

Salme Mäyrä

PIENYRITYKSEN HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN

**Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2013**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Huhtikuu 2013	Tekijä/tekijät Mäyrä Salme
Koulutusohjelma Tuotantotalouden koulutusohjelma		
Työn nimi PIENYRITYKSEN HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN		
Työn ohjaaja Yliopettaja Ossi Päiväläinen	Sivumäärä 35 + 14	
Työelämäohjaaja Toimitusjohtaja Onni Timlin		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ensin Timber-hirsi Oy:n hankintatoiminnan nykytila ja aloittaa sen jälkeen havaittujen kehittämiskohteiden kehittäminen. Ennakkoon päätettiin, että ainakin yrityksen hankintastrategiat otetaan tässä työssä tarkastelun kohteeksi. Alustavan abc-analyysin tekeminen ostettavista tuotteista oli myös työn tavoite.</p> <p>Hankintatoimen nykytila kartoitettiin hankinnan hallinnan kokonaisprofiilin määrittämisen työkalua käyttäen. Kokonaisprofiilin tulosten avulla muodostettiin yrityksen hankinnan hallinnan kehityskartta. Kehityskartan antama tieto tuki aikaisemmin tehtyä päätöstä, että tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ainakin yrityksen hankintastrategioita.</p> <p>Yrityksen nimikkeistä tehtiin abc- analyysi. Erilaisten tuoteryhmien strategista merkittävyyttä tarkasteltiin sijoittamalla tuoteryhmät Kraljicin matriisiin. Tehtyjen analyysien, lähdekirjallisuuden ja hankintahenkilöstön yhteisen keskustelutilaisuuden pohjalta laadittiin yrityksen hankintastrategia ja toiminnan tason hankintastrategia.</p> <p>Työn tuloksena saatiin selville yrityksen hankintatoimen nykytila ja erilaisten hankintojen merkitsevyys ja tärkeysjärjestys. Yritykselle saatiin dokumentoitu hankintastrategia, sekä päätettiin hankintastrategiaan olennaisesti liittyvän toimittajien kyvykkyyden seurantamenetelmästä. Lisäksi laadittiin toimittajien kyvykkyyden seurantataulukko mahdollista myöhempää käyttöä varten. Myös yrityksen hankintatoimen tulevaisuuden kehittämiskohteet selvisivät tässä työssä.</p> <p>Timber-hirsi Oy:n kanssa on tehty sopimus, että työn julkaisemisen yhteydessä ei julkaista liikesalaisuuksiksi luokiteltavia osioita.</p>		
Asiasanat Abc-analyysi, hankintastrategia, hankintatoimi, osto, toimittaja		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date April 2013	Author Mäyrä Salme
Degree programme Industrial Management		
Name of thesis DEVELOPING THE PURCHASING PROCESSES OF A SMALL COMPANY		
Instructor Principal Lecturer Ossi Päiväläinen		Pages 35 + 14
Supervisor Managing director Onni Timlin		
<p>The aim of this study was first to examine the present state of purchasing at Timber-hirsi Ltd and after that to start developing the areas that were identified as being in the need of improvement. It was decided in advance that at least the purchasing strategies would be examined in this work. Conducting a preliminary Abc analysis for the purchased goods was also one of the objectives of the work.</p> <p>The current state of purchasing was mapped out using the tool for defining the overall profile of purchasing management. A map for developing the company's purchasing was created using the results of the overall profile. The information given by the map of development areas supported the earlier decision that in this thesis the focus would be at least on the company's purchasing strategies.</p> <p>An abc-analysis was conducted on the company's items. The strategic importance of different kinds of products categories were examined by placing the product categories in the Kraljic's matrix. On the basis of the analyzes, source books and a joint discussion session for the purchasing staff a strategy for the purchasing in general and for the actual purchasing process.</p> <p>As a result, the current state of the company's purchasing and procurement as well as the significance and priority of different purchases was found out. A documented procurement strategy was created and the methods of how the capability of suppliers will be monitored were decided. In addition, a table for monitoring the capability in the long term was created for possible later use. In addition, the development areas in the company's procurement were found out in this work.</p> <p>An agreement was made with Timber-hirsi Ltd that the sections classified as business secrets are not published.</p>		

Key words

Abc analysis, procurement strategy, procurement, purchasing, supplier

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 TIMBER-HIRSI OY:N ESITTELY	2
3 HANKINTATOIMI	3
3.1 Terminologiaa	3
3.2 Yleistä	4
3.3 Timber-hirsi Oy:n nykyinen hankintaprosessi	5
4 NYKYTILANTEEN KARTOITTAMINEN	7
4.1 Yrityksen hankinnan hallinnan kokonaisprofiili	7
4.2 Yrityksen hankinnan hallinnan kehityskartta	8
4.3 Yrityksen hankinnan hallinnan kokonaisprofiilin ja kehityskartan tulokset	9
5 HANKINTOJEN ABC- ANALYYSI	11
5.1 Yrityksen hankintojen abc- analyysi	12
5.2 Yrityksen hankintojen abc- analyysin tulokset	14
6 HANKINTOJEN PORTFOLIOANALYYSI	16
6.1 Yrityksen hankintaportfolio	18
6.2 Yrityksen hankintaportfolion tulokset	18
7 HANKINTATOIMEN STRATEGIA	21
7.1 Yrityksen nykyinen hankintastrategia	22
7.2 Yrityksen uudet hankintastrategiat	24
7.2.1 Yrityksen hankintastrategia	25
7.2.2 Yrityksen hankintastrategia toiminnan tasolla	26
8 TOIMITTAJIEN KYVYKKYYDEN ARVIOIMINEN	29
9 TULOKSET	31
10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	33
LÄHTEET	35
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely Kraljicin matriisissa	16
KUVIO 2. Yrityksen hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely Kraljicin matriisissa	19

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Kokonaisprofiilin arviointiskaalan määrittelytaulukko

TAULUKKO 2. Hankinnan kehityskaari

TAULUKKO 3. Timber-hirsi Oy:n kehityskartta

TAULUKKO 4. Timber-hirsi Oy:n ja suuryritysten kokonaisprofiilien vertailutaulukko

TAULUKKO 5. Timber-hirsi Oy:n nimikkeiden abcd- luokittelu

TAULUKKO 6. Timber-hirsi Oy:n nimikkeiden abcd- luokittelu ryhmittäin

TAULUKKO 7. Timber-hirsi Oy:n hyväksytyt toimittajat lomake

TAULUKKO 8. Timber-hirsi Oy:n toimittajien kyvykkyyden arviointitaulukko

1 JOHDANTO

Hankintatoimi jää valitettavan usein yrityksissä liian vähälle huomiolle. Usein keskitytään etsimään mahdollisimman edullisia ostohintoja ja muu hankintatoimen kehittäminen jää tekemättä. Hankintatoimen merkittävyys liikevoiton kannalta usein tiedostetaan mutta ei tiedetä kaikkia keinoja, joilla hankintatoimintaa voisi kehittää.

Kauppa- ja teollisuusministeriön sekä liikenne- ja viestintäministeriön käynnistämässä VALO-tutkimusohjelmassa toteutettiin NETMAN – Kysyntä- ja tarjontaverkoston hallinnankehittäminen osto- ja hankintatoiminnan näkökulmasta projekti, jonka aikana huomattiin että oli tarpeellista kehittää hankintatoiminnan entistä strategisemman roolin huomioivia uusia työkaluja, joita voitaisiin käyttää hankintatoiminnan kehittyneisyyden mittaamisessa ja kehittämisessä. Projektin aikana luotiin hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja siihen liittyvä kehityskartta. (Aminoff, Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2002a, 2-3.)

Tutustuin opintojeni aikana NETMAN- projektiin ja sen tuloksiin, ja sen innostamana sain idean kartoittaa pitkäaikaisen työpaikkani Timber-hirsi Oy:n hankintatoimen nykytilan ja aloittaa kartoituksessa havaittujen kehittämiskohteiden kehittämistoimenpiteet. Tässä työssä sain tilaisuuden kokeilla käytännössä NETMAN- projektissa kehitettyjä hankintatoimen kehittämisen työkaluja, jotka kehitettiin nimenomaan avuksi kaikille hankintatoimen kehittämisen parissa toimiville tahoille. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti suuresti myös pitkäaikainen kokemukseni erilaisista hankintatoimen työtehtävistä ja erityinen mielenkiintoni aihetta kohtaan.

Opinnäytetyön alkuvaiheen keskusteluissa työnantajayrityksessä päätettiin, että työssä tul- laan tarkastelemaan ainakin yrityksen hankintastrategioita ja tehdään suuntaa antava abc-analyysi yrityksen käyttämistä nimikkeistä. Työn tekeminen aloitettiin kuitenkin modifi- oimalla NETMAN- projektissa kehitetyt hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja siihen liittyvä kehityskartta vastaamaan juuri tämän yrityksen tilannetta. Työn seuraava vaihe oli yrityksen hankintatoimen nykytilan kartoittaminen modifioituilla kokonaisprofiililla ja kehityskartalla.

2 TIMBER-HIRSI OY:N ESITTELY

Timber-hirsi Oy sijaitsee Haapavedellä ja työllistää vuodenajasta riippuen 14-16 työntekijää. Henkilöstöstä 7 työskentelee etupäässä toimistossa, ja tuotannossa on vuodenajasta ja sesongista riippuen seitsemästä yhdeksään henkilöä. Yritys on perustettu vuonna 1994, ja tällä hetkellä sen liikevaihto on runsaat 2 milj. euroa. Noin puolet yrityksen liikevaihdosta tulee viennistä. Timber-hirsi on erikoistunut höylä- ja lamellihirsisten rakennusten suunnitteluun ja tuotantoon. Suunnittelun työllistävä osuus on suuri. Vaikka yrityksellä on omia mallistoja, jokainen asiakas haluaa ainakin pieniä muutoksia kuviin, jolloin tilaus menee tuotantoon suunnittelun kautta.

Timber-Hirsi Oy käyttää korkealaatuista, tunnettujen sahojen erikoistilauksesta toimittamaa puuta. Pääsääntöisesti käytetään kuusta. Materiaali on kansainvälisesti laatuluokiteltua talousmetsäpuuta. Kaikki puutavara ostetaan höylättyinä, koska yrityksen päämääränä on keskittyä ydinosaamiseensa rakennusten suunnitteluun ja tuotantoon, eikä omaan höyläyslinjaan ole tämän vuoksi investoitu. Kaikki Timber-hirsi-rakenteet valmistetaan CAD/CAM -menetelmällä. Koko laatuketju on rakennettu täyttämään asiakkaitten toiveet, ja rakenteet suunnitellaan kullekin markkina-alueelle sopiviksi. Yrityksen suunnitteluohjelmalla on suomalainen VERTEX kolmiulotteisine, visualisoituine kuvineen. Ohjelma on yhteensopiva automaattisen Hundegger -tuotantolinjan kanssa. Yrityksen tuotantoprosessi on hyvin pitkälle erikoistunut ja lyhyt. (Timber-hirsi Oy 2012a.)

Yrityksellä on tällä hetkellä 12 myyntiedustajaa Suomessa ja 14 ulkomailla. Yrityksen vientimaita ovat mm. Saksa, Ranska, Alankomaat, Espanja, Belgia, Portugali, Turkki, Luxemburg, Iso-Britannia, Israel, Japani, Puola, Latvia ja Venäjä.

Timber-hirsi Oy:n koko toiminta nojaa vahvasti yrityksessä vuonna 2007 käyttöön otettuun laadunhallintajärjestelmään. Laadunhallintajärjestelmää ylläpidetään ja sen vaikuttavuutta parannetaan jatkuvasti toiminnan mittaamisen, kehittämisen ja korjaavien toimenpiteiden avulla. Laadunhallintajärjestelmä on SFS-EN ISO 9001-standardin mukainen, ja sen käyttöönoton tavoitteena on sertifioida tuotanto tai ainakin osa siitä.

3 HANKINTATOIMI

Hankintojen osuus teollisuuden yritysten kokonaiskustannuksista on keskimäärin 50-80 prosenttia toimialasta riippuen. Jos investointityyppiset hankinnat ja epäsuorat hankinnat huomioidaan, hankintojen keskimääräinen vuosittainen osuus teollisuuden yritysten kokonaiskustannuksista on yli 80 prosenttia. Yleensä hankinnat eriytetään tilinpäätöksissä niin, että vain myytäviksi tai tuotantoon ostetut hankinnat näkyvät ostoina. Yrityksen hankinnoista suuri osa voi siis jäädä piiloon tilinpäätökseen. Esimerkiksi vuokrat, vakuutukset, siivouspalvelut ja kehitys- ja suunnittelupalvelut eivät näy tilinpäätöksessä ostojen alla. Edellä mainittuja hankintoja nimitetään usein epäsuoriksi hankinnoiksi. Useimmissa yrityksissä suurin osa käytössä olevista resursseista on saatu hankintojen ehdoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 21-22.)

3.1 Terminologiaa

Hankintatoimeen liittyvä termistö on Suomessa ja muualla maailmassa hyvin epätasällinen. Esimerkiksi ostaminen voi jonkun mielestä tarkoittaa tavaroiden tilaamista, tavaroiden kotiin kutsumista ja maksuliikenteen hoitamista. Toisessa yhteydessä sama termi saattaa tarkoittaaakin täyttä vastuuta hankinnoista, eli siihen sisältyy myös toimittajien valitseminen ja hinnoista neuvottelemine. Tilaamisen määritellään monissa yhteyksissä olevan tavaroiden tilaamista ja maksuliikenteen hoitamista, joka siis edellä määriteltiin ostamiseksi. Ostaminen tarkoittaa suppeimmillaan samaa kuin tilaaminen ja laajimmillaan se merkitsee täyttä vastuuta hankinnoista, eli hankintaa. Kotiinkutsun merkitys on ehkäpä kaikkein selvän. Sillä tarkoitetaan suullista tai elektronista ilmoitusta, jolla ilmoitetaan tavarantoimittajalle aikaisemmin sovitun tavarän tai palvelun tarkempi toimitusajankohta. (Iloranta ym. 2012, 49-53.)

Hankinnalle löytyy kirjallisuudesta monta erilaista määritelmää, jotka painottuvat kulloisenkin näkökulman painotuksen mukaan. Hankinta eroaa edellä määritellyistä ostamisesta ja tilaamisesta kahdella tavalla. Ensimmäinen niistä on, että tilaamisessa ja ostamisessa joku muu kuin tilaamisen tai ostamisen suorittava henkilö on tehnyt päätöksen ostettavasta tavarasta. Kyseinen päätöksenteko kuuluu hankinnan tehtäväkenttään. Hankinta eroaa os-

tamisesta ja tilaamisesta myös siinä, että hankinnan tehtäviin kuuluu määrätietoisien otteen ottaminen toimittajien johtamisesta, toimittajamarkkinoiden hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Nämä tehtävät eivät kuulu ostajan ja tilaajan tehtäviin. (Iloranta ym. 2012, 49-53.)

Hyvin monipuolisen hankintatoimen johtamisen kirjan kirjoittaneet Iloranta ja Pajunen-Muhonen ovat määritelleet hankintatermin seuraavasti:

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla. (Iloranta ym. 2012, 53.)

3.2 Yleistä

Perinteisesti ostopäätös on tehty pelkän kauppahinnan perusteella ja hankintatoimen tehtävät ovat keskittyneet toimistorutiinien hoitamiseen. Hankintatoiminnassa ollaan nyt siirtymässä yhä lisääntyvässä määrin kokonaisvaltaisemman hankintatoimen suunnittelun ja toteuttamisen suuntaan. Mm. hankintatoimen tutkijat Karrus, Aminoff, Hyppönen, Pajunen-Muhonen sekä Iloranta ovat todenneet tutkimustensa perusteella, että hankintatoimen tehtävät ovat muuttumassa yhä strategisemmiksi. Hankintahenkilöstön toimenkuvaan tulee yhä enemmän kuulumaan pitkäjänteisten hankintatoimen strategisten suunnitelmien tekemistä ja verkostojen ja ulkoisten resurssien hallintaa. Ostorutiinien määrää pyritään vähentämään. (Aminoff ym. 2002a; Iloranta ym. 2012; Karrus 2001.)

Olen huomannut tämän suuntauksen myös omassa työssäni hankintatoimen tehtävissä. Pelkkä ostohinta ei ole läheskään aina riittävä peruste ostopäätöksen tekemiselle. Toimittajien luotettavuus ja toimitusvarmuus ovat lähes yhtä tärkeitä asioita. Esimerkiksi, jos toimittajalta tilatut tavarat tulevat viikon myöhässä, myöhästyy meidän yrityksestämme lähdössä oleva talopaketti saman verran. Asiakkaan näkökulmasta meidän yrityksemme on vastuussa talopaketin toimituksen myöhästymisestä. Toimittajavalinnalla voidaan siis vaikuttaa suoraan oman yrityksen toimitusvarmuuteen ja siihen mielikuvaan, joka asiakkaalle jää yrityksestämme. Sama logiikka pätee laatuun. Yrityksemme laatu korreloi toimittajien laadun kanssa. Monet yritykset ovat nykyisin niin erikoistuneita omaan ydinosaamiseensa,

että niiden hankintojen arvo kokonaiskustannuksista on jopa 80 %. Tästä arvosta voidaan helposti päätellä toimittajien laadun merkitsevyys oman yrityksen lopputuotteiden laadun kannalta. Yrityksen tuottama arvonlisäys arvoketjussa voi tosin vaihdella hyvinkin paljon. Ääripäinä voidaan arvioida, että esimerkiksi vientiedustajalla voi oman työn tuottama arvonlisäys olla vain noin 5 %, mutta parturin omalla työllä tuottama arvonlisäys on todennäköisesti paljon huomattavampi.

3.3 Timber-hirsi Oy:n nykyinen hankintaprosessi

Tuotantopäällikkö ja toimitusjohtaja etsivät sopivia tavarantoimittajia ja käyvät hintaneuvottelut heidän kanssaan. Neuvotteluiden tavoitteena on saada sovituksi hinnat mahdollisimman pitkäksi ajaksi eteenpäin. Tavoitteena on myös neuvotella hinnat sille tasolle, kuin ne ovat muilla markkinoilla olevilla ostajilla eli kilpailijoilla. Neuvotteluiden yksi tavoite on siis kilpailukyvyyn varmistaminen. Hinnat sovitaan puutavarakaupoissa usein kolmeksi kuukaudeksi kerrallaan. Muiden tavaroiden osalta sopimukset ovat pitempiä, usein vuodenkin mittaisia. Puutavaroiden lyhyet sopimusjaksot ovat seurausta puun hinnan suuresta vaihtelevuudesta markkinoilla. Uusien toimittajien laatutason selvittämiseksi heiltä otetaan koe-erät tavaroista ja arvioidaan niiden laatu suhteessa hintaan. Päätös uudesta toimittajasta voi perustua myös aikaisempaan kokemukseen tai tietoon kyseisen yrityksen toiminnasta ja laadusta. Valituille toimittajille suoritetaan arviointi kuuden kuukauden välein. Silloin tarkastellaan kriittisesti kunkin toimittajan toimintaa ja luotettavuutta ja tehdään päätös yhteistoiminnan jatkamisesta tai lopettamisesta. Tässä vaiheessa voidaan joskus joutua etsimään uutta korvaavaa toimittajaa markkinoilta. Uusia toimittajia joudutaan myös joskus etsimään, kun ilmenee aivan uuden materiaalin tarve.

Yrityksen ostaja/tavarantilaaja tilaa kaikki erityisesti juuri tilausprosessi vaiheessa olevaan projektiin tarvittavat erityisosat joko asiakkaan tontille tai tehtaalle toimitettuina. Kotiinkutsuperiaatteella tilataan lisää varastotuotteena pidettäviä nimikkeitä aina sopivin väliajoin. Varastonhallintajärjestelmää käytetään apuna hankintaprosessissa etenkin suunniteltaessa kotiinkutsuperiaatteella tilattavien tavaroiden hankintamääriä. Hankintaprosessiin kuuluu myös tavaran vastaanotto tehtaalla tai asiakkaan luona. Asiakkaan luona tapahtuvan tavaran vastaanoton suorittaa käytännössä asiakas itse.

Hankintaprosessin tehokkuuden mittarina käytetään asiakastyytyväisyyskyselyillä kerran vuodessa kartoitettua asiakkaiden tyytyväisyyttä rakennuspaketin mukana saamiinsa väli-
tystavaroihin. Toisena mittarina on hinta/laatu-suhteen seuraaminen sekä tehtaalla että
asiakaskyselyllä kysymällä asiakkaiden mielipidettä hinta/laatu suhteesta. Yhtenä mittarina
seurataan ostojen osuutta liikevaihdosta. Kaikki edellä luetellut mittarit on määritelty yri-
tyksen laadunhallintajärjestelmän laatukäsikirjassa yrityksen virallisiksi hankintasuunnitte-
lu- ja hankintaprosessien mittareiksi. (Timber-hirsi Oy 2012b.)

4 NYKYTILANTEEN KARTOITTAMINEN

Yrityksessä täytyi tehdä ensimmäiseksi hankintatoimen nykytilanteen kartoittaminen. Kauppa- ja teollisuusministeriön sekä liikenne- ja viestintäministeriön käynnistämässä VALO- tutkimusohjelmassa toteutettiin vuonna 2002 NETMAN- Kysyntä- ja tarjontaverkoston hallinnan kehittäminen osto- ja hankintatoiminnan näkökulmasta projekti, jonka aikana kehitettiin uusiksi hankintatoimen kehittämisen työkaluiksi hankinnan hallinnan kokonaisprofiili sekä kehityskartta. Kokonaisprofiili –menetelmällä yritys määrittää ensin yrityksen hankintatoimen nykytilan, jonka jälkeen kehityskartan avulla löydetään tarvittavat kehittämiskohteet. Kehityskartta on tarkoitettu käytettäväksi ohjeellisena työkaluna ja sitä on hyödynnettävä tapauskohtaisesti. Päätin käyttää näitä uusia hankintatoimen kehittämisen työkaluja hyväkseni Timber-hirsi Oy:n hankintatoimen nykytilan selvittämisessä. (Aminoff ym. 2002a.)

4.1 Yrityksen hankinnan hallinnan kokonaisprofiili

Kokonaisprofiili ajatus ei ollut kokonaan NETMAN- projektissa kehitelty työkalu, sillä ajatusta on alun perin hahmotellut skotlantilainen David Jones vuonna 1997 väitöskirjassaan *Development and evolution of purchasing*. NETMAN- projektissa kehitellyn kokonaisprofiili-työkalun lopulliseen muotoon on otettu lisäksi vaikutteita hankintatoimen kansainvälisestä kirjallisuudesta ja etenkin siitä runsaasta tiedosta, jota tutkijat keräsivät projektin alussa benchmarking- menetelmän avulla suomalaisista yrityksistä. Yritykset olivat suuria, keskimäärin 1160 henkilön organisaatioita, joiden liikevaihto oli keskimäärin 200 miljoonaa euroa. Benchmarking- menetelmällä selvitettiin, mitkä olivat ratkaisevat osa-alueet hankintatoiminnan kehittämässä. Kun tutkijat olivat selvittäneet merkittävimmät osa-alueet, he loivat 14 eri hankinnan hallinnan pääaluetta käsittävän kokonaisprofiilin määrittämisen työkalun. (Aminoff ym. 2002a.)

Pääpiirteissään hankinnan hallinnan kokonaisprofiilin selvittäminen tarkoittaa sitä, että tutkittavan yrityksen hankintaan osallistuville henkilöille tehdään kysely, jossa vastaajaa pyydetään antamaan arvionsa erilaisten hankintaan liittyvien toimenpiteiden nykytilasta.

Kysymykset on jaoteltu neljäntoista hankinnan hallinnan pääalueen alle ja jokaisessa pääalueessa on 2-6 arvioitavaa hankintatoimeen liittyvää asiaa (LIITE 1).

NETMAN- projektin aikana kehitetty kokonaisprofiili-työkalu vaikutti osittain sellaiselta, että sellaisenaan se soveltuu ehkä paremmin isompien yritysten hankintatoimen nykytilan kartoittamiseen. Niinpä päädyin käyttämään NETMAN- projektissa annettua teoriapohjaa vain apuna kehittäessäni pienelle yritykselle sopivan kokonaisprofiilin kartoittamisen menetelmän. Projektista kirjoitetussa raportissa ei ollut esimerkkiä tutkijoiden käyttämistä kyselylomakkeista tai seikkaperäisempää selostusta tiedonkeruutyöstä, joten ensimmäinen työ oli laatia kyselylomake ostohenkilöstöä varten (LIITE 1). Lomakkeella kartoitettiin hankintatoimen kokonaisprofiili. Arviointia varten täytyi päättää arviointiskaala ja määrittellä se. NETMAN- projektin puitteissa oli laadittu mielestäni hyvä arviointiskaala, joka soveltui semmoisenaan myös pienen yrityksen hankintatoimen osa-alueiden arviointiin (LIITE 2). Kyselylomakkeen A- kohtaa varten täytyi myös laatia hankinnan kehityskaari-termiä selventävä taulukko. NETMAN- projektissa oli kehitetty tätä tarkoitusta varten hyvä taulukko, jonka muokattua versiota käytettiin tässä työssä (LIITE 3).

4.2 Yrityksen hankinnan hallinnan kehityskartta

Kehityskartalle on NETMAN-projektin tutkijoiden mukaan olemassa web-pohjainen työkalu. Useista yrityksistä huolimatta en päässyt tutkimusraportissa mainitulle internetsivulle. Erilaisia internetsivustoja selattuani tulin siihen tulokseen, että useat yritykset tarjoavat maksullisia kehityskartta palveluita. Yhtään ilmaista sovellusta en löytänyt. Koska tämä opinnäytetyö päätettiin toteuttaa mahdollisimman kevyellä budjetilla, päätin että tätä opinnäytetyötä varten on yrityksen kehityskartta luotava itse soveltaen kirjallisuuden antamaa tietoa menetelmästä. Loin karttapohjan, jossa on sama 14-kohtainen hankinnan hallinnan pääaluejaottelu kuten kyselylomakkeessa. Jokaisen pääalueen kohdalla on siihen liittyvistä kysymyksistä saadut arviot arvionumeroa vastaavassa laatikossa. Esimerkiksi hankinnan strategisuus pääalueen ensimmäiseen arvioitavaan asiaan on kolmen vastaajan vastauksien keskiarvoksi saatu 2, joten numero 1 on merkitty toiseksi ylimmälle riville 2. heräävä arvioiden kohdalle laatikkoon. Vastaavasti saman pääalueen toisen kysymyksen keskiarvovastaukseksi on saatu 3, joten numero 2 on kirjattu samalle riville 3. kehittyvä arvion kohdalle laatikkoon. (LIITE 4).

Taulukon alimmalla rivillä on laskettuna, montako kappaletta kutakin arvosanaa saatiin yhteensä. Oikeanpuolimmaisiksi lisäsin ”pääalueen tarkka keskiarvo”- sarakkeen, jollaista ei ole alkuperäisessä kehityskartta työkalussa. Katsoin, että kyseisen tiedon lisääminen antaa taulukolle lisäarvoa, koska se lasketaan keskiarvona kaikista kyseisen pääalueen kysymysten saamista arvosanoista. Kehityskarttaan sijoitetut toimenpiteiden saamat arvot ovat likiarvoja pyöristettyinä lähimpään kokonaislukuun, joka vääristää hieman kehityskartasta saatavaa tietoa. Pääalueen tarkka keskiarvo antaa tarkemman tiedon pääalueen nykytilasta. (LIITE 4).

4.3 Yrityksen hankinnan hallinnan kokonaisprofiilin ja kehityskartan tulokset

Kehityskartasta voidaan saada yhdellä silmäyksellä paljon tietoa yrityksen hankintatoimen nykytilasta ja kehittämiskohteista. Tämän yrityksen kehityskartasta voidaan nähdä, että yrityksen hankintatoimen tila on kehittyvässä tilassa, koska 52 % arvioista oli saanut arvosanan 3 kehittyvä. Kehityskartasta nähdään edelleen, että yksikään hankintaan liittyvä toimenpide ei ole parhaalla edistykseisellä tasolla. Toisen ääripään, eli kehittymättömän arvosanan sai vain yksi toimenpide. Tämä huonoimman arvosanan saanut toimenpide kuuluu hankinnan strategisuukselle pääalueen alle. Täten kehityskartan antama tieto tukee aikaisemmin tehtyä päätöstä, että tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ainakin yrityksen hankintastrategioita.

Edelleen kehityskartta antaa mielenkiintoista tietoa, kun katsotaan pääalueiden saamia keskiarvolukuja. Nytkin huomataan, että hankinnan strategisuukselle on saanut huonoimman keskiarvon. Toiseksi huonoiten kehittynyt pääalue tässä yrityksessä on kysynnän ja tarjonnan hallinta. Jos kehittämisen kohteeksi otetaan kolme huonoiten kehittynyttä pääaluetta, valikoituu kehitettävien pääalueiden joukkoon vielä toiminnan painopiste, kumppanuustoiminta ja henkilöstön osaaminen, joiden kaikkien keskiarvoksi on saatu 2,8. Kehityskartasta selviää myös, että nimikkeistön hallinta, tilausten ja toimitusten hallinta ja operatiivinen tehokkuus ovat yrityksen kehittyneimmät pääalueet.

Mielenkiintoinen vertailu voidaan tehdä tutkittavan yrityksen ja NETMAN-projektissa mukana olleiden suuryritysten välillä. Suuryritysten kokonaisprofiileista oli tehty keskiarvokartta, jossa oli kaupan, teollisuuden ja projektiliiketoiminnan tulokset kuvattu kukin

erikseen. Jos tarkastellaan hankintatoimen tilaa yleensä, on tämän yrityksen hankintatoiminta kehityskaaren keskivaiheilla. Sama tilanne oli tutkituilla suuryrityksillä. Hankinnan strategisuus on tarkalleen samalla tasolla tässä yrityksessä kuin se oli teollisuuden suuryrityksissä. Timber-hirsi Oy:n toiseksi huonoiten kehittynyt pääalue- kysynnän ja tarjonnan hallinta, sai keskiarvon 2,6, kun vastaava luku teollisuuden suuryrityksissä oli keskimäärin 1,3. Teollisuuden suuryrityksissä kumppanuustoiminta sai myös arvosanan 1,15. Vastaava luku Timber-hirsi Oy:ä oli 2,8. (LIITE 5).

Näiden vertailujen valossa voidaan todeta, että tämän yrityksen hankintatoimen tila ei ole mitenkään huolestuttava, vaan se on samalla tasolla ja osittain jopa paremmalla tasolla kuin Suomen teollisuusyrityksissä keskimäärin.

5 HANKINTOJEN ABC- ANALYYSI

Hankintojen abc- analyysi luo yhdessä kokonaisprofiilin kartoituksen kanssa pohjan yrityksen hankintatoimen kehittämisprojektille. Abc- analyysissä hankittavat tuotteet luokitellaan muutamaankin ryhmään jonkin seikan perusteella. Luokittelu voidaan tehdä esimerkiksi euromääräisen kulutuksen, myytyjen kappalemäärien, ostettujen kappalemäärien tai euromääräisten ostojen perusteella. Valittava luokittelu riippuu paljon siitä, mille alalle yrityksen liiketoiminta on suuntautunut. Esimerkiksi rengasliikkeessä on järkevää luokitella ostettuja yksiköitä. Rautakaupassa euromääräiset ostot ovat selvästi parempi luokitteluperuste. Sopiva luokituksen ajanjakso on kalenterivuosi tai myyntisesonki. (Iloranta ym. 2012; Sakki 2009.)

Abc-luokitteluun liittyy muutamia vahvoja uskomuksia, jotka on todistettu useissa tutkimuksissa paikkansa pitäviksi. Ostoihin liittyvä uskomus on, että 20 % tilauksista vie 80 % ostobudjetista. Abc- analyysi auttaa havaitsemaan hankintojen ja asioiden keskinäisiä tärkeysjärjestyksiä. Erisuuruisia hankintoja tulisi ohjata eri tavoin, niillä tulisi olla erilaiset hankintastrategiat. Abc- analyysi auttaa näkemään yksittäisen hankittavan tuotteen osuuden koko hankintojen arvosta ja arvioimaan mahdollisten kehittämisen hyötyjen suuruusluokan. (Iloranta ym. 2012; Sakki 2009; Karrus 2001.)

Abc- analyysissä tuotteet luokitellaan yleensä 3-5 luokkaan. Luokkamäärä riippuu siitä, kuinka tarkkaa tietoa tuotteista halutaan saada. Myös ostojen kokonaismäärä ja ostettavien tuotteiden lukumäärä voivat vaikuttaa luokitteluryhmien määrään. Jos yritykseen ostetaan viittä tuotetta, on hyvinkin perusteltua käyttää viittä luokkaa eli abcd- luokitusta. Jos yritykseen ostetaan vain 50 erilaista tuotetta, riittää hyvin abc luokittelu. Jos tuotteet luokitellaan neljään abcd- luokkaan, luokittelun perusteena voidaan käyttää seuraavaa jaottelua:

- A- tuotteet = ensimmäiset 50 % kumulatiivisista ostoista
- B- tuotteet = seuraavat 30 % kumulatiivisista ostoista
- C- tuotteet = seuraavat 18 % kumulatiivisista ostoista
- D- tuotteet = viimeiset 2 % kumulatiivisista ostoista

Edellä kuvatulla menetelmällä a- tuotteiksi valikoituvat siis ne tuotteet, joita on ostettu euromääräisesti eniten verrattuna kokonaisostoihin. B- tuotteiksi valikoituvat edelleen euromääräisesti seuraavaksi eniten ostetut tuotteet jne. Abc- luokittelun tavoitteena on löytää taloudellisesti merkittävimmät tuotteet, joiden hankkimiseen tulisi paneutua muita vähämerkityksellisempiä tarkemmin. Näin siis ei tuhjata tarpeettomasti kallista työaika sel- laisten tuotteiden hankkimiseen, joiden osuus kokonaishankinnoista on hyvin vähäinen. Luokituksen d- nimikkeiden osalta voidaan jopa miettiä niiden poistamista kokonaan tuo- tevalikoimasta, mikäli tämän katsotaan olevan järkevää. (Karrus 2001, 180).

Tutkija Jouni Sakin mielestä on erittäin tärkeää, että tuotteet luokitellaan nimikkeittäin eli tuotteittain ilman, että niitä olisi etukäteen ryhmitelty mitenkään. Tutkijat Iloranta ja Paju- nen-Muhonen taas ovat sitä mieltä, että ryhmittelykin on joissain tilanteissa järkevää. Itse olen sitä mieltä, että ainakin ostojen perustietoja laskettaessa kannattaa tuotteita käsitellä nimikkeittäin. Varsinainen analyysi voidaan sitten kuitenkin tarvittaessa tehdä ryhmittäin, jos tuntuu ja näyttää siltä, että näin saadaan paremmin hyödynnettävissä olevaa tietoa os- toista. Esimerkkinä voidaan tarkastella tilannetta, jossa abc-analyysillä on selvitetty yhtenä ryhmänä kaikkien kiuastarvikkeiden ostojen osuus kokonaishankinnoista. Kiuastarvikkeita tarjoaa kaksi yritystä, joista toisella itse kiukaat ovat huomattavasti edullisempia ja toisella muiden kiuastarvikkeiden hintataso on huomattavan alhainen. Koska tiedossa ei ole pelk- kien kiuastarvikkeiden vaikutusta kokonaishankintoihin, ei toimittajavertailua voida tehdä kovinkaan helposti. Toimittajavalinnan avuksi tarvitaan tällaisessa tapauksessa ainakin tieto ostetuista kappalemääristä. Jos abc- analyysi olisi alun perin tehty nimikekohtaisesti, selvittäisiin toimittajavalinnasta vähemmällä työllä.

5.1 Yrityksen hankintojen abc- analyysi

Yrityksen ostohenkilöillä on tietty ”tuntuma” siitä, miten ostomäärät jakautuvat eri nimik- keiden ja toimittajien kesken. Kuitenkaan varsinaista abc- luokitusta nimikkeistä ei ole koskaan tehty. Koska abc- analyysi toimii yhdessä kokonaisprofiilin kartoituksen kanssa pohjana yrityksen hankintatoimen kehittämisprojektille, täytyi seuraavaksi tehdä abc- ana- lyysi yrityksessä käytössä olevista nimikkeistä. Luokkia päätettiin tehdä neljä, eli abcd- luokitus.

Analysointityön ensimmäisenä tehtävänä oli päättää, mistä järjestelmästä tarvittavat tiedot etsitään. Yrityksessä on käytössä varastohallintajärjestelmä, mutta jotkut rakennuskohtaiset ostot eivät kirjaannu missään vaiheessa järjestelmään. Tällaisia voivat olla esimerkiksi rakennuskohtaisesti tilatut sisäportaat, ikkunat tai erikoisen väriset kattohuovat. Tilinpäätöksestä saadaan tieto kaikista ostoista yhteensä, mutta sieltä ei näe esimerkiksi rautatavaroiden, ikkunoiden tai hirsiraaka-aineiden osuutta kokonaisostoista. Näistä seikoista johtuen hankintatiedot päätettiin etsiä yrityksessä käytössä olevasta laskujenhallintajärjestelmästä ja siellä olevista ostolaskuista.

Laskut oli käytävä lävitse yksi kerrallaan, koska samalta toimittajalta tulee useimmiten useita nimikkeitä samalla kerralla ja ostot haluttiin selvittää nimikekohtaisesti. Kaikki tilinpäätöspäivän perusteella ajalle 1.1.2012-31.12.2012 päivätyt 976 ostolaskua käytiin lävitse jossakin laajuudessa. Tähän ostolasku määrään sisältyivät siis kaikki kyseisenä ajanjaksona yritykseen tulleet laskut, muutkin kuin aineostoihin liittyvät laskut. Tarkoituksena oli löytää mahdollisimman kattavasti aineet ja tarvikkeet kirjanpitolille tiliöidyt laskut. Muut kuin aine- ja tarvikeostolaskut sivuutettiin vain toteamalla, etteivät ne sisällä aine- tai tarvikeostoja.

Ostolaskut sisältävät usein myös rahtikuluja, koska useimmiten tavarat kuljetetaan myyjän rahtisopimusta käyttäen. Koska laskut käytiin yksitellen läpi, voitiin laskea myös kaikista ostoista aiheutuneet rahtikulut omaksi menoeräkseen. Vaikka rahtikulut eivät olekaan varsinainen varastonimike, oli niiden laskeminen perusteltua, koska ne ovat olennainen ja iso osa hankintoja ja koko liiketoimintaa. Myöskin muut kuin ostoista aiheutuneet rahtikulut laskettiin. Muita rahtikuluja aiheutuu etenkin valmiiden rakennuspaketeiden toimittamisesta asiakkaille ja esimerkiksi messuilla tarvittavan myyntirekvisiitan kuljettamisesta. Muutamien huolitsijoiden ulkomaantoimituksiin liittyvät laskut jätettiin huomioimatta, koska yleensä vientiasiakkaat maksavat ja hankkivat rahtauksen omaan lukuunsa. Se, että yritys ostaa huolintapalveluita, on poikkeuksellista.

Ostotapahtumia löydettiin 117 eri tuotteelle eli nimikkeelle. Näiden lisäksi laskettiin vielä aikaisemmin mainitut rahtikulut omaksi menoeräkseen. Muutamien nimikkeiden osalta oli käytännöllisempää muodostaa laajempikäsitteinen nimikeryhmä. Näin meneteltiin ikkunoiden kanssa. Ikkunoita voidaan tilata vuoden aikana sataakin erilaista variaatiota. Kuitenkaan jokaisen variaation vuosittainen tilausmäärä ei ole olennainen tieto, vaan on tärke-

ää saada tieto vuoden aikana tilatuista tietäntyyppisistä ikkunoista. Tämän vuoksi ikkunoista muodostettiin kaksi nimikeryhmää, ”ikkunat Dk” ja ”ikkunat muut”. Tilanne on samanlainen ovien suhteen. Niistäkin muodostettiin kolme nimikeryhmää, talo-ovet, mökkiovet ja saunanovet. Myöskin lauteita tilataan vuoden aikana monenlaisia, mutta olennaisin tieto kuitenkin on euromääräinen vuosikäyttö. Lauteet ovat siis yksi nimike.

Kunkin nimikkeen euromääräiset ostomäärät kerättiin Excel- taulukkoon. Taulukossa ovat seuraavat tiedot vasemmalta oikealle mainittuina:

- Nimike
- Vuoden 2012 aikana ostettu määrä yksiköinä (kuutiota, juoksumetriä, rullaa, kappaletta, pakettia tai laatikkoa).
- Se yksikkö, jolla kyseinen tuote ilmoitetaan varastossa ja laskuilla.
- Vuoden 2012 aikana ostettu määrä euroina.
- Kumulatiiviset ostot.
- Kuinka monta prosenttia kyseisen nimikkeen ostot ovat koko vuoden kokonaisostoista.
- Kumulatiivinen prosenttimäärä.
- Abcd-luokittelun mukainen luokka kullekin nimikkeelle.

Saman taulukon alimmalla rivillä on mainittuna myös ostettujen rahtien määrä, koska sekin selvitettiin, vaikka rahdit eivät olekaan mukana virallisessa aineostojen abcd- analyysissä. (LIITE 6.)

5.2 Yrityksen hankintojen abc- analyysin tulokset

Luokituksen tuloksista nähdään, että kuuden nimikkeen yhteisostot (5 % kaikista nimikkeistä) muodostavat puolet kaikista aine- ja tarvikeostoista. Tulokset kertovat myös, että 20 % nimikkeistä eli 23 nimikettä muodostavat 80 % vuoden kokonaisostoista. Tässä huomataan siis yllättäen, että useiden matemaatikkojen tunnustama 20/80, ns. Pareto sääntö toteutui tässäkin tapauksessa. Kansantaloustieteilijä Vilfredo Pareto huomasi tulonjakoa tutkiesaan, että 20 % tietystä ihmisjoukosta keräsi 80 % varallisuudesta. Kun asiaa tutkittiin myöhemmin lisää, huomattiin että 20/80 sääntö toteutuu mitä erilaisimmissa tutkimuskoh-teissa. (Sakki 2009; LIITE 6.)

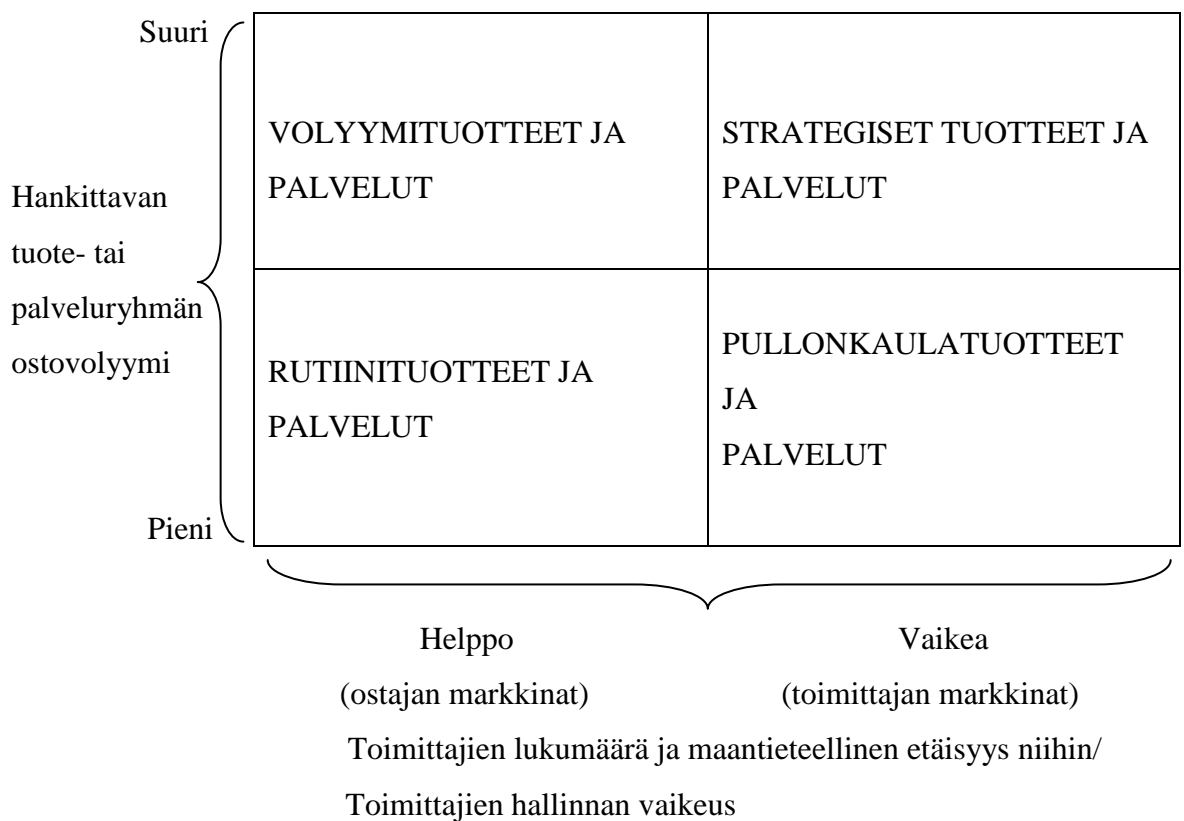
Edelleen voidaan havaita, että kaikki a-nimikkeet ovat hirsiä lukuun ottamatta ikkunat-muut- nimikettä. Mikäli rahdit olisivat olleet mukana abcd- jaottelussa, olisivat ne olleet neljänneksi suurin kuluerä koko vuoden ostoissa. (LIITE 6).

Normaalin abcd- luokittelun lisäksi nimikkeet jaettiin erilaisiksi tuoteryhmiksi, joista edelleen tehtiin abcd- luokittelu. Tämä tehtiin vain sen vuoksi, jotta nähtäisiin, antaako erilainen ryhmittely jotain merkittävää tietoa hankinnoista. Osa hankintatoimen tutkijoistahan oli sitä mieltä, että ryhmittelykin saattaa olla joissain tilanteissa järkevää. Myös tämän analyysin tuloksena nähdään, että hirret muodostavat tärkeimmän hankintaryhmän. Lautatavarat ovat toiseksi suurin hankintaryhmä. Edelleen ”ikkunat-muut” ovat kolmanneksi tärkein ryhmä. Kun nyt tarkastellaan rahtien merkittävyyttä suhteessa abcd- analyysissä mukana oleviin ryhmiin, olisivat rahdit olleet tässäkin neljänneksi merkittävin hankintaerä, jos ne kuuluisivat tarkasteltaviin ryhmiin. (LIITE 7).

Näiden kahden erilaisen abcd- analyysin tuloksena voidaan siis nähdä, että ryhmittelyanalyysi antaa samaa informaatiota kuin nimikekohtainen analyysi. Molemmissa analyysissä hirret ja ikkunat-muut muodostavat hankintojen merkittävimmän osuuden. Molemmissa jaotteluissa rahdit olisivat olleet neljänneksi merkittävin menoerä, jos ne olisivat olleet mukana. Kuitenkin voidaan huomata, että jos olisi tehty pelkästään ryhmien mukainen abcd- jaottelu, ei voitaisi erottaa erilaisten lautatavaranimikkeiden keskinäistä merkittävyyttä. Ryhmien perusteella tehdyn jaottelun perusteella näyttäisi siltä, että kaikki lautatavarat kuuluvat b- luokkaan. Kuitenkin kun katsotaan asiaa tarkemmasta analyysistä, huomataan että jotkut lautatavararyhmän nimikkeet kuuluvat jopa d- luokkaan.

6 HANKINTOJEN PORTFOLIOANALYYSI

Hankintojen portfolioanalyysi on myös yksi yrityksen hankintatoimen kehittämisen ja strategisen suunnittelemisen työkalu. Tämän analyysin tekemiseen on monenlaisia menetelmiä, mutta ehkä käytetyin ja käyttökelpoisin malli on Peter Kraljicin kuvaama malli, Kraljicin matriisi. Tässä menetelmässä hankinnat jaetaan neljään eri ryhmään toisaalta rahallisen ostovolyymien ja toisaalta saatavuuden, hankintariskien ja ostamisen vaikeuden perusteella.



KUVIO 1. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely Kraljicin matriisissa (mukailen Kraljic 1983)

Hahmotellun nelikentän eri nurkkiin sijoittuvat tuote- ja palveluryhmät ovat hankinnan kannalta hyvin erilaisia. Tuotteen paikan määrittely kaksiulotteisessa koordinaatistossa perustuu abc-analyysiin. A-tuotteet sijoittuvat ostovolyymiä kuvaavalla pystyakselilla koordinaatiston yläosaan ja d- tuotteet alaosaan. Vastaavasti kutakin tuotetta toimittavien yritysten lukumäärä ja maantieteellinen etäisyys määrittävät tuotteen paikan vaakasuunnas-

sa. Mitä vähemmän mahdollisia toimittajia on ja mitä vaikeampaa yhteistyö heidän kanssaan on, sitä enemmän oikealla tuote sijaitsee koordinaatistossa. (Iloranta ym. 2012; Sakki 2009.)

Volyymituotteet ja -palvelut kenttään kuuluvat ne nimikkeet ja palvelut joiden kulutus ja hankintavolyymi ovat suuria. Nämä usein myös muodostavat rahamääräisesti suurimman osan organisaation hankinnoista. Niiden osuus tuote- ja palvelunimikkeistä saattaa silti olla hyvinkin vähäinen. Tämän ryhmän tuotteiden hankintastrategiaan kuuluu kilpailuttaminen ja kustannussäästöjen tavoittelemine. Näiden tuotteiden hankinnoissa saatavat pienetkin säästöt merkitsevät huomattavia rahamääräisiä säästöjä. (Iloranta ym. 2012, 119.)

Rutiinituotteet ja -palvelut neljännekseen kirjatut tuotteet koostuvat tyypillisesti hyvin erilaisista hankinnoista, joiden arvo sinänsä ei ole suuri, mutta joiden markkinoilla on runsaasti kilpailevia toimittajia. Tämän ryhmän tuotteille on tavallista, että hankinnan arvo on suhteellisen pieni verrattuna hankintaprosessista aiheutuneisiin kustannuksiin. Esimerkkejä tuotteista ovat esimerkiksi toimistotarvikkeet ja työkalut. Näiden tuotteiden hankintastrategiana on automatisoida hankintaprosessi mahdollisimman tehokkaaksi. Usein vastuu rutiinituotteiden hankinnoista annetaan jopa toimittajille. Tällöin toimittajat seuraavat tuotteiden määriä asiakkaan varastossa ja täydentävät tarpeen mukaan. (Iloranta ym. 2012, 119-120.)

Pullonkaulat tuotteet ja -palvelut neljännekseen kuuluvien hankittavien tuote- ja palvelunimikkeiden volyyymi on suhteellisen pieni ja mahdollisia toimittajia vähän. Vaikka näiden tuotteiden arvo on vähäinen, niiden puuttuminen saattaa aiheuttaa merkittäviä ongelmia ostavan yrityksen toiminnassa ja ne muodostavat siksi toiminnan pullonkaulan. Tähän ryhmään kuuluvia tuotteita ovat esim. sellaiset tuotantokoneen varaosat, joita voi toimittaa vain yksi toimittaja. Tämän ryhmän tuotteiden hankintastrategian päätavoitteena onkin varmistaa tuotteiden saatavuus. (Iloranta ym. 2012, 121; Fyrsten 2005, 6.)

Strategiset tuotteet ja -palvelut neljännekseen sisältyvät tuotteet ja palvelut ovat yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta kriittisiä, arvoltaan suuria ja niille on vain muutama vaihtoehtoinen toimittaja. Toimittajia saattaa olla vain yksi. Tähän nelikentän lohkoon kuuluvat tuotteet ovat usein- joskaan eivät aina- räätälöityjä, tai muulla tavalla ainutlaatuisia. Niihin saattaa liittyä patentein suojattua erikoisteknologiaa, tai erilaisia sovitus-

tai testausvaiheita. Tietokoneiden mikroprosessorit tai lentokoneen moottorit ovat esimerkkejä tällaisista tuotteista. Tämän ryhmän tuotteiden hankinta on haasteellisinta. Esimerkiksi perinteinen hintakilpailuttaminen ei näiden tuotteiden kohdalla toimi, koska toimittajavaihtoehtoja ei juuri ole. Toimittajayhteistyön kehittäminen on strategisten hankintojen ainoa hallintakeino. (Iloranta ym. 2012, 122.)

Vaikka hankinnat jaotellaan tässä analyysissä hyvin karkeasti erilaisiin luokkiin, voi prosessi synnyttää uusia oivalluksia. Pelkästään tietoisuus kunkin hankittavan tuotteen nykyisestä roolista ja asemasta riittää usein tuottamaan uusia ajatuksia ja strategiasuuntaviivoja.

6.1 Yrityksen hankintaportfolio

Koska tätä edeltävänä työnä tehtiin abc-analyysi ostettavista nimikkeistä myös ryhmittäin, päätettiin yrityksen hankintaportfolio tehdä näitä ryhmiä käyttäen. Lisäksi tässä tehtävässä tuntui järkevältä ottaa huomioon myös muut mahdollisesti esille tulevat tärkeät, tai yrityksen toiminnan kannalta olennaiset hankintojen ryhmät. Tässä analyysissä voidaan siis näin helposti tarkastella yrityksen hankintoja laajemmassa mittakaavassa, kuin mitä esimerkiksi abc- analyysissä tässä opinnäytetyössä tehtiin.

Kunkin tuoteryhmän paikka koordinaatistossa päätettiin sen mukaan, miten kyseiseen ryhmään kuuluvat nimikkeet olivat sijoittuneet nimikekohtaisessa abc- analyysissä. Jos esimerkiksi tuoteryhmä lauteet oli ryhmienvälisessä abc- luokittelussa ollut c- nimike, mutta tarkemmassa abc- analyysissä b- nimike, käsiteltiin sitä tässä analyysissä b- nimikkeenä. Edelleen mitä suuremmat vuosiosot kyseisellä tuoteryhmällä oli, sitä ylempänä sen paikka koordinaatistossa on. Abc- analyysiin kuulumattomat hankinnat on merkitty sulkeiden sisään.

6.2 Yrityksen hankintaportfolion tulokset

Aikaisemmin käsiteltyjen tuoteryhmien lisäksi merkittäviksi hankinnoiksi tässä vaiheessa nousivat salvoskoneen varaosat ja Vertex-suunnitteluohjelman lisenssit ja päivitykset, jotka ovat vieläpä pullonkaulatuotteita. 40 prosenttia abc-analyysissä olleista tuotteista sijoit-

tuu volyymituote kategoriaan. Tämän kategorian tuotteiden suhteen on paljon tehtävissä. Toimittaja voidaan valita lukuisten toimittajien joukosta ja hintakilpailutuksella voidaan saada huomattavia rahallisia säästöjä. Tämän analyysin perusteella voidaan siis tehdä yksi iso strateginen linjaus, eli että edullisiin ostohintoihin pyrkiminen on yksi keskeinen osa yrityksen hankintastrategiaa.

Volyymituotteet ja palvelut	Strategiset tuotteet ja palvelut
<p style="text-align: center;">Lautatavarat</p> <p>Ikkunat muut Lauteet Mökkiovet Talo-ovet Väliovet ja tarvikkeet</p> <p style="text-align: center;">Tiivistenauhat Ikkunat Dk</p>	<p style="text-align: center;">Hirret</p> <p style="text-align: center;">(Rahtit)</p>
<p>Talo portaat</p> <p style="text-align: center;">Kiuastarvikkeet</p> <p>Huovat Rautatarvikeostot muut</p> <p style="text-align: center;">Pakkaustarvikkeet</p> <p>Saunanovet</p> <p style="text-align: center;">Lukot</p> <p>Kevyemmät portaat Tuulensuojakangas Peltitarvikkeet</p>	<p>(Vertex- suunnitteluohjelman lisenssit ja päivitykset)</p> <p>(Salvoskoneen varaosat)</p> <p>Vesikouru saunan lattiaan</p>
Rutiinituotteet ja palvelut	Pullonkaulatuotteet ja palvelut

KUVIO 2. Yrityksen hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely Kraljicin matriisissa

Toinen hyvä huomio oli, että vain muutama tuote on kahdessa vaikeimmin hallittavissa kategorioissa, strategisissa- ja pullonkaulatuotteissa. Rahtien lopullinen sijoittuminen strategiaan tuotteisiin oli ehkäpä tämän analyysin yllättävin havainto. Rahtintarjoajia voisi ajatella olevan hyvinkin runsaasti tarjolla, mutta tässä tapauksessa tilanne ei olekaan niin yksinkertainen. Suurin osa yrityksen rahdeista koostuu jämerällä kappaletavaranoosturilla

varustetun rekka-auton käyttämisestä. Tällaisia ei ole lähistöllä tarjolla muilla, kuin yrityksen nykyisin käyttämällä liikennöitsijällä. Toinen strategisiin hankintoihin luokiteltava ryhmä olivat hirret. Hirren tekijöitäkin voi ajatella olevan paljon markkinoilla, mutta yrityksen laatuvaatimukset ja oma höyläyksessä käytettävä profiili tekevät hirsistä strategisen tuotteen. Yrityksen abc-analyysissä olleista tuotteista 50 % on siis strategisia tuotteita. Lisäksi ison menoerän muodostavat rahdit kuuluvat strategisiin tuotteisiin. Hyvin iso osa hankinnoista on strategisia tuotteita, joiden suhteen ei ole muuta tehtävissä kuin toimittajasuhteiden tiivistäminen.

7 HANKINTATOIMEN STRATEGIA

Strategia tarkoittaa toimintasuunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä (Iloranta ym. 2012, 131-132). Useissa hankintatoimen tutkimuksissa on todettu, että Suomen hankintatoimen tila on kehittymättömämpi kuin monissa muissa maissa. Etenkin strategisen hankintatoimen suunnittelun parissa olisi paljon kehittämistä, jotta saavutettaisiin se hankintatoimen taso, joka parhaiten menestyneillä yrityksillä on. Iloranta & kumppanit ovat kiteyttäneet strategian merkittävyyden hyvin:

Kun koko organisaatiolla on yhteinen näkemys tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi, jokaisen on helpompi keskittyä oikeisiin asioihin. Turha pohtiminen, päällekkäisyys ja harkitsematon toiminta vähenevät, eikä joka päivä tarvitse tehdä uusia päätöksiä samoista asioista. Strategiaprosessi ja dokumentoitu strategia ovat työkaluja, joilla koko organisaatio saadaan ymmärtämään, omaksumaan ja toteuttamaan yhteisiä linjanvetoja ja toimintasuunnitelmia. (Iloranta ym. 2012, 133.)

Hankintatoimen strategian laatiminen on usein hyvin haasteellinen työ. Yrityksen hankinnat koostuvat hyvin erityyppisistä, eri tavoin käyttäytyvistä tuotteista ja palveluista. Hankintojen merkityksellisyys voi olla erilainen ja toimittajamarkkinat voivat olla eri suuruisia. Hankintastrategian laatimista helpottaa, kun hankinnat ryhmitellään erilaisiin hankintaryhmiin. Jokaiselle hankintaryhmälle mietitään tämän jälkeen järkevin toimintatapa. Kun kaikkien hankintaryhmien hankintastrategiat yhdistetään, saadaan tulokseksi yrityksen hankintastrategia. (Iloranta ym. 2012, 146.)

NETMAN –kysyntä- ja tarjontaverkoston hallinnan kehittäminen osto- ja hankintatoiminnan näkökulmasta projektin aikana selvitettiin, mitkä asiat tulisi sisällyttää yrityksen hankintatoimen strategiaan. Olennaisia asioita ovat: tuotteisiin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet (hintataso ja laatu), toimintaan liittyvät vaatimukset ja tavoitteet (palvelutaso, laatu ja tavoitteet), toimittajien hallintaan liittyvät vaatimukset ja tavoitteet sekä henkilöstön kehittäminen. Hankintastrategiaan tulisi liittyä olennaisena osana toimittajien arviointimenettelyn kehittäminen ja käyttöönotto. (Aminoff, Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2002b, 20-25.)

Tämä osio työstä on salattu.

Tämä osio työstä on salattu.

Tämä osio työstä on salattu.

Tämä osio työstä on salattu.

Tämä osio työstä on salattu.

Tämä osio työstä on salattu.

Tämä osio työstä on salattu.

8 TOIMITTAJIEN KYVYKKYYDEN ARVIOIMINEN

Hankintatoimen kehittämisprojektiin ja hankintastrategiaan tulisi liittyä toimittajien arviointimenettelyn laatiminen ja käyttöönotto toimittajien laadukkuuden ja palvelutason määrittämiseksi. Mikäli seuranta ei ole aikaisemmin ollut, se voidaan aloittaa helposti seurattavien ja selkeiden asioiden seuraamisella. Kun toimittajien seuraaminen on vakiintunut osaksi päivittäistä hankintatyötä, voidaan seuranta laajentaa toimittajakohtaiseksi laadun, määrän ja palvelutason seuraamiseksi. Useissa hankintatoimen tutkimuksissa on kartoitettu, minkälaisen asioiden suhteen toimittajien kyvykkyyttä on hyvä seurata. Toimittajista pitäisi ottaa seurannan kohteeksi ainakin tuotteiden laatupoikkeamat, toimitusaikojen täsmällisyys ja pituus, toimitusmäärien tilauksenmukaisuus sekä toimituksen vahingoittumattomuus. Eri kyvykkyystekijöille voi myös olla erilaiset painoarvot sen mukaisesti, kuinka merkittävä kyseinen tekijä on kulloisenkin toimittajavalinnan kannalta. (Aminoff ym. 2002b, 25-26; ProHankinta-työryhmä 2013.)

Hankintastrategian laatimisen luontevana jatkumona oli siis sopivan toimittajien kyvykkyyden arvioimismenetelmän suunnitteleminen, koska yrityksellä ei ollut sellaista olemassa. Toki ostohenkilöstöllä oli jokaisen toimittajan toiminnasta jonkunlainen, omaan pitkän aikavälin kokemukseen perustuva tuntuma. Koska läheskään kaikkia toimituksissa havaittuja virheitä ei kirjata yrityksen varastohallintajärjestelmään, oli syytä miettiä, miten toimituksissa ilmenevät virheet voitaisiin järjestelmällisesti tilastoida.

Yrityksessä käytyjen keskustelujen tuloksena päätettiin, että mahdolliset toimittajareklaamaatiot aletaan keräämään käytössä oleviin toimittajakansioihin. Kansioissa ovat talletettuina muutkin toimittajia koskevat tiedot, kuten esimerkiksi hinnastot. Näin saadaan kaikki toimittajia koskeva tieto kerätyksi samaan paikkaan. Tämän lisäksi päätin kuitenkin suunnitella myös erillisen toimittajien kyvykkyyden seurantataulukon. Taulukko voidaan ottaa yrityksessä käyttöön mikäli ilmenee, että tarkempi toimittajien seuraaminen onkin tarpeen. Yrityksen ensimmäiseksi toimittajien kyvykkyyden seurantamenetelmäksi luotiin hyvin yksinkertainen Excel-tili. Taulukossa on ylimpänä toimittajan nimi. Sen jälkeen on kyseisen toimittajan abc- luokituksessa sama luokkatunnuskirjain. Tämän jälkeen on jokainen seurattava asia omilla riveillään. Lisäksi on oma sarake poikkeaman tapahtumapäivää varten. Eri kyvykkyystekijöiden painoarvoihin ei tässä työssä vielä otettu kantaa. Eri

tekijöiden painoarvo voi olla erilainen riippuen siitä, mitä tuotetta kukin toimittaja toimittaa. Painoarvot on mielestäni jokaisen ostajan mietittävä yksilöllisesti jokaiselle omalle toimittajalleen. (LIITE 9).

Ajatuksena on että jokaisella hankintoja tekevällä henkilöllä olisi esimerkin mukainen seuranta-aulukko omalla koneellaan. Kullakin ostajalla olisi omassa taulukossaan vain niiden toimittajien seuranta, joiden kanssa hän tekee yhteistyötä. Vaihtoehtoisesti käytössä voisi olla kaikki toimittajat käsittävä taulukko, joka olisi kaikkien yhteisessä käytössä palvelimen kautta. Kyseisen taulukon lopullinen käyttötapa on järkevää valita sen jälkeen, kun kukin ostaja on testannut menetelmää ensin omalla koneellaan.

9 TULOKSET

Tämän työn tavoitteena oli tutkia Timber-hirsi Oy:n hankintatoimen nykytila sekä laittaa alulle kartoituksessa havaittujen epäkohtien kehittämisen. Opinnäytetyön alkuvaiheen keskusteluissa työnantaja yrityksessä päätettiin, että työssä tullaan tarkastelemaan ainakin yrityksen hankintastrategioita ja tehdään suuntaa antava abc- analyysi yrityksen käyttämistä nimikkeistä. Tutkimushypoteesina oli, että yrityksen hankintatoimesta löytyy useita kehittämistä vaativia asioita. Edelleen olettamuksena oli, että kehitysasiat eivät välttämättä vaadi suuria rahallisia panostuksia, vaan ovat ratkaistavissa pienillä toimintatapojen muutoksilla.

Hankintatoimen nykytila kartoitettiin hankinnan hallinnan kokonaisprofiilin määrittämisen työkalua käyttäen. Edelleen saatujen kyselytulosten avulla muodostettiin yrityksen hankinnan hallinnan kehityskartta. Vertaamalla kokonaisprofiilin tuloksia NETMAN-projektin aikana saatuihin yritysten keskimääräisiin tuloksiin voitiin todeta, että tämän yrityksen hankintatoimen tila ei ole mitenkään huolestuttava, vaan se on samalla tasolla ja osittain jopa paremmalla tasolla kuin Suomen teollisuusyrityksissä keskimäärin. Lisäksi kehityskartasta nähtiin, että hankintatoimen kehittäminen on syytä aloittaa hankintastrategioiden suunnittelemisella, koska se oli yrityksen huonoiten kehittynyt pääalue. Toiseksi kehittymättömin pääalue oli kysynnän ja tarjonnan hallinta. Myös seuraavaksi tärkeimmät kehittämisen kohteet selvisivät tässä analyysissä, ne ovat toiminnan painopiste, kumppanuustoiminta ja henkilöstön osaaminen, joiden kaikkien kokonaisprofiilin keskiarvoksi saatiin 2,8. Näin saatiin siis tieto myös sellaisista tulevaisuuden kehittämiskohteista, jotka eivät toteudu tämän opinnäytetyön puitteissa.

Seuraavaksi tehtiin abc-analyysi yrityksessä käytössä olevista tuotteista. Tämä oli uraauurtava työ tämän yrityksen historiassa, koska tällaista analyysiä ei oltu tehty aikaisemmin yrityksen tuotteista. Alun perin oli ajateltu, että tehdään vain alustava abc-analyysi, miettimällä likimääräisiä ostomääriä. Ostoista päädyttiin kuitenkin tekemään hyvin tarkka analyysi käymällä kaikki vuoden 2012 ostolaskut lävitse. Analyysin tuloksena saatiin tieto yritykseen ostettavien vakiotuotteiden keskinäisestä tärkeysjärjestyksestä. Tässä vaiheessa huomattiin muutaman tuotteen luultua suurempi osuus hankinnoista. Havainto oli tärkeä.

Nyt yrityksessä osataan keskittää hankintatoimen resurssit oikeasti merkityksellisten tuotteiden hankintaan.

Edelleen abc- analyysin antamaa tietoa osittain hyödyntämällä tarkasteltiin eri tuoteryhmien merkitystä yrityksen liiketoiminnalle tarkastelemalla tuoteryhmien sijoittumista Kraljicin matriisissa. Näin muodostettiin hankinnan portfolio yrityksen hankinnoista. Tämä analyysi laittoi ostajat miettimään hankintojen erilaisia asemia erityisesti toimittajien kannalta katsottuna, ei niinkään ostovolyymin kannalta. Tämä oli tervetullut, uusi näkökanta hankintoihin. Hyvin usein ajatellaan vain ostohintaa ja mahdollinen toimittajien valta-asema jää ihan liian vähälle huomiolle.

Kun erilaisten hankinnan hallinnan työkalujen avulla oli muodostettu kuva yrityksen hankintatoimesta, muodostettiin yritykselle niihin pohjautuva hankintastrategia. Yrityksellä ei ole ollut dokumentoitua hankintastrategiaa, joten työ oli hyvin tarpeellinen. Hankintastrategiaan liittyy hyvin olennaisena osana toimittajien kyvykkyyden arvioiminen. Tätä varten luotiin yksinkertainen Excel-taulukko, joka voidaan ottaa haluttaessa myöhemmin käyttöön. Sovittiin myös siitä seurantatavasta, jolla toimittajien kyvykkyyden seuraaminen aluksi aloitetaan ilman, että asioista pidetään erillistä taulukkoa.

Työn tuloksena saatiin vahvistus tutkimushypoteesille. Yrityksen hankintatoiminnasta löytyi kehittämisen kohteita. Kehitettävissä asioissa, kuten hankintatyöhön käytettävän työn kohdentamisessa on kyse toimintatapojen muuttamisesta, joka ei vaadi mitään rahallista panostusta. Toimintatapojen muuttamisella päinvastoin voidaan säästää hyvinkin tuntuvia rahasummia.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän työn perusteella voin todeta, että hankintatoimen kehittämiseen kehitettyjä analyyseja ja muita työkaluja käyttämällä voi yrityksen hankintatoimen tilasta saada paljon mielenkiintoista tietoa. Oli yllättävää, millaisia ahaa-elämyksiä tämänkin työn kuluessa tuli, vaikka työssä käsiteltiin osittain itselleni hyvinkin tuttuja hankintoja. Hankintaportfolio on mielestäni erinomainen työkalu, mikäli yrityksessä ei ole aikaisemmin paneuduttu hankintatoimen strategiseen tarkasteluun ja halutaan saada edullisesti ja nopeasti tietoa hankintatoimen strategiaan vaikuttavista asioista. Katsoisin, että miettimällä hankintojen sijoittumisen Kraljichin matriisiin voi hankintojen keskinäisistä merkittävyyksistä saada hyvinkin merkittävää tietoa, vaikka sijoittamista ei tehtäisikään abc-analyysiin perustuen, vaan pelkästään hankintahenkilöstön omien otaksumien perusteella. Niin kuin jossain lähdekirjallisuudessakin mainittiin, on tällaisen hankintatoimen kehittämis- ja strategiprojektin syvällisempi tarkoitus saada koko organisaation henkilökunta huomaamaan erilaisten hankintojen merkitsevyys koko liiketoiminnan kannalta. Tämä toivottu reaktio voidaan siis saada aikaan jo helposti tehtävissä olevan hankintaportfolion avulla.

Jos kuitenkin yrityksen tavoitteena on tutkia yrityksen hankintatoiminnan tilaa syvällisemmin ja muodostaa vankat perusteet omaava hankintastrategia, on hankintoja syytä tutkia tarkemmin. Tässä tapauksessa yrityksen hankintatoimen tutkiminen kannattaa suorittaa useampaa analysoimismenetelmää käyttäen. Hankinnan hallinnan kehityskartta, abc-analyysi ja hankintaportfolio antavat kaikki tietoa hieman erilaisista hankintojen osa-alueista. Kehityskartasta nähdään, mikä on koko yrityksen hankintatoimen kehitystilanne. Abc-analyysillä saadaan tieto hankintojen tärkeysjärjestyksestä ja hankintaportfoliossa korostuu toimittajamarkkinoiden hallittavuus. Kaikista kolmesta analyysistä saatu tieto yhdistämällä voidaan muodostaa useita näkökulmia huomioiva hankintastrategia, joka edelleen luo perustan kokonaisvaltaisemmalle yrityksen hankintatoiminnan suunnittelulle.

Jos mietitään tässä työssä käytettyjen analysointimenetelmien luotettavuutta, niin hankintatoimen kokonaisprofiilin arviointi ja edelleen kehityskartta ovat mielestäni käytetyistä menetelmistä epäluotettavimmat. Kokonaisprofiilin arviointilomakkeen täytti yhteensä kolme yrityksen hankintatoimen tehtävissä toimivaa henkilöä. Vastaajien määrä on siis hyvin pieni. Voisi ajatella, että jossain suuressa yrityksessä suuremmalle hankintaorganisaatiolle

toteutettuna kyselytutkimuksella eli kokonaisprofiilikartoituksella saisi vielä luotettavamman tiedon yrityksen tilasta. Tämän lisäksi arviointi tässä menetelmässä suoritetaan sanallisesti, eikä laskettuun numerotietoon perustuen. Menetelmässä siis kartoitetaan lähinnä henkilöiden mielipiteitä eri asioista ja mielipide samastakin asiasta voi tunnetusti vaihdella hyvinkin paljon. Toki joihinkin kohtiin voi saada hyvinkin tarkan numerotietoon perustuvan vastauksen, mikäli yrityksellä on käytössä joku seurantajärjestelmä, josta tieto on saatavissa. Esimerkiksi kohdan J kysymykseen kiiretilausten lukumääräisestä osuudesta voisi jonkinlaisesta seurantajärjestelmästä saada numeerisen vastauksen. Tässä yrityksessä kaikkiin kohtiin jouduttiin vastaamaan ilman seurantaan perustuvaa tietoa.

Abc-analyysi antoi kaikkein yksityiskohtaisinta tietoa yrityksen hankinnoista. Tässä tutkimuksessa tehtyjen abc- analyysien perusteella voidaan todeta, että hankintojen abc- analyysi kannattaa tehdä nimikkeittäin. Jos käytetään isompia ryhmiä analyysin perustana, voi olennaista tietoa jäädä tulematta ilmi. Tässäkin työssä huomattiin, että tuoteryhmistä tehdyssä abc- analyysissä jäi olennaista lautatavarat- ryhmän sisällä olevaa hankintamäärätietoa pimentoon. Suositukseni on, että vastaava yrityksen hankintojen abc- analyysi tehtäisiin tässä yrityksessä tulevaisuudessa vähintään parin vuoden välein, jotta mahdollinen hankintojen tärkeysjärjestyksen muuttuminen havaitaan ajoissa.

Työn aikana paneuduttiin vain yhden alkuselivityksessä ilmenneen hankintatoimen epäkohdan kehittämiseen. Jos yrityksessä halutaan jatkaa hankintatoimen kehittämistyötä, on seuraavaksi paneuduttava kysynnän ja tarjonnan hallinta- osa-alueen kehittämiseen.

Opinnäytetöiden yhtenä tavoitteena on edistää opiskelijan ammatillisiin asiantuntijatehtäviin siirtymistä. Tässä työssä kyseinen tavoite toteutui erinomaisen hyvin. Työssä sain käytännön kokemusta sellaisista hankintatoiminnan asiantuntijatehtävistä, joihin en ollut aikaisempien hankintatoimen tehtävien myötä tutustunut. Aikaisempi työni hankintatoimen parissa on keskittynyt lähinnä operatiivisiin hankintatoimen tehtäviin. Tässä työssä sain tilaisuuden perehtyä niiden työkalujen käyttämiseen, joita voidaan hyödyntää, kun halutaan vähentää oparatiivisen hankintatyön osuutta ja edetä kohti strategisempaa hankintatoimintaa. Tällainen kehitystyö kuuluu hankintatoimen asiantuntijatehtäviin. Yksi opinnäytetyön aiheen valintaperuste oli nimenomaan erityinen mielenkiintoni aiheita kohtaan ja tavoitteeni kehittää itseäni kohti hankintatoiminnan asiantuntijuutta.

LÄHTEET

Aminoff, A., Hyppönen, R. & Pajunen-Muhonen, H. 2002a. NETMAN-Kysyntä- ja tarjontaverkoston hallinnan kehittäminen osto- ja hankintatoiminnan näkökulmasta projektin raportti. Espoo: VTT.

Aminoff, A., Hyppönen, R. & Pajunen-Muhonen, H. 2002b. Hankintatoiminnan suuntaviivat- operatiivinen toiminta ja strategiat, VTT:n raportti TAU B023. Espoo: VTT.

Fyrsten, R. 2005. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hankinta- ja varastotoiminnan kehittäminen Oulun energian kaukolämpöosasto.

Hankintatoimen kehittäminen; Strategiat. ProHankinta-työryhmä. Www-dokumentti. Saatavissa http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/toimittajaverkoston_hallinta_ja_kehittaminen/toimittajien_suurituskyvyn_arviointi.html. Luettu 11.3.2013.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen, ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Karrus, K. 2001. Logistiikka. 3. uudistettu painos. Juva: WSOY.

Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management.

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt: vienti ja tuonti. Tampere: Tammertekniikka / Amk-Kustannus Oy.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B- Vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Helsinki: Hakapaino

Timber-hirsi Oy 2012a. Laadunhallintajärjestelmä. Haapavesi.

Timber-hirsi Oy 2012b. Laatukäsikirja. Haapavesi.

Timber-hirsi Oy 2012c. Viiteohjeet. Haapavesi.

Timber-hirsi Oy:n hankintatoimen kokonaisprofiilin arviointi, kyselylomake hankintatoimen tehtävissä toimiville henkilöille (mukailten Aminoff ym. 2002, 29-40)

A. Hankinnan strategisuus

1. Kuinka hyvin hankintatoiminnalle on määritelty strategia ja tavoitteet, sekä kuinka hyvin hankinta on huomioitu yrityksen strategioissa. Arvio____
2. Hankintatoiminnan sijainti hankinnan kehityskaarella (Kts. arviointiperuste taulukosta 2). Arvio____
3. Kuinka paljon hankinnan henkilöstön työajasta kuluu strategisten asioiden hoitamiseen. Strategisia asioita ovat mm. toiminnan suunnittelu ja ohjaus, henkilöstöjohtaminen, kehitystyö, raportointi, yrityksen johtamiseen osallistuminen , sekä muut hankintatoimen johtamiseen liittyvät työt. Arvio____

B. Toiminnan painopiste

1. Tilausperusteisen ostotyön osuus ostajien työajasta verrattuna strategisen ostotyön osuuteen työajasta. Tilausperusteista työtä ovat tilauksenteko ja kotiinkutsut, kuljetusten ja huollinnan järjestelyt, maksuliikenteen hoito, toimitusten valvonta, sekä reklamaatioiden ja palautusten hoitaminen. Tavoitteena, että tilausperusteinen ostotyö mahdollisimman vähäinen. Arvio____
2. Ostorutiinien yksinkertaistaminen ja nopeuttaminen. Ostorutiineja ovat mm. tilausten tekeminen, tavaran tuloon ja tarkastukseen liittyvät tehtävät ja toimittajien etsiminen. Arvio____

C. Kysynnän ja tarjonnan hallinta

1. Entisten myynti- ja ostotapahtumien perusteella tehdään ennusteita tulevaisuuden myynti- ja ostomääristä. Arvio____
2. Toimittajakohtaista yhteistyön kehittymistä ennustetaan hyödyntämällä tietoutta tuotanto- ja myyntisuunnitelmista, ostoennusteista, tilaus- ja tarjouskannasta sekä varastotasoista . Arvio____
3. Virallisia tilastoituja kehitysindeksejä hyödynnetään yleisen saatavuuden ennustamisessa (esim. hirsiraaka-aineen saatavuus). Arvio____
4. Asiakasyhteistoiminnan ennusteet/tilanne eli hyödynnetäänkö asiakkaiden eli jälleenmyyjien ennusteita omasta myynnistään. Arvio____

5. Yleisiä markkinoiden talouden kehityssennusteita seurataan. Arvio_____
6. Asiakasmarkkinoiden käyttäytymisestä tehdään ennusteita. Arvio_____

D. Vaihto-omaisuuden hallinta

1. Raaka-ainevaraston vaihto-omaisuuden arvo. Arvio_____
2. Ostovelat. Arvio_____
3. Myyntisaamiset. Arvio_____

E. Nimikkeistön hallinta

1. Nimikkeitä sopiva määrä suhteessa toiminnan laatuun. Arvio_____
2. Hitaasti kiertävien nimikkeiden varastoimisesta pidättäytyminen. Arvio_____

F. Ostohintojen hallinta

1. Edulliset ostohinnat. Arvio_____
2. Ostohintojen kehittymisen seuranta. Arvio_____
3. Yrityksen ostohintoja verrataan yleiseen hintatasoon. Arvio_____

G. Toimittajien hallinta

1. Toimittajien arviointimenettelyn taso. Arvio_____
2. Toimittajien palvelutason seuranta. Arvio_____

H. Kumppanuustoiminta

1. Pelisäännöistä sovittu yhteisesti toimittajien kanssa. Arvio_____
2. Kumppanuustoimintaa harjoitetaan päätoimittajien kanssa (= toimittavat 80% ostojen arvosta). Arvio_____

I. Henkilöstön osaaminen

1. Ostohenkilöstön koulutustaso. Arvio_____
2. Ostohenkilöstön lisäkouluttautuminen. Arvio_____
3. Ostohenkilöstön työkokemus. Arvio_____

J. Hankinnan toimintaprosessien hallinta

1. A- tuotteisiin käytetty työaika (tavoitteena että A- tuotteisiin käytetään suurin osa hankintatoimeen menevästä ajasta). Arvio_____
2. Laatujärjestelmän tuki hankintatoimelle. Arvio_____
3. Kiiretilausten lukumääräinen osuus (pitäisi olla pieni). Arvio_____

K. Sisäinen yhteistoiminta ja tiedonkulku

1. Kuinka hyvin tieto kulkee eri toiminnoilta hankintaan. Arvio_____
2. Tuleeko tieto hankintaan ajoissa. Arvio_____
3. Kuinka paljon ja minkä tasoista on yhteistoiminta oston kannalta merkittävien toimintojen kanssa (esim. suunnittelun ja myynnin kanssa). Arvio_____

L. Tietojärjestelmien laatu

1. Tietojärjestelmä auttaa ostotarpeen määrittelyssä ja tilauksen teossa. Arvio_____
2. Tietojärjestelmän helppokäyttöisyys. Arvio_____

M. Tilausten ja toimitusten hallinta

1. Tiluseräkoot ovat mahdollisimman suuria. Arvio_____
2. Toimitustiheys on järkevä. Arvio_____
3. Toimitusreitit ovat taloudelliset. Arvio_____

N. Operatiivinen tehokkuus

1. Tilauksenteon tehokkuus. Arvio_____
2. Kuljetusten järjestely. Arvio_____
3. Maksuliikenteen hoito. Arvio_____
4. Toimitusten valvonta. Arvio_____
5. Saapunutta tavaraa koskevien reklamaatioiden hoito. Arvio_____

Vapaa sana. Tähän voit kirjoittaa, jos jossakin kohdassa tuli mieleen jotain muuta kommentoitavaa.

TAULUKKO 1. Kokonaisprofiilin arviointiskaalan määrittelytaulukko (Aminoff ym. 2002a, 29)

Arvio	Aste	Määritelmä
1	”Kehittymätön”	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallintaan ei ole yrityksessä suunnitelmallisesti panostettu. Pääalueen hallintaa yrityksessä voidaan pitää vielä ”lapsenkengissä” olevana.
2	”Tiedostettu, heräämässä oleva”	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallinnan merkitys hankintatoiminnan suorituskyvyllä on yrityksessä tiedostettu ja toiminnan kehittäminen on käynnistymisvaiheessa tai osin jo käynnistetty.
3	”Kehittyvä”	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallinnan kehittäminen on yrityksessä suunnitelmallista. Toiminnan kehittäminen on etenemisvaiheessa ja siihen on suositeltavaa panostaa edelleen.
4	”Kehittynyt”	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallintaa on yrityksessä kehitetty ja niiden hallinnassa on selvästi edistytty. Kehittynyt pääalueen hallinta mahdollistaa yritykselle suotuisat lähtökohdat ja hyvän suorituskyvyn.
5	”Edistyksellinen”	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallintaan on yrityksessä panostettu merkittävästi ja yritys toimii niiden osalta erinomaisesti. Pääalueen hallintaa yrityksessä voidaan pitää esimerkillisenä (”best-in-class”)

TAULUKKO 2. Hankinnan kehityskaari (mukaillen Aminoff ym. 2002, 29)

Arvio	Hankinnan asema	Suorituskyvyn mit- taaminen	Toiminnan tavoite
1	Pirstoutunut, toiminnallisten alueiden hoitama ostotoiminta; joitakin pieniä oston toimistorutiineja	Hyvin vähäistä, keskittynyt pääasiassa sovitussa budjetissa pysymiseen	Hankintojen läpivieminen ja tavaroiden saaminen sisään
2	Ostotoiminta on vakiintunutta, pääasiassa toimistorutiineja, toiminnallisesti sisällytetty usein myyntiin	Pääasiassa keskittynyt toimistorutiinien tehokkuuden mittaamiseen; esim. tehtyjen tilausten määrä	Toimistorutiinien tehokkuus
3	Ostotoiminta nähdään kaupallisena toimintona	Ostotoiminnan tehokkuus; esim. säästöt, kustannusten alentuminen, neuvotteluiden tehokkuus	Ostotoimintojen tehokkuus
4	Ostotoiminta nähdään pääosin kaupallisena toimintona, mutta joitakin strategisia elementtejä sisällytetty	Kuten yllä ja lisäksi toimittajien ja organisaation sisäinen kehittyminen	Kuten yllä, mutta lisäksi pidemmän aikavälin kokonaisuuden tehokkuuden mittaus aluillaan
5	Ostotoiminta on strateginen liiketoiminto	Kuten yllä, mutta lisäksi mittaus kohdistuu strategiseen kehittämiseen sekä hankinnan kokonaiskustannuksiin	Strateginen tehokkuus

TAULUKKO 3. Timber-hirsi Oy:n kehityskartta (mukaillen Aminoff ym. 2002, 42)

	1. Kehittymä	2. Heräävä	3. Kehittyvä	4. Kehittyny	5. Edistyksel- li-nen	Pääalueen tarkka keskiarvo
A. Hankinnan strategisuus	3	1	2			2,2
B. Toiminnan painopiste		1	2			2,8
C. Kysynnän ja tarjonnan hallinta		3 4 6	1 2 5			2,6
D. Vaihto-omaisuuden hallinta		3	1 2			2,9
E. Nimikkeistön hallinta				1 2		3,7
F. Hintojen hallinta			2 3	1		3,4
G. Toimittajien hallinta			1 2			3,1
H. Kumppanuus-toiminta		1	2			2,8
I. Henkilöstön osaaminen		2	1	3		2,8
J. Toimintaprosessien hallinta		3	1 2			2,8
K. Sisäinen yhteistyö ja tiedonkulku			2	1 3		3,4
L. Tietojärjestelmien laatu			1 2			3,2

M. Tilausten ja toimistusten hallinta			3	12		3,6
N. Operatiivinen tehokkuus			125	34		3,6

Yhteensä:

1

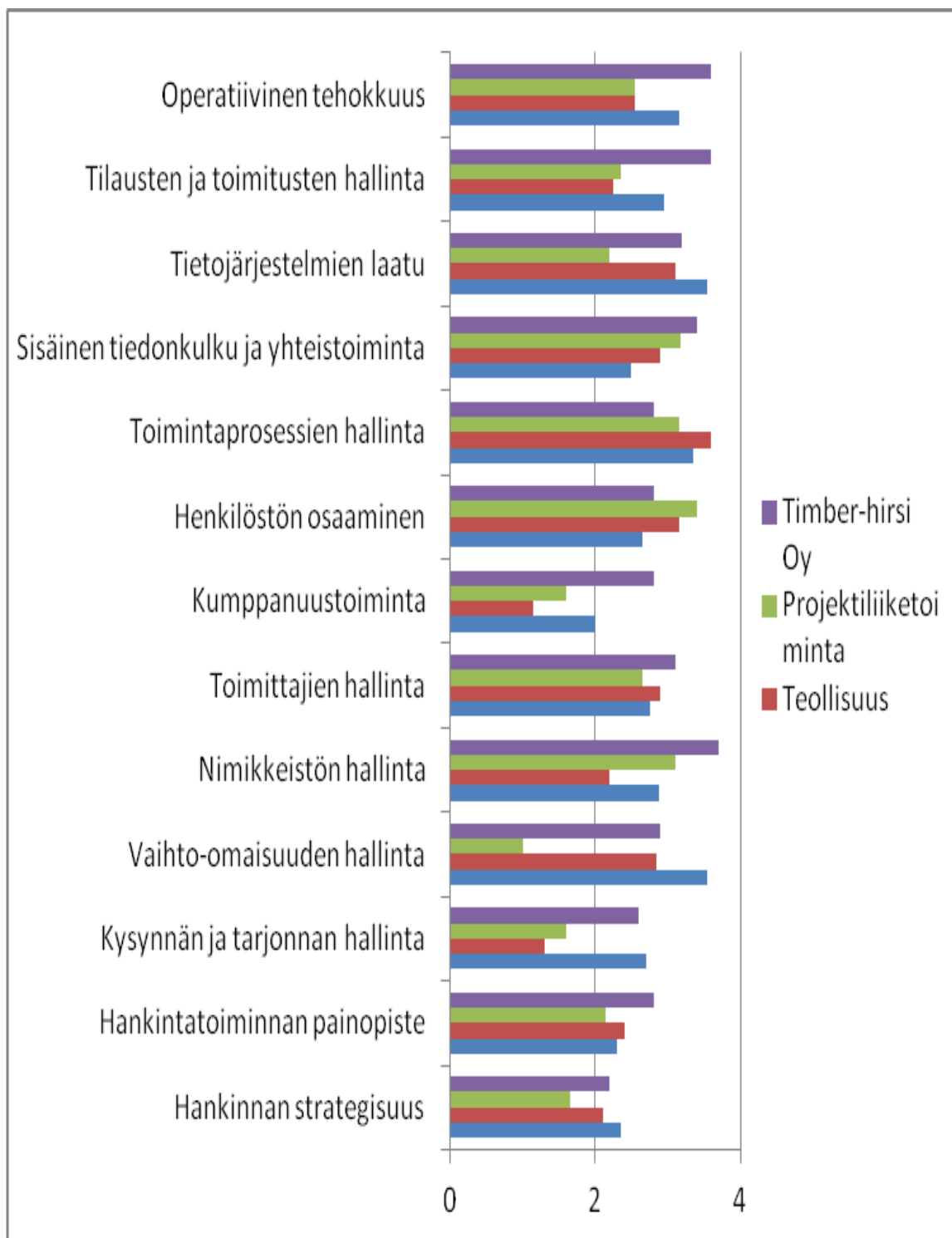
9

22

10

0

TAULUKKO 4. Timber-hirsi Oy:n ja NETMAN- projektissa tutkittujen suuryritysten kokonaisprofiilien vartailutaulukko. Projektiliiketoiminnan, teollisuuden ja kaupan luvut on arvioitu lähteen taulukosta (mukaihen Aminoff ym. 2002a, 52)



Tämä osio työstä on salattu.

Tämä osio työstä on salattu.

Tämä osio työstä on salattu.

Tämä osio työstä on salattu.

Tämä osio työstä on salattu.

TAULUKKO 8. Timber-hirsi Oy:n toimittajien kyvykkyyden arviointitaulukko

TOIMITTAJIEN SUORITUSKYVYN ARVI- OINTITÄULUKKO				
		Pvm.		Pvm
Toimittaja:	XXXXXXXXXX		YYYYYYYYY	
Toimittaja luokka	A		A	
Poikkeama laadussa. Merkitse laatuvirhe.	Liian kosteaa	11.11.2012		
	Höylätty huonosti	11.3.2013		
Poikkeama toimitusajassa. Merkitse, paljonko poikkesi luvatusa toimitusajasta.	5 pv.	11.3.2013		
Toimitusajan pituus. Merkitse seuranta- luonteisesti.	1 viikko	1.10.2012		
	2 viikkoa	2.10.2012		
Toimitusmäärä poikennut tilatusta. Mer- kitse tilattu ja vastaanotettu määrä.	1500jm/700	11.3.2013		
Toimitus vahingoittunut. Merkitse tapah- tunut vahinko.	Kulmasuojia puut- tui	11.3.2013		