



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Muutosjohtajuus strategisessa hankinnassa Case: Rocla Oy

---

Yli-Villamo, Virpi

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

Muutosjohtajuus strategisessa hankinnassa  
Case: Rocla Oy

Yli-Villamo, Virpi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2013

Yli-Villamo, Virpi

Muutosjohtajuus strategisessa hankinnassa Case: Rocla Oy

Vuosi

2013

Sivumäärä

72

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Järvenpäässä sijaitseva kansainvälinen trukkitehdas Rocla Oy. Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää, kuinka Roclan strategista hankintaa selkeytetään muutosjohtajuuden avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä on keskitytty strategiseen johtamiseen, strategiseen hankintaan, strategisen hankinnan rakentamiseen sekä muutosjohtajuuteen.

Opinnäytetyöhön haettiin tietoa, mitä kaikkia ohjeistuksia yrityksen sisältä löytyy koskien strategista hankintaa. Työssä kartoitettiin Roclan nykytilanne sekä erityisesti Roclan hankintastrategian nykytilanne. Hankintastrategian nykytilannetta selvitettiin hankintajohtajan ja alihankintapäällikön haastatteluilla sekä opinnäytetyön tekijän työn mukanaan tuoman tiedon turvin.

Havaintoaineiston analysoinnilla ja sen peilaamisella teoriaan työn lopputuloksena selkiytettiin hankintastrategiaprosessi sekä tehtiin tarkastuslista hankintastrategian pohjaksi jo olemassa olevien dokumenttien pohjalta. Lisäksi kirjattiin muutamia kehitysehdotuksia strategiselle hankintatoimelle. Jotta kehitysehdotukset tulisivat otetuiksi käyttöön, olisi Roclan johdon oltava valmis muutosjohtajuuteen.

Asiasanat: hankintastrategia, kokonaiskustannusajattelu, muutosjohtajuus, strateginen johtaminen, toimittaja

Yli-Villamo, Virpi

Change Management in Strategic Purchasing Case: Rocla Oy

Year	2013	Pages	72
------	------	-------	----

---

The principal of this thesis is the international forklift truck factory Rocla Oy which is located in Järvenpää. The purpose of the thesis was to find out how Rocla's strategic purchasing is clarified by way of the change management. In the theoretical framework of the study the concentration was on strategic management, strategic purchasing, building of the strategic purchasing and change management.

Information about the guidance for strategic purchasing was gathered inside the company. In the thesis Rocla's current situation and especially the current purchasing strategy was mapped. By interviewing the Purchasing Director and Subcontracting Manager and the knowledge of the writer herself the current situation of the purchasing strategy was clarified.

The observation material was analyzed and reflected with the theory. As the final result of the study the process of the purchasing strategy was clarified and the checklist was made on the basis of the existing documents for the purchasing strategy. Furthermore, a few development proposals were made for the strategic purchasing. Rocla's management would have to be ready for the change management so that the development proposals would be taken into use.

Keywords: purchasing strategy, total cost of ownership, change management, strategic management, supplier

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Aiheen valinta .....	7
1.2	Työn tavoitteet ja tarkoitus.....	7
1.3	Työn rajaus.....	8
1.4	Työn rakenne.....	8
1.5	Tutkimusperinne .....	8
2	Hankinnan strategia .....	10
2.1	Strateginen johtaminen .....	11
2.2	Strateginen hankinta .....	11
2.2.1	Kuinka saavutetaan parhaiden hankintatoimien asema .....	14
2.2.2	Toimittajamarkkinoiden keskeinen asema.....	15
2.2.3	Muuttuvan ympäristön vaatimukset .....	15
2.2.4	Suuntana toimittajamarkkinoiden johtaminen.....	16
2.2.5	Kilpailuttamisen ja yhteistyön hyödyntäminen .....	16
2.2.6	Keskitetyn ja hajautetun hankinnan edut ja haitat .....	18
2.3	Hankinnan strategian rakentaminen .....	19
2.3.1	Hankinnan strateginen jaottelu.....	19
2.3.2	Yhteenvedo hankintastrategian rakentamisen eduista.....	21
2.4	Hankinnan portfolioanalyysi.....	21
2.5	Kokonaiskustannusajattelu .....	24
3	Muutosjohtajuuden avulla strategiasta tuloksiin .....	26
3.1	Strategian toteutuskelpoisuus .....	26
3.2	Strategisen toteutuksen suunnittelu.....	26
3.3	Johtamisresurssien riittävyys .....	27
3.4	Strategian lanseeraus.....	28
3.5	Muutosenergian kasvattaminen.....	28
3.6	Strategian liikkeellelähtö .....	29
3.7	Strategia arjessa .....	30
4	Rocla Oy .....	31
4.1	Roclan sijoittuminen MHI:n konsernissa.....	31
4.2	Asiakkaat ja tavarantoimittajat .....	32
4.3	Roclan hankinta-organisaatio ja sen vastualueet .....	32
4.4	Roclan strategia ja visiot .....	34
4.5	MHI:n johtamis- ja toimintaperiaatteet koko konsernille.....	34
5	Hankintastrategian nykytilanne Roclassa .....	35
5.1	Alihankintapäällikön näkemys hankinnan nykytilanteesta .....	36
5.2	Ostojohtajan näkemys Roclan kriittisten nimikkeiden hankintastrategian tavoitteista.....	37

5.3	Empiirisen tutkimuksen näkökulma hankinnan nykytilasta .....	38
5.4	Hankinnan prosessit.....	39
5.4.1	Toimittajamarkkinoiden hallittavuus.....	39
5.4.2	Kokonaiskustannusajattelu (TCO) Roclan hankintastrategiassa .....	40
5.4.3	Hankintaprosessin mallintaminen .....	40
5.5	Pohdintoja Roclan hankintastrategian nykytilasta .....	41
6	Kehitysehdotuksia.....	42
6.1	Toimittajan valinta portissa D1.....	42
6.2	Toiminnasta sopiminen portissa D2 .....	43
6.3	Toimittajien johtaminen, seuranta ja kehittäminen portissa D3.....	44
6.4	Tarkastuslista ja muita ehdotuksia strategisen hankinnan parantamiseksi ....	44
7	Lopuksi .....	46
7.1	Yhteenveto .....	46
7.2	Itsearviointi .....	47
7.3	Jatkotutkimuksen aiheet.....	47
	Sanasto.....	48
	Julkaistut lähteet .....	49
	Julkaisemattomat lähteet .....	51
	Kaaviot .....	52
	Kuvat .....	53
	Kuviot .....	54
	Taulukot .....	55
	Liitteet.....	56

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää muutosjohtajuuden painopisteitä Rocla Oy:n strategisessa hankinnassa. Aihe on ajankohtainen, koska toimeksiantaja on suurten muutosten edessä. Roclan nykytuotanto valmistaa varastotrukkeja, mutta kevään 2013 aikana tuotannon valmistettavaksi tulee myös sähköisiä vastapainotrukkeja. Tämä tulee kaksinkertaistamaan nykyiset tuotantomäärät.

Roclan strateginen hankintaosasto vastaa tuotannon osto- ja alihankintaosien toimittajavalinnoista. Strategisella hankinnalla on tärkeä rooli, koska trukkien valmistukseen kohdistuu suuria hinnanalennuspaineita. Lisäksi osto- ja alihankintaisia hankitaan yhä enemmän globaalisti. Muutosjohtajuudella on vallitsevassa tilanteessa ratkaiseva merkitys, jotta yritys saisi jatkossa parhaat edellytykset toimia mahdollisimman kustannustehokkaasti.

### 1.1 Aiheen valinta

Opinnäytetyön aihe valikoitui pitkien mietintöjen jälkeen. Työskentelen Roclan strategisella hankintaosastolla ja huomasin, että muutosjohtajuuden avulla strategista hankintaa voitaisiin selkeyttää ja parantaa kilpailukykyisemmäksi tulevien muutosten kannalta. Lisäksi keskustelut aiheesta Roclan tilaus-toimitusketjun johtajan kanssa, antoivat sysäyksen opinnäytetyölleni.

Muutosjohtajuus on mielenkiintoinen sara, jota usein väheksytään, eikä oikeasti tiedetä, mitä se tarkoittaa. Muutosjohtajuudesta ja strategisesta hankinnasta niin ikään ei usein puhuta samassa yhteydessä. Katsoin, että nämä kaksi elementtiä ovat niin kytköksissä toisiinsa, jotta näistä saisi mielenkiintoisen opinnäytetyön aikaiseksi.

### 1.2 Työn tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa teoreettinen yleiskuvaus strategisesta johtamisesta, strategisesta hankinnasta sekä muutosjohtajuudesta. Tavoitteena on myös antaa kattava kuvaus Roclan strategisen hankinnan nykytilasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut saada kuvaus, kuinka Roclan strategista hankintaa selkeytetään muutosjohtajuuden avulla. Mitä kannattaisi tehdä ja millä tavoin, jotta lopputulos olisi koko strategista hankintaosastoa hyödyttävä? Samalla tämä opinnäytetyö antaa mahdollisesti sysäyksen sille, että muutosjohtajuuden vaikutukset huomioitaisiin paremmin koko yrityksessä.

### 1.3 Työn rajaus

Opinnäytetyössä on lyhyt kuvaus strategisesta johtamisesta yleisellä tasolla. Strategisesta johtamisesta puhuttaessa, puhutaan usein tasapainotetusta mittaristosta, mutta tämän kuvauksen olen jättänyt opinnäytetyöni ulkopuolelle. Teoreettisen viitekehyksen pääpaino on strategisessa hankinnassa ja sen rakentamisessa. Muutosjohtajuus on niin ikään kuvattuna teoreettisessa viitekehyksessä.

Roclan esittelen opinnäytetyössäni lyhyesti. Yritysesittelyssä en esittele tarkemmin yrityksen muita toimintoja kuin strategista hankintaa. Esittelen myös yrityksen strategiaa ja visiota sekä Mitsubishi Heavy Industriesin (MHI) ohjeistuksia johtamis- ja toimintaperiaatteiksi koko konsernille.

Roclan strategisen hankinnan esittelylle tulee suuri rooli. Kerron Roclan hankintastrategian nykytilanteesta, hankinnan prosesseista sekä analysoin strategisen hankinnan nykytilaa. Opinnäytetyö on rajattu koskettamaan ainoastaan Roclan strategista hankintaosastoa. Työssä ei oteta kantaa muitten osastojen muutosjohtajuuteen, vaikka esimerkiksi logistiikkaosasto työskentelee tiiviisti strategisen hankintaosaston kanssa.

Kehitysehdotuksissa yritän saada selkeyttä strategisen hankinnan toimintoihin, jotta toiminta olisi jatkossa tehokkaampaa ja muutosjohtajuutta voitaisiin hyödyntää oikeaoppisesti hankintatoiminnoissa.

### 1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyössäni selvitän aluksi teoreettista viitekehystä strategisesta johtamisesta, strategisesta hankinnasta ja sen rakentamisesta sekä muutosjohtajuudesta. Tämän jälkeen kerron Roclasta yrityksenä sekä Roclan strategisen hankinnan nykytilanteesta.

Analysoimalla Roclan strategisen hankinnan nykytilannetta olen päätenyt kehitysehdotukseen, jonka avulla Roclan strateginen hankinta saa selkeämmän ohjenuoran strategisesti tärkeiden osto- ja alihankintaosien hankintaan. Opinnäytetyössäni selvitän myös tutkimustulokseni ja ehdotukseni muutosjohtajuuden vaikutuksista Roclan strategisessa hankinnassa. Viimeiseksi olen koontanut johtopäätökset tutkimustuloksista sekä muutaman jatkotutkimusehdotuksen.

### 1.5 Tutkimusperinne

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimustavassa tutkija suorittaa tiedon keruuta ihmisiltä. Kerät-

tyä aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tarkoituksena ei ole teorian testaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimusmenettelyssä käytetään mm. erilaisia haastatteluja, osallistuvaa havainnointia sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivisia analyysejä. Kohdejoukko on tarkoituksen mukaisesti valittu, eikä satunnaisotoksen menetelmää käytetä. Laadullisessa tutkimustavassa tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tapaustutkimus eli case study on empiiristä tutkimusta. Monipuolisilla ja monilla eri tavoin hankittuja tietoja käyttäen tutkitaan jotain nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä jossain tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimus on yksinkertaistettuna toiminnassa olevan tapahtuman tutkimusta. Tapaustutkimuksen piirteitä ovat, että valitaan jokin yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, jonka kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteina ovat usein myös prosessit. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään mm. haastattelujen ja havainnointien avulla sekä tutkimalla dokumentteja. Organisaatiotutkimuksissa tapaustutkimusta on kehitetty tuottamaan uusia teoreettisia käsitteitä monen tapauksen järjestelmällisen vertailun avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 135; Leonard-Barton 1990, 248-266; Metsämuuronen 2000, 16.)

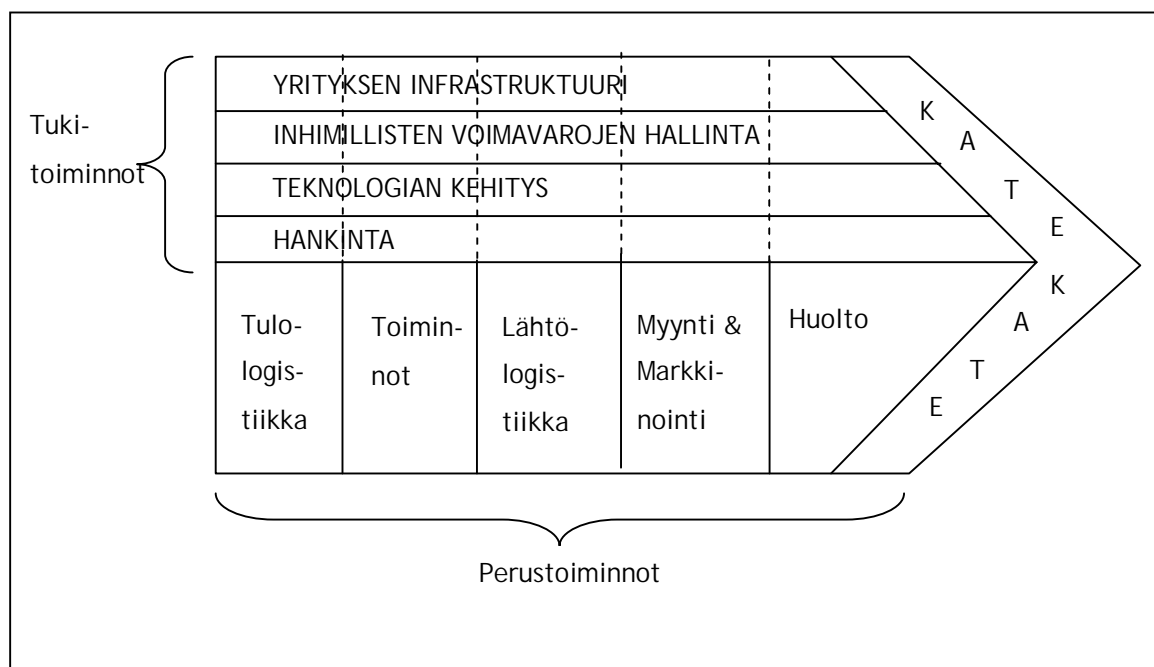
Tämä opinnäytetyö on tehty laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimustavalla. Samalla työ pohjautuu vahvasti tapaustutkimukseen. Laadullinen tutkimustapa on sovelnut tähän työhön, koska tutkimuksessa on hankittu tietoja ja aineistoa todellisesta tilanteesta. Opinnäytetyössäni olen haastatellut kahta Roclan strategisen hankinnan avainhenkilöä. Haastattelujen avulla olen saanut opinnäytetyöhöni haastateltavien henkilöiden näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Lisäksi olen koontanut havaintoaineistoa aiheesta ja yrittänyt selkeyttää, millä tavoin Roclan strateginen hankinta voisi toimia paremmin. Havainnointit on tehty keräämällä erilaisia jo olemassa olevia dokumentteja Roclan strategisesta hankinnasta ja osallistamalla päivittäiseen työskentelyyn Roclan strategisella hankintaosastolla. Osallistuvan havainnoinnin avulla olen saanut mittaamattoman paljon havaintoaineistoa, jonka analysointiin olen käyttänyt tunteita miettiessäni ja harkitessani, kuinka aineistoa käytän ja kuinka saan aineiston kerättyä yhteneväiseksi ja selkeäksi esitykseksi. Todellisten tietojen ja aineistojen analysointia varten minun on pitänyt tutkia myös aiheeseen liittyvää ja saatavilla olevaa kirjallisuutta sekä verkkojulkaisuja. Peilaamalla olemassa olevaa käytäntöä teoriaan, olen saanut kootuksi kehitysehdotuksen strategisen hankinnan avuksi sekä ehdotuslistan, joihin tarvitaan muutosjohtajuutta.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimustapa ei tue opinnäytetyötäni muilta osin kuin käsitteiden määrittelyiltä. En ole tehnyt opinnäytetyössäni minkäänlaista määrällistä tai numeerista mittaamista enkä tilastointia.

## 2 Hankinnan strategia

Strategian määrittely on vaikeaa. Usein onkin niin, että strategian määritelmiä on yhtä monta kuin on määrittelijöitä. Professori Juha Näsi on määritellyt strategian seuraavasti: "Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka." Strategia koostuu joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan organisaation visiossa kerrotut tavoitteet. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25.)

Strategia on selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa omat tavoitteensa. Voidaan sanoa, että strategia on organisaation ohje siitä, kuinka sen tulee toimia. Michael E. Porterin mukaan strategia muodostuu toiminnoista, jotka suoritetaan eri tavoin kilpailijoiden keskuudessa. Toiminnot eli liiketoimintaprosessit muodostavat arvoketjun (kuva 1), joka tuottaa yritykselle voittoa. Arvoketju jaetaan ensisijaisiin ja toissijaisiin toimintoihin. Ensisijaiset toiminnot liittyvät asiakkaalle toimitettavan tuotteen vastaanottoon, suunnitteluun, valmistukseen, toimitukseen ja palveluun. Porter on määritellyt, että toissijaiset toiminnot ovat tukitoimintoja yhdelle tai useammalle ensisijaiselle toiminnolle. Hankinta on Porterin mukaan tukitoiminto. (Lindroos & Lohivesi 2010, 27; Kaplan & Norton 2002, 73-116; Porter 1998a, 36-37.)



Kuva 1: Porterin arvoketju (Porter 1998a, 37).

Organisaatioissa strategioita tehdään useilla eri tasoilla. Suurissa konserneissa on erilaisia laajoja konsernistrategioita ja verkostostrategioita. Lisäksi on erilaisia liiketoimintastrategioita.

Voi myös olla alastrategioita eri asiakassegmentille, tuotteelle ja toimialalle. Eri tasoille luodut strategiat eivät ole sisällöltään samanlaisia, vaan jokaisessa otetaan kantaa vain niihin asioihin, jotka kuuluvat kyseisen organisaatiotason haasteisiin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 26.)

## 2.1 Strateginen johtaminen

Yrityksen strategisen johtamisen tehtävänä on valita oikeita asioita ja operatiivisen johtamisen tehdä valittavat asiat oikein. Strateginen suunnittelu on jatkuvan muutoksen johtamista ja hallintaa. Yritys pyrkii strategisella suunnittelulla ohjaamaan tulevaa kehitystään järjestelmällisenä prosessina, jonka neljä keskeistä vaihetta ovat analyysi, suunnittelu, toimeenpääntö ja seuranta. Strateginen suunnittelu ei ole ennustamista, vaan tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien ennakoimista. Strateginen suunnittelu on systemaattista, innovatiivista ja jatkuvaa. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 273.)

Onnistuneelle strategialle on kaksi vaatimusta. Ensinnäkin tavoitteet ja strategialinjaukset on viestitettävä läpi koko organisaation. Toisena vaatimuksena on se, että organisaation sisäisen vuorovaikutuksen on oltava tiivistä ja sitä on mahdollista kehittää jatkuvasti. Yhteinen näkemys tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi, helpottaa jokaisen organisaation jäsenen keskittymistä oikeisiin asioihin. Turha pohtiminen ja harkitseminen vähenevät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 115-116.)

## 2.2 Strateginen hankinta

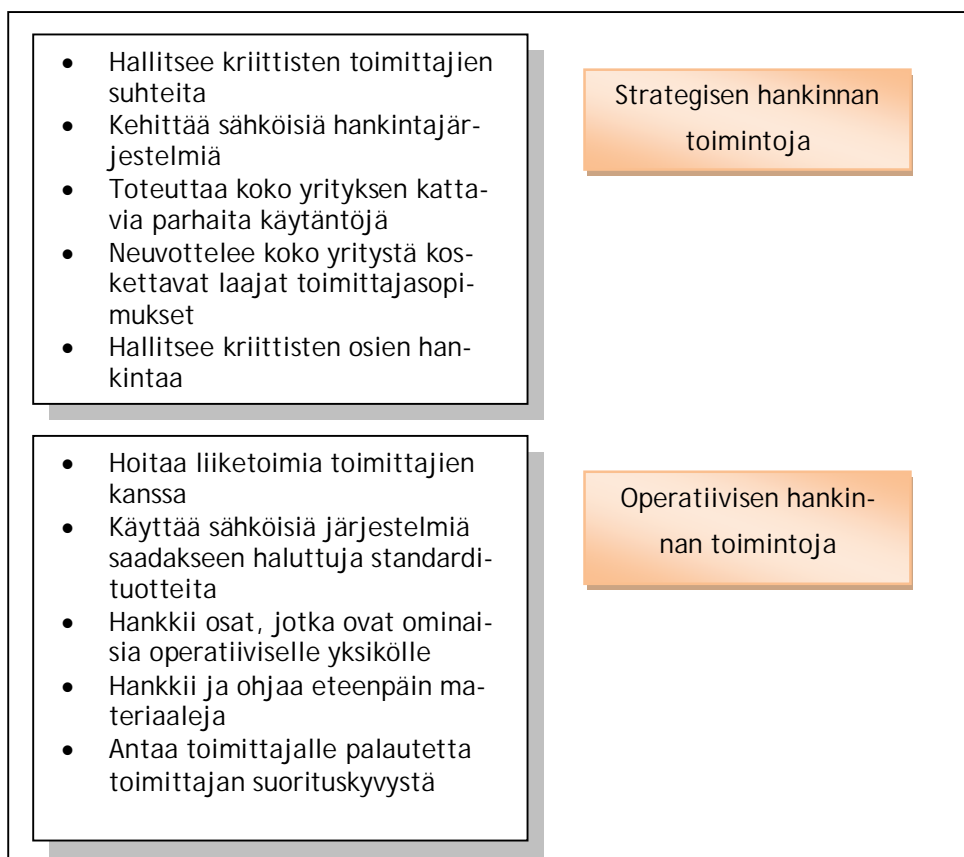
Porter on määritellyt hankinnan olevan toissijainen toiminto arvoketjussaan. Määritelmä elää edelleen vahvana, koska useimmista organisaatioista puuttuu johdon tuki strategiselle hankinnalle. Strateginen hankinta on organisaation talouden kannalta merkittävä asia ja sitä ei tulisi missään tapauksessa sivuuttaa yrityksen strategiassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 113-114; Porter 1998a, 36-37.)

Strateginen hankinta on hankinnan yhdistämistä yrityksen strategiaan. Hankinnan resurssit ovat usein alimitoitettut ja sen takia eivät tuota tulosta. Koska tulosta ei synny, ei saada arvostusta ja sitä myötä organisaation johto ei ole kiinnostunut hankinnasta. Taulukossa 1 on esitelty hankintastrategian vertailua yritys- ja toimintatasolla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 113-114; Lysons & Farrington 2006, 43.)

Hankintastrategia yritys- ja toimintatasolla	
Yritystaso	Toimintataso
Muotoiltu korkeammalla tasolla hierarkiassa.	Toteutetaan alemmilla tasoilla hierarkiassa.
Painottaa hankinnan hyötysuhdetta.	Painottaa hankinnan tehokkuutta.
Perustuu laajempaan ympäristöanalyysiin. Osa tiedoista on saatu toimintatasolta.	Perustuu rajallisempaan ympäristöanalyysiin. Joitakin toimittajilta saatuja tietoja voidaan välittää ylöspäin.
Yrityksen strategiaa täytyy jalkauttaa alaspäin.	Yhdistetään yritysstrategiaan siltä osin kuin strategiaa on jalkautettu ja sitä on ymmärretty.
Keskittyy asioihin, jotka vaikuttavat pitkän aikavälin hankintavaatimuksiin.	Keskittyy asioihin, jotka vaikuttavat nykyisiin strategisiin hankintavaatimuksiin ja ongelmiin.

Taulukko 1: Hankintastrategia yritys- ja toimintatasolla (Lysons & Farrington 2006, 43).

Strategista hankintaa määriteltäessä on tehtävä ero operatiiviseen hankintaan. Operatiivisen hankinnan johtaminen poikkeaa melko paljon strategisen hankinnan johtamisesta. Operatiivinen hankinta on päivittäisten ostorutiinien selvittämistä ja tekemistä. Strateginen hankinta on pitkäjänteisempää ja sillä haetaan pitkän aikavälin tuloksia organisaatiolle. Taulukossa 2 on kuvattuna operatiivisen ja strategisen hankinnan toimintojen eroavaisuuksia. (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2008, 163.)



Taulukko 2: Strategisen ja operatiivisen hankinnan toimintoja (Monczka ym. 2008, 164).

Strategisella hankinnalla on rooli suunnitella ja toteuttaa toimintojaan siten, että yritys saavuttaa liiketoimintasuunnitelmassaan asetetut tavoitteet. Strateginen hankinta on kokonaisvaltaista toimitusketjun ja toimittajamarkkinoiden hallintaa. Perusteellisesti mietitty ja dokumentoitu kuvaus siitä, millaista suhdetta organisaatio tavoittelee erilaisiin toimittajamarkkinoihinsa, luo pohjan yhteiselle näkemykselle ja sen kehittämiseksi ympäristön ja tarpeiden muuttuessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 116; Oinas 2012, 15.)

Strategisen hankinnan tärkeimmät tehtävät ovat:

- Tarvelaskenta eli määrittellä ja hallita hankittavien tuotteiden määrä ja laatu.
- Valita menetelmät toimittajavalintoihin ja -hallintaan sekä valikoida parhaat mahdolliset toimittajat.
- Valmistella ja neuvotella sopimukset toimittajien kanssa.
- Optimaalisten ostoerien määrittely, tilausten tekeminen ja operatiivisen ostotoiminnan tehostaminen.
- Toimitusten valvonta.
- Toimittaja-arvioinnit ja toimittajien hallinta.

- Reklamaatioiden hallinta.
- Hankittavien nimikkeiden hallinta toiminnanohjausjärjestelmässä. (van Weele 2010, 8-9.)

Porterin mukaan strategisen hankinnan kannalta keskeisiä asioita ovat toimittajakentän vakaus ja kilpailukykyisyys, optimaalinen vertikaalinen yhdentyminen, hankintojen jakaminen pätevien toimittajien kesken sekä vaikutusvallan maksimointi valittujen toimittajien keskuudessa. Hyvä hankintastrategia välttää kustannuksia, joita syntyy esimerkiksi tilanteessa, jossa ollaan liian riippuvaisia toimittajan ammatillisesta taidosta. Olisi myös pyrittävä edistämään standardisointia. Tärkeää olisi välttää lyhyen ajan tähtäimellä kustannusleikkauksia, jotka vaarantavat hankintastrategiaa. Hankintastrategiaa täytyy punnita suhteessa pitkän aikavälin hyötyihin. Eri toimittajien hankintakustannukset voivat vaihdella, joten hankinnat kannattaisi tehdä edullisilta toimittajilta, ellei pitkällä aikavälillä muilta toimittajilta saada vastaavaa hyötyä. (Porter 1998b, 122-125.)

Strategisen hankinnan avulla voidaan ennaltaehkäisevästi reagoida muuttuviin olosuhteisiin. Hankintakriteerien muuttuessa tarjoutuu tilaisuus erilaisille strategioille. Muutos luo uuden perustan erilaistumiselle. Strategisen hankinnan on tarkasteltava uudelleen tuotteita, joita on hankittu rutiininomaisesti. (Porter 1998a, 157.)

### 2.2.1 Kuinka saavutetaan parhaiden hankintatoimien asema

Menestyneet organisaatiot näkevät hankinnan ja toimittajamarkkinoiden johtamisen tärkeänä organisaation tulevaisuuden ja strategisen aseman kehittämisen kannalta. McKinseyn ja Supply Management Institutun tekemä tutkimus osoittaa, kuinka organisaation hankintatoimi voi erottua heikoimpien hankintatoimien joukosta.

- Parhaat organisaatiot rekrytoivat hankinnan tehtäviin osaavampia ihmisiä, joilla on yleistä johtamiskokemusta muista tehtävistä, analyttistä otetta työhön ja erityisosaamista hankittavan tuoteryhmän alueelta. Lisäksi hankinnan henkilöstöä koulutetaan järjestelmällisesti.
- Parhaat organisaatiot asettavat hankintayksikölleen selkeitä tavoitteita ja mittaavat niiden toteutumista laajemmin. Mittauksissa ei tarkastella pelkästään säästöjä, vaan kokonaisvaltaisempia liiketoiminnan kehittämisen tuloksia.
- Parhaiden organisaatioiden hankintayksiköt ovat tiiviissä yhteistyössä muiden funktioiden kanssa. Yhteistyö koskee myös liiketoiminnan suunnittelua ja kehittämistä, yrittyskauppojen pohtimista ja jopa ostettavien yritysten arviointeja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 119-120.)

### 2.2.2 Toimittajamarkkinoiden keskeinen asema

Koska valtaosa organisaation kustannuksista tulee organisaation ulkopuolelta, on organisaation kyettävä saamaan kilpailuetua organisaation ulkopuolisista tekijöistä. Organisaatiolle ei riitä se, että tämänhetkiset toimittajat ja tämän hetkinen toimitusketju ovat hyviä. Tulevaisuudessa niiden on oltava entistä parempia, tehokkaampia ja kilpailukykyisempiä. Tämä voidaan saavuttaa joko kehittämällä nykyisiä toimittajia tai etsimällä uusia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 121.)

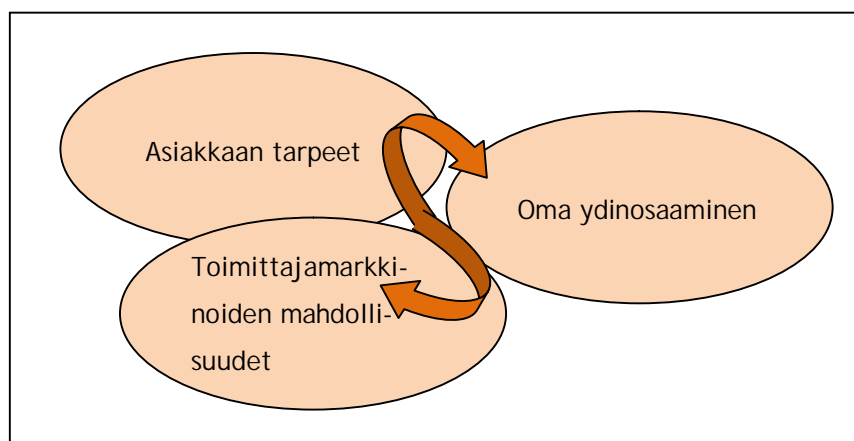
Koska jokaiselle hankintaryhmälle löytyvät omat toimittajamarkkinat, voidaan hankintaryhmille luoda erilaisia toimintamalleja ja niissä voidaan edetä eri tavoin. Tällainen ryhmittely on tärkeä lähtökohta hankintastrategialle. Toimittajamarkkinoiden hyödynnettävyys on tärkeää, koska sieltä löytyy paljon innovaatioita. Toimittajamarkkinoita on myös osattava kehittää, laajentaa ja yrittää parantaa niiden tuottavuutta. (Pirainen 2009, 5-45.)

### 2.2.3 Muuttuvan ympäristön vaatimukset

Ympäristön muuttuminen antaa sysäyksen asiakkaan tarpeiden muuttumiseen. Nykyään muutokset tulevat entistä nopeammin ja niihin sopeutuminen on välttämätöntä. Kyky hyödyntää muutoksia luo edellytyksiä menestykselle, mutta todella suuret menestystarinat edellyttävät myös kykyä käynnistää ja katalysoida muutoksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 122.)

Globaalien toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien hyödyntäminen on usein nopein keino päästä kiinni uuteen osaamiseen, tuotteeseen tai teknologiaan. Tämä edellyttää kuitenkin globaalien toimittajamarkkinoiden tuntemusta, joka on monessa organisaatiossa hyvin vähäistä. Toimittajamarkkinoiden tuntemuksen jatkuva kehittäminen on keskeinen osa strategisen hankinnan tehtäviä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 122.)

Olellainen taito muutoksessa selviytymisessä on kyky vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin luovasti, yhdistelemällä omaa osaamista ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia (kuvio 1).



Kuvio 1: Perinteisestä toimitusketjusta kehittynyt jatkuva mukautumisprosessi, jossa osaaminen ja tarpeet yhdistetään onnistuneesti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 123).

#### 2.2.4 Suuntana toimittajamarkkinoiden johtaminen

Hankinta voidaan nähdä kahtena hyvin erilaisena osaamisalueena. Operatiivinen hankintakyky on nykyisen toiminnan tehokasta hoitamista nykyisten toimittajien kanssa. Se vaatii operatiivisia tietoja, taitoja ja prosesseja. Strategisen hankinnan kyvyt ja tehtävät puolestaan tarkoittavat uusien toimittajien etsimistä, toimitusketjun rakentamista ja verkostojen kehittämistä. Voidaan puhua ns. Penrosen yrittäjäkyvykkyyksistä, jolla tarkoitetaan dynaamisten kyvykkyyksien käsitettä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 125.)

Toimittajien kanssa tehtävää yhteistyötä on pyrittävä kehittämään ja johtamaan. Toimittajamarkkinoiden johtaminen on perinteisesti ollut reaktiivista toimintaa. Pyrkimyksenä on ollut saada toimittajamarkkinoiden johtamisesta proaktiivista ja viime kädessä toimittajamarkkinoita pyritään johtamaan yhteistyön kautta tapahtuvana hallintana. Toimittajayhteistyön kehittäminen on vaikea tehtävä ja se saattaa viedä pitkän ajan ennen kuin molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. (van Weele 2005, 92-147.)

Muuttuvan liiketoimintaympäristön hyödyntäminen edellyttää strategisia kykyjä, taitoja etsiä, löytää, kehittää, soveltaa ja integroida erilaisia toimittajia ja erilaista osaamista tilanteiden muuttuessa. Strategisten kykyjen merkitys hankinnassa on kasvanut merkittävästi ja kasvaa edelleen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 125.)

#### 2.2.5 Kilpailuttamisen ja yhteistyön hyödyntäminen

Tasapainoinen hankinta pyrkii yhdistämään kilpailuttamisen ja yhteistyön vahvuudet. Saavuttaakseen menestystä, täytyy sekä etsiä uusia kilpailukykyisiä toimittajia että kehittää tii-

viimmän yhteistyön malleja nykyisten toimittajien kanssa. Organisaatiolta edellytetään seuraavia osaamisen alueita, jotta voidaan hyödyntää kilpailuttaminen ja yhteistyö:

1. Kokonaiskustannusten mallintaminen
2. Hankintaryhmäkohtaisten toimintamallien eli strategioiden luominen
3. Toimintamalleihin ja tilanteisiin sopivien, erilaisten toimittajasuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen.
4. Toimittajaverkoston integrointi.
5. Toimittajien innovaatiokyvyn hyödyntäminen
6. Globaalın toimittajaverkoston luominen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 128.)

Kokonaiskustannusten mallintamisessa täytyy ymmärtää, mistä tekijöistä ja miten hankinnan hinta muodostuu sekä mihin kaikkiin kustannuseriin kulloinkin kyseessä olevalla hankinnalla on vaikutusta toimitusketjun myöhemmissä vaiheissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 129.)

Hankintastrategioiden luomisessa erilaiset hankinnan toimintatavat luovat pohjan hankintastrategioille. Hankintastrategiat täytyy kytkeä organisaation strategiaan. Lisäksi hankintastrategiat on suunniteltava huolellisesti ja kirjattava sovitut linjaukset. Hankintastrategiat viestitetään yksikölle ja niitä noudatetaan. Hankintastrategioissa voidaan nähdä neljä erilaista perustrategiaa toimittajien suuntaan: suorituskykyyn liittyvä kumppanuus, tarjouskilpailu, toimitusten ja tarjonnan jatkuvuus sekä tavararyhmähallinta ja sähköisten hankintakanavien ratkaisut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 129; van Weele 2005, 152.)

Toimittajaverkoston integroinnilla erotutaan kilpailijoista. Integrointi ei sovellu kaikille yrityksille ja kaikissa tilanteissa ja joskus se ei sovellu lainkaan. Verkoston integrointi vaatii osavaltalta organisaatiolta vahvaa valta- ja neuvotteluasemaa suhteessa toimittajiinsa ja se sisältää myös erilaisia riskejä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 130-131.)

Toimittajien innovaatiokyvyn hyödyntäminen ei ole mahdollista eikä tarpeellista kaikissa hankinnoissa. Se on kuitenkin usein luultua helpompaa. Tarvitsee vain kysyä parilta toimittajalta, mitä näiden mielestä olisi järkevintä tehdä ja mitä pitäisi huomioida. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 130-131.)

Laajan globaalın toimittajaverkoston luominen ei saa olla itsetarkoitus, mutta usein organisaatiossa on kilpailukyvyn takaamiseksi tärkeä huomata, milloin kotimarkkinatoimittajien tarjoama kilpailukyky ei enää riitä. Tällöin on osattava etsiä uusia toimittajia myös kaukomailta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 130.)

## 2.2.6 Keskitetyn ja hajautetun hankinnan edut ja haitat

Suurissa organisaatioissa hankintoja koordinoimalla on saavutettu jopa kymmenien prosenttien kustannussäästöjä. Koordinoiminen ei tarkoita käytännössä asioiden hoitamista keskitetysti, vaan uudenlaisia joustavia yhteistyömuotoja eri yksiköiden välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 159.)

Keskittämisen etuja ja haittoja esitellään taulukossa 3.

Keskittämisen etuja	Hajauttamisen etuja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksiköillä on paljon yhteisiä tarpeita.</li> <li>• Yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti lähellä ja niiden välillä on hyvät kulkuyhteydet.</li> <li>• Toimittajilla on vahva neuvotteluasema.</li> <li>• Toimialan tuotantorakenteen tai muun syyn vuoksi volyymi- ja skaalaeduilla on suuri merkitys.</li> <li>• Hankinta vaatii paljon erityistä osaamista, jonka hajauttaminen useisiin yksiköihin aiheuttaa turhaa päällekkäisyyttä.</li> <li>• Hintaherkkyys ja -vaihtelut ovat suuria, ja niiden hallinta vaatii tiivistä markkinoiden seurantaa, jota ei kannata hajauttaa useisiin yksiköihin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaalla on suuri vaikutus yrityksen hankintapäätöksiin.</li> <li>• Yksiköiden tarpeet ovat keskenään hyvin erilaiset.</li> <li>• Yksiköt sijaitsevat eri mantereilla.</li> <li>• Yksiköt ovat suhteellisesti suuria ja niillä on neuvotteluvoimaa erillisinäkin.</li> <li>• Hankintatehtävät ovat yksinkertaisia.</li> <li>• Toimittajamarkkinoiden hinta- ja kustannuskehitys ovat suhteellisen stabiileja.</li> </ul>

Taulukko 3: Hankintojen keskittämistä ja hajauttamista puoltavia piirteitä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 161).

Usein parhaiten toimii hajakeskitetty organisaatio, jossa osa asioista hoidetaan keskitetysti ja osa hajautetusti. Hajakeskitetyssä mallissa osa hankinnoista voidaan tehdä keskitetysti ja osa hajautetusti. Usein organisaatiolle strategisimmat hankinnat keskitetään, mutta pienempiä hankintakokonaisuuksia voidaan tehdä hajautetusti yksiköiden keskuudessa.

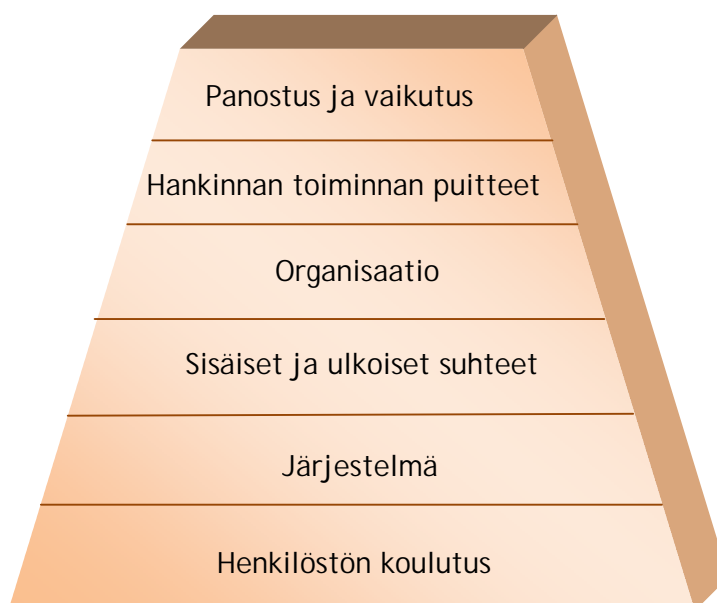
Nopeasti muuttuvassa maailmassa hankinnan tehtäväalue on entistä tärkeämpi. Kilpailukyvyllä ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät jatkuvaa uusien potentiaalisten markkinoitten, toimittajien ja yhteistyökumppaneitten kartoittamista ja valintaa. Näiden lisäksi tarvitaan

hyvin valmisteltuja neuvotteluja ja yhteisiä toimintasuunnitelmia. Toimintatapamuutoksia on pystyttävä ohjaamaan yli organisaatorajojen, ja toimittajia täytyy ohjata aktiivisesti parantamaan suoritustaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 171.)

### 2.3 Hankinnan strategian rakentaminen

Hankinnan strategian on hyvä olla tehokas ja tulevaisuuteen suuntautuva. Strategia on tärkeä aloittaa tunnistamalla hankintastrategian osat ja määrittellä ne strategian perustaksi. Hankintastrategiaa määriteltäessä on myös huomioitava seuraavat seikat: ulkoistaminen, hyödykkeiden strategioiden kehittäminen, tarjonnan hyödyntäminen sekä toimittajasuhteiden kehittäminen ja johtaminen. (Steele & Court 2000, 14; van Weele 2005, 146-147.)

Hankinnan strategia jaetaan kuuteen lohkoon (kuvio 2):



Kuvio 2: Hankinnan strateginen jaottelu (Steele & Court 2000, 14.)

#### 2.3.1 Hankinnan strateginen jaottelu

Vaikka hankintahenkilöstö olisi kuinka ammattitaitoista tahansa, siitä on vain vähän hyötyä, ellei ostotoiminto kykene vaikuttamaan ylemmän tason liiketoiminnan suorituksiin ja tulevaisuuden strategian luomiseen. Hankinnan suorituskykyyn positiivisesti vaikuttavia tekijöitä voidaan määrittellä seuraavasti:

- Työkokemukseltaan vanhimpien nostaminen avainhenkilöiksi
- Heidän vaikutuksen lisääminen strategiaan päätöksiin

- Laajennetaan monitaitoista yhteistyötä yrityksen sisällä
- Järkeistetään ja selvennetään organisaatioiden rakennetta
- Nostetaan koko hankinnan osallistumisastetta
- Tarjotaan tehokkaat ja realistiset keinot itsearviointiin (Steele & Court 2000, 15.)

Kokemus osoittaa, että monissa organisaatioissa ei ole joko todellista hankintaprosessia tai se on liian byrokraattinen ja toimimaton. Tässä osiossa määritellään tehokkaat säännöt luomaan puitteet hankinnan toiminnalle. Tämä osio sisältää hankinnan roolin määrittelyn, hankintapolitiikan ja toimintatavan määrittelyn huomioiden käyttäjäystävällisyyden ja joustavuuden. (Steele & Court 2000, 16-19.)

Organisatorisilla puitteilla, jossa hankinta toimii, voi olla syvälinen vaikutus hankinnan tehokkuuteen sekä myös aina avainasiakkaisiin saakka. Tässä osiossa luodaan organisaation rakenne perustuen R.C. Russillin vuonna 1991 kehittämään CLAN-organisaatiomalliin. Olipa rakenne mikä tahansa on oleellista, että hierarkia on matala ja yhteistyö ostajien ja osto-organisaation välillä on voimakas. Keinot tasapainottaa työkuormaa perustuu tarjonnan sijaintiin tai samanlaiseen tekniikkaan ja suositaan sulautettuja toimintoja, joilla poistetaan haitallisia toimintoja kuten esimerkiksi laskujen pyörystä ja laaduntarkastusta. (R.C. Russell & Company 2013; Steele & Court 2000, 19-20.)

Hankintaa ei pidetä enää eristäytyneenä toimintona vaan se tunnustetaan yhdeksi yrityksen tärkeimmistä liiketoiminta-alueista. Parhaat toimijat työskentelevät läheisesti kaikkien toimitusketjun osakkaiden kanssa saavuttaakseen kokonaisvaltaista kilpailuetua hankintatoimelle. Tässä osiossa rohkaistaan hankintaa osallistumaan prosessin aikaisessa vaiheessa sekä muodostamaan tehokkaita ja monitaitoisia ryhmiä hallitsemaan kaikkia yhteyksiä toimittajiin. Tässä osiossa rohkaistaan myös luomaan erityyppisiä toimittajasuhteita erilaisiin toimittajiin. Esimerkiksi toimittajien osallistuminen tuotekehitykseen tiettyjen avaintuotteiden osalta johtaa merkittäviin parannuksiin laadun, toimitusten ja huollon osalta vähentäen kokonaiskuluja ja uuden tekniikan käyttöönottoa sekä parantaa toimittajan suorituskykyä. (Steele & Court 2000, 20-22.)

Tietotekniikka tarjoaa valtavasti mahdollisuuksia tiedon lisäämiseen, jonka perusteella päätöksiä tehdään ja se tarjoaa myös keinot poistaa hallinnollisia toimintoja. Saadakseen kaiken tehon irti, on organisaation varmistettava, että liiketoiminnan tarpeet muovaavat järjestelmän suunnittelua eikä päinvastoin. Tässä osiossa suositellaan tietojärjestelmää, joka vapauttaa toimihenkilöt turhista rutiinitehtävistä ja tarjoaa ostajille oikea-aikaista tietoa tukemaan päätöstä toimittajavalintaan. Järjestelmän täytyy todella kohdata osto-organisaation tarpeet eikä vain tarjota tuotanto- tai kirjanpitoerikoisuuksia. Toimittajien kanssa suositaan EDI-

yhteyksiä, mutta koko ajan on kuitenkin tarkkailtava, että nämä linkit todellakin lisäävät eivätkä huononna oston suorituskykyä. (Steele & Court 2000, 22-23.)

Mikään hankintaorganisaatio ei voi olla tehokas, ellei henkilökunta ole ammattitaitoista ja jatkuvasti kehittää tietotaitojaan. Tässä osiossa peräänkuulutetaan ostohenkilökunnan korkeatasoista koulutusta. Korkeatasoinen koulutusohjelma varmistaa työssä itse oppimisen ja -ohjauksen. (Steele & Court 2000, 23-24.)

### 2.3.2 Yhteenveto hankintastrategian rakentamisen eduista

Ensi askeleet ostotoimintojen kehittämiseen syntyvät näiden kuuden osion määrittämisestä ja käyttöönotosta. Tämä prosessi ei valmistu yhdessä yössä vaan se voi viedä kuukausia jopa vuosia. Hankintastrategian luominen vaatii aikaa, kärsivällisyyttä ja päättäväisyyttä. Tehtävä ei ole helppo ja usein kohdataan muutosvastarintaa, joka täytyy voittaa perustelemalla asian tärkeys. (Steele & Court 2000, 24.)

Hyvän hankintastrategian merkittäviä etuja ovat:

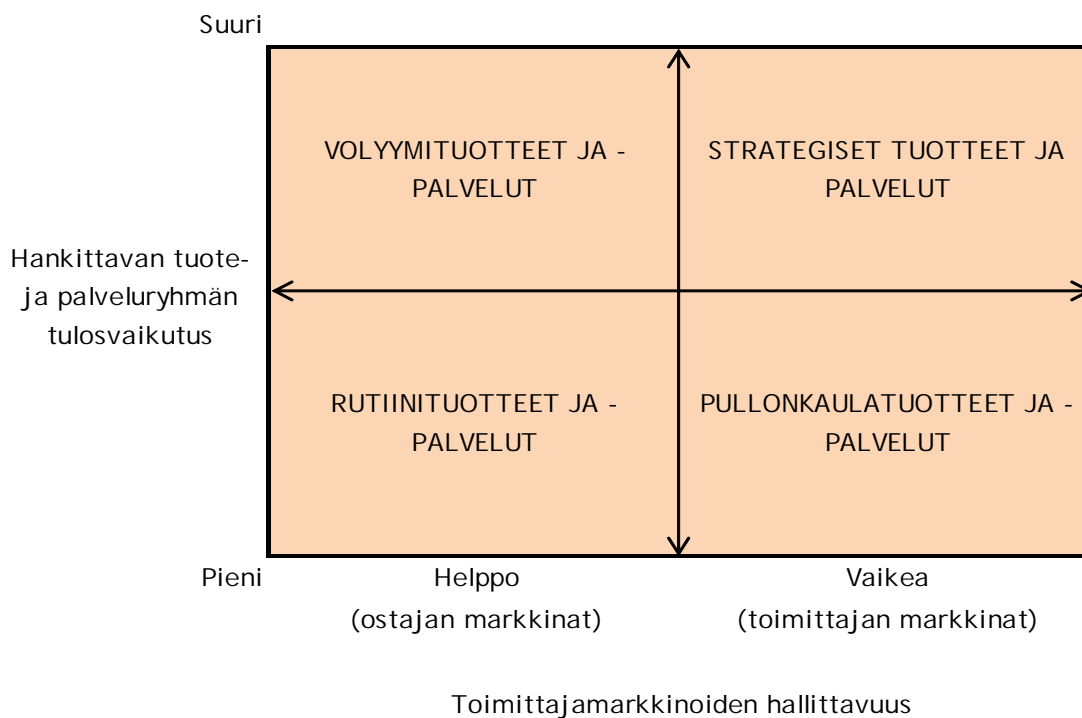
- selkeä tavoite toiminnalle
- oikea-aikainen tieto
- osaava henkilöstö
- mitattavuus
- täsmälliset toimittajasopimukset
- hankinnan tunnistaminen yhdeksi tärkeimmistä toiminnoista yrityksessä
- sekavat säännöt poistuvat
- byrokraattisuus vähenee
- toimittajasuhteet paranevat
- hyödynnetään poikkiorganisatorista osaamista (Steele & Court 2000, 24-25.)

Jokainen kehitysaskel mahdollistaa ainakin joidenkin strategisten toimintojen toteutumisen. Kun hankintastrategia on rakennettu, sillä on selvä vaikutus yrityksen tulokseen sekä se helpottaa uutuuksien markkinoille tuloa ja näin parantaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Steele & Court 2000, 25.)

## 2.4 Hankinnan portfolioanalyysi

Vuonna 1983 julkaistiin Harvard Business Review -lehdessä Peter Kraljicin artikkeli ”Purchasing Must Become Supply Management”. Artikkelissa Kraljic kertoi hankinnan portfolioanalyysistä, joka nykyään tunnetaan myös nimellä Kraljicin matriisi (kuvio 3). Kraljicin mat-

riisissa hankintoja jaotellaan niiden tärkeyden ja niihin liittyvien riskien perusteella. Lähtökohdaksi on otettu se, että ostavan yrityksen näkökulmasta kaikki ostetut tuotteet ja palvelut eivät ole strategisesti samanarvoisia. Kraljicin matriisin avulla voidaan yksinkertaisesti peilata jonkin hankittavan tuote- tai palveluryhmän tärkeyttä sen toimittajamarkkinoiden riskeihin ja vaikeuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 142; Kraljic 1983, 110-112.)



Kuvio 3: Kraljicin matriisi hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittelystä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145; Kraljic 1983, 111).

Tuotteiden ja palveluiden, joiden kulutus ja hankintavolyymi ovat suuria, kuuluvat Kraljicin matriisissa volyymituotteisiin ja -palveluihin. Tällaisille tuotteille on paljon vaihtoehtoisia hankintakanavia ja toimittajia. Volyymituotteet ja -palvelut ovat usein rahamääräisesti suurin osa organisaation hankinnoista, joten niillä on suuri tulosvaikutus organisaation talouteen. Volyymituotteiden ja -palveluiden osuus tuote- ja palvelunimikkeistä saattaa kuitenkin olla vähäinen. Hankintaorganisaatiolle tällaisten tuotteiden ja palveluiden hankinnat tarjoavat paljon mahdollisuuksia. Tarjouspyynnöt ja toimittajien kilpailuttaminen ovat omiaan pudottamaan hintaa, pienentämään kokonaiskustannuksia ja parantamaan palvelua, ainakin tiettyyn rajaan saakka. Hankintatoimen tehtävänä on etenkin tilausmäärien optimointi. Volyymituotteet ja -palvelut ovat päätöstopoltaan keskitasoa ja niistä päättävät usein hankintapäälliköt tai ostajat. Tässä kategoriassa pienillä säästöillä hankintakustannuksissa saadaan rahamääräisesti huomattavia säästöjä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145-146; Kraljic 1983, 112.)

Rutiinituotteet ja -palvelut koostuvat monista hyvin erilaisista hankinnoista. Näiden arvo ei ole suuri ja kilpailevia toimittajia on markkinoilla useita. Hankintaprosessi aiheuttaa suhteellisen paljon kustannuksia hankinnan arvoon verrattuna. Tällaisten tuotteiden hankinnassa kannattaa käyttää esimerkiksi ns. hyllytyspalvelua, joka tarkoittaa sitä, että toimittaja käy itsenäisesti täyttämässä hyllyt tarvittavilla osilla. Tätä voidaan kutsua myös toimittajan ylläpitämäksi varastoksi VMI (vendor managed inventory). Tällä tavoin hankintaan liittyvät sisäiset kulut saadaan minimoitua, eikä kenenkään työaikaa sitoudu toisarvoisiin tehtäviin. Hankinnan tehtävinä voidaan nähdä myös tilausmäärien ja varastojen optimointi sekä tuotteiden tehokas käsittely. Rutiinituotteet voidaan nähdä päätöstasoltaan matalana ja niiden hankinnasta päättää yleensä yrityksen ostaja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146-147; Kraljic 1983, 112.)

Pullonkaulatuotteiden ja -palveluiden volyyymi on suhteellisen pieni ja toimittajia on vähän. Hankittavien tuotteiden arvo on vähäinen, mutta niiden puuttuminen saattaa aiheuttaa merkittäviä ongelmia yrityksen toiminnassa ja muodostaa tällä tavoin toiminnan pullonkaulan. Tällaiseen tilanteeseen joudutaan usein esimerkiksi silloin, kun tuotekehitys on lähtenyt hakemaan ratkaisua valitsemalla komponentin, jota tekee vain yksi valmistaja. Näin ollen hankintaorganisaation mahdollisuus hintaneuvotteluihin on olematon ja riippuvuus toimittajasta kasvaa vuosi vuodelta, kuten tuotteen hintakin. Hankinnan tehtävänä on toimittajien kontrollointi, jotta tällaisten tuotteiden ja palveluiden määrä olisi riittävä yrityksen tarpeisiin. Tärkeänä tehtävänä on myös tehdä varasuunnitelmia, jos toimittaja ei pysty toimittamaan haluttua tuotetta tai palvelua. Pullonkaulatuotteet ovat päätöstasoltaan korkeaa luokkaa ja niiden hankinnasta täytyisi päättää hankintaosaston johdon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 148; Kraljic 1983, 112.)

Strategiset tuotteet ja palvelut ovat arvoltaan suuria ja yrityksen menestymisen kannalta kriittisiä. Lisäksi niillä on vain vähän vaihtoehtoisia toimittajia, joskus jopa vain yksi. Tuotteet ovat usein ainutlaatuisia tai räätälöityjä. Lisäksi tuotteet vaativat usein koko elinkaarensa ajan huolto- tai kunnossapitopalveluita alkuperäiseltä toimittajalta. Uuteen toimittajaan vaihtaminen on työlästä ja aikaa vievää ja siihen liittyy aina riskejä. Tähän kategoriaan kuuluvien tuotteiden ja palveluiden hankinta asettaa hankintaorganisaatiolle suurimmat haasteet. Perinteiset kilpailuttamislähtöiset ostamisen työkalut eivät toimi ollenkaan, vaan vaaditaan laajamittaista yhteistyötä toimittajan kanssa. Tämä puolestaan asettaa hankintaorganisaatiolle uudenlaisia vaatimuksia monipuolisista taidoista. Sosiaalisten vaatimusten lisäksi hankintahenkilöltä vaaditaan kaupallista ja teknillistä osaamista. Strategisten tuotteiden ja palveluiden hankintojen päätöstaso on huippuluokkaa. Strategisten tuotteiden ja palveluiden hankinnassa on tärkeää tarkan ennustamisen taito, yksityiskohtaisen markkinatutkimuksen ja riskianalyysojen teko sekä logistiikan, varastojen ja toimittajan valvonta. Tällaisten tuotteiden

ja palveluiden hankinnasta päättää yleensä hankintatoimen ylin johtaja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149-150; Kraljic 1983, 112.)

## 2.5 Kokonaiskustannusajattelu

Omistamisen kokonaiskustannukset eli total cost of ownership (TCO) määritellään kokonaiskustannuksiksi, jotka aiheutuvat hankittavasta tuotteesta, palvelusta tai pääomahyödykkeestä sen oletetun elinkaaren aikana. TCO-ajattelussa näkökulma hankintojen kustannuksiin laajenee ostohinnan tarkastelusta hankinnasta aiheutuvien suorien ja epäsuorien kustannusten arvioimiseen. Tavoitteena on ymmärtää, millaisiksi tuotteen tai palvelun kokonaiskustannukset muodostuvat vaihtoehtoisissa tuote- tai palveluratkaisuissa tai vaihtoehtoisilta toimittajilta hankittuna. Näiden lisäksi pyritään huomioimaan kaikki sekä itse hankintaan että hankittavan tuotteen tai palvelun käyttöön liittyvä kustannuselementit. Kokonaiskustannuksia voi hahmottaa esimerkiksi jakamalla kustannukset kolmeen osaan: ennen hankintaa syntyviin kustannuksiin, hankintaan liittyviin kustannuksiin ja hankinnan jälkeisiin kustannuksiin (taulukko 4). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 186-187.)

Kokonaiskustannukset TCO		
<p>Ennen hankintaa kustannuksia aiheuttavia tekijöitä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarpeen identifiointi</li> <li>• Tarveanalyysi</li> <li>• Toimittajien etsintä</li> <li>• Toimittajan arviointi ja laadunvarmistus</li> <li>• Toimittajan valinta</li> <li>• Toimittajan kehittäminen</li> </ul>	<p>Hankinnan yhteydessä kustannuksia aiheuttavia tekijöitä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinta</li> <li>• Tilaaminen</li> <li>• Osapuolten välinen tiedonsiirto</li> <li>• Toimitusjärjestelyt ja -varmistukset sekä toimitus</li> <li>• Laaduntarkistukset</li> <li>• Valvonta ja seuranta</li> <li>• Maksuliikenne</li> </ul>	<p>Hankinnan jälkeen kustannuksia aiheuttavia tekijöitä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Virheelliset tuotteet ja palautukset</li> <li>• Korjaus ja uudelleentyötäminen</li> <li>• Kunnossapito ja varaosat</li> <li>• Ylläpito ja huollot</li> <li>• Tuotetuki ja koulutus</li> <li>• Yhteistyö toimittajan kanssa, toimittajan osaamisen hyödyntäminen ja yhteinen tuotekehitys</li> <li>• Lisääntyneet myyntituotot</li> <li>• Menetetyn myynnin kustannukset</li> <li>• Arvonalentumiset ja maine</li> <li>• Kierrätys ja elinkaaren päättäminen</li> </ul>

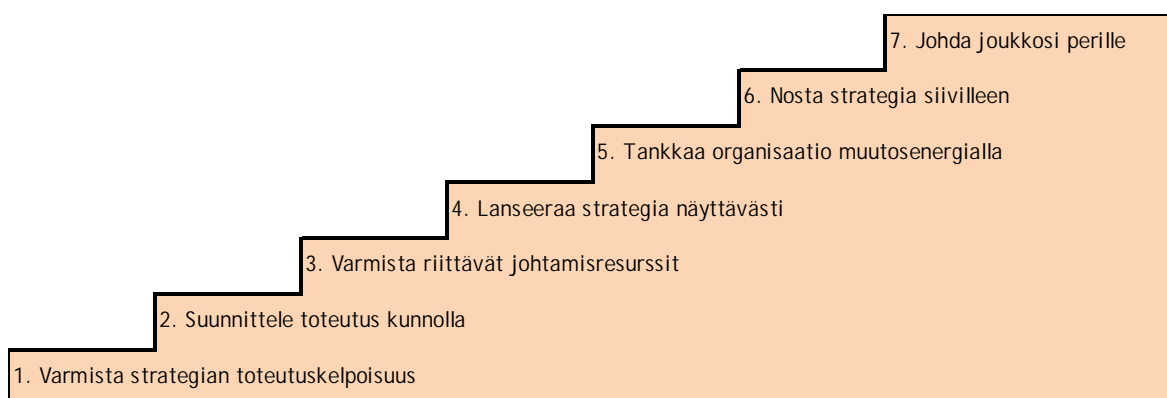
Taulukko 4: Kokonaiskustannusajattelun laskentaelementit ja tyypillisiä kustannuskomponentteja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 188).

Kokonaiskustannuslaskennan merkittävä hyöty on sen tuoma syvällisempi ymmärrys toimittajien suorituskyvystä ja tuotteen tai palvelun elinkaareen aikaisista vaikutuksista sekä omalle organisaatiolle että asiakkaalle. TCO-laskenta on systemaattista kustannusten tarkastelutapaa, joka pakottaa huomioimaan kaikki hankinnan todelliset kustannusvaikutukset. TCO-laskenta ohjaa järkevämpiin päätöksiin ja se on voimakas ase toimittajaneuvotteluissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 189.)

### 3 Muutosjohtajuuden avulla strategiasta tuloksiin

Yrityksissä tapahtuu jatkuvasti pieniä ja isoja muutoksia ja siksi muutosjohtajuus onkin yksi tärkeä johtamisen osa-alue. Muutos voidaan nähdä joko positiivisena tai negatiivisena. Sen takia muutosjohtajuus vaatii paljon panostamista henkiseen puoleen. Muutosprosessissa vaaditaan myös paljon kykyä omaksua uutta tietoa. (Karlöf 1999, 169.)

Muutosjohtajuus voidaan nähdä portaikkona, joka kuvaa sitä, kuinka strategiasta siirrytään porras portaalta tuloksiin (kuvio 4).



Kuvio 4: Seitsemän askelta strategiasta tuloksiin (Salminen 2008).

#### 3.1 Strategian toteutuskelpoisuus

Ennen strategian jalkauttamista, strategista suunnitelmaa kannattaa tarkastella kriittisesti. Toteutuskelpoisen strategian on määriteltävä organisaatiolle selkeä suunta ja kehittämisen painopisteet. Strategisessa suunnitelmassa on myös arvioitu toimintaympäristön vaatimukset sekä yrityksen resurssit ja näiden yhteensopivuus. Strategiakuvausten on oltava selkeä ja looginen, jotta se tavoittaa koko henkilöstön ja jotta henkilöstö voi sitoutua siihen. (Salminen 2008, 30-31.)

Yritykseltä vaaditaan henkisiä ja aineellisia resursseja, jotta strategia jalkautetaan onnistuneesti. Strategiasuunnitelmaa laadittaessa on jo mietittävä, ovatko strategian toteuttamisen edellyttämät resurssit riittäviä tai voidaanko niitä kehittää tai hankkia prosessin aikana. Usein puutteelliset resurssit ovat syynä strategioiden epäonnistumiseen. (Salminen 2008, 33.)

#### 3.2 Strategisen toteutuksen suunnittelu

Yritykset käyttävät paljon resursseja strategiseen suunnitteluun, mutta usein toteutus jää puoliteihen. Kuvitellaan virheellisesti, että strategisen suunnittelun avulla toteutus tulee au-

tomaattisesti tehtyä. Ylimmällä johdolla on vastuu strategian jalkauttamisesta. Sen on kyettävä ohjaamaan sitä, miten strategiaa johdetaan eri organisaatiotasolla. Yritysjohdon on myös reagoitava, jos keskijohdon toiminta ei tue strategian saavuttamista. (Salminen 2008, 63.)

Menestyksekkääseen jalkauttamiseen voidaan käyttää seitsemää periaatetta:

1. Viestinnän on oltava yksinkertaista ja suoraa.
2. Kielikuvat, vertaukset ja esimerkit auttavat ymmärtämään asian paremmin.
3. Jalkautetaan strategiaa useissa eri foorumeissa.
4. Toistetaan viestiä niin usein, että ideat juurtuvat kaikkien mieleen.
5. Johdetaan oman esimerkin avulla.
6. Selvitetään näennäiset ristiriidat.
7. Kaksisuuntainen viestintä on tehokkaampaa kuin yksisuuntainen. (Kotter 1996, 76-85.)

Huolellisesti laadittu jalkauttamissuunnitelma on strategian onnistumisen avain. Mitä enemmän jalkauttaminen on otettu huomioon, sitä paremmat lähtökohdat strategian toteuttamiselle on luotu. Hyvä jalkauttamissuunnitelma vastaa seuraaviin kysymyksiin: mitä, miksi, kuka, miten ja milloin. Hyvältä jalkauttamissuunnitelmalta vaaditaan myös viestintäkelpoisuutta. Tällä tarkoitetaan koko strategiaprosessin aikaista vuorovaikutusta organisaation jäsenten kesken sekä strategian lanseerausta. (Salminen 2008, 76-77; 84-85.)

### 3.3 Johtamisresurssien riittävyys

Strategian onnistuminen on suoraan verrannollinen strategiaan käytettyyn johtamisresurssiin; johtamisen määrään ja laatuun. On myös muita johtamisongelmia, kuten organisaation puutteellinen osaaminen, heikko muutosvalmius ja teknisten resurssien riittämättömyys. Nämä ongelmat voidaan kuitenkin korjata johtamisella. Johdon tärkeimpiä tehtäviä on kehittää organisaationsa resursseja ja muutosvalmiutta. Jos yritykset aikovat tehostaa strategiaprosessejaan, on niiden panostettava johtamisresurssiensa kehittämiseen. (Salminen 2008, 104.)

Muutoksen johtamisresurssit tulee varmistaa. Johdon muutososaaminen leimaa koko muutosprosessin. Läsnä oleva, aktiivinen ja energinen johtaja saa muutokselle nopeasti oikean suunnan ja toimintaenergiaa. Epävarma johtaja ei saa muutosta liikkeelle, koska ei ehkä itse täysin tiedä, mistä muutoksessa on kyse. Tästä aiheutuu se, että organisaation jäsenet eivät pysty keskittämään huomiotaan muutoksen kannalta olennaisiin asioihin. (Valpola 2004, 53.)

### 3.4 Strategian lanseeraus

Lanseeraus on johtamisviestintää. Sillä tarkoitetaan sitä viestintää, jolla johto esittelee uuden strategian organisaatiolleen ja muille sidosryhmille. Lanseerauksessa onnistuvat parhaiten sellaiset organisaatiot, joiden johtamisviestinnän rakenteet on huolellisesti suunniteltu ja joissa strategiaviestintään on panostettu kunnolla. (Salminen 2008, 145.)

Tehokas lanseeraus voidaan jakaa kolmeen osaan: strategian sisällöstä viestimiseen, strategiaproessin etenemisen kuvaukseen sekä strategian herättämien tunteiden käsittelyyn. Strategian ydinajatuksen on oltava selkeä, strategiset termit on käännetty ymmärrettävään muotoon ja jalkautumissuunnitelmassa on tiivistetty perustelut strategisille valinnoille. Tällöin lanseerauksen onnistumisen edellytykset ovat olemassa. Lisäksi lanseerauksessa on keskityttävä visioon ja strategian pääkohtiin. Lanseerauksen sisällön on oltava mahdollisimman avointa, rehellistä ja ristiriidatonta. (Salminen 2008, 145-147.)

Strategian toteutumista on seurattava ja mitattava reaaliaikaisesti. Perinteiset tulosten mitaamiset eivät riitä, vaan on reaaliaikaisesti seurattava myös strategian toteuttamiseksi tehtyjä toimenpiteitä. Johto voi mitata lanseerauksen onnistumista sillä, miten viestinnällä on onnistuttu vaikuttamaan organisaation eri tasoilla toimivien ihmisten ajatteluun. Johdon nauttiessa alaistensa luottamusta, voidaan pelkällä huomioimalla todeta, kuinka lanseeraus on onnistunut. (Kurkilahti & Äijö 2011, 138; Salminen 2008, 173-175.)

### 3.5 Muutosenergian kasvattaminen

Innostumisen ja onnistumisen avulla ihmiset saavat energiaa. Pelkojen ja muutosvastarinnan vaikutuksesta energia sen sijaan vähenee. Johdon hyviä energialähteitä ovat houkutteleva visio, riittävän selkeä ja uskottava strateginen suunnitelma, taito löytää päivittäisestä työstä innostumisen kohteita sekä kyky käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita. Jos johto näkee, ettei strateginen suunnitelma luo tarpeeksi muutosenergiaa, on sen palattava selkeyttämään suunnitelmaa. (Salminen 2008, 182-183.)

Muutosenergiaa tarvitaan erityisen paljon muutoksen alussa. Muutos vaatii syvällistä sisäistämistä ja hyväksymistä, joka kuluttaa muutosenergiaa ja hidastaa muutoksen käynnistymistä. Kaikille organisaation jäsenille on varattava tarpeeksi aikaa sisäistää ja käsitellä uusi strategia. Jos näin ei toimita, eivät kaikki organisaation jäsenet voi sitoutua uuteen strategiaan. (Salminen 2008, 184.)

### 3.6 Strategian liikkeellelähtö

Yrityksen muutoskyky on pystyttävä säilyttämään strategian jalkauttamisen aikana, sillä yrityksen toimintaympäristö ei pysähdy strategian jalkauttamisprosessin aikana. Strategian on pystyttävä reagoimaan ja sopeutumaan muutoksiin jatkuvasti jalkautumisen aikana. Strategian on oltava joustava ja joustavuutta voidaan pitää jopa strategian ydinajatuksena. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että strategian ydinajatusta kyseenalaistetaan koko ajan. (Salminen 2008, 220-221.)

Strategian liikkeellelähdössä on huomioitava monta asiaa. Ymmärtääkö jokainen, mitä strategia merkitsee ja mikä on hänen roolinsa strategian toteuttamisessa ja yrityksen menestyksen varmistamisessa? Onko strategia ymmärretty niin, että se soveltuu jokaisen omaan ajatteluun? Onko strategia sisäistetty ja onko siihen sitouduttu? Motivoiko strategia ja voiko siitä inspiroitua? (Kurkilahti & Äijö 2011, 173.)

Strategian joustavuutta haittaavia tekijöitä on useita. Psykologinen kieltäminen estää muutoksen hyväksymisen. Tämä tarkoittaa sitä, että menestys on tehnyt yrityksestä passiivisen, eikä osata tarkastella omaa toimintaa kriittisesti. Jos johdolla ei ole käytössään vaihtoehtoisia strategioita, hankaloittaa tämä strategian uudistamista. Yrityksessä ei anneta tilaa kaikkien yritysten jäsenten luovuudelle ja itsenäiselle ajattelulle. Jos yritysjohto on erkaantunut muusta organisaatiosta, ei se välttämättä tunnista heikkoja signaaleja, jotka viestivät toimintaympäristön muutoksesta. Usein myös yritysten rakenteet ja ohjausjärjestelmät hidastavat strategista uudistumista ja vanhentuneet rakenteet voivat estää resurssien suuntaamisen uuden strategian yksityiskohtiin. (Salminen 2008, 223-225.)

Organisaation henkiset resurssit on saatava mukaan strategiaprosessiin. Aina ei ole mahdollista koota merkityksellistä tietoa strategisen suunnitelman pohjaksi. Hiljainen tieto voidaan liittää strategiaan jalkautumisvaiheessa, jos strategia on tehty riittävän joustavaksi. Johdon kannattaa ottaa selvää, mitä yrityksen jäsenet todella osaavat. Yrityksistä löytyy paljon sellaista osaamista ja sitoutumista, mitä johto ei huomaa eikä hyödynnä. (Salminen 2008, 227; 235.)

Johtajien ja esimiesten rooli voidaan nähdä valmentavina johtajina. Tämä tarkoittaa sitä, että heidän on jatkuvasti kirkastettava yrityksen tavoitteita ja suunnattava alaisten voimavarat niiden tavoitteluun. Toinen keskeinen tehtävä on yritysten jäsenten välisen yhteistyön kehittäminen. Paras mahdollinen tulos saadaan, kun kaikki yrityksen jäsenet työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen. Esimiehen työtä on myös organisointi ja alaisten roolittaminen. Esimiehen on myös annettava jatkuvasti palautetta sekä yksilötasolla että osastotasolla. Palautteen on oltava sekä myönteistä että kielteistä. Valmentava johtaminen on myös apuna

työhyvinvointikysymyksissä. Hyvällä esimiestyöllä saavutetaan parempaa tulosta ja tyytyväisempiä työntekijöitä. (Salminen 2008, 240-243.)

### 3.7 Strategia arjessa

Strategian lanseerauksen jälkeen koittaa arki ja johtoa sekä yrityksen henkilöstöä uhkaa usein kyllästyminen. Vanha yrityskulttuuri saattaa edelleen elää niin vahvana, ettei muutokselle anneta tilaa. Tämä aiheuttaa usein sen, että strategia jää kesken. Keskeisiä syitä strategia-prosessin keskeytymiseen ovat yrityksen muutosenergian hiipuminen, eikä johto saa yritystä uudelleen vauhtiin. Johto tai yrityksen henkilöstö menettää uskonsa muutoksen onnistumiseen. Jalkautuksen ongelmat estävät strategian toteutuksen. Johto tai yrityksen henkilöstö kadottaa strategiset päämäärät päivittäisten paineiden alla. Strategian päämäärät kadottavat hohtonsa. Strategia ei ole joustava. Uudet strategiamallit houkuttelevat käynnistämään uuden strategiamallin, vaikka toimintaympäristö ei sitä vaadi. Haasteena on saada nivottua uudet toimintatavat vanhaan muottiin ja karsia samalla ristiriitaisuudet pois. (Kotter 1996, 132; Salminen 2008, 258.)

Suurin johtamishaaste jalkautumisprosessissa on riittävän muutosenergian turvaaminen prosessin etenemisen kaikissa vaiheissa. Strategiaprosessi ei voi pysähtyä paikoilleen. Se joko liikkuu eteenpäin tai sitten yritys pyrkii palautumaan kohti lähtötilannetta. Muutos käynnistyy, jos muutosenergiaa on tarpeeksi ja johto kykenee suuntaamaan tämän energian yhteisiin tavoitteisiin. Johdon on kyettävä motivoimalla tuottamaan jatkuvasti uutta muutosenergiaa, vaikka prosessi etenisi tavoitteiden mukaisesti. Muutosenergian liiallisessa vähenemisessä strategian ydinasiat on palautettava uudelleen mieliin ja yrityksen roolit ja vastuut on käytävä uudelleen läpi. (Salminen 2008, 259-262.)

Strategian jalkautumisprosessin onnistuminen edellyttää, että yrityksen sisäinen vuorovaikutus toimii ja yrityskulttuuri sallii avoimen keskustelun strategiaan liittyvistä kysymyksistä. Johdon on kuitenkin syytä tarkentaa joitakin keskusteluun liittyviä seikkoja. Keskustelulle pitää asettaa tavoitteet ja rajat. Vapaa keskustelu ei välttämättä tuota tehokkaasti ajatuksia strategian kehittämiseksi. Ihmisten yksittäisten ongelmien tuominen koko yrityksen strategia-prosessiin ei edistä strategian hyväksymistä. Jos vuorovaikutussuhteet eivät ole kunnossa, julkinen keskustelu saattaa kärjistyä ja haitata strategian etenemistä. Johdon kannattaa harkita huolellisesti vapaan keskustelun mukanaan tuomia erilaisia ilmiöitä. (Salminen 2008, 278-281.)

#### 4 Rocla Oy

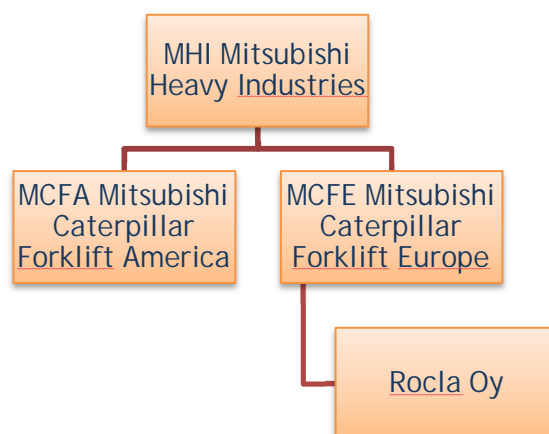
Rocla Oy on perustettu vuonna 1942. Pian perustamisensa jälkeen yhtiö keskittyi nosto- ja siirtolaitteiden valmistukseen. Ensimmäinen sähkökäyttöinen trukki lanseerattiin markkinoille jo vuonna 1960. Rocla aloitti strategisen yhteistyön MCFE:n (Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe) kanssa jo vuonna 1993. Vuonna 2008 MCFE hankki omistukseensa kaikki Rocla Oyj:n osakkeet ja Roclasta tuli osa MCFE-yhtiötä. MCFE on puolestaan osa maailmanlaajuista MHI-yhtiötä (Mitsubishi Heavy Industries). Roclalla on tytäryhtiöt Tanskassa ja Venäjällä. Tässä työssä käytetään jatkossa lyhenteitä MHI ja MCFE viitattaessa globaalin konsernitason toimintaan. (Rocla 2012a.)

Roclalla on käytössään Järvenpäässä 18000 m<sup>2</sup> tuotantotilat ja tuotantokapasiteetti on 10000 trukkia vuodessa. Yritys suunnittelee, valmistaa ja markkinoi sähkökäyttöisiä varastotrukkeja, automaattitrukkijärjestelmiä sekä niiden elinkaarenaikaisia ylläpitopalveluja ja tietovirtoja. Rocla harjoittaa myös CAT-brändillä olevien vastapainotrukkien välitystoimintaa. Nämä trukit ovat valmistettu MCFE:n tuotantolaitoksessa Hollannissa ja suunniteltu MHI:n toimesta Japanissa. Kevään 2013 aikana sähköisten vastapainotrukkien valmistus siirtyy Roclalle Järvenpäähän. Liitteessä 1 on kuvattuna varastotrukki ja vastapainotrukki. (Rocla 2012b.)

Roclan liikevaihto oli vuonna 2011 noin 114 miljoonaa euroa. Trukkeja valmistettiin vuonna 2011 noin 6000 kappaletta. Henkilöstöä on Suomessa noin 400, Tanskassa 100 ja Venäjällä noin 30. (Järvinen 2012a.)

##### 4.1 Roclan sijoittuminen MHI:n konsernissa

Kuviossa 5 on kuvattuna Roclan sijoittuminen MHI:n konsernissa. Japanissa toimiva MHI on emoyhtiö sekä Yhdysvalloissa toimivalle Mitsubishi Caterpillar Forklift Americalle (MCFA) että Hollannissa toimivalle MCFE:lle. Rocla on MCFE:n omistuksessa. Rocla raportoi sekä Japaniin että Hollantiin.



Kuvio 5: Roclan sijoittuminen MHI:n konsernissa.

#### 4.2 Asiakkaat ja tavarantoimittajat

Asiakkaille on Roclan lähimarkkinoilla saatavilla olevaa, kattavaa trukki-alan palvelua: laaja trukki-alikoima, kaluston vuokraus ja ylläpito sekä trukkitarkastus-, koulutus- ja trukkitietopalvelut. Rocla tarjoaa koko trukki-kaluston elinkaaren aikaiset palvelut. (Rocla 2010.)

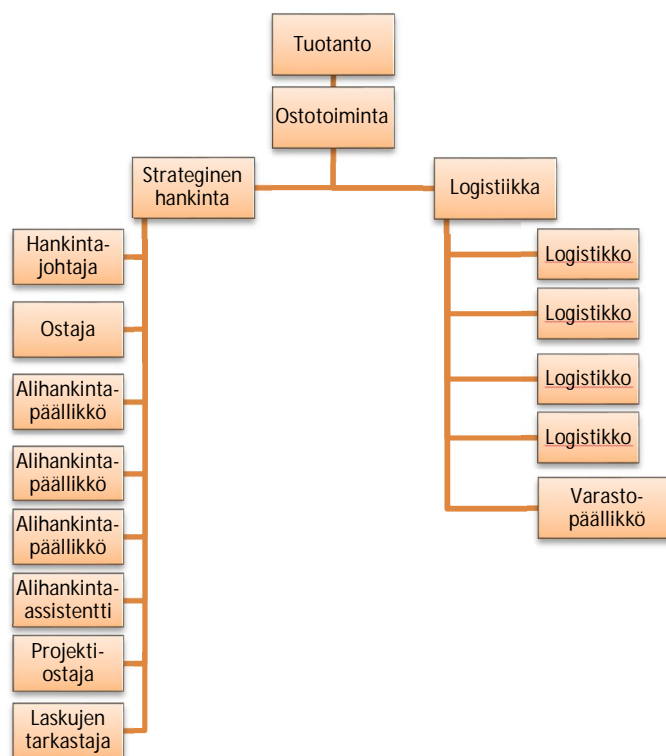
Roclan tärkeimpiä asiakkaita ovat logistiikkakeskukset, kauppakeskukset, satamat jne. Voidaan sanoa, että Roclan tuotteita myydään kaikkialle sinne, missä tavaraa liikutetaan. Roclan trukkeja myydään ympäri maailman, mutta painopistealue on kuitenkin Euroopassa. Yli 80 % tuotannosta menee vientiin.

Tavarantoimittajia Roclalla on pääasiassa Euroopassa. Joitakin osia tulee myös Pohjois-Amerikasta ja Aasiasta. Tavarantoimittajien tuotteet voidaan jakaa osto- ja alihankintaosiin. Osto-osat ovat pääsääntöisesti erilaisia sähkökomponentteja, moottoreita ja akkuja. Alihankittavat osat erilaisia metalli- ja muoviosia, jotka toimittaja valmistaa Roclan tuotekehityksen suunnitteleminen kuvien perusteella.

#### 4.3 Roclan hankinta-organisaatio ja sen vastualueet

Hankintaosaston tehtävä on varmistaa tuotannon materiaalien, komponenttien ja osien saavuus, toimitukset ja hinnat. Hankinnalla on siis merkittävä rooli edistää Roclan liiketoiminnan kilpailukykyä ja parantaa tulosta sekä tuottavuutta.

Roclan hankintaosasto hoitaa strategista hankintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että hankintaosasto kartoittaa tilattavien osien toimittajamarkkinat sekä lähettää tarjouspyynnöt ja valikoi optimaalisen toimittajan tilattavalle osalle. Operatiivista hankintaa Roclalla hoitaa logistiikkaosasto. Kaaviossa 1 on esiteltyä Roclan hankintatoimi.



Kaavio 1: Rocla Oy:n hankintatoimi.

Roclan ostotoimintaa johtaa tilaus-toimitusketjun johtaja, joka toimii myös strategisen hankinnan vetäjänä. Tilaus-toimitusketjun johtaja kuuluu Roclan johtoryhmään ja siten myös raportoi johtoryhmälle.

Hankintajohtajan ja ostajan vastuulla on valmiiden komponenttien hankinta. Alihankintapäälliköiden vastuulla on kilpailuttaa strategisesti tärkeitä alihankittavia osia. Alihankinta-assistentti avustaa alihankintapäälliköitä tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteena on toteuttaa kilpailukykyiset ostohinnat, laadukkaat osat sekä pitkät toimittajasuhteet.

Operatiivista hankintaa johtaa logistiikkapäällikkö, jonka vastuulla ovat tuotantovarastot ja niiden arvo. Logistikot hoitavat päivittäisten ostorutiinien tekoa, tilausvahvistusten ja toimistusten seuranta. Logistikoilla on omat vastuutoimittajat, joiden kanssa he tekevät yhteistyötä. Varastopäällikkö puolestaan vastaa varastoinnista ja toimii varaston työntekijöitten esimiehenä.

Roclan hankintaosasto tekee kiinteää yhteistyötä tuotekehityksen kanssa jo trukin tuotekehityksen aikana sekä sen elinkaaren aikaisten muutosten yhteydessä. Näin voidaan varmistua komponenttien sopivuuden ja laadun lisäksi laaja-alaisesta toimittajamarkkinoiden kartoituksesta jo ennen toimittajavalintaa. Tuotekehitys viime kädessä hyväksyy kaikki osat lopputuotteen rakenteeseen tuotteiden laadun ja sopivuuden perusteella. Poiketen alihankintakom-

ponenteista Roclalla ei tehdä ostokomponenttien teknisiä kuvia vaan ne saadaan toimittajalta sopimuksen yhteydessä.

Hankinnan on mahdollista päästä tavoitteisiinsa laajalla toimittajamarkkinoiden tuntemuksella sekä pitkäaikaisilla toimittajasuhteilla. Toimittajamarkkinoiden asiantuntemuksen hyödyntäminen on mahdollisuus, jota ei kannata jättää hyödyntämättä.

#### 4.4 Roclan strategia ja visiot

Roclan visio on olla edelläkävijä materiaalinkäsittelyn älykkäissä ratkaisuissa ja palveluissa. Tämä saavutetaan asiakaskeskeisyydellä, huippuluokan tuotekehityksellä ja innostavalla yhteistyöllä. Vision saavuttaminen edellyttää, että Rocla tuo markkinoille vähintään yhden älykkään ratkaisun tai palvelun, joka muuttaa markkinoiden pelisääntöjä. (Rocla 2012b.)

Roclan strategia vuonna 2012: Vahvistamme palvelukykyämme ja haemme kasvua palveluista lähimarkkina-alueellamme. Panostamme älykkäisiin ratkaisuihin, joiden ytimessä on logistiikkakeskukset ja automaatio. Tuoteliiketoiminnassa haemme kasvua globaalien MCF-jakeluverkoston (Mitsubishi Caterpillar Forklift) kautta. Varmistamme liiketoiminnan kilpailukykyyn ja kannattavuuden jatkuvalla parantamisella ja kustannustehokkaalla toiminnalla kaikissa toiminnoissa. (Rocla 2012b.)

#### 4.5 MHI:n johtamis- ja toimintaperiaatteet koko konsernille

Rocla on osa kansainvälistä MHI-konsernia, joten tämä tuo lisäväriä strategiseen johtamiseen. Yrityksen eri osastojen seinille ilmestyi kesän 2012 aikana kolme taulua, joissa kerrottiin MHI:n johtamis- ja toimintaperiaatteet koko konsernissa.

MHI:n johtamisperiaatteet vuodelle 2012 ovat:

- Laajentaa vahvaa ja kansainvälistä liiketoimintaa syvällisen osaamisemme avulla.
- Voimistaa kilpailukykyämme tuotetoiminnoissamme sekä syvällisen osaamisen hyödyntämistä tehokkaalla liiketoimintarakenteella.
- Saavuttaa kansainvälisten kilpailijoidemme tasoinen liiketoiminnan koko, ansaintakyky ja vakaa talous.
- Voimistaa kansainvälisen liiketoiminnan laajentumista.
- Kehittää tuotantolähtöisen monialayrityksen laajentumista kansainvälisillä markkinoilla.
- Vahvistaa asiakkaiden ja yhteiskunnan luottamusta.

- Tukea maailmanlaajuista jatkuvaa kehitystä energia-, kuljetusjärjestelmä- ja infrastruktuurituotevalikoimallamme. (Rocla 2012c.)

MHI:n toimintaperiaatteet ovat avoin viestintä, oikeudenmukaisuus ja lojaalisuus. (Rocla 2012c.)

MHI:n johdon toimintaperiaatteet (koneet ja erityisajoneuvot) vuodelle 2012 ovat:

- Kansainväliseen kysyntään nopeasti reagoiva liiketoiminta.
- Kilpailukyvyn vahvistaminen.
- Kansainväliseen kysyntään vastaavan liiketoiminnan kehittäminen.
- Vaihtuviin ympäristötekijöihin soputuvan yrityskulttuurin luominen. (Rocla 2012c.)

MHI:n tavoite on täyttää asiakkaiden tarpeet sekä nopeasti että joustavasti ja vastata alati muuttuvien markkinoiden ehtoihin.

Yllämainittuihin tavoitteisiin pääsemiseksi MHI on julkaissut seuraavat tarkemmat tavoitteet ja strategiat:

Tavoite 1: Laajentaa liiketoiminnan mittakaavaa

- Strategia 1: Lujittaen ja uudelleen organisoiden vahvistaa liiketoiminta-alueiden voimaa ja synergiaa.
- Strategia 2: Kiihdyttää maailman laajuista laajenemista. (Järvinen 2012b.)

Tavoite 2: Parantaa pääomatehokkuutta ja nettotuloksen tasoa

- Strategia 3: Hallinnoida liiketoiminnan eri osa-alueita perustaen sen strategiseen arviointiin
- Strategia 4: Käynnistää yrityksen uudistamisen ja tehokkuuden parantamisen toimenpiteet (optimoimalla yhteisiä resursseja).
- Strategia 5: Johtaa innovaatioita yrityksen hallinnossa ja operatiivisissa toiminnoissa. (Järvinen 2012b.)

## 5 Hankintastrategian nykytilanne Roclassa

Hankinnan nykytilannetta kartoitettiin haastattelemalla hankintajohtaja Mikko Honkaa ja alihankintapäällikkö Jarmo Seppästä. Lisäksi selvitettiin Roclan hankinnan strategiaa tutkimalla

saatavilla olevaa materiaalia ja peilaamalla sitä käytäntöön. Hankinnan nykytilannetta selvitetiin myös omien havaintojen kautta.

Hankinnan tarkoitus on varmistaa tuotannon materiaalien, komponenttien ja osien saatavuus, toimitukset ja hinnat. Odotuksena on saavuttaa ennalta sovitut, kilpailukykyiset laatu-, hinta- ja toimitustäsmällisyyden tasot. (Rocla 2009)

### 5.1 Alihankintapäällikön näkemys hankinnan nykytilanteesta

Roclan hankintastrategia on kiteytetty siten, että hankintaosasto hankkii osat kokoonpanotehtaalle ja tämä pelkistetty strategia helpottaa tekemistä. Jotta pelkistetty strategia toteutuu, on strategisen hankintaosaston tunnettava kotimaiset toimittajamarkkinat. Toimittaja-auditoinnin tulosta on tarkasteltu kriittisesti siten, ettei kaikkia ehdokkaita ole hyväksytty Roclan toimittajaksi. Nykyään tästä käytännöstä on kuitenkin poikettu. Suomessa sijaitseville toimittajille on pidetty tiukemmat rajat toimittajavalinnoissa kuin ulkomaisille. Toimittajien taustoista pitäisi selvittää ainakin talousasiat, kapasiteetti, laitteet ja laatu järjestelmä. Toimittajan laatu järjestelmän ei tarvitse olla auditoitu, mutta sen on oltava dokumentoitu. Hankintaosaston pitäisi miettiä, millaisia riskejä otetaan ja sitä myötä olisi tehtävä riskikartoituksia. Roclan heikko taloudellinen tilanne on pakottanut välillä ottamaan suuriakin riskejä. (Seppänen 2012.)

Hankittavat osat pitäisi ryhmitellä A-, B-, C- ja D-kategorioihin. A-kategoriaan kuuluisivat strategiset nimikkeet, joilla on vain yksi toimittaja. Tällaisia ovat esimerkiksi muottituotteet ja vaikeasti vaihdettavat tuotteet. B-kategoriaan täytyisi kuulua hitsattavia rakenteita, jotka vaativat pitkän opetteluajan toimittajan puolelta sekä sähkökomponentteja. C-kategoriaan voitaisiin nähdä kuuluvan 2-laatikkonimikkeet, jotka tehdään Roclan kuvien mukaan. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi sorvituotteet ja metallileikkeet. D-kategoriaan voitaisiin katsoa kuuluvan ämpäritavaran, joiden yksikköhinta on pieni. Hankintaosastoa sen sijaan ei pitäisi organisoida hankintakategorioiden mukaisesti. (Seppänen 2012.)

Rocla tekee tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa. Tilannetta on seurattava jatkuvasti ja on oltava muutostietoinen. Lisäksi hankintaosaston on kyettävä tunnistamaan, missä asemassa Rocla on toimittajalla. Roclalla ei ole kuitenkaan resursseja johtaa toimittajamarkkinoita. Roclan uusi sopimus pohja on peräisin MHI:ltä ja se on nähty toimittajien keskuudessa liian vaikeaselkoisena. Sopimukset on oltava, mutta niiden pitäisi olla muokattavissa olevia. (Seppänen 2012.)

Rocla hyödyntää toimittajien erityisosaamista jatkuvasti ja Roclaa kiinnostaa toimittajamarkkinoilla olevat erityisosaajat. Tuotekehitys on usein mukana toimittajapalavereissa kuuntele-

massa toimittajien parannusehdotuksia ja ottavat niitä myös käyttöönsä. Toimittajien keskuudessa Roclalla on hyvä maine. Rocla on saanut kiitosta siitä, että on Suomen konepajateollisuuden kärkipäässä ottamassa oppia toimittajien erityisosaamisista. (Seppänen 2012.)

Valittaessa toimittajaa, Rocla peilaa referenssien kautta, mitä muita asiakkaita toimittajalla on. Jos toimittajalla on oma tuote, saattavat toimittajan resurssit mennä sen tuottamiseen ja Roclan osia pidetään vähempiarvoisina. Rocla on kuitenkin Suomessa tunnettu ja ulkopuolisin silmin Roclaa pidetään haluttuna yhteistyökumppanina. (Seppänen 2012.)

Poikkiorganisatorista osaamista Roclan hankintaosasto voisi hyödyntää enemmän. Tällä hetkellä tehdään tiivistä yhteistyötä tuotekehityksen kanssa, mutta hankintaosasto voisi hyödyntää enemmän esimerkiksi talousosaston tietämystä. Logistiikan erityisosaaminen on tällä hetkellä aika heikohkoa, joten siltä suunnalta strateginen hankintaosasto ei apua saa hankintastrategian toteuttamiseen. (Seppänen 2012.)

TCO-laskelmia ei tehdä, eikä seurata. Niitä pitäisi kuitenkin tehdä ja seurata, kuinka toteutuvat. TCO-laskelma pitäisi tehdä ennen lopullista toimittajavalintaa. Tällä hetkellä Roclalla keskitytään pelkkään hintaan. Toimittaja pitäisi valita siten, että tulee vain kunnollista priimatavaraa. Lisäksi korjauskustannukset olisi mietittävä tarkemmin. Tällä hetkellä reklamaatiolaskut eivät kata reklamaatioista aiheutuneita kustannuksia. (Seppänen 2012.)

Hankintatoimen suoritusta mitataan saaduilla säästöillä. Olisi oltava realistisia tavoitteita ja mittaus olisi tehtävä sen mukaan, kuinka on suoriuduttu. Hankintatoimen suoritusta voidaan mitata myös toimitusvarmuudella, joka perustuu molemminpuoliseen sopimukseen. (Seppänen 2012.)

## 5.2 Ostojohtajan näkemys Roclan kriittisten nimikkeiden hankintastrategian tavoitteista

Roclan kriittisten osien ja kokoonpanojen hankintojen tavoitteena on osien ja kokoonpanojen laadun ja saatavuuden varmistaminen vastaten tuotannon tarpeita. Lisäksi hankintojen tavoitteena on globaalilla markkinoilla vallitsevan kilpailukykyisen hinnan sekä toimittajayhteistyön kehittäminen. (Honka 2012.)

Onnistunut toimittajasuhteiden hallinta on yksi Roclan merkittävimmistä kilpailutekijöistä ja kannattavan toiminnan elinehto. Rocla pyrkii kohti toimittajamarkkinoiden johtamista. Honka näkee erilaisia keinoja tämän tavoitteen saavuttamiseksi:

- Laadun varmistaminen: Toimittajavalintaa tehtäessä on varmistettava, että toimittajalla on käytössä sertifioitu laatu järjestelmä ja sen toimivuus tarkastetaan auditoidulla toimittajalla. Lisäksi varmistetaan, että toimittajalla on osaaminen ja sopivat tuo-

tantovälineet tarvittavien tuotteiden valmistamiseksi ja, että Roclan vaatimukset, spesifikaatio ja piirustukset on ymmärretty oikein. Tilataan näyte-erä(t) ja tutkitaan ja testataan nimikkeiden laatu- ja käytettävyyttä sekä käytettävyyttä. Selvitetään referenssit ja asiakkaiden kokemukset sekä mahdolliset reklamaatiot.

- Saatavuus: Toimittajan toimituskyky ja toimitusvarmuus arvioidaan tekemällä yritysvierailu toimittajan luona, läpikäydään toimittajan tuotantokapasiteetti ja -prosessi, henkilöresurssit, raaka-aineiden toimitusprosessi sekä arvioidaan näiden toimivuus ja niihin liittyvät riskit. Varmistutaan siitä, että toimittaja saa riittävästi tietoa nimikkeiden tarpeista ja niiden vaihteluista sekä tarve-ennusteesta.
- Tuotannon tarpeet: Huolehditaan siitä, että toiminnanohjausjärjestelmän tietoja päivitetään ja siitä saadaan luotettavaa tietoa toimittajien laadun ja suorituskyvyn arvioimiseksi, nimikkeiden kulutusennusteiden laatimiseksi sekä toimittajien hintakehityksen seuraamiseksi.
- Kilpailukykyisen hinnan ja yhteistyön kehittäminen.
- Nimikkeiden tarjouspyynnöt lähetetään mahdollisimman monelle toimittajakandidaatille.
- TCO-vertailut tehdään huolellisesti.
- Varmistutaan sopimusteitse hintojen pysyvyydestä kilpailukykyisinä ja laskevasta kehityksestä yhteistyön jatkuessa.
- Haetaan yhdessä toimittajan kanssa keinoja hankintakustannusten alentamiseksi.
- Tekniset muutokset.
- Materiaalimuutokset.
- Valmistusmenetelmien kehittäminen.
- Tehokkuus.
- Valmistus- ja toimituseräkokojen optimointi.
- Logististen ratkaisujen optimointi. (Honka 2012.)

Lähtökohtana Honka näkee siten, että laajennetaan hankintayhteistyötä muiden MHI-trukkitehtaiden kanssa ja pyritään yhdistämään volyymit. Toimittajayhteistyön merkitys tulee kasvamaan ja hankinnan rooli toimittajan toiminnanohjaajana ja jopa toiminnanjohtajana laajenee, ja tässä onnistuminen tuo kilpailuetua. Etsitään uusia vaihtoehtoisia toimittajia kehittyvistä maista lähialueilla (Latvia, Liettua, Valko-Venäjä, Ukraina), joilla on myös paikalliset halvat raaka-ainelähteet lähellä. Kuljetuskustannukset tulevat nousemaan ja tämä parantaa lähialueen toimittajien hintakilpailukykyä. (Honka 2012.)

### 5.3 Empiirisen tutkimuksen näkökulma hankinnan nykytilasta

Roclan yhteiseltä levyasemalta eri kansioista löytyy kuvattuna hankinnan prosesseja. Roclan IMSProcess-toimintajärjestelmästä löytyy vuonna 2008 tallennettuja toistaiseksi voimassa ole-

via ohjeita toimittajan valintaan, auditointiin, arviointiin, reklamointiin, nimikehallintaan sekä TCO-laskelman tekemiseen. Dokumentit ovat valtaosin hyvin laadittuja ja käyttökelpoisia kunhan ne päivitettyinä saadaan kaikkien käyttöön.

Roclan strategiasta puuttuu kokonaan maininta kestävästä kehityksestä. Sen sijaan MHI:n johdon toimintaperiaatteissa on mainittuna ympäristötekijät. Roclan tuotekehitys huomioi uusien tuotteiden suunnittelussa ja vanhojen tuotteiden päivityksessä materiaalien kierrätettävyyden.

#### 5.4 Hankinnan prosessit

Roclan levyasemalta Purchasing-kansiosta löytyy ”Hankinnan prosessit workshop 11.6.2008” -diasarja. Workshopin tavoitteena on ollut suunnitella, kuvata ja implementoida prosessi uuden toimittajan integroimiseksi osana Roclan tuotantojärjestelmää. Lisäksi tavoitteena on ollut suunnitella, kuvata ja implementoida toimittajien johtamisprosessi ja parantaa hankintatoimintaan liittyen eri toimintojen välistä yhteistyötä. Hankinnan strategiaprosessi nojaa pitkälti Kraljicin matriisiin ja on keskeinen työkalu hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittelyssä. Hankintoihin halutaan strateginen ote eli käytännössä ryhmitellään eri hankittavat tuoteryhmät omiin kategorioihinsa ja määritellään jokaiselle kategorialle oma strategia. (Rocla 2008.)

##### 5.4.1 Toimittajamarkkinoiden hallittavuus

Toimittajamarkkinoiden hallittavuus on jaettu Kraljicin matriisiin mukaisesti volyymi-, rutiini-, strategisiin, ja pullonkaulatuotteisiin (Rocla 2008).

Volyymituotteiden perusstrategia on vahva kilpailuttaminen. Varjopuolena on toimittajan heikko motivaatio yhteistyöhön ja kehittämiseen. Tämä voidaan ratkaista hakeutumalla tiiviimpään yhteistyöhön yhden toimittajan kanssa, jolloin riskinä on kasvava riippuvuus ko. toimittajasta. (Rocla 2008.)

Rutiinituotteiden hankinnassa tavoitellaan operatiivista tehokkuutta yhdistelemällä tarpeita ja kasvattamalla volyymia (Rocla 2008).

Pullonkaulatuotteiden perusstrategia rakentuu saatavuuden varmistamiseen. Strategiassa pyritään hyväksymään riippuvuus toimittajasta ja pyritään vähentämään haitallisia seurauksia esimerkiksi sopimuksilla. Standardi tuote on usein ainoa tie ulos kalliista riippuvuudesta ja tässä tuotekehityksellä on suuri merkitys. (Rocla 2008.)

Strategisten tuotteiden osalta vaihtoehtojen etsintä ja kilpailutilanteen luominen ovat keinoja vähentää riippuvuutta. Ellei edellä mainittu ole mahdollista, kannattaa rakentaa tiivis yhteistyösuhde toimittajan kanssa. Tuotekehityksen merkitys on suuri tässäkin strategiassa. On myös hyväksyttävä lukkiutunut yhteistyösuhde ja päätettävä toimimaton strateginen yhteistyösuhde. (Rocla 2008.)

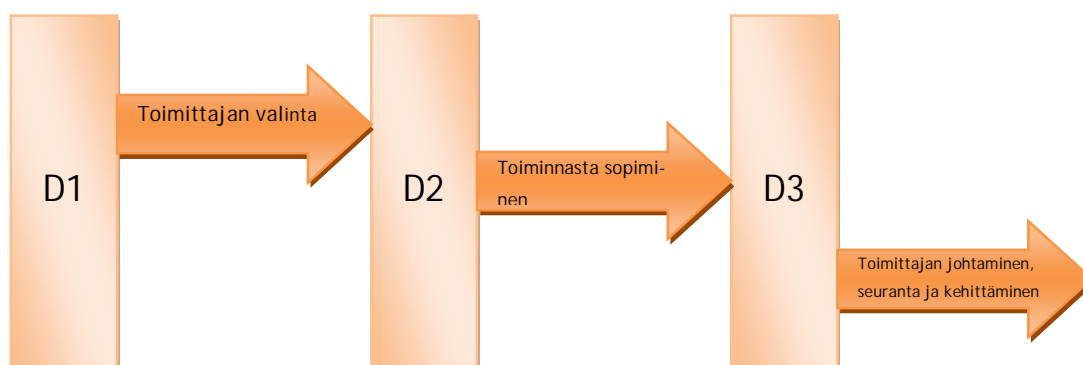
#### 5.4.2 Kokonaiskustannusajattelu (TCO) Roclan hankintastrategiassa

TCO-kustannuselementit muodostuvat hankintahinnasta, ennen hankintaa aiheutuvista kustannuksista, hankinnan kustannuksista sekä elinkaaren lopettamisen kustannuksista. Näistä kolmen viimeisen kohdan kustannuksiin voidaan aktiivisella toimittajan johtamisella vaikuttaa merkittävästi.

Kokonaiskustannusajattelussa Roclalla on käytetty lähteenä kirjaa Hankintojen johtaminen (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen, 2008) ja tämän pohjalta on tehty TCO-laskentamalli, joka löytyy jokaisen roclalaisen käytettäväksi IMSProcss-järjestelmästä.

#### 5.4.3 Hankintaprosessin mallintaminen

Hankinnan prosessi on mallinnettu portaittain (kuvio 6). Prosessimalli etenee vaihe vaiheelta. Ensimmäisenä on tarpeenmäärittely. Hankinta toimii portissa D1, jossa kartoitetaan potentiaaliset toimittajat, tehdään toimittaja-auditoinnit ja valitaan toimittajat. Portissa D2 suunnitellaan logistinen toteutus ja laadun varmistus. Portissa D3 valmis lopputuote luovutetaan tuotannolle. Tästä lähtien hankinta keskittyy toimittajan johtamiseen, seurantaan ja kehittämiseen. Prosessin mukaan Roclassa tehdään strategisten toimittajien vuosittainen auditointisuunnitelma, mutta tarpeen vaatiessa toimittaja voidaan auditoida milloin tahansa. Niin ikään strategisille toimittajille tehdään vuosittain toimittaja-arvio ja yhteistyön kehityssuunnitelma. Tällöin aiheina ovat laatuhistoria, toimitusvarmuus, hintakehitys, prosessin tehokkuus, TCO-analyysi ja toimittajan kyvykkyyden kehitys.



Kuvio 6: Rocla Oy:n hankinnan prosessi

Toimittajia seurataan luonnollisesti myös viikkotasolla toimitusten ja laadun suhteen tuotantopalaverissa. Toimittajilta vaaditaan tarvittaessa korjaavat toimenpiteet ja tilannetta seurataan.

#### 5.5 Pohdintoja Roclan hankintastrategian nykytilasta

Hankinnan strategian tulisi noudattaa yrityksen strategiaa ja sen pääperiaatteet tulisi dokumentoida. Tämän hetkinen hankintastrategia on melko lyhyesti ja yleisellä tasolla kuvattu, vaikkakin osa tuotteista on yritykselle sekä hinnallisesti, laadullisesti että toiminnallisesti merkittäviä. Hankinnan prosessimalli rakentuu kolmesta portaasta, joka on toimiva lähtökohhta strategialle. Jokainen porrass on syytä tarkastella uudelleen ja miettiä mitä toimintoja kyseessä olevalle portaalille kuuluu ja koottava näistä dokumentti, johon ohjeet linkitetään.

Toimittajamarkkinoita arvioidessa, on hyvä olla suunnitelma, minkälaisen toimittajien kanssa halutaan tehdä yhteistyötä ja kuinka suuria riskejä ollaan valmiita ottamaan. Toimittaja-arviointiohjeessa (liite 2) kohdassa 4 kerrotaan, että auditoinnin tarkoituksena on selvittää toimittajan mahdollisuudet ja kyky toimia Roclan luotettavana yhteistyökumppanina. Lisäksi varmistetaan siitä, että toimittajalla on käytössään riittävä laadunohjausjärjestelmä (miehellään sertifioitu), joka luo edellytykset tuotteiden tasaisen laadun aikaansaamiseksi.

Samalla, kun hankintastrategiaa tarkastetaan, pitäisi myös tehdä auditointisuunnitelma seuraavalle vuodelle. Toimittaja-auditointia suoritettaessa tulisi erityisesti alihankintatoimittajien kohdalla kiinnittää huomiota myös toimittajan resursseihin ja toimittajan taloudelliseen tilaan ja sen kehitykseen. Arviointia suoritettaessa on varmistettava riittävä osaaminen. Monipuolinen arviointi edellyttää eri toimintojen erityisosaajien mukanaoloa.

Tuotteet hankitaan yhä useammin erilaisina kokonaisuuksina, jonka johdosta toimittajien johtaminen korostuu. Toimittajat on saatava voimakkaammin osallistumaan toiminnan ja tuotteiden kehittämiseen. Tämä tarkoittaa myös sitä, että hankinnan merkitys yrityksen toimintona kasvaa ja se pitäisi huomioida riittävinä resursseina sekä johdon tukena ja arvostuksena.

Toimittajan hallitusta vaihtamisesta ei löydy suunnitelmaa. Tämä asia olisi hyvä yhdistää hankintastrategiaan. Samoin olisi syytä kirjata, mitkä ovat ne kriteerit, jolloin toimittaja ei ole enää kelvollinen Roclan toimittajaksi. Roclan vaatimus tuotteiden asbestivapaudesta, EU:n direktiivin mukainen todistus tuotteen sisältämästä kemikaaleista sekä sertifikaatti Yhdysvaltain tullin ja kaupan alan terrorisminvastainen ohjelman (CTPAT) noudattamisesta olisi kirjattava toimittajan valinnan kriteereiksi seurannan jatkumon varmistamiseksi.

Kestävä kehitys ja ympäristötekijät ovat nykyään sellaisessa asemassa, että ne olisi aina huomioitava yrityksen strategiassa. Kun ympäristöasiat on kirjattu selkeästi yrityksen strategiaan, on ne helpompi ottaa myös mukaan hankintastrategiaan.

## 6 Kehitysehdotuksia

Tavoitteena on kehittää Roclan hankintastrategiaa niin, että hankinnan tavoite varmistaa tuotannon käyttämien osien saatavuus kilpailukykyisillä hinnoilla toteutuu. Hankintastrategian kehitys parantaa yrityksen kilpailukykyä, yhtenäistää sekä ulkoisia että sisäisiä toimintatapoja ja viestintää. Tavoite on myös, että hankintastrategiaa sekä henkilöstöä kehitetään tavoitteellisesti ja säännöllisesti.

Hankinnan strateginen uudelleen määrittely on erittäin ajankohtainen juuri nyt. Hankinnan prosessit muuttuvat ja resurssien tarve kasvaa, kun sähköisten vastapainotrukkien valmistus siirtyy Järvenpäähän ja uusi toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön. Kaikki olemassa olevat dokumentit eivät enää pidä paikkaansa, joten päivitys on välttämätön.

Hankinnan prosessin ja strategian lähtökohtana käytetään jo nyt käytössä olevaa kolmevaiheista prosessia.

### 6.1 Toimittajan valinta portissa D1

Ensimmäisessä portissa (D1) kartoitetaan potentiaaliset toimittajat, tehdään toimittaja-arvioinnit ja valitaan toimittajat. Uusien toimittajien valinta edellyttää hyvinkin laajaa toimittajakentän kartoitusta ja arviointia, kun kyseessä on yritykselle merkittävä tuote. Uusia toimittajia tulisi arvioida mahdollisimman monesta näkökulmasta riittävällä pätevyydellä. Hankinnalla on käytössään IMSProcessista löytyvä pohja toimittajan arvioinnille ja auditoinnille sekä suomen että englannin kielellä. Pohjassa arvioidaan toimittajan toimintaa syvällisesti aina yrityksen johtamisesta ympäristön suojeluun ja etiikkaan saakka. Tähän ohjeeseen tulisi lisätä talousosaston ammattitaitoa hyödyntäen osuus toimittajan taloudellisesta tilanteesta. Auditointilomakkeeseen tulisi lisätä alihankkijatoimittajia varten osio vaadittavasta konekannasta ja valmistuskapasiteetista. Roclan hankintaosasto voisi hyödyntää japanilaisen kollegan Yasuo Kuriyaman tekemää hyvää pohjatyötä alihankkijoiden kapasiteetin mittaamisesta ja arvioimisesta.

Toimittajamarkkinoiden kartoituksen edistyttyä niin, että hankinta on valinnut potentiaaliset toimittajat, tehdään toimittajien kanssa salassapitosopimus (NDA, Non-Disclosure Agreement) (liite 3) ennen dokumenttien vaihtamista toimittajan kanssa.

Toimittajille lähetetään tarjouspyynnöt hankittavista osista samoilla erittelyillä, jotta hintavertailu olisi yhtenäinen. Saaduista tarjouksista tehdään kokonaiskustannusvertailu (TCO). TCO-laskelma tulisi täyttää mahdollisimman todellisilla tiedoilla. Toimittajalta on tarpeen vaatiessa pyydettävä niin paljon lisätietoa, että laskelma voidaan tehdä. Aiempaa kokemusta ko. toimittajasta on hyvä myös hyödyntää tässä laskelmassa. Roclalla nyt käytössä olevassa TCO-laskentapohjassa ei riittävästi huomioida rahdin hintaa. Rahti lasketaan optimaalisella määrällä, joka ei usein toteudu. Laskelmassa ei myöskään huomioida rahtien nousevia hintoja.

TCO-laskelman neljännessä osiossa tarkastellaan käytön aikaisia kustannuksia. Tuotannon aloituskustannukset toimittajalla, nimenomaan alihankintaosissa, vaativat paljon Roclan ohjausta ja neuvontaa. Monesti toimittajan ohjaukseen osallistuu henkilöitä kaupallisen henkilön lisäksi logistiikasta, tuotannosta sekä laadunohjauksesta. Tuotteiden tuotannollistaminen saattaa kestää jopa vuoden. Tämän kulun mukaan tuominen laskelmaan on haastavaa, mutta saattaa muuttaa lopputulosta merkittävästi.

Erityisesti kriittisten alihankintaosien hankinnassa TCO-laskelma on erityisen tärkeä. Sen seurannan kehittämiseksi ehdotan myös toimittajakäytien kulujen seuraamista toimittajanumerolla. Matkalaskuhallintajärjestelmään voisi lisätä kentän, johon syötetään matkan tarkoituksena olevan toimittajan numero. Tällöin voitaisiin kerätä matkakustannukset sekä työaikakustannukset, jotka kohdistuvat ko. toimittajalle. Kulujen yhteenvedosta olisi varmasti hyötyä seuraavalla kerralla, kun toimittajamarkkinoita kartoitetaan. Vähintään yhtä tärkeää kuin laskelman tekeminen, on laskelman toteutumisen seuranta ja mahdolliset toimenpiteet.

## 6.2 Toiminnasta sopiminen portissa D2

Toiminnasta sovitaan toimittajan kanssa useilla eri sopimuksilla. Tärkein sopimus on toimittajan kanssa solmittava alihankintasopimus, josta Roclata löytyy malli IMSProsessista. Tätä sopimus pohjaa voidaan muokata kuhunkin tapaukseen sopivaksi Roclan ja toimittajan väliseksi sopimukseksi. Alihankintasopimukseen liitetään liitteiksi tuotteiden tekniset erittelyt ja piirustukset, toimittajan reklamointimenettely, Roclan toimitusehdot tai yleiset sopimusehdot (NL09), tuotteiden hintalista sekä toimittajan tarjous. Sopimus määrittelee voimassaolon, sopimuksen kohteen, hinnan, maksu- ja toimitusehdon. Lisäksi tällä sopimuksella käsitellään laadunvarmistusta, takuuta ja reklamointia sekä sanktioita. Sopimus pohja on kattava ja käytökelpoinen.

Sopimuksen lisäksi toimittajien kanssa tulee usein sovittavaksi Roclan omistamien jigien, muottien ja työkalujen lainasta ja käytöstä sopiminen. Tähän tarkoitukseen on olemassa mallit sopimuksista emoyhtiöltä MCFE:ltä (liite 4). Roclalla on olemassa ohje toimittajille rekla-

maatiomenettelystä (liite 5). Ohjeessa pyydetään reklamaation syyn selvittämistä ja korjaavien toimenpiteiden esittämistä, jotta virhe ei enää toistuisi.

Sopimuksia tehtäessä täytyy ottaa huomioon Roclan hyväksymisohjeet, jotka toimitusjohtaja on allekirjoittanut. Hyväksymisohjeet on välitetty kaikkien roclalaisten tietoon 17.5.0211. Sopimusten velvoitteet nousevat helposti suuriin summiin ja tietyt rajat vaativat hyväksymisohjeiden mukaiset allekirjoitukset.

### 6.3 Toimittajien johtaminen, seuranta ja kehittäminen portissa D3

Kun toimitussopimukset on tehty ja lopputuote luovutetaan tuotannolle, keskittyy hankinta toimittajan johtamiseen, seurantaan ja kehittämiseen. Toimittajan kanssa käytäviä neuvotte-luja varten on muistilista (liite 6) mitä palaverissa on hyvä käydä läpi. Lähinnä tämä on toi-mittajan arviointia. Yhteistyö ja toiminnan kehittäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä etenkin alihankintatoimittajia ajatellen ja tästä onkin hyviä kokemuksia puolin ja toisin. Rocla saa asiantuntijan näkökohdan tuotteen valmistukseen ja materiaaliin liittyen ja toimittaja voi kehittää toimintojaan vastaamaan kysyntää. Roclalla on yksi vastuustaja toimittajalle. Tämä ei ehkä ole paras vaihtoehto. Jos toimittajalle on useampi vastuustaja, vältetään liian syvien ystävyysuhteiden muodostumiselta ja saadaan uusia näkökantoja toimittajayhteistyöhön.

Toimittaja-arvioinnista on tehty ohje, joka on tallennettuna IMSProsessiin (liite 2). Ohjeen mukaan toimittaja-arviointi perustuu järjestelmästä saatavaan toimittaja-arvioon, kokemukseen, toimittaja-auditointiin sekä reklamaatioseurantaan. Toiminnanohjausjärjestelmästä saatavissa olevasta toimittaja-arvioreportista on nähtävissä toimitetut tuotteet halutulla ajan-jaksolla. Raportti kertoo toimitustäsmällisyyden sekä reklamaatiot toimitetuille nimikkeille. Lisäksi toimittajaa arvioidaan hinnankehityksen perusteella sekä sillä, kuinka paljon tuotteen hankintaan liittyy muita kuluja.

Portissa D3 pitäisi tehdä myös toimittajan seurantaa, mutta en huomannut, että saaduista seurantatiedoista olisi seurannut toimenpiteitä. En myöskään löytänyt mainintaa, miten rap-portteja seurataan ja mitkä arvot aiheuttavat toimenpiteitä.

### 6.4 Tarkastuslista ja muita ehdotuksia strategisen hankinnan parantamiseksi

Olemassa olevista dokumenteista olen koonnut tarkastuslistan, joka noudattelee kriittisten osien hankintastrategiaa ja sitä voidaan käyttää hankinnassa apuna. Lista on linkitetty tässä työssä luetellut mallit ja ohjeet (liite 7).

Strateginen hankinta ei voi välttää organisaatiossa tapahtuvia muutoksia. Ylimmän yritysjohdon tehtävänä on määritellä yrityksen filosofia ja tavoitteet. Strategisen hankinnan on varmistettava, että sen toimet vastaavat yritysjohdon määrittelemiä tavoitteita. (Monczka ym. 2008, 169.)

Jotta kehitysehdotukset otettaisiin käyttöön ja niitä kehitettäisiin, olisi Roclan johdolla oltava valmius muutosjohtajuuteen. Onnistumisen edellytyksenä kehitykselle on hyvä muutosjohtajuus. Lisäksi uusiutuminen vaatii jonkun ykkösvetäjän sekä laajempaa joukkuetyöskentelyä. Uusiutumiskykyisessä organisaatiossa kiinnitetään erityisesti huomiota seuraaviin asioihin:

- kyseenalaistamisen taito
- tosiasioiden tunnustaminen
- terve itsetunto ja nöyryys
- luovuus ja innovatiivisuus
- herkkyys ympäristölle (Kamensky 2008, 33.)

Roclan tilaus-toimitusketjun johtajalla on yrityksessä suuri vastuu ja paljon hallittavaa. Hän ei millään ehdi syventyä ja keskittyä joka asiaan, joten yhtenä kehitysehdotuksena esitän, että Roclan strategiselle hankintatoimelle rekrytoitaisiin yrityksen ulkopuolelta vetäjä. Henkilön täytyisi olla yrityksen ulkopuolelta, jotta vanhat siteet eivät osaston sisällä vaikuttaisi tuleviin töihin. Lisäksi uuden, ulkopuolisen vetäjän avulla strateginen hankinta saattaisi saada uusia näkökantoja hankintatoimeen.

Rocla elää mielenkiintoista muutosvaihetta ja muutostyöt ovat täydessä vauhdissa. Strategisen hankinnan vastuulle on tullut uusia toimittajia Hollannista MCFE:ltä. Vauhti on kova ja välillä on nähtävissä jopa vauhtisokeutta. Pitäisi kuitenkin muistaa olla nöyrä ja muistaa, että muutoksen läpivieminen vaatii paljon työtä. Ammattitaitoinen hankintahenkilö pystyy myös aistimaan ympäristön herkkyyden vallitsevassa muutostilanteessa.

Roclan strategiselta hankinnalta puuttuvat säännölliset osastopalaverit. Ehdotan myös säännöllisten, esimerkiksi kerran kahdessa viikossa pidettävien osastopalaverien käyttöönottoa. Osastopalaverien tarkoituksena olisi tiivistää osaston yhteishenkeä sekä jakaa tietoa meneillään olevista asioista ja projekteista kaikille strategisen hankintaosaston henkilöille tasapuolisesti. Tämän avulla voitaisiin myös kasvattaa osaston luovuutta ja innovatiivisuutta, kun otettaisiin kaikki mahdolliset resurssit käyttöön mietittäessä erilaisia hankintoihin liittyviä asioita. Osastopalaverien pitäminen on myös tärkeää tällaisessa muutosvaiheessa, jota Rocla parhailaan elää. Tietoa on jaettava tasapuolisesti kaikille, jolloin saadaan koko hankintaosasto työskentelemään yhteisten päämäärien eteen.

Ehdotan hankintaosaston vetäjälle selvittämään osaston hiljaista tietoa ja hyödyntämään se yrityksen parhaaksi. Osastolla on paljon tietämystä, jota ei ole osattu hyödyntää. Tällaisessa muutostilanteessa asiat voivat kärjistyä pahimmillaan siihen malliin, että jos joku tuntee itsensä hyödyttömäksi, saattaa hän vaihtaa työpaikkaa.

Muutostilanteessa olisi myös hyvä selventää jokaisen henkilön asema ja vaikutus tulevaan. Strategisen hankinnan vetäjän tulisi käydä jokaisen kanssa kehityskeskustelu, jossa selvitetäisiin, mikä on henkilön asema muutostilanteessa ja kuinka se vaikuttaa siihen, että muutos saadaan vietyä kunnialla päätökseen saakka. Tällainen kehityskeskustelu olisi hedelmällisintä, jos vetovastuussa oleva henkilö saisi jokaisen osastolla työskentelevän ymmärtämään oman työnsä merkityksen ja tärkeyden.

Viimeisenä kehitysehdotuksena esitän koulutussuunnitelman tekoa hankintaosastolle. Koulutuksen merkitystä ei voi väheksyä ja siihen pitäisi olla jokaisella osaston jäsenellä mahdollisuus. Muuttuva yritysmaailma synnyttää tilanteita, joissa ammattitaitoisen hankintahenkilön on oltava ajan hermolla.

## 7 Lopuksi

Roclan hankinnan toimintoja tarkastellessani sain sen vaikutelman, että hankintaosastolla on halu saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tieto siitä, kuinka tavoitteet saavutetaan, ei kuitenkaan ollut selkeä. Mielestäni pitäisi voimakkaammin tuoda esille ajatusta, että kaikki hankintaosastolla työskentelevät Roclan hyväksi. Henkilökohtaiset rajoitteet tulisi unohtaa ja kunnioittaa kollegan työtä sekä tukea poikkiorganisatorista yhteistyötä.

Paras keino saavuttaa edellä mainittu, olisi mielestäni tiedonjakaminen koko organisaation henkilöstölle sekä yhteiset palaverit myös niiden organisaatioiden kesken, joiden kanssa toimintojen rajapintoja on.

### 7.1 Yhteenveto

Useiden erilaisten toimintamallien, strategioiden ja visioiden olemassaolo aiheuttaa Roclan henkilökunnassa epävarmuutta. Yrityksen pitäisi selkeyttää strategiansa siten, että se olisi luettavissa yhdestä julkaisusta. Kuten aiemmin mainittiin, voi isoissa konserneissa olla useita eritasoisia strategioita. Olisi kuitenkin kaikille selkeämpää, jos olisi vain yksi strategia, johon Roclan liiketoiminta tukeutuu.

Ensimmäinen ja tärkein toimenpide on Roclan tämän hetken tilanteen analysointi. Analyysin perusteella suunnitellaan hankintastrategia sekä varmistetaan valitun strategian toimeenpano ja seuranta. Ajantasaisen ja toimivan strategian edellytys on sen jatkuva kehittäminen.

Pikaiseksi hankintastrategian parannukseksi ehdotan olemassa olevien dokumenttien päivytystä ja toimintatapojen dokumentointia. Toivon, että tässä työssä kerätyt asiat ja niiden yhdistäminen työohjeeksi voisi olla alku yhtenäiselle hankintastrategian kehitykselle.

Jos hankinnalla on johdon tuki, mittarit toiminnalleen ja niiden seuranta, hankinta suoritetaan jo alusta alkaen niin, että se kestää uudelleen arvioinnin ja seurannan.

Koottua hankintastrategiaa pitää päivittää ja kehittää, mutta käyttöön se voidaan kuitenkin ottaa heti.

## 7.2 Itsearviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja antoisaa. Koin saavani etua opinnäytetyön tekemiseen siitä, että itse työskentelen Roclan strategisella hankintaosastolla. Toisaalta tästä oli välillä haittaakin, koska opinnäytetyön pitäisi olla sellainen, että kaikki käsitteet tulevat lukijalle ymmärrettävään muotoon. Tällaisessa tilanteessa helposti sokeutuu omille ajatuksilleen ja sekä omalle työpaikkakielelle, eikä välttämättä ymmärrä sitä, että opinnäytetyön lukijan on hankala hahmottaa, mistä on kyse. Mielestäni tämän opinnäytetyön tekeminen myös kasvatti minua hankinta-alan ammattilaisena.

Opinnäytetyöhöni lukemani kirjallisuus syvensi ja lisäsi tietämystäni hankinnasta. Lisäksi koin mielenkiintoiseksi tutkia kirjallisuutta muutosjohtajuudesta. Hieman hankalana koin sen, etten kovin helposti löytänyt materiaalia hankinnasta ja muutosjohtajuudesta samassa paketissa.

## 7.3 Jatkotutkimuksen aiheet

Jatkotutkimuksen aiheena ehdotan Roclalle erilaisten mittareiden muodostamista strategiseen hankintaan esimerkiksi opinnäytetyön muodossa. Lisäksi olisi järkevää kilpailuttaa tuotantoon tulevien sähköisten vastapainotrukkien osien toimittajat mahdollisimman nopeasti. Ehdotan myös jonkinlaisen toimintamallin tekemistä hankinnan ja logistiikan välille.

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton vuoksi prosessit ovat muuttumassa. Roclan kannattaisi hyödyntää tässäkin opiskelijoita. Prosessit kannattaisi mallintaa uudestaan. Tämä voisi olla joko opinnäytetyönä tai projektityönä tehtävä työ.

## Sanasto

Auditointi on määrämuotoinen ja objektiivinen arviointi sen havaitsemiseksi, onko auditoinnin kohteelle asetetut vaatimukset täytetty. Nämä vaatimukset voivat olla esimerkiksi laatu- ja järjestelmävaatimuksia.

Diskursiivinen analyysi on tekstin ja puheen tutkimista.

NDA (Non-Disclosure Agreement) on salassapitosopimus, jolla turvataan luottamuksellisen tiedon ja/tai materiaalin säilyminen yrityksen sisäisessä tiedossa, niin että tietojen vastaanottajilla on tiedon rajallinen käyttömahdollisuus. Tietoa saa levittää vain sen verran kuin se on sopimuksen mukaan määritelty.

## Julkaistut lähteet

- Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen - ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.
- Järvinen, L. 2012a. Faktaa roclalaisista. Roclan henkilöstölehti, 1, 20.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Heinämäki, M. (suom.). 2. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review, September-October 1983, 109-117. Viitattu 24.2.2013.  
<http://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdokument/LEV-PORT-art-013-bl.pdf>
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2011. Selviydy tai sukella: kriisistä kilpailuetuun suomalaisella johtamismallilla. Helsinki: Talentum.
- Leonard-Barton, D. 1990. A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use Of A Longitudinal Single Site with replicated Multiple Sites. Organization Science No. 3 August 1990 Vol. 1.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lyns, K. & Farrington, B. 2006. Purchasing and Supply Chain Management. 7. painos. Harlow: Pearson Education.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet, Metodologia - sarja 4. Viro: Jaabes OÜ.
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L & Patterson, J. 2008. Purchasing and Supply Chain Management. 4. painos. Eagan, MN: South-Western Cengage Learning.
- Oinas, P. 2012. Hankintastrategian kehittäminen, Case: Louhi Net Oy. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 13.1.2013.  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46463/Oinas\\_Petteri.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46463/Oinas_Petteri.pdf?sequence=1)
- Piirainen, A. 2009. Hankintastrategia ja sen toteuttaminen. Viitattu 19.1.2013.  
<http://www.rakli.fi/attachments/2009-03-06T14-39-4366.pdf>
- Porter, M. 1998a. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction. New York: Free Press.

Porter, M. 1998b. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: With a New Introduction*. New York: Free Press.

R.C. Russil & Company. 2013. *Clan: Centre Led Action Networks*. Viitattu 7.2.2013.  
<http://www.russill.com/Clan.htm>

Rocla Oy. 2010. *Rocla Yritysesittely*. Viitattu 21.9.2012.  
<http://www.rocla.com/page.asp?Section=7>

Rocla Oy. 2012c. *MHI:n johtamis- ja toimintaperiaatteet koko konsernille*. Roclan henkilöstölehti, 2.

Rocla Oy. 2012a. *Osaamista 70 vuoden kokemuksella*. Viitattu 21.9.2012.  
<http://www.rocla.com/page.asp?Section=9>

Steele, P. & Court, B. 2000. *Profitable Purchasing Strategies: A Manager's Guide for Improving Organizational Competitiveness through the Skills of Purchasing*. London: McGraw-Hill Book Company.

Salminen, J. 2008. *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: WSOY.

Van Weele, A. 2005. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 4. painos. London: Thomson.

Van Weele, A. 2010. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 5. painos. London: Thomson.

#### Julkaisemattomat lähteet

Honka, M. 2012. Rocla Oy:n hankintajohtajan haastattelu 23.12.2012.

Järvinen, L. 2012b. MHI konsernin viesti. Sähköpostiviesti 12.9.2012.

Rocla Oy. 2008. Hankinnan prosessit workshop 11.6.2008.

Rocla Oy. 2009. IMSProcess-toimintajärjestelmä - Yhteenveto hankinta.

Rocla Oy. 2012b. Yritysesittely 2012. PowerPoint-esitys.

Seppänen, J. 2012. Rocla Oy:n alihankintapäällikön haastattelu 12.10.2012.

Kaaviot

Kaavio 1: Rocla Oy:n hankintatoimi. .... 33

## Kuvat

Kuva 1: Porterin arvoketju (Porter 1998a, 37). .....	10
--	----

## Kuviot

Kuvio 1: Perinteisestä toimitusketjusta kehittynyt jatkuva mukautumisprosessi, jossa osaaminen ja tarpeet yhdistetään onnistuneesti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 123).	16
Kuvio 2: Hankinnan strateginen jaottelu (Steele & Court 2000, 14.)	19
Kuvio 3: Kraljicin matriisi hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittelystä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145; Kraljic 1983, 111).	22
Kuvio 4: Seitsemän askelta strategiasta tuloksiin (Salminen 2008).	26
Kuvio 5: Roclan sijoittuminen MHI:n konsernissa.	32
Kuvio 6: Rocla Oy:n hankinnan prosessi.	40

## Taulukot

Taulukko 1: Hankintastrategia yritys- ja toimintatasolla (Lysons & Farrington 2006, 43) . .	12
Taulukko 2: Strategisen ja operatiivisen hankinnan toimintoja (Monczka ym. 2008, 164). .	13
Taulukko 3: Hankintojen keskittämistä ja hajauttamista puoltavia piirteitä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 161). . . . .	18
Taulukko 4: Kokonaiskustannusajattelun laskentaelementit ja tyypillisiä kustannuskomponentteja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 188) . . . . .	25

## Liitteet

Liite 1 Roclan trukkimalleja.....	57
Liite 2 Toimittaja-arviointiohje .....	58
Liite 3 Salassapitosopimus (NDA, Non-Disclosure Agreement) .....	62
Liite 4 Jigien, muottien ja työkalujen sopimusmalli.....	65
Liite 5 Reklamointimenettelyohje .....	69
Liite 6 Muistilista toimittajan kanssa käytäviä neuvotteluja varten.....	71
Liite 7 Työohje kriittisten osien strategisesta hankinnasta .....	72

Liite 1 Roclan trukkimalleja

## Roclan trukkimalleja

Sähkökäyttöisiä varastotrukkeja

Cat vastapainotrukki



---

## TOIMITTAJA-ARVIOINTI

### 1 Yleistä

Kaikkien toimittajien arviointi suoritetaan 12 kuukauden välein hankinnan tietojärjestelmään hankintaosaston toimesta. Ostotoimittajien (OST) ja varaosatoimittajien (VAR) arvioinnista vastaa hankintajohtaja ja alihankintatoimittajista (AH) vastaa alihankintapäällikkö. Lisäksi logistiikkapäällikkö päivittää hankinnan tietojärjestelmään kerran vuodessa kunkin toimittajan hyväksymistilan ja valvontaluokan.

Hankintajohtaja läpikäy Toimittaja-arvioreportin yhdessä hankintavastaavien kanssa vuoden ensimmäisen neljänneksen aikana. Arvioinnin tulokset dokumentoidaan arviointiraporttiin ja taltioidaan hankintaosastolla.

Toimittajien arviointia suoritetaan myös aina henkilökohtaisissa tapaamisissa, jolloin toimittajan kanssa läpikäydään Työkalupakin C4 "Toimittaja-arvio" -raportti. Raportti tulostetaan ennen tapaamista ja kokemukset kirjataan ylös raporttiin. Hankintavastaava taltioi raportin toimittajakohtaiseen arkistoon. Toimittajatapaamisessa läpikäydään myös muut toimittajasuhteeseen vaikuttavat tekijät "Vendor Performance Review" -agendan mukaiset toimittajayhteistyöhön vaikuttavat seikat.

### 2 Toimittajien arvioinnin perusteet

#### Tuotanto- ja varaosatoimittajat

Toimittajien arviointi perustuu:

- Toimittaja-arviosta saatavaan toimittajan toimitusvarmuuteen ja reklamaatioiden määrään.
- Kokemukseen
- Vierailuun toimittajan luona ja tällöin mahdollisesti suoritettuun auditointiin.
- TOP-20 listoihin, joita ylläpidetään nimikkeittäin asiakkailta tulleista reklamaatioista.

#### Alihankintatoimittajat

A-toimittajien arviointi pyritään toteuttamaan vuosittain järjestämällä sitä varten tehdasvierailu ja tarvittaessa toimittajan auditointi.

Arviointi raportoidaan aina hankinnan auditointi -pohjalle alihankintapäällikön tai hänen valtuuttamansa henkilön toimesta toimittajavierailun yhteydessä tai henkilökohtaisissa tapaamisissa. Muut alihankintatoimittajat arvioidaan käyttäen hankinta- ja varaosatoimittajien arviointiperusteita.

### Välitystuotteiden toimittajat

Arviointi suoritetaan vuosittain vastuuhenkilöiden toimesta. Välitystuotetoimittajien arviointi perustuu samoihin arviointiperusteisiin kuin hankinta- ja varaosatoimittajien arviointi. Vastuuhenkilö tekee arvioinnin kirjallisena ja tallioi sen osastonsa rekistereihin.

### Muut toimittajat

Muille toimittajille sovelletaan hankinta- ja varaosatoimittajien arviointiperusteita ja arvioinnit tekee toimittajan vastuuhenkilöt.

### Jigit, muotit ja työkalut

Jigeille, muoteille ja työkaluille tehdään visuaalinen tarkastus aina toimittajan luona tehtävän vierailun yhteydessä. Tarkastuksen yhteydessä selvitetään myös toimittajan käsitykset ja kommentit jigien tai työkalun kunnosta.

Laatupoikkeamissa ja reklamaatiotapauksissa tarkastetaan myös jigien tai työkalun kunto ja tehdään tarvittavat korjaukset.

Toimittaja on vastuussa toimittamansa tavaran laadusta siinäkin tapauksessa, että jigit tai työkalut ovat Roclan omaisuutta. Toimittajan pitää ja hänellä on velvollisuus huoltaa ja ylläpitää jigien ja työkalujen kuntoa tasaisen laadun ylläpitämiseksi. Jigien tai työkalujen uusimistarpeesta informoitava ja sovittava erikseen Roclan kanssa.

### 3 Toimittaja-arvioinnin mittarit

Toimittajia arvioidaan toimitusvarmuuden, hinta- ja laatusuurannan kautta. Osto-, varaosa- ja alihankintatoimittajien arvioinnit on tallennettu hakemistoon R:\osto\mittarit.

Toimittajat on luokiteltu vuosittaisen ostovolyymien perusteella neljään luokkaan A, B, C ja D seuraavasti:

A	ostot >500.000,00€ / vuosi
B	100.000,00€ < ostot < 500.000,00€ / vuosi
C	30.000,00€ < ostot < 100.000,00€ / vuosi
D	ostot < 30.000,00€ / vuosi

Kaikkien toimittajien yhteinen toimittaja-arvioraportti tulostetaan kalenterivuositain työkalupakki järjestelmästä oston valikosta C4 excel- taulukkoon. Raportista saa selkeän kuvan kunkin toimittajan kehityksestä ja kehityksen suunnasta vertaamalla sitä edellisen vuoden toteutuneeseen toimittaja-arvioraporttiin. Raportilla seurataan mm. toimittaja-/nimiketasolla toimitusten lukumäärää, toimitusaikavarmuutta ja reklamaatioiden lukumäärää. Lisäksi raportilla näkyy valitulla aikavälillä nimikkeen ostot, hinnat ja ennuste seuraavalle 6 kuukauden jaksolle. Raportin toimitusaikavalvonnassa on huomioitu arvioitu toimitusehdon mukainen rahtiaika

---

toimittavalta toimittajalta Roclalle.

#### **Hintaseuranta**

Työkalupakin valikosta Osto/D/E3 saadaan raportti toimittajan nimikkeiden hintakehityksestä kolmen viimeisen vuoden ajalta puolen vuoden jakson keskiarvohinnalla. Kunkin jakson keskiarvohinta kerrotaan viimeisen puolen vuoden tilattujen kappaleiden määrällä ja tästä saadaan kullekin jaksolle nimikkeen oston arvo. Ensimmäisen jakson yhteenlaskettu ostojen arvo indeksoidaan sadaksi ja muiden jaksojen ostot suhteutetaan tähän lukuun. Ostos hintakehityksen tavoitetta verrataan toteutuneeseen hintakehitykseen graafisen esityksen avulla.

#### **Tuotteiden ja palvelujen laadun seuranta**

Hankkimiemme tuotteiden ja palveluiden laadullinen tarkkailu tehdään laatupalauttejärjestelmän ja reklamaatiokäsittelyn avulla. Reklamaatioiden yhteenvetona ylläpidetään TOP-20 systeemiä, johon pohjautuen laatujohtoryhmä tekee kehityspäätökset. Tehdyt reklamaatiot toimittajille näkyvät nimikekohtaisesti toimittaja-arvioraportissa, joka käydään läpi osto-osaston vastuuhenkilöiden toimesta kaikissa neuvotteluissa toimittajan kanssa.

Laadun seurannassa osto-osastolla keskitytään toimittajien virheistä johtuvien reklamaatioiden kustannuksiin. Työkalupakin valikosta Ostot/4D1/16 saadaan raportti reklamaatiosta toimittajittain. Tästä raportista käytetään seurantaan tietoa - reklamoitujen nimikkeiden ostojen arvo. It- osasto ajaa raportin vuosittain Roclalla reklamaation aiheuttamista korjaustunneista. Nämä muutetaan euroiksi kertomalla tuntimäärä sovitulla reklamaatiotuntiveloituksella. Kolmas reklamaatiokuluihin vaikuttava tekijä on takuukustannuksista johtuvat kulut. Takuukäsittelystä saadaan yhteenvedo näistä kuluista. Kaikkien näiden reklamaatiokulujen yhteissummaa verrataan toimittajan ostojen yhteismäärään kyseisellä kaudella prosentuaalisesti sekä edellisen vuoden lukuihin. Reklamaatioiden trendi läpikäydään kunkin toimittajan kanssa arvioinnin jälkeisessä tapaamisessa.

Toimittajan toimitusvarmuutta seurataan nimikekohtaisesti toimittaja-arvioraportissa, joka käydään läpi vastuuhenkilöiden toimesta kaikissa neuvotteluissa toimittajan kanssa. Tavoite toimittajille on 95 %:n toimitusvarmuus.

#### **4 Toimittajan auditointi**

Toimittajan auditoinnin tarkoituksena on selvittää toimittajan mahdollisuudet ja kyky toimia Roclan luotettavana yhteistyökumppanina. Lisäksi varmistetaan siitä, että toimittajalla on käytössään riittävä laadunohjausjärjestelmä (miehellään sertifioitu), joka luo edellytykset tuotteiden tasaisen laadun aikaansaamiseksi.

Sopimustoimittajille suoritetaan yhteistyön alussa auditointi ja tiedot kirjataan ylös "Auditointipohja" -kaavakkeelle. Auditoinnin suorittaa hankintajohtaja tai

---

alihankintapäällikkö tai heidän valtuuttamansa henkilö.

Auditoinnin lopputuloksena toimittaja joko hyväksytään tai hylätään. Toimittajan hyväksymistä/arviointia hyväksytyksi toimittajaksi voidaan jatkaa arvioinnin yhteydessä ilman erillistä auditointia, mikäli toimittaja on hoitanut asiakassuhteensa hyvin. Jos on aihetta epäillä toimittajan toimituskykyä, palvelun tasoa tai tuotteiden laatua, on auditointi uusittava.

Liite 3 Salassapitosopimus (NDA, Non-Disclosure Agreement)

**CONFIDENTIALITY AND PROPRIETARY NONDISCLOSURE AGREEMENT**

ROCLA Oyj  
P.O Box88  
FIN-04401 Jarvenpaa,Finland

Hereinafter called ROCLA Oyj

Supplier Co.

Hereinafter called Supplier

**Agree as follows:**

**1. Disclosures**

Supplier and ROCLA Oyj will furnish to each other certain proprietary information and documents in connection with the following articles and projects:

- Inquiry addressed to the Supplier

**2. Definition of Confidential Information**

Confidential Information shall be all information disclosed by a party hereto to the other party on oral, written, electronic or other form, e.g. in documents, drawings, minutes of meetings, or the like (hereinafter called "Confidential Information").

**3. Parties Retain Original Ownership**

Any Confidential Information, whether contained in original or duplicated documents, however stored, shall at all times remain the property of the delivering party, together with all notes, memoranda, drawings and data that have been made or compiled as a result of access to such Confidential information or such materials related thereto.

**4. Use of and Obligation to Protect**

Supplier and ROCLA Oyj shall keep secret and confidential all Confidential Information and all derivative information that exists as a result of access to such Confidential Information. Any such Confidential Information may be used solely and exclusively by the receiving party for use in the Project and shall not be used or appropriated by the receiving party for its own benefit or otherwise on any other manner without the prior written consent of the delivering party.

It is understood that "use in the Project" as mentioned on the above section also means disclosure – as far as necessary for the purposes of the Project – by Supplier to a third party being a potential supplier or a supplier within the frame of the Project. Before disclosure to such a third party, Supplier has to inform ROCLA Oyj and has to oblige the third party in written form to keep secret

**5. Duty Regarding Employees or Agents**

Both parties agree to inform their respective employees or agents who receive Confidential Information of the confidential nature of such information and to direct them to treat it confidentially for the purposes described above. Each party agrees that it shall be responsible for any breach of this Agreement by any of its employees or agents.

**6. Return of Confidential Information**

If for any reason, either party shall request return of Confidential Information, either in whole or in part, the receiving party will promptly return and/ or destroy all documents furnished by the other party or its agents constituting the Confidential Information, without retaining any copy.

This also applies for any material goods, other than information but resulting from the Confidential information, such as whatever physical part or totality of the prototype units of the torque simulator device.

**7. No Implied License**

Neither party shall be deemed by the terms of this Agreement to have granted, or be required to grant, by implication or otherwise, any right or license under any patent, patent application, copyright or other proprietary right now or hereafter owned or controlled by it.

**8. No Warranty for Confidential Information**

Neither party makes any representations or warranties as to the accuracy or completeness of the Confidential Information it delivers. The parties agree that neither both parties nor any of their respective officers, directors, employees agents or representatives shall have any liability to the other party resulting from the receiving party's use of the Confidential Information.

**9. Excluded Information**

None of the obligations of this Agreement shall apply to any information which is public knowledge, or is rightfully known by the receiving party prior to receipt from the delivering party or is rightfully received by the receiving party without restriction from a third party subsequent to this Agreement, or is developed by either party independently and without benefit of the Confidential Information received pursuant to this Agreement. However, the obligation of confidentiality shall remain in force as to any compilation of partial compilation of Confidential Information even though components or characteristics thereof are or may be in the public domain.

**10. No Waiver of Rights**

The parties agree that failure of delay in exercising any right or partial right shall nor operate as a waiver of that right.

#### 11. Governing Law

This Agreement is to be construed, interpreted and applied in accordance with the laws of Finland.

Place of venue for all disputes arising directly or indirectly of this Agreement shall be settled by arbitration in accordance with the Rules of the Arbitration Institute of the Helsinki Chamber of Commerce. Supplier shall also be entitled to institute legal proceedings at ROCLA Oyj principal place of business.

#### 12. Term

This Agreement shall come into effect upon signature by both parties. The provisions of this Agreement shall remain in effect for a period of five (5) years after the date of the last disclosures of Confidential Information hereunder.

#### 13. Complete Agreement

This Agreement contains the complete and exclusive understanding between the parties concerning the Confidential Information, It may only be amended by mutual, written consent of the parties.

**IN WITNESS WHEREOF, the parties hereto have executed this Agreement.**

Järvenpää 23.01.2008

ROCLA Oy

Supplier Co

Liite 4 Jigien, muottien ja työkalujen sopimusmalli

**T**Company name  
Attn:  
Adress

MCFE Purchase Tooling Order	T09.....
Order Release date	October 22, 2012

Dear Mr. ....,

We are pleased to place a purchase order with your company for the tooling on the following terms and conditions. We trust that this order will be acceptable to you.

Tooling description	Unit Price In EUR	Quantity	Amount In EUR
<b>TOTAL TOOLING COST</b>			

1. Application : By usage of this tooling, it must be able to produce in accordance with the drawings and specifications of the above mentioned part number(s).
2. Specification : The tooling exists of a complete set of tooling to produce above mentioned part number(s).
3. Ownership : Tooling is fully owned by MCF Europe BV, once the final payment has been made under clause 5. .... is responsible to mark all tools with our ID-plates. .... is obliged to inform MCFE of how many parts the tooling exists. Tooling ID-plates must be requested at MCFE. Photograph of marked tooling must be send to MCFE.
4. Inspection : The tooling is approved after the inspection and final approval of the sample production order for the parts under clause 1 made by this tooling by MCF Europe BV Quality Department.
5. Payment Terms : Net 30 days after the final acceptance by MCF Europe BV of the first production batch / samples made with this tooling and this tooling order undersigned by a authorized person of .....

page 1/2

**T**

Tooling order no. T09-....-....

6. MCFE VAT Number : NL800697960B01
7. Invoice address : MCF EUROPE BV  
P.O. Box 30171  
1303 AC Almere  
THE NETHERLANDS  
Attn.: Finance Department
8. Conditions : As agreed in following sample order ..., samples will be delivered as agreed for inspection on .... The pre-production batches will be available as from ..... will ensure ongoing delivery for ... production at MCFE and thereafter.  
Our relationship is governed by the General Purchase Conditions of MCFE B.V., deposited at the registry of the Chamber of Commerce at Lelystad/Holland under reg number 39052636. The latest version of the GPC is available at: [www.mcf.com/mcfe/gpc](http://www.mcf.com/mcfe/gpc) (unless other conditions are explicitly agreed upon in writing).
9. Ruling law : Dutch law is applicable on this agreement.
10. Production : Additional to this we ask you to undersign and return the enclosed and linked Loan for use Agreement of this tooling, ref.nr. L09-....-.... dated .....
11. Others : Unstated other items shall be discussed and mutually agreed upon.

Please return one copy of this letter with your signature for acknowledgment and acceptance within one week after receipt of this order.

Yours faithfully,  
MITSUBISHI CATERPILLAR FORKLIFT EUROPE BV

P. Ph. Fritze  
General Manager Purchase Department

G. Visschedijk  
Purchaser Components

---

The above purchase order is acceptable and confirmed.

Signature:

Name : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Function : \_\_\_\_\_

Two originals to vendor (1 for acknowledgment). Copies: File 50.00.45; 90.00.40.VENDOR.

page 2/2

**L**

Company name  
Attn.:  
Adress

<b>MCFE Loan for use Agreement</b>	<b>L09-.....</b>
Release date	October 22, 2012

Dear Mr.....,

We are pleased to offer your company a loan for use agreement for the use of subject tooling on the following terms and conditions. We trust that this agreement will be acceptable to you.

<b>Tooling description</b>	<b>Value In EUR</b>	<b>Quantity</b>	<b>Amount In EUR</b>
<b>TOTAL TOOLING VALUE</b>			

1. **Application** : The tooling shall be used to produce above mentioned part(s) in accordance with the drawing(s) and specifications of the above mentioned partnumber(s).
2. **Specification** : ... has accepted the tooling in good condition.
3. **Ownership** : Tooling is fully owned by MCF Europe BV. ... will put –without delay- the tooling at MCF Europe BV disposal at ... upon MCF Europe BV request.
4. **General** : MCF Europe BV will grant on loan, free of charge, to ... tooling to produce above product(s). MCF Europe BV has exclusivity for this tooling and ... will use this tooling for the sole use of MCF Europe BV orders.  
In case of damage or loss of these tooling MCF Europe BV will hold ... liable for the cost occurred at MCF Europe BV. During the loan and use of this tooling ... shall indemnify and hold harmless MCF Europe BV against all liability to ... or any third party including. This tooling is not liable to use against MCF Europe BV for any form of compensation.

# L

Loan for use Agreement no. L09-.....

- 5. Insur-/maintenance : During the period of this loan, ... will insure these tooling adequately at full replacement value and maintain this insurance. Physical movement, modification or scrapping of the tooling is not allowed without MCF Europe BV written consent.  
... guarantees that this tooling will be maintained and stored in such a condition that they can be used upon MCF Europe BV demand. Therefor ... will use and maintain the tooling with proper care 'as a good administrator'.
- 6. Physical storage : ... confirms that the tooling is stored and used at:  
Company name : .....  
Physical address : .....  
Postal code : .....  
Town and country : .....
- 7. Conditions : Our relationship is governed by the General Purchase Conditions of MCFE B.V., deposited at the registry of the Chamber of Commerce at Lelystad/Holland under reg.number 39052636. The latest version of the GPC is available at: [www.mcfe.com/mcfe/gpc](http://www.mcfe.com/mcfe/gpc) (unless other conditions are explicitly agreed upon in writing).
- 8. Ruling law : Dutch law is applicable on this agreement.
- 9. Others : Unstated other items shall be discussed and mutually agreed upon.

Please return one copy of this letter with your signature for acknowledgment and acceptance within one week after receipt of this agreement.

Yours faithfully,  
MITSUBISHI CATERPILLAR FORKLIFT EUROPE BV

P. Ph. Fritze  
General Manager Purchase Department

H. Andringa  
Assistant Purchaser Components

\_\_\_\_\_  
The above purchase order is acceptable and confirmed.

Signature:

Name : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Function : \_\_\_\_\_

Two originals to vendor (1 for acknowledgment). Copies: File 50.00.46; 90.00.40.VENDOR.

initials:  
page 2/2

Liite 5 Reklamointimenettelyohje

**Rocla**

TOIMITTAJAN REKLAMOINTIMENETTELY

1/2

**Reklamointimenettely ja korjaavat toimenpiteet**

Reklamaation numero: Päivämäärä:  
Reklamoitu toimittaja: Toimittajanumero:  
Reklamaation tekijä: Osasto:  
Rocla nimike: Kuvaus:  
Reklamaation aihe:

**Reklamaation käsittely toimittajalla**

- Tilaaja (tai laadunohjaaja) tekee tarvittaessa virheellisestä toimituksesta kirjallisen reklamaation.
- Vastaanotettuaan reklamaation toimittajan tulee antaa siihen viimeistään kahden työpäivän kuluessa kirjallinen vastine, josta käy ilmi, että reklamaatio on vastaanotettu ja sen aihe on ymmärretty. Vastineessaan toimittajan tulee lisäksi raportoida välittömistä toimenpiteistään reklamaation korjaamiseksi ja antaa arvionsa sen lopullisesta selvitysaikataulusta. Mikäli korjaavista toimenpiteistä on sovittu puhelimitse, kirjaa reklamaation tekijä sovitusta toimenpiteistä merkinnän tallenteisiin. Reklamaatiovastineet tallennetaan sähköisessä muodossa laadunvalvonnassa.
- Reklamaatiotapauksissa tilaaja ja toimittaja sopivat yhdessä korjaavista toimenpiteistä pyrkien minimoimaan tavaroiden turhia kuljetuksia. Vaihtoehtoisia korjaavia toimenpiteitä ovat:
  - virheellisen tuotteen tai toimituserän korvaaminen uudella
  - virheellisen tuotteen tai toimituserän ja sen hylkäämisestä aiheutuneiden ylimääräisten kulujen hyvittäminen
  - virheellisen tuotteen tai toimituserän korjaus toimittajan kustannuksella
- Selvitettyään reklamaation toimittajan tulee raportoida tilaajalle virheen aiheuttaneen syyn(t), korjaavat toimenpiteet ja toimenpiteet virheen toistumisen estämiseksi.

- Tilaajalla on oikeus veloittaa kustakin aiheellisesta reklamaatiosta käsittelymaksun 50,00 €. Tilaaja laskuttaa käsittelymaksun toimittajalta tai voi vähentää sen mistä tahansa toimittajan avoimna olevasta laskusta.
- Toimittaja on velvollinen toimittamaan reklamaatioon liittyvän korvaavan toimituksen rahtivapaasti tilaajalle toimitusehdolla vapaasti Rocla Oyj:llä, Järvenpää, Finland (Incoterms 2000) ja merkitsemään sen selkeästi reklamaatiotilaukseen viitaten.
- Muusta reklamaatioon liittyvästä laskutuksesta neuvotellaan toimittajan kanssa tapauskohtaisesti.
- Toimittaja on velvollinen liittämään nimikkeen reklamaatiota tai laatupalautetta seuraavaan toimituserään laaduntarkastuspöytäkirjan.

Liite 6 Muistilista toimittajan kanssa käytäviä neuvotteluja varten

**Rocla**

AGENDA

---

## **Vendor Performance Review and Joint Development Planning Meeting**

1. Current status (news, changes at Rocla, changes at Vendor)
2. Vendor status reporting
  - Ownership
  - Strategy
  - Core competencies
  - Performance, quality, delivery, process efficiency
  - Capacity
  - Machinery
  - Investments
3. Vendor performance analysis by Rocla
  - Performance, quality, delivery, flexibility, efficiency
  - Possible changes in Rocla strategy
4. Technical developments
5. Capacity Issues (short and long term)
6. Development projects status reporting
  - Quality
  - Delivery performance (accuracy, service level)
  - Process efficiency
  - Price development history
7. Improvement actions for performance
8. New product introductions status
9. Contract review and possible update

---

Uusiutuminen – Vastuunotto – Nopeus - Tuloksellisuus

Tulostettu: 22.10.2012

## Liite 7 Työohje kriittisten osien strategisesta hankinnasta

Rocla

## KRIITTISTEN OSIEN HANKINTASTRATEGIA

1/1

---

## 1 D1 TOIMITTAJAN VALINTA

Ensimmäisessä portaassa (D1) kartoitetaan potentiaaliset toimittajat, tehdään toimittaja-arvioinnit ja valitaan toimittajat.

1. Toimittaja-arvioinnin /auditoinnin pohja suomen ja englannin kielellä osoitteessa: R:\Purchasing\Purchasing Common\Audit\Pohjat  
Lomakkeeseen tulisi lisätä tietoa toimittajan taloudellisesta tilanteesta sekä alihankkijatoimittajista osio vaadittavasta konekannasta ja valmistuskapasiteetista.
2. Ennen dokumenttien vaihtoa toimittajan kanssa tehdään salassapitosopimus (NDA, Non-Disclosure Agreement). Sopimus pohja osoitteessa: R:\Purchasing\Purchasing Common\Asiakirjapohjat
3. Tarjouspyynnön vastauksen perusteella tehdään TCO- laskelma. Pohja löytyy IMS sovelluksessa:  
[http://fiimssrv.rocla.net/ims\\_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=document&view=level&id=8](http://fiimssrv.rocla.net/ims_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=document&view=level&id=8)

## 2 Toiminnasta sopiminen portissa D2

Toiminnasta sovitaan toimittajan kanssa useilla eri sopimuksilla.

1. Sopimus pohja, josta löytyy malli IMS sovelluksessa:  
[http://fiimssrv.rocla.net/ims\\_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=document&view=level&id=8](http://fiimssrv.rocla.net/ims_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=document&view=level&id=8)
2. Roclan omistamien jigin, muottien ja työkalujen lainasta ja käytöstä sopiminen. Pohjat tilaukselle sekä lainalle osoitteessa: R:\Purchasing\Purchasing Common\Asiakirjapohjat\Sopimukset\Tooling
3. Ohje reklamaatiomenettelystä IMS sovelluksessa:  
[http://fiimssrv.rocla.net/ims\\_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=document&view=level&id=8](http://fiimssrv.rocla.net/ims_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=document&view=level&id=8)
4. Sopimuksia tehtäessä täytyy ottaa huomioon Roclan hyväksymisohjeet, jotka toimitusjohtaja on allekirjoittanut. Ohjeet löytyvät IMS sovelluksessa:  
[http://fiimssrv.rocla.net/ims\\_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=document&view=level&id=18](http://fiimssrv.rocla.net/ims_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=document&view=level&id=18)

## 3 Toimittajien johtaminen, seuranta ja kehittäminen portissa D3

1. Toimittajan kanssa käytäviä neuvotteluja varten on muistilista IMS sovelluksessa:  
[http://fiimssrv.rocla.net/ims\\_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=document&view=level&id=8](http://fiimssrv.rocla.net/ims_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=document&view=level&id=8)
2. Ohje toimittaja-arvioinnista löytyy IMS sovelluksessa:  
[http://fiimssrv.rocla.net/ims\\_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=document&view=level&id=8](http://fiimssrv.rocla.net/ims_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=document&view=level&id=8)