



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Toimitusketjun johtaminen

Sanna Kivikannisto

**HANKINNAN STRATEGISEN TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN
TEOLLISEEN PK-YRITYKSEEN**

Diplomityö 2015

Tarkastaja

Professori Janne Huiskonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Sanna Kivikannisto

Työn nimi: Hankinnan strategisen toimintamallin rakentaminen teolliseen pk-yritykseen

Vuosi: 2015

Paikka: Lahti

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

112 sivua, 36 kuvaa, 14 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastaja: Professori Janne Huiskonen

Hakusanat: Strateginen hankinta, hankintakategoria, hankintaorganisaatio, hankintastrategia, toimittajien hallinta, hankintaprosessit

Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation ulkopuolelta hankitut resurssit muodostavat tavallisesti valtaosan kokonaiskustannuksista, joten hankintojen johtamisella on suuri merkitys yrityksen kannattavuudelle. Hankintatoimella voidaan vaikuttaa kannattavuuteen, kun se toimii yrityksen strategisella tasolla.

Tämän työn tavoitteena oli kehittää malli strategisen hankintatoimen rakentamiseen teolliseen pk-yritykseen. Käsiteltäviä osa-alueita olivat hankintojen kategoriointi, hankintaorganisaation rakentaminen sekä strategisten hankintaprosessien määrittäminen ja kuvaaminen. Kuhunkin osa-alueeseen kerättiin teoreettisia ratkaisumalleja, joista kostettiin sovellettava ratkaisu.

Teorian pohjalta määritettyä kategoriointia koostamismallia sekä kategoriapohjaisen hankintaorganisaation rakennustyökalua käytettiin kohdeyrityksen strategisen hankintatoimen rakentamiseen. Prosessiosuudessa määritettiin tehtävien ja vastuiden pohjalta strategiset hankintaprosessit, joista koostettiin tavoiteprosessikuvaukset. Niiden avulla kohdeyritys tai muu mallia soveltava organisaatio voi jalkauttaa toiminnan. Prosesseissa esitetään konkreettisia työkaluja tavoiteasetannan ja mittaroinnin viemiseksi yhtenäisenä strategiatasolta operatiiviseen toimintaan. Lopputuloksena syntyi yhtenäinen, kolmivaiheinen malli strategisen hankintatoimen rakentamiseen.

ABSTRACT

Author: Sanna Kivikannisto

Subject: Strategic purchasing model for industrial SMEs

Year: 2015

Place: Lahti, Finland

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Management.

112 pages, 36 figures, 14 tables and 2 appendices

Examiner: Professor Janne Huiskonen

Keywords: Strategic purchasing, category management, purchasing organization, purchasing strategy, supplier management, purchasing processes

Purchasing is responsible for managing the external resources of the company. These resources typically compose the majority of total costs. Thus it is significant to manage supply effectively. In order to really affect the profitability of the company must purchasing be strategic.

The purpose of this study was to develop a strategic purchasing model for industrial SMEs. This consisted of identifying the categories of spend, building the purchasing organization and defining the strategic purchasing processes. Theory of strategic purchasing was surveyed to construct a tool for every of these steps.

The tools for categorizing and organizing were studied in practice in a case company. The tasks and responsibilities of strategic purchasing were constructed into target processes that are meant to be used as a tool for implementing the strategic purchasing model. Therefore the target processes also include examples of tools that can be used in setting goals and measuring the performance of purchasing.

As a result a three phase model for constructing a strategic purchasing was introduced.

ALKUSANAT

Päättötyön kirjoittamisessa hankalinta – aloittamisen jälkeen – oli rajata asiat, joita ottaa mukaan. Mitä syvemmälle tutkittavaan ongelmaan uppoutui, sitä enemmän löytyi mielenkiintoisia lähestymistapoja ja sitä enemmän aihepiiri uhkasi levitä sitä koskeville alueille. Lopullisessa karsinnassa yritin miettiä mikä tuo työlle lisäarvoa. Rajatapauksiakin mukaan päätyi, mutta toivottavasti työstä tuli näin suhteellisen ehjä kokonaisuus.

Kaiken kaikkiaan kirjoitusprosessi oli hyvin mielenkiintoinen ja siitä luopuu lähes haikain mielin. Tavoitteena oli tiiviin tietopaketin ja työkalun rakentaminen hankintatoimen kehittämiseen strategisemmaksi pk-yrityksissä. Ainakin itse koen siitä näitä eväitä saaneeni. Toivottavasti työstä tulee lisäksi olemaan hyötyä myös kohdeyritykselle ja mielellään myös muille hankintatoimen kehittämisestä kiinnostuneille. Motivaation kannalta on tärkeää nähdä työn potentiaalinen merkitys. Tässä, kuten elämässä yleensäkin, pätee toteamus: ”Tosissaan tekeminen on hauskaa.”.

Haikeutta lisää tiiviin yhteistyön päättymisen TUDI 2012 -opiskelijakollegoideni kanssa. Eri aloilla toimivien, jo työelämää nähneiden ammattilaisten ja mahtavien persoonien kanssa opiskelu ja ylipäättään ajan viettäminen oli valtavan antoisaa. Uskon ettei yhteydenpitomme kuitenkaan täysin lopu. Kiitokset heille kaikille kannustuksesta ja myötäelämisestä. Kiitokset myös yliopiston edustajille tuoreesta ja ammattitaitoisesta opetuksesta sekä työnantajalle mielenkiintoisen haasteen antamisesta ja luottamuksen osoituksesta. Tämä ei kuitenkaan olisi ollut mahdollista ilman perheeni tukea. Kiitos Kai, Liina, Viljami ja Aaro. Raskain ja kallein uhraus oli yhteisestä ajasta luopuminen, nyt on sen vuoro.

Nastolassa 17.5.2015



Sanna Kivikannisto

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELOT.....	6
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Taustaa.....	8
1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	10
1.3 Tutkimuksen toteutus.....	10
1.4 Raportin rakenne.....	12
2 HANKINTOJEN KATEGORIOINTI.....	14
2.1 Hankintatietojen koostaminen ja kuluanalyysi.....	14
2.2 Kategoriointitavat.....	24
2.3 Kategorioinnin koostamismalli.....	30
2.4 Kategoriointi kohdeyrityksessä.....	31
3 HANKINTAORGANISAATION RAKENTAMINEN.....	33
3.1 Hankintaorganisaation tehtävä.....	33
3.2 Hankintaorganisaation rakentamista ohjaavat tekijät.....	35
3.3 Hankintaorganisaation rakennustyökalu.....	44
3.4 Kohdeyrityksen hankintaorganisaatio.....	46
4 STRATEGISEN HANKINNAN PROSESSIT.....	52
4.1 Hankinnan prosessikokonaisuuden hahmottaminen.....	52
4.2 Strategisen hankinnan tavoiteprosessikuvaukset.....	56
4.2.1 Hankintastrategiaprosessi.....	58
4.2.2 Kategoriastrategiaprosessi.....	65
4.2.3 Hankintojen ohjausprosessi.....	75
4.2.4 Toimittajienhallintaprosessi.....	86
4.3 Hankintaprosessit kohdeorganisaatiossa.....	98
5 TULOSTEN KOONTI JA ARVIOINTI.....	101
6 YHTEENVETO.....	109
LÄHTEET.....	110
LIITTEET.....	112

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELOT

<i>Kuva 1. Toimintatutkimuksen syklinen prosessi (Middel, 2006).</i>	11
<i>Kuva 2. Työn eteneminen ja raportin rakenne kaaviona.</i>	12
<i>Kuva 3. Kuka hankkii? Kohdeyrityksen hankintojen jakautuminen liiketoimintayksiköittäin.</i>	17
<i>Kuva 4. Mitä? Kohdeyrityksen nimikeryhmät ja niiden suhteellinen osuus hankinnoista.</i>	19
<i>Kuva 5. Kohdeyrityksen hankinnat nimikeryhmittäin yksiköittäin.</i>	20
<i>Kuva 6. Toimittajien määrä nimikeryhmittäin.</i>	21
<i>Kuva 7. Keneltä? Kohdeyrityksen hankintojen jakautuminen toimittajittain.</i>	22
<i>Kuva 8. Hankintojen jaottelu kahdella tasolla sisäisen käyttötarkoituksen sekä toimittajamarkkinaa rajaavan jalostusasteen mukaan.</i>	28
<i>Kuva 9. Esimerkki yhdestä kategoriasta (taso 3) kussakin pääluokassa.</i>	29
<i>Kuva 10. Kategorioinnin koostamismalli.</i>	30
<i>Kuva 11. Kohdeyrityksen hankintojen kategoriointi.</i>	32
<i>Kuva 12. Hankintaorganisaation rakenne ja tehtäväjako.</i>	37
<i>Kuva 13. Hankinnan hierarkkisen aseman muutos (mukaillen Monczka, et al., 2009, p. 61</i>	37
<i>Kuva 14. Toimintojen resursointi: Miten sisäiset voimavarat kohdennetaan?</i>	38
<i>Kuva 15. Hankintojen ryhmittely nelikenttään tuoteryhmän rahallisen arvon sekä markkinariskiä kuvaavan toimittajavaihtoehtojen lukumäärän mukaan.</i>	41
<i>Kuva 16. Kohdeyrityksen hankintakategoriat käyttötarkoituksittain sijoitettuna strategiseen nelikenttään.</i>	42
<i>Kuva 17. Hankintaorganisaation määrittäminen kategoriapohjaisesti.</i>	45
<i>Kuva 18. Kohdeyrityksen hankinnan nykyinen sijainti organisaatiossa.</i>	47
<i>Kuva 19. Kohdeyrityksen hankintasalku.</i>	50
<i>Kuva 20. Kohdeyrityksen hankintaorganisaation uusi toiminnallinen sijoittuminen.</i>	51
<i>Kuva 21. Prosessin perusajatus (Martinsuo & Blomqvist, 2010)</i>	52
<i>Kuva 22. Hankinnan prosessikokonaisuus tietovirtoineen.</i>	55
<i>Kuva 23. Prosessikuvauksen perusmalli (mukailltu lähteestä Huiskonen, 2014).</i>	56
<i>Kuva 24. Esimerkki yrityksen prosessikartasta.</i>	57
<i>Kuva 25. Hankintastrategiaan liittyvät kysymykset liiketoimintamallikuvaukseen sijoitettuna (mukaillen lähteestä Osterwalder & Pigneur, 2010).</i>	60
<i>Kuva 26. Pääoman tuottoaste ja hankintojen vaikutus.</i>	61
<i>Kuva 27. Viitteellinen suorituskykymatriisi yritystasolla ja hankintatoimelle.</i>	63
<i>Kuva 28. Esimerkki kategoriastrategian määrittämisessä käytettävästä nelikenttäanalyysistä.</i>	67
<i>Kuva 29. Seitsemän vaikutusmahdollisuutta hankintojen kategoriajohtamisessa (mukailltu lähteestä O'Brien, 2009, p. 134).</i>	70
<i>Kuva 30. Strategiset vaikutusmahdollisuudet ja toimenpiteet nelikentässä.</i>	70
<i>Kuva 31. Esimerkki kategorian vuosisuunnitelmasta</i>	73
<i>Kuva 32. Varastojen ja maksuehtojen vaikutus hankinnan rahoitustarpeeseen.</i>	77
<i>Kuva 33. Esimerkki kuljetusverkoston hahmottamisesta.</i>	81
<i>Kuva 34. Tuottajahintaindeksit 2010-2015 (Tilastokeskus, 2015)</i>	93
<i>Kuva 35. Hankinnan strategisen toimintamallin rakentamisen vaiheet ja työkalut.</i>	104
<i>Kuva 36. Yrityksen kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo.</i>	105

<i>Taulukko 1. Toimittajien jakautuminen yksiköittäin.</i>	23
<i>Taulukko 2. Kategoriointivaihtoehtoja (mukaillen lähteistä Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012; LOGY ry, 2014).</i>	25
<i>Taulukko 3. Kohdeyrityksen hankintojen salkkujako kategorioittain</i>	48
<i>Taulukko 4. Viitteellinen MOB-taulukko.</i>	59
<i>Taulukko 5. Esimerkki kuluanalyysituloksista yhdelle hankintasalkulle.</i>	66
<i>Taulukko 6. Hankinnan kustannuselementit.</i>	68
<i>Taulukko 7. Esimerkki kategorioiden strategia- ja tavoitematriisista.</i>	72
<i>Taulukko 8. Tilauspisteeseen perustuvan varastonohjauksen viitteellinen tavoiteohjausmalli.</i>	82
<i>Taulukko 9. Viitteellinen menettelysuositus tarjouskyselyhin.</i>	83
<i>Taulukko 10. Esimerkki toimittajan arviointimallista.</i>	90
<i>Taulukko 11. Esimerkki toimittaja-arvioinnista.</i>	91
<i>Taulukko 12. Esimerkki tarjousvertailusta (mukaillen Koskinen, et al., 1995, p. 165).</i>	92
<i>Taulukko 13. Esimerkki hintaindeksin laskennasta.</i>	94
<i>Taulukko 14. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012).</i>	108

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Hankinnan keskeinen tarkoitus on hallita yrityksen ulkoisia resursseja tehokkaasti. Sisäisten resurssien käyttöä kuvaa jalostusaste eli yrityksen omassa tuotantoprosessissa hankittuun resurssiin tuotettu lisäarvo. Mitä matalampi jalostusaste on, sitä tärkeämpää on hankinnan tehokas organisointi ja hallinta eli tehokas hankinnan toimintamalli.

Kohdeyrityksenä tässä tutkimuksessa on Orfer Oy, joka on teollisuuden robottiautomaatio-
ratkaisuja, niiden huoltopalvelua sekä terästuotteiden valmistuspalvelua tarjoava, kansainvälisesti toimiva pk-yritys. Yritys on perustettu vuonna 1970 ja edellisellä tilikaudella 2013–2014 sillä oli liikevaihtoa noin 11,4 miljoonaa euroa ja henkilöstöä noin 80. Yrityksen toiminta on jaettu edellä mainitun tarjonnan mukaisesti kolmeen liiketoimintayksikköön; Robostiikka[®], Huoltopalvelut ja Valmistuspalvelut.

Valmistuspalvelut-yksikössä toteutettiin vuoden 2014 alkupuolella kustannuslaskennan kehittämisprojekti. Se kiinnitti huomiota yksikön kustannusrakenteeseen ja hankintojen kannattavuusvaikutukseen. Käsitellyllä tilikaudella 2013–2014 välittömät materiaalihankinnat olivat olleet 46 % ja työn alihankinta 10 % kustannuksista välittömien palkkakustannusten oltua vain 15 %. Myös välillisistä kustannuksista noin kolmannes eli 9 % kokonaiskustannuksista oli kertynyt ostoista ja ostopalveluista. Kaiken kaikkiaan hankintojen osuus kokonaiskustannuksista oli siis hyvin merkittävä, noin 65 %, jolloin jalostusasteeksi jäi 35 %. Hankintojen suuri osuus kustannuksista on tavanomaista, sillä organisaation ulkopuolelta hankitut resurssit muodostavat toimialasta ja liiketoimintamallista riippuen keskimäärin 50–80 % kokonaiskustannuksista (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, p. 21).

Hankintojen johtamisella on siis suuri merkitys yrityksen kannattavuudelle. Van Weelen (2002, pp. 18-19) mukaan 2 % säästö hankinnoissa voi johtaa 15 % parannukseen pääoman tuotto prosentissa (RONA, return on net assets). Hankinta vaikuttaa pääoman tuottoon suorien materiaalikulujen alentumisen lisäksi sitoutuneen pääoman (maksuehdot, varastotasot jne.) pienenemisen kautta. Aggressiivinen hintakilpailutus ei siis ole hankinnan ainoa keino tulosparannukseen, vaan myös logistiikan, kiertoaikojen ja muun toimittajayhteistyön kautta saavutettavan hyödyn merkitys on huomioitava.

Hankinta voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen; strategiseen ja operatiiviseen. Strategia terminä viittaa pitkäjänteiseen suunnitteluun. Hankinnan strategian tulee olla yrityksen liiketoimintastrategian mukainen, jotta se tukee liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Tämä voidaan kuvata hankintapolitiikkana. Jotta hankintoja voidaan johtaa politiikan mukaisesti, tulee ne jakaa yhtenäisesti ja mahdollisimman tehokkaasti hallittavissa oleviin luokkiin eli kategorioihin. Kategorioinnissa keskeinen tarkastelukohde ovat toimittajamarkkinat. Strateginen hankinta käsittää hankintojen luokittelun, toimittajien etsinnän ja valinnan sekä toimittajaverkoston hallinnan ja kehittämisen. Operatiivinen hankinta taas kattaa varsinaiseen ostamiseen liittyvät toiminnot, kuten tilauskäsittelyn ja toimitusseurannan.

Hankintatoimella voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen vain, kun se toimii yrityksen strategisella tasolla (Ellram & Carr, 1994). Samalla tulee huomata, että hankinnan ainoa tehtävä ei ole laskea kustannuksia. Tämä on luonnollisesti oleellinen osa hankintatoimen tehtävää, mutta aidosti strateginen hankinta tuo myös lisäarvoa tukemalla markkinointia ja myyntiä sekä lisäämällä kykyä vastata asiakasvaatimuksiin (Bernardes & Zsidisin, 2008).

Kohdeyrityksen materiaalien ja palveluiden hankinnat olivat käsiteltyllä tilikaudella noin 6,9 miljoonaa euroa. Hankintojen osuus liikevaihdosta oli siis n. 60 %. Kohdeyrityksessä tiedostettiin hankinnassa saavutettavissa oleva kannattavuuden parannuspotentiaali. Kun vaikutusmahdollisuuksia lähdettiin kartoittamaan, todettiin puutteita hankintojen johtamisessa. Strategisten tavoitteiden saavuttamista tukevaa ja hankintatoimintaa ohjaavaa hankintapolitiikkaa ei ollut laadittu. Hankintaprosessit eivät olleet riittävän hyvin koordinoituja eikä hankintoja ollut kaikilta osin tehty kokonaisuuden kannalta tavoitteellisesti. Myös kattavat seurantatyökalut puuttuivat.

Hankintatoimen johtamista ja järjestäytymistä on vaikeuttanut se, että yrityksessä on kolme toiminnaltaan toisistaan poikkeavaa liiketoimintayksikköä, joiden hankintojen luonne on hyvin erilainen. Tällöin hankintojen tehokas organisointi ja hallinta ovat olleet hyvin haastavia. Hankinta toimi yrityksessä tukitoimena ja kokonaisvaltaisen hankinnan sijaan keskityttiin pääasiassa hintakilpailuttamiseen sekä operatiiviseen ostamiseen. Teollisuusautomaatiota tarjoava Robostiikka huoltopalveluineen kulutti projektiluontoisuutensa vuoksi hyvin suuren osan hankinnan resursseista verrattuna Valmistuspalveluiden säännönmukaisempiin hankintatarpeisiin.

Kohdeyritys halusi löytää näihin ongelmiin ratkaisun, jotta hankintatoimesta saataisiin kannattavuutta parantava, tehokas toiminto.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Edellä kuvatun taustan valossa Orfer Oy:lle haluttiin siis rakentaa uusi hankinnan toimintamalli. Tutkimuskysymyksiksi määritettiin:

1. Miten hankinnat tulisi strategisesti kategorioida?
2. Millaisella organisaatiolla näitä kategorioita tulisi johtaa?
3. Millaisilla prosesseilla hankintoja tulisi hallita ja kehittää?

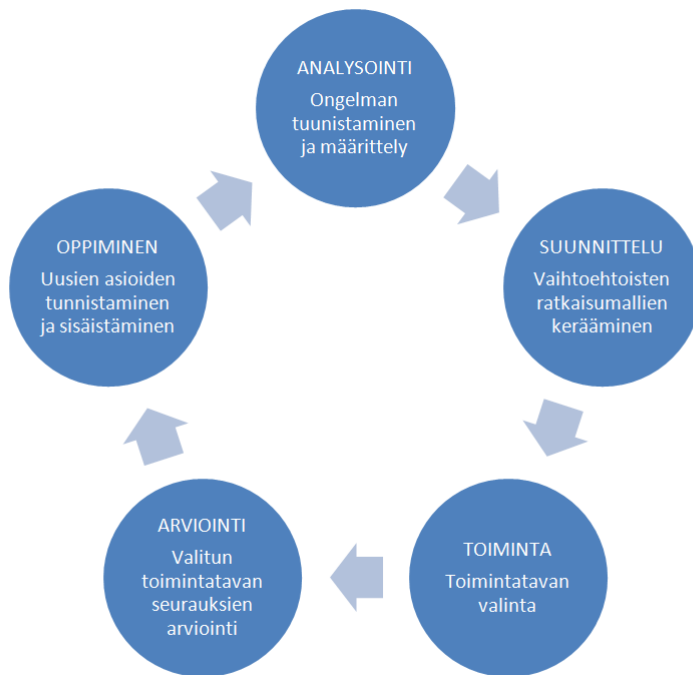
Tavoitteena on sekä löytää ratkaisu tutkimusongelmiin että kehittää vastaavassa toimintaympäristössä yleisesti hyödynnettävissä oleva malli hankintatoimen kehittämiseen. Kohdeyrityksen perimmäisenä tavoitteena on saavuttaa tehokkaamman hankintatoimen kautta konkreettinen parannus suorituskykyyn ja kannattavuuteen.

Hankinnan strateginen toimintamalli on tarkoitus rakentaa koko kohdeyritystä palvelevaksi, ei liiketoimintayksikkötasoiseksi. Kategoriakohtaisissa ratkaisuissa käytetään valittua esimerkkikategoriaa, jonka mallia voidaan käyttää esitettyä teoriaa soveltaen muissa kategorioissa. Organisaation kohdalla keskitytään ensisijaisesti hankintavastuisiin ja -rooleihin ja niiden sitomiseen kategoriittain toimenkuviin. Hankinnan pitkäjänteinen ja tavoitteellinen toiminta varmistetaan hankinnan omilla prosesseilla ja niiden liittämällä osaksi yrityksen ydinprosesseja.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin työsuhteessa kohdeyrityksen kanssa. Tutkimusmenetelmät olivat sekä kvalitatiivisia eli laadullisia että kvantitatiivisia eli määrällisiä. Koska tutkimusta tehtiin pääosin laadullisin menetelmin ja kohdeorganisaatiota pyrittiin kehittämään sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta, voidaan tutkimustapana pitää toimintatutkimusta.

Kohdeyritykseen on juuri laadittu ISO 9001:2008 sertifioitu laatujärjestelmä. Sen periaatteisiin kuuluu jatkuva parantaminen (Continuous Improvement, CI). Toimintatutkimus noudattaa myös tätä periaatetta, sillä siinä yhteistyön kautta organisaatio oppii ja kehittyy. Middel et al. ovat kuvanneet toimintatutkimuksen Susmanin ja Everedin tutkimusta (1978) mukailleen jatkuvan parantamisen kehää muistuttavana syklisenä prosessina (2006, p. 71). Vastaavasti tämän tutkimuksen rakenne voidaan esittää kuvan 1 mukaisena prosessina, jonka vaiheet ovat analysointi, suunnittelu, toiminta, arviointi ja oppiminen.



Kuva 1. Toimintatutkimuksen syklinen prosessi (Middel, 2006).

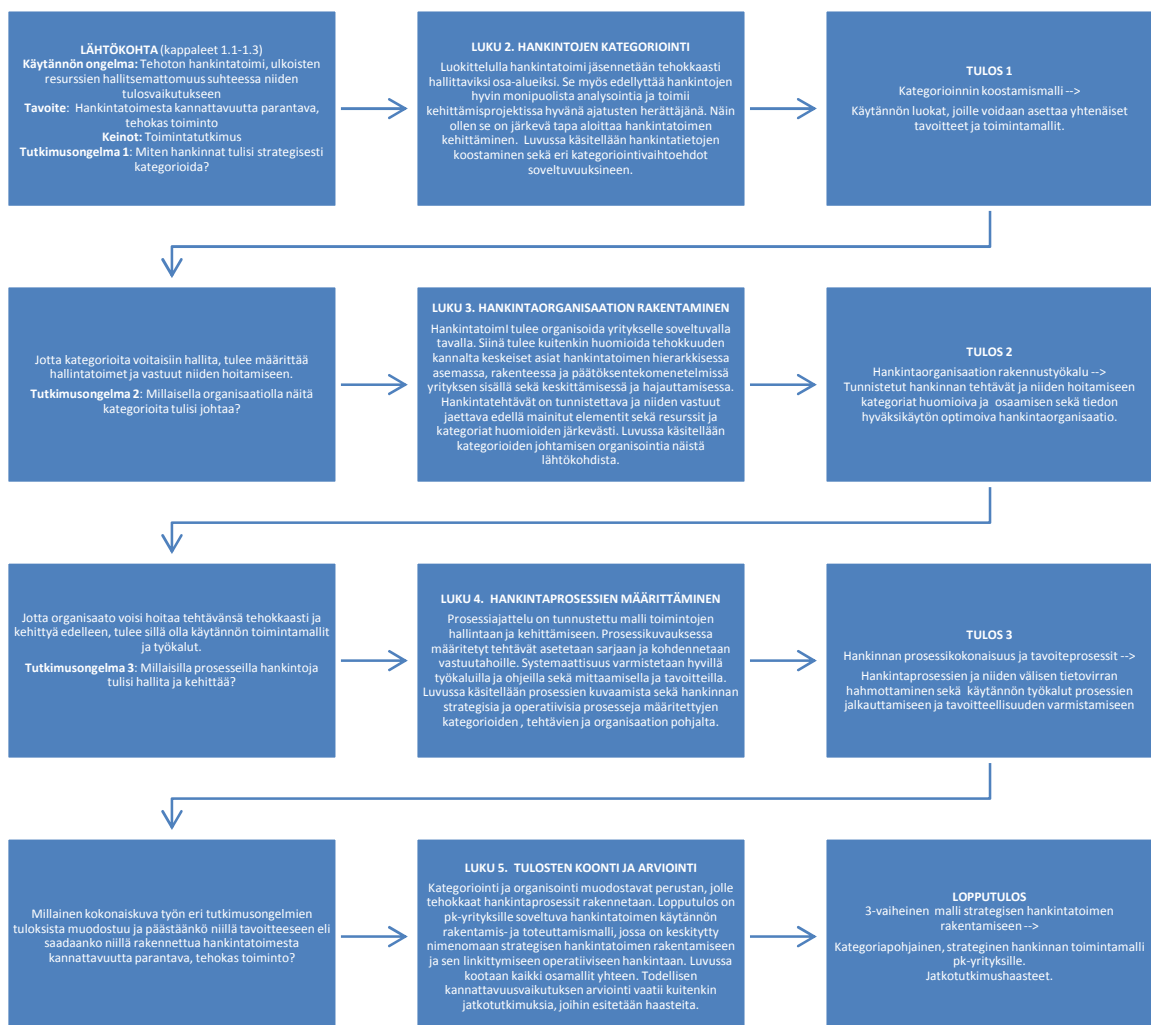
Varsinaisesti tutkimuksen aikana suoritetaan vaiheet analysoinnista toimintatavan valintaan rajatulla tutkimusalueella. Seurauksien arviointi sekä niistä oppiminen toteutuu kohdeorganisaatiossa pidemmällä aikavälillä, kun rakennettua mallia toteutetaan. Tutkimuksessa mukana olon ansiosta organisaatiolla on kuitenkin mahdollisuus toistaa prosessia ja parantaa näin ratkaisua esimerkiksi toimintaympäristön muuttuessa. Nimenomaan yhdessä tekeminen ja oppiminen puoltavat toimintatutkimusta metodina kehityshankkeissa.

Alussa kartoitettiin kohdeyrityksen hankintatoimen nykytilaa ja yrityksen johdon tavoitteita keskusteluiden sekä havainnoinnin avulla (analysointi). Tämän pohjalta laadittiin tutkimuskysymykset, joihin lähdettiin etsimään teoriasta tietoa kohdeyrityksen viitekehyksessä. Löydetyt teoriat ja toiminnanohjausjärjestelmästä saadun tiedon kvantitatiivisten analyysien pohjalta luotiin vaihtoehtoisia ratkaisumalleja (suunnittelu). Niitä käsiteltiin sekä johtoryhmässä että projektityöryhmässä, johon osallistuivat hankinnan kehittämisprojektistä vastannut johtoryhmän edustaja sekä hankintaan osallistuva henkilöstö. Käsittelyssä esiin tulleiden näkökulmien avulla teoreettisia malleja muokattiin kohdeyritykseen soveltuvammiksi ja valittiin toteutettava toimintamalli (toiminta).

1.4 Raportin rakenne

Koska työ eteni vaihe vaiheelta teoreettisia malleja luoden ja niitä ryhmissä käsitellen, on jokaiselle osa-alueelle raportissa oma lukunsa, joka sisältää sekä teoreettisen mallin (suunnittelu) että kohdeyrityksen sovelluksen (toiminta).

Luvuissa 2-4 käsitellään tutkimuksen aihepiiriin sisältyvät asiakokonaisuudet. Luku 2 käsittelee kategoriointia, sen eri vaihtoehtoja ja niiden soveltuvuuden perusteita sekä luokittelun rakentamista. Luvussa 3 käsitellään hankintaorganisaation tehtäviä ja niiden hoitamiseen ihanteellisen organisaation rakentamista. Luvussa 4 yhdistetään tehtävät ja vastuut tavoiteprosesseiksi, jotka kuvaavat keskeiset käytännön menetelmät sekä seurannan ja parantamisen mekanismit. Työn eteneminen tutkimuskysymyksestä ja välituloksesta seuraavaan sekä niiden käsittely raportin eri luvuissa on esitetty kaaviona kuvassa 2.



Kuva 2. Työn eteneminen ja raportin rakenne kaaviona.

Luvussa 5 kootaan yhteen työn keskeiset tulokset ja arvioidaan niitä. Luvussa esitellään myös lopputulos eli tutkimuksessa luotu kolmivaiheinen malli strategisen hankintatoimen rakentamiseen. Mallin strategisuutta ja kannattavuusvaikutusta arvioidaan ja esitetään jatkotutkimushaasteita.

Lopuksi (luku 6) tehdään yhteenveto eli esitetään tiivis kooste työssä käsitellyistä asioista ja siinä saavutetuista tuloksista. Tämän luvun kautta tutkimuksesta saa siis muodostettua kokonaiskuvan.

2 HANKINTOJEN KATEGORIOINTI

Kategoriointi eli luokittelu on tapa jäsentää hankintatoimi tehokkaammin hallittaviksi osa-alueiksi. Se on tarpeellista, koska hankintojen monimuotoisuuden takia niitä ei voida hallita yhtenäisesti. Eroja on niin hankittavissa tuotteissa, niiden taloudellisessa vaikuttavuudessa kuin toimittajissa. Hankintojen luokittelu toimii kehittämissuunnitelmassa hyvänä ajatus-herättäjänä, sillä sen toteutuksen pohtiminen edellyttää hankintojen hyvin monipuolista analysointia. Näin ollen se on järkevä tapa aloittaa hankintatoimen kehittäminen.

2.1 Hankintatietojen koostaminen ja kuluanalyysi

Järkevän luokittelun lähtökohta on Ilorannan et al. (2012, p. 104) mukaan riittävä hankintatieto. Sitä saadaan hankintojen kartoitukselle, jota kutsutaan myös kuluanalyysiksi (spend analysis). Tämä tarkoittaa tietoa hankintojen tarpeesta, sisällöstä ja toimittajista. Pelkkä laskutustieto toimittajittain ei riitä. Hankintojen tarkastelussa voidaan erottaa kolme perspektiiviä; tulosityksikkö, toimittajamarkkinaperusteinen tuoteryhmä sekä toimittaja (Ritvanen & Koivisto, 2007, p. 111). Tästä voidaan kuluanalyysin perustaksi muodostaa kolme pääkysymystä:

- **Kuka** (mikä tulosityksikkö) hankkii?
- **Mitä** (tuoteryhmä)?
- **Keneltä** (toimittaja)?

Analyysissä keskeistä on hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys. Tämän vuoksi tulokset on kuvaavinta esittää rahamääräisinä, jolloin lisäparametriksi tulee hinta.

Haastavinta kuluanalyysin tekemisessä on tarvittavan tiedon kerääminen. Perustiedon tulisi löytyä yrityksessä käytettävästä tietojärjestelmästä (taloushallinnon järjestelmä tai toiminnanohjausjärjestelmä, ERP). Tarkemman tiedon saatavuus riippuu käytettävästä järjestelmästä sekä tiedon keruutarkkuudesta. Tulosityksikkö- (kustannuspaikka) tai toimittajakohtaisen tiedon saatavuudessa ei olettaisi olevan suuria esteitä kirjanpidon vaatimusten takia, mutta tuotekohtaisen tiedon saatavuus on täysin riippuvainen sen raportointitarkkuudesta. Käsitelläänkö tuotteita esimerkiksi nimiketasolla vai ryhmätasolla vai sekä että. Monella yrityksellä onkin hankaluuksia tehdä hankinnoista kattavaa ja tarkkaa analyysiä juuri tietojen syöttötarkkuuden ja analysoinnin vaativuuden takia (Monczka, et al., 2009, p. 61). Kolmeen esitettyyn pääkysymykseen tulisi kuitenkin etsiä kattavat vastaukset, jotta hankinnoista saadaan kokonaiskuva ja luokittelussa päästään alkuun.

Hankintatietoja tulee jatkossakin saada raportoitua seurannan vuoksi, joten tietojärjestelmien hyödyntämismahdollisuudet kannattaa kartoittaa tarkkaan.

Monczka et al. (2009, p. 61) esittävät käytännön esimerkkinä kuluanalyysimallin, jota käyttää taloushallinnon palveluja pääasiassa pk-yrityksille tarjoava Promentia Avisoriala (PA). Malli muodostuu seuraavista seitsemästä vaiheesta:

1. Tarkastele materiaalihankintoja ja määrittele pääkategoriat tuotteille ja toimittajille
2. Kerää tietokannoista kuhunkin tuote- ja toimittajakategoriaan käytetyt rahamäärät
3. Järjestä tuotekategoriat arvon mukaan laskevaan järjestykseen. Pareto-analyysin (80/20-analyysi) mukaan 20 % ryhmistä aiheuttaa tavallisesti 80 % kuluista. Näistä ryhmistä löytyvät suurimmat säästömahdollisuudet.
4. Etsi toimittajamäärä kullekin tuotekategorialle ja lajittele määrät laskevaan järjestykseen. Kategorioissa, joissa on eniten toimittajia, on suurin potentiaali järjeistämiseen ja säästöihin.
5. Määritä kullekin toimittajalle keskimääräinen hankintasumma. Matala osuus kertoo tyypillisesti liian suuresta toimittajamäärästä.
6. Määritä kunkin toimittajan hankintojen arvo ja aseta ne laskevaan järjestykseen. Järjeistäminen saattaa karsia loppupään toimittajia.
7. Tarkastele kuluanalyysin tuloksia ja etsi kehityskohteita

PA:n kuluanalyysimallista on hahmotettavissa avainkysymykset ”Mitä?” ja ”Keneltä?”. Jos hankkivia tulosityksiköitä on useita, tulee hankintatoimen kehittämisen kanalta ottaa tarkasteluun ottaa mukaa myös kysymys ”Kuka?”.

Kohdeyrityksessä lähdettiin liikkeelle keräämällä hankintatietoja. Tarkastelujaksoksi valittiin viimeinen sulkeutunut tilikausi 1.5.2013–30.4.2014. Tältä väliltä ajettiin yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä ostotietoja taulukkolaskentaohjelmaan (MS Excel). Määräävä päivä, kuten tilauspäivä tai saapumispäivä, tulee määrittää tietojen vertailukelpoisuuden ja analyysien toistettavuuden takia. Tässä käytettiin oston laskun tosittepäivää, jotta ostodata on yhtenevä tuloslaskelman tietojen kanssa. Kaikkea tietoa ei saatu tietokannasta yhdellä raportilla ja eri raporteilla ajettu tieto yhdistettiin ostotilausnumeron ja -rivin perusteella.

Analyysissä tarvittiin seuraavat **ostorivikohtaiset** tiedot:

- **Tositepäivä** (tai jokin valittu kulun ajallisen kohdistumisen määräävä päivä)
- **Kustannuspaikka** (tai jokin mahdollista yksikköä vastaava tieto)
- **Rivin arvo €**
- **Nimikeryhmä** (tai jokin saatavilla oleva oston tuoteryhmää kuvaava tieto esim. ostotili)
- **Toimittaja**

Aineiston analysointi on nopeaa esimerkiksi MS Excel Pivot-taulukkona, kun se kerätään yhteen tietotaulukkoon. Kerätyistä aineistosta saatiin näin heti selville hankintojen kokonaiskuva eli kokonaisarvo, toimittajien kokonaismäärä sekä ostotilauksien kokonaismäärä. Verrattaessa toiminnanohjausjärjestelmän ostosummaa 6,1 miljoonaa euroa (M€) tuloslaskelmasta saatuun ostojen arvoon 6,9 M€ todettiin, ettei aineisto sisällä kaikkia ostoja. Talouspäällikköä haastatteleamalla selvisi, että osa ostoista kirjataan suoraan taloushallinnon järjestelmään niin sanottuina kululaskuina. Toiminnanohjausjärjestelmästä ei siis saada kaikkea ostotietoa. Kululaskuna kirjatuista ostoista ajettiin raportit taloushallinnon järjestelmästä ostotileittäin. Ostojen kokonaisarvo oli seuraava:

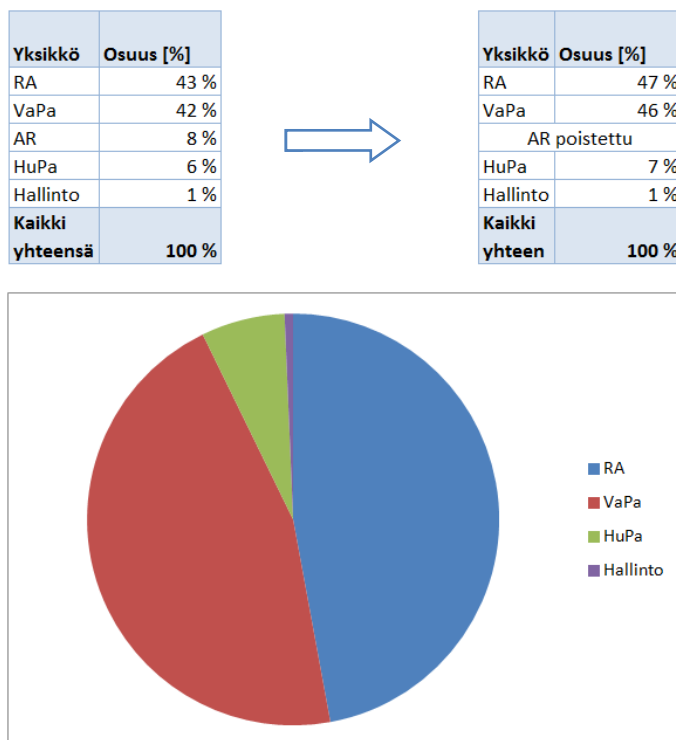
- Toiminnanohjausjärjestelmään kirjatut ostot 6,1 M€
+ kululaskut (mm. vuokrat, vakuutukset, sähkö, autot, jätehuolto ja epäsuoria palveluita) 0,8M€
= **6,9 M€**

Kululaskuina kirjattujen ostojen lisääminen aineistoon muuta tietoa vastaavasti rivitasolla olisi ollut hyvin työlästä. Koska ne olivat selkeästi käsiteltävissä erillisinä tuoteryhminä, jätettiin ne tarkemman kuluanalyysin ulkopuolelle. Tarkastelut tehtiin siis toiminnanohjausjärjestelmän aineistolle, joka kattoi 89 % ostoista ja kaikki suorat (myytäviin tuotteisiin liittyvät) ostot. Tästä aineistosta saatiin seuraavat kokonaismäärät:

- **346 toimittajaa**
- **14 546 ostoriviä** (yli 58 riviä/työpäivä, kun työpäivien määrä tarkasteluvälillä 250)
- **Ostojen keskimääräinen arvo n. 420 €/rivi**

Aluksi aineistosta selvitettiin, kuinka ostot ovat jakautuneet yksiköittäin ("Kuka hankkii?"). Tämä tieto oli saatavissa kustannuspaikan mukaan. Tuloksen perusteella Robostiikan (RA) ja Valmistuspalveluiden (VaPa) hankinnat kattoivat yhdessä 85 % hankinnoista Huoltopalveluiden (HuPa) osuuden ollessa 6 %. Tarkastellun tilikauden hankintatiedoissa oli mukana apteekki-automaatiota tarjonnut Apteekkiratkaisut-liiketoimintayksikkö (AR) 8 %:n osuudella. AR-liiketoiminnasta kuitenkin luovuttiin kyseisen tilikauden aikana, ja poistettaessa sen osuus hankinnoista nousee RA:n osuus 47 prosenttiin, VaPa:n 46 prosenttiin ja HuPa:n vajaaseen 7 prosenttiin Orfer Oy:n kokonaishankinnoista. Tämä on siis vastaus kysymykseen "Kuka hankkii?".

Vajaa prosentti hankinnoista oli hallinnolle kirjattuja. Nämä olisi voitu kohdistaa liiketoimintayksiköille käytössä olevilla vyörytysperusteilla, mutta tämä katsottiin pienen arvon vuoksi tarpeettomaksi. Hankintojen jakautuminen yksiköittäin on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Kuka hankkii? Kohdeyrityksen hankintojen jakautuminen liiketoimintayksiköittäin.

Hankintatietojen koostamisen ja yksikötarkastelun jälkeen aloitettiin PA:n mallin mukainen kuluanalyysi. Aineistosta rajattiin tässä vaiheessa pois Apteekkiratkaisut-liiketoimintayksikön hankinnat, etteivät ne vääristäisi analyysiä sen hankintatarpeiden poistuttua. Vaiheissa 1-6 tehdään aineistosta mallin mukaisia määrittäyksiä. Tuloksia analysoidaan lopuksi vaiheessa seitsemän.

Ensimmäinen PA-kuluanalyysin vaihe oli:

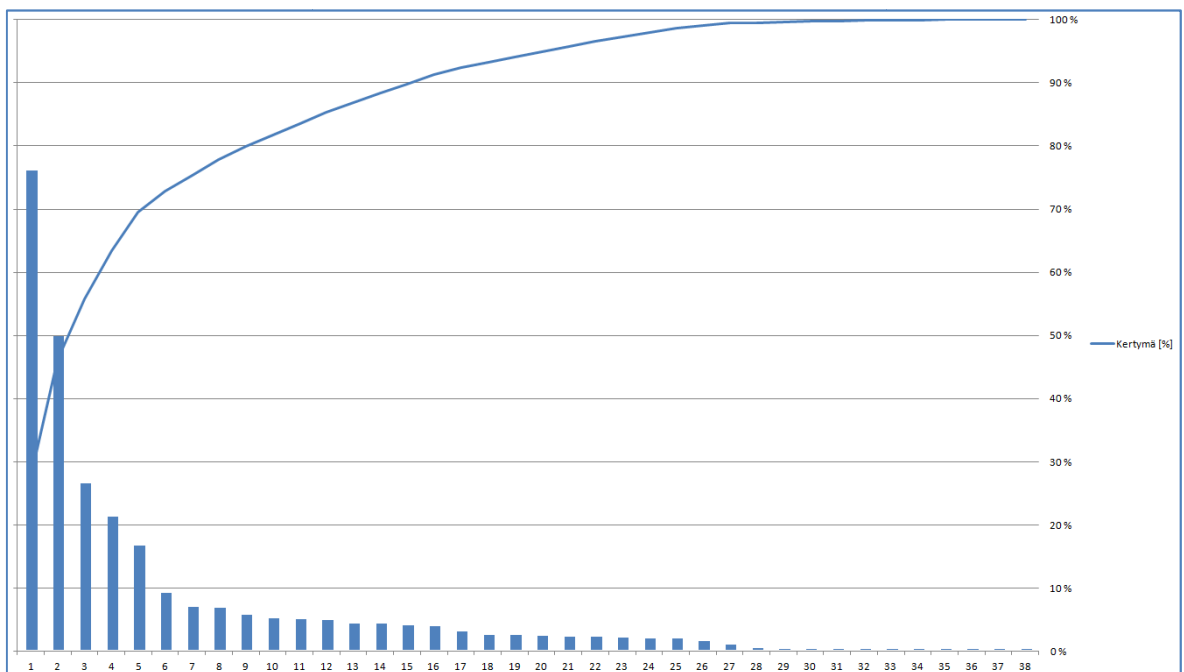
1. Tarkastele materiaalihankintoja ja määrittele pääkategoriat tuotteille ja toimittajille

Ostot jaoteltiin toiminnanohjausjärjestelmässä valmiina olleen nimikeryhmittelyn perusteella. Näitä ryhmiä oli 38 ja niitä käsitellään tässä myös toimittajamarkkinoina.

2. Kerää tietokannoista kuhunkin tuote- ja toimittajakategoriaan käytetyt rahamäärät
3. Järjestä tuotekategoriat arvon mukaan laskevaan järjestykseen. Pareto-analyysin (80/20-analyysi) mukaan 20 % ryhmistä aiheuttaa tavallisesti 80 % kuluista. Näistä ryhmistä löytyvät suurimmat säästömahdollisuudet.

Vaiheiden 1-3 avulla vastattiin kysymykseen ”**Mitä?**” ja hahmotettiin eri ryhmien suhteellinen tärkeys. Hankinnat olivat keskittyneet melko lailla Pareto-säännön mukaisesti, sillä yhdeksän ryhmää (24 %) aiheutti 80 % hankintakuluista. Suurin ryhmä hankinnoista oli TuoteOsa, joka sisältää Valmistuspalveluun ostettavat komponentit. Toiseksi suurin ryhmä oli Alihankinta ja kolmanneksi suurin Valmistuote. Muut 80 %:n osuuteen sisältyvät ryhmät olivat Sähkö, Laite, Rahti, SuunnOsa, Pneumatiikka sekä KoneRakTarv. Kuvan 4 taulukko-osuudessa näkyvät kaikki 38 käytössä olevaa nimikeryhmää. Kullekin ryhmälle näkyy niiden sisältöä kuvaava tarkennus sekä tunnistettu ryhmittelyperuste. Kuvaaja-osuudessa on hankintojen arvon kertymää ryhmittäin kuvaava käyrä. Nimikeryhmille on laitettu kuvaajaan myös niiden suuruutta kuvaavat palkit, mutta euromääräisiä arvoja ei näytetä.

Nimikeryhmä	Tarkennus	Ryhmittelyperuste
TuoteOsa	VaPa ostettavat komponentit	Yksikkö/sisältö
Alihankinta	Alihankintatyö	Sisältö
Valmistuote	Valmistuotteet	Sisältö
Sähkö	Sähkökomponentit	Sisältö
Laitte	Laitteet	Sisältö
Rahti	Kuljetuspalvelu ja toimituskulut	Sisältö
SuunnOsa	Itse suunnitellut projektipuolivalmisteet (RA)	Yksikkö
Pneumatiikka	Pneumatiikkakomponentit	Sisältö
KoneRakTarv	Koneenrakennuksen tarvikkeet	Sisältö
Teräs	Mustat teräkset	Sisältö
TuotTarveain	Tuotannon tarveaineet	Sisältö
Kuljetin	Kuljettimet	Sisältö
Työ	Mm. majoituspalvelut	Ei selkeä
AlihPintakäs	Alihankintapintakäsittely	Sisältö
KuljKomp	Kuljetinkomponentit	Sisältö
Voimansiirto	Voimansiirtokomponentit	Sisältö
Kemikaali	Kemikaalit	Sisältö
Ruuviliitos	Ruuviliitostarvikkeet	Sisältö
AlihSuunnitt	Alihankintasuunnittelu	Sisältö
TuotePuoli	VaPa ostettavat puolivalmisteet	Yksikkö/sisältö
RobotinOsa	Robotin varaosat	Sisältö
TeräsRST	Ruostumattomat teräkset	Sisältö
Tuotantokone	Tuotannon koneet ja laitteet	Sisältö
Liikekulut	Kiinteistö-, markkinointi, ICT, konsultointi jne.	Ei selkeä
Työkalu	Työkalut	Sisältö
AlihankSäh	Alihankintasähkötyö	Sisältö
Laakeri	Laakerit	Sisältö
Standardiosa	Itse suunnitellut vakio-osat	Yksikkö/sisältö
TuoteValmis	VaPa välitystuotteet	Yksikkö/sisältö
Liitokset	Liitostarvikkeet (ei ruuvi)	Sisältö
PakkausTarv	Pakkaustarvikkeet	Sisältö
RobOheisLait	Robotin oheislaitteet	Sisältö
Kumi	Kumit	Sisältö
TuoteOsto	VaPa puolivalmisteet (useita ostoja)	Yksikkö/sisältö
Muovi	Muovit	Sisältö
Alumiini	Alumiinit	Sisältö
TeräsHap	Haponkestävät teräkset	Sisältö
TeräsNuor	Nuorrutusteräkset	Sisältö



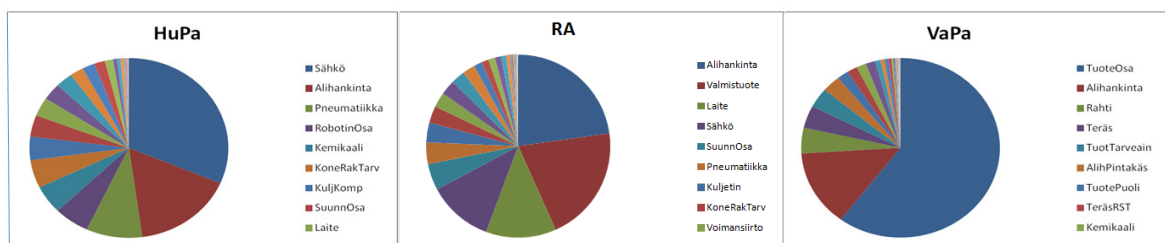
Kuva 4. Mitä? Kohdeyrityksen nimikeryhmät ja niiden suhteellinen osuus hankinnoista.

Vastaava nimikeryhmätarkastelu tehtiin vielä yksiköittäin. Siinä tuli esiin eri nimikeryhmien painottuminen eri yksiköiden hankinnoissa.

HuPa:ssa selkeästi suurin yksittäinen ryhmä olivat sähkökomponentit. Muita suuria ryhmiä olivat alihankintatyö sekä pneumatiikkakomponentit. Kaiken kaikkiaan nimikeryhmiä oli 26, joista kahdeksan eli 30 % muodosti yli 80 % kuluista.

RA:n suurimmat ryhmät olivat alihankintatyö sekä valmistuotteet. Myös laitteiden ja sähkökomponenttien yksittäinen osuus oli merkittävä. Hankinnassa käytetyistä 31 nimikeryhmästä kahdeksan eli 26 % kattoi 80 % hankintojen arvosta.

VaPa:ssa ylivoimaisesti suurimmat hankinnat ovat TuoteOsa-ryhmässä. Se muodostaa 60 % hankintojen arvosta. Suuri osuus selittyy sillä, että ryhmän ryhmittelyperusteena on käytetty liiketoimintayksikköä ja kaikki VaPa:n ostokomponentit on näin niputettu yhteen ryhmään. Seuraavaksi tulevat alihankintatyö, kuljetuspalvelut ja toimituskulut sekä teräkset. Nämä neljä ryhmää ovat jo 83 % nimikeryhmistä, joita on yhteensä 28. Hankinnat nimikeryhmittäin yksiköittäin on esitetty kunkin ryhmän osuutta korostavina kaavioina kuvassa 5.

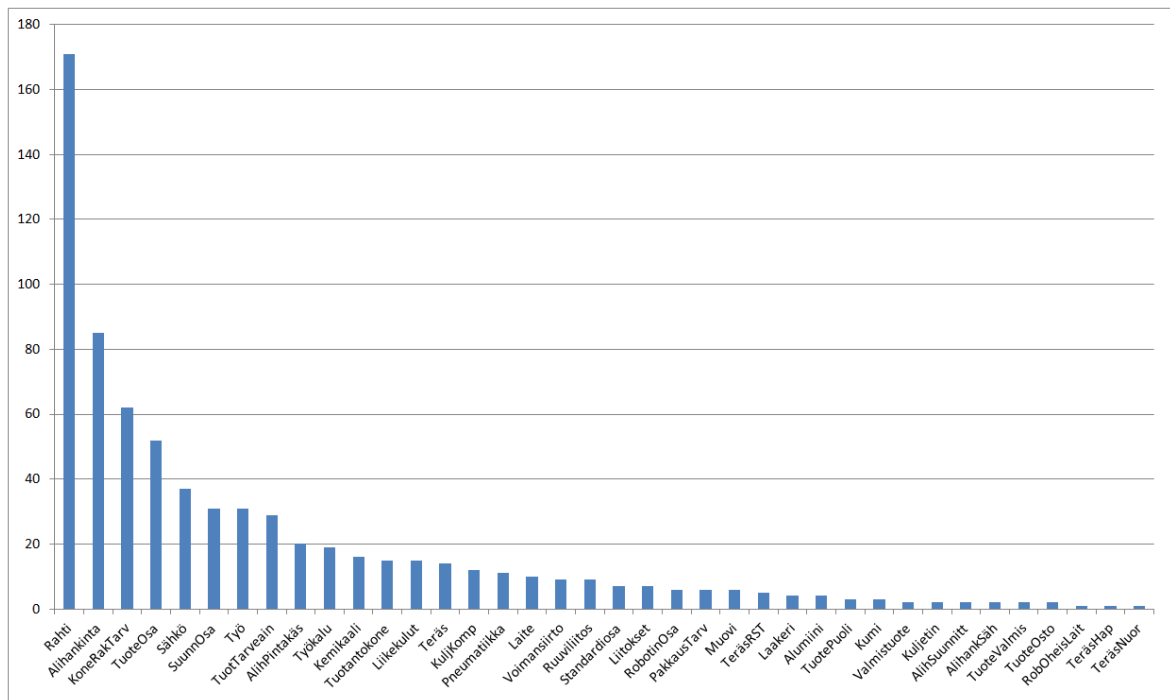


Kuva 5. Kohdeyrityksen hankinnat nimikeryhmittäin yksiköittäin.

Seuraavaksi kartoitettiin hankintojen toimittajia eli etsittiin vastausta kolmanteen pääkysymykseen ”**Keneltä?**”. Kyseessä olivat siis PA:n mallin vaiheet 4-6:

4. Etsi toimittajamäärä kullekin tuotekategorialle ja lajittele määrät laskevaan järjestykseen. Kategorioissa, joissa on eniten toimittajia, on suurin potentiaali järjeistämiseen ja säästöihin.
5. Määritä kullekin toimittajalle keskimääräinen hankintasumma. Matala osuus kertoo tyypillisesti liian suuresta toimittajamäärästä.
6. Määritä kunkin toimittajan hankintojen arvo ja aseta ne laskevaan järjestykseen. Järjeistäminen saattaa karsia loppupään toimittajia.

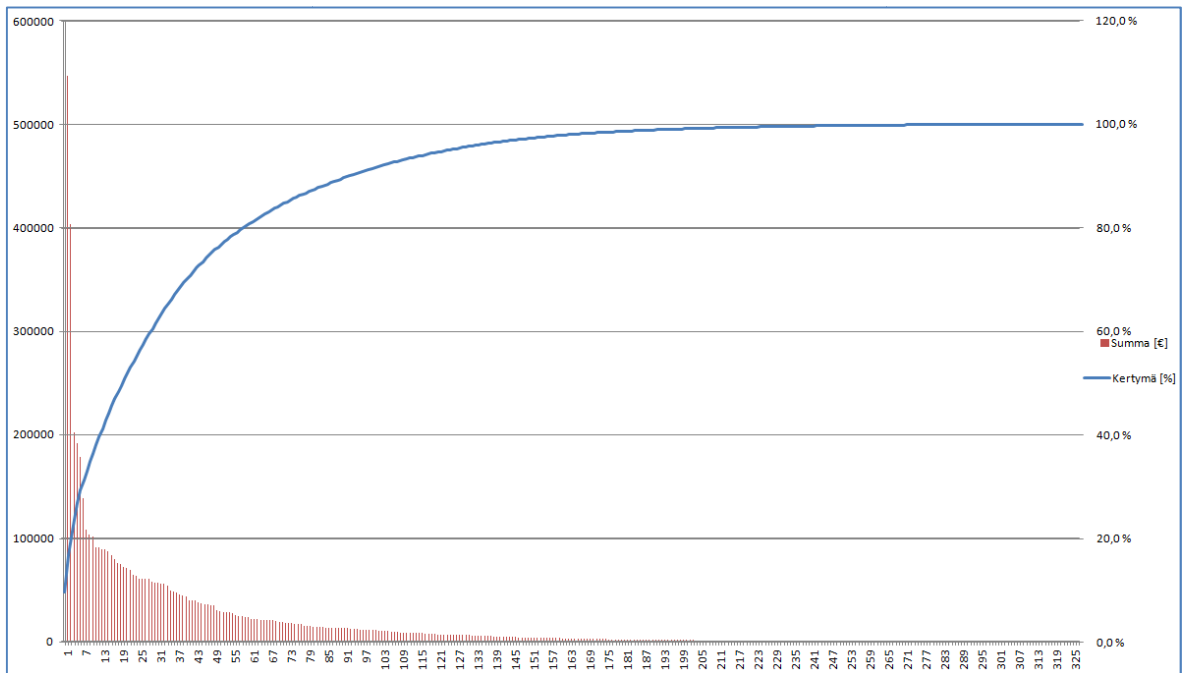
Toimittajamäärä nimikeryhmittäin vaihteli yhdestä yli sataanseitsemäänkymmeneen. Suurin toimittajamäärä oli Rahti-ryhmässä, johon sisältyivät paitsi varsinaisten kuljetusliikkeiden ostot, myös kaikkien toimittajien erikseen laskuttamat toimituskulut. Toimittajien määrä nimikeryhmittäin on esitetty laskevassa järjestyksessä kuvassa 6.



Kuva 6. Toimittajien määrä nimikeryhmittäin.

Tässä vaiheessa todettiin, että kaikki käytössä olevat nimikeryhmät eivät vastaa toimittajamarkkinaa. Esimerkiksi TuoteOsa-ryhmä sisältää kokonaisuutena Valmistuspalveluyksikön komponenttihankinnat ottamatta kantaa siihen onko kyseessä esimerkiksi kuvien mukaan teetettävä muovi- tai teräsosa tai vakiosähkö- tai liitoskomponentti. Koska nimikeryhmittelyssä katsottiin olevan toimittajatarkastelun suhteen puutteita, ei kuluanalyysin vaiheita 5 ja 6 suoritettu nimikeryhmäkohtaisesti, vaan toimittajakohtaisia hankintoja tarkasteltiin kokonaisuutena.

Toimittajia oli kaikkiaan 326. Näistä 58 (18 %) kattoi 80 % ostojen arvosta. Huomattavaa on, että jo 20 toimittajaa (6 %) kattoi puolet hankintojen arvosta ja kahdeksan suurinta toimittajaa (2 %) kolmanneksen. Tämän jälkeen toimittajien hankintojen osuus laski hyvin tasaisesti. Kuvassa 7 on esitetty hankintojen jakautuminen toimittajittain. Toimittajakohtaisia arvoja tai toimittajien nimiä ei näydetä.



Kuva 7. Keneltä? Kohdeyrityksen hankintojen jakautuminen toimittajittain.

Myös hankintojen toimittajaperusteista tarkastelua tarkennettiin yksikkötasolle. Ostojen kustannuspaikan perusteella katsottiin, kuinka monta toimittajaa kullakin yksiköllä oli ollut ja kuinka moni näistä toimittajista palveli vain tätä yksikköä.

Valmistuspalvelujen toimittajista yli puolet (55 %) oli yksikön omia toimittajia. He toimittivat yhteensä 60 % hankintojen arvosta. Tämä kertoo, että yksikön toiminnan luonne eroaa robottiautomaatiotoiminnasta. Toisaalta 40 % ostojen arvosta liittyy toimittajiin, joilta tehdään hankintoja myös RA:n ja HuPa:n tarpeisiin. Tämä kertoo, että hankintoja yhdistämällä on mahdollista saada vahvempi asema toimittajamarkkinoilla.

RA:n ja HuPa:n yksikkökohtaisilta toimittajilta tehtyjen ostojen osuudet ovat paljon pienempiä kuin VaPa:lla. Tämä johtuu siitä, että niillä on toiminnan samankaltaisuuden takia keskenään paljon samoja toimittajia. Toimittajien jakautuminen yksiköittäin on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Toimittajien jakautuminen yksiköittäin.

Yksikkö	Toimittajia	Vain omia	Omien osuus kpl	Omilta ostojen osuus euroista
Hallinto	26	7	27 %	68 %
RA	181	70	39 %	26 %
VaPa	172	95	55 %	60 %
HuPa	130	31	24 %	4 %

Hankinta-aineistosta oli nyt haettu vastaukset pääkysymyksiin ”Kuka?”, ”Mitä?” ja ”Keneltä?”. Tämän jälkeen suoritettiin projektitiimissä viimeinen vaihe eli tulosten analyysi:

7. Tarkastele kuluanalyysin tuloksia ja etsi kehityskohteita

Yksikkötarkastelussa merkille pantavaa oli Robostiikan ja Valmistuspalveluiden hankintojen lähes yhtä suuret arvot. Tällä hetkellä niiden hankinnat tehdään pääasiassa erillään toisistaan, vaikka tarpeiden yhdistämisestä syntyvää ostovoimaa voisi hyödyntää joissakin ryhmissä sekä nimikeryhmä- että toimittajatarkastelujen perusteella. Tulosten perusteella kehitettävää on siis hankintatoiminnan organisoinnissa ostovoiman hyödyntämiseksi.

Tuoteryhmätarkastelussa löydettiin merkittävimmät nimikeryhmät, mutta samalla kiinnitettiin huomiota ryhmittelylogiikan päällekkäisyyksiin. Osa nimikeryhmistä perustui sitä käytävään yksikköön (esim. TuoteOsa, SuunnOsa) ja osa todelliseen, toimittajamarkkinaa vastaavaan sisältöön (esim. Sähkö, Pneumatiikka, Teräs). Tunnistetut ryhmittelyperusteet on esitetty kuvassa 4. Osa hankinnan luonnetta kuvaavista ryhmistä oli sellaisenaan liian laajoja toimittajamarkkinatarkasteluun. Esimerkiksi Alihankinta sisältää muun muassa koneistusta ja pintakäsittelyä hyvin erilaisilta toimittajamarkkinoilta. Myös Rahtikulut-ryhmä oli ongelmallinen, sillä se sisälsi sekä muiden tuoteryhmien toimittajien toimituskulut että varsinaiset kuljetuspalvelut. Valmistuspalveluiden TuoteOsa-ryhmään todettiin sisältyvän tuotteita, joiden toimittajavalinnan tekee ja toimitusehdot sopii asiakas. Nämä eivät siis kuulu kohdeyrityksen hankintojen piiriin, mutta niiden sopimusten mukaisuutta kokonaiskustannusvaikutusta tulee silti valvoa. Nykyinen ryhmittely ei siis palvele hankinnan strategista tasoa ja siihen pitää tehdä parannuksia.

Toimittajien määrä oli suuri. Osaltaan tämä johtuu siitä, että tarkastelun kohteena ovat kaikki hankinnat, eivät vain suoraan työlle ostettavat tuotteet ja palvelut. Mukana ovat siis esimerkiksi alueelliset majoituspalveluiden tarjoajat sekä kertaluontoiset toimittajat. Toimittajakunnasta erottuvat kuitenkin selkeästi ne toimittajat, joille hankinnat keskittyvät. Näiden toimittajasuhteiden hallinta on ensiarvoisen tärkeää. Tuoteryhmäkohtaisista toimittajista tulee saada selkeämpi kuva.

Tehdyllä kuluanalyysillä saatiin kokonaiskuva kohdeyrityksen hankinnoista; paljonko rahaa kulutettiin, missä yksiköissä ja mihin tuotteisiin ja toimittajiin. Näitä tuloksia voidaan hyödyntää hankintojen kategorioinnissa.

2.2 Kategoriointitavat

Sopivimman luokittelutavan löytämiseksi täytyy pitää mielessä mitä luokittelulla halutaan saada aikaiseksi. Lähtökohtainen syy kategoriointiin on se, että optimaaliset toimintatavat kunkin toimittajaryhmän kanssa ovat usein erilaisia ja löytämällä parhaat prosessit kuhunkin ryhmään saadaan paremmat tulokset pienemmillä kokonaispanostuksilla.

Kategoriointiperusteita on useita. Iloranta et al. (2012, p. 106) jakavat ne organisaation ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi hankinnan suhteellinen volyyymi tai muu tärkeys, käyttö, monimutkaisuus ja palvelusisältö. Ulkoisia perusteita taas ovat muun muassa toimittajakentän rakenne, kilpailun luonne, tarjonta ja logistiset tekijät.

Taulukkoon 2 on koottu keskeisiä hankintojen luokitteluperiaatteita vahvuuksine ja heikkouksineen.

Taulukko 2. Kategoriointivaihtoehtoja (mukailten lähteistä Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012; LOGY ry, 2014).

Kategoriointi-peruste	Esimerkki	Hyvää/vahvuudet	Huonoa/riskit
Tuloslaskelma (vrt. käyttötarkoitus)	<ul style="list-style-type: none"> Suorat/tuotannolliset hankinnat Välitettävät tuotteet (kauppatavarat) Epäsuorat hankinnat Investointihankinnat 	Tuo esiin, että hankintoja on muitakin kuin vain suoraan tuotannossa käytettävät materiaalit ja palvelut (kattavuus). Kuvaa karkeasti hankinnan merkitystä ja luonnetta.	Ei kuvaa hankintojen ohjauksen kannalta riittäväällä tarkkuudella hankintojen sisältöä tai toimittajamarkkinaa.
Kohteen luonne (vrt. jalostusaste)	<ul style="list-style-type: none"> Raaka-aineet Tuotannon tarveaineet Puolivalmisteet Komponentit (räätälöidyt tai standardi) Valmistutuotteet (välitystavara) Investointihankinnat Kunnossapidon tarvikkeet Palvelut 	Kuvaa hyvin hankintojen sisältöä . Rajaa karkeasti toimittajamarkkinan. Linkittyy käytännön toimintatapoihin.	Sinällään liian karkea yhtenäisen toimintatavan löytämiseen erilaisten tuoteryhmien hankinnoissa.
Kohteen monimutkaisuus	Jako esim. standardituotteisiin ja räätälöitäviin.	Teknisen osaamisen kohdentaminen.	Ei linkity ohjauslogiikkaan.
Taloudellinen merkitys	ABC-analyysi	Ohjaa voimavaroja taloudellisesti merkittäviin nimikkeisiin.	Ei linkity ohjauslogiikkaan.
Yksikkö	Tulosityksikkökohtainen hankintojen jako.	Selkeys ja yrittäjämäinen toiminta.	Ostovoiman menettäminen, jos yksiköiden hankinnoissa olisi synergiaa. Osaamisen rajoittuminen.
Toimittaja	Tuotetuntemukseen perustuva jako. Alueellinen esim. maakohtainen jako.	Neuvotteluvoima , selkeys vastuunjaossa.	"Monopoliaseman" luominen toimittajille jakohetken toimittajasuhteisiin jumittumalla. Ei välttämättä vastaa tuoteryhmäjakoja, jos toimittajalla laaja toimintakenttä.
Toimittajamarkkina	Tuoteryhmäjako toimittajamarkkinoittain (kilpailun taso). Jako toimittajamarkkinan ominaisuuksien, kuten hallittavuuden/saatavuuden mukaan.	Toimintatapojen yhtenäistettävyyden ja markkinamuutosten hyödyntäminen . Voidaan keskittyä niihin hankintoihin, joissa vaikutusmahdollisuuksia . Osaaminen ja toimittajamarkkinoiden tuntemus syvenee.	Kattavuuden varmistaminen (keskittään helposti vain tuotannollisiin toimittajiin).

Mikään yksittäinen kriteeri ei kata kaikkia näkökulmia, vaan tehokas hankintajohtaminen edellyttää useisiin kriteereihin perustuvaa luokittelua, jota voidaan päivittää olosuhteiden muuttuessa. Eri perusteiden pohjalta tulee löytää kategoriointitapa, jolla päästään oman organisaation tavoitteisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, pp. 106-107)

Hankintojen analysoinnissa kiinnitettiin huomiota kolmeen tekijään; toimintayksikköön, tuoteryhmään ja toimittajaan. Tällöin on loogista päätellä näiden olevan hankintojen jaotellussakin avaintekijöitä. Taulukossa 2 esitetyjä kategoriointiperusteita vertaamalla voidaan todeta, että yksikköpohjainen jako ei ole käytännön toimintatapojen, osaamisen hyödyntämisen tai ostovoiman kannalta perusteltu. Käytännön toimintamallien ja vaikutusmahdollisuuksien kannalta ensisijainen kategoriointiperuste on toimittajamarkkina eli tuotteiden **luokittelu keskenään kilpailevien toimittajien tasolle**. Jos yksiköiden välillä ei löydy yhteisiä toimittajamarkkinoita, johtaa se yksikkötasoiseen luokitteluun. Yksiköiden välinen maantieteellinen etäisyyskään ei enää nykyisin ole peruste hankintojen jakamiseen yksiköittäin, sillä teknologinen kehitys sekä viestinnässä että tietojärjestelmissä on purkanut nämä muurit. Yksikkötasoiseen luokitteluun saattaa johdatella myös eri tulosityksiköiden yritysmäinen toiminta. Kysymys on kuitenkin koko yrityksen kannalta tehokkaimman hankinnan toimintamallin löytämisestä eikä yksikkötasoisesta toiminnan optimoinnista. Näiden tekijöiden valossa yksikköä ei huomioida kategoriointiperusteena.

Tuoteryhmä on kategorioinnissa avaintekijä, kun se on sidoksissa toimittajamarkkinaan. Tuoteryhmän laajuus määräytyy organisaation toiminnan luonteen mukaan. Koneenrakentajalle voi riittää kategoriaksi (toimittajamarkkinaksi) sähkökomponentti, kun taas sähkökomponentin valmistaja jakaa komponenttinsa huomattavasti tarkemmin esimerkiksi antureihin, kaapeleihin ja kytkimiin. Tästä näkökulmasta toimittaja on ennemminkin kategorian sisältö eli jaon tulos kuin lajitteluperuste. Toimittajaperusteista kategoriointia puoltaa kuitenkin ostovoiman keskittyminen, joten tämä tulee ottaa huomioon hankinnan koordinoimisissa (organisaatio ja prosessit).

Hankinnan toimittajamarkkinapohjainen kategoriointi mahdollistaa yhtenäiset toimintatavat, hyvät vaikutusmahdollisuudet sekä osaamisen hyödyntämisen. Lisäksi tulee kuitenkin varmistaa, että luokittelu kattaa koko hankintakentän ja että kategorioille on asetettavissa yhtenäiset tavoitteet. Tämän vuoksi tulee ottaa huomioon myös hankintojen liiketoiminnallinen luonne.

Luokittelussa ei siis saa huomioida vain suoria hankintoja, sillä kilpailukyvyn kannalta kaikki hankinnat ovat merkittäviä. Iloranta et al. (2012) ovat tehneet oman kokemuksensa perusteella käytännössä toimivaksi osoittautuneen jaon viiteen pääryhmään, jotka ovat

1. Toistuvan tuotannon hankinnat
2. Projektityyppisen tuotannon hankinnat
3. Investoinnit
4. Epäsuorat hankinnat
5. Välitettävät kauppatavarat

Jako muistuttaa pitkälti taulukossa 2 esitettyä tuloslaskelmapohjaista luokittelua, mutta siinä on huomioitu toistuvan ja projektityyppisen hankinnan eroavaisuus käytännön tasolla. Toistuvan tuotannon hankinnoissa korostuvat jatkuvuus, toistuvuus, saatavuus ja varastojen hallinta. Projektihankinnoille ominaista ovat muuttuva sisältö, kiireellisyys, oikea-aikaisuus sekä dokumenttien hallinta. Koska jaossa eri ryhmät käyttäytyvät eri tavoin ja noudattavat erilaista logiikkaa, on niillä erilaiset tavoitteet ja toimintamallit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, pp. 59-60)

Kun hankintojen pääjako on ensin tehty kattavasti sisäisen luonteen mukaan, voidaan ottaa huomioon ulkoinen näkökulma eli toimittajamarkkinat. Ensimmäisen askeleen tähän suuntaan ottaa tuotannon (pääryhmät 1 ja 2) hankintojen luokittelu taulukossa 2 esitettyä jalostusastejakoa mukaillen esimerkiksi seuraavasti:

- Raaka-aineet
- Puolivalmisteet
- Komponentit
- Valmistuotteet (välitystavara/laitteet)
- Palvelut (alihankinta)

Tässä jalostusastetta käsitellään oman valmistusprosessin näkökulmasta. Jos valmistusprosessi olisi alkutuotannossa, olisi materiaali esimerkiksi rautamalmi (terästehdas) tai vilja (mylly), kun taas pidemmällä jalostusketjussa vastaavasti teräslevy (konepaja) tai jauho (leipomo). Puolivalmisteeseen taas on tehty jokin kyseiseen tuotteeseen liittyvä työvaihe, mutta se ei mene sellaisenaan lopputuotteeseen. Komponentit ovat sellaisenaan lopputuotteeseen meneviä, tuotantovalmisteisia osia, kuten sähkö- tai liitososia tai koneistettuja osia. Valmistuote on sellaisenaan tai johonkin kokonaisuuteen liitettynä myytävä tuote. Palvelut (tuotannossa alihankinta) ovat pelkkää työtä.

Tuotannon hankintoina on tässä käsitelty vain tuotteeseen sitoutuvaa materiaalia ja työtä. Tuotannossa tarvittavat apuaineet ja tarvikkeet on sijoitettu epäsuoriin hankintoihin (pääryhmä 4) yhdessä ylläpidon tarvikkeiden kanssa, sillä niillä on usein yhteiset toimittajamarkkinat. Kun esitetyt lajitteluperusteet yhdistetään, saadaan kuvan 8 mukainen kaksitasoinen runko hankintojen ohjausperusteiselle luokittelulle. Huomioitavaa on, että koska valmistuotteet esiintyvät molemmilla tasoilla, pidetään määräävänä tuotantotyyppiä, johon ne liittyvät (toistuva vai projekti). Ei-tuotannolliset hankinnat (epäsuorat ja investoinnit) taas on jaettu joko tavaraan tai palveluun, vaikka joissain tapauksissa hankinta koostuu molemmista (esim. hyllyntäyttöpalvelut). Tällöin kyseessä on tavara.

	Taso 1	Taso 2
Jakoperuste	Sisäinen käyttötarkoitus	Jalostusaste omassa toiminnassa (toimittajamarkkina)
Jaon syy	Kattavuus, yhtenäinen käsittelytapa ja tavoiteasetanta	Yhtenäinen toimintatapa, rajaaminen
Luokka	Toistuva tuotanto	Raaka-aineet
		Puolivalmisteet
		Komponentit
		Palvelut
		Valmistuotteet
	Projektituotanto	Raaka-aineet
		Puolivalmisteet
		Komponentit
		Palvelut
		Valmistuotteet
	Investoinnit	Tavarat
		Palvelut
Epäsuorat hankinnat	Tavarat	
	Palvelut	

Kuva 8. Hankintojen jaottelu kahdella tasolla sisäisen käyttötarkoituksen sekä toimittajamarkkinaa rajaavan jalostusasteen mukaan.

Luokittelun tavoitteena on siis löytää malli, jonka avulla voidaan ohjata ulkoisia resursseja organisaation tavoitteiden mukaisesti. Jaon tulee mahdollistaa yhtenäinen kategoriastategia (tavoitteet ja toimintamallit) sekä kategorian toimittajakentän hallinta (kilpailu, toimintatavat). Esitetty kaksitasoinen jaottelu ohjaa jo tähän suuntaan, mutta ei ole vielä riittävän tarkka toimittajahallinnan näkökulmasta. Yhteen kategoriaan tulisi rajata tuotteet, joita voidaan hankkia vaihtoehtoisesti useammalta keskenään samankaltaiselta toimittajalta (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, p. 109). O'Brien (2009, p. 10) ilmaisee tämän niin, että hankintastrategian kannalta on merkittävää että **kategoria kohtaa hankintamarkkinan**.

Toimittajamarkkinatasoinen jaottelu voidaan tehdä sijoittamalla kuluanalyysin tuoteryhmätiedot ("Mitä?") kuvassa 8 esitettyyn runkoon ja tarkentamalla jaottelua tarvittaessa toimittajien vaihtokelpoisuuden ("Keneltä?") mukaan. Tarkoituksena on löytää taso, joka mahdollistaa yhtenäisen hallinnan, mutta ei pirsto hankintakenttää tarkoituksettoman pieniin osiin. Kuvassa 9 on esitetty esimerkki mahdollisista tuoteryhmistä kussakin luokassa. Esimerkitapauksen yrityksellä ei ole projektiluotoista toimintaa eikä välitystuotteita, joten nämä on jätetty huomioimatta (harmaat alueet). Yrityksen hankintakategoriat olisivat siis tasolla 3 esitetyt toimittajamarkkinoiden kilpailun tasolle määritetyt tuoteryhmät.

	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Jakoperuste	Sisäinen käyttötarkoitus	Jalostusaste omassa toiminnassa (toimittajamarkkina)	Toimittajamarkkina (kilpailu)
Jaon syy	Kattavuus, yhtenäinen käsittelytapa ja tavoiteasetanta	Yhtenäinen toimintatapa, rajaaminen	Vaikutusmahdollisuudet (ostovoima), osaaaminen
Luokka	Toistuva tuotanto	Raaka-aineet	Teräslevyt
		Puolivalmisteet	Laserleikkeet
		Komponentit	Laakerit
		Palvelut	Alihankintamaalaus
		Valmistuotteet	
	Projektituotanto	Raaka-aineet	
		Puolivalmisteet	
		Komponentit	
		Palvelut	
		Valmistuotteet	
	Investoinnit	Tavarat	Koneet ja laitteet
		Palvelut	Konsultointi
	Epäsuorat hankinnat	Tavarat	Apuaineet ja tarvikkeet
Palvelut		Ylläpitopalvelut	

Kuva 9. Esimerkki yhdestä kategoriasta (taso 3) kussakin pääluokassa.

Luokittelu on tehty yhtenäisen ohjattavuuden pohjalta. Näin on saatu aikaiseksi kategoriat, joita on mahdollista hallita yhtenäisesti ja kilpailun kannalta tehokkaasti. Kun tähän luokitteluun sijoitetaan kaikki yrityksen hankinnat, saavutetaan täydellinen hankintojen kattavuus.

Luokitteluperusteina käytettiin siis käyttötarkoitusta, jalostusastetta ja toimittajamarkkinaa kilpailunäkökulmasta. Yksikköä tai toimittajaa ei ole käytetty kategoriointin perusteina. Toimittajamarkkinapohjainen luokittelu saattaa johtaa myös niiden tasolle, jos eri yksiköiden välillä ei ole yhteneviä tuoteryhmiä tai jos toimittajat eivät toimi eri markkinoilla. Taulukossa 2 esitetyistä kategoriointiperusteista ei käytetty myöskään hankintojen taloudellista merkittävyyttä tai toimittajamarkkinoiden luonnetta (monimutkaisuus, saatavuus), vaikka nämä ovat perusteita joihin usein ensimmäiseksi törmätään hankintojen jaottelussa.

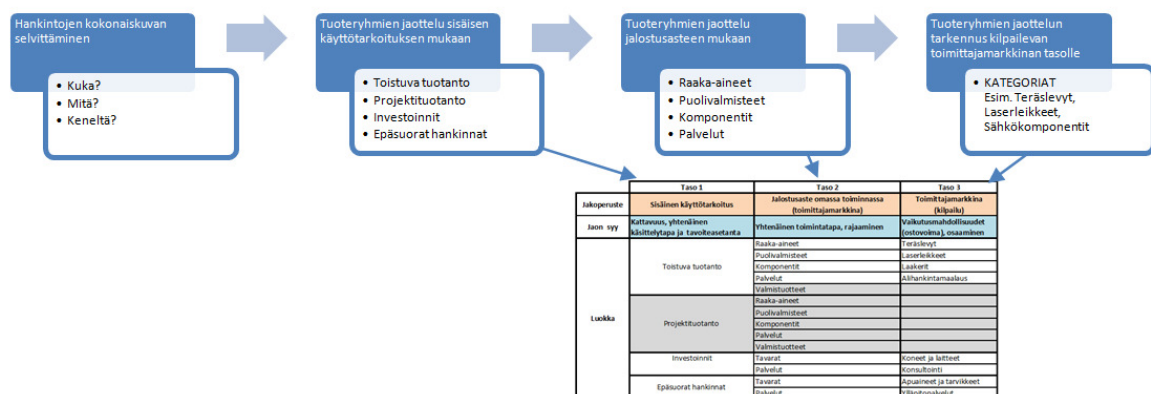
Taloudellisin perustein tehty ABC-analyysi tai hankittavan tuotteen/tuoteryhmän tulosvai-
kutuksen käsittely yhdessä toimittajamarkkinoiden hallittavuuden kanssa Kraljicin (1983)
matriisissa ovat työkaluja, joita voidaan hyödyntää ohjausperusteisten kategorioiden stra-
tegioiden ja toimintatapojen laidinnassa. Siinä missä hankinnat on nyt luokiteltu käytän-
nön peruskysymysten ”Kuka?”, ”Mitä?” ja ”Keneltä?” mukaan, tullaan kunkin kategorian
suhteen siis kysymään myös ”Miten?”. Siihen otetaan kantaa organisoinnin ja prosessien
yhteydessä.

2.3 Kategorioinnin koostamismalli

Hankintojen luokittelu voidaan siis tehdä seuraavalla kaavalla:

1. Tee kuluanalyysi hankintojen **kokonaiskuvan** määrittämiseksi eli selvitä
 - a. Kuka (mikä yksikkö) hankkii?
 - b. Mitä (tuoteryhmä)?
 - c. Keneltä (toimittaja)?
2. Sijoita hankittavat tuoteryhmät **toimittajamarkkinan kilpailun tasolla** kuvan 8
mukaisen kaksitasoisen (käyttötarkoitus ja jalostusaste) luokittelun alle käyttämällä
kuluanalyysissä selvinneitä vastauksia kysymyksiin ”Mitä?” ja ”Keneltä?”

Näin saadaan muodostettua käytännön luokat, joille voidaan asettaa yhtenäiset tavoitteet
ja toimintamallit. Malli on esitetty kaaviona kuvassa 10. Huomattavaa on, että kategoriat
kuvastavat hankinnan nykyistä strategista roolia, sillä se on seurausta kysymyksistä ”Mitä
teemme?” (missio, visio) ja ”Mitä siitä teemme itse?” (hankintastrategia, oma ydinosaami-
nen vs. ulkoa hankittavat resurssit).



Kuva 10. Kategorioinnin koostamismalli.

2.4 Kategoriointi kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä suoritettiin kategorioinnin ensimmäinen vaihe eli kuluanalyysi kappa-leessa 2.1 esitetysti ja saatiin näin kokonaiskuva hankinnoista. Hankinnat oli kohdeyrityksessä totuttu jaottelemaan yksiköittäin. Eri yksiköillä on näennäisesti toisistaan poikkeavat tarpeet, mutta kuten kuluanalyysissä selvisi, on niiden hankinnoissa nimike- ja toimittajatasolla yhtäläisyyksiä. Yksikkörajauksella menetetään siis maksimaalinen volyymietu.

Kuluanalyysissä esiin tulleet tuoteryhmät sijoitettiin kategorioinnin toisen vaiheen mukaisesti kuvassa 8 esitettyyn kaksitasoiseen jaotteluun. Sisäisen käyttötarkoituksen mukaan jaotellessa tunnistettiin sekä toistuvan tuotannon että projektituotannon hankintoja. Tuotantotyyppi ohjasi luokittelua jonkin verran yksiköittäin, sillä Valmistuspalveluiden tuotanto on pääosin toistuvaa sinä missä automaatiopuoli toimii projektiluontoisesti. Epäsuoriin hankintoihin sijoitettiin myös ryhmiä, joita voidaan pitää suoraan tuotantoon liittyvinä, kuten maalit ja hitsausaineet. Valinta perustui siihen, että nämä ryhmät eivät näy suoraan tuotteiden kustannusrakenteissa.

Olemassa olevaa nimikeryhmittelyä tarkennettiin toimittajamarkkinatasoisiksi tuoteryhmitseksi. Tässä tarvittiin toimittajamarkkinoiden tuntemusta, joten siinä käytettiin apuna hankintahenkilöstöä. Luokitteluun lisättiin tässä vaiheessa myös kululaskuina kirjatut ostot ostotilien perusteella. Niistäkin poistettiin Apteekkiratkaisut-liiketoimintaan liittyneet ostot, jolloin kululaskuina kirjattujen ostojen arvoksi jäi noin 0,7 M€. Tarkasteltavien hankintojen kokonaisarvo oli tällöin noin 6,4 M€. Vaikka toimittajamarkkina ei olisi ollut yhtenäinen, ei arvoltaan hyvin pieniä saman käyttötarkoituksen ryhmiä käsitelty enää omina kategorioinaan, vaan käytettiin koontiluokkia kuten ”Muut projektikomponentit”.

Huomioitavaa on, että myös vuokratyön laskutus näkyi ostoissa sisältyen alihankintaan. Vuokratyö on eräällä tavalla harmaa hankinnan osa-alue, sillä se voidaan nähdä myös palkkakuluna. Näin ollen sen valvonnan voisi katsoa kuuluvan henkilöstöhallinnon piiriin. Koska se on kuitenkin kulu, joka tässä tapauksessa muuten hukkuu ostoihin, päätettiin se ottaa omaksi kategoriakseen investointipalvelujen alle. Tämän perusteena oli sen suhde rekrytointiin. Kukin organisaatio voi tehdä tässä itselleen soveltuvan valinnan.

Mallin mukaan laadittu hankintojen kategoriointi on esitetty kuvassa 11. Kaikkiaan kategorioita syntyi 70. Kategoriointi vietiin kuluanalyysin tietoihin, jolloin saatiin selville hankintojen arvon jakautuminen sen mukaisesti. Arvo on esitetty käyttötarkoituksen tasolla.

Sisäinen käyttötarkoitus	Jalostuste omassa toiminnassa	Kategoria toimittajamarkkinan mukaan	Arvo €
1 Toistuva tuotanto	1_1 Toistuva raaka-aine	Teräsmetritavara	
		Nauhat	
		Teräslevyt	
	1_2 Toistuva puolivalmiste	Leikkeet	
		Koneistusosat	
		Putkiosat	
	1_3 Toistuva komponentti	Asiakaskomponentit	
		Koneenrakennustarvikkeet	
		Sähkö varastoitava	
		Ruuviliitos	
		Robotin varaosat	
		Laakerit	
		Pneumatiikka varastoitava	
		Liitokset	
	1_4 Toistuva alihankinta	Jouset	
Voimansiirto varastoitava			
Maalaus			
Koneistus			
Kokoonpano			
Mankelointi			
1_5 Toistuva valmistuote	Pinnoitus		
	Puhallus		
	Välitustuote		
Toistuva tuotanto yhteensä			2,2 M€
2 Projektituotanto	2_1 Projektiraaka-aine	RST-metritavara	
		RST-levyt	
		Kumit	
		Erikoisteräkset	
		Muovit	
	2_2 Projektipuolivalmiste	Teräsrakenteet	
		Projektileikkeet	
		Kuljettimet	
		Muut projektipuolivalmisteet	
		Projekтикoneistusosat	
	2_3 Projektikomponentti	Projektimuoviosat	
		Sähkö projekti	
		Pneumatiikka projekti	
		Kuljetinkomponentit	
		Voimansiirto projekti	
	2_4 Projektialihankinta	Muut projektikomponentit	
		Asennuspalvelut	
Suunnittelupalvelut			
Projektimaalaus			
Projekтикoneistus			
2_5 Projektivalmistuote	Projektipuhallus		
	Projektipinnoitus		
Projektituotanto yhteensä			2,8 M€
3 Investoinnit	3_1 Investointitavara	Rakennukset	
		Tuotannon koneet ja laitteet	
	3_2 Investointipalvelu	Tietojärjestelmät	
Investoinnit yhteensä			0,4 M€
4 Epäsuorat hankinnat	4_1 Epäsuora tavara	Tuotannon työvälineet	
		Hitsausaineet	
		Maalit	
		ICT-laitteet	
		Öljyt	
		Muut kemikaalit	
		Toimistotarvikkeet	
	Pakkaustarvikkeet		
	4_2 Epäsuora palvelu	Kuljetuspalvelut	
		Rahoitus- ja vakuutuspalvelut	
		ICT-palvelut	
		Kiinteistöpalvelut	
		Majoituspalvelut	
		Markkinointipalvelut	
Henkilöstö- ja sosiaalipalvelut			
Kunnossapitopalvelut			
Epäsuorat hankinnat yhteensä			1,0 M€
Kaikki yhteensä			6,4 M€

Kuva 11. Kohdeyrityksen hankintojen kategoriointi.

3 HANKINTAORGANISAATION RAKENTAMINEN

Hankintatoimen organisoinnissa on yhtä monta tapaa kuin on organisaatiotakin. Organisoinnista päätettäessä pohditaan hankintojen keskittämistä ja hajauttamista, hankintatoimen hierarkkista asemaa ja sen rakennetta yrityksen sisällä sekä päätöksentekomenetelmiä (Ritvanen & Koivisto, 2007, p. 111). Ritvanen et al. (2007) korostavat, että ratkaisusta riippumatta jollakulla tulee aina olla päävastuu hankinnoista. He nostavat organisoinnin lähtökohdaksi myös aiemmin kategorioinnissa esiin tulleet kolme elementtiä; tulosyksikön, toimittajan sekä tuote- ja markkinakeskeisyyden. Näin organisointi on tiiviisti yhteydessä kategoriointiin.

3.1 Hankintaorganisaation tehtävä

Johdannossa esitettyyn hankinnan laajaan määritelmään nojaten hankintaorganisaation tehtävä on hallita ulkoisia resursseja tehokkaasti ja maksimoida näin yrityksen kannattavuus tältä osin. Monczka et al. (2009, p. 10) esittävät asian käytännönläheisemmin seuraavasti:

”Hankinta (purchasing) vastaa kaikkien organisaation tarvitsemien materiaalien hankinnasta. Se koostuu tähän liittyvistä tehtävistä, jotka järjestävät tavaroiden, palveluiden ja muiden materiaalien virran toimittajilta organisaatioon.”

Monczka et al. (2009, p. 11) käsittelevät myös termejä *hankinta* ja *osto* tehtävien erilaisuuden näkökulmasta. He tunnistavat, että joissain määritelmissä *osto* (purchasing) kuvaa varsinaista ostotapahtumaa ja *hankinta* (procurement) käsittää laajemmin siihen liittyviä tehtäviä, kuten toimittajien valinnan ja valvonnan, neuvottelut ja sopimukset sekä toimintatapojen kehittämisen. He kuitenkin ottavat asiaan sen kannan, että toimintojen välille piirrettyjen keinotekoisien rajojen sijaan olennaisia ovat periaatteet. Tämä tarkoittaa sitä, että **hankinta välittää toimitusketjussa tietoa asiakkaiden tarpeista toimittajille ja toimittajien tarjonnasta organisaatioon**. Hankinnan keskeinen tavoite on siis varmistaa, että organisaatio saa

*”oikeat materiaalit,
oikeilta toimittajilta,
oikeamääräisesti,
oikeaan paikkaan,
oikeaan aikaan ja
oikealla laadulla”.*

Määritelmästä voidaan päätellä, että ensin täytyy tietää mikä on oikein ja sitten osata toimia sen mukaisesti. Tällöin myös hinta on oikea. Osaamista käsitellään hankintaorganisaation rakentamista ohjaavien tekijöiden yhteydessä seuraavassa luvussa, mutta oikein tekemisen määrittely linkittyy keskeisesti strategiaan eli pitkäjänteiseen suunnitteluun. Termien määrittelyä olennaisempaa onkin erottaa hankintojen strateginen (pitkäjänteinen) ja operatiivinen (päivittäinen) taso.

Hankinnan strateginen merkitys ja rooli ovat korostuneet merkittävästi organisaatioissa 2000-luvulle tultaessa (van Weele, 2002; Giunipero, et al., 2006). Se ei tunnu lainkaan ihmeelliseltä pohdittaessa johdannossa esitettyä hankinnan taloudellista merkitystä sekä edellä esitettyä hankinnan roolia asiakastarpeiden täyttämässä. Ilorannan et al. (2012, p. 131) mukaan on kuitenkin harvinaista, että hankinta olisi ylimmän johdon jatkuvan huomion kohteena ja että sillä olisi näkyvä osa yrityksen strategisessa suunnitteluprosessissa. He määrittelevät hankinnan strategisen otteen seuraavasti (p. 151):

”Strateginen ote merkitsee sekä tahtoa että määrätietoisesti hankittuja taitoja vaikuttaa toimittajamarkkinoihin ja kehittää toimittajia paremmin vastaamaan meidän tarpeisiimme.”

Kyseinen määritelmä korostaa hankintaorganisaation aktiivista roolia toimittajamarkkinoiden hallinnassa. Sen tulee rakentaa strategisia toimittajasuhteita, keskittyä kokonaiskustannuksiin ja strategiseen kustannusten vähentämiseen tehden samalla yhteistyötä toimittajien kanssa. Siinä missä aiemmin näitä saatettiin pitää ristiriitaisina pyrkimyksinä, oikealla strategisella suunnittelulla niistä voi tulla toisiaan täydentäviä (Giunipero, et al., 2006). Hankinta on siis myös pitkälti suhdetoimintaa.

Pisimmän aikavälin strateginen hankintatehtävä ovat strategiset linjanvedot. Niillä linkitetään liiketoimintastrategia hankintastrategioihin, tehdään keskeiset Make or Buy (MOB) -päätökset ja avaintoimittajavalinnat sekä määritetään hankinnan resurssit ja organisointi, tavoitteet, mittaaminen ja palkitseminen. Nämä ovat pk-yrityksissä johtoryhmätason tehtäviä. Johtotasolla tulee tehdä linjaukset myös hankintapolitiikasta ja yhteisistä käytännöistä, jotka pohjautuvat edellisiin. Näihin kuuluvat muun muassa sopimuskäytännöt sekä sisäisen ja toimittajayhteistyön pelisäännöt. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, pp. 326-328)

Strategiset linjanvedot ja tavoiteasetanta tulee vyöryttää hankintaorganisaation toimesta kategoriatasolle. Kategorioinnissa oli huomioitu, että kullekin kategorialle oli johdettavissa yhtenäiset toimintatavat ja tavoitteet. Käytännön johtamisen mahdollistavia hankintaorganisaation tehtäviä ovatkin (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, pp. 327-329):

- Kategoriaprofiilien määrittäminen (ominaispiirteet, käyttäytyminen, merkitys)
- Kategoriastrategioiden luominen
- Tavoiteasetanta kategorioittain (hankinnan yleistavoitteet jyvitettyinä kategorioille)
- Toiminnan seuranta

Kun toimintamalli ja tavoitteet ovat selvillä, voidaan niiden puitteissa suorittaa käytännön strategisen tason hankintatehtäviä. Niitä ovat:

- Uusien toimittajien etsintä
- Toimittajaverkoston rakentaminen (kriteerit ”hyvälle toimittajalle”, sopimukset)
- Hankinnan kustannusrakenteen hallinta ja optimointi (tarvemäärittely, ohjaus, seuranta, toimintamallit)

Päivittäisen eli operatiivisen tason tehtäväksi jää toimia mahdollisimman tehokkaasti valittujen toimittajien kanssa sopimusten puitteissa. Tehtäviä ovat:

- Ostot ja kotiinkutsut
- Toimitusvalvonta
- Käytännön järjestelyt

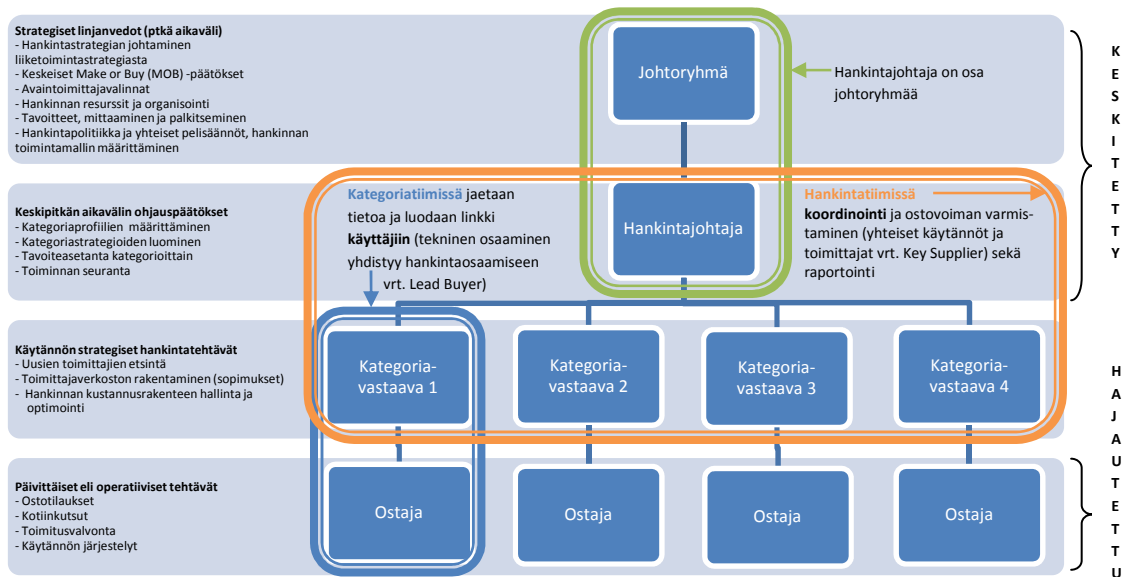
3.2 Hankintaorganisaation rakentamista ohjaavat tekijät

Millaisella organisaatiolla edellä esitettyjä tehtäviä sitten tulisi hoitaa? Hankinnan strategiset tehtävät, kuten toimittajien valinta, ovat yrityksissä usein hajonneet eri osastojen, kuten tuotekehityksen, markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon alle (O'Brien, 2009, pp. 22, 25-26). Varsinaiseen hankintatoimintoon nimetyt henkilöt ovat tällöin käytännössä hoitaneet vain sopimisen, tilaamisen ja toimitusvalvonnan.

Tehokkaan, strategisen hankintatoimen rakentamiseksi tulee vallitseva organisaatio ja toimintatavat kyseenalaistaa. Tämä lähtee liikkeelle siitä, että tunnistetaan edellä käsitellyt hankinnan piiriin kuuluvat tehtävät. Sitten mietitään miten ne tulisi hoitaa. Järkevällä organisoinnilla maksimoidaan toimittajaverkostosta saatava hyöty ja optimoidaan kokonaiskustannukset. Monczka et al. (2009, p. 78) nostavat esiin, että monesti organisaatiosuunnittelulla saavutettavat hyödyt menetetään, koska kehittämiskohteita etsitään ilmeisemmistä kohteista, kuten IT-ratkaisuista, ulkoistamisesta ja kustannusjohtamisesta.

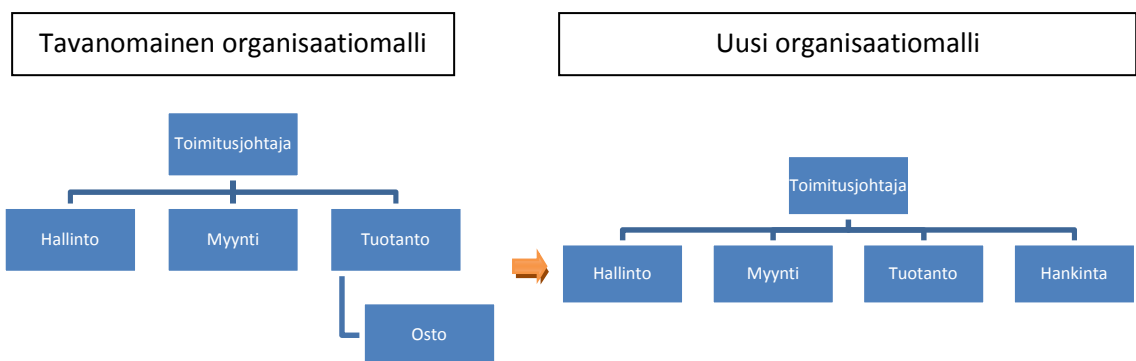
Keskeinen päätös on, hoidetaanko hankinnan tehtävät keskitetysti vai hajautetusti. Koska jo kategorioinnin yhteydessä oli todettu yksikön merkitys hankintojen johtamisessa toissijaiseksi, käsitellään tässä nimenomaan kategorioiden johtamistapaa. Johdetaanko siis kaikkia kategorioita saman henkilön tai osaston toimesta vai hajautetaanko vastuu. Molemmilla tavoilla on etuja ja haittoja. Keskitämällä saadaan koottua koko yrityksen osto-voima toimittajatasolla (jos eri kategorioissa samoja, eri markkinoilla toimivia toimittajia) sekä hyödynnettyä parhaat käytännöt. Hajauttamalla taas saadaan hankintoihin joustavuutta ja operatiivista tehokkuutta. Ilorannan et al. (2012, p. 321) mukaan useimmiten parhaiten toimii hajakeskitetty ”hybridiorganisaatio”, jossa osa asioista hoidetaan keskitetysti ja osa hajautetusti.

Aiemmin esitetyistä hankinnan tehtävistä johdon tulisi hoitaa keskitetysti strategiset linjat sekä hankintapolitiikka ja yhteiset käytännöt. Päivittäisen operatiivisen tason tehtävät taas kannattaa hoitaa hajautetusti mahdollisimman lähellä tarvitsijaa. Strategisen tason tehtävät ovat linkki keskitettyjen strategisten linjausten ja hajautetun operatiivisen hankinnan välillä. Käytännössä tämä voidaan hoitaa poikkiorganisatorisen tiimin avulla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, pp. 330-331) Kun lisäksi huomioidaan, että päävastuu hankinnoista tulee aina olla selkeästi jollakulla (Ritvanen & Koivisto, 2007, p. 111), päästään kuvassa 12 esitettyyn hankinnan rakenteeseen ja tehtäväjakoon.



Kuva 12. Hankintaorganisaation rakenne ja tehtäväjako.

Hankinnan hierarkkinen asema yrityksessä on kuvassa 12 esitetyllä organisaatorakenteella erilainen, kuin mihin monissa valmistavissa yrityksissä on totuttu. Perinteisessä organisaatiomallissa hankinta on sen operatiivisen roolin johdosta osana tuotantoa. Hankinnan strategisen roolin korostumisen myötä se on noussut hierarkiassa samalle tasolle myynnin ja tuotannon kanssa. Tätä voidaan havainnollistaa Monczkan et al. (2009, p. 81) kaavioita mukailien kuvassa 13 esitetysti. Jos organisaatiossa on suunnittelua, tulee se viidenneksi päätason toiminnoksi.

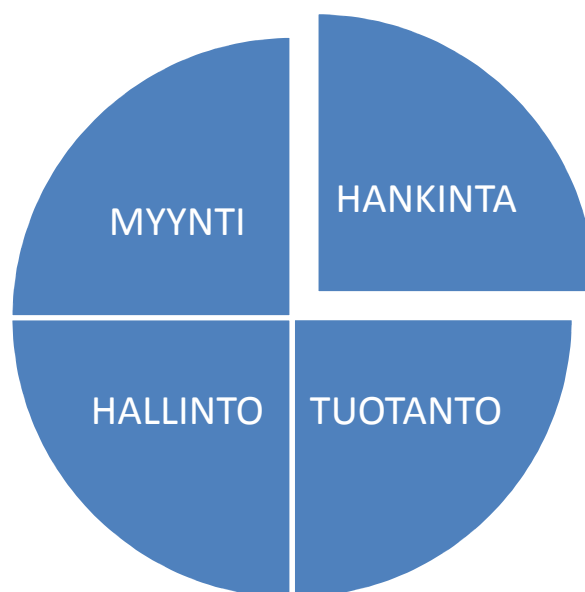


Kuva 13. Hankinnan hierarkkisen aseman muutos (mukaien Monczka, et al., 2009, p. 61)

Esitetty monitasoinen hankintaorganisaatio (kuva 12) saattaa olla joihinkin pk-yrityksiin turhan monimutkainen. On kuitenkin oleellista hahmottaa eritasoiset hankinnan tehtävät, vaikka ne käytännössä hoitaisi yksi henkilö, hyvin pienissä yrityksissä esimerkiksi toimitusjohtaja. Seuraavaksi tuleekin kartoittaa käytössä olevat henkilöresurssit. Tällä ei tarkoiteta vain määrää, vaan ennen kaikkea laatua eli ketkä ovat soveltuvia tehtäviin. Hankintaosaamisen merkitystä ei tulisi väheksyä. Monzcka et al. (2009, p. 12) tuovat hankinnan hallinnan tärkeyden esiin siteeraamalla tietoliikenneyritys AT&T:n entistä varapääjohtajaa seuraavasti:

”Purchasing is by far the largest single function at AT&T. Nothing we do is more important.”

Toki kyseessä on globaalisti toimiva, suuri yritys ja hankinnan luonne on myös hyvin toimialasidonnainen. Puhuttaessa valmistavasta teollisuudesta, hankinta on kuitenkin aina merkittävä myös pk-yrityksille. Hankinnan henkilöresurssit suhteutuvat toiminnan laajuuteen ja luonteeseen. Jos 65 % kustannuksista syntyy hankinnan alaisuudessa olevista kuluista, tulisi sen hoitamiseen myös kohdentaa riittävästi resursseja. Hankinnan resursointia suhteessa myyntiin, tuotantoon ja hallintoon tulee siis tarkastella kriittisesti eikä aiemmin esitettyjä hankinnan tehtäviä tule tarkastelussa unohtaa. Kuvassa 14 on esitetty kuvan 13 organisaatiomallin toiminnot, joiden välistä voimavarojen jakoa yrityksessä tulee pohtia.



Kuva 14. Toimintojen resursointi: Miten sisäiset voimavarat kohdennetaan?

Sen lisäksi että päätetään kuinka paljon hankintaan kohdennetaan voimavaroja, tulee pohtia millainen hankintaosaajan tulisi olla. Giunipero et al. (2006) ovat listanneet viisi hankintojen strategisessa johtamisessa tärkeää osaamisaluetta:

1. Tiimijohtaminen; johtaminen, päätöksenteko, vaikuttaminen ja kyseenalaistaminen
2. Strateginen suunnittelu; projektitarkastelu, tavoitteiden asettaminen ja toteutus
3. Kommunikaatio; esittäminen, julkinen puhuminen, kuunteleminen ja kirjoittaminen
4. Tekniset taidot; web-tutkimus ja hankinta-analyysi sekä
5. Laajemmat taloudelliset taidot; kustannuslaskenta ja liiketoiminnalliset perusteet

Nämä taidot saattavat kuulostaa liian laaja-alaisilta pk-yrityksen näkökulmasta. Olennaista on, ettei hankintaosaamista nähdä vain ostamisena ja tinkimisenä. Samansuuntaisia hankintatehtävissä tarvittavia tietoja ja taitoja ovat listanneet myös Iloranta et al. (2012, pp. 336-337). He tuovat vielä tarkemmin esiin myös käytännön laskenta- ja ohjausmenetelmien sekä prosessien hallinnan. Monissa pienemmissä yrityksissä ei välttämättä tällaista osaamista ole. Iloranta et al. (2012, p. 335) tuovat esiin hankintajohtajan näkemyksen, jonka mukaan operatiivisia ostotehtäviä hoitaneet eivät välttämättä ole halukkaita tai soveltuvia strategisempaan rooliin. Tämä on tullut esiin, kun kustannustehokkuuspyrkimys on ohjannut haluttomuuteen rekrytoida lisää väkeä. Jos tilanne organisaatiossa on tällainen, voidaan kartoittaa koulutusmahdollisuuksia. Bergenhenegouwen (1996) tuo esiin, että henkilön oppimismahdollisuuksiin vaikuttavat ennen kaikkea motivaatio, minäkuva ja yksilölliset ominaisuudet. Nämä ovat soveltuvaa henkilöstöä määritettäessä tärkeämpiä kuin senhetkiset taidot. Voidaan siis kysyä kenellä olisi eniten kiinnostusta ja soveltuvia henkilöominaisuuksia kuvattuihin hankintatehtäviin. Huomioitavat tekijät voidaan laittaa tärkeysjärjestykseen seuraavasti:

1. Kiinnostus
2. Kyvykkyys (strateginen ajattelu, sosiaaliset taidot, tekninen kyvykkyys)
3. Kokemus (näyttö, nykyiset tiedot ja taidot, markkinatuntemus)

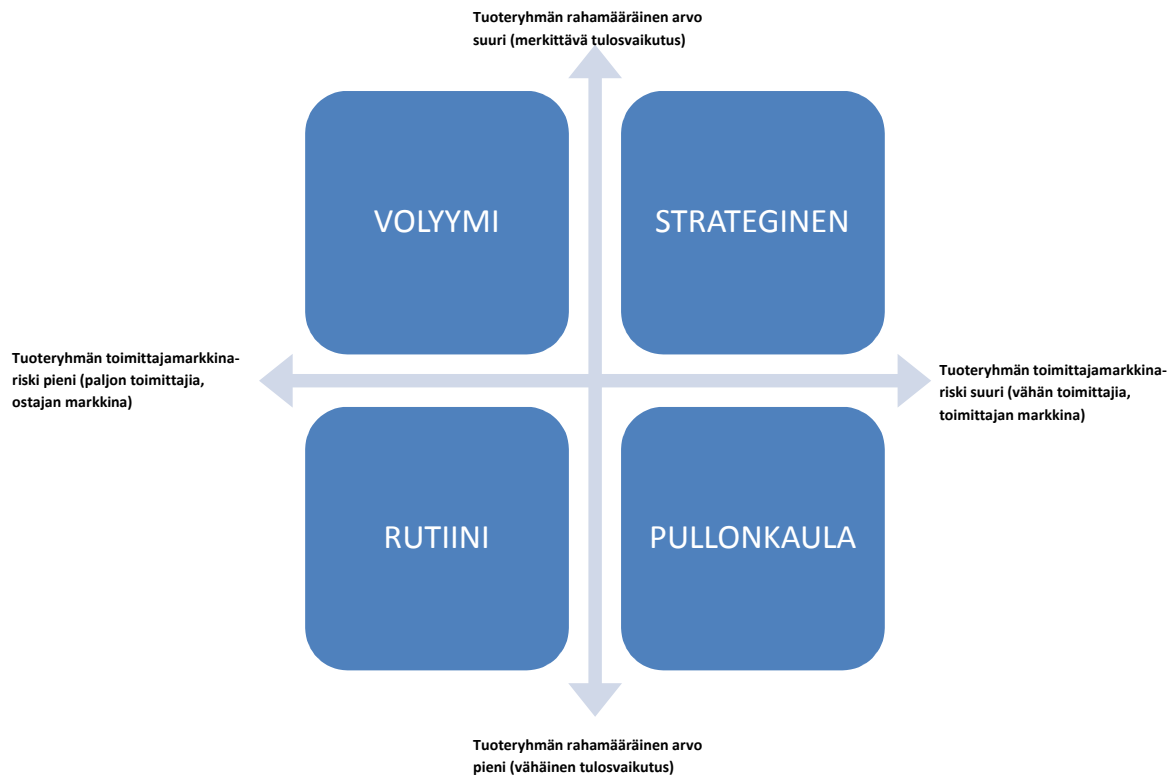
Koska hankinnan kuvattiin aiemmin olevan suhdetoimintaa, on myös sosiaalisten taitojen huomioiminen tärkeää. Ulkoisten resurssien johtaminen – samoin kuin sisäistenkin - perustuu paljolti yleisiin ihmisten välisiin sosiaalisiin ja psykologisiin tekijöihin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, p. 46).

Hankinnan resursointi ja organisaation määrittäminen olivat johtoryhmätason tehtäviä. Kun siellä on määritetty käytössä olevat tai käyttöön otettavat (koulutettavat tai rekrytoitavat) henkilöresurssit sekä organisaatiomalli, tulee siis nimetä vastuuhenkilöt. Hankinnoista päävastuussa olevan nimeäminen on avainasemassa, sillä hänen tehtäväänään on määrittää kategoriatason toimintamalli. Kattegoria kertoo hankinnan ja markkinan luonteesta (sisäinen käyttötarkoitus, jalostusaste, kilpailumarkkina), mutta oikeiden vastuuhenkilöiden valitsemiseksi tulee hahmottaa myös kategorian merkitys liiketoiminnalle. Näin voidaan arvioida miten voimavaroja kannattaa jakaa kategorioiden välillä. Kategorioiden strateginen merkitys tulee siis määrittää ennen kategoriavastuiden asettamista.

Yksi kuuluisimmista hankintojen strategista asemointia kuvaavista menetelmistä on niin sanottu ostosalkkuanalyysi ja sen eri variaatioista etenkin Kraljicin (1983) matriisi (Ritvanen & Koivisto, 2007, p. 129). Siinä tarkastellaan hankintoja niiden tulosvaikutuksen (merkittävä/ei-merkittävä) ja saatavuuden (helppo/vaikea) nelikentässä (LOGY ry, 2014). Sijoittelussa olisi hyvä ottaa huomioon kategorian tulevaisuus eli sen merkityksen mahdollinen muuttuminen strategisten linjausten myötä.

Analyysiä varten tarvitaan suureet kategorian tulosvaikutukselle sekä toimittajamarkkinan monimutkaisuudelle. Iloranta et al. (2012, pp. 116-118) ovat hahmotelleet matriisin käyttöä Kraljicin alkuperäisen artikkelin sekä omien kokemustensa pohjalta. Heidän mukaansa tulosvaikutuksen suureeksi on yksinkertaisuuden vuoksi hyvä valita **tuoteryhmän vuosittainen rahamääräinen arvo**. Toimittajamarkkinariskiä voidaan taas kuvata **vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärällä**. Sen määrittäyksessä tulee olla hyvin kriittinen. Vaikka jollakin toimittajalla olisi tällä hetkellä tarkasteltavaan organisaatioon nähden monopoliasema, saattaa toimittajamarkkinoilla todellisuudessa olla enemmän mahdollisuuksia.

Tuoteryhmän rahamääräinen arvo oli saatu jo kategoriointin yhteydessä, kun kategoriointi oli viety kuluanalyysin aineistoon (kuvassa 11 käyttötarkoitustasolla). Lisäksi tarvitaan siis kunkin ryhmän toimittajamäärät tarkasteluvälillä. Nämäkin voidaan alustavasti ajaa kuluanalyysiaineistosta, mutta niitä on analysoitava hankintaan osallistuvien ja markkinaa tuntevien henkilöiden toimesta. Jaettaessa kummatkin tiedot Pareto eli niin sanotulla 80/20-periaatteella kahteen osaan saadaan kuvan 15 kaltainen tulosvaikutuksen ja toimittajavaihtoehtojen muodostama nelikenttä.

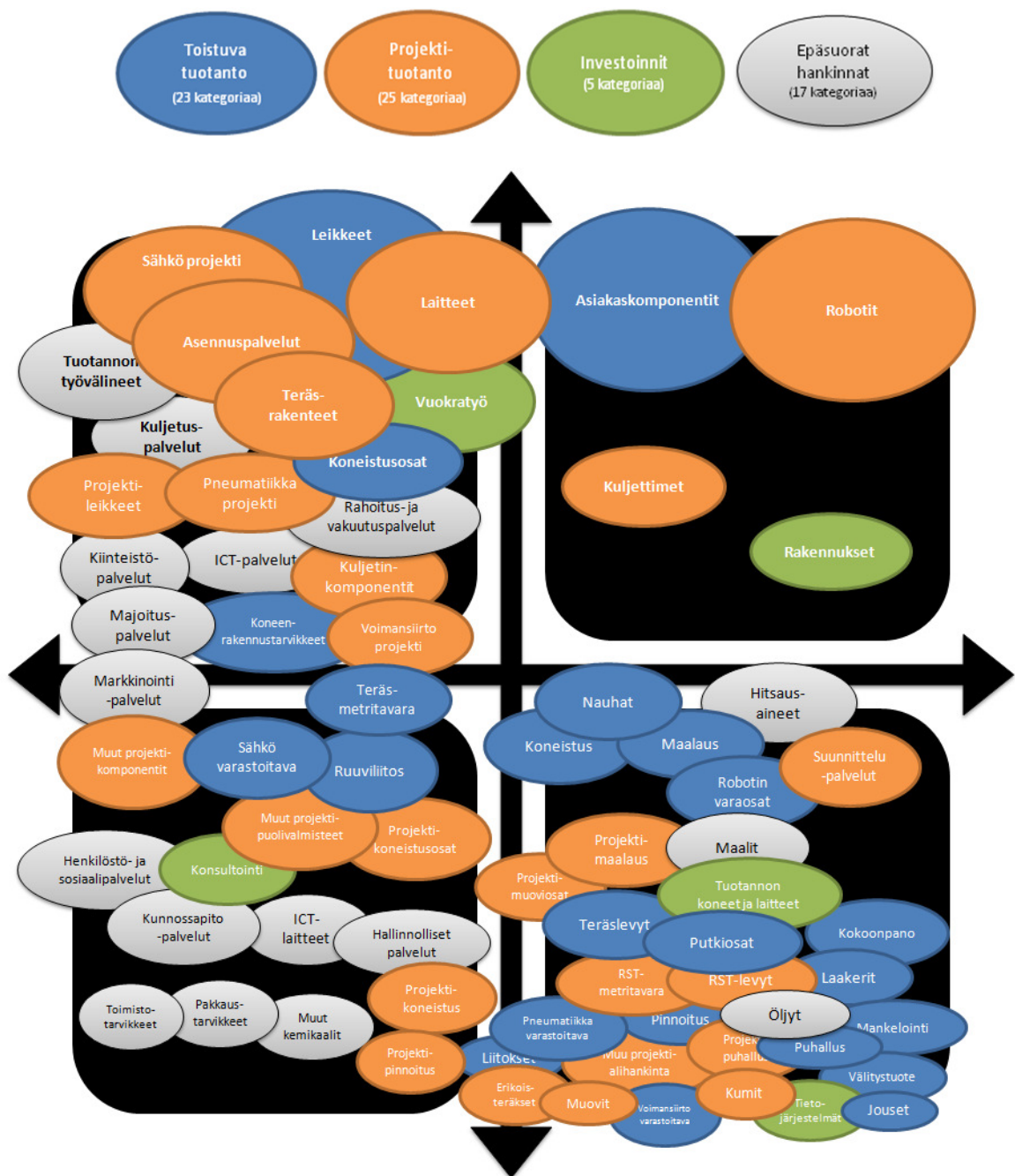


Kuva 15. Hankintojen ryhmittely nelikenttään tuoteryhmän rahallisen arvon sekä markkinariskiä kuvaavan toimittajavaihtoehtojen lukumäärän mukaan.

Kuvaan 15 on nimetty kukin kenttä. Rutiinituotteilla on vähäinen taloudellinen merkitys ja helpot toimittajamarkkinat. Myös volyymituotteiden markkinoilla on ostajalla valtaa, mutta niiden tulosvaikutus on suurempi, joten niiden hallinta on merkittävämpää. Toimittajan markkinoilla tuotteet jakautuvat vähäarvoisiin pullonkaulat tuotteisiin sekä taloudellisesti ja ohjauksellisesti keskeisimpiin strategisiin tuotteisiin.

Kunkin nelikentän alueen hankintoihin tulee siis suhtautua hieman eri lailla. Rutiinituotteiden kohdalla oleellisinta on hoitaa hankinta mahdollisimman tehokkaasti ja pienellä työ­määrällä. Volyymituotteiden kohdalla taas löytyy suurin säästö­potentiaali, joka päästään hyödyntämään tehokkailla kilpailuttamis- ja neuvotteluprosesseilla. Tämä vaatii aktiivisuutta ja aggressiivisuutta. Pullonkaulat tuotteet aiheuttavat organisaatiolle arvoonsa nähden eniten päänvaivaa, sillä niiden saatavuus on rajallinen. Tämän ryhmän tuotteita tulisikin välttää ja pyrkiä niistä eroon vaihtoehtoisilla tuotteilla. Jos se ei kuitenkaan ole mahdollista, kokonais­kustannusten kannalta paras ratkaisu on minimoida heikon saatavuuden aiheuttama riski hyvällä ohjauksella. Strategiset tuotteet vaativat hankinnalta eniten yhteistyötaitoja ja innovatiivisuutta. Vaikka ne sisältävät markkinariskin, piilee niissä usein myös yrityksen kilpailukyvyn perusta.

Kategorioinnissa huomioitu hankinnan käyttötarkoitus (toistuva ja projektituotanto, investoinnit ja epäsuorat hankinnat) ohjaa myös käytännön toimintamallia ja tavoiteasetantaa, joten on mielenkiintoista nähdä miten nämä sijoittuvat strategiseen toimintamalliin vaikuttavaan nelikenttään. Kuvassa 16 on esitetty kohdeyrityksen hankintakategorioiden sijoittuminen nelikenttään kuluanalyysiaineiston pohjalta. Eri käyttötarkoitukset on kuvattu eri väreillä.



Kuva 16. Kohdeyrityksen hankintakategoriat käyttötarkoituksittain sijoitettuna strategiseen nelikenttään.

Pullonkaulatuotteisiin sijoittuu merkittävän paljon tuoteryhmiä kuluanalyysiaineistoon perustuvan rajallisen toimittajamäärän vuoksi. Kuten edellä todettiin, tämä ei välttämättä kerro todellisesta toimittajamarkkinatilanteesta, mutta kuvaa kuitenkin markkinariskiä tuoteryhmissä, joissa toimittajavaihtoehtoja ei ole aktiivisena tai tunnistettu.

Nelikenttätarkastelulla hahmotetaan siis kunkin kategorian strateginen merkitys. Tarkastelemalla lisäksi käyttötarkoitusta voidaan yhdistää ohjaukseltaan ja tavoiteasetannaltaan yhtenäiset luokat hallittaviksi kokonaisuuksiksi. Näin saadaan myös organisoinnin kannalta yhtenäiset yläkategoriat. Voidaan esimerkiksi päättää, että hankinnat vastuutetaan käyttötarkoituksen mukaan ja nelikenttäjako auttaa hahmottamaan strategista lähestymistapaa kuhunkin ryhmään. Toisaalta voidaan todeta, että rutiinihankinnoissa tarvitaan vähiten hankintaosaamista, joten vastuuta siitä voidaan jakaa vähemmän hankintaosaamista omaaville tahoille. Näin vapautuu aikaa strategisesti merkittävämmille tuoteryhmille. Edelleen tähän vaikuttaa myös henkilöiden kiinnostus hoitaa juuri tiettyä kategoriaa.

Nelikenttää tarkasteltaessa tulee muistaa, että sen ei ole tarkoitus olla stabiili, vaan tuoteryhmien sijaintiin pyritään vaikuttamaan organisaation etujen mukaisesti. Esimerkiksi pullonkaularyhmistä pyritään saamaan rutiiniryhmiä toimittajavaihtoehtoja laajentamalla (back up -toimittajat). Samoin volyymituotteiden ja strategisten tuotteiden välillä käydään rajanvetoa kilpailuasemaan vaikuttamalla. Olennaisempi onkin strategian mukainen tahtotila kuin kuluanalyysin mukainen nykytila. Organisaation valinnassa tulisi huomioida parhaat edellytykset tahtotilaan pääsemiseksi.

Yksi tärkeä huomioitava asia organisaatiomallin valinnassa on organisaation kokonaisostovoiman maksimoiminen ja yhtenäisten käytäntöjen varmistaminen. Näiden asioiden koordinoinnissa on kuvan 12 mukaisella hankintatiimillä keskeinen rooli. Jos eri tuoteryhmissä on samoja toimittajia (monialaryrityksiä), edustaa organisaatiota se kategoriavastava, jonka tuoteryhmällä on toimittajalta suurin rahallinen arvo. Muiden tuoteryhmien tarpeet yhdistetään hankintatiimissä neuvotteluita ja sopimuksia varten. Näin päästään yhtenäisiin ehtoihin ja hintarakenteeseen sen sijaan, että toimittaja saisi ajettua etujaan ”hajoita ja hallitse” -periaatteella. Tämä vastaa Ilorannan et al. (2012, p. 322) esittelemää Key supplier manager (KSM) -konseptia. Mallissa on myös se etu, että omaan tuoteryhmäänsä perehtynyt hankinnan ammattilainen tuntee kyseisen markkinan tilanteen, mikä on hyödyllistä neuvotteluissa. Yhden hankintahenkilön on hyvin vaikea tuntea kaikkia markkinoita, jos yrityksen toiminta on moninaista.

Hankintaosaamisen ohella tulee ottaa huomioon myös alan tekninen osaaminen (erikoisosaaminen) ja käyttäjänäkökulma eli asiakkaan ja tuotannon tarpeet. Perinteisesti tekninen osaaminen on sivuuttanut hankintaosaamisen ja toimittajayhteistyö on valunut organisaation eri osastoille. Kategoriaperusteisessa organisoinnissa hankinnan ja muiden osastojen välinen yhteistyö voidaan toteuttaa niin sanotun Lead buyer -konseptin sovelluksella, jossa kunkin tuoteryhmän asiantuntijoista koostetaan tiimi. Tässä tiimissä tehdään hankintapäätökset, mutta itse hankinnan hoitaa kategoriavastaava. Ostotoimintaa voidaan sen sijaan vapauttaa käyttäjäorganisaatioon. Tiimin yksi vahvuus on se, että se tuo kokonaiskustannusten kannalta oleellista tietoa hankinnoista vastaaville. Sen tulisi myös vähentää valtapeliä ja väärinymmärryksiä eri intressitahojen kesken. Tämä edellyttää kategoriavastaavan ja hankintaorganisaation aseman tunnustamista ja arvon ymmärtämistä johdosta alkaen. (Aminoff, et al., 2008)

Toiminnallisen tiimin rakentaminen vie aikaa, koska taustalla saattaa olla edellä mainittuja valtasuhteiden epäselvyyksiä ja koska muutos ylipäätään on aina hankalaa. O'Brien (2009, p. 38) tuo esiin tiimin rakentamista tutkineen John Adairin näkemyksen nelivaiheisesta tiimin kehittymisestä. Vaiheet ovat

1. Muotoutuminen (forming)
2. Mullistuminen (storming)
3. Asettuminen (norming)
4. Suoriutuminen (performing)

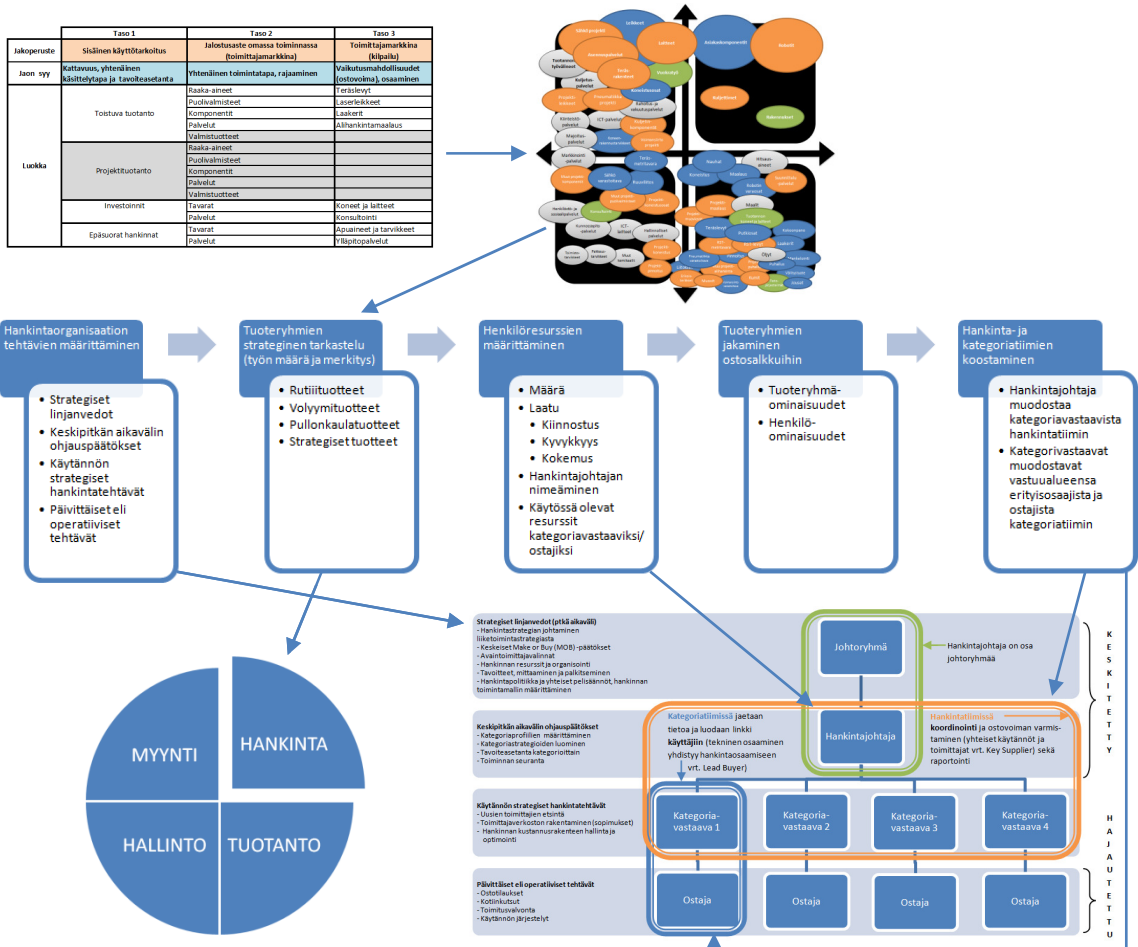
Tiimiltä ei siis voida heti odottaa maksimaalista suorituskykyä, vaan sopivien toimintatapojen löytyminen ja henkilökemioiden asettuminen vie aikaa. Oikotietä ei O'Brienin mukaan löydy, mutta kovalla työllä sekä riittävällä kommunikaatiolla ja tuella päästään eteenpäin. Hän on ottanut asian esiin poikkiorganisatoristen tiimien eli kuvan 12 kategoriatiimin kohdalla, mutta saman voidaan olettaa koskevan hankintatiimin toimintaa.

3.3 Hankintaorganisaation rakennustyökalu

Organisaation rakentaminen on johtoryhmän tehtävä. Se lähtee tehtävien ja hankintakategorioiden sekä niiden strategisen merkityksen tunnistamisesta. Tehtävien organisointi yksiköittäin rajoittaisi ostovoimaa ja lisäisi päällekkäistä tekemistä ja mahdollisesti toimintakuluja. Jako toimittajittain taas rajoittaisi markkinatuntemusta ja asettaisi toimittajan määräävänsä asemaan mallin luomisessa. Kiire ohjaisi monessa tapauksessa ostamaan nimetyiltä vanhoilta tutuilta. Nämä eivät siis ole järkeviä lähtökohtia, kuten jo kategoriointin kohdalla todettiin.

Nykyaikaisessa hankinta-ajattelussa tuoteryhmät eli toimittajamarkkinat ovatkin keskeinen organisointiperuste (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, p. 322). Kun tuotekategoriat jaetaan niiden käyttötarkoituksen ja strategisen merkittävyyden sekä hankintahenkilöstön kiinnostuksen, kyvykkyyden ja kokemuksen mukaan hallituiksi kokonaisuuksiksi, optimoidaan kyseisen yläkategorian hallinta. Kategoriavastaava voi keskittyä omaan alueeseensa ja oppia tuntemaan sen toimijat, kilpailun logiikan ja kehitysnäkymät. Ostovoima voidaan taata eri kategorioiden vastaavista muodostetulla tiimillä, jossa yhdistetään mahdollisten yhteisten monialatoimittajien tarpeet ja neuvotellaan volyymikategoriavastaavan johdolla KSM-mallin mukaisesti. Hankinnan yhtenäisen linjan liiketoiminnan strategian kanssa varmistaa johtoa edustava hankinnoista päävastuussa oleva henkilö. Kategoriatiimeissä taas luodaan linkki käyttäjien tietoon ja tarpeisiin. Tiimeillä varmistetaan hajauttamisen joustavuus ja keskittämisen voima.

Tuoteryhmäperusteisen hankintaorganisaation rakentaminen edellyttää hankintojen toimittajamarkkinapohjaista kategoriointia (luku 2). Tämän jälkeen rakentamisen vaiheet voidaan kuvata kuvan 17 mukaisesti.



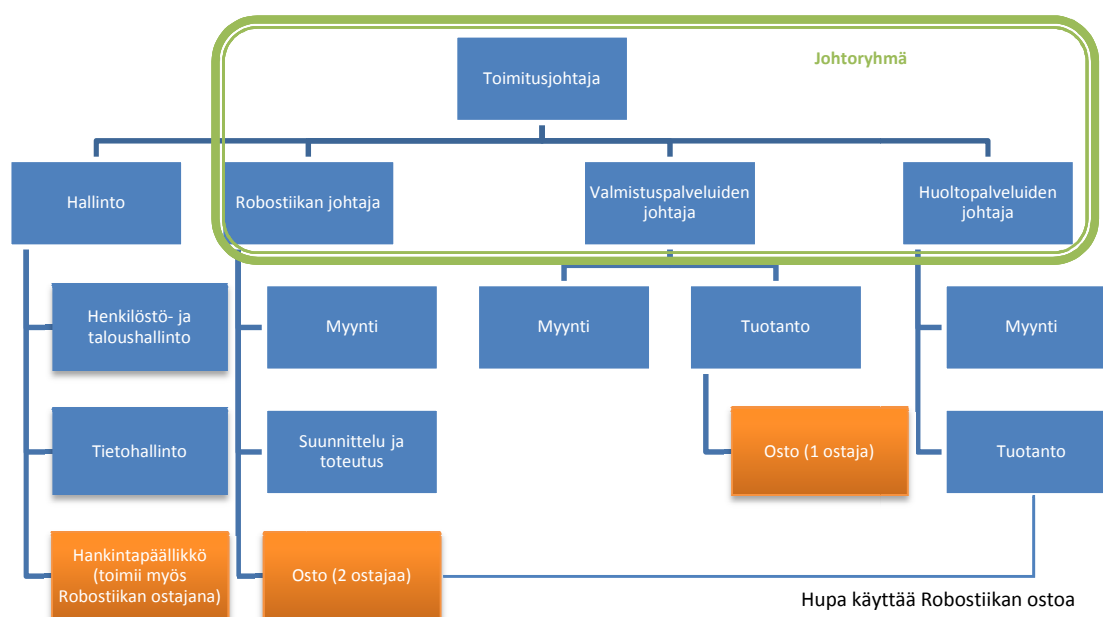
Kuva 17. Hankintaorganisaation määrittäminen kategoriapohjaisesti.

Organisaation runko muotoutuu siis kuvan 12 mukaisesti. Tehtäviä hoitavien henkilöiden tai tiimien lukumäärä riippuu organisaation koosta ja hankintojen luonteesta. Jos hankittavia tuoteryhmiä (toimittajamarkkinoita) on vain muutama, ei hankintatiimille ole välttämättä tarvetta. Yksi ja sama henkilö voi tällöin olla sekä hankintajohtaja että kategoriavastaava. Hän voi myös toimia operatiivisena ostajana. Tässä on kuitenkin tärkeää erottaa toisistaan strategisen ja operatiivisen tason tehtävät ja aikaa pitää olla molempien hoitamiseen. Lopullinen organisaatiomalli muodostuu hankintojen taloudellisen merkityksen ja luonteen, toimittajamarkkinoiden lukumäärän ja käytettävissä olevan osaamisen yhtälöstä. Vastuualueen eli hankintasalkun vaativuus tai ajantarve ei riipu yksinomaan sen taloudellisesta arvosta, vaan myös sen strategisesta asemasta (nelikenttä) sekä luonteesta (toistuva, projekti, investointi, epäsuora). Jos vastuualueita eli hankintasalkkuja tulee useita, on nämä hyvä nimetä kuvaavasti sisällön mukaan. Tällä lisätään hankintojen ymmärrystä koko organisaatiossa. Voidaan nimetä esimerkiksi salkut ”Raaka-aineet” sekä ”Investoinnit ja ylläpito”.

3.4 Kohdeyrityksen hankintaorganisaatio

Kohdeyrityksessä on nimetty hankintapäällikkö sekä kaksi varsinaista ostajaa, joiden tehtävät ovat jakautuneet yksiköittäin. Lisäksi ostajana toimii projektikokoonpanon työnjohtaja. Epäsuorissa hankinnoissa osa ostoista tehdään eri osastoilla. Johtotasolla ei ole nimettyä vastuuta. Organisaation hankinnat ovat hyvin moninaisia sekä käyttötarkoituksiltaan että toimittajamarkkinoiden määrä huomioiden. Koska hankintojen taloudellinen arvo ja suhde liikevaihtoon on merkittävä, tulee kategoriavastuiden jakamista vakavasti harkita. Hankintaan haluttiinkin tämän työn kautta ohjata lisäresursseja.

Nykyisessä organisaatiossa on resursoinnin lisäksi muitakin kirjallisuudessa tunnistettuja ongelmia. Toimittajayhteistyö on valunut organisaation eri osastoille ja tasoille. Vastuista ja oikeuksista on näin tullut epäselviä. Vaikka strateginen hankinta on hajallaan, operatiivista ostoa on tuotannollisten hankintojen osalta tiukasti rajoitettu ostajille. Ostot ovat jakautuneet yksiköittäin. Strategisen hankinnan puute näkyy myös siinä, että hankinta ei ole ollut säännönmukaisesti johtotason agendalla eikä hankinnalle ole asetettu selkeitä tavoitteita tai raportointivelvoitteita. Hankinnan asema organisaatiossa voidaan tällä hetkellä kuvata tehtäväjaon perusteella kuvan 18 mukaisesti.



Kuva 18. Kohdeyrityksen hankinnan nykyinen sijainti organisaatiossa.

Kohdeyrityksessä lähdettiin toteuttamaan kuvan 17 mukaista organisaation rakentamismallia. Ensin käytiin johtoryhmässä läpi eritasoiset hankinnan **tehtävät**. Johtoryhmästä nimettiin yksi henkilö **hankinnoista vastaavaksi johtajaksi** sekä määritettiin kategoriavastaavien tehtäviin käytettävissä oleva henkilötyöaika.

Hankinnoista vastaavaksi nimetyn johtajan kanssa käytiin läpi tutkimuksen yhteydessä määritetty hankintakategorioiden strateginen tarkastelu ja määritettiin organisoinnin kannalta yhtenäiset yläkategoriat eli hankintasalkut. Jakoon vaikuttivat sekä tuoteryhmäominaisuudet (käyttötarkoitus, strateginen asema) että henkilöominaisuudet (millaisia resursseja käytettävissä kiinnostuksen, kyvykkyyden ja kokemuksen näkökulmista). Hankintojen yläkategorioita eli **hankintasalkkuja** nimettiin alustavasti 5. Nämä olivat

1. Teknologia
2. Projektivalmistus
3. Raaka-aineet ja toistuva valmistus
4. Rutiinit ja tuotannon tuki
5. Strategiset hankinnat

Kategoriavastaavanimitykset tullaan vielä vahvistamaan johtoryhmässä. Tämän jälkeen päästään muodostamaan **hankintatiimi**, jossa kategoriointia ja vastuujakoa voidaan vielä tarkentaa. Hankintatiimityöskentelyn myötä päästään määrittämään **ostajien** ja **kategoriatiimien** toiminta.

Hankintojen strategisessa tarkastelussa otettiin huomion muitakin ulottuvuuksia kuin niiden taloudellinen arvo ja nykyisten toimittajien lukumäärä. Strategisina hankintoina pidettiin esimerkiksi myös niitä, joihin liittyi merkittävä liiketoiminnallinen riski tietosuojan tai yrityskuvan takia. Tämän vuoksi hallinnolliset palvelut ja markkinointipalvelut sijoitettiin strategisiin hankintoihin, vaikka ne suoraan kuluanalyysitietojen perusteella tehdyssä jaossa olivat rutiinihankintoja.

Tuoteryhmät sijoittuvat kuhunkin hankintasalkkuun taulukon 3 mukaisesti. Taulukossa näkyy myös kunkin salkun taloudellinen arvo ja kokonaistoimittajamäärä. Kullekin kategorialle on määritetty myös niiden yksittäinen arvo ja toimittajien määrä, vaikka niitä ei taulukossa näytetäkään. Sen sijaan taulukkoon on laitettu näkyviin alkuperäisen nelikenttäjaottelun (kuva 16) mukainen strateginen luokka, jotta hankinnan asema koko organisaation suhteen on helpompi hahmottaa. Myös käyttötarkoitus näkyy taulukossa, jotta sen vaikutusta salkkujakoon voidaan arvioida.

Taulukko 3. Kohdeyrityksen hankintojen salkkujako kategorioittain

HANKINTASALKKU (YLÄKATEGORIA)	KULUANALYYSIN NELIKENTÄ	KATEGORIA	KÄYTTÖTARKOITUS	ARVO €	TOIMITTAJIA
1 TEKNOLOGIA	PULLONKAULA	Suunnittelupalvelut	Projektialihankinta	1,4 M€	121
		Tietojärjestelmät	Investointitavara		
	RUTIINI	ICT-laitteet	Epäsuora tavara		
	STRATEGINEN	Kuljettimet	Projektipuolivalmiste		
	VOLYYMI	ICT-palvelut	Epäsuora palvelu		
		Kuljetinkomponentit	Projekti-komponentti		
		Laitteet	Projektivalmistuote		
		Pneumatiikka projekti	Projekti-komponentti		
		Sähkö projekti	Projekti-komponentti		
	Voimansiirto projekti	Projekti-komponentti			
1 Yhteensä				1,4 M€	121
2 PROJEKTIVALMISTUS	PULLONKAULA	Muu projektialihankinta	Projektialihankinta	1,0 M€	155
		Projektimaalaus	Projektialihankinta		
		Projektimuoviosat	Projektipuolivalmiste		
		Projektipuhallus	Projektialihankinta		
	RUTIINI	Muut projekti-komponentit	Projekti-komponentti		
		Muut projektipuolivalmisteet	Projektipuolivalmiste		
		Projekti-koneistus	Projektialihankinta		
		Projekti-koneistusosat	Projektipuolivalmiste		
		Projektipinnoitus	Projektialihankinta		
	VOLYYMI	Asennuspalvelut	Projektialihankinta		
		Projektileikkeet	Projektipuolivalmiste		
		Teräsrakenteet	Projektipuolivalmiste		
2 Yhteensä				1,0 M€	155

Taulukko 3. (jatkuu)

3 RAAKA-AINEET JA TOISTUVA VALMISTUS	PULLONKAULA	Erikoisteräksset	Projektiraaka-aine		
		Jouset	Toistuva komponentti		
		Kokoonpano	Toistuva alihankinta		
		Koneistus	Toistuva alihankinta		
		Kumit	Projektiraaka-aine		
		Maalaus	Toistuva alihankinta		
		Maalit	Epäsuora tavara		
		Mankelointi	Toistuva alihankinta		
		Muovit	Projektiraaka-aine		
		Nauhat	Toistuva raaka-aine		
		Pinnoitus	Toistuva alihankinta		
		Puhallus	Toistuva alihankinta		
		Putkiosat	Toistuva puolivalmiste		
		RST-levyt	Projektiraaka-aine		
	RST-metritavara	Projektiraaka-aine			
	Teräslevyt	Toistuva raaka-aine			
	Välitystuote	Toistuva valmistuote			
RUTIINI	Teräsmetritavara	Toistuva raaka-aine			
STRATEGINEN	Asiakaskomponentit	Toistuva komponentti			
VOLYYMI	Koneistusosat	Toistuva puolivalmiste			
	Leikkeet	Toistuva puolivalmiste			
3 Yhteensä			2,0 M€	101	
4 RUTIINIT JA TUOTANNON TUKI	PULLONKAULA	Hitsausaineet	Epäsuora tavara		
		Laakerit	Toistuva komponentti		
		Liitokset	Toistuva komponentti		
		Pneumatiikka varastoitava	Toistuva komponentti		
		Robotin varaosat	Toistuva komponentti		
		Voimansiirto varastoitava	Toistuva komponentti		
	Öljyt	Epäsuora tavara			
	RUTIINI	Henkilöstö- ja sosiaalipalvelut	Epäsuora palvelu		
		Kunnossapitopalvelut	Epäsuora palvelu		
		Muut kemikaalit	Epäsuora tavara		
		Pakkaustarvikkeet	Epäsuora tavara		
		Ruuviliitos	Toistuva komponentti		
		Sähkö varastoitava	Toistuva komponentti		
	VOLYYMI	Toimistotarvikkeet	Epäsuora tavara		
Kiinteistöpalvelut		Epäsuora palvelu			
Koneenrakennustarvikkeet		Toistuva komponentti			
Kuljetuspalvelut		Epäsuora palvelu			
	Majoituspalvelut	Epäsuora palvelu			
	Tuotannon työvälineet	Epäsuora tavara			
4 Yhteensä			0,9 M€	344	
5 STRATEGISET HANKINNAT	PULLONKAULA	Tuotannon koneet ja laitteet	Investointitavara		
	RUTIINI	Hallinnolliset palvelut	Epäsuora palvelu		
		Konsultointi	Investointipalvelu		
	STRATEGINEN	Markkinointipalvelut	Epäsuora palvelu		
		Rakennukset	Investointitavara		
	VOLYYMI	Robotit	Projektivalmistuote		
Rahoitus- ja vakuutuspalvelut		Epäsuora palvelu			
	Vuokratyö	Investointipalvelu			
5 Yhteensä			1,1 M€	117	
Kaikki yhteensä			6,4 M€		

Taloudellista arvoa ei suoranaisesti jaossa tarkasteltu kuin strategisen aseman kautta, mutta lopputulos oli silti tasainen. Asiakaskomponentit ovat muista luokista sen suhteen poikkeava, että ne ovat asiakkaan hankinnan alaisia. Toisin sanoen asiakas sanelee hinnan, toimittajan ja toimitusehdot. Ne on sijoitettu strategiseen ryhmään sen vuoksi, että niiden ohjauksella on merkittävä vaikutus yrityksen pääomaan ja niitä tulee erityisesti valvoa suhteessa lopputuotteen hintaan. Lisäksi niistä saattaa löytyä kilpailuetua, jos asiakkaalle olisi esittää hankinnan kannalta edullisempia vaihtoehtoja.

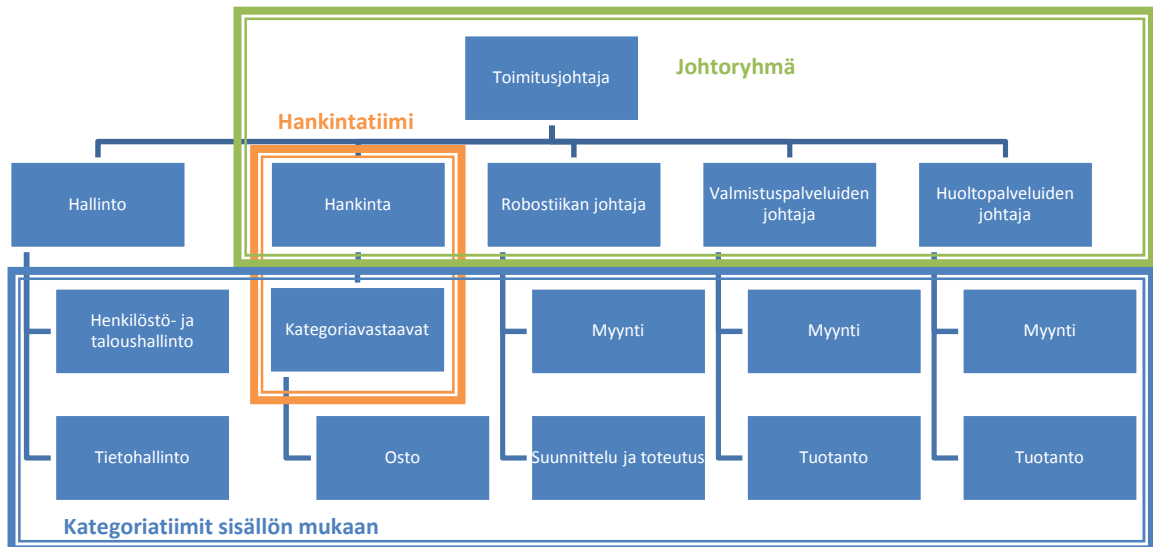
Syntynyt hankintojen salkkujako on esitetty kuvassa 19. Siinä asiakkaiden hankinnan alla olevat tuotteet on jätetty luvuista pois. Kokonaisuus ne mukaan lukien näkyy suluissa.



Kuva 19. Kohdeyrityksen hankintasalkut.

Hankintaosaamista ei välttämättä ole monella organisaation henkilöllä aiemmin määritellyllä tasolla. Tässä astuu kuitenkin kuvaan hankintatiimin etu; se auttaa jakamaan parhaita käytäntöjä ja hankintaosaamista organisaatiossa. Tämä pienentää myös avainhenkilörisiä. Salkkujen haltijoilla voi olla organisaatiossa myös muita tehtäviä. Olennaista on oman vastuualueen markkinatuntemus ja sen kasvattaminen. Tässä ovat keskeisellä sijalla standardoidut prosessit, joita käsitellään seuraavassa luvussa.

Hankinnan uudelleenorganisointi tulee myös kohdeorganisaatiossa muuttamaan hankinnan hierarkkista asemaa (vrt. kuva 13). Kuvassa 20 on esitetty luonnos siitä, miten hankinnan strategisten tehtävien huomiointi tulee vaikuttamaan hankinnan toimintaan kohdeorganisaatiossa.



Kuva 20. Kohdeyrityksen hankintaorganisaation uusi toiminnallinen sijoittuminen.

Kategoriavastaavilla on merkittävä rooli kategoriatiimien koostamisessa ja johtamisessa. Tässä onnistuminen on keskeistä hankinnan koko potentiaalin hyödyntämisessä. Samalla ajatuksella toimivaa Lead buyer -konseptia diplomityössään tutkinut Eveliina Koski (2007) on todennut hankintakategoriakohtaisten tiimien tuottavan nopeastikin hyviä tuloksia, mutta varsinaisesti kilpailukykyyn päästään vaikuttamaan ajan kanssa yhdessä oppimisen ja määrätietoisesta kehittämisen kautta. Tämä edellyttää ylimmän johdon tukea, koulutusta, jatkuvuutta sekä suorituskyvyn mittausta ja asianmukaista palkitsemista.

Tässä luvussa nimetyt tehtävät ja vastuut tuleekin yhdistää hankintaprosesseiksi, joilla systemaattinen toiminta ja tavoitteellisuus varmistetaan. Niitä käsitellään seuraavassa luvussa.

4 STRATEGISEN HANKINNAN PROSESSIT

“In many companies purchasing, perhaps more than any other business function, is wedded to routine.” (Kraljic, 1983)

Kraljic aloittaa tunnetun hankintastrategiaa käsittelevän artikkelinsa kyseisillä sanoilla. Niillä tarkoitetaan negatiivisessa mielessä, että yritykset ovat jumittuneet vuosineuvotteluihinsa olemassa olevan verkostonsa kanssa markkinamuutoksista huolimatta. Ei siis riitä, että strategisen hankinnan tehtävät ja vastuut tunnistetaan, vaan ne pitää myös sitoa toisiinsa todellista lisäarvoa tuottavaksi kokonaisuudeksi. Toiminnan hahmottaminen prosesseina on keino tällaiseen strategian toteuttamiseen ja rajat ylittävään yhteistyöhön (Martinsuo & Blomqvist, 2010). Tämän vuoksi se on valittu myös hankinnan strategisen toimintamallin toteuttamisen perustaksi.

4.1 Hankinnan prosessikokonaisuuden hahmottaminen

Hankintatehtäviä oli tunnistettu eri hankintaorganisaation tasoilla (kuva 12). Prosessissa näitä tehtäviä suorittamalla jalostetaan syötteitä prosessin asiakkaalle lisäarvoa tuoviksi tuotoksiksi. Kuvassa 21 on esitetty tämä prosessin keskeinen idea kaaviona.



Kuva 21. Prosessin perusajatus (Martinsuo & Blomqvist, 2010)

Tehtävien lisäksi tulee siis tunnistaa niihin kytkeytyvät **tietovirrat**. Kun tiedostetaan, mitä tietoa (syötteitä) hankintaprosessiin tulee (siinä tarvitaan) ja mitä siitä jalostettua tietoa (tuotoksia) se tuottaa palautteena asiakkaalle sekä toisten prosessien käyttöön, voidaan tehtävät rajata prosesseiksi ja edelleen hankinnan prosessikokonaisuudeksi.

Hankinnan strategisia tehtäviä tunnistettiin aikaisemmin niin pitkän aikavälin strategisina linjanvetoina, keskipitkän aikavälin ohjauspäätöksiä kuin käytännön strategisina hankintatehtävinä. Kustakin tehtäväkokonaisuudesta tuotetaan seuraavalla tasolla tarvittavaa tietoa ja vastaavasti palautetietoa takaisin. Eri aikavälin tehtävistä ovat myös vastuussa eri hankintaorganisaation jäsenet. Prosessit rajautuvat siis hyvin pitkälti näiden eri ajallisten ja organisaatiotasoisten tehtävien mukaan.

Pitkän aikavälin tehtäviä olivat

- Hankintastrategian johtaminen liiketoimintastrategiasta
- Keskeiset Make or Buy (MOB) -päätökset
- Avaintoimittajavalinnat
- Hankinnan resurssit ja organisointi
- Tavoitteet, mittaaminen ja palkitseminen
- Hankintapolitiikka ja yhteiset pelisäännöt, hankinnan toimintamallin määrittäminen

Näiden tehtävien suorittamiseen tarvitaan tieto (input) asiakkaan tarpeesta sekä kategorioiden hankintatietoja (kuluanalyysi ja strateginen tarkastelu) ja tuloksia seurannasta. Tuotoksia (output) ovat hankintapolitiikka (sisältäen toimintamallikuvauksen organisaatioineen), mittarit tavoitteineen ja palkitsemisperusteineen sekä MOB-linjaukset niihin liittyvine avaintoimittajavalintoineen. Nämä **johdon** vastuulla olevat vuositason tehtävät voidaan rajata omaksi prosessikseen. Koska tämän prosessin ydintehtävä on antaa hankinnalle selkeät strategiset suuntaviivat, voidaan se nimetä **hankintastrategiaprosessiksi**. Sen tuotoksia tarvitaan hankintatiimissä, joten sitä voidaan pitää prosessin asiakkaana. Lisäarvoa tuotetaan myös ulkoiselle asiakkaalle vastaamalla tarpeisiin hankinnan osalta mahdollisimman hyvin sekä omistajille ohjaamalla toimintaa hankinnan osalta kannattavaksi.

Keskipitkän aikavälin ohjauspäätöksiä olivat

- Kategoriaprofiilien ja -strategioiden määrittäminen
- Tavoiteasetanta kategorioittain
- Tavoitteisiin pääsyn seuranta ja korjaavat toimenpiteet

Näistä tehtävistä päävastuussa oli **hankintajohtaja** (hankinnoista vastaava johtaja). Kategorioinnin yhteydessä oli kiinnitetty huomiota tavoiteasetannan ja ohjauksen yhtenevyyteen. Nyt johdon asettamat yritystason tavoitteet (input) voidaankin jyvittää kategorioille ja varmistaa niiden huomiointi käytännön hankintatyössä. Prosessin asiakas on siis johto ja prosessi voidaan tämän ydintehtävän mukaisesti nimetä **kategoriastrategiaprosessiksi**.

Kategoriastrategiaprosessia ohjaa johdon määrittämä hankintapolitiikka. Siinä syntyvät kategoriakohtaiset strategiat ja tavoitteet sekä tavoitteiden saavuttamiseksi laadittava kategorian vuosisuunnitelma (output). Näiden käytännön prosesseja ohjaavien tuotosten lisäksi prosessi tuottaa hankinta- ja tulostietoa takaisin hankintastrategiaprosessiin.

Käytännön strategiset tehtävät ovat kategoriakohtaisia ja niistä vastaavat **kategoriavastaavat**. Tehtäviksi oli määritetty

- Uusien toimittajien etsintä
- Toimittajaverkoston rakentaminen (kriteerit ”hyvälle toimittajalle”, sopimukset)
- Hankinnan kustannusrakenteen hallinta ja optimointi (tarvemäärittely, ohjaus, seuranta, toimintamallit)

Näistä tehtävistä toimittajien etsintä ja toimittajaverkoston rakentaminen ovat nimenomaan toimittajayhteistyöhön keskittyviä. Ydintehtävänä on rakentaa organisaation tarpeita vastaava, suorituskykyinen toimittajaverkosto. Tämä tehtäväkenttä voidaan nimetä **toimittajienhallintaprosessiksi**. Siinä käytetään tietoa toimittajamarkkinoista (input). Lisäksi sen toimintaa rajaavat hankintastrategiaprosessissa tehtävät avaintoimittajavalinnat. Prosessissa syntyy tieto (output) kategorian hyväksytyistä ja oletustoimittajiksi valituista toimittajista (kategorian toimittajapankki) sekä toimittajien kanssa sovituista hinnoista ja ehdoista. Näitä tarvitaan operatiivisessa hankinnassa. Se tuottaa myös ohjauksessa tarvittavaa toimittajatietoa (toimitusajat jne.). Prosessi siis vastaa kysymykseen ”Keneltä hankitaan?”.

Hankinnan kustannusrakenteen hallinta ja optimointi taas on sisäistä hankinnan ohjausta. Se voidaan nimetä **hankintojen ohjausprosessiksi**. Siinä tarvitaan (input) tarvetietoa myynniltä ja tuotannolta sekä tietoa toimittajaverkostosta. Prosessissa tehdään näiden pohjalta **kokonaiskustannusten** kannalta edullisimmat tarvemäärittelyt sekä ohjauspäätökset (output). Lisäksi siinä syntyvät operatiivisten prosessien tehokkuuden takaavat toimintaohjeet. Tehtäväkentän määrittävät hankintastrategiaprosessissa tehdyt MOB-päätökset. Prosessi tarkentaa tätä kysymystä ”Mitä hankitaan?” spesifikaatiotasolle ja vastaa lisäksi kysymykseen ”Miten hankitaan?”.

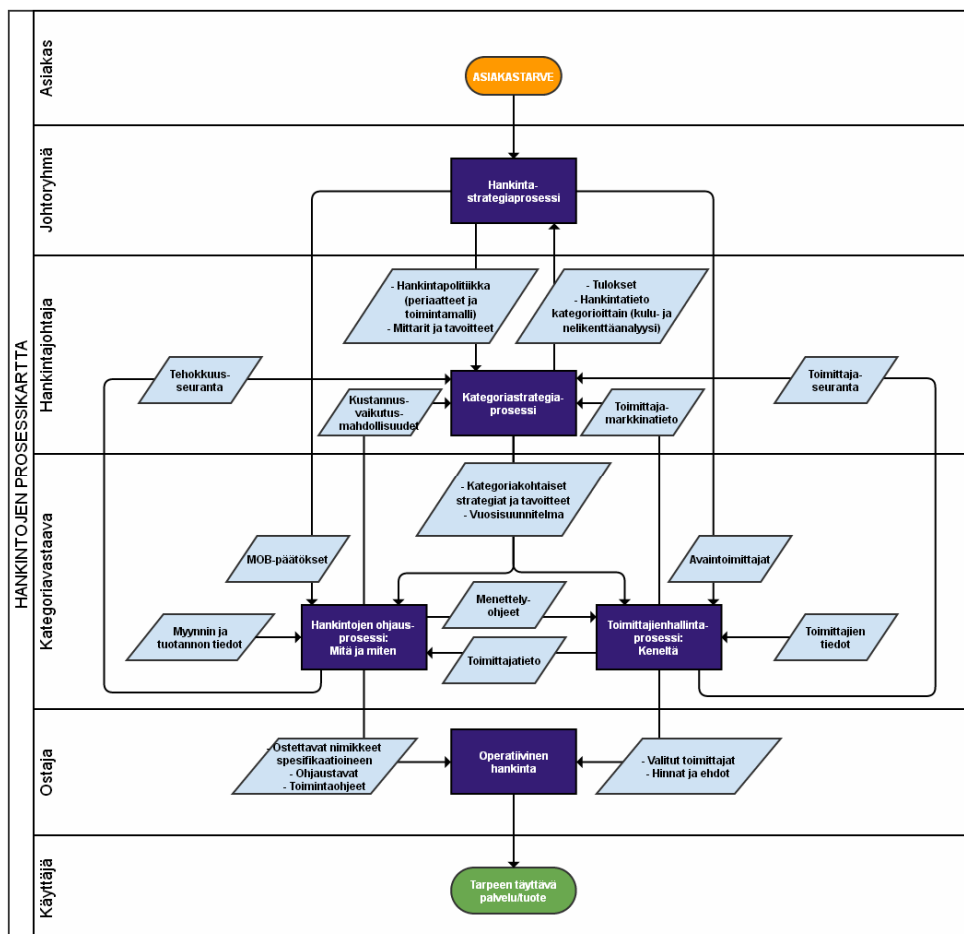
Molemmissa prosesseissa toiminnan käynnistävät vuosisuunnitelma sekä uudet hankintatarpeet. Prosessit tuottavat operatiivisen tiedon lisäksi kategoriastategiaprosessissa tarvittavaa tietoa kustannusvaikutusmahdollisuuksista sekä toimittajamarkkinoista. Prosesseilla luodaan edellytykset kategoriastategioiden toteutumiseen, missä onnistumista kuvaavat saavutetut tulokset (toimittaja- ja tehokkuusseuranta). Prosessien asiakkaana voidaanakin pitää hankintajohtajaa.

Strategisten tehtävien lisäksi hankinnalla oli **ostajien** vastuulla olevia **operatiivisia tehtäviä**, joita olivat:

- Ostot ja kotiinkutsut
- Toimitusvalvonta
- Käytännön järjestelyt

Näiden pohjalta muodostuu **operatiivinen hankintaprosessi**. Se löytyy joka yrityksessä, muuten hankintoja ei tehtäisi lainkaan. Käytännön strategisten prosessien tehtävä on varmistaa, että operatiivinen prosessi on tarkoituksenmukainen ja tehokas. Operatiivinen prosessi toimii hankintojen ohjausprosessissa syntyneiden nimike- ja ohjausmäärittelyiden sekä toimittajienhallintaprosessissa tehtyjen toimittajavalintojen ehdoilla. Operatiivisen hankinnan kautta suunnitelmat lopulta konkretisoituvat. Sen tuotos on asiakkaan ja tuotannon tarpeet täyttävä tuote tai palvelu. Näin sen asiakkaana voidaan pitää käyttäjää.

Edellä esitetty **hankinnan prosessikokonaisuus** (prosessikartta) syöte- ja tuotostietoi- neen voidaan esittää kuvan 22 mukaisena kaaviona.

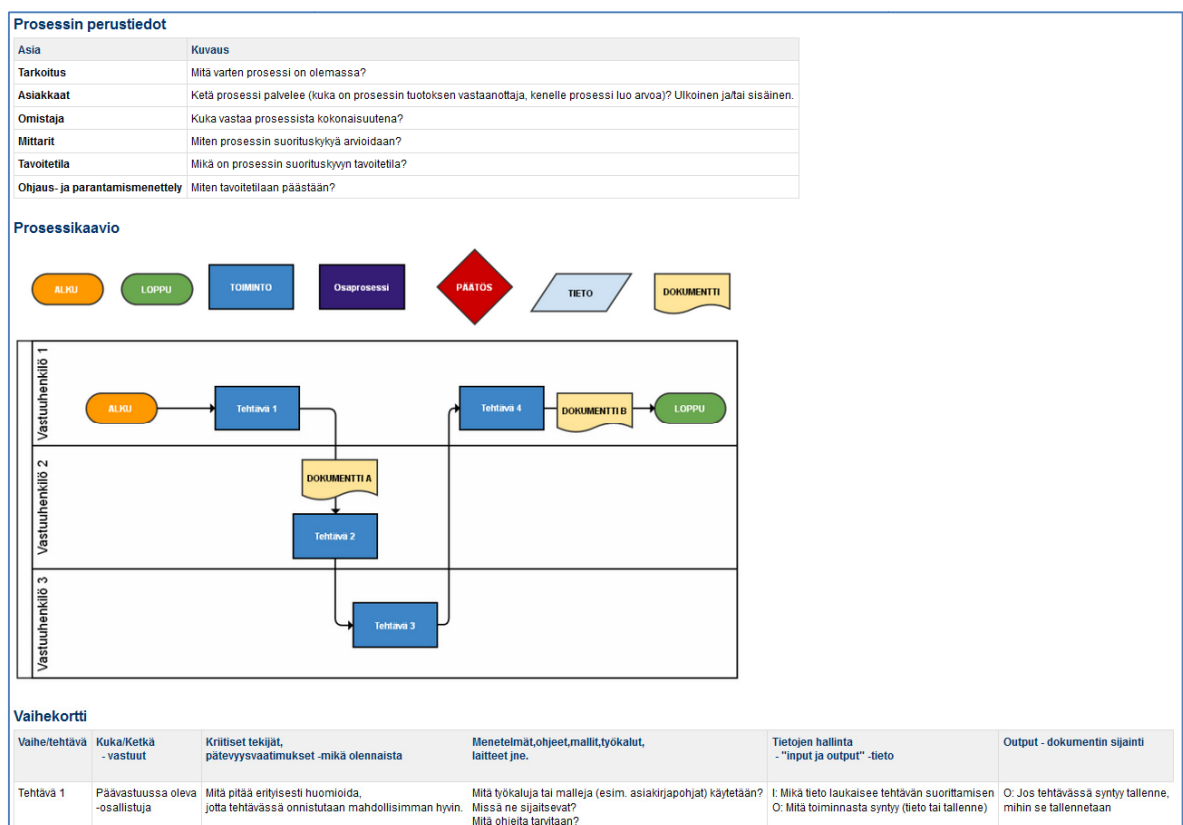


Kuva 22. Hankinnan prosessikokonaisuus tietovirtoineen.

4.2 Strategisen hankinnan tavoiteprosessikuvaukset

Hankintaprosessien muodostama kokonaisuus siis sitoo aiemmin määritetyt tehtävät ja vastuut todellista lisäarvoa tuottavaksi systeemiksi. Koska työssä haluttiin luoda yrityksen kannattavuuteen vaikuttava toimintamalli, on hankintaprosesseista tehty tarkempi kuvaus käyttöönottoa helpottavina **tavoiteprosesseina**. Tavoiteprosessi on prosessi sellaisena kuin se tuloksellisuustavoitteiden toteutumisen kannalta pitäisi olla (Martinsuo & Blomqvist, 2010). Tavoiteprosessit on siis kuvattu tavalla, joka mahdollista tavoitteisiin pääsyn ja niitä voidaan soveltaa strategisen hankintatyön jalkauttamisessa organisaatioon. Tämä voidaan tehdä vertaamalla prosesseja yrityksen nykyisiin hankinnan käytäntöihin ja nostamalla niistä esiin konkreettisia kehittämiskohteita tai pilotoimalla tavoiteprosesseja sellaisinaan. Prosessien käyttöönoton yhteydessä tulee huomioida osallistujien osaamisen kehittäminen ja järjestelmien mukauttaminen prosessien mukaisiksi.

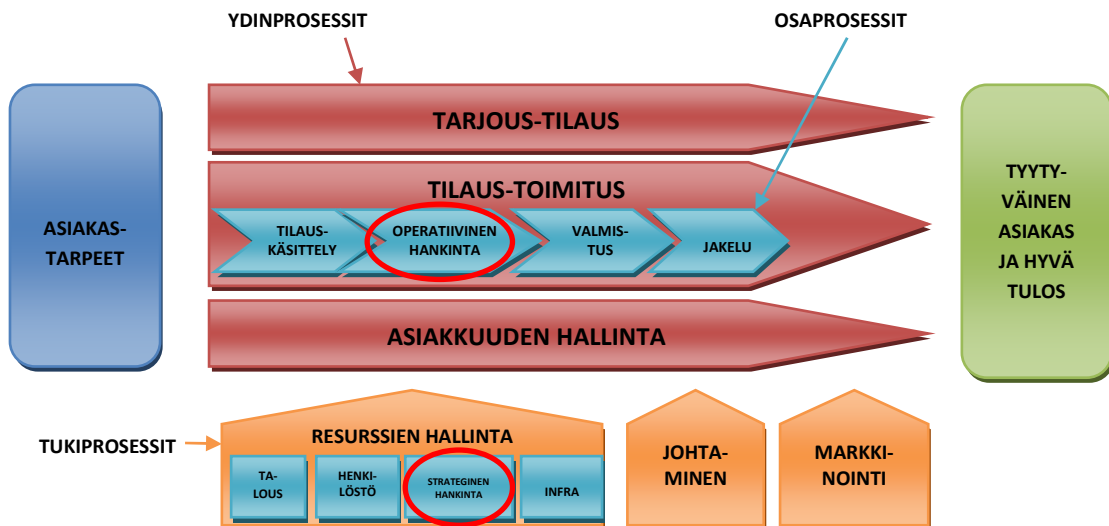
Prosessien kuvaamiseen ei ole standardoitua perustapaa (Martinsuo & Blomqvist, 2010), joten tavoiteprosessien kuvaamisessa käytetään Damijin (2007) prosessien kuvaamisen tekniikoita vertailevassa tutkimuksessa toimivaksi oletettua vuokaavion ja taulukkomuodon yhdistelmää. Tämä tavoiteprosessissa käytetty prosessikuvauksen perusmalli on esitetty kuvassa 23.



Kuva 23. Prosessikuvauksen perusmalli (mukailtu lähteestä Huiskonen, 2014).

Tavoiteprosessikuvauksissa siis esitetään vuokaaviomuodossa prosessin tehtävät ja päätökset. Nämä on jaettu organisaatiovastuiden mukaan omille ”uimaradoilleen”. Kuvaus sisältää myös aiemmin esitetyt perustiedot eli päävastuullisen (omistaja), tarkoituksen (ydintehtävä) ja asiakkaat. Olennaisia tarkennuksia ovat päätehtävien jakaminen tarkemmiksi osatehtäviksi sekä näiden keskinäisen riippuvuuden hahmottaminen ja tehtävissä tarvittavien työkalujen esittely. Tässä haetaan ennen kaikkea keinoja viedä tuloksellisuuksessa keskeinen tavoiteasetanta ja mittarointi yhtenäisenä strategiatasolta operatiiviseen toimintaan. Jos organisaatiossa on jo käytössä oma prosessien kuvaustapa, voidaan tavoiteprosesseja soveltaa niiden mukaisina.

Hankinnan prosessit ovat osa yrityksen prosessikokonaisuutta. Strateginen hankinta tukee ydinprosessien toimintaa ulkoisten resurssien hallintaprosessina. Johtamisprosessi linkittyy strategiseen hankintaan, sillä siellä tehdään liiketoiminnan strategiatyö, jossa asetetaan yleiset tavoitteet ja seurataan niiden toteutumista. Strateginen hankinta taas ohjaa operatiivista hankintaa, joka on osa yrityksen tilaus-toimitusprosessia sekä tukiprosesseja (epäsuorat hankinnat). Kuvassa 24 on esitetty yrityksen prosessikartasta esimerkki, jonka avulla voidaan hahmottaa hankinnan linkittyminen yrityksen muihin prosesseihin.



Kuva 24. Esimerkki yrityksen prosessikartasta.

Operatiivisen hankinnan prosessit voivat yrityksen toiminnan luonteesta ja käytettävistä järjestelmistä riippuen olla eri yrityksissä hyvin erilaisia. Tämän työn tarkoituksena on ollut rakentaa hankinnan strateginen toimintamalli. Operatiivisten tehtävien suorittamiseen tulee strategisesta hankinnasta selkeät raamit, joiden puitteissa ostajat voivat hoitaa ne tehokkaasti. Yrityskohtaisuuden vuoksi operatiiviselle hankinnalla ei voida määrittää periaatteellista tavoiteprosessia, joten sitä ei käsitellä seuraavissa tavoiteprosessikuvauksissa.

4.2.1 Hankintastrategiaprosessi

Hankintatoimen strategian luomista voisi käsitellä omana prosessinaan, mutta käytännössä sen tulee olla tiivis osa yrityksen kokonaisvaltaista strategiaprosessia. Iloranta et al. (2012, p. 145) esittävät, että liian monista erillisistä strategioista voi olla jopa haittaa nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Kaiken kattavaa yksittäistä hankintastrategiaa on jopa mahdotonta laatia aiemmin esitetyn monimuotoisuuden takia. Tarkemmat toimintaa ohjaavat strategiat voidaankin määrittää kategoriakohtaisesti (Kategoriastategiaprosessi), kun yritystason strategiatyössä on tehty hankinnan strategiset linjaukset.

Yritystason strategiatyössä johto seuraa yrityksen suorituskykyä sekä muutoksia kilpailu- ja toimintaympäristössä ja tarkentaa tämän kautta tarvittaessa yrityksen toiminta-ajatusta, toiminnan päämääriä ja strategiaa. Strategiatyössä siis vastataan peruskysymykseen

- Mitä teemme?

Sen lisäksi siellä tulisi vastata ydinosaamiseen kantaa ottavaan ja hankinnan määrittävään kysymykseen

- Mitä siitä teemme itse?

Tämä peruskysymys määrittää hankintatoimen sisällön, sillä kaikki muu jää käytännössä hankinnan alaisuuteen.

Yrityksen tulee siis tunnistaa omat toimintonsa ja verrata niitä toimittajamarkkinoilta saatavaan palveluun. Apuna tässä keskeisessä **Make or Buy (MOB) -päätöksenteossa** voidaan käyttää hankinnan nykyistä roolia kuvaavaa tietoa eli kategorioita sekä niiden strategista asemointia (vrt. taulukko 3). Tuotannon raaka-aineet, komponentit ja valmistuotteet sekä investointien ja epäsuorien hankintojen tavarat kuuluvat määrittelynsä pohjalta suoraan ostettaviin tuotteisiin. Näitä tulee tarkastella uudelleen vain, jos yrityksen valmistusprosessi ja asema toimitusketjussa muuttuu merkittävästi. Niitä tarkastellaan kuitenkin strategisten hankintojen ja avaintoimittajavalintojen osalta. MOB-ajanvetoa tehdään siis puolivalmisteiden ja palveluiden osalta. Ostetaanko jotakin palvelua / työvaihetta paljon, vaikka se voitaisiin hoitaa itse? Mikä on kannattavaa?

Hankintatiedon avulla voidaan kartoittaa mitä tavoitteita hankinnalle voidaan asettaa, jotta se palvelisi yrityksen strategiaa. Tähän liittyvät kysymykset:

- Lisätäänkö hankintakategorioita eli ulkoistetaanko joitain nykyisin itse suoritettavia prosesseja?
- Vähennetäänkö hankintakategorioita eli otetaanko joitain hankittavia prosesseja omaan haltuun?
- Edellyttääkö edellä mainittu investointeja osaamiseen tai teknologiaan?
- Valitaanko joihinkin kategorioihin strategiset kumppanit (avaintoimittajat)?
- Luovutaanko joistain nykyisistä strategisista kumppaneista ja siirrytään volyymi-hankintaan?
- Johtavatko nämä valinnat muutostarpeisiin hankintaorganisaatiossa?
- Onko hankintaorganisaation resursointi kohdallaan (volyymi, salkkujako)?

Kysymyksiin ei voida luonnollisesti vastata vain nykyisten hankintatietojen perusteella, vaan on analysoitava myös sisäisten toimintojen tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta suhteessa toimittajamarkkinoihin. Tarvittaessa hankintaorganisaatiolta voidaan pyytää vertailutietoa potentiaalisista toimittajamarkkinoista päätöksenteon tueksi. Dokumentointiin voidaan käyttää esimerkiksi taulukkoa, johon on listattu omat toiminnot (ydinosaaminen), hankittavat puolivalmisteet ja palvelut sekä strategiset tavarahankinnat. Taulukossa 4 on viitteellinen esimerkki tällaisesta MOB-tilikaudesta. Johtotasolla tehtävän pitkän aikavälin MOB-päätöksen tarkoitus on antaa strategiset suuntaviivat eli rajata hankinnan kenttä.

Taulukko 4. Viitteellinen MOB-tilikauden taulukko.

Käyttötarkoitus	NELIKENTTÄ	SALKKU	KATEGORIA / TOIMINTO	Arvo €	Toimittajien lkm	MAKE	MAKE OR BUY	VALINTARITEERI	BUY	AVAINTOIMITTAJA
Oma ydinosittaminen	STRATEGINEN	TUOTANTO	Hiilisaap			X				
Toistuva alihankinta	VOLYYMI	3 RAAKA-AINEET JA TOISTUVA	Koneistus	45 000	5		X	Konekantaan / kapasiteettiin sidottu valintaperuste		
Toistuva puolivalmiste	PULLONKAULA	3 RAAKA-AINEET JA TOISTUVA	Putkiosat	20 000	2				X	
Projektialihankinta	PULLONKAULA	2 PROJEKTIVALMISTUS	Projektimaalaus	30 000	2				X	
Projektipuolivalmiste	PULLONKAULA	2 PROJEKTIVALMISTUS	Projektimuoviosat	30 000	2				X	
	STRATEGINEN	1 TEKNOLOGIA	Kuljettimet	120 000	2		X	Standardardikuljettimet ostetaan		Määritetty avaintoimittaja
Epäsuora palvelu	RUTIINI	4 RUTIINIT JA TUOTANNON TUKI	Kunnossapitopalvelut	25 000	19		X	Mekaaniset tse, tekniset ostetaan		
Investointipalvelu	RUTIINI	5 STRATEGISET HANKINNAT	Konsultointi	35 000	15		X	Oman osaamisen arviointi kehittämissankkeissa		Valitaan johtoryhmässä
Investointitavara	PULLONKAULA	1 TEKNOLOGIA	Tietojärjestelmät	10 000	1				X	Valitaan johtoryhmässä
Toistuvat raaka-aineet	RUTIINI/VOLYYMI	3 RAAKA-AINEET JA TOISTUVA VALMISTUS		156 000	18				X	
Toistuvat valmiustuotteet	PULLONKAULA	3 RAAKA-AINEET JA TOISTUVA VALMISTUS		5 000	1				X	
Toistuvat komponentit	RUTIINI/VOLYYMI	3 & 4		936 000	76				X	
Projekтираaka-aineet	PULLONKAULA	3 RAAKA-AINEET JA TOISTUVA VALMISTUS		50 000	24				X	
Projekti-komponentit	RUTIINI/VOLYYMI	1 TEKNOLOGIA		736 000	116				X	
Epäsuorat tavarat	RUTIINI/VOLYYMI	4 RUTIINIT JA TUOTANNON TUKI		330 000	133				X	

Toiminnoista käytettävissä olevien tietojen pohjalta tehdään siis valintoja, joilla on tarkoitus luoda kilpailuetua tuottava hankintastrategia eli optimaalinen arvoyhdistelmä sisäisten ja ulkoisten toimintojen välillä suhteessa arvolutaukseen. Tämän analysoinnissa voidaan käyttää työkaluna esimerkiksi Alexander Osterwalderin (2010) lanseeraamaa liiketoimintamallipohjaa (Business Model Canvas) kuvan 25 mukaisesti.

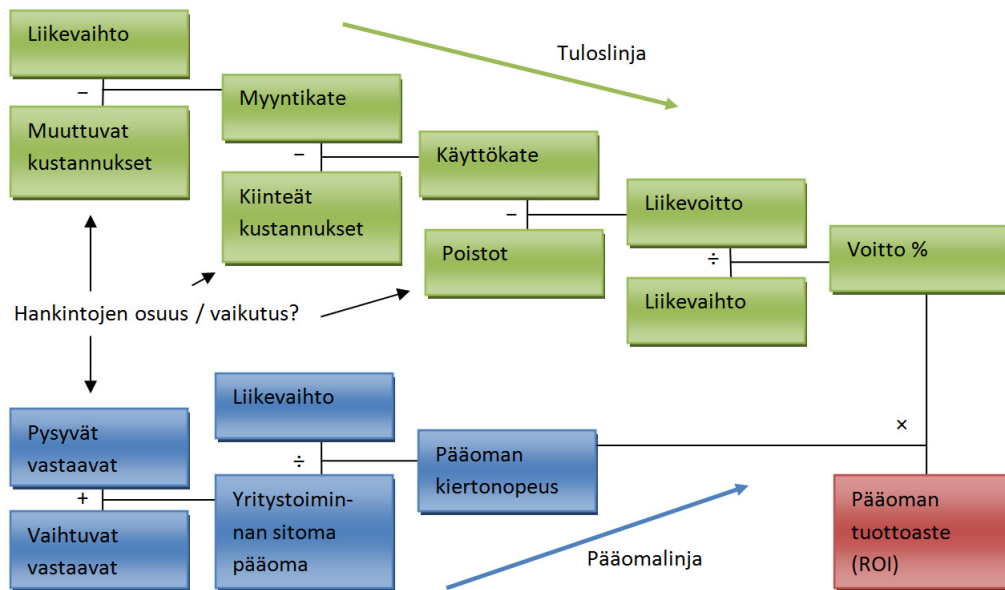
Avainkumppanit Keitä ovat avainkumppanimme → Avaintoimittajat? Mitä kriittisiä resursseja hankimme kumppaneilta ja mitä kriittisiä tehtäviä he suorittavat (strategiset hankinnat)?	Kriittiset resurssit - Mitä resursseja arvolutauksen täyttämiseen tarvitaan → Sisäiset vs. ulkoiset resurssit? - Hankinnan resurssit?	Arvolutaus Mitä lupaamme asiakkaillemme; - hinta - laatu - saatavuus - muu; ainutlaatuisuus, luotettavuus jne. Mihin asiakastarpeisiin vastaamme / mitä ongelmia ratkaisemme?	Asiakassuhteet	Asiakassegmentit Millaisilla markkinoilla toimimme? Mitä asiakkaamme odottavat / tarvitsevat?
	Kriittiset tehtävät - Mitä arvolutauksen täyttämiseksi tarvitsee tehdä → Mitä tehdään itse? - Hankinnan tehtävät?		Asiakkaiden tavoittaminen	
Kulurakenne Mitkä ovat liiketoimintamallimme merkittävimmät kuluerät; kalleimmat resurssit ja toiminnot (tehtävät)? Mikä niistä on hankinnan (ulkoisten) osuus? Tavoittelemmeko maksimaalista kustannustehokkuutta vai muuten merkittävää arvolutausta? Kulurakenne vs. tulovirrat.			Tulovirrat Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan? Mistä he maksavat nyt?	

Kuva 25. Hankintastrategiaan liittyvät kysymykset liiketoimintamallikuvaukseen sijoitettuna (mukailien lähteestä Osterwalder & Pigneur, 2010).

Keskeistä on, että toimintaa ohjataan valitun strategian suuntaan. Liiketoimintamallin hahmottamisella on tässä tärkeä rooli. Käytäntöön viemiseen ja onnistumismahdollisuuksien parantamiseen liittyvät läheisesti myös **tavoitteiden asettaminen, mittaaminen ja palkitseminen**. Koska strategiatyöllä pyritään kannattavuuden ylläpitämiseen tai parantamiseen, on kannattavuus lähtökohtainen mittauskohde. Yrityksen kannattavuutta mitataan sen tuottaman voiton määrällä (Jyrkkiö & Riistama, 2008). Tämä on luku, joka saadaan vähentämällä kokonaiskustannukset tuotoista. Kuvaan 24 verrattuna se on siis tulovirtojen ja kulurakenteen yhtälö.

Absoluuttisena lukuna voitto ei kuitenkaan kerro vielä kaikkea yrityksen kannattavuudesta, minkä vuoksi sitä tavallisesti suhteutetaan liikevaihtoon (voittoprosentti) tai pääomaan (pääoman tuotto prosentti).

Johdannossa jo esitettiin, että hankinnoilla on merkittävä vaikutus nimenomaan pääoman tuottoon. Tämän vuoksi sille asetettavia tavoitteita tarkastellaan pääoman tuottoasteen kautta. Tarkastelussa voidaan käyttää pääoman tuottoastemallia eli niin sanottua DuPont-kaaviota, josta saadaan tunnuslukuna pääoman tuottoaste (ROI, Return on Investment). Tämä kaavio on esitetty kuvassa 26 (mukailtu lähteestä Neilimo & Uusi-Rauva, 2012).



Kuva 26. Pääoman tuottoaste ja hankintojen vaikutus.

Suurin vaikutus hankinnoilla on ostoina muuttuvissa kustannuksissa sekä varastoina vaihtuvissa vastaavissa, mutta niitä piiloutuu myös esimerkiksi poistoihin investointihankintoina. Yrityksen tuloslaskelmaa tuleekin tarkastella suhteessa hankintakategorioihin, jotta voidaan tarkasti määrittellä hankintojen osuus ja mahdollinen tuottovaikutus.

Tavoiteasetannassa lähtökohtana ovat nykytilanne ja sieltä realistisella strategialla haettavissa olevat parannusmahdollisuudet. Kun on määritetty realistinen liikevaihtobudjetti ja voittotavoite, voidaan asettaa tavoitearvo **ROI-luvulle**. Samalla asetetaan tavoite yritystoiminnan sitomalle pääomalle, josta osa muodostuu varastoista. Vastaavasti myyntikate-tavoitteen kautta saadaan tavoite muuttuville kustannuksille, joista tietty osuus on ostoja. Katetuottoa ja kiertonopeutta saadaan ostamalla ja tilaamalla oikein, kuten Matti Rauhala teoksessaan "Osta oikein, ansaitse enemmän" toteaa (2011, p. 135). Pääoman tuottoaste tulisi olla vähintään yrityksen vieraasta pääomasta maksaman koron suuruinen. Sen tulisi antaa mahdollisuuksia myös yritykselle välttämättömään kehittämiseen. (Rauhala, 2011, p. 134).

Edellä mainituin perustein asetetut tavoitteet voidaan antaa hankintaorganisaatiolle esimerkiksi ostojen suhteena liikevaihtoon ja varaston kiertonopeutena. Taloudellisten tavoitteiden lisäksi tulee kuitenkin arvioida myös muita osa-alueita. Balanced Scorecard (BSC) -mittaristossa kiinnitetään huomiota talouden lisäksi asiakas-, oppimis-/henkilöstö- sekä prosessinäkökulmiin. Voidaan argumentoida, että liiketoimintamallin asiakaslähtöisellä tarkastelulla nämä tulee huomioitua. Näitäkin on kuitenkin suositeltavaa mitata osana yrityksen laajempaa mittaristoa, jotta kehityksen syy-seuraussuhteita voidaan arvioida.

Vastaavasti kuin talousmittareissa, voidaan hankinnoille johtaa muillakin mitattavilla osa-alueilla omat mittarinsa niiden vaikutuksen perusteella. Asiakasnäkökulmasta esimerkiksi hankinnoista johtuvat toimitusmyöhästymiset ja henkilöstönäkökulmasta hankinnan arvo suhteessa sen resursseihin. Prosessinäkökulmasta voidaan mitata esimerkiksi tarjouskyselyiden määrää, ostotoimeksiantojen vasteaikaa tai hankinnoista johtuvia laatukustannuksia. Keskeistä on, että ymmärretään liiketoiminnan tuloksen olevan seurausta useista tekijöistä, joiden riippuvuussuhteet pyritään hahmottamaan ja tämän kautta mittaamaan kutakin osa-aluetta.

Yksi tapa hahmottaa mittauskokonaisuus on niin sanottu **suorituskykymatriisi**, jota kutsutaan myös tavoite- tai tulosmatriisiksi. Matriisiin päätetään strategisten menestystekijöiden pohjalta keskeiset yrityksen suorituskykyä kuvaavat mittarit, joille asetetaan painoarvot sekä skaalattu tulostavoiteasteikko. Mittaristo kertoo asteikolla 1-10 yrityksen suorituskyvyn suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Saavutettua indeksitasoa voidaan käyttää palkitsemisen perusteena. Yksi tapa hyödyntää matriisia on asettaa eri BSC-näkökulmille yritystason mittarit ja vastaava matriisi osastoittain myynnille, hankinnalle ja tuotannolle niiden arvioidun vaikutuksen mukaan. Näin nähdään korreloivatko tavoitteet yritystasolla. Kuvassa 27 on esitetty esimerkki suorituskykymatriisista yritys- ja hankintatasoilla.

YRITYSTASO	TALOUS (40 %)			ASIAKAS (20 %)		PROSESSIT (20 %)		HENKILÖSTÖ (20 %)		
MITTARI	LIIVEVAIHTO [M€]	ROI	MYYNTIKATE [%]	ASIAKAS-TYYTYVÄISYYS	TOIMITUS-VARMUUS [%]	TEHOKKUUS (myyntikate/h)	LAATUKUSTANNUKSET (€/myyntikate) [%]	OSAAJIEN LKM/TAVOITE [100%]	HENKILÖSTÖ-TYYTYVÄISYYS	
KAUDEN TULOS	10	16,5	21	4	85	16	1	80	4	Kerroin
TASO 10 (TAVOITE)	15	20	30	5	100	32	0	100	5	10
TASO 9	14,5	19,5	29	4,8	98	31	0,1	99	4,8	9
TASO 8	14	19	28	4,6	96	30	0,2	98	4,6	8
TASO 7	13,5	18,5	27	4,4	94	29	0,3	97	4,4	7
TASO 6	13	18	26	4,2	92	28	0,4	96	4,2	6
TASO 5	12,5	17,5	25	4	90	27	0,5	95	4	5
TASO 4	12	17	24	3,8	88	26	0,6	94	3,8	4
TASO 3	11,5	16,5	23	3,6	86	25	0,7	93	3,6	3
TASO 2	11	16	22	3,4	84	24	0,8	92	3,4	2
TASO 1	10,5	15,5	21	3,2	82	23	0,9	91	3,2	1
TASO 0 (min)	10	15	20	3	80	22	1	90	3	0
PAINOARVO %	10 %	15 %	15 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	100 %
PAINOTETTU TULOS	0	0,45	0,15	0,5	0,2	0	0	0	0,5	1,80

HANKINTA	TALOUS (40 %)			ASIAKAS (20 %)		PROSESSIT (20 %)		HENKILÖSTÖ (20 %)		
MITTARI	Varastotaso [t€]	Varaston kierto-nopeus	Ostojen suhde liikevaihtoon [%]	Laatuvirheiden lkm (materiaali)	Ostojen toimitus-varmuus [%]	TEHOKKUUS (myyntikate/hankinta h)	Hankinnan laatukustannukset [t€]	OSAAJIEN LKM/TAVOITE [100%]	HENKILÖSTÖ-TYYTYVÄISYYS	
KAUDEN TULOS	300	12	60	15	80	350	20	75	3,8	Kerroin
TASO 10 (TAVOITE)	200	15	55	0	100	560	0	100	5	10
TASO 9	210	14,5	55,5	1	98	540	2	99	4,8	9
TASO 8	220	14	56	2	96	520	4	98	4,6	8
TASO 7	230	13,5	56,5	3	94	500	6	97	4,4	7
TASO 6	240	13	57	4	92	480	8	96	4,2	6
TASO 5	250	12,5	57,5	5	90	460	10	95	4	5
TASO 4	260	12	58	6	88	440	12	94	3,8	4
TASO 3	270	11,5	58,5	7	86	420	14	93	3,6	3
TASO 2	280	11	59	8	84	400	16	92	3,4	2
TASO 1	290	10,5	59,5	9	82	380	18	91	3,2	1
TASO 0 (min)	300	10	60	10	80	360	20	90	3	0
PAINOARVO %	10 %	15 %	15 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	100 %
PAINOTETTU TULOS	0	0,6	0	0	0	0	0	0	0,4	1,00

Kuva 27. Viitteellinen suorituskykymatriisi yritystasolla ja hankintatoimelle.

Suorituskykymittariston rakentaminen on haastava kokonaisuus eikä sitä käsitellä laajemmin tämän työn puitteissa. Esimerkkien tarkoituksena ei ole olla malli käyttöön otettavasta mittaristosta, vaan selventää strategisten tavoitteiden asettamisen kokonaisvaltaisuutta ja hankinnan vaikutusmahdollisuuksien arviointia suhteessa päämääriin ja strategiaan. Mittariston rakentamiseen on olemassa avustavia työkaluja. Esimerkiksi Lappeenrannan teknillisen yliopiston alueyksikkö Lahti School of Innovation on rakentanut pk-yritysten käyttöön ilmaisen, Excel-pohjaisen SAKE-työkalun suorituskykymittariston rakentamiseen (2014). Tasapainotettu ja johdonmukainen mittausjärjestelmä on palkitsemisen edellytys. Se sidotaanko palkitsemisen indeksiin ja miten tavoitteisiin pääsystä palkitaan, jää johdon harkintaan. Palkitsemisen kannustavuuden kannalta on suositeltavaa huomioida koko organisaatio ja kaikki prosessitiimit eli prosesseihin osallistujat.

Hankintastrategiaprosessi on siis osa liiketoiminnan strategiatyötä. Se koostuu hankinnan strategisten linjausten tehtävistä, joita edellä käsiteltiin. Näitä olivat keskeiset MOB-päätökset, avaintoimittajavalinnat, hankinnan resurssit ja organisointi sekä hankinnan tavoitteet, mittaaminen ja palkitseminen. MOB-päätöksiin liittyvät läheisesti myös investointipäätökset. Input-tietoina voidaan hankinnan osalta käyttää kategorioiden hankintatietoja ja hankintojen tarkastelua strategisessa nelikentässä. Työkaluina voidaan käyttää liiketoimintamallikanvaasia sekä ROI-analyysiä hankintojen suhteen. Tuotoksena saadaan muiden hankintaprosessien lähtötiedoiksi

- MOB-linjaukset ja niihin liittyvät investointipäätökset sekä avaintoimittajat
- Mittarit ja tavoitteet sekä palkitsemisperusteet
- Resurssi- ja organisaatiopäätökset

MOB-linjaukset ja avaintoimittajavalinnat voidaan esittää taulukon 4 esimerkin mukaisesti. Olennaista on, että tieto hankittavista resursseista sekä mahdollisista avaintoimittajista kulkeutuu hankintaosastolle. Mittarit, tavoitteet ja palkitsemisperusteet taas voidaan kuvata esitetyn suorituskykymatriisin kautta. Hankintojen organisointi eli toteutus ja vastuut voidaan sisällyttää **hankintapolitiikkaan**. Siihen voidaan koota edellä mainittujen ohjaustietojen lisäksi hankinnoissa noudatettavat periaatteet ja hankinnan yleiset tavoitteet. Ne ovat siis yhteiset pelisäännöt, joilla kuvataan hankintojen rooli yrityksen mission suorittamisessa ja vision saavuttamisessa. Hankintapolitiikka kertoo, mitä hankinnalta odotetaan osana liiketoimintaa, miten sen on järjestetty ja miten sitä hallitaan. van Weele (2002, pp. 98-99) listaa kolme periaatetta, joille hankintapolitiikka tulisi perustaa. Nämä ovat

- Liiketoiminnallinen suuntautuminen
- Kokonaisvaltainen poikkiorganisatorinen lähestyminen
- Yrityksen tulokseen vaikuttaminen

Kun nämä seikat on huomioitu organisoinnissa ja strategiaprosessissa aiemmin esitetysti, on politiikka hyvä ohjaamisen lähtökohta. Poliitiikka olisi hyvä katselmoida ja tarvittaessa päivitetään aina strategiaprosessin yhteydessä. Hankinnoista vastaava johtaja voi laatia politiikan, mutta sillä on oltava koko johdon tuki. Kohdeyrityksen tietoja soveltava esimerkiksi hankintapolitiikasta on esitetty liitteessä 1.

4.2.2 Kategoriastategiaprosessi

Kategoriastategiaprosessissa strategiset linjaukset viedään käytäntöön eli varmistetaan niiden huomiointi käytännön hankintatyössä. Olennainen osa odotusten täyttämässä ja hallinnan toteuttamisessa on **kategoriaprofiilien ja -strategioiden määrittäminen**. Näiden avulla voidaan jyvittää tavoitteet kategoriakohtaisiksi. Kategoriastategian luomisen vaiheet voidaan esittää seuraavasti (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, pp. 148-149):

1. Tee **kuluanalyysi** kyseiselle kategorialle; mitä ja keneltä
2. Tunnista toimittajamarkkinat; tee **nelikenttäanalyysi**
3. Tunnista **kehitysmahdollisuudet** ja jyvitä **tavoitteet** kategorialle
4. Kuvaa **kategoriastategia**
5. Kuvaa **toimintamalli/-suunnitelma**
6. **Seuraa, arvioi ja kehitä**

Kategorioiden hankintojen arvo olisi hyvä saada ajettua suoraan toiminnanohjausjärjestelmästä. Toisin sanoen luvussa 2 tehdylle kategoriointinille tulisi sen valmistuttua määrittää raportointiperusteet toiminnanohjausjärjestelmään. Tapa määräytyy nimiketasolla käytössä olevien kenttien mukaan. Esimerkiksi kohdeyrityksen kategorian ”Teräslevyt” raportointiperusteita (rajaustekijöitä) ovat Nimikeryhmä Teräs ja Raportointiryhmä Levy. Tämä saattaa kategoriointin laajuudesta riippuen edellyttää nimikekannan hyvin laajaa käsittelyä. Kategoriointin vieminen ohjausjärjestelmään luo kuitenkin pohjan myös tavoiteasetannalle, seurannalle ja prosessien ohjaukselle. Ylläpitäminen on yksinkertaista, kun jokainen uusi nimike sijoitetaan perustettaessa oikeaan kategoriaan.

Strategian laatiminen erikseen jokaiselle alakategorialle on niiden suuren määrän vuoksi työlästä. Olennaisempaa on laatia kategoriastategia vastuualueittain (hankintasalkuitain). Jos vastuuhenkilöitä on vain yksi, kategoriastategiat voidaan ohjattavuuden perusteella laatia suoraan käyttötarkoituksensa mukaan toistuvalla ja projektiluontoisella tuotannolle sekä epäsuorille hankinnoille ja investoinneille.

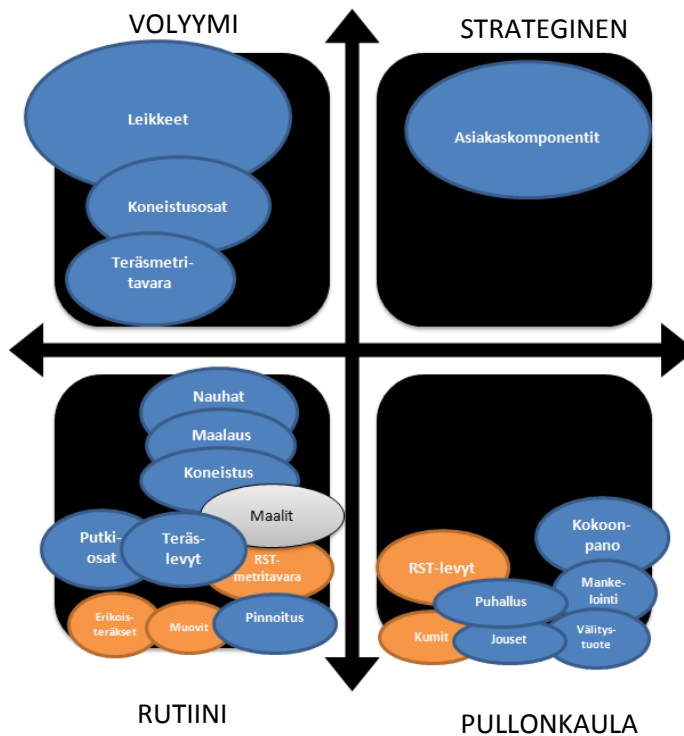
Kategoriastrategian luomisen ensimmäinen vaihe on **kuluanalyysi**, josta esitettiin malli jo kappaleessa 2.1. Kategorioita ei tarvitse määrittää, sillä se on jo tehty ja muutokset niihin syntyvät MOB-tarkastelun yhteydessä. Esitetty kuluanalyysimalli pääsee oikeuksiinsa vasta kategoriastrategian laadinnan työkaluna. Tällöin se käynnistyy vaiheesta 2 eli hankintatietojen keräämisestä kategorioittain ja toimittajittain. Taulukossa 5 on esimerkki kuluanalyysin päätuloksista eli kategorioiden hankinta-arvoista sekä toimittajien lukumääristä ("Mitä?" ja "Keneltä?"). Esimerkeissä on käytetty kohdeyrityksen hankintasalkun "Raaka-aineet ja toistuva valmistus" kategorioita, mutta arvot ja toimittajamäärät on muutettu.

Taulukko 5. Esimerkki kuluanalyysituloksista yhdelle hankintasalkulle.

KATEGORIA	Käyttötarkoitus	Arvo €	Arvo-kertymä [%]	Toimittajien lkm
Leikkeet	Toistuva puolivalmiste	400 000	40 %	15
Asiakaskomponentit	Toistuva komponentti	300 000	70 %	1
Koneistusosat	Toistuva puolivalmiste	70 000	77 %	10
Teräsmetritavara	Toistuva raaka-aine	45 000	82 %	10
Nauhat	Toistuva raaka-aine	35 000	85 %	5
Maalaus	Toistuva alihankinta	26 000	88 %	5
Koneistus	Toistuva alihankinta	25 000	90 %	5
Maalit	Epäsuora tavara	17 000	92 %	4
Teräslevyt	Toistuva raaka-aine	13 000	93 %	4
Putkiosat	Toistuva puolivalmiste	11 500	94 %	7
Kokoonpano	Toistuva alihankinta	11 000	95 %	1
RST-metritavara	Projektiraaka-aine	10 500	96 %	5
RST-levyt	Projektiraaka-aine	10 000	97 %	3
Mankelointi	Toistuva alihankinta	8 000	98 %	1
Pinnoitus	Toistuva alihankinta	6 000	99 %	4
Puhallus	Toistuva alihankinta	4 000	99 %	2
Välitystuote	Toistuva valmistuote	3 000	100 %	1
Kumit	Projektiraaka-aine	2 000	100 %	3
Jouset	Toistuva komponentti	1 000	100 %	1
Erikoisteräokset	Projektiraaka-aine	1 000	100 %	7
Muovit	Projektiraaka-aine	1 000	100 %	6
		1 000 000		100

Kuluanalyysissä nähdään, mitkä hankintasalkun kategoriat ovat arvoltaan merkittävimpiä. Taulukon 5 esimerkissä on 21 kategoriaa, joista neljä eli 19 % täyttää Pareto-analyysin mukaisesti 80 % hankintojen arvosta. Näistä ryhmistä löytyy siis suurimmat säästömahdollisuudet.

Kategorioiden strategisen asemoinnin tarkastelua nelikentässä käytettiin organisoinnin ja strategisten linjausten yhteydessä koko yrityksen tasolla. Tässä vaiheessa sitä voidaan tarkastella kategoriatasolla eli suorittaa kategoriastrategian määrittämisen vaihe 2. Tunnistaa toimittajamarkkinat; tee **nelikenttäanalyysi**. Kuvassa 28 on esimerkki nelikenttäanalyysin tulosten esitystavasta.



Kuva 28. Esimerkki kategoriastrategian määrittämisessä käytettävästä nelikenttäanalyysistä.

Kuvan mukaisesta analyysitulosten esityksestä voidaan visuaalisesti hahmottaa ne kategoriat, joiden hallinnalla on suurin taloudellinen merkitys ja joissa on suurimmat riskit. Säästömahdollisuuksien löytämisessä ei ole kyse vain hintakilpailutuksesta, vaan **kokonaiskustannuksiltaan** edullisimman vaihtoehdon löytämisestä. Kokonaiskustannusajattelu pohjautuu toimintolaskentaan (ABC, Activity Based Costing), jossa jokaiselle toiminnolle voidaan laskea kustannus (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, p. 152). Toimintojen kautta se linkittyy myös prosesseihin: Mitä tarvitsee tehdä hankinnan eteen kussakin kategoriassa? Minkälaisella toiminnalla nämä kustannukset saadaan minimoitua?

Kokonaiskustannusajattelu voi olla hyvin monimutkaista koko tuotteen elinkaareen ja toimitusketjuun sidottuna. Kirjallisuudessa viitataan usein toimitusketjun johtamisen professori Lisa M. Ellramin vuonna 1993 julkaistussa artikkelissa ”A Framework for Total Cost of Ownership” esitettyyn kokonaiskustannusarviointimalliin (TCO-malli). Artikkelissaan Ellram itsekin toteaa TCO:n olevan aikaa vievää ja että sitä tulisi hyödyntää vain, jos oletetut kustannussäästöt ylittävät mallintamisen kustannukset (1993). TCO-mallia on ehkä kannattavaa hyödyntää tuotekehityksessä tuotteen kustannusrakenteen ja hinnoittelun arvioinnissa tai yksittäisten kriittisten hankintojen tai toimittajien vertailussa, mutta laajuudessaan se voi olla pk-yrityksille liian monimutkainen hankintastrategiaprosessin työkaluksi.

Tässä työssä kustannuksia tarkastellaan kategoriatasolla hankkivan organisaation ja siihen suoraan sidoksissa olevien organisaatioiden (asiakas ja toimittaja) osalta. Olennaista on tunnistaa, että hinta tai suoraan ostotapahtumasta syntyvä kustannus ei ole koko totuus. Hankinnan kustannuselementit jaetaan TCO-ajattelun pohjalta hankintaa edeltäviin sekä sen aikaisiin ja jälkeisiin kustannuksiin. Nämä on esitetty taulukossa 6 (yhdistetty lähteistä Ritvanen & Koivisto, 2007, p. 125; LOGY ry, 2014).

Taulukko 6. Hankinnan kustannuselementit.

Hankintaa edeltävät kustannukset	Hankinnan aikaiset kustannukset	Hankinnan jälkeiset kustannukset
<ul style="list-style-type: none"> • Tarpeen määrittäminen • Toimittajien etsintä • Toimittajien arviointi • Toimittajien valinta • Toimittajan ja oman yrityksen yhteistyön kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hinta • Tilaaminen • Osapuolten välinen tiedonsiirto • Toimitusjärjestelyt, kuljetus, tullit • Laaduntarkastukset • Reklamointi/viallisten palautus • Laskutus/maksaminen • Seuranta ja raportointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotantolinjan seisokki • Korjaukset/ylimääräinen työ • Toimitusvirheistä johtuvat puutekustannukset • Vialliset lopputuotteet, tuotevastuut, maine, vaikutus myyntiin • Ylläpito, tuki, huollot, varaosat • Toimittajan koulutus- ja kehityskulut, yhteistyö • Ympäristökysymykset, kierrätys, elinkaaren päättyminen

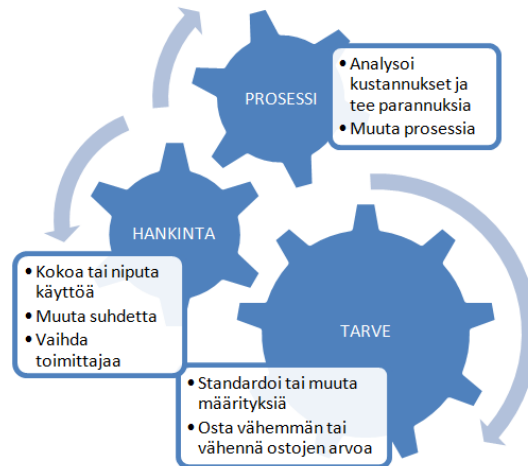
Hankinnan jälkeiset kustannukset jäävät pk-yrityksissä helposti huomioimatta, sillä niiden arviointi on monimutkaista. Tarkastelemalla taulukossa 6 esitettyjä hankinnan jälkeisiä kustannuksia, voidaan niiden todeta olevan suuresti poikkeamiin sidottuja. Vaikka niiden tarkkaa yksikkökustannusta ei voitaisi määrittää, voidaan sen todeta olemassa. Tällöin poikkeamien määrän vähentäminen johtaa säästöön. Tavoitteena on siis poikkeamien eliminointi ennakkoinnin ja jatkuvan parantamisen keinoin. Tämä edellyttää tehokasta toimintamallia laatu- ja toimitusvirheiden estämiseen eikä vain niiden hoitamiseen.

Hankintaa edeltävät kustannukset ovat samalla hankinnan aikaisten ja jälkeisten kustannusten minimoinnin ehto. Jos tarpeen määrittelyyn ei käytetä aikaa, ei voida optimoida määrään ja aikaan sidottuja hankintakustannuksia. Jos toimittajien hallinnointiin ei käytetä aikaa, kostaustuu se sekä hankinnan aikaisina että jälkeisinä kustannuksina. Tilanteen monimutkaisuus lisääntyy, kun mukaan otetaan vielä pääomakustannusten tarkastelu. Esimerkiksi pelkästään vaihto-omaisuutta alas painamalla saatetaan kasvattaa oston ja varastoinnin välillisiä kustannuksia tapahtumien määrän kasvaessa. Näiden vaikutussuhteiden täydellinen kartoittaminen on hyvin monimutkaista. Sen suuntaisia indikaattoreita on kuitenkin yritetty esittää. Esimerkiksi Koskinen et al. (1995, p. 254) esittävät Logistiikan oppiminen -tunnusluvun, jossa saavutettuja vuosisäästöjä verrataan logistiikan kustannuksiin eli kaavassa 1 esitetysti

$$\frac{\text{Logistiikan säästöt vuoden aikana}}{\text{Logistiikan kustannukset}} \quad (1)$$

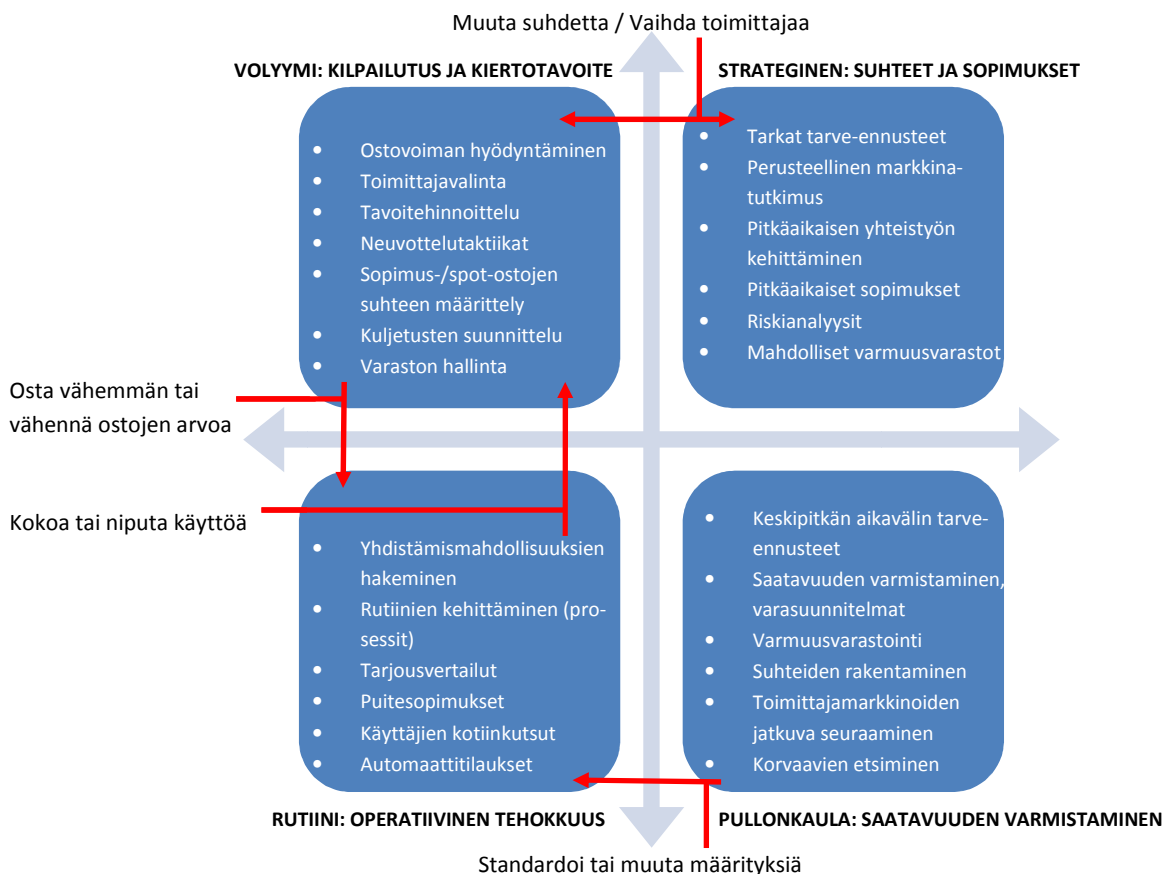
Ajatuksena on, että tunnusluvun ollessa positiivinen on esitetyissä trade-off-tilanteissa onnistuttu ja logistiikan tuottavuus on parantunut. Vaikka Koskinen et al. esittävät kustannusten ja säästöjen koostamiseen esimerkkejä, on niissä koko ulkoisten resurssien hallinnan näkökulmasta puutteita. Hankintatyöhön eivät esimerkiksi osallistu vain hankinnan henkilöstö, vaan myös asiantuntijoita muusta organisaatiosta kategoriittimin ja hankintaprosessien kautta. Kustannukset pitäisikin laskea tiettyyn prosessiin tai sen vaiheeseen käytetyn ajan eikä osaston palkkakustannusten kautta. Tämä taas edellyttäisi mittavaa muutosta koko tuntienseurantajärjestelmään ja kokonaisvaltaista prosessijohtamista sekä toimintolaskentamallin omaksumista.

Vaikka edellä esitetty TCO-ajattelun, jatkuvan parantamisen eli siihen liittyen kokonaislaatujohtamisen (TQM, Total Quality Management) sekä toimintolaskennan (ABC) näkemyksiä yhteen sitova lähestymistapa saattaisikin olla ideaalinen, käytännön tulosten saavuttamisessa olennaista on hankinnan **vaikutusmahdollisuuksien tunnistaminen**. O'Brien (2009, p. 134) esittää tähän seitsemän potentiaalista lähdettä, jotka liittyvät joko tarpeeseen, itse hankintaan tai prosessiin. Nämä on esitetty kuvassa 29.



Kuva 29. Seitsemän vaikutusmahdollisuutta hankintojen kategoriajohtamisessa (mukaillu lähteestä O'Brien, 2009, p. 134).

Kategoriastategian luomisen vaiheessa 3 tuleekin analysoida näitä osatekijöitä ja **etsiä kategoriasta merkittävimmät kehityskohteet**. Apuna keinojen hahmottamisessa voidaan käyttää nelikenttäjaottelun strategisia vaihtoehtoja kuvaavaa mallia, joka on esitetty kuvassa 30 (osin mukaillen Koskinen, et al., 1995, p. 242 sekä LOGY ry, 2014).



Kuva 30. Strategiset vaikutusmahdollisuudet ja toimenpiteet nelikentässä.

Kategorioiden strategisen aseman ja siihen liittyvien vaikutusmahdollisuuksien perusteella voidaan määrittää kunkin salkun potentiaalinen osuus johdon asettaman tavoitteen saavuttamisessa. Tässä tulee huomioida myös eri käyttötarkoitusten erilaiset mahdollisuudet. Esimerkiksi projektiluontoisissa hankinnoissa oikea-aikaisuus on olennaisinta. Toistuvissa taas keskeistä on eräkoon optimointi hinnan, kuljetus- ja käsittelykulujen sekä varastointikustannusten suhteen. Epäsuorissa hankinnoissa pätevät melko lailla samat säännöt toistuvuudesta riippuen. Investointihankinnat sen sijaan ovat aina strategisia ja edellyttävät laajempaa TCO-tarkastelua elinkaarikustannusten suhteesta saavutettavaan hyötyyn. Minkään hankinnan ei tulisi loppupelissä olla kustannus, vaan sen avulla tulisi saavuttaa lisäarvoa eli tuottoa. Tämän vuoksi tavoitteiden tunteminen on tärkeää.

Tavoitteiden jyvitys tulee tehdä hankintatiimissä, jotta kaikki näkemykset tulee huomioitua ja ratkaisu ”ostetaan”. Keskeisiä kysymyksiä siis ovat:

- Missä ovat suurimmat vaikutusmahdollisuudet (tarve, hankinta, prosessi)?
- Millaisella kategoriastrategialla tavoitteisiin on mahdollista päästä?

Tarkastelun työkaluna voi olla esimerkiksi **SWOT-analyysi**, joka voi helpottaa löytämään uusia mahdollisuuksia sekä parannuskohteita (heikkoudet). Samalla tulee otetuksi huomioon potentiaaliset uhat, esimerkiksi muutokset toimittajamarkkinoilla, jotka vaikuttavat tavoiteasetantaan. Tässä vaiheessa analyysi tehdään yritysjohtoon asettamien linjausten puitteissa, joten esimerkiksi liiketoiminnan mahdollisuuksia ja uhkia sekä merkittäviä MOB-ratkaisuja ei enää käsitellä, vaan strategiaa tarkennetaan hankinnan tasolla. Tämän vuoksi myöskään investointihankintoja ei käsitellä, sillä niihin liittyvät päätökset on tehty jo strategiavaiheessa. Niiden arvo käsitellään poisto- ja pääomatarkastelun kautta.

Kategoriakohtaisiin vaikutusmahdollisuuksiin perustuvat päätökset voidaan **esittää** (vaihe 4) esimerkiksi matriisina, jossa strategiaprosessissa hankinnalle asetetut päätavoitteet jaetaan kategorioille. Matriisissa voidaan esittää myös kategorian vastuu ja nimetä valittu strategia. Esimerkki tällaisesta matriisista on esitetty taulukossa 7. Siinä esitetyt hankintatavoitteet ovat jatkumoa kuvan 27 hankinnan suorituskykymatriisille.

Taulukko 7. Esimerkki kategorioiden strategia- ja tavoitematriisista.

Yläkategoria (käyttötarkoitus tai salkku)	Kategoria 1 (esim. Toistuva tuotanto)	Kategoria 2 (esim. Projektituotanto)	Kategoria 3 (esim. Epäsuorat hankinnat)	Kaikki hankinnat
Strategia ja tavoitteet				
Hankintojen nykyarvo [t€]	2 730	2 695	575	6 000
Hankintojen tavoitearvo [t€]	3 750	3 750	750	8 250
Osuus hankinnoista [%]	45,5	45,5	9	100
Vastuu	Kategoriavastaava 1	Kategoriavastaava 2	Kategoriavastaava 3	Hankintajohtaja
Strategia	Hinnat ja varastot alas, tehokkuus	Vuosisopimukset ja toimitusvarmuus	Tarvemääritykset, toimittajavalinnat	Hankinta- politiikka
Mittarit; Nykytila / Tavoite				
Varastotaso [t€]	300	0	0	300
	200	0	0	200
Varaston kiertonopeus	12	-	-	12
	15	-	-	15
Ostojen suhde liikevaihtoon [%]	27	27	6	60
	25	25	5	55
Laatuvirheiden lkm [kpl]	11	3	1	15
	0	0	0	0
Toimitusvarmuus [%]	78	82	-	80
	90	100	95	95 (100)
Tehokkuus [€/h] → tuntibudjetti	3 000 h	2 900 h	100 h	500 €/h (6000 h)
	2 900 h	4 900 h	200 h	560 €/h (8000 h)
Laatukustannukset [t€]	6	14	-	20
	0	0	-	0
Osaajien lkm [%]	-	-	-	75 % (3/4 hlö)
	-	-	-	100 % (4/4 hlö)
Henkilöstötyytyväisyys	-	-	-	3,8
	-	-	-	5

Kategoriastategiassa siis määritetään, missä kategoriassa on mahdollista tehdä toimenpiteitä yrityksen eri tavoitteisiin pääsemiseksi. Jos tavoite on alentaa ostojen arvoa, haetaan eri kategorioista vaikutusmahdollisuuksia siihen. Jos jokin kategoria on otettu MOB-tarkastelussa omaan haltuun, saattaa hankintasäästö syntyä suoraan tästäkin. Silloin hankintojen arvo ja osuus tippuvat siinä kategoriassa, johon päätös vaikuttaa. Esimerkin tapauksessa ei tavoitella hankintojen absoluuttisen määrän laskemista, sillä liikevaihtoa oli tavoitteena nostaa kymmenestä viiteentoista miljoonaan euroon. Sen sijaan hankintojen osuutta liikevaihdosta halutaan pudottaa 5 %. Hankintojen arvot on esitetty liikevaihtotavoitteen mukaisina, mutta ne eivät ole varsinaisia tavoitteita, vaan ostobudjetti määräytyy suhteessa toteutuneeseen myyntiin.

Edellä kuvattu esimerkki osoittaa, että tavoitteet eivät aina ole suoraan euroja pois hankintojen arvosta. Kustannuksia täytyy tarkastella kokonaisuutena. Tällöin kiinnitetään huomiota esimerkiksi siihen, että pidetään ostojen suhde liikevaihtoon kurissa, parannetaan kiertoa ja huolehditaan poikkeamien eliminoinnista eli toimittajien toimitusvarmuudesta ja toimitusten virheettömyydestä (määrä, laatu, hinta/laskutus).

Tavoitteisiin pääsemiseksi tulee kunkin kategoriavastaavan laatia kategoriastrategioiden ja tavoitteiden pohjalta **vuosisuunnitelma** (vaihe 5). Kaikkia kuviteltavissa olevia parannuksia ei ole tarpeen – eikä mahdollista – toteuttaa kerralla, joten suunnitelmassa on hyvä keskittyä tällä kerralla valittuihin vaikutusmahdollisuuksiin, esimerkiksi valittujen volyymitoimittajien kilpailutukseen, ABC-analyysin perusteella valittujen varastonimikkeiden kieron parantamiseen tai tunnistettuihin, aikaa vievien prosessivaiheiden tehostamiseen.

Suunnitelmaan listataan toimenpiteet aikatauluineen ja vastuineen. Vaikutuksen arvioinnissa tulee myös ottaa huomioon, että suunnitelmien toteuttaminen vie aikaa eivätkä kaikki toimenpiteet pure heti tarkastelujakson alusta. Esimerkki kategorian vuosisuunnitelmasta on esitetty kuvassa 31.

Yritys Oy		Hankinnan vuosisuunnitelma			Laadittu: 15.12.2014
Ajalle:		1.1.2015-31.1.2015			Päivitetty:
Kategoria:		Raaka-aineet ja toistuva valmistus			Versio: 1.0
Kategoriavastaava:		Ville Vastaava			
Toimenpide (vaikutusmahdollisuus)	Vastuu	Suunniteltu pvm	Valmis pvm	Tehoamisen arviointi (mittari)	Kommentit
Toimittajaseurannan tulosten toimittajille raportoinnin käyttöönotto	V/Va	1.1.2015		Laatuvirheiden lkm, toimitusvarmuus	
Projekti-rästen siirtäminen tilausohjautuviksi ja yhdistämisen volyymitoimittajien kilpailutukseen	V/Va	31.1.2015		Varastotaso, varaston kiertäminen	
Kolmen uuden potentiaalisen toimittajan etsiminen Leikkeet-ryhmään ja ryhmän kilpailutus	V/Va	28.2.2015		Ostojen suhde liikevaihtoon	
Koneistusosat-ryhmän tarpeiden yhdistäminen kahdelle toimittajalle ja vakio- ja erikoiskäyttöjen määritys	V/Va	31.3.2015		Ostojen suhde liikevaihtoon	
Toimittajan X vaihtaminen	V/Va	30.4.2015		Laatuvirheiden lkm, toimitusvarmuus	
Asiakaskomponenttien hinnan seuranta mallin rakentaminen	V/Va	31.5.2015		Ostojen suhde liikevaihtoon	
Elinkaaren loppuun tulleiden varastonimikkeiden realisointi asiakasneuvottelujen kautta	V/Va	30.6.2015		Varastotaso, varaston kiertäminen	
Viivakoodilukijan käyttöönotto 2-laattokäyttöön	T/Te	30.6.2015		Tehokkuus	
Uuden Puhallus-kumppanin hakeminen	V/Va	31.7.2015		Toimitusvarmuus	
Varmuusvarastotason alentaminen puoleen teräsmetritavaroissa (tylivarastointi)	V/Va	31.12.2015		Varastotaso, varaston kiertäminen	

Kuva 31. Esimerkki kategorian vuosisuunnitelmasta

Suunnitelman etenemistä ja tavoitteisiin pääsyä **seurataan** (vaihe 6) hankintatiimissä määritetyin väliajoin, esimerkiksi kuukausittain, valitun toimintamallin mukaisesti. Jos käytössä on esitetty suorituskykymatriisi, kategorioiden tulokset yhdistetään siellä kokonaistilanteen selvittämiseksi. Mittareiden tuloksille tulee olla määritetty hälytysraja, esimerkiksi indeksitaso, jonka alittuessa ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin. Yksittäisessä kategoriassa tavoitteista jääminen ei välttämättä aiheuta muutoksia suunnitelmaan, jos kokonaissuus pysyy johdon asettamissa raameissa.

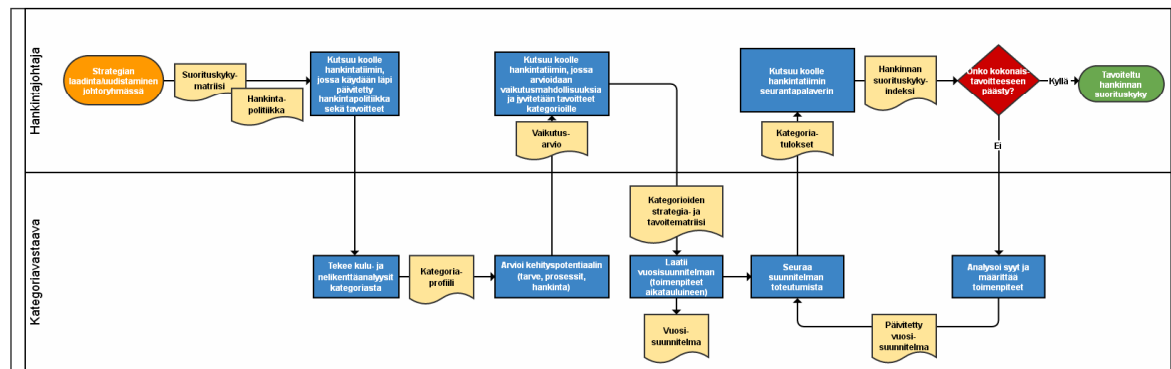
Edellä läpi käydyistä elementeistä koottu tavoiteprosessimalli Kategoriastategiaprosessista on esitetty alla. Siinä syntyvä vuosisuunnitelma toimii syötetietona Hankintojen ohjausprosessille sekä Toimittajienhallintaprosessille, joilla suunnitellut toimenpiteet toteutetaan.

Tavoiteprosessikuvaus: Kategoriastategiaprosessi

Prosessin perustiedot

Asia	Kuvaus
Tarkoitus	Yrityksen strategien linjausten käytäntöön vienti ja hankinnan suorituskykytavoitteisiin pääseminen.
Asiakkaat	Yrityksen johto
Omistaja	Hankintajohtaja (hankinnoista vastaava johtaja).
Mittarit	Strategiasta johdetut hankinnan mittarit (suorituskykyindeksi)
Tavoitteita	Mittareille asetettuihin tavoitteisiin pääseminen (indeksitason saavuttaminen).
Ohjaus- ja parantamismenettely	Tulosten seuraaminen hankintamissa ja tavoitepoikkeamiin reagoiminen kehitystoimenpiteillä.

Prosessikaavio



Vaihekortti

Vaihe/tehtävä	Kuka/keika - vastuut	Kriittiset tekijät, pätevyysvaatimukset - mikä olennaista	Menetelmät, ohjeet, mallit, työkalut, laitteet jne.	Tietojen hallinta - "input ja output" -tieto	Output - dokumentin sijainti
Kutsuu koolle hankintamissa, jossa käydään läpi päivitetty hankintapolitiikka sekä tavoitteet.	Hankintajohtaja		Sähköposti	I: Hankinnan suorituskyky-matritsi, katselemtu hankintapolitiikka O: Ajanraus hankintamille	
Tekee kulu- ja nelikenttäanalyysit kategoriasta	Kategoriavastaava	Toimittajamarkkinoiden tuntemus todellisen strategien asemoiminn ja mahdollisten tulevien muutosten hahmottamiseksi.	ERP: Raportti hankinnoista tarkasteluvälillä sisälleen seuraavat tiedot: • Kulun ajallisen kohdistuksen määräävä päivä • Kategoria • Rivin arvo € • Toimittaja (myös potentiaaliset toimittajat) Taulukkolaskentaohjelma (Pivot-taulukko)	I: Kutsu strategiapolitiikan, hankintatiedot järjestelmästä O: Kategoriaprofiili (kuluanalyysitaulukko ja nelikenttäkuva)	Sijaintitieto
Anioi kehityspotentiaalin (tarve, prosessi, hankinta)	Kategoriavastaava	Vaikutusmahdollisuuksien tunnistaminen: Prosessi: prosessien tehostamismahdollisuudet (kokonais-kustannukset) / hankinta: Tarpeiden yhdistäminen, toimittajavaihtokset Tarve: Ostomäärien tai -arvojen vähentäminen, standardointi tai määritysten muuttaminen	Nelikenttästrategiamalli SWOT-tarkastelu ADC-analyysi	I: Kategoriaprofiili O: Vaikutusarvio	Sijaintitieto
Kutsuu koolle hankintamissa, jossa arvioidaan vaikutusmahdollisuuksia ja jyvitetään tavoitteet kategorioille	Hankintajohtaja		Kategorioiden strategia- ja tavoitematritsi	I: Vaikutusarvot kategorioittain O: Kategorioiden strategia- ja tavoitematritsi	Sijaintitieto
Laatii vuosisuunnitelman (toimenpiteet aikatauluineen)	Kategoriavastaava	Konkreetit toimenpiteet aikatauluineen ja vastuineen.	Vuosisuunnitelmapohja (Excel) , kalenteriohjelma (sähköposti)	I: Kategorioiden strategia- ja tavoitematritsi, kategoriaprofiili ja vaikutusarvio O: Kategorian vuosisuunnitelma	Sijaintitieto
Seuraa suunnitelman toteutumista	Kategoriavastaava	Aikataulun noudattaminen ja mittarivaikutuksen seuranta.	Excel / kalenteriohjelma ERP: Seurantareportit	I: Kategorian vuosisuunnitelma O: Tulokset kategorioiden strategia- ja tavoitematritsissa	Sijaintitieto
Analysoi syyt ja määrittää toimenpiteet - Vuosisuunnitelman täsmentäminen, jos toimenpiteet eivät tehoa	Kategoriavastaava		Nelikenttästrategiamalli, SWOT	I: Tulokset kategorioiden strategia- ja tavoitematritsissa, alle tavoitteen O: Päivitetty vuosisuunnitelma	Sijaintitieto
Kutsuu koolle hankintamissa seuranta- ja -kategoriatulosten päivittäminen kategoriamatritsiin ja tulosten arviointi	Hankintajohtaja	Selkeän hälytysraja esim. indeksitaso.		I: Tulokset kategorioiden strategia- ja tavoitematritsissa O: Hankinnan suorituskykyindeksi	Sijaintitieto

4.2.3 Hankintojen ohjausprosessi

Hankintoja pyritään ohjaamaan niin, että kokonaiskustannukset ovat mahdollisimman alhaiset ja johdon strategiaan tavoitteisiin päästään. Tämä edellyttää tarvemäärittelyä, ohjastapojen asettamista sekä tehokkaiden toimintamallien luomista. Aiemmin oli esitelty hankinnan eri vaiheiden kustannuselementit (taulukko 6). Näitä tarkastelemalla voitiin todeta, että kustannustehokkuus on likimain sama asia kun prosessitehokkuus. Mitä tarkoituksenmukaisemmin, nopeammin, oikea-aikaisemmin ja virheettömämmin hankinta sujuu, sitä kustannustehokkaampaa se on. Ohjauskohteena ovat itse hankittava tuote/palvelu (Mitä) sekä hankinnan prosessit (Miten).

Mitä hankitaan

Lähtökohtainen ohjauskohde on hankittavan tuotteen määrittäminen. Siinä vaiheessa lyödään lukkoon suurelta osin tuotteen hankintahinta ja myös elinkaaren hinta. Tavoitteena on juuri optimaalisesti tarpeen täyttävä määräytyminen, ei yli- eikä alimitoitettu. Tähän tarvitaan tarkka tieto sekä tarpeesta että toimittajamarkkinoiden tarjonnasta. Sen vuoksi **tarpeen määrittäminen** on **kategoriatiimin** tehtävä. Kategoriatiimissä jaetaan tietoa ja yhdistetään tekninen osaaminen hankintaosaamiseen. Kategoriavastaavan tulee siis tarvittaessa koota organisaatiosta käsiteltävän kategorian asiantuntijat myynnistä tuotantoon miettimään yhdessä optimaalista ostomäärittelyä. Siihen vaikuttavat niin asiakkaan tarve (myynti), tuotantomenetelmät (tuotanto) kuin toimittajamarkkinoiden tarjonta (hankinta). Nimenomaan hankinnan tehtävä on pysyä kärryillä toimittajamarkkinoiden rajoituksista, mahdollisuuksista ja muutoksista. Määritystarve voi liittyä uuteen tuotteeseen, vanhan tuotteen kustannusrakenteen alentamiseen, varastonimikkeiden vähentämiseen tai toimittajasuhteiden muuttamiseen (pullonkaulasta rutiiniksi tai strategisesta volyymiksi).

Monissa tapauksissa jo asiakas on varsin yksikäsitteisesti asettanut tuotteelle spesifikaatiot esimerkiksi piirustuksissa; materiaalistandardin, menetelmät ja toleranssit. Jos nämä vaikuttavat ylimitoitetuilta tai menetelmällisesti tuotteen hinta olisi selkeästi alennettavissa, voidaan määritykset kyseenalaistaa asiakasneuvotteluissa ja tarjota näin asiakkaalle lisäarvoa. Tästä on varsinaisesti hyötyä vain, jos ehdotettu parannus olisi oman organisaation ydinosaamisen kannalta ainutlaatuisia eli asiakas ei voisi kilpailuttaa kattavasti uusilla spesifikaatioilla. Lähtökohtaisesti asiakkaan määrittämät tuoteominaisuudet ovat kilpailun suhteen tasaväkiset ja perusta määritykselle.

Sen sijaan omassa suunnittelussa määritykset ovat kriittinen vaihe, johon hankinnan tulee osallistua. Suunnittelussa ja tuotannossa on voitu jumittaa olemassa oleviin toimittajasuhteisiin eikä korvaavia vaihtoehtoja välttämättä tunnusteta tai niiden hakemiseen ei ole aikaa. Tämä ei ole ongelma, kun toimittajamarkkinoiden kartoitus ja tunteminen on nimetty hankinnan tehtäväksi. Toisaalta omasta organisaatiosta voi löytyä arvokasta toimittajietoa. Hankinnassa on kuitenkin paras tietämys tehtyjen valintojen kustannusvaikutuksesta. Hankinnassa tulee heti ilmi, jos jokin tuote on esimerkiksi mitoituksensa vuoksi hankalasti saatavilla ja standardimittaa selkeästi kalliimpi. Tällöin joudutaan mahdollisesti sitoutumaan suuriin tehdaseriin, maksamaan kalliita erilliskuljetuksia ja ottamaan riski toimitusvarmuudessa. Eri toimittajien suhteen ollaan myös erilaisessa neuvotteluasemassa esimerkiksi pääomakustannuksiin vaikuttavien toimitusehtojen suhteen. Jos asiakas kokee saavansa millimetrin mitoituseroista lisäarvoa niin, on että on valmis maksamaan siitä aiheutuvat kulut riskienhallintoineen tai jos kulut säästetään esimerkiksi jakelukuluissa massan tai tilavuuden kautta, on ratkaisu perusteltavissa. Muutoin tulee suosia standardivaihtoehtoa ja palvelultaan parempaa vaihtoehtotoimittajaa. Määrityksen peruskysymys on:

Mikä on asiakkaan todellinen tarve?

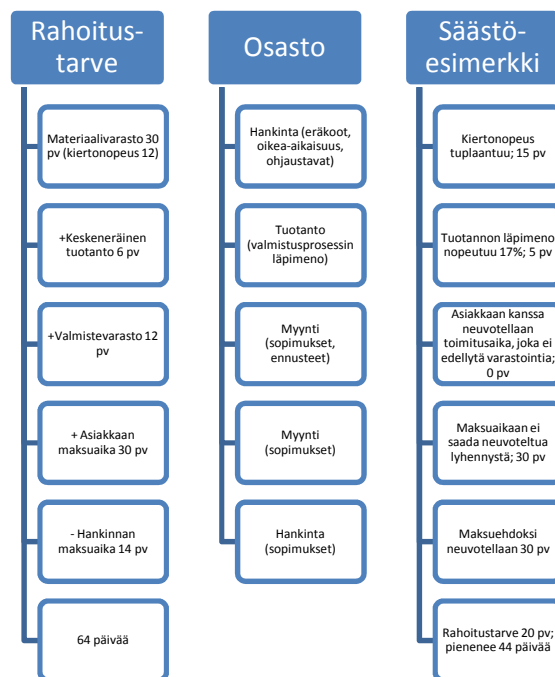
Hankittavan tuotteen tai palvelun määrityksessä haetaan siis kokonaiskustannusoptimia. Van Weel et al. (2002, pp. 52-54) ovat jaotelleet ostomääritykset seuraavasti:

- **Laatumääritykset**; sertifikaatit, tekniset normit ja standardit, palveluissa toiminnan kuvaus (mikä toiminnan taso palvelulla tulee saavuttaa)
- **Logistiset määritykset**; määrä ja toimitusaika
- **Huoltomääritykset**; ylläpito-, huolto- ja varaosakuvaukset
- **Lainsäädäntö- ja ympäristömääritykset**; mitä vaatimuksia tuotteelle ja sen tuotantoprosessille asetetaan työterveyden, turvallisuuden ja ympäristön suhteen
- **Tavoitehintataso**; millä hintahaarukalla ratkaisun pitäisi löytyä

Määritysten tulee siis kattaa sekä ostettava tuote (tekninen laatu) että toimittajalta vaadittava prosessien ja palvelun laatu. **Hyväksymisvaatimusten** tulee olla selkeät, koskivat ne sitten tuotteen ominaisuuksia, palvelua, menettelytapoja, prosesseja, varusteita tai henkilöstöä. Määrittelyssä voidaan esimerkiksi kertoa, mitä laatujärjestelmiä tai vastaavia toimittajalta edellytetään. Määritykset kuvataan ostotoiminnan **dokumenteissa** eli tarjouspyynnöissä, sopimuksissa ja ostotilauksissa. Operatiiviset dokumentit tehdään nykyään tavallisimmin toiminnanohjausjärjestelmä kautta, jolloin nimikehallinta on keskeinen osa hankintojen ohjausta. **Nimikkeen tietojen** tulee vastata tehtyä määrittelyä ja viestiä se yksiselitteisesti toimittajalle. Tietoja tulee muutostilanteissa ylläpitää.

Miten hankitaan

Hankinnan taloudellista vaikutusta käsiteltäessä ei tule unohtaa, että yrityksen päivittäisen toiminnan kannalta on kriittistä saada hankinnat rahoitettua. Tähän liittyy käsite **käyttöpääoma**. Tavarahankintaan käytetty raha sitoutuu pahimmillaan hyvinkin pitkäksi aikaa materiaali- ja prosessivarastoihin. Tähän vaikuttavat niin hankinnan omat, kuin tuotannon ja myynnin toimenpiteet. Tätä on havainnollistettu kuvassa 32.



Kuva 32. Varastojen ja maksuehtojen vaikutus hankinnan rahoitustarpeeseen.

Käyttöpääomassa saavutettu rahallinen säästö riippuu senhetkisestä korkotasosta. Sijoitetun pääoman tuotto-odotuksen ollessa esimerkiksi 10 %, tulee 44 päivän säästökseen miljoonan euron hankinnoissa vuositasolla noin 12 tuhatta euroa kaavan 2 mukaisesti

$$1\,000\,000 \text{ €} / 365 \text{ pv} \times 44 \text{ pv} \times 0,10 = 12\,055 \text{ €} \quad (2)$$

Tämä korostaa taas kaikkien osastojen, myös myynnin ja tuotannon, osuutta kokonaisuudessa. Hankinta voi vaikuttaa vain materiaalivaraston kiertoon ja hankintojen maksuehtoihin. Tämä vuoksi varastotaso mittaristossa tarkoittaa nimenomaan materiaalien keskivarastoa. Kiertoaika lasketaan siis tämän varaston käytöstä kaavan 3 mukaan

$$\text{Kiertoaika} = \frac{\text{Käyttö [€]}}{\text{Keskivarasto [€]}} \quad (3)$$

Jos määritetään tavoitteet sekä materiaalivaraston kierrolle että keskivarastolle, määritetään samalla myös varastoon ostojen budjetti. Esimerkissä (taulukko 7) oli kiertotavoite 15 ja keskivarastotavoite 200 000 €, jolloin varastoon ostojen budjetiksi tavoiteliikevaihdoilla tulee 3 M€ (15 x 200 000 €). Tämä tarkoittaa, että kaikkia ostoja (liikevaihtotavoitteesta johdettuna 8,25 M€) ei tehdä varaston kautta, vaan pääosin suoraan käyttöön. Myös keskeneräinen tuotanto on prosessivarasto, jonka kierrosta tulee huolehtia, mutta tämä ei ole yksin hankinnan vaikutusvallan piirissä. Jos halutaan määrittää kaikkien tuotannon ostojen kiertonopeus, tulisi määrittää myös materiaalien osuus keskeneräisestä tuotannosta.

Huono toimitusvarmuus ja laatu poikkeamat vaikuttavat myös tuotannon läpimenoon. Nä-mä tulisi huomioida omina mittauskohteinaan hankinnan tavoitteissa, kuten esimerkiksi. Muutoin tuotannon läpimeno riippuu pitkälti valmistusprosessin tehokkuudesta (kapasiteetin ja laadun hallinta, menetelmät jne.). Myynnin ennustetarkkuus vaikuttaa varaston ohjaukseen, mikä tulisi huomioida myynnin mittareissa. Myyntisopimuksilla vaikutetaan valmistevarastojen tarpeeseen ja maksuaikaan. Asiakkaan todellinen tarve on siis selvitettävä, ettei asiakasta ylivalvella. Jos lyhyt toimitusaika ei ole asiakkaalle kriittinen, ei ole mitään syytä varmuusvarastoida liikaa. Pahimmassa tapauksessa varastoja on monella tasolla; materiaaleina, puolivalmisteina ja valmiina tuotteina. Matti S. Rauhalan (2011, p. 205) mukaan hyvin monen yrityksen ongelmat ovat nimenomaan käyttöpääomaongelmia. Tätä voidaan hallita JOT (juuri oikeaan tarpeeseen) -ideologialla, mikä edellyttää hankinnan ja myynnin välistä kommunikaatiota. Läpimennon ja kysynnän määrittelyssäkin tarvitaan siis kategoriatiimiä. Kysynnän ennustaminen on epävarmaa, mikä synnyttää varastoja. Rauhalan määrittäminen kuuluu:

”Varasto on tavaroiden väliaikainen kasauma, joka toimii puskurina tavarantoimittajilta tulevan tasaisen tavaraviran ja jonkin verran epävakaisen käytön ja kysynnän välillä.”

Varastointia pidetään edellytyksenä sujuvalle toiminnalle. Sillä varmistetaan saatavuus ja ennen kaikkea joustavuus. Saatavuus on kuitenkin kallista. Kannattaakin kysyä, tuottaako varasto asiakkaalle lisäarvoa. Koska varastot ovat prosessin viiveitä, ovat ne näennäisesti eliminoidavissa. Rauhalan mukaan japanilaiset määrittävät varaston epäonnistuneen suunnitelman ja toiminnan kertymäksi. Tästä lähtökohdasta varmuusvarastointi tulisi tehdä kokonaan turhaksi. Ideaalitulanteessa hankintoja ei tarvitsisi rahoittaa käyttöpääomalla lainkaan, vaan läpimeno ja maksuehtojen suhde saataisiin niin suotuisaksi, että hankinnat saataisiin rahoitettua tulorahoituksella. Tämä voi kuitenkin kostautua kokonaiskustannusten nousuna, sillä pääomakustannusten alentuessa nousevat käsittelykulut.

Tavaraa ei ole tarkoituksenmukaista tilata niin pienissä erissä, että tilaus-, toimitus- ja las-
kutuskäsittelyn sekä kuljetuksen kulut syövät merkittävästi myyntikatetta. Ongelmana täs-
sä on, että toimituskulut on helppo selvittää, mutta erilaisten käsittelyjen ja varastoinnin
kuluja ei. Näitä tietoja tarvitaan, jotta voidaan määrittää niin sanottu **taloudellinen tilaus-
eräkoko** (Economic Order Quantity, EOQ). Sille on olemassa niin sanottu Wilsonin kaava
(Rauhala, 2011, p. 194):

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot S}{H}} \quad (4)$$

D = vuosikulutus (kysyntä)

S = täydennyseräkustannus

H = vuotuiset varastointikulut yksikköä kohti

Kaavan perusteella siis taloudellinen tilauserä on sitä suurempi, mitä suurempi on tuot-
teen kysyntä ja täydennyseräkustannukset suhteessa yhden yksikön varastonpitokustan-
nuksiin. Varastoinnin kuluista merkittävin on siihen sitoutunut pääoma. Muita merkittäviä
varastointikustannuksia ovat tilakustannukset sekä epäkuranttius, joka syntyy tuotteen
elinkaaren päättymisestä tai pilaantumisesta. Täydennyseräkustannukset taas ovat toimi-
tus- ja käsittelykuluja. Myös hankintahinta voi riippua eräkoosta.

Jälleen kerran ongelmana on kysynnän ennustaminen. Varsinkin sesonkituotteiden koh-
dalla tämä on hankalaa. Muutoinkin kaavan toimivuus edellyttää suurta yksinkertaistamis-
ta. Siinä ei huomioida toimitusten yhdistämistä, osatoimituksia, varastointi- ja käsittelyka-
pasideittia tai toimitusten epävarmuutta. Myös toimittaja voi rajoittaa ostajan päätösvaltaa
asettamalla tuotteelle minimieräkoon. Käytännössä muuttujia on siis enemmän.

Koska varastointi on sekä pääoman että epäkuranttiusriskin vuoksi kallista, voidaan kus-
tannusten hallinnan kannalta lähteä siitä, ettei hyvin epävarmoja tuotteita varastoida. Pro-
jektiluontoiset tuotteet ovat siis tässä tapauksessa aina tilausohjautuvia eli niitä tilataan
vain kerralla tarvittavat määrä suoraan tuotantoon (JOT). Samaa ajatusmallia voidaan
soveltaa myös hyvin vaihtelevan kysynnän toistuviin tuotteisiin. Sen sijaan että varmuus-
varastoitaisiin kysynnän hajonnan perusteella runsaasti, pyritäänkin neuvottelemaan asi-
akkaan ja toimittajan kanssa ratkaisu, jossa varastointia ei toimitusaikojen puitteissa tarvi-
ta. Edellä esitettyjen tietojen valossa nimikkeen ohjaukseen tarvittavat tiedot olisi hyvä
määrittää tapauskohtaisesti kategoriatiimissä nimikkeen käyttöönoton tai sen hallinnan
tehostamisen yhteydessä.

Ohjaustarkastelun lähtökohtaisia tietoja ovat

- Kysyntä (D) ja sen luonne ja hajonta (δ) → **volyymi ja sykli**
- Mahdolliset toimittajat ja toimitusaika → **saatavuus ja logistiikka**
- Kokonaisläpimenoaika suhteessa asiakkaan toimitusaikatarpeeseen/ valmistevara-
rastoon → **hankinnalle jäävä aika**

Näiden tietojen pohjalta voidaan määrittää tuotteelle soveltuva **ohjaustapa**. Jos varastointi ei ole kysynnän ja sen luonteen (projektiluontoinen, satunnainen) tai saatavuuden ja ajoituksen suhteen välttämätöntä, voidaan nimike käsitellä **tilausohjautuvasti** eli sitä ostetaan suoraan tuotantoon juuri kyseiseen tarpeeseen (JOT). Jos taas varastointi on kustannusten tai saatavuuden kannalta välttämätöntä, tulee nimikkeelle määrittää **varastonohjausmalli**. Sen peruskysymyksiä ovat (Huiskonen, 2012)

- Kuinka usein täydennystilaustarve tulee tarkistaa?
- Milloin täydennystilaus tulee tehdä; tilauspisteen vai tilausvälin perusteella?
- Kuinka suuri tilaus tulee tehdä?

Näihin kysymyksiin vastaamalla varastoitaville nimikkeelle määritetään **ohjausparametrit**. Varastotaso muodostuu kysynnän epävarmuuden takia pidettävästä varmuusvarastosta ja täydennyseräkoosta riippuvasta kiertovarastosta (Huiskonen, 2012). Tilauspiste määräytyy varmuusvaraston sekä kysynnän ja toimitusajan mukaan.

Tilauspistettä käytetään siihen perustuvissa tilauspiste- ja täyttötasojärjestelmissä. Ensimmäisessä tilataan aina määritetty täydennyserä tilauspisteen alittuessa. Varastotasoihin perustuvissa järjestelmissä taas tilauseräkokko muuttuu määritetyn täyttötason mukaan. Yksi tapa täydentää varastoa on käyttää tilauspisteen sijasta määräävänä tekijänä tilausväliä. Tässäkin täydennyserä muuttuu suhteessa täyttötasoon. (Huiskonen, 2012)

Koska toimittajan kanssa voi olla ongelmallista sopia vaihtuvista eristä, on tilauspistejärjestelmä sen suhteen selkeämpi. Tätä tapaa käyttävät myös monet toiminnanohjausjärjestelmät. Nimikkeen taakse saa tavallisesti syötettyä tarvelaskennassa (MRP, Material Requirements Planning) tarvittavat tiedot. Joissain järjestelmissä on myös automaattisia ajoja, joilla tilauspistettä voidaan päivittää valitun tarkastelujakson toteutuneen kysynnän perusteella. Omaan järjestelmään kannattaa siis tutustua ja sen mahdollisuuksia hyödyntää.

Kun täydennys tehdään tilauspisteen perusteella, tulee määrittää vielä **sykli** ja **eräkoko**. Tässä voidaan noudattaa nelikenttästrategian mukaista ajattelua eli keskittyä optimoimaan volyyminimikkeiden varastotasot suhteessa toimituksiin ja varmistamaan rutiini- ja pullonkaulatuotteiden saatavuus. Toimitusten vaikutuksen seuraamiseksi voidaan lisämittariksi ottaa toimituskulujen suhde hankintojen arvoon tietyssä kategoriassa. Näihin voidaan vaikuttaa logistisilla järjestelyillä, kuten toimitusten niputtamisella vakio-toimituspäiviin ja tämän tarkastelulla laajemmin alueellisesti eikä vain yksittäisen toimittajan kohdalla.

Toimittajaverkosto olisikin hyvä hahmottaa visuaalisesti kartalla ja tarkastella sen toimintasykliä. Samalla voidaan arvioida sen suhdetta jakeluverkkoon. Löytyisikö sieltä yhdistämispotentiaalia? Rahtivapaan toimituksen edullisuus on riippuvainen myös oman kuljetusverkoston tehokkuudesta. Toimitustapalausekkeen arviointi onkin yksi osa kustannusten hallintaa. ”Ilmainen” toimitus ei aina ole halvin. Kuvaan 33 on hahmoteltu suppea esimerkki toimittajien (T) ja asiakkaiden (A) sijainnista suhteessa omaan yritykseen (X). Miten tavara virtaa suhteessa näihin?



Kuva 33. Esimerkki kuljetusverkoston hahmottamisesta.

Varastonohjauksmallissa tulee siis hakea optimaalista täydennysrytmin ja -reitin yhdistelmää. Myös epäsuorissa hankinnoissa tulee kiinnittää huomiota sykliin suhteessa myyntikatteen kertymiseen. Ohjausparametrien lisäksi tulee miettiä operatiivisten prosessien kannalta tehokkaat työkalut. Koska tarvelaskentatietojen ylläpitäminen vaatii työtä ja saldojen oikeellisuutta eli tarkistusinventointeja, voi olla perusteltua ottaa sen piiriin vain volyyminimikkeet sekä saatavuuden kannalta kriittiset pullonkaulanimikkeet. Rutiininimikkeillä sekä epäsuorilla tavaroilla, joiden saldot eivät välttämättä edes ole järjestelmässä, toimiva ratkaisu voisi olla visuaalinen 2-laatikkojärjestelmä. Siinä tehtävä täydennys voidaan pyrkiä automatisoimaan tai ulkoistamaan (VMI, Vendor-Managed Inventory).

Varastonimikkeiden strategisen luokittelun perusteella voidaan antaa yleisohje niiden ohjauksesta. Taulukossa 8 on esitetty tällainen suuntaa antava tavoiteohjausmalli. Sen pohjalla on Rauhalan (2011, pp. 156-159) ABCD-analyysiin perustuva tilausrytmiajatus.

Taulukko 8. Tilauspisteeseen perustuvan varastonohjauksen viitteellinen tavoiteohjausmalli

	Strateginen	Volyymi	Rutiini	Pullonkaula
Seurantatapa	MRP	MRP	2-laatikko-järjestelmä	MRP
Toimitusaika-tavoite → seurantaväli ja täydennyskäytäntö	2 vko, päivätasoinen seuranta, tilaus sopimuksen pohjalta	1 vko (toimitukset kerran tai kaksi viikossa reitistä riippuen, tavaraa joka kuormassa), päivätasoinen seuranta, tilaus määrättyltä toimittajalta	4 vko, jatkuva/ viikkotasoinen seuranta, käyttäjäkotiinkutsut sopimuksen pohjalta tai VMI	4 vko, viikkotasoinen seuranta, kotiinkutsu sopimuksen pohjalta

Varastolle ja sen kierrolle asetetut tavoitteet huomioidaan siis ohjausprosessissa edellä mainittujen tekijöiden kautta. Jos tavoiteohjaus nostaisi toimitusaikaa tai yksikkökustannuksia asiakkaalle liian suuriksi, voidaan varaston epäkuranttiusriskiä yrittää pienentää sopimuksilla eli sitouttamalla asiakas ennusteeseensa. Tällöin voidaan riskittä edelleen sitoutua toimittajan varastoon ja alentaa pääomakustannuksia neuvottelemalla toimittajan kanssa puskurivarastoinnista ja mahdollisimman lyhyestä toimitusajasta.

Jokaisessa toimitusketjun vaiheessa ei ole tarkoituksenmukaista varastoida ja epävarmuuden takia on kannattavaa sitoa varastoon mahdollisimman vähän jalostus- tai käsitteilytyötä. Jos toimittaja ei suostu varastointiin, tulee maksuehto yrittää neuvotella mahdollisimman pitkälle varastointiajan kattavaksi. Toisaalta maksuehdossa voidaan tulla vastaan, jos toimittajalla on valmiudet tilausohjautuviin JOT-toimituksiin. Kokonaisuus ratkaisee.

Tuotemäärittysten jälkeen hankintojen ohjauksessa tulee siis huolehtia, ettei varastoida jos ei asiakkaan tarpeiden suhteen ole pakko. Ja jos varastoidaan, pyritään vähentämään sen riskejä ja rahoitustarvetta pitämällä varastotaso matalana ja kierto korkeana. Organisaatiossa kannattaa siis esittää kysymys:

Miksi varastoja pidetään; tavan vuoksi vai todelliseen asiakastarpeeseen?

Tarve- ja ohjausmäärittelyjen lisäksi olennaista on myös **hankintaprosessien tehostaminen**. Tämä tarkoittaa lisäarvoa tuottamattoman työn eliminointia. Operatiivisessa hankinnassa se on käsittelyjen eli hankintaehdotusten, tilaamisen, tiedonsiirron, laaduntarkastusten, reklamoinnin ja laskunkäsittelyn tehostamista. Tämä pienentää käsittelykulujen vaikutusta kokonaiskustannuksiin ja parantaa pienten tilauserien taloudellisuutta. Mahdollisuuksien mukaan voidaan pyrkiä tehostamaan myös asiakkaan ja toimittajan prosesseja omalle organisaatiollekin suotuisaan suuntaan. Tällaisista win-win-ratkaisuista hyötyy koko ketju sen kilpailukyvyn parantuessa. Etenkin päällekkäisiä toimintoja tulee karsia; jos toimittaja tarkastaa tuotteen asiakkaan spesifikaatioiden mukaisesti lähetettäessä, onko se pakollista tarkastaa vastaanotettaessa?

Myös toimittajien hallintaa voidaan tarkastella tehokkuuden kannalta. Projektiluontoisissa hankinnoissa oikea-aikaisuus ja poikkeamien hallinta korostuu, jolloin uusien toimittajien etsintä ja kilpailuttaminen jokaisen hankintatarpeen kohdalla erikseen voi olla varsin tehontonta. Toimittajan vaihto on aina riski, joka projektiaikataulujen kohdalla moninkertaistuu. Jos kyseessä on kertaluotoinen, laskutusperusteinen projekti, kokonaiskustannuksiltaan todennäköisesti edullisin tapa on käyttää tunnetusti varmaa toimittajaa hintaan tuijottamatta. Mittavissa ja sopimushinnoitelluissa projekteissa kokonaistarpeen määrittely ja siitä neuvottelu puoltaa paikkaansa. Myös toimittajien kilpailutus tulee siis optimoida saavutettavan hyödyn mukaan. Menettelyistä voidaan antaa suositus. Esimerkki tällaisesta viitteellisestä menettelysuosituksesta on esitetty taulukossa 9. Siinä on käytetty soveltaen Koskisen et al. erittelemiä tarjouskyselytyyppejä (1995, pp. 156-158).

Taulukko 9. Viitteellinen menettelysuositus tarjouskyselyhin.

Menettely	Sovellusalue	Toimintatapa	Tarjouspohja
Laaja tarjouspyyntö	Vuosisuunnitelman mukainen tai projektikohtainen kategorian kilpailutus. Strategisten kategorioiden toimittajanvaihdoskartoitus.	Valmistelu ja toimittajavalinta hankintatiimissä, koko yrityksen ostovoiman huomiointi. Huolellisuus määrittelyissä.	Tarjouskyselypohja
Suppea tarjouspyyntö	Satunnainen tarjouspyyntö yksittäiseen tarpeeseen, esim. uusia nimikkeitä kategoriaan. Projektien ennakkotarjouspyynnöt.	Tarjouspyyntö lähetetään toimittajapankin kyseiseen kategoriaan kuuluville aktiivisille toimittajille, jotka ovat omilla postituslistoillaan.	Sähköposti

Tehottomien toimintatapojen jäljille voidaan päästä esimerkiksi työntutkimuksella tai haastatteluilla. Kehityskeskusteluissa kannattaa hyödyntää operatiivisen hankinnan näkemys aikaa vievistä työvaiheista. Tehokkuutta saavutetaan myös uuden teknologian hyödyntämisellä; sähköinen laskutus ja laskunkäsittely ovat esimerkiksi arkipäivää jo monissa yrityksissä.

Myös heikko tiedonkulku yritysten eri osastojen välillä voi aiheuttaa turhaa työtä esimerkiksi toimitusaikojen selvittämisenä. Tietojen mahdollisimman reaaliaikainen välittäminen järjestelmien tai raporttien kautta kaikille osapuolille saattaa siis tuottaa merkittävää työaikasäästöä. Myös tiedonkulku organisaatioiden välillä esimerkiksi erilaisten portaalien kautta voi tehostaa prosesseja. Tehokkuuden suhteen kannattaakin kysyä:

Tuottaako tehty työ lisäarvoa vai voitaisiinko se eliminoida tai voitaisiinko sitä nopeuttaa tai automatisoida?

Hankintojen ohjaus koostuu siis tarvemäärittelyistä (hintataso), varastoinnin hallinnasta ja ohjauksesta (pääomakustannukset) sekä prosessien tehokkuuden maksimoinnista (työkustannukset). Lähtökohtina ovat johdon asettamat tavoitteet, esimerkiksi ostojen suhde liikevaihtoon, varaston kiertonopeus ja maksimivarastotaso sekä budjetti hankinnan työtunneille. Tavoitteita tarkastellaan kategoriastrategiaprosessin vaikutusarvioinnissa, jonka pohjalta tehdään vuosisuunnitelma. Tarvittaessa ohjausmenettelyitä tarkastetaan. Tavoitteisiin pääsyä voidaan tukea mittaamalla lisäksi esimerkiksi toimituskulujen suhdetta liikevaihtoon.

Hankintojen ohjausprosessissa syntyvät nimikkeille osto- ja ohjaustietomäärittelyt sekä menettelyohjeet operatiiviseen hankintaprosessiin ja toimittajien hallintaan. Siinä syntyy tietoa myös myynnin ja tuotannon prosesseille samoin kuin niistä tarvitaan tietoa määrittelyyn. Tämän vuoksi ohjausprosessityöskentelyä tehdään kategoriatiimeissä. Ohjaustieto voidaan välittää toisiin prosesseihin järjestelmien kautta sekä erilaisina työohjeina. Esimerkiksi spesifikaatiot, ohjaustavat ja tarvelaskentaparametrit voidaan syöttää nimikkeille toiminnanohjausjärjestelmään. Prosessien toimintaohjeet kuuluvat laatujärjestelmään, jos sellainen on.

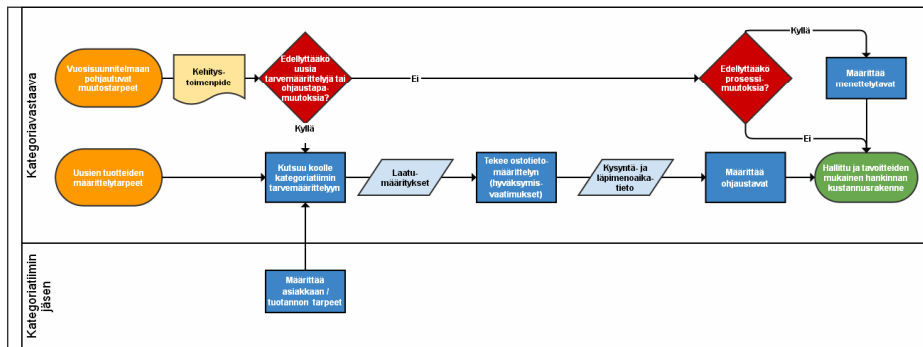
Seuraavalla sivulla on esitetty edellä läpi käydyistä elementeistä koottu tavoiteprosessimalli Hankintojen ohjausprosessista.

Tavoiteprosessikuvaus: Hankintojen ohjausprosessi

Prosessin perustiedot

Asia	Kuvaus
Tarkoitus	Hankinnan kokonaiskustannusrakenteen hallinta.
Asiakkaat	Hankintajohtaja (hankinnoista vastaava johtaja).
Omistaja	Kategoriavastaava.
Mittarit	Varastotaso, varaston kierto, toimitusvarmuus (ohjaus), ostojen suhde liikevaihtoon (määritykset), tehokkuus.
Tavoitteita	Mittareille asetettuihin tavoitteisiin pääseminen kategoriassa.
Ohjaus- ja parantamismenettely	Tulosten seuraaminen hankintaimissa ja tavoitepoikkeamiin reagoiminen kehitystoimenpiteillä.

Prosessikaavio



Vaihekortti

Vaihe/tehtävä	Kuka/keitä - vastuut	Kriittiset tekijät, pätevyysvaatimukset, mikä olennaista	Menetelmät,ohjeet,mallit,työkalut, laitteet jne.	Tietojen hallinta - "input ja output" -tieto	Output - dokumentin sijainti
Kutsuu koolle kategoriatiimin tarve määrittelyyn.	Kategoriavastaava	Asiantuntijoiden kutsuminen sekä myynnistä että tuotannosta (ja suunnittelusta, jos ei osana tuotekehityshanketta). Hankintatiedon (saatavuus ja logistikka) valmistelu. Kustannusvaikutusten arviointi.		I: Vuosisuunnitelmaan pohjautuvat muutostarpeet, uusien tuotteiden määrittelytarpeet O: Ajamääräus kategoriatiimille	
Määrittää asiakkaan / tuotannon tarpeet	Kategoriatiimin jäsen	Optimaalisesti tarpeen täyttävä määrittely, ei yli- eikä alimitoitettu. Asiakkaan tarve (myynti) ja tuotantomenetelmien vaatimukset (tuotanto).		I: Kutsuu kategoriapalaverin O: Lausumamääritykset, kysyntä- ja läpimenoaika-tieto	Sijaintitieto
Tekee ostotietomäärityksen	Kategoriavastaava	Selkeät hyökkäysvaatimukset.	Määritykset kategoriatiimin perusteella: <ul style="list-style-type: none"> • Laatua määritykset: sertifiikatit, tekniset normit ja standardit, palvelussa toiminnan kuvaus (mikä toiminnan taso palvelulla tulee saavuttaa) • Logistiset määritykset: määrä ja toimitusaika • Huoltomääritykset: ylläpito- ja varaosakuvaus • Lainsäädäntö- ja ympäristömääritykset: mitä vaatimuksia tuotteelle ja sen tuotantoprosessille asetetaan työturvallisuuden ja ympäristön suhteen • Tavoitehintataso: millä hintahaarukalla ratkaisun pitäisi löytyä 	I: Lausumamääritykset O: Ostotietomääritykset nimikkeelle	ERP
Määrittää ohjausavat	Kategoriavastaava	Läpimeno optimointi (käyttöpäätös). Jos varastoit ei ole työssä ja sen luonteen (projektiluontoinen, satunnainen) tai saatavuuden ja ajoituksen suhteen välttämätöntä, tilausohjautuvuus (JOT) . Jos varastoit on kustannusten tai saatavuuden kannalta välttämätöntä, tulee nimikkeelle määrittää varastonohjausmalli .	Kuljetusverkoston kartta Varastonohjauksen tavoiteohjausmalli Taulukkolaskentaohjelma (varastoparametrit)	I: Kysyntä- ja läpimenoaika-tieto, toimittajatielo O: Ohjautapa ja -parametrit nimikkeelle	ERP
Määrittää menettelytavat	Kategoriavastaava	Lisääarvoa tuottamattoman työn eliminoiminen operatiivisesta hankinnasta sekä toimintajohdosta. Rutimien tehostaminen.	Työntutkimukset/tuntiseuranta, haastattelut, kehityskeskustelut.	I: Tehostamistarve O: Menettelysuositukset ja -ohjeet, prosessimuutokset	Laatujärjestelmä

4.2.4 Toimittajienhallintaprosessi

Toimittajat ovat yrityksen kriittinen voimavara. Toimittajamarkkinoiden hallinnassa uusien toimittajien etsintä sekä yritykselle optimaalisen toimittajaverkoston rakentaminen ovatkin avainasemassa. Perinteinen toimittajien valintatapa on ollut vuosittaisten tarjouskyselyjen lähettäminen tunnetuille tai aktiivisesti yhteyttä ottaneille toimittajille (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, p. 78). Keino on siis ollut kilpailuttaminen ja valintakriteeri pääsääntöisesti hinta. Iloranta et al. esittävät, että tämä on tehotonta lukkiutuneilla sisämarkkinoilla. Ulkomaisten vaihtoehtojen kartoittaminen voi lisätä tehokkuutta tuomalla asetelmaan muutospainetta. Tämä edellyttää tuontikaupan osaamista. Tuloksia voidaan kuitenkin saada myös kotimaisten toimittajien kanssa, jos vaihtoehdot kartoitetaan järjestelmällisesti eikä turvauduta vain internetin hakukoneiden tuloksiin. Hintakilpailuttamisen sijaan tulisi keskittyä etsimään eniten lisäarvoa tuottavaa toimintamallia toimittajan kanssa. Tasapaino kilpailupaineen luomisen ja toimittajayhteistyön kehittämisen kanssa on kullakin markkinalla eri asemassa. Tässä tulee siis noudattaa kategoriakohtaista strategiaa, jotta keskitytään oikeisiin toimittajasuhteisiin.

Uusien toimittajien etsintä

Toimittajavalinta on hankinnan keskeisimpiä tehtäviä, mutta ennen valintaa pitää löytää harkittavat vaihtoehdot. Kun hankintakategoriat on määritetty toimittajamarkkinaperusteisesti ja tätä vuosittain strategiaprosessissa katselmoidaan, tiedetään mistä toimittajakunnasta toimittajia on etsittävä. Kullekin kategorialle voidaan koota sen strategian mukainen toimittajapankki, josta löytyvät sekä potentiaaliset että aktiiviset hyväksytyt toimittajat. Tämä helpottaa tarjouspyyntöjen tekoa. Strategisille kategorioille on nimetty avaintoimittajat, mutta näillekin voidaan kartoittaa vuosittain vaihtoehtoja. Pullonkaularyhmiä voidaan tehokkaasti toimittajakartoituksen avulla muuttaa rutiiniryhmiksi. Pelkästään tuotteen ominaisuuksia muuttamalla ei siis vaikuteta asemaan toimittajamarkkinoilla, vaan tämä on mahdollista tehdä myös markkina- ja toimittajavaihtoehtotuntemusta parantamalla. Volyymituotteissa potentiaalisten toimittajien tunnistaminen lisää kilpailuetua.

Toimittajien etsinnästä löytyy huomattavasti vähemmän tietoa kuin niiden arvioinnista. Kuten edellä todettu, pelkkä Internet-sivujen selaaminen ei kuitenkaan riitä, vaikka se nykyään onkin tehokas tiedonvälitysmuoto.

Iloranta et al. (2012, pp. 231-232) ovat koonneet erilaisia tapoja tutustua tietyn ryhmän toimittajamarkkinoihin ja löytää näin vaihtoehtoisia toimittajia. Alla olevaan luetteloon on muokattu näistä kuusi keinoa löytää potentiaalinen toimittaja:

1. **Kysy verkostosi jäseniltä ja laajenna verkostoasi.** Kollegoilta, tuttavilta ja muilta oman verkoston jäseniltä voi saada hyviä kokemuksiin pohjautuvia vinkkejä. Myös omasta toimittajakunnasta saattaa löytyä asiaa tuntevia toimittajia, jotka auttavat asiakasta mielellään, kun kyse ei ole suoraan heidän kanssaan kilpailevista palveluista. Yksi tietolähde voivat olla alan oppilaitokset ja opiskelijat.
2. **Käytä hakukoneita ja tietokantoja.** Yritysten omien kotisivujen sekä esimerkiksi yhteystietokantojen kautta voi löytyä soveltuvia toimittajaehdokkaita.
3. **Tutustu toimialajärjestön tietoihin.** Esimerkiksi Suomen Yrittäjät ry:n jäsenenä on tällä hetkellä 59 toimialajärjestöä, joiden kotisivuille pääsee heidän kauttaan (2015). Toimialajärjestöjen sivuilla taas on alueellista tietoa sekä mahdollisesti tietoa ulkomaisista sisärjestöistä. Järjestöiltä voi saada jäsentietoa ja ainakin sen kautta saa tietoa toimialasta ja sen mahdollisista messuista ja vastaavista tapahtumista.
4. **Lue alan julkaisuja.** Ammattilehdet ja muut julkaisut ovat hyvä tietolähde.
5. **Käy tavoitteellisesti messuilla.** Messut ovat hyvä väylä tutustua alaan, mutta toimittajia etsittäessä tarjontaan tulee tutustua etukäteen ja tehdä suunnitelma tapaamisista.
6. **Avaa toimittajille väylä antaa tietoja itsestään.** Itse voi olla aktiivinen, mutta ei kannata unohtaa mahdollisuutta ulkoistaa tätä työtä toimittajalle itselleen. Myös myyjät etsivät aktiivisesti uusia asiakkaita. Yrityksen kotisivuilta löytyy tavallisesti ostoista tai hankinnoista vastaavien yhteystiedot, jolloin potentiaaliset toimittajat saattavat ottaa itsekkin yhteyttä. Tämä voi olla hankintahenkilöstöä kuormittavaa, joten voisi olla harkitsemisen arvoista laittaa kotisivuille yhteydenottolomake, jolla toimittajat voivat antaa itsestään keskeiset tiedot. Vastaavasti kuin sisäisten resurssien kanssa eli rekrytoinnissa toimitaan. Nämä linkittyvät valintaan ja kriteereihin, joita käsitellään myöhemmin.

Koska toimittajien etsintään saa kulumaan paljon aikaa, tulee se tehdä vuosisuunnitelman pohjalta: Mihin kategoriaan keskitytään? Paljonko aikaa käytetään? Täytyy muistaa, että tässä ei kuitenkaan vain haeta uusia toimittajavaihtoehtoja, vaan myös pidetään yllä tietämystä kyseisen toimittajamarkkinan tilanteesta ja kehityksestä. Kun potentiaalisia toimittajia on saatu kerättyä kategorialle, tulee nämä arvioida. Arviointi- ja valintakriteereistä puhutaan seuraavassa kappaleessa.

Toimittajaverkoston rakentaminen; arviointi, valinta ja kehittäminen

Toimittajien arvioinnissa ja valinnassa tulee muistaa, että lähtökohtana ovat organisaation ulkoisen asiakkaan tarpeet. Arvioinnin ja valinnan metodeista löytyy valtava määrä tieteellistä tutkimusta. Toisaalta edelleen valideja, käytännönläheisiä malleja on tunnettu pitkään. Esimerkiksi Suomessa Koskinen et al. (1995) kehittivät jo 90-luvulla niin sanotun ostotoiminnan 4 K:n mallin, joka toimii nykyisessäkin, kokonaisvaltaisessa ulkoisten resurssien hallinta-ajattelussa, sillä se huomioi lähtökohdan palvella asiakasta. He kuvaavat 4 K:n mallia nimenomaan kommunikointivälineeksi asiakasvaatimusten siirrossa toimittajalle. Mallin kriteerit ovat seuraavat:

Konfiguraatio, kokonaishankinta; oikea tuote

- yhteensopivuus asiakkaan tarpeeseen
- tekninen spesifikaatio
- mukana tuleva palvelupaketti
- tuotteen suorituskyky ja koostumus
- suunnittelun laatu ja laadun tasaisuus

Kanava; oikea aika, paikka ja määrä

- logistiikka ja tuotteiden oikea-aikainen ja -määräinen toimitus
- toiminnan ja prosessien laatu

Kyky palvella, kohtelu; oikea asiakaspalvelu

- joustavuus ja helppous asioida ja ostaa
- kohtelu
- kommunikointi
- halu ja kyky palvella, palvelun laatu

Kustannus; oikea hinta

- elinkaarikustannukset
- toimittajaverkon kokonaiskustannukset

Mallin on tarkoitus toimia apuna toimittajavalinnoissa. Laatu on mallissa huomioitu kokonaislaatuajattelun pohjalta eli se sisältyy tuotteen tekniseen laatuun, prosessien ja toiminnan laatuun sekä palvelun laatuun. (Koskinen, et al., 1995) Yrityksen tulee pystyä takaamaan, että myös toimittaja toimii asetettujen laatustandardien mukaisesti.

Toimittajien valinta pelkän hintakilpailuttamisen pohjalta ja tämän vuoksi merkittävien suorien ja epäsuorien laatuun, toimitukseen, käyttöön ja huoltoon liittyvien kustannusten siivuttaminen on huomioitu myös esimerkiksi Kanagarajin et al. (2012) toimittajavalintaa käsittelevässä artikkelissa. He tuovat esiin, että toimittajavalinta on monien asiantuntijoiden mielestä hankintaosaston tärkein tehtävä, jolloin toimittajavalintaprosessin on oltava tehokas. He ovat kehittäneet hinnan ohella tuotteen vaihtokustannukset sekä tuotannon keskeytymisen kustannukset huomioivan Reliability based Total Cost of Ownership (RTCO) -laskentamallin toimittajien arviointiin. Pohjalla on useiden tutkimusten kartoitus, jossa keskeisiksi arviointikriteereiksi ovat nousseet Koskisen et al. 4K:n mallissakin esillä olleet kustannus, laatu ja palvelu. Pk-yrityksen työkaluillakin tulisi siis pyrkiä arvioimaan toimittajia näistä näkökulmista.

Lähtökohtana arviointiin ovat kriteerien tunnistaminen ja näiden painottaminen kunkin kategorian strategisesta näkökulmasta. Jos tuoteryhmä kuuluu volyymihankintoihin, painotetaan kuvan 30 mukaisesti hankintahintaa sekä toimitukseen liittyviä tekijöitä (logistiset järjestelyt, toimitusaika, eräkoko) eli kustannusta ja kanavaa. Toiminnan on myös oltava virheetöntä. Rutiinituotteissa olennaista on toimittajan kyky palvella tehokkaasti eli ostamisen helppous ja automatisoinnin, jopa ostamisen ulkoistamisen mahdollistaminen. Pullonkaularyhmissä olennaista on saatavuus eli 4K:n mallissa kanava ja kyky palvella. Strategisissa hankinnoissa korostuu konfiguraatio eli tarpeen erityistä lisäarvoa tuottavalla tavalla täyttävä kokonaisuus. Tässä ryhmässä kriteerit ovat kaikkein tiukimmat ja siinä tulee käyttää erityistä huolellisuutta. Strategisten toimittajien valintamallia on tutkinut muun muassa Eric Sucky (GOR, NGB, 2004). Hänen mallissaan huomioidaan myös toimittajanvaihdoksen ja investointien kustannukset sekä oletettavasti saavutettava strateginen lisäarvo.

Erialaisten arviointitekijöiden pohjalta on laadittu monimutkaisia matemaattisia malleja ja niihin pohjautuvia laskentaohjelmia. Käytännön näkökulmasta tärkeää on huomioida eri tekijät ja hahmottaa niiden pohjalta kullekin strategiselle ryhmälle edes alkeellinen arviointimalli. Tästä on esitetty esimerkki taulukossa 10. Siinä keskeisiksi tekijöiksi on valittu pk-yrityksen näkökulmasta suhteellisen helposti arvioitavissa olevat, kuitenkin tutkimuksissa keskeisiksi nostetut (Kanagaraj, et al., 2012) hinta, laatu eri ulottuvuuksineen ja toimitus. Koska potentiaalisten toimittajien valinnassa ei vielä voida arvioida toimittajan suorituskykyä toteumien perusteella, tulee niitä arvioida kyselyiden ja tutkimusten (toimittajatieto, näytteet, vierailut) avulla.

Hankinnan kokonaiskustannukset voidaan minimoida valitsemalla kategoriaan ominaisuuksiltaan optimaaliset toimittajat. Taulukon 10 viitteelliseen toimittajien arviointimalliin on sisällytetty kunkin kriteerin kohdalle taulukossa 6 esitetyt hankinnan aikaiset ja jälkeiset kustannukset, jotka liittyvät kyseiseen kriteeriin.

Taulukko 10. Esimerkki toimittajan arviointimallista.

Kriteeri	Hinta DAP (suhteessa eräköön)	Tuotteen tekninen laatu	Prosessien laatu (sis. kapasiteetti ja osaaminen) → toimituskyvykyys (saatavuus) ja laadun tasaisuus	Palvelun laatu (järjestelmät, tavoitettavuus, kommunikointi, yhteistyö esim. varastoinnissa)	Toimitus
Kustannuselementti, johon liittyy (taulukko 6)	Hintamaksu- ja toimintusehto huomioiden	<ul style="list-style-type: none"> Vialliset lopputuotteet, tuotevastuut, maine, vaikutus myyntiin Ylläpito, tuki, huollot, varaosat Ympäristökysymykset, kierrätys, elinkaaren päätyminen 	<ul style="list-style-type: none"> Laaduntarkastukset Korjaukset/ ylimääräinen työ Tuotantolinjan seisokki Toimitusvirheistä johtuvat puutekustannukset Reklamointi/ viallisten palautus Toimittajan koulutus- ja kehityskulut, yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> Tilaaminen Tiedonsiirto Laskutus/maksaminen Varastointi (kuka varastoi) 	<ul style="list-style-type: none"> Toimitusjärjestelyt, kuljetus, tullit Varastointi (toimitusajan ja taloudellisen vaikutus määrään ja aikaan)
Arviointityökalu valintavaiheessa	Tarjouspyyntö (RFQ)	Spesifikaatiovertailu tai näyte tarpeen mukaan	Kysely (RFI) esim. tarjouspyynnön yhteydessä tai vierailu (strateginen/volyymi), laatuajrjestelmä, referenssit	Kysely ja arviointi palvelu- ja neuvottelutilanteessa	Tarjouspyyntö
Mittari seurantavaiheessa	Hintakehitys Hintaindeksi	Asiakastytyväisyys Asiakasreklamaatiot tuoteryhmään liittyen	Toimittajareklamaatiot (määrä, laatu) Toimitusvarmuus	Toimittajareklamaatiot (palvelu) Operatiiviseen ostoon käytetty aika Palvelukyvyyn arviointi	Toimituskulut suhteessa hankintojen arvoon (sivukulukerroin)
Strateginen Volyymi	20	40 (kilpailutekijä)	20	15	5
Rutiini	60	5 (vakiolaatu)	20	5	10
Pullonkaula	40	5 (vakiolaatu)	10	40	5
	20	10	40	25	5

Taulukon 10 esimerkissä kunkin strategisen ryhmän eniten lisäarvoa tuottavan ja kokonaiskustannuksia alentavan kriteerin painokerroin on korostettu. Taulukossa esitettyjen arviointikriteerien ohella voidaan toimittajavalinnalle asettaa riskienhallintaan liittyviä **kynnyskysymyksiä**, joita voivat olla esimerkiksi toimittajan taloudellisen tilanteen indikaattorit, vakuutus- ja verotusasiat tai standardoidut järjestelmät, kuten laatu- tai ympäristöjärjestelmä. Näihin asioihin voidaan ottaa kantaa jo hankintapolitiikassa (esimerkki liitteessä 1).

Tuotteen hinta ja tekninen spesifikaatio tulevat tarjouspyynnössä (RFQ, Request for Quotation) automaattisesti huomioitua, mutta laadullisten elementtien selvittämiseen voidaan laatia kyselylomake (RFI, Request for Information). Se voidaan liittää uusien toimittajien tarjouspyyntöön tai lähettää jo etukäteen toimittajapankkia ajatellen. Samaa lomaketta voidaan käyttää toimittajien etsintäkeinon 6 yhteydessä eli liittää sen kotisivuille mahdollisten uusien toimittajien täytettäväksi. Lomakkeen pitäminen yksinkertaisena saattaa edellyttää kategoriakohtaisuutta. Suuntaa antava esimerkki kyselylomakkeesta on liitteessä 2. Kriittisten toimittajien (strategisten tuotteiden avaintoimittajat sekä volyymitoimittajat) kohdalla tulee harkita auditointia toimittajan tiloissa ennen valintaa.

Arvioinnissa toimittajat laitetaan paremmuusjärjestykseen valittujen kriteerien mukaan. Esimerkin arviointimallissa (taulukko 10) pisteytys tehdään valitulla asteikolla esimerkiksi 1-5. Kullekin kriteerille tulee siis määrittää mitattava tulos ja sen sijoittuminen asteikolla. Tulos voi olla esimerkiksi hinta, laatuasteikot tai kyselyasteikot (kategoriakohtaisesti). Painokertoimia käyttämällä toimittaja saa indeksiluvun, joka osoittaa kokonaistuloksen. Taulukossa 11 on esitetty esimerkkimallia käyttäen tehty toimittaja-arviointi.

Taulukko 11. Esimerkki toimittaja-arvioinnista.

Kriteeri	Hinta DAP (suhteessa eräkoon)	Tuotteen tekninen laatu	Prosessien laatu (sis. kapasiteetti ja osaaminen) → toimituskyvykyys (saatavuus) ja laadun tasaisuus	Palvelun laatu (järjestelmät, tavoitettavuus, kommunikointi, yhteistyö esim. varastoinnissa)	Toimitus	Yhteensä
Arviointityökalu	Tarjouspyyntö	Näyte	Kyselylomake	Arviointi neuvottelutilanteessa	Tarjouspyyntö	Indeksi
Painokertoimet	60	5	20	5	10	100
Toimittaja 1	4	3	3	3	3	3,60
Toimittaja 2	5	3	4	5	3	4,29
Toimittaja 3	4	4	5	5	5	4,00

Taulukon 11 esimerkissä toimittaja 2 sai parhaan tuloksen. Kyseinen toimittaja oli ollut vahvin hinta-arvioinnissa, mikä on käsiteltyssä volyymikategoriassa painotettu osa-alue. Jos toimittaja olisi saanut prosessien laadun suhteen arvosanan 3, olisi se vienyt tuloksen lähes tasoihin toimittajan 3 kanssa. Tämä olisi indikoinut ongelmia toimittajan 2 toimituskyvykytyksessä ja näin toimituksen jälkeisiä kustannuksia. Hinta-arviointia varten tarvitaan laskennallinen tarjousvertailu, joka on esitetty taulukossa 12. Koskinen at al. (1995, p. 162) muistuttavat, että tarjoukset on saatettava keskenään vertailukelpoiksi niin ajallisesti kuin paikallisestikin eli huomioitava kaikki toimitukseen liittyvät kustannukset.

Taulukko 12. Esimerkki tarjousvertailusta (mukaillen Koskinen, et al., 1995, p. 165).

Nimike	Määrä	Edellinen hinta tai tav.hinta	Rivin vertailu-summa	Toimittaja 1 (DAP)		Toimittaja 2 (EXW)		Toimittaja 3 (DAP)		Min [€]	
				á	Yht.	á	Yht.	á	Yht.	á	Yht.
Leike A	10 200	9,23	94 146	9,2	93 840	9,18	93 636	9,2	93 840	9,18	93 636
Leike B	6 800	33,5	227 800	33	224 400	32,4	220 320	32,9	223 720	32,4	220320
Leike C	5 400	12	64 800	11,5	62 100	11,2	60 480	11,6	62 640	11,2	60 480
YHT			386 746		380 340		374 436		380 200		374436
					- 1,7 %		- 3,2 %		- 1,7 %		
Toim.kust.	Eriä 40 vuodessa				0		2000		0		
Maksuehto					30		90		60		
Vaikutus hintaan 10 % korkokannalla					3 751		11 079		7 500		
Yhteensä					376 589		365 357		372 700		365357

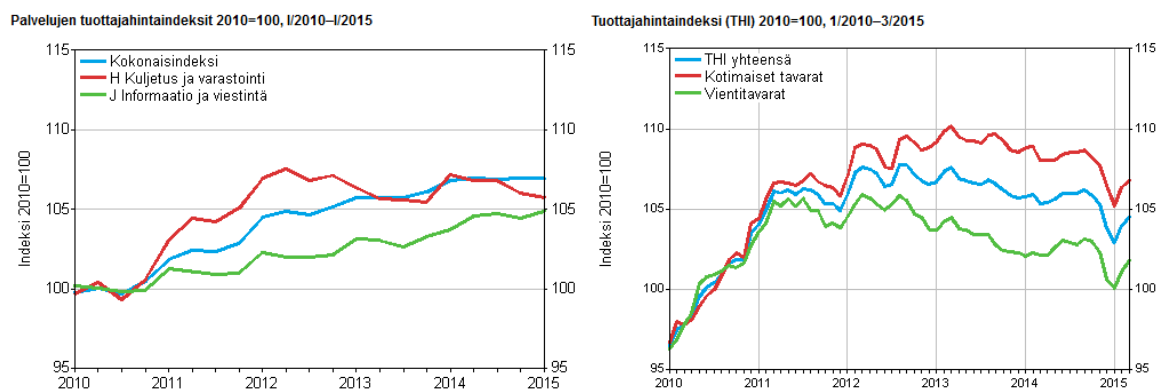
Tarjouspyynnössä voidaan jo määrittää, minkä toimituslausekkeen mukaisena hinta halutaan. Tosin kaikki toimittajat eivät tätä tee, vaan tarjoavat oman vakiolausekkeensa mukaisesti. Tämän vuoksi hankinnan pitää asettaa hinnat vertailukelpoiksi. Tämä voidaan tehdä taulukkolaskennalla lisäämällä toimitusehdon aiheuttamat lisäkulut omalle rivilleen. Sama koskee maksuehtoa (aiemmin käsitelty rahoitustarvevaikutus, kaava 2).

Toimittajapäätöksen tekeminen indeksin perusteella voi tuntua riskialttiilta, jos takana olevien kustannustekijöiden osuuden arviointiin ei luoteta. Indeksi on hyvä työkalu, mutta aloitusvaiheessa kriteerien ja mitta-asteikon määrittäminen vaatii paljon työtä. Tämä voi olla yksi syy, miksi valinta tehdään tavanomaisesti suoraan tarjosten hintavertailun perusteella. Kokonaiskustannusajattelun pohjalta tämä ei kuitenkaan ole suositeltavaa. Esimerkitapauksessa toimittajien järjestys olisi pelkän hinnan perusteella sama kuin indeksin kohdalla. Jos näin ei olisi, otettaisiin laatu- eli lisäkustannusriski prosessien laadussa huonomman toimittajan valinnassa. Laatuvaikutusta tulisi siis edes arvioida. Varmuuden siitä saa vasta toimittajavalinnan jälkeen, kun toimittajan suorituskykyä seurataan.

Toimittajaseuranta onkin toimittajaverkoston kehittämisen avainasia. Siinä voidaan käyttää samoja kriteereitä kuin arvioinnissa. Taulukon 11 esimerkissä oli esitetty seurannan mittarit kullekin valitulle kriteerille. Ajatuksena on käyttää samoja painokertoimia seuranta-indeksin määrittämisessä. Mittareille on tällöin asetettava tulosasteikko indeksin laskemiseksi vastaavasti kuin hankinnan sisäisessä suorituskykymittauksessa (kuva 27).

Käytännössä useisiin toiminnanohjausjärjestelmiin on sisäänrakennettu toimittajaseuranta, jota voidaan hyödyntää. Esimerkiksi kohdeyrityksen järjestelmässä voidaan valita mukaan otettavat tekijät ja niiden painokertoimet. Tekijöitä ovat järjestelmään syötetyt laatu-tapahtumat (laskutus, määrä, laatu tai muu), reklamaatiot sekä saapumisaika. Tarkastelujaksoksi voidaan valita liukuva 12 kk tai kuluva vuosi. Parametrien perusteella lasketun indeksin (0-100) perusteella toimittajat voidaan luokitella A-, B- ja C-luokkiin valituin indeksirajoin. Jos toiminnanohjausjärjestelmään on rakennettu tällainen seurantamahdollisuus, kannattaa sitä hyödyntää. Muutoin laatu-tapahtumien ja toimitusvarmuuden erillis-seuranta voi käydä työlääksi.

Esitetty toiminnanohjausjärjestelmän seurantatyökalu ei käsittele **hintatasoa**. Hinta itsessään on toimittajavalinnan tuotos. Hintakehitystä ja sen suhdetta toimittajamarkkinan tasoon on kuitenkin kannattavaa aktiivisesti seurata. Esimerkiksi Tilastokeskus tekee hintoja ja kustannuskehitystä kuvaavia tilastoja (2015). Kuvassa 34 on esitetty näistä palveluiden ja hyödykkeiden tuottajahintaindeksit 2010–2015. Tilastokeskuksen indeksien yhteydessä kuvataan muutoksen taustojen merkittävimmät tekijät, kuten tiettyjen raaka-aineiden hintamuutokset. Raaka-aineille ja työlle on olemassa myös muita, monesti maksullisia, seurantafoorumeita. Olennaista on löytää väline, jonka avulla voidaan hahmottaa markkinoiden kehityssuunta.



Kuva 34. Tuottajahintaindeksit 2010-2015 (Tilastokeskus, 2015)

Hintatason seurannalla eliminoidaan myös tarpeettomien ja mahdollisesti haitallisten kilpailutuskierrosten tarve. Jos indeksi osoittaa hintatason olevan nousussa, voi olla turhaa "herättää nukkuvaa karhua" ja pyytää rutiinitarjousta tällaisessa markkinatilanteessa vain kalenterin takia. Toisaalta hintaindeksit on voitu sitoa asiakashinnoitteluun, jolloin huomataan itse päivittää hintoja sopimusten puitteissa. Jos organisaatiolla on ulkomaisia toimittajia euroalueen ulkopuolella, tulee tarkasteluun myös vaihtokurssien vaikutus.

Suoraa markkinahintavertailua ei voida tehdä kuin kilpailutuksen kautta, sillä siinä on huomioitava toimitusehdot ja sovittu palvelutaso. Trendin seuraaminen kilpailutuksen jälkeisestä tasosta on kuitenkin indikaatio kustannustason muutoksesta (katevaikutus). Indeksiseuranta on oleellista nimenomaan volyyminimikkeillä, joita kilpailutetaan säännöllisesti ja joilla on suurin tulosvaikutus. Kun hintaindeksi lasketaan koko kategorialle eikä yksittäiselle nimikkeelle, tulee käyttää painokertoimia, esimerkiksi edellisen tarkastelujakson kulutusmääriä tai kuluvan tarkastelujakson ennustemääriä (Koskinen, et al., 1995, p. 258). Valittua painokerrointa käytetään koko tarkastelujakson ajan.

Indeksiseuranta kannattaa aloittaa vuosisuunnitelman mukaisesta kilpailutuksesta. Siinä syntynyt hintataso saa indeksiluvun 100. Tätä verrataan valittuun vertailuindeksiin, esimerkiksi kyseisen hetken (kuukauden) tuottajahintaindeksiin. Hintavertailussa on edelleen huomioitava toimitustapalauseke eli toimituskustannusten huomiointi. Esimerkki indeksi-vertailusta on esitetty taulukossa 13.

Taulukko 13. Esimerkki hintaindeksin laskennasta.

Nimike	Painokerroin	Kilpailutettu hinta (DAP)	Perusluku (taso 100)	Vertailuhinta	Vertailuluku	INDEKSI
Leike A	10 200	9,18	93 636	9,20	93 840	100,22
Leike B	6 800	32,40	220 320	32,30	219 640	99,69
Leike C	5 400	11,20	60 480	12,50	67 500	111,61
YHT			374 436		380 980	101,75
		Oma indeksi		Vertailuindeksi	Erotus	Erotus [€]
Lähtötaso		100,00		105,80	5,80	
Nyt		101,75		106,00	4,25	
Muutos		1,75		0,20	- 1,55	- 5 795

Taulukon 13 esimerkissä käsitellyn kategorian hintataso on siis noussut vertailuindeksiä voimakkaammin. Tämän seurauksena tulisi harkita hintaneuvotteluiden käynnistämistä toimittajan kanssa tai uutta kilpailutusta.

Myös toimittajan tulee olla tietoinen siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten hän siinä menestyy. Tämä voidaan hoitaa esimerkiksi lähettämälle toimittajalle vuosiraportti, joka sisältää kriteerit tavoitteineen ja tuloksineen. Jos tavoitteista on jääty (poikkeama), voidaan toimittajalta pyytää selvitys toimenpiteistä, joilla tavoitteisiin jatkossa päästään. Toimintatapaa voidaan hyödyntää merkittävien, esimerkiksi strategisten ja volyymikategorioiden toimittajien kanssa. Tämä on toimittajien kehittämistä, joka hyödyttää myös organisaatiota.

Myös sisäisesti on hyvä asettaa toimittajan tasolle hälytysraja, jonka alituttua ryhdytään toimenpiteisiin, esimerkiksi yhteistyön kehittämiseen tai toimittajavaihdokseen. Toimittajan vaihtamisen on sujuttava halitusti ja sille on oltava perusteet. Toimittajan suorituskyvyn mittaaminen on tässä tukena. Valvonnan tulisi määräytyä sen mukaan, kuinka suuri vaikutus hankinnalla on lopulliseen tuotteeseen. Toisin sanoen toimittajavalinnoissa tulisi keskittyä tuotannollisiin hankintoihin, joihin 4K:n mallikin erityisesti ottaa kantaa.

Arvioinnin tulokset tulee tallentaa. Tarjoukset ja tarjousvertailut voidaan koota sovittuun, kategoriakohtaiseen hakemistoon. Toimittajan lauseurannan tulokset (esimerkiksi indeksi) löytyvät yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä, jos sitä käytetään seurannassa. ERP:n toimittajarekisterissä on hyvä säilyttää myös mahdollisen laajemman toimittaja-arvioinnin tuloksia. Näitä tietoja voidaan ylläpitää myös potentiaalisista toimittajista tulevaa tarvetta varten. Toisaalta niiden ajantasaisuudesta tulee huolehtia.

Toimittajienhallintaprosessilla siis pyritään maksimoimaan ulkoisilta toimijoilta saatavissa oleva lisäarvo. Verkostoa voidaan kehittää seuraamalla markkinoita ja painottamalla toimittajavalinnassa ja seurannassa kokonaiskustannusten kannalta keskeisiä asioita. Prosessin tuloksena organisaatio saa tarpeitaan vastaavan ja suorituskykyisen toimittajaverkoston. Tähän tarvitaan tarvetietoa hankintojen ohjausprosessista ja samalla sille tuotetaan tietoa toimittajamarkkinoista. Prosessin mittareita voivat olla esimerkiksi ostojen suhde liikevaihtoon (hinta huomioiden toimituskulut ja maksuehto), laatuvirheiden lukumäärä sekä ostojen toimitusvarmuus. Tavoitteisiin pääsyä voidaan tukea mittaamalla lisäksi oman hintatason muutosta suhteessa valittuun hintaindeksiin.

Toimittajienhallinnan osaprosesseja ovat kilpailuttaminen ja sopiminen. **Kilpailuttamista** tehdään vuosisuunnitelman ja uusien tarpeiden mukaisesti ja siinä voidaan noudattaa mahdollista menetelmäsuositusta (taulukko 9). Neuvottelut ovat aikaa vieviä, minkä vuoksi niistä voi olettaa olevan merkittävää hyötyä vain laajojen, vuosisuunnitelmaan tai merkittäviin projekteihin liittyvien tarjouskyselyjen yhteydessä. Tällöin kilpailutus on kaksivaiheinen; tarjouspyyntö ja neuvottelu jatkuu päässeiden kanssa. Neuvotteluissa keskeistä on järjestelmällinen valmistautuminen. Tämä sisältää tarjousten ja oman neuvotteluaseman analysoinnin, tavoitteiden asettamisen sekä neuvottelustrategian valinnan (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012). Esitetyssä organisaatiomallissa neuvotteluihin valmistaudutaan hankintatiimissä, jossa kootaan organisaatioiden kaikkien toimittajaan liittyvien kategorioiden ostovoima yhteen. Organisaatiota edustaa neuvotteluissa se kategoriavastaava, jonka kategoriolla on toimittajan hankintojen arvosta suurin osuus.

Neuvottelut ovat oma taiteen lajinsa, johon niihin osallistuvan kannattaa perehtyä. Niitä ei myöskään kannata pitää vain negatiivisena ”vääntämisenä”, vaan myös mahdollisuutena rakentaa parempi yhteistyömalli. Toimittajien johtamisessa on paljon yhteisiä piirteitä henkilöstöjohtamisen kanssa; toisen osapuolen kuulemisesta voi olla paljon hyötyä. Toimittajilta voidaan myös saada hyvää tietoa omasta toimialasta.

Sopimukseen liittyy juridisia seikkoja, jotka hankinnoista vastaavan tulee tuntea. Iloranta et al. (2012, pp. 274-276) ovat käsitelleet näistä keskeisimpiä, joista on poimittu seuraavat:

- **Lait** (tärkeimpinä kauppalaki (355/1987), kilpailulaki (948/2011) ja laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (1061/1978))
- **Yleiset sopimusehdot ja toimituslausekkeet**
- **Erityisehdot**, kuten hinnoittelun ja sen tarkistuksen perusteet sekä sitovuus

Ehdoissa on kyse riskienhallinnasta eli vastuista poikkeustilanteissa sekä hyvityksistä. Hankintapolitiikassa on voitu ottaa näihin kantaa yleisellä tasolla. Tarvittaessa organisaatio voi laatia omat sopimusehtonsa, tosin toimittaja ei tällaisiin välttämättä sitoudu. Sen sijaan laajoissa neuvotteluissa käytettävä sopimus pohja on hyvä olla olemassa ja siinä valmiiksi ehdot, jotka tulee huomioida.

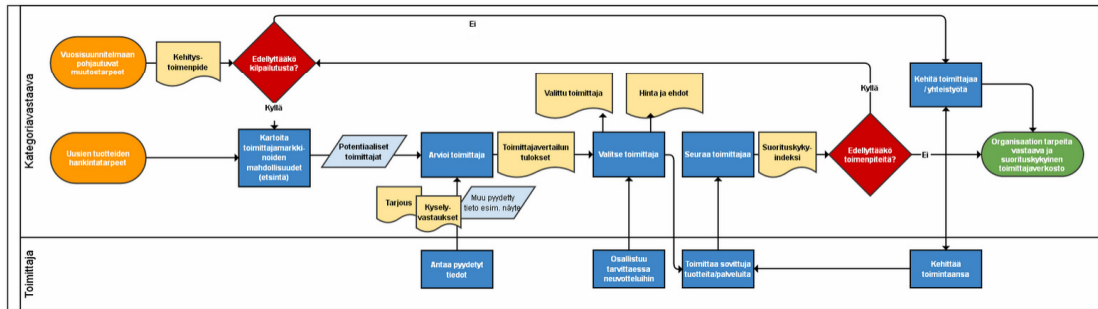
Seuraavalla sivulla on esitetty edellä läpi käydyistä elementeistä koottu tavoiteprosessimalli Toimittajienhallintaprosessista.

Tavoiteprosessikuvaus: Toimittajienhallintaprosessi

Prosessin perustiedot

Asia	Kuvaus
Tarkoitus	Ulkoisilta toimijoilta saatavissa olevan lisäarvon maksimointi.
Asiakkaat	Hankintajohtaja (hankinnoista vastaava johtaja).
Omistaja	Kategoriavastaava.
Mittarit	Ostojen suhde liikevaihtoon (hinta huomioiden toimituskulut ja maksuehto), toimittajan toimitusvarmuus, laatuviirien lukumäärä.
Tavoitteita	Mittareille asetettuihin tavoitteisiin pääseminen kategoriassa.
Oheus- ja parantamismenettely	Tulosten seuraaminen hankintatilissa ja tavoitepoikkeamiin reagoiminen kehystoimenpiteillä.

Prosessikaavio



Vaihekortti

Vaihe/tehtävä	Kuka/Ketkä -vastuut	Kriittiset tekijät, pätevyysvaatimukset - mikä oleenaista	Menetelmät,ohjeet,mallit,työkahut, laitteet jne.	Tietojen hallinta - "input ja output" -tieto	Output -dokumentin sijainti
Karotta toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet (etsintä)	Kategoriavastaava	Toimittajamarkkinoiden aktiivinen seuraaminen. Systemaattinen karottus.	1. Kysy verkostosi jäseniltä ja laajenna verkostosi 2. Käytä hakukoneita ja tietokantoja 3. Tulusta toimialajärjestön tietoihin 4. Lue alan julkaisuja 5. Käy tavoitteellisesti messuilla 6. Avaa toimittajille vrs/ä antaa tietoja itsestään	I: Vuosisuunnitelman pohjautuvat muutostarpeet, uusien tuotteiden hankintatarpeet O: Potentiaaliset toimittajat	ERP Hakemisto
Arvioi toimittaja	Kategoriavastaava - Hankintatimi	Lähtökohdana organisaation ulkoisen asiakkaan tarpeet Vuosisuunnitelman mukaiset anointtarpeet käydään läpi hankintatilissa.	Tarjouskyselymenettely (tarjouspohjais-pooli, kyselylomake, näytteet/verallut) Tarjousten vertailupohja Toimittajien arvioinnilla (hinta, tuotteen tekninen laatu, toimittajan prosessien ja palvelun laatu, toimitus -> painotukset)	I: Potentiaaliset toimittajat O: Toimittajavertailun tulokset	ERP Hakemisto
Antaa pyydyt tiedot	Toimittaja		Tarjouskysely -> tarjous kyselylomake -> vastaus Näytteen toimittamisen Vierailun isännöinti	I: Tietopyyntö O: Pyydyt tiedot	ERP Hakemisto
Valitse toimittaja	Kategoriavastaava - Hankintatimi	Selkeät valintakriteerit. Hankintatilissa järjestelmällinen valmistautuminen mahdollisiin neuvotteluihin (tarjousten ja oman neuvottelutaktikan analysointi, tavoitteiden asettaminen ja neuvottelustrategian valinta). Huolellinen sopiminen.	Valinta vertailutulosten perusteella (esim. indeksi). Tarvitessa neuvottelu valitulle joukolle (esim. vertailun kaksi parasta). Sopimuspohja merkittävien kumppanuuksiin.	I: Laatumääritykset O: Valittu toimittaja (hyväksytyt ja oletustoimittajat), hinta ja ehdot	ERP Sopimushakemisto
Osallistuu tarvittaessa neuvotteluihin	Toimittaja			I: Neuvottelutulos O: Neuvottelutulos	
Toimittaa sovittuja tuotteita palveluja	Toimittaja	Sovittu mukainen toiminta.		I: Valinta O: Toimitukset	
Seuraa toimittajaa	Kategoriavastaava	Toimittajan suorituskykyä säännöllinen seuranta ja tuosten viestittäminen myös määrityille toimittajille (esim. voilytoimittajat). Seurattavien toimittajien määrittäminen niiden vaikutavuuden mukaan. Esimerkiksi tuotannon toimittajat.	Seurantareportit (ERP:n toimittajaindeksi, joka huomioi laatuolosuhteet ja toimitusvarmuuden) Hintakehitysseuranta (hintaindeksi/vertailu valitussa kategoriassa).	I: Toimitukset O: Toimittajan suorituskykyindeksi, hintaindeksi/muutos	ERP Hakemisto
Kehitä toimittajaa / yhteistyötä	Kategoriavastaava	Myös toimittajan tulee olla tietoinen siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten hän siinä menestyy.	Kehyystoimenpiteiden määrittäminen toimittajan kanssa. Hintaneuvottelut (hintaindeksi/seuranta).	I: Kehyystarve seurannasta /vuosisuunnitelma O: Toimittajan parempi suorituskyky	
Kehittää toimintaansa	Toimittaja		Kehyystoimenpiteet.	I: Tieto suorituskykyä tuottellisuudesta O: Parempi suorituskyky	

4.3 Hankintaprosessit kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatiossa on tämän tutkimuksen rinnalla otettu käyttöön ISO 9001:2008 standardin vaatimusten mukainen, sertifioitu laatujärjestelmä. Operatiivisen hankinnan prosessit sisältyvät laatujärjestelmän tilaus-toimitusprosessien kuvauksiin. Standardin ostotoiminnalle asettamien vaatimusten täyttämiseen tarvittavat nykyiset toiminnot eli ostovaatimusmäärittelyt, näiden täyttymisen valvonta sekä toimittajien arviointi, valinta ja seurantamekanismit on lisäksi kuvattu erilliseen hankinnan toimintakuvaukseen. Muutoin hankinnan strategisen tason prosesseja ei ole millään tavalla kuvattu eikä niitä ole tässä työssä esitetyllä tasolla tunnistettavissa.

Kohdeorganisaatiolle määritettiin tämän tutkimuksen aikana hankinnan strategisen toimintamallin perustan muodostavat hankintakategoriat. Lisäksi tunnistettiin strategisten hankintaprosessien tehtävät ja vastuut ja määritettiin niille resurssit. Jotta hankintatoimesta saadaan strategisella tasolla toimiva, tulee näistä elementeistä rakentaa kokonainen järjestelmä tavoiteprosessikuvauksia hyödyntäen. Seuraavaksi on esitetty prosesseittain suositustoimenpiteet, joilla tämä voidaan toteuttaa.

Hankintastrategiaprosessi

Johdannossa jo tuotiin esiin, ettei kohdeorganisaatiossa ollut määritetty hankinnoille selkeitä tavoitteita eikä seurantatyökaluja. Myöskään strategisten tavoitteiden saavuttamista tukevaa ja hankintatoimintaa ohjaavaa hankintapolitiikkaa ei ollut laadittu. Hankintastrategiaprosessin kuvauksessa esitettiin, että hankinta pitää nostaa tiiviiksi osaksi yrityksen kokonaisvaltaista strategiaprosessia. Kohdeyrityksenkin tulee **tunnistaa hankinnan osuus strategiatyössä tavoiteprosessin mukaisesti**. Ensisijaisia toimenpiteitä ovat

1. **Mittarien ja tavoitteiden** asettaminen hankinnalle kokonaistavoitteiden mukaisesti
2. Uuden strategisen, kategoriapohjaisen hankinnan toimintamallin kuvaaminen **hankintapolitiikkana** sisältäen keskeiset tavoitteet (vrt. liite 1)

Tavoiteasetannassa tarvittava kuluanalyysiaineisto tuotettiin työn yhteydessä ja sitä voidaan tarvittaessa päivittää kuvatun kuluanalyysimallin mukaisesti. Jatkossa hankinta tulee ottaa kokonaisvaltaiseksi osaksi strategiatyötä MOB-päätöksineen. Tässä voidaan hyödyntää tavoiteprosessin työkaluja (liiketoimintamallikanvaasi, ROI-analyysi, MOB-taulukko, suorituskykymatriisi).

Kategoriastrategiaprosessi

Kohdeyrityksen hankintoja ei aikaisemmin johdettu kategoriapohjaisesti. Näin ollen kategoriastrategiaprosessi on avainasemassa toimintamallin jalkautuksessa. Suositeltavat toimenpiteet ovat

1. **Hankintatiimin** toiminnan käynnistäminen tavoiteprosessin mukaisesti
2. **Kategoriastrategian** laadinta ja **tavoitteiden jyvittäminen** (vrt. taulukko 7) sekä niiden pohjalta **vuosisuunnitelman** (vrt. kuva 31) laadinta **yhdele valitulle hankintasalkulle** tavoiteprosessin mukaisesti prosessin pilotoimiseksi
3. **Raportointijärjestelmän** määrittäminen tavoitteisiin pääsyn seuraamiseksi

Esimerkeissä oli käytetty kohdeyrityksen hankintasalkkua ”Raaka-aineet ja toistuva valmistus”, joten sitä voidaan suositella pilottisalkuksi. Kun prosessi tarkentuu pilotoinnin myötä ja löydetään kohdeorganisaatiossa parhaiten toimiva malli, voidaan toimintatapa laajentaa kaikkiin hankintakategorioihin.

Hankintojen ohjausprosessi

Hankintojen ohjausprosessissa keskeistä on kokonaiskustannusvaikutuksen tunnistaminen tavoiteprosessissa esitetysti. Ohjausprosessi ja samalla **kategoriatiimitoiminta** voidaan niin ikään **käynnistää valitun pilottisalkun kohdalla**. Näin hankinnan tavoitteellisuus viedään sinne, missä hankintapäätökset nykyisin tehdään. Käytännössä pilottisalkun hankintojen kohdalla käynnistetään **laaditun vuosisuunnitelman mukaiset parannustoimenpiteet**, jotka voivat kohdistua

- tarvemäärittelyihin
- varastointitarpeiden arviointiin ja sen pohjalta ohjaustapojen tarkennuksiin
- operatiivisen hankinnan tehokkuuden arviointiin kyseisen kategorian hankintatarpeiden kohdalla ja tarvittaessa tämän pohjalta nykyisten ostoprosessikuvausten tarkentamiseen (sis. toimintaohjeet)

Toimittajienhallintaprosessi

Kohdeorganisaation laatujärjestelmässä on tällä hetkellä kuvaukset toimittajien arvioinnista, valinnasta ja seurannasta. Ne eivät kuitenkaan huomioi kategoriapohjaista ohjausta eivätkä ole strategisen toimittajamarkkinoiden hallinnan kannalta riittävän kattavia. Toimittajien arvioinnissa ja valinnassa pääpaino on ollut hintakilpailuttamisessa.

Uusi malli voidaan toimittajien hallinnankin osalta ottaa käyttöön valitun **pilottisalkun kohdalla** tavoiteprosessin mukaisena. Käyttöönoton askeleita ovat

1. Tarkennetun, kokonaiskustannukset huomioivan **arviointimallin** määrittäminen (vrt. taulukko 10)
2. **Pilottisalkun toimittajapankin** rakentaminen
3. **Toimittajien seurantajärjestelmän** määrittäminen ja testaaminen pilottisalkussa. Tässä suositellaan toiminnanohjausjärjestelmän työkalujen käyttöönottoa.
4. Seurannasta **toimittajille raportoinnin** suunnittelu ja testaaminen pilottisalkun vo-lyymitoimittajilla.

Huomioitavia asioita prosessien jalkauttamisessa

Esitetyillä tavoiteprosesseilla strateginen toimintamalli voidaan jalkauttaa organisaatioon eli käynnistää hankinta- ja kategoriastrategiatyöskentely sekä hankintatiimin, kategoriavastaavien ja kategoriatiimien toiminta. Tässä on huomioitava osallistujien mahdollisesti tarvitsema koulutus sekä järjestelmien rakentamiseen tarvittavat investoinnit (pääasiassa työaika). Käyttöön hyväksytyt tavoiteprosessit ovat helposti liitettävissä yrityksen laatu- järjestelmään, sillä niiden kuvaustekniikka on sama.

Prosessien jalkauttamisen yhteydessä käydään läpi toimintatutkimuksen vaiheet arviointi ja oppiminen (kuva 1). Arvioitavia asioita ovat ensi vaiheessa kategoria- ja vastuujakojen toimivuus sekä organisaation käyttöön soveltuvat menetelmät ja työkalut. Kategoriatasolla tästä saadaan tietoa pilottisalkun avulla. Kokemusten perusteella toiminta voidaan laajentaa koko hankintakentän kattavaksi ja kehittää jatkuvasti paremmaksi osana laatu- järjestelmää.

Tässä työssä hahmotettu tavoiteprosessikokonaisuus eli hankinnan tavoiteprosessikartta oli esitetty kuvassa 22. Käytännössä tästä tulisi oppimisen ja parantamisen kautta muok- kautua organisaation toimintaan parhaiten soveltuva malli. Ennen jalkauttamiseen ryhty- mistä suositellaan tämän kokonaisuuden sekä tavoiteprosessikuvausten läpikäyntiä han- kintaorganisaatiossa. Näin saadaan kaikki osalliset ymmärtämään strategisen hankinnan kokonaisuus. Käsittelyssä voi myös nousta esiin jalkautuksen kannalta keskeisiä asioita. Hankinnan toimintamallin uudistamisessa tulee esimerkiksi huomioida, että se saattaa johtaa muutostarpeisiin johtamisen lisäksi myös myynnin ja tuotannon prosesseissa.

5 TULOSTEN KOONTI JA ARVIOINTI

Tässä työssä lähdettiin etsimään ratkaisua hankintatoimen tehostamiseen niin, että ulkoiset resurssit saadaan hallintaan ja kannattavuus näin paremmaksi. Tutkimusongelmiksi oli asetettu:

1. Miten hankinnat tulisi strategisesti kategorioida?
2. Millaisella organisaatiolla näitä kategorioita tulisi johtaa?
3. Millaisilla prosesseilla hankintoja tulisi hallita ja kehittää?

Seuraavassa esitetään saavutetut tulokset ja arvioidaan niitä ensin erikseen kunkin tutkimuskysymyksen kohdalla ja lopuksi kokonaisuutena. Tämä tehdään sekä yleisellä tasolla että kohdeyrityksen näkökulmasta. Lopuksi esitetään jatkotutkimushaasteita.

Tutkimuskysymys 1: Miten hankinnat tulisi strategisesti kategorioida?

Ensimmäiseen kysymykseen haettiin vastausta eri kategoriointiperusteita tutkimalla. Kartoituksen pohjalta luotiin **kategorioinnin koostamismalli** (kuva 10), jonka avulla kuluanalyysiaineistosta saadaan hahmotettua yhtenäisesti ohjattavat luokat. Mallin mukaisessa kategorioinnissa tuoteryhmät luokitellaan kilpailevan toimittajamarkkinan tasolle. Mallissa on tätä ennen kaksi ylempää tasoa; sisäisellä käyttötarkoituksella varmistetaan luokittelun kattavuus ja jalostusasteella rajataan toimittajamarkkinoita lopullisen kategorioinnin helpottamiseksi.

Kohdeyrityksen hankintatiedot selvitettiin kuluanalyysillä. Sijoittamalla tiedot määritettyyn kategorioinnin koostamismalliin saatiin muodostettua 70 kategoriaa (kuva 11). Kategoriointimäärittäminen vietiin kuluanalyysitietoihin, jolloin saatiin muodostettua kattava kuva toimittajamarkkinatasoisista hankinnoista ja samalla yrityksen nykyisestä MOB-strategiasta.

Tutkimuksessa siis löydettiin tapa kategorioida hankinnat. Tutkimuskysymyksessä oli määre, että tavan tulisi olla strateginen. Iloranta et al. (2012, p. 151) määrittelivät hankinnan strategisen otteen tahdoksi ja taidoksi **vaikuttaa toimittajamarkkinoihin**. Luokittelemalla tuoteryhmät toimittajamarkkinan kilpailun tasolle, voidaan näitä vaikutusmahdollisuuksia tarkastella. Luokittelua voidaan näin pitää strategisena.

Tutkimuskysymys 2: Millaisella organisaatiolla näitä kategorioita tulisi johtaa?

Organisaatiomäärityksen lähtökohdaksi kartoitettiin kirjallisuudesta hankinnan strategiset ja operatiiviset tehtävät. Lisäksi tarkasteltiin hankinnan hierarkkista asemaa, keskitettyä ja hajautettua päätöksentekoa sekä kategorioiden strategisen merkityksen vaikutusta. Näiden elementtien pohjalta muodostettiin **hankintaorganisaation rakennemalli** (kuva 12). Organisaation rakentamista tutkittiin myös resursoinnin ja vaadittavan osaamisen näkökulmista. Lopputuloksena syntyi **kategoriapohjaisen hankintaorganisaation rakennustyökalu** (kuva 17). Organisaatiomallissa tiedonkulku, koordinointi ja ostovoima varmistetaan hankinta- ja kategoriatiimeillä. Yrityksen strategia linkitetään malliin johdon mukaan ottamisella.

Kohdeorganisaatiossa tunnistettiin rakennetun mallin avulla strategisen hankintatoimen tehtävät sekä oman hankintakokonaisuuden vaatimukset. Tämän pohjalta nimettiin hankinnoista vastaava johtaja sekä resurssi kategoriavastuisiin. Hankintakategorioiden strategisen tarkastelun kautta määritettiin organisointia palvelevat yläkategoriat eli hankintasalkut. Näiden pohjalta voidaan vahvistaa kategoriavastuut ja hankintatiimi. Hankintatiimityöskentelyn myötä päästään määrittämään ostajien ja kategoriatiimien toiminta.

Työssä saatiin siis määritettyä ominaisuudet kategorioiden johtamiseen soveltuvalla organisaatiolle. Tässä pyrittiin huomioimaan keskeinen teoria hankinnan eritasoisista tehtävistä ja hankintatehtävien edellyttämästä osaamisesta. Vaikka mallista tuli monitasoinen, sen ei ole tarkoitus johtaa raskaaseen organisaatioon. Sen avulla voidaan hahmottaa eri hankintatehtävien erilainen strateginen merkitys sekä mahdollisuudet koko organisaation osaamisen hyödyntämiseen. Mallia voi skaalata organisaation koon ja hankintakentän ominaisuuksien mukaan ja pienissä yrityksissä sen voi täyttää esimerkiksi vain yksi tai kaksi henkilöä. Tästä näkökulmasta esitettyä organisaatorakennetta voidaan pitää kattavana, mutta silti käytännönläheisenä.

Esitetyn organisaation toimintakyky riippuu pitkälti siitä, miten hankintaosaamiseen suhtaudutaan organisaatiossa. Ilman johdon tukea organisaatiomalli ei toimi. Onnistumisessa keskeisellä sijalla on myös tiimityöskentelyn alkuun saaminen. Tämä edellyttää pitkäjänteisyyttä.

Tutkimuskysymys 3: Millaisilla prosesseilla hankintoja tulisi hallita ja kehittää?

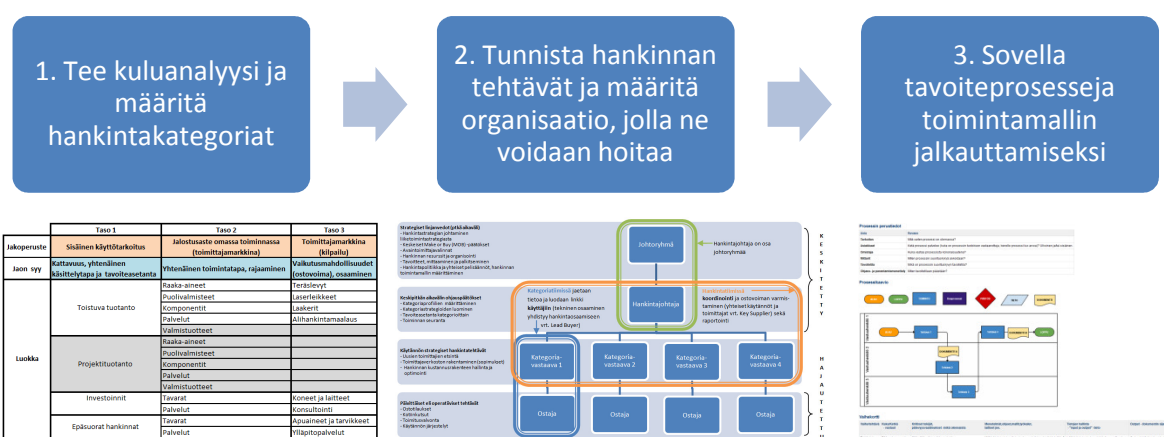
Kolmannen kysymyksen kohdalla pohdittiin, miten määritetyt tehtävät ja vastuut saadaan sidottua toimivaksi kokonaisuudeksi. Tätä varten tehtäväkokonaisuudet rajattiin eri aika- ja vastuumääreiden sekä ydintehtävien perusteella hankinnan prosesseiksi. Hahmottamalla näiden prosessien väliset tietovirrat saatiin muodostettua **hankinnan prosessikokonaisuus** (kuva 22). Koska kysymys oli ”millaisilla”, tarkennettiin kutakin strategista hankintaprosessia **tavoiteprosessikuvaukseksi**, jossa päätehtävät jaetaan tarkemmiksi osatehtäviksi ja hahmotetaan tehtävien väliset riippuvuudet. Kuhunkin tavoiteprosessiin haettiin teoriasta keskeisiä työkaluja, joita mallin toteuttamisessa voidaan hyödyntää. Keskeisellä sijalla tässä olivat tavoiteasetanta ja mittarointi sekä niiden vieminen yhtenäisenä yrityksen liiketoimintastrategiatasolta operatiiviseen hankintaan. Nämä elementit huomioivat kysymyksessä esiin nostetut hallinnan ja kehittämisen.

Kohdeorganisaation nykyisiä hankintaprosesseja tarkasteltiin suhteessa hankinnan prosessikokonaisuuteen ja tavoiteprosesseihin. Tämän pohjalta esitettiin kunkin prosessin kohdalla, mitä toimenpiteitä vaaditaan sen käyttöön ottamiseksi. Toisin sanoen mitä olemassa olevaa pitää uudistaa ja mitä uutta otetaan tavoiteprosessien pohjalta käyttöön. Tämän suunnitelman pohjalta kohdeyritys voi jalkauttaa suunnitellun hankinnan strategisen toimintamallin. Kategoriatasolla tämä ehdotettiin tehtäväksi pilottihakkeena valitussa kategoriassa. Näin toimintamallia voidaan kehittää sujuvammaksi ennen sen täysimittaista käyttöönottoa.

Työssä siis määritettiin ja kuvattiin prosessit, joilla hankintoja voidaan hallita ja kehittää. Näin saatiin vastaus kolmanteen tutkimuskysymykseen. Pk-yritysten kannalta on oleellista, että toimintamallit ovat helposti käyttöön otettavissa, sillä moni kehityshanke saattaa kaatua ajan puutteeseen. Kun lähtökohtana on valmis kuvaus, jota voidaan lähteä kokeilemaan ja soveltamaan, on kynnys muutokseen todennäköisesti pienempi. Näin tavoiteprosesseja voidaan pitää soveltuvana tapana hankinnan strategisen toimintamallin jalkauttamiseen. Ilman konkreettista toimintaa ei voida saavuttaa myöskään haettua kannattavuusvaikutusta.

Lopputulos

Erillisiin tutkimusongelmiin löydettiin siis ratkaisut, joiden pohjalta kohdeyritykseen, tai mihin tahansa teolliseen pk-yritykseen, voidaan rakentaa hankinnan kategoriapohjainen, strateginen toimintamalli. Tämän perusteella tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Lopputulos eli rakennuskaavio työkaluineen on esitetty kuvassa 35.



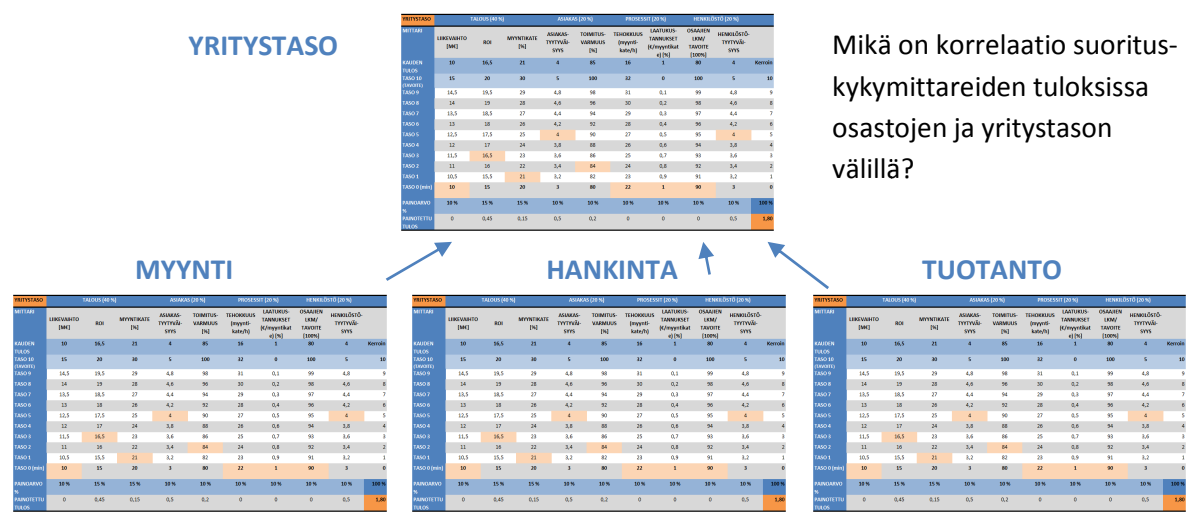
Kuva 35. Hankinnan strategisen toimintamallin rakentamisen vaiheet ja työkalut.

Mallin strategisuutta voidaan vielä arvioida. Aminoff et. al (2008) esittävät, että hankinnasta tekee strategisen kolme tekijää:

1. Kategoriastراتيجiat
2. Kokonaiskustannusajattelu
3. Poikkiorganisatoriset tiimit ja prosessit

Näillä ominaisuuksilla saadaan toimittajamarkkinamahdollisuudet hyödynnettyä täysimääräisesti. Tässä työssä rakennettu hankinnan toimintamalli sisältää kaikki nämä elementit, jota sitä voidaan pitää strategisena. Johdannossa esitettiin, että hankintatoimella voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen vain, kun se toimii yrityksen strategisella tasolla (Ellram & Carr, 1994). Kohdeyrityksen perimmäisenä tavoitteena oli saavuttaa tehokkaamman hankintatoimen kautta konkreettinen parannus suorituskykyyn ja kannattavuuteen. Tällä mallilla sen pitäisi siis olla mahdollista. Avainasemassa on onnistuminen tavoiteasetannassa.

Todellista kannattavuusvaikutusta voidaan kuitenkin arvioida vasta, kun mallia on toteutettu ja valittujen mittarien pohjalta kertyy tietoa. Tosin sittenkin on vaikea osoittaa, onko mahdollinen muutos kannattavuudessa sidoksissa hankintatoimen kehittämiseen. Tämä edellyttäisi, että myös muiden osastojen kannattavuusvaikutus olisi kattavasti kartoitettu ja mittaroitu niin, että syy-seuraussuhteet voitaisiin jäljittää. Yksi keino tähän voisi olla laatia ROI-tarkastelun pohjalta myös tuotannolle ja myynnille vaikutusmahdollisuuksiin pohjautuvat suorituskykymatriisit. Tällöin voitaisiin nähdä indikoiko muutos jonkin osaston mittaristossa muutosta yritystason mittaristossa. Kuva 36 havainnoi tätä.



Mikä on korrelaatio suorituskykymittareiden tuloksissa osastojen ja yritystason välillä?

Kuva 36. Yrityksen kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo.

Suorituskykyvaikutusten arviointi ei tietenkään ole näin yksinkertaista. Esimerkiksi Aminoff et al. (2008) esittävät tutkielmansa ”Is purchasing strategic?” alussa, että heidän alkupe- räinen tarkoituksensa oli tutkia juuri hankintojen kannattavuusvaikutusta ja miten se linkit- tyty hankinnan strategiaan. He kuitenkin totesivat tämän olevan äärimmäisen vai- keaa tutkia ja todistaa. Silti eri osastojen vaikutusmahdollisuustarkasteluun (ROI) pohjau- tavan suorituskykymittariston käytettävyys kannattavuusvaikutuksen arvioinnissa olisi mie- lenkiintoinen jatkotutkimushaaste.

Yksi huomionarvoinen asia hankintatoimen kehittämisessä on, että lähtötilanteessa han- kinta ei ole ideaalitilassa, mutta se voidaan kuitenkin järjestää vain lähtötilanteen kulu- analyysin pohjalta. Lopputulosta ei siis saa käsitellä pysyvänä tilana, vaan mallin ajatus on nimenomaan muokata prosessien kautta sekä kategoriointia että organisointia päivittyvää strategiaa vastaavaksi.

Keskeistä on tarkastella säännöllisesti, mitä yritys tekee itse ja mitä se hankkii toimittajamarkkinoilta (MOB). Hahmotettaessa tämä kokonaiskuva ja keskenään kilpailevat toimittajamarkkinat ollaan asemassa, jossa markkinoita voidaan prosessien avulla hallita. Hankinta on siis dynaaminen, strategisissa muutoksissa mukana elävä osa liiketoimintaa.

Pysyvää kilpailukyvyn parantumista ei voida saavuttaa pikakorjauksilla. Hankintatoimen strateginen rooli ja merkitys on kyllä tiedostettu jo vuosikymmenten ajan, mutta sen käytäntöön vieminen on ollut hidasta. Yksi syy on ehkä sitkeä usko siihen, että hintakilpailuttamisen ohella ei merkittäviä tulosparannuslähteitä ole. Mutta syynä voi myös olla, että organisaatioista ei löydy osaamista ja aikaa rakentaa uudenlaista toimintamallia. Teoreettinen tieto on pirstaleista ja vaikeasti koostettavissa kokonaisuudeksi. Käsiteltäessä hankintojen johtamisen eri osa-alueita, esimerkiksi kategoriointia ja organisointia, saattaa tieto olla myös ristiriitaista. Jos kategoriointissa päädytäänkin tuoteryhmäkohtaiseen jakoon (toimittajamarkkina), eri lähteet voivat ohjata organisointia yksikkö- tai toimittajaperusteiseen ratkaisuun. Tämän työn keskeinen merkitys on ollut koostaa teorian tiedosta **yhtenäisen** vaihemalli, jota voidaan skaalata yrityksen koon mukaan ja jota seuraamalla saadaan toteutettua muutos omin avuin. Vähintään sen voi olettaa herättävän ajatuksia hankinnan strategisesta roolista ja johtavan näin oikeansuuntaisiin muutoksiin.

Mallin ollessa pitkälle vietykin muutos kestää. O'Brien (2009, p. 89) esittää, että hankinnan kategoriojohtamisen projektissa voi mennä kuukausia ennen kuin uusi hankintastrategia on määritetty ja useita kuukausia lisää ennen kuin uusi järjestely on jalkautettu. Tämä tarkoittaa, että yrityksen on investoitava aikaa ja resursseja lupaukseen tulevasta hyödyistä. Valmiiden mallien avulla on kuitenkin helpompi käynnistää esimerkiksi hankintatietämisyöskentely ja laatia selkeimpien vaikutusmahdollisuuksien pohjalta suunnitelma, jolla saatetaan saada hyvinkin nopeasti konkreettisia tuloksia aikaan.

Hankintaosaamisesta voidaan saada lisäarvoa myös katsomalla strategista hankintaa toisesta suunnasta eli toimittajana omille asiakkaille. Tällä tarkastelulla voidaan löytää uusia markkinointiargumentteja. Asiakkaalle osataan esimerkiksi ehkä paremmin perustella näennäisesti hieman kalliimman ratkaisun edullisuus kokonaiskustannusnäkökulmasta, esimerkiksi pääoma- ja jakelukustannusten tai hankinnan jälkeisten kustannusten kautta.

Hankinnan uusia suuntauksia kannattaa siis seurata. Iloranta et al. (2012, pp. 95-97) ovat koonneet tuoreimmista kansainvälisistä ja kotimaisista tutkimuksista hankinnan keskeisimmät kehittämissuuntauksiset.

Näitä suuntauksia ovat:

- hankinnan integroiminen yritysstrategiaan
- hankintaosaamisen ja resurssien vahvistaminen
- hankintojen strateginen segmentointi, kategoriajohtaminen
- poikkiorganisatorisen yhteistyön lisääminen
- uusien hankintalähteiden, innovaatioiden ja uuden lisäarvon etsiminen
- alhaisen kustannustason hankintalähteiden ja maantieteellisten erojen hyödyntäminen
- kilpailukykyisten toimitusketjujen rakentaminen (systemaattinen toimittajien suorituskyvyn parantaminen)
- tuotekehityksen integroiminen toimitusketjussa
- yritysten välisen yhteistoiminnan lisääminen ja tiivistäminen

Tässä työssä esitetyn hankinnan strategisen toimintamallin voidaan katsoa olevan kaikkien listassa mainittujen suuntausten mukainen. Iloranta ei al. (2012, pp. 97-103) käyvät läpi myös kehittämishankkeiden yleisiä ongelmia. Niitä ovat olleet muodolliset organisaatiomuutokset ilman todellista sisältöä ja uudenlaista hankintaosaamista, maailmanlaajuiseen hankintaan lähteminen ilman tarvittavaa ostovoimaa, toimittajien määrän itseisarvoisen vähentäminen koordinoinnin kautta kerättävän ostovoiman sijaan, ilman todellista analysointia solmitut kumppanuussuhteet, kehittämisen ulkoistaminen konsulteille, toimittajan ajaminen liian ahtaalle kustannuksia siirtämällä, operatiivisiin ostojärjestelmiin luottaminen, hankinnan eli toimittajamarkkinoiden hallinnan ulkoistaminen sekä parhaiden käytäntöjen matkiminen toisesta organisaatiosta tai esimerkistä.

Siinä missä muut sudenkuopat voidaan katsoa tässä työssä vältetyin, viimeistä kohtaa tulee käsitellä. Työn tarkoituksena on nimenomaan ollut esittää kokonaisvaltainen malli eli esimerkki hankintatoimen rakentamiseen. Totta on, että eri suuruusluokan ja toimialojen yrityksissä hankintatoimelle tarvitaan erilaisia malleja. Työn ratkaisua ei kuitenkaan voida pitää täysin valmiina ja näin joihinkin organisaatioihin soveltumattomana. Tarkoituksena on ollut esittää teoreettisin perustein aidosti strateginen malli, jota yritys voi muokata omaan toimintaansa soveltuvaksi. Mallia voi skaalata ja rajata oman tarpeen mukaan. Näin kyseessä ei ole matkiminen, vaan soveltaminen. Eri lähteistä koostettu teoria saattaa olla ristiriitaista ja vaikeasti käytäntöön muutettavissa. Tämän työn tavoitteena on ollut hakea nimenomaan koherentti ja käytännönläheinen ratkaisu, joka auttaa siirtämään tutkimustiedon toiminnaksi pk-yrityksen organisaatioon. Vähintään työn voi katsoa avaavan teoriaa käytännön suuntaan.

Koska mallin tarkoitus on ollut luoda kokonaiskuva, ei se käsittele kaikkia osa-alueita syvällisesti, vaikkakin esittelee myös työkaluja. Prosessikuvauksia voi kuitenkin vahvistaa uusilla työkaluilla ja kehittää kokonaisuutta näin jatkuvasti paremmaksi.

Ulkoisten resurssien täysimääräinen hyödyntäminen vaatii siirtymistä reaktiivisesta kohti proaktiivista hankintaotetta. Ilorannan et al. (2012, p. 96) Baily et al. vuonna 2005 tekemästä tutkimuksesta lainaama reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja selventävä taulukko 14 kokoaa lopuksi hyvin yhteen tässä työssä esitetyillä ratkaisumalleilla haettavan muutoksen. Suluissa esitetty sivunumero viittaa sivulle, josta ratkaisumalli on nopeimmin hahmotettavissa esimerkiksi kuvan avulla.

Taulukko 14. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012).

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta	Huomiointi tässä työssä
Hankinta on kustannusyksikkö.	Hankinta voi tuottaa lisäarvoa.	Hankinnan huomiointi strategiaprosessissa (liiketoimintamalli s. 60).
Hankinta vastaanottaa spesifikaatiot; ei osallistu suunnitteluun.	Hankinta osallistuu tuotekehitykseen ja voi myös vaikuttaa spesifikaatioihin.	Kategoriatiimi (s. 37).
Hankinta palauttaa virheelliset ja huonolaatuiset toimitukset.	Hankinta eliminoi laatuongelmat ennakoita.	Toimittajienhallintaprosessi; toimittajien arviointi ja seuranta (s. 97).
Hankinta raportoi taloushallinnolle tai tuotannolle.	Hankinta raportoi ylimmälle johdolle.	Hankinnan hierarkkinen asema, hankintajohtaja ja hankintatiimi (s.37).
Hankinta on tukitoiminto.	Hankinta on yksi yrityksen päätoiminnoista.	Hankinnan hierarkkinen asema, hankintajohtaja (s. 37).
Hankinnan painotus on päivittäisissä rutiinitoiminnoissa.	Hankinnan painotus on pitkäjänteisissä kehittämistehtävissä.	Hankinnan strategiset prosessit (s. 52>).
Hinta on avainmuuttuja.	Kokonaiskustannukset ja -arvo ovat avainmuuttujia.	Hankintojen ohjausprosessi (s. 85).
Ongelmat ovat toimittajan vastuulla.	Ongelmista vastataan yhdessä toimittajan kanssa.	Toimittajienhallintaprosessi (s. 97).
Suuri määrä toimittajia varmistaa saatavuuden.	Suuri määrä toimittajia tarkoittaa menetettyjä mahdollisuuksia.	Kategoriastratégia (s. 65) toimittajienhallintaprosessi (s. 97).
Suuret varastot merkitsevät varmuutta.	Suuret varastot merkitsevät tuhlausta.	Hankintojen ohjausprosessi; varastonohjaus (s. 77>).
Informaatio lisää neuvotteluvoimaa eikä sitä jaella muille.	Onnistumisen kannalta tärkeätä informaatiota jaetaan toimittajien kanssa.	Toimittajien hallinta; strategisten suhteiden hallinta (s. 70 & 97).
Toisen voitto on toisen häviö.	Neuvotteluissa pyritään win-win-lopputulokseen.	Toimittajien hallinta; toimittajan osallistaminen ja kuuleminen (s. 97)
Hankinta on eristäytynyt toiminto.	Hankinta toimii tiiviissä yhteistyössä muiden toimintojen kanssa.	Organisaatorakenne, kategoriatiimi (s. 37).
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä.	Tärkeimpien toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.	Toimittajien hallinta; strategisten suhteiden hallinta (s. 70 & 97).

Työssä esitetty kategoriapohjainen strategisen hankinnan toimintamalli on edellä esitetyn perusteella nykyisten hankinnan kehittämissuuntauksien mukainen ja auttaa organisaatiota siirtymään kohti ulkoisten resurssien hallinnassa keskeistä proaktiivista hankintaotetta.

6 YHTEENVETO

Tässä työssä etsittiin teorian pohjalta mallia, jolla voidaan rakentaa strateginen hankintatoimi kohdeyritykseen tai muuhun teolliseen pk-yritykseen. Työ koostui kolmesta osaluokasta; hankintojen kategorioinnista, hankintaorganisaation rakentamisesta sekä strategisen hankinnan prosessien määrittämisestä ja kuvaamisesta.

Hankintojen strategiseksi luokitteluperusteeksi määrittyi teorian pohjalta toimittajamarkkina eli tuotteiden luokittelu keskenään kilpailevien toimittajien tasolle. Luokittelun kattavuus varmistettiin sisäisen käyttötarkoituksen (toistuva tuotanto, projektituotanto, epäsuorat hankinnat, investointihankinnat) huomioinnilla ja sitä tarkennettiin kohti toimittajamarkkinaa jalostusasteen avulla. Näin muotoutui kolmitasoinen kategoriointimalli, jonka avulla kuluanalyysillä koostetusta hankinta-aineistosta saadaan hahmotettua yhtenäisesti hallittavat luokat. Mallin avulla luokiteltiin kohdeyrityksen hankintanimikkeistö.

Hankintaorganisaation rakentamisessa kartoitettiin kategoriaperusteisen hankintaorganisaation tehtävät ja niiden sijoittuminen organisaation eri tasoille. Lisäksi tarkasteltiin, mitkä tehtävistä tulisi hoitaa keskitetysti ja mitkä hajautetusti. Selvitysten pohjalta määritettiin hankintaorganisaation rakennemalli, jossa strategiset tehtävät jakautuvat johtoryhmälle, hankintajohtajalle sekä kategoriavastaaville. Mallissa koordinointi ja ostovoima varmistetaan hankintajohtajasta ja kategoriavastaavista muodostetulla hankintatiimillä. Teknisen osaamisen yhdistäminen hankintaosaamiseen toteutetaan kategoriavastaavien käyttäjistä koostamilla kategoriatiimeillä. Organisaation rakentamisessa huomioidaan kategorioiden strateginen merkitys sekä käytettävissä olevien henkilöresurssien määrä ja laatu. Kohdeorganisaatiossa nimettiin mallin pohjalta hankinnoista vastaava johtaja sekä varattiin resurssi kategoriavastuisiin, jotka jaettiin viiteen yläkategoriaan eli hankintasalkkuun.

Hankinnan tehtävien ja vastuiden pohjalta määritettiin hankinnan strategiset prosessit, joiksi tunnistettiin hankintastrategiaprosessi, kategoriastategiaprosessi, hankintojen ohjusprosessi sekä toimittajienhallintaprosessi. Näiden prosessien väliset tietovirrat kartoitettiin, jolloin saatiin muodostettua hankinnan prosessikonaisuus. Strategisista hankintaprosesseista laadittiin vielä tavoiteprosessikuvaukset, joilla pyritään varmistamaan kannattavuusvaikutus ja joiden avulla toimintamallin voi jalkauttaa organisaatioon.

Lopputulos oli kolmivaiheinen malli, joka koostuu kuluanalyysin pohjalta tehtävästä kategorioinnista, hankintatehtävien tunnistamisesta ja hankintaorganisaation määrittämisestä sekä tavoiteprosessien soveltamisesta hankinnan strategisen toimintamallin jalkauttamisessa.

LÄHTEET

- Aminoff, A., Iloranta, K. & Juhantila, O.-P., 2008. *Is purchasing strategic?*, Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Bergenhengouwen, G., 1996. Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 20(9), pp. 29-35.
- Bernardes, E. S. & Zsidisin, G. A., 2008. An examination of strategic supply management benefits and performance implications. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Issue 14, pp. 209-219.
- Damij, N., 2007. Business process modelling using diagrammatic and tabular techniques. *Business Process Management Journal*, 13(1), pp. 70-90.
- Ellram, L. M., 1993. A Framework for Total Cost of Ownership. *The International Journal of Logistics Management*, 4(2), pp. 49-60.
- Ellram, L. M. & Carr, A., 1994. Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Issue 30.2, pp. 10-18.
- Giunipero, L., Handfield, R. B. & Eltantawy, R., 2006. Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future. *International journal of operations & production management*, 26(7), pp. 822-844.
- GOR, NGB, 2004. *A Dynamic Model for Strategic Supplier Selection*. Tilburg, Springer.
- Huiskonen, J., 2012. *Toimitusketjun hallinta*. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Huiskonen, J., 2014. *Palveluprosessit - Palveluprosessien suunnittelu*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H., 2012. *Hankintojen johtaminen - Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Kolmas, uudistettu laitos toim. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V., 2008. *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. 18.-20. painos toim. Helsinki: WSOY.
- Kanagaraj, G., Ponnambalam, S. & Jawahar, N., 2012. *Supplier Selection: Reliability Based Total Cost of Ownership Approach Using Cuckoo Search*. Kuala Lumpur, Malaysia, Springer.
- Koski, E., 2007. *Reaching Purchasing Synergies through Lead Buyer Teams*, Espoo: Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osasto.
- Koskinen, A. ym., 1995. *Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä*. Toinen painos toim. Porvoo: WSOY.
- Kraljic, P., 1983. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), pp. 109-117.

Lahti School of Innovation, L., 2014. *SAKE - Suorituskyvyn analysointijärjestelmä pkt-yrityksille*. [Online]

Available at: <http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/index.htm>

[Haettu 20 Huhtikuu 2015].

LOGY ry, S. O.- j. L., 2014. *Hankintatoimen kehittäminen: Hankintojen ryhmittely ja portfolioanalyysi*. [Online]

Available at: <http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/hankintojen-ryhmittely-ja-portfolioanalyysi/>

[Haettu 15 Maaliskuu 2015].

Lorentz, H. & Väänänen, K., 2013. *Kuluanalyysi ja hankintakategoriat*. Turku, Turun yliopisto ja Turun kauppakorkeakoulu.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M., 2010. *Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Middel, R. C. D. P. B. L. M. T., 2006. Action research in collaborative improvement. *Technology Management*, 33(1), p. 67–91.

Monczka, R. M. ym., 2009. *Purchasing & supply chain management*. Neljäs painos toim. Singapore: Cengage Learning EMEA.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E., 2012. *Johdon laskentatoimi*. 6.-11. painos toim. s.l.:Edita Publishing Oy.

O'Brien, J., 2009. *Category management in purchasing - A Strategic approach to maximize business profitability*. Ensimmäinen painos toim. London, Philadelphia: Kogan Page Limited.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation*. 1. painos toim. s.l.:John Wiley and Sons.

Rauhala, M. S., 2011. *Osta oikein, ansaitse enemmän*. 1. painos toim. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ritvanen, V. & Koivisto, E., 2007. *Logistiikka pk-yrityksissä - Hankinta kilpailutekijänä*. 1. painos toim. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Suomen Yrittäjät ry, 2015. *yrittajat.fi*. [Online]

Available at: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/toimialajarjestot/>

[Haettu 8 Toukokuu 2015].

Tilastokeskus, 2015. *Hinnat ja kustannukset*. [Online]

Available at: <http://tilastokeskus.fi/til/hin.html>

[Haettu 9 Toukokuu 2015].

van Weele, A. J., 2002. *Purchasing and supply chain mangement - Analysis, Planning and Practice*. Kolmas painos toim. Singapore: Thomson Learning.

LIITTEET

LIITE 1. Viitteellinen esimerkki hankintapolitiikasta

LIITE 2. Viitteellinen esimerkki toimittajakyselylomakkeesta

LIITE 1. Viitteellinen esimerkki hankintapolitiikasta

YRITYS OY:N HANKINTAPOLITIikka

Periaatteet ja tavoitteet

Hankinnan tehtävänä on hallita ulkoisia resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Tämä perustuu **toimittajamarkkinakohtaisiin kategorioihin**. Pääkategorioita on määritetty viisi:

1. Teknologia
2. Projektivalmistus
3. Raaka-aineet ja toistuva valmistus
4. Rutiinit ja tuotannon tuki
5. Strategiset hankinnat

Tavoitteena on yrityksen kannattavan toiminnan ja asiakkaiden tyytyväisyyden takaaminen hankinnan vaikutusalueella. Tieto tähän ohjaavan toiminnan tasosta välitetään hankintaorganisaatiolle johdon vuosittain asettamilla **suorituskykytavoitteilla**.

Hankinnoissa noudatetaan voimassa olevaa lainsäädäntöä, hyvää kauppatapaa sekä yrityksen oman laatujärjestelmän prosessikuvauksia ja menettelyohjeita. Toimittajavalinnat tehdään laatujärjestelmässä määritettyjen kriteerien mukaisesti. Toimituslausekkeen valinnassa ja siitä sopimisessa on noudatettava huolellisuutta. Lausekkeena on käytettävä kansainvälisiä, voimassaolevia Incoterms-lausekkeitä. Maksuehdoissa on huomioitava rahoitustarve.

Toteutus ja vastuut

Johtoryhmä määrittää osana strategiaprosessiaan keskeiset Make or Buy (MOB) -päätökset sekä niihin liittyvät avaintoimittajavalinnat ja investointipäätökset. Asettaessaan hankinnalle tavoitettavien määrittää johto myös sen edellyttämät resurssit ja organisoinnin sekä tason saavuttamista indikoivat tavoitteet mittaamis- ja palkitsemiskäytäntöineen.

Hankinnoista on päävastuussa nimetty johtoryhmän jäsen. Hän johtaa **hankintatiimiä**, joka koostuu kategoriavastaavista. Hankintatiimissä laaditaan kategoriastrategiat sekä niiden pohjalta hankinnan vuosisuunnitelma. Hankintatiimissä seurataan johdon asettamiin tavoitteisiin pääsyä ja päivitetään suunnitelmaa asetetun hälytysrajan alittuessa.

Kategoriavastaavat huolehtivat hankinnan kokonaiskustannusrakenteesta ja ohjaavat hankinnan operatiivista toimintaa sen suhteen optimaaliseksi. He myös rakentavat toimittajaverkoston ja vastaavat sen tarpeen mukaisuudesta. Tarve määräytyy ulkoisen asiakkaan tarpeiden sekä yrityksen strategian mukaisesti. Nämä on sidottu tavoiteasetantaan. Kategoriavastaavat asettavat toimittajille tavoitteiden kanssa linjassa olevat kriteerit ja seuraavat toimittajien suorituskykyä.

Hankintamääritykset ja toimittajavalinnat tehdään organisaation asiantuntijoista muodostetuissa **kategoriatiimeissä**, jotta asiakkaan ja kaikkien osastojen tarpeet sekä asetetut hankintatavoitteet tulevat huomioitua hankintapäätöksissä. Kilpailutus ja neuvottelut hoidetaan kategoriavastaavien toimesta. Vuosisuunnitelman mukaiset kilpailutukset ja neuvottelut käydään läpi hankintatiimissä ostovoiman maksimoimiseksi. Yritystä edustaa neuvotteluissa se kategoriavastaava, jolla on kyseiseltä toimittajalta tehtävistä hankinnoista suurin osuus.

Ostajat noudattavat kategoriavastaavien määrittämiä toimintatapoja. Ostajat vastaavat ostotarpeisiin tavoiteajoissa, seuraavat toimituksia, välittävät niiden tilanteesta tiedon organisaatioon sekä raportoivat poikkeamista.

LIITE 2. Viitteellinen esimerkki toimittajakyselylomakkeesta

Toimittajätietopyyntö (RFI)

Kategoria	Leikkeet
-----------	----------

Seuraavien tietojen toimittamista edellytetään Yritys Oy:n sopimus Kumppaniksi harkittavilta toimijoilta. Tietoja käytetään toimittaja-arvioinnissa eikä niitä luovuteta kolmannelle osapuolelle.

Yritystiedot
Perustamisvuosi
Luottoluokitus
Liikevaihto

Prosessien laatu
Onko yrityksellänne laatujärjestelmä? Jos on, niin minkä standardin mukainen ja mille toiminnan osa-alueelle? Jos ei, miten laadunhallinta on varmistettu (laaduntarkastukset tms.)?
Kuinka kauan prosessi on ollut toiminnassa?
Prosessille varattu tila varastointeen
Prosessin konekanta
Konekannan ylläpito
Henkilöstön määrä kyseisessä prosessissa
Henkilöstön pätevyys
Keskeiset kumppanit prosessissa
Ainestodistusten hallinta sekä tuotteiden jäljitettävyyden ja merkinnät
Referenssit viimeisen kahden vuoden ajalta

Palvelun laatu
Kontaktikanava tilaamiseen ja tiedusteluihin (esim. portaali, yleinen puhelin/sähköposti, nimetty henkilö)
Onko käytössä sähköinen laskutus?
Tavoitettavuus
Palautuskäytäntö ja reklamaatioiden käsittely (rahdinkuljetajan sopimustunnus, vastuhenkilö)
Mahdollisuus tutustumiskäyntiin

Muut tiedot
Noudattamanne vakioehdot (esim. toimitusehdot ja -lausekkeet)
Mahdolliset erityisehdot (esim. hinnoittelun tarkistus)
Pakkaus- ja käsittelykulujen laskutuskäytäntö ja suuruus
Muuta informoitavaa

Edellytämme kumppaneidemme sekä heidän alihankkijoidensa noudattavan soveltuvaa paikallista ja kansainvälistä lainsäädäntöä ja hyvää kauppatapaa.