



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

11.5.2012

Kauppateellinen tiedekunta
Kansainvälinen liiketoiminta
A380A5000 Kandidaatintutkielma

Hankintojen luokittelu elektroniikka-alan yrityksessä

Supply classification in an electronics corporation

Ilari Rantatalo

0360099

Sisällysluettelo

1. Johdanto	3
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	3
1.2. Tutkimusmenetelmä	4
1.3. Tutkimuksen rakenne ja teoreettinen viitekehys.....	5
1.4. Rajaukset	6
1.5. Kirjallisuuskatsaus.....	7
2. Hankintojen luokittelu	8
2.1. Hankintastrategia	8
2.2. Hankintojen luokittelemisen syyt	10
2.3. Hankintojen luokittelukriteereitä	11
2.2.1. Käyttöluokka	13
2.2.2. Taloudellinen vaikutus	13
2.2.3. Strateginen merkitys	14
2.2.4. Hankintariski	15
2.2.5. Toimittajasuhde	16
2.2.6. Hankinnan monimutkaisuus.....	17
2.2.7. Luokkien mittaus.....	17
2.2.8. Työkaluja hankintojen luokitteluun	17
3. Tutkimusmetodologia	19
3.1. Teemahaastattelu	20
3.2. Aineiston hankinta	20
4. Hankintojen luokittelu case-yrityksessä.....	22
4.1. Case-yritys	22

4.2.	Case-yrityksen hankinnat.....	22
4.2.1.	Elektroniikka	24
4.2.2.	Mekaniikka.....	24
4.2.3.	Kaapelit.....	25
4.2.4.	Pientarvikkeet	25
4.3.	Hankintaprosessi.....	26
4.4.	Hankinnan tavoitteet	26
4.5.	Hankintojen luokittelu yrityksessä	27
4.6.	Hankintojen luokittelun mahdollisuudet	27
5.	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	30
5.1.	Hankintojen luokittelu	30
5.2.	Hankintojen luokittelun hyödyntäminen	31
5.3.	Tutkimusongelma.....	31
5.4.	Tulosten yleistettävyys ja mahdolliset jatkotutkimukset.....	33
6.	Lähteet	34

Liitteet

Liite 1 – Teemahaastattelun aiheet

1. Johdanto

Hankintatoimi on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Teollisuudessa se mahdollistaa toiminnan ja parhaillaan se voi tuoda merkittävää lisäarvoa organisaatiolle. Tärkeä osa hankintatoimea on hankintastrategia. Hankintastrategia määrittelee hankintaorganisaation toimintaa ja ohjaa, miten erilaisia nimikkeitä tulisi käsitellä hankintojen kannalta. Osana hankintastrategiaa voidaan nähdä hankintojen luokittelu. Hankintojen luokittelussa on tarkoitus luokitella hankinnat hankintastrategian määrittelemällä tavalla ja mahdollisesti hyödyntää luokittelun tuloksia operatiivisessa toiminnassa.

Hankintojen luokittelu vaikuttaa käsitteenä yksinkertaiselta. Ensimmäinen mielikuva saattaa monilla olla se, että hankinnat luokitellaan käyttötarkoituksensa mukaan. Hankintoja voidaan luokitella näinkin, mutta hankintojen luokittelusta voidaan saada vielä enemmän irti luokittelemalla hankintoja niiden tulosvaikutuksen, strategisen merkittävyyden tai jonkin muun kriteerin mukaan. Luokittelemalla hankintoja näiden ominaisuuksien mukaan voidaan hankintoja hallita kokonaisvaltaisemmin ja riskitietoisemmin.

Tässä tutkimuksessa hankintojen luokittelua on lähestytty teorian ja tapaustutkimuksen kautta. Teoriaosuudessa on selvitetty hankintojen luokittelun mielekkyyttä ja, sitä millaisia hankintojen luokittelukriteerejä on olemassa. Empiriaosuudessa on esitelty case-yritys ja pohdittu, mitkä hankintojenluokittelukriteerit voisivat olla sopivat kyseisen yrityksen hankintojen luokitteluun. Case-yrityksenä tässä tutkimuksessa on eräs suomalainen elektroniikka-alalla toimiva yritys.

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville, miten hankintojen luokittelua voidaan hyödyntää ja millä kriteereillä hankintoja voidaan luokitella case-yrityksessä.

Tutkimusongelmana on miten hankintoja voidaan luokitella case-yrityksessä. Tutkimusongelma on jaettu kahteen tutkimuskysymykseen:

Miten hankintoja voidaan luokitella?

Miten hankintojen luokittelua voidaan hyödyntää yrityksissä?

1.2. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä kandidaatintyössä käytetään laadullisia menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa kerätään kokonaisvaltaisesti tietoa ja aineisto saadaan todellisissa tilanteissa. Ihminen on laadullisessa tutkimuksessa ensisijainen instrumentti. Teknisillä mittausvälineillä hankittu tieto ei ole niin tärkeässä asemassa kuin tutkijan omat havainnot. Täydentävää tietoa kerätään kuitenkin joissain tapauksissa lomakkeilla ja testeillä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, että tapaukset ovat uniikkeja joten tämä pitää ottaa huomioon tulosten tulkinnassa. (Hirsjärvi et al., 2009, 160 – 165)

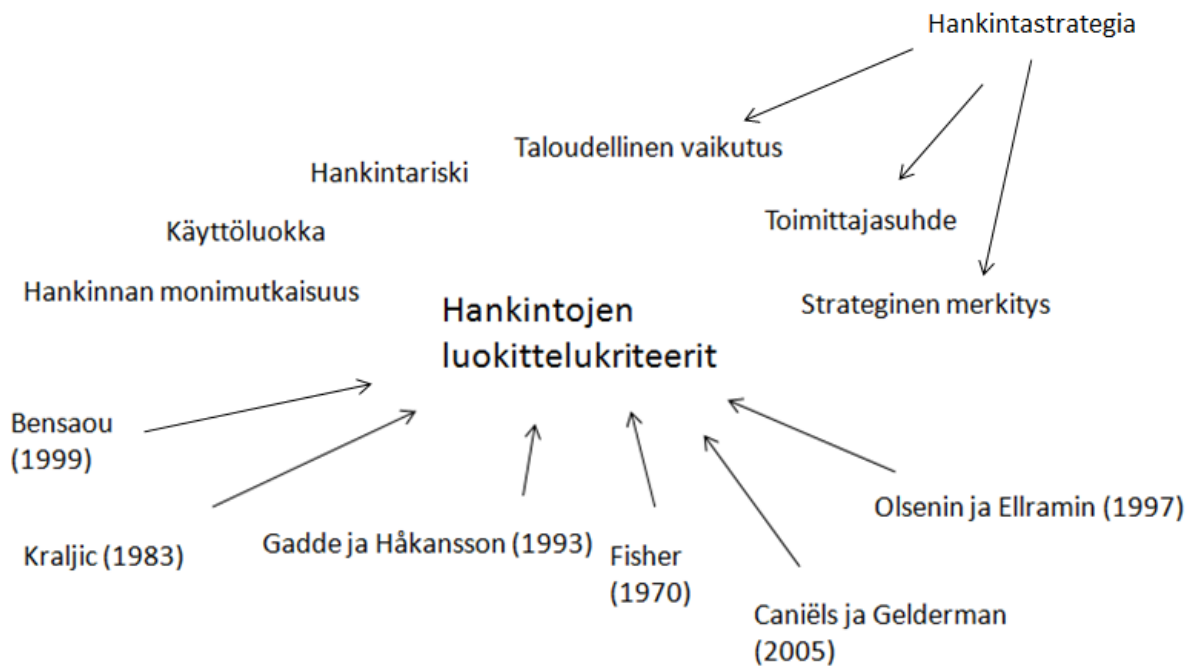
Johtuen siitä, että tutkimuksen tavoite on saada tietoa tietyistä yrityksistä, tutkimuksen luonnollinen toteutustapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimusta kutsutaan myös case-tutkimukseksi. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa tapausta, jotka tutkija on valinnut omilla perusteillaan. Perinteisesti tapaustutkimuksessa tutkitaan yritystä tai sen osia, mutta tutkittava tapaus voi olla myös prosessi tai jokin yrityksen ominaisuus. (Koskinen et al. 2005, 154 – 157)

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä on käytetty teemahaastattelua ja valmiita kirjallisia aineistoja. Teemahaastattelulla on tarkoitus selvittää sellaisia näkökulmia yrityksen toiminnassa, jotka syystä tai toisesta eivät ole päässeet yrityksen dokumentteihin. Kirjalliset aineistot ovat hyvin yleisesti käytettyjä liiketaloustieteissä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kirjallisena aineistona käytetään yleensä selvityksiä, raportteja ja esitteitä. Nämä voivat olla myös sähköisessä muodossa. (Koskinen et al. 2005, 130 – 132)

1.3. Tutkimuksen rakenne ja teoreettinen viitekehys

Tutkimus on jakautunut viiteen lukuun, joista ensimmäinen on johdanto, jossa käydään läpi tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Näitä ovat muun muassa tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät ja rajaukset. Myös kirjallisuuskatsaus on ensimmäisessä luvussa. Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta oleellisia teorioita ja käydään läpi oleelliset käsitteet. Teoriat ovat jaoteltu sen mukaan, mitä luokittelukriteerejä niissä esitetään hankinnoille. Kolmas luku aloittaa tutkimuksen empiriaosuuden. Neljännessä luvussa kuvaillaan case-yritystä ja sen hankintoja eli luvussa käydään läpi, mikä koetaan tärkeäksi case-yrityksen hankinnoissa. Viimeisessä eli viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen johtopäätökset ja havaitut jatkotutkimus mahdollisuudet.

Tutkimuksen viitekehys muodostuu hankintojen luokittelun teorioista. Hankintojen luokittelun teoriaan kuuluvat esimerkiksi Kraljicin (1983), Gadden ja Håkanssonin (1993), Fisherin (1970, 29 - 33) sekä Olsenin ja Ellramin (1997), esittämät ideat hankintojen luokittelukriteereistä. Eri lähteistä on pyritty löytämään erilaisia tapoja luokitella hankintoja, kuitenkin niin että samantyylliset tavat luokiteltavat ovat laitettu samaan ryhmään. Yrityksen strategia valinnat, tavoitteet ja hankintastrategia vaikuttavat myös hankintojen luokitteluun, joten sekin huomioidaan tutkimuksessa. Käytännössä hankintastrategian vaikutus hankintojen luokitteluun ilmenee siten, että hankintastrategiassa nimetään tai ainakin valitaan yrityksessä käytettävät hankintojen luokittelutavat. Teoreettinen viitekehys on esitetty kuvana seuraavalla sivulla. Teoriaosuudessa pyritään tutkimaan, mitä hankintojen luokittelukriteerejä on esitetty eri teorioissa. Empiriaosuudessa pohditaan mitkä niistä ovat sopivimmat case-yrityksen hankintojen luokitteluun.



Kuva 1 - Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.4. Rajaukset

Tutkielmassa on käytetty laadullisia menetelmiä ja tutkimusotteena on tapaustutkimus. Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten hankintoja voidaan luokitella ja mitkä hankintojen luokitteluluokat ovat sopivia case-yritykselle. Tämä tehdään vertailemalla hankintojen luokittelutapoja yrityksen tavoitteisiin. Teoreettisessa osassa tarkastellaan erilaisia hankintojen luokittelutapoja. Näitä luokittelutapoja on luokittelusta teknisten ominaisuuksien mukaan aina strategisiin hankintojen luokittelutapoihin. Empiirisessä osassa teoriasta kummunneita hankintojen luokittelutapoja verrataan yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan, ja suositellaan niistä sopivimpia case-yritykselle. Tutkimuksessa tutkitaan ensisijaisesti sellaisia hankintoja jotka liittyvät suoranaisesti tuotantoon, eli tuotantoa tukevat investoinnit ja muut vastaavat hankinnat jäävät tutkimuksen ulkopuolelle.

1.5. Kirjallisuuskatsaus

Hankintojen luokittelusta on tehty paljon tieteellistä tutkimusta. Erityisesti hankintojen portfoliomalleista on noussut paljon keskustelua. (Kraljic 1983, Gelderman & Van Weele 2003). Hankintojen portfoliomallien avulla voidaan analysoida hankintoja useiden eri luokittelukriteerien valossa. Tyypillistä hankintojen portfolioanalyysille on jakaa hankittavat nimikkeet luokkiin. Lisäksi portfolioanalyysille, erityisesti Kraljicin (1983), on esitetty strategioita, miten eri luokkia voi ja tulisi ohjata (Caniëls & Gelderman 2010). Hankintojen luokittelun teoriaa on myös sovellettu monissa case-tutkimuksissa, esimerkiksi Leen ja Draken (2010) case-tutkimus kahdesta eteläkorealaisesta hissivalmistajasta. Artikkelissaan he tutkivat, kuinka hankintojen portfoliomalleja voidaan hyödyntää yrityksissä. Tämänkaltaisia case-tutkimuksia on paljon ja ne antavat mielenkiintoista tietoa hankintojen luokittelutapojen soveltamisesta.

Hankintojen luokittelukriteereitä on esitelty kirjallisuudessa (Van Weele 2005, 36- 45, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 134 – 157). Kriteereitä on löydetty monia erilaisia ja ne antavat uusia näkökulmia hankittaviin nimikkeisiin. Tärkeimmistä hankintojen luokittelukriteereistä on keskusteltu paljon ja eri tutkijoilla on huomattavan erilaiset näkemykset, miten hankintoja voidaan ja tulisi luokitella (Kraljic 1983, Fisher 1970, 29 – 33, Olsen & Ellram 1997) Hankintojen luokittelukriteereistä on käyty myös keskustelua siitä, miten eri käsitteet tulisi määritellä (Zsidisin 2004) ja miten niitä tulisi mitata (Gelderman & Van Weele 2010). Mittaamisessa on huomattu erityisesti objektiivisuusongelma, sillä osa hankintojen luokittelukriteereistä on subjektiivisia tai muuten moniulotteisia.

2. Hankintojen luokittelu

Hankinnat ovat erittäin tärkeä osa yritysten toimintaa. Erityisesti tämä korostuu valmistavissa yrityksissä, sillä niiden liikevaihdosta kuluu noin 50 – 70 prosenttia hankintoihin (Van Weele 2005, 16). Viime aikoina hankinnoista on tullut yksi valmistavan teollisuuden tärkeimpiä toimintoja (Sarkis & Talluri 2002). Hankintoja johtamalla on mahdollisuus saada huomattava kilpailuetu kilpailijoita kohtaan. Säästämällä hankinnoissa muutamia prosentteja yrityksen tulos voi parantua huomattavasti. Kilpailuetua voidaan saada hankinnoissa myös hyödyntämällä toimittajan osaamista tai varmistamalla hankittavien nimikkeiden saatavuus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 108 – 110). Hankintojen luokittelu voi auttaa hankintastrategian toteutumisessa ja kilpailuedun saavuttamisessa. Hankintojen luokittelu mahdollistaa lisäksi hankittavien nimikkeiden kriittisen tarkastelun ja niiden ymmärtämisen. Luokittelemalla hankintoja voidaan myös luoda ryhmiä joihin voidaan soveltaa erilaisia hallintatapoja. Tällä tavalla toimimalla voidaan saada kokonaiskuva hankinnoista, jakaa hankinnat ryhmiin ja ohjata ryhmiä objektiivisesti.

2.1. Hankintastrategia

Strategia on tärkeä konsepti organisaatiolle. Strategian tavoitteena on auttaa organisaatiota saavuttamaan haluamansa tavoitteet suunnitelmallisuudella ja yhtenäisillä linjauksilla. Strategia myös määrittelee, miten organisaation käytössä olevat resurssit jaetaan ja miten niitä tulisi käyttää. Lisäksi strategia antaa toiminnalle yhtenäisyyttä. (Grant 2008, 16 - 19) Strategia antaa toiminnalle viitekehyksen, jolloin yksittäisten organisaatioiden jäsenten on helpompi toimia organisaatiossa. (Booth 2010, 62 – 66). Organisaatioiden strategioilla on perinteisesti kaksi perustasoa: yritys- ja liiketoimintastrategia. Yritysstrategiassa käsitellään toimintaa kaikilla niillä markkinoilla, joissa yritys toimii. Liiketoimintastrategiassa käsitellään kyseisen organisaation toimintaa markkinoilla yleensä. (Grant 2008, 19 - 30) Strategioita voidaan luoda myös

muillekin toiminnoille, esimerkiksi hankintatoimelle. Hankintatoimi voidaan nähdä strategisena toimintona, koska se pystyy luomaan organisaatiolle kilpailuetua (Carter & Narasimhan 1996). Hankintatoimen strateginen merkitys ja vaikutus on alkanut korostuma vasta viimeisten vuosikymmenien aikana (Ellram & Carr 1994). Hankintatoimea tutkiessaan tutkijat ovat huomanneet, että strategisella otteella suoritettut hankinnat voivat auttaa säästämään jopa 20 – 40 % sellaisten tuotteiden kokonaiskustannuksista jotka eivät aiemmin ole olleet hankintastrategian piirissä (Thompson 1996).

Strategioita voidaan luoda myös muille toiminnoille. Näistä hyvä esimerkki on hankintastrategia. Hankintatoimi voidaan nähdä yrityksessä strategisena sillä se voi luoda yritykselle kilpailuetua (Carter & Narasimhan 1996). Hankintastrategia antaa siis nimensä mukaisesti yleiset ohjeet organisaation hankinnan toimintaan. Hankintastrategian tulee tukea yrityksen yleistä strategiaa ja siten yrityksen yleisiä tavoitteita ja visiota. (Watts et al. 1995). Hankintastrategian ensisijainen käyttäjä on hankintapäällikkö, joka soveltaa sitä päivittäisessä toiminnassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 113). Hankintastrategiassa voidaan ottaa myös kantaa yrityksen eettisiin arvoihin, joita voivat olla esimerkiksi vihreys ja ympäristöystävällisyys (Murray 2000).

Hankintojen luokittelua voidaan käyttää hyväksi hankintastrategian suunnittelussa ja seurannassa. Tutkimalla hankintojen luokittelua voidaan esimerkiksi tunnistaa sellaiset nimikkeet, joilla on suuri vaikutus yrityksen tulokseen tai yrityksen toimintaan muuten. Lisäksi hankintojen luokittelua voidaan hyödyntää hankintastrategian onnistumisessa. Hankintastrategiassa voidaan esimerkiksi määritellä haluttu hankintojen sijoittuminen portfolioanalyysissä ja siten seurata hankintastrategian onnistumista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 113 - 247)

2.2. Hankintojen luokittelamisen syyt

Hankintojen luokittelemiselle on monia perusteita. Hankintoja voidaan luokitella esimerkiksi hankittavan tuotteen teknisten ominaisuuksien avulla hankintakategorioihin, jotta operationaalisen oston työ olisi virtaviivaista. Näitä kategorioita voivat olla esimerkiksi tietty elektroniikka, elintarvikkeet tai muut erityisosaamista tarvitsevat kategoriat. Tällaisesta hankintojen luokittelusta voi olla myös hyötyä ostajan kannalta, sillä ostajan hankkiessa vain tietynlaisia tavaroita tunnettava markkina on pienempi, joten sen syvälliseen tuntemiseen vaaditaan vähemmän resursseja kuin koko yrityksen hankintarepertuaarin tuntemiseen. Toinen tapa luokitella hankintoja on ottaa huomioon hankintojen taloudellisia vaikutuksia. Hankintoja voidaan luokitella hankintojen tulosvaikutuksen mukaan. Tätä luokittelua voidaan hyödyntää esimerkiksi ostoerien ja hankintojen tarkastelujaksojen määrittämiseen (Lee & Katzorke 2010, 85).

Hankintojen luokittelu on tärkeää hankintastrategian kannalta, sillä johtuen hankintojen erilaisuudesta samanlaisten strategioiden käyttäminen kaikille luokille ei ole välttämättä tehokasta. Kraljicin (1983) mukaan yrityksen hankintastrategian tarve riippuu kahdesta tekijästä. Ensimmäinen näistä on tuotteen strateginen tärkeys tuloksen kannalta ja toinen hankintamarkkinoiden monimutkaisuus. Kraljicin esittämien luokittelukriteerien lisäksi on olemassa monia muita eri luokittelukriteerejä, esimerkiksi luokittelu toimittajasuhteen mukaisesti. Näissä tavoissa otetaan huomioon asioita hankittavan nimikkeen monimutkaisuudesta aina hankittavan nimikkeen brändin vaikutuksista hankkivan yrityksen toimintaan. (Fisher 1970, 29 - 33, Lung 2007, Elliott-Shircore and Steele 1985, Olsen & Ellram 1997).

Hankintojen luokittelua voidaan hyödyntää kaikkien hankittavien nimikkeiden hallinnassa. Luokittelemalla hankittavia nimikkeitä esimerkiksi hankintariskin ja tulosvaikutuksen mukaan voidaan tutkia sitä, millaisia nimikkeet ovat organisaation ja sen tulevaisuuden kannalta. Tällainen analyysi voi auttaa yritystä tunnistamaan nimikkeitä jotka voivat tulla aiheuttamaan tulevaisuudessa suoria kustannuksia tai muita ongelmia toiminnassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 134 - 155)

2.3. Hankintojen luokittelukriteereitä

Hankintoja on luokiteltu usealla eri tavalla ja luokittelutavat ovat kehittyneet ajan saatossa, mutta luokittelun pääidea on pysynyt samana. Teorioista löytyy hankintojen luokittelua varten seuraavat luokittelukriteerit: käyttöluokka, taloudellinen vaikutus, strateginen merkitys, hankintariski, toimittajasuhde ja hankintojen monimutkaisuus. Aiemmin hankintoja on luokiteltu enimmäkseen hankinnan tyyppin mukaan, mutta nykyään luokittelukriteereinä käytetään asioita toimittajasuhteen toimivuudesta aina hankintariskiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 31 - 117)

Taulukko 1 - Teoriat hankintojen luokittelukriteereistä

Lähde	Luokittelukriteerin tyyppi					
	Nimikkeen tyyppi	Taloudellinen merkitys	Strateginen vaikutus	Hankintariski	Toimittajasuhde	Hankinnan monimutkaisuus
Fisher (1970)		x				x
Kraljic (1983)		x		x	x	
Gadde ja Håkansson (1993, 13 - 20)	x					
Olsen ja Ellram (1997)		x	x		x	
Bensaou (1999)		x	x	x	x	
Van Weele (2005)	x	x	x	x	x	
Caniëls ja Gelderman (2005)					x	
Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008)	x	x	x	x	x	x

Yllä olevassa taulukossa on esitelty hankintojen luokittelukriteerit ja niiden tutkijat. Tämän tutkimuksen kannalta oleellimmat hankintojen luokittelukriteerit, jotka Fisher (1970, 29 – 33) esitteli, ovat taloudelliseen vaikutukseen ja tuotteen monimutkaisuuteen liittyvät kriteerit. Hän esitteli myös nelikentän, jonka avulla hankintoja voidaan luokitella näiden kahden suhteessa. Kraljic (1983) esitteli artikkelissaan, että hankintoja voisi luokitella hankintariskin ja hankintojen tulosvaikutuksen mukaan. Lisäksi hän esitti, että toimittajasuhde tulisi huomioida hankintoja ajateltaessa. Gadde ja Håkansson (1993) kertovat kirjassaan, miten hankintoja voidaan luokitella nimikkeen tyyppin mukaan. Olsen ja Ellram (1997) ovat esittäneet, että hankintoja luokiteltaessa tulisi ottaa huomioon

hankintojen taloudellinen merkitys sekä strateginen merkitys mukaan lukien imago ja muut vastaavat asiat. Lisäksi heidän mukaansa tulisi huomioida myös toimittajasuhde. Bensaou (1999) esitti artikkelissaan, että hankintoja voidaan luokitella taloudellisen merkityksen mukaan ottamalla huomioon hankinnan vaikutukset myyvään ja ostavaan organisaatioon. Tähän liittyvät läheisesti myös hankintariski, toimittajasuhde ja hankintojen strateginen vaikutus. Caniels ja Gelderman (2005) esittivät, että hankinnat voidaan luokitella ottamalla huomioon organisaatioiden väliset valtasuhteet. Valtasuhteisiin vaikuttavat esimerkiksi hankkivan ja myyvän yritysten koot ja heidän välisensä kaupan määrä. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) kuvailevat ja kommentoivat kirjassaan monia eri hankintojen luokittelutapoja.

Taulukko 2 - Hankintojen luokittelukriteerejä

Luokka	Kuvaus
Käyttöluokka	Hankinnat ovat jaettu nimikohtaisiin luokkiin Esimerkiksi ruuvit, kemikaalit jne.
Taloudellinen vaikutus	Hankintoja tarkastellaan kustannuksien mukaan Esimerkiksi euromääräinen käyttö vuodessa
Strateginen merkitys	Hankintoja tarkastellaan niiden pitkän aikavälin vaikutuksen mukaan Esimerkiksi miten paljon hankinta tuo lisäarvoa
Hankintariski	Hankintoja tarkastellaan mahdollisien hankintaongelmien valossa Esimerkiksi luokitellaan hankinnat niiden kuljetuksen hankaluuden mukaan
Toimittajasuhde	Hankintoja tarkastellaan toimittajasuhteen näkökulmasta Esimerkiksi vertaillaan hankkivan yrityksen tulosvaikutusta myyjä organisaatioon
Hankinnan monimutkaisuus	Hankintoja tarkastellaan hankittavan kohteen monimutkaisuuden mukaan Esimerkiksi jaetaan hankittavat nimikkeet niiden teknisen monimutkaisuuden mukaisesti luokkiin. Näitä voivat olla muun muassa tietokoneet, ohjelmat, pientarvikkeet

Yllä olevassa taulukossa on esitelty lyhyesti hankintojen luokittelukriteerit ja esimerkkejä, miten hankintoja voidaan luokitella kyseisillä kriteereillä. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin edellä mainituista hankintojen luokittelukriteereistä.

2.2.1. Käyttöluokka

Eräs tapa luokitella nimikkeitä on luokitella ne käyttötarkoituksen tai nimikkeen teknisten ominaisuuksien mukaisesti. Gadde ja Håkansson (1993, 13 – 20) ovat löytäneet viisi luokkaa, joihin nimikkeet voidaan jakaa hankittavan nimikkeen käyttötarkoituksen mukaan. Näitä ovat laitteet, komponentit ja käsitellyt materiaalit, ylläpito ja palvelut. He perustelevat tämän luokittelun sillä, että hankintaprosessi on erilainen jokaisessa luokassa. Lisäksi heidän mukaansa nimikkeet voidaan jakaa luokkiin myös nimikkeiden tyyppin mukaan. Toinen näkökulma hankintojen luokitteluun käyttötarkoituksen kautta on luokitella hankinnat käyttökohteen mukaan. Kohteita voivat olla suorat hankinnat, epäsuorat hankinnat ja investointihankinnat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 135 – 137)

Hankintojen luokittelussa pelkästään teknisten ominaisuuksien ja käyttötarkoituksen mukaan on puutteita, jos asiaa tarkastellaan taloudelliselta tai strategiselta näkökannalta. Luokiteltaessa nimikkeitä pelkästään niiden teknisten ominaisuuksien tai käyttötarkoituksen kautta, jää strateginen näkökulma kokonaan huomioimatta. Teknisten ominaisuuksien mukaan kategorisoiva luokittelu voi ainoastaan ottaa kantaa, kuuluuko nimike ryhmään vai ei, eikä luokittelusta voida tehdä muita kuin suppeita strategisia tulkintoja.

2.2.2. Taloudellinen vaikutus

Eräs klassinen hankintojen luokittelutapa on luokitella ne taloudellisen merkityksen mukaan. Taloudellisen merkityksen mittaaminen on periaatteiltaan yksinkertaista, sillä jokaiselle hankinnalle on jokin hinta. Lisäksi taloudellinen merkitys mittaa pääasiassa hankintojen suoraa vaikutusta yrityksen tulokseen, joten se on helppo ymmärtää.

Hankintojen luokittelu nimikkeen taloudellisen merkittävyyden mukaan on ollut yksi perinteisimmistä luokittelutavoista. Luokittelu taloudellisen merkityksen mukaan on järkevää, koska siitä näkee suoran yhteyden yrityksen tulokseen. Nimikkeen taloudellista merkitystä arvioitaessa otetaan yleensä huomioon hankintaan käytetty rahamäärä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 143). Käytetty rahamäärä ei ole kuitenkaan ainut tapa arvioida hankintojen taloudellista merkitystä, vaan sitä voidaan arvioida myös hankittujen tuotteiden määrällä. (Kraljic 1983) Suhdelukuja voidaan myös käyttää hankittavien nimikkeiden taloudellisen merkityksen arvioinnissa. Yksi tällainen on nimikkeen prosentuaalinen osuus, jolla voidaan vertailla nimikkeisiin käytettyjen rahamäärien suhteita (Kraljic 1983). Hankintojen taloudellista merkitystä arvioitaessa on otettava huomioon useita tekijöitä, sillä katsottaessa pelkästään kulutettua rahamäärää voi tärkeitä asioita jäädä huomaamatta. Tästä voidaan käyttää esimerkkinä huonon laadun kustannuksia (Burt 1989). Kraljic (1983) on myös huomauttanut, että hankintoja voidaan luokitella tulosvaikutuksen mukaan, eli käytännössä sen mukaan, miten paljon hankittavalla nimikkeellä on katella.

2.2.3. Strateginen merkitys

Hankintojen strateginen vaikutus on tärkeä näkökulma hankintojen luokitteluun. Sen avulla voidaan huomata asioita hankittavista nimikkeistä, jotka voivat vaikuttaa pitkällä aikavälillä radikaalistikin yrityksen toimintaan. Olsen ja Ellram (1997) ottavat strategisuuden huomioon arvioimalla missä laajuudessa hankinta on osana lopullista tuotetta, ja miten paljon se tuo siihen lisäarvoa. Lisäksi he kehottavat ottamaan huomioon hankinnan vaikutukset muiden tuotteiden hintaan, joita hankitaan samalta toimittajalta. Lisäarvo ja vaikuttavuus näkökulmien lisäksi he esittävät, että hankintojen luokittelussa tulisi ottaa huomioon imago ja kompetenssi tekijät.

Bensaou (1999) on esittänyt kaksi tapaa luokitella hankintoja. Ensimmäinen niistä on se, että hankintoja voisi luokitella hankkivan osapuolen spesifin investointimäärän mukaan. Nämä investoinnit tarkoittavat esimerkiksi laitteistoa, jota toimittaja käyttää tai prosessia, joka on muokattu niin, että toimittajan komponentteja voidaan käyttää siinä.

Arvioimalla hankintoja tällä tavalla huomataan ne hankinnat, joita varten joudutaan investoimaan paljon. Joissain tapauksissa investoinnit tarkoittavat muokkaamista, joka Bensaoun (1999) mukaan voi aiheuttaa lisää investointitarpeita lisämuokkauksia varten. Lisäksi hankkijan spesifeihin investointeihin kuuluvat investoinnit ihmisiin ja heidän kouluttamiseensa, jotta he ymmärtäisivät toimittajan toimintatavat. Toinen Bensaoun (1999) esittämä tapa luokitella hankintoja on toimittajan spesifit investoinnit toimitettavia nimikkeitä varten. Nämä voivat olla tuotantolaitoksia tai varastoja. Lisäksi ne voivat olla muutoksia toiminnanohjausjärjestelmään, jotta se olisi yhteensopiva hankkivan organisaation kanssa.

Olsen ja Ellram (1997) esittävät, että hankintojen luokittelussa tulisi ottaa huomioon myös osaaminen ja imagoatekijät Osaamisella, eli kompetenssiasioilla he tarkoittavat sitä, miten lähellä hankinta on yrityksen ydinosaamista. Lisäksi heidän mukaansa osaamisen kehittyminen tulisi huomioida hankinnoissa siten, että hankittaessa nimikkeitä teknologinen osaamisen ja tiedon kasaantuminen huomioidaan ostavassa organisaatiossa. Imago-näkökulmaan he ottavat mukaan toimittajan imagon tai brändin kriittisyyden, sekä mahdolliset ympäristö- ja turvallisuus tekijät.

2.2.4. Hankintariski

Hankintariskillä tarkoitetaan hankinnan mahdollista vaikeutta, eli sitä miten ongelmallista tietyn hankinnan toteuttaminen saattaa olla tulevaisuudessa. Zsidisin et al. (1999, 2003) määrittelevät hankintariskin mahdollisuuden ongelmiin saapuvissa nimikkeissä hankintariskiksi. Harland et al. (2003) toi tieteelliseen keskusteluun hankintariskin määrittelemiseen määritelmän jonka mukaan hankintariski on haitallinen vaikutus yrityksen käyttämään resurssiin. Hankintariski näkyy korostuneesti sellaisissa tuotteissa, joissa käytetään resurssina esimerkiksi mineraaleja, joiden saatavuus on rajattua. Hankintariskin mittaaminen voi olla vaikeaa, sillä tilanteet jotka johtavat korkeaan hankintariskiin saattavat ilmetä yllättäen. Hankintariski riippuu myös

verkostosta ja Harland et al. (2003) mukaan hankintariski kasvaa toimitusketjun muuttuessa monimutkaisemmaksi.

Hankintariskiä voidaan mitata lyhyen ja pitkän aikavälin saatavuudella ja hankintamarkkinoiden rakenteella (Van Weele 2005, 149). Hankintariskiin vaikuttavat siten toimittajien määrä, kilpaileva kysyntä, make-or-buy päätökset ja korvaavat vaihtoehdot. (Kraljic 1983)

2.2.5. Toimittajasuhde

Hankintoja voidaan luokitella myös ottamalla huomioon toimittajasuhteeseen liittyviä tekijöitä. Näitä tekijöitä voivat olla muun muassa toimittajan ja asiakkaan valtasuhde (Caniëls & Gelderman 2005) ja toimittajan teknologinen ja kaupallinen kompetenssi. (Olsen & Ellram 1997) Toimittajan ja asiakkaan valtasuhteita huomioidessa pitää ottaa huomioon, missä suhteessa toimittaja ja hankkija ovat toisiinsa. Toisen osapuolen ollessa paljon suurempi toimija tai kenties ainut toimittaja tai ostaja markkinoilla syntyy riippuvuussuhde, jolloin hinnat siirtyvät helposti suuremman osapuolen määräämään suuntaan. Toimittajan ja hankkivan organisaation valtasuhde on tärkeä mittari, sillä sen avulla voidaan ymmärtää ja mahdollisesti välttää edellä kuvatut tilanteet. Toimittajasuhdetta on vaikea arvioida liikevaihdon ja käytetyn rahamäärän perusteella, sillä toimittajasuhde voi vaikuttaa organisaation monella tavalla (Dubois & Pedersen 2002). Toimittajan teknologinen ja kaupallinen kompetenssi suhteessa omaan yritykseen ovat myös tärkeitä hankintojen luokittelukriteerejä, sillä toimittaja voi tuoda paljon osaamista hankkivaan organisaation ja parantaa yrityksen tulosta, vaikka hankittavan nimikkeen yksikköhinnat olisivatkin korkeammat kuin muilla toimittajilla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 131).

2.2.6. Hankinnan monimutkaisuus

Fisher (1970, 29 – 33) on esittänyt luokittelukategorian joka perustuu hankintojen monimutkaisuuden arviointiin. Tämä johtuu siitä, että hankintaprosessista tulee erilainen, jos hankitaan standardituotteita verrattuna siihen, että hankittaisiin räätälöityjä tuotteita (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144). Hankintojen monimutkaisuudessa tulisi ottaa huomioon varsinaisen tuotteen monimutkaisuuden lisäksi se, miten hankinta vaikuttaa organisaatioon (Van Weele 2005, 37). Van Weelen (2005) mukaansa hankinta ja sen monimutkaisuus voivat vaikuttaa organisaation silloin, jos hankitaan kokonaan uusia järjestelmiä tai koneita, joiden käyttö tarvitsee organisaatiolta muutosta, esimerkiksi henkilöstön koulutusta tai muita uusia toimintatapoja.

2.2.7. Luokkien mittaus

Hankintojen luokittelua varten on olemassa monia erilaisia tapoja. Mittaamisen kannalta yksinkertainen tapa on hankintojen käyttöluokka, mutta tässäkin voi olla haasteita, jos hankittava nimike vaikuttaa kuuluvan esimerkiksi kahteen eri luokkaan. Toinen suhteellisen helposti mitattava hankintojen luokittelu luokka on hankintojen suorat kustannukset, sillä jokaisella hankittavalla nimikkeellä on jokin hinta. Kuitenkin on olemassa luokkia, joiden mittaaminen on erittäin vaikeaa. Imagovaikutuksen, hankintariskin tai muiden abstraktien asioiden mittaaminen objektiivisesti voi olla erittäin haastavaa. Tällaisten luokkien karkeakin mittaaminen voi olla erittäin vaikeaa (Gelderman & Van Weele 2003). Hankintojen luokittelukriteerien mittaamisessa voi olla muitakin ongelmia. Valittaessa ja määriteltäessä kriteereistä tulisi olla varma, että kriteeri ja kriteeriin liittyvät muuttujat vastaavat toisiaan (Nellore & Soéderquist 2000).

2.2.8. Työkaluja hankintojen luokitteluun

Edellä esitellyillä hankintojen luokittelukriteereitä ei voi käyttää hyödyksi itsessään, vaan niitä tulisi hyödyntää osana analyysiä. Yksinkertaisin analyysi, jossa voi käyttää helposti

ainakin hankintojen taloudellista merkitystä on ABC- eli Pareto-analyysi. Siinä tarkoituksena on luokitella hankinnat ryhmiin niiden jakautumien mukaan. Toinen tapa hyödyntää kriteereitä on portfolioanalyysi. Portfolioanalyysiksi voidaan määritellä sellainen analyysi joka hyödyntää kahta tai useampaa kategoriaa dimensionaan (Gelderman 2003, 63). Portfolioanalyysin dimensioiksi voidaan käytännössä valita mitkä tahansa hankintojen luokittelukategoriat, mutta yleensä ainakin yksi niistä on hankintojen tulosvaikutus. Tämä johtunee siitä, että resursseja on hyödyllisintä kohdistaa sinne, missä niillä saadaan suurin potentiaalisin vaikutus. Tunnettuja portfoliomalleja ovat Kraljicin (1983) esittämä portfoliomalli, jossa toisena dimensiona on hankintojen tulosvaikutus ja toisena hankintamarkkinoiden monimutkaisuus. Kraljicin esittämä portfoliomalli on tunnettu, ja sen ominaisuuksia on tutkittu paljon (Caniëls ja Gelderman 2010). Lisäksi Kraljicin (1983) esittämään malliin on kehitetty strategioita, joilla nimikkeitä voi siirtää luokista toiseen. Alapuoolella olevassa kuvassa on esitetty Kraljicin (1983) portfolioanalyysin kriteerit ja ohjausluokat kuvana.



Kuva 2 - Hankintojen portfolioanalyysi mukaillen Kraljic (1983)

3. Tutkimusmetodologia

Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullisia menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen voi tunnistaa aineistonkeruumenetelmästä, hypoteesittomuudesta ja harkinnanvaraisesta otannasta. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on pääosin tekstiä. Tekstit voivat olla esimerkiksi haastattelujen litterointeja, kirjeitä tai muita kirjallisia dokumentteja. Hypoteesittomuus ilmenee laadullisessa tutkimuksessa siten, että tutkijalla ei ole oletuksia tutkimuksen tuloksesta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä pieneen määrään tapauksia ja analysoimalla niitä perusteellisesti. Harkinnanvaraisessa otannassa pyritään rakentamaan vahvat teoreettiset perusteet tutkimukselle. Harkinnanvaraista otantaa voidaan sanoa myös harkinnanvaraiseksi näytteeksi. Tutkimuksen ollessa case-tutkimus voidaan puhua harkinnanvaraisesta otosta. (Eskola & Suoranta 1998, 15 - 20) Laadullista tutkimusta voidaan kutsua kertomukseksi etsimisestä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan ja ymmärtämään tutkittavaa kohdetta. (Hirsjärvi et al. 2009) Laadullisella tutkimuksella on kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. (Alasuutari 2011, 40 - 48)

Tutkimusongelmasta ja tutkimuksen aiheesta johtuen tutkimus on tapaustutkimus. Tapaustutkimusta voidaan kutsua myös case-tutkimukseksi. Case-tutkimus on yksi yleisimmistä liiketaloustieteissä käytetyissä tutkimuksen laadullisista menetelmistä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksi tai korkeintaan muutama tapaus, joista on tarkoitus kerätä mahdollisimman yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa (Hirsjärvi et al. 2009, 134). Tapaus voi olla tutkijan itsensä tietyillä kriteereillä valitsema. Case-tutkimukset ovat kriittinen osa liiketaloustieteellisten oppiaineiden tietopohjaa. Tapauksia eli caseja voidaan, jopa verrata lääketieteen kliinisiin raportteihin. (Koskinen et al. 2005, 154 - 157)

Tässä tutkimuksessa käytetään lähteinä haastatteluja ja case-yrityksen luomia kirjallisia dokumentteja. Laadulliset menetelmät sopivat hyvin käytettäväksi tutkimuksessa, koska tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti case-yritystä ja yrityksen tarpeita. Tässä

tutkimuksessa aihetta on lähestytty tutkimusongelman kautta, eikä tutkijalla ole ollut hypoteeseja tai ennakko-oletuksia. Aineistoa tutkimusta varten kerättiin haastatteleamalla ja käyttämällä hyväksi valmiita kirjallisia aineistoja. Usealla aineistonkeruumenetelmällä on tarkoitus varmistaa, että tutkimustulokset ovat relevantteja case-yrityksen kannalta.

3.1. Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa, eli puolistrukturoidussa haastattelussa aihepiirit ja teema-alueet on määritelty etukäteen. Tässä haastattelutyypissä kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Kysymyksillä ei myöskään ole valmiita vastausvaihtoehtoja vaan haastateltava voi vastata niihin haluamallaan tavalla. Teemahaastattelussa haastattelijä käy haastateltavien kanssa kaikki aihepiirit, mutta järjestys ja laajuus vaihtelee haastatteluittain. Teemoista johtuen teemahaastattelu on rajattu eikä siten ole avoin haastattelu tai syvähaastattelu. (Eskola & Suoranta 1998, 87) Haastattelutavaksi valittiin teemahaastattelu, koska se mahdollistaa aiheen laajan ymmärtämisen olematta kuitenkaan liian raskas käyttää tätä tutkimusta varten.

3.2. Aineiston hankinta

Tutkimusta varten haastateltiin yhtä henkilöä case-yrityksestä. Haastateltavaksi valikoitui henkilö, joka on työskennellyt vuosia yrityksessä ja joka on päävastuussa yrityksen hankinnoista. Haastateltava tuntee yrityksen toiminnan ja prosessit kokonaisvaltaisesti ja lisäksi hän on erittäin hyvin tietoinen yrityksen markkinoista, strategisista linjauksista ja tavoitteista.

Henkilöä haastateltiin teemahaastattelun mukaisesti. Haastattelun kysymykset tai paremmin sanottuna teemat on esitelty ensimmäisessä liitteessä. Teemahaastattelun alussa keskustellaan yrityksestä yleisesti. Haastattelussa käytiin läpi yrityksen markkinoita ja yrityksen asemaa markkinoilla. Markkinakatsauksen jälkeen keskusteltiin

yrittäjien tavoitteista ja strategiasta, joilla tavoitteet olisi tarkoitus saavuttaa. Yleisen osan jälkeen teemaksi vaihtuivat yrityksen hankinnan tavoitteet. Tässä vaiheessa käytiin läpi muun muassa siitä, mikä on yrityksen hankintojen tavoitetila, milloin hankinnassa on onnistuttu tai epäonnistuttu ja millaisilla mittareilla näitä mitataan. Hankinnan tavoitteet teemasta siirryttiin yrityksen havaitsemiin kriittisiin nimikkeisiin ja läpikäytiin yrityksen toiminnan kannalta oleellisia nimikkeitä ja keskusteltiin siitä miksi ja milloin niillä on merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan. Neljännessä teemassa keskusteltiin tutkimuksen varsinaisesta aiheesta eli hankintojen luokittelusta. Teemassa keskusteltiin siitä, miten hankintojen luokittelua käytetään case-yrityksessä ja onko nykyinen luokittelu auttanut yritystä toivotulla tavalla. Viidennessä ja viimeisessä teemassa keskusteltiin vielä yrityksen toimittajasuhteista. Tässä teemassa keskusteltiin yrityksen tavoista luokitella toimittajia ja toimittajasuhteita. Lisäksi keskusteltiin siitä millaiset toimittajasuhteet toimivat parhaiten ja miksi.

Teemahaastattelun lisäksi tietoa yrityksen toiminnasta saatiin yrityksen omasta dokumentaatiosta. Nämä dokumentit olivat käytännössä strategia-asiakirjoja ja muita vastaavia dokumentteja, joissa käsiteltiin yrityksen tavoitteita ja strategisia linjauksia. Haastattelun tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja ja kattava kuva yrityksen toiminnasta ja tarkentaa ja varmistaa niitä asioita joita oli saatu selville muista lähteistä. Seuraavissa luvuissa käsitellään haastattelun tuloksia ja sovelletaan niihin teoriaosuudessa esiteltyjä teorioita.

4. Hankintojen luokittelu case-yrityksessä

Tässä luvussa kuvaillaan case-yritystä ja sen hankintoja. Lisäksi yritystä ja sen hankintoja analysoidaan ja pohditaan, mitkä hankintojenluokittelukriteerit voisivat olla sopivimmat case-yritykselle. Analyysissä käytetyt tiedot on saatu case-yrityksestä haastatteleamalla hankinnoista vastaavaa henkilöä ja perehtymällä yrityksen hankinta-asiakirjoihin. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan case-yritystä ja sen hankintoja. Tutkimuksen tulokset tulevat vastaamaan tutkimusongelmaan, eli tuloksissa pohditaan mitä on hankintojen luokittelu ja miten sitä voidaan hyödyntää.

4.1. Case-yritys

Tutkimuksen case-yrityksenä toimii eräs elektroniikka-alan yritys. Yrityksen toimintaan kuuluu ensisijaisesti laitteiden kokoonpanoa ja tuotekehitystä. Yrityksen asiakkaina on pääasiassa muita teollisuusyrityksiä. Yritys on kooltaan PK- yritys. Yrityksen pyynnöstä emme mainitse yritystä tai haastateltua henkilöä nimeltä.

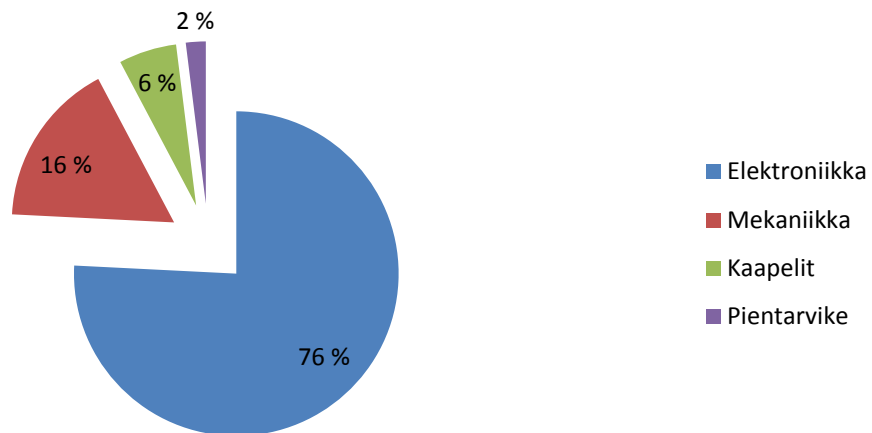
Tärkeänä osana yrityksen toimintaan ja tuotteisiin kuuluu korkea laatu. Yrityksen valmistamia tuotteita käytetään erittäin vaativissa olosuhteissa ja sellaisissa tehtävissä, joissa kokoonpanojen on oltava varmatoimisia. Laatu ilmenee tuotteissa luotettavuuden ja kestävyuden kautta, joka varmistetaan muun muassa osaavalla tuotannolla, jäljitettävyydellä ja laajalla testauksella. Lisäksi yritys täyttää ja toimii näitä ominaisuuksia tukevien standardien mukaan.

4.2. Case-yrityksen hankinnat

Case-yrityksen tuotannon hankinnat koostuvat pääosin suorista ostoista tai alihankinnasta. Pääpiirteittäin hankinnat voidaan jakaa elektroniikkaan, mekaniikkaan, kaapeleihin ja pientarvikkeisiin. Näiden lisäksi yritys hankkii myös palveluja ja muita

toimintaa tukevia resursseja. Muut resurssit eivät vie rahallisesti niin merkittävää osaa yrityksen hankinnoista kuin tuotannon hankinnat, joten ne eivät ole tutkimuksen kannalta olennaisia. Kulurakenteeltaan yritys on perinteinen teollisuusalan yritys, ja se käyttää noin 70 - 80 % kuluistaan hankintaan. Yritys hankkii muutamia tuhansia erilaisia nimikkeitä.

Kustannusten jakautuminen hankintaluokittain



Kuva 3 - Kustannusten jakautuminen hankintaluokittain

Yllä olevasta kaaviosta nähdään hankintojen kustannusten jakautuminen hankintaluokittain. Suurin osa hankintoihin käytettävästä rahasta kuluu elektroniikkahankintoihin. Siihen kulutetaan 76 % tuotannon hankintoihin käytettävästä rahasta. Seuraavaksi suurin luokka 16 % kuluillaan on mekaniikka. Loput hankinnat jakautuvat 6 % kaapeleihin ja 2 % pientarvikkeisiin. Seuraavissa kappaleissa nimikeryhmiä on kuvailtu tarkemmin.

4.2.1. Elektroniikka

Rahalla mitattuna arvokkain ryhmä on elektroniikka. Elektroniikalla tarkoitetaan tässä tapauksessa emolevyjä, äänikortteja ja muita vastaavia elektronisia komponentteja. Elektroniikkaa hankintaan pääosin ICT-tukkureilta, mutta elektroniikkaa hankintaan myös alihankintana. Elektroniikan toimittajakenttä on painottunut Eurooppaan ja Aasiaan. Elektroniikan suhteellisen suuri osuus kulutuksesta on seurausta siitä, että case-yritys käyttää kokoonpanoissaan osaksi sellaista elektroniikkaa joita ei valmisteta suuria määriä.

Yrityksen hankkimalle elektroniikalle on ominaista lyhyet elinkaaret ja valmistajien pieni lukumäärä. Elektroniikkatuotteiden hankinta on myös haasteellista siksi, että kokoonpanoihin on joissain tapauksissa on jouduttu valitsemaan tuote jolla on olemassa vain yksi valmistaja johtuen lopputuotteelta vaadittavista ominaisuuksista. Joissakin tapauksissa tämä lyhentää elinkaarta entisestään.

4.2.2. Mekaniikka

Toiseksi suurin ryhmä rahallisesti mitattuna on mekaniikka. Tähän luetaan esimerkiksi kotelot, paininlevyt ja muut pääosin tuotteen runkona käytettävät materiaalit. Case-yritykseen hankitaan mekaniikkaa alihankintana, sillä yleensä mekaniikka osien valmistukseen tarvitaan osaamista monelta erialoilta. Kokoonpanossa käytettävään mekaniikka osaan saattaa kuulua pelkän metallisen osan lisäksi maalaus ja painatuksia.

Mekaniikkaosille on monia mahdollisia toimittajia jotka sijaitsevat Suomessa tai lähimaissa. Suuri osa osista on yksinkertaisia valmistaa, mutta joukossa on myös sellaisia osia, joiden valmistamiseen tarvitaan erityiskoneita ja erikoisosaamista. Toimittajavalinnassa osalta yritys on kuitenkin päättänyt valita yhden toimittajan ensisijaiseksi toimittajakseen.

4.2.3. Kaapelit

Kolmas hankittava ryhmä on kaapelit. Kaapeleilla tarkoitetaan tässä tapauksessa kaapelia tai johtosarjaa, jota käytetään yhdistämään kaksi laitetta tai komponenttia toisiinsa. Kaapeleiden valmistaminen ei kuulu yrityksen ydinliiketoimintaan joten se on ulkoistettu lähes kokonaan alihankkijoille, koska niiden valmistaminen. Kaapeleiden toimittajat ja valmistajat sijaitsevat Suomen lähimaissa, mutta osa kaapeleista tilataan Aasiasta.

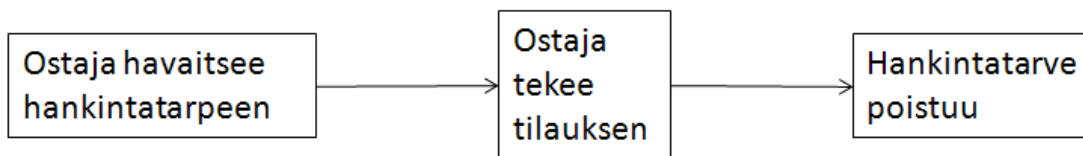
Valmistettavien kaapeleiden komponenttien saamisessa on myös omat vaikeutensa. Tietyissä kaapeleissa tarvitaan erikoisliittimiä, joiden hankkiminen voi olla erityisen vaikeaa, sillä liittimiä valmistetaan vain muutamia kertoja vuodessa. Tämä nostaa joissakin tapauksissa kaapeleiden hankintahintaa huomattavasti ja lisäksi lisää liittimien hankintariskiä, koska niiden saatavuuden ennakoiminen on vaikeaa. Tämä sama ongelma on havaittavissa alihankittavissa kaapeleissa.

4.2.4. Pientarvikkeet

Neljäs pääryhmä on pientarvikkeet. Pientarvikkeisiin voidaan lukea muun muassa tarrat, ruuvit ja muut kokoonpanoihin kuuluvat rahallisesti vähäarvoiset ja helposti hankittavat tarvikkeet. Pientarvikkeita hankitaan lähinnä tukkureilta ja luettelotoimittajilta, lisäksi joitakin pientarvikkeita hankitaan muilta toimittajilta. Näistä hyvä esimerkki ovattarrat, jotka ovat täysin case-yrityksen määrittelemiä, mutta joita voidaan hankkia pienellä vaivalla johtuen toimittajien tehokkaasta valmistusprosessista.

4.3. Hankintaprosessi

Tuotannossa käytettävillä nimikkeillä hankintaprosessi on yksinkertainen. Ostajat seuraavat tilauskantaa sekä nykyisiä varastosaldoja ja tekevät tilaukset näiden perusteella. Hankittavilla nimikkeillä on ennalta valitut toimittajat, joilta tilaukset tehdään. Toiminnanohjausjärjestelmä tukee tätä prosessia ja sen avulla voidaan saada tietoa hankintatarpeista ja varastosaldoista.



Kuva 4 – Case-yrityksen hankintaprosessi

4.4. Hankinnan tavoitteet

Hankinta on onnistunut case-yrityksessä, kun hankittavaa nimikettä on oikea määrä, oikeaa laatua oikeaan aikaan paikalla. Yrityksen hankinta on osaltaan alihankkijoiden hallintaa, sillä määrällisesti suuri osa käytetyistä nimikkeistä tulee alihankkijoilta, jotka valmistavat nimikkeitä case-yrityksen piirustusten mukaan. Oston tehtävä on osaksi valvoa, että alihankittavat nimikkeet täyttävät vaatimukset ja että ne tulevat oikeaan aikaan. Toisena tavoitteena on hankintakustannusten pienentäminen. Tämä tarkoittaa, että yritysten hankinnan tulisi saada ostettua tarvittavat nimikkeet entistä edullisemmin. Hankinnan tavoitteisiin kuuluu myös varastoarvojen pienentäminen, johon on pyritty optimoimalla tilauseräkokoja ja suunnittelemalla hankintoja tarkemmin.

4.5. Hankintojen luokittelu yrityksessä

Yritys luokittelee hankinnat tällä hetkellä kategorioihin. Kategoriat ovat jo aiemmin mainitut mekaniikka, elektroniikka, johtosarjat ja pientavarat. Hankintojen luokittelua on hyödynnetty lähinnä ostovastuiden määrittämisessä. Nykyinen hankintojen luokittelu sopii tähän hyvin, mutta sillä ei ole kokonaisvaltaista strategista merkitystä. Lisäksi hankintoja on luokiteltu taloudellisen vaikutuksen mukaan ja tuloksia on hyödynnetty erimerkiksi ABC-analyysissä, jonka tuloksia on käytetty esimerkiksi hankintojen varaston kiertonopeuden kasvattamisessa.

4.6. Hankintojen luokittelun mahdollisuudet

Tutkimuksen teoriaosassa havaittiin, että hankintojen luokittelukriteerit voidaan jakaa kuuteen luokkaan jotka ovat käyttöluokka, taloudellinen vaikutus, strateginen merkitys, hankintariski, toimittajasuhde ja hankinnan monimutkaisuus. Seuraavaksi pohdimme miten nämä luokat voisivat sopia yrityksen hankintojen ominaisuuksiin ja tavoitteisiin.

Käyttöluokan mukainen hankintojen luokittelu on jo yrityksessä käytössä. Sitä käytetään lähinnä ostovastuiden ja muiden operationaalisten toimintojen määrittämiseen. Tähän tehtävään käyttöluokan mukainen hankintojen luokittelu sopii hyvin. Käyttöluokan mukaista hankintojen luokittelua käytetään case-yrityksessä hyödyksi hyvin, ja sen käytön parantaminen olisi siten vaikeaa.

Hankintojen taloudellisen vaikutuksen käyttäminen hankintojen luokittelukriteerinä voisi sopia yritykselle hyvin. Kuten muillakin aloilla myös tällä alalla paineet kustannusten alentamiseen ovat kovat. Hankintojen luokittelulla taloudellisen vaikutuksen mukaan voitaisiin käyttää analyyseissä, jotka voisivat paljastaa miten resursseja käytetään ja auttaa niiden käytön tehostamisessa. Erityisesti tätä voitaisiin hyödyntää ohjeellisten

kiertonopeuksien määrittämisessä eri nimikeryhmille, jolloin varastoon olisi sitoutunut vähemmän pääomaa.

Strategisen merkityksen käyttäminen hankintojen luokittelukriteerinä olisi erittäin sopiva case-yritykselle, sillä erityisesti elektroniikkastandardivalinnat tulevat vaikuttamaan vuosia eteenpäin yrityksen toimintaan. Strategisen merkityksen arviointi muidenkin kuin standardiriippuvuuden kautta voisi olla sopivaa case-yritykselle. Laatuasiat ovat tärkeitä yritykselle, joten hankintojen strategista merkitystä voitaisiin ajatella senkin kautta. Hankintoja voitaisiin arvioida niiden nimikkeiden kautta, jotka ovat tärkeitä laadun kannalta.

Osalla yrityksen hankkimista nimikkeistä on vain muutamia toimittajia tai toimitusajat ovat erittäin pitkiä. Hankintariskin käyttäminen hankintojen luokittelukriteerinä voisi olla siis sopivaa. Case-yritys kokee pääasiassa kolmenlaista hankintariskiä. Ensimmäinen niistä on nimikkeiden pieni saatavuus, toinen pitkät toimitusajat ja kolmas nimikkeiden vahingoittuminen kuljetuksen aikana. Hankintojen luokittelu hankintariskin kautta ja tulosten analysointi voisi mahdollisesti paljastaa pullonkauloja hankintariskin hallitsemisessa ja siten tehostaa toimintaa.

Hankintojen luokittelukriteereistä toimittajasuhde saattaisi myös olla hyvä kriteeri hankintojen luokittelulle case-yrityksessä. Yrityksellä on monia eri toimittajia, joiden koot ja toimittajasuhteet vaihtelevat kertaostoista vuosien kumppanuuksiin. Toimittajasuhteen käyttäminen hankintojen luokittelukriteerinä auttaisi tunnistamaan esimerkiksi riippuvuussuhteita. Lisäksi hankintoja voitaisiin luokitella myös toimittajasuhteen syvyyden mukaan, jolloin ei ylenkatsottaisi osaamista, joka on kehittynyt aikaisemman yhteistyön kanssa. Analysoimalla hankintaa tämän kriteerin mukaan voidaan saada tukea päätökseen, jossa siirretään hankintoja kustannustehokkaampiin maihin.

Hankinnan monimutkaisuus voisi sopia case-yrityksen hankintojen luokitteluun, sillä yritys hankkii paljon erilaisia tuotteita aina ruuveista toiminnanohjausjärjestelmiin.

Kuitenkaan hankintojen luokittelu monimutkaisuuden mukaan ei vaikuta tukevan yrityksen hankinnan tai yleisten tavoitteiden saavuttamista, sillä hankittavat nimikkeet ovat monimutkaisuudeltaan hyvin samankaltaisia, joten tällainen luokittelu ei välttämättä toisi yritykselle lisäarvoa.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, mitä on hankintojen luokittelu ja miten sitä voidaan hyödyntää case-yrityksessä. Yhteenvetoon ja johtopäätösiin poraudutaan käymällä ensin läpi vastaukset tutkimuskysymyksiin. Näiden jälkeen analysoidaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1. Hankintojen luokittelu

Ensimmäinen apukysymys oli, miten hankintoja voidaan luokitella. Kysymykseen etsittiin vastausta selvittämällä, millaisia luokittelukriteerejä teorioissa mainitaan. Teorioista nousi esille monia eri tapoja luokitella hankintoja, mutta osassa näistä oli havaittavissa samankaltaisuuksia, joten jokaista hieman erilaista tapaa luokitella hankintoja ei tässä tutkimuksessa luokitella omaksi hankintojen luokittelutavaksi. Hankintojen luokitteluun on kuitenkin olemassa monia eri näkökulmia, jotka antavat erilaista tietoa ja käsitystä hankittavasta nimikkeestä ja sen ominaisuuksista.

Tutkimuksen teoriaosassa havaittiin, että hankintojen luokittelukriteerit voidaan jakaa seuraaviin luokkiin:

- Käyttöluokka
- Taloudellinen vaikutus
- Strateginen merkitys
- Hankintariski
- Toimittajasuhde
- Hankinnan monimutkaisuus

5.2. Hankintojen luokittelun hyödyntäminen

Toinen avustava kysymys oli, miten hankintojen luokittelua voidaan hyödyntää. Tutkimuksessa huomattiin, että hankintojen luokittelua voidaan hyödyntää monilla eri tavoilla – operationaalisella ja strategisella tasolla. Luokittelemalla hankintoja käyttöluokan tai muun vastaavan kategorian mukaan voidaan määritellä helposti ostovastuut. Lisäksi luokittelemalla hankintoja esimerkiksi taloudellisen vaikutuksen mukaan, voidaan määritellä nimikkeille varastonohjausarvoja tai muita toimintaa tehostavia kriteerejä. Muita hankintojen luokittelutapoja voidaan hyödyntää paremmin strategisella tasolla esimerkiksi käyttämällä portfolioanalyysiä, jossa hankinnat luokitellaan kahden kriteerin suhteessa.

5.3. Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana oli miten hankintoja voidaan luokitella case-yrityksessä. Tutkimusongelma jaettiin kahteen tutkimuskysymykseen jotka olivat.

Miten hankintoja voidaan luokitella?

Miten hankintojen luokittelua voidaan hyödyntää?

Edellisissä luvuissa on vastattu apukysymyksiin, joten tutkimusongelman vastaus on vielä auki. Jokainen teoriasta noussut hankintojen luokittelukriteeri pystyy antamaan uutta näkökulmaa yrityksen hankintoihin, mutta muutamat niistä nousivat muita sopivimmiksi. Tärkeimmäksi hankintojen luokittelukriteeriksi nousi hankinnan taloudellinen vaikutus. Tämä nousi ensimmäiseksi, koska tällä tavalla voidaan havaita rahallisesti kriittiset nimikkeet. Taloudellisen vaikutuksen huomioiminen on case-yritykselle tärkeä, koska yrityksen tavoitteena on luoda voittoa ja yrityksen valmistamissa tuotteiden hinnoissa on laskupaineita. Toinen tärkeä hankintojen luokittelukriteeri on käyttöluokka. Tämän kriteerin avulla hankintoja voidaan niputtaa

sopiviin ryhmiin, jotta niiden operaationaalinen hallinta olisi helpompaa. Case-yrityksessä, esimerkiksi hankinta vastuut ovat jaoteltu käyttöluokan mukaan. Kuitenkin hankintojen luokittelua käyttöluokan mukaan voisi mahdollisuuksien mukaan kehittää vielä eteenpäin. Strateginen vaikutus ja hankintariski nousivat myös tärkeiksi luokittelukriteereiksi. Näiden kahden käyttäminen luokittelussa mahdollistaisi analyysit, joissa arvioitaisiin nimikkeiden strategista ja hankintariskin kehitystä. Näiden arvioiminen voisi mahdollistaa hankintojen kokonaisvaltaisemman arvioinnin ja siten mahdollistaa hankintojen strategisen kehittämisen. Analyysit näillä kriteereillä voisivat antaa myös enemmän aikaa päätöksentekoon, eli aikaa reagoida, ennen kuin nimikkeiden kanssa on varsinaisia ongelmia. Hankintojen monimutkaisuus vaikuttaa sopimattomalta kriteeriltä case-yritykselle, sillä yritys hankkii pääasiassa nimikkeitä, jotka ovat monimutkaisuudeltaan hyvin samankaltaisia. Tietenkin nimikkeiden monimutkaisuudessa on vaihteluita, mutta pääasiassa se ei ole merkittävää toiminnan kannalta. Alla olevassa taulukossa on esitetty tutkimuksen hankintojen luokittelukriteerien sopivuus case-yritykselle.

Taulukko 3 - Hankintojen luokittelukriteerien sopivuus case-yritykselle

Hankintojen luokittelukriteeri	Sopivuus case yritykselle	
	Hyvin sopiva	Kohtalaisesti sopiva
Käyttöluokka	X	
Taloudellinen vaikutus	X	
Strateginen merkitys	X	
Hankintariski	X	
Toimittajasuhde	X	
Hankinnan monimutkaisuus		X

5.4. Tulosten yleistettävyys ja mahdolliset jatkotutkimukset

Tämä tutkimus on case-tutkimus, joten tuloksia ei ole tarkoitettu tai välttämättä edes mahdollista yleistää. Yleistämisen mahdottomuus pätee erityisesti empiria-osuuteen, jossa pohditaan, mitkä hankintojen luokittelukriteerit voisivat olla sopivia case-yritykselle. Teoriaosuudessa on käsitelty hankintojen luokittelukriteereitä yleisellä tasolla, joten sitä voisi käyttää pohjana tutkimuksissa, missä tarvitaan teoriaa hankintojen luokittelukriteereistä.

Tutkimuksessa on keskitytty vain hankintojen luokittelukriteereihin ja niiden sopivuuteen case-yritykselle. Jatkotutkimusaiheena liittyen suoraan tähän tutkimukseen voisi olla hankintojenluokittelupolitiikan kehittäminen, joka ottaisi huomioon tutkimuksessa havaitut hankintojen luokittelukriteerit. Lisäksi voitaisiin tutkia, miten hankintoja voidaan kehittää tulevaisuudessa ja miten hankintastrategiaa voitaisiin kehittää. Tutkimuksen edetessä vastaan tuli myös muita mielenkiintoisia aiheita, esimerkiksi juuri toimittajasuhteet sekä niiden toiminta ja vaikutus yrityksen kilpailuun.

6. Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: Vastapaino

Bensaou, M. 1999. Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. Sloan Management Review. Vol. 40, Nro. 4; sivut 35 – 44

Booth, C. 2010. Strategic Procurement. London: Koganpage

Burt, D. 1989. Managing Suppliers Up to Speed. Harvard Business Review. Vol. 34, Nro. 4; sivut 127 - 135

Caniëls, M. & Gelderman, C. 2005. Purchasing strategies in the Kraljic matrix - A power and dependence perspective. Journal of Purchasing & Supply Management. Vol. 11, Nro. 2 - 3, sivut; 141 – 155.

Carter, J. & Narasim, R. 1996. Is Purchasing Really Strategic. Journal of Supply Chain Management, Vol. 32, Nro. 1; sivut 20- 28

Dubois, A., Pedersen A-C. 2002. Why relationships do not fit into purchasing portfolio models - a comparison between the portfolio and industrial network approaches. European Journal of Purchasing & Supply Management. Vol. 8, Nro 1; sivut 35 – 42

Elliott-Shircore, T. Steele, P. 1985. Procurement positioning overview. Purchasing and Supply Management. Vol. 12, Nro. 1; sivut 23 - 26

Ellram, L., Carr, A., 1994. Strategic Purchasing: a History and Review of the Literature. Journal of Supply Chain Management. Vol. 30. Iss. 2; sivut 10 - 18

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Fisher, L. 1976. Industrial Marketing: An Analytical Approach to Planning and Execution. Toinen painos. Random House Business Books. London: The Anchor Press

Gadde, L. & Håkan, H. 1993. Professional purchasing. London: Routledge

Gelderman, C. & Van Weele. 2003. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 9, Nro 5-6; sivut 207 – 216.

Gelderman, C. 2003. Portfolio approach to the development of differentiated purchasing strategies. Eindhoven: Eindhoven University

Grant, R. 2008. Contemporary Strategy Analysis. Cornwall: Blackwell

Harland, C. Brenchley, R. & Walker, H. 2003. Risk in supply networks. Journal of Purchasing & Supply Management. Vol. 9 , Nro 2; sivut 51-62

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino

Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kraljic, P. 1983. Purchasing must become Supply management. Harvard Business Review. Vol. 61, Nro. 5; sivut 109 - 117.

Lee, D. & Drake, P. 2010. A portfolio model for component purchasing strategy and the case study of two South Korean elevator manufacturers. International Journal of Production Research, Vol. 48, Nro, 22; sivut 6651 - 6682

Lung, W. 2007. A Simple classifier for multiple criteria ABC analysis. European Journal of Operational Research. Vol. 177, Nro 1; sivut 344 – 353

Murray, J., 2000. Effects of a green purchasing strategy: the case of Belfast City Council, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 5, Nro 1; sivut 37 – 44

Nellore, R. & Söderquist, K. 2000. Analysing the Missing Link to Specifications. Long Range Planning, Vol. 33, Nro 2; sivut 245 – 267.

Olsen, R & Ellram, L. 1997. A Portfolio Approach to Supplier Relationships. Industrial Marketing Management, Vol. 26 Nro, 2; sivut 101-113

Sarkis, J. & Talluri, S. 2002. A model for strategic supplier selection. The Journal of Supply Chain Management, Vol. 38 Nro 1; sivut 18–28.

Thompson, M. 1996. Effective purchasing strategy: the untapped source of competitiveness Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 1, Nro. 3; sivut 6 – 8

Van Weele, A. 2005. Purchasing & Supply Chain Management – Analysis, Strategy, Planning and Practice. London: High Holborn House

Watts, A., Kim. K., Hahn, Chan, 1995. Linking Purchasing to Corporate Competitive strategy. Journal of Supply Chain Management; Vol. 31, Nro. 2; sivut 2 – 8

Zsidisin, G. 2003. A grounded definition of supply risk. Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 9, Nro 5-6; sivut 217 – 224

Zsidisin, G., Panelli, A., Upton, R. Purchasing organization involvement in risk assessments, Supply Chain Management: An International Journal. Vol. 5, Nro 4; sivut 187 – 198

Liite 1 - Teemahaastattelun aiheet

Yrityksen yleiset tavoitteet

Mitkä ovat yrityksen strategia ja tavoitteet?

Millainen toimija yritys on alalla?

Hankinnan tavoitteet

Mikä on hankintojen tavoitetila?

Miten hankintojen onnistumista mitataan?

Milloin hankinta on epäonnistunut?

Kriittiset nimikkeet

Mitkä / millaiset nimikkeet ovat oleellisia toiminnan kannalta ja miksi?

Millä nimikkeillä on suuri vaikutus toimintaan?

Hankintojen luokittelu

Miten hankintoja luokitellaan nyt?

Onko nykyisessä luokittelussa ollut ongelmia?

Toimittajasuhteet

Miten toimittajia luokitellaan?

Millaiset toimittajasuhteet toimivat parhaiten?