

Hankintojen riskien vähentäminen toimittajayhteistyötä kehittämällä

Tuomo Marttila

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2020
Tekniikan ala
Insinööri (AMK), logistiikka

Tekijä(t) Marttila, Tuomo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2020
	Sivumäärä 67	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Hankintojen riskien vähentäminen toimittajayhteistyötä kehittämällä		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (AMK), logistiikka		
Työn ohjaaja(t) Jutta Nihtilä, Jukka Eerola		
Toimeksiantaja(t) Seritec Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja, Seritec Oy, on erikoistunut tuotteiden merkkaukseen. Merkattavat tuotteet tulevat lukuisilta eri toimittajilta. Toimeksiantajan ostoprosessi käynnistyy vasta myynnistä asiakkaalle, minkä vuoksi toimittajan suoriutumisella on suuri merkitys loppuasiakkaan kokemuksen kannalta. Jotta toimeksiantajan on mahdollista toimia optimaalisesti oman arvopohjansa ja periaatteidensa mukaisesti, oli hankintatoimen riskit saatava minimoitua. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan toimittajayhteistyön kautta tapahtuvaa suorien hankintojen riskien vähentämistä, sillä sen uskottiin olevan strategisesti oikea toimintatapa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin analysoimalla toimeksiantajan hankintadataa ja tekemällä analyysien pohjalta toimintaperiaatteet suorien hankintojen tuotekategorioille. Analyysivälineinä käytettiin spend-analyysiä sekä portfolioanalyysiä. Menetelmät loivat pohjan tarkemmille toimintastrategioille sekä toimittajia koskeville kehitystoimille.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kategoriakohtaiset toimintatavat, joilla toimeksiantajan oli mahdollista vähentää hankintatoimen riskitekijöitä. Lisäksi etsittiin keinoja, joilla mahdollistetaan hankintatoimen pitkän aikavälin kehittäminen ja riskien minimoiminen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksina esitettiin nykyisille hankintakategorioille toimintakeinot, joiden perusteella vähennetään toimeksiantajan hankintatoimeen liittyviä yksilöllisiä riskitekijöitä. Lisäksi esitettiin toimenpiteitä, joiden avulla mahdollistetaan toimittajasuhteiden kehittäminen riskien välttämiseksi. Lopuksi nostettiin esiin myös jatkotoimenpiteitä tulevaisuuden näkökulmasta.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Hankinta, toimittajayhteistyö, riskienhallinta, spend-analyysi, portfolioanalyysi		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Marttila, Tuomo	Type of publication Bachelor's thesis	Date April 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 67	Permission for web publication: x
Title of publication Reducing procurement risks by developing supplier relationships		
Degree programme Logistics Engineering		
Supervisor(s) Nihtilä, Jutta; Eerola, Jukka		
Assigned by Seritec Oy		
Abstract <p>The assignor of the thesis, Seritec Oy, is specialized in product labelling. Labelling products come from several different suppliers. The purchasing process is triggered by a sales order, and the supplier's performance has a significant impact on customer experience. The risks of the procurement process had to be minimized so the assignor has the possibility to act as their principles define. It was believed to be strategically correct procedure to reduce the risks that happened through direct purchases, and therefore, the thesis was limited to concern supplier relationships.</p> <p>The thesis was executed by analysing the assignor's purchasing data. The principles were based on analysing the product category of direct purchases. The analysing tools used were spend analysis and portfolio analysis. The used methods created the base for more specific working strategies and the supplier's development methods.</p> <p>The target was to find specific ways of acting in different categories, which enabled the assignor to reduce procurement risk factors. In addition, ways were sought to enable the long-term development of procurement and to minimize risks.</p> <p>The results of the thesis presented procedures for the current purchasing categories. These ways of acting reduce the assignor's individual procurement risks. In addition, procedures were presented to enable the progress of co-operation to evade risks. Procedures were also made from the future aspect.</p>		
Keywords/tags (subjects) Procurement, supplier relationship, risk management, spend analysis, portfolio analysis		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto.....	4
1.1	Yhteistyöllä arvoa ja riskienhallintaa.....	4
1.2	Seritec Oy.....	5
1.2.1	Yritys ja arvopohja	5
1.2.2	Toimintamalli.....	6
2	Tutkimusasetelma	7
2.1	Toimeksiantajan ongelma	7
2.2	Työn tavoite ja tutkimuskysymykset	8
2.3	Tutkimusmenetelmät	8
2.3.1	Tutkimusote.....	8
2.3.2	Aineistonkeruu	10
3	Hankintatoimi nyt ja tulevaisuudessa	10
3.1	Hankintatoimen määrittely	10
3.2	Hankintojen johtamisessa huomioitavat tekijät	13
3.2.1	Kustannukset	13
3.2.2	Riskitekijät.....	14
3.2.3	Lisäarvo	16
3.3	Hankintojen merkitys liiketoiminnalle	17
3.4	Hankintatoimi osana strategiaa	19
3.4.1	Strategisen hankinnan merkitys	19
3.4.2	Aktiivinen hankinta.....	21
3.5	Hankintojen tulevaisuus.....	23
4	Toimittajasuhteiden hallinta.....	25
4.1	Toimittajayhteistyön rooli nykypäivänä.....	25
4.2	Yhteistyön lähtökohdat	26
4.3	Toimittajayhteistyön riskit.....	28
4.4	Hankintojen kehittämisen työkalut.....	31
4.4.1	Spend-analyysi.....	31
4.4.2	Portfolioanalyysi	32

	2
4.4.3 Toimintastrategiat	35
4.5 Toimittajasuhteen kehittäminen.....	38
5 Kohdeyrityksen hankintojen analysointi	40
5.1 Käytännön toteutus.....	40
5.2 Spend-analyysin tulokset.....	42
5.3 Portfolioanalyysin tulokset.....	51
6 Johtopäätökset.....	53
6.1 Hankintojen keskittämällä yhteistyötä ja riskienhallintaa.....	53
6.2 Toimenpiteet pienille kategorioille	56
6.3 Yhteenveto	58
7 Pohdinta.....	59
Lähteet.....	65

Kuviot

Kuvio 1. Seritecin toimintamalli pääpiirteittäin.....	7
Kuvio 2. Arvoketjumalli.....	11
Kuvio 3. Nykyaikainen arvoketjumalli.....	12
Kuvio 4. Hankintojen johtamisen tasapainottelu	13
Kuvio 5. Logistiikan megatrendit	23
Kuvio 6. Nykyaikainen hankintamalli.....	26
Kuvio 7. Spend-analyysin prosessikuvaus.....	32
Kuvio 8. Kraljicin portfolio.....	34
Kuvio 9. Suorien ja epäsuorien hankintojen kustannusten suhde	42
Kuvio 10. Suorien hankintojen kategorioiden kustannusjakauma	44
Kuvio 11. Suorien hankintojen kategoriakohtaiset toimittajamäärät.....	45
Kuvio 12. Toimeksiantajan ostojen ja toimittajien liikevaihtojen suhde.....	50
Kuvio 13. Kategorioiden portfolioanalyysi.....	53

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimusotteiden piirteet	9
Taulukko 2. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankintanäkemyksen erot.....	22
Taulukko 3. Toimittajasuhteiden toimintastrategiat.....	36
Taulukko 4. Suorien hankintojen kategorisointi.....	43
Taulukko 5. Mainostuotteet-kategorian toimittajat	46
Taulukko 6. Mainostekstiilit-kategorian toimittajat.....	47
Taulukko 7. Tuotanto-kategorian toimittajat	47
Taulukko 8. Päähineet-kategorian toimittajat.....	48
Taulukko 9. Elintarvikkeet-kategorian toimittajat.....	48
Taulukko 10. Toimitus-kategorian toimittajat	49
Taulukko 11. Suorien hankintojen suurimmat toimittajat	49
Taulukko 12. Tulosvaikutuksen määrittelyasteikko.....	51
Taulukko 13. Kategorioiden määrittely portfolioanalyysiä varten	52
Taulukko 14. Mainostuotteiden ja mainostekstiilien tarkat toimintastrategiat ..	56
Taulukko 15. Pienten kategorioiden tarkat toimintastrategiat.....	58

1 Johdanto

1.1 Yhteistyöllä arvoa ja riskienhallintaa

Hankintatoimen merkitys yrityksen riskienhallinnassa on kasvanut jatkuvasti, kun hankintojen strateginen merkitys kilpailukyvyn kannalta on ymmärretty laajemmin yritysten sisällä. Koventuneen yritysten välisen kilpailun keskellä myös asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet. Yrityksen on pystyttävä täyttämään asiakkaan odotusarvot, jotta sen mahdollisuudet selviytyä kovan kilpailun keskellä pitkällä aikavälillä paranevat. Aina tuotteen valmistuksesta asiakkaan ostohetkeen asti on siis kyettävä luomaan lisäarvoa, josta asiakas on runsaan tarjonnan keskellä valmis maksamaan.

Arvon luominen tapahtuu verkostoissa. Tämän vuoksi on tärkeä tiedostaa, että yrityksen on pyrittävä yhä enemmän kehittämään koko verkoston kilpailukykyä. Tähän vaaditaan toimittajan kanssa tehtävää yhteistyötä. (Nieminen 2016, 16.) Toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet nykyisessä globaalissa toimintaympäristössä ovatkin suuremmat kuin koskaan ennen. Tärkeä taito jatkuvasti muuttuvassa maailmassa on kyky vastata asiakkaan tarpeisiin ja luoda lisäarvoa hyödyntämällä omaa osaamista ja toimittajamarkkinoilta saatavia mahdollisuuksia. Globaali toimintaympäristö on kuitenkin myös lisännyt liiketoiminnan riskejä, mikä on johtanut siihen, että niihin on kyettävä varautumaan parhaan mukaan. Jotta riskien toteutuminen voidaan estää, on koko toimitusketjun toimittava jatkuvasti optimaalisella tavalla.

Erilaisia toimintoja ulkoistettaessa yritysten on mahdollista keskittyä yhä enemmän oman ydinliiketoiminnan hoitamiseen (Van Weele 2018, 193). Ulkoistaminen luo yrityksille kuitenkin sekä mahdollisuuksia että uusia riskejä. Se voi parhaimmillaan luoda verkoston, jossa kunkin osapuolen vahvuudet pääsevät esille. Toisaalta verkostossa tapahtuvien ongelmien myötä voi tulla vastaan tilanteita, jotka tuhoavat verkoston kokonaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 183.) Tämä on johtanut siihen, että toimintoja ulkoistettaessa myös riskienhallinta korostuu. Riskien kannalta on oleellista, että jokainen ketjuun kuuluva lenkki puhalttaa yhteen hiileen, loppuasiakkaalle

arvoa luoden. Ulkoistamisen riskit liittyvätkin pitkälti yrityksen ja ulkoisten sidosryhmien väliseen yhteydenpitoon ja yhteistyösuhteen toimivuuteen. Monivaiheisessa ketjussa riskinä onkin, että jokin ketjun lenkki on osittain poikki, minkä myötä asiat eivät toimi suunnitellulla tavalla. Tällä on taas vaikutusta loppuasiakkaan kokemukseen.

1.2 Seritec Oy

1.2.1 Yritys ja arvopohja

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Seritec Oy (jäljempänä Seritec) on tuotteiden merkitsemiseen erikoistunut brändäyksen ammattilainen. Yrityksen perusti vuonna 2009 nykyinen toimitusjohtaja Kari Rintala. Seritecin vuoden 2019 tilikauden liikevaihto oli 810842,74 euroa, ja yrityksessä työskentelee yhteensä kuusi työntekijää. Seritecin asiakaskunta koostuu eri kokoluokkien yrityksistä, yhdistyksistä ja urheiluseuroista. (Rintala 2020).

Seritec painottaa kaikessa toiminnassaan asiakaslähtöisyyttä, jonka perusajatuksena on luoda ratkaisuja, jotka vahvistavat Seritecin asiakkaiden näkyvyyttä heidän asiakkaidensa ja yhteistyökumppaniensa suuntaan. Yrityksen tarkoitus on tehdä rehtiä ja avointa yhteistyötä yhdessä asiakkaan kanssa. Tämän myötä Seritecin sisällä on syntynyt käsite asiakkuuden hoitamisesta, jolla tähdätään pitkäaikaiseen yhteistyöhön yhdessä asiakkaiden kanssa. Rehtiys ja avoimuus luovat pohjan koko Seritecin toiminnalle. Kun asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja asiat kerrotaan rehellisesti, tietää asiakas tarkalleen, mitä tulee saamaan. Avoimuuden tarkoituksena on saavuttaa luottamus asiakkaaseen, mikä luo pohjan pitkän aikavälin yhteistyölle. Yrityksen slogan "Se tehdään mitä luvataan" korostaa entisestään näiden kahden arvon merkitystä. Tärkeää Seritecille on se, että asioita, joita ei voida lunastaa, ei myöskään turhaan luvata asiakkaille. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksen tavoitteena on saavuttaa korkea asiakastyytyväisyys. Asiakkaiden tyytyväisyydestä kertoo muun muassa se, että reklamaatioiden määrä Seritecillä on vähäinen. (Rintala 2020).

Toiminnassaan Seritec painottaa nopeaa, henkilökohtaista palvelua. Mikäli jokin asia ei ole mennyt suunnitelmien mukaan, se hoidetaan pois alta mahdollisimman nopeasti asiakkaan tarpeet huomioiden. Jokaisessa asiakaskontaktissa painotetaan palvelun nopeutta, laatua sekä korkeaa profiloitumista. Korkealla profiloitumisella yritys tarkoittaa sitä, että asiat hoidetaan ammattimaisesti, arvopohja huomioiden. Seritec määrittelee korkean profiilin toiminnan ja kilpailijoita paremman palvelun tekijöiksi, joilla se pyrkii erottumaan kilpailijoistaan. Näiden tekijöiden lisäksi yritys pyrkii jäämään asiakkaiden mieleen persoonallisella otteellaan sekä halulla tehdä hyvää. Erityisesti koronakriisin aikana Seritecissä on korostunut yhä enemmän ajatus siitä, että se haluaa olla mukana auttamassa heikommassa asemassa olevia muun muassa erilaisten lahjoitusten kautta. (Rintala 2020).

1.2.2 Toimintamalli

Seritecin tuotevalikoima koostuu lukuisista eri artikkeleista ja niiden eri variaatioista. Yrityksen strateginen linjaus on ollut ulkoistaa varastointi toimittajien varastoihin. Tämä johtuu siitä, että suuren nimikemäärän vuoksi tuotteiden varastointiin sitoutuva pääoma olisi todella korkea. Lisäksi eri tuotteiden kysynnän vaihtelun vuoksi tuotteiden optimaalinen varastointi olisi haastavaa. Varastojen ulkoistaminen on mahdollistanut kuitenkin sen, että Seritec on kyennyt parantamaan kilpailukykyä keskittymällä omaan ydintoimintaansa ja sen jatkuvaan kehittämiseen.

Seritecin ostoprosessi alkaa asiakkaan tekemästä tilauksesta. Tilauksessa asiakas ilmoittaa haluamansa tuotteet ja niihin tulevat painatukset. Kun asiakas on saanut tilausvahvistuksen, Seritec tekee puolivalmistuotteiden tilauksen toimittajille, joita tilauksen artikkelit koskevat. Toimittaja vastaanottaa tilauksen ja lähettää tuotteet Seritecille. Puolivalmisteiden saapumisen ja tilauksen tarkastuksen jälkeen aloitetaan tuotteiden painaminen omalla kalustolla. Kun tilatut tuotteet ovat valmiita, ne lähetetään asiakkaalle (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Seritecin toimintamalli pääpiirteittäin

2 Tutkimusasetelma

2.1 Toimeksiantajan ongelma

Toimintamallissa on nähtävissä useita eri vaiheita asiakkaan tilauksen tekemisen ja valmiin tilauksen vastaanottamisen välillä. Seritecin tarkoituksena on ylittää asiakkaan odotusarvot ja luoda pitkäaikaisia kumppanuussuhteita asiakkaiden kanssa. Jotta tähän lopputulemaan päästään, on koko prosessin toiminnan oltava jouhevaa ja laadukasta. Tämän toteutuessa myös asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin ja palveluun.

Toimintamallin vuoksi toimittajayhteistyön merkitys korostuu huomattavasti. Jotta toimeksiantaja pystyy saavuttamaan tavoitteensa, täyttämään asiakaslupauksensa ja luomaan asiakkaalle yhä enemmän lisäarvoa, on toimintamallin jokaisen vaiheen toimittava sujuvasti. Toimittajien suoriutumista lukuun ottamatta toimintamallin jokainen vaihe on suoraan Seritecin omasta toiminnasta riippuvaista. Sen tavoitteiden saavuttamisen suurin epäonnistumisen riski piilee ulkoisissa resursseissa ja niiden hallinnassa.

Toiminnan kehittämisen tarve lähti siitä havainnosta, kuinka tärkeässä osassa toimittajien suoriutuminen on koko Seritecin olemassaolon ja tarkoituksen kannalta. Aiemmin toimeksiantajan ja toimittajien välinen yhteistyö oli pintapuolista ja yhteydenpito jokaiseen toimittajaan oli lähtökohtaisesti samanlaista riippumatta siitä, millainen kunkin toimittajan rooli oli. Toimittajavalinnan painopisteenä oli yhteistyön jou-

hevuus sekä sovituista asioista kiinnipitäminen. Valinta oli kuitenkin muuten sattumanvaraista, sillä toimittajavalinnoissa ei kiinnitetty kovinkaan paljon huomiota muihin merkittäviin tekijöihin tai toimittajien ja tuotekategorioiden strategiaan nyansseihin. Tämän vuoksi tulosvaikutukseltaan tärkeiden toimittajien kohdalla oli usein se tilanne, että yhteistyö toimittajan kanssa ei toiminut ja Seritec joutui muistuttelemaan toimittajia sovituista asioista sekä hoitamaan tilauksiin liittyviä asioita jälkikäteen. Tähän upposi liian paljon resursseja ja toimituksiin tuli viivettä. Riskit ovat realisoituneet myös muun muassa siten, että toimittajalle on tullut konerikko, josta se ei ole ilmoittanut Seritecille. Tällöin tilaus toimittajalle oli tehty, mutta tilattuja tuotteita ei saatu lähetettyä toimittajan varastolta, mikä johti tilauksen jatkuvaan selvittelyyn ja loppuasiakkaan näkökulmasta tiukkaan aikataulutukseen.

2.2 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää kategoriakohtaiset toimintatavat, joiden avulla hankintojen riskitekijöitä saadaan vähennettyä. Yrityksen avoin ja kommunikoiva arvopohja loi kiitettävän lähtökohdan toimittajasuhteiden kehittämiseksi. Työ rajattiin koskemaan Seritecin nykyistä toimittajakenttää ja siihen liittyvää yhteistyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miksi toimittajayhteistyö on tärkeää tämän päivän liiketoiminnassa?
2. Miten eri toimittajien kanssa kannattaa tehdä yhteistyötä hankintojen riskien vähentämiseksi?
3. Miten varmistamme, että yhteistyö vähentää riskejä pitkällä aikavälillä?

2.3 Tutkimusmenetelmät

2.3.1 Tutkimusote

Tutkimusote tarkoittaa sitä kokonaisuutta, jolla tutkimusongelmaan pyritään löytämään ratkaisu. Yleisesti tutkimuksen lähestymistavat perustuvat sekä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen että kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. (Kananen 2019, 74.)

Näillä molemmilla metodeilla on omat erityispiirteensä (ks. taulukko 1). Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on kysyä pieneltä joukolta ja tehdä koko kohderyhmään viittaavia yleistäviä johtopäätöksiä. Määrällinen tutkimus edellyttää, että ilmiötä selittäviä teorioita tunnetaan ja niitä hyödynnetään. Sen yleisin aineistonkeruumenetelmä on kysymyksistä muodostuva tutkimuslomake. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään lukuja ja niiden määriä sekä tehdään laskutoimituksia tutkittavan ilmiön osalta. (Kananen 2015, 197–201.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on sen sijaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Se pyrkii löytämään vastauksia siihen, mistä tutkittavassa asiassa oikeastaan on kyse. Olennaista kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että ilmiöstä pyritään keräämään kattava aineisto, jotta siitä saadaan selkeä ymmärrys. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu pääosin erilaisten haastattelujen, havainnoinnin ja dokumenttien kautta. Kerätty aineisto on yleisimmin tekstinä, nauhoitteina tai kuvina, minkä vuoksi se joudutaan usein jatkokäsittelymään, jotta aineiston analysointi on mahdollista. (Kananen 2015, 127–129.)

Taulukko 1. Tutkimusotteiden piirteet (Kananen 2019, 86, muokattu)

Tutkimusote	Tavoite	Aineistonkeruu	Aineiston sisältö	Erottava tekijä
Määrällinen tutkimus	Yleistäminen	Tilastot, kyselyt	Luvut	Kysely
Laadullinen tutkimus	Ymmärtäminen	Teemahaastattelu, havainnointi, dokumentit	Teksti, kuvat, ääni	Haastattelut

Opinnäytetyön aineistonkeruussa hyödynnetään pääosin haastatteluja ja dokumentteja, joten tutkimuksen painopiste on laadullisessa tutkimuksessa. Työssä kuitenkin keskitytään tutkimaan yhtä tiettyä tapausta, minkä vuoksi tutkimustyyppi on tapaus-tutkimus. Tapaus-tutkimukselle onkin yleistä, että tutkimuskohteena on ainoastaan yksi tapaus, jonka perusteella määräytyvät muun muassa tutkimuskysymykset. Juuri tapauskeskeisyys erottaa tapaus-tutkimuksen muista tutkimustavoista. (Erikson & Koistinen 2014, 1.) Lisäksi tapaus-tutkimuksessa voi yhdistyä sekä määrälliselle että

laadulliselle tutkimusotteelle ominaisia aineistonkeruumenetelmiä (Kananen 2015, 76).

2.3.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen tärkeimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelut ja dokumentit. Haastattelut sopivat tilanteisiin, joissa ilmiötä ei tunneta aluksi tarpeeksi hyvin. Lisäksi niiden avulla voidaan täydentää tai tarkentaa aiemmin kerättyä aineistoa. Haastattelut ovat pääosin osa kvalitatiivista tutkimusotetta, mutta tietyt haastattelun muodot voidaan liittää myös kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tällöinen on esimerkiksi henkilökohtainen lomakehaastattelu. (Kananen 2015, 143.) Opinnäytetyön aineistonkeruussa haastattelujen rooli onkin merkittävä, sillä niiden avulla selvitetään tarkka kuvaus Seritecin toiminnasta, mikä mahdollistaa myös tutkimusongelman tarkan ymmärtämisen. Haastattelujen ohella dokumentit ovat tärkeä osa tutkimuksen aineistonkeruuta. Dokumentit tarkoittavat aineistoa, joka on joko kirjoitetussa, kuvalisessa, nauhoitetussa tai muuten visualisoidussa muodossa. Dokumenteille keskeistä on, että ne on tehty menneessä ajassa. (Kananen 2015, 157.) Tutkimuksessa käytetään Seritecin vuoden 2019 tilikauden eri ostotilien dokumentteja. Näiden tietojen avulla selvitetään toimeksiantajan hankintatoimen nykytilanne ja tehdään sen perusteella johtopäätöksiä, jotka auttavat toimittajasuhteiden hallintaa siten, että riskitekkijöitä saadaan vähennettyä sekä nykypäivänä että tulevaisuudessa.

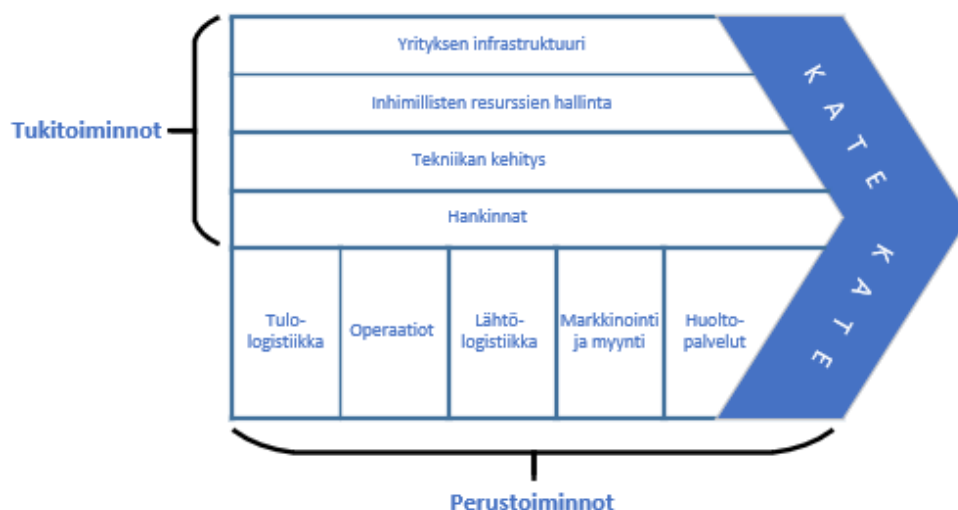
3 Hankintatoimi nyt ja tulevaisuudessa

3.1 Hankintatoimen määrittely

Hankintatoimen voi nykyään määritellä hyvin erilaisin tavoin riippuen siitä, minkälaisessa roolissa hankinnat organisaatiossa nähdään. Yleisellä tasolla hankintoina voidaan nähdä kaikki ne asiat, joista yritys konkreettisesti maksaa rahaa. (Huuhka 2019, 15.) Hankintatoimen määritellään usein koostuvan kahdesta eri hankintatyypistä, joita ovat suorat ja epäsuorat hankinnat. Suorilla hankinnoilla tarkoitetaan hankin-

toja, joilla on yhteys lopputuotteeseen tai palveluun. Useimmiten suurin osa yrityksen hankinnoista ohjautuu suoriin hankintoihin, minkä vuoksi siellä on sekä suurimmat kehityspotentiaalit että riskit. Epäsuorat hankinnat sen sijaan kattavat sen kokonaisuuden hankinnoista, joilla ei ole yhteyttä asiakkaalle myytävään tuotteeseen tai palveluun. (Dominick & Lunney 2012, 73.)

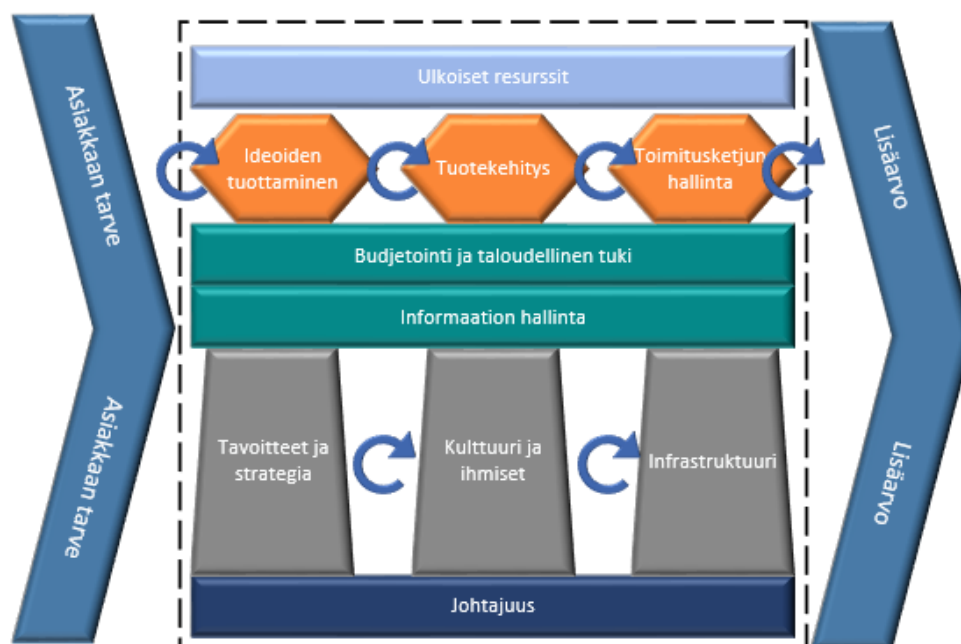
Laajemmin ajateltuna hankintatoimi voidaan nähdä ulkoisten resurssien hallintana. Hankinnoilla tarkoitetaan ulkoisten resurssien hallintaa siten, että yrityksen perus- ja tukitoimintojen johtamiseen, ylläpitoon ja hallinointiin vaadittavat palvelut, tuotteet, tiedot ja kyvyt on taattu yritykselle mieluisimmissa olosuhteissa. (Van Weele 2018, 7.) Ostoprosessin ytimessä onkin toimittajien johdonmukainen etsiminen siten, että kokonaisarvon kannalta saadaan paras mahdollinen lopputulos (Roylance 2006, 1). Perus- ja tukitoiminnoilla tarkoitetaan Michael Porterin vuonna 1985 lanseeraaman arvoketjumallin sisältöä (ks. kuvio 2). Porterin arvoketjumallin mukaan yrityksen oleelliset toiminnot on jaettu kahteen eri kategoriaan. Perustoiminnoilla tarkoitetaan niitä toimia, jotka kohdistuvat suoraan yrityksen asiakkaille toimittamien lopputuotteiden käsittelyyn ja tukitoiminnot taas mahdollistavat ja tukevat perustoimintoja. (Van Weele 2018, 4.)



Kuvio 2. Arvoketjumalli (Porter 1985, 55, muokattu)

Hankintojen, kuten muidenkin liiketoiminnan osa-alueiden, roolit kuitenkin muuttuvat eri aikakausina. Porterin arvoketjumallia voidaan kritisoida siitä, että se ei kykene vastaamaan nykyajan muuttuneisiin näkökulmiin liiketoiminnan oleellisimmista tekijöistä. Viime vuosikymmenten aikana tapahtuneen hankintatoimen kehityksen vuoksi ulkoisten resurssien hallintaa ei voi enää nähdä pelkkänä tukitoimintona. Nykyaikainen arvoketjumalli (ks. kuvio 3) pyrkii täyttämään ne aukot, joihin Porterin malli ei täysin kykene enää vastaamaan. (Presutti, Mawhinney & Mawhinney 2013, 3–4.)

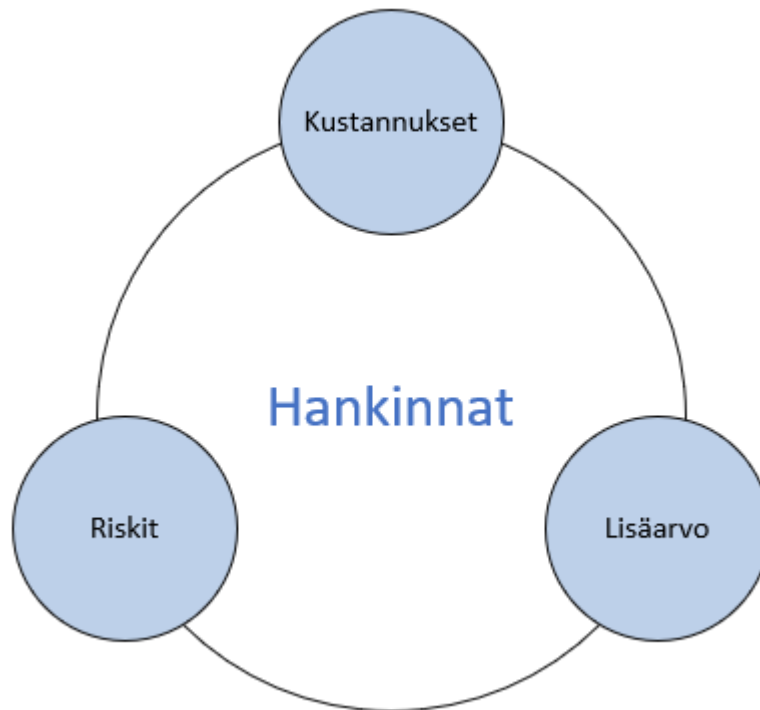
Nykyaikainen arvoketjumalli korostaa asiakkaan merkitystä liiketoiminnan kannalta merkittävänä tekijänä. Yrityksen sisällä tapahtuvan toimenpiteiden alullepanija on asiakkaan tarve, jolle pyritään luomaan lisäarvoa mahdollisimman tehokkaasti hyödyntäen liiketoiminnan kannalta merkityksellisimpiä tekijöitä, kuten johtajuutta, infrastruktuuria, strategisia tekijöitä ja tuotekehitystä. Malli myös määrittelee hankintatoimen osaksi toimitusketjun hallintaa, jolla on olennainen osa tämän päivän liiketoiminnassa. Malli korostaa myös ulkoisten resurssien merkitystä arvon luomisessa. Ulkoisilla resursseilla tarkoitetaan lähtökohtaisesti toimittajakenttää ja sen hallintaa. Toimittajayhteistyön merkitys kilpailutekijänä kehittyikin jatkuvasti sen mukaan, miten yritysten sisäisten prosessien ulkoistaminen jatkuu. (Presutti ym. 2013, 20.)



Kuvio 3. Nykyaikainen arvoketjumalli (Presutti ym. 2013, 5, muokattu)

3.2 Hankintojen johtamisessa huomioitavat tekijät

Kustannukset, riskit ja lisäarvon tuottaminen ovat hankintatoimen keskiössä (ks. kuvio 4). Hankintojen johtaminen onkin pitkälti sitä, että näiden kolmen tekijän välille pyritään löytämään tasapaino, jonka avulla yritys voi toimia tehokkaimmin. (Huuhka 2019, 26.)



Kuvio 4. Hankintojen johtamisen tasapainottelu (Van Weele 2018, 59, muokattu)

3.2.1 Kustannukset

Hankintojen tärkein tehtävä on perinteisesti ollut toimittajien kilpailutus kulujen maksimaaliseksi vähentämiseksi. Kuitenkin hankintatoimen roolin muuttuessa yhä enemmän kokonaisvaltaiseksi ulkoisten resurssien hallinnaksi on havaittu, että strategisten päämäärien saavuttamiseksi on otettava kustannusten lisäksi huomioon myös muita tekijöitä. (Huuhka 2019, 25.) Kustannusten kannalta oleellista on kuitenkin

kin keskittyä hankintojen osalta niiden aiheuttamiin kokonaiskustannuksiin. Kokonaiskustannusajattelun ideana on avata laajempi kuva kulurakenteesta sekä siitä, mistä kulut kokonaisuudessaan muodostuvat. (Rogers 2009, 5.)

Hankinnan täytyykin varmistaa, että hankittavien tuotteiden tai palveluiden matalat hinnat perustuvat kokonaiskustannusajatteluun (Van Weele 2018, 56). Kuitenkin kaikkien tuotteen elinkaaren aikana syntyvien kustannusten laskeminen voi olla haastavaa. Siksi kokonaiskustannusten jakaminen kolmeen osaan voi hahmottaa paremmin sitä, mistä kustannukset syntyvät. Jako voidaan suorittaa siten, että määritellään kustannukset ennen hankintaa, hankinnan aikana sekä hankinnan jälkeen. Jakamalla kustannukset useampiin osiin, niiden hallinta helpottuu suuresti. (Ellram 1993, 7.)

Kokonaiskustannusajattelun hyödyt perustuvat siihen, että sen avulla opitaan hahmottamaan paremmin hankintojen kokonaisuutta sekä sitä, miten todelliset kustannukset määräytyvät. Se antaa syvällisemmän kuvan siitä, miten toimittajat toimivat ja kuinka tehokkaita he todellisuudessa ovat. Kokonaiskustannusajattelun avulla tapa ajatella kustannuksia muuttuu siten, että esimerkiksi erilaisten toimittajavaihtoehtojen vertailuun avartuu uusia näkökulmia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 156.)

3.2.2 Riskitekijät

Riskienhallinta on jatkuva prosessi, jossa toiminnan ja tuotteiden riskitekijöitä analysoidaan systemaattisesti. Hankintariskeiksi voidaan luokitella muun muassa materiaalien laatu, ajoitukselliset ongelmat, hinnoitteluongelmat sekä toimituskatkokset. Hankinnan riskien todennäköisyyttä lisää selkeästi se, jos toimittajakentän tilanne on kokonaisuudessaan heikko. (Östring 2004, 21–22.)

Kun puhutaan riskitekijöistä, on tärkeää tiedostaa ero riskien ja epävarmuuksien välillä. Riskit ovat tekijöitä, joiden esiintyminen ja todennäköisyys voidaan ainakin jossain määrin ennustaa. Ennustaminen perustuu useimmiten joko historiallisiin tekijöihin tai omiin kokemuksiin. Epävarmuuksilla sen sijaan tarkoitetaan tapahtumia, jotka uhmaavat tehtyjä ennusteita. Tämän vuoksi on tärkeä ymmärtää, että riskitekijöitä

on mahdollista hallita, mutta epävarmuustekijöitä ei. Jo sen vuoksi epävarmuustekijöiden minimoiminen on tärkeä osa riskienhallintaa. (Morledge & Smith 2013, 183.)

Riskienhallinta on yksi hankintojen tärkeimmistä tehtävistä. Erityisesti tärkeiden toimittajien valinnoissa yrityksen tulisi huomioida mahdollisten riskitekijöiden vaikutuksia ja riskien toteutumisen todennäköisyyksiä, jotta strategisesti tärkeisiin tuoteryhmiin ja tuotteisiin liittyvät riskit saadaan mahdollisimman mataliksi. Strategisten toimittajien osalta sujuvan yhteistyön merkitys korostuu siksi, että yritystoiminnan kannalta merkittävien riskien toteutumistodennäköisyys olisi mahdollisimman matala. Riskien kannalta toimittajien tunteminen onkin yksi tärkeimmistä asioista. (Nieminen 2016, 37.) Siksi tärkeimpien toimittajien taloudellisen tilanteen selvittäminen on tärkeää, että taloudellisesti huonovointisella yrityksellä voi ilmetä ongelmia myös muilta osin. Taloudellisen tilanteen tärkeys korostuu sitä enemmän, mitä strategisempi yhteistyökumppani on kyseessä. (Östring 2004, 22.)

Yksi merkittävimmistä riskeistä hankintoihin ja liiketoimintaan liittyen on laatuun liittyvät riskitekijät niin tuote- kuin toimintatasolla. Jatkuva laadunvalvonta onkin tärkeä osa hankintoja ja on myös tärkeää, että toimittaja on tietoinen ostavan organisaation laatuvaatimuksista. Laadun seuraaminen on mahdollista toteuttaa sekä tuotekohtaisesti että toimittajan toimintaa arvioiden. Hankinnan tehtävänä onkin laatia raamit sille, miten laatua valvotaan ja miten mahdollisiin poikkeamiin reagoidaan. (Nieminen 2016, 34.)

Riskienhallinnan kannalta on tärkeää, että ostava organisaatio ei ole liian riippuvainen ainoastaan yhdestä tai kahdesta toimittajasta. Myös toimittajien keskittäminen tulisi olla hallittu siten, että mahdolliset toimitusriskit saadaan minimoitua. Toimittajien luotettavuus on myös avaintekijänä toimittajakohtaisten riskien vähentämisessä. (Van Weele 2018, 56.)

Myös sopimusten rooli hankintojen riskienhallinnassa on merkittävä, sillä niiden avulla on mahdollista varautua hankintojen suurimpiin riskitekijöihin. Sopimuksilla määritellään vaatimukset, joiden rajoissa molempien osapuolten on toimittava, jotta yhteistyön toteuttaminen on mahdollista. Riskienhallinnan kannalta on tärkeää myös

se, miten vaatimuksen määritellään. Niiden määrittely voidaan suorittaa muun muassa suoriutumisen, resurssien tai lopullisen tuloksen perusteella. (Nieminen 2016, 35.)

Aktiivisen ulkoistamisen myötä useat eri riskitekijät ovat vähentyneet, mutta samalla on syntynyt uusia potentiaalisia riskejä. Toimintoja ulkoistaessa vastapuolesta muodostuu tärkeä osa liiketoimintaa, minkä vuoksi on oleellista pitää huolta molempipuolisesta yhteydenpidosta. (Östring 2004, 21–22). Erityisesti globaalien hankintojen osalta systemaattisten auditointien merkitys laadunvalvonnassa on erittäin tärkeää, jotta voidaan varmistua siitä, että koko toimitusketjun osalta laadulliset vaatimukset täyttyvät. Auditointien avulla myös toimittajien toiminnan vastuullisuudesta voidaan huolehtia. Vastuullisuus on merkittävä osa nykypäivän liiketoimintaa, sillä pitkän tähtäimen liiketoiminnalle on elintärkeää, että kansainvälisiä sopimuksia, lakeja ja ylipäättänsä rehellistä toimintaa kunnioitetaan ja niiden mukaan toimitaan. Vastuullisuuden näkökulma korostuu ennen kaikkea hankinnoissa, sillä organisaation vastuullisuus ei rajoitu ainoastaan sen sisäisiin toimintoihin vaan jatkuu pitkälle ulkoisiin resursseihin. (Nieminen 2016, 34–35.)

Erilaisten kriisien myötä voidaan konkreettisesti havaita, miten monisäikeinen ja haavoittuvainen yhteiskuntamme on tänä päivänä. Pienelläkin häiriötekijällä voi olla yllättävänkin suuret vaikutukset tietyn maantieteellisen alueen toimintaan. Nykyään yhteiskunnassa tapahtuvien nopeiden muutosten ja kriisien myötä myös hankintatoimen riskit kasvavat. Tämä pakottaa yritykset varautumaan erilaisiin riskeihin, jotta toimitusketjun toiminta voidaan turvata mahdollisimman hyvin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 73.)

3.2.3 Lisäarvo

Strategisesti ajateltuna hankintojen tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää lisäarvon tuottamista sekä yritykselle itselleen että heidän asiakkailleen (Huuhka 2019, 24). Liiketoiminnassa onkin oikeastaan kyse siitä, että yrityksen myymistä palveluista tai tuotteista ollaan valmiita maksamaan enemmän kuin niiden valmistuskustannukset

ovat, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle on kyettävä tuottamaan lisäarvoa. Kannattavan toiminnan edellytyksenä on, että yritys kykenee ottamaan osan tuotetusta arvosta myös itselleen. (Santalainen 2009, 117.)

Yksi merkittävistä tekijöistä lisäarvon luomisessa on toimittajayhteistyö ja sen avulla koordinoitu toimittajan osallistuttaminen ostavan organisaation toimintaan ja tuotekehitykseen (Van Weele 2018, 58–59). Toimittajakentän kehittämisen myötä myös ulkoisten resurssien merkitys liiketoiminnalle kasvaa, sillä toimittajalla on yhä suurempi rooli yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Keskittymällä toimittajayhteistyyöhön on mahdollista tuottaa asiakkaalle lisäarvoa tuotekehityksen lisäksi myös muun muassa laskevien materiaalikustannusten, parantuneen laadun ja innovaatioiden kautta. Yritykset, jotka ylläpitävät tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa jo yhteistyön aikaisessa vaiheessa, saavuttavat keskimäärin 20 % paremmat tulokset kyseisillä osa-alueilla kuin yritykset, jotka eivät toimi samoin. On myös havaittu, että aikaisessa vaiheessa aloitetun toimittajayhteistyön avulla toimittajat ovat aktiivisemmin tuoneet esiin mahdollisia kehitysideoita. Toimittajan ottaminen mukaan suunnitteluprosessiin onkin tapa, jolla on mahdollista tuoda lisäarvoa sekä parantaa kilpailukykyä markkinoilla. (Handfield, Monczka, Giunipero & Petterson 2011, 9.)

Voidaankin todeta, että suurin osa asiakkaalle luodusta arvosta koostuu tekijöistä, joita ei ole määritelty erillisillä sopimuksilla. Strategisessa toimittajayhteistyössä onkin tärkeää huomioida, että arvo luodaan ennen kaikkea vastavuoroisella vuorovaikutuksella, mitä ei voi määrittää sopimuksilla. Osapuolten välistä sopimusta voidaanankin lähtökohtaisesti pitää työkaluna, joka mahdollistaa hyötyjen saavuttamisen ja arvon luomisen loppuasiakkaalle. (Nieminen 2011, 91.)

3.3 Hankintojen merkitys liiketoiminnalle

Hankintatoimella on voimakas yhteys yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Hankintatoimi kattaakin alasta riippuen noin 50–80 prosenttia yrityksen kokonaiskustannuksista. Mitä enemmän yrityksellä on käytössä ulkopuolisia resursseja, sitä suu-

remppi osuus on. Tämän vuoksi hankintoihin panostamalla on mahdollista tehdä mitavia säästöjä, jotka näkyvät suoraan tuloksen parantumisena. (Van Weele 2018, 12–14.)

Kokonaiskustannusten näkökulmasta ajateltuna jatkuvasti koventunut kilpailu on pakottanut yritykset siihen, että niiden on yhä enemmän keskityttävä ydintoimintojen optimaaliseen hoitamiseen. Tämä on johtanut vahvempaan ulkoistamiseen, jossa ydintoimintojen ulkopuolelle jäävät vähemmän kriittiset toiminnot on ulkoistettu muille toimijoille. Yksi selkeä suuntaus tästä on esimerkiksi varaston, pakkaamisen ja lähettämisen ulkoistaminen. Ulkoistamisen vaikutuksesta johtuvan ydintoimintoihin keskittyvän toiminnan myötä hankintojen suhteellinen osuus organisaatiossa on korkeampi. Tästä johtuvan hankintatoimen merkityksen suhteellisen kasvun myötä on tärkeää, että hankintatoimen kehittämiseen ja riskienhallintaan kiinnitetään yhä enemmän huomiota. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 73–74.)

Menestyksenkäs liiketoiminta vaatii yritykseltä hyvää kilpailu- ja suorituskykyä. Kilpailukyvyllä tarkoitetaan niiden tekijöiden summaa, joilla yritys pärjää omalla markkinallaan. Kilpailukyvyyn kannalta on siis tärkeä tuntee asiakkaan tarpeet ja kilpailijoiden toiminta, jotta lisäarvon tuottaminen ja tarpeisiin vastaaminen on mahdollista. Suorituskyvyllä tarkoitetaan yrityksen resursseja ja prosesseja, joiden avulla mahdollistetaan lisäarvon tuottaminen sekä tuotteiden ja palvelujen tuominen asiakkaiden saataville. Hankinnoilla on suorat vaikutukset sekä kilpailu- että suorituskykyyn. Lähtökohtaisesti jo heti asiakkaan tarpeen perusteella tehtävät ostopäätökset ovat osa kilpailukyvyyn kehittämistä. Myös toimittajayhteistyön rooli on merkittävä, sillä ulkoiset resurssit huomioiden tuotekehitys ja uusien innovaatioiden toteuttaminen on mutkattomampaa ja luo myös siten lisäarvoa loppuasiakkaalle. Jo siitä syystä on myös tärkeä varmistaa, että oman suorituskyvyyn lisäksi myös toimittajan suorituskyky pysyy kiitettävällä tasolla. (Nieminen 2016, 17–18.)

Hankintatoimen vaikutus tuotteiden tai palveluiden laatuun on erittäin suuri. Tämän vuoksi on tärkeä havaita yhteys toimittajien laadun ja tuotteiden laadun välillä. Tämä lisää entisestään yhteistyön merkitystä ulkoisten toimittajien kanssa. Koska laatuteki-

jöiden merkitys koko liiketoiminnan kannalta on merkittävä, on hankintatoimen tehtävä valita laadukkaat toimittajat, jotta tuotteen tai palvelun laatu vastaa asiakkaan vaatimuksia. Toimittajavalinnoilla on merkitystä yrityksen toimintaan myös siksi, että heikosti suoriutuvilla toimittajilla voi lopulta olla suoraan negatiivinen suora vaikutus yrityksen maineeseen. (Handfield ym. 2011, 9.)

3.4 Hankintatoimi osana strategiaa

3.4.1 Strategisen hankinnan merkitys

Yritystoiminnan lähtökohta on taloudellisen hyödyn tavoittelemine. Toiminnalle asetetaan tavoitteet ja ne perusajatukset, jotka toimivat pohjana kaikelle toiminnalle ja tekemiselle. Sen jälkeen suunnitellaan ne suuntaviivat, joiden avulla asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan sekä ulkoisia että sisäisiä resursseja hyödyntäen. Tämän suunnitelman pohjalta muodostuu yrityksen strategia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 132.) Lyhyesti määriteltynä strategialla tarkoitetaan siis niitä suuntaviivoja, joilla yritys hallitsee tietoisesti sen ulkopuolisia ja sisäisiä osatekijöitä ja niiden suhteita siten, että yrityksen asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa pitkällä aikavälillä (Kamensky 2014, 18–19). Strategian toimivuuden vuoksi on tärkeää, että kaikki liiketoiminnan eri toiminnot, mukaan lukien ostot, huomioidaan strategisissa prosessien suunnittelussa (Baily, Farmer, Jessop & Jones 2005, 31).

Hankintojen perinteinen tehtävä on ollut halvimman mahdollisen hinnan saavuttaminen niin, että tuotannon vaatimukset täyttyvät. Näkökulma hankinnoista on kuitenkin muuttunut vuosien aikana siten, että toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö määrittelee pitkälti toimitusketjun toimivuuden. Näin ollen hankintojen painopiste on pikkuhiljaa siirtynyt tuotokeskeisestä ajattelusta kohti toimittajakentän mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Hsuan, Skjøtt-Larsen, Kinra & Kotzab 2015, 209.) Hankintojen strateginen rooli onkin ymmärretty paremmin vasta viimeisen vuosikymmenen aikana. Samalla on havaittu, että hankintojen kehittämisellä on mahdollista saavuttaa todellista liiketoiminnallista etua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 87.) Hankintojen roolin muuttumista operatiivisesta toiminnosta strategiseksi voidaan perus-

tella useilla eri tekijöillä. Tärkeimpiä ovat kuitenkin ulkoistamisen kasvun lisääntyminen, hankintojen globalisoituminen, tarpeeseen perustuva hankinta, vastuullinen hankinta sekä teknologian kehitys. (Hsuan ym. 2015, 211–212.)

Kun perinteinen ostotoiminta kehittyy kohti strategisempaa otetta sekä toimitusketjun ja ulkoisten resurssien hallintaa, alkaa hankintatoimen rooli nivoutua yhä tiiviimmin yhteen myös liiketoiminnan muiden yksiköiden kanssa. Tämän myötä myös yrityksen sisäinen kokonaisnäkemys yhteisistä tavoitteista ja asioiden hoitamisesta paranee. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 133.) Tavoitteiden saavuttamisen kannalta onkin elintärkeää, että hankintatoimi on tiiviisti mukana koko yrityksen strategias-
assa. Hankintatoimen strategisen merkityksen laiminlyönnillä voikin lopulta olla merkittävä yhteys yrityksen strategian epäonnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamattomuuteen. (Baily ym. 2005, 52.)

Strategisen roolin merkitys korostuu silloin, kun hankintojen osuus kokonaiskustannuksista on merkittävä. Tällöin toimittajayhteistyön ja toimittajasuhteen kehittämisen tulisi olla näkyvässä osassa yrityksen strategisessa päätöksenteossa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 131.) Hankintojen strategisen näkökulman löytäminen voi olla kuitenkin osittain haasteellista johtuen hankintojen monimutkaiselta näyttävästä kentästä, jossa on mukana useita eri sidosryhmiä sekä niiden erilaisia tarpeita. Kuitenkin haasteellisuutta vähentää ymmärrys siitä, että hankinnat muodostuvat erita-
voin käyttäytyvistä ryhmistä ja kategorioista. Kun näille erilaisille ryhmille saadaan ni-
vottua yksilölliset strategiat, voidaan koko joukolle muodostaa yhteinen hankinta-
strategia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 146.)

Yleisesti ottaen yritykset ovat kuitenkin epävarmoja siitä, mitä he haluavat toimittajien kanssa saavuttaa. Tämän vuoksi ostotoiminnan pääpainopiste on tärkeä asettaa perusteiden hallintaan. Hankintojen strategisen linjauksen muodostamisessa on tärkeä pohtia ennen kaikkea toimittajakentän mahdollisuuksia sekä sitä, miten toimittajien avulla voidaan luoda arvoa ja kilpailuetua. Nämä pohdinnat määrittelevät myös pitkälti sen, nähdäänkö hankintatoimi strategisena tekijänä vai ei. (Van Weele 2018, 162.)

3.4.2 Aktiivinen hankinta

Aktiivisella hankintatoimella tarkoitetaan strategista toimintatapaa, jolla määrätietoisesti pyritään vaikuttamaan toimittajamarkkinoihin ja kehittämään toimittajien valmiuksia toimia osana kokonaisvaltaista toimitusketjua. Aktiivinen hankinta tarkoittaa strategista otetta, joka näkyy muun muassa toimittajaverkoston vahvana huomioimisena pitkän aikavälin kilpailutekijänä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 151.) Ennakoiva hankintatoimi voikin antaa edustamalleen organisaatiolle kilpailuetua siten, että sen avulla kyetään vähentämään arvoketjun niitä prosesseja, jotka eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa (Baily ym. 2005, 31).

Aktiivisen, toisin sanoen proaktiivisen hankintatoimen vastakohta on passiivinen hankinta. Sillä tarkoitetaan hankintatoimea, jolla ei ole selkeää strategista asemaa tai suuntaa muun liiketoiminnan rinnalla. Passiivisen hankintatoimen yksi pääpiirre onkin reaktiivisuus, eli se pyrkii reagoimaan muiden yksiköiden tarpeisiin. Mikäli organisaation hankintatoimi on passiivista, näkyy se myös hankintatoimen arvostuksen puutteena koko yrityksen sisällä. Tämän myötä hankintaosaston ja muiden osastojen välinen kommunikointi on vähäistä ja hankintahenkilöstön aika kuluu pääosin rutii- nitehtävissä. Tällöin esimerkiksi toimittajavalinnoissa valinnat perustuvat tuotteen tärkeydestä riippumatta pitkälti hintaan, jonka painotus kilpailutilanteessa on saatavuuden lisäksi dominoiva muihin tekijöihin verrattuna. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 90.)

Aktiivinen ja ennakoiva hankintatoimi onkin tärkeää juuri siksi, että sen avulla kyetään hallitsemaan ulkoisten resurssien verkostoa. Siihen sisältyy organisaatioiden välisten suhteiden ylläpitoa, toimittajien resurssien aktiivista hyödyntämistä, toimittajien kehittämistä ja kustannusten hallintaa. Hankintojen johtamisesta on kehittynyt tarpeellinen strateginen osa toimitusketjua, jonka merkitys koko organisaatiolle strategisena tekijänä on huomattava. (Hsuan ym. 2015, 209.) Strateginen hankintajohtaminen voidaankin määritellä olevan ulkoisten resurssien ja hankintastrategian kehittämistä siten, että organisaation asema koko arvoketjun matkalta kyetään ylläpitämään (Morledge & Smith 2013, 19).

Suurin ero reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan välillä onkin suhtautuminen ulkoi-
siin resursseihin ja niiden tuomiin mahdollisuuksiin. Kun hankinta on proaktiivista,
suurin osa hankintahenkilöstön ajasta kuluu toimittajasuhteiden ylläpitämiseen, ke-
hittämiseen ja uusien suhteiden etsimiseen. Oleellinen tekijä on myös se, että proak-
tiivisuuden avulla toimittajien suoriutumiseen sekä erilaisiin muutoksiin pyritään vai-
kuttamaan jo etukäteen, kun taas reaktiivinen hankinta reagoi vasta sitten, kun muu-
tos on jo tapahtunut. Oleellinen tekijä hankintatoimen muuttumisessa strategiseksi
tekijäksi onkin pyrkimys ohjata hankintatoimea perinteisestä ja passiivisesta kohti ak-
tiivista hankintatoimea (ks. taulukko 2). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 95.)

Taulukko 2. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankintanäkemyksen erot (Iloranta & Paju-
nen-Muhonen 2018, 96, muokattu)

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinnat nähdään pelkästään kustannustekijänä	Hankinnalla on mahdollista tuottaa lisäarvoa
Hankintoja on voidaan hajauttaa useille toimittajille	Hankintojen keskittämisestä on hyötyä
Hankintatoimi ei osallistu tuotekehitykseen	Hankintatoimi osallistuu aktiivisesti tuotekehitykseen
Hankinta palauttaa laadullisesti poikkeavat toimitukset	Hankinta pyrkii ennakoimaan laadullisiin ongelmakohtiin
Hankinnan raportointi tuotannolle ja taloushallinnolle	Hankintojen suora raportointi ylimmälle johdolle
Hankinta nähdään tukitoimintona	Hankinta nähdään yhrenä strategisena päätoimintona
Suuri osa hankintatoimen tehtävistä koostuu operatiivisista rutiiniasioista	Hankintatoimi painottuu strategisiin kehitystehtäviin
Tärkein muuttuja on hinta	Kokonaiskustannusajattelu ja arvonluonti ovat tärkeimpiä muuttujia
Toimittaja vastaa hankinnan ongelmista	Ongelmista vastataan yhteistyössä toimittajan kanssa
Saatavuus varmistetaan laajalla toimittajakentällä	Laajalla ja suurella toimittajakentällä menetetään monia mahdollisuuksia
Korkea varastonarvo on varmuustekijä	Korkea varastonarvo on tuhlausta
Informaatiota tuo neuvotteluvaltaa ja sitä ei jaeta toimittajille	Toimittajien kanssa jaetaan onnistumista edistävää informaatiota
Kun toinen voittaa, toinen häviää	Pyritään tilanteeseen, jossa molemmat voittaa
Hankinnat ovat eriytyneet muista toiminnoista	Hankinnat toimivat tiiviisti yhteistyössä muiden osastojen kanssa
Yhteistyö toimittajan kanssa on minimaalista	Tiivis yhteistyö tärkeimpien toimittajien kanssa on tärkeää

3.5 Hankintojen tulevaisuus

Erilaiset logistiikan megatrendit tulevat vaikuttamaan kokonaisvaltaisesti logistiikan tulevaisuuden suuntaan, minkä myötä kyseisillä tekijöillä on vaikutusta myös hankintatoimen tulevaisuuteen (ks. kuvio 5). Megatrendeillä tarkoitetaan kehityksen suuria teemoja. Ne ovat laajoja, suhteellisen hyvin ennustettavissa olevia ilmiöitä, joissa yhdistyy usein pienempiä ilmiöitä. Tyypillinen megatrendin piirre on, että sen suuntaus voidaan tunnistaa, mutta siihen ei ole oikeastaan mahdollisuuksia vaikuttaa. (Seppälä 2016, 6–7.) Megatrendien vaikutus globaaliin yhteiskuntaan on valtava. Ne muuttavat jatkuvasti ihmisten elämäntapaa, tarpeita, toiveita ja mahdollisuuksia. Tämän myötä asiakkaiden kysyntä muuttuu, millä on lopulta vaikutusta myös vaadittaviin resursseihin, tuotantopaikkoihin sekä toimitusketjuun. (Galińska 2018, 589.)

Logistiikan megatrendit	
1.	Kaupungistuminen, demografiset muutokset ja kysynnän muutokset
2.	Tekniikan kehitys
3.	Yhteistyö ja integraatio
4.	Globalisaatio, ulkoistamisen muutokset ja kansainvälisen kilpailun muutokset
5.	Kestävä kehitys ja vastuullisuus

Kuvio 5. Logistiikan megatrendit (Seppälä 2016, 21)

Tiukentuneen kilpailun myötä yritysten on yhä tiiviimmin keskityttävä koko arvoketjun toimintoihin myös ulkoisten resurssien osalta, jotta he voivat parantaa omaa sisäistä toimintaansa (Seppälä 2016, 34). Hankintojen tasapainottelu tulee siis tulevai-

suudessa siirtymään yhä enemmän kustannusten karsimisesta lisäarvon tuottamiseen, mikä johtaa siihen, että toimittajan rooli ostavan organisaation kannalta tulee kasvamaan suuresti. Toimittajat tulevat yhä enemmän integroitumaan osaksi ostavan yrityksen liiketoimintaa ja tuotekehitystä. (Nieminen 2016, 223–224.)

Tärkeä rooli kasvavan yhteistyön kannalta on myös teknologian kehityksellä, joka vahvistaa organisaatioiden välistä yhteydenpitoa ja tietomäärän hallintaa erilaisten ohjelmistojen ja tehokkaampien laitteiden avulla (Galińska 2018, 589). Teknologinen kehitys onkin oleellinen osa koko toimitusketjun tulevaisuutta. Hankintojen operatiivisten toimintojen osalta digitalisaatio tulee näkymään yhä selkeämmin prosessien kehittymisen ja erilaisten teknisten järjestelmien käyttöönottona, minkä myötä yritykset voivat toimia tehokkaammin ja asiakaslähtöisemmin. Digitalisaatio ja tekniikan kehitys auttavat toimitusketjun eri vaiheita muun muassa tarkemman seurannan ja nopeamman tiedonkäsittelyn avulla. (Nieminen 2016, 224–228.) Teknologia merkitys hankintaorganisaation riskienhallinnassa tulee myös olemaan merkittävä. Teknologian kehitys mahdollistaa tehokkaamman informaation hyödyntämisen, minkä myötä erilaisten riskienhallintastrategioiden luominen helpottuu. Hankintojen roolin kasvassa tekniikan kehitys antaa sen hallintaan soveltuvat työvälineet, joista ei kuitenkaan tule korvaajia sidosryhmien kanssa tapahtuvalle yhteistyösuhteiden ylläpidolle ja kehittämiselle. (Chick & Handfield 2015, 58.)

Jatkuvasti globaalimmaksi kehittynyt toimintaympäristö on ollut vaikuttamassa siihen, että toimitusketjussa oleviin riskitekijöihin pyritään kiinnittämään yhä enemmän huomiota (Nieminen 2016, 228). Globalisaation käsite liitetään sekä pienenevään maailmaan että koko ympäröivän maailman tietoisuuden lisääntymiseen. Kansainvälistymisen myötä yritystoiminnan eri vaiheita on siirtynyt yhä enemmän halvemman tuotannon maihin, mikä on saanut aikaan sen, että hankinta- ja toimitusketjut ovat on muovautunut yhä monimutkaisemmiksi, kuljetuskustannukset ovat nousseet ja kokonaisvaltaiset riskit ovat kasvaneet. Kun tulevaisuudessa riskitietoisuus kasvaa, yritysten odotetaan arvioivan toimintaan liittyvää ulkoistamisstrategiaansa uudelleen. (Seppälä 2016, 35.)

Yhä kasvava vastuullisuuden ja kestävän kehityksen vaikutus kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttaa siihen, että niiden paino tulevaisuuden riskienhallinnassa korostuu entisestään (Nieminen 2016, 228). Kestävä kehitys ja vastuullisuus nähdäänkin oleellisena osana tulevaisuuden megatrendejä. Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan pääpiirteittäin sitä, että nykyisten tarpeiden täyttäminen tulisi tehdä siten, että se ei vaarantaisi tulevien sukupolvien mahdollisuuksia täyttää heidän omia tarpeitaan. Kestävän kehityksen ja vastuullisuuden huomioimisella yrityksellä onkin mahdollisuus vähentää liiketoimintaan liittyviä riskejä. (Seppälä 2016, 38–39.) Näiden tekijöiden osalta tärkeässä roolissa on kuitenkin loppuasiakkaan hyväksyntä korkeammille tuotehinnoille. Ilman sitä yritysten on erittäin hankala toteuttaa vastuullista ja kestävää liiketoimintaa. (Galińska 2018, 589.)

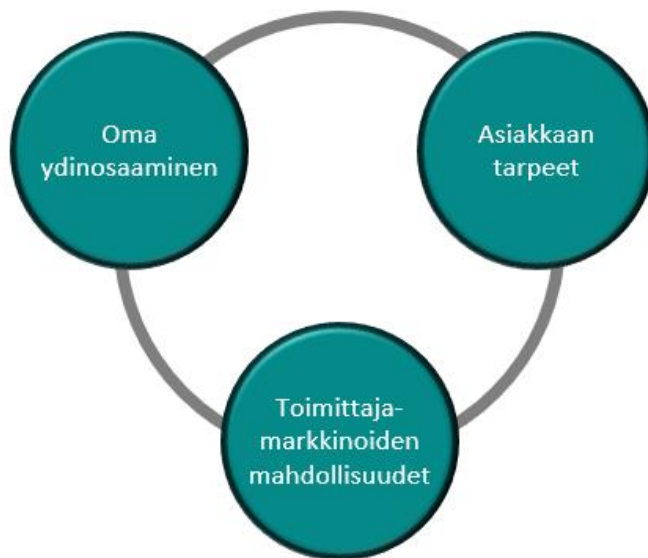
4 Toimittajasuhteiden hallinta

4.1 Toimittajayhteistyön rooli nykypäivänä

Aikaisemmin toimineen sarjatuotantoajattelun myötä ajateltiin, että volyymin avulla saataisiin suurimmat vaikutukset hintaan ja hankintoihin ylipäätään. Kilpailuttamista pidettiin ensimmäisenä prioriteettina silloin, kun hankinnat haluttiin tehdä mahdollisimman halvalla. Hieman tämän jälkeen Japanin noustessa liike-elämän huipulle alettiin heidän toimintaansa syventyä yhä tarkemmin ja havaittiin, että japanilaisten suhde toimittajiin oli erilainen kuin siihen asti muualla oli toimittu. Japanissa suhteet toimittajien kanssa olivat usein pitkiä ja kommunikointi oli runsasta ja systemaattista. Toimittajayhteistyön kehittämistä pidettiin myös tärkeänä liiketoiminnallisena prioriteettina, sillä uskottiin, että sen avulla voitiin saavuttaa pitkällä aikavälillä huomattavia kustannussäästöjä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 77.)

Hankintojen ajatusmaailma onkin muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana radikaalisti. Perinteisesti hankintojen pyrkimys vastata organisaation sisäisiin tarpeisiin tarkoitti sitä, että toimittajamarkkinoiden laajat mahdollisuuden jäivät pitkälti käyttämättä. On kuitenkin huomattu, että nykyajan ympäristön nopeisiin muutoksiin on

mahdollista varautua integroimalla yhteen toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet, yrityksen oman ydinosaamisen sekä asiakkaan muuttuvat tarpeet. Uudessa ajatusmallissa onkin oleellista pystyä vastaamaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin siten, että oma osaaminen ja toimittajamarkkinoiden laajat mahdollisuudet huomioidaan mahdollisimman hyvin. Tällöin toiminta palvelee jokaista osapuolta, mikä myös luo mahdollisuudet pitkäaikaiseen yhteistyöhön (ks. kuvio 6). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 133–135.)



Kuvio 6. Nykyaikainen hankintamalli (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 135, muokattu)

4.2 Yhteistyön lähtökohdat

Yhteistyön lähtökohtana voidaan pitää osapuolten välistä luottamusta. Mikäli luottamus ei ole rakentunut eri osapuolten välille, ei voida puhua pitkäjänteisestä ja tiiviistä yhteistyöstä, sillä luottamus on yhteistyön perusedellytys. Tärkeää luottamuksen havainnollistamisessa on kuitenkin se, että luottamus ymmärretään osapuolesta riippumatta samalla tavalla. Toisen osapuolen ymmärrys siitä, mitä luottamus on, saattaaakin poiketa radikaalisti toisen osapuolen näkemyksestä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 292.) Luottamuksen rakentamisessa tärkeää onkin yhdessä määrittää, mitä luottamus ylipäänsä tarkoittaa. Osapuolten välillä on tärkeää keskustella

luottamuksesta, mutta se ei yksin riitä luottamuksen rakentamiseen. Luottamuksen rakentaminen alkaa ymmärryksestä ja arvostuksesta, mutta aito luottamus vaatii myös käytännön tekoja. (Solomon & Flores 2001, 47.) Loppupeleissä luottamus onkin osapuolten tekemä päätös, joka muotoutuu erilaisten valintojen myötä. Aidon luottamuksen rakentaminen yhdessä on tärkeää myös siksi, että luottamus on usein ongelma liiketoiminnassa. (Solomon & Flores 2001, 95–96.)

Strategisen toimittajasuhteen toinen perusedellytys on se, että molemmat osapuolet voivat kokea hyötyvänsä suhteesta, sillä pitkän aikavälin menestyvän yhteistyön syvällinen tarkoitus on luoda jonkinlaista hyötyä kullekin osapuolelle. Kun molemmat osapuolet pystyvät löytämään realistisesti tekijöitä, joiden valossa molemmat hyötyvät tiiviistä yhteistyöstä, on yhteistyön toinen perusedellytys täytetty. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 294.)

Jotta päästään tilanteeseen, jossa yhteistyön molemmat osapuolet aidosti hyötyvät, vaaditaan siihen molemminpuolista houkuttelevuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet kokevat toisen jollain tavalla merkitykselliseksi omalle liiketoiminnalleen. Tämän vuoksi onkin tärkeää panostaa voimavaroja sellaiseen yhteistyöhön, jolla on jonkinlaista merkitystä sekä ostajan että toimittajan liiketoiminnalle. Mikäli yhteistyö ei ole houkuttelevaa ja merkityksellistä, johtaa se lopulta yksipuoliseen panostukseen, jota seuraavat heikot tulokset ja tehottomuus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 294.) Toimittajan valtasuhteeseen viittaavia tekijöitä ovatkin toimittajan vaihtamiseen liittyvät korkeat kustannukset sekä ostavan organisaation merkityksellisyys toimittajalle. Sen sijaan ostajan valta-asemaan viittaavia tekijöitä ovat suuren ostovolyymin keskittyminen toimittajalle sekä laaja, helposti kilpailutettava toimittajakenttä. (Baily ym. 2005, 45–46.)

On kuitenkin hyvä huomioida, että houkuttelevuus voi liittyä näiden lisäksi useisiin muihin eri tekijöihin. Ostaja voikin olla toimittajalle merkittävä esimerkiksi uuden teknologian, brändin markkinointivaikuttavuuden tai kehityksessä mukana pysymisen avulla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 294.) Lähtökohtaisesti voidaan kuitenkin määritellä rajat, joiden perusteella arvioidaan ostavan organisaation ja toimittajan

välistä houkuttelevuutta. Kun ostavan yrityksen kokonaisostot jäävät alle 1 % toimittajan liikevaihdosta, on ostajan rooli lähtökohtaisesti toimittajalle erittäin pieni. Tämä voi johtaa siihen, että kriittisissä tilanteissa toimittaja kohdistaa resurssit asiakkaisiin, joiden merkitys on suurempi. Sen sijaan ostajan hankintojen ylittäessä 15 % toimittajan vuotuisesta myynnistä, voi toimittaja olla liian riippuvainen ostajasta, jolloin ostojen vähentyessä vaikutukset voisivat olla radikaalit toimittajan liiketoimintaan. Tämä voisi aiheuttaa sen, että toimittaja ei mahdollisesti enää pystyisi vastaamaan ostajan vaatimuksiin ostojen palautuessa entiselle tasolle. (Dominick & Lunney 2012, 91.)

Luottamus ja houkuttelevuus ovat välttämättömiä tekijöitä, kun valmistellaan pohjaa yhteistyösuhteelle. Olennaista on kuitenkin myös organisaatioiden strateginen yhteensopivuus. Kun yritysten strategiat tukevat toisiaan, on niiden mahdollista tehdä molempien toimintaa hyödyttävää pitkäjänteistä yhteistyötä. Kun molemmilla osapuolilla on yhteinen näkemys yhteistyön tuomista mahdollisuuksista, tulevaisuudesta ja tavoitteista, motivoi se tekemään työtä yhdessä yhä syvemmillä tasolla. Korvaamattomassa roolissa ovatkin ne motivoituneet henkilöt, jotka työskentelevät kahden organisaation välisessä rajapinnassa. (Nieminen 2016, 113.)

4.3 Toimittajayhteistyön riskit

Molemminpuolinen yhteistyö toimittajan kanssa avaa parhaimmillaan ovet tiiviiseen prosessien, tuotteiden ja logistiikkaketjun yhdessä kehittämiseen ja innovointiin. Tämä arvokas tilanne tuo kuitenkin mukanaan myös riskejä. Kun toimittaja on ollut mukana räätälöimässä eri toimintoja, syntyy tilanne, jossa ostaja voi olla sidottuna tähän kyseiseen toimittajaan. Syy tähän on se, että muilla toimittajilla ei ole välttämättä vaadittavia tietoja, taitoja ja resursseja toteuttaa ostajan vaatimuksia täyttävää tilausta. Tämä voi lopulta johtaa tilanteeseen, jossa kilpailuttaminen hankaloituu ja yhteistyön mahdollisen päättymisen jälkeen uuden toimittajan löytäminen on vaikeaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 282.)

Yhteistyösuhteen aloittamisessa on hyvä huomioida myös se, että jokaisella osapuolella on yhteistyön toimivuuden lisäksi myös omat intressinsä. Siksi on tärkeää, että

sekä ostaja että myyjä ymmärtävät tämän ja pyrkivät yhdessä löytämään tien, joka johtaa molempia hyödyttävään tilanteeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 284.) Yksi oleellinen riskitekijä onkin toimittajan kiinnostuksen puute tai sen vähentyminen yhteistyösuhteen aikana. Ostavan organisaation merkitys saattaa muuttua yhteistyösuhteen aikana liian pieneksi, jolloin toimittajan intressit yhteistyölle eivät vastaa enää ostajan omia. Tämän myötä toimittajan kiinnostus yhteistyösuhteen kehittämiseksi voi taantua huomattavasti. (Handfield ym. 2011, 126.)

Kuten mainittua, oleellinen lähtökohta onnistuneelle toimittajasuhteelle on luottamus. On siis selvää, että suuri riski pitkäänkin jatkuneen yhteistyön kannalta on menetetty luottamus tai sen puute. Tarpeellisten yritystietojen luovuttamisen pelko yhteistyökumppanille onkin erittäin yleinen syy sille, miksi kahden toimijan välinen suhde ei kehity tiiviiksi. Luottamuksen puutteen vuoksi hankintaorganisaatio voi pitää suurena riskitekijänä sitä, että toimittaja ei huolehdi tärkeiden tietojen tai asiakirjojen suojaamisesta. Pelätään, että yritystoiminnan ja kilpailun kannalta oleellista tietoa voi joutua myös muiden ulkopuolisten osapuolten käsiin. (Handfield ym. 2011, 126.)

Tiiviin ja onnistuneen yhteistyösuhteen myötä toimittajan ja ostajan välinen suhde syvenee, mikä voi johtaa siihen, että toimittajan pelko yhteistyösuhteen katkeamisesta vähenee merkittävästi. Tässä riskinä on se, että toimittaja näkee tärkeämpänä uusasiakashankinnan tai muiden asiakkaiden laadukkaamman palvelemisen kuin pitkään tiiviinä jatkuneen yhteistyösuhteen järjestelmällisen hoitamisen. Toimittaja ei välttämättä näe tiiviin yhteistyösuhteen kehittämistä tehokkaana tapana kehittää yritystoimintaa, vaan se pyrkii luomaan kasvua muilla, tehokkaammilta tuntuvilla keinoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 285.)

Toimitusketjun yhtenä suurimpana riskinä voidaan nähdä myös toimittajan epäonnistuminen (Russill 2010, 21). Toimittajan heikko suorituskyky ilmenee muun muassa viivästyksinä, virheellisinä toimituksina, heikkoina suorituksina, lisäkustannuksina ja lopulta tyytymättöminä asiakkaina. Toimittajien heikko suoriutuminen on mahdollista siitakin huolimatta, että pohjatyöt toimittajan valinnassa olisi tehty huolella. Ongelmia syntyy usein siksi, että ostavan organisaation määrittelevät vaatimukset ovat

epäselviä tai puutteellisia. Kokonaisuuden kannalta on kuitenkin huomioitava, että vaatimusten ja korjauspyyntöjen vuoksi tehdyillä toimenpiteillä ollaan aiheuttamatta muita negatiivisia vaikutuksia. (Russill 2010, 23.)

Ostavan organisaation yksi tavoite pitkäaikaisessa ja strategisessa yhteistyösuhteessa on toimittajan jatkuva kehittäminen. Yhteistyön aikana ongelmaksi voi kuitenkin muodostua kehityksen suunnan ohjaamisen hankaloituminen ja sen seurannan vaikeus. Yhteisen polun löytäminen voi hankaloitua myös silloin, jos yhteistyöyrityksen omistaja tai johto vaihtuu. Tällöin koko organisaation strategia voi saada täysin uuden suunnan, joka ei enää tuekaan ostavan organisaation intressejä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 287.)

Suuremmassa mittakaavassa tiivis yhteistyö tärkeimpien toimittajien kanssa voi johtaa myös siihen, että näkemys alan tai teknologian kehityksestä jää puutteelliseksi. Tämä johtuu siitä, että tieto uusimmista kehityssuunnista voi jäädä havaitsematta, mikäli oma toimittaja ei ole itse mukana kehityksen kulussa. Tällöin ostajan ja toimittajan välinen yhteinen kehitystyö voi pahimmillaan viedä toimintaa väärään suuntaan. (Choi & Linton 2011.)

Toimitusketjun aikaisessa vaiheessa olevien toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö on myös oleellinen osa riskienhallintaa. Usein toimitusketjun alkupäässä olevat toimijat havaitsevat markkinoiden liikehdinnät loppupäätä nopeammin. Tämän avulla on mahdollista tehdä nopeita reagoiteja, mikäli markkinoiden muutokset sitä vaativat. Lisäksi suuri riski koko yritystoiminnan kannalta on strategisten linjausten ja arvojen mukaisen toiminnan kontrolloinnin puute. Jotta yritys voi aidosti toteuttaa omien arvojensa mukaista liiketoimintaa, on sen tärkeä olla tietoinen siitä, miten toimitusketjun jokainen palanen toimii ja millaiset toimintaperiaatteet niillä on. (Choi & Linton 2011.)

Vaikka hankintojen riskien vähentäminen tapahtuu pitkälti toimittajasuhteiden hallinnan avulla, on kuitenkin erittäin tärkeää ymmärtää, kuinka paljon ja minkälaisia riskitekijöitä yhteistyöhön olennaisesti liittyy. Kun nämä riskitekijät pystytään tunnistamaan etukäteen, on niitä myös mahdollista välttää ja tehdä toimia, joiden avulla ne

eivät todennäköisesti tapahdu omassa toiminnassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 282.)

4.4 Hankintojen kehittämisen työkalut

Hankintojen kehittäminen on oleellinen osa riskienhallintaa. Spend-analyysi ja portfolioanalyysi ovat hankinnan kehittämisen työkaluja, joita hyödyntämällä on mahdollista määrittää erilaisia kategoriakohtaisia toimintastrategioita. Näiden työkalujen avulla luodaan pohja eri toimintatavoille, joita käytetään toimittajayhteistyön kehittämiseen ja hankintojen riskien systemaattiseen hallintaan.

4.4.1 Spend-analyysi

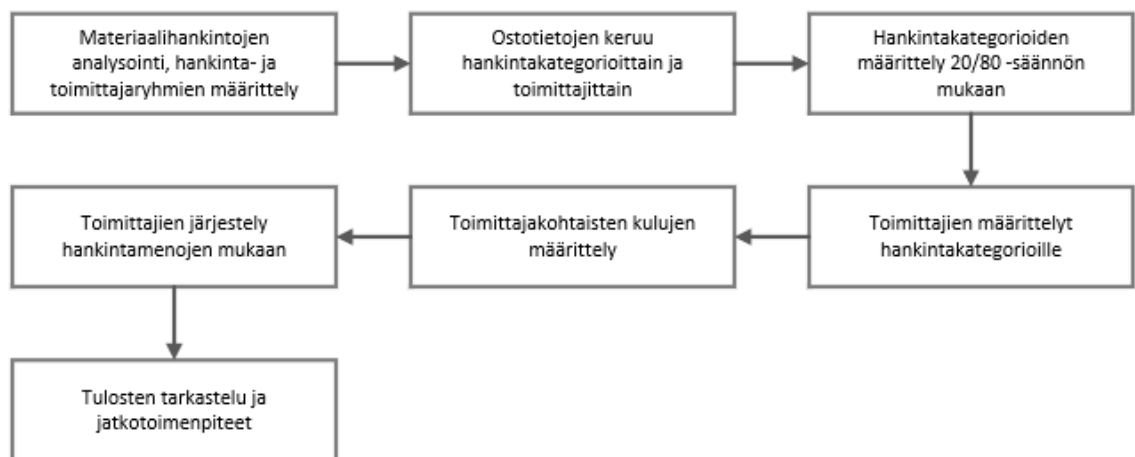
Spend-analyysillä tarkoitetaan hankintatietojen kartoitusta. Se on hankintojen kulurakenteeseen keskittyvä analysointityökalu, joka on tärkeä erityisesti silloin, kun tarkoituksena on selvittää hankintatoimen nykytilanne. Spend-analyysin käyttö on perusteltua erityisesti silloin, kun nykytilanne on hahmotettava hankintojen kehittämistä varten. Nykytilanteen selvittämiseksi spend-analyysi pyrkiikin löytämään vastauksia kysymyksiin, jotka liittyvät hankittaviin nimikkeisiin, kategorioihin, toimittajiin sekä kulurakenteeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 104.)

Spend-analyysi toimii lähtökohtana sille, kun hankintatoimea on tarkoitus viedä strategiseen suuntaan. Sen avulla saavutetaan läpinäkyvä ja realistinen kuva hankintojen nykytilanteesta ja kulurakenteesta. Analyysin avulla on mahdollista tarkastella hankintainformaatiota muun muassa toimittaja- ja kategoriatasolla sekä ostovolyymien kautta. Spend-analyysin avulla saavutetut säästöt ovat usein 2–25 % hankintojen kokonaiskuluista, mikä on merkittävä määrä hankintojen kokonaiskulujen takia. (Pandit & Marmaris 2008, 5.)

Spend-analyysi on monivaiheinen prosessi, jonka lähtökohta on se, että siinä käytetään hyväksi yrityksen kokonaishankintoihin liittyviä tietoja. Ennen analysoinnin aloittamista onkin tärkeä tiedostaa, mistä ostotiedot saadaan luotettavasti. Yrityksen os-

totiedot saattavat olla hajautuneena eri lähteisiin, mikä voi hankaloittaa tiedonkeruuta ja analysointiprosessin aloitusta. Kun tiedot on saatu koottua luotettavasti yhteiseen tietokantaan, voidaan hankintatoimen analysointi- ja kehitysprosessi aloittaa. (Huuhka 2019, 49.)

Varsinainen analysointiprosessi koostuu useista erillisistä vaiheista, joiden tarkat kuvaukset määräytyvät lopulta yksilöllisesti kohdeyrityksen mukaan (ks. kuvio 7). Prosessikuvauksen voi kuitenkin lähtökohtaisesti hahmottaa paremmin seitsemällä erillisellä prosessin vaiheella. Se alkaa hankintojenkategorioiden analysoinnista ja niiden asettelusta tarvittavin keinoin. Usein käytetään suuruusjärjestystä, jotta saadaan selville eri kategorioiden merkitykset kokonaiskulujen kannalta. Tämän jälkeen suoritetaan toimittajamäärittelyt eri hankintakategorioille, selvitetään toimittajien lukumäärät ja kunkin osuus hankinnan kustannuksista. Lopuksi toimittajat järjestellään halutulla tavalla, jonka perusteella tuloksia analysoidaan ja tehdään mahdollisia jatkotoimenpiteitä. (Huuhka 2019, 47–48.)



Kuvio 7. Spend-analyysin prosessikuvaus (Huuhka 2019, 48, muokattu)

4.4.2 Portfolioanalyysi

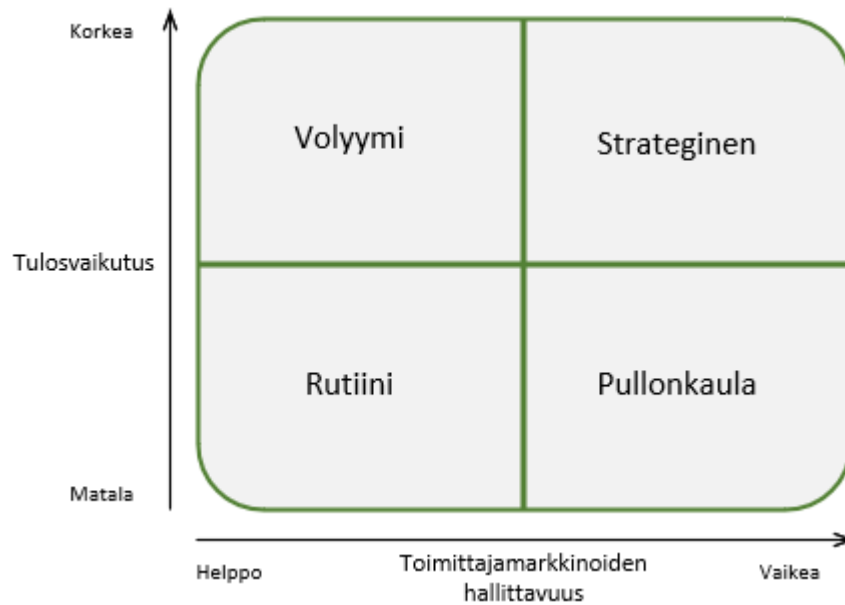
Hankintojen roolin muutoksen myötä vallitseva trendi on ollut se, että hankintoja on pyritty keskittämään yhä harvemmille toimittajille, mutta samaan aikaan hankintojen

osuus kokonaiskustannuksista on noussut. Tämän lisäksi pelkkään hintaan perustuvasta kilpailuttamisesta on tullut haastavampaa, sillä muun muassa jatkuvan tuotekehittelyn, tuotesuunnittelun sekä asiakaslähtöisyyden vuoksi tiettyjen toimittajien merkitykset voivat olla lopputuotteen näkökulmasta erittäin merkittävät. (Vuorinen 2013, 166.)

Portfolioanalyysillä tarkoitetaan Peter Kraljicin kehittämää hankintatyökalua, jolla pyritään määrittelemään erilaisille kategorioille ja toimittajille hankintastrategioita. Sen päämäärä on minimoida toimitusketjun riskejä ja hyödyntää ostovoimaa mahdollisimman tehokkaasti. Se koostuu nelikenttämatriisista, jonka neljä eri luokkaa määritellään kahden eri tekijän avulla. Nämä ovat hankintojen tulosvaikutus sekä toimittajamarkkinoiden hallittavuus. (Gelderman & Van Wee 2002, 31.)

Tulosvaikutuksen määrittelyssä apuna käytetään kyseiseen hankintaryhmään kulutettua rahamäärää vuositasona. Tulosvaikutuksen arviointi on tulkinnanvaraista ja siinä käytetään usein asteikkoa, jonka ääripäät ovat matala ja korkea. Toimittajien hallittavuuteen vaikuttavia tekijöiden kirjo on laaja, mutta usein määrittelyn lähtökohtana pidetään mahdollisten toimittajien määrää. Kokonaiskuvan luominen vuoksi on tärkeää, että toimittajamäärän lisäksi huomioidaan muun muassa logistiikan jouhevuus, teknologiset edellytykset, hankinta-artikkelien korvaamismahdollisuus, tuote- ja palveluvertailun mahdollisuus sekä hankintoihin liittyvät erityiset riskitekijät. Matriisissa toimittajamarkkinoiden arvioinnissa käytetään asteikkoa, jossa määrittely tapahtuu helpon ja vaikean välillä. Helpolla tarkoitetaan ostajan markkinoita ja vaikealla toimittajan markkinoita. (Vuorinen 2013, 167.)

Nelikenttämatriisissa tuoteryhmät jaetaan neljään eri kategoriaan määrittelemällä eri tuoteryhmien tulosvaikutukset sekä toimittajien hallittavuudet. Kategoriat jaotellaan strategisiin tuotteisiin, volyymituotteisiin, pullonkaulat tuotteisiin sekä rutiinituotteisiin. Luokittelemalla tuotteet tiettyihin kategorioihin, on yrityksen sisällä helpompi ymmärtää eri tuotekategorioiden strategisia merkityksiä ja toimintatapoja (ks. kuvio 8). (Handfield ym. 2009, 215–216.)



Kuvio 8. Kraljicin portfolio (Kraljic 1983, 111, muokattu)

Strategiset tuotteet

Strategisilla tuotteilla tarkoitetaan kategorioita, joiden tulosvaikutus yritykselle on suuri ja toimittajamarkkinoiden hallittavuus vaikea. Strategisten toimittajien vaihtaminen voi olla haastavaa lyhyellä aikavälillä sen vuoksi, että kyseisiä tuotteita valmistavia toimittajia on markkinoilla erittäin vähän. Toimittajalla voi olla käytössään myös räätälöityjä teknologioita, jotka mahdollistavat kyseisten tuotteiden valmistuksen. Usein yhteydenpito strategisten toimittajien kanssa on intensiivistä johtuen toimittajan merkityksellisestä osasta osto-organisaation toiminnalle. Strategisissa toimittajasuhteissa onkin tärkeä huomioida ostajan ja toimittajan väliset voimasuhteet, jotta kommunikointi olisi lähtökohtaisesti aktiivista molemmilta osapuolilta. (Van Weele 2018, 176–177.)

Volyymituotteet

Yleisesti ottaen volyymituotteilla tarkoitetaan sellaisia tuotteita tai tuotekategorioita, joiden toimittajakentän hallinta on lähtökohtaisesti helppoa. Tämän lisäksi kyseisen ryhmän tuotteiden tulosvaikutus yrityksen toimintaan on suuri. Näiden tekijöiden vuoksi volyymituotteet tarjoavat mahdollisuuden kustannussäästöihin. (Handfield ym. 2011, 217.) Volyymituotteita ostetaan usein suuria määriä, mikä tarkoittaa sitä,

että usein pienelläkin hinnanmuutoksella on suuri vaikutus kokonaiskustannuksiin. Laajan toimittajakentän vuoksi myös toimittajan vaihtumiseen kuluvat kustannukset ovat pienet. (Van Weele 2018, 177.)

Rutiinituotteet

Toimittajamarkkinoiden osalta rutiinituotteet kuuluvat helposti hallittavien joukkoon, minkä lisäksi niiden vaikutus kokonaistulokseen on pieni. Tyypillisiä piirteitä rutiinituotteille ovat siis matala hinta sekä laaja, hyvin suoriutuva toimittajakenttä. Ongelma rutiinituotteiden ja -kategorioiden osalta muodostuu siitä, että usein niiden hankintahinta on matalampi kuin osto- ja toimitusprosessiin kulutettu pääoma. Yleistä on myös se, että suurin osa hankintatoimeen käytetystä ajasta kuluu rutiinituotteiden hankintaan, minkä vuoksi monet yritykset eivät liitä hankintatoimea liiketoiminnan kannalta strategiseksi tekijäksi. (Sabri 2015, 260.)

Pullonkaulatuotteet

Pullonkaulatuotteille olennainen piirre on, että niiden puuttumisella voi olla suuri vaikutus, vaikka niiden arvo olisi hyvinkin matala (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 121). Näiden tuotteiden osalta tärkeää onkin varmistaa, että tuotteet eivät lopu kesken ja tarjonta jatkuu (Handfield ym. 2011, 217). Lisäksi kategorian tuotteet voivat olla tärkeitä vain harvoille asiakkaille, joten niiden menekki on kokonaisuuteen nähden erittäin pieni. Toimittajakentän rajoittuvuuden vuoksi pullonkaulatuotteiden toimittajat voivat ylläpitää dominoivaa yhteistyösuhdetta, mikä voi luoda myös lisätä toimitusketjun riskitekijöitä muun muassa huonon palvelun, pitkien toimitusaikojen tai hintojen nousun kautta. (Van Weele 2018, 177.)

4.4.3 Toimintastrategiat

Edellisessä luvussa kuvatut kategoriat luovat pohjan erilaisille toimittajien luokittelulle, jonka avulla on mahdollista luoda erilaiset toimintatavat tehokkaamman hankintatoimen saavuttamiseksi. Toimittajayhteistyön kannalta on kuitenkin tärkeä huomioida, että ei ole välttämättä aina organisaation etujen mukaista pyrkiä tekemään

tiivistä yhteistyötä jokaisessa tilanteessa. Tiiviiseen yhteistyöhön on tärkeä pyrkiä sellaisten toimittajien kanssa, joilla on oikeasti merkitystä liiketoiminnan kannalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 281.)

Portfolioanalyysin pohjalta onkin mahdollista luoda neljä perusstrategiaa erilaisille toimittajille ja kategorioille. Eri strategioissa määritellyjä toimintaperiaatteita on mahdollista hyödyntää eri kategorioihin sitten, kun tarkempi tuotekategorioiden ja toimittajien sijoittelu matriisiin on tehty. Nämä neljä strategiaa ovat kumppanuussuhde, kilpailuttaminen, toimituksen turvaaminen sekä toiminnan tehostaminen (ks. taulukko 3). (Van Weele 2018, 178–179.)

Taulukko 3. Toimittajasuhteiden toimintastrategiat (Van Weele 2018, 178–179)

Tuote-/kategoriatyyppi	Toimittajastrategia	Pääpiirteet
Strateginen	Kumppanuussuhde	Tiivis toimittajayhteistyö, yhteiset tavoitteet ja toimintaperiaatteet
Volyymi	Kilpailuttaminen	Toimittajien jatkuva kilpailuttaminen toimitusketjun ja tuotteiden vaatimuksista tinkimättä
Pullonkaula	Toimituksen turvaaminen	Vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen, nykyisen toiminnan turvaaminen
Rutiini	Toiminnan tehostaminen	Hankinnan yksinkertaistaminen, kokonaiskustannusten hallinnointi

Kumppanuussuhde

Kumppanuussuhteella tarkoitetaan strategisille tuotekategorioille ja toimittajille käytettävää toimintastrategiaa, jonka keskiössä on tiivis toimittajayhteistyö. Kumppanuussuhteen strategiana on pyrkimys yhteistyösuhteen jatkuvaan kehittämiseen, mikä johtaa molempia osapuolia hyödyttävään liiketoiminnan kehittymiseen. Tämän myötä ostava organisaatio pyrkii varmistamaan toimittajan kilpailukykyyn myös tulevaisuudessa. (Nieminen 2016, 90.) Toimittajien kanssa kehitetään ohjelmia, joiden tarkoituksena on alentaa kustannuksia, parantaa laatua ja tuotekehitystä sekä tehostaa prosesseja. Erittäin oleellinen osa kumppanuussuhteessa tapahtuvaa toimittajayhteistyötä on toimittajien perusteellinen valinta. Jo aikaisessa vaiheessa on tärkeää löytää toimittajat, joista voidaan olla varmoja, että heidän toimintansa on laadukasta. Se käy usein ilmi referensseistä, taloudellisesta tilanteesta, tulevaisuuden näkymistä, kehityspotentialista sekä logistisesta toimivuudesta ja laaduntarkkailusta. (Van Weele 2018, 178.)

Kilpailuttaminen

Volyymituotteille ja niiden toimittajille sovellettava strategia on jatkuva kilpailuttaminen, sillä volyymituotteiden osalta prosentuaalisesti pienetkin säästöt voivat vähentää kokonaiskustannuksia suuresti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119). Koska sekä tuotteet että toimittajat ovat pääsääntöisesti mahdollista vaihtaa, on erittäin tärkeää olla tekemättä pitkäaikaisesti sitovia yhteistyösopimuksia toimittajien kanssa. Ostamalla halvimmalla mahdollisella hinnalla, toimitusketjun ja tuotteiden välttämättömistä vaatimuksista tinkimättä, on suurten volyymien avulla mahdollista saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä. Tämä vaatii kuitenkin markkinoiden jatkuvaa tarkkailua toimittajien ja tuotteiden osalta. (Van Weele 2018, 178.)

Toiminnan tehostaminen

Rutiiniosojen yhteydessä tärkeäksi rooliksi nousee toiminnan tehostaminen. Tällä tarkoitetaan pääpiirteittäin tehokkuuden paranemista ja hankintojen volyymien keskittämistä. (Nieminen 2016, 88.) Nämä ostot vaativatkin strategian, jonka tarkoituksena on vähentää toimitusketjun kokonaisvaltaista monimutkaisuutta siten, että huomioidaan hankintoihin kuluvat kokonaiskustannukset yksikkökustannusten sijaan. Rutiiniosojen suhteen toimittajien kanssa on laadittava yksinkertaiset ja tehokkaat tilausmenettelyt, joiden avulla työntekijät voivat suorittaa tilauksen mahdollisimman kustannustehokkaasti. Muita rutiiniosojen suhteen tehtäviä toimenpiteitä ovat muun muassa tuotevalikoiman yksinkertaistaminen ja elektronisten ratkaisujen hyödyntäminen. (Van Weele 2018, 179.)

Toimituksen turvaaminen

Toimituksen turvaaminen tulee kyseeseen silloin, kun käsitellään pullonkaulatuotteita ja niiden toimittajia. Pullonkaulatuotteiden kannalta onkin tärkeää varmistaa toimittajien tarjonnan jatkuvuus toteuttaen samalla toimia, joiden tavoitteena on vähentää riippuvuutta pullonkaulatoimittajista. Organisaation riippuvuutta näistä toimittajista on mahdollista vähentää kehittämällä vaihtoehtoisia tuotteita sekä etsimällä vaihtoehtoisia toimittajia. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin usein näiden toimenpiteiden aiheuttamat kustannukset. Pullonkaulatuotteiden osalta myös riskien analysointi on tärkeää, jotta on mahdollista tehdä varautumissuunnitelmia, mikäli toimittajakentällä tapahtuu jotain odottamatonta. (Van Weele 2018, 178–179.)

4.5 Toimittajasuhteen kehittäminen

Toimittajasuhteen kehittämiseksi on määritelty useita erilaisia keinoja, joiden avulla päästään kohti määriteltyjä tavoitteita. On kuitenkin tärkeä huomioida myös se, mikä on kaiken yhteistyösuhteen kehittämisen pohjana. Toimittajasuhteen kehittämisessä onkin jatkuvasti pyrittävä keskittymään molemminpuoliseen luottamuksen rakentamiseen ja toiminnan läpinäkyvyyteen, jotta toimivan yhteistyösuhteen ylläpito voidaan lähtökohtaisesti varmistaa. Luottamus onkin kaiken yhteistyösuhteessa tapahtuvan kehitystyön perusta, jonka varaan muut yhteistyösuhteen kehitystoimet rakentuvat. (Walker & Hampson 2008, 60–61, 169–170.)

Yhteiset tavoitteet

Jotta toimittajan ja ostavan yrityksen yhteistyösuhde voi syventyä, on niillä oltava yhteisiä tavoitteita. Ilman yhteisten tavoitteiden määrittelyä molempia hyödyttävään lopputulokseen on hankala päästä jo siitä syystä, että tällöin molemmilla osapuolilla on yhteistyön kannalta omat intressinsä, jotka voivat erota toisistaan erittäin paljon. Yhteisten tavoitteiden määrittely vaatii kuitenkin sen, että molempien organisaatioiden strategiat ovat yhteensovitettavissa. Tällöin yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista, sillä molemmilla yrityksillä on selkeä näkemys siitä, että omalla strategian mukaisella toiminnalla voidaan saavuttaa molempia osapuolia hyödyttäviä lopputuloksia. Yhteisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta on erittäin tärkeää, että yhteisiä suuntaviivoja saadaan jatkuvasti viestittyä molempien organisaatioiden sisällä. Tällöin vaikutukset näkyvät operatiivisella tasolla, mikä tarkoittaa sitä, että strategisesti määritellyt suuntaviivat toteutuvat käytännössä. (Nieminen 2016, 112.)

Vuorovaikutus

Hyvä ja määrätietoinen yhteistyö vaatii systemaattisia toimia operatiiviselta tasolta. Siksi molemmilta toimijoilta vaaditaan oikeanlaista asennetta yhdessä tekemiseen. Kun organisaatioiden välinen kommunikointi lähtee siitä olettamuksesta, että asiat toteutetaan yhdessä tiiminä, ja että lopullinen tulos on molempien aikaansaama, niin lähtökohta yhteistyösuhteelle on oikea. (Nieminen 2016, 110.) Olennaista on kuitenkin, että vuorovaikutus on niin systemaattista, että toisen osapuolen vastavuoroisuus myös toteutuu. Tämän myötä on mahdollista kehittyä aito vuorovaikutussuhde, josta

molemmat voivat hyötyä. Pitkäjänteisen molempia hyödyttävän suhteen edellytys onkin aito ja vahva vuorovaikutuskulttuuri. (Kamensky 2015, luku 5.2.2.)

Toimittajan mittaaminen ja kehittäminen

Oleellinen osa yhteistyösuhteen kehittämistä on myös ostajaorganisaation systemaattinen toimittajan mittaaminen ja jatkuva kehittäminen. Tällöin kyetään seuraamaan toimittajan suoriutumista sekä sitä, toimiiko toimittaja sovittujen ohjeiden mukaisesti. Kehityksen kannalta tärkeää on se, että mahdollisiin heikkoihin suoriutumisiin puututaan ja niihin pyritään vaikuttamaan. Yhteisen toiminnan kehittyminen vaatii sen, että toimittaja ymmärtää omat kehityskohteensa ja reagoi niihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 315.) Toimittajien suoriutumisen ja prosessien seuraaminen onkin tärkeää juuri siksi, että kokonaisvaltaisesta toimittajakentän toimivuudesta voidaan varmistua (Östring 2004, 116). Optimaalisesti toimiva toimittaja auttaa organisaatiota toimimaan tehokkaammin, tuottamaan korkealaatuisempia tuotteita tai palveluita, vähentämään kustannuksia ja tekemään parempaa tulosta. Huonosti suoritavalla toimittajalla on päinvastainen vaikutus. Tästä syystä toimittajien suorituskyvyn mittaaminen ja hallinta on yksi hankintaorganisaation tärkeimmistä tehtävistä. (Dominick & Lunney 2012, 150.)

Mittaaminen on tarpeen riippumatta siitä, minkälainen toimittajasuhde on kyseessä. Erialaisten mittaustapojen valintaan vaikuttaa se, missä kategoriassa kyseinen toimittaja on. Strategisten toimittajien kohdalla mitattavat asiat keskittyvät pitkän ajanjakson hyötyjen tavoitteluun, kilpailukyvyn parantamiseen, uusiin tuoteinnovaatioihin sekä yhteisen toimintamallin kehittämiseen. Volyymitoimittajien osalta on tärkeä painottaa säästämistä, kuluja, prosessitehokkuutta sekä läpimenoaikoja. Pullonkaulat tuotteita hoitavien toimittajien kohdalla tärkeää on huomioida yhteistyösuhteen kokonaiskustannuksia sekä saatavuutta. Pienten rutiinitoimittajien osalta mittaaminen keskittyy toiminnan helppouteen sekä asiakaspalvelun sujuvuuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 312–313.)

Motivaatio ja osaaminen

Yhteistyösuhteen kannalta oleellisessa asemassa olevien henkilöiden motivaatio ja osaaminen ovat ne tekijät, jotka määrittävät pitkälti sen, miten yhteistyösuhteet pysyvät yllä ja kehittyvät. Kun sekä ostava organisaatio että toimittaja ovat ammattitaitoisia ja motivoituneita, on lähtökohdat yhteiselle kehittämiselle suotuisat. Ammattitaito näkyikin ennen kaikkea silloin, kun oman organisaation ohella kyetään pitämään huolta myös toisen osapuolen työntekijöistä ja heidän motivoimisestaan kohti yhteistä päämäärää. Yhteisen päämäärän saavuttaminen vaatiikin usein joustavuutta molemmilta osapuolilta, sillä muutoin kahden eri organisaation prosessien yhtenäistämisen yhteisen tavoitteen eteen voi haasteellista. (Nieminen 2016, 113.)

5 Kohdeyrityksen hankintojen analysointi

5.1 Käytännön toteutus

Kohdeyrityksen hankintojen analysoinnit aloitettiin määrittelemällä spend-analyysiä varten tarvittavat tiedot. Yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa päätettiin, että analyysissä käytämme toimeksiantajan ostotietoja tilikaudelta 2019. Tämä mahdollisti sen, että käytetty aineisto on mahdollisimman ajantasainen, minkä myötä saatu hankintadata vastasi parhaiten toimeksiantajan tämän hetken tilannetta. Oleellista analysoitavan tiedon keruussa oli se, että suuren tietomäärän joukosta löydettiin tutkimusongelman ja tavoitteiden kannalta merkityksellinen tieto. Spend-analyysin toteutusta varten tarvittiin toimittajakohtaiset yksilölliset ostorivit. Vaaditut tiedot saatiin Excel-tiedostoina yrityksen kirjanpitojärjestelmästä. Kokonaishankintadatan saamiseksi järjestelmästä tarvittiin tietoja useista eri kirjanpitotileistä.

Kun vaadittavat Excel-tiedostot oli saatu analysointia varten, ne oli yhdistettävä yhdeksi tiedostoksi, jotta vaaditut tiedot löytyivät yhdestä lähteestä. Aineiston esivalmistelun jälkeen alkoi ostorivien käsittely, jonka ensimmäinen vaihe oli hankintojen liiketoiminnallisen merkityksen selvittäminen sekä ostojen jakaminen suoriin ja epä-

suoriin hankintoihin. Työn alkuperäisen ongelman ja tavoitteen kannalta työ oli välttämätöntä rajata suoriin hankintoihin, sillä yrityksen toimintamallin riskitekijöihin ja loppuasiakkaan kokemaan arvoon voitiin lähtökohtaisesti vaikuttaa niiden kautta. Epäsuoria hankintoja koskevat tiedot käsiteltiin ainoastaan yhtenä suurena kokonaisuutena. Työssä suorien hankintojen määriteltiin koostuvan myös tuotteiden toimintukseen ja tuotannon toimivuuteen liittyvistä ostoista, sillä näiden kahden voitiin nähdä tuottavan loppuasiakkaalle jossain määrin lisäarvoa.

Ostorivien käsittely jatkui rivien kautta saatujen tuotenimikkeiden hankintakategorioiden määrittelyllä. Kategorioiden jako suoritettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, joka oli määritellyt osan kategorioista jo valmiiksi. Ostojen kategorisointi tapahtui siten, että jokainen ostorivi käytiin yksitellen läpi, jolloin jokainen osto määriteltiin omaan kategoriaansa. Yksilöllinen tarkastelu mahdollisti myös sen, että epäselvät tiedot oli mahdollista joko korjata, tarkistaa tai poistaa. Suurimpien toimittajien osalta kategorisointitiedot sekä eri kategorioiden hankintavolyymit saatiin toimeksiantajan avulla, olemalla suoraan yhteydessä kyseisiin toimittajiin. Tämä tehtiin siksi, että suurimpien toimittajien ostorivien määrä oli niin suuri, että rivikohtaisen ostodatan käsittelyyn olisi kulunut paljon ylimääräistä aikaa. Kuitenkin toimittajilta saatua tietoa voidaan lähtökohtaisesti pitää yhtä validina kuin ostorivien yksilöllisten käsittelyjen myötä saatuja kategoriatietoja. Jokaiselle kategorialle määriteltiin myös siihen kuuluvien ostojen kokonaiskulut, minkä myötä eri kategorioiden tulosvaikutukset saatiin selvitettyä. Myös epäsuorat hankinnat jaettiin omaan kategoriaansa, jotta eri hankintojen suhteet oli mahdollista selvittää.

Kategorioiden selvittämisen jälkeen jokaiselle kategorialle määriteltiin niihin kuuluvat toimittajat ja toimittajien kategoriakohtaiset ostovolyymit. Näin saatiin selvitettyä kunkin kategorian toimittajamäärät sekä eri toimittajien kategoriakohtaiset merkitykset. Samalla selvitettiin ne toimittajat, jotka vaikuttavat useissa eri hankintakategorioidissa. Tämän myötä eri toimittajia oli mahdollista vertailla keskenään ja tehdä syvempää analysointia. Toimeksiantajan pyynnöstä toimittajien tarkkoja nimiä ei mainita ja hankintakustannukset esitellään suhteellisina prosenttilukuina. Analyysien lopputuloksena tehtiin päätelmät ja toimenpide-ehdotukset toimeksiantajan hankintatoimen toimittajasuhteiden kehittämisen kautta tapahtuvalle riskienhallinnalle.

5.2 Spend-analyysin tulokset

Tulosten rooli spend-analyysissä on tärkeä jo sen vuoksi, että niiden pohjalta on pitkälti tehty päätelmät seuraavia analysointeja varten. Saatuja tuloksia vertailtiin sekä hankintojen kokonaiskustannuksiin että suorien hankintojen kokonaiskustannuksiin, joihin tulosten vertaaminen pääasiallisesti kohdistui. Tämä tehtiin siitä syystä, että tulosten havainnollistaminen pysyisi selkeänä.

Tulosten tarkastelu aloitettiin vertaamalla suorien ja epäsuorien hankintojen suhdetta toisiinsa. Tämä jako oli tulosten kannalta välttämätön, sillä sen avulla myös myöhempi analysointi rajattiin koskemaan tavoitteiden kannalta oikeita hankintakategorioita. Jako epäsuoriin ja suoriin hankintoihin tehtiin siis tutkimusongelman ja tavoitteiden vuoksi. Lisäksi toimeksiantajan toimintamallista syntyviin riskitekijöihin voitiin lähtökohtaisesti vaikuttaa keskittymällä suoriin hankintoihin.

Saadun datan perusteella suoritetun spend-analyysin perusteella selvitettiin, että suorien hankintojen osuus kokonaishankinnoista oli 74,0 % ja epäsuorien osuus oli 26,0 %. Tämä tulos loi hyvät lähtökohdat muulle analysoinnille, sillä suorien hankintojen osuus oli tarpeeksi suuri. Koska suorien hankintojen merkitys yritykselle oli merkittävä, oli lähtökohdat toimittajayhteistyön kehittämiseksi ja hankintojen riskien vähentämiseksi erittäin hyvät (ks. kuvio 9).



Kuvio 9. Suorien ja epäsuorien hankintojen kustannusten suhde

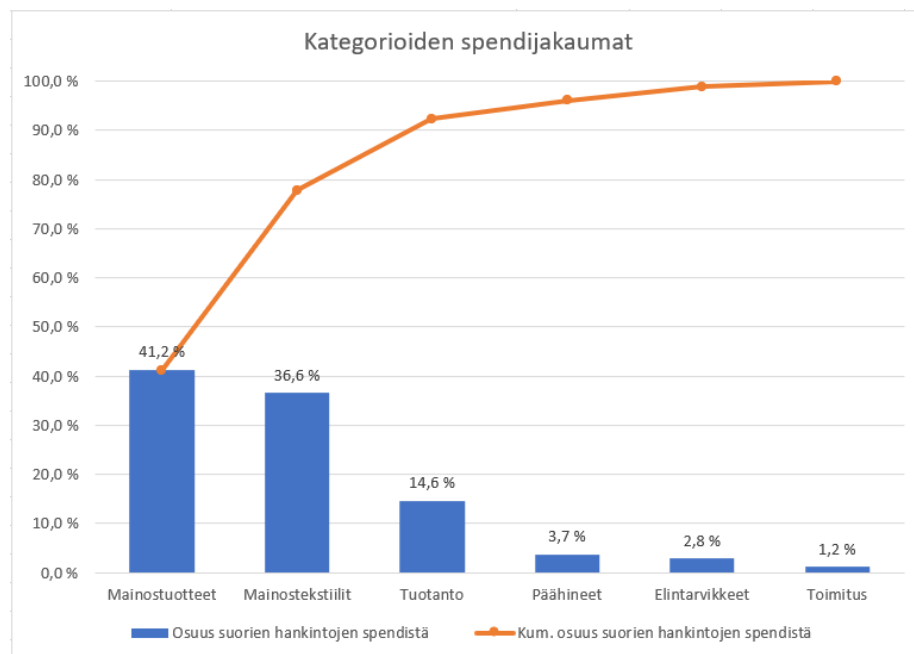
Jotta spend-analyysin jälkeen oli mahdollista suorittaa tulevia analyysyjä, oli eri tuotteet jaettava kategorioihin (ks. taulukko 4). Tämä tehtiin sen vuoksi, että kategoriapohjaista portfoliointia oli selkeästi helpompi hallinnoida kuin lukuisten yksittäisten nimikkeiden pohjalta suoritettuja analyysyjä. Hankintatyyppikohtaisten tulosten jälkeen painopiste siirrettiin suoriin hankintoihin ja sen sisältämiin eri hankintakategorioihin. Hankintojen kategoriat määriteltiin siten, että jokainen ostonimike käytiin yksitellen läpi ja näiden nimikkeiden pohjalta luotiin erilaisia yhteisiä kategorioita tuotteille. Osa kategorioista oli valmiina toimeksiantajalla, joten tuotteiden jakaminen eri kategorioihin oli suhteellisen helppoa ja mutkatonta. Kategoriakohtaisissa määrittelyissä päädyttiin kuuteen eri kategoriaan, joita olivat mainostuotteet, mainostekstiilit, pähineet, elintarvikkeet, tuotanto sekä toimitus.

Taulukko 4. Suorien hankintojen kategorisointi

Kategoria	Tuotteet
Mainostuotteet	Kynät, juomapullot, jääkaapimet, elektroniikka, laukut, muu kova tavara
Mainostekstiilit	T-paidat, pikeet, colleget, fleecet, softshellit, takit, muu tekstiili
Pähineet	Pipot, lippikset, tuubihuvit
Elintarvikkeet	Makeiset, mausteet, säilykkeet
Tuotanto	Teipit, laminaatit, tulostuskankaat, tulostusmateriaali, paino- ja tulostusvärit
Toimitus	Lähetyskulut, pakkausmateriaali

Kategorisoinnin jälkeen selvitettiin kunkin kategorian hankintakustannukset ja niiden tarkemmat vertailut (ks. kuvio 10). Tämä suoritettiin siksi, että havaittiin kunkin kategorian merkitys liiketoiminnalle. Kategorioiden osalta päästiin tulokseen, jossa kaksi kategoriaa kattoi selkeästi suurimman osan suorista hankinnoista. Mainostuotteiden

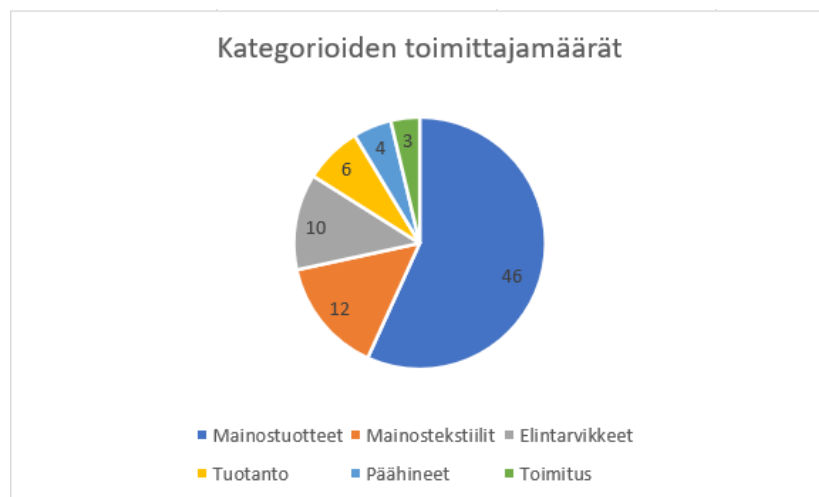
kustannusten osuus oli kaikista merkittävin, yhteensä 41,2 % suorien hankintojen kaikista kustannuksista. Mainostekstiilien osalta luku oli 36,6 %, minkä myötä kahden suurimman kategorian osuudeksi muodostui yhteensä 77,8 %. Myöhempien analysointien kannalta tämä tulos oli merkityksellinen sen vuoksi, että toimittajayhteistyön kannalta on tärkeää, että toimittajan tulosvaikutus on yritykselle tarpeeksi suuri. Kolmanneksi suurimmaksi kategoriaksi saatiin tuotanto, jonka osuus suorien hankintojen kuluista oli yhteensä 14,6 %. Näin ollen kumulatiivisesti tarkasteltuna 50 % kategorioista aiheuttaa 92,4 % suorien hankintojen kokonaiskustannuksista. Jo tämän perusteella oli selvää, että viimeisten kolmen kategorian vaikutukset ovat kokonaisuuden kannalta varsin pienet. Analyysissä selvisikin, että päähineet-kategorian osuus oli 3,7 %, elintarvikkeiden 2,8 % ja toimituksen 1,2 % suorien hankintojen kokonaisspendistä.



Kuvio 10. Suorien hankintojen kategorioiden kustannusjakauma

Kategoriakohtainen toimittajien määrä oli myös tärkeä tieto, kun haluttiin selvittää laajemmin toimittajakentän mahdollisuuksia (ks. kuvio 11). Kokonaisuudessaan toimexiantajan suorien hankintojen toimittajamäärät jakautuivat siten, että mainostuotteet-kategoria sisälsi yhteensä 46 toimittajaa, joka oli noin 56 % kaikista suorien

hankintojen toimittajista. Tässä vaiheessa oli kuitenkin tärkeä huomioida, että muutama toimittaja oli samanaikaisesti mukana useammassa kuin yhdessä kategoriassa, mikä johtui siitä, että ne toimittivat useita erilaisia nimikkeitä. Toiseksi eniten toimittajia oli mainostekstiilit-kategoriassa, jossa oli yhteensä 12 toimittajaa. Toimittaja-kohtainen hankintamäärä oli siis paljon korkeampi mainostekstiilien kuin mainostuotteiden osalta, vaikka sen hankintojen kokonaiskustannukset olivat matalammat. Pienemmistä kategorioiden elintarvikkeisiin lukeutui kymmenen eri toimittajaa. Elin-
tarvikkeiden kohdalla oli huomioitava se, että usein eri toimittajat toimittivat erilaisia elintarvikkeita, minkä vuoksi toimittajien kokonaismäärä oli varsin korkea. Tuotanto-
tarvikkeiden toimittajia oli yhteensä kuusi, päähineiden toimittajia neljä ja toimituk-
sessa kolme toimittajaa.



Kuvio 11. Suorien hankintojen kategoriakohtaiset toimittajamäärät

Analyysissä pureuduttiin myös tarkemmin kategorioiden toimittajiin, toimittajien sijainteihin sekä eri kategorioiden hankintojen suhteellisiin spendeihin suhteessa itse kategoriaan sekä suoriin hankintoihin. Toimittajien nimiä kuvattiin kategoriakohtaisilla nimityksillä. Nimeämisessä poikkeuksia olivat ne toimittajat, jotka olivat osallisina useamman kuin yhden kategorian hankinnoissa. Toimittajia, jotka olivat osallisena kahdessa eri kategoriassa, kutsuttiin etuliitteellä ”Tupla” ja toimittajia, jotka olivat mukana kolmen eri kategorian hankinnoissa, kutsuttiin nimellä ”Tripla”. Tämä

jako suoritettiin sen vuoksi, että tutkiessa taulukkoa mahdolliset useiden kategorioiden toimittajat tunnistettiin selvästi, mikä helpotti toimittajatietojen havainnointia.

Mainostuotteet-kategorian osalta tuloksista havaittiin, että kolme suurinta toimittajaa olivat selkeästi muita toimittajia tärkeämmässä roolissa (ks. taulukko 5). Seuraavien 15 toimittajan osalta spendit tasoittuivat suuresti ja loppujen toimittajien kautta suoritettut hankinnat olivat suhteessa erittäin pieniä. Kategorian hankinnat olivat siis varsin pitkälti hajautuneet siitäkin huolimatta, että lähtökohtaisesti mainostuotteiden toimittajakentän hallinta oli suhteellisen helppoa. Kategorialla oli toimittajia yhteensä kuudessa maassa, joita olivat Suomi, Ruotsi, Hollanti, Puola, Saksa ja Tanska.

Taulukko 5. Mainostuotteet-kategorian toimittajat

Toimittaja	Maa	% kategorian hankinnoista	Kum. kategorian hankinnoista
Mainostuotteet 1	Ruotsi	16,4 %	16,4 %
Tupla 1	Suomi	10,3 %	26,7 %
Tupla 2	Suomi	8,2 %	34,9 %
Mainostuotteet 4	Hollanti	4,9 %	39,8 %
Mainostuotteet 5	Ruotsi	4,2 %	44,0 %
Mainostuotteet 6	Suomi	4,1 %	48,2 %
Mainostuotteet 7	Ruotsi	3,8 %	51,9 %
Mainostuotteet 8	Ruotsi	3,7 %	55,7 %
Mainostuotteet 9	Hollanti	3,7 %	59,4 %
Mainostuotteet 10	Suomi	3,7 %	63,1 %
Mainostuotteet 11	Ruotsi	3,7 %	66,8 %
Mainostuotteet 12	Suomi	3,5 %	70,3 %
Tripla 1	Suomi	3,4 %	73,7 %
Mainostuotteet 14	Suomi	3,3 %	76,9 %
Mainostuotteet 15	Puola	3,1 %	80,0 %
Mainostuotteet 16	Suomi	2,8 %	82,8 %
Mainostuotteet 17	Hollanti	2,7 %	85,5 %
Mainostuotteet 18	Suomi	2,3 %	87,8 %
Mainostuotteet 19	Suomi	1,5 %	89,3 %
Mainostuotteet 20	Suomi	1,5 %	90,8 %
Mainostuotteet 21	Suomi	1,4 %	92,2 %
Mainostuotteet 22	Suomi	0,9 %	93,1 %
Mainostuotteet 23	Suomi	0,8 %	94,0 %
Mainostuotteet 24	Suomi	0,7 %	94,7 %
Mainostuotteet 25	Suomi	0,6 %	95,3 %
Mainostuotteet 26	Suomi	0,6 %	95,9 %
Mainostuotteet 27	Suomi	0,5 %	96,4 %
Mainostuotteet 28	Ruotsi	0,3 %	96,7 %
Mainostuotteet 29	Suomi	0,3 %	97,0 %
Mainostuotteet 30	Suomi	0,3 %	97,3 %
Mainostuotteet 31	Suomi	0,3 %	97,6 %
Mainostuotteet 32	Suomi	0,3 %	97,9 %
Mainostuotteet 33	Suomi	0,3 %	98,2 %
Mainostuotteet 34	Suomi	0,3 %	98,5 %
Mainostuotteet 35	Ruotsi	0,3 %	98,7 %
Mainostuotteet 36	Suomi	0,2 %	99,0 %
Mainostuotteet 37	Suomi	0,2 %	99,2 %
Mainostuotteet 38	Suomi	0,2 %	99,3 %
Mainostuotteet 39	Suomi	0,2 %	99,5 %
Mainostuotteet 40	Suomi	0,1 %	99,6 %
Mainostuotteet 41	Saksa	0,1 %	99,8 %
Mainostuotteet 42	Suomi	0,1 %	99,9 %
Mainostuotteet 43	Suomi	0,0 %	99,9 %
Mainostuotteet 44	Tanska	0,0 %	100,0 %
Mainostuotteet 45	Suomi	0,0 %	100,0 %
Mainostuotteet 46	Suomi	0,0 %	100,0 %

Mainostekstiilien toimittajien osalta saadut tulokset osoittivat muutaman toimittajan selkeästi erottuvan muista. Kategorian suurin toimittaja, Tupla 1, kattoi kokonaisuudessaan 30,1 % koko kategorian hankinnoista. Tämän lisäksi Tupla 2:n osuus oli 26,6 %. Lisäksi Mainostekstiilit 3 -toimittajan osuus koko kategorian spendistä oli 18,9 %. Nämä kolme toimittajaa, jotka vastasivat yhteensä 25 % koko kategorian toimittajamäärästä, kattoivat kokonaisuudessaan 75,5 % koko kategorian hankinnoista (ks. taulukko 6).

Taulukko 6. Mainostekstiilit-kategorian toimittajat

Toimittaja	Maa	% kategorian hankinnoista	Kum. kategorian hankinnoista	% suorista hankinnoista
Tupla 1	Suomi	30,1 %	30,1 %	11,0 %
Tupla 2	Suomi	26,6 %	56,7 %	9,7 %
Mainostekstiilit 3	Suomi	18,9 %	75,5 %	6,9 %
Mainostekstiilit 4	Ruotsi	8,6 %	84,2 %	3,2 %
Mainostekstiilit 5	Ruotsi	3,9 %	88,1 %	1,4 %
Mainostekstiilit 6	Ruotsi	2,9 %	91,0 %	1,1 %
Mainostekstiilit 7	Suomi	2,5 %	93,5 %	0,9 %
Mainostekstiilit 8	Suomi	2,5 %	96,0 %	0,9 %
Mainostekstiilit 9	Ruotsi	2,1 %	98,1 %	0,8 %
Mainostekstiilit 10	Suomi	1,7 %	99,8 %	0,6 %
Tripla 1	Suomi	0,2 %	99,9 %	0,1 %
Mainostekstiilit 12	Ruotsi	0,1 %	100,0 %	0,0 %

Tuotannon osalta tulokset olivat varsin selkeät. Kaksi suurinta toimittajaa kattoi kokonaisuudessaan 86,4 % koko kategorian hankinnoista. Kolmen pienimmän toimittajan osuudet olivatkin todella pieniä, sillä ne kattoivat yhteensä ainoastaan 2,5 % koko kategorian hankinnan kuluista (ks. taulukko 7).

Taulukko 7. Tuotanto-kategorian toimittajat

Toimittaja	Maa	% kategorian hankinnoista	Kum. Kategorian hankinnoista	% suorista hankinnoista
Tuotanto 1	Suomi	46,3 %	46,3 %	6,8 %
Tuotanto 2	Suomi	40,1 %	86,4 %	5,8 %
Tuotanto 3	Suomi	11,1 %	97,5 %	1,6 %
Tuotanto 4	Suomi	1,4 %	99,0 %	0,2 %
Tuotanto 5	Suomi	0,6 %	99,6 %	0,1 %
Tuotanto 6	Suomi	0,4 %	100,0 %	0,1 %

Pähineet-kategoria koostui neljästä toimittajasta. Kategorian selvästi suurin toimittaja oli Tripla 1, jonka osuus kategorian kokonaishankinnoista oli 68,2 %. Kaksi seuraavaksi suurinta toimittajaa olivat Ruotsista ja ne kattoivat kokonaisuudessaan 29,9 % kategorian hankinnoista. Neljännen toimittajan osuus oli ainoastaan 1,9 % (ks. taulukko 8).

Taulukko 8. Pähineet-kategorian toimittajat

Toimittaja	Maa	% kategorian hankinnoista	Kum. Kategorian hankinnoista	% suorista hankinnoista
Tripla 1	Suomi	68,2 %	68,2 %	2,5 %
Pähineet 2	Ruotsi	15,0 %	83,2 %	0,6 %
Pähineet 3	Ruotsi	14,9 %	98,1 %	0,6 %
Pähineet 4	Suomi	1,9 %	100,0 %	0,1 %

Elintarvikkeiden kymmenen toimittajan osalta yksi toimittaja erottuu selkeästi muista, kattaen 44,9 % kategorian hankinnoista. Loput ostot jakautuvat varsin tasaisesti seuraavien kuuden toimittajan kesken. Kolme pienintä toimittajaa kattavatkin kokonaisuudessaan ainoastaan 8 % koko kategorian hankinnoista (ks. taulukko 9).

Taulukko 9. Elintarvikkeet-kategorian toimittajat

Toimittaja	Maa	% kategorian hankinnoista	Kum. Kategorian hankinnoista	% suorista hankinnoista
Elintarvikkeet 1	Suomi	44,9 %	44,9 %	1,2 %
Elintarvikkeet 2	Suomi	11,6 %	56,4 %	0,3 %
Elintarvikkeet 3	Suomi	8,5 %	64,9 %	0,2 %
Elintarvikkeet 4	Suomi	8,4 %	73,3 %	0,2 %
Elintarvikkeet 5	Saksa	6,5 %	79,8 %	0,2 %
Elintarvikkeet 6	Ruotsi	6,2 %	85,9 %	0,2 %
Elintarvikkeet 7	Suomi	6,1 %	92,0 %	0,2 %
Elintarvikkeet 8	Suomi	4,8 %	96,8 %	0,1 %
Elintarvikkeet 9	Suomi	2,4 %	99,2 %	0,1 %
Elintarvikkeet 10	Saksa	0,8 %	100,0 %	0,0 %

Toimitus-kategoriassa ostot sijoittuvat lähes kokonaan kahdelle suurimmalle toimittajalle, kattaen 97,9 % kategorian hankinnoista. Tällä ei ole kokonaisuuden kannalta kuitenkaan paljoakaan merkitystä, sillä kategoria kattaa suorista hankinnoista ainoastaan 1,1 % (ks. taulukko 10).

Taulukko 10. Toimitus-kategorian toimittajat

Toimittaja	Maa	% kategorian hankinnoista	Kum. Kategorian hankinnoista	% suorista hankinnoista
Toimitus 1	Suomi	64,1 %	64,1 %	0,7 %
Toimitus 2	Suomi	33,8 %	97,9 %	0,4 %
Toimitus 3	Suomi	2,1 %	100,0 %	0,0 %

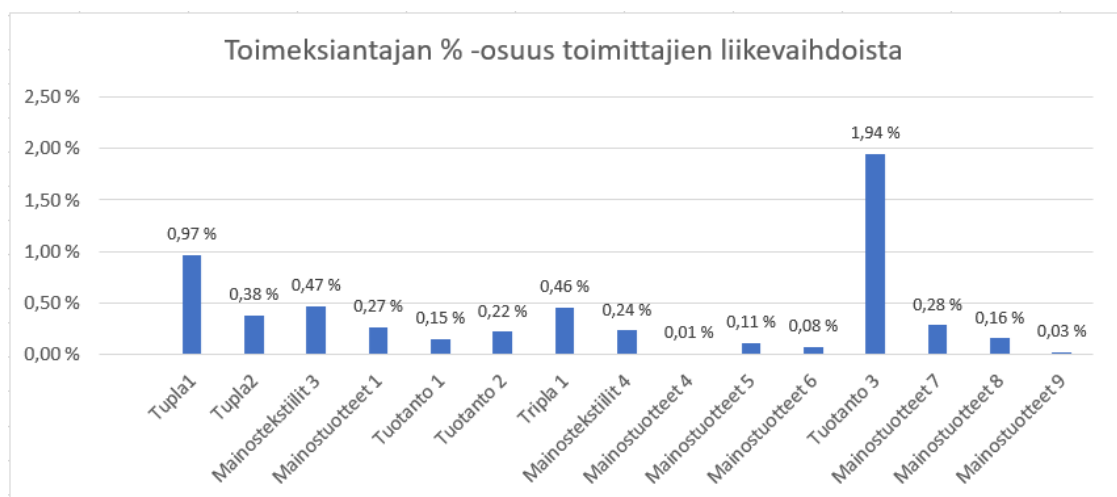
Kategoriakohtaisten toimittajatietojen lisäksi jatkotoimenpiteiden osalta oli oleellista tietää suorien hankintojen suurimmat toimittajat kategoriasta riippumatta. Analysointivaiheessa valittiin suorien hankintojen toimittajista suurimmat 20 %, joiden määrä koko toimittajakentästä oli yhteensä 15 toimittajaa. Näiden toimittajien kokonaisosuus suorien hankintojen kokonaiskustannuksista oli yhteensä 73,5 %. Tuloksissa selvisi, että kaksi Tupla -toimittajaa olivat suorien hankintojen osalta suurimpia toimittajia. Kahden suurimman toimittajan osuudet ovat selkeästi muita suuremmat, sillä suurimman toimittajan kokonaisosuus oli 15,2 % ja toiseksi suurimman 13,1 % suorien hankintojen kuluista. Taulukosta voitiinkin havaita, että kohdeyrityksellä oli suorissa hankinnoissa kaksi spendinsä puolesta selkeästi erottuvaa toimittajaa, joihin oli kohdistettu volyymia kahdesta eri kategoriasta. Huomioitavaa oli myös se, että Tripla 1 -toimittajan osuus oli 4,0 %, vaikka sen kautta tehtäviä hankintoja oli yhteensä kolmessa eri kategoriassa. Kokonaisuudessaan suurimpien toimittajien kategorioiden osalta painottuivat selkeästi mainostekstiilit, mainostuotteet sekä tuotanto (ks. taulukko 11).

Taulukko 11. Suorien hankintojen suurimmat toimittajat

Toimittaja	Maa	% suorista hankinnoista	Kumulatiivinen
Tupla1	Suomi	15,2 %	15,2 %
Tupla2	Suomi	13,1 %	28,4 %
Mainostekstiilit 3	Suomi	6,9 %	35,2 %
Mainostuotteet 1	Ruotsi	6,8 %	42,0 %
Tuotanto 1	Suomi	6,8 %	48,8 %
Tuotanto 2	Suomi	5,8 %	54,6 %
Tripla 1	Suomi	4,0 %	58,6 %
Mainostekstiilit 4	Ruotsi	3,2 %	61,8 %
Mainostuotteet 4	Hollanti	2,0 %	63,8 %
Mainostuotteet 5	Ruotsi	1,7 %	65,5 %
Mainostuotteet 6	Suomi	1,7 %	67,2 %
Tuotanto 3	Suomi	1,6 %	68,8 %
Mainostuotteet 7	Ruotsi	1,5 %	70,4 %
Mainostuotteet 8	Ruotsi	1,5 %	71,9 %
Mainostuotteet 9	Hollanti	1,5 %	73,5 %

Lisäpäätelmiä varten oli suorien hankintojen suurimpien toimittajien ja toimeksiantajan osalta selvítettävä niiden välisiä voimasuhteita (ks. kuvio 12). Ne selvitettiin vertaamalla toimeksiantajan toimittajakohtaisia kokonaisostoja kunkin toimittajan liikevaihtoon. Liikevaihtojen etsiminen tapahtui suomalaisten toimittajien osalta Fonectan finder.fi -yrittäshaun avulla. Ruotsalaisten toimittajien osalta tiedot kerättiin allabolag.se -sivustolta. Jäljelle jäävien toimittajien liikevaihdot selvitettiin kunkin toimittajan omalta verkkosivulta. Saaduista tuloksista luotiin taulukko, joka havainnollisti prosenteissa toimeksiantajan osuutta kunkin toimittajan liikevaihtoon suhteutettuna. Jotta nykytilanne oli mahdollista havainnoida tarpeeksi hyvin, oli merkitsevien numeroiden määrää lisättävä edeltäviin taulukoihin nähden.

Saatiin selville, että toimeksiantajan hankintojen osuus oli pieni jokaisen mittauksessa mukana olleen toimittajan osalta. Suurin prosenttiosuus oli toimittajalle Tuotanto 3, jonka kohdalla mitattiin 1,94 % suhde. Tupla 1 -toimittajan osalta saatiin suhde 0,97 %. Huomattavaa on myös se, miten pieni toimeksiantajan merkitys on hollantilaisille toimittajille. Näiden toimittajien osalta osuudet ovat 0,01 % sekä 0,03 % . Muiden toimittajien osalta osuudet ovat vaihtelevia, ollen korkeimmillaan 0,47 %.



Kuvio 12. Toimeksiantajan ostojen ja toimittajien liikevaihtojen suhde

5.3 Portfolioanalyysin tulokset

Spend-analyysin jälkeen kategorioille tehtiin portfolioanalyysi. Analyysiä varten kategorioille oli määriteltävä tulosvaikutus sekä toimittajakentän hallinnan haastavuus. Tulosvaikutuksen osalta kategorioiden määrittely oli helppoa sen vuoksi, että spend-analyysistä saatu tietoa kunkin kategorian suhteellisia osuuksia suorien hankintojen kokonaiskustannuksiin voitiin hyödyntää tulosvaikutuksen osalta. Kategorioiden tulosvaikutus arvioitiin asteikolla 0–4, jossa 0 tarkoittaa pientä ja 4 suurta (ks. taulukko 12).

Taulukko 12. Tulosvaikutuksen määrittelyasteikko

%-osuus suorista hankinnoista	Tulosvaikutus
Yli 50%	4
45 %	3,6
40 %	3,2
35 %	2,8
30 %	2,4
25 %	2
20 %	1,6
15 %	1,2
10 %	0,8
5 %	0,4
0 %	0

Sen sijaan eri kategorioiden toimittajakenttien hallinnan määrittely oli haastavampaa. Jotta määrittely oli mahdollista toteuttaa, oli jokaisen kategorian tuotesisältöjä tarkasteltava tarkemmin. Tämän avulla saatiin käsitys kunkin kategorian toimittajakentän haastavuudesta. Toimeksiantaja tarjosi myös apua tässä osiossa, jotta toimittajakentän tarkastelu oli mahdollista suorittaa luotettavammin. Ongelma kategoriakohtaisen toimittajakentän hallinnan määrittelyssä tulikin esille silloin, kun kategorian sisällä olevien tuotteiden toimittajakentät olivat hallittavuudeltaan poikkeavia. Toimittajakentän hallintaa arvioitiin asteikolla 0–4 siten, että 0 tarkoittaa helppoa ja 4 tarkoittaa vaikeaa.

Kategorioiden määrittely tapahtui siten, että kategorioista muodostettiin Excel-tilasto, jossa kategoriat asetettiin suuruusjärjestykseen sen mukaan, kuinka suuri

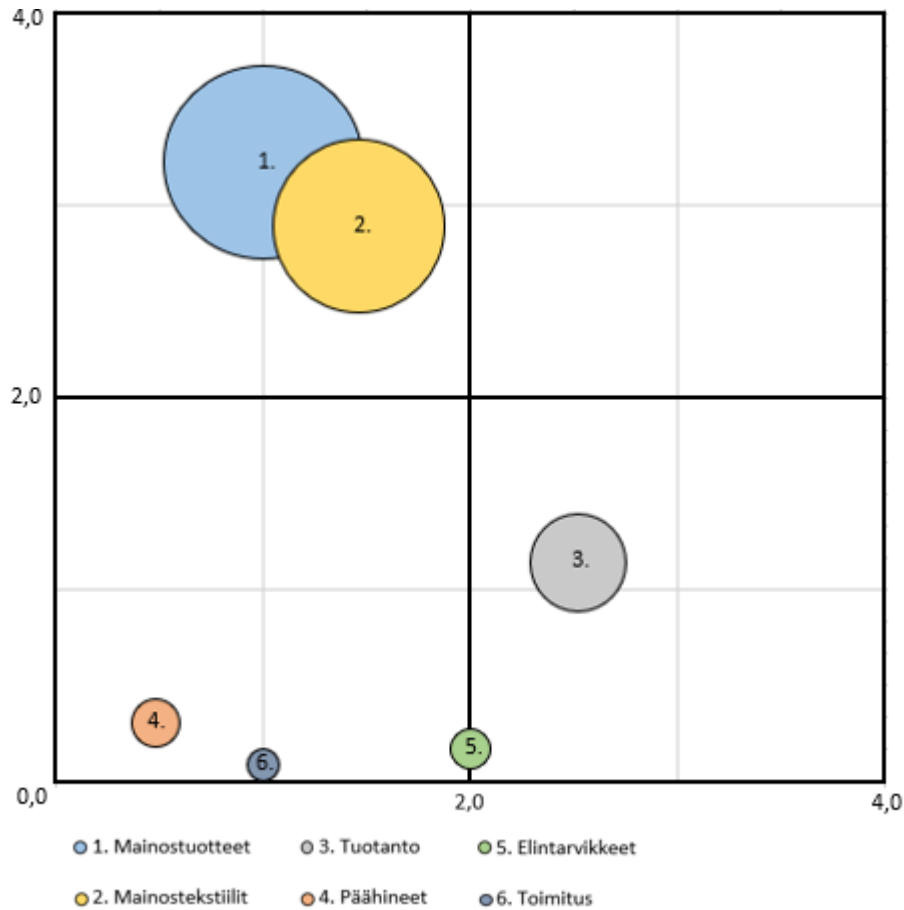
osuus suorien hankintojen spendistä kului kyseiseen kategoriaan (ks. taulukko 13). Sen jälkeen jokaiselle kategorialle määriteltiin tulosvaikutukset sekä toimittajakentän hallinnan haastavuus.

Taulukko 13. Kategorioiden määrittely portfolioanalyysiä varten

Kategoria	%-osuus suorista hankinnoista	Tulosvaikutus	Toimittajakentän hallinta
Mainostuotteet	41,2 %	3,3	1
Mainostekstiilit	36,6 %	2,9	1,5
Tuotanto	14,6 %	1,2	2
Päähineet	3,7 %	0,3	0,5
Elintarvikkeet	2,8 %	0,2	2,5
Toimituskulut	1,2 %	0,1	1

Tulosvaikutuksen ja toimittajakentän hallinnan määrittelyjen jälkeen saatujen arvojen pohjalta kategoriat sijoitettiin nelikenttämatriisiin. Havaittiin, että Mainostuotteet-kategoria, joka oli hankintakulujen osalta kaikista merkittävin, sijoittui selkeästi volyymihankintojen ryhmään. Mainostuotteiden osalta toimittajia löytyi markkinoilta erittäin paljon, minkä vuoksi kyseisen kategorian toimittajakentän hallinta määriteltiin varsin helpoksi. Mainostekstiilien osalta tulokset olivat hieman toisenlaiset. Katteoria on tulosvaikutukseltaan merkittävä, mutta se sisältää tuotteita, joiden toimittajakentän hallintaa voitiin kuvata sekä helpoksi että hieman haastavammaksi. Tässä tapauksessa toimittajakentän hallinta suoritettiin kokonaismerkityksen mukaan. Tuotanto-kategoria koostuu pääosin suhteellisen tarkkaan määritellyistä tuotteista, joiden saatavuus on selkeästi heikompi kuin suurempien kategorian tuotteiden. Katteoria sisälsi muun muassa tuotantotarvikkeita, joiden saatavuus oli rajoittunutta. Näin ollen tuotannon hankinnat olivat pullonkaulahankintoja. Päähineet, elintarvikkeet ja toimitus olivat tulosvaikutukseltaan pieniä kategorioita, joiden toimittajakentän hal-

linta oli pääosin helppoa, mikä tarkoittaa sitä, että nämä kategoriat olivat rutiinihankintoja. Poikkeuksena tästä oli osa elintarvikkeista, joiden saanti oli rajoittuneempaa vähäisten toimittajien vuoksi. (ks. kuvio 13)



Kuvio 13. Kategorioiden portfolioanalyysi

6 Johtopäätökset

6.1 Hankintojen keskittämällä yhteistyötä ja riskienhallintaa

Hankintaa käsittelevän kirjallisuuden mukaan tärkeintä on pyrkiä vähentämään riskejä sellaisten kategorioiden osalta, joilla on suurin merkitys liiketoiminnalle. Tulosten perusteella toimeksiantajalla nämä kategoriat ovat mainostuotteet ja mainostekstiilit. Tämän takia suositeltavat toimittajayhteistyön avulla tehtävät riskien vähentämiseen liittyvät keinot keskittyvät pääosin näihin tuotteisiin.

Ensimmäinen toimenpide on hankintojen keskittäminen harvemmille toimittajille. Toimittajakentän keskittämisen myötä mitattavia toimijoita on vähemmän, jonka ansiosta myös seuranta helpottuu. Seurannan helpottuessa on mahdollista keskittyä paremmin myös riskien ennaltaehkäisyyn. Pienempi toimittajamäärä auttaa mittauksen osalta myös siten, että toimittajan mahdollisesti heikkoon suoriutumiseen on helpompi puuttua. Keskittämisessä on kuitenkin huomioitava se, että liiallisella keskittämisellä on riskienhallinnan kannalta negatiiviset vaikutukset. Tämän vuoksi ei suositella, että keskitetään hankinnat vain yhdelle toimittajalle.

Tuloksissa selvitettyjen toimittajatietojen avulla saadaan selville, miten keskittämistä kannattaisi tehdä. Niiden perusteella keskittäminen tulisi lähtökohtaisesti tehdä toimittajalle Tupla 1, jonka osuus on merkittävä sekä mainosteksteille että mainostuotteissa. Keskittämistä kyseiselle toimittajalle voidaan perustella myös toimeksiantajan ja toimittajan välisellä houkuttelevuudella. Keskittämällä mainostuotteiden ja -tekstiilien hankintoja Tupla 1 -toimittajalle saataisiin toimeksiantajan hankintavolyymiä nostettua siten, että ostojen ja toimittajan liikevaihdon suhde nousisi noin kaksi prosenttiyksikköä ylöspäin. Tämän myötä houkuttelevuus olisi vielä paremmalla tasolla, mikä mahdollistaisi molemminpuolisen yhteistyön kehittämisen ja ylläpidon. Paremman houkuttelevuuden myötä myös Tupla 1 -toimittajalla olisi enemmän mielenkiintoa panostaa yhteistyön sujuvuuteen ja sillä taas olisi positiivista vaikutusta riskienhallintaan. Pitäytyminen kahden prosenttiyksikön nostossa mahdollistaisi yhteistyön myös muutaman muun toimittajan kanssa, mikä vähentäisi hankintatoimen riskejä. Koska Tupla 1 on volyymituotteiden toimittaja, niin toimeksiantajalla on paljon valinnanvaraa toimittajissa. Tämän takia toimittajalla on suurempi intressi toimia laadukkaasti, eli se lisää toimeksiantajan houkuttelevuutta.

Mainostuotteet ja mainostekstiilit ovat volyymikategorioita, minkä vuoksi jatkuva kilpailuttaminen on oleellinen osa kyseisten kategorioiden toimintastrategiaa. Ostomäärien avulla olisi mahdollista tehdä suuria säästöjä, mutta riskien kannalta kilpailuttamisessa ei kuitenkaan tulisi painottaa ainoastaan hintaa. Mainostuotteet ja mainostekstiilit ovat kategorioita, joiden tulosvaikutus koko yritykselle on todella suuri. Tämän takia loppuasiakkaan kokemus määräytyy pitkälti näiden kahden kategorian toiminnan perusteella. Tämä johtaa siihen, että kilpailutuksessa tulee painottaa myös

strategioiden yhteensopivuutta, saatavuutta sekä houkuttelevuutta. Tästä syystä toimeksiantajan tulisi selvittää strategiset yhteensopivuudet Tupla 1 -toimittajan kanssa. Se mahdollistaisi tarkempien päätelmien tekemisen Tupla 1 -toimittajan strategisesta painoarvosta tulevaisuuden kilpailutuksissa. Tällä olisi myös pitkän aikavälin riskienhallinnan kannalta suuri merkitys, mikäli kyseinen toimittaja pysyisi toimittajana pidemmän aikaa.

Osa mainostekstiilien ja mainostuotteiden tuotteista on strategisempia kuin toiset, minkä vuoksi yhteistyötä tulisi ylläpitää siten, että se keskittyisi molemminpuolisen luottamuksen rakentamiseen. Näin vähennettäisiin riskiä, että strategisempien tuotteiden saatavuus heikkenisi. Tämän vuoksi jatkuva, molemminpuolisesti aktiivinen vuorovaikutus on tärkeä ylläpitää Tupla 1 -toimittajan kanssa. Lähtökohta vuorovaikutukselle tulisikin olla se, että asiat hoidettaisiin yhdessä tiiminä. Ajatus yhteisestä tiimistä vahvistuisi vielä siten, että sovittaisiin yhdessä toiminnan tavoitteista.

Tärkeä osa yhteistyösuhteen kehittämistä olisi myös mittaaminen, jonka tulisi keskittyä ennen kaikkea toimeksiantajan hankintojen riskeihin. Riskien osalta olisi tärkeää, että ne esitettäisiin myös toimittajalle selkeästi. Tällöin toimittajan olisi mahdollista toimia toimeksiantajan vaatimusten mukaan. Kriittisten asioiden lisäksi mittaamisessa tulisi painottaa volyymihankinnoille tyypillistä prosessitehokkuutta ja laatua. Yhteistyösuhteen onnistumisen kannalta olisi tärkeä painottaa kaiken tämän merkitystä myös työntekijöille, jotka toimivat yhteistyösuhteen rajapinnassa niin toimeksiantajan kuin Tupla 1 -toimittajan osalta. Tämän avulla mahdollistettaisiin yhteistyön operatiivinen onnistuminen. Mittaamisen osalta tulisi ottaa käyttöön myös jatkuva seuranta sekä heikkouksiin reagointi, jotta mahdollisten riskien toteutuminen voidaan välttää.

Kuitenkin ennen toimenpiteiden tekemistä olisi oleellista selvittää toimittajakentän muut mahdollisuudet. Tällä varmistuttaisiin siitä, että valittu toimittaja vastaisi parhaiten toimeksiantajan vaatimukseen. Selvitystyössä olisi tärkeä keskittyä molemminpuoliseen houkuttelevuuteen, jotta mahdollisen uuden yhteistyösuhteen lähtökohta olisi riskien osalta kunnossa. Tavoitteiden ja tulevaisuuden kannalta tärkeässä roo-

lissa olisi myös strategioiden yhteensopivuuden selvittäminen. Sama toimintaprosessi tulisi kysymykseen myös silloin, mikäli yhteistyösuhde Tupla 1 -toimittajan kanssa ei toimisi. Tällöin keskittämistä olisi harkittava jollekin toiselle toimittajalle joko nykyisen toimittajakunnan sisältä tai sen ulkopuolelta. Jatkuva toimittajakentän seuranta olisi myös suotavaa, jotta voidaan vakuuttua siitä, että pysytään jatkuvasti kehityksen mukana (ks. taulukko 14).

Taulukko 14. Mainostuotteiden ja mainostekstiilien tarkat toimintastrategiat

Kategoria	Mainostuotteet ja mainostekstiilit
Toimintastrategia	Kilpailuttaminen
Keinot riskien vähentämiseksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hankintojen keskittäminen riskit huomioiden 2. Toimittajien kilpailuttaminen houkuttelevuus, saatavuus, strateginen yhteensopivuus ja hankintojen riskit huomioiden 3. Luottamuksen rakentaminen 4. Strategisen yhteensopivuuden selvittäminen 5. Toiminnan riskitekijöiden tiedottaminen toimittajille 6. Toiminnan riskitekijöiden, prosessitehokkuuden ja laadun mittaaminen 7. Mittaamisen jatkuva seuranta ja heikkouksiin reagointi 8. Toimintastrategian jalkauttaminen operatiiviselle tasolle 9. Toimittajakentän systemaattinen tarkkailu

6.2 Toimenpiteet pienille kategorioille

Tulosten perusteella tuotannon, elintarvikkeiden, päähineiden ja toimituksen tulosvaikutukset ovat erittäin pienet. Näiden kategorioiden riskien vähentämiseksi suositellaan otettavaksi käyttöön jokaiselle kategorialle määritellyt yksilölliset toimintastrategiat.

Tuotannon osalta toimintastrategiaksi määrittyy pullonkaulat tuotteille tyypillinen toimituksen turvaaminen. Riskienhallinnan kannalta toimeksiantajan tulisi jatkuvasti löytää keinoja, joiden avulla riippuvuutta olemassa olevista toimittajista saataisiin vä-

hennettyä. Tämän tulisi tapahtua vaihtoehtoisia toimittajia etsimällä, sillä vaihtoehtoisten tuotteiden kehittäminen olisi erittäin haastavaa. Tärkeää olisi myös mahdollisten riskien analysointi ja varautumissuunnitelman laatiminen riskien realisoitumisen varalta. Toimittajan heikolla suoriutumisella voi olla suuret vaikutukset toimeksiantajan toimintaan, minkä vuoksi tuotannon toimittajien saatavuutta on mitattava. Saatavuuden rinnalla mittaamisessa tulee keskittyä yhteistyösuhteen kokonaiskustannuksiin, jotta voidaan varmistua kannattavasta yhteistyöstä. Tämä olisi merkittävää myös siksi, että vaihtoehtoisten toimittajien etsinnässä nykyiset kokonaiskustannukset olisi selvitetty.

Päähineiden, elintarvikkeiden ja toimituksen osalta olisi sen sijaan tehostettava toimintaa. Kustannusajattelu tulisi suunnata tuotteiden yksikkökustannuksien sijaan hankintojen kokonaiskustannuksiin. Tuotevalikoimia olisi yksinkertaistettava ja toimittajien määrää vähennettävä mahdollisuuksien mukaan. Nykyisten toimittajien osalta toimittajiksi todennäköisesti päätyisivät lähtökohtaisesti kunkin kategorian suurimmat toimittajat. Eritoten päähineet-kategoriassa Tripla 3 -toimittajan valinta olisi järkevää. Kyseisen toimittajan avulla olisi mahdollista vähentää myös mainostuotteiden ja mainostekstiilien riskejä, sillä mainitulla toimittajalla on jo valmiiksi mahdollisuudet toimittaa myös joitakin näiden kategorioiden tuotteita. Jäljelle jäävien toimittajien kanssa tulisi laatia yksinkertaiset tilausmenettelyt, jotta tilauksiin käytettävä aika saataisiin mahdollisimman pieneksi. Kuten muidenkin kategorioiden, myös päähineiden, elintarvikkeiden sekä toimituksen osalta oleellisessa roolissa riskienhallinnan suhteen on toimeksiantajan suorittama toiminnan mittaaminen. Kolmen pienimmän kategorian osalta mittaaminen tulisi keskittyä toiminnan tehokkuuteen ja yksinkertaisuuteen. Kun näiden kategorioiden toimintoja yksinkertaistettaisiin, saataisiin ajankäyttöä siirrettyä enemmän hankintojen strategiseen puoleen. Tällöin pitkän aikavälin riskeihin ja epävarmuustekijöihin olisi mahdollista varautua yhä tehokkaammin (ks. taulukko 15).

Taulukko 15. Pienten kategorioiden tarkat toimintastrategiat

Kategoria	Tuotanto	Päähineet, elintarvikkeet ja toimitus
Toimintastrategia	Toimituksen turvaaminen	Toiminnan tehostaminen
Keinot riskien vähentämiseksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen 2. Varautumissuunnitelman laatiminen 3. Saatavuuden ja kokonaiskustannusten mittaaminen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siirtyminen kokonaiskustannusajatteluun 2. Tuotevalikoiman yksinkertaistaminen 3. Toimittajien vähentäminen 4. Yksinkertaisten tilausmenettelyjen laatiminen 5. Tehokkuuden mittaaminen

6.3 Yhteenveto

Spend-analyysin ja portfolioanalyysin pohjalta selvitettiin selkeät toimintamallit, joiden avulla toimeksiantajalla on mahdollisuus aloittaa toimittajasuhteiden kehittäminen ja sitä kautta tapahtuva hankintojen riskien vähentäminen. Mainostuotteiden ja mainostekstiilien osalta selvitettiin yksityiskohtaisesti toimenpiteet, joita seuraamalla on mahdollista kehittää ja ylläpitää toimittajayhteistyötä siten, että hankintatoimen riskejä saadaan vähennettyä sekä nykypäivänä että tulevaisuudessa. Keskittäminen ja kilpailuttamisen mahdollisuus aiheuttavat volyymikategorioiden osalta sen, että houkuttelevuus toimittajalle pysyy korkeana. Houkuttelevuus taas takaa sen, että toimittajalla on halu toimia laadukkaasti, sillä toimeksiantajan menettäminen olisi toimittajalle liiketoiminnallisesti merkittävä takaisku. Toimittajan on kuitenkin tärkeä tiedostaa, mitä toimeksiantaja tarkoittaa laadukkaasti toimimisella. Siksi aktiivinen vuorovaikutus ja ongelmakohtien selventäminen toimittajalle ovat suuressa roolissa.

Tuotannon sekä nykyisten että tulevaisuuden riskien osalta tärkeintä on saatavuuden ylläpitäminen sekä uusien toimittajien etsintä. Rutiinikategorioiden merkityksellisyys on itsessään pieni, mutta tehostamalla ja yksinkertaistamalla niiden toimintaa on hankintojen painopistettä mahdollista siirtää operatiiviselta tasolta kohti aktiivista ja strategista hankintaotetta. Tällä on merkittävät vaikutukset, kun tarkoituksena on luoda arvoa ja varautua tulevaisuuden riskitekijöihin.

Tulevaisuuden osalta on tärkeää myös kunkin kategorian yksilöllinen ja systemaattinen mittaaminen sekä tulosten seuranta ja tarvittaessa niihin reagointi. Näin pidetään yllä matalaa riskitasoa ja mahdollistetaan se, että toiminnan suunta on riskienhallinnan osalta oikea myös tulevaisuudessa.

7 Pohdinta

Hankintojen rooli on pitkään nähty muun liiketoiminnan tukitoimintona, mikä aiheuttaa sen, että hankintojen potentiaalia kehityskohteena riskienhallinnan osalta ei ole ymmärretty tarpeeksi hyvin. Viime vuosien aikana on kuitenkin ollut selvää liikehdintää siihen suuntaa, että hankintojen rooli on muuttumassa yhä strategisemmaksi.

Hankintojen roolin muuttumiseen ovat lisääntyneen hankintatietoisuuden lisäksi vaikuttaneet vahvasti maailmalla vallitsevat megatrendit, jotka ovat luoneet pohjan sekä loppuasiakkaan tarpeelle, että liiketoiminnan globaalille toimintakentälle. Loppuasiakkaan tarve ja erilaiset näkemykset ovatkin luoneet jatkuvasti lisää pohjaa hankintojen kautta tapahtuvalle riskien vähentämiselle koko toimitusketjun osalta.

Tutkimuksen aihe nousi esiin juuri loppuasiakkaiden vaatimusten pohjalta. Koventuneen kilpailun keskellä on välttämätöntä löytää keinoja, joilla asiakkaita on mahdollista palvella paremmin ja joilla luodaan loppuasiakkaalle jatkuvasti enemmän lisäarvoa. Toimeksiantajan kanssa tiedostettiin heidän toimintatapaansa liittyvä ongelma, joka oli mahdollista saada hallintaan keskittymällä toimittajayhteistyöhön ja sitä kautta tapahtuvaan hankintojen riskien vähenemiseen. Toimeksiantaja oli jo aiemmin ollut kiinnostunut hankintojen kehittamisestä ja ymmärsi potentiaalin, joka kehitystyöllä olisi mahdollista saavuttaa. Tavoitteena olikin selvittää kategoriakohtaiset toimenpiteet, joiden avulla toimeksiantajan on mahdollista vähentää hankintatoimen riskitekijöitä.

Opinnäytetyö tehtiin valmiiseen teoriaan perustuen, joten uusia teoreettisia tulkin-
toja ei tämän opinnäytetyön perusteella tehty. Aihetta käsiteltiin kuitenkin aiempiin tutkimuksiin nähden hieman eri näkökulmista muun muassa nykyaikaisen arvoketju-

mallin sekä tulevaisuuden megatrendien osalta. Nykyaikaisen arvoketjumallin vaikutus tuloksiin ja johtopäätöksiin nähdäänkin ennen kaikkea siinä, miten lisäarvon luomiseen suhtaudutaan. Tämä näkökulma nousee esiin suorien hankintojen määrittelyssä, jossa normaalisti tuotantoon ja toimitukseen liitetyt hankinnat olisi liitetty epäsuorien hankintojen piiriin. Nähtiin kuitenkin, että kyseisillä kategorioilla on mahdollista luoda loppuasiakkaalle lisäarvoa, minkä perusteella ne sijoitettiin suoriin hankintoihin. Alussa ilmeni pieniä hankaluuksia aineiston hankinnan osalta, sillä ajateltiin, että tarvittava hankintadata ei ole helposti saatavilla. Lopulta kuitenkin kirjanpito-ohjelmistosta löytynyt tilikauden mittainen hankintadata vastasi erinomaisesti tutkimuksen vaatimuksia sekä antoi loistavan lähtökohdan ongelman ratkaisemiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi. Aineiston käsittelyyn käytetyt menetelmät sekä analyysimenetelmien valinta olivat myös tutkimuksen kannalta toimivia.

Tutkimus onnistui, sillä määriteltyyn ongelmaan ja tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset ja tavoite saavutettiin. Selvisi, että toimittajayhteistyöllä on merkittävä vaikutus nykypäivän ja tulevaisuuden kilpailukykyyn ja riskienhallintaan. Vallitsevat trendit ohjaavat markkinoita siten, että yhteistyön liiketoiminnallinen merkitys kasvaa jatkuvasti. Kun yritykset keskittyvät yhä enemmän ydinosaamiseensa ja ulkoistavat muita toimintojaan, niin ulkoisten sidosryhmien määrä kasvaa ja siksi myös yhteistyön merkitys kasvaa huomattavasti. Tämä mahdollistaa tehokkaan lisäarvon luonnin loppuasiakkaalle ja vähentää hankintatoimen riskejä.

Tutkimuksesta jäi uupumaan kumppanuussuhteeseen perustuva näkökulma, mikä johtui siitä, että toimeksiantajan suorien hankintojen kategorioista tai toimittajista yhtäkään ei voitu pitää tuotenimikkeidensä pohjalta strategisena. Strategisten kategorioiden löytyminen olisi tuonut tiiviimmän toimittajayhteistyön näkökulman riskienhallinnan kannalta. Toimeksiantajan näkökulmasta oli kuitenkin tärkeää, että strategisten toimittajien osalta toimintamallit käsiteltiin raportissa. Sen avulla he saivat valmiit toimintaohjeet sitä varten, jos jostain kategoriasta tai toimittajasta muodostuu tulevaisuudessa strategisesti tärkeä kumppani.

Strategisten toimittajien löytäminen etukäteen olisi ollut haastavaa, sillä toimeksiantajan ostot ovat kokonaisuudessaan puolivalmisteita. Toimeksiantaja onkin karsinut

suurimmat toimittajariippuvuutensa pois omalla tuotantotoiminnallaan. Toimeksiantajan oma tuotanto onkin arvoketjussa se lenkki, joka luo loppuasiakkaalle suuressa määrin lisäarvoa erilaisten tuotteisiin lisättyjen ominaisuuksien myötä. Tulosten ja johtopäätösten pohjalta voidaankin tehdä yksilöllinen havainto siitä, että strategisten toimittajien löytäminen on epätodennäköisempää yrityksessä, jonka perustoimintoihin kuuluvassa prosessissa tuotetaan suuri osa lisäarvosta tulosvaikutukseltaan merkittäville tuotteille. Tämä ei kokonaisuudessaan sulje pois strategisten toimittajien löytämisen mahdollisuutta, mutta vähentää sitä huomattavasti.

On kuitenkin tärkeä pohtia myös sitä, olisiko strategiselle toimittajalle tarvetta. Strateginen toimittaja mahdollistaisi pitkällä aikavälillä kilpailukyvyn paranemisen, sillä jatkuvan kehitysprosessin myötä olisi strategisista tuotteista mahdollista kehittää merkittäviä kilpailuvaltteja markkinoille. Toisaalta strategisen toimittajasuhteen hallinta ja hyötyjen saaminen edellyttää sitä, että ajankäyttöä on siirrettävä merkittävästi strategisen toimittajan suuntaan. Tällöin olisi heti toimittajasuhteen alussa keskityttävä siihen, millainen strategisten tuotteiden toimittaja on. Etsiminen olisi lähtökohtaisesti hankalaa, sillä toimivaan yhteistyösuhteeseen vaadittavia tekijöitä on erittäin paljon. Toimittajavalinnassa olisi oltava tarkkana jo sen vuoksi, että heikosti suoriutuva strateginen toimittaja on itsessään merkittävä riski liiketoiminnalle. Sama koskee myös strategista yhteensopimattomuutta sekä houkuttelevuuden ongelmia. Strateginen toimittaja vaatii kuitenkin myös strategisen tuotteen, minkä vuoksi asiakkaiden tarve on tunnettava erittäin tarkasti ja todenmukaisesti. Riskinä onkin, että strategiseksi tarkoitettu tuote jää pullonkaulatuohteeksi, jolloin siitä voi muodostua enemmän ongelma kuin liiketoimintaa hyödyttävä tekijä.

Strategisten toimittajien osalta voidaankin kokonaisuudessaan todeta, että niiden olemassaolo mahdollistaa merkittävät liiketoiminnalliset hyödyt. Strategisen toimittajan etsimisessä on kuitenkin huomioitava prosessiin liittyvät riskit. On myös huomioitava, mitä strategisen toimittajan valinta sekä toimintaan liittyvä yhteistyö vaatii, jotta tuloksia on edes lähtökohtaisesti mahdollista saavuttaa. Se vaatii systemaattista yhteistyötä, jossa molempien on sitouduttava ja uskottava siihen, että yhteiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa yhdessä tiiminä.

Lopullisten tulosten luotettavuuteen vaikutti jossain määrin se, miten toimittajat sijoitettiin hankintakategorioihin. Pääpiirteittäin toimittajajaot aseteltiin oikein, mutta joissakin tapauksissa, erityisesti yhteisökaupan toimittajien osalta, toimittajien sijoittelu oli tehtävä peilaamalla eri kategorioita heidän nettisivuillaan esiteltyihin tuotteisiin. Tämä tehtiin siksi, että toimeksiantajalta saadussa suorien yhteisöhankintojen ostodatassa ei ollut tarkkoja selityksiä ostetuille tuotteille. Toimittajan nettisivuilta saatujen tietojen perusteella tehdyt luokittelut onnistuivat helposti, mutta on olemassa mahdollisuus, että jonkin toimittajan osalta kategorijako ei ole mennyt täysin oikein. Lisäksi toimeksiantajan ja suomalaisten toimittajien houkuttelevuuden määrittelyssä käytetyt toimittajien liikevaihdot olivat vuoden 2018 tilikauden tietoja, sillä uudempaa dataa ei ollut saatavilla. Tämän takia houkuttelevuutta määrittelevä kuvio on suuntaa antava, mutta osoittaa kuitenkin pääpiirteittäin houkuttelevuuden tasot.

Tulokset on suunnattu toimeksiantajalle ja niiden perustelussa on keskitytty alkupe räisiin tutkimusongelmiin sekä -tavoitteisiin. Kuitenkin saatujen tulosten pohjalta on myös ulkopuolisten toimijoiden mahdollista löytää konkreettista tietoa, jonka avulla ne pystyvät vähentämään hankintoihin liittyviä riskitekijöitä. Suoraan hyödynnettävissä oleva tieto perustuu ensisijaisesti tapoihin tehdä yhteistyötä ja kehittää hankintoja. Toimeksiantajan hankintadataan perustuvien tulosten osalta ulkopuoliselle toimijalle mahdollisuudet tulosten hyödyntämisestä ovat kuitenkin heikot.

On myös oleellista huomioida, että tehtyjen analyysien ja saatujen tulosten pohjalta on mahdollista tehdä muita jatkotoimenpiteitä toimittajayhteistyön, riskienhallinnan sekä hankintojen kehittämisen näkökulmasta. Mahdollisten uusien tuotekategorioiden osalta suositeltavaa olisi miettiä niiden strategista vaikutusta sekä tulevaisuuden näkymiä. Täysin megatrendiin perustuvan kategorian luomisella voisi olla pitkällä aikavälillä vaikutusta sekä riskienhallintaan että kilpailukykyyn parantumiseen. Esimerkiksi vastuullisuuden ja kestävän kehityksen merkitys tulee tulevaisuudessa näkymään yhä vahvemmin asiakkaan tarpeissa, mikä tarkoittaa sitä, että myös yritykset tulevat omassa toiminnassa painottamaan kyseisiä tekijöitä. Vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen suuntautuvalla kategorialla olisikin mahdollista vastata tulevai-

suuden tarpeisiin yhä paremmin, minkä myötä liiketoiminnan kokonaisriskit vähenisivät. Samalla toimeksiantajan oma asiakaskunta voisi kokea toimivansa vastuullisemmin, mikä sitouttaisi asiakaskuntaa entistä enemmän.

Toimeksiantajan olisi lisäksi pyrittävä toimimaan hankintatoimen osalta niin, että se nähtäisiin strategisena toimintona. Megatrendien vaikutukset kuluttajien tarpeisiin ja mahdollisuuksiin tukevat tätä suositusta, sillä tulevaisuudessa toimittajien roolit tulevat kasvamaan entisestään. Olisi myös suositeltavaa pyrkiä toimimaan hankintojen osalta tietoperustassa esitetyn proaktiivisen hankintatoimen mukaisesti (ks. taulukko 2). Strategisesti tärkeää olisi myös pohtia toimittajakentän mahdollisuuksia sekä sitä, miten sen avulla kyettäisiin luomaan lisäarvoa ja saamaan kilpailuetua myös tulevaisuudessa.

Yleisellä tasolla tutkimuksen osalta voidaan nostaa esille useita eri tekijöitä, joiden vaikutuksia on tärkeä ymmärtää. Hankintojen strategisen merkityksen korostuminen organisaatioiden sisällä vaikuttaa siihen, että tietoperustassa käsitellyt aktiivisen hankintojen strategiset merkitykset sekä aktiivisen hankinnan mahdollisuudet ja keinot nostavat merkitystään yhä laajemmin tulevaisuudessa. Lisäksi hankintojen tasapainon kääntyessä kustannusajattelusta yhä enemmän lisäarvon luontiin ja riskitekijöiden hallintaan vaikuttaa siihen, että yrityksissä tullaan etsimään yhä enemmän samoja tekijöitä, joita tutkimuksessa on käsitelty.

Tulevaisuuden megatrendit tulevat vaikuttamaan laajalti ihmisten toimintaan. Yhteistyön korostuminen logistiikan megatrendinä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käsiteltyjen teemojen ja johtopäätösten merkitys kasvaa tulevien vuosien aikana. Koronakriisin aikana on maailmanlaajuisesti huomattu, miten yhtäkkisen globaalin kriisin seuraukset voivat olla järisyttävän kovat koko maailmantalouden ja yksilön kannalta. Vaikeissa tilanteissa yhteistyön merkitys kasvaa, sillä pitkään jatkuneen yhteistyön turvin myös poikkeusoloista johtuvat epävarmuudet ja riskitekijät vähenevät. Hankintatoimen osalta koronakriisin vaikutuksia tulevaisuuteen on vielä tässä vaiheessa vaikea havaita. Vallitsevien logistiikan megatrendien pohjalta voidaan ajatella, että vastuullinen liiketoiminta, kysynnän muutokset, tekniikan kehitys sekä ulkoistamisessa tapahtuvat muutokset ovat oleellinen osa hankintojen riskienhallintaa myös

tulevina vuosina. Kuitenkin pohja kaiken tämän perusteelliseen hallinointiin tapahtuu lopulta vuorovaikutuksen ja toimittajayhteistyön kautta. Näiden tekijöiden merkitykset kovenevassa kilpailussa, liiketoiminnan riskien vähentämisessä sekä lisäarvon luomisessa ovat äärettömän suuret myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 2005. Purchasing Principles and Management. 9th ed. Essex: Prentice-Hall.

Chick, R. & Handfield, R. 2015. The Procurement Value Proposition: The rise of supply management. Great Britain and United States: Kogan Page Limited.

Choi, T. & Linton, T. 2011. Don't Let Your Supply Chain Control Your Business. Harvard Business Review, December 2011. Viitattu 6.3.2020.
<https://hbr.org/2011/12/dont-let-your-supply-chain-control-your-business>.

Dominick, C. & Lunney, S. 2012. The Procurement Game Plan: Winning strategies and techniques for Supply Management Professionals. USA: J. Ross Publishing.

Ellram, L. 1993. Total Cost of Ownership: Elements and Implementation. International Journal of Purchasing and Materials Management, 29, 4, 3–11. Viitattu 30.4.2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.1993.tb00013.x>.

Erikson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus tutkimuksia ja selvityksiä. 2014, 11. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 13.5.2020. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032>.

Galińska, B. 2018. Logistics Megarends and Their Influence on Supply Chain. 18th international scientific conference Business Logistics in Modern Management, 583-601. Viitattu 30.4.2020. <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/plusm/article/view/7912>.

Gelderman, C. J. & Van Weele, A. J. 2002. Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study. Journal of Supply Chain Management, Spring 2002, 38, 2, 30–37. Viitattu 30.4.2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00127.x>.

Handfield, R., Monczka, R., Giunipero, L. & Patterson, J. 2011. Sourcing and Supply Chain Management. 5th ed. Mason OH: South-Western Cengage Learning.

Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: Books on Demand.

Hsuan, J., Skjøtt-Larsen, T., Kinra, A. & Kotzab, H. 2015. Managing the global supply chain. 4th ed. Copengagen: CBS Press.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5. tark. laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 4. tark. p. Helsinki: Talentum.

- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuoro-vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management. Harvard Business Review 61, 5, 109–117. Viitattu 20.3.2020. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>.
- Morledge, R. & Smith, A. 2013. Building Procurement. 2nd ed. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Nieminen, S. 2011. Supplier relational effort in the buyer-supplier relationship. Väitöskirja. Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos. Espoo: Aalto University, School of Science.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
- Pandit, K. & Marmaris, H. 2008. Spend analysis: The Window into Strategic Sourcing. USA: J. Ross Publishing.
- Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- Presutti, W., Mawhinney, J. & Mawhinney, J. R. 2013. Understanding the Dynamics of the Value Chain. New York: Business Expert Press.
- Rintala, K. 2020. Toimitusjohtaja. Seritec Oy. Haastattelu. 27.3.2020.
- Rogers, S. 2009. The Supply-Based Advantage: How to Link Suppliers to Your Organization's Corporate Strategy. USA: AMACOM.
- Roylance, D. 2006. Purchasing performance: measuring, marketing and selling the purchasing function. England: Gower Publishing.
- Russill, R. 2010. A Short Guide to Procurement Risk. England: Gower Publishing.
- Sabri, E. 2015. Optimization of Supply Chain Management in Contemporary Organizations. USA: Business Science Reference.
- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Seppälä, M. 2016. Logistics megatrends and their potential effects on demand for logistics premises in Finland. Maisterivaiheen opinnäytetyö. Aalto-yliopisto, insinööritieteiden korkeakoulu, kiinteistöjohtaminen. Viitattu 15.4.2020. <https://aalto-doc.aalto.fi/handle/123456789/23667>.

Solomon, R. & Flores, F. 2001. Building Trust: in Business, Politics, Relationships, and Life. New York: Oxford University Press.

Van Weele, A.J. 2018. Purchasing and supply chain management. 7th ed. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Walker, D. & Hampson, K. 2008. Procurement strategies: a relationship-based approach. Great Britain: Blackwell Science Ltd.

Östring, P. 2004. Profit-Focused Supplier Management: How to Identify Risks and Recognize Opportunities. New York: AMACOM.