

Hampaallisten komponenttien hankintojen kehittäminen

Markus Paunu

Opinnäytetyö
Joulukuu 2018
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Paunu, Markus	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2018
	Sivumäärä 38	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Hampaallisten komponenttien hankintojen kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Minna Kervinen, Jukka Eerola		
Toimeksiantaja(t) Santasalo Gears Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Santasalo Gears Oy:n hampaallisten komponenttien, kuten hammaspyörien- ja akseleiden, hankintoja. Santasalo Gears Oy on voimansiirtoratkaisuja teollisuuden käyttöön valmistava yritys, joka kuuluu David Brown Santasalo -konserniin.</p> <p>Kehitystyö koostui nykytilan analysoimisesta sekä sen pohjalta tehdyistä kehitysehdotuksista. Analysointivaihe koostui kolmesta eri vaiheesta: hankintojen lähtötietojen analysoimisesta, sisäisten ja ulkoisten vaikuttajien arvioimisesta sekä hankintojen tarkastelemisesta strategiselta näkökannalta. Analysoitavaa dataa oli runsaasti. Käytössä oli muun muassa yrityksen ostodataa, tarjouspyyntöihin perustuvia hintalistoja, kuljetusdataa, yrityksen käyttämien suoritusmittarien dataa sekä toimittajakohtaisia kuukausiraportteja. Tämän lisäksi hyödynnettiin yrityksessä olevaa tietoa haastatteleamalla suunnittelijoita sekä hankinnan henkilökuntaa.</p> <p>Työn puitteissa vierailtiin hankintakategorian merkittävimpien toimittajien tuotantotiloissa. Avaintoimittajia arvioitiin haastatteleamalla ja esittämällä 20 kysymystä koskien heidän tyytyväisyyttään Santasaloon asiakkaana sekä heidän tulevaisuudensuunnitelmiaan ja toiveitaan yhteistyön kehittämiseksi. Saatuja tuloksia hyödynnettiin toimittajaprofiilien ja nykytila-analyysin luomisessa.</p> <p>Työn tulokset muodostuvat nykytila-analyyseista sekä niiden pohjalta esitetystä kehitysehdotuksista. Kehitysehdotukset painottuvat toimittajayhteistyöstä saatavan hyödyn maksimoimiseen sekä yhteistyön parantamiseen. Sen lisäksi työssä tehdään ehdotus siitä, miten kategorian tuotteet tulisi jakaa kategorian toimittajien kesken.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Hankintatoimi, hankintojen kehittäminen, toimittajayhteistyö, hankintastrategia, nykytila-analyysi</p>		
<p>Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) Liitteenä työn tulokset, 20 sivua. Liitteet 1,2,3 ja 4 ovat salassa pidettäviä, jotka on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammatillisuus. Salassa pitoaika kaksikymmentä (20) vuotta, salassapito päätty 12.12.2038.</p>		

Author(s) Paunu, Markus	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 38	Permission for web publication: x
Title of publication Developing the procurement of geared components		
Degree programme Bachelor of Engineering, Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Kervinen, Minna. Eerola, Jukka.		
Assigned by Santasalo Gears Oy		
Abstract <p>The aim of the thesis was to develop the procurement of geared components such as gear wheels and pinions at Santasalo Gears Oy. Santasalo Gears Oy, which is part of David Brown Santasalo group, is specialized in producing power transmission solutions for industrial purposes.</p> <p>The development work began with a current state analysis, which led to creating a set of suggestions. The current state analysis was conducted in three phases: first, the spend-data was studied, after which the internal and external factors were analyzed and lastly, the strategic perspective of the procurement process was considered. A broad range of data was utilized in the study, including spend-data, price lists, transportation data and the collected metrics. In addition, the knowledge within the company was utilized by interviewing designers and purchasing staff.</p> <p>In addition, the most significant suppliers were audited in the process. They were interviewed and asked twenty questions concerning their satisfaction with Santasalo as a customer. Moreover, their future insights and expectations for future co-operation were surveyed. The results were then used to create supplier profiles and a current state analysis.</p> <p>The current state analyses and the suggestions based on them formed the results of the thesis. The development suggestions highlighted the importance of improving the supplier relations and maximizing their potential benefits. Additionally, a suggestion was presented to re-arrange the purchasing volumes of the categories between the suppliers.</p>		
Keywords/tags (subjects) Procurement, supplier relationship management, purchasing strategy, current state analysis		
Miscellaneous (Confidential information) Appendixes include results, 20 pages. Appendixes 1, 2, 3 and 4 are confidential and they have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is twenty years and it ends 12.12.2038		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tausta	3
1.2	Tavoitteet	4
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
2	Hankintatoimi	5
2.1	Hankinnan määrittely	6
2.2	Hankinnan rooli	7
2.3	Hankintaprosessi	7
2.4	Toimitusketju ja toimitusketjun kehittäminen.....	8
3	Hankintojen analysointi ja kehittäminen.....	10
3.1	Spend-analyysi.....	10
3.2	ABC-analyysi	11
3.3	Tulosten mittaaminen	12
3.4	Portfolioanalyysi.....	13
4	Strateginen hankinta	15
4.1	Hankintastrategian luominen.....	15
4.2	Toimittajien valinta.....	16
4.3	Toimittajasuhteen hallinta	17
4.4	Riskienhallinta	18
5	Toimittajayhteistyö	20
5.1	Ostava yritys toimittajan näkökulmasta	20
5.2	Toimittajan suosioon pyrkiminen.....	23
5.3	Ensisijaisen asiakkuuden sykli	24
5.4	Ensisijaisen asiakkaan status	25

	2
5.5 Liiketoimintaverkostot	26
5.6 Sopimukset	27
6 Tutkimuksen toteuttaminen	28
6.1 Hankintojen lähtötietojen analysointi.....	29
6.2 Ulkoisten vaikuttajien arviointi	30
6.3 Kategorian hankintojen analysointi strategisesta näkökulmasta	31
6.4 Ehdotukset hankintastrategian kehittämiseksi	33
7 Tulokset ja analysointi	34
8 Pohdinta.....	34
Lähteet	36
Liitteet	38

Kuviot

Kuvio 1. Ydinkompetenssimalli	9
Kuvio 2. ABC-analyysia havainnollistava kuva (mukaan Nieminen 2016).....	12
Kuvio 3. Kraljicin portfolioanalyysi (ks. esim. Nieminen 2016).	14
Kuvio 4 Hankintastrategian luominen (Benton 2010).....	16
Kuvio 5. Myyjän asiakasportfolio (Booth 2010.)	21
Kuvio 6. Hollantilainen tuulimylly (van Weele 2010.)	22
Kuvio 7. Ensisijaisen asiakkuuden sykli	25

1 Johdanto

1.1 Tausta

Hankintatoimi on keskeinen osa yrityksen liiketoimintaa ja kriittisessä roolissa esimerkiksi keskeytyksettömän tuotannon varmistamisessa. Viime vuosikymmeninä yritykset ovat kasvavissa määrin halunneet keskittyä omaan ydinosamiseensa. Se on johtanut muiden toimintojen ulkoistamiseen, ja siten korostanut hankintatoimen tärkeyttä ja nostanut hankintojen osuutta liikevaihdosta (Benton 2010, 6).

Esimerkiksi valmistavassa teollisuudessa alihankkijat toimittavat yhä suurempia kokonaisuuksia lopputuotteeseen. Hankintatoimen tärkeydestä kertoo esimerkiksi se, että teknologiateollisuudessa ja vähittäiskaupassa hankintojen osuus koko liikevaihdosta on 60–80 prosenttia. (Nieminen 2016, 12.)

Hankinnan merkitys yrityksen kilpailukyvyyn ja tuloksen kannalta on merkittävä. Operatiivisen ostotyön lisäksi hankinnoilla on tärkeä rooli yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnan ja kilpailukyvyyn rakentamisessa. Kuten mainittua, jopa 80 % yrityksen liikevaihdosta voi olla toimittajien varassa. Tämän takia yhteistyö ja strategiset kumppanuudet avaintoimittajien kanssa turvaavat tärkeiden tuotteiden ja palveluiden saatavuuden. Sen lisäksi hyvän yhteistyön avulla voidaan edesauttaa tuotekehitystä ja uusien innovaatioiden syntyä. (Nieminen 2016, 12–13.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Santasalo Gears Oy, joka on perinteikäs voimansiirtoratkaisuja tarjoava teollisuusvaihteiden valmistaja. Santasalo Gears Oy on osa David Brown Santasaloa. Santasaloon vaihdetuotanto ja -huolto sijaitsee Jyväskylän Rautpohjassa. Opinnäytetyössäni pääsin kehittämään yhtä Santasaloon merkittävimmistä tuoteryhmistä, hampaallisia komponentteja. Santasalo Gears Oy:llä hankintojen rooli on ensiarvoisen tärkeä, sillä yrityksellä ei ole omaa komponenttivalmistusta, vaan komponentit hankitaan alihankintana toimitusketjusta.

Jatkossa opinnäytetyössä viitataan Santasalo Gears Oy:hyn yksinkertaisuuden vuoksi pelkkänä Santasalona.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Santasalon hampaallisten komponenttien hankintaa. Hampaallisia komponentteja ovat pääasiassa hammaspyörät sekä hammasakselit, jotka ovat vaihdelaatikkojen pääkomponentit. Hampaallisilla komponenteilla on tarkat laatuvaatimukset, minkä johdosta niiden hankinta on tuotannon kannalta yksi kriittisimmistä vaiheista. Opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida kehitettävän hankintakategorian, hampaallisten komponenttien, nykytilaa erilaisten hankinnan kehittämisen työkalujen avulla. Saatujen tulosten pohjalta luotiin ehdotus siitä, millaisella strategialla kategoriaa lähestytään ja toimittajayhteistyötä kehitetään tulevaisuudessa. Työ painottui vahvasti toimittajien kyvykkyyksien, kuten laadun tuoton, hintataason ja toimitusajan, arviointiin ja vertailuun. Saatujen tulosten ja havaintojen pohjalta tehtiin vaihtoehtoinen ehdotus ostovolyymiin jakamisesta toimittajaverkoston kesken tulevina vuosina.

Toimeksiannon mukaan opinnäytetyössä tuli:

- analysoida nykytilaa strategisen hankinnan menetelmiä hyödyntäen
- arvioida nykyisten toimittajien vahvuudet ja heikkoudet
- luoda vaihtoehtoiset suunnitelmat tuoteryhmien jakautumisesta toimittajaverkoston
- tehdä esitys siitä, mitä toimittajaverkoston muutos vaatii toimittajilta ja Santasalolta.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön aineisto koostuu sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta aineistosta. Tämä on perusteltua, sillä pelkästään kvantitatiivista tai kvalitatiivista aineistoa hyödyntämällä kokonaiskuvan hahmottaminen ei olisi mahdollista riittävän tarkasti hankintatoimen kehittämiseksi toimeksiannon edellyttämällä tavalla.

Kvantitatiivisena primääriaineistona toimi Santasalon toiminnanohjausjärjestelmästä saatu ostodata, yrityksen tuote- ja koulutusmateriaali. Lisäksi käytössä oli hankinnan käyttämien suoritusmittarien data, kuljetusdata, tarjouspyyntöihin perustuvia hintavertailuja ja toimittajakohtaisia kuukausiraportteja kommentteineen. Kvalitatiivisena primääriaineistona oli haastattelut Santasalon eri osastojen työntekijöiden ja avaintoi-

mittajien kanssa. Erityisesti keskustelut hampaallisten komponenttien hankintamanagerin kanssa olivat merkityksellisessä roolissa kategorian hankintojen nykytilan selvittämisessä. Lisäksi haastattelin muun muassa suunnittelijoita tavoitteenani ymmärtää kehitettävän kategorian tuotteiden erityispiirteitä sekä keskinäisiä eroavaisuuksia tuotteiden välillä.

Yrityksen sisällä tehtyjen haastattelujen ensisijaisena tavoitteena oli saada tietoa kategorian tuotteista, toimittajasuhteista ja hankintojen nykytilasta sekä täydentää ja monipuolistaa numeerisen aineiston antamaa tietoa.

Kattava numeerinen data mahdollisti yrityksen ostovolyymien analysoimisen sekä toimittajien vertailemisen lukujen valossa. Toimittajavierailut haastatteluineen antoivat puolestaan hyvän kuvan Santasalon ja toimittajan välisestä suhteesta, toimittajien kyvykkyydestä sekä tulevaisuudensuunnitelmista yhteistyön osalta. Hampaallisten komponenttien teknisen monimutkaisuuden vuoksi keskustelut suunnittelijoiden kanssa auttoivat ymmärtämään tuotannon aloittamiseen liittyviä vaatimuksia kategorian eri tuotteille.

Tutkimuksen sekundääriaineistona toimi hankintatoimen kehittämiseen ja arvioimiseen liittyvä kirjallisuus sekä internetjulkaisut. Sekundääriaineistoa on hyödynnetty ennen kaikkea analyysityökalujen valinnassa ja soveltamisessa, hankintatoimen roolin ymmärtämisessä yrityksen liiketoiminnassa sekä saatujen tulosten analysoimisessa.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Millainen on Santasalon hankintojen nykytilanne?
- Miten hampaallisten komponenttien kategoriaan hankintoja voi kehittää?
- Miten kehitettävän hankintakategorian hankintavolyymi kannattaa jakaa toimittajaverkoston kesken?

2 Hankintatoimi

Hankintatoimi on siis keskeinen osa yrityksen liiketoimintaa. Hankintatoimen rooli ja merkitys saattavat kuitenkin vaihdella yrityksissä niiden liiketoimintaympäristöstä ja toimitusketjusta riippuen.

2.1 Hankinnan määrittely

Hankinta- ja ostotoimi ovat osittain päällekkäisiä käsitteitä (ks. esim. Nieminen 2016; van Weele 2010). Nieminen (2016) määrittelee hankintatoimen ja ostotoimen käsittelevän organisoidun toiminnan hankintoihin liittyen. Eri yrityksissä saatetaan käyttää erilaista terminologiaa ostamiseen liittyen (mt.).

Alijanin vuoden 1984 määritelmän mukaan hankintatoimen tehtävänä on saada tarvittavat hyödykkeet oikean laatusina sekä määräisinä oikeaan paikkaan oikeaan aikaan, oikeasta lähteestä (van Weele 2010, 7). Myös Koskinen, Lankinen, Sakki & Kivistö (1995) viittaavat hankintatoimeen osana yrityksen logistista ketjua. Hankintatoimi toimii rajapinnassa organisaation toimittajien sekä oman yrityksen logistiikan ja tuotannon välissä. (Mts 17–18.) Perinteisen määritelmän mukaan hankintatoimi on siis aikaisemmin nähty lähinnä operatiivisena toimintona, joka vastaa myynnin luomaan tarpeeseen (Nieminen 2016, 51).

Van Weelen (2010, 8) tuorempi määritelmä puolestaan määrittelee hankintatoimen yrityksen ulkoisten resurssien hallinnaksi, jonka päämääränä on turvata yrityksen ydin- ja tukitoiminnot parhalla mahdollisella tavalla. Hankintatoimen määritelmä on siis vuosien varrella muuttunut puhtaan operatiivisesta koskettamaan laajemmin yrityksen koko toiminnan sujuvuuden ja jatkuvuuden mahdollistamista. Tämän voidaan nähdä kertovan siitä, että hankintatoimen merkitys yrityksille on selkeästi kasvanut.

Tässä työssä käytän selvyuden vuoksi lähinnä hankintatoimen käsitettä, sillä sillä viitataan usein selkeästi strategisempaan toimintaan kuin ostotoimella. Esimerkiksi Niemisen (2016) mukaan hankintatoimi voidaan yleisimmin jakaa kahteen osaan: strategiseen ja operatiiviseen hankintaan. Strategisen hankinnan tavoitteina on pitkän tähtäimen hankintojen johtaminen, kun taas operatiivisessa hankinnassa keskitytään päivittäisten toimintojen suorittamiseen. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään hankintatoimesta termejä ”*purchasing*”, ”*procurement*” ja ”*sourcing*”. (Mts. 11.) Englanninkielisten käsitteiden kautta hankinnan moniulotteisuus ja sen erilaiset vivahteet tulevat siis paremmin esiin. Ostotoimi onkin ymmärrettävissä lähinnä Niemisen (2016) tarkoittaman operatiivisen hankinnan synonyymina, siinä missä hankintatoimi ja strateginen hankinta ovat tämän työn kannalta keskeisemmässä roolissa.

2.2 Hankinnan rooli

Kuten mainittua, yhä suurempi osuus yritysten liikevaihdosta linkittyy kiinteästi erilaisiin ostettuihin komponentteihin. Onnistuneilla yrityksen (kilpailu)strategian mukaisilla hankinnan toimilla yritys voi saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Hankinnan tuleekin varmistaa, ettei sen strategia ole ristiriidassa yrityksen strategian kanssa. (Benton 2010, 6.)

Yritys voi tavoitella kilpailuetua kahdella eri tavalla: kilpailemalla hinnalla tai tarjoamalla erilaista tuotetta kuin kilpailijat. Yrityksen kilpaillessa hinnalla pyritään usein suureen volyymiin ja vähäiseen vaihteluun tuotteissa, jotta saadaan tuotantokustannukset minimoitua. Hinnan sijasta muilla ominaisuuksilla kilpaillessa merkittävään rooliin voi nousta esimerkiksi toimittajayhteistyöllä aikaansaatu joustavuus.

Toimitusajoilla ja tuotteiden saatavuuksilla on myös keskeinen rooli varastotasojen ja varmuusvarastojen koon pienentämisessä. (Nieminen 2016, 19.)

2.3 Hankintaprosessi

Moderni hankintaprosessi on prosessi, jossa hankinta pyrkii jatkuvasti löytämään optimaaliset ratkaisut asiakkaiden tarpeisiin yhdistelemällä toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia yrityksen omaan ydinosaamiseen (Nieminen 2016, 51). Moderni hankintaprosessi onkin perinteiseen verrattuna erittäin dynaaminen, ja yrityksen täytyy jatkuvasti kartoittaa hankintatoimeen liittyviä tarpeitaan.

Niemisen (2016) mukaan hankintaprosessi yksinkertaistettuna tapahtumaketjuna etenee seuraavasti: tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimuksen tekeminen, tilaaminen, toimitusvalvonta, seuranta ja arviointi. Hän kuitenkin muistuttaa, että hankintaprosessi ei aina ole vakio, vaan siihen vaikuttaa esimerkiksi hankittava tuote ja sen strateginen merkitys yritykselle, toimittajamarkkinat, hankintojen arvo sekä riskisyys. Lisäksi on syytä huomata, että palveluiden hankkiminen eroaa merkittävästi tuotteiden hankkimisesta. (Mts. 52–53.)

Hankittavasta tuotteesta riippumatta onnistuneen hankintaprosessin kannalta on tärkeää, että prosessin rajapinnat on selkeästi määritelty ja siihen osallistuvien eri toimijoiden, tehtävien, vastuun ja valtuudet on vaihekohtaisesti määritelty (Nieminen

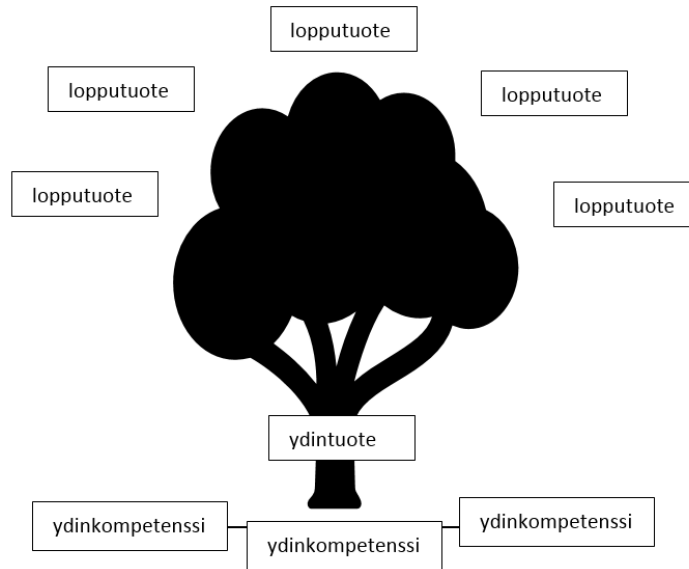
2016, 54). Hankintaprosessin huolellinen suunnittelu onkin keskeisessä roolissa menestyksekkään lopputuloksen aikaansaamisessa.

2.4 Toimitusketju ja toimitusketjun kehittäminen

Toimitusketju on sarja toimintoja ja prosesseja. Siihen kuuluu esimerkiksi tuotanto, jakelu, asiakaspalvelu, markkinointi ja myyntitoiminnot. Vaikka toiminnot ovat yksittäisiä, voidaan ne linkittää yhdeksi kokonaisuudeksi, jolla yritys luo itselleen kilpailuetua. Hyvin toimiva toimitusketju ei ole kilpailijoiden kopioitavissa, ja se tuo siten pysyvää kilpailuetua. (Ayers 2001, 59–60.)

Toimitusketjut ovat luonteeltaan laajoja, yksiköitä ja yritysten rajoja ylittäviä. Onnistuneet muutokset toimitusketjussa vaativat eri toimijoiden yhteistyötä. Yritykset voivat luoda eriasteisia kumppanuuksia yksinkertaisesta määritellystä hintakatalogista aina yhteensulautumiseen saakka. Yleisimpiä syitä kumppanuuksien muodostamiselle ovat kustannussäästöt. Hankintojen keskittäminen valikoiduille toimittajille ja yhteisten operatiivisten toimintojen kehittäminen luo säästöjä sekä skaalaetujen ja alennusten että tehostuneiden prosessien muodossa. (Ayers 2001, 116–117.)

Kustannussäästöjen lisäksi toinen syy kumppanuussuhteiden luomiseen voi olla pyrkimys keskittyä yrityksen ydinkompetensseihin (*core competence*). Yrityksen ydinkompetenssien ja toimitusketjun kumppanuuksien suhteeseen liittyy paljon strategista päätöksentekoa. Hamelin ja Prahaladin (1990) ydinkompetenssimallin mukaan yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi sen tulee kehittää omia arvoa tuottavia kilpailuvalttejaan lopputuloksen kannalta vähemmän merkittävien toimintojen sijaan. Maliiniin kuuluvassa taulukkopuussa kilpailukyky (*competitiveness*) on jaettu kolmeen osaan: ydinkompetensseihin, ydintuotteisiin ja lopputuotteeseen. Ydinosaminen ja ydintuote toimii ”puussa” juurina ja lopputuote lehtinä (ks. kuvio 1). Kompetenssia on mahdollista parantaa kehittämällä kumppanuussuhteita toimittajien kanssa. Siten yritys voi keskittyä tehokkaasti ydinosamiseensa ja lopputuotteen parantamiseen. (Ayers 2001, 117–119.) Vahvoja ja yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä kumppanuussuhteita toimittajiin voidaan myös pitää yrityksen kompetensseina. (Ayers 2001, 119.)



Kuvio 1. Ydinkompetenssimalli

Ayers (2001) jakaa kumppanuudet karkeasti kahteen luokkaan. Vertikaalisessa kumppanuudessa molemmat toimijat toimivat itsenäisesti toisiaan täydentäen. Toimitusketjussa suunta on vertikaalinen materiaalien ja palveluiden liikkeessä pystytasossa. Esimerkkinä tällaisesta kumppanuudesta on raaka-ainetta tuottava sekä raaka-ainetta käyttävä yritys. Yhteistyöllä pyritään luomaan tehokkuutta ja sijoittumaan markkinoilla kilpailevia toimitusketjuja vastaan. Horisontaalisessa kumppanuudessa toimijoilla on päällekkäisiä toimintoja ja voimat yhdistetään esimerkiksi molempia hyödyttävien skaalaetujen aikaansaamiseksi. (Mts. 115–116.) Kumppanuuden luokka tulee valita hankittavan tuotteen mukaan.

Strategiselta näkökannalta yksittäiset säästökohteet eivät ole pitkällä aikavälillä tie menestykseen. Kulujenkarsinnan sijaan tulisikin panostaa ensisijaisesti paremmin toimivaan toimitusketjuun. (Ayers 2001, 59–60.) Toimitusketjut ovat erittäin merkittävässä roolissa yrityksen menestyksensä toiminnan rakentamisessa. Ne ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, joiden hallinnassa täytyy ottaa huomioon monia tekijöitä. Yritysten tulee solmia tarkoituksenmukaisia kumppanuuksia voidakseen pärjätä nykypäivän globaaleilla markkinoilla.

3 Hankintojen analysointi ja kehittäminen

Tässä luvussa esittelen kehitystyössä hyödyntämäni analyysimenetelmät: spend-analyysin, ABC-analyysin, portfolioanalyysin sekä mittaamisen. Näiden analyysimenetelmien avulla on mahdollista saada hyvä yleiskuva yrityksen hankinnan nykytilasta sekä luoda faktaperustainen pohja mahdollisille jatkokehitystoimille.

3.1 Spend-analyysi

Spend-analyysi nostetaan usein strategisen hankinnan aloituspisteeksi (ks. esim. Pandit & Marmanis 2008, 5–6). Spend-analyysi luo perustan yrityksen ostojen läpinäkyvyydelle, ohjeidenmukaisuudelle ja hallinnalle. Se on hyvä yleistyökalu hankintojen yleiskuvan luomiselle. Spend-analyysi on kerätyn ostodatan systemaattista analysoimista, joka auttaa vastaamaan strategisesti tärkeisiin kysymyksiin. (Mts. 5–6.) Ostodata sisältää esimerkiksi tiedon siitä, mitä ja kuinka paljon on ostettu sekä mitä on maksettu (Nieminen 2016, 82). Spend-analyysissa saadaan järjesteltyä ostodata tarkasteltavaksi erilaisten keskeisten arvojen, kuten toimittajien, hankittujen määrien tai rahallisen volyymin, perusteella (Pandit & Marmanis 2008, 5–6).

Spend-analyysilla voidaan muuan muassa selvittää, millainen osuus hankinnoista kuuluu kullekin toimittajalle, tuotekategorialle tai vaikkapa nimikkeelle. Näiden tietojen pohjalta voidaan analysoida merkittävimmät kehityskohteet ja tärkeimmät toimittajat. Panditin ja Marmaniksen (2008, 5–8) mukaan spend-analyysi on hyvä perustyökalu hankintojen kehittämiseksi, ja se toimii erinomaisena pohjana muiden analyysien tekemiselle.

Säästöpotentiaalin kannalta kannattaa kiinnittää huomio rahallisesti suurimpiin kategorioihin ja tuotteisiin. On tärkeää tarkastella myös kategoria- tai tuotekohtaista toimittajakentän jakautumista. Jos toimittajakenttä on pirstaloitunut, voi siinä olla potentiaalia saavuttaa säästöjä keskittämällä volyyimia pienemmälle määrälle toimittajia. Sen lisäksi analyysilla voidaan selvittää sopimustoimittajien kautta tehdyt ostot ja niin kutsuttujen ohioistojen suhde. (Pandit ja Marmanis 2008, 5–9.)

Edellä esitetyn pohjalta voidaan tiivistetysti todeta spend-analyysin hyötyjä olevan:

- Strategisesti tärkeiden kohteiden havaitseminen

- potentiaalisten säästökohteiden tunnistaminen
- ylimääräisten toimittajien karsiminen
- ohjostojen havaitseminen ja karsiminen
- hankintojen yleistilanteen selvittäminen
- pohjan luominen muulle kehitystoiminnalle.

Spend-analyysin tekemiseen on erilaisia maksullisia työkaluja, mutta ostodata voidaan myös hakea yrityksen toiminnanohjaustajärjestelmästä ja ajaa MS-Exceeliin, jossa sitä on helppo käsitellä. Data saattaa usein olla epäpuhdasta, ja se ei välttämättä ole suoraan valmista käsiteltäväksi. Esimerkiksi kirjoitusvirheet ja samojen tuotteiden ostaminen useilla nimikkeillä hankaloittavat analyysin tekemistä. (Pandit & Marmanis 2008, 6;12.)

3.2 ABC-analyysi

ABC-analyysi on hyvä työkalu kehitys- ja panostuskohteiden priorisoinnissa. ABC-analyysillä pyritään selvittämään olennainen tieto suurista tietomassoista. ABC-analyysissä tarkasteltu data järjestellään suuruusjärjestykseen, minkä jälkeen siihen sovelletaan Pareton periaatetta. Pareton mukaan 80 % seurauksista johtuu 20 %:sta syistä, eli hankintojen tapauksissa esimerkiksi 20 % toimittajista muodostaa 80 % ostovolyymistä. Suhde ei välttämättä ole tarkalleen juuri 20/80, mutta ilmiö on silti yleensä tunnistettavissa. ABC-analyysia käyttämällä saadaan esimerkiksi niiden toimittajien lista, jotka toimittavat 80 % yrityksen ostovolyymistä. Näin saadaan keskittettyä kehittäminen niihin toimittajiin, joilla on eniten merkitystä. (Nieminen 2016, 83–85.)

Toimittajien lisäksi voidaan tarkastella myös esimerkiksi nimikkeitä tai tuotekategorioita. Usein ABC-analyysissä nimikkeet jaetaan siten, että kulutuksen kannalta suurin 80 % kuuluu A-luokkaan, seuraavat 15 % B-luokkaan ja viimeiset 5 % C-luokkaan. (Nieminen 2016, 83–85.) Kuvio 2 havainnollistaa ABC-analyysia.



Kuvio 2. ABC-analyysia havainnollistava kuva (mukaillen Nieminen 2016.)

3.3 Tulosten mittaaminen

Tulosten mittaaminen on olennaista tulostavoitteisiin pyrkimisessä. Mittaamalla saadaan tietoa yrityksen suoriutumisesta eri osa-alueilla. Tätä tietoa voidaan sitten hyödyntää faktoihin perustuvan päätöksenteon tukena. Mittaaminen on olennainen osa hankintojen johtamista, sillä mitattaviin tavoitteisiin pyrkiminen yhdistää strategista ja operatiivista johtamista. Mittareita on hyvä käyttää havainnollistavana tukena niin yrityksen sisäisessä kuin ulospäin suuntautuvassakin viestinnässä. (Koskinen ym. 1995 250–251; Nieminen 2016, 100.)

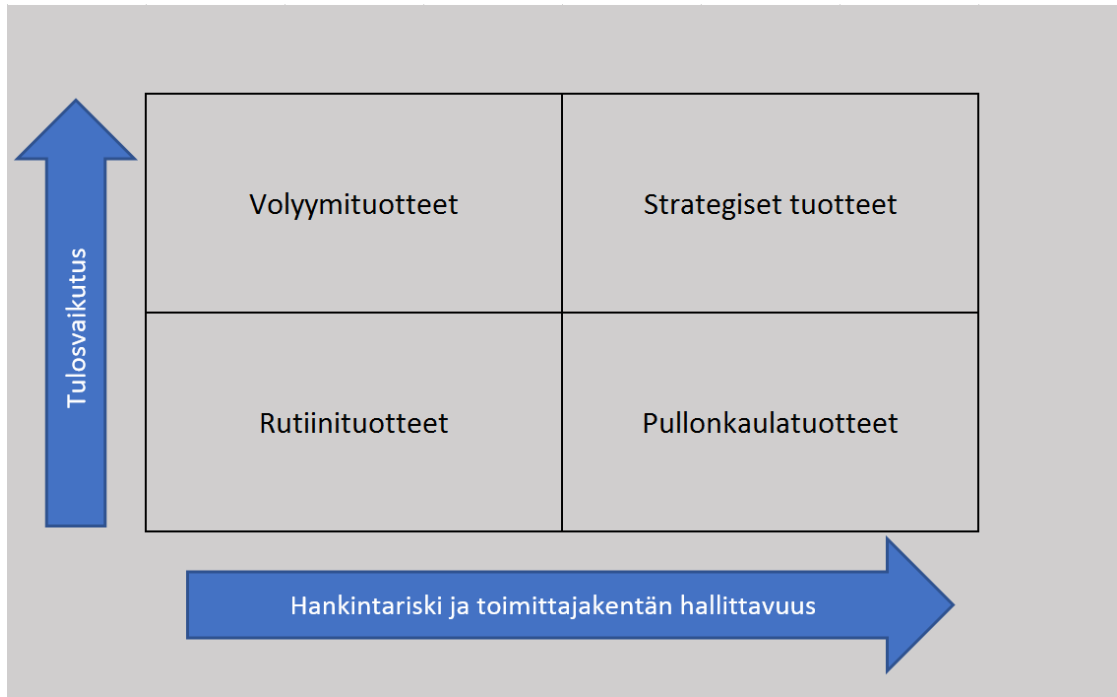
Mittaamisen haasteisiin lukeutuvat muun muassa mittareiden määrittely sekä mittaamisen rajojen säätäminen tarkoituksenmukaisiksi. Tehokkaiden mittareiden luomiseksi tulee asettaa selkeät tavoitteet ja yhteinen tapa mitata, ja mittareiden tulee mukailla yrityksen strategisia tavoitteita. Mittaamisen perimmäisenä tavoitteena on ohjata ihmisiä toimimaan yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti. Mittaaminen on merkittävässä roolissa myös toimittajien välisessä yhteistyössä ja yritysten pyrkimyksessä kohti yhteisiä tavoitteita. (Nieminen 2016, 104;112.)

Mittaaminen on sujuvan toimittajayhteistyön kannalta tärkeää, sillä toimittajan vaja-
vaiseen suoriutumiseen puuttuminen voi olla hankalaa ilman, että sitä pystytään lu-
kujen valossa osoittamaan.

3.4 Portfolioanalyysi

Kraljicin portfolioanalyysi (ks. kuvio 3) on usein käytetty työkalu hankintojen analy-
soinnissa ja kehittämisessä. Analyysissa tuotteet jaotellaan koordinaatistossa neljään
pääryhmään, jotka ovat rutiinituotteet, pullonkaulatuotteet, volyymituotteet sekä
strategiset tuotteet. Jokaisen kategorian tuotteiden hankintoja tulee lähestyä eri
lailla. (Nieminen 2016, 85.) Kraljicin portfolioanalyysi pohjaa ajatukseen siitä, että os-
tajakyritykselle keskenään erilaisia intressejä täyttäviä toimittajamarkkinoita lähesty-
tään eri strategialla. Analyysissa keskeisessä roolissa ovat myös ostajan ja toimittajan
väliset voimasuhteet. (Van Weele 2010, 162.) Portfolioanalyysi mahdollistaa hankin-
nan ennakoivan toiminnan reagoivan sijaan (Koskinen ym. 1995, 238).

Portfolioanalyysissa pystyakselilla kuvataan hankintojen rahallista tulosvaikutusta,
esimerkiksi spendiä ja volyyymiä mittaamalla. Vaaka-akselilla kuvataan hankintariskiä
ja toimittajakentän hallittavuutta. Jos toimittajan vaihtaminen on helppoa, hankinta-
riski on pieni. Sen sijaan esimerkiksi yhden toimittajan varassa oleminen ilman vaih-
toehtoja edustaa korkeampaa hankintariskiä. (Van Weele 2010, 163.)



Kuvio 3. Kraljicin portfolioanalyysi (ks. esim. Nieminen 2016).

Strategisten tuotteiden kategoriassa tuotteet ovat usein korkean teknologian tuotteita, mahdollisesti jopa täysin asiakkaan vaatimusten mukaan räätälöityjä, joita ostetaan korkealla volyyymilla. Tulosvaikutus on siis yritykselle suuri. Toimittajien vaihtaminen lyhyellä aikavälillä on hankalaa sekä riskialtista. Lisäksi toimittajien määrä on rajallinen. Ostajan ja toimittajan voimasuhteet voivat vaihdella, mutta pitkän tähtäimen tavoitteena tulisi olla yhteistyön kehittäminen ja molempien etujen turvaaminen. Usein tässä kategoriassa ostajalla ja toimittajalla onkin tiivis suhde. Toimittajan kanssa kannattaa pyrkiä pitkäaikaiseen yhteistyöhön, jossa maksimoidaan operatiivinen tehokkuus ja minimoidaan ylimääräiset kustannukset. Sopivan toimittajan valitseminen ja arvioiminen on siis ensisijaisen tärkeää juuri tässä kategoriassa. (Nieminen 2016, 90; van Weele 2010, 164–166.)

Volyymituotteissa tulosvaikutus on suuri, mutta toimittajamarkkinoilla riski on suhteellisen pieni. Pienetkin hinnanmuutokset vaikuttavat suuren volyymin takia merkittävästi tulokseen, mikä yhdistettynä tuotteen hyvään saatavuuteen tarkoittaa sitä, että kategorian tuotteet kannattaa yleensä puhtaasti kilpailuttaa. Toimittajien välillä vaihtaminen on vaivatonta, mikä tekee kilpailuttamisesta helppoa. (Nieminen 2016, 88–89.) Volyymituotteissa sopimukset ovat pääasiassa lyhyitä, ja yleensä tavoitteena

on kilpailuttaa paras hinta lyhyellä tähtämellä, kuitenkin laatuvaatimuksia ja toimitusvarmuutta unohtamatta (van Weele 2010, 166). On kuitenkin mahdollista, että markkinatilanteen muuttuessa tuote muuttuu volyymituotteesta pullonkaulatuotteeksi, joten myös volyymituotteissa kannattaa tarkastella tilannetta kauaskantoisesti (Koskinen ym. 1995, 236).

Pullonkaulatuotteet ovat yrityksille hankalia. Niiden tulosvaikutus ei ole suuri, mutta niiden hankintariski on merkittävä. Pullonkaulatuotteella on usein vain yksi toimittaja. Pullonkaulatuotteista pyritään eroon, mikä tapahtuu esimerkiksi vaihtamalla tai muuttamalla käytettäviä osia helpommin hankittaviksi. Ellei se ole mahdollista, voidaan kategorian hankintoja turvata esimerkiksi varmuusvarastoilla ja sopimuksilla toimittajien kanssa tai etsimällä uusia toimittajia (Nieminen 2016, 89–90; van Weele 2010, 165–167)

Rutiinituotteet, kuten esimerkiksi tavanomaiset mutterit ja ruuvit, eivät edusta merkittävää tulosvaikutusta, eikä niiden saatavuuden kanssa ole ongelmia. Tässä kategoriassa kannattaa keskittyä toiminnan tehokkuuden maksimointiin ja itse hankintatoimen kustannusten minimointiin. (Van Weele 2010, 165.)

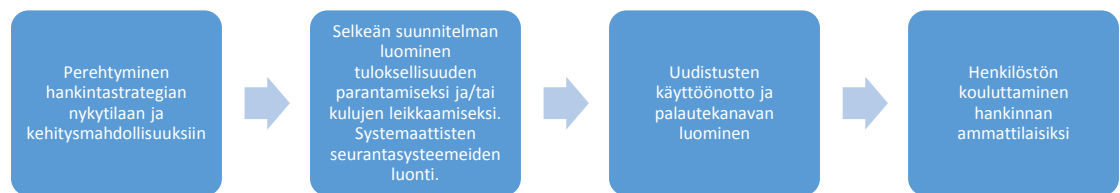
4 Strateginen hankinta

Strateginen hankinta tähtää yrityksen hankintojen pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen. Uusien toimittajien kartoittaminen, valitseminen sekä toimittajasuhteiden ylläpito kuuluvat strategisen hankintatoimen vastuisiin.

4.1 Hankintastrategian luominen

Tulevaisuuden kilpailukyvyyn takaamiseksi hankintatoimi tulee integroida osaksi yrityksen kilpailustrategiaa. Kilpailun kovetessa yhä useammat yritykset kilpailevat rajallisesta määrästä materiaaliressursseja. Hankintastrategian luomiseksi tarvitaan ymmärrys yrityksen strategiasta ja markkinoista sekä hankintojen nykytilasta. Lisäksi kansainvälisiä hankintamahdollisuuksien tulee kartoittaa sekä hankinnan kulut ja kustannukset määritellä. (Benton 2010, 33.)

Esimerkiksi Benton (2010) kuvaa hankintastrategian luomisprosessia (ks. kuvio 4). Hankintastrategian luomisen ensimmäisessä vaiheessa paneudutaan nykyisen hankintastrategian tilaan ja potentiaalisiin säästö- ja kehitysmahdollisuuksiin. Toisessa vaiheessa luodaan selkeät raamit siitä, miten ja mistä kuluja lähdetään leikkaamaan ja tuloksellisuutta parantamaan. Hankintaan luodaan systemaattiset seurantasysteemit jatkuvaan analysointiin perustuen. Kolmannessa vaiheessa uudistukset saatetaan yrityksen käyttöön ja luodaan kanava palautteen antamiseksi. Neljännessä vaiheessa henkilöstö pyritään kouluttamaan hankinnan ammattilaisiksi. (Mts. 33–34.)



Kuvio 4 Hankintastrategian luominen (Benton 2010).

4.2 Toimittajien valinta

Toimittajamarkkinoiden potentiaalinen hyödyntämiseksi tulee tutkia, millaisia muita toimittajia on tarjolla, eikä tyytyä nykyisiin toimittajiin varauksetta. Toimittajien valinta pohjaa tarvemäärittelyn tuloksiin. Potentiaalisia toimittajia voidaan kartoittaa esivalintakriteerien perusteella. Sopivimpia tarkastellaan yksityiskohtaisemmin vielä ennen lopullisen valinnan tekemistä. (Nieminen 2016, 60–61.)

Toimittajien valinta on yksi strategisen hankinnan merkittävimmistä tehtävistä, ja toimittajavalinnoissa onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää. Ulkoiset toimittajat tulee analysoida ja tutkia huolellisesti. Toimittajasta saa hyvän yleiskuvan esimerkiksi teke-mällä siitä toimittajaprofiilin, joka voi sisältää esimerkiksi SWOT-analyysin (*vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat*) ja Porterin viiden kilpailuvoiman mallin. Toimittajaprofiilissa tulee lisäksi hyödyntää olemassa olevia tietoja toimittajasta. (Benton 2010, 199.)

4.3 Toimittajasuhteen hallinta

Perinteisesti ostaja-toimittajasuhde on nähty pitkälti transaktioihin perustuvana ostamisena. Toimitusketjussa ei ole ollut toimijoiden välistä tiedonvaihtoa, vaan toimijat ovat toimineet itsenäisesti. Tuotteiden saatavuus on varmistettu käyttämällä useita toimittajia jokaista kategoriala kohti, ja hinta kilpailutettu toimittajien kesken. (Ayers 2001, 119–120.)

Nykyisin toimittajasuhteiden hallinta ymmärretään laajemmin: sen nähdään olevan yksi merkittävimmistä prosesseista yrityksen toiminnassa. Toimittajasuhteiden hallinta on keskeisessä roolissa toimitusketjun hallinnassa ja yrityksen hankintastrategiassa. (Lambert 2006, 116–117.) Toimivan toimittajasuhteen ylläpitämiseksi- ja kehittämiseksi ostajayrityksen tulee arvioida ja tarkkailla suhdetta; miten esimerkiksi sopimukseen kirjatut ehdot toimitusajoista ja muista vaatimuksista toteutuvat (Benton 2010, 202). Nykyään tehokas tiedonvaihto ja merkityksellinen yhteistyö ovatkin muuttuneet keskeiseksi osaksi ostaja-toimittajasuhdetta.

Säännöllinen kommunikointi toimittajan kanssa on tärkeää sujuvan ja oikea-aikaisen toimitusprosessin takaamiseksi (Lambert 2006, 113). Riittävä informaation jakaminen on välttämätöntä, jotta kaikki toimitusketjun lenkit saadaan tähtäämään saman päämäärän saavuttamiseen. Tiedon jakaminen toimitusketjussa parantaa toimitusketjun hallintaa ja vähentää syntyviä kustannuksia. Toimitusketjua voidaan kutsua koordinoituksi, kun sen osapuolet aktiiviseen tiedonvaihtoon perustuen työskentelevät yhdessä toimitusketjun tuottavuuden maksimoimiseksi. (Chopra ja Meindl 2013, 63–64.)

Toimittajan arviointi voidaan jakaa kahteen kategoriaan: prosessipohjaiseen arviointiin ja suoriutumispohjaiseen arviointiin. Prosessipohjainen arviointi pohjautuu arviointiin toimittajan tuotannon ja palveluiden tilasta. Prosessipohjainen arviointi voidaan pohjata esimerkiksi vierailuun toimittajan tehtaalla. Vierailun tarkoituksena on arvioida toimittajan kyvykkyyttä. Vierailulla voidaan esimerkiksi tehdä prosessikartta tuotannosta ja tunnistaa arvoa tuottamattomat toiminnot tuotannon tehostamiseksi. (Benton 2010, 267.)

Suoriutumiseen pohjaava arviointi vertailee toteutunutta suoriutumista asetettuihin tavoitteisiin tai kilpailijoiden suorituskykyyn nähden. Mittareita suoriutumiselle voi olla esimerkiksi laatu, hinta, toimitusten oikea-aikaisuus ja tuotannon läpimenoaika. Suoriutumiseen pohjaava arviointi on yleisempi arviointimalli, sillä se on helpompi toteuttaa ja siihen on helpompi reagoida. (Benton 2010, 266–267.) Suoriutumisen pohjalta kerättyä dataa voi hyödyntää epäkohtiin puuttumisessa sekä jatkoneuvotte- luissa toimittajien kanssa (Lambert 2006, 113). Ilman tehokasta mittaamista toimitta- jan kontrollointi on vaikeaa. Mitattuja tuloksia on helppo verrata sopimuksessa mää- riteltyihin lukuihin. (Benton 2010, 202;267).

Kestävä toimittajasuhteiden hallinta edellyttää siihen liittyvien tavoitteiden sulautta- mista osaksi organisaatiokulttuuria. Toimittajasuhteiden hallinnan kehittäminen voi olla pitkä ja raskas prosessi, mutta onnistuessaan se saattaa nousta yhdeksi yrityksen kilpailueduista. (Schuh, Strohmer, Easton, Hales & Triplat 2014, 133.)

4.4 Riskienhallinta

Hankintaprosessiin, kuten muihinkin yrityksen toimintoihin, kohdistuu ulkoisia ja si- säisiä riskejä, jotka tulee huomioida sekä strategisessa että operatiivisessa hankin- nassa (Waters 2009). Watersin (2009) mukaan toimitusketjussa riskinä voidaan pitää mitä tahansa tapahtumaa, joka haittaa materiaalivirtaa tai estää asioita menemästä suunnitellusti. Riskit syntyvät tulevaisuuden ennustamisen vaikeudesta ja yllättävistä tapahtumista. Riskienhallinta on usein tasapainottelua kustannusten ja riskien ennal- taehkäisyn kanssa. (Mts. 475–480.)

Riskienhallinta on osa johtamista. Riskienhallinnassa olennaista on riskien ja niiden potentiaalisten vaikutusalueiden tunnistaminen toimitusketjussa. Riskien tunnistami- sen jälkeen tulee arvioida riskien vakavuus ja todennäköisyys. Kun vakavimmat ja to- dennäköisimmät riskit ovat tiedossa, tulee niihin varautua asianmukaisella tavalla. Riskejä voidaan hallita esimerkiksi pienentämällä tapahtuman todennäköisyyttä tai pienentämällä realisoituneen riskin mahdollisesti aiheuttamia seurauksia. Riskin voi myös pyrkiä siirtämään esimerkiksi toimitusketjun toiselle lenkille tai vakuutusyhti- ölle. (Waters 2009, 477–478; 483.)

Toimitusketjussa riskien laajuus ja vakavuus voivat vaihdella. Yleisesti ottaen riskit voidaan jakaa kahteen pääryhmään: sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Toimitusketjuun kohdistuvia ulkoisia riskejä ovat toimitusketjun ulkopuolelta tulevat riskit, kuten katastrofit, rikollisuus ja talouden vaihtelut. Kansainväliset toimitusketjut ovat luonnostaan riskialttiita, sillä lukuisat paikalliset riskit laajenevat helposti koskemaan koko globaalia ketjua. Ulkoiset riskitekijät eivät ole yrityksen hallittavissa, mutta riskeihin voidaan varautua. Riskianalyysin pohjalta tehdä päätöksiä, joilla tiedossa olevat riskit poistuvat tai pienenevät. Sisäisiä riskejä ovat toimitusketjuun ja sen toimijoihin liittyvät riskit, kuten myöhästymiset, ihmisten tekemät virheet tai laiterikot. Sisäiset riskit ovat yrityksen hallittavissa, mutta usein joudutaan tasapainottelemaan riskienhallinnan ja kustannusten välillä. (Waters 2009, 474–475.)

Yksinkertaistettuna riskien todennäköisyyden ja vakavuuden voi jakaa viiteen eri tasoon aina erittäin epätodennäköisestä erittäin todennäköiseen ja vähäpätöisestä katastrofaaliseen. Kukin riski jaetaan todennäköisyyden ja vakavuuden suhteen kategorioihin, jotka voidaan jakaa esimerkiksi vakaviin, keskivertoihin ja pieniin riskeihin. Pareton 80-20 periaatteen mukaisesti noin 20 % riskeistä aiheuttaa 80 % seurauksista. (Waters 2009, 480–481.)

Integroidun toimitusketjun avulla voidaan saavuttaa monia hyötyjä, toisaalta se voi myös synnyttää uusia riskejä ketjun jäsenille. Avoin tiedonvaihto toimitusketjun lenkkien välillä esimerkiksi luo mahdollisen riskin siitä, että arkaluontoista tietoa leviää väärin paikkoihin. (Waters 2009, 486.) Lisäksi esimerkiksi talousvaikeuksissa oleva yritys on riski toimitusketjussa. Nieminen (2016) korostaakin, että uusia toimittajia valitessa yrityksen tulee olla perillä potentiaalisen toimittajan taloudellisesta tilanteesta. Talousvaikeuksien kanssa painivan toimittajan kanssa ei ole järkevää ryhtyä luomaan pitkäaikaista toimitussuhdetta, sillä toimittajalla ei todennäköisesti ole resursseja panostaa suhteen kehittämiseen. (Mts. 37.) Olennainen osa riskienhallintaa onkin huolellinen taustaselvitysten tekeminen.

Toimitusketjujen yhdentyessä riskiksi nousee myös ostajayrityksen mahdollinen valta-asema suhteessa toimittajaan. Esimerkiksi ostajayrityksen liian tiukka hintapolitiikka voi ajaa suhteesta riippuvaisen toimittajan vaikeuksiin ja pahimmillaan aina konkurssiin asti. (Benton 2010, 283.) Toimittajien vaikeudet heijastuvat suoraan toi-

mitusketjun kokonaisvahvuuteen, ja ne johtavat Bentonin mukaan (2010) suurem-
massa kuvassa toimittajakentän kaventumiseen ja kilpailun vähetessä hintojen nou-
suun. Pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen tuleekin huomioida myös
toimittajien vahva suoriutuminen riskien minimoiseksi.

Ayers (2001) toteaa kriittisten komponenttien hankinnan olevan yksi teknologiayri-
tysten suurimmista haasteista. Nieminen (2016) nostaakin toimittajien laaduntuotto-
kyvyn merkittäväksi osaksi hankintojen riskienhallintaa. Toimittajan tulee täyttää os-
tavan yrityksen asettamat laadulliset vaatimukset. Laatuvaatimuksista tulee sopia yk-
siselitteisesti. Lisäksi tulee sopia yhteiset säännöt laadunvalvonnan suorittamiselle.
(Benton 2010, 32.) Sekä Nieminen (2016) että Benton (2010) pitävät laaduntuoton
kannalta tärkeänä, että laatuvaatimukset on asetettu todellista tarvetta vastaavalle
tasolle. Tämä on toimittajan laaduntuottokyvyn lisäksi merkityksellistä myös ostajalle
kustannussäästöjen kautta. Työkaluna toimittajien laaduntuottokyvyn mittaamiseen
voidaan käyttää esimerkiksi Lean-periaatteen mukaista Six Sigma -laatukontrollointia.
(Benton 2010.)

5 Toimittajayhteistyö

Organisaatioiden välisessä yhteistyössä sekä toimittajan että ostajan toiveet ja odo-
tukset tulee ottaa huomioon. Molempien osapuolten osallistuminen yhteiseen pitkä-
jänteiseen kehittämiseen on merkki hyvästä liiketoimintasuhteesta. Strategisissa toi-
mittajasuhteissa vapaaehtoinen, sopimuksessa määrittelemätön arvonluonti on ta-
vallista. (Nieminen 2016, 107.)

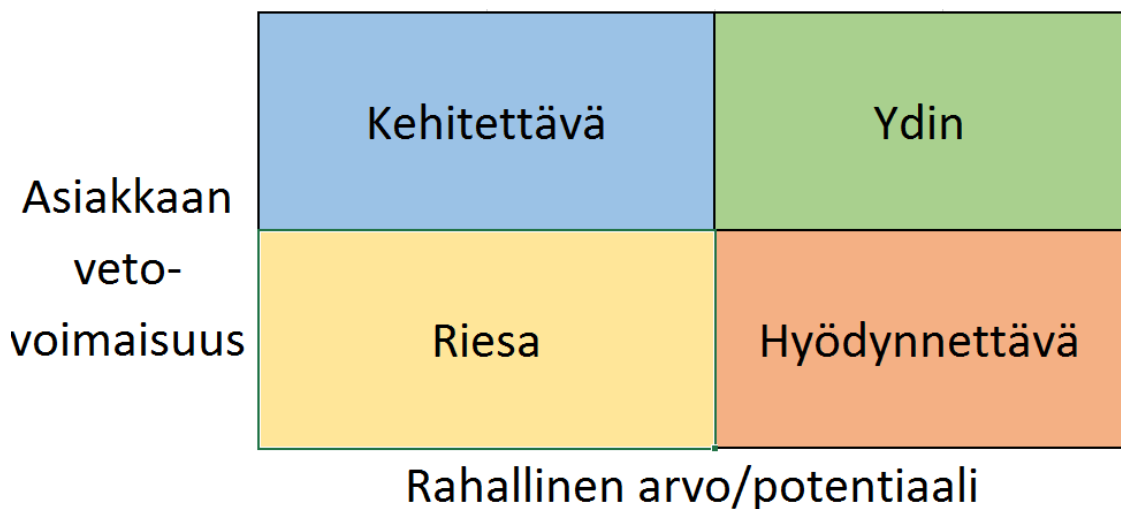
5.1 Ostava yritys toimittajan näkökulmasta

Ostajayrityksen tulee pyrkiä näyttäytymään houkuttelevana asiakasyrityksenä toimit-
tajille, sillä siten yritys saa parasta vastinetta rahoillensa. Vaikka jokin toimittaja olisi
yritykselle tärkeä, se ei välttämättä tarkoita sitä, että yritys itse olisi kyseiselle toimit-
tajalle tärkeä asiakas. (Booth 2010, 96.) Ostaja-toimittajasuhteen alussa ostajan tulee
olla vetovoimainen, jotta yhteistyösuhde ylipäättään syntyy. Ostajan vetovoimaisuus
pohjautuu pitkälti toimittajan positiivisiin odotuksiin ja olettamuksiin suhteen palkit-

sevaisuudesta. (Calvi, Gibbert & Schiele 2014, 10.) Ostaja voi myös parantaa toimittajan heikkoa suoriutumista nostamalla omaa vetovoimaisuuttaan toimittajayrityksen silmissä (Booth 2010, 99).

Erityisesti ostajalle tärkeiden toimittajasuhteiden kohdalla on huomioitava se, millaisessa asemassa ostajayritys itse on toimittajan silmissä. Tätä voidaan pyrkiä arvioimaan muun muassa toimittajan asiakasportfoliolla, jonka avulla asiakasyritys voi pyrkiä selvittämään, mikä sen oma asema suhteessa on. Asiakasportfolio voidaan kuvata matriisina (ks. kuvio 5), jonka neljä lokeroa ovat:

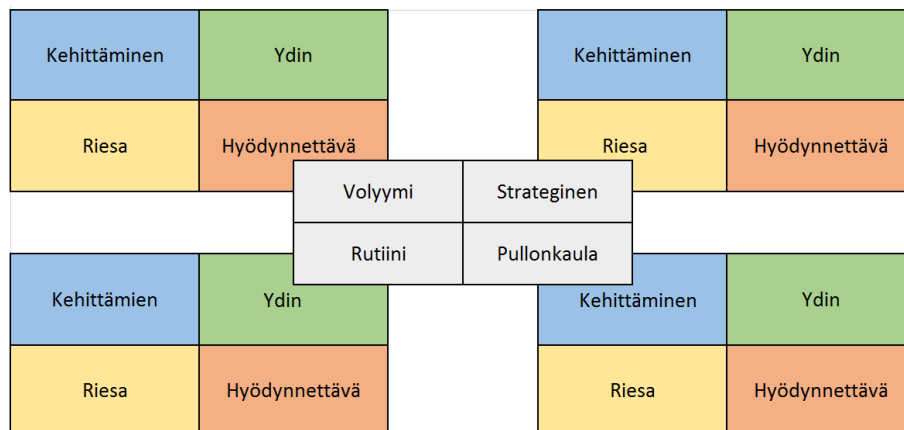
- ”Kehitettävä” (*development*): Ostavan yrityksen tarjoama houkuttelevuus on suuri matalasta rahallisesta panoksesta huolimatta. Tällöin toimittaja on halukas näyttämään arvonsa ja saamaan lisämyyntiä tai esimerkiksi hyvät arvostelut ostavalta yritykseltä. (Booth 2010, 98.)
- ”Ydin” (*core*): Ostavaan yritykseen liittyy suuri rahallinen potentiaali ja se on houkutteleva. Ostaja voi odottaa laajaa huomiota sekä hyvää palvelua. Ostettavan tuotteen ollessa strateginen, kannattaa toimittajan kanssa pyrkiä syventämään kumppanuutta. (Booth 2010, 98.)
- ”Riesa”, (*nuisance*): Yrityksen houkuttelevuuden ja rahallisen arvon ollessa matala ei toimittajan tarjoama palvelu välttämättä ole ostajan toiveiden mukaista. Toimittajalla ei ole tarvetta säilyttää tai uusia sopimusta. (Booth 2010, 98.)
- ”Hyödynnettävä” (*exploitable*): Ostajayrityksen tarjoama rahallinen potentiaali on suuri, mutta toimittaja ei näe ostajaa muuten houkuttelevana asiakasyrityksenä. Tällöin toimittaja hyödyntää tarjolla olevan mahdollisuuden voittoon, mutta ei tarjoa parasta mahdollista arvoa käytetylle rahalle. (Booth 2010, 98.)



Kuvio 5. Myyjän asiakasportfolio (Booth 2010.)

Matriisin pystyaskelilla mitataan yrityksen vetovoimaisuutta (*attractiveness*), joka syntyy esimerkiksi mahdollisuudesta hyödyntää ostavan yrityksen kansainvälisiä kytköksiä tai hyvää mainetta. Pystyakselin mittaaminen on subjektiivista, ja riippuu toimittajan tavoitteista. (Booth 2010, 96.) Ostajayrityksen vetovoimaisuus syntyy suhteen alkuaikoina pääasiassa toimittajan positiivisista odotuksista suhteen palkitsevuudesta (Calvi ym. 2014, 8). Vaaka-akselilla puolestaan mitataan ostavan yrityksen taloudellista kiinnostavuutta asiakkaan näkökulmasta. On huomionarvoista, että toimittaja voi priorisoida liikevaihdon kasvattamisen pelkän katetuoton edelle. Siksi on tärkeää, että ostava yritys on selvillä toimittajan tavoitteista. (Booth 2010, 97.)

Myyntiportfolioanalyysi ei välttämättä yksinään tarjoa ostajayritykselle riittävästi informaatiota toimittajasuhteen tilasta. Sen avuksi onkin kehitetty kokonaisvaltaisempi matriisi, josta van Weele (2016) käyttää nimitystä ”Hollantilainen tuulimylly”. Se yhdistää sekä ostajan hankintaportfolion että myyjän asiakasportfolion yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin saadaan parempi kokonaiskuva toimittajayhteistyön nykyisestä tilanteesta sekä tulevaisuudennäkymistä. Tämän avulla on myös mahdollista aloittaa perustellut toimenpiteet, jotta tilanne saadaan muutettua yrityksen tavoitteita tukeviksi. (Mts. 168.) Kuvio 6 havainnollistaa Hollantilainen tuulimylly -matriisia.



Kuvio 6. Hollantilainen tuulimylly (van Weele 2010.)

Hollantilaisen tuulimyllyn keskellä on ostajayrityksen portfolioanalyysi, joka kuvaa tuotteen tai kategorian sijoittumista ostajan näkökulmasta. Tämä hankinnan portfolioanalyysi määrittää, mitä tuulimyllyn siipeä sovelletaan myyjän asiakasportfolioanalyysissä. Tilanteen tarkastelu ja tarvittavat toimenpiteet riippuvat siis vahvasti

siitä, minkä kategorian tuotteiden perspektiivistä toimittajan asiakasportfoliota tarkastellaan. (Van Weele 2010, 168–169.)

Tuulimyllymatriisi kuvaa kaikkiaan 16 mahdollista toimittajasuhdetta ja ehdottaa niiden pohjalta suoritettavia toimenpiteitä (van Weele 201, 168). Siten tuulimyllymatriisi tarjoaa tarkemman analyysin vallitsevasta tilanteesta kuin kumpikaan portfolio-analyyseistä yksinään. Tuulimyllymatriisin vahvuus on sen kyky eritellä eri kategorioihin liittyviä erilaisia toimittajasuhteita ja kuvata niiden pohjalta suositeltuja toimenpiteitä: esimerkiksi strategisen kategorian tuotteiden tapauksessa on huomattavasti merkittävämpää olla toimittajalle tärkeä asiakas kuin vaikka volyymituotteiden kategorian ollessa kyseessä.

5.2 Toimittajan suosioon pyrkiminen

Perinteisesti ostajan ja toimittajan suhdetta on siis lähestytty siltä pohjalta, että toimittajan tulisi olla mahdollisimman vetovoimainen ostajan näkökulmasta. Nykyään on kuitenkin tunnistettu, että merkittävää on myös se, miten toimittajat näkevät ostajan arvon heille. Ostajayritykset saattavat hyötyä merkittävästi hyvästä asemastaan toimittajan asiakkaiden joukossa.

Yksi syy nykyiseen tilanteeseen, jossa toimittajien suosioon kannattaa pyrkiä, on vuosien saatossa tapahtunut muutos, jossa yritykset keskittyvät yhä enemmän omaan ydinsaamiseen ja ulkoistavat valtaosan komponenttien tuotannosta ja jopa tuotekehityksestä toimittajille. Se on osaltaan johtanut toimittajakentän kaventumiseen. (Calvi ym. 2014, 3; Benton 2010, 119.)

Toimittajien suosiossa olemisella on lukuisia hyötyjä ja sillä on mahdollisuus saavuttaa selvää kilpailuetua yrityksen kilpailijoihin nähden. Ensisijaisen asiakkaan statuksen (*preferred customer status*) omaava yritys saa toimittajan huomion ja mahdollisesti esimerkiksi erikoiskohtelua sopimusneuvotteluissa ja tuotannon kapasiteetin täyttyessä. Toimitusketjun katketessa esimerkiksi katastrofitilanteen seurauksena tai korkeasuhdanteesta johtuvan ylikysynnän aikaan toimittajat voivat joutua tilanteeseen, jossa he joutuvat päättämään, mille asiakkaille rajallinen kapasiteetti suunnataan. Toimittajalle strategisesti merkittävät, ensisijaisen asiakkaan statuksella olevat asiakkaat saavat yleensä palvelun ensimmäisenä. (Calvi ym. 2014, 3–8.)

Ostaja-toimittajasuhdetta voidaan tarkastella myös sosiaalisen vaihdon teorian (*social exchange theory*) kautta. Teorian keskiössä on osapuolten välille kaupanteon myötä syntyvä riippuvuussuhde. Teoriaa on toistuvasti käytetty teoreettisena pohjana erilaisissa ”viehätysvoimaa” (*attractiveness*) käsittelevissä tutkimuksissa. Sosiaalisen vaihdon teoriassa on keskiössä kahden toimijan resurssien vaihdossa syntyvä riippuvuussuhde sekä osapuolten välisen suhteen aloittaminen, jatkaminen ja katkaiseminen. Tämä tekee teoriasta merkittävän myös ostaja-toimittajasuhteen kehitystä tarkastellessa. Teorian mukaan toimittajan kannattaa pysyä suhteessa vain, jos suhde tuottaa sille enemmän arvoa kuin mahdollinen vaihtoehto. (Calvi ym. 2014, 6–9.)

5.3 Ensisijaisen asiakkuuden sykli

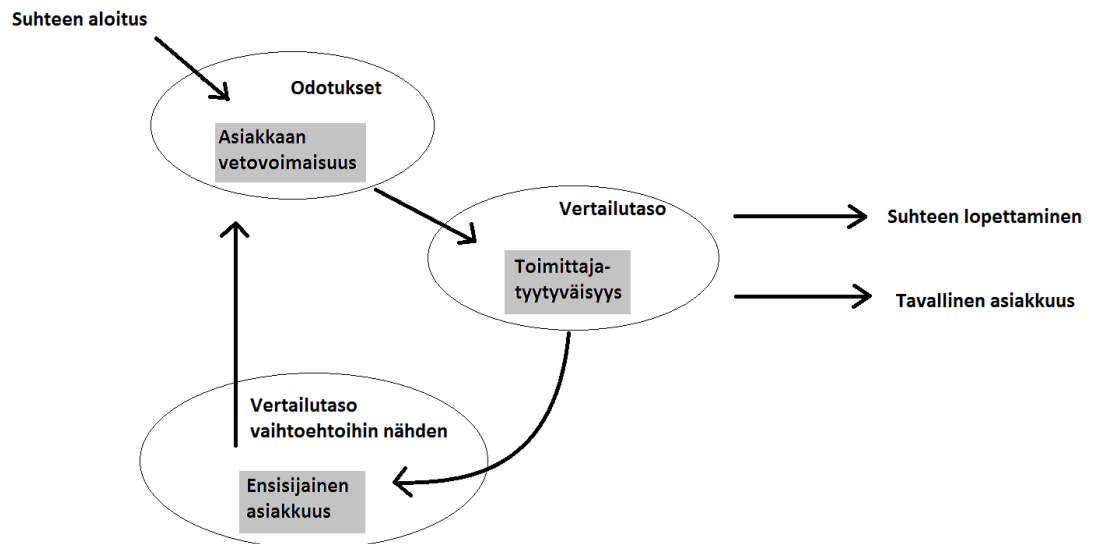
Ensisijaisen asiakkuuden sykli (ks. kuvio 7) on yksi keino mallintaa sitä, miten ensisijainen asiakkuus määrittyy toimittajayrityksen silmissä. Calvin, Gibbertin ja Schielen (2014) mukaan ensisijaisen asiakkuuden sykli (*“cycle of preferred customership”*) syntyy kolmesta elementistä, jotka ovat:

- odotukset
- vertailutaso
- vertailutaso vaihtoehtoihin nähden.

Odotukset luovat pohjan suhteen aloittamiselle. Ostajayrityksen vetovoimaisuus (*attractiveness*) syntyy toimittajan positiivisista odotuksista suhteen palkitsevuudesta. Asiakkaan vetovoimaisuus onkin suhteen aloitus- ja syventämisvaiheessa usein pitkälti toiveiden ja odotusten varassa. (Calvi ym. 2014, 6–9.)

Vertailutaso -askeleessa ostajan arvoa verrataan odotuksiin nähden sekä toteutuneeseen lopputulemaan. Sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti toimittajan on kannattavaa jatkaa suhdetta vain, jos ostaja pystyy täyttämään vähimmäisodotukset. (Calvi ym. 2014, 6–9.)

Vertailutaso vaihtoehtoihin nähden -vaiheessa suhdetta verrataan muihin potentiaalisiin vaihtoehtoihin nähden. Kolmannessa vaiheessa lopputulema suhteutetaan siihen, mitä toimittaja voisi saavuttaa muiden kanssa ja tehdään päätös siitä, millainen asiakasstatus ostajalle annetaan, tai jatketaanko yhteistyötä alkuunkaan. (Calvi ym. 2014, 6–9.)



Kuvio 7. Ensisijaisen asiakkuuden sykli

5.4 Ensisijaisen asiakkaan status

Ensisijaisen asiakkaan status syntyy olemalla vetovoimainen yritys sekä tyydyttämällä toimittajan odotukset vaihtoehtoisia ostajia paremmin. Etuoikeutettu asiakas nauttii usein paremmasta palvelusta toimittajan antaessa tavanomaisille asiakkaille (*regular customer*) vain rajallisesti huomiota. Etuoikeutettujen asiakkaiden valinta ja palveleminen on toimittajille strateginen linjanveto, ja status annetaan toimittajatytyvyyden ja ostajayrityksen vetovoimaisuuden perusteella. (Calvi ym. 2014, 10–12.)

Ensisijaisten asiakkaiden kanssa tehtävän syvemmän yhteistyön seurauksena toimittaja oppii tuntemaan asiakkaan toiminnan ja tarpeet paremmin, joka saattaa jo itsessään lisätä ostajan vetovoimaisuutta. Toimittaja saattaa myös arvottaa vaihtoehtoiset asiakkaat suhteessa vähemmän vetovoimaisiksi johtuen korkeasta tyytyväisyydestä nykyiseen asiakassuhteeseen. Ostajien vertailua voidaan tehdä esimerkiksi portfolioanalyysin avulla, jolla pyritään osoittamaan keskiverto lopputulema parhaalta mahdolliselta vaihtoehtoiselta suhteelta. Tässä vaiheessa vaihtoehtojen määrä ja laatu ovat merkittävässä asemassa. (Calvi ym. 2014, 3; 11–12.)

Vaikka ostajayritys pystyisi näennäisesti täyttämään kaikki sille asetetut odotukset, voi se menettää asemansa vaihtoehtoisten toimijoiden suoriutuessa paremmin. Yli

odotusten suoriutuessaan yritys voi myös saada ensisijaisen asiakkaan aseman. Vastaavasti alle odotusten suoriutuva ostajayritys voi säilyttää hyvän asemansa, ainakin toistaiseksi, ellei toimittajalla ole parempia vaihtoehtoja. Tämän johdosta ostajayrityksen olisi tärkeää tiedostaa, mitä muita asiakkaita toimittaja palvelee, sillä viime kädessä yrityksen asiakasstatus riippuu yrityksen vetovoimaisuudesta ja suoriutumisesta suhteessa muihin ostajiin. (Calvi ym. 2014, 10–12.)

Onkin siis huomionarvoista, että toimittajan suosissa ensisijaisia asiakkaitaan, tavanomaiset asiakkaat eivät ole suotuisassa asemassa. Tämän on erityisen haitallista silloin, kun ollaan hankkimassa strategisen kategorian tuotteita.

Myös toimittajatytyväisyydellä voi olla keskeinen merkitys siihen, miten toimittaja arvottaa asiakkaitaan. Toimittajatytyväisyyden taso määräytyy sen mukaan, miten ostaja on pystynyt vastaamaan toimittajan tekemiin ennako-odotuksiin. Ostajayrityksen vetovoimaisuus vaikuttaa toimittajatytyväiseen yleensä positiivisesti. Toimittajatytyväisyys on merkittävässä asemassa, kun toimittaja tekee päätöksiä ja vertaa asiakkaita keskenään. (Calvi ym. 2014, 9–10.)

5.5 Liiketoimintaverkostot

Vesalainen (2014) kirjoittaa markkinamekanismista ja markkinoiden luonnonvalinnasta. Markkinamekanismin mukaisesti kilpailu pakottaa yritykset jatkuvaan parantamiseen selviytyäkseen. Voittajia tässä kilpailussa ovat yritykset, jotka pystyvät muuttamaan muuttuvaan liiketoimintaympäristöön tehokkaasti. Tulevaisuudessa liiketoimintaympäristön dynamisoituessa liiketoimintaverkostojen merkitys yrityksille korostuu. Verkostojen ydintehtävänä on pystyä vastaamaan yhä muuttuviin ja vaativampiin asiakstarpeisiin nopeasti ja tehokkaasti. Yksittäisten yritysten ohella myös verkostot kilpailevat toisiaan vastaan. Tämä vaatii yrityksiltä kykyä tunnistaa itselleen sopivat verkostot omien strategisten päämääriensä pohjalta. (Mts. 9.)

Verkoston kilpailukykyyn maksimoimiseksi verkoston jäsenten tulisi pyrkiä kehittämään strategiaansa yhdessä toisten verkoston jäsenten kanssa ja ne huomioiden. Syventyneellä yhteistyöllä on mahdollista aikaansaada sekä toimittajia että ostajaa hyödyttävä lopputulos. Haasteena liiketoimintaverkostossa voi kuitenkin olla ostajan ja

toimittajan perinteisesti toisistaan eroavat intressit ja luonteet. Perinteisistä ajatusmalleista pitäisi pyrkiä eroon, sillä voittojen jakaminen toimijoiden kesken on tärkeää. Näin voidaan aikaansaada kaikkia osapuolia aidosti hyödyttävä lopputulos. (Christopher 2011, 217.) Usein verkoston suurimman vaikuttajan asemassa on asiakas. Integroituessaan verkostoon kuuluvat yritykset sopeuttavat omaa toimintaansa ja pyrkivät vaikuttamaan toistensa toimintaan. Tämä johtaa itseohjautuvaan järjestelmän syntyyn, jossa yritykset toimivat yhdessä synkronoidusti. (Vesalainen 2014, 9–10.)

5.6 Sopimukset

Ulkoisia toimittajia käyttäessä tulee aina pyrkiä tekemään sopimus. Sopimus toimii perustana tehokkaalle yhteistyölle. Sopimuksessa määritellään raamit joiden puitteissa kauppaa käydään, kuten mitä ostetaan, millä hinnalla ja miten suoriutumista mitataan sekä miten suhdetta ylläpidetään. Sopimukseen kirjatut asiat vähentävät epäselvyyksiä ja suojaavat osapuolia yllätyksiltä, varsinkin jos nykyisen sopimustilanteen valossa on esimerkiksi tehty investointeja. (Benton 2010, 199–200.)

Vaikka keskenään suhteessa olevilla yrityksillä ei olisi yhteistä sopimusta, voidaan lakia kuitenkin soveltaa esimerkiksi luottamukseen ja lojaliteettiperiaatteeseen nojaten (Apilo ym. 2014, 23). Lojaliteettiperiaatteen mukaan sopimuskumppanuuteen liittyy kohtuullisissa määrin sopimuskumppanin edunvalvonta sekä huomioonottaminen. Lojaliteettiperiaatteen tarkasta sisällöstä on erimielisyyksiä ja siihen suhtaudutaan eri maissa eri tavalla.

Jos sopimusta ei ole, on molemmille osapuolille lopulta epäselvää mitä mahdollisessa riitatilanteessa tapahtuu. Riitatilanteissa yritysten välille käytännöiksi muodostuneet toiminnot on kuitenkin mahdollista käsitellä ikään kuin ne olisivat sopimuksen alaisia. Nämä käytännöt on kuitenkin pystyttävä tarvittaessa todentamaan dokumentein. Jos toistuviin sopimusrikkeluihin ei reagoida, on riskinä kyseisen rikkeen muodostuminen yritysten väliseksi käytännöksi. Tämän vuoksi onkin merkityksellistä, että yritykset pyrkivät sekä solmimaan selkeät sopimukset toiminnan ohjenuoraksi että pitämään kiinni sovituista asioista. (Apilo ym. 2014, 28–29.)

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Työn tavoitteena oli kehittää Santasalon hampaallisten komponenttien hankintoja ja hankintaketjua. Työn toteuttamisessa käytettiin hyödyksi sekä numeerista dataa että henkilöhaastatteluihin pohjaavia tietoja. Merkittävässä roolissa tiedonhankinnassa oli yrityksen hampaallisten komponenttien hankinnoista vastaavan kategoriamanagerin kanssa tehdyt haastattelut. Opinnäytetyön tavoitteina oli tehdä kehitysehdotuksia nykytilan analysoimisen pohjalta sekä esittää vaihtoehtoinen ehdotus hankintavolyymien jakamisesta toimittajaverkoston kesken. Hankintavolyymien jakaminen toimittajaverkoston asetti työn tekemiselle selkeitä vaatimuksia ja välitavoitteita: nykytila-analyysin lisäksi oli selvitettävä esimerkiksi potentiaalisten toimittajien halukkuutta ja kyvykkyyttä kasvavalle yhteistyölle.

Tehty kehitystyö on jaettavissa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tutustuttiin yritysten hankintoihin spend-analyysin avulla. Toisessa vaiheessa arvioitiin ulkoisten vaikuttajien, eli toimittajien ja markkinavoimien vaikutusta kategorian hankintoihin. Kolmannessa vaiheessa kategorian hankintoja analysoitiin strategisesta näkökulmasta. Hankintojen portfolioanalyysillä selvitettiin kehitettävän hankintakategorian strateginen merkitys yritykselle. Tämän pohjalta toimittajasuhteet ja -tyytyväisyys nousivat merkittäviksi teemoiksi kehitystyössä. Riskienhallinta-analyysissä sekä strategisessa analyysissä kartoitettiin nykyisen hankintaketjun riskejä, vahvuuksia ja strategisen kumppanuuden tunnuspiirteitä. Lopulta neljännessä vaiheessa tehtiin yhteenveto työn tuloksista ja esitettiin ehdotus hankintavolyymien jakamisesta toimittajaverkoston.

Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti helikaalisten hammaskomponenttien hankintoihin, sillä ne osoittautuivat opinnäytetyön edetessä huomattavasti planetaarisia hammaskomponentteja merkityksellisemmäksi kehityskohteeksi.

Tutkimus eteni seuraavasti:

1. Hankintojen lähtötietojen analysointi
 - a. Spend-analyysi
 - b. ABC-analyysi
2. Ulkoisten vaikuttajien analysoiminen
 - a. Toimittaja-analyysi ja SWOT
 - b. Porterin viiden kilpailuvoiman malli

- c. Markkina-analyysi
- 3. Strategisen hankinnan analysointi
 - a. Portfolioanalyysi
 - b. Toimittajatytyväisyys
 - c. Riskienhallinta-analyysi
 - d. Yhteenveto tuloksista
- 4. Ehdotukset hankintastrategian kehittämiseksi
 - a. Yhteistyö
 - b. Tuoteryhmien jako toimittajien kesken.

6.1 Hankintojen lähtötietojen analysointi

Ensimmäisessä vaiheessa hankintojen nykytila analysoitiin spend-analyysin ja ABC-analyysin avulla.

Spend-analyysi

Spend-analyysi tarjoaa hyvän yleiskatsauksen yrityksen hankintoihin. Spend-analyysillä lähdettiin muun muassa selvittämään yrityksen merkittävimpiä toimittajia sekä ostojen jakautumista tuoteryhmittäin. Käytössäni oli yrityksen vuoden 2017 hampaallisten komponenttien ostodata, josta kävi ilmi muun muassa ostetut nimikkeet, toimittajat, ostohinta ja alakategoria. Omia tuoteryhmiään olivat esimerkiksi hammaspyörät ja hammasakselit. Spend-analyysin avulla tarkasteltiin muun muassa mitä tuotteita kultakin toimittajalta on hankittu sekä selvitettiin helikaalisten ja planetaaristen hammaskomponenttien jakautumista eri toimittajien kesken.

Spend-analyysia ei ollut järkevää viedä tuotekohtaiselle tasolle, joten tuotekategorioiden mukaisessa jaossa analyysi jäi hyvin yksinkertaiseksi. Tämän johdosta lähdettiin etsimään mahdollisuuksia kategorisoida tuotteet tarkemmin. Esiin nousi mahdollisuus kategorisoida hammaskomponentit hammasmoduulien mukaisesti. Yrityksen suunnitteluosaston henkilöstön kanssa tekemieni haastattelujen pohjalta sain vahvistuksen sille, että hampaalliset komponentit voidaan kokonaisuudessaan jakaa hammasmoduulikokoihin pohjaten. Spend-data ei sisältänyt hammasmoduuleja, joten ne jouduttiin hakemaan toiminnanohjausjärjestelmästä ja liittämään ostodataan manuaalisesti.

Hammasmoduulien mukainen spend-analyysi tarjosi mahdollisuuden sekä rahallisesti että määrällisesti merkittävimpien hammasmoduulikokojen tunnistamiseen. Merkityksellistä tämä on muun muassa siksi, että kutakin hammasmoduulia voidaan valmistaa vain yhdelle moduulikoolle sopivalla terällä.

ABC-analyysi

ABC-analyysin tein useammalle eri kohteelle, esimerkiksi toimittajille ja tuotekategorioille. Näiden lisäksi pyrin löytämään datasta muita mahdollisia kohteita, joissa ABC-analyysia pystyisi hyödyntämään. ABC-analyysi oli lähtökohtaisesti hankala tehdä, sillä niin tuotekategorioiden kuin toimittajienkin kohdalla hankinnat jakaantuivat ABC-analyysin tekemiseksi hieman liian pienelle joukolle. Sen sijaan hammasmoduuleja tarkasteltaessa ABC-analyysilla selvitettiin hankintavolyymiltaan merkittävimmät hammasmoduulit. Hammasmoduulit olisi ollut mahdollista jakaa vielä hammaspyörien ja -akseleiden välillä erikseen, mutta tällä ei olisi ollut merkittävää vaikutusta lopputulokseen.

6.2 Ulkoisten vaikuttajien arviointi

Toisessa vaiheessa tavoitteena oli selvittää ja analysoida yrityksen hampaallisten komponenttien hankintoihin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Ulkoisia vaikuttajia ovat yrityksen ulkoiset toimittajat sekä toimittaja- ja kohdemarkkinat.

Toimittajaportfolio ja SWOT-analyysi

Spend-analyysin, yrityksen keräämän muun datan sekä hampaallisten komponenttien hankintojen kategoriamanagerin kanssa tehtyjen haastattelujen pohjalta valittiin kategorian hankintojen kannalta merkittävimmät ja/tai potentiaalisimmat toimittajat. Toimittajille tehtiin profiilit, joista käy ilmi muun muassa yrityksen perustiedot, spend-analyysista saadut tiedot sekä suoriutuminen Santasalon mittareiden valossa. Sen lisäksi profiileissa hyödynnettiin kategoriamanagerin kanssa tehtyjä lukuisia haastatteluja.

Profiilien tietojen pohjalta luotiin SWOT-analyysi, joka esitetään työn tuloksissa. SWOT-analyysissä kuvataan nelikenttäisessä matriisissa kunkin yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Porterin viiden kilpailuvoiman malli sekä markkina-analyysi

Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa tarkastellaan viittä kohdemarkkinoihin vaikuttavaa voimaa. Porterin viiden kilpailuvoiman mallin ja markkina-analyysin tavoitteena on pyrkiä selvittämään markkinoiden kilpailutilanne, markkinoiden kehittyminen sekä voimasuhteet toimittajien ja asiakkaiden kesken. (Porter 1993)

Porterin viiden kilpailuvoiman mallin analyysi tehtiin Santasalon hampaallisten komponenttien hankintojen näkökulmasta. Markkina-analyysissä huomioitiin sekä lopputuotteen eli teollisuusvaihteistojen markkinat, että hampaallisten komponenttien toimittajien markkinat. Lopputuotteen markkinat vaikuttavat pitkälti siihen, millaista kysyntää erilaisille hammaskomponenteille odotetaan. Toimittajamarkkinoiden analyysissä hyödynnettiin pääasiassa toimittajilta kerättyjä tietoja.

6.3 Kategorian hankintojen analysointi strategisesta näkökulmasta

Kolmas vaihe koostuu strategisten näkökulmien analysoinnista. Perinteisempien analysointityökalujen ja lähestymistapojen lisäksi merkittävään, rooliin nousivat toimittajasuhteet ja toimittajatyytyväisyys.

Hankintojen portfolioanalyysi

Hankintojen portfolioanalyysissä pääsin hyödyntämään aikaisempien vaiheiden tuloksia. Tekemääni analyysiä Porterin viiden kilpailuvoiman mallista pystyi hyödyntämään nelikenttämatriisin vaaka-akselilla, joka perustuu muun muassa arvioon toimittajamarkkinoiden haastavuudesta. Pystyakselilla mitataan hankintojen rahallista arvoa ja tulosvaikutusta, johon pystyin käyttämään spend-analyysin tarjoamia tuloksia. Tuotekategorian sijoittuminen nelikenttäänalyysissä määrittelee sen, millaisella lähestymistavalla sen hankintastrategiaa lähdetään kehittämään.

Nelikenttäänalyysia tuotteet jaettiin kahteen kategoriaan: planetaarisiin hammaskomponentteihin ja helikaalisiin hammaskomponentteihin. Kehitystyön kannalta ei ollut merkityksellistä eritellä kategorioita enää tarkemmin, esimerkiksi hammaspyöriin ja -akseleihin erikseen. Tällä ei olisi ollut lopputuloksen kannalta merkitystä, sillä saman tyyppin hammaspyörät ja -akselit kuuluvat kategoriana tiiviisti yhteen. Jako pla-

netaarisiin ja helikaalisiin hammaskomponentteihin oli mahdollinen, sillä vaihdetyyppien hammaskomponenteilla on toisistaan poikkeava hammasprofiili, jonka johdosta niiden valmistamisen vaatimukset, ja vaativuus, eroavat toisistaan.

Toimittajatytyväisyys

Toimittajatytyväisyyden arviointi nousi työssä merkittävään rooliin. Toimittajien suosiossa oleminen tuo merkittäviä hyötyjä ostajayritykselle. Lisäksi toimittajan ja toimittajaverkoston tukeminen menestyksekkäässä liiketoiminnassa hyödyttää myös ostajaa. Yhteistyön syventämiseksi on tärkeää saada myös toimittaja vakuutetuksi siitä, että suhde on panostamisen arvoinen.

Opinnäytetyön puitteissa vierailin neljän kehitystyön kannalta merkityksellisimmäksi nousseen toimittajan luona. Toimittajat valittiin spend-analyysin sekä kategoriamanagerin kanssa tehtyjen keskustelujen pohjalta. Tutustuin toimittajien tuotantotiloihin sekä haastattelin toimittajia tavoitteenani selvittää toimittajien ajatuksia yhteistyöstä Santasalon kanssa. Sen lisäksi toimittajille esitettiin 20 kysymystä liittyen toimittajatytyväisyyteen sekä tulevaisuudensuunnitelmiin. Tavoitteena oli selvittää yrityksen tyytyväisyys Santasaloon asiakkaana sekä paikantaa toimittajayhteistyön kehitysmahdollisuuksia. Haastattelussa saatuja tuloksia hyödynnettiin muun muassa toimittajaprofiileissa sekä nykytila-analyysissa.

Osana toimittajatytyväisyyden arviointia oli myös ”myyjän portfolioanalyysi”, jonka avulla pyritään selvittämään ostajayrityksen rooli toimittajayritykselle. Käytin toimittajahaastattelun tuloksia, spend-analyysia sekä Santasalon hampaallisten komponenttien hankintojen kategoriamanagerin kommentteja sijoittaakseni Santasalon matriisiin kunkin toimittajan näkökulmasta.

Riskianalyysi

Riskienhallinta on merkittävä osa hankintojen johtamista ja merkittävässä roolissa kehitystoimenpiteitä vaativien kohteiden määrittämisessä. Riskianalyysissa käsiteltiin hankintaketjun riskejä pääasiassa strategisesta näkökulmasta. Tarkasteltavat riskit olivat spend-analyysin pohjalta esiin nousseet riskit, kuten hankintavolyymien jakaantuminen toimitusketjussa, sekä avaintoimittajien muodostamat riskit. Hammas-

komponentit ovat lopputuotteen kannalta erittäin merkittäviä, jonka johdosta hankintakategorian avaintoimittajien rooli on erityisen tärkeä. Avaintoimittajien riskianalyysi tehtiin niin toimittajahaastatteluissa saatujen tietojenkuin hankintakategoriamanagerin kanssa tehtyjen keskustelujen pohjalta. Analyysissä keskityttiin erityisesti helikaalisten hammaskomponenttien hankintaketjun riskeihin.

Hankintakategorian tilanteen analyysi

Tässä vaiheessa keskityttiin analysoimaan kategorian hankintojen nykytilanne strategisesta näkökulmasta sekä kokoamaan työn tuloksia ja johtopäätöksiä yhteen. Vaiheessa tarkasteltiin erityisesti helikaalisten hammaskomponenttien hankintatilannetta sekä analysoitiin Santasaloon suhdetta kategorian avaintoimittajiin. Lisäksi yhteenvedossa nostetaan esille avaintoimittajien kanssa ilmeneviä strategisen kumppanuuden piirteitä sekä niiden merkitystä Santasalolle.

6.4 Ehdotukset hankintastrategian kehittämiseksi

Kategorian kehitysehdotuksissa keskityttiin toimittajasuhteiden ja -yhteistyön kehittämiseen. Kehitysehdotukset pohjattiin toimittajasuhteita koskeviin analyysiin. Ehdotuksissa hyödynnettiin aiemmin opinnäytetyössä esiteltyä ensisijaisen asiakkuuden tavoittelua koskevaa teoriaa. Toimittajayhteistyön parantamisessa keskiössä on toimittajasuhteiden nykytilan hahmottaminen ja ymmärtäminen, jonka pohjalta tunnistetaan puutteet sekä kehitysmahdollisuudet.

Lisäksi tässä vaiheessa muodostettiin ehdotus siitä, miten kategorian hankinnat kannattaa jakaa toimittajaverkoston. Kategorian tuotteiden uudelleenjakamiseksi toimittajaverkoston oli kriittistä selvittää, miten tuotteet jakautuvat toimittajien kesken tällä hetkellä. Kyseessä on kuitenkin haastava toimiala ja tuoteryhmä. Pelkkää numeroiden valossa tehtävää jakoa ei voinut suorittaa, vaan realistisen ehdotuksen luomiseksi piti ymmärtää eri toimittajien kyvykkyys, halukkuus ja mahdollisuudet vastata potentiaalisiin muutoksiin. Sen lisäksi hinta, riskit ja muut vaikutukset kokonaisuuden kannalta oli punnittava tarkasti.

Lisäksi arvioitiin mitä kehitysehdotukset ja hankintavolyymien uudelleenjakaminen toimittajaverkoston vaatii toimittajilta sekä Santasalolta. Tässä vaiheessa myös taustoitettiin tehtyjä valintoja.

7 Tulokset ja analysointi

Liitteissä 1,2 3 ja 4.

8 Pohdinta

Työ oli kokonaisuudessaan moniulotteinen ja laaja. Kokonaiskuvan hahmottaminen otti aikansa, ja erityisesti kehitettävän kategorian tuotteiden tekninen vaativuus ja sen mukana tulleet vaatimukset potentiaalisten toimittajien suhteen asettivat haastavat lähtökohdat. Santasalolta kuitenkin löytyi runsaasti kerättyä dataa niin hankinnoista kuin toimittajien suoriutumisestakin. Minulla on koulutukseni ansiosta osaaminen spend-analyysin tekemiseksi, joka oli ensimmäinen vaihe opinnäytetyössäni. Yrityksessä oli jo tehty spend-analyysi, mutta hain erilaisia näkökulmia ja lopulta merkittävimmäksi lisäykseksi olemassa olevaan tietoon tuli hammasmoduulien lisääminen ostodataan sekä niiden mukainen ABC-analyysi.

Nostin opinnäytetyössäni toimittajasuhteet merkittävään rooliin. Erityisesti toimittajatytyväisyys ja ensisijainen asiakkuus korostuivat ehdotuksessani siitä, miten kategorian toimittajien kanssa lähdetään kehittämään yhteistyösuhdetta. Tässä merkittävässä roolissa olivat myös toimittajavierailut toimittajien tuotantotiloihin. Niiden ansiosta toimittajista sai huomattavasti paremman kokonaisymmärryksen kuin pelkkää dataa läpi käymällä.

Käsittämäni teoria ensisijaisen asiakkuuden syklistä oli mielenkiintoinen, ja oli hienoa huomata, että teorian asioita oli konkreettisesti havaittavissa toimittajien käytöksessä ja tekemissä asioissa. Tämä myös loi vahvan uskon sille, että teoriaa hyväksi käyttäen pystytään vaikuttamaan toimittajien toimintaan. Kehitysehdotus toimittajatytyväisyyteen panostamisesta nousi yhdeksi merkittävimmistä tuloksista, joka Santasalon tulisi huomioida omassa toiminnassaan.

Aloitin työskentelyn kehitettävän kategorian tuotteiden eli hammaspyörien ja akselien ostajana opinnäytetyöni loppupuolella. Tämä auttoi nykytilan analysoinnissa, sillä päivittäisen työn kautta sain vielä yhden näkökulman lisää kategorian toimittaja-

suhteista. Osallistuin avaintoimittajan kanssa pidettäviin viikko- ja kuukausipalaveriin sekä sisäistin sen, miten rakennettu yhteistyö näkyy käytännön tasolla yritysten välillä.

Mielenkiintoista oli huomata, miten työn edetessä jotkut ennakko-odotukset, jopa toiveet, saatavista tuloksista muuttuivat. Vastauksien antaminen toimeksiantajan esittämiin kysymyksiin muodostui odotettuakin vaikeammaksi. Erityisesti kysymykset siitä, miten tuoteryhmien hankinnat pitäisi jakaa verkostoon ja mitä muutos vaatii Santasalolta sekä toimittajilta, olivat haastavia. Suunniteltu aikajänne tässä oli esimerkiksi vuosille 2019 ja 2020. Nykytila-analyysin, riskienhallinnan näkökulmien sekä olemassa olevien vaihtoehtojen muodostama kokonaisuus yhdistettynä siihen, että joidenkin toimittajien kanssa oltiin pienimuotoisessa murrosvaiheessa, muodosti hankalan yhtälön, johon ei todennäköisesti ole yksiselitteisiä oikeita vastauksia. Annoin tekemieni analyysien pohjalta pohjatietoihin perustuvan ehdotukseni siitä, mihin suuntaan ja millä toimenpiteillä yrityksen kannattaisi kategorian hankintavolyymeja viedä.

Lähteet

Ayers, J. 2001 Handbook of supply chain management. Boca Raton, FL: CRC press.

Benton Jr, W. C. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. 2nd edition Singapore: Mc Graw Hill.

Booth, C. 2010. Strategic Procurement. United kingdom: Kogan Page Limited.

Chopra, S. and Meindl, P. (2013). Supply chain management. 5th ed. Harlow: Pearson.

Christopher, M. 2011. Logistics & supply chain management. Harlow, England: Pearson.

Europe Industrial Gears Market: Snapshot. N.d. Euroopan teollisuusvaihteistojen markkinoiden katsaus transparencymarketresearch.com -verkkosivulla. Viitattu 30.6.2018. <https://www.transparencymarketresearch.com/europe-industrial-gear-market.html>.

Industrial Gear Market to Reach US\$35.23 Billion by 2024. 2016. Uutinen koskien teollisuusmarkkinoiden kasvua Euroopassa prnewswire.com:in verkkosivuilla. Viitattu 20.8.2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/industrial-gear-market-to-reach-us3523-billion-by-2024---europe-industry-analysis-size-share-growth-trends-and-forecast-2024-transparency-market-research-602219705.html>.

Koskinen, A., Lankiainen, M., Sakki, J., Kivistö, T & Vepsäläinen A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Lambert, D. 2006. Supply chain management: processes, partnership, performance, Jacksonville: Supply Chain Management Institute.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta, parempi bisnes. Helsinki: Talentum pro.

Pandit, K & Marmanis, H 2008. Spend Analysis: the Window into Strategic Sourcing. United states: J. Ross publishing.

Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Rastor Ab

- Schiele, H., Calvi, R., Gibbert M. 2014. Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. Viitattu 3.12.2018. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00948480/document>.
- Schuh, C., Strohmer, M., Easton, S., Hales, M., & Triplat, A. (2014). Supplier relationship management. Berkeley, CA: Apress.
- Stan, R. 2015. The contribution of supplier satisfaction surveys in a B2B context. Opinnäytetyö, AMK. Ammattikorkeakoulu Arcada. International Business Management- A nordic focus, 23. Viitattu 5.12.2018.
- Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Julk. 2004. Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkko-opiskeluympäristö, työtila TLSM3550.8S0i1 liiketoimintaverkostot. Viitattu 24.11.2018.
- van Weele, A. 2014. Purchasing and Supply Chain Management. Singapore: Seng Lee Press.
- Waters, D. 2009. Supply Chain Management: an introduction to logistics. 2nd edition. United kingdom: CPI Anthony Rowe.

Liitteet