

Saila Rönkkö

Teollisen palveluyrityksen hankintatoimen tehostaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

12/2017

Tekijä(t) Otsikko	Saila Rönkkö Teollisen palveluyrityksen hankintatoimen tehostaminen
Sivumäärä Aika	88 sivua 18. joulukuuta 2017
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Ohjaaja(t)	Lehtori Esa Väänänen
<p>Kohdeorganisaation hankintatoimea on hoidettu aikaisemmin pirstaleisesti henkilöstön muiden työtehtävien ohella. Pirstaleisen toimintatavan seurauksena tarvittavaa hankintaosamista ei ollut kehittynyt ja näin ollen strateginen ote ja tarvittava tehokkuus olivat jääneet uupumaan. Tämän seurauksena kohdeorganisaatiossa haluttiin alkaa kehittämään hankintatoimea strategisempaan suuntaan, jotta kohdeorganisaatiossa voitaisiin alkaa tavoittelemaan säästöjä kaikissa palvelu- ja tavarahankinnoissa.</p> <p>Tämän kehittämistyön päätavoitteena oli luoda kohdeorganisaation hankintatoimintaan kategoriajohtamismalli. Tavoitteiksi asetettiin myös karkean hankintastrategian sekä hankintojen pidemmän aikavälin kehitystä kuvaavien mittareiden luominen.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisena tutkimusmenetelmänä toimivat benchmarking-haastattelut kahteen eri toimialalla toimivaan yritykseen sekä avoimet haastattelut kohdeorganisaation asiantuntijoille. Määrällisenä tutkimusmenetelmänä toimivat kuluanalyysit sekä lomakehaastattelut kohdeyrityksen hankintoja tekeville työntekijöille. Kehittämistyössä tärkeänä työkaluna toimi myös Kraljicin ostoportfolio-analyysi.</p> <p>Kohdeyrityksen nykytila analysoitiin perustuen henkilöstön haastatteluihin sekä niiden pohjalta toteutettuun SWOT-analyysiin. Työn kehittämisosiossa luotiin hankintakategoriat, karkea hankintastrategia ja hankintatoimen kehitystä kuvaavat mittarit. Implementointivaihe perustui valittuihin hankintakategorioihin ja niiden sisäiseen kehittämiseen.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi kohdeorganisaation hankintatoimelle uusi tehokkaampi toimintamalli, joka on kategoriajohtamismalli. Kohdeorganisaatiolle saatiin myös suunniteltua karkea hankintastrategia sekä hankintojen kehitystä kuvaavat mittarit. Kategoriajohtamismallin myötä kohdeorganisaatiolle saatiin myös uudet hankintojen kehittämisen työkalut.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin, että kaikki kehittämistyön tavoitteet saavutettiin. Kehittämistyön jälkeen kohdeorganisaation hankintatoimi perustuu enemmän strategisuuteen, eikä pelkästään tarvelähtöiseen ajatteluun. Haastetta kehittämiseen toi henkilöstön tiedonpuute kategoriahallinnasta, epäsuorista hankinnoista ja niiden kehittämisestä. Jatkokehitysehdotuksina esitettiin, että kategoriatyötä tulisi edelleen jatkaa, hankintastrategiaa tulisi täydentää entistä kattavammasi sekä kohdeorganisaation henkilöstöä tulisi perehdyttää lisää koskien kohdeorganisaation hankintatoimea ja sen kehittämistä.</p>	
Avainsanat	Hankintatoimi, kategoriajohtamismalli, hankintastrategia, SWOT-analyysi, Kraljicin ostoportfolioanalyysi

Author(s) Title	Saila Rönkkö Developing Procurement in Industrial Service
Number of Pages Date	88 pages 18th of December 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Esa Väänänen, Senior Lecturer
<p>The procurement function of the target organisation had been fragmentally managed by the employees alongside their other work duties. As a consequence, the required knowledge for procurement had not been developed, leading to a lack of a strategic grasp and efficiency. Hence, the organisation wanted to develop its procurement function in a more strategic direction, aiming to decrease the costs in its service and product purchases.</p> <p>The main aim of this development work was to create a category management model in the target organisation's procurement function. Additional aims were to outline a purchasing strategy and create indicators that measure the long-term development of the procurement function.</p> <p>The study was executed as action research using qualitative and quantitative methods. The qualitative methods involved open interviews with specialists in the target organisation, plus benchmarking interviews with two other companies operating in different industries. The quantitative methods involved spend analyses and questionnaires for the employees responsible for the organisation's purchasing. Furthermore, the Kraljic portfolio analysis was a crucial tool in this work. The organisation's current situation was analysed based on the employee interviews and the SWOT analysis. The development part of this work included creating the purchasing categories, purchasing strategy, and indicators for the procurement function. The implementation part included the development of the chosen purchasing categories.</p> <p>As a result, the target organisation obtained a new and more efficient operation mode: category management; as well as an outline for a purchasing strategy, indicators for measuring the long-term development of the organisation's procurement function, and new development tools for procurement.</p> <p>In conclusion, all the goals were achieved, and the organisation's procurement function is now based on strategic action, not just needs. The challenges encountered were the employees' unawareness of category management, indirect procurement, and developing procurement. As a suggestion for further development, the work on category management should continue, the purchasing strategy should be completed, and the employees should be further orientated in procurement and its development.</p>	
Keywords	Procurement, category management, purchasing strategy, SWOT-analysis, Kraljic portfolio analysis

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Viitekehys	2
2.1	Hankinnan roolin muuttuminen	2
2.2	Hankintojen merkitys yrityksessä – suorat ja epäsuorat hankinnat	4
2.3	Hankintatoimen kehitysvaiheita	5
2.4	Yritysten hankintojen organisointi	9
2.5	Strategia yleisesti	10
2.6	Strateginen hankintatoimi	12
2.6.1	Hankintastrategian kytkeminen yrityksen strategiaan	14
2.7	Hankintojen kategoriahallinta	15
2.8	Kategoriastategiaprosessi	16
2.9	Hankintojen kehittämisen työkaluja	18
2.9.1	Swot-analyysi	19
2.9.2	Spend-analyysi	19
2.9.3	ABC-analyysi	21
2.9.4	Ostoportfoliomalli	22
2.10	Mittarit toiminnan onnistumiseen ja arviointiin	24
3	Kohdeorganisaatio ja toimintaympäristön esittely	26
4	Tutkimusasetelma	27
4.1	Kehittämistyön tavoite ja rajaus	27
4.2	Mittarit	28
4.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	29
5	Tutkimusmenetelmät	30
5.1	Toimintatutkimus	30
5.2	Laadullinen ja määrällinen tutkimus	31
6	Kohdeorganisaation nykyinen hankintatoimi	33
6.1	Hankintaorganisaatio	33
6.2	Yhteistyökäytännöt ja toimittajien valintaprosessi	34
6.3	IT-järjestelmän rooli hankintatoimessa	36
7	Nykytilan analysointi	36

7.1	Lomakehaastattelun tulokset	37
7.2	Benchmarking-haastattelut	41
7.2.1	Hankintatoimi ICT-toimialan organisaatiossa	41
7.2.2	Hankintatoimi sähkövoima- ja automaatioalan organisaatiossa	43
7.3	SWOT-analyysi kohdeorganisaation hankintatoimesta	44
7.4	Nykyinen hankintakustannusten seuranta	46
7.5	Nykytila-analyysin johtopäätökset	47
8	Kehittäminen	48
8.1	Hankintakategorioiden muodostaminen ja spend-analyysi	49
8.2	Ostoportfolioanalyysi	53
9	Hankintastrategian hahmottaminen ja liiketoiminnan mittarit	59
9.1	Kohdeorganisaation päästrategia	59
9.2	Hahmotelma kohdeorganisaation hankintastrategialle	60
9.3	Liiketoimintatason mittarit kohdeorganisaation hankintatoimelle	62
10	Hankintakategorioiden implementointi	62
10.1	Implementointiin valitut hankintakategoriat	63
10.2	Johdon tuki	63
10.3	Hankintakategorioiden strategiapalaverit	64
10.4	Hankintakategoria: Hotelli, majoitus ja matkaliput	65
10.5	Hankintakategoria vastuuvakuutukset	66
10.5.1	Taustaa ja nykytilanne	67
10.5.2	Tavoitteet, toimenpiteet ja mittaaminen	67
10.6	Siivouspalvelut	69
10.7	Ohjelmistojen ylläpitosopimukset ja ohjelmistovuokrat	71
10.7.1	Mahdollisuudet ja haasteet	71
10.7.2	Strategiset tavoitteet ja toimenpiteet	72
10.8	Vartiointi- ja turvallisuus	73
10.8.1	Nykytilanne	74
10.8.2	Mahdollisuudet ja tavoitteet	75
10.8.3	Toimenpiteet	75
11	Kehitystyön tulokset	76
11.1	Mittareiden tulokset	76
11.2	Hankintakategorioiden kohdistuvien mittareiden tulokset	78
11.2.1	Vastuuvakuutukset	79
11.2.2	Majoitus- ja matkailu	79

11.2.3	Siivous- ja puhtaanapito	79
11.2.4	Vartiointi ja turvallisuus	80
12	Kehittämistyön arviointi ja johtopäätökset	82
12.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	84
13	Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet kohdeorganisaatiolle	84
	Lähteet	86

1 Johdanto

Hankintojen strateginen merkitys ja sen mahdollisuudet on alettu ymmärtämään kunnolla vasta parin viimeisen vuosikymmenen aikana (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 87–88). Nykypäivän talouselämä, yhteiskunta, markkinat ja liiketoimintaympäristö ovat tehneet hankinnoista moniulotteisempaa ja vaikeammin hallittavaa. Hankintojen merkitys yrityksen kilpailukyvyllä ja taloudelliselle tulokselle on korostunut. (Logistiikanmaailma 2016)

Hankintojen kehityskaari on edennyt passiivisesta, ilman strategista suuntaa olevasta hankintatoimesta integroituun strategialähtöiseen hankintatoimeen, jossa hankintastrategia on täysin integroitu yrityksen strategiaan tukien osaltaan organisaation tavoitteiden saavuttamista (Iloranta ym. 2015, 90). Strategiseen hankintatoimeen kuuluu muun muassa toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, ostaja-toimittajasuhteiden kehittäminen, ennusteet, toimittajien valinta ja arviointi. Proaktiivisuus eli ennakoivuus kuvaa myös hyvin strategista hankintatoimea. Se perustuu arvionluomiseen, jolloin esimerkiksi toimittajien tai varastojen määrää pyritään vähentämään. Tiedonkululla on merkittävä rooli strategisessa hankintatoimessa, sillä se mahdollistaa toiminnan ohjaamisen, sekä pitkäjänteisen kehittämisen ja riskienhallinnan. (Logistiikanmaailma 2016)

Hankintatoimen kehityshankkeet käynnistetään yleensä silloin kun huomataan hankintojen suhteellinen osuus yrityksen kustannuksista, halutaan parantaa yrityksen kannattavuutta, luoda kilpailuetua tai vastata toimialalla tapahtuviin muutoksiin. Hankinnat jaetaan yleisesti suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Suorat hankinnat ovat suoraan tuotantoon tai myyntiin meneviä hankintoja, epäsuorat hankinnat taas tilinpäätöksen muiden kustannusten piiloon jääviä hankintoja, jotka eivät liity suoranaisesti tuotteen tai palvelun välittömiin kustannuksiin. Epäsuorilla hankinnoilla on kuitenkin suuri vaikutus yrityksen kokonaistehokkuuteen ja kannattavuuteen. Hankintojen osuus keskimääräisessä suomalaisessa teollisuus- tai kauppayrityksessä voi olla jopa yli 80 %. Järkevillä hankintatoimen ja toimittajamarkkinoiden johtamisen menetelmillä pystytään vaikuttamaan kaikkiin yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden elementteihin, joita ovat kustannukset, katteet, liikevaihto, kiertonopeus, sitoutunut pääoma, joustavuus, ketteruus, maine, yrityskuva sekä yrityksen strateginen asema. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 87–88, 22, 25.)

Tämä kehittämistyö tehtiin teollisella palvelualalla toimivaan organisaatioon. Kohdeorganisaation hankintatoimea on hoidettu aikaisemmin pirstaleisesti henkilöstön muiden työtehtävien ohella. Pirstaleisen toimintatavan seurauksena tarvittavaa hankintaosaamista ei ole kehittynyt ja näin ollen strateginen ote ja tarvittava tehokkuus ovat jääneet uupumaan. Keväällä 2016 kohdeorganisaatioissa päätettiin tavoitella merkittäviä säästöjä ulkoisissa palvelu- ja tavarahankinnoissa. Organisaatioissa päätettiin nimetä hankintatoimen kehittämisen vastuuhenkilö, jonka tehtävinä on koordinoita hankintoja koko kohdeorganisaation tasolla sekä myös kehittää hankintatoimea strategisempaan suuntaan. Tässä kyseisessä hankintatoimen kehittämistehtävässä toimin minä. Kehittämistyöni toimii työkaluna organisaatiomme hankintatoimen kehittämiseksi.

2 Viitekehys

2.1 Hankinnan roolin muuttuminen

Hankintatoimen rooli on ollut aikaisemmin hyvin operatiivinen. Se oli oma erillinen funktionsa, monesti hyvin erillään muista organisaation toiminnoista. (Nieminen 2016, 12.) Hankinta on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenien aikana ja keskeisintä hankintatoimen kehittämiseen johtaneena tekijänä voidaan pitää globalisaatiota, jonka myötä teollisuuden kilpailusta on tullut yhä kovempaa. Markkinat ympäri maailmaa ovat yhdenmukaistuneet sekä tuotteiden elinkaaret lyhentyneet. Myös teknologian kehitys on ollut hyvin vilkasta. (Huuhka 2016, 18.)

Monissa organisaatioissa hankintaosastoa on leimannut passiivisuus ja hankinnan roolia on perinteisesti pidetty vain muiden tarpeita täyttävänä toimintona. Hankintojen suhteellisen tärkeyden merkittävä kasvu on ollut kyllä nähtävissä jo parin viime vuosikymmenen ajan, mutta siltikin monissa organisaatioissa on vallinnut edelleenkin perinteiset passiiviset ajattelutavat, jotka ovat rajoittaneet hankintojen merkittävyyden huomaamista. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 83.)

Yksinkertaisimmillaan hankintatoimen on ajateltu olevan ostamista, jossa tarkoituksena on ollut löytää sopiva toimittaja, joka on valmis vaihtamaan tuotteensa tai palvelunsa sovittuun rahasummaan. Tätä näkemystä hankintatoimesta on kutsuttu transaktionaaliseksi näkemykseksi ja sen idea perustuukin siihen, että hankinta tarkoittaa ainoastaan

yksinkertaista ostajan ja myyjän välistä tavaroiden tai palveluiden vaihtamista. Tässä näkemyksessä korostuu myös ostajan mielenkiinto saada ainoastaan paras mahdollinen hinta ostamastaan tuotteesta. Tämä näkökanta toimii tilanteessa, jossa on paljon toimittajia tarjoamassa samoja halpahintaisia tuotteita, mutta suuremmalla mittakaavalla ajateltuna kyseinen näkökanta ei ole enää sovelias lähtökohta oikeanlaiseen hankintakulujen hallitsemiseen (Baily, Farmer, Crocker, Jessop, Jones 2008, 14.)

Tämä edellä kerrottu hyvin klassinen näkemys kuvaa niin sanottua passiivista hankintatoteutusta, jossa tyypillisesti toimittajamarkkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia hyödynnetään todella heikosti siihen nähden, miten paljon uusia mahdollisuuksia olisi saatavilla (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 83). Passiivinen hankintatoimi ilmenee myös hajanaisella ja puutteellisella raportoinnilla sekä päällekkäin tehdyllä työllä. Hankintaan liittyvät raportit eivät anna tarpeeksi tietoa, joka auttaisi hankintojen ohjaamisessa eikä organisaation eri puolilla eri ihmisten toimesta toteutettavat hankinnat auta organisaatiota hyödyntämään parasta mahdollista neuvotteluvoimaa, jonka se voisi saada paremmalla koordinoinnilla. Klassiseen hankinta-ajatteluun on kuulunut myös kaikkien hankintojen samankaltainen käsittely ja prosessi. Tärkeimpiin saatettiin kyllä kiinnittää enemmän huomiota, mutta erityyppisten hankintojen erilaiset toimittajamarkkinat ja kilpailutilanteet jäivät ymmärryksen ulkopuolelle, eikä niitä osattu hyödyntää tarpeeksi hyvin. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 84–86.)

Kehittyneissä organisaatioissa hankinnan ammattilaiset hoitavat vain pienen osan työajastaan päivittäisten ostotehtävien parissa. Valtaosa työstä perustuu toimittajien etsintään, valintaan, hallintaan sekä toimittajayhteistyön kehittämiseen. Nykyaikainen hankinta on proaktiivista ja pyrkii jatkuvasti hyödyntämään toimittajamarkkinoiden muuttuvia mahdollisuuksia. Perinteinen passiivinen osto vain reaktiivisesti sopeutui jo tapahtuneisiin muutoksiin. Merkittävin ero proaktiivisen ja reaktiivisen hankintatoimen välillä on nimenomaan erilainen suhtautuminen toimittajamarkkinoiden muutoksiin. Proaktiivinen hankinta pyrkii vaikuttamaan ennakoivasti kaikkiin muutoksiin ja ohjaamaan niitä haluaansa suuntaan. Reaktiivinen hankintatoimi taas pyrkii reagoimaan muutoksiin vasta kun ne ovat jo tapahtuneet. (Iloranta ym. 2015, 95).

Hankintojen merkityksen kasvaminen ja ulkopuolisten resurssien lisääntyvä hyödyntäminen vaatii avointa yhteistyötä niin yrityksen sisällä kuin myös eri yritysten välillä. Hankinnan keskeisimpiä kehittämissuuntia ovatkin muun muassa hankinnan integroiminen

yrittäjästrategiaan, hankintaosaamisen ja resurssien vahvistaminen, hankintojen strateginen segmentointi ja kategoriojohtaminen, poikkiorganisatorisen yhteistyön lisääminen sekä uusien hankintalähteiden, innovaatioiden ja uuden lisäarvon etsiminen. (Iloranta ym. 2015, 95.)

Kaikkien hankintojen ryhmittely järkeviksi kategorioiksi ja ymmärrys siitä, että erilaiset hankinnat vaativat erilaisia toimintatapoja auttaa paremmin tunnistamaan toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia, hyödyntämään kilpailuvoimaa sekä tehostamaan hankintatoimintaa organisaatiossa. (Iloranta ym. 2015, 86.) Nykyaikaisen ajattelutavan mukaan hankintatoimi onkin yksi organisaation strategisista toiminnoista. Organisaatiot ovat ymmärtäneet, että hankinta on funktio, jonka avulla voidaan saavuttaa kulujen alenemista sekä lisäarvoa. (Baily, Farmer, Crocker, Jessop, Jones 2008, 24.)

2.2 Hankintojen merkitys yrityksessä – suorat ja epäsuorat hankinnat

Hankintojen yksi tärkein rooli on tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja sen asiakkaille. Hankinnat myös vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun hyvin merkityksellisellä tavalla. Jopa yhden euron säästö hankintakuluissa parantaa yrityksen tulosta lähes saman verran. On syytä tiedostaa, että myynnin lisääminen on paljon haastavampaa kuin hankintakuluissa säästäminen. Yhden euron suurempi myynti parantaa tulosta vain muutamia sentoja. Hankintakustannusten vaikutus yrityksen tulokseen on suora: kustannusten pienentyessä yrityksen kannattavuuskin kasvaa. (Huuhka 2016, 31.)

Keskiverto yrityksen hankinnat, käsittäen kaikki ulkopuolelta hankitut tuotteet ja palvelut, kattavat noin 80 % yrityksen kaikista kustannuksista. Nämä hankinnat sisältävät suoria hankintoja, epäsuoria hankintoja sekä investointeja. (Logistiikan maailma 2017.)

Suorilla hankinnoilla tarkoitetaan myytävään tuotteeseen tai palveluun liittyviä hankintoja. Tällaisia ovat tuotantoon liittyvät ostot ja alihankinta, jotka myös näkyvät tuloslaskelmassa ostoina. (Logistiikan maailma 2017.)

Epäsuorat hankinnat ovat ei-tuotannollisia hankintoja, kuten työkalut ja tuotannon tarvikkeet, toimistotarvikkeet, varaosat ja kunnossapidon tarvikkeet. Myös tukipalvelut kuten markkinointi, matkustus ja IT kuuluvat epäsuoriin hankintoihin. (Logistiikan maailma 2017.) Nämä hankinnat piiloutuvat tuloslaskelmassa pääasiassa muiden kustannusten taakse ja sisäisissä kuluraporteissa ne kirjataan eri osastoille ja tulosyksiköille (Iloranta

& Pajunen-Muhonen 2015, 58). Epäsuorat hankinnat kattavat noin 40 %:ia kaikista hankintakustannuksista. Niillä on myös toimittajia paljon enemmän kuin suorilla hankinnoilla. Näin ollen epäsuorien hankintojen merkitys on hyvin suuri ja monesti myös suurin säästöpotentiaali onkin juuri näissä hankinnoissa. (Logistiikan maailma 2017.)

Tarkastelemalla hankintojen osuutta liikevaihdosta, voidaan tehdä päätelmiä siitä kuinka suuri merkitys hankinnalla on yrityksen kannattavuudelle. Voidaankin ajatella, että mitä suuremman osuuden hankinnat vievät liikevaihdosta, sitä suurempi rooli tulisi hankintatoimella olla yrityksen strategisessa päätöksenteossa. (Huuhka 2016, 31). Hyvällä hankintaosaamisella on myös suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn. Jos esimerkiksi kilpailija kykenee etsimään ja houkuttelemaan itselleen kilpailukykyisempiä ja osaavampia toimittajia, hyödyntää näiden osaamista ja innovointitaitoa sekä ohjata heitä jatkuvasti parantamaan tehokkuuttaan, kasvaa tämän kilpailijan etulyöntiasema merkittävästi. Yritykset keskittyvät useasti pelkästään hankinnalla saataviin säästöihin, mutta tärkeää olisi ymmärtää myös se, että toimittajilta voidaan saada myös lisäarvoa ja vaikeasti rahassa mitattavia hyötyjä, kun yrityksen oma hankintaosaaminen on hyvällä tasolla. (Logistiikan maailma 2017.)

2.3 Hankintatoimen kehitysvaiheita

Nykyäänä hankintatoimi on osattu tunnistaa tärkeäksi funktioksi isoissa organisaatioissa. Tässä vaikuttaa kuitenkin suuresti organisaation hankintatoimen kehityksen taso. Monilla menestyvillä yrityksillä on strategisesti kehittynyt proaktiivinen hankintatoimi, jonka toimesta ne pystyvät vaikuttamaan suuresti omaan organisaatioonsa sekä koko toimitusketjuun jossa ovat osallisena. Hankintatoimen kehityksentaso mittaamalla voidaan selvittää organisaation hankintatoimen tämän hetkinen taso, jonka avulla voidaan myös suunnitella tarvittavaa kehityksen suuntaa. (Baily, Farmer, Crocker, Jessop, Jones 2008, 24–25.)

Robert F. Reck ja Brian G. Long käsittelevät artikkelissa ”Purchasing: A competitive weapon” kuinka hankinta voi kehittyä strategiseksi vaikuttajaksi neljän eri kehitysvaiheen kautta. Näiden kehitysvaiheiden ymmärtäminen voi auttaa johtotehtävissä työskenteleviä hankinnan ammattilaisia arvioimaan nykyistä asemaansa ja tunnistamaan asenteiden muutoksia, johtamiskäytäntöjä, politiikkoja sekä prosesseja työntääkseen hankintatoimea eteenpäin kohti korkeampaa kilpailutehokkuuden tasoa. Tässä neljän vaiheen

mallissa hankinta lähtee liikkeelle passiivisesta ostamisesta, jossa ostajat lähinnä vastaavat vain yrityksen muiden osastojen tarpeisiin sekä suorittavat pakollisia rutiinitoimintoja. Passiivisessa tasossa spesifikaatioiden määrittely ja toimittajavalinnat tehdään organisaation muilla osastoilla ja oston tehtävä on lähinnä vain laittaa tilaus eteenpäin. (Reck, Long 1988, 3-4.)

Toista vaihetta kutsutaan nimellä itsenäinen ostofunktio, jossa ostajat omaksuvat uusia tekniikoita ja toimintoja, kuten erilaiset analyysit, kumppanuussuhteet ja sopimusrakennelmat, mutta toiminnassa ei vielä löydy strategisuutta. (Reck, Long 1988, 3-4.)

Kolmas vaihe on nimeltään tukeva ostofunktio, jossa osto-osasto tukee yrityksen strategiaa omaksumalla tekniikoita ja taktiikoita, joilla se vahvistaa yrityksen kilpailuasemaa. Ostajat osa myyntitiimejä, toimittajavalinnat tehdään huolella sekä niitä myös seurataan ja analysoidaan. (Reck, Long 1988, 3-4.)

Neljännessä vaiheessa ostofunktio on integroitunut eli hankintastrategia on täysin liitetty yrityksen strategiaan. Ostajat saavat koulutusta poikkiorganisatorisesti, kommunikaatio on hyvää ja pysyvää yli organisaatorajojen, ammatillinen kehitys keskittyy strategisiin elementteihin sekä ostotoimintaa mitataan verraten sitä yrityksen tulokseen. (Reck, Long 1988, 3-4.)

Teoksessaan "Purchasing and supply chain management" Arjan J. Van Weelen (2014, 67–71) kuvaama hankintojen kehitysmalli käsittää taas kuusi erilaista kehityksen tasoa osoittaen kuinka ostotoiminta voi kehittyä näiden eri vaiheiden kautta asiantuntijatasolle. Nämä kuusi tasoa ovat seuraavat:

- **Transaktio-orientoitunut – tuotannon palveleminen:** ensimmäisessä vaiheessa hankintatoimen tärkein tehtävä on löytää sopivimmat toimittajat ja taata yrityksen tuotantoa varten tarvitsemat raaka-aineet ja komponentit. Yrityksestä puuttuu hankintastrategia sekä hankintatoimen tavoitteet ovat hyvin alkeellisia ja vaistonvaraisia. Hankintaorganisaatio toimii ei-keskitettynä alaosastona tuotannon tai logistiikan vieressä. Hankintatoiminta keskittyy pitkälti operatiivisiin ja hallinnollisiin tehtäviin. Epäsuoria hankintoja ei pidetä tärkeinä ja niitä tehdäänkin käyttäjien omasta toimesta. Hankintojen kokonaiskulutuksesta ei myöskään olla täysin tietoisia. Hankintakulttuuri on reaktiivinen eli toiminnan johtaminen perustuu muiden tekemiin valituksiin.

- **Kaupallisesti orientoitunut – halvin hinta:** toisessa vaiheessa rekrytoidaan proaktiivinen hankintapäällikkö, joka osaa neuvotella toimittajien kanssa saavuttaakseen alhaisempia yksikköhintoja. Alhaisempien hintojen tavoittelu tuo riippumattomuutta muista yrityksen toiminnoista ja antaa hankintatoimelle hiukan itsenäisemmän aseman. Hankintatoimi raportoi ylimmälle johdolle ja hankintastrategia painottuu tässä vaiheessa halvimpiin hintoihin. Johto on kiinnostunut kustannussäästöistä ja niiden vaikutuksesta tulokseen. Hankintatoimesta tulee spesialisoitunut funktio ja ostajat organisoituvat erilaisten tuoteryhmien ympärille. Hankintatoimen mittarit seuraavat hankintahintoja ja kustannussäästöjen toteutumista. Ostajien tärkeimpiä taitoja ovat neuvottelutaito sekä kyky hintavertailuun.
- **Koordinoitu hankintatoimi:** Kolmannessa vaiheessa on vahva keskitetty hankintaosasto, joka koordinoi yrityksen kaikkia hankintoja. Se ohjaa ja suunnittelee yksikköjen hankinnat sekä neuvottelee sopimukset, joiden puitteissa muu organisaatio voi ostaa. Tässä on vaarana, että muut yksiköt alkavat kokemaan hankintatoimen kaukaiseksi ja byrokraattiseksi. Tässä vaiheessa aletaan ensimmäistä kertaa työstämään myös jonkinlaista strategiaa, joka pyrkii saavuttamaan hyödyt sisäisen koordinoinnin ja synergian tuomista eduista. Hankintatoimea ei nähdä ainoastaan hintana ja kustannuksena vaan sillä on myös vaikutusta tuotteiden laatuun. Epäsuorat hankinnat aletaan näkemään myös tärkeinä. Yritysjohdolla alkaa pikkuhiljaa näkemään hankintatoimen merkityksen suurempana, mutta muu organisaatio saattaa edelleenkin pitää hankintaosastoa vähemmässä arvossa. Hankintaosasto keskittyy toimittajien ohjaamiseen ja saattaa jopa käyttää portfolioanalyysitekniikoita toimittajastrategioiden luomiseen. Prosessit ja tekniikat kehittyvät, mutta toiminta on edelleen tuotesuuntautunut. Hankintatoimen ihmisillä on hankinta-alan koulutusta ja työkokemusta. Lisäkoulutus tähtää analyyttisten taitojen kehittämiseen, laatujohtamiseen ja kommunikaatiotaitoihin.
- **Sisäinen integraatio – poikkiorganisatorinen hankinta:** Neljännessä vaiheessa koko organisaation yli ulottuvan ongelmanratkaisun tavoitteena ei ole enää vain tuotteiden ja komponenttien halvimmat hinnat, vaan hankintojen kokonaiskustannusten alentaminen. Tässä vaiheessa avaintoimittajat yhdistetään mukaan ongelmanratkaisuun, jolloin tiiviimpi kumppanuustoiminta saa enemmän jalansijaa. Hankinta on ollut tähän vaiheeseen saakka hyvin toimintasuuntautunutta yrittäen organisoida hankintoihin liittyviä tehtäviä oman organisaationsa si-

sällä, mutta nyt siitä tulee enemmän prosessisuuntautunutta laajentuen organisoimaan hankinnan sisäisiä asiakkaita. Tuotantoon liittymättömät hankinnat saavat vakavaa huomiota ja hankintatoimen strateginen merkitys kasvaa. Hankinta-henkilöstö ottaa osaan strategiaan päätöksiin koskien ydinliiketoimintaa ja ulkoistamista. Tämä rakenne on keskitetysti johdettu. Operatiivinen ostaminen integroidaan yrityksen käytössä oleviin tietojärjestelmiin sekä tietojärjestelmiä pyritään yhdistämään. Parannustoimenpiteet kohdistuvat integroimiseen ja yhtenäisen hankintaprosessin harmonisoimiseen yli yksikkörajojen. Hankintaprosessiin osallistuvilla henkilöillä on edellisiä vaiheita korkeampi koulutus sekä hyvä näkemys yritystoiminnasta ja yrityksen liiketaloudellisista asioista. Vuorovaikutustaidot ja kyky muodostaa tiimejä korostuvat.

- **Ulkoinen integraatio – toimitusketjun hallinta:** Viidettä vaihetta luonnehtii selkeä ulkoistamisstrategia sekä yhteistyö avaintoimittajien kanssa tuotekehityksessä ja tuotantosuunnittelussa. Tuotantoon liittymättömiä hankintoja tuetaan tai niitä toteutetaan täysin hankintaosaston toimesta. Hankintatoimi tekee kaikkensa helpottaakseen sisäisten asiakkaidensa tilausprosessia. Käyttäjät tilaavat tuotteensa itse esimerkiksi web-pohjaisesta katalogista tai tilausjärjestelmästä. Toimittajien hallinta muuttuu toimitusketjun hallinnaksi. Liiketoimintaprosesseja integroidaan ja organisaatiossa ei ole enää erillistä hankintaosastoa vaan vastuu on hankintatiimeillä, jotka toimivat poikkiorganisatorisesti. Tiimit ovat esimerkiksi suunnitteluun ja kehittämiseen erikoistuneita tiimejä, joihin kuuluu eri toimialojen ja organisaatioiden edustajia. Toimintakulttuuria kuvaa osallistava ja konsensus-tyylinen päätöksenteko. Hankintaprosesseihin osallistuvilla henkilöiden koulutus-taso on korkea ja tärkeiksi taidoiksi muodostuu kokonaiskustannusten hallinta, strateginen toimitusketjun hallinta ja johtamistaidot.
- **Arvoketju suuntautuneisuus:** Viimeisessä vaiheessa hankintastrategia perustuu loppuasiakkaan lisäarvon tuottamiseen. Tavoitteen saavuttamiseksi toimittajien kanssa tehdään yhteistyötä esimerkiksi erilaisin yhteistyösopimuksin ja osallistamalla toimittajia tuotekehitykseen. Tavoitteena on suunnitella mahdollisimman tehokas ja toimivat arvoketju, joka palvelee loppuasiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Viimeisessä vaiheessa on ICT-järjestelmät integroitu niin laajasti kuin mahdollista.

Edellä kuvatut hankintatoimen kehityskaaren vaiheita on käytettävä harkiten eikä kaikkien organisaatioiden edes kannata tavoitella mallin viimeisiä vaiheita. Hankinta on alue, joka kehittyy eri toimialoilla ja liiketoimintaympäristössä eri tahdissa. Eri yrityksissä tavoitetaso määräytyy kyseisen yrityksen yritys- ja hankintastrategian tavoitteista. Jokaiselle organisaatiolle sopivin taso riippuu sen omista tuotteista, toimialasta sekä myös sijainnista itse toimitusketjussa. Ylimmät tasot vaativat hankintahenkilöstöltä vahvempaa osaamista kuin alemmat tasot. Tämä yleensä johtaa korkeampiin henkilökustannuksiin sekä kalliimpiin ICT-järjestelmiin. Tästä syystä pienille organisaatioille voi kehityskaaren tason nostaminen tulla kalliiksi. Hankintatoimen yksi tärkein haaste onkin kyetä pitää taso oikealla tasolla huomioiden mahdolliset hyödyt sekä niiden saavuttamisesta aiheutuvat kustannukset. (Huuhka, 2016. 24–25.)

2.4 Yritysten hankintojen organisointi

Yrityksillä on erilaisia tapoja jaotella ja organisoida hankintojansa. Vielä 1990-luvulle saakka oli monissa yrityksissä vielä täysin keskitettyjä osto-osastoja, jotka hoitivat kaikki hankinnat. Tuotteen tai palvelun tarvitsija täytti tilauslomakkeen, toimitti sen osto-osastolle ja kyseisellä osastolla työskentelevä ostaja hankki halutun tuotteen tai palvelun suht itsenäisesti, tulkiten joskus varsin omavaltaisesti yrityksen ja tavaran tarvitsijan etua. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 317–319.)

Keskitetyssä hankintojen organisointimallissa yrityksellä on ainoastaan yksi hankinnoista vastaava henkilö, jonka vastuulla on pääosa kaikista hankintoihin liittyvistä päätöksistä. Hajautetussa organisointimallissa taas vastuu päätöksistä on liiketoimintayksiköillä, toimipisteillä tai yksittäisillä osastoilla. Yritysten hankintaorganisaatio on harvoin täysin keskitettyä tai hajautettua, vaan yleensä hankinta on jotain keskitetyn ja hajautetun väliltä. (Nieminen 2016, 41.)

Viimeisen parinkymmenen vuoden aikana on muodostunut tavaksi purkaa keskitettyjä osto-organisaatioita ja hajauttaa niiden tehtävät muiden toimintojen mukana itsenäisiin tulosyksiköihin. Hankinta on monesti sijoitettu lähelle käyttäjiä, esimerkiksi tuotantoa, mahdollistaen näin käyttäjien paremman huomioonottamisen. Hajauttamisella ja keskittämällä on molemmilla etunsa, mutta myös omat varjopuolensa. Keskittämisen etuja on muun muassa yhteisten edullisten ostohintojen saavuttaminen, skaalaedun ja neuvotteluvoiman mahdollistaminen sekä tehokkaampi ja kustannuksiltaan pienempi hankintaorganisaatio. Haittapuolina sitä vastoin keskittämällä voi olla muun muassa se,

että päätöksenteko rajoittuu (mahdollisesti myös strategisesti tärkeissä asioissa), standardointi saatetaan tehdä ohi liiketoimintayksiköiden strategisten tarpeiden sekä keskitetyn hankintaorganisaation etäisyys tavaroiden tai palveluiden tarvitsijoista ja käyttäjistä on suuri. (Iloranta ym. 2015, 317–319.)

Hajautetun hankintaorganisaation etuja on muun muassa rajoitukseton päätöksenteko suoralla tulostavalla, ostamiseen osallistuvien laaja-alaiset työtehtävät, byrokratia ja vähäisempi koordinoinnin tarve sekä aktiivisempi yhteys toimittajien ja tavaroiden tai palveluiden käyttäjien kesken. Haittoja hajautettu hankintaorganisaatio sen puolestaan tuo muun muassa siihen, että ostovolyymit sirpaloituvat ja neuvotteluvoima menetetään, sopimukset, hinnat ja ehdot ovat erilaisia eri yksiköissä, osaamisen kehittäminen on vaikeaa sekä globaaleja mahdollisuuksia on vaikea hyödyntää. (Iloranta ym. 2015, 317–319.)

2.5 Strategia yleisesti

Strategia sanana on lähtöisin kreikankielisestä sanasta ”strategos” ja tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategian käsitettä on itsessään hyvin vaikea määrittää vain yhdellä lyhyellä tavalla. Tämä johtuu siitä, että strategia on käsitteenä hyvin laaja-alainen ja monitahoinen. (Kamensky 2010,16,18.)

Mika Kamensky esittelee teoksessaan ”Strateginen johtaminen - menestyksen timantti” (2010, 18–19) kolme erilaista strategian määritelmää, jotka ovat osittain samanlaisia, mutta kuitenkin täydentävät toisiaan.

1. Strategia on yrityksen tavoitteellinen keskeisten päämäärien ja toiminnan suuntaviivojen valinta alati muuttuvassa maailmassa.
2. Yritys hallinnoi ympäristöään strategian avulla
3. Yritys hallitsee tietoisesti kaikkia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita strategian avulla. Tämän yritys tekee niin, että yritykselle asetetut tavoitteet liittyen kannattavuuteen, jatkuvuuteen ja kehittämiseen pystytään saavuttamaan.

Ensimmäinen määritelmä korostaa muun muassa sitä, että strategian lähtökohta on ympärillämme oleva muuttuva maailma, joka toimii yrityksen toimintaympäristönä. Kyse on erilaisista valinnoista, joita yritys voi tehdä lukemattomien muiden valintojen joukosta,

asioiden priorisoinnilla sekä tietoisesta kieltäytymisestä hyväksikin koetuista vaihtoehtoista. Yrityksen henkilöt tiedostavat yhdessä tekemänsä valinnat, jotta kyseiset valinnat voidaan toteuttaa määrätietoisesti ja täsmällisesti. (Kamensky 2010, 19.)

Strategian määritelmässä numero 2 korostuu ympäristön hallinta eri tasojen mukaisesti. Hallintatasoista ensimmäisessä yritys sopeutuu ympäristön muutoksiin. Toisessa tasossa yritys muokkaa ympäristöään ja vaikuttaa näin ollen siihen. Kolmannessa tasossa yritys valitsee itse oman toimintaympäristönsä. Tässä tarkoitetaan sitä, että yritykset tekevät kaiken aikaa markkina-, tuote-, sekä kilpailulajivalintoja, joiden avulla ne myös vaikuttavat kykyynsä hallita ympäristöään. Tämä luo vakaan pohjan yrityksen aktiiviselle ja aloitteelliselle tavalle luoda oma tulevaisuutensa. (Kamensky 2010, 19.)

Yritysten toiminta perustuu pääasiassa taloudellisen hyödyn tavoitteluun. Yrityksen omistaja tai hallitus omistajien edustajana luo sijoitettua pääomaa varten tuottotavoitteet sekä määrittelee liiketoiminnan perusajatukset. Yrityksen johdon tehtävänä on muun organisaation kanssa suunnitella, miten kyseisiin tavoitteisiin voidaan parhaiten päästä ja miten yrityksen käytössä olevia resursseja voidaan parhaiten hyödyntää. Näiden suunnitelmien pohjalta yrityksen johto ja muu organisaatio luo yrityksen strategian. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 132.)

Koko organisaatiolla on oltava sama näkemys yrityksen tavoitteista ja niistä keinoista, joilla nämä tavoitteet aiotaan saavuttaa. Näin jokaisen on paljon helpompi keskittyä olennaiseen. Turhat päällekkäisyydet, mietinnät sekä harkitsemattomat toimenpiteet vähenvät, eikä joka päivä tarvitse päättää uudelleen samoista asioista. Hyvä strateginen prosessi ja dokumentoitu strategia ovat juuri niitä työkaluja, joiden avulla kaikki organisaation työntekijät saadaan ymmärtämään, omaksumaan sekä toteuttamaan yhteisiä linjanvetoja ja toimintasuunnitelmia. Kun kaikki organisaation ihmiset otetaan mukaan tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnittelu- ja luomistyöhön, varmistetaan se, että he ovat myös motivoituneita niitä toteuttamaan. (Valpola 2010, teoksessa Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 133.)

Strategian tarkoitus on kertoa niistä valinnoista, joilla yritys ohjaa toimintaansa lähtötilanteesta haluamaansa päämäärään. Strategia on kirjoitettava näkyväksi, sillä se helpottaa päätöksentekoa ja viestintää. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkål, Masalin, Kalin 2010,15.)

Strategia kannattaakin kirjoittaa kokonaiseksi lauseeksi, jossa on selkeästi verbi, subjekti, objekti sekä adjektiivit:

- Verbi on teonsana, joka antaa energian ja kertoo millä tehdään
- Subjekti kertoo, ketkä tekevät ja toteuttavat
- Objekti kertoo mitä tehdään ja kenelle
- Adjektiivit kuvaavat sen miten tehdään

Strategialle ei ole vain yhtä yksittäistä määritelmää millainen sen pitäisi olla. Strategia-termin käyttö vaihtelee eri johtajien ja tutkijoiden kesken. Toiset käsittävät yrityksen strategisen tahtotilan ja tavoitteet osaksi strategiaa sekä siihen liittyviä valintoja, kun taas toiset käsittävät strategian keinoina, joilla yrityksen strateginen tahtotila ja strategiset tavoitteet saavutetaan. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 10.)

Ahti Saaren (2016, 11) luentomateriaalin mukaan strategia määritellään linjauspäätökseksi, jonka periaatteen mukaisesti yksikkö tai muu valittu strateginen kohde aikoo saavuttaa tai toteuttaa visiossa määritellyn toimintamallin mukaisen tahtotilan. Strategian tarkoitus on tehdä yrityksen henkilöstölle konkreettiseksi se, kuinka tavoiteltavassa toimintamallissa jatkossa toimitaan.

Strategian toteuttamisen on lähdettävä aina yrityksen todellisesta tilanteesta, jopa silloin kun yrityksessä on haaveiltu mahdollomaltakin tuntuvalta tulevaisuuden näkymiltä. Monelta osin strategian toteutuminen näkyy yrityksessä operatiivisen toiminnan osana. Tästä syystä sen toteutumiseen tarvitaan koko organisaatiota. Keskustelun merkitys korostuu, sillä vain sitä kautta voidaan luoda ymmärrys siitä, mitä strategia käytännössä tarkoittaa sekä mikä on kenenkin rooli kyseisen strategian toteuttamisessa. (Valpola ym. 2010, 15–16.)

2.6 Strateginen hankintatoimi

Strategiseen hankintatoimeen sisältyy hankintojen oikeanlainen koordinointi sekä toimittajamarkkinoiden ja toimintaympäristön muutoksien hallitseminen. Yrityksen ylimmän johdon tulisi pitää hankintaa ja toimittajasuhteita jatkuvan huomionsa kohteena sekä osana yrityksen strategista suunnitteluprosessia. (Iloranta ym. 2015, 131)

Strateginen hankintatoimi voidaan määritellä strategisten ja operatiivisten hankintapäätösten suunnittelemisen, arvioimisen, toteutumisen ja johtamisen käsittäväksi prosessiksi. Yrityksen hankintatoimen luomat hankintastrategiat tukevat organisaation liiketoiminnan strategiaa ja siihen liittyviä suunnitelmia. Hankintatoimen strategisella tasolla toteutettaviin toimintoihin kuuluvat muun muassa pitkän aikavälin suunnittelu, hankintatoimen tutkimukset, ennustaminen sekä uusien menettelytapojen määrääminen. Strategisen tason rinnalle kuuluu myös taktinen ja operatiivinen taso. Taktiselle tasolle kuuluvat neuvottelut, budjetoinnit, hankintamenetelmät ja sopimukset, henkilöstön kehittäminen ja kustannusten vähentämistä tavoittelevien toimenpiteiden johtamisvastuu. Operatiivinen taso sen sijaan käsittää juuri ne toiminnot, jotka onkin perinteisesti mielletty itse hankintatoiminnaksi. (Huuha 2016, 183.)

Toimitusketjun kokonaisvaltaisen hallinnan voidaan ajatella kuuluvan niin ikään strategiseen hankintatoimeen. Tarkemmin määriteltynä tähän hallintaan lukeutuu muun muassa toimittajan liiketoiminnan riskien arvioiminen, toimitusketjun riskien ja toimittajasuhteiden hallinta sekä toimittajien suorituskyvyn jatkuva parantaminen. Strategiseen hankintatoimeen liittyy myös toimittajien kyky tuottaa lisäarvoa hankinnan onnistumiselle. Lisäarvoa toimittaja voivat antaa muun muassa panostamalla tuotteidensa laatuun ja antamalla neuvolamalla ostavaa organisaatiota esimerkiksi elinkaari- ja toimitusketjun kustannuksissa sekä arvostamalla hankintatoimen tärkeäksi osaksi myös omaa organisaatiota. Harvemmin nimittäin ostajan ja toimittajan välisissä neuvotteluissa tavataan toimittajaorganisaation hankintatoimen edustajia. (Lysons & Farrington 2016, 5-6.)

Entiseen hankinta-ajatteluun sisältyi hankintaprosessin käynnistyminen yrityksen sisäisestä tarpeesta, johon ostajat yrittivät löytää sopivan toimittajan. Nykyaikaisessa ajattelumallissa hankintapäätöksen tekoprosessi saa alkunsa tarpeiden ja toimittajamarkkinoiden järjestelmällisestä pohtimisesta toisiansa vasten. Optimaalisen hankintaratkaisun edellytykseksi korostuu oman osaamisen, toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien hyödyntäminen sekä asiakkaan erilaisten tarpeiden yhteensovittaminen. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien huolellinen suhteuttaminen yrityksen omiin tarpeisiin on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka erottaa modernin hankinnan perinteisestä ostamisesta. (Iloranta ym.. 2015, 134–135.)

2.6.1 Hankintastrategian kytkeminen yrityksen strategiaan

Organisaation päästrategia on yrityksen yleinen liiketoimintastrategia, joka pitää organisaatiota koossa ja ohjaa kaikkia sen toimintoja. Tästä päästrategiasta ja siinä kerrotuista tavoitteista johdetaan myös organisaation liiketoimintoja ja tulosyksiköitä koskevia tarkempia tavoitteita ja strategioita, kuten hankintaa ja toimitusketjun hallintaa. Hankintojen taloudellisen merkityksen johdosta olisi tärkeää, että organisaatiossa olisi toimittajamarkkinat sekä niiden yhdistämisen ratkaisut ja mahdollisuudet huomioitu yhdellä tasolla. Tästä syystä hankintojen ja toimittajamarkkinoiden järjestelmällinen arvioiminen strategiatyön osana auttaa löytämään oikeanlaisen strategisen otteen organisaation hankintoihin. (Huuhka 2016, 65; Iloranta ym.. 2015, 145–146.)

Hankintastrategiat voidaan jakaa hankintatoimen *yleiseen strategiaan* sekä *kategoriakohtaisiin strategioihin*. *Hankintatoimen päästrategia* kertoo mitkä ovat ne tulokset, joita hankintatoimen tulisi saavuttaa pidemmällä aikavälillä sekä miten hankintatoimea yrityksessä johdetaan ja miten sen osaamista aiotaan kehittää, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Hankintastrategia nivoo yhteen usein eri kategorioille luodut strategiset linjaukset. *Kategoriakohtainen strategia* sen sijaan kertoo miten kyseistä hankintakategoriaa kehitetään, millainen on sen markkinatilanne, tarve sekä toimittajakenttä. Kategoriastrategia myös määrittelee kyseisen kategorian mahdollisuudet ja tavoitteet, tulevaisuuden ihanteellisen toimittajakentän sekä toimenpidesuunnitelman, jolla kyseiset tavoitteet tullaan saavuttamaan. (Huuhka 2016, 65.)

Terttu Huuhka listaa teoksessaan ”Hankintojen kehittäminen” (2016, 65–66) millaisiin asioihin yrityksen hankintastrategiassa voidaan ottaa kantaa. Tällaisia ovat muun muassa:

- Miten toiminta on organisoitu ja miten sitä johdetaan
- Mitkä ovat toimintaan ja prosesseihin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
- Hankittaviin tuotteisiin ja palveluihin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
- Mitä valmistetaan itse, mitä vuokrataan ja mitä hankintaan yrityksen ulkopuolelta
- Hankitaanko mieluummin kotimaisilta vai ulkomaisilta toimittajilta?
- Mikä on sopiva toimittajien määrä? Milloin suositaan pidempää tiivistä yhteistyötä ja milloin kilpailuttaminen on paikallaan?
- Miten toimittajien kanssa tehdään yhteistyötä ja miten heitä kehitetään?

- Kuka yrityksessä vastaa hankinnoista, kuka tai ketkä niitä tekevät? Mikä on yrityksen sisäinen yhteistyö, ketkä muut ovat tekemisissä toimittajien kanssa ja mitkä ovat heidän velvollisuutensa?
- Milloin neuvotellaan hankintasopimukset?
- Pyritäänkö hankintoja yhdistämään?
- Miten kustannuksia ja riskejä hallitaan?
- Millaisia laatunormeja noudatetaan?
- Mitä logistisia palveluja voidaan käyttää?
- Millaisissa tilanteissa ulkoistetaan?

2.7 Hankintojen kategoriahallinta

Hankintakategoriolla tarkoitetaan yrityksen ulkopuolelta hankittavien tuotteiden, palveluiden tai materiaalien yhtenäistä ryhmää. Nämä kategorisoidaan eli ryhmitellään, jotta saadaan helpommin hallittavia, johdettavia ja kehitettäviä kokonaisuuksia. (Nieminen 2015, 48.) Hankintojen kokonaisuus muodostuu hyvin erilaisista tuotteista ja palveluista joilla on erilaiset ominaisuudet ja käyttötarkoitus. Niiden toimittajamarkkinat ovat myös hyvin erilaiset. Näin ollen eri hankintojen taloudellinen merkitys on myös hyvin erilainen ja niiden hallinnassa nousevat esiin erilaiset tekijät. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 104.)

Järkevän ja oikeanlaisen ryhmittelyn perusta on riittävä tieto kaikista hankinnoista sekä niiden sisällöstä, tarpeesta ja toimittajista. Ryhmittelyn eli segmentoinnin tarkoitus on auttaa yritystä hallitsemaan ja johtamaan hankintojensa kokonaisuutta paremmin. Se auttaa muun muassa erilaistamaan toimintatapoja erilaisissa hankinnoissa, varaamaan resursseja ja ajankäyttöä, kohdistamaan osaamista ja oppimista sekä jakamaan tehtäviä organisaation eri yksiköiden välillä. Tärkein tavoite segmentoinnille on maksimoida saavutettavat tulokset käytössä olevilla resursseilla. Yleensä resurssien rajallisuus ohjaa segmentointia, jolloin joudutaan tyytymään hyvin karkeaan jaotteluun ja suuriin, erilaisiakin hankintoja sisältäviin ylätasoin kategorioihin. Tärkeää on ymmärtää, että segmentoitujen kategorioiden rajat ovat pehmeitä, epätäsmällisiä sekä jatkuvasti muuttuvia. Mikään kriteeri ei kykene kattamaan kaikkia näkökulmia, joten tehokas hankintojen johtaminen ja hallinta edellyttää hankintojen joustavaa ja tarpeen mukaan muuttuvaa segmentointia useilla kriteereillä. (Iloranta ym. 2015, 106–107).

Hankintojen ryhmittelyn eri kategorioihin voi tehdä esimerkiksi hankintojen taloudellisen merkityksen perusteella, toimittajakohtaisella jaottelulla, kilpailun luonteen tai hankinnan kohteen monimutkaisuuden mukaan. Hankintojen jaottelu kategorioihin riippuu kuitenkin hyvin paljon ostavan organisaation luonteesta. Ei ole olemassa mitään yksiselitteistä mallia, jolla ryhmittely pitäisi tehdä, vaan oikea tapa riippuu tilanteesta. Luonteva ryhmittelytapa on monesti toimittajamarkkinalähtöinen, koska tunnistamme erilaisten palveluiden ja tuotteiden myyjiä, valmistajia ja palveluntarjoajia yleisen kokemuksemme perusteella erilaisiksi toimialoiksi. Toimittajamarkkinoiden luonne vaikuttaa myös olennaisesti siihen, pystymmekö vaikuttamaan hankintojen sisältöön, kustannuksiin ja toimituksiin. (Iloranta ym.. 2015, 110–114.)

Oikeanlaisen segmentoinnin varmistamiseksi, voidaan jokaisen kategorian kohdalla pohtia kuvaako kyseinen kategoria kuluineen tiettyä ja tunnistettavaa, mahdollisimman laaja-alaista, markkinarajaa ja voimkeko varmistaa itsellemme sen osalta parhaimman mahdollisen hyödyn? Kun segmentoinnista ollaan täysin varmoja, kaikki mahdolliset kategoriat tulisi määritellä perustuen niiden markkinarajoihin, sillä tämä määrittelee myös yksittäisen kategoriastrategiaprojektin laajuuden. (O'Brien 2015, 31.)

Kategoriahallinnan hyödyt voidaan havaita ainoastaan oikealla organisatorisella lähestymisellä ja järjestäytymisellä. Hyödyt voivat olla kovia tai pehmeitä. Kovia ja käsinkosketeltavia hyötyjä ovat esimerkiksi kustannusten väheneminen, parantunut laatu ja tehokkuus, uudistuminen, alentuneet riskit toimitusketjussa sekä kilpailuetu. Pehmeitä hyötyjä ovat sen sijaan esimerkiksi kokonaiskulujen seuranta, poikkiorganisatorinen yhteistyö, yhteinen kieli ja tavat toimia ja strateginen toimittajakentän kartoittaminen. Kategoriahallinta on sekä prosessi että filosofia. Prosessi on kyllä se joka ajaa toimintaa eteenpäin, mutta filosofia eli ajattelutapa on se, jonka avulla organisaatio kohtaa ja järjestää itsensä kohti strategista hankintaa käyttäen siinä työkalunaan juurikin kategoriahallintaa. (O'Brien 2015, 31–32, 34–36.)

2.8 Kategoriastategiaprosessi

Merkittävä uuden strategisen hankintaotteen työkalu on kategoriastategiaprosessi. Sen painopisteet, laajuus ja tyyli voivat vaihdella paljonkin riippuen hankinnan kohteesta tai toimittajamarkkinoista ja tilanteesta, mutta peruslogiikka on aina sama, oli sitten kyse suorista tai epäsuorista hankinnoista. Tärkeää on, että erilaisille hankinnoille tietoisesti

kehitetään erilaiset toimintamallit ja näitä asioita pohditaan yhdessä muun organisaation edustajien kanssa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 147.)

Kategoriatyössä voi olla mukana esimerkiksi ostajia ja yksiköiden, osastojen tai funktioiden edustajia tilanteen mukaan. Epäsuorien hankintojen osalta kategoriastrategia ja siihen liittyvä työ olisi hyvä tehdä yhdessä kyseisestä hankinnasta vastuussa olevan osaston päällikön tai edustajan kanssa. Esimerkiksi markkinointikulujen osalta kategoriatyö pitäisi ehdottomasti tehdä yhdessä markkinointipäällikön kanssa. (Logistiikan maailma 2017.)

Kategoriastrategia antaa vastauksen kysymykseen, miten kyseisen kategorian hankintoja ja sen kokonaiskustannuksia tulisi johtaa. Itse hankinnat näyttelevät tässä tietystikin suurta osaa, mutta on tärkeää miettiä myös laajemmin kyseiseen kategoriaan kuuluvien tuotteiden- ja palveluiden kysyntää ja kysynnän johtamista. Kategoriastrategian perusteena on kysynnän sovittaminen (eli mitä tarvitaan?) toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksiin (mitä on saatavilla?). Näitä kyseisiä näkökantoja on hyvä heijastaa yrityksen omiin ydinosaisiin eli mitä teemme itse ja mitä hankimme yrityksen ulkopuolelta. Kategoriajohtamisella varmennutaan siitä, että hankintakategorioiden osalta ollaan linjassa yrityksen liiketoimintatavoitteisiin nähden. Jos esimerkiksi yrityksen tavoitteena on vähentää kaikista hankintakuluistaan 10 %, on tärkeää miettiä jokaisen kategorian osalta, miten yrityksen tavoitteeseen voitaisiin päästä ja tehdä sen jälkeen kategoriapohjainen toimintasuunnitelma. Kategoriat ovat erilaisia, koska niiden sisältämät tuotteet- ja palvelutkin ovat erilaisia, joten myös keinot ja tavat päästä tavoitteeseen ovat erilaiset. Monesti voidaankin huomata, että joidenkin kategorioiden osalta 10 % kustannusten karsiminen on todella haastavaa, mutta toisessa kategoriassa samamääräinen kustannussäästö löytyykin melkein itsestään. (Logistiikan maailma 2017.)

Pienemmässäkin organisaatiossa on kannattavaa jaotella hankinnat kategorioihin ja määrittellä niille viisaimmat menettelytavat. Kun suuressa organisaatiossa kategoriastrategiaprosessi on hyvinkin laajassa mittakaavassa toteutettu tapahtuma, riittää pienemmissä organisaatiossa lyhempi prosessi yksinkertaisesti dokumentoituine merkintöineen ja muistilistoineen. (Iloranta ym.. 2015, 147.)

Kategoriastrategian tekemiselle ei ole mitään yhtä ja ainoa tapaa, jolla sellainen pitäisi toteuttaa, mutta luomisprosessin voidaan ajatella etenevän seuraavanlaisesti (Logistiikan maailma 2017):

1. Tutki ja analysoi

- Mitä hankintaan ja mistä hankitaan?
- Volyymit
- Kuinka usein hankitaan

2. Ideoi

- Mahdollisuudet liittyen kysyntään ja tarpeeseen
- Mitä oikeasti tarvitaan?
- Tavoitteet

3. Suunnittele

- Ideoiden priorisointi ja pohdinta
- Miten päästään tavoitteisiin parhaiten?

4. Toteuta

- Ideat käytäntöön

5. Seuraa ja arvioi

- Pääpaino tuotteen tai palvelun käyttöönotossa
- Seurantapalaverit
- Yhteydenpito toimittajaan

Kategoriatyössä tulee esiin ennen kaikkea toimittajamarkkinoiden tuntemus, muutosten tehokas läpivienti, vahva vuorovaikutus eri sidosryhmien kesken sekä toiminnan jatkuva analysointi ja kehittäminen (Nieminen 2016, 48).

2.9 Hankintojen kehittämisen työkaluja

Hankintatoimen kehittämiseen on erilaisia työkaluja. Yksi tärkein kehittämisen lähtökohta on hankinnan kokonaiskustannusten tarkasteleminen, jonka avulla voidaan selvittää mikä on merkityksellistä ja missä on suurin potentiaali hankintojen kehittämisen suhteen. (Nieminen, 2016, 81.)

Kehittämisessä on tärkeää myös ymmärrys siitä, että hankintojen kokonaisuus muodostuu hyvin erilaisista tuotteista ja palveluista, jolloin niiden taloudellinen merkityskin on

myös erilainen (Huuhka 2016, 47.) Alapuolella esittelen hankinnan erilaisia työkaluja, joiden avulla voidaan analysoida ja kehittää yrityksen hankintoja.

2.9.1 Swot-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on tehokkuuden parantamiseen tarkoitettu työkalu (Huuhka 2016, 64). Se on yksinkertainen ja hyvin yleisesti käytetty yrityksen toiminnan analysointimenetelmä. SWOT-analyysin avulla voidaan ryhmitellä yrityksen tai jonkin sen osatoiminnon vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat havainnollistavaan nelikenttämuotoon. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2016.)

SWOT-analyysin työstämisen jälkeen tulee jokainen nelikentän ruutu käydä huolella läpi pohtien konkreettisia toimintaratkaisuja. Vahvuuksia tulee vahvistaa ja hyödyntää jatkossakin. Heikkouksia tulee korjata ja parantaa sekä niiden vaikutuksia pyrkiä lieventämään. Mahdollisuuksia on hyödynnettävä mahdollisuuksien mukaisesti ja uhkiin on varauduttava hyvällä suunnittelulla, jotta ikävät asiat eivät yllättäisi. Yksinkertaisesti todettuna SWOT-analyysi antaa vaivattomasti ja nopeasti selvyyden yrityksen nykytilasta sekä tulevaisuudessa kehittämistä vaativista asioista. (Suomen riskienhallintayhdistys 2016.)

Hankintojen kehittämisen osalta SWOT-analyysi on oiva työkalu ideoiden ja uusien ajatusten tuottamiseen sen suhteen, mikä on hankintatoimen nykytila tai mihin hankinnan voimavaroja ja kapasiteettia kannattaa tulevaisuudessa käyttää. Tärkeimpiä kysymyksiä onkin: miten vahvuuksia voidaan edelleen kehittää? Miten voimme poistaa heikkouksia? Miten voimme torjua ulkoisia uhkia ja kuinka hyödynnämme mahdollisuuksia? (Huuhka 2016, 114–115.)

2.9.2 Spend-analyysi

Kategoriakohtaisen toimintasuunnitelman eli kategoriastrategian työstäminen alkaa kategorioiden määrittelystä. Määrittelyn edellytys on sopiva tieto kaikista hankinnoista, niiden sisällöstä, tarpeesta sekä myös toimittajista. Hankintojen kartoituksesta voidaan käyttää myös nimitystä Spend- eli kuluanalyysi. Spend-analyysi kertoo mitä hankitaan ja minkälaisilta toimittajilta, mihin tarpeisiin sekä minkälaisilla kustannuksilla. Tärkeää on nimenomaan kokonaiskuvan saaminen kustannuksista ja niiden suhteista. Oleellista on

hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys yrityksessä tai organisaatiossa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 104.)

Monesti yrityksissä ajatellaan hankintoina ainoastaan suoria hankintoja, eli niitä hankintoja, jotka liittyvät myytäviin tuotteisiin tai palveluihin. Spend-analyysin tehtävänä on kuitenkin tuottaa kokonaiskuva kaikista hankinnoista, joten ensisijaisen tärkeää on huomioida myös epäsuorat hankinnat. Tällaisia hankintoja ovat esimerkiksi työn tekemisessä tarvittavat laitteet ja tarvikkeet, kuten tietokoneet, puhelimet ja toimistotarvikkeet. Spend-analyysissa on tärkeää listata nimenomaan kaikki hankinnat, joista on yritykselle tullut lasku maksettavaksi. Varmin tapa tehdä kyseinen listaus on kerätä kaikki kulutiedot ostoreskontrasta, esimerkiksi listaten kaikki edellisvuoden ostolaskut. Näiden perusteella voidaan tehdä analyysi siitä, mitä on ostettu, mitä on maksettu ja kuinka usein. (Nieminen 2016, 82.)

Constantine G. Limberakis on kirjoittanut artikkelin nimeltä ”Spend Analysis: Lessons from”, joka käsittelee Limberakiksen organisaation tekemää tutkimusta koskien Spend-analyysin kriittisyyttä kokonaisvaltaisessa kulujenhallinnassa. Artikkelin mukaan nyky päivän yritykset jatkavat edelleen taisteluaan saadakseen kokonaisvaltaista Spend-analyysin tuottamaa kulutietoa. Todistettavasti ne yritykset, jotka erottautuvat parhaimmiksi best-in-luokan organisaatioiksi, eivät pelkästään vain poimi, puhdistista ja luokittele kulutietoja, vaan myös käyttävät kyseisiä tietoja parantaakseen sisäistä valvontaansa, ennakoidakseen ja vähentääkseen riskejä toimittajamarkkinoilla. Tutkimuksessa havaittiin, että spend-analyysit antavat läpinäkyvyyttä yritysten kulujen tekemiseen sekä edistävät oikeanlaisia hankintapäätöksiä. Niiden avulla voidaan myös tunnistaa oikeita kustannussäästömahdollisuuksia. Monesti Spend-analyysin tekeminen edellyttää ainutlaatuisen yhdistelmän prosessia ja tekniikkaa, jotta kuluanalyysin saa tuotettua oikein ulos. On syytä kuitenkin muistaa, että Spend-analyysin oikeanlainen tuottaminen ei ole ainoastaan uusimmasta teknologiasta kiinni, vaan siihen tarvitaan myös yrityksen eri osastojen yhteistyötä. Tärkeimpänä lähtökohtana on kuitenkin se, että Spend-analyysin tuottamista koordinoidaan ja johdetaan yrityksen hankintaosaston toimesta. (Limberakis 2012, 1-2.)

Spend-analyysi toimii hyvänä pohjana muille hankintatoimen kehittämisessä tarvittaville analyyseille, kuten portfolio- ja abc-analyyseille. Spend-analyysi auttaa jo itsessään pohtimaan monia tärkeitä kysymyksiä hankintojen kehittämiseen liittyen, kuten mitkä ovat organisaation hankintojen kokonaiskustannukset ja mitkä ovat ne päätuotteet ja palvelut,

joita on hankittu eniten ja onko näissä mahdollisuuksia kulujen vähentämiseen? ((Niemi-
nen 2016, 83.)

2.9.3 ABC-analyysi

Abc-analyysin avulla voidaan yrityksen hankinnat luokitella sekä asettaa suuruusjärjes-
tykseen niiden taloudellisen merkityksen perusteella. (Huuhka 2016, 47). Analyysia ei
kuitenkaan voida käyttää ainoana hankintojen segmentointityökaluna, sillä se olettaa eri-
laisten hankintakategorioiden käyttäytyvän samalla logiikalla johtaen näin ollen liian yk-
sinkertaisiin ohjausperiaatteisiin. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 107.)

Abc-analyysi perustuu Pareton 20/80-sääntöön, jonka mukaisesti voidaan ajatella, että
80 % seurauksista johtuu 20 %:sta syistä (Huuhka 2016, 48). Pareton-sääntö pätee
myös hankintojen analysoinnissa. Suhdeluku ei aina ole välttämättä tasan 20/80, mutta
perusidea toteutuu myös hankinnoissa. Monesti esimerkiksi juurikin 20 % toimittajista voi
muodostaa 80 % koko hankintavolyymista tai 20 % ostetuista nimikkeistä muodostaa 80
% hankintojen kokonaisvolyyymista. Suhde voi joskus olla jyrkempikin, esimerkiksi jo 10
% toimittajista tai nimikkeistä voivat muodostaa jo 80 % kokonaisvolyyymista. Suhdeluvun
tarkkuudella ei ole niinkään väliä, vaan sen ilmiön havainnoimisella, joka abc-analyysin
tuloksena saadaan. (Nieminen 2016, 84.)

Perustarkoituksena on löytää tärkeä ja merkityksellinen osa suurista tietomääristä. Esi-
merkiksi hankintoihin voi liittyä tuhansia toimittajia, kymmeniä tuhansia ostettavia nimik-
keitä, laskuja ja ostotilauksia. Merkityksellisen osan löytämiseksi on tietoja järjesteltävä
pienempiin osiin. Hankintojen osalta voidaan ABC-analyysia hyödyntää laittamalla han-
kitut nimikkeet tai vaikka hankintakategoriat suuruusjärjestykseen kustannusperusteis-
esti. Hankintavolyymiltaan suurin on listan yläpäässä ja loput nimikkeet seuraavat tä-
män jälkeen listalla suuruusjärjestyksessä. (Nieminen 2016, 84.)

Tärkeää on keskittyä niihin hankintakategorioiden, joihin yrityksellä on kulunut eniten ra-
haa ja joiden osalta voidaan todeta eniten säästöpotentiaalia. A-ryhmä on näin ollen tär-
kein luokka, sillä sen ryhmän tuotteet muodostavatkin sen 80 % hankintojen kokonais-
volyyymista. C-ryhmää kannattaa yritysten taas tarkastella kriittisesti ja turhat tuotenimik-
keet olisikin hyvä poistaa. Karsiminen edellyttää aina vahvaa päätöksentekoa, mutta jos
päätöksiä ei tehdä, niin seurauksena voi olla hankintakulujen kasvaminen. (Huuhka
2016, 49.)

2.9.4 Ostoportfoliomalli

Yksi käytetyimmistä hankintatoimen työkaluista on Peter Kraljicin vuonna 1983 esittelemä portfolioanalyysi. Kyseinen portfolioanalyysi toi esille hankintojen kehittämisen tärkeimmän teeman, jonka mukaan kaikki ostetut tuotteet ja palvelut eivät ole strategisesti samanarvoisia eikä niitä tule myöskään käsitellä ja johtaa samalla tavalla. Erilaiset tuotteet ja palvelut vaativat erilaisia tapoja käsitellä ja johtaa. Portfolioanalyysi-malli antaa edellytyksen analysoida hankittavia kokonaisuuksia suhteessa niiden tulosvaikutukseen, hankkimisen vaikeuteen sekä riskeihin. Malli on hyvin merkittävä työkalu hankintastrategioiden toteuttamisessa. (Huuhka 2016, 53)

Hankittavat tuote- ja palveluryhmät Kraljic luokitteli neljään eri luokkaan kahden eri ulottuvuuden avulla: tuote- tai palveluryhmän suhteellinen tärkeys sekä toimittajamarkkinoiden monimutkaisuus. Tärkeyden kriteereinä voidaan käyttää kustannusosuutta, lisäarvoa, kannattavuutta tai muuta samankaltaista asiaa. Toimittajamarkkinan monimutkaisuuden kriteerinä voidaan puolestaan käyttää muun muassa toimittajan suhteellista valta-asemaa, teknologian kehittymisnopeutta, alalle tulon esteitä tai logistisia kustannuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 115–116.) Jos tietyillä markkinoilla on saatavilla useampia keskenään kilpailevia toimittajia, jotka kaikki ovat halukkaita ja kykeneviä täyttämään ostajan tarpeet, puhutaan ostajan markkinoista. Jos taas toimittajamarkkinoilla on vain vähän sellaisia toimittajia, jotka pystyvät vastaamaan ostajan tarpeisiin tai pahimmassa tapauksessa tällaisia toimittajia on vain yksi, voidaan todeta kyseessä olevan ennemminkin toimittajan markkinat eli tilanne on ostajan kannalta vaikea. Jollakin toimittajalla voi olla jopa täysin yksinvaltiaan asema. Tällaisessa tilanteessa, jossa toimittaja hallitsee, liittyy ostavan yrityksen kannalta saatavuus- ja hintariskejä. (Iloranta ym.. 2015, 117.)

Ostoportfolion nelikentän luokat jaotellaan volyyymi-, rutiini-, pullonkaula- sekä strategisiin hankintoihin. Teoksessaan *Hankintojen johtaminen* (2015, 119–122) Iloranta ja Pajunen-Muhonen ovat täsmentäneet, millaisia hankintoja nämä nelikentän luokat pitävät sisällään:

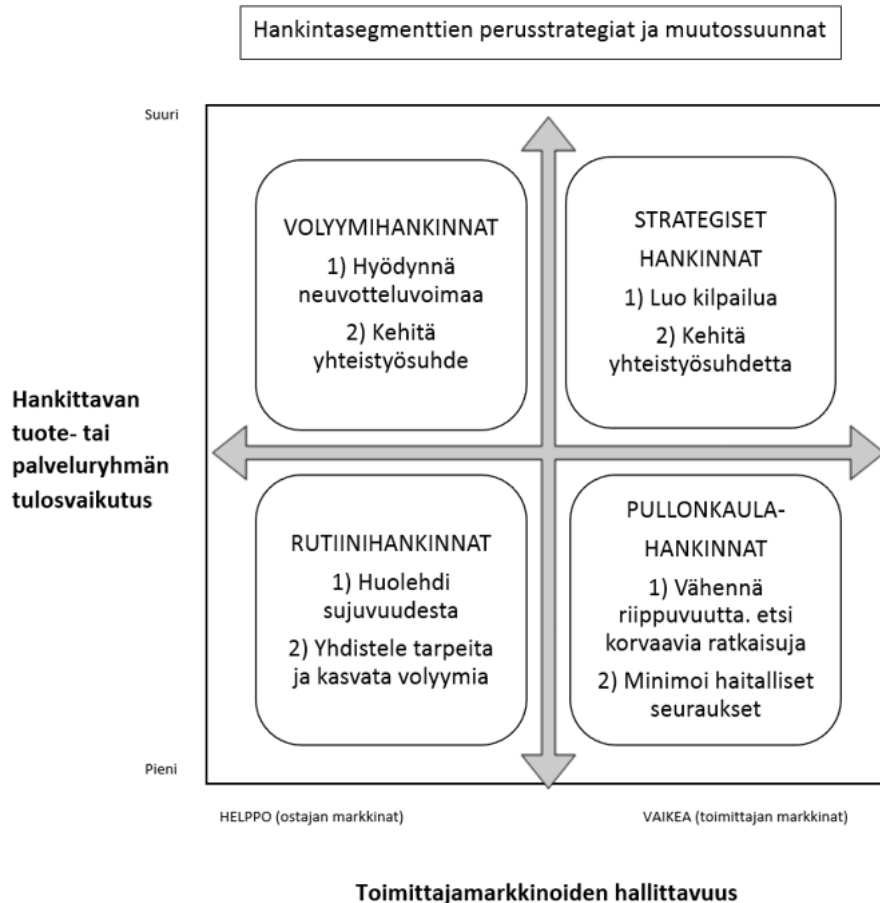
Volyymihankinnat ovat kulutukseltaan ja hankintavolyymiltaan suuria ja niiden toimittajamarkkinoilla on runsaasti vaihtoehtoisia hankintakanavia ja toimittajia. Kilpailu on runsasta ja toimittajan vaihtamisen kustannukset tästä syystä pienet.

Rutiinihankinnat koostuvat monista erilaisista hankinnoista, joiden arvo ei ole suuri, mutta joiden markkinoilla on kuitenkin runsaasti toisensa kanssa kilpailevia toimittajia. Tämän luokan hankinnoille on tyypillistä se, että niiden hankintaprosessi aiheuttaa suhteellisen paljon kustannuksia verrattuna itse hankinnan arvoon.

Pullonkaulahankintojen volyymi on suhteellisen pieni ja mahdollisia toimittajia on vähän, monesti vain yksi. Vaikka kyseiseen luokkaan kuuluvien hankintojen arvo onkin vähäinen, ovat ne kuitenkin merkittäviä yritykselle ja näin ollen niiden puuttuminen saattaisi aiheuttaa suuria ongelmia yrityksen toiminnalle.

Strategiset hankinnat-luokkaan kuuluvat hankinnat ovat arvoltaan suuria sekä myös yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta kriittisiä. Niille on myös vähän vaihtoehtoisia toimittajia. Tähän luokkaan kuuluvat tuotteet- ja palvelut ovat useasti ainutlaatuisia ja räätälöityjä.

Kuviosta 1 (jäljempänä tekstiä) nähdään millainen on ostoportfoliomalli sekä kategorioiden perustrategioiden sijoittuminen kyseiseen malliin. Vasemmalla ylhäällä on volyymihankinnat ja sen alapuolella rutiinihankinnat. Mallissa oikealle ylhäälle sijoittuvat strategiset hankinnat ja sen alapuolelle oikealle taas pullonkaulahankinnat.



Kuvio 1. Ostoportfoliomalli ja kategorioiden perusstrategiat (Gelderman & Van Weele 2003, teoksessa Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 126.)

Kyseisen mallin avulla tehty hankintojen jaottelu helpottaa erilaisista hankinnoista koostuvan kokonaisuuden hahmottamista sekä auttaa tunnistamaan näiden hankintojen erityispiirteet ja niiden perusstrategiat. (Iloranta ym. 2015, 127.)

2.10 Mittarit toiminnan onnistumiseen ja arviointiin

Näkyvät tavoitteet vaativat näkyvät mittarit. Tuloksia ei voida saavuttaa mittareilla, jotka eivät vastaa toiminnan todellisia tavoitteita. Hyvät mittarit käsittävät yleensä viisi seuraavaa peruseriaa: 1) mittarilla on selkeä yhteys toiminnan tavoitteisiin ja strategiaan 2) Mittari on yksinkertainen ja sitä on helppo tulkita 3) Mittaria seurataan juuri siellä, missä kehittäminenkin tapahtuu 4) Mittari on tavoitteiden osalta tarpeeksi laaja-alainen sekä tasapainoinen 5) Mittari toimii jatkuvan kehittämisen työkaluna. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 360.)

Mittareiden on annettava selkeä ja ymmärrettävä kuva siitä lopputuloksesta, joka halutaan saavuttaa. Merkittävää on mittareiden rakentaminen yrityksen pitkänajan tavoitteiden ja strategioiden pohjalta. (Iloranta ym.. 2015, 361.)

Hankinnoille ei ole mitään yleispätevää toimintamallia, joten myöskään mitään yleispätevää hankinnan onnistumisen mittaristoakaan ei voi olla. Toisessa yrityksessä olevat hankintatoimen tunnusluvut saattavat olla jossain toisessa yrityksessä vääränlaisia ja täysin hyödyttömiä. Tämä johtuu siitä yksinkertaisesta syystä, että eri yrityksissä hankintojen suhteellinen osuus ja jakauma vaihtelevat ja hankintojen merkitys voi strategian ja tavoitteiden kannalta olla erilainen. Lisäksi asiaan vaikuttaa myös se, että hankittavien tuotteiden toimittajamarkkinat ovat erilaisia sekä itse hankintatoimen asema ja vastuu eri yrityksissä vaihtelee. Jokainen mittaristo on mietittävä ja luotava oman yrityksen erityispiirteet ja erityyppisten hankintojen tarpeet huomioon ottaen. (Iloranta ym.. 2015, 361–362.)

Talousnäkökulmassa mittareiden tavoitteena on monesti saavuttaa kustannussäästöjä. Kustannussäästön jaetaan koviin eli kvantitatiivisiin säästöihin ja pehmeisiin eli kvalitatiivisiin säästöihin. Kvantitatiiviset säästöt ovat määrällisiä, joten ne ovat selkeästi laskettavissa ja ne voidaan ilmaista rahallisina arvoina. Pehmeät säästöt ovat laadullisia eikä niillä ole välitöntä vaikutusta yrityksen tulokseen lyhyellä aika välillä. Pehmeiden säästöjen arvon selvittäminen on useasti määrällisiä säästöjä vaikeampaa ja se perustuukin monesti subjektiivisiin käsityksiin erilaisten toimenpiteiden vaikutuksesta. (Huuha 2016, 184.)

Mittaamisella on myös omat haasteensa ja riskinsä. Joskus hyvin monipuolisetkaan mittarit eivät johdata haluttuihin lopputuloksiin. Syynä tähän voi olla esimerkiksi se, että 1) mittarit on kopioitu muualta, 2) mitataan vain helppoja asioita, 3) mitataan kaikkea mitä vain voidaan mitata, 4) mittarit eivät pohjaudu yrityksen tavoitteisiin, 5) raportit eivät ole luotettavia eivätkä niitä näytetä niille, jotka voisivat asiaan vaikuttaa tai 6) yksinkertaisesti poikkeamiin ei reagoida. (Iloranta ym.. 2015, 62.)

Mittareilta vaadittavat ominaisuudet ovat olennaisuus, luotettavuus sekä pätevyys sekä myös kohtuulliset mittauskustannukset. Olennaisuudella tarkoitetaan mittarin käyttökelpoisuutta ja se perustuu mittarin tuottaman tiedon arvoon tietyn toiminnan päätöksenteossa. Luotettavuus tarkoittaa, että mittaustulos ei vaihtele mittauskerrasta toiseen ja

pätevyys tarkoittaa sitä, että mittari mittaa juuri sitä asiaa, jota sillä tarkoitetaan mitattavan. (Huuhka 2016, 188.)

3 Kohdeorganisaatio ja toimintaympäristön esittely

Kohdeorganisaatio on suomalainen alansa johtava insinööritoimisto, joka tuottaa ja kehittää suunnittelu-, projektinhallinta- ja asiantuntijapalveluita. Yritys on aloittanut toimintansa jo vuonna 1986 ja sen palveluksessa työskentelee noin 500 työntekijää. Toimipisteitä yrityksellä on 20 eri paikkakunnalla Suomessa sekä myös Virossa, Ruotsissa, Puolassa ja Intiassa. Kohdeorganisaatioon kuuluu emoyhtiön lisäksi yhdeksän eri tytäryhtiötä, joista jokainen on erikoistunut tuottamaan tietyn toimialan palveluita. (Kohdeorganisaation internetsivut 2017.)

Kohdeorganisaatio on tunnettu erityisesti osaamisestaan toteuttaa teknologiateollisuuden ja koneenrakennuksen haastavia toimeksiantoja. Yritys tarjoaa suunnittelu- ja asiantuntijapalveluita, projektien johtamista, ideointia ja konseptointia. Kohdeorganisaatiolla on vahva osaaminen mekaniikka-, sähkö-, ja automaatio suunnittelussa sekä osavia asiantuntijoita testaukseen, tekniseen laskentaan, tuoteturvallisuuteen ja elinkaari palveluihin liittyviin haasteisiin. Organisaatio toimii tällä hetkellä kymmenellä eri toimialalla: työkoneet, hyötyajoneuvot, raideliikennekalusto, tuotantotekniikka, materiaalin käsittely, nosturit ja kuormankäsittely, sähkölaitteet ja – järjestelmät, meriteollisuus, prosessiteollisuuden koneet ja laitokset sekä energia. (Kohdeorganisaation kotisivut 2016.)

Kohdeorganisaatio on aloittanut kansainvälistymiseen liittyvän kehitysprojektin. Kehitysprojekti on tarkoitus toteuttaa vuosien 2016–2018 välisenä aikana. Kehitysprojektin tavoitteena on kehittää organisaation sisäistä ja ulkoista pätevyyttä sekä mahdollistaa tätä kautta liiketoiminnan laajentuminen uusille potentiaalisille markkinoille Euroopassa. Kansainvälistymisprojektin myötä organisaatiolle luodaan uusi liiketoimintakonsepti, jonka avulla varmistetaan organisaation kilpailukyky kansainvälisillä markkinoilla ja lisätään ulkomailta tulleiden toimeksiantojen määrää. Projektissa keskitytään vahvasti organisaation strategioiden ja sisäisten toimintamallien kehittämiseen kansainvälistä kasvua varten (Business Development Specialist 2017). Organisaation hankintatoimen ja sitä tukevan hankintastrategian on oltava ajantasalla, jotta se voisi olla tulevaisuudessa yhtenevä kansainvälisestäkin.

Lisäksi organisaation lähitulevaisuuden tavoitteisiin kuuluu panostus automaatio-osaimisen kehittämiseen. Lähitulevaisuuden kehittämisen painopistealueena on vahvasti myös projekti-, teknologia- ja automaatioliiketoiminta. (Business Development Specialist 2017.)

4 Tutkimusasetelma

Kuten edellä, tämän kehittämistyön johdantotekstissä kerroinkin, on kohdeorganisaation hankintatoimea hoidettu aikaisemmin pirstaleisesti henkilöstön muiden työtehtävien ohella. Pirstaleisen toimintatavan seurauksena tarvittavaa hankintaosaamista ei ole kehittynyt ja näin ollen strateginen ote ja tarvittava tehokkuus ovat jääneet uupumaan. Tämä kehittämistyö toimii työkaluna kohdeorganisaation hankintatoimen kehittämiseksi.

4.1 Kehittämistyön tavoite ja rajaus

Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda kohdeorganisaatiomme hankintatoimintaan kategoriajohtamismalli, karkea hankintastrategia sekä hankintojen kehitystä kuvaavat mittarit. Näiden tavoitteiden kautta tavoitellaan kustannussäästöjä Suomen organisaation tasolla kaikissa kohdeorganisaation ulkopuolelta tehdyissä hankinnoissa.

Tutkimus eli kehittämistyö on rajattu koskemaan nimenomaan yrityksen kulu- ja investointityyppisiä hankintoja, eli epäsuoria hankintoja. Alihankinta on jätetty tämän kehittämistyön ulkopuolelle, sillä se on oma hankinnan lajinsa, jonka koen vaativan kokonaan oman erillisen kehittämisprojektinsa. Mainittakoon kuitenkin se, että alihankinta tullaan kuitenkin ottamaan kehittämistyössä huomioon esimerkiksi kategoriatyössä. Alihankintaa ei kuitenkaan tutkita ja käsitellä tässä työssä sen enempää, eikä esimerkiksi mittausten valinnassa oteta tätä hankinnan lajia huomioon. Kehittämistyön ulkopuolelle jätetään myös hankintaprosessin johtaminen ja kehittäminen, jotta tutkimus pysyy sopivassa mittakaavassa eikä laajenisi liian suureksi kadottaen näin tärkeimmät kulmakivensä. Kehittämisessä ei myöskään luoda kokonaisvaltaista ja lopullista hankintastrategiaa vaan tarkoituksena on luoda karkea hankintastrategian hahmotelma yrityksen johdon jatkojalostettavaksi.

Seuraava taulukko 1 havainnoi tämän kehittämistyön arvioitua alustavaa aikataulua.

Taulukko 1. Kehittämistyön alustava aikataulu.

Vaihe:	Tavoite: KK/VUOSI
Aloitus ja kolmikantasopimuksen allekirjoitus	12/2016
Teorialähteiden, mallien ja viitekehysten rakentaminen Viitekehysesitys seminaarissa	11/2016-03/2017
Nykytilan (lähtötilanteen) kartoitus (tutkimusaineiston hankinta, kyselyt, haastattelut, havainnointi, jne)	11/2016-03/2017
Ratkaisuvaihtoehtojen pohdinta päätöksenteko toteutuksesta	02-04/2017
Kehittämistehtävän implementointi organisaatiossa	04-11/2017
Kehittämistehtävän tulosten mittaus ja analysointi Tulosten esitys seminaarissa	11-12/2017
Opinnäytetyöraportti valmis arviointiin	12/2017

Oheinen aikataulu luo rungon kehittämistyön etenemisellä ja aikataulussa pysymiselle.

4.2 Mittarit

Tätä kehittämistyötä mitataan erilaisilla mittareilla, jotka on päätetty yhdessä esimieheni kanssa. Esimieheni toimii kohdeorganisaation markkinointi ja liiketoiminnankehitysjohtajana hoitaen myös kohdeorganisaatiomme kansainvälisiä asioita. Hän myös toimii tämän kehittämis- eli opinnäytetyön työpaikkaohjaajana.

Seuraavat alapuolella luetellut mittarit ovat niitä mittareita, joilla mitataan tämän kehittämistyön tuloksia verraten lähtötilannetta lopputilanteeseen. Mitattavien kohteiden on oltava sellaisia, joihin toiminta kohdistuu ja joissa voidaan huomioida uuden toimintatavan mahdolliset vaikutukset.

Uuden toimintatavan vaikutuksia mitataan seuraavin mittarein:

- Määrälliset mittarit
 - Hankintakategorioiden määrä
 - Valitun hankintakategorian kustannusmuutos
 - Toimittajien määrä per valittu kategoria

- Laadulliset mittarit:
 - Valituilla hankintakategorioiden on hankintastrategia
 - Organisaatiolla on karkea hankintastrategia
 - Hankintastrategia linkittyy organisaation strategiaan

Lisäksi tässä työssä määrittelen ne mittarit, joilla tulevaisuudessa kohdeorganisaation hankintatoimea tulisi mitata koko liiketoiminnan tasolla.

4.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on strategisen toimintamallin puuttuminen organisaation hankintatoimesta. Kohdeorganisaatiossa halutaan tavoitella merkittäviä säästöjä ulkoisissa palvelu- ja tavarahankinnoissa, joten tästä syystä organisaation hankintatoimeen halutaan luoda strateginen ja vieläkin parempi toimintatapa. Tämän kautta saadaan myös tehokkaampi hankintakustannusten seuranta.

Tavoitteena on kehittää kategoriajohtamismalli organisaation hankinnoille sekä luoda karkea hankintatoimen strategia, jota johto voi viedä sitten eteenpäin.

Kehittämistyössäni pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisella johtamismallilla saamme paremmin hallittua hankintakuluja?
- Millaisia hankintakategorioita voidaan muodostaa yrityksen hankintakuluista?
- Millaisella hankintastrategialla saadaan toteutettua säästöjä yrityksen kulu- ja investointityyppisissä hankinnoissa?

5 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistyö on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa tutkija on itse osallisena sekä tekee kiinteää yhteistyötä tutkimuksessa olevien ihmisten kanssa.

Kohdeorganisaation hankintojen nykytila-analyysia ja tulosten mittausta varten kaikki tiedot yrityksen ulkopuolelta tehdyistä hankinnoista hankitaan raporttina taloushallinnon ostolaskujärjestelmästä. Raportin avulla voidaan tarkastella kaikkia hankintojen kulutilejä sekä niiden euromääräisiä summia perustuen eri ajanjaksoihin. Tämä tutkimusmenetelmä on kehittämistyöni määrällistä tutkimusmenetelmää. Lisäksi määrällistä tutkimusmenetelmää on myös kohdeorganisaation hankintavastuullisessa asemassa toimivalle henkilöstölle toteutettu lomakehaastattelu. Laadullisena tutkimusmenetelmänä kehittämistyössäni toimii taas benchmarking-haastattelut sekä myös avoimet haastattelut kohdeyrityksen asiantuntijoille.

5.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus (engl. action research) on tutkimusstrategia, joka kohdentuu tiettyyn erityistapaukseen (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi 2007). Se on tutkimusmenetelmä, jossa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi (Heikkinen, Rovio, Syrjälä 2010, 16). Se puuttuu todellisiin elämäntapahtumiin ja tarkastelee sen seurauksen vaikutuksia (ylemmän AMK-tutkinnon mediafoorumi). Toimintatutkimus on siis tutkimusta, jonka tavoitteena on ratkaista erilaisia käytännön ongelmia tavoitteenaan saada aikaan muutosta ja kehittää asioita entistä paremmaksi (Metsämuuronen 2000, 28, Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi 2007). Merkittävää toimintatutkimuksen lähestymistavassa on uudella tavalla ymmärretty tapahtumaketju: keskitytään nimenomaan siihen, kuinka asioiden tulisi olla, sen sijaan miten asiat tällä hetkellä ovat (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi 2007).

Pienimuotoisimmillaan toimintatutkimusta voi tehdä yksittäinen työntekijä, mutta pääosin kyseessä on kuitenkin koko organisaatiota koskeva muutosprosessi, johon tarvitaan kaikkien toimijaosapuolien syvä sitoutuminen (Metsämuuronen 2000, 28–29). Toimintatutkimuksessa tutkija tavoittelee nimenomaan käytännön hyötyä, käyttökelpoista informaatiota. Tutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan tekemällä tutkimuskohteeseensa tarkoituksellista muutosta tavoittelevan intervention eli väliintulon. Toimintatutkija on aktiivinen toimija ja vaikuttaja. Hän ei ole ulkopuolinen ja neutraali, vaan osallistuva tutkija,

joka käynnistää muutoksen ja rohkaisee muita työntekijöitä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän kannaltaan entistä paremmiksi. Toimintatutkimuksessa yhdistyy käytäntö ja teoria: tutkija nimenomaan aktivoi sekä kehittää toimintaa. (Heikkinen ym. 2010, 19–20, 29).

Toimintatutkimuksen teoreettisena isänä pidetään Kurt Lewisiä, joka loi 1940-luvulla toimintatutkimuksen seuraavat peruskäsitteet: yhteistoiminnallisuus, demokraattisuus sekä teoriaa ja käytäntöä muuttava luonne (Metsämuuronen 2000, 29). Toimintatutkimus ajatellaan itsereflektiiviseksi kehäksi, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja toiminnan uudelleensuunnittelu seuraavat syklimäisesti toisiaan. Sykli alkaa, kun tutkija suunnittelee ja toteuttaa uuden tavan toimia. Tätä toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan (ts. heijastetaan) käytännön aikana sekä sen päätyttyä. Lopuksi kokemusten pohjalta suunnitellaan entistä parempi tapa toimia. Syklin vaiheet, suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi, seuraavat siis jatkuvasti toisiaan ympyränmuotoisessa kehässä. Toimintatutkimus on näin ollen prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta kasvavat vähitellen. Se on tiettyyn aikaan ja paikkaan sijoittuva sosiaalisen toiminnan ketju, jossa tietyt tapahtumat seuraavat edeltäviä tapahtumia. Toimintatutkimuksen tehtävinä pidetään todellisuuden muuttamista sitä tutkimalla sekä todellisuuden tutkimista sitä muuttamalla. Kurt Lewisin sanoin: ”Tiede on edistystä ja edistys on muutosta. Tieteen olemus on ikuinen muutos.” (Heikkinen ym. 2010, 35–36.)

5.2 Laadullinen ja määrällinen tutkimus

Yksi merkittävimmistä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroista on se, että laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista, kun taas määrällisen tutkimuksen tutkimusaineisto on yleensä numerollisessa muodossa (Uusitalo 1991, 79).

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan niin ikään ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Nämä merkitykset tulevat esiin suhteina ja niiden muodostamina merkitysten kokonaisuuksina. Merkitysten kokonaisuudet taas ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmisiin päätyvinä tapahtumina, esimerkiksi toimintana, erilaisina ajatuksina, päämäärien asettamisena sekä yhteiskunnan rakenteina. Ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta ovat tavoitteena. Kuvausten oletetaan käsittävän juuri niitä asioita, joita ihminen pitää itselleen omassa elämässään merkityksellisinä ja tärkeinä (Varto 1992, 23–24, 58–59 teoksessa Vilkkä 2005, 97). Laadulliseen tutkimukseen liittyy kysymys ”mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan?”. Tähän vastaaminen vaatii tutkimuksen

tekijältä täsmentämistä tutkimuksen kohteesta: tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä? Tutkimuksen tekijän on oltava tietoinen käsitysten ja kokemusten välisestä erosta asettaessaan tutkimuksensa tutkimusongelma ja sen tavoitteita. (Laine 2001, 36–37 teoksessa Vilka 2005, 97–98.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä tutkimushaastattelujen muodossa. Tutkimushaastattelun muotoja voivat olla esimerkiksi lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Yleensä haastatteluja tehdään yksilöhaastatteluina, mutta tavoitteista riippuen haastattelutapaa voidaan soveltaa myös ryhmähaastatteluun. Lomakehaastattelusta käytetään myös nimeä strukturoitu tai standardoitu haastattelu. Lomakehaastattelulle on tunnusomaista se, että tutkija päättää ennalta ja harkitusti kysymysten muodon ja missä järjestyksessä kysymykset esitetään. Lomakehaastattelu onkin käytännöllinen aineiston keräämistapa, kun tutkimusongelma ei ole liian laaja ja tavoitteena on rajattu, vain tiettyä asiaa koskevien mielipiteiden, näkemysten, käsitysten tai kokemusten kuvaaminen. (Vilka 2005, 101.)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä voidaan tutkimusaineiston keräämiseen valita kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden tilastojen ja rekisterien käyttäminen. Tutkimuskohteina voivat olla ihmiset ja kulttuurituotteet, joita ovat kaikki ihmisen tuottamat kuva sekä tekstiaineistot. Kyselylomake on yleisin määrällisessä tutkimuksessa käytetty aineistonkeräämistapa. Kyselylomakkeen vakiointi tarkoittaa, että kaikilta vastaajilta kysytään tismalleen sama asiasisältö tismalleen samalla tavalla. Kysely voidaan toteuttaa erilaisilla tavoilla, esimerkiksi puhelinhaastatteluna tai sitten kysely voidaan lähettää vaikka sähköpostin tai internetin välityksellä.

Tutkimusaineiston keräämiseksi on mietittävä havaintoyksiköiden lisäksi otantaa, otosta ja perusjoukkoa. Havaintoyksiköt tarkoittavat tutkittavaa kohdetta, esimerkiksi ihminen, tuote, kuva tai teksti. Otannalla tarkoitetaan sitä menetelmää, jolla otos poimitaan perusjoukosta. Otos taas muodostuu havaintoyksiköistä ja perusjoukko on tutkimuksessa määritetty joukko joko ihmisiä, yrityksiä, kuvia tai tekstejä, jotka sisältävät kaikki havaintoyksiköt, joista kyseisessä tutkimuksessa tietoa halutaan. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä käsitellään havaintoyksiköjä. Muuttujalla tarkoitetaan havaintoyksiköihin liittyviä ominaisuuksia, jotka ovat mitattavissa ja näiden muuttujien arvot vaihtelevat tapauksesta riippuen.

Määrällisessä tutkimuksessa on hyvin tärkeää, että tutkija tietää tutkimuksensa tavoitteen ja sen mihin kysymyksiin hän on etsimässä vastauksia.

Tutkimuksen tiedonintressi ja se tapa, jolla avoimet kysymykset analysoidaan, määräävät tutkimusmenetelmän, eikä niinkään kysymysten muoto. (Heikkilä 2004, 49; Valli 2001a, 110–111 teoksessa Vilka 2005, 84, 87.)

6 Kohdeorganisaation nykyinen hankintatoimi

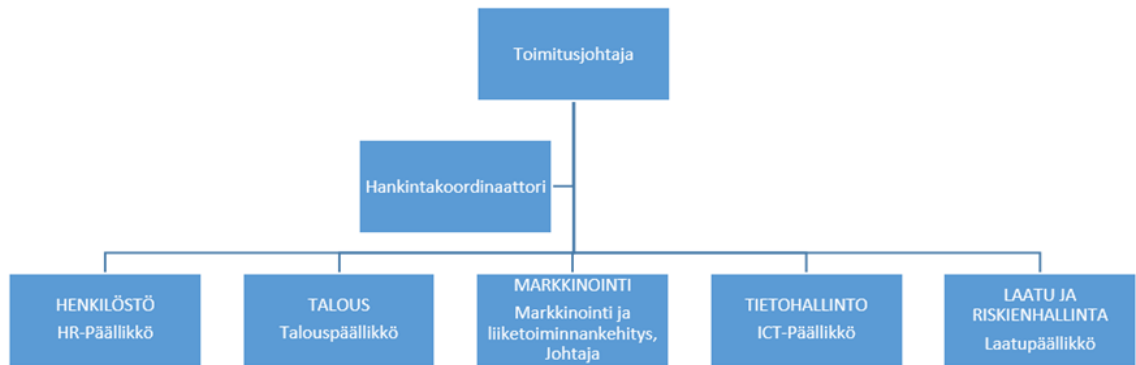
6.1 Hankintaorganisaatio

Kohdeorganisaatiolla ei ole varsinaista nimettyä hankintaorganisaatiota, vaan hankintoja on hoidettu hajautetusti eri palvelufunktioiden vastuuhenkilöiden toimesta. Näin ollen kohdeorganisaation hankintaorganisaatio voidaan ajatella olevan hajautettu. Vastuuhenkilöt ovat siis huolehtineet oman osastonsa hankinnoista muiden töidensä lomassa.

Keväällä 2016 päätettiin, että saman vuoden syksystä lähtien, organisaatiossa aletaan hoitamaan hankintoja koordinoitusti hankintakoordinaattorin toimesta. Hankintakoordinaattorin vastuulla on konsernitason hankintojen koordinointi eri funktioiden määrittämien valintakriteerien mukaisesti, toimittajayhteistyön kehittäminen ja ylläpitäminen sekä hankintaprosessin kehittäminen. Tässä tehtävässä hän huolehtii osaltaan siitä, että kohdeorganisaatio saa tarvitsemansa palvelut ja tavarat vaatimusten mukaisina, oikeaan aikaan mahdollisimman edullisilla toimitusehdoilla. Varsinaiset ostotapahtumat toteutetaan kuten aikaisemminkin eli työntekijöiden tehtäväkohtaisten valtuuksien puitteissa. (Kohdeorganisaation intranet 2016.)

Kohdeorganisaatio on palveluita tuottava yritys ja sen hankinnat koostuvat alihankinnasta sekä kulu- ja investointityyppisistä hankinnoista. Kulu- ja investointityyppiset hankinnat ovat kohdeorganisaation tukifunktioiden tuottamia hankintoja, eli niin kutsuttuja epäsuoria hankintoja. Epäsuorat hankinnat ovat tuotantoon liittymättömiä hankintoja, jotka jäävät usein piiloon yrityksen tilinpäätöksessä muiden kustannusten alle (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 22). Kohdeorganisaation alihankinta taas on resurssien hankkimista ulkopuolelta yrityksen asiakasprojekteja varten. Jos tiettyä asiantuntijaosaamista ei löydy kohdeorganisaation sisäpuolelta, hankitaan osaaminen alihankintana. Alihankinta on suoraa, tuotantoon liittyvää hankintaa. Molempia hankintoja on hoidettava

sellaisen työntekijän toimesta, joka tietää ja tuntee hyvin kyseisen asian. Tästä syystä kohdeorganisaatioissa on toiminut hajautettu hankintaorganisaatiomalli paremmin, kuin keskitetty. Kyseisiä hankintoja (epäsuorat ja alihankinta) ei juurikaan kyetä toteuttamaan pelkästään tietyn keskitetyn osto-osaston kautta, vaan tuotteen ja palvelun tarvitsijan on oltava vähintäänkin hankinnassa mukana.



Kuvio 2. Kohdeorganisaation hankintaorganisaatio 2017.

Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen kirjoittavat Hankintojen johtaminen kirjassaan, että ”hankintojen taloudellinen merkitys on niin suuri, että mitään hankintoja ei kannata jättää tarkastelun ulkopuolelle”. Iloranta ja Pajunen-Muhonen toteavatkin, että erityisesti epäsuorat hankinnat ovat yrityksessä sellaisia, joita hoidetaan niin kutsutun villin toiminnan kautta eli kenelläkään yrityksessä ei ole kokonaisvastuuta epäsuorien hankintojen koordinoinnista. Jokainen käyttäjä ostaa ja toimii omien mieltymystensä mukaan oman yksikkönsä budjetin rajoissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 142.) Näin on myös kohdeorganisaatioissa. Epäsuorat hankinnat on jakautunut hoidettavaksi eri osastoille ja niitä tosiaan hankintaan käyttäjän oman budjetin mukaisesti. Muutosta tähän on kuluneen vuoden aikana tuonut se, että hankintojen toteutumisessa auttaa hankintakoordinaattori, jonka toimesta hankintoja hoidetaan koordinoitusti. Siltikin edelleen itse varsinaisen ostamisen tapahtuu yksiköiden käyttäjien toimesta.

6.2 Yhteistyökäytännöt ja toimittajien valintaprosessi

Toimittajien valintaprosessi toteutetaan yhteistyössä hankintakoordinaattorin ja kyseisen tuotteen tai palvelun hankintavastuullisen työntekijän kanssa, kuitenkin niin, että hankintakoordinaattori koordinoi prosessia kokonaisuudessaan.

Kun organisaatiossa syntyy tarve hankinnalle, kartoittaa hankinnasta vastaava työntekijä tarpeen perusteet. Tämän jälkeen kyseisen tuotteen tai palvelun hankinnasta vastaava työntekijä tekee hankintaehdotuksen omien valtuuksien puitteissa. Tämä tarkoittaa sitä, että jos hankinnan arvo on suurempi kuin hänelle määritelty asemavaltuus (euromääräinen hankintaraja), tekee hän kirjallisen hankintaehdotuksen ja toimittaa sen ylemmälle tasolle hyväksyttäväksi, jonka jälkeen voidaan hankinta antaa eteenpäin hankintakoordinaattorille. Jos taas hankinnan arvo on hankintavastuullisen hankintarajojen puitteissa oleva hankinta, voi hän suoraan laittaa hankinnan eteenpäin hankintakoordinaattorille. Hankintakoordinaattori kartoittaa toimittajakentän joko omatoimisesti tai yhteistyössä hankintavastuullisen kanssa. Hankintakoordinaattori kuitenkin suorittaa kilpailutusprosessin. Tarjouspyynnöt hankintakoordinaattori luo tuotteen tai palvelun hankintavastuullisen antamien vaatimusten mukaisesti eli kyseisen tuotteen tai palvelun asiantuntija luo hankinnalle speksit. Yhdessä myös valitaan sopivat toimittajaehdokkaat tai sitten hankintakoordinaattori valitsee ne omalla päätöksellään. Tämä riippuu siitä kuinka hyvin itse hankintavastuullinen tuntee hankittavan tuotteen tai palvelun toimittajakentän. Hankintakoordinaattori lähettää tarjouspyynnöt valituille toimittajaehdokkailla, n tarjoukset, vertailee niitä ja tekee niistä omat analyysinsä sekä yhteenvedon. Toimittajavalinta tehdään yhteistyössä tuotteen tai palvelun hankintavastuussa olevan ihmisen kanssa. Lopullisen päätöksen toimittajavalinnalle tekee kuitenkin aina henkilö, joka on henkilökohtaisten tehtäviensä puitteissa vastuussa kyseisen tuotteen tai palvelun hankinnasta.

Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen kirjoittavat kirjassaan ”Hankintojen johtaminen”, että kaiken yhteistyön edellytys on yhteinen ymmärrys siitä, mitä ostava yritys toimittajaltaan odottaa. Tärkeä osa toimittajien ohjaamista on se, että on luotuna yhteiset ja selkeät pelisäännöt keskinäiselle viestinnälle. On sovittava selvästi se, kehen otetaan yhteyttä ja millaisessa tilanteessa sekä kuka on yhdyshenkilö. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 301.)

Koen, että hyvään toimittajien johtamiseen kuuluu toimittajien ohjaaminen sekä toimittajayhteistyön kehittäminen. Kehittämistyöni tavoitteena on luoda kategoriajohtamismalli, jonka myötä myös toimittajien johtaminen ja valintaprosessi tulevat tehostumaan.

6.3 IT-järjestelmän rooli hankintatoimessa

Kohdeyrityksessä ei ole toiminnanohjausjärjestelmää, jonka sisällä olisi mahdollista luoda kaikki hankinnat sähköisesti. Myöskään mitään muuta erillistä sähköistä tilausjärjestelmää ei ole. Tällä hetkellä IT-järjestelmän rooli kohdeorganisaation hankintaprosessissa on siis aika pieni. Toiminnanohjausjärjestelmän roolin tärkeys on kuitenkin huomattu ja kohdeorganisaatiossa onkin aloitettu ERP-projekti. Tavoitteena on saada yksi järjestelmä, jonka sisällä olisi niin myynti, hankinta kuin taloushallintokin. Tällä hetkellä myynnille ja taloushallinnolle on omat järjestelmänsä. Hankinnoille ei ole ostotilausjärjestelmää, vaan kaikki hankinnat suoritetaan joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Ainoa hankintoihin liittyvä IT-järjestelmä on ostolaskujärjestelmä, johon kaikki kohdeorganisaation ostolaskut viedään sähköisessä muodossa ostoreskontraan.

Siellä ne tiliöidään, jonka jälkeen käynnistetään ostolaskun kierrätysprosessi. Kierrätysprosessi sisältää laskun asiatarastuksen ja maksuun hyväksynnän. Jos hankinnasta on tehty erillinen hankintaehdotus, liitetään se ostolaskuun asiatarastuksen yhteydessä.

7 Nykytilan analysointi

Kehittämistyötä varten tarvitaan aina tietoa kehittämisen kohteen nykytilasta. Nykytilanalyysia varten kohdeorganisaation henkilöstöä haastateltiin ja kohdeorganisaation hankintakulujen määrä edelliseltä vuodelta selvitettiin. Tein myös kaksi benchmarking-haastattelua kahdella eri toimialalla toimivaan yritykseen, joissa nimenomaan epäsuorien hankintojen hoitaminen oli viety kohdeorganisaatiota pidemmälle tasolle.

Nykytilanalyysia varten toteutettiin haastattelu kaikille niille työntekijöille, jotka ovat kohdeorganisaatiossa hankintavastuullisessa asemassa. Hankintavastuullisessa asemassa toimivat kaikki budjettivastuulliset henkilöt sekä kaikki sellaiset henkilöt, jotka omien työtehtäviensä puitteissa vastaavat jonkin tietyn tavaran tai palvelun hankinnoista. Haastattelut toteutettiin lomakkeella, joka on osaksi strukturoitu ja osaksi puolistrukturoitu. Haastattelulomake koostui siis valmiiksi laadituista avoimista kysymyksistä, mutta kahden kysymyksen osalta vastausvaihtoehdot olivat valmiiksi esitelty. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä ja he saivat vapaasti vastata kysymyksiin miten haluavat. Haastattelukysymyksillä haluttiin selvittää mikä on hankintatoiminnan taso: miten hankintavastuulliset yrityksen työntekijät kokevat hankintojen

toteuttamisen muiden työtehtäviensä rinnalla ja kuinka he ovat kyenneet panostamaan hankintojen tekemiseen sekä toimittajasuhteiden ylläpitämiseen. Lisäksi haluttiin selvittää mikä on heidän mielestään nykyisessä hankintaprosessissa tärkeää heidän omien vastuualueidensa kannalta. Haastattelun toteuttaminen lomakehaastattelulla on kehittämistyöni määrällistä tutkimusmenetelmää, sillä vastauksia analysointiin prosenttiosuuksin.

Kohdeorganisaation henkilöstön haastattelun jälkeen tehostin nykyisen toimintatavan analyysia tuottamalla SWOT-analyysin nykyisestä hankintatoimesta. Haastatteluvastauksien kautta ja tietysti omassa työssä tekemäni havainnoimisen kautta sain listattua SWOT-analyysin nelikenttään kaikki nykyisen prosessin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Nykytila-analyysia varten toteutin myös benchmarking-haastattelut kahteen eri yritykseen (asiantuntijahaastattelu 1 ja asiantuntijahaastattelu 2), joissa samankaltaisten hankintojen kehittäminen on pidemmällä tasolla kuin omassa kohdeyrityksessäni. Toinen yritys toimii ICT-toimialalla ja toinen yritys taas teknillisellä toimialalla. Tarkoitus oli saada selville miten näissä kahdessa muussa yrityksessä on epäsuorat hankinnat organisoitu ja millaisia menetelmiä heillä on käytetty tai vähintäänkin millaisia suunnitelmia heillä on epäsuorien hankintojen organisoimiseen.

Benchmarkkaus-haastattelut toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla sähköpostitse. Kyseiset haastattelut ovat osa kehittämistyöni laadullista tutkimusmenetelmää.

Lopuksi haastattelin myös kohdeorganisaation Business Controlleria koskien hankintakustannusten seurannan nykytasoa. Itse hankintakulujen tutkimisen ja kuluanalyysin tuottamisen liitin toiminnan kehittämisvaiheeseen, jolloin myös luotiin hankintaryhmät- ja kategoriat.

7.1 Lomakehaastattelun tulokset

Haastattelu toteutettiin yrityksessämme käytössä olevan eMarketeer-järjestelmän avulla. EMarketeer on markkinointiosaston työkalu, jonka avulla voidaan luoda erilaisia kyselylomakkeita. Loin eMarketeerissa avoimen haastattelulomakkeen, jonka sähköisen linkin lähetin 29 hankintavastuullisen asemassa toimivalle työntekijälle. Haastateltavien

joukko koostui esimies- ja työntekijätason henkilöstöstä. Haastateltavien joukko työskentelee kohdeorganisaation hallinnossa sekä kohdeorganisaation palveluita tuottavien toimialojen esimiestehtävissä. Hallinnon henkilöstö koostuu markkinoinnin, HR:n, taloushallinnon sekä IT-osaston työntekijöistä ja esimiehistä. Palveluja tuottavien toimialojen esimiehet ovat eri liiketoimintayksiköistä, toimialoista tai toimistoista vastaavia osastopäälliköitä, toimialajohtajia tai toimistopäälliköitä. Kohdeorganisaation hallinnon (markkinointi, HR, taloushallinto, IT, Laatu) esimiehet ja työntekijät tekevät kaikki hankintoja omien osastojensa tarpeisiin. Kaikkia näitä hankintoja toteutetaan kohdeorganisaatiossa määriteltyjen euromääräisten hankintarajojen puitteissa.

Haastattelulomakkeessa esitettiin seuraavat kysymykset:

- Millaisia tuote- tai palveluhankintoja teet?
- Mitkä kriteerit ovat olleet tärkeimpiä valitessasi sopivaa toimittajaa?
- Koetko tuntevasi hankkimiesi tuotteiden tai palveluiden toimittajakentän hyvin?
- Kuinka paljon aikaa koet pystyneesi käyttämään toimittajamarkkinoiden tutkimiseen?
- Kuinka usein kilpailutat ja tapaat toimittajat kasvotusten?
- Mikä on mielestäsi organisaation nykyisessä ostoprosessissa tärkeää oman vastuualueesi kannalta?

Haastattelu lähetettiin 29 henkilölle, josta 19 henkilöä antoi vastauksensa haastattelun kysymyksiin. Vastausprosentti oli siis 65,5 %. Haastattelun tulokset käsiteltiin niin, että merkitsin kysymyslomakkeeseen kunkin kysymyksen kohdalle jokaisen henkilön vastaukset. Näin sain laskettua kuinka moni henkilö vastasi tietyn kysymyksen kohdalla tietyllä tavalla. Näistä lukemista muodostin prosenttiosuudet vastauksille.

Haastateltavat tekivät kaikki hyvin erilaisia hankintoja. Hankintojen listaan kuului erilaisia palveluita ja tarvikkeita, joita yrityksessä tarvitaan eri osastoilla ja toimistoissa. Näitä hankintoja ovat esimerkiksi toimistotarvikkeet ja -laitteet, IT-tarvikkeet, ohjelmistot, työvaatteet, kalustehankinnat, ergonomiatuotteet, puhelimet, liittymät, järjestelmät, tapahtumien järjestämiseen liittyvät hankinnat, toimitilojen ja tapahtumien tilavuokrat, siivouspalvelut, mainospalvelut, majoitukset ynnä muu mahdollinen mitä vain yritys ja sen henkilöstö tarvitsee pitääkseen yllä toimintaa.

Toimittajakenttää kysyttäessä 53 % haastatteluun vastanneista kertoi, että he tuntevat hankkiemiensa tuotteiden tai palveluiden toimittajakentän hyvin tai melko hyvin. Kohtalaisen hyvin ilmoitti toimittajakenttäänsä tuntevan 32 % vastanneista. Loput ilmoittivat tuntevansa toimittajakentän hyvin vaihtelevalla tasolla sekä yksi henkilö vastasi, ettei tunne ollenkaan. Toimittajamarkkinoiden tutkimiseen käytettävää aikaa tiedusteltaessa 42 % vastanneista kertoi pystyneensä käyttämään työaikaansa ihan riittävän hyvin tai tarpeeksi kokemansa ajan. 42 % vastanneista ilmoitti pystyneensä käyttämään tähän ostoprosessin vaiheeseen aikaa hyvin vähän tai ei juuri lainkaan. Loput ilmoittivat käyttävänsä toimittajamarkkinoiden kartoittamiseen aikaansa kohtalaisesti, muutaman tunnin per kuukausi tai hyvin tapauskohtaisesti silloin tällöin.

Toimittajamarkkinoiden kartoittaminen on selkeästi asia, jota tehdään hyvin vaihtelevasti hankintavastuullisten keskuudessa. Moni myös kertoi kommenteissaan, että he pyrkivät käyttämään tähän aikaansa hyvin vähän, koska muuten kyseinen aika olisi pois tärkeästä asiakas- ja esimiestyöstä. Jatkuva toimittajamarkkinoiden seuranta jää siis vähäiselle huomiolle ja sitä toteutetaan vain konkreettisten tarpeiden pohjalta.

Kysyttäessä mitkä ovat kolme tärkeintä kriteeriä, joiden perusteella haastateltavat tekevät toimittajavalinnan, vastasi suurin osa haastatelluista (89 %) tärkeimmäksi kriteerikseen tuotteen tai palvelun hinnan. Toiseksi tärkein kriteeri heti hinnan jälkeen oli toimittajan tuotteen tai palvelun joustavuus, jonka noin 63 % vastanneista valitsivat yhdeksi päätöksentekoon vaikuttavaksi kriteerikseen. Toimitusnopeus – ja varmuus oli sitten kolmanneksi tärkein kriteeri, jota noin 58 % vastanneista ilmoitti käyttävänsä yhtenä päätöksensä vaikuttavana tekijänä. Loput vastanneista käyttivät toimittajanvalinnan kriteereinään entuudestaan tuttua toimittajaa, mahdollisuutta pidempiaikaiseen kumppanuuteen, referenssejä, toimituksen hintaa, paikallisuutta, saatavia lisäpalveluita, mahdollisuutta keskittämiseen sekä alhaisia riskejä.

Tuotteiden tai palveluiden kilpailutuksen kohdalla 47 % haastateltavista kertoi kilpailuttavansa toimittajia harvemmin kuin kerran vuodessa. 21 % totesi tekevänsä tämän kaksi tai kolme kertaa vuodessa. Jatkuvasti vuoden aikana ja kerran vuodessa kilpailuttamista kertoi toteuttavansa molempien kohdalla noin 16 % vastanneista.

Toimittajan tapaamista on tehty vaihtelevasti. 47,7 % vastanneista ilmoitti tapaavansa toimittajia ainoastaan kilpailutuksen tai sopimusneuvottelujen yhteydessä kun taas 31,5 % ilmoitti tapaavansa toimittajia useastikin pitääkseen yllä toimittajasuhteita.

10,5 % haastateltavista kertoi tapaavansa toimittajan aina kasvotusten jokaisen hankintansa kohdalla ja loput 10,5 % kertoi, etteivät tapaa toimittajaa koskaan, vaan suorittavat hankintansa tapaamatta heitä.

Lopuksi haastattelulomakkeessa pyydettiin kertomaan minkä ostoprosessin vaiheen koetaan kuluttaneen eniten työaikaa sekä mikä on kohdeorganisaation nykyisessä ostoprosessissa tärkeää oman vastualueen kannalta. Vastauksista voidaan tehdä johtopäätelmä, että ostoprosessi ei ole terminä tuttu kaikille. Henkilöt ovat vastanneet kertoen yksittäisistä hankintatapahtumista, vaikka tässä kohtaa on kysytty ostoprosessista ja sen työvaiheista. Suurimmaksi osaksi kuitenkin vastaukset täsmäsivät kysymyksiin ja niistä pystyi tekemään tarvittavat johtopäätökset.

Eniten aikaa kuluttaviksi työvaiheiksi vastaajat nimesivät seuraavat ostoprosessin vaiheet: toimittajien etsiminen ja toimittajakentän kartoittaminen, tarjouspyyntöjen laatiminen, tarjousten ja toimittajien vertailu, sopimusneuvottelut, dokumentaatio sekä itse kilpailutusprosessi kaikkine vaiheineen. Yksi haastateltava vastasi, ettei osaa vastata mikä prosessin vaihe kuluttaa eniten työaikaa. Eräs taas totesi, ettei koe kuluttavansa ollenkaan aikaansa ostoprosessiin.

Vastauksiin viitaten voidaan kuitenkin todeta, että 89 % haastateltavista totesi itse kilpailutusprosessin vievän eniten työaikaansa. Mainitut vastaukset koostuvat kaikki hankintaprosessiin liittyvistä asioista, joten hankintojen toteuttaminen alusta loppuun koetaan selkeästi työaikaa kuormittavaksi asiaksi. Kohdeorganisaation ostoprosessissa tärkeimmiksi asioiksi haastateltavien omien vastualueiden kannalta pidettiin kaikista suurimpana joustavuutta sekä sitä, että prosessi on selkeä, helppo eikä siihen kohdistu liikaa byrokratiaa. Tärkeänä koettiin myös ostoprosessin antama laatu. Moni totesi myös, että ostoprosessin halutaan olevan mutkaton ja sujuva, jotta siihen ei tarvitsisi käyttää työaikaa liian paljon.

Haastattelut antoivat hyvää tietoa organisaatiomme toimintatavasta koskien hankintoja. Haastattelujen avulla sain myös selvitettyä kuinka tärkeänä työntekijät pitävät hankintatoimea sekä mikä on heidän hankintaosaamisensa.

7.2 Benchmarking-haastattelut

Benchmarking-haastatteluissa haastattelin kahden eri toimialalla toimivan yrityksen asiantuntijoita ja seuraavissa kappaleissa viitataan näihin henkilöihin nimillä asiantuntija 1 ja asiantuntija 2.

Kyseisissä haastatteluissa esitettiin seuraavanlaiset kysymykset:

- Mitä tuotteita tai palveluita hankit?
- Miten yrityksessänne on hankintatoimi hoidettu? Millainen on toimintatapanne?
- Kuinka hyvin tunnet toimittajakenttäsi ja kuinka usein tapaavat/pidät yhteyttä toimittajiin?
- Kuinka usein kilpailutat ja tapaavat toimittajat kasvotusten ostoneuvotteluissa?
- Onko teillä kategoriajohtamismalli ja jos on, niin millaisia kategorioita teillä on muodostettu ja miten niitä hoidetaan?
- Oletko havainnut joitain ongelmia toimintamallissanne (tai hankintojen johtamistavassanne) ja jos olet, niin mitä?

Tekemäni benchmarking-haastattelut antoivat arvokasta tietoa kategoriajohtamismallista käytännön tasolla sekä mitä sillä haetaan. Haastattelut antoivat minulle ajatusta siitä, mistä kategoriatyössä kannattaa lähteä liikkeelle ja miten koko työ käytännön tasolla olisi hyvä toteuttaa.

7.2.1 Hankintatoimi ICT-toimialan organisaatiossa

ICT-toimialan yrityksessä haastateltavana oli epäsuorien ja palveluhankintojen asiantuntija (Asiantuntija 1). Heidän yrityksessään epäsuorat ja palveluhankinnat käsittävät kaikki sellaiset hankinnat, jotka kuuluvat tila-, henkilöstö tai yleishallintoon. Tällaisia hankintoja ovat esimerkiksi autot, matkustus, työterveys, viestintä, vuokrat, energia, sähkö, siivous, vartiointi, turvallisuus ja koulutus. Kyseisellä asiantuntijalla on yhteensä 30 erilaista kategoriaa hallittavanaan. Hän ei tee käytännön ostotoimintaa, sillä sitä hoitavat ostajat. Asiantuntija huolehtii sopimuksista, toimittajahallinnasta sekä toimittajayhteistyöstä. Kyseisessä yrityksessä pyritään keskitettyyn toimintatapaan, mutta tällä hetkellä käytössä on keskitetyn ja hajautetun toimintatavan yhdistelmä. Liiketoiminnan avainhenkilöt ovat vastuussa operatiivisesta ostamisesta keskitetyn hankintatoimen neuvottelemien sopi-

musten pohjalta. Nämä liiketoiminnan henkilöt ovat myös avainroolissa kun kilpailutettaville tuotteille ja palveluille luodaan tarvittavat speksifikaatiot. Yrityksessä on määritelty hankintapolitiikka ja hankintaprosessit, joiden mukaisesti on toimittava. Kaikkien hankintojen tulisi mennä keskitetystä hankintaosaston kautta ja hankintaosasto tulisi ottaa mukaan hankinnan tekemiseen jo heti tarjouspyyntövaiheessa. Lisäksi kaikki ostot tulisi tehdä järjestelmän kautta, mutta ongelmana on, että yli puolet ostoista tehdään edelleenkin ohi järjestelmän. (Asiantuntija 1 2016.)

Yrityksessä on ollut kokoajan käytössä kategoriajohtamismalli, jossa jokaiselle hankintakategorialle on määritelty kategoriapäällikkö. Kategoriamallin ensimmäinen vaihe oli kategorioiden haltuunotto niin, että kategoriapäällikkö keräsi dataa oman kategorian hankinnoistaan. Datalla tarkoitetaan esimerkiksi spendiä eli kuluja, toimittajien määrää, merkittävien toimittajien määrää, maksuehtoja riippuen kategoriasta. Tämän jälkeen kategoriapäällikkö esitteli kategoriatyönsä liiketoiminnalle. Tämän jälkeen yrityksessä muodostettiin kategoriatiimi, johon kuului kategoriapäällikkö sekä muita liiketoiminnan edustajia. Tiimi suunnitteli myös kategoriastrategian seuraavaksi vuodeksi eteenpäin. Strategia määritteli toimintasuunnitelman kyseisen kategorian hankinnoille (kilpailutukset, sopimushallinta, toimittajien määrät yms.) Samalla sovittiin myös kuinka usein kategoriatiimi kokoontuu. Kategoriajohtamismallilla on yritys pyrkinyt kehittämään hankintojaan sekä viemään liiketoimintoihin tietoa hankintapolitiikasta. (Asiantuntija 1 2016.)

Tällä hetkellä yrityksessä ollaan luomassa hankintakategorioita uusiksi. Tämä siksi, koska ensimmäinen kategoriamalli osoittautui käytännöntasolla toimimattomaksi. Ongelmia ilmeni nimenomaan siinä, että ensimmäinen kategoriamalli tehtiin pelkästään talouden (tilikartan) näkökulmasta, raportoinnissa oli virheellisyyttä eikä toimintatavat olleet selviä. Uuden kategoriamallin käyttöönoton myötä ostojen rahavirrat on tarkoitus saada jäsenettyä ja pilkottua hankintakategorioihin paremmin. Ostot pystytään myös tämän myötä keskittämään sekä hinta ja maksuehdot sidottua kirjallisten sopimuksien piiriin. Sopimukseen aiotaan myös luoda laadullisia ja operatiivisia mittareita, joilla ylläpidetään palvelutasoa ja varmistetaan yrityksen etua. Tarkoituksena on myös luoda ohjausryhmiä strategisten toimittajien kanssa yhteistyön kehittämistä varten. (Asiantuntija 1 2016.)

Haastatellun asiantuntijan mielestä tärkein kehittämisen kohde hänen oman työn kannalta yrityksen nykyisessä ostoprosessissa on kategorioiden määrittely hankintojen näkökulmasta, kehittää raportointia sekä määrittää yhteiset toimintatavat huomioiden kategorioiden erilaisuus.

7.2.2 Hankintatoimi sähkövoima- ja automaatioalan organisaatiossa

Sähkövoima- ja automaatioalan organisaatiosta haastateltavana oli asiantuntija 2. Hänen vastuulleen kuuluu sekä suoria että epäsuoria hankintoja, tarkemmin eroteltuna projektispesifiset tuotteet/palvelut sekä varastomateriaalit. Hänen vastuullaan olevien ostojen kirjo on hyvin laaja.

Yrityksen hankintatoimea ohjaa sekä yhtymän että Oy-tason hankintapolitiikka. Samalta tasolta tulee myös strategiset linjaukset sekä tavoitteet, mutta operatiivinen tekeminen ja vastuu ovat tulosityksikoilla. Haastateltavan tulosityksikössä oleva ostotiimi, johon haastateltava kuuluu, on tuotannon alaisena hankinnasta eriytettynä. Ostotiimiin kuuluu ostopäällikkö ja ostajia. Hankintatiimiin taas kuuluu hankintapäällikkö ja kategoriapäälliköitä. Kategoriapäälliköt vastaavat omasta alueestaan ja toimittajistaan. Kategoriat on muodostettu yrityksessä materiaalityypittäin, esimerkiksi teräsrakenteet, peltiosat, valuosat ja instrumentit. (Asiantuntija 2 2017.)

Haastateltavan omassa tulosityksikössä on ostaminen jaettu materiaalityypittäin sekä toimittajittain. Hankinnat pyritään tekemään aina erikseen hyväksytyiltä sopimustoimittajilta. (Asiantuntija 2 2017.)

Asiantuntija tuntee suorien ostojen toimittajakentän varsin hyvin, mutta epäsuorien ostojen toimittajakentän tuntemus ei ole hänellä yhtä kattava. Tämä johtuu siitä, että epäsuorien ostojen toimittajakenttä on paljon laajempi sekä ostotapahtumia harvakseltaan, joten toimittajakentän tuntemus jää väkisinkin vieraammaksi. Suoria ostoja tehdään jatkuvasti ja toimittajien kanssa pyritään pitkiin yhteistyösuhteisiin. Asiantuntija 2 kertookin olevansa yhteydessä toimittajiin päivittäin joko sähköpostitse tai puhelimitse. Varsinaisia tapaamisia tulee kuitenkin tehtyä harvakseltaan. (Asiantuntija 2 2017.)

Kilpailutusta tehdään haastateltavan yrityksessä harvoin, sillä suuri osa hankinnoista perustuu vuosisopimuksiin ja hintalistoihin. Toisinaan saatetaan kilpailuttaa jokin tuote muutaman vaihtoehtoisen toimittajan kesken. Kategoriapäälliköt kilpailuttavat suurempia kokonaisuuksia ja kartoittavat uusia mahdollisia toimittajia. Investoinnit ja muut hyvin suuret hankinnat kilpailutetaan aina. Tällaiset suuret kilpailutukset ovatkin tuotannonkehityksen ja hankintatiimin vastuulla. (Asiantuntija 2 2017)

Epäsuorien hankintojen kuluja ei ole aikaisemmin seurattu, mutta kevättalvella 2017 nimettiin kategoriapäällikkö myös epäsuoriin hankintoihin. Myös tähän on siis alettu kiinnittämään enemmän huomiota yhtymän tasolta. (Asiantuntija 2 2017.)

Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi haastateltava kertoo material master-tietojen ylläpidon, joka tuntuu aina unohtuvan muiden työkiireiden takia. Lisäksi kehittämistä löytyy myös toimittajasuhteiden hallinnassa. Aina on jotain minkä voisi tehdä paremmin. (Asiantuntija 2 2017.)

7.3 SWOT-analyysi kohdeorganisaation hankintatoimesta

Tein SWOT-analyysin kohdeorganisaation nykyisestä hankintatoimesta ja sen tilasta perustuen toteuttamiini haastatteluihin sekä omaan tietouteeni kohdeorganisaation hankintojen nykytilasta. Jäljempänä oleva kuvio 3 näyttää tämän analyysin tulokset.

SWOT-analyysi oli hyvin mielenkiintoinen tehdä ja myös ajatuksia herättävä. Hankintatoimemme vahvuuksia ovat muun muassa hankintavastaavien asiantuntemus omista hankittavista tuotteistaan ja palveluistaan. He myös tuntevat niiden markkinat. Hankintavastaavien ja hankintakoordinaattorin yhteistyön vahvuus on näin ollen hankintojen toteuttamisessa. Laatujärjestelmän ansiosta meillä on myös kuvatut prosessit, joiden osalta toimintatavat ovat yhtenäiset. Yrityksessämme on tarkkaan määritellyt euromääräiset hankintarajat, jotka kertovat päätösvallasta hankintaprosessissa. Heikkoutena sitä vastoin on kokonaan strategisen ja suunnitelmallisen otteen puuttuminen hankintatoimesta. Kuten olen aikaisemminkin jo todennut, meillä ei ole virallista hankintastrategiaa. Hankinnoissa meillä toimii hajautettu organisaatiomalli, jossa hankintakoordinaattorin myötä kuitenkin hankintoja on alettu syksystä 2016 lähtien hoitamaan aiempaa koordinoitummin. Kehitystyötä kuitenkin tarvitaan ja paljon, jotta hankintatietoutta ja hankintaosaamista saadaan lisättyä myös niille työntekijöille, jotka ovat tilivastuullisina tai muuten vain vastuussa oman osastonsa hankittavista tuotteista ja palveluista.

<p>VAHVUUDET Yrityksen sisäinen tila/nykyhetki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hankittavien tuotteiden ja palveluiden tuntemus • Eri osastojen asiantuntijoiden mukanaolo hankintaprosessissa • Markkinoiden tuntemus • Kuvatut toimintaprosessit laatujärjestelmän mukaisesti • Yhteinen toimintatapa • Määritellyt hankintarajat 	<p>HEIKKOUEDET Yrityksen sisäinen tila/nykyhetki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategian puuttuminen hankinnoista • Hankintaosaaminen • Hankintatietojärjestelmien puutteellisuus • Kiire • Resurssit • Yhteisen toimintamallin noudattaminen • Kustannusten hallinta ja seuraaminen • Epäsuorien hankintojen ymmärtäminen • Vajavainen raportointi
<p>MAHDOLLISUUDET Toimintaympäristö/tulevaisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uudet tietojärjestelmät → ERP • Toimittajayhteistyö • Kehityshankkeen tuoma hyöty: <ul style="list-style-type: none"> ✓ hankintaprosessin tehostuminen ✓ strateginen toimintatapa ✓ tehokkaampi kustannusseuranta ✓ poikkiorganisatorinen yhteistyö 	<p>UHAT Toimintaympäristö/tulevaisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimintaympäristön muutos → kansainvälistyminen • Toimintatapojen ja prosessien integroituminen tytäryhtiöihin • Muutosvastarinta

Kuvio 3. SWOT-analyysi kohdeorganisaation hankintatoimesta.

Kohdeorganisaation hankinnat koostuvat osaksi epäsuorista hankinnoista ja eritoten näiden hankintojen ymmärtäminen on yrityksessämme heikkous. Epäsuoria hankintoja ei monesti ajatella hankintoina, vaikka sitähän ne ovat. Tästä syystä kustannusten seuraaminen niiden osalta ei ole tarpeeksi tehokasta. Ainoa hankintoihin liittyvä tietojärjestelmä on yrityksessämme oleva ostolaskujärjestelmä. Hankintakustannusten raportointi keskittyy tilikarttapohjaiseen kustannusseurantaan ja kokonaisvaltainen raportointi kaikista organisaation hankintakuluista saadaan vain perustuen ostolaskuihin. Tämä ei ole tehokasta, sillä se vaatii paljon työtä taloushallinnon työntekijältä. Sähköinen toimintajärjestelmä hankinnoissamme tehostaisi niin hankintoja kuin myös raportointia ja siihen liittyvää kustannusseurantaa.

Kiire ja resurssit vaikuttavat myös hankintojen toteuttamiseen. Hankintakoordinaattori on vastuussa hyvästä hankinnasta, mutta sitä ei voi toteuttaa ilman yhteistyötä eri osastojen hankintavastuullisten kanssa. Joskus kuitenkin kiire ja resurssipula aiheuttavat sen, että yhteistyö jää vajavaiseksi. Koska hankintakoordinaattorin toimenkuva on uusi, on mo-

nesti ollut hankalaa saada ihmisiä ottamaan hankintakoordinaattoriin yhteyttä kilpailutuksissa ja muissa hankintoihin liittyvissä asioissa. Muutos on aina muutos, vaikkakin se olisikin suhteellisen pieni. Olen myös huomannut, että toimintatapoja ei aina noudateta, kuten pitäisi.

Mahdollisuuksiamme hankintatoimen osalta ovat tulevaisuuden ERP-hanke sekä tekemäni hankintatoimen kehittämistyö. Hankintakoordinaattorin mukanaolo hankintaprosessissa luo myös koordinoitumman otteen hankinnoillemme sekä panostuksen muun muassa toimittajayhteistyöhön. Uhkia sen puoleen luo mielestäni kansainvälistyminen, sillä uusien ulkomaisten tytäryhtiöiden mukaantulo aiheuttaa monimutkaisuutta yhteensä toimintatapojemme ja prosessien läpiviemiseen koko kohdeorganisaation tasolla. Integraatio on aina kaikessa muodossaan haasteellinen ja aiheuttaa varmasti myös muutosvastarintaa.

7.4 Nykyinen hankintakustannusten seuranta

Hankintakustannusten seuranta on toteutettu kohdeorganisaatiossa tilivastuullisten henkilöiden toimesta. Tämä tarkoittaa siis sitä, että kohdeorganisaatiossa on määriteltä tilikartan mukaisesti vastuuhenkilöt kaikille kulutileille ja kerran kuussa taloushallinnon Business Controller laittaa kustannusraportin kaikille tilivastuullisille henkilöille. Budjettivastuussa olevat henkilöt taas ovat esimiestason henkilöitä, joiden budjetteihin kulutilit sisältyvät. He ovat siis kokonaisvastuussa budjettiinsa sisältyvistä kustannuksista.

Tilivastuullisten kustannusseurannassa seurataan ainoastaan tuloslaskelmaan kertyviä kustannuksia, jotka budjetoidaan. Näin ollen kustannusraportissa ei ole mukana kaikkia hankintakuluja, joita yritykseen kohdistuu. Esimerkiksi epäsuorat hankinnat ja investoinnit jäävät tästä kustannusseurannasta kokonaan pois. (Business Controller 2016.)

Epäsuorat hankinnat ovat hankintoja, jotka kirjataan tuloslaskennassa muihin kuluihin ja ne myös jakaantuvat eri osastoille ja yksiköihin. (Iloranta, Pajunen, Muhonen 2015, 58). Näin ollen niiden seuraaminen on haastavaa ja yhden tilivastuullisen on hyvin vaikea säännöstellä jonkin tietyn tiliryhmän kustannuksia tältä osin. Epäsuoria hankintoja tehdäänkin monesti aivan muilla osastoilla, kuin siellä, missä tilivastuullinen henkilö itse istuu. Organisaation eri puolilla saatetaan tehdä kyseisen tiliryhmän hankintoja ilman, että kyseisellä tilivastuullisella on juurikaan päätäntävaltaa asiassa. Tällaiset tilanteet johtavat monesti budjettien ylittymisiin.

Investoinnit taas kirjataan taseeseen eikä niitä budjetoida, joten tästä syystä niiden osalta ei ole myöskään tarkempaa kustannusseurantaa. Joskus korkeahintaisempia hankintoja, jotka eivät kuitenkaan lukeudu investoinniksi, kirjataan taseen puolelle. Tämä siksi, jotta tuloslaskelmassa ei jonkin yksikön kohdalle kohdistu liikaa kustannuksia. (Business controller 2016.)

Tehdessäni kuluanalyysia hankintojen nykytilasta, ei kustannusraporttina voinut siis käyttää tilivastuullisille tarkoitettuja raportteja, vaan tiedot oli tuotava rivitasolla ostolaskujärjestelmästä. Näin kohdeyrityksen Business controller sai raportoitua tiedot kaikista hankinnoista, joita edellisvuotena oli kohdeorganisaatiossa toteutettu. Näin varmistettiin se, että kuluanalyysit perustuivat oikeaan tietoon.

7.5 Nykytila-analyysin johtopäätökset

Kohdeorganisaation hankintatoimen nykytilakartoituksen perusteella voin todeta, että kohdeorganisaation hankintatoimi tarvitsee suunnitelmallisuutta ja myös strategisempaa kustannusseurantaa.

Kohdeorganisaatiossa ei ole määritelty hankintastrategiaa vaan toiminta perustuu laatuohjeisiin, sekä euroissa määriteltyihin hankintarajoihin. Tässä tutkimuksessani käsittelemäni hankinnat ovat segmentoitu kahteen ryhmään, jotka siis ovat kulu- ja investointityyppiset hankinnat. Molemmissa ryhmissä hankintoja toteutetaan samanlaisella toimintatavalla, ainoina eroina kulujen kirjaamistapa, sekä henkilö, joka voi hyväksyä hankinnan toteutuksen. Strateginen hankintatoimi vaatii kuitenkin syvällisempää segmentoimista, jotta erilaisille hankinnoille voitaisiin määrittää omat strategiat ja johtamistavat.

Suunnitelmallisuutta kohdeorganisaation hankintoihin saadaan kategoriajohtamismallin avulla, jonka pohjalta muodostuu myös kohdeorganisaation hankintastrategia. Kategoriajohtamismalli mahdollistaa myös paremman ja kriittisemmän kustannusseurannan hankintoihin koko kohdeorganisaation tasolla, mukaan lukien myös investoinnit ja epäsuorat hankinnat.

Vertailumielessä toteutettujen (benchmarking) haastattelujen myötä sain ideoita ja näkökulmia siihen, miten hankintakategorioita tulisi muodostaa ja millaisia virheitä tässä työssä kannattaa pyrkiä välttämään. ICT-yrityksen kategoriapäällikön haastattelu vahvisti saman asian, jonka totesinkin edellä oman kohdeorganisaation tuloslaskelmaan perustuvan kustannusraportoinnin osalta: kustannusten seuranta ei saa perustua pelkkään

tilikarttaan. Kategorioiden muodostamisen on ehdottomasti tapahduttava hankintojen näkökulmasta. Näin vältetään raportointivirheitä ja voidaan luottaa tiedon oikeellisuuteen.

Henkilöstön haastattelujen ja niiden pohjalta tehdyn SWOT-analyysin myötä voin todeta, että kohdeorganisaation hankintavastuullisten työntekijöiden hankintatietoutta on kasvatettava ja heidät on saatava ymmärtämään hankintatoimen merkitys yrityksessä. Hankintojen hoitaminen suunnitelmallisesti on nimenomaan kaiken alku ja juuri kustannussäästöihin. Hankintoja ei voi vain toteuttaa muiden töiden lomassa niin, että itse hankintaprosessiin pyritään käyttämään aikaa niin vähän kuin mahdollista. Tämä on osaltaan ratkaistu jo sillä, että nykyisessä toiminnassa on mukana hankintakoordinaattorin toimenkuva. Tämä on kuitenkin ollut vasta pieni askel parempaan suuntaan. Tämän tutkimuksen avulla saamme otettua vieläkin suuremman askeleen kohti modernia strategista hankintatoimea.

8 Kehittäminen

Kehitystyöni yhtenä päätarkoituksena on saada muodostettua hankintakategoriat kohdeorganisaation hankinnoille, joten päätin, että muodostaisin ensin toimivat kategoriat, jotta voisimme edellistä kokonaista vuotta 2016 tarkastella kategorioiden kautta ja tuottaa kuluanalyysit perustuen luotuihin kategorioihin. Näin ollen saisimme tietää lähtötilanteen hankintojen kategoriajohtamismallille ja myös vertailukohteen myöhemmin analysoitaville toiminnan tuloksille.

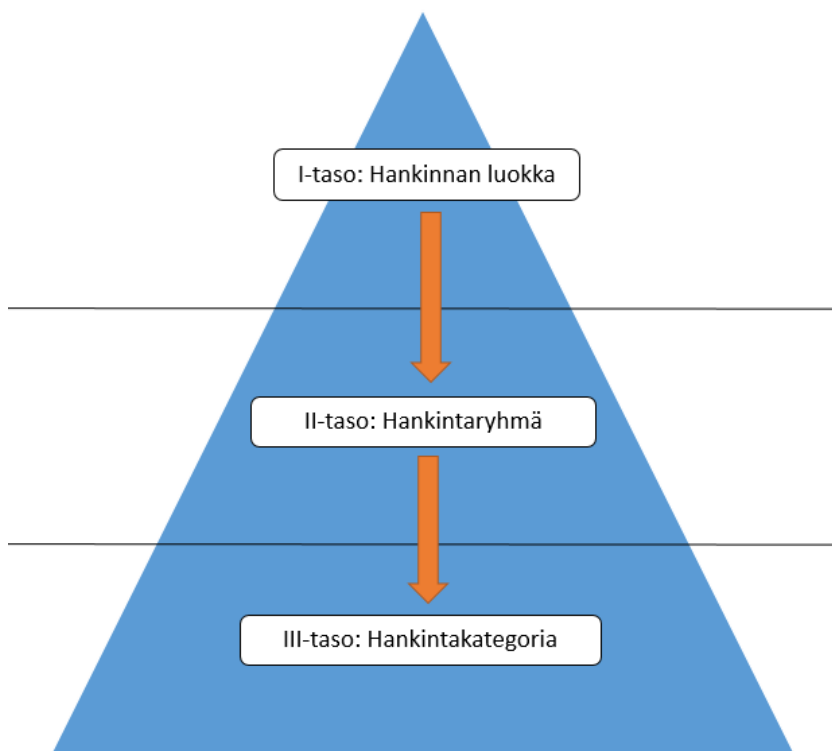
Hankintakategorioiden luomisen ja spend- eli kuluanalyysin jälkeen toteutin Kraljicin ostoportfolioanalyysin. Ostoportfioon sijoitin kaikki sellaiset hankintakulut, joilla on kaikista suurin vaikutus tehostamisen kannalta yrityksessämme. Näitä kuluja ovat ABC-analyysin A-ryhmään kuuluvat kategoriat eli ne kulut, jotka muodostavat noin 80 % kaikista hankinnoistamme. Lisäksi myös sellaiset hankinnat, joissa voidaan todeta toimittajamarkkinoiden hallittavuus, ovat potentiaalisia toiminnan tehostamisen kannalta. Ensimmäiseksi selvitin hankintavastuullisen asemessa toimivilta henkilöiltä kuinka helppoa kyseisiä tavaroita ja palveluita on hankkia markkinoilta eli millainen on niiden toimittajakenttä. Tällä tiedolla ja kulujen nettosummien perusteella pystyin asettamaan kyseisiä hankintakuluja ostoportfolion nelikenttiin. Kraljicin portfolio oli ensimmäinen askel strategiatyöhön, jota sitten kategoriavastuullisten henkilöiden kanssa yhdessä jatkamme.

8.1 Hankintakategorioiden muodostaminen ja spend-analyysi

Spend- eli kuluanalyysin tuottamisen yhdistin hankintakategoriatyöhön. Tämä siitä syystä, että kategorioiden muodostamisen jälkeen olisi mahdollista katsoa selkeästi jokaisen kategorian euromääräinen kulutus vuodelta 2016, joka siis toimi myös lähtötilanteena kategoriamallille. Ennen varsinaisen spend-analyysin tekemistä tapasin kohdeorganisaation taloushallinnosta Kirjanpitäjän ja Business Controllerin. Kirjanpitäjä vastaa kohdeorganisaation ulkoisesta laskennasta, maksuliikenteestä, kassavirrasta, kirjanpidosta, avustavista tilinpäätöstoistä sekä ostolaskuista. Controller vastaa kohdeorganisaation sisäisestä laskennasta, kustannusseurannasta ja raportoinnista sekä myös vakuutuksista. Nämä kyseiset kaksi henkilöä olivat toimenkuviltaan sopivimpia henkilöitä muodostamaan kanssani hankintakategoriat kohdeorganisaation kaikista hankintakuiluista. Heillä oli täsmällinen ja syvällinen tieto, minkälaisia hankintoja millainenkin kulutili piti sisällään.

Kulutilit jaoteltiin ensin sopiviin hankintaryhmiin sekä tämän jälkeen ryhmien alaisuuteen tuleviin hankintakategorioihin. Ryhmittely tehtiin hankintojen samankaltaisten ominaisuuksiensa perusteella. Hankintaryhmiä tuli yhteensä 18 kappaletta ja niiden alla olevia hankintakategorioita yhteensä 88 kappaletta.

Hankintojen jaottelun lopputulos oli pyramidimainen kuten kuvio 4 jäljempänä osoittaa. Pyramidin yläpäässä on hankinnan luokka, jonka alapuolella kolmion keskitasossa hankintaryhmä, jonka alapuolella kolmion alatasossa hankintakategoriat. Kehittäminen painottuu nimenomaan pyramidin alatasolle hankintakategorioihin.



Kuvio 4. Hankintojen jaottelun pyramidimalli (Huuhka, 2016, 58).

Hankintojen ryhmittelyn jälkeen Controller tuotti raportin kaikista vuoden 2016 hankintakuluista karkealla listauksella exceliin ja kaikki euromääräiset summat siirrettiin manuaalisesti jokaiselle hankintakululle kategorioiden mukaisesti. Näin saatiin kategorioiden niin kutsutut spendit eli kulutiedot. Kun kaikkien kategorioiden kulutiedot oli saatu tuotua Exceliin, muutettiin taulukko pivot-tilukseksi. Näin tietoja pystyi tarkastelemaan paremmin ja niitä pystyi myös muokkaamaan erilaisiin järjestyksiin. Kaikki hankintaryhmät asetettiin suuruusjärjestykseen pienimmästä suurimpaan. Samalla tavalla tein myös hankintaryhmien sisällä oleville hankintakategorioille. Lisäksi tein vielä erillisen Excel-välilehden, jossa kaikille hankintakategorioille laskettiin niiden kumulatiiviset prosentiosuudet ABC-analyysin mukaisesti. Näin sain havainnoitua mitkä olivat kohdeorganisaation tärkeimpiä hankintakategorioita eli juuri niitä kuluja, jotka muodostivat noin 80 % kaikkien kategorioiden yhteisnettosummasta. Toimittajatiedot sisällytettiin myös spend-analyysitietoihin. On tärkeää, että jokaisen kulun alta voidaan tarkastella millaisia toimittajia kyseiseen hankintakuluun liittyy.

Taulukko 2 näyttää kaikki hankintaryhmät ja –hankintakategoriat aseteltuna vuoden 2016 hankintakulujen mukaiseen suuruusjärjestykseen. Sinisellä pohjalla olevat otsikot

ovat hankintaryhmiä ja oranssilla pohjalla olevat niiden alaisuuteen kuuluvia hankintakategorioita. Jokaisen kategorian kohdalle on lisätty prosenttiosuus, joka kuvaa kyseisen hankintakategorian nettosumman prosenttiosuutta hankintakulujen kokonaismäärästä. Hankintaryhmät kategorioineen on asetettu suuruusjärjestykseen, lähtien vasemmalta ylhäältä Toimitilat-hankintaryhmästä.

Taulukko 2. Kohdeorganisaation hankintaryhmät ja –kategoriat.

Toimitilat		Matkustus	
Toimitilavuokrat	14,16 %	Matkaliput	1,75 %
Toimitilavastikkeet	1,74 %	Hotelli- ym.majoitus	1,62 %
Autotalli- ja autopaikkavuokrat	1,69 %	Messujen matkakulut	0,28 %
Vuokrahuon.perusparannusmenot	1,09 %	Koulutusten matkakulut	0,25 %
Muut toimitilakulut	0,48 %	Paikointiskulut	0,09 %
Korjaukset ja ylläpito	0,12 %	Taksikulut	0,09 %
IT-ohjelmistot		Ajoneuvovuokrat	0,09 %
Ohjelmistojen ylläpitosopimukset	10,01 %	Muut matkakulut	0,08 %
Ohjelmistovuokrat	4,37 %	Puhelin ja Internet-palvelut	
Atk-ohjelmat	1,57 %	Matkapuhelinkulut	1,78 %
Ohjelmistojen päivitykset ja asennukset	0,84 %	Atk-palvelut	1,77 %
Muut pitkävaikuttiset menot(alv)	0,27 %	Puhelinkulut	0,18 %
Alihankinta		Hallintopalvelut	
Suunnittelupalvelut	10,10 %	Laki- ja konsultointipalvelut	1,94 %
Markkinointi		Tiilitarkastuspalvelut	0,59 %
Markkinatutkimukset	3,60 %	Jäsenmaksut	0,58 %
Messut ja näyttelyt	1,28 %	Muut hallintopalvelut	0,41 %
Edustustilaisuudet	1,26 %	Perintä ja luottotietopalvelut	0,08 %
Mainostoimistopalvelut	0,85 %	Taloushallintopalvelut	0,06 %
Suhdetoimintakulut	0,76 %	Toimitilojen ylläpito	
Ilmoitusmainonta	0,27 %	Siivous ja puhtaanapito	1,90 %
Mainosmateriaali ja tarvikkeet	0,27 %	Sähkö ja kaasut	0,99 %
Kannatusilmoitukset ja -maksut	0,20 %	Vartiointi- ja turvallisuuskulut	0,15 %
Muut myynnin edistämiskulut	0,19 %	HR	
Edustuslahjat	0,19 %	Sisäiset palaverit ja henkilökuntajuhlat	1,30 %
Kielenkäännöspalvelut	0,14 %	Henkilöstön hankintakulut	0,45 %
PR- ja markkinointitilaisuudet	0,10 %	Virkistys- ja harrastustoiminta	0,27 %
Mainoslahjat ja palkinnot	0,07 %	Kokous- ja neuvottelukulut	0,22 %
Myyntiprosvisiot	0,05 %	Muut henkilöstökulut	0,20 %
IT-kalusto		Toimitilojen kalusto ja laitteet	
Atk-laittevuokrat	3,81 %	Koneet ja laitteet	1,10 %
Kone- ja kalustohankinnat (<3v. kalusto)	0,61 %	Kone- ja kalustovuokrat	0,40 %
Atk-laitteiden huoltosopimukset	0,51 %	Koneet ja kalusto	0,34 %
Atk-laitte- ja ohjelmistohankinnat (<3v.)	0,49 %	Kone- ja kalustohuolto ja korjaus	0,06 %
Atk-tarvikkeet	0,43 %	Ajoneuvokulut	
Palvelin- ja verkkolaitteet (mj 25%)	0,42 %	Henkilöautot	1,03 %
Atk-laitteiden päivitykset ja korjaukset	0,28 %	Ajoneuvojen huolto ja korjaus	0,33 %
Tietokoneet oheislaitteineen (4 v)	0,12 %	Polttoaineet omistajat	0,14 %
Etuuspalvelut		Ajoneuvojen julkiset maksut	0,13 %
Työterveyshuolto	4,04 %	Ajoneuvojen polttoaine	0,02 %
Liikuntasetelit ja muu tuettu liikunta	0,77 %	Osamaksuvelat	0,00 %
Lounassetelit	0,70 %	Henkilöstön tarvikkeet	
Koulutus		Kahvitarvikkeet	0,65 %
Muu koulutus	3,77 %	Työvaatteet	0,42 %
Ohjelmistokoulutus	0,74 %	Lahjat henkilökunnalle	0,39 %
Vakuutukset		Sosiaalitarvikkeet	0,12 %
Vastuuvakuutukset	3,75 %	Toimitilojen käyttötarvikkeet	
Omaisus-, matka- ja keskeytysvakuutus	0,31 %	Toimistotarvikkeet	0,32 %
Ajoneuvovakuutukset	0,28 %	Lehdet	0,20 %
Esinevakuutukset	0,12 %	Käyttötarvikkeet	0,10 %
		Posti- ja lähettikulut	0,05 %
		Laatu	
		Tuotekehitys- ja testauspalvelut	0,13 %
		Laatusertifikaatti	0,12 %

Taulukossa 3 on havainnointu pelkät hankintaryhmät ja niiden prosenttiosuudet suhteessa koko kohdeorganisaation vuoden 2016 hankintakulujen kokonaissummaan:

Taulukko 3. Hankintaryhmät ja niiden % -osuudet suhteessa hankintojen kokonaissummaan.

Hankintaryhmät	%:ia kokonaissummasta
+ Toimitilat	19,29 %
+ IT-ohjelmistot	17,06 %
+ Alihankinta	10,10 %
+ Markkinointi	9,24 %
+ IT-kalusto	6,67 %
+ Etuuspalvelut	5,51 %
+ Koulutus	4,51 %
+ Vakuutukset	4,46 %
+ Matkustus	4,24 %
+ Puhelin ja Internet-palvelut	3,73 %
+ Hallintopalvelut	3,66 %
+ Toimitilojen ylläpito	3,04 %
+ HR	2,44 %
+ Toimitilojen kalusto ja laitteet	1,89 %
+ Ajoneuvokulut	1,65 %
+ Henkilöstön tarvikkeet	1,59 %
+ Toimitilojen käyttötarvikkeet	0,67 %
+ Laatu	0,25 %
Kaikki yhteensä	100,00 %

Kuten edellä jo kerroinkin, toteutin vielä erillisen ABC-analyysin pelkistä hankintakategorioista (Taulukko 4), koska hankintakategoriat ovat juuri niitä, joihin toiminnan tehostuminen ja kehittäminen kohdistuu. ABC-analyysi on hyvä työkalu selvittämään juurikin ne hankintakategoriat, joihin yritys käyttää eniten rahaa ja joissa on myös kustannussäästöpotentiaalia (Huuha 2016, 49.) Ostoportfolioanalyysia varten oli myös hyvä selvittää ne hankintakategoriat jotka Pareton sääntöä (20/80) mukailleen muodostavat noin 80 % hankintojemme kokonaissummasta.

Taulukko 4. ABC-analyysi kohdeorganisaation hankintakategorioista

Hankintakategoria	Kumul. %-osuus
+ Toimitilavuokrat	14,16 %
+ Suunnittelupalvelut	24,27 %
+ Ohjelmistojen ylläpitosopimukset	34,27 %
+ Ohjelmistovuokrat	38,64 %
+ Työterveyshuolto	42,68 %
+ Atk-laitevuokrat	46,49 %
+ Muu koulutus	50,26 %
+ Vastuuvakuutukset	54,02 %
+ Markkinatutkimukset	57,62 %
+ Laki- ja konsultointipalvelut	59,56 %
+ Siivous ja puhtaanapito	61,46 %
+ Matkapuhelinkulut	63,24 %
+ Atk-palvelut	65,01 %
+ Matkaliput	66,76 %
+ Toimitilavastikkeet	68,50 %
+ Autotalli- ja autopaikkavuokrat	70,19 %
+ Hotelli- ym.majoitus	71,81 %
+ Atk-ohjelmat	73,38 %
+ Sisäiset palaverit ja henkilökuntajuhlat	74,68 %
+ Messut ja näyttelyt	75,97 %
+ Edustustilaisuudet	77,22 %
+ Koneet ja laitteet	78,32 %
+ Vuokrahuon.perusparannusmenot	79,41 %
+ Henkilöautot	80,44 %

Yläpuoliset hankintakategoriat muodostavat 80 % hankintojen kokonaissummasta. Kategorioita on 27 % kaikista hankintakategorioiden määrästä. ABC-analyysin mukaisen 20/80-säännön mukaan A-luokkaan kuuluvat nimikkeet, jotka muodostavat 80 % kokonaisvolyymista ja nämä nimikkeet ovat noin 20 % koko nimikemäärästä (Logistiikan maailma 2017). Prosenttiosuudet ovat arvioita ja kohdeyrityksessä tämä sääntö toteutuukin 27 tuotteen ja palvelun kohdalla: 27 % kaikista kulu- ja investointityyppisistä hankinnoista muodostaa 80 % hankintojen kokonaisvolyymista.

8.2 Ostoportfolioanalyysi

Kategorioiden luomisen ja spend-analyysin jälkeen, toteutin hankintakategorioista Kraljicin ostoportfolioanalyysin. Portfolioanalyysi antoi hyvät lähtökohdat kategorioiden strategioiden ja toimintasuunnitelmien tekemiseen, sillä ostoportfolion nelikenttien avulla saatiin selvitettyä kyseisten hankintakategorioiden perusstrategiat. Ostoportfolioanalyysi

luo vankan pohjan niin organisaation hankintastrategian että myös yksittäisten hankintakategorioiden kehittämistyölle, sillä se auttaa organisaatiota havaitsemaan strategisia mahdollisuuksia uudenslaisiin toimintatapoihin (Iloranta ym. 2015, 123).

Perusstrategioiden tunnistaminen tärkeimmille hankintakategorioillemme on oleellista tämän kehittämistyön kannalta, sillä perusstrategioista voidaan suunnitella yksityiskohdaisempia toimenpidesuunnitelmia kullekin kategorialle. Tarkasteltaviksi kategorioiksi ostoportfolioon valitsin ABC-analyysistä saadun tuloksen mukaisesti A-ryhmän kategorioita, jotka ovat toiminnan tehostamisen kannalta kaikkein potentiaalisimpia. Mukaan halusin valita myös tarkasteltavaksi pari hankintakategoriaa B- ja C-ryhmästä. Tämä siksi, koska kyseisissä kategorioissa voidaan todeta toimittajamarkkinoiden hallittavuus sekä myös samat toiminnan tehostamispotentiaalit kuin A-ryhmänkin hankinnoissa. Halusin myös havainnoida miten erilaiset hankinnat sijoittuvat ostoportfolion nelikenttiin. Ostoportfolion avulla tehtäväni on nimenomaan auttaa organisaatiota havainnoimaan erilaiset ja eri tavalla käyttäytyvät hankintamme sekä ostoportfolioanalyysin merkitys hankintatoimen työkaluna. Pienisummaisestikin hankinnat voivat aiheuttaa turhia kuluja jos niiden sujuvuudesta ei osata huolehtia. Tällöin myös niihin voi sitoutua turhaa rahaa.

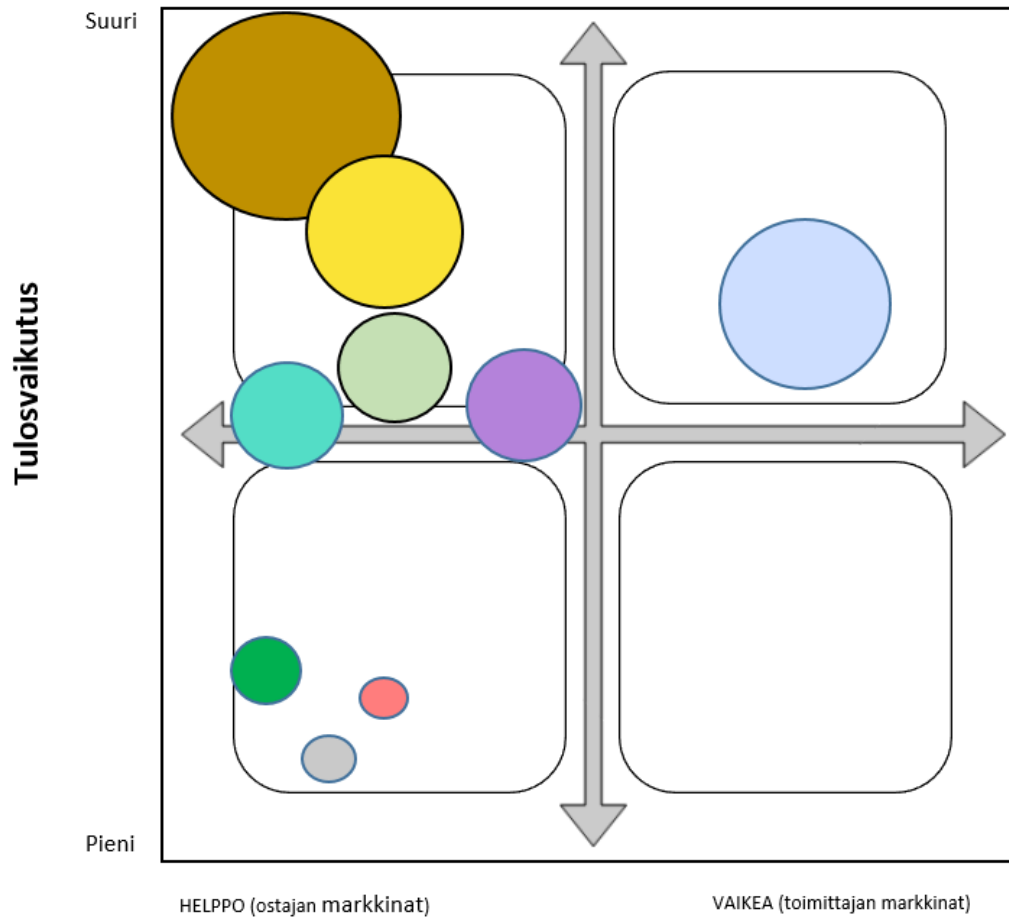
Tässä ostoportfolioanalyysissä hankittavien tuotteiden ja palveluiden tärkeyttä on kuvattu niiden tulosvaikutuksella eli kustannusosuudella. Kukin hankintakategoria on kuvattu ympyränä, jonka pinta-ala on suhteessa kyseisen kategorian rahamääräiseen arvoon. Toisena ulottuvuutena portfoliomatriisissa on toimittajamarkkinoiden hallittavuus eli se, kuinka vaikea kyseisiä tuotteita- tai palveluita on hankkia. Tiedot toimittajamarkkinoista sain haastattelemalla kyseisten hankintakategorioiden hankintavastuullisessa asemessa toimivia henkilöitä. Lisäksi pystyin hyödyntämään myös omaa tietouttani, sillä osa hankintakategorioista ja niiden toimittajamarkkinat ovat minulle tuttuja oman työni kautta.

Tein kaksi erillistä ostoportfoliomatriisia, toinen koskien IT-hankintoja sekä toinen koskien muita tavara- ja palveluhankintoja. Tämä siitä syystä, että yhteen ostoportfoliomatriisiin ei voi sijoittaa liian montaa categoriaa samanaikaisesti, jotta tulokset voidaan lukea selkeästi. Lisäksi halusin havainnoida erikseen IT-osaston hankintakategorioita IT-osaston hankintavastuullisia varten.

Kuviossa 5 on valmis ostoportfolioanalyysi koskien seuraavia kategorioita: Toimitilavuokrat, työterveyshuolto, vastuuvakuutukset, siivous- ja puhtaanapito, matkaliput, hotelli- ja

majoitus, toimistotarvikkeet, kielenkäännöspalvelut, vartiointi- ja turvallisuuskulut. Kuten edellä jo totesinkin matriisiin sijoitetut ympyrät kuvaavat jokaisen hankintakategorian tulosvaikutusta eli sitä nettosummaa joka on kyseiseen hankintakuluun käytetty vuonna 2016. Kategorioille on määritetty jokaiselle omat värit ja väriselitysten perään on liitetty prosenttiosuus kuvaamaan kyseisen kategorian nettosumman % -osuutta hankintojen kokonaisnettovolyymista vuonna 2016.

Ostoportfolioanalyysistä voidaankin nähdä, että ainoastaan yksi hankintakategoria, vastuuvakuutukset, sijoittuu strategisen hankinnan alueelle. Vastuuvakuutukset ovat vuosivolyymiltaan suurta ja toimittajakenttä on vaikea. Vaihtoehtoja saada juuri sellainen vakuutus palveluineen kuin kohdeorganisaatio tarvitsee, ei ole juuri montaa. Toimitilavuokrat, työterveyshuolto, siivous- ja puhtaanapito, hotelli- ja majoitus sekä matkaliput kuuluvat volyymihankintoihin. Niiden ostovolyymi on suurta ja toimittajia on markkinoilla useita vaihtoehtoja. Rutiinihankintoihin lukeutuvat B- ja C-ryhmän hankinnat: toimistotarvikkeet, kielenkäännöspalvelut sekä vartiointi- ja turvallisuuskulut. Nämä ovat pieniä vuosittaiselta ostovolyymiltaan ja toimittajia on näille hankinnoille myös useita. Näiden osalta on kuitenkin tärkeää, että niiden hankinnat hoidetaan sujuvasti ja hankintoja osataan yhdistellä.



Toimittajamarkkinoiden hallittavuus

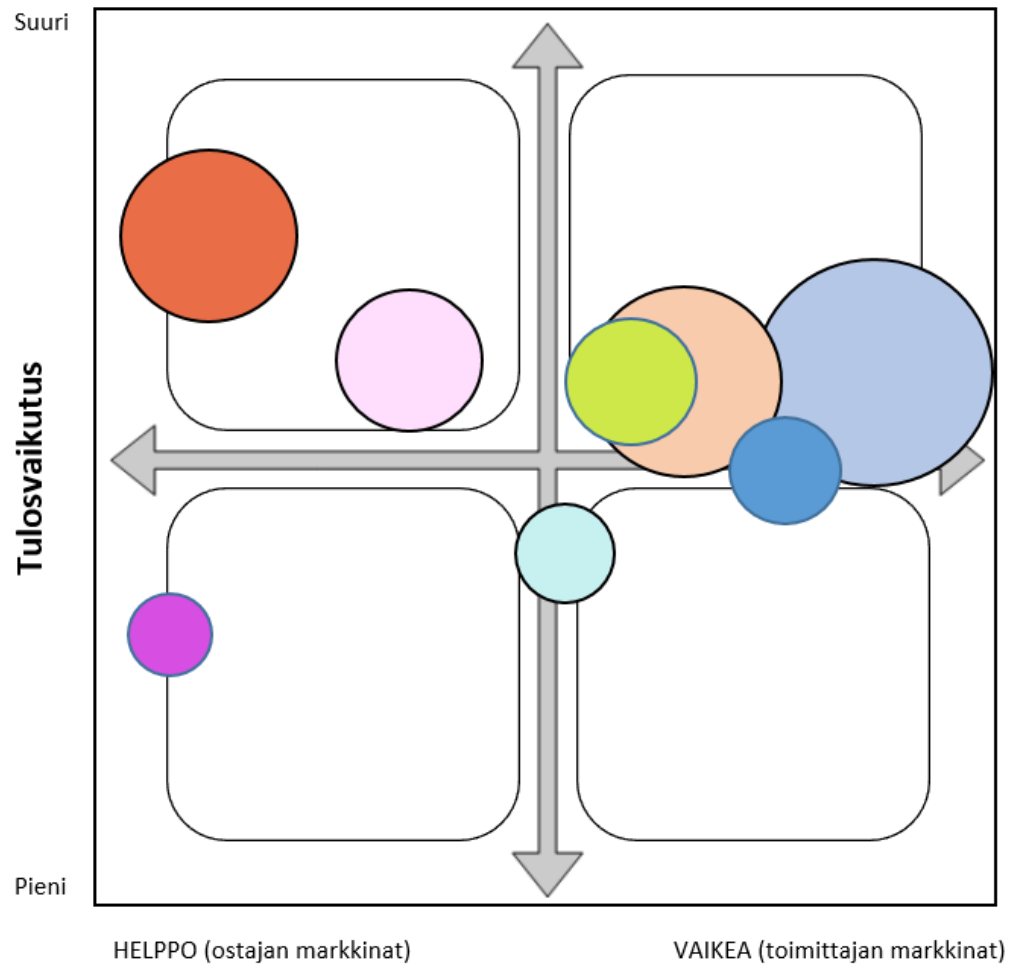
Toimitilavuokrat 14,16 %
Työterveyshuolto 4,04 %
Vastuuvakuutukset 3,75 %
Siivous ja puhtaanapito 1,90 %
Matkaliput 1,75 %
Hotelli- ja majoitus 1,62 %
Toimistotarvikkeet 0,32 %
Kielenkäännöspalvelut 0,14 %
Vartiointi- ja turvallisuuskulut 0,15 %

Kuvio 5. Ostoportfolioanalyysi kohdeorganisaation tavara- ja palveluhankinnoista.

Kuvio 6 on ostoportfolioanalyysi seuraavista IT-hankintojen kategorioista: ohjelmistojen ylläpitosopimukset, ohjelmistovuokrat, atk-laitevuokrat, matkapuhelinkulut, atk-palvelut, atk-laitteiden huoltosopimukset, atk-tarvikkeet ja atk-ohjelmat. Nämäkin hankintakategoriat valikoituivat portfolioanalyysiin volyyminsa, tärkeytensä sekä tehostamispotentiaallinsa takia. Toimittajamarkkinatietojä varten haastattelin IT-päällikköä.

Tapasin myös koko IT-osaston kategoriahallinnan tiimoilta. Tässä palaverissa esittelin heille mitä tarkoittaa kategoriahallinta sekä tutkiskelimme myös yhdessä ostoportfolio matriisia. Viilasimme vielä ohjelmistojen ylläpitosopimusten, ohjelmistovuokrien sekä atk-laitteiden huoltosopimusten sijoitusta matriisissa. Näin sain luotettavan varmuuden sille, missä oheisten It-hankintakategorioiden tulisi sijaita, sillä oma tietämykseni niiden toimittajamarkkinoista ei ole riittävän asiantunteva.

Ostoportfolioanalyysistä voidaan huomata, että suurin osa hankintakategorioista sijoittuu strategisen hankinnan kenttään, mutta kuitenkin keskiviivan tuntumaan. Näitä hankintakategorioita ovat ohjelmistojen ylläpitosopimukset, ohjelmistovuokrat sekä atk-palvelut. Ohjelmistojen ylläpitosopimusten ja ohjelmistovuokrien ostovolyyymi on korkea, mutta ne edustavat myös uhkaa ja riskiä. Näille on monesti vain yksi toimittaja, jonka kanssa ei ole juurikaan ollut pelivaraa neuvotteluihin. Tästä syystä IT-päällikkö koki, että ne eivät ole täysin vain strategista hankintaa vaan osaksi myös pullonkaula. Atk-laitevuokrat ja matkapuhelinkulut ovat molemmat volyyimihankintoja. Atk-laitevuokrat sijoittuvat tulosvaikutukseltaan korkeammalle ja se on myös toimittajamarkkinoiltaan helpompi. Matkapuhelinkulut eivät ole tulosvaikutukseltaan yhtä korkealla eivätkä sen toimittajamarkkinat ihan yhtä helpot. Kyse on nimittäin jälleen siitä palvelumallista jota me tarvitsemme. Atk-palvelut ja –ohjelmat ovat tulosvaikutukseltaan aika lähellä toisiaan, mutta niiden toimittajamarkkinoiden hallittavuus on haasteellista. Atk-palveluilla saatavuus on yleisesti ottaen hyvä, mutta joillakin paikkakunnilla ollaan kuitenkin vain yhden toimittajan varassa, jolloin ne ovat lähellä pullonkaula-aluetta. Tällöin toimittajakenttä ei ole helppo, jolloin ne sijoittuvat matriisissa oikealle puolelle. Atk-ohjelmien suhteen ollaan oltu aikailla yhden tai kahden toimittajan varassa. Niiden tulosvaikutus ei kuitenkaan sijoitu kovin korkealle, joten tästä syystä ne ovat lähempänä pullonkaula-aluetta kuin strategista. Atk-laitteiden huoltosopimukset ja atk-tarvikkeet ovat vuosivolyymitaan pienempiä hankintoja. Atk-tarvikkeiden toimittajamarkkinat ovat helpot eli valinnanvaraa on. Atk-laitteiden huoltosopimukset ovat taas haastavimmat toimittajien suhteen. IT-päällikön mielestä kyseinen kategoria on strategista, mutta matriisissa se kuitenkin sijoittuu pullonkaula-alueelle juurikin tulosvaikutuksensa suhteen.



Toimittajamarkkinoiden hallittavuus

Ohjelmistojen ylläpitosopimukset 10,01 %
Ohjelmistovuokrat 4,37 %
Atk-laittevuokrat 3,81 %
Matkapuhelinkulut 1,78 %
Atk-palvelut 1,77 %
Atk-ohjelmat 1,57 %
Atk-laitteiden huoltosopimukset 0,51 %
Atk-tarvikkeet 0,42 %

Kuvio 6. It-osaston hankintakategorioiden ostoportfolioanalyysi.

Ostoportfolioanalyysien jälkeen tapasin kohdeorganisaation toimitusjohtajan jolle esittelin kategoriahallinnan periaatteet, esittelin SWOT- sekä ostoportfolioanalyysit. Kävimme myös läpi miten kehittäminen kohdeyrityksessä etenee. Johdon tuki on tärkeä ja sillä on myös suuri merkitys asioiden läpiviemisessä. Tämän jälkeen jatkoin kategoriahallintaan liittyvien henkilöiden osallistamista ja informoimista. Tästä kerron enemmän kohdassa implementointi.

9 Hankintastrategian hahmottaminen ja liiketoiminnan mittarit

Kategoriahallinnan kautta voidaan hahmottaa karkea hankintastrategia kohdeyritykseen. Kategoriajohtamismalli luo pohjan kohdeorganisaation hankintastrategialle ja kehittämis-kohteille. Lisäksi kaiken pohjalta voidaan myös hahmottaa kohdeorganisaation hankintatoimelle ylemmän tason mittarit liiketoimintaa varten. Kyseisillä mittareilla voidaan mitata kohdeorganisaation hankintojen kehittymistä pidemmällä ajanjaksolla tulevaisuudessa.

9.1 Kohdeorganisaation päästrategia

Kohdeorganisaation strategia perustuu kansainvälistymisstrategiaan, joka on luotu vuosille 2017–2020. Missio johtaa kohdeorganisaation koko toimintaa ja tähän koko toimintaan perustuvat yrityksen arvot ja ydinosaaminen. Nämä osat määrittelevät yhdessä kohdeorganisaatiomallin, joka kuvaa organisaation keinoja erottautua kilpailijoista ja vakuuttaa asiakas osaamisestaan. Mission, arvojen, ydinosaamisen sekä kyseisen mallin avulla organisaatio suuntaa huomionsa ja kehityksensä tulevaisuuteen eli visionsa määrittelemään tavoitetilään. Tavoitetilään organisaatio pääsee panostamalla valitsemiinsa strategiaan kehityskohteisiin. Organisaation päätöksiin vaikuttavat sen toimintaympäristön markkinatrendit. (Kohdeorganisaation intranet 2017, kohdeorganisaation Business development specialist 2017.)

Alapuolella oleva kuvio 7 on kohdeorganisaation strategiakartta, josta voidaan havainnollistaa koko päästrategia. Kuvaa tulee lukea alhaalta ylöspäin.



Kuvio 7. Kohdeorganisaation strategia (kohdeorganisaation intranet 2017).

Tässä kehittämistyössä kehittämäni hankintastrategian on linkityttävä kohdeorganisaation päästrategiaan. Seuraavassa kappaleessa esittelen kohdeyritykseen luodun hankintastrategian hahmotelman eli niin kutsutun karkean hankintastrategian. Hankintastrategiaa on kanssani miettinyt esimieheni ja kohdeorganisaation Business Development Specialist. Kuten olen tekstissäni aikaisemmin kertonutkin, esimieheni vastaa kohdeyrityksen markkinoinnista, kansainvälisistä toiminnoista sekä liiketoiminnan kehityksestä. Business Development Specialist vastaa kohdeyrityksen kansainvälistymishankkeesta.

Tässä kehittämistyössä kehittämäni karkea hankintastrategia on luotu kohdeorganisaation Johtoa varten. Tarkoituksena olisi, että Johto jatkojalostaa kyseistä strategiaa ja vahvistaisi sen tämän jälkeen virallisesti osaksi kohdeorganisaatiota.

9.2 Hahmotelma kohdeorganisaation hankintastrategialle

Hankintatoimen oma strategia kiteyttää toimenpidesuunnitelman kohdeorganisaation hankintatoimelle vuosille 2017–2020. Kohdeorganisaation toiminta perustuu yrityksen määrittämille arvoille, jotka ovat asiakastyytyväisyys, kannattavuus, kasvuhakuisuus, jatkuva oppiminen ja yhteistyökyky. Nämä arvot ovat myös hankintatoimen arvoja, joihin myös hankintatoimen strategia nojautuu.

Hankintatoimen missio johtaa koko hankintatoimen toimintaa. Hankintatoimen oma malli kuvaa hankintatoimen keinoja vakuuttaa yrityksen muut yksiköt osaamisestaan.

1. Visio eli millaisessa roolissa konsernin hankintatoimi haluaa tulevaisuudessa olla?
 - Visiona on olla konsernissa virallisesti yksi ydintukifunktioista.

2. Missio eli miksi hankintatoimi on olemassa, miksi se on tärkeä?
 - Autamme konsernia tuottamaan palveluansa entistä kannattavammin pienentämällä hankintakustannuksia.

3. Hankintatoimen malli kuvaa sen, millä hankintatoimi vakuuttaa omat asiakkaansa eli konsernin muut yksiköt omasta osaamisestaan ja tukee päästrategian organisaatiomallia:
 - Hankintatoimen tietotaito ja osaaminen
 - Panostamme hankintatoimen koulutukseen, osaamiseen ja sen kehittämiseen. Koulutuksen avulla tiedämme hankintatoimen parhaimmat kehittämistekniikat ja osaamme soveltaa niitä käytäntöön luoden yritykseen nykyaikaisen strategisen hankintatoimen.

 - Lähellä sisäisiä asiakkaita
 - Hankintatoimi on lähellä sisäisiä asiakkaitaan eli yrityksen muita yksiköjä tarjoten apua, palvelua ja neuvoa hankintaan liittyvissä asioissa. Hankintatoimi auttaa muista yksiköistä tarkastelemaan ja kehittämään omia hankintojansa strategisesti.

 - Optimoitu palvelu ja palveluallttius
 - Hankintatoimea hoidetaan osaavalla ja koulutuneella henkilöstöllä, joka on motivoitunut ja valmis palvelemaan yrityksen muita yksiköitä, fyysisestä sijainnistaan huolimatta.

 - Tehokkaammat toimintatavat ja prosessit
 - Hankintatoimen kehittämisen avulla luodaan yritykselle selkeät oikean toiminnan tasoa kuvaavat prosessit ja strategisuuteen perustuvat toimintatavat sekä näitä kuvaavat mittarit.

4. Hankintatoimen strategiset kehityskohteet auttavat yrityksen hankintatoimea toteuttamaan missiotaan ja saavuttamaan visionsa. Nämä kehityskohteet ovat seuraavat:

- Kategoriastategioiden kehittäminen → kategoriajohtamismalli
- Toimittajamäärien optimoiminen
- Toimittajayhteistyön kehittäminen

9.3 Liiketoimintatason mittarit kohdeorganisaation hankintatoimelle

Hankintatoimelle luotiin mittarit karkean hankintastrategian suunnittelemisen yhteydessä. Palaveriin osallistui minä, esimieheni sekä kohdeorganisaation Business Development Specialist.

Mittareiksi valittiin:

- Hankintojen kokonaisvolyymien osuus konsernin liikevaihdosta
- Tärkeimpien hankintakategorioiden %-osuus hankintojen kokonaisvolyymista
- Toimittajien kokonaismäärä

Mittarit menevät vielä kohdeorganisaation Johdon käsiteltäväksi.

10 Hankintakategorioiden implementointi

Kategorioiden muodostamisen ja kuluanalyysien jälkeen, aloin selvittämään jokaisen kategorian kohdalla keitä organisaatiomme henkilöitä kyseinen kulu eli hankittava tavara tai palvelu koskettaa ja kuka tai ketkä ovat kyseisistä kuluista vastuussa. Tässä käytin apuna taloushallinnosta saamaani dokumenttia, jossa on määritelty kaikki organisaatiomme tilivastuulliset henkilöt. Lisäksi pystyin käyttämään hyväkseni myös omaa tietoutani, sillä tiesin ketkä henkilöt ovat vastuussa tiettyjen ostotapahtumien hoitamisesta ilman, että ovat tilivastuullisessa asemessa. Hankinta- ja tilivastuullisessa asemessa olevat henkilöt ovat oleellisessa roolissa kategoriastategiaprosessissa. Tämä kehitystyö vaatii heidän osallistamisen.

Hankintojensa suhteen kohdeorganisaation toiminta on suhteellisen yksinkertaista ja pientä verrattuna niihin suuryrityksiin, joilla on esimerkiksi omaa tuotantoa. Tästä johtuen myös kategoriastrategiaprosessin toteuttaminen on pienempimuotoista eikä se vaadi niin pitkää prosessia kuin esimerkiksi teoreettisessa viitekehyksessä esitetään.

10.1 Implementointiin valitut hankintakategoriat

Tämän kehitystyön implementointiosuus kohdistuu kohdeorganisaation epäsuoriin hankintoihin, jolloin kyse on organisaation oman toiminnan ylläpitämiseen tarvittavista tuotteista ja palveluista. Implementointiin ei voida valita kaikkia organisaation hankintakategorioita eikä myöskään kaikkia, joita havainnoitiin ostoportfolioanalyysissä. Tämä johtuen siitä, että seurattavia ja mitattavia hankintakategorioita olisi muuten liikaa. Uuden toimintamallin pilotoimisessa on lähdettävä liikkeelle muutamasta kehittämisen ja tehostamisen kannalta tärkeästä kategoriasta. Kategorioiden on oltava myös sellaisia, joiden osalta voidaan todeta kehittämistarve sekä kehittämisen vaikutukset organisaation toiminnassa. Kuten olen aiemminkin tekstissä jo todennut, tarkoitus ei ole paneutua ainoastaan niihin kalleimpiin kategorioihin, vaan tehostamisen kannalta potentiaalisimpiin.

Implementointivaiheeseen valituista kategorioista tein päätöksen minä pohjautuen toimitusjohtajan kanssa käytyyn palaveriin sekä keskusteluihin eri hankintavastuullisten kanssa. Kehittämiseen ja mittaamiseen valitut hankintakategoriat ovat seuraavat:

- Matkaliput, hotelli ym. majoitus
- Vastuuvakuutukset
- Siivouspalvelut
- vartiointi- ja turvallisuus
- Ohjelmistosopimukset, ohjelmistovuokrat, atk-laitevuokrat

10.2 Johdon tuki

Ennen varsinaista kategoriastrategiaprosessin aloittamista tapasin kohdeorganisaation toimitusjohtajan yhdessä esimieheni kanssa. Esittelin hänelle nykytila-analyysin tulokset SWOT-analyysineen, kategoriahallintamallin sekä keskustelimme ostoportfolioanalyysin tuloksista ja mahdollisista potentiaalisista hankintakategorioista, joiden osalta yrityksessä olisi mahdollista tehdä kehitystyötä. Tällä palaverilla vahvistin Johdon tuen ja sen,

että uusi toimintamalli hyväksyttiin. Jotta johdon tuki tässä asiassa saatiin myös henkilöstön tietoon, esimieheni laittoi organisaation hallinnolle tiedotteen, jossa informoitiin kategorijohdantamallin aloittamisesta organisaation hankinnoissa sekä siitä, että minä tulisin olemaan henkilöstöön yhteydessä asian tiimoilta. Kyseinen tiedote oli tärkeä kehittämistyön kannalta, sillä sen avulla henkilöstölle ilmeni, että asia on tärkeä. Lisäksi tiedote auttoi minua lähestymään henkilöstöä ja varaamaan palavereita, kun asiasta oli jo tiedotettu etukäteen. Tiedottamisen kautta saatiin torjuttua myös mahdollista muutosvastarintaa, joka olisi saattanut ilmetä esimerkiksi hylättyinä palaverikutsuina.

10.3 Hankintakategorioiden strategiapalaverit

Implementointiin valittujen hankintakategorioiden osalta otin yhteyttä yrityksessä niihin työntekijöihin, jotka olivat omassa työssään vastuussa kyseisten kategorioiden tuotteista ja palveluista joko budjettimielessä tai käytön osalta. Strategiapalaverit toteutettiin sekä fyysisinä että virtuaalisina skype-palavereina. Strategiapalavereissa käytiin jokaisen hankintakategorian osalta lävitse muun muassa seuraavanlaisia asioita:

- Nykytilanne
- Mahdollisuudet
- Tavoitteet
- Miten pääsemme tavoitteisiimme

Lisäksi jokaisen kategorian osalta otettiin huomioon se, mihin ostoportfolion nelikenttään kyseinen hankintakategoria sijoittuu ja mikä on kategorian perusstrategia.

Kategoriastراتيجiat luotiin ajatellen lähitulevaisuutta, joka tarkoittaa seuraavaa puolta vuotta – vuotta, mutta joidenkin osalta ei voitu tarkkaan määrittää ajankohtaa näinkään lyhyeksi ajaksi, vaan tarkoitus on, että ainakin vähintään seuraavan kahden vuoden sisällä olisi tarkoitus asioita pyrkiä toteuttamaan. Tavoite on myös se, että tärkeimmille kategorioille luodaan strategiat ja niitä pohditaan eri tasolla kuin koskaan aikaisemmin. Työni osalta kategoriastراتيجioiden luomiseen valittiin pilottimielessä vain muutama tietty kategoria, mutta hankintojen kehittämistyötä ja lähitulevaisuutta ajatellen, strategiat luodaan myös muille kohdeorganisaation hankintakategorioille.

10.4 Hankintakategoria: Hotelli, majoitus ja matkaliput

Hotelli, majoitus ja matkalippujen kategoriapalaveriin osallistuivat kohdeorganisaation matkustusasioista vastaava HR-assistentti sekä minä. Kyseinen kategoria on tulosvai-
kutukseltaan jotakuinkin pienen ja suuren välimaastossa, kuuluen volyymihankintoihin.
Ostajanmarkkinat ovat helpot, sillä toimittajavaihtoehtoja on paljon. Ostoportfoliomallin
mukaisesti volyymihankintojen perusstrategia tulisi perustua neuvotteluvoiman hyödyn-
tämiseen sekä yhteistyönkehittämiseen. Koska tämä kyseinen kategoria sijoittui hiukan
volyyimi- ja rutiinihankintojen välimaastoon, ammensimme strategiaan vaikutteita myös
rutiinihankintojen puolelta. Rutiinihankintojen perusstrategian tulisi perustua sujuvuus-
desta huolehtimiseen sekä tarpeiden yhdistelyyn ja volyymin kasvattamiseen.

Kategorian nykytilanne on ollut se, että hotelli- ja majoituspalveluita sekä matkalippuja
varataan itsenäisesti kohdeorganisaation työntekijöiden toimesta sekä myös käyttäen
matkatoimistoa, joka on kohdeorganisaatiomme virallinen kumppanuusmatkatoimisto.
Yksi kohdeorganisaatiomme tytäryhtiöistä on toiminut matkatoimiston matkanvarausjär-
jestelmän pilotoijana. Nykyiseen kumppanuussopimukseemme matkatoimiston kanssa
kuuluu pelkkä puhelinpalvelu.

Mahdollisuuksiksi tämän kategorian osalta listasimme yhteistyön kehittämisen entistä
paremmaksi sekä kohdeorganisaatiomme matkustusasioihin liittyvien varauksien keskit-
tämisen.

Strategisiksi tavoitteiksi päätimme seuraavat asiat:

- Henkilöstön sisäisen viestinnän tehostaminen matkustusasioiden osalta
- Pienemmät palvelumaksut matkatoimiston palvelusopimuksessa
- Keskittäminen tiettyihin toimittajiin, jonka kautta alennusprosentit mahdollisesti kasvaisivat

Strategiaksi eli tavoitteisiin pääsyn toimenpiteiksi valikoituivat seuraavat asiat:

- Aktiivinen kommunikointi toimittajan kanssa
- Henkilöstön sisäisen viestinnän tehostaminen matkustusasioissa
 - uutisointi intrassa, infotilaisuudet tarpeen mukaan
- Matkatoimiston kumppanuusmallisopimuksen päivittäminen
 - paremmat palvelumaksut
 - toimivampi järjestelmä

Mittariksi tämän kategorian osalta valitsimme palvelumaksujen muutoksen koskien lentomatkoja:

- Palvelumaksujen muutos kymmenen lentomatkan osalta (2016 vs. 2017)

Kategorian strategiaa on tarkoitus alkaa toteuttamaan heti jatkuen myös ensivuodelle. Vuodelle 2018 alustavasti suunniteltiin myös mahdollista matkatoimistojen kilpailuttamista matkanvarausjärjestelmien osalta.

10.5 Hankintakategoria vastuuvakuutukset

Strategiapalaveriin koskien vastuuvakuutuksia osallistui kohdeorganisaation Controller sekä minä. Tämän hankintakategorian osalta toteutettiin kilpailutus, jonka Controller oli vienyt läpi kohdeorganisaation toimitusjohtajan kanssa. Tämä siitä syystä, että he kaksi olivat tätä hankintakategoriaa koskevan kilpailutuksen parhaimmat asiantuntijat. Hankintaprosessiin en minä osallistunut, mutta seurasin sitä keskustelemalla aika ajoin Controllerin kanssa.

Tämän hankintakategorian strategiapalaveri koski uuden toimittajan kanssa solmittua sopimusta sekä sitä miten saamme tämän uuden sopimuksen ja yhteistyön toteutumaan parhaimmalla mahdollisella tavalla ja miten saamme kustannustason pysymään stabiilina.

Hankintakategoria sijoittuu ostoportfolion nelikentässä strategisten hankintojen piiriin. Toimittajia ei ole paljon ja kustannukset ovat suuria. Perusstrategiaksi muodostuukin kilpailun luominen ja yhteistyösuhteen kehittäminen.

10.5.1 Taustaa ja nykytilanne

Vastuuvakuutusten hankintakategoria on saanut vuoden 2017 aikana uuden toimittajan. Kategoriassa ei sinänsä erityisesti tavoiteltu kilpailuttamista, mutta erinäisten sattumusten kautta siihen kuitenkin päädyttiin. Uuden tytäryhtiön vakuutuksia oltiin siirtämässä kohdeorganisaation sen hetkisen vakuutuksen piiriin, joka oli toisella vakuutustoimittajalla. Näin ollen kyseisen tytäryhtiön vakuutustoimittajana toiminut taho halusi tehdä vakuutustarjouksen koko kohdeorganisaation vakuutuksista. Toimitusjohtajan suostumuksella päätettiin tarjous katsoa läpi. Kuultuaan tästä myös silloinen nykyinen toimittajamme halusi tarjota palveluansa uudelleen ja antaa uuden päivitetyn tarjouksen vakuutuspalveluistaan. (Business controller 2017.)

Kohdeorganisaatiomme Controller ja Toimitusjohtaja veivät prosessia yhdessä eteenpäin tavaten toimittajan edustajia. Pää tarkoituksena oli käydä lävitse yhdessä kohdeorganisaation johtoryhmän kanssa liiketoimintamme, riskit ja vakuutustarpeet, jonka pohjalta uusi toimittajaehdokka kykeni täsmentämään tarjoustaan vieläkin paremmaksi. Molempia tarjouksia verrattiin keskenään. Uuden toimittajan tarjous oli kuitenkin niin kilpailukykyinen verraten entisen toimittajan tarjoukseen, että kohdeorganisaation hallitus päätti hyväksyä uuden toimittajan tarjouksen yhtämielisesti. Vakuutustoimittajan vaihtamispäätökseen vaikutti myös vahvasti se, että nykyisen toimittajan kanssa ei yhteistyö ollut toiminut toivotulla tavalla. Emme myöskään kokeneet saavamme tarpeeksi hyvää ja laadukasta palvelua kyseiseltä toimittajalta. (Business controller 2017.)

Hankintaprosessiin meni aikaa paljon. Kyseisillä toimittajamarkkinoilla ei juurikaan muita vartenotettavia toimittajia ole, joten hankintaprosessia ei haluttu laajentaa suuremmaksi useampaa toimittajaa koskevaksi kilpailutukseksi. (Business controller 2017.)

10.5.2 Tavoitteet, toimenpiteet ja mittaaminen

Vastuuvakuutusten strategiapalaveri koski uuden toimittajan kanssa solmittua sopimusta sekä kustannusten muutosta edelliseen toimittajaan nähden.

Ensitöiksemme pohdimme olemmeko kyseisen kategorian osalta linjassa kohdeorganisaation liiketoimintatavoitteisiin nähden, ja uuden toimittajan kanssa tehdyn sopimuksen osalta, voidaan todeta, että olemme yhtäläisessä linjassa niin kustannusmielessä kuin liiketoiminnan tukemista ajatellen.

Kyseisen kategorian osalta listasimme tavoitteiksi seuraavat asiat:

- Kustannustaso pidettävä stabiilina
- Aktiivinen yhteydenpito toimittajaan
- Muutoksen läpivieminen parhaimmalla mahdollisella tavalla
- Sidosryhmien huomioiminen ja tiedottaminen

Kyseisten tavoitteiden saavuttamiseksi listasimme seuraavanlaisen toimenpidesuunnitelman:

- Kiinnitämme parempaa huomiota riskienhallintaan, esimerkiksi sopimusjuridiikka koskien yrityskauppoja ja suuria kohdeorganisaatiotason sopimuksia. Sopimusjuridisessa mielessä meillä on itsellämme parempi kokemus kuin aiemmin, mutta voimme asiassa hyödyntää myös ulkoista lakitoimistoa sekä saamme apua myös nykyiseltä uudelta vakuutustoimittajaltamme.
- Toimittajaa tavataan aktiivisesti, vähintään kerran vuodessa tai useamminkin → asiakasillat.
- Sopimuksen päivitystyötä tehdään säännöllisesti, koska kohdeorganisaatio elää (sopimusvastuu johtoryhmällä ja taloushallinnolla).
- Taloushallinto informoi kaikki kohdeorganisaatiossa tapahtuvat muutokset toimittajalle.
- Asiakasrajapinnoilla työskenteleviä esimiehiä informoidaan ja heille järjestetään koulutusta vakuutustoimittajan toimesta.

Hankintakategorian toimittajasuhteen muutosta ja sen tuomaa etua päätimme mitata kustannustason muutoksella: vanhan vakuutustoimittajan vuosihinta vuonna 2016 vs. uuden toimittajan vuosihinta.

Toimittajan palvelulaadun toteutumista seurataan niin toimittajan puolesta kuin myös meidänkin puolesta. Laadunseurannan toimenpiteeksi valittiin perinteiset tapaamispaallerit toimittajan kanssa, jonka kautta saadaan suora palaute johtotasolle.

10.6 Siivouspalvelut

Siivouspalveluiden kategoriastrategiapalaveriin osallistui itseni lisäksi kohdeorganisaation suurimpien toimistopaikkakuntiemme (pääkonttori Tampereella ja Vantaan toimisto) toimistosihteerit. Ostoportfolioanalyysin mukaisesti Siivouspalvelut-kategoria kuuluu volyymihankintojen alueelle, joten sen perusstrategiaksi muodostuu neuvotteluvoiman hyödyntäminen sekä yhteistyösuhteen kehittäminen.

Siivouspalveluita hoidetaan kohdeorganisaation jokaisella toimistopaikkakunnalla itsenäisesti, mutta itse kohdeorganisaatiotason koordinoinnin osalta hankintakoordinaattori yhdessä toimistosihteerien kanssa olivat oikeat henkilöt miettimään kohdeorganisaatiotason kokonaispaletin osalta kyseisen kategorian toimivuutta. Tämä jo siitä syystä, että muilla toimistopaikkakunnilla ei ole ollenkaan toimistosihteereitä ja lisäksi Tampereen ja Vantaan toimistosihteerit sekä hankintakoordinaattori avustavat kohdeorganisaatiotasolla myös pienempiä paikkakuntia hankintaan tai muissa kohdeorganisaatioin liittyvissä asioissa. Jokaisella toimistolla on kuitenkin oma itsenäinen päätösvaltansa budjettiinsa perustuen. Jatkossa siivouspalvelut-kategoriaa on kuitenkin tarkoitus seurata paremmin ”ylemmältä tasolta” koordinoitusti huomioiden kokonaisuus.

Kyseisessä hankintakategoriassa hankittavana palveluna ovat toimistopaikkakuntien siivouspalvelut, joita hankitaan noin 15 eri toimistopaikkakunnalla. Toimittajia kategoriassa on useita, yhteensä 10 eri toimittajaa. Laskutus tapahtuu suurimmaksi osaksi kerran kuussa ja toimistot ovat olleet tyytyväisiä nykyisien toimittajiensa palvelunlaatuun. Tällä hetkellä, kuten edellä kerrottu, toimistot ovat saaneet itsenäisesti hankkia kukin oman siivouspalvelunsa.

Mahdollisuuksiksi kyseisessä hankintakategoriassa listasimme muun muassa seuraavat asiat:

- Keskittäminen
- Kumppanuuteen perustuva yhteistyö toimittajan kanssa
- Volyymiedut
- Kokonaiskustannusten aleneminen
- Selkeämpi hallinnoitavuus

Mahdollisuuksiin viitaten päätimme kyseiselle hankintakategorialle strategiset tavoitteet, jotka mukailevat kohdeorganisaation liiketoimintatavoitteita:

- Kokonaiskustannuksia alemmas
- Kumppanuuteen perustuva yhteistyö
- Toimittajamäärän vähentäminen
- Yksi paremmin hallittu kokonaisuus

Kyseiset strategiset tavoitteet saavutetaan seuraavin toimenpitein:

- Siivouspalveluiden kilpailutus

Volyymihankintojen perusstrategiaan kuuluu neuvotteluvoiman hyödyntäminen sekä yhteistyösuhteen kehittäminen. Kilpailutusprosessin kautta voimme mahdollistaa tämän perusstrategian toteutumista, sillä sen kautta selvitämme voimmeko saada kokonaishintaa alemmas ja voisiko kyseisen kategorian hoitaa keskitetympin pienemmän, esimerkiksi yhden tai kahden, toimittajamäärän toimesta? Tällöin voidaan myös keskittyä hoitamaan yhtä tai kahta toimittajasuhdetta läheisemmin ja luoda suurempaa kumppanuutta.

Kilpailutusprosessi päätettiin käynnistää heti ja siitä on vastuussa hankintakoordinaattori eli minä. Listasimme neljä siivouspalvelutoimittajaa, joiden ajattelimme voivan pystyä toteuttamaan valtakunnallisesti koko kohdeorganisaatiomme siivoukset. Päätimme myös, että lähestymme asiaa pyytämällä ensin karkeat tarjouspyynnöt, perustuen toimistojen neliömääriin ja siivouskertoihin per viikko. Karkeiden alustavien tarjouksien osalta voimme jo heti nähdä sen minne saakka voisimme keskittämistä toteuttaa ja onko mahdollista kyseistä kategorian hoitaa vain yhden tai kahden toimittajan toimesta. Karkeiden tarjouksien perusteella päättäisimme sitten etenemisen yksityiskohtaisemmalla tasolla, joka kattaisi jokaisen toimistopaikkakunnan erillisen kartoittamisen tarkan hinnan selvittämiseksi.

Mittariksi tälle kategorialle valitsimme toimittajien määrän muutoksen.

10.7 Ohjelmistojen ylläpitosopimukset ja ohjelmistovuokrat

Ohjelmistojen ylläpitosopimukset ja ohjelmistovuokrat kuuluvat kohdeorganisaation IT-osaston hankintoihin ja strategiapalaverissa käsiteltiin näitä kahta kategoriaa samanaikaisesti. Palaveriin osallistui kohdeorganisaation ICT-päällikkö sekä IT-päällikkö kyseisten ohjelmistoihin liittyvien hankintojen osalta sekä minä. Kyseiset hankintakategoriat kuuluvat ostoportfolioanalyysin mukaisesti strategisen hankinnan piiriin, mutta ovat kuitenkin osaksi myös pullonkaulahankintoja. Kyseisillä hankinnoilla on suuret volyymit (tullosvaikutus on suuri), mutta osalla ohjelmistoja on vain muutama toimittaja, joidenkin osalta vain yksi.

Hankintakategoriat sisältävät lähinnä ohjelmistolisenssien hankkimisen (ylläpitosopimukset, vuokrasopimukset, omaksi ostaminen). Toimittajia on useampia, joista kuitenkin voidaan erottaa selkeästi suurimmat ja merkityksellisimmät kohdeorganisaation kanalta. Sopimukset ovat jatkuvia, eikä mitään kertahankintoja niissä toteuteta. Kyseiset hankintakategoriat ovat hyvin haasteellisia, sillä yhteistyömme toimittajien kanssa perustuu tarpeeseen, jonka osalta olemme lähes täysin toimittajien varassa.

10.7.1 Mahdollisuudet ja haasteet

Voinkin suoraan todeta, että näiden kahden hankintakategorian osalta meillä oli haasteellista löytää selkeitä mahdollisuuksia ja niihin pohjautuvia tavoitteita, koska näiden osalta ei juurikaan pelivaraa ostajan näkökulmasta ole. Markkinoita hallitsee toimittaja, ei ostaja, aivan kuten ostoportfolioanalyysin mukaisesti strategisten ja pullonkaulahankintojen piiriin kuuluvien hankintojen osalta onkin.

Saimme kuitenkin listattu niin lähi- kuin pidemmänkin ajan tavoitteiksi seuraavia asioita:

- Koulutus- ja konsultointipalvelut kuuluen jatkuviin sopimukseen → hintojen tarkistus
- Toimittajien säännöllisempi tapaaminen
 - Voisimme yrittää panostaa enemmän, mutta tämän hetkinen resurssipula on haasteena
 - Joidenkin toimittajien osalta tapaamiset eivät hyödyllisiä, sillä toimittaja sanelee ehdot eikä ole valmis joustamaan.

- Voisimmeko suuremmissa lisenssineuvotteluissa saada alennus % paremmaksi koskien lisäpalveluita?
 - Jos asiakkaamme tekee suuren sopimuksen kyseisen toimittajan kanssa, voi myös meillä olla mahdollista neuvotella omaa hintaamme alespäin.
- Joidenkin ohjelmistojen osalta valikoiman rajaaminen → enemmän mahdollisuuksia yksittäisten volyymien kasvaessa.
- Jos lisenssit olisivat yhteiset kattaen koko kohdeorganisaation tytäryhtiöineen, olisi sopimusten toimivuus parempi, koska tarvittava lisenssimäärä olisi pienempi.

Suuriksi haasteiksi kuitenkin näiden listattujen mahdollisuuksien rinnalle koimme seuraavat asiat:

- Kansainvälistyminen → Onko edullisempaa vai kalliimpaa hankkia Euroopan laajuinen lisenssi, jota voidaan käyttää sekä Suomessa että ulkomailla?
- Hintaneuvottelut voidaan käydä ainoastaan suurimpien toimittajien päämiehien kanssa. Emme kuitenkaan ole suurimpien toimittajien päämiehille suuri asiakas, vaikka euromäärät meille ovatkin suuria. Tästä syystä meillä ei ole juurikaan neuvotteluvaraa.
- Eri asiakkaiden kanssa on erilaiset ohjelmistotarpeet. Tästä syystä ohjelmistojen rajaaminen on haasteellista ja vaikeaa, sillä emme voi rajata ja valita asiakkaitamme. Se olisi liiketoiminnallemme haitallista.
- Toimittajilla on monesti määräys, että tytäryhtiöillä on oltava omat lisenssit, eivätkä kaikki voi olla emoyhtiön lisenssin piirissä. Tämä lisää väkisin hintaa koska tytäryhtiöiden on hankittava omat lisenssimäärät suurimman hetkellisen käytön mukaisesti, vaikka lisenssejä ei tarvittaisiinkaan jatkuvasti.

10.7.2 Strategiset tavoitteet ja toimenpiteet

Kyseisissä kategorioissa oli haasteellista löytää konkreettisia strategisia tavoitteita edellä kertomieni asioiden johdosta. Nämä kyseiset hankintakategoriat ovat haasteellisia ja niissä ei juurikaan meidän osalta pelivaraa ole.

Asiaa kuitenkin pohdittuamme saimme listattua seuraavanlaisia asioita strategisiksi tavoitteiksi:

- Lyhyet sopimukset, jotta meillä on kyky reagoida nopeasti
- Pyrkimys vuokralisensseihin joustavuuden takaamiseksi

Oheiset tavoitteet valittiin siitä syystä, että lyhyiden sopimusten ja vuokralisenssin ansiosta meillä on kyky reagoida muutoksiin nopeasti ja paljon paremmin. Vuokralisenssien kanssa meidän ei myöskään tarvitse ennustaa toimintaamme pitkälle tulevaisuuteen, sillä ennustaminen on aina oma haasteensa ja siinä piilee riskinsä. Lisenssien käyttöaste saadaan myös vuokralisenssien avulla paremmaksi ja niitä voidaan soveltaa paremmin juuri oikeaan tarpeeseen. Hallinta ja hankintapäätökset saataisiin myös paremmin hoidetuksi vuokralisenssien kanssa. Huomioitavaa on myös se, että joidenkin ohjelmistojen osalta on omistuslisenssien toimittaminen lopetettu ja ainoastaan vuokralisenssit ovat enää mahdollisia.

Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi koimme, että toimenpiteeksi tarvitaan hyvä ja kattava informaatio lisenssien toiminnasta, hoitamisesta ja niiden merkityksestä yritykselle. Informaation kohteena eritoten johto ja esimiehet, jotta ymmärrys asiasta tapahtuisi sillä tasolla, missä myös päätökset toiminnasta tehdään. Informaatiota tarvitaan, jotta ymmärrettäisiin mikä on yrityksen toiminnalle pitkällä aikavälillä tehokkaampaa ja parempaa, miten lisenssihankintojen osalta voidaan tukea yrityksen kansainvälistymistä sekä miten näiden asioiden kautta voimme ehkäistä lisäkulojen syntymistä. Informaatiossa on myös tärkeää kertoa miten sopimusehdot ja niihin liittyvät riskit ja sanktiot lisenssien osalta toimivat.

10.8 Vartiointi- ja turvallisuus

Hankintakategorian vartiointi- ja turvallisuus osalta asioita pohdin yhdessä kohdeorganisaation IT-asiantuntijan kanssa, jonka alaisuuteen kuului kohdeorganisaatiossa kyseisen hankintakategorian hallinnointi suurimpien toimistoyksikköjen (päätoimisto Tampereella ja toiseksi suurin toimisto Vantaalla) osalta. Kyseisen It-asiantuntijan vastuulle oli merkitty kategorian hallinnointi yleisellä tasolla koko kohdeorganisaation osalta. Kategorian hankintojen osalta kohdeorganisaation eri toimipisteet ovat kuitenkin itse vastuussa ja päätäntävällässä omien yksikköjensä vartiointi- ja turvallisuus palvelujen hankinnasta omien budjettiensa rajoissa.

Tämän kyseisen kategorian osalta tapahtui kesällä muutos, kun IT-asiantuntija lähti kohdeorganisaatiostamme muihin työtehtäviin talon ulkopuolelle. Alkupalaverimme jälkeen asian hoitoa jatkettiin yhdessä ICT-päällikön sekä myös Controllerin kanssa.

Kävimme kuitenkin keskustelumme It-asiantuntijan kanssa hankintakategorian osalta jo reilusti ennen kuin hän lopetti työntekijänä kohdeorganisaatiossa. Tämän johdosta saimme listattua yhdessä mahdollisuuksia ja tavoitteitamme kyseiselle kategorialle. Lisäksi tämän kategorian tavoitteisiin ja toimeenpantaviin tehtäviin vaikutti myös pääyksikömme suuri tarve saada vartiointi- ja turvallisuus palveluihinsa muutos. Tämä oli erityisesti se impulssin antava tekijä, jonka osalta aloimme miettiä kokonaisuudessaan tätä kategoriaa koko kohdeorganisaatiossa. Samaisesta syystä valitsin tämän hankintakategorian mukaan yhdeksi pilotoitavaksi hankintakategoriaksi Kehittämistyöhöni.

Tämä hankintakategoria kuuluu ostoportfolioanalyysin antaman tuloksen mukaisesti rutiinihankintoihin. Se on hankintavolyymiltaan pientä ja kategoriassa vallitsee selkeästi ostajan markkinat, sillä toimittajien ja palvelumallin osalta valinnanvaraa on. Perusstrategiaksi kategorialle muodostuu siis niiden sujuvuudesta huolehtiminen sekä volyymien ja tarpeiden yhdistely. Tämä on nimenomaan se, mitä tämä kyseinen kategoria vaatii ja tämä on kategorian strategiassa myös tavoitteena.

10.8.1 Nykytilanne

Vartiointi- ja turvallisuuspalveluita hankitaan yrityksessä sen kuudessa eri toimistoyksikössä eri puolella Suomea. Toimittajina on toiminut yhteensä kaksi eri toimittajaa. Palvelun tarve voi olla suurella todennäköisyydellä laajempikin tulevaisuudessa.

Palvelumalli, laitteistot ja laskutus toimivat eri toimistopaikkakunnilla eri tavalla. Osassa toimistoja palvelusta maksetaan kuukausittaisen toimittajalta tulevan palvelumaksun lisäksi myös erillistä tiedonsiirtoa maksua puhelinoperaattorin kautta. Tämä on koettu ainakin Vantaan ja Tampereen osalta hankalaksi, koska laskutus on pirstaleista, jonka johdosta kustannusten seuranta on ollut haasteellista ja myös epäselvää. Lisäksi laitteistot ovat eri paikkakunnilla eri ikäisiä ja niiden päivitystarve on erilainen.

Tampereen yksikössä, joka on kohdeorganisaation päätoimisto, on toimittajan palveluun oltu tyytymättömiä. Ongelmia on ilmennyt erilaisissa asioissa, eikä reklamaatioista huolimatta asia ole korjaantunut. Muissa kohdeorganisaation toimistoissa ollaan palveluihin kuitenkin oltu tyytyväisiä, niissäkin, joissa tämä sama toimittaja palvelua tuottaa.

10.8.2 Mahdollisuudet ja tavoitteet

Vartiointi- ja turvallisuuskulujen osalta meillä olisi mahdollisuus saada kokonaispalettia selkeämmäksi itsellemme sekä saavuttaa volyymietua, jos jokaisen toimiston vartiointi- ja turvallisuuspalveluhankinnat koordinoitaisiin yhtenä kokonaisuutena keskittämällä palvelu saman sopimuksen piiriin yhden toimittajan alaisuuteen. Yhden toimittajan alaisuus voi olla hyvä juttu, mutta se voi olla myös riskialtista, koska olisimme niin sanotusti yhden toimittajan varassa. Näin ollen olisi hyvä, että meillä olisi edelleen myös toinenkin palveluntoimittaja.

Laskutus olisi saatava selkeämmäksi, niin että palvelusta tulisi vain yksi kuukausilasku, niin että tiedonsiirtomaksut sisältyisivät palvelumaksun piiriin. Tämä selkeyttäisi kategorian kustannusseurantaa.

Tavoitteet kyseisessä kategoriassa ovat seuraavanlaiset:

- Keskittäminen
- Toimittajien määrän pienentäminen tai pitäminen samalla tasolla
- Koordinoidusti hoidettu hankinta ja selkeämpi kokonaisuus
- Parempi toimittajayhteistyö
- Selkeämpi kustannusseuranta → laskutuksen sirpaleisuuden poistaminen

10.8.3 Toimenpiteet

Hankintakategorian tavoitteiden saavuttamiseksi on päätetty aloittaa kilpailutusprosessi, jonka avulla voidaan löytää mahdollisesti uusi ja parempi toimittaja tai vaihtoehtoisesti päivittää nykyistä sopimustamme paremmaksi. Kilpailutus tehdään suurimpien toimistojen eli Vantaan ja Tampereen osalta, mutta ajatellen koko kohdeorganisaatiota. Vantaan ja Tampereen toimistot ovat suurimpia ja näin ollen myös palveluhinnaksi muodostuu suurempi hinta verrattuna muihin toimistoihin. Tästä syystä päätimme, että ne kaksi toimittajaa, jotka tarjoavat parhaimmat hinnat ja ratkaisut Tampereen ja Vantaan toimistojen osalta ovat ne, joiden kanssa voidaan mahdollisesti sitten edetä myös muiden konttoreiden tilanteiden kartoitukseen. Kilpailutusprosessista vastaa hankintakoordinaattori eli minä.

Hankintakategorian mittariksi valittiin toimittajien määrän muutos.

11 Kehitystyön tulokset

Tämän kehittämistyön avulla syntyi kohdeorganisaatiolle uusi tehokkaampi hankintatoimen toimintamalli, joka on kategoriajohtamismalli. Lisäksi kohdeorganisaation hankintatoimea varten saatiin suunniteltua karkea hankintastrategia, joka linkittyy organisaation päästrategiaan. Implementointia varten valittujen mittareiden lisäksi saatiin luotua myös ylemmän tason mittarit liiketoimintaa varten. Kyseisten ylemmän tason mittareiden avulla voidaan tulevaisuudessa seurata kohdeorganisaation hankintatoimen pidemmän aikavälin kehittymistä koko kohdeorganisaation tasolla.

Kehittämistyön avulla haluttiin ratkaista vastaukset alapuolella oleviin kolmeen hankintatoimen kehittämiseen liittyvään kysymykseen. Tämän Kehittämistyön toimesta kaikkiin näihin kysymyksiin saatiin myös vastaukset.

- Millaisella johtamismallilla saamme paremmin hallittua hankintakuluja?
 - Kategoriajohtamismallilla.
- Millaisia hankintakategorioita voidaan muodostaa yrityksen hankintakuluista?
 - Hankintaryhmät ja -kategoriat on muodostettu kohdeorganisaation kulutileistä. Hankintaryhmiä on yhteensä kahdeksantoista ja hankintakategorioita yhdeksänkymmentäkaksi.
- Millaisella hankintastrategialla saadaan toteutettua säästöjä yrityksen kulu- ja investointityyppisissä hankinnoissa?
 - Implementointiin valituille hankintakategorioille on luotu kategoriastراتيجiat, jotka ovat kirjallisesti luettavissa kohdeorganisaation dokumentinhallintajärjestelmästä. Kohdeorganisaatiolle on suunniteltu karkea hankintastrategia.

11.1 Mittareiden tulokset

Kehittämistyön tuloksena syntyneitä uutta toimintamallia päätettiin mitata kolmella määrällisellä ja kolmella laadullisella mittarilla. Määrälliset mittarit kohdistettiin implementointiin valittuihin kategorioihin. Tiettyä määrällistä mittaria varten valittiin sopivin kategoria, jonka sisällä tapahtuvaa kehitystä kyseinen mittari parhaiten kuvaa. Määrällistä mittaria käytettiin myös kuvaamaan kehittämistyön tuloksena syntyneitä kategoriajohtamismallia, joka oli tämän opinnäytteen pääasiallinen kehittämistyön tuotos.

Alapuolella (taulukko 5) on esitelty tulokset kehittämistyön laadullisille mittareille sekä kategoriajohtamismallia kuvaavalle määrälliselle mittarille. Implementointiin valittujen hankintakategorioiden sisäistä muutosta kuvaavien määrällisten mittareiden tulokset esittelen erikseen omassa kappaleessaan edempänä.

Taulukko 5. Kehittämistyön mittareiden tuloksia.

Mittari	2016	2017	Muutos %
Hankintakategorioiden määrä	1 kpl	92 kpl	91,00
	Kyllä	Ei	
Implementointiin valituilla hankintakategoriolla on strategia	X		
Organisaatiolla on karkea hankintastrategia	X		
Hankintastrategia linkittyy organisaation päästrategiaan	X		
Hankintatoimella on pidemmän aikavälin kehittymistä kuvaavat mittarit konsernin liiketoimintaa varten	X		

Yläpuolisesta taulukosta voidaan todeta, että kyseisten mittareiden tulokset ovat varsin positiivisia. Kyseisten mitattavien asioiden osalta olemme saaneet sen, mitä olemme mitanneetkin. Tämä todetaan sillä, että neljän laadullisen mittarin kohdalla jokainen ruksi on kyllä-ruudukossa eli vastaukset mittareiden esittämiin kysymyksiin ovat positiivisia. Kohdeorganisaatioon on suunniteltu karkea hankintastrategia, joka linkittyy kohdeorganisaation päästrategiaan. Jokainen implementointiin valittu hankintakategoria on myös saanut oman toimenpidesuunnitelmansa eli strategiastrategian. Lisäksi, hankintatoimeita varten on myös suunniteltu liiketoimintatason mittarit kuvaamaan tulevaisuuden kehitystä.

Hankintastrategia sekä liiketoimintatason mittarit ovat tietystikin vielä kohdeorganisaation johdon käsittelyä varten. Tämän Kehittämistyön tarkoitus oli luoda pohja näille asioille Johdon työtä varten ja siinä myös mielestäni onnistuttiin hyvin. Kohdeorganisaation hankintastrategian ja liiketoimintatason mittarit hankintatoimelle vahvistaa virallisesti kuitenkin kohdeorganisaation Johto.

Yläpuolisessa taulukossa ylimpänä oleva mittari kuvaa kategorioiden määrää ja sitä kautta uuden toimintatavan toteutumista kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa ei ole aikaisemmin ollut kategoriahallintaan perustuvaa hankintatoimen johtamismallia ja näin ollen kaikki hankinnat ovat olleet niin ikään vain yhdessä suuressa ryhmässä. Voidaan siis todeta, että kohdeorganisaatiossa on ollut ainoastaan yksi suuri kategoria, joka on sisältänyt kaikki kyseisen organisaation hankinnat. Tämän kehittämistyön tuloksena kohdeorganisaation hankinnat on ryhmitelty hankintaryhmiin ja niiden alla oleviin hankin-

takategorioihin, joita on nykyisellään yhdeksänkymmentäkaksi kappaletta. Tämän mittarin tulos on siis positiivinen. Muutos entisestä nykyiseen on hyvin huomattava, sillä muutosprosentti on 91 %. Voidaan siis todeta, että kohdeorganisaatioon on luotu onnistuneesti kategoriajohtamismalli.

11.2 Hankintakategorioihin kohdistuvien mittareiden tulokset

Uuden toimintatavan vaikutuksia itse hankintakategorioissa mitattiin kategorian sisällä tapahtuneella kustannus- tai toimittajien määrän muutoksella. Hankintakategoriat, joiden osalta näitä kyseisiä asioita mitattiin, ovat: vastuuvakuutukset, majoitus- ja matkailu, siivous- ja puhtaanapito sekä vartiointi ja hälytys. Hankintakategorian Ohjelmistot ja ohjelmistosopimukset osalta mitattiin ainoastaan toteutunutta kategoriastrategiaa, jonka osalta tulos on todettu edellä esitettyssä taulukossa (Taulukko 5).

Seuraavasta taulukosta 6 voidaan havainnoida kaikkien hankintakategorioiden mittareiden tulokset kootusti.

Taulukko 6. Hankintakategorioiden kehitystä kuvaavien mittareiden tulokset.

Valitun hankintakategorian kustannusmuutos:	Muutos %
<i>Vastuuvakuutukset</i>	48,03
<i>Majoitus- ja matkailu/Lentolippu, Eurooppa</i>	45,83
Toimittajien määrä per valittu kategoria:	Muutos %
<i>Siivous ja puhtaanapito</i>	0,00
<i>Vartiointi ja turvallisuus</i>	0,00

Taulukko 6 näyttää mittareiden tulokset muutosprosenttien muodossa kyseisille hankintakategorioille, niin kustannuksissa sekä toimittajamäärissä. Vastuuvakuutuksien sekä Majoitus ja matkailu osalta seurattiin kustannusmuutosta kategorioiden eurohinnoissa. Tarkat euromääräiset luvut vastuuvakuutuksien sekä majoituksen ja matkailun osalta halutaan kuitenkin pitää tässä Kehittämistyössä salassa. Tästä syystä mittarin tulosta kuvataan muutosprosentilla.

11.2.1 Vastuuvakuutukset

Vastuuvakuutusten hankintakategoriassa tavoitteena oli saada parempaa palvelua paremmalla hinnalla. Toimittajasuhteen muutosta ja sen tuomaa etua päätettiin mitata kustannustason muutoksella: vanhan vakuustoitimittajan vuosihinta vuonna 2016 vs. uuden toimittajan vuosihinta 2017.

Koska uusi sopimushinta vastuuvakuutuksille saatiin kesken vuotta 2017, perustuu vuoden 2017 kokonaissumma arvioon, joka on laskettu uuden toimittajan kk-hinnan perusteella. Taulukossa 6 näkyvä muutosprosentti kuvaa vuositason kustannusmuutosta vuodesta 2016 vuoteen 2017. Kyseisen hankintakategorian mittarin tulos on positiivinen. Vuosikustannus on 48 % prosenttia edullisempi uuden toimittajan kk-hinnalla, kuin mitä se oli vuonna 2016 entisen toimittajan hinnalla. Toimittajavaihdos oli siis hyvin onnistunut päätös tässä hankintakategoriassa, sillä sen avulla saatiin hankintakategorian kokonais-kustannuksia puolet alemmas.

11.2.2 Majoitus- ja matkailu

Majoitus- ja matkailu- hankintakategoriassa tavoitteena oli matkatoimiston kumppanuusmallisopimuksen päivittäminen jo olemassa olevan toimittajan kanssa. Uuden sopimusmallin myötä tavoitteena oli saada paremmat palvelumaksut ja parempi järjestelmä.

Kategoriassa mittariksi valittiin palvelumaksujen muutos yhden lentomatkan (meno-paluu) osalta Euroopassa. Muutosta mitattiin vertaamalla vanhaa yksittäisen lentomatkan sopimushintaa vuodelta 2016 uuteen päivitettyyn sopimushintaan vuonna 2017. Taulukossa 6 oleva muutosprosentti kuvaa hinnanmuutosta, joka on erittäin positiivinen. Uuden sopimusmallin myötä saimme lentomatkoille paljon huokeammat hinnat ja näin ollen niiden kustannus saatiin 45,83 % prosenttia halvemmaksi, joka on siis lähes puolet.

11.2.3 Siivous- ja puhtaanapito

Siivous- ja puhtaanapito hankintakategorian tavoitteena oli kokonaiskustannuksien saaminen alemmas, kumppanuus toimittajan kanssa, yksi paremmin hallittu kokonaisuus sekä toimittajamäärän väheneminen. Näitä asioita lähdettiin tavoittelemaan kilpailutuksen kautta. Mittariksi valittiin toimittajamäärän muutos. Taulukosta 6 voidaan nähdä, että

muutosprosentti tämän kategorian kohdalla on nolla. Tämä johtuu siitä, että kilpailutusprosessin myötä huomasimme, että tämän kategorian osalta keskittäminen yhden tai kahden toimittajan varaan ei onnistu. Tämä jopa nostaisi kokonaiskustannuksia tässä kyseisessä kategoriassa, joten täyskeskittäminen todettiin kannattamattomaksi. Näin ollen toimittajamäärään ei kilpailutuksen myötä tällä erää saatu muutosta ja muutosprosentti on tällöin 0 %.

Siivous- ja puhtaanapito-hankintakategorian osalta päätettiin kuitenkin, että volyyमितua ja kustannussäästöjä lähdetään seuraavaksi hakemaan osakeskittämisen kautta. Vaikka tavoitteena ollut Suomen toimipisteiden keskittäminen yhdelle tai kahdelle toimittajalle ei onnistunutkaan, voidaan volyyमितua ja kustannussäästöjä saada jatkossa kuitenkin toimistokohtaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että seuraavaksi kohdeorganisaation osalta tutkitaan olisiko mahdollista keskittää kaksi tai kolme toimistoa saman toimittajan sopimuksen alle. Osakeskittämisen kautta voidaan tavoitella hankintakategorian strategiaan liitettuja tavoitteita.

11.2.4 Vartiointi ja turvallisuus

Kuten edellä kerrottiin, oli vartiointi ja turvallisuus- hankintakategorian tavoitteena paremmin toimiva kokonaisuus, jota lähdettiin tavoittelemaan kilpailutuksen kautta toiveena saada muun muassa paremmin toimiva palvelumalli, selkeämpi laskutus, parempi toimittajayhteistyö ja toimittajamäärän pienentäminen tai vähintäänkin pitäminen samalla tasolla. Näitä asioita tavoiteltiin kilpailutuksen kautta ja mittariksi kategorian sisäiselle kehitykselle valittiin toimittajamäärien muutos.

Alkuperäinen toimittajamäärä kategoriassa oli kaksi toimittajaa, toimittajat A ja B, jotka toimittivat palvelua yhteensä kohdeorganisaation kuudelle eri toimistopaikkakunnalle. Kilpailutus painottui kuitenkin kohdeorganisaation suurimpiin toimistoyksiköihin, jotka ovat Tampere ja Vantaa. Kilpailutukseen osallistui yhteensä neljä eri palveluntuottajaa. Kilpailutuksen tuloksena todettiin, että olemassa olevat kaksi toimittajaa, sekä A että B, olivat edelleenkin ne, jotka onnistuivat tarjoamaan parhaimman palvelumallin ja hinnan kohdeorganisaatiolle Tampereen ja Vantaan toimistojen osalta. Kaksi muuta kilpailutukseen osallistunutta toimittajaa karsiutuivat näin ollen kokonaan pois.

Kilpailutuksen tuloksen selvittyä päätettiin, ettei vartiointi ja hälytyspalveluiden toimittajamäärää haluta lähteä tämän enempää pienentämään vaan pysytään edelleen näissä

kahdessa toimittajassa. Heidän kanssaan meillä on kohdeorganisaatiossa jo olemassa oleva yhteistyösuhde ja emme myöskään halua olla vain täysin yhden toimittajan varassa. Tämä päätös perustui omaan tietämykseeni ja näkökantani, mutta sitä tukivat Vantaan ja Tampereen toimistopäälliköt. Lisäksi myös oma esimieheni oli asiasta samaa mieltä.

Kilpailutuksen tulokseen perustuen on jäljempänä olevassa Taulukossa 6 vartiointi ja turvallisuus-hankintakategorian toimittajamäärän muutosprosentti 0 %. Toimittajamäärä pysyy kategoriassa edelleen samana eli muutosta toimittajamäärässä ei tapahtunut. Tämä on kuitenkin mieluinen tulos kohdeorganisaatiolle, joten se voidaan todeta positiiviseksi. Tulosta voidaan pitää myös positiivisena senkin takia, että tavoitteena kategoriassa oli joko toimittajien vähentäminen yhteen tai määrän pysyminen samana.

Sen verran muutosta kategoriassa kuitenkin tapahtuu, että Tampereen toimisto haluaa vaihtaa nykyisen toimittajansa (toimittaja A) toiseen kohdeorganisaation vartiointi ja hälytyspalveluita toimittavaan toimittajaan (toimittaja B). Näin ollen toimittaja B tulee tuottamaan palveluita kohdeorganisaation kolmelle eri toimistopaikkakunnalle, nykyisen kahden toimistopaikkakunnan sijaan. Vantaa on kuitenkin päättänyt pysyä edelleen samassa toimittajassa ja katsoa mahdollista sopimuksen päivittämistä vasta myöhemmin ensi vuoden puolella, kun toimisto on muuttanut uusiin toimitiloihin. Toimittaja A toimittaa jatkossa palveluansa kohdeorganisaation kolmelle eri toimistopaikkakunnalle, aikaisemman neljän sijaan. Näin ollen molemmilla toimittajilla on sama määrä kohdeorganisaation toimistoja asiakkaana.

Vaikka kilpailutuksen osalta ei toimittajamääriin muutosta saatu, sen osalta saatiin kuitenkin selvitettyä, että kohdeorganisaation kannalta parhain ratkaisu on pysyä edelleen yhteistyössä jo olemassa olevien kahden toimittajan kanssa. Lisäksi selvisi myös se, että nämä kaksi toimittajaa ovat kohdeorganisaation tarpeisiin ne parhaimmat. Näin ollen, voidaan jatkossa organisaation vartiointi- ja turvallisuuspalvelut keskittää jommankumman toimittajan hoidettavaksi, ilman, että jokaisen toimistopaikkakunnan tarvitsisi erikseen kyseistä palvelua omalla kohdallaan enää kilpailuttaa. Uudet toimistopaikkakunnat voivat jatkossa pyytää tarjoukset jo olemassa olevilta toimittajilta ja valita palvelun tuottajakseen joko toimittajan A tai toimittajan B.

12 Kehittämistyön arviointi ja johtopäätökset

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen hankintatoimea luoden kohdeyrityksen hankintatoimelle kategoriajohtamismalli, karkea hankintastrategia sekä hankintojen kehitystä kuvaavat mittarit. Näiden asioiden myötä kohdeorganisaation hankintatoimelle oli tarkoitus saada uusi ja tehokkaampi toimintatapa, jonka avulla voidaan tavoitella kustannussäästöjä Suomen tasolla kaikissa kohdeorganisaation ulkopuolelta tehtävissä hankinnoissa. Kehittämistyössä keskityttiin erityisesti epäsuorien hankintojen tehostamiseen.

Alustava aikataulu loi rungon kehittämistyön etenemiselle ja nyt jälkikäteen voinkin todeta, että kehittämistyö eteni suunnitellun mukaisesti, eikä sen osalta myöhästytty mistään. Kehittämistyön arvioitu kesto oli oikea.

Valittu teoria loi pohjan kehittämistyölle. Teoreettinen viitekehys käsitteli oleellisia asioita kehittämistyön kannalta. Teoria on kuitenkin teoriaa, joten kaikkea ei kuitenkaan kohdeorganisaation osalta voitu täysin samalla tavalla tehdä. Teoriaa sovellettiin käytäntöön parhaimman mukaan ja niin, että se soveltui nimenomaan kohdeorganisaation tarpeeseen ja toiminnan tasoon.

Benchmarking-haastatteluista saadut vastaukset auttoivat itseäni kehittämistyön tekijänä miettimään oikeita asioita hankintatoimen kehittämisessä sekä kategoriatyössä, mitä kannattaa välttää ja mihin kannattaa panostaa. Oli hyvä tietää, miten muissa yrityksissä on samankaltainen asia hoidettu.

Nykytila-analyysissa haastetta toi se, että kohdeorganisaatiossa ei ole sähköistä tilausjärjestelmää tai ERP-järjestelmää, josta saataisiin helposti tuotettua kuluanalyysieja kaikista hankinnoista. Kulu- eli spend-analyysien tuottaminen olikin hyvin työlästä kohdeorganisaation Controllerille, koska kaikki tiedot otettiin ostolaskujärjestelmästä perustuen saatuihin ostolaskuihin. Tämä vei paljon Controllerin työaika ja näin ollen spend-analyysieja ei ole mahdollista toteuttaa useasti, esimerkiksi kvartaaleittain, vaan spend-analyysi voidaan toteuttaa vuosittain. Kohdeorganisaatiossa on aloitettu ERP eli toiminnanohjausjärjestelmähanke, joten tulevaisuudessa voidaan spend-analyysit tuottaa sujuvammin ja myös lyhemmällekin aikavälille. Tämä on hyvin oleellista kategorioiden kustannusseurannassa ja niiden kehittämisessä jatkossa, sillä uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä raportointi ja analyysien tuottaminen paranee.

Haasteena kehittämistyössä oli mielestäni kohdeorganisaation henkilöstön tietoisuuden puute hankintatoimesta sekä hankintojen strategisesta kehittämisestä. Aikaisemmin hankintoja oli hoidettu ainoastaan tarvelähtöisesti. Hankintojen kehittämismenetelmät sekä kategoriajohtamismalli eivät olleet kohdeorganisaation henkilöstölle tuttuja asioita ennestään. Näin ollen ei välttämättä osattu ajatella kuinka tärkeästä asiasta on kysymys ja mitkä sen vaikutukset ovat tavoiteltaville kustannussäästöille. Tietämättömyys oli mielestäni myös syynä siihen, että kehittämiseen tarvittavia henkilöitä oli välillä vaikea tavoittaa ja saada osallistettua kehitystyöhön. Lisäksi huomasin myös, että epäsuoria hankintoja ei varsinaisesti osata ajatella alueena, joka vaatisi myös strategisuutta ja kehittämistä. Hankintojen jakaantuminen suoriin ja epäsuoriin hankintoihin oli asia, joka vaati hankintavastuullisessa asemessa toimivien työntekijöiden perehdyttämistä. Nykytila-analyysiosiossa toteutetut haastattelut omalle henkilöstölle antoivatkin jo etukäteen hyvää faktatietoa siitä, mikä on henkilöstön hankintatoimen tietous ja miten tärkeäksi hankinnat ylipäänsään koetaan. Tämä antoikin hyvää faktaa kehittämistyön aloittamiselle.

Kohdeorganisaation johto on tiedostanut hankintojen merkityksellisyyden ja tärkeyden. Se on asettanut tavoitteeksi hankintakustannusten pienentämisen, mutta hankintatoimi ei kuitenkaan ole vielä virallisesti tunnistettu funktio kohdeorganisaatiossa. Hankintatoimi ei ole oma liiketoimintayksikkönsä, jonka johdosta hankintatoimen kehittämistyö ja sen matka kohdeorganisaation viralliseksi liiketoimintayksiköksi on edelleen vasta alkutekijöissään. Tämän kehittämistyön avulla saatiin kuitenkin otettua ensimmäinen askel kohti strategista modernia hankintatoimea, vaikkakin se vaatii vielä paljon työtä jatkossa.

Kaiken kaikkiaan kehittämistyössä onnistuttiin mielestäni hyvin, sillä kaikki työlle asetetut tavoitteet saavutettiin: hankinnat saatiin ryhmiteltyä kategorioihin, valitut hankintakategoriat saivat kategoriastrategian sekä kohdeorganisaatiolle luotiin karkea hankintastrategia ja hankinnan liiketoimintatason mittarit. Ennen kehittämistyön aloittamista, ei kohdeorganisaatiossa näitä asioita ollut olemassa. Kohdeorganisaation hankintatoimen toimintatavoissa on siis tapahtunut huomattava muutos tämän kehittämistyön osalta. Lisäksi kategoriajohtamismallin myötä kohdeorganisaatioon saatiin luotua myös hankintojen analysointimenetelmät, joita ei myöskään aikaisemmin ole ollut kohdeyrityksessä käytössä.

Saavutettujen tavoitteiden osalta voidaan siis todeta, että kohdeorganisaation hankinnat perustuvat nykyään enemmän strategisuuteen, eikä pelkästään tarvelähtöiseen ajatteluun. Hankintoja tarkastellaan strategisesti, jonka johdosta voidaan tehdä päätelmiä.

Päätelmien avulla voidaan tehdä tarvittavia toimenpiteitä tulevaisuudessa hankintakustannusten alentamiseksi.

12.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kehittämistyön reliabiliteetti varmistettiin oikeanlaisella tiedonkeruulla taloushallinnon järjestelmästä sekä sillä, että tiedonkeruussa käytettiin aina samaa menetelmää. Lisäksi kehittämistyön raportissa kuvataan tarkasti jokainen tutkimuksen tekovaihe, jotta lukijalle syntyy varma kuva kaikista kehittämistyön vaiheista.

Validiteetti kehittämistyössä perustui oikeanlaiseen teoreettiseen viitekehykseen sekä oikeanlaiseen tutkimusmenetelmään, joka oli toimintatutkimus. Luotettavuutta lisäsi yhteistyö organisaation taloushallinnon sekä muiden kohdeorganisaation eri asiantuntijoiden kanssa. Sisäinen viestintä uusista kehitetyistä toimintatavoista ja niiden perehdyttäminen asianosaisille varmistivat tutkimuksen validiteetin.

Kehittämistyö eteni toimintatutkimuksen syklin mukaisesti: suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi. Suunnitteluosuus sisälsi kehittämisen tarpeen ilmenemisen, toiminnan nykytilan kartoituksen sekä oikean teorian ja aineiston löytämisen. Toteutusvaiheeseen kuului uuden toimintatavan kehittäminen ja sen jalkauttaminen kohdeyritykseen eli implementointivaihe. Havainnointi ja reflektointi sisälsivät uuden toimintatavan muutosten vaikutusten mittaamisen ja arvioinnin sekä johtopäätökset. Näiden pohjalta syntyi jatkokehitysehdotukset, joiden avulla voidaan luoda vieläkin entistä ja parempi toimintatapa kohdeyritykselle.

13 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet kohdeorganisaatiolle

Jatkokehitysehdotuksena kohdeorganisaation Johdon tulisi täydentää hankintastrategiaa entistä kattavammaksi ottaen huomioon juurikin ne asiat, jotka ovat tämän kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä esitetty hankintastrategian osalta. Kohdeorganisaation Johdon tulisi myös liittää hankintastrategia osaksi yrityksen liiketoimintaa. Johdon tunnustus ja tuki hankintatoimelle on tärkein lähtökohta kehittämisessä.

Työtä hankintakategorioiden parissa tulee edelleen jatkaa. Tämän kehittämistyön osalta kategoriastrategiat luotiin viidelle hankintakategorialle. Hankintatoimen tehostamisen ja

kehittämisen osalta on kuitenkin ensisijaisen tärkeää, että kehittämistyö ei lopu tähän vaan kaikki kohdeorganisaation tärkeimmät hankintakategoriat saavat kategoriastategian. Lisäksi hankintaryhmiä ja – kategorioita tulisi tulevaisuudessa kehittää ja muokata edelleen. Tarkoitus on, että kategoriahallinta elää, siihen suhtaudutaan kriittisesti ja sitä kehitetään kohdeorganisaation kehittymisen vanavedessä.

Ostoportfolio- ja spend-analyysit olisi suositeltavaa ottaa virallisiksi työkaluiksi kohdeorganisaatiossa ja niitä pitäisi myös Johdon saada tarkastella vähintään vuosittain. Hankintatoimea tulisi hoitaa myös jatkossa koordinoitusti osaavan henkilön toimesta, jotta voidaan varmistaa kehityksen eteneminen haluttuun suuntaan ja saavuttaa tulevaisuudessa yrityksen Johdon asettamat tavoitteet hankintakustannusten alenemisesta.

Kohdeorganisaation henkilöstöä tulisi perehdyttää lisää hankinta-asioissa ja niiden kehittämisen merkityksestä. Perehdyttämistä suositellaan erityisesti koskien kategoriahallintaa, jotta uuden toimintatavan merkitys ymmärretään. Hankintakategorioiden kehittäminen vaatii poikkiorganisatorista yhteistyötä. On suositeltavaa, että kohdeorganisaatiossa on jatkossakin hankintatoimen kehittämistä eteenpäin vievä taho, jolla on oikeanlainen hankintatoimen tietous ja osaaminen ja joka koordinoitusti hallinnoi kohdeorganisaation hankintatoimea näyttäen oikean suunnan kehitykselle.

Kohdeyrityksen kansainvälistymisen osalta jatkokehitysehdotuksena on, että kategoriahallinta jalkautetaan toimintatapana tulevaisuudessa koko konserniin, kattaen myös ulkomaan yksiköt. Hankintastrategian tulisi jalkauttaa osaksi koko konsernia, jotta yhteinen linja hankintojen hoitamiselle saadaan toteutettua.

Lähteet

Asiantuntijahaastattelu1. Kategoriapäällikkö. Benchmarkingyritys, ICT-ala. Haastattelu 14.11.2016.

Asiantuntijahaastattelu2. Ostaja. Benchmarking yritys, sähkövoima- ja automaatioala. Haastattelu 12.1.2017.

Baily, Peter, Farmer, David, Crocker, Barry, Jessop, David, Jones, David 2008. Procurement Principles and Management. Tenth Edition. Pearson Education, Essex.

Business Controller. Kohdeorganisaatio, Tampere. Haastattelu 2.3.2017 ja 28.6.2017.

Business Development Specialist. Kohdeorganisaatio, Vantaa. Haastattelu 2.3.2017.

Hannus, Jouko, Jan-Erik, Lindroos, Seppänen Tapani 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Espoo. HM&V Research.

Heikkinen, L.T. Hannu, Rovio, Esa, Syrjälä, Leena (toim.) (2010) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Huuhka, Terttu 2016. Hankintojen kehittäminen. Tehokkaan hankinnan työkalut. Books on Demand, Helsinki.

Iloranta, Kari, Pajunen-Muhonen, Hanna 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma, Helsinki.

Jyväskylän yliopisto 2015. Laadullinen tutkimus. Päivitetty 23.4.2015.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu 15.9.2017.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kohdeorganisaation intranet 2017. Strategia. Luettu 7.11.2017.

Limberakis, Constantine G 2012. Supply Chain Management Review; Framington. Spend Analysis: LESSONS FROM, Peerless Media. Framington. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/929461792?accountid=11363>

Logistiikan maailma 2017. Kategoriajohtaminen ja kategoriastrategia. <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/kategoriajohtaminen-ja-kategoriastrategia/>. Luettu 15.9.2017

Logistiikan maailma 2017. Varaston ohjaus. <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus/>. Luettu 27.6.2017.

Logistiikan maailma. Hankintatoimi ja ostotoiminta. http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintatoimi_ja_ostotoiminta. Luettu 19.10.2016.

Lysons, Kenneth & Farrington, Brian 2016. Procurement and Supply Chain Management. Ninth Edition. Pearson. New York.

Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Methelp, Helsinki.

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta. Parempi bisnes. Talentum, Helsinki.

O'Brien, Jonathan 2015. Category Management in Purchasing. A Strategic approach to maximize business profitability. Third edition. Kogan Page Limited.

Reck, Robert F & Long, Brian G. 1988. Purchasing: A competitive weapon. Journal of purchasing and materials management. 24,3. Abi/Inform collection.

Saari, Ahti 2016. Strategisen johtamisen perusteet. Luento. Metropolia ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Suomen Riskienhallintayhdistys 2016. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>. Luettu 12.12.2016.

Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 1.-7.painos. WSOY, Helsinki.

Valpola, Anneli & Kvist, Hasse & Heimonen, Jussi & Niutanen, Kenny & Lillkål, Lea & Masalin, Leena & Kalin, Riitta 2010. Strategia toimeksi. Muutosvoimana ihmiset. Espoo.

Van Weele, Arjan J. 2014. Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practise. Sixth edition. Cengage Learning.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.

Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak->

[sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html).

Luettu 8.8.2017.