

Jussi Jämsen

ALOITTAVAN YRITYKSEN HANKINTAKÄSIKIRJA  
CASE – VITAENOVA

Liiketalouden koulutusohjelma  
Liiketoiminnan logistiikka  
2010



## ALOITTAVAN YRITYKSEN HANKINTAKÄSIKIRJA

Jämsen, Jussi  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma  
Kesäkuu 2010  
Ohjaaja: Vahteristo, Ari  
Sivumäärä: 48  
Liitteitä: 1

Asiasanat: hankinta, ostoprosessi, toimittajavalinta

---

*Opinnäytetyön aiheena oli luoda hankintakäsikirja aloittavalle yritykselle. Kohdeyrityksenä oli VitaeNova, tutkimuksen tekohetkellä suunnitelman asteella ollut, terveellistä pikaruokaa myyvä yritys. Työn tarkoituksena oli selvittää, mitä asioita aloittavan yrityksen tulee ottaa huomioon suunnitellessaan hankintojensa toteuttamista.*

*Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin ostoprosessia, toimittajan valintaan vaikuttavia kriteerejä, hankintojen luokittelua, kuljetuksia sekä organisointia. Teoriaosuuden lähteinä ovat olleet alan kirjallisuus ja internetlähteet. VitaeNovan toimintaan liittyvät tiedot saatiin haastatteleamalla yrityksen perustamista suunnittelevaa opiskelijaa.*

*Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä jokaisen teoriakohdan jälkeen on siihen liittyen kohdeyrityksen ohjeistusta. Lopputuloksena on käsikirja, jota voi hyödyntää niin VitaeNova kuin muidenkin alojen aloittavat yritykset*

## A HANDBOOK OF PROCUREMENT FOR A STARTING BUSINESS

Jämsen, Jussi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business logistics

June 2010

Supervisor: Vahteristo, Ari

Number of pages: 48

Appendices: 1

Keywords: procurement, buying process, selection of supplier

---

*The purpose of this thesis was to create a handbook of procurement for a starting business. The case-study for this thesis was VitaeNova, a business selling healthy fastfood. As of writing this thesis, VitaeNova only existed as a business idea, not as an existing business. The thesis explains some points about procurement that need to be considered when starting a business.*

*The topics discussed in the theoretical part of the thesis include buying process, criteria for selection of suppliers, classification of procurements, transportation and organizing procurement. The information for theoretical part was collected from professional literature and internet sources.*

*The thesis was in the form of a functional thesis. In a functional thesis, every part of theory is followed by instructions for the case-study. The result is a handbook that can be utilized by VitaeNova, as well as by businesses of other fields of action.*

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA VIITEKEHYS .....	7
3	CASE-YRITYKSEN ESITTELY.....	9
4	OSTOPROSESSI.....	10
4.1	Ostoprosessin kuvaus .....	10
4.2	Ostoprosessi VitaeNovan näkökulmasta.....	12
4.3	Toimittajan valinta .....	14
4.3.1	Hintavertailu.....	15
4.3.2	Laatu.....	15
4.3.3	Toimitusvarmuus.....	15
4.3.4	Maksuehto .....	16
4.3.5	Alennukset.....	16
4.3.6	Muita tekijöitä .....	17
4.4	VitaeNovan toimittajan valinta .....	17
4.5	Kustannusanalyysi.....	21
4.6	VitaeNovan hankintojen kustannusanalyysi .....	22
5	TOIMITTAJIEN ETSINTÄ JA ARVIOINTI .....	23
5.1	Toimittajamarkkinaymmärrys .....	23
5.1.1	Hintakeskeinen toimittajamarkkinaymmärrys .....	23
5.1.2	Tehokkuuserot huomioiva toimittajamarkkinaymmärrys .....	25
5.1.3	Kyvykkyuserot huomioiva toimittajamarkkinaymmärrys .....	25
5.1.4	Teknologiaerot huomioiva toimittajamarkkinaymmärrys.....	26
5.2	Toimittajamarkkinaymmärrys VitaeNovan näkökulmasta .....	26
6	HANKINTOJEN RYHMITTELY JA LUOKITTELU .....	26
6.1	Hankinnan kohteen tyyppi ja luonne.....	27
6.2	Käyttötarkoitus .....	29
6.3	VitaeNovan hankintojen tyyppi ja tarkoitus.....	29
6.4	ABC-analyysi .....	30
6.5	VitaeNovan hankintojen ABC-analyysi.....	32
6.6	Hankinnan portfolioanalyysi ja Kraljicin matriisi.....	33

6.6.1 Hankinnan tulosvaikutus.....	34
6.6.2 Toimittajamarkkinoiden vaikeus ja riskit.....	34
6.7 Tuote- ja palveluryhmien sijoittelu matriisissa .....	35
6.7.1 Volyymituotteet ja -palvelut .....	36
6.7.2 Rutiinituotteet ja –palvelut.....	37
6.7.3 Pullonkaulatuotteet ja –palvelut.....	38
6.7.4 Strategiset tuotteet ja palvelut .....	39
6.8 VitaeNovan hankinnat matriisissa.....	40
7 KULJETUKSET .....	41
7.1 Kuljetukset VitaeNovan näkökulmasta.....	42
8 HANKINTOJEN ORGANISOINTI – KESKITETTY VAI HAJAUTETTU...	43
9 YHTEENVETO.....	47
LÄHTEET.....	48
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä asioita ”nollatilanteesta” lähtevän yrittäjän on otettava huomioon suunnitellessaan yrityksensä hankintaan liittyviä seikkoja. Oletan tutkimuksessani, että aloittavalla yrityksellä on jo tehty liiketoimintasuunnitelma, josta selviää yrityksen hankinnan kannalta olennaiset seikat, kuten tarvittavat raaka-aineet ja niiden määrät, sekä mahdollisuuksien mukaan raaka-aineiden laatuvaatimukset. Tutkimuksesta selviää hankinnan suunnittelussa ja aloituksessa huomioitavia seikkoja, kuten raaka-aineiden luokittelu ja hankinnan lähteiden vertailuun tarvittavia tietoja.

Tutkimuksen taustana toimii Satakunnan Ammattikorkeakoulun erään toisen opiskelijan tarve saada suunnittelemaansa VitaeNova -yritykselle ohjeistus hankinnassa huomioonotettavista seikoista ja hankinnan käytännön toteutuksesta yrityksen aloitusvaiheessa. Tämä opiskelija teki opinnäytetyönään liiketoimintasuunnitelman VitaeNovalle, ja toteutimme opinnäytetyömme samaan aikaan. VitaeNovan liiketoimintasuunnitelma ja tämä tutkimus hankinnasta tullaan mahdollisesti yhdistämään yhtenäiseksi suunnitelmaksi, jonka avulla tullaan hakemaan rahoitusta yrityksen käynnistämiseen.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA VIITEKEHYS

Tutkimus on toteutettu toiminnallisena tutkimuksena. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena on aina jokin konkreettinen tuote kuten kirja, ohjeistus, tietopaketti, portfolio, messu- tai esittelyosasto tai tapahtuma. Tässä tapauksessa tuloksena on aloittavan yrityksen hankintakäsikirja. Tutustuin ensin eri teoriakohtiin lähdekirjallisuuden ja internetin avulla ja sovelsin saamiani tietoja kunkin kappaleen jälkeen ohjeistaakseni VitaeNovaa. Haastatteleamalla VitaeNovan perustamista suunnittelevaa opiskelijaa sain tietää tarvitsemani tiedot yrityksen toimialasta ja hankinnan tarpeista.

Tutkimus on rajattu koskemaan yritysten toiminnassaan tarvitsemia raaka-aineita, toimistotarvikkeita ja palveluita. Tutkimuksessa oletetaan, että aloittavalla yrityksellä on jo hankittuna sen tarvitsemat tuotantotilat sekä toiminnan vaatimat koneistot ja henkilöstö, joten nämä seikat on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen teon yhteydessä puhutaan monesti kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisiä muun muassa

- johtopäätökset aiemmista tutkimuksista
- aiemmat teoriat
- käsitteiden määrittely
- koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnitelmat, joissa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen.

Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu siis nimensä mukaisesti lähinnä numeeriseen tietoon. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä puolestaan ovat muun muassa seuraavat:

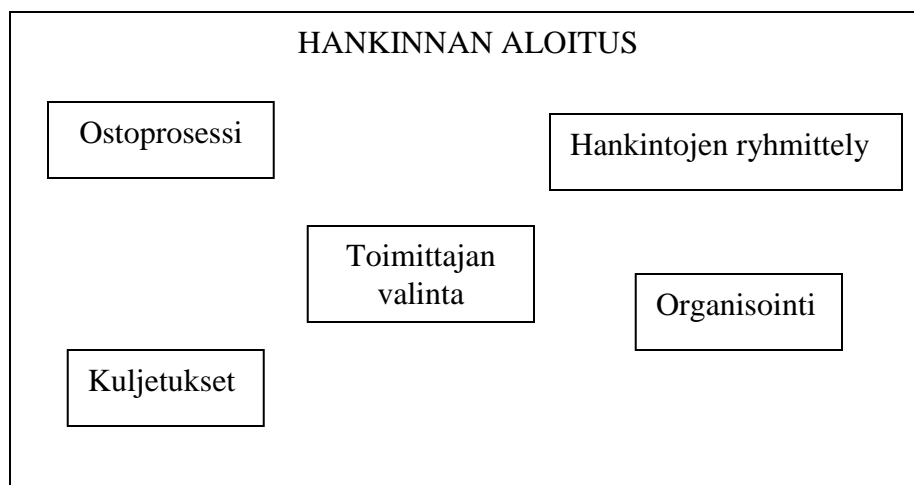
- Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.

- Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon.
- Laadullisten metodeja käytetään aineiston hankinnassa. Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata todellista tilannetta eikä todennäköisyyksiä tai tiettyjen kohteiden numeerisia arvoja suhteessa toisiin, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tehdä. Tarkoitus on saada tutkimuksen kohteesta mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen raja voi joissain tapauksissa olla häilyvä, eikä käytettävää tutkimustapaa voida aina tiukasti määritellä toiseen näistä kahdesta tyypistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 130-155)

Koska tutkimus ei perustu minkäänlaiseen olemassa olevaan tilanteeseen, on sen määrittäminen kvantitatiiviseksi tai kvalitatiiviseksi tutkimukseksi vaikeaa. Yhtenä tutkimusmuotona on kuitenkin käytetty haastattelua, joten tutkimuksen voisi sanoa kallistuvan kvantitatiivisen tutkimuksen puolelle.

Viitekehys kuvaa hankinnan aloituksessa huomioonotettavia seikkoja





### 3 CASE-YRITYKSEN ESITTELY

Opinnäytetyön case-yrityksenä toimii työn kirjoitusvaiheessa vielä suunnittelun tasolla oleva VitaeNova, jonka liikeideana on myydä terveellistä pikaruokaa ruokien ravintoarvot tunteville ja niistä kiinnostuneille ihmisille. Kyseessä on siis yritys, jota ei tätä kirjoittaessa vielä ole olemassa muuten kuin erään Satakunnan ammattikorkeakoulun opiskelijan opinnäytetyöksi kirjoitetun liiketoimintasuunnitelman sivuilla.

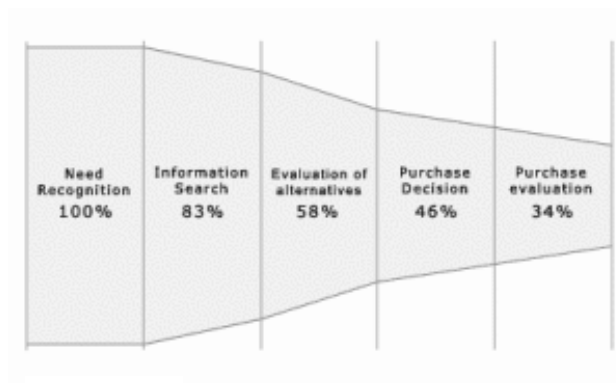
Suunnitelman mukaan VitaeNova tulisi sijaitsemaan pääkaupunkiseudulla, joko omissa liiketiloissaan tai jonkin kauppakeskuksen yhteydessä. Henkilökuntaa yrityksellä on alkuvaiheessa kaksi henkilöä. VitaeNovan kohderyhmänä ovat ihmiset, jotka haluavat syödä pikaruokaa, mutta joiden mielestä nykyisin tarjolla oleva, usein hyvin rasvapitoinen pikaruoka, ei ole hyvä vaihtoehto. VitaeNovan tarjoamat ateriat koostuisivat lähinnä kasviksista, soijasta ja mausteista, joten ne ovat hankinnan kannalta tärkeimmät tuotteet. Raaka-aineiden tulee olla tuoreita ja laadukkaita, mahdollisuuksien mukaan kotimaisia. Yritys tarvitsee hankinnassa suunnitelman siitä, miten nämä vaatimukset voidaan toteuttaa toiminnan ensihetkestä lähtien.

## 4 OSTOPROSESSI

### 4.1 Ostoprosessin kuvaus

Ostoprosessilla tarkoitetaan tarvittavan tuotteen tai palvelun hankinnan eri vaiheita. Prosessi on osa suurempaa käsitettä, ostotoimintaa. Ostotoiminnan tehtävä on järjestää yritykselle sen toiminnan vaatimia raaka-aineita, tuotteita ja palveluja. Siihen kuuluvat myös toimitusten valvonta ja saapuvan tavaraerän ja laskun tarkastaminen. (Isokangas & Kinkki 2003, 113)

Ostoprosessin vaiheet soveltuvat pääpiirteissään niin yritysten kuin yksittäisten ihmistenkin suorittamiin hankintoihin, eli on kyseessä sitten uusi tuotantokone tai maitopurkki, voidaan sen hankintaan soveltaa samoja vaiheita. Alla on kaksi näkemystä ostoprosessin kulusta.



Kuvio 1

Ostoprosessin vaiheet

<http://www.searchenginepeople.com/the-buying-process-aka-purchase-process-or-buying-cycle>



Kuvio 2

### Ostamisen ympyrä

<http://www.searchenginepeople.com/the-buying-process-aka-purchase-process-or-buying-cycle>

- Ostoprosessin ensimmäinen vaihe on tarpeen määrittely (need recognition), eli tarpeen ymmärtäminen. Tässä vaiheessa yritys (tai yksilö) määrittelee sen asian, mitä ostoprosessi tulee koskemaan. Tämä on aina ostoprosessin ensimmäinen vaihe, koska ilman tarvetta ei koko prosessille synny tarvetta. (Coyle, Bardi & Langley 2003, 119-120)
- Ostoprosessin toinen vaihe on tiedon hankinta (information search), jossa ostaja ottaa selvää hankittavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja sille asetetuista vaatimuksista, esimerkiksi tietokoneita hankittaessa niiltä vaadittavien ominaisuuksien ja suorituskyvyn määrän. Nämä tiedot ovat erittäin tarpeellisia, jotta vältetään turhilta hankinnoilta, kuluilta ja mahdollisilta turvallisuusriskeiltä. (Coyle ym. 2003,120)
- Ostoprosessin kolmas vaihe on eri vaihtoehtojen ja toimittajien selvittäminen (evaluation of alternatives). Hankittavasta tuotteesta tai palvelusta riippuen erilaisia vaihtoehtoja voi olla monia, kuin myös tuotteen tai palvelun tarjoajia. Vaihtoehtoisista malleista valitaan se, joka täyttää toisessa vaiheessa määritellyt ominaisuudet ja vaatimukset parhaiten, kiinnittäen kuitenkin huomiota seikkoihin kuten hinta ja laatu. Oikean

toimittajan valintaan vaikuttavista seikoista on enemmän luvussa Toimittajan valinta. Kolmanteen vaiheeseen voi sisällyttää myös riskien kartoittamisen ja lieventämisen (alleviation of risk), eli tuotteen tai palvelun hankintaan liittyvien riskien analysointi ja vähentäminen tai poisto. Oikeanlaisella toimittajanvalinnalla voidaan näitä riskejä vähentää. (Coyle ym. 2003, 120)

- Ostoprosessin neljäs vaihe on ostopäätöksen teko (purchase decision). Kun edellisten vaiheiden ohjeiden mukaan on päädytty sopivaan tuotteeseen tai palveluun ja toimittajaan, voidaan suorittaa osto. (Coyle ym. 2003, 122)
- Ostoprosessin viides vaihe on tehdyn oston jälkitarkastelu (purchase evaluation). Tämä vaihe voidaan suorittaa oston jälkeen, kun tuote tai palvelu on toimitettu. Toisaalta vaihe voi jatkua koko tuotteen tai palvelun käyttöänsä ajan. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota siihen, vastaako hankinta sille asetettuja vaatimuksia, eli tyydyttääkö se tarpeen. Laajentamalla tarkkailun kestoja voidaan paremmin seurata hankinnan laatua. Samalla kun tarkastellaan hankintaa, tarkastellaan sen toimittajaa, eli pystyikö toimittaja vastaamaan omalla toiminnallaan ostajan tarpeisiin. Viidennessä vaiheessa voidaan myös analysoida koko ostoprosessi kokonaisuutena ja käyttää saatuja tuloksia seuraavien prosessien toteutuksessa. (Coyle ym. 2003, 122)

#### 4.2 Ostoprosessi VitaeNovan näkökulmasta

VitaeNovan hankinnan tarpeita ovat pikaruuan valmistamiseen tarvittavat raaka-aineet. Näitä ovat VitaeNovan liiketoimintasuunnitelman mukaan erilaiset vihannekset, soija, mausteet ja kastike. Lisäksi yritys tarvitsee erilaisia juomia, kertakäyttöaterimia ja -astioita. Ostoprosessin ensimmäisen vaiheen mukaisesti VitaeNovan tulee määrittellä tarkasti, minkälaisista raaka-aineista on kyse, ja kuinka paljon niitä tarvitaan yhteen annokseen. Yhden annoksen koon ja suunnitellun myyntimäärän mukaan voidaan laskea, kuinka paljon kutakin

raaka-ainetta, erilaisia juomia, aterimia ja astioita kuluu viikossa, kuukaudessa tai vuodessa. Tämä määrittelee hankittavien määrien suuruudet.

Ostoprosessin toisessa vaiheessa VitaeNovan tulee määritellä tarvittavien raaka-aineiden, juomien ja aterimien ominaisuudet. Käytännössä tämä tarkoittaa niiden laatuvaatimuksia; aterimien kohdalla tärkeää on myös niiden valmistusmateriaali ja koko. VitaeNova panostaa myytävän ruuan korkeaan laatuun, joten raaka-aineidenkin tulee olla korkealaatuisia. Juomien tulee noudattaa yrityksen terveystavoitteista näkökulmaa, mutta tarjonnan tulee kuitenkin olla tarpeeksi laajaa täyttääkseen asiakkaiden mieltymykset. Aterimien ja astioiden tulee olla riittävän kestäviä ja käytännöllisiä, tarvittaessa ravintolasta mukaan otettavia.

Koska lähtökohtaisesti yrityksellä ei ole selkeää kuvaa markkinoilla olevien kasvisten, soijan ja mausteiden laadusta, tulee niistä ensin tehdä vertailevaa tutkimusta. Ostoprosessin kolmannessa vaiheessa tämä tutkimus voidaan suorittaa tekemällä hankintoja eri ruokakaupoissa ja vertailemalla niiden tarjontaa keskenään. Samoin tarvittavien aterimien ja astioiden laatu voidaan suorittaa muutamalla koeostolla. Juomien laaduissa ei erityisemmin ole eroja, erilaiset tarjolla olevat virvoitusjuomat, maito yms. ovat tasalaatuisia. Kun jokaiselle hankittavalle raaka-aineelle ja aterimille on löytynyt muutama vaatimukset täyttävä vaihtoehto, voidaan alkaa kartoittaa eri toimittajia, mistä lisää Toimittajan valinta -luvussa.

Kun sopiva toimittaja kaikille hankittaville tuotteille on löytynyt, voidaan aloittaa niiden varsinainen osto, eli ostoprosessin neljäs vaihe. Tämä prosessi edellyttää että toimittajien kanssa on saatu neuvoteltua valmiit sopimukset toimituseristä, hinnasta ja kuljetuksista. VitaeNovan arvioidun ruuan myyntimäärän mukaan kaikkia raaka-aineita tarvitaan niin suuret määrät, että varsinkin vihannesten ja soijan toimitusten tulee tapahtua useamman kerran

viikossa. Ostoja ei kannata tehdä yksittäin, vaan eri toimittajien kanssa tulee sopia pitkäkestoiset sopimukset.

Ostoprosessin viides vaihe tulee VitaeNovalle vastaan siinä vaiheessa, kun ensimmäiset hankitut erät eri raaka-aineista, juomista, aterimista ja astioista ovat saapuneet. Jokainen hankintaerä tulee tarkistaa erikseen ja tutkia, täyttävätkö ne yrityksen vaatimat normit laadun ja määrän puolesta. Myös toimitusten saapumiseen ajallaan tulee kiinnittää huomioita. Mikäli toimituksissa on puutteita, niistä tulee reklamoida välittömästi. Yksittäiset puutteet eivät välttämättä vaadi muita toimenpiteitä, mutta toistuvien puutteiden tapauksessa toimittajan vaihtamista tulee sopimusten ja mahdollisuuksien rajoissa ruveta pohtimaan. Varsinkin ravintola-alalla on olennaista että raaka-aineiden laatua tarkkaillaan jatkuvasti hyvin tarkasti, sillä yksikin huonolaatuinen myyty annos voi vaikuttaa suuresti yrityksen maineeseen.

Kun VitaeNova on löytänyt haluamansa laadun ja sopivat toimittajat ja yrityksen toiminta on lähtenyt kunnolla käyntiin, ei sen hankkijan tule kuitenkaan unohtaa ostoprosessin eri vaiheita, vaan säännöllisesti tarkkailla eri toimittajien hintojen ja laadun kehittymistä. Mikäli jokin toinen kuin aikaisemmin käytetty tukku alkaa vaikuttaa houkuttelevalta, tulee uudessa ostoprosessissa ottaa tämä huomioon. Jos yritys päättää vaihtaa toimittajia, on prosessi hyvin samankaltainen kuin uusiakin toimittajia valittaessa.

#### 4.3 Toimittajan valinta

Tavaratoimittajaa valittaessa ensimmäinen tehtävä on verrata saatuja tarjouksia keskenään. Tämä toimenpide on kuitenkin vain pieni osa valintaa edeltävästä arviointityöstä. Mitä suuremmasta kaupasta tai sopimuksesta on kyse, sen perusteellisempia selvityksiä on suoritettava. Kerättyjä tietoja tarvitaan ostoneuvotteluissa, joissa varsinainen ostopäätös vasta useimmiten tehdään.

Ostajan on tehtävä huolellinen selvittelytyö saavuttaakseen menestystä neuvotteluissa. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 162)

#### 4.3.1 Hintavertailu

Jotta eri tavarantoimittajien antamia tarjouksia voitaisiin verrata keskenään, ne on saatava vertailukelpoisiksi niin ajallisesti kuin paikallisestikin. Eri tarjouksiin tulee sisällyttää kaikki toimituksiin sisältyvät kustannukset. Kaikki saadut tarjoukset käsitellään samalla tavalla, minkä jälkeen niistä tehdään yhteenveto. Tarjousvertailun lisäksi on erittäin tärkeää, että ostaja tuntee tarkoin yleisen markkinatilanteen, erityisesti hintojen osalta. Saatujen taustatietojen avulla ostaja voi parhaiten saavuttaa asettamansa tavoitteet. (Koskinen ym. 1995, 162-164)

#### 4.3.2 Laatu

Virheellinen tuote aiheuttaa aina ylimääräisiä kustannuksia sekä työtä virheiden aiheuttaminen reklamaatioiden kautta. Siksi onkin tärkeää selvittää etukäteen, kuka tavarantoimittajista kykenee parhaiten täyttämään asetetut vaatimukset. Laatua voidaan kontrolloida vastaanottotarkastusten yhteydessä ja tarkkailemalla miten tavarantoimittajat ovat pystyneet täyttämään lupaamansa laatuvaatimukset. (Koskinen ym. 1995, 166)

#### 4.3.3 Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuus on hinnan ja laadun ohella kolmas merkittävä ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Tavarantoimittajasta, jonka kanssa on aikaisemminkin käyty kauppaa, on ostajalla jo kokemusta. Tiedot aikaisemmista tapahtumista on rekisteröitävä ja saatettava yhteenvetona ostajan tietoon. Yritysvierailujen avulla

puolestaan voidaan selvittää uusien tavarantoimittajien toimitusvarmuutta ja laadun luetettavuutta. (Koskinen ym. 1995, 166-167)

#### 4.3.4 Maksuehto

Jos pääoman korko oletetaan 12 prosentiksi, voi tämän perusteella todeta jokaisen lisäkuukauden maksuajassa merkitsevän samaa kuin prosentin hinnan alennus. Tämä ei ole vähäinen asia, sillä se koituu suoraan yrityksen taloudellisen tuloksen hyväksi. Tulee kuitenkin varmistaa, ettei maksuajan pidentäminen vaikuta hintaan korottavasti. Pidempiin maksuaikoihin ja nopeampaan varaston kiertoon pyrkimällä yritys voi saada jopa koko varaston pitoon tarvittavan pääoman toimittajan maksuaikaluottona. (Koskinen ym. 1995, 167)

#### 4.3.5 Alennukset

Erityisesti tukku- ja vähittäiskaupassa erilaisilla alennuksilla on erittäin suuri vaikutus ostopäätöksiin. Seuraavassa on yhteenveto erilaisista alennuksista:

- Määräalennukset ovat porrastettuja ostomäärien mukaan, niin että suuremmista tilausmääristä saa suuremmat alennukset.
- Kausialennuksia voidaan myöntää kausiluonteisista tuotteista, joita kuitenkin usein valmistetaan jatkuvasti. Niiden tarkoitus on korvata kaupalle pidemmän varastoinnin aiheuttamia kustannuksia.
- Vuosialennukset ovat sidoksissa kokonaisvuosiuostojen määrään ja ne ovat tavallisesti määrän mukaan porrastettuja. Vuosialennuksen tarkoituksena on asiakasuskollisuuden takaaminen.

(Koskinen ym. 1995, 167)



#### 4.3.6 Muita tekijöitä

Muita ostopäätöksen teon yhteydessä pohdittavia seikkoja ovat esimerkiksi seuraavat kysymykset:

- Voiko hinnan kiinteätä voimassaoloaika pidentää?
- Voiko hinnan pysyessä entisellään tuotteeseen saada joitakin laatuun, suorituskykyyn tai käyttöarvoon vaikuttavia lisäominaisuuksia?
- Voiko hintaan sisällyttää jotain lisäpalvelua, kuten ylimääräisen huollon, normaalia perusteellisemmän käyttöopastuksen, paremmat takuuehdot, markkinointitukea yms.?
- Voiko myyjä hoitaa tavaran varastoinnin, tai voiko varaston kiertonopeutta parantaa pienemmällä kertatoimituserillä?

Kaikki edellä luetellut tekijät ovat sidoksissa kauppahintaan. Niiden myyjälle aiheuttamat lisäkustannukset voivat olla huomattavasti pienemmät kuin niiden ostajalle tuoma hyöty, joten ostaja voi saavuttaa edullisemman lopputuloksen kuin pyrkimällä pelkästään alhaiseen ostohintaan. Näiden tekijöiden avulla ostaja voi vahvan suhteellisen neuvotteluvoimansa ansiosta saavuttaa yrityksen talouden kannalta hyvinkin edullisen lopputuloksen. (Koskinen ym. 1995, 168)

#### 4.4 VitaeNovan toimittajien valinta

VitaeNovan tarvitsemat raaka-aineet ovat sellaisia, jotka kannattaa suuremmissa, yrityksen tarvitsemissa määrissä ostaa tukkukauppailta. Tukusta ostettuna eri raaka-aineet voivat maksaa alle puolet siitä mitä ne maksavat kauppojen hyllyillä. Täten kauppvoja kannattaa käyttää hankinnan lähteenä vain

sen aikaa, että on saatu kuva raaka-aineiden laadusta. Tämän jälkeen on syytä ruveta tutustumaan eri tukkuliikkeiden tarjontaan. Suomessa toimii lukuisia erilaisia tukkukauppiaita, jotka ovat yleensä erikoistuneet johonkin tiettyyn tuoteryhmään, kuten vihannekset ja hedelmät, liha ja kala, kukat jne. Sopivien vaihtoehtojen löydyttyä niiden tarjoamaan laatuun voi tutustua pyytämällä näyte-eriä tai menemällä paikan päälle tutustumaan tuotteisiin. Myös puskaradio on yksi tapa saada käytännön tietoa laadusta. VitaeNovan sijoittumisen pääkaupunkiseudulle huomioon ottaen harkittavien tukkujenkin olisi hyvä sijaita samalla alueella kuljetuskustannusten minimoimiseksi. Läheisen sijainnin avulla myös todella nopeat toimitukset voivat olla mahdollisia.

Vihanneksia myyvistä tukuista vain suurimmat myyvät lähes kaikkia vihanneksia ympäri vuoden. Vihannesten tuoreus- / laatuvaatimusten takia niiden kotimaisuudesta joutuu joustamaan Suomen enemmän tai vähemmän pitkien talvien takia, jolloin ei tuoretta suomalaista laatua ole mahdollista saada, vaan tulee tyytyä tukkujen ulkomailta tuotujen vihannesten tarjontaan. Ympäri vuoden vihanneksia myyviä tukkuja pääkaupunkiseudulla ovat esimerkiksi Tuorepekka Oy, Vihannespörssi Oy, Veikko Laine Oy sekä Caternet Finland Oy. Pienempiä, omia tai lähialueen tuotteita myyviä vihannestukkuja on lukuisia, mutta ne pystyvät toimittamaan tuoreita vihanneksia vain kesäisin, kasvukauden aikana. Niiden tuotteet ovat yleensä erittäin tuoreita, mutta niiden rinnalle täytyisi ottaa talvisin ulkomaisia vihanneksia myyvä tukku.

Mausteiden hankinnassa on suuri merkitys sillä, käytetäänkö kuivattuja vai tuoreita yrttejä. Sekä kuivattujen että tuoreiden yrttien saatavuus on hyvä läpi vuoden. Kuivatut mausteet säilyvät hyvin, joten niitä voi hankkia suurempia määriä kerralla, kun taas tuoreiden maustekasvien säilyvyys on huomattavasti lyhyempi. Mausteita myyviä tukkuja ovat esimerkiksi Aaria Group Oy, Sannodos Oy, Mauste-Sallinen Oy ja Condite Oy.

Soijan säilyvyys on hyvä, joten sitäkin voi hankkia suuret määrät kerralla. Soijaa myyviä tahoja ovat muun muassa Vegetukku Oy ja Transmeri Oy, joka välittää Virossa valmistettavia Soyappétit-tuotteita.

Kertakäyttöaterimia ja -astioita myyviä tukkuja on lukuisia, eikä niiden tarjonnassa ole suuria eroja. Juomat voi hankkia esimerkiksi Valiolta tai Hartwallilta suoraan. Aterimet ja astiat säilyvät hyvin kauan, mutta esimerkiksi maidon säilyvyys ei ole kovin hyvä. Aterimia ja astioita kannattaakin hankkia varastotilojen puitteissa suuret määrät.

Kun eri raaka-aineita toimittavat tukut on kartoitettu, tulee niihin ruveta tutustumaan tarkemmin. Joidenkin tukkujen saavuttamat ISO-sertifikaatit ovat hyvä merkki niiden toiminnan ja tuotteiden laadukkuudesta, mutta niidenkin tarjoamaan laatuun on hyvä tutustua ”kädestä pitäen”. Jokaisen mahdollisen toimittajan kohdalta tulee selvittää tuotteiden hinnat, toimitusvarmuus sekä kuljetusehdot. VitaeNovan tarvitsemat määrät kaikkia raaka-aineita, varsinkin kasviksia ja soijaa, ovat sen verran suuria, että niistä saa todennäköisesti määrälennuksia, samoin kuin aterimista ja astioista. Muutenkin kaikki mahdolliset, aikaisemmin mainitut hintaan vaikuttavat tekijät on syytä ottaa huomioon. Yhteydenotto ja neuvottelut eri toimittajien kanssa voivat noudattaa kuvion 3 vaiheita.

Oheisessa kuviossa on esitelty vaihe kerrallaan toimittajan etsintään ja valintaan liittyvät toiminnot. Prosessin päämääränä on sopimuksen syntyminen ostajan ja toimittajan välille. Nämä vaiheet eivät ole yksilöllisiä vain aloittavalle yritykselle, vaan niitä voi noudattaa jo toiminnassa oleva yritysikin etsiessään uusia toimittajia.

ETSINTÄPROSESSIN VAIHE		Markkinoiden kartoitus	Mielenkiinnon varmistaminen	Ehdotuksen pyytäminen	Tarjouspyyntö	Neuvottelu
TAVOITE		Tunnistaa, missä ja minkälaisia ovat todennäköisesti parhaat toimittajat	Tarkistaa toimittajan tarjoama ja varmistaa molempuolinen mielenkiinto	Arvioida toimittajan kykyjä, kapasiteettia ja suorituksen sopivuutta	Saada konkreettinen pohja vaihtoehtojen vertaamiselle	Löytää paras vaihtoehto
TEHTÄVÄT	Tiedon hankinta	Perustiedot	Tarjoama	Kyvyt, kapasiteetti	Kilpailukyky	Vahvuudet, heikkoudet, uhat, mahdollisuudet
	Oman yrityksen markkinointi		Ensivaikeutelman luominen	Kuvan vahvistaminen	Kuvan vahvistaminen	Kuvan vahvistaminen
	Ratkaisun tekeminen			Vaihtoehtojen arviointi	Ratkaisun optimointi	Ratkaisun viimeistely
	Yhteistyön edellytysten arviointi		X	X	X	X
	Yhteistyösuhteen rakentaminen			X	X	X
	Kilpailupaineen luominen				X	X

Kuvio 3

Järjestelmällisen toimittajan etsintäprosessin vaiheet ja kunkin vaiheen keskeiset tehtävät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 260)

#### 4.5 Kustannusanalyysi

Kustannusanalyysin tarkoitus on auttaa ostajaa selvittämään ostettavan tuotteen kustannusrakenne ja täydentää tarjousten vertailua. Kustannusanalyysiä tulee käyttää myös mahdollisten hinnankorotusten perusteiden selvittämiseen. Myös niissä tapauksissa, joissa ostaja ei voi pyytää vertailevia tarjouksia, hän voi kustannusanalyysin avulla saavuttaa paremman neuvotteluaseman. Ostettaessa yritykselle tärkeitä A-ryhmän tuotteita (ABC-analyysi) kustannusanalyysin tekeminen on erityisen tärkeää. Kustannusanalyysi toimii parhaiten, kun kyseessä on matalalle jalostettu tuote tai massatuotantoartikkeli.

Kustannusjakauman pääpiirteet on yleensä helppo selvittää. Yksityiskohtaiset tiedot eivät ole välttämättömiä. Seuraavia kohteita tulisi sisällyttää selvitykseen:

##### Muuttuvat kustannukset

- Raaka-aineet ja puolivalmisteet eli tuotteen materiaalikustannukset
- Työntekijöiden palkka + henkilösivuvaikutukset
- Muut muuttuvat kustannukset

##### Kiinteät kustannukset

- Tuotannon yleiskustannukset
- Hallinnolliset ja muut kustannukset

Muuttuvien kustannusten arvo riippuu valmistusmääristä. Valmistettavan määrän kaksinkertaistuessa myös tämä kustannusosuus yleensä kaksinkertaistuu. Kiinteiden kustannusten määrä on vakio joka ei riipu valmistettavasta määrästä, eli ne joudutaan maksamaan vaikka mitään ei valmistettaisi. Käytännössä hinnan muodostuminen johtuu hinnoittelutavasta ja

tyypillisesti suuret valmistuserät kantavat suuremman osan kustannuksista kuin pienet erät. Toimittajan käyttäessä toimintopohjaista kustannuslaskentaa, on todennäköistä, että kiinteät kustannukset kohdistuvat oikein erikokoisille valmistuserille. Jotkin pienet toimittajat saattavat tosin laskea tuotteen hinnan sattumanvaraisesti, jolloin selkeätä kustannusanalyysiä ei voi tehdä.

Materiaalikustannusten osalta selvitetään tuotteen valmistuksessa käytetyt raaka-aine- ja komponenttimäärät. On myös arvioitava, paljonko valmistuksen aikana syntyy jätettä ja lisättävä jätteen määrä mukaan. Käytetyn raaka-aineen kokonaisarvo voidaan laskea yksinkertaisesti kertomalla sen käytetty kokonaismäärä kunkin raaka-aineen hinnalla. Materiaalikustannukset edustavat useimmiten noin puolta kaikista kustannuksista.

Työkustannuksia ovat tuotteen valmistamisessa tarvittavan työvoiman palkka- ja henkilösivukustannukset, joiden perusteena on käytetty työaika. Näiden kustannusten suuruutta voidaan arvioida oman yrityksen tuotanto-osaston työkustannuksien avulla. Muilla muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan yleiskustannuksia. (Koskinen ym. 1995, 168-170)

#### 4.6 VitaeNovan hankintojen kustannusanalyysi

VitaeNovan tarvitsemat raaka-aineet, juomat, kertakäyttöaterimet ja -astiat ovat kaikki tuotteita, joita tuotetaan (tai kasvatetaan) suuret määrät. Varsinkaan juomien, aterimien ja astioiden kustannusrakenteessa ja hinnoissa ei ole niitä myyvien tahojen mukaan erityisemmin vaihteluita; niitä tuotetaan massatuotantona, missä yksikkö- tai litrahinta on hyvin pieni. Vihannesten, mausteiden ja soijan kustannusrakenteet voivat vaihdella vähän enemmän, lähinnä sen mukaan onko kyseessä kotimainen vai ulkomainen tuote. Varsinkin vihannekset, joita joudutaan tuomaan ulkomailta talvisin, voivat luoda vaihtelua

hintoihin. Tämä on seikka, joka VitaeNovan tulee ottaa huomioon, mutta mihin se ei voi mitenkään vaikuttaa.

## 5 TOIMITTAJIEN ETSINTÄ JA ARVIOINTI

### 5.1 Toimittajamarkkinaymmärrys

Jokaisella toimialalla ja kaikilla toimittajamarkkinoilla on omanlaisensa pelisäännöt, joiden ymmärtäminen on keskeistä oman strategian valinnassa. Eri toimialoilla on erilaisia kilpailutilanteita, ja toimittajien kilpailukyvyt erot perustuvat hyvin eritasoisin tekijöihin. Toimittajamarkkinaymmärryksen eri tasoja kuvaava portaikko voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- Hintakeskeinen
  - Kilpailukeskeinen
  - Hintadynamiikkakeskeinen
- Tehokkuuskeskeinen
- Kyvykkyysskeskeinen
- Teknologiakeskeinen

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 251-252)

#### 5.1.1 Hintakeskeinen toimittajamarkkinaymmärrys

Kilpailukeskeinen tapa pohjautuu siihen oletukseen, että kilpailu on runsasta ja aitoa, jolloin kilpailuttamalla on mahdollista saavuttaa kulloinenkin markkinahinta. Avoimessa kilpailussa se asettuu tasolle, jolla kysyntä ja tarjonta ovat tasapainossa. Kaikki kilpailijat ovat ostajina samalla viivalla oman yrityksen kanssa, ja kilpailun lainalaisuudet koskevat kaikkia samalla tavoin. Hintaneuvottelussa pyritään hyödyntämään toisen osapuolen virheitä, ja

kauppaneuvotteluissa toinen voittaa, toinen häviää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 253)

Kilpailukeskeisessä ajattelussa joko oletetaan, että tuote ja tuotantoprosessi ovat samanlaisia kaikilla tarjoajilla, tai sitten niiden merkitystä hinnan muodostamisessa pidetään vähäisenä. Jos toimittajan toiminnan tehokkuudella ei otaksuta olevan suurta merkitystä hinnanmuodostuksessa, ei ole mitään syytä etsiä muita tehokkaampaa toimittajaa tai olla yhteydessä yksittäisten toimittajien kanssa. Usein kilpailukeskeinen ajatustapa on hallitseva myös silloin, kun ostajalla ei ole kykyä paneutua syvemmälle toimitusketjun prosesseihin. Syytä tähän voivat olla muun muassa pula ajasta, osaavista resursseista ja rutinoituneista toimintamalleista. Kilpailukeskeistä ajattelua kannattaa hyödyntää käytännössä myös silloin, kun hankittavan tuotteen tai palvelun arvo on vähäinen verrattuna tilanteen syvällisemmän tutkimisen vaatimaan panostukseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 253)

Hintadynamiikkakeskeinen ajattelu puolestaan lähtee siitä oletuksesta, että yksittäisen ostajan mahdollisuus vaikuttaa hintaan on hyvin vähäinen. Hinta riippuu saatavuudesta, suhdanteista, politiikasta, monopolipelureiden päätöksistä, tulevaisuuden ennusteista ja yleisen kysynnän vaihteluista. Hyviä esimerkkejä hankinnan kohteista joihin tämä pätee, ovat raakaöljy, jalometallit, asunnot ja pörssiyritysten osakkeet. Hintadynamiikkakeskeinen ajattelu on edellisen ajattelutavan raja-alue, jolla yksittäisen ostajan tarve on niin pieni tekijä, että hankinnan tekeminen tai tekemättä jättäminen ei mitenkään vaikuta kilpailutilanteeseen ja sitä kautta hintoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 253)

Ostajan keskeisin mahdollisuus vaikuttaa kannattavuuteen on ajoittaa hankinta oikein. Tärkeitä välineitä tässä ovat tiivis markkinoiden tapahtumien seuranta, realistiset ja perustellut ennusteet, vaihtelujen logiikan analyysi, kulloiseenkin



markkinatilanteeseen suhteutettu puskurivarastojen mitoitus, riskien analysointi ja saatavuuden varmistus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 253-254)

### 5.1.2 Tehokkuuserot huomioiva toimittajamarkkinaymmärrys

Tämä ajatusmalli lähtee siitä, että toimittajien tehokkuuksissa on eroja. Tuotteen tai palvelun toteutuksessa voidaan käyttää erilaisia prosesseja, ja sekä tuote että prosessi saattavat eri toimittajilla poiketa toisistaan. Teknologioiden ja niiden kustannustekijöiden oletetaan olevan likimain samoja kaikille toimittajille. Kilpailuttamalla ohjataan toimittajat tehostamaan toimintaansa tai valitsemaan tehokkaampi prosessi. Yhteistyöstä toimittajan kanssa saattaa olla merkittävääkin hyötyä tehokkuuden parantamisessa ja kustannusten alentamisessa. Huomattakoon, että tehokkuuden olennaiset erot saattavat syntyä myös toimitus- ja logistiikkaprosesseissa, ei välttämättä varsinaisessa tuotteessa tai palvelussa. Tehokkuuserot huomioiva ajattelu laajentaa hankinnan kustannukset koskemaan pelkän hinnan sijasta kokonaiskustannuksia. Kaikki ostajalle hankinnasta aiheutuvat suorat ja epäsuorat kustannukset siis huomioidaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 254)

### 5.1.3 Kyvykkyuserot huomioiva toimittajamarkkinaymmärrys

Tästä näkökulmasta katsottuna huomioidaan se, että toimittajien kyvykkyyksissä on olennaisia eroja, jotka vaikuttavat toimittajan mahdollisuuteen toimittaa haluttuja tavaroita tai palveluita. Erityisesti palveluita ja varsinkin asiantuntijapalveluita hankittaessa toimittajamarkkinoita kannattaa tarkastella tästä perspektiivistä. Mitä pitkäjännitteisempi yhteistyö on näköpiirissä, sitä huolellisemmin kannattaa paneutua toimittajan henkilöstön osaamiseen ja koulutukseen sekä yrityksen omistustaustaan ja johdon kyvykkyteen kehittää yritystään liiketoimintaympäristön muuttuessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 254)

#### 5.1.4 Teknologiaerot huomioiva toimittajamarkkinaymmärrys

Tätä näkökulmaa hyödyntäessä otetaan huomioon, että erilaiset teknologiat vaikuttavat olennaisesti tuotteen tai palvelun toteuttamiseen ja kustannuksiin. Pitkäjänteisen menestyksen edistämiseksi on joskus tärkeää etsiä toimittajia, jotka soveltavat uusia potentiaalisia teknologioita, joilla saataisiin ainakin lyhytaikainen kilpailuetu muiden teknologioiden soveltajiin verrattuna. Tällaisia toimittajia kannattaa yrittää löytää yli perinteisten toimialarajojenkin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 255)

#### 5.2 Toimittajamarkkinaymmärrys VitaeNovan näkökulmasta

VitaeNovan näkökulmasta merkittävin toimittajamarkkinaymmärryksen taso on hintadynamiikkakeskeinen malli. Suurempien tukkujen näkökulmasta VitaeNova on pieni tekijä, joten sillä on hyvin pieni mahdollisuus vaikuttaa hintoihin omalla toiminnallaan. Vihannesten, soijan, mausteiden ja juomien osalta niiden hintaan voi teoriassa vaikuttaa kysyntä, ja varsinkin vihannesten osalta tarjonta, mutta tämä vaikutus on melko pieni. Merkittävin tekijä onkin se, että tekijä VitaeNova aloitusvaiheessaan mitä tahansa, sillä ei ole merkitystä markkinoiden kannalta. Toiminnan laajentuessa tilanne voi toki muuttua ja toimittajamarkkinaymmärryksen taso ”nousta” kilpailukeskeisen ajattelun, tehokkuuserot huomioivan tai kyvykkyuserot huomioivan mallin tasolle.

## 6 HANKINTOJEN RYHMITTELY JA LUOKITTELU

Eri yrityksillä on erilaisia hankintoja jotka voivat vaihdella suurista kone- tai tuotantotilahankinnoista yksittäisiin toimistotarvikkeisiin ja palveluihin. Hankintoja voidaan ryhmitellä esimerkiksi käyttökohteen, ostettavan kohteen luonteen tai tyyppin, hankintalähteen tai toimittajan mukaan. Eri ryhmien

hankinnoilla on omat piirteensä, jotka määrittelevät esimerkiksi sen, kuinka usein niitä hankitaan ja millaisina määrinä. Eri ryhmät vaativatkin kukin omanlaisensa lähestymistavan hankintoja suunniteltaessa ja toteutettaessa. Ryhmittelyn avulla voidaan myös tiivistää erilaiset, sekalaiset hankinnat suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

### 6.1 Hankinnan kohteen tyyppi ja luonne

- Raaka-aineet ovat tuotantoprosessissa käytettäviä valmistusaineita, joita on ennen hankintaa muokattu tai työstetty vähän tai ei lainkaan, esimerkiksi teräs, kupari, vilja, soija ja kahvi. Niiden hankinta tapahtuu suoraan alkutuotannosta, raaka-ainepörsseistä tai prosessiteollisuudesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 135)
- Tuotannon tarveaineet ovat yrityksen valmistusprosesseissa tarvittavia materiaaleja ja muita tarveaineita, joita ei liitetä yrityksessä valmistettaviin tuotteisiin. Tarveaineita ovat esimerkiksi voiteluöljyt, erilaiset käsittelyaineet ja teollisuuskaasut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 135)
- Puolivalmisteet ovat käyneet läpi yhden tai useampia tuotantovaiheita ja niitä työstetään lisää myöhemmissä tuotantovaiheissa, minkä jälkeen ne liitetään lopulliseen tuotteeseen. Puolivalmisteita ovat esimerkiksi teräslevyt ja muovipäällysteet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 135)
- Komponentit, kuten lamput, sylinterit ja elektroniset osat, ovat tuotantovalmisteisia tuotteita, jotka liitetään kokoonpanovaiheessa sellaisenaan lopputuotteeseen. Räätelöidyt komponentit valmistetaan asiakkaan tekemien määritysten ja erityistoiveiden mukaisesti. Standardikomponentit puolestaan on valmistettu toimittajan

spesifikaatioiden ja suunnitelmien tai yleisen toimialastandardin mukaisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 135)

- Valmistuotteilla sekä kauppa- ja välitystavaralla tarkoitetaan kaikkia lopputuotteita, jotka hankitaan myytäväksi joko sellaisenaan tai liitettynä toiseen tuotteeseen. Tällaisia tuotteita ovat tuotannollisissa yrityksissä yrityksen itse valmistamiin tuotteisiin liitettävät, asiakkaalle lisäarvoa tuottavat varusteet kuten autoradiot, paikannusjärjestelmät ja tulostimet. Tukku- ja vähittäiskaupassa kaikki myyntiartikkelit kuuluvat tähän kategoriaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 136)
- Investointihankinnat, kuten rakennukset, kiinteistöt, tuotannon koneet ja autot ovat hankintoja, joita ei kuluteta heti ja joiden arvo laskee ajan kuluessa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 136)
- Kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet ovat sellaisia, joita tarvitaan yrityksen ja tuotannon toimintojen ylläpitämiseen. Niistä käytetään yleisesti myös termejä epäsuorat hankinnat, kulutustarvikehankinnat ja MRO-hankinnat (maintenance, repair and operating materials). Tällaisia hankintoja ovat esimerkiksi kunnossapidon tarvikkeet ja varaosat, toimistotarvikkeet sekä tulostus- ja kopiopaperit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 136)
- Palvelut ovat kolmannen osapuolen tuottamia toimintoja tai liiketoimintaprosessien osia, esimerkiksi suunnittelu, osakokoonpanotyö, konsultointi ja siivous. Palveluhankinnat voivat olla joko tuotantoon liittyviä (esim. alihankintatyö) tai liittymättömiä. Tuotantoon liittyvää palveluhankintaa on esimerkiksi alihankintatyö, ja markkinointi- ja matkatoimistopalvelut edustavat siihen liittymättömiä hankintoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 136)

## 6.2 Käyttötarkoitus

Hankinnan käyttötarkoituksen mukaan voidaan erilaiset tuote- ja palveluhankinnat ryhmitellä kolmeen kategoriaan:

- Suorien hankintojen olennainen piirre on hankinnan jatkuvuus tai toistuvuus. Niitä ovat tuotantoon käytettävät eli yrityksen tai organisaation valmistamiin tuotteisiin tarvittavat raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit. Tästä kategoriasta voidaan myös käyttää nimitystä tuotannolliset hankinnat.
- Epäsuoria hankintoja ovat esimerkiksi tuotannon tarvikkeet, energia, konttori- ja toimistotarvikkeet, huonekalut, puhelimet ja työvaatteet. Tälle kategorialle on ominaista sirpaleisuus ja hajanaisuus.
- Investointihankintojen hallitseva piirre on kertaluonteisuus, monesti myös hankinnan suhteellinen suuruus. Investointihankintoja ovat esimerkiksi rakennukset ja kiinteistöt, tuotannon koneet ja laitteet, muut työkoneet sekä tietokoneet.

Hankinnan kategoria vaikuttaa sille asetettaviin tavoitteisiin ja siihen liitettäviin painotuksiin sekä hankintaorganisaation rooliin hankinnoissa. Ensimmäinen kategoria saa monesti perinteisen hankintaorganisaation huomion, jolloin muut hankinnat jäävät muiden kuin hankinnan varsinaisten ammattilaisten hoidettavaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137).

## 6.3 VitaeNovan hankintojen tyyppi ja käyttötarkoitus

VitaeNovan tarvitsemat liiketilat ja ruuanlaittoon tarvittavat laitteet ovat investointihankintoja, mutta tämä tutkimus olettaa että ne on valmiiksi hankittu. Liiketilat tarvitsevat siivousta ja muuta ylläpitoa. Ulkoisesti hankittuna ne voi

laskea palveluihin, mutta yrityksen omat työntekijät tulevat todennäköisesti huolehtimaan siivouksesta. Myös mahdollinen tilitoimiston käyttö voidaan luokitella palveluksi. Mahdolliset toimistotarvikkeet, kuten tietokoneet, ovat kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeita. Nämä hankinnat ovat lähinnä kertaluonteisia, eikä niitä joudu aloitusvaiheen jälkeen todennäköisesti erikseen suorittamaan, ellei jokin laitteisto hajoa.

Muuten VitaeNovan hankinnat voidaan luokitella raaka-aineiksi ja valmistuotteiksi. Vihannekset, soija ja mausteet ovat kaikki yrityksen perusliiketoimintaan, pikaruuan valmistukseen, tarvittavia raaka-aineita. Juomat, aterimet ja astiat voidaan luokitella valmistuotteiksi, sillä ne hankitaan valmiiksi jalostettuina, ja ne tavallaan liitetään valmiiseen tuotteeseen, eli ruokannokseen. Raaka-aine-, juoma-, aterin- ja astiahankinnat ovat kaikki suoria hankintoja, niitä joudutaan tekemään jatkuvasti, ei kuitenkaan niin että jokainen hankinta erikseen, vaan suurissa osissa.

#### 6.4 ABC-Analyysi

ABC-analyysi on yksi keskeisimmistä hankinnan perustyökaluista, jonka avulla hankintoja voidaan luokitella ja asettaa tärkeysjärjestykseen. Samalla pystytään tunnistamaan mahdollisesti samalla tavoin käyttäytyviä nimike, toimittaja- tai tuoteryhmiä. Analyysin perusajatus on se, että mikään hankinnassa ei ole keskimääräistä vaan eri alueet painottuvat toiminnassa eri tavoin ja niitä pitää ohjata eri lailla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 479)

ABC-analyysissä selvitetään tutkittavien hankintanimikkeiden suhteelliset suuruusluokat. Nimikkeet asetetaan suuruusjärjestykseen, yleensä joko hankintojen rahamääräisen arvon tai myyntikatteen suhteen. Tämän jälkeen lasketaan kunkin nimikeryhmän suhteellinen osuus kokonaisarvosta.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 479)

Luokittelun perusteena voi käyttää esimerkiksi seuraavaa jaottelua:

A-tuotteet = ensimmäiset 50 % myynnistä / kulutuksesta

B-tuotteet = seuraavat 30 % myynnistä / kulutuksesta

C-tuotteet = seuraavat 18 % myynnistä / kulutuksesta

D-tuotteet = viimeiset 2 % myynnistä / kulutuksesta

E-tuotteet = tuotteet, joita ei ole myyty tai kulutettu ollenkaan.

ABC-analyysissä on olennaista, että luokitellaan nimikkeitä eikä esimerkiksi tuoteryhmiä. Analyysin avulla voidaan tutkia erityisesti, miten tapahtumamäärät tai varastoarvot saavat jakautuvat kulutuksen tai myynnin mukaan. Siksi nämä tiedot tulee saada kulutustietojen lisäksi selville jokaisesta tuotteesta. (Sakki 2003, 91)

Analyysissä yrityksen tuotteet luokitellaan vain niiden myynnin tai kulutuksen arvon perusteella, jolloin on tärkeää huomata, ettei tuo arvo ole aina sama kuin tuotteen tarpeellisuus. Asiakkaiden kannalta tärkeän tuotteen myynnin arvo voi olla pieni, mutta tarpeellisuuden takia se halutaan pitää myyntiohjelmassa. Teollisuusyrityksessä ja projektitoimituksissa taas kaikkia tuoterakenteeseen kuuluvia osia tarvitaan, vaikka monien osien käytön arvo voi olla vähäinen. (Sakki 2003, 92)

ABC-analyysi on kuva menneistä tapahtumista, mutta sitä voidaan käyttää tulevaisuudenkin suunnitteluun. Tällöin on kuitenkin huomioitava, että tulevaisuus ei välttämättä ole eri tuotteiden kohdalla samanlainen. Aikaisemmat A-luokan tuotteet eivät välttämättä ole sitä enää jatkossa. Kuitenkin niitä silloinkin on lukumääräisesti vähän. Vaatii ammattitaitoa osata nimetä etukäteen, mitkä nuo tärkeät tuotteet tulevat olemaan. (Sakki 2003, 92)

## 6.5 VitaeNovan hankintojen ABC-analyysi

VitaeNovan toimintaansa tarvitsemat perusraaka-aineet ovat erilaiset kasvikset, soija, mausteet sekä kastike. Niitä tarvitaan suunniteltuun myyntiin nähden riittävät määrät, huomioon ottaen hävikki, sekä pieni varastomäärä. ABC-analyysin mukaan raaka-aineet voi jakaa seuraavasti:

A-tuotteet: kasvikset

B-tuotteet: soija, juomat

C-tuotteet: mausteet, aterimet ja astiat

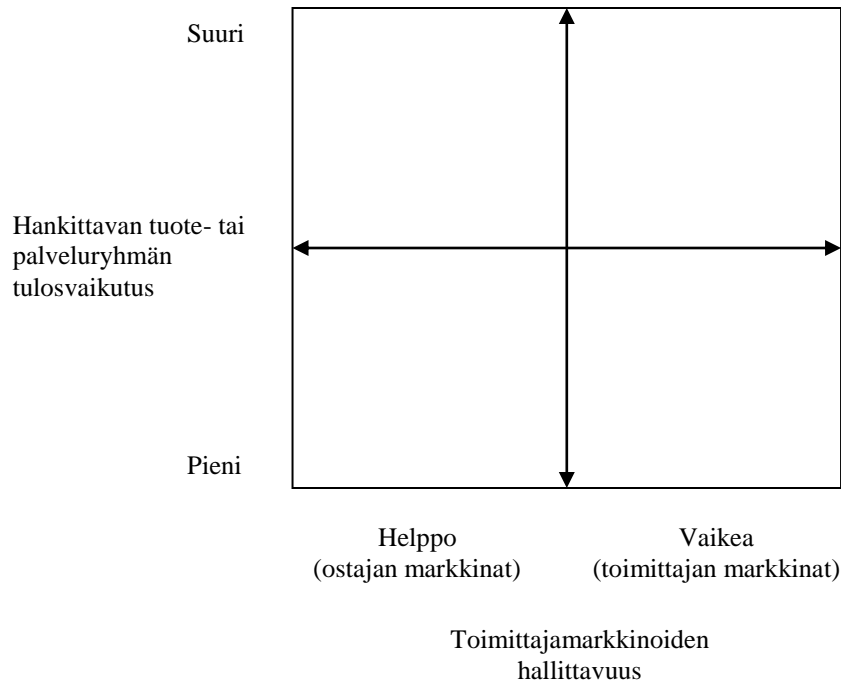
D-tuotteet: kastike

Tämä jaottelu perustuu VitaeNovan suunnitteleman esimerkkiannoksen reseptiin, jossa yhteen annokseen käytetään määrällisesti eniten kasviksia, sitten soijaa, mausteita ja kastiketta. Suurimmat hankintaerät ovat kasvikset, joita joudutaan hankkimaan ainakin kaksi kertaa viikossa kulutuksen ja niiden huonon säilyvyyden takia. Soijan säilyvyys on hyvä, joten sitä ei tarvitse hankkia niin usein, eikä aivan niin suuria määriä kuin kasviksia. Juomat ovat niiden säilyvyyden kannalta ajatellen joko A- tai B-ryhmän tuotteita. Mikäli niiden säilyvyys on hyvä, niitä ei tarvitse hankkia niin usein, ja päinvastoin. Ateriakokonaisuuden kannalta juomillakin on hyvin tärkeä rooli. Mausteita ja kastiketta kuluu pienemmät määrät, eikä niitä tarvitse hankkia niin usein. Aterimia ja astioita voidaan varaston koon puitteissa hankkia suuret määrät kerralla, minkä jälkeen niiden hankintaan ei tarvitse kiinnittää paljoa huomiota. Tällainen ABC-analyysi ei niinkään perustu eri tuotteiden myynnistä saataviin tuloihin, vaan käytettäviin ja tarvittaviin määriin.



## 6.6 Hankinnan portfolioanalyysi ja Kraljicin matriisi

Hankintojen portfolioanalyysissä eri hankinnat jaotellaan niiden tärkeyden ja niihin liittyvien riskien perusteella. Analyysin lähtökohta on siinä, että ostavan yrityksen näkökulmasta ostetut tuotteet ja palvelut eivät ole strategisesti samanarvoisia. Täten niitä tulee tarkastella, käsitellä ja ohjata eri tavoin. Portfolioanalyysin avulla voidaan peilata tietyn hankittavan tuote- tai palveluryhmän tärkeyttä sen toimittajamarkkinoiden riskeihin ja vaikeuteen. Peter Kraljicin vuonna 1983 laatima luokittelumatriisi on yksinkertaisuudessaan käyttökelpoisiin. Siinä tarkastellaan hankittavia tuote- ja palveluryhmiä, ei toimittajia, vaikka joitakin ryhmiä hetkellisesti tarkasteltaessa tuote- tai palveluryhmä ja toimittaja näyttäisivätkin samaistuvan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 142)



Kuvio 4

Kraljicin matriisi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 143)

### 6.6.1 Hankinnan tulosvaikutus

Yleensä hankittavan tuotteen tai palvelun tulosvaikutusta voidaan kuvata hankinnan volyymin avulla, vaikka tietyllä hankinnalla voi olla kokonaiskustannuksiin, yrityksen kannattavuuteen ja loppuasiakkaalle tuotettuun lisäarvoon kustannusosuuttaan suurempikin vaikutus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 143)

### 6.6.2 Toimittajamarkkinoiden vaikeus ja riskit

Toinen ulottuvuus matriisissa on toimittajamarkkinoiden vaikeus ja siihen liittyvät riskit. Markkinoilla voi olla useampia keskenään kilpailevia toimittajia, jotka kaikki ovat valmiita ja kykeneviä täyttämään ostavan yrityksen tarpeet. Tällöin puhutaan ostajan markkinoista. Toimittajan markkinoista voidaan puolestaan puhua, kun tilanne on vastakkainen, eli toimittajamarkkinoilla on vain vähän sellaisia toimittajia, jotka pystyvät vastaamaan ostavan yrityksen tarpeisiin. Ääritapauksissa tällaisia toimittajia on vain yksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144)

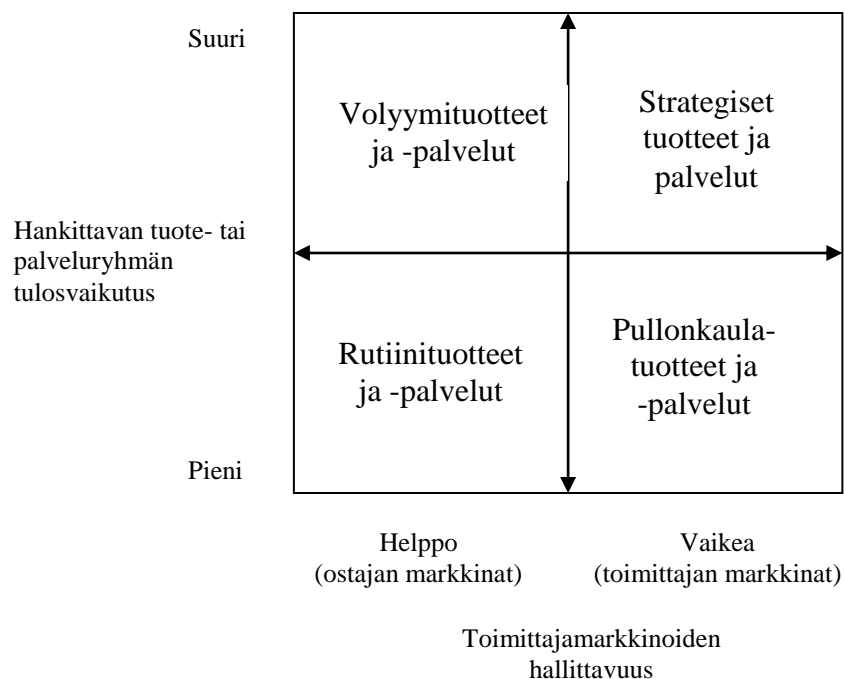
Matriisin oikeaan reunaan sijoittuvat sellaiset tuoteryhmät, joissa yksi toimittaja on käytännössä monopoliasemassa ja vasemmalle tuoteryhmät, joissa on runsaasti vapaita markkinoilla kilpailevia toimittajia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144)

Käytännössä on huomattu, että portfolioanalyysiä ensimmäistä kertaa tehtäessä monet hankittavat tuote- ja palveluryhmät sijoitetaan aivan oikeaan reunaan. Perusteena tälle on usein se, ettei tuotteita voida ostaa muilta kuin tietyltä toimittajalta, joka tuntee ostajan hyvin ja tarjoaa tälle erikoiskohtelua. Tällä asenteella voidaan luoda toimittajalle tarpeeton monopoliasema. Kun toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia ajatellaan tarkemmin, monesti voidaan

huomata, että näissäkin tuote- ja palveluryhmissä olisi kilpailua, jos sitä vain osattaisiin ja haluttaisiin hyödyntää. Tällöin tuote- tai palveluryhmän kuvaaja kuuluisikin oikeasti lähelle vasenta reunaa. On tärkeätä erottaa tällainen tarpeettomasti annettu monopoliasema tietoisesti rakennetusta tiiviistä suhteesta yhteen toimittajaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144)

### 6.7 Tuote- ja palveluryhmien sijoittelu matriisissa

Nelikentän eri nurkkiin sijoittuvat tuote- ja palveluryhmät ovat hankinnan kannalta hyvin erilaisia. Niiden perusteella voidaan luoda hyvin käyttökelpoinen luokittelu, jossa hankinnat jaotellaan volyyymi-, rutiini- ja pullonkaulahankintoihin sekä strategiaan hankintoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144)



Kuvio 5

Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely hankinnan portfolioanalyysissä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145)

### 6.7.1 Volyymituotteet ja -palvelut

Tämän neljänneksen tuotteiden ja palveluiden kulutus ja hankintavolyymi ovat suuria. Toimittajamarkkinoilla on runsaasti vaihtoehtoisia hankintakanavia ja toimittajia. Nämä tuotteet ja palvelut muodostavat usein rahamääräisesti suurimman osan organisaation hankinnoista, vaikka niiden osuus tuote- ja palvelunimikkeistä saattaa olla pieni. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145-146)

Volyymituotteiden- ja palveluiden hankinnat tarjoavat hankintaorganisaatiolle paljon mahdollisuuksia. Kaikkia perinteisen ostamisen keinoja on lupa käyttää ja kaikki perinteisen ostamisen ammattilaisen taidot ovat tarpeellisia. Kun kilpailu on lähtökohtaisesti runsasta ja toimittajan vaihtamisen kustannukset pieniä, kaikkia aggressiivisen kilpailuttamisen konsteja ja neuvottelutaktiikoita voi käyttää. Moninkertaiset tarjouskilpailut ja toimittajien peluuttaminen toisiaan vastaan ovat tarvittaessa omiaan pudottamaan hintaa, pienentämään kokonaiskustannuksia ja parantamaan palvelua, ainakin tiettyyn rajaan asti. Prosentuaalisesti pienetkin säästöt hankintakustannuksissa tässä ryhmässä merkitsevät rahamääräisesti huomattavia säästöjä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146)

Kustannussäästöjen tavoittelu ja kilpailuttaminen heijastuvat näidenkin hankintojen organisointiin. Yllä kuvatun strategian toteuttaja voi hyvin olla stereotyyppinen, perinteisiä menetelmiä käyttävä ostopäällikkö, joka suhtautuu toimittajaan etäisesti ja ajaa neuvotteluissa ainoastaan oman organisaationsa etua. Elektronisen kaupankäynnin ratkaisuihin erilaiset pörssit ja huutokaupat soveltuvat parhaiten kilpailuttajien volyymituotteiden ja -palveluiden hankintoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146)

### 6.7.2 Rutiinituotteet ja -palvelut

Tämä neljäsnes koostuu tyypillisesti monista hyvin erilaisista hankinnoista, joilla ei sinänsä ole suurta arvoa, mutta joiden markkinoilla on runsaasti kilpailevia toimittajia. Esimerkkeinä voi mainita toimistotarvikkeet, yksinkertaiset perustyökalut, rukkaset ja työpuvut. Joissain tapauksissa myös esimerkiksi tietokoneet ja tulostimet saattavat kuulua tähän ryhmään, samoin kuin tietoliikennepalvelut, puhelimet ja lounaspalvelut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146)

Tälle ryhmälle on ominaista se, että hankittavien tuotteiden tai palveluiden hankintaprosessi aiheuttaa suhteellisen paljon kustannuksia hankinnan arvoon verrattuna. Jokapäiväisiä tarvikkeita, kuten työrukkasia tai kyniä on syytä hankkia runsaasti kaikkien saataville, koska jo muutama hankintaan ja etsimiseen käytetty työaikaminuutti saattaa tulla yritykselle kalliimmaksi kuin itse tavara. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 147)

Hankintojen automatisointi ja delegointi käyttäjille ovat tehokkaita tapoja pitää hankinnan kustannuksia kurissa. Tietyissä tilanteissa jokainen yksittäinen ”tarvitsija” voi esimerkiksi tilata toimistotarvikkeensa yrityksen intranetissä olevasta katalogista, joissakin tapauksissa taas käytetään sovitun toimittajan omia luettelosivuja. Rutiineja voidaan yksinkertaistaa erilaisilla käytännön toimintamalleilla. Sorvari voi esimerkiksi syöttää itse tilauskoodin päätteelleen heti, kun terästankopinossa tulee vastaan punainen muovilappu, joka on merkinä siitä, että tangot alkavat käydä vähiin ja niitä pitää tilata lisää. Toimittaja näkee tilauksen välittömästi ja reagoi tarpeeseen etukäteen sovitun toimintatavan mukaisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 147)

Monesti vastuu rutiinituotteista ja -palveluista annetaan toimittajalle. Esimerkiksi mekaanisen tuotannon tarvitsemia tuotteita valmistava yritys voi pitää huolen asiakkaan pulteista, muttereista ja vastaavista pientarvikkeista,

täyttää sovituin väliajoin asiakkaan hyllystön sovituilla tuotteilla ja pitää kirjaa niiden käytöstä. Asiakasyrityksen työntekijät vain poimivat tarvitsemansa tavaran hyllystä ja lasku maksetaan kuukausittain. Samaa tyyliä käyttävät tietyt laivayhtiöt siivouspalveluidensa hankinnan organisointiin. Hyttien siivouksesta huolehtiva palveluyritys tekee työsuunnitelmat ja varaa tarvittavat resurssit hyttien varaustilanteen mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 147)

Edellä kuvatun kaltaisia toimittajan ylläpitämiä varastoja eli VMI-sovelluksia (vendor managed inventory) on käytössä monien muidenkin tuotteiden ja palveluiden, esimerkiksi toimistotarvikkeiden ja alihankintapalveluiden, osalta. Tällaisten sovellusten ansiosta hankintaan liittyvät sisäiset kulut ovat minimaaliset, eikä kenenkään aikaa sitoudu toisarvoisiin tehtäviin. Erilaiset elektroniset luettelot ja katalogit ovat käyttökelpoisia rutiinituotteiden hankinnassa, samoin kaikki hankintaprosessia automatisoivat ohjelmistot ja tietojärjestelmät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 147)

### 6.7.3 Pullonkaulatuotteet ja palvelut

Tähän ryhmään kuuluvien tuote- ja palvelunimikkeiden volyyymi on suhteellisen pieni ja niiden mahdollisia toimittajia on vähän. Ryhmään kuuluu yleensä kunnossapidon tarvikkeita ja palveluita kuten tuotantokoneen varaosia, joiden hankinnassa ollaan riippuvaisia yhdestä tietyistä toimittajasta. Vaikka hankittavien tuotteiden tai palveluiden arvo olisi vähäinen, niiden puuttuminen voi aiheuttaa merkittäviä ongelmia ostavan yrityksen toiminnassa ja muodostaa näin toiminnalle pullonkaulan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 148)

Yritys voi päätyä luomaan pullonkaulatilanteita usein myös tuotekehityksessä ja -suunnittelussa tapahtuneen ajattelemattomuuden seurauksena, eli ”luoda itse” pullonkaulatuotteita. Tuotekehitysvaiheessa on voitu hakea kilpailuetua valitsemalla uusi komponentti, jota tekeekin vain yksi valmistaja. Jos

komponentti on keskeinen osa tuotetta, mahdollisuus hintaneuvotteluihin on olematon ja riippuvuus toimittajasta kasvaa vuosi vuodelta, kuten komponentin hintakin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 148)

Huomattavan usein tällaiseen pullonkaulatilanteeseen joudutaan myös erilaisissa tietojärjestelmähankkeissa. Jos laajennusosia, uusia ohjelmia tai pieniäkään muutospalveluja ei saa kuin alkuperäiseltä järjestelmätoimittajalta, ostajan neuvotteluasema on palvelun suhteen huono ja hinnan suhteen olematon. Ammattimaiset myyjät voivat tarkoituksella pyrkiä luomaan tällaisia tilanteita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 148)

#### 6.7.4 Strategiset tuotteet ja palvelut

Neljännän neljänneksen tuotteet ja palvelut ovat arvoltaan suuria, yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta kriittisiä, ja niille on vain vähän vaihtoehtoisia toimittajia. Äärimmillään toimittajia on vain yksi. Ryhmän tuotteet ovat usein ainutlaatuisia tai räätälöityjä. Niihin saattaa liittyä testaus- tai soitusvaiheita tai erikoislaatuista patentein suojattua teknologiaa. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi tietokoneiden mikroprosessorit, monimutkaiset kemikaalit tai lentokoneen moottorit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149)

Ryhmän tuotteet ovat usein monimutkaisia osakokonaisuuksia, jotka vaativat koko elinkaarensa ajan huolto- ja kunnossapitopalveluja alkuperäiseltä toimittajalta. Jos vaihtaminen uuteen toimittajaan onkin mahdollista, se on työläs ja aikaa vievä prosessi. Esimerkki strategisista palveluista on vaativaa erikoisosaamista sisältävä tuotekehityspalvelu, jonka hankinnassa voidaan helposti ajautua pitkäaikaiseen riippuvuussuhteeseen toimittajasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149)

Tämän ryhmän hankinta asettaa yleensä hankintaorganisaatiolle suurimmat haasteet. Perinteisiä kilpailuttamislähtöisiä ostamisen työkaluja ei voi käyttää ollenkaan, koska vaihtoehtoja ei ole. Tiiviin toimittajayhteistyön rakentaminen on ainoa keino hallita tällaista strategista suhdetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149)

Laajamittainen yhteistyö toimittajan kanssa vaatii monipuolisia taitoja yksilöiltä ja perinteisestä poikkeavia toimintamalleja koko organisaatiolta. Strategiset hankinnat edustavat yrityksen tai organisaation vaikeimpia ja usein monimutkaisimpia hankintoja, joissa vaaditaan niin sosiaalisia valmiuksia kuin myös sekä teknistä että kaupallista osaamista. Elektronisen kaupankäynnin työkaluista kaikki, joilla voidaan helpottaa yhteistyötä yli organisaatorajojen, ovat tervetulleita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149-150)

#### 6.8 VitaeNovan hankinnat matriisissa

Kraljicin matriisin mukaisessa jaottelussa VitaeNovan tarvitsemien raaka-aineiden, juomien, aterimien ja astioiden sijoittelu on hankalaa, koska toisaalta ne kaikki ovat lukuisten mahdollisten toimittajien ja suuren tulosvaikutustensa myötä volyymituotteita, toisaalta ne ovat myös strategisesti erittäin tärkeitä, koska ilman niitä lopullisen tuotteen valmistaminen ja tarjoileminen on mahdotonta. Matriisissa tuotteet voisi täten sijoittaa volyymituotteiden ja strategisten tuotteiden välimaastoon. Toisaalta hankintojen keskittämällä yhdelle toimittajalle voidaan luoda turhaa monopoliasemaa, mutta toisaalta VitaeNovan hankinnat ovat sellaisia, että keskittämällä esimerkiksi vihannesten hankinta yhteen tukkuun voidaan erilaisten alennusten ansiosta säästää niin paljon, että säästö peittää riskit. Ja koska kaikilla hankinnoilla on useita mahdollisia toimittajia, ei toimittajan vaihtaminen tarvittaessa tuottane vaikeuksia. VitaeNovan hankinnoista vastaavan tuleekin järjestelmällisesti



tarkkailla mahdollisten eri tuotteiden hintoja ja tehdä hankintapäätökset sen mukaan, kuten ostoprosessin viides vaihe neuvoo.

## 7 Kuljetukset

Kuljetukset osat ovat osa suurempaa kokonaisuutta, logistiikkaa, joka voidaan määritellä näin: Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä. (Karrus 1998, 12) Tämä kappale keskittyy kaikesta tästä kuljetusten osa-alueeseen

Uuden yrityksen hankintanäkökulmasta kuljetusten merkitys on siinä, kuinka saada toimittajilta ostetut raaka-aineet ja tuotteet oman yrityksen tiloihin.

Vaihtoehtoja on useita:

- Asiakas hakee tavaran myyjän tiloista käyttäen omaa kuljetuskalustoaan
- Asiakas käyttää kuljetusyritystä tavaran hakemiseen myyjän tiloista
- Myyjä toimittaa tavaran asiakkaan tiloihin käyttäen omaa kuljetuskalustoaan
- Myyjä toimittaa tavaran asiakkaan tiloihin käyttäen kuljetusyritystä
- Tavarat toimitetaan postitse

Käytettävä toimitustapa voidaan sopia jokaisen toimittajan kanssa erikseen. Kuljetuskustannukset voidaan joko sisällyttää ostettavan tuotteen hintaan tai ne voidaan maksaa erikseen, joko kertaluonteisesti tai suuremmissa erissä. Kustannukset vaihtelevat merkittävästi kuljetustavan ja -matkan mukaan. Eri kuljetusmuodoista suhteellisesti halvin on laivakuljetus, kallein lentokuljetus. Kotimaan sisäisessä liikenteessä käytössä ovat enimmäkseen autokuljetukset, mutta myös junakuljetukset ovat mahdollisia. Tiekuljetusten etuna ovat mahdollisuudet ovelta ovelle -kuljetuksiin, junaliikenne puolestaan on

halvempaa, mutta sen toimialue on hyvin rajoitettu. Lentorahtia kannattaa sen kalliin hinnan takia käyttää vain kiireellisiin tavaratoimituksiin. Laivarahtia käytetään pääsääntöisesti vain pitkillä välimatkoilla. Mikäli hankittavat määrät ovat pieniä, on yksi kuljetustapa perinteinen posti, joka on suhteellisen edullinen ja nopea tapa saada toimitukset perille. (Chopra & Meindl 2004, 412-419)

Varsinkin sellaisessa tapauksessa missä toimittaja on ulkomainen, on ostavan yrityksen syytä tuntea toimituslausekkeet laajemminkin kuin tässä luvussa on aiemmin esitetty. Toimituslausekkeilla tarkoitetaan säädöksiä, joilla määritellään kaupan osapuolten toimintavelvollisuudet, tavaraa koskevat vastuuvollisuudet sekä kaupan osapuolten maksuvelvollisuudet siirron kustannuksista. toimituslausekkeitä ei ole erikseen Suomen laissa määritelty, vaan käytössä on erilaisia säädöskokoelmia, joista tunnetuin ja yleisesti käytetty on Incoterms. Suomalaisista säädöskokoelmista voi mainita Finntermsin. Säädöksiä on aikojen saatossa jouduttu muuttamaan vastaamaan kaupankäynnin ja kuljetusolosuhteiden muutoksia. (Pasanen 2005, 249-250). Incoterms 2000 toimituslausekkeet löytyvät internetistä helposti. Niiden julkaiseminen ilman Kansainvälisen kauppakamarin lupaa on kielletty, joten niitä ei ole voitu tähän työhön liittää.

Sen lisäksi että aloittavan yrityksen tulee tietää kuinka paljon se tarvitsee eri raaka-aineita, tulee tiedossa olla myös kuinka usein se niitä tarvitsee. Oikean suuruisilla ja oikea-aikaisilla toimituksilla voidaan säästää varastokustannuksia ja estää esimerkiksi raaka-aineiden pilaantuminen. Uusien toimittajien kanssa tuleekin tarkasti sopia, kuinka usein toimitukset hoidetaan.

### 7.1 Kuljetukset VitaeNovan näkökulmasta

Koska VitaeNova on suunniteltu alustavasti kahden tai kolmen henkilön yritykseksi, ei sillä ole mahdollisuuksia oman kuljetuskaluston hankintaan.

Paras ratkaisu onkin mahdollisuuksien mukaan neuvotella toimittajien kanssa kuljetussopimukset sellaisiksi, että toimittajat tuovat hankinnat VitaeNovan tiloihin, ja kuljetusmaksut sisällytetään hintaan. Ulkoisten kuljetusyriyten käyttö aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia tuomatta mitään konkreettista hyötyä. Sellaista voi kuitenkin joutua käyttämään, mikäli toimittajalla ei ole mahdollisuutta omiin kuljetuksiin. Tällaista tilannetta tulisi kuitenkin välttää.

Keskittämällä kaikki toimittajat mahdollisimman lähelle yrityksen toimipistettä säästetään kuljetuskustannuksissa ja luodaan parempi mahdollisuus nopeisiin, mahdollisesti yllättäviin ylimääräisiin toimituksiin. Raaka-aineiden ja juomien kannalta lyhyemmät toimitusmatkat takaavat sen, että tuotteet pääsevät hyvälaatuisina perille. Toimittajaa valittaessa on syytä tutustua sen käytössä olevan kuljetuskaluston kuntoon ja siisteyteen.

Eri kuljetuslausekkeisiin on syytä tutustua, jotta niistä osaa neuvotella toimittajien kanssa, varsinkin jos jostain syystä VitaeNova joutuu turvautumaan ulkomaisiin toimittajiin.

## 8 HANKINTOJEN ORGANISOINTI – KESKITETTY VAI HAJAUTETTU

Vielä 1990-luvun alkupuolella suurissakin yrityksissä saattoi olla täysin keskitettyjä osto-osastoja, jotka hoitivat kaikki yrityksen hankinnat. Yksittäisen tuotteen tarvitsija täytti tilauslomakkeen osto-osastolle, joka itsenäisesti hankki halutun tavaran, mahdollisesti välittämättä yrityksen tai tarvitsijan edusta. Kahden viime vuosikymmenen aikana suuntauksena on ollut purkaa näitä keskitettyjä osto-organisaatioita ja hajauttaa hankinnan tehtävät muiden toimintojen mukana itsenäisiin, kevyisiin ja ketteriin tulosityksiköihin. Monessa organisaatiossa hankinta on sijoitettu lähelle käyttäjiä, mikä on mahdollistanut käyttäjien tarpeiden paremman huomioimisen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158)

Kuvatunlaisella täydellä hajauttamisella on kiistattomat etunsa mutta myös selkeitä varjopuolia. Monissa suuremmissa organisaatioissa eri yksiköt ja ryhmät tarvitsevat monia samanlaisia tavaroita ja palveluita. Tällaisessa tilanteessa yrityksen tulisi pohtia, onko viisasta ostaa ne moninkertaisella vaivalla pienissä erissä eri toimittajilta. Tällöin samoja tavaroita ja palveluja hankitaan eri hinnoilla ja ehdoilla, pientoimituslisien ja muiden kulujen kera. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158-159)

Tietotekniikka on esimerkki tuote- tai palveluryhmästä, jonka runsas tarjonta saa käyttäjissä esiin erilaisia tarpeita ja mieltymyksiä. Kilpailu voi vaikuttaa kovalta, ja jokainen tarjoaja luo mielikuvan edullisesta hankintahinnasta, mikä kuitenkin voi olla myyjien tietoisesti asettama ansa. Kokonaiskustannukset muodostuvat pitkällä aikavälillä erilaisista ohjelma-, päivitys-, ylläpito-, huolto- ja lisävarustepalveluista, jotka täytyy hankkia tältä yhdeltä toimittajalta, ja hinta on sen mukainen. Kilpailua ei tällaisessa tilanteessa enää ole. Hajanaisen ostamisen seurauksena jokaisella käyttäjällä on erilaiset laitteet, ylläpitokustannukset nousevat suuriksi, eikä maksettu hankintahintakaan lopulta ole ollut kovin edullinen. Tällaisessa tilanteessa yrityksen tulee miettiä, mitä voidaan säästää hankintojen tiukalla koordinoinnilla, yhteisillä hankinnoilla ja pitkäjänteisellä yhteistyöllä yhden tai kahden toimittajan kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 159)

Hankintatoimen kehittämissuunnitelmat isommissa organisaatioissa ovat osoittaneet, että hajallaan olevien hankintojen yhteisellä koordinaatiolla voidaan saavuttaa jopa kymmenien prosenttien kustannussäästöjä. Tällainen koordinoiminen ei yleensä tarkoita käytännön asioiden hoitamista keskitetysti vaan uudenlaisia joustavia yhteistyömuotoja eri organisaatioyksiköiden kesken. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 159)

Oheisessa taulukossa on esitetty seikkoja, joiden avulla yritys voi pohtia keskittämistä ja hajauttamista eri tilanteissa.

<p>Keskittämistä kannattaa harkita, mikäli</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yksiköillä on paljon yhteisiä tarpeita,</li> <li>- yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti lähekkäin ja niiden välillä on hyvät kulkuyhteydet,</li> <li>- toimittajilla on vahva neuvotteluasema,</li> <li>- toimialan tuotantorakenteen tai muun syyn vuoksi volyyymi- ja skaalaeduilla on suuri merkitys,</li> <li>- hankinta vaatii paljon erityistä osaamista, jonka hajauttaminen useisiin yksiköihin aiheuttaa turhaa päällekkäisyyttä,</li> <li>- hintaherkkyys ja hintavaihtelut ovat suuria, ja niiden hallinta vaatii tiivistä markkinoiden seurantaa, jota ei kannata jakaa useisiin yksiköihin</li> </ul>	<p>Hajauttamista kannattaa harkita, mikäli</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakkaalla on suuri vaikutus yrityksen hankintapäätöksiin,</li> <li>- yksiköiden tarpeet ovat keskenään hyvin erilaiset,</li> <li>- yksiköt sijaitsevat eri mantereilla,</li> <li>- yksiköt ovat suhteellisesti suuria ja niillä on neuvotteluvoimaa erillisinäkin,</li> <li>- hankintatehtävät ovat yksinkertaisia,</li> <li>- toimittajamarkkinoiden hinta- ja kustannuskehitys ovat suhteellisen stabiileja</li> </ul>
--	--

Kaavio 6 (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 161)

VitaeNovan näkökulmasta ainoa järkevä malli hankintojen hoitamiseen on keskitetty malli. Yrityksen toiminnan laajuuden ja henkilöstön vähyyden huomioon ottaen on selvää, että yksi yrityksen työntekijöistä hoitaa kaiken tarpeellisen hankinnan. Mikäli VitaeNova jossain vaiheessa laajentaa toimintaansa, voi tilannetta harkita uudelleen yllä olevan kaavion avulla.

## 9 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää hankintaa uuden yrityksen näkökulmasta, eli esimerkiksi mitä asioita tulee ottaa huomioon toimittajia valittaessa, miten omia tuotteita voi ryhmitellä ja miten ryhmittely vaikuttaa hankintoihin. Tarkoitus oli myös ohjeistaa VitaeNovan perustamista suunnittelevaa opiskelijaa, joka onkin tyytyväinen saamiinsa ohjeisiin ja uskoo niiden auttavan häntä yritystoiminnan käynnistämisessä.

Mahdollisia lisätutkimuksen aiheita ovat kansainvälisen kaupan aloittamisessa huomioitavat seikat, sekä mahdollisesti e-kaupan tuomat mahdollisuudet uuden yrityksen näkökulmasta. Myös hankinnan ulottamista investointeihin ja palveluihin voisi tutkia laajemmin.

Tutkimustulosten lueteltavuus on hyvä. Teoria pohjautuu alan kirjallisuuteen ja VitaeNovaan liittyvät tiedot yrityksen perustamista suunnittelevan opiskelijan kanssa käytyihin keskusteluihin. Kyseisellä opiskelijalla on selkeä käsitys suunnittelemansa yrityksen toiminnasta ja hän kykeni riittävästi määrittelemään VitaeNovan hankinnan tarpeita. Koska tutkimuksen case-yritystä ei itsessään tätä kirjoitettaessa ole olemassa, on mahdotonta sanoa kuinka hyvin annetut ohjeistukset toimivat käytännössä.

## LÄHTEET

Chopra, S & Meindl, P. 2004. Supply chain management. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Coyle, J., Bardi, E. & Langley J. 2003. The management of business logistics. 7. p. Kanada: South-Western

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uud. p. Helsinki: Tammi

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy

Isokangas, J., Kinkki, S. 2003. Yrityksen perustoiminnot. 1.-2. p. Helsinki: WSOY

Karrus, K. 2005. Logistiikka 3.-5. p. Helsinki: WSOY

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

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus Oy

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 6. uud. p. Espoo: Hakapaino

Search Engine People www-sivut. Viitattu 7.5.2010  
<http://www.searchenginepeople.com>



## LIITE 1

VitaeNovan perustamista suunnittelevan opiskelijan haastattelu

Aika: 9.3.2010

Paikka: Helsinki

Aihe: VitaeNovan toiminta

Käsittelimme haastattelussa VitaeNovan perustoimintoja ja hankintaan liittyviä näkökulmia. Hankittaviksi raaka-aineiksi sovimme esimerkkiruoka-annoksen perusteella paprikan, sipulin, soijan, erilaiset mausteet ja kastikkeen. Lisäksi hankintalistalle sisällytettiin kertakäyttöaterimet ja -astiat, sekä juomat. Juomien tyyppiä emme täsmällisemmin määritelleet. Tutkimuksen rajauksen mukaisesti suljimme toimitilojen, koneiden ja laitteistojen, henkilöstön sekä mahdollisten palveluiden hankinnan hankintalistalta pois.

Sovimme, että sisällytän tutkimukseeni ohjeet teorian pohjalta VitaeNovan hankintojen suorittamiseksi ja etsisin alustavia vaihtoehtoja eri toimittajista.