

Harri Sutinen
Toimittajakentän hallinta

Tekijä Otsikko	Harri Sutinen Toimittajien hallinta
Sivumäärä Aika	101 sivua + 7 liitettä 7.10.2013
Tutkinto	tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi (Toimitusketjun hallinta)
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	Siv Relander, Metropolia opettaja Marko Salonen, Veho Hyötyajoneuvot Oy, varaosapäällikkö
<p>Tämän toimintatutkimuksen tarkoituksena oli luoda Veho Hyötyajoneuvot Oy:n sisällä toimivalle Sisu Renault osastolle Veho-Group Oy Ab:n hankintastrategiaa, arvoja ja ostopoliittikkaa tukeva hankintastrategiaehdotelma, sekä luoda prosessin omainen toimintamalli toimittajien hallintaan. Tarkoituksena ei ollut luoda valmista hankintastrategiaa vaan hahmotelma kokonaisuudesta, johon tulevaisuuden kehitystoimenpiteitä tehtäessä ja suunniteltaessa voitaisiin peilata. Tässä tutkimustyössä keskityttiin hankintastrategian osa-alueista toimittajahallintaan ja sen kehittämiseen teoreettisen viitekehysten malleja ja metodeja hyödyntäen.</p> <p>Työ toteutettiin toimintatutkimuksena. Työ aloitettiin nykytilan analysoinnilla, eli tekemällä ABC/Spend analyysi rahavirtojen ja Portfolio-analyysi toimittajavaltasuhteiden selvittämiseksi. Kaikki analyyseissä käytettävä tilastotieto kerättiin SAP toiminnanohjausjärjestelmästä. Hankintastrategiaehdotelma rakentui teoreettisen viitekehysten teorioista sekä yrityksen tarpeista. Spend/ABC- ja Portfolioanalyysin tuloksena tutkija pystyi luomaan hankintatoimen toimittajahallinnan nykytilan kokonaiskuvan. Osana nykytilan selvittämistä tehtiin tyytyväisyyskysely operatiivisesta ja strategisesta hankintatoimesta vastaaville ostajille hankintaprosessin toimittajahallinnan ongelmien ja pullonkaulojen selvittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui pääasiassa toimittajamarkkinoiden hallintaan liittyvistä teorioista.</p> <p>Työn tuloksena saatiin toimittajahallintaa prosessinomainen toimintamalli toimittajien hallintaan ja toiminnan laadukkuuden mittaamiseen, joka jalkautettiin onnistuneesti. Myös tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeät tavarantoimittajat ja tuotteet selvitettiin. Toimittajarajapinnalle asetettiin laadukkuuden seurantaan seurantatyökalut ja laadulliset mittarit ja tuloksena nähtiin mitattavissa olevia parannuksia, kuten virheellisten toimitusten ja laskujen väheneminen, sekä toimitusvarmuuden parantuminen. Myös Sisu-osaston sisäisen tyytyväisyyskyselyn perusteella tyytyväisyyden taso parani selvästi.</p>	
Avainsanat	Toimittajan hallinta, hankintastrategia, hankinnan kehittäminen

Abstract

Author Title	Harri Sutinen Management of suppliers, Veho Hyötyajoneuvo Oy
Number of Pages Date	101 pages + 7 appendices 7 10 2013
Degree	Master of Business Administration
Degree Program	Master ´s Degree Program in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructors	Siv Relander, Metropolia, Lecturer Marko Salonen, Veho Hyötyajoneuvot Oy, Spare Parts Manager

The purpose of this thesis was to create a suggestion for an overall procurement strategy for Sisu spare parts department which belongs to Veho Commercial Vehicles Oy and furthermore to create a concrete process model for facilitating supplier management.

The suggestion for the procurement strategy was mean to support the company's procurement strategy, values and purchasing policy but it must be noted that the intention was not to create a ready procurement strategy, but merely to sketch the future direction of the development of procurement. Measurable improvements were however expected on the area of the supplier management and therefore the theoretical framework of this research focuses mainly on the supplier management aspects of the procurement process. The aim was to concretely improve supplier management processes according to the models and methods provided by the theory.

The work was carried out as an action research. The work began by analyzing the current situation using the ABC- and Spend Analysis for cash flow and using the Portfolio Analysis in order to determine power relationships between the suppliers. All the used statistical data for the analysis was collected from SAP ERP system. The suggestion for the procurement strategy was based on the theoretical framework, as well as on the company's needs. As a result from the Spend/ABC- and Portfolio analysis it was also possible to build an overall picture of the current state of supplier management. Furthermore a satisfaction survey targeted for the persons responsible for the operational and strategic activities was carried out in order to find out more specific problems and bottlenecks in the supplier management area of the procurement process.

As a concrete result of the thesis a process model was created which covers both the supplier management and measuring the quality of supplier-related operations. This process model was applied successfully. Additionally the key suppliers and products for successful operation were identified. Furthermore relevant monitoring tools and quality indicators were established for the supplier interface and as a consequence measurable improvements - like reduced number of flawed deliveries or bills and increased reliability of delivery - were seen. Also the level of satisfaction of Sisu department improved significantly, according to an internal survey.

Keywords	Management of suppliers, Procurement strategy, Development of procurement
----------	--

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Oy Veho-Group AB	2
1.2	Oy Sisu-Auto Ab	8
1.3	Veho Trucks Service Oy	8
1.4	Daimler varaosaosasto ja Sisu Renault yksikkö	9
1.5	Rajaus ja tutkimuskysymykset	13
1.6	Tavoitteet ja mittarit	14
2	Teoriaviitekehys	17
2.1	Hankintamalli	25
2.1.1	Hankintastrategia	26
2.1.2	Kategoriamalli	31
2.1.3	Hankinnan kustannukset	34
2.2	Toimittajien hallinta	36
2.2.1	Toimittajastrategia	37
2.2.2	Toimittajien johtaminen	39
2.2.3	Toimittajakenttä analyysi	40
2.2.4	Toimittajien määrän hallinta	42
2.2.5	Toimittajien luokittelu	43
2.2.6	Toimittajakentän yleiset ongelmat	44
2.3	IT-järjestelmien hyödyntäminen ostotoiminnassa	46
3	Tutkimusmenetelmät	47
3.1	Toimintatutkimus	47
3.2	Laadullinen tutkimus	50
3.2.1	Laadullinen tutkimuksen toteuttaminen	51
3.2.2	Kysely	51
3.2.3	Kyselyn toteuttaminen	51
3.3	Määrällinen tutkimus	53
3.3.1	Määrällisen tutkimuksen toteuttaminen	54

3.4	Sekundääridatan käsittely	55
3.5	Spend analyysi	56
3.5.1	Spend analyysi teoria	56
3.5.2	Spend analyysi toteutus	56
3.6	Port-folioanalyysi	58
3.6.1	Port-folioanalyysi teoria	58
3.6.2	Port-folioanalyysin toteutus	60
3.7	Hankintojen kategoriointi	62
3.7.1	Hankintojen kategoriointi teoria	62
4	Nykytilan kuvaus	64
4.1	Nykytila-analyysi	69
4.1.1	ABC- ja Spend-analyysi	69
4.1.2	Portfolioanalyysi hankinnoista	69
4.1.3	Sisu-osaston tyytyväisyyskysely	70
4.2	Toimittajahallinnan työkalut	76
4.2.1	Kilpailutus	77
4.2.2	Toimittajan arviointi ja mittaus	78
4.2.3	Yhteistyö toimittajan kanssa	79
5	Tulokset kehityshankkeen jälkeen	80
5.1	Sisu-osaston hankintatoimen henkilöiden tyytyväisyyskysely	80
5.2	Sisu-osaston hankintastrategiaehdotelma	82
5.3	Tavarantoimittajien toiminnan laadukkuuden mittaaminen	84
6	Viitekehukseen vertaaminen	87
7	Jatkon kehittämishankkeet	88
8	Yhteenveto	89

Liitteet

Liite 1. Spend- ja ABC-analyysi Sisu-osaston vuoden 2012 ostoista

Liite 2. Portfolioanalyysi Sisu-osaston vuoden 2012 ostojen A-luokan tuotteista

Liite 3. Konsernin hankintastrategia (Hankinnan toimintaohjeistus)

Liite 4. Toimittaja-arviointi tavarantoimittajien toiminnan laadun seurantaan
(Excel-taulukko)

Liite 5. Hankintastrategiaehdotelma

Liite 6. Sisu-osaston tyytyväisyystutkimuksen tulokset kyselyistä 1 ja 2

Liite 7. Palaveriajankohdat, aiheet ja osallistujat

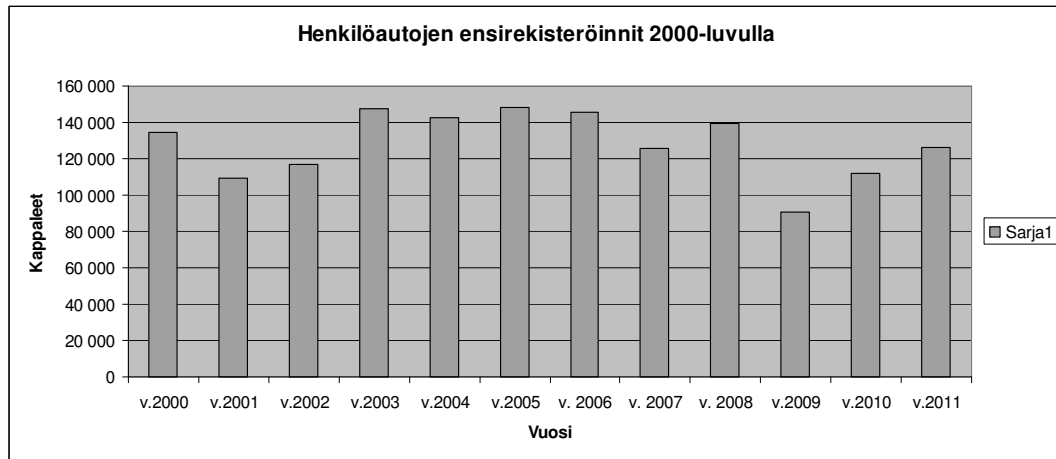
1 Johdanto

Liitteitä ei julkaista opinnäytetyössä liikesalaisuuksiin vedoten.

Autoala työllistää 27 500 ammattilaista (2011). Alan työllisyys on parantunut vuodesta 1995 lähtien, lukuun ottamatta vuosia 2008 ja 2009. Alan henkilöstöstä valtaosa on mekaanikkoja (45 prosenttia) ja autokaupan toimihenkilöitä (38 prosenttia). Teknisiä toimihenkilöitä on vajaa 10 prosenttia ja ylempiä toimihenkilöitä 7,5 prosenttia. (Autoalan tiedotuskeskus 1., 2012)

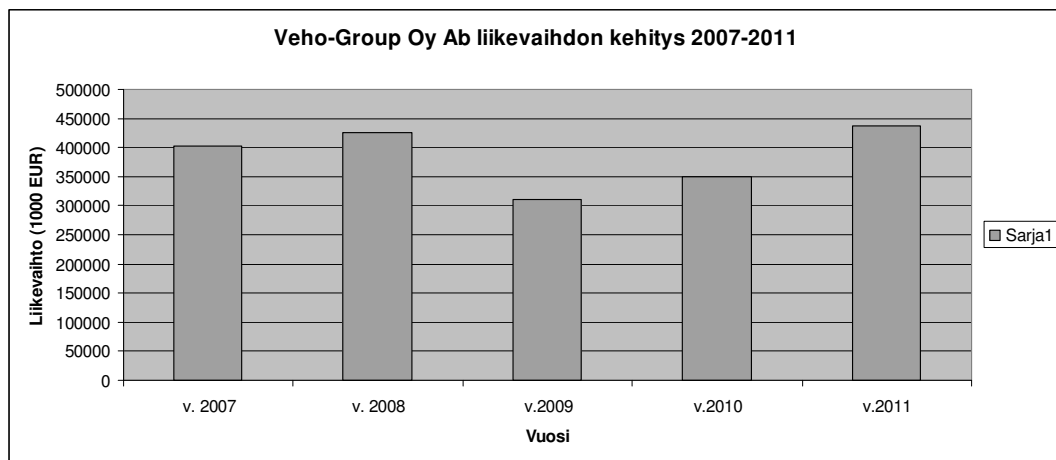
Tammi–syyskuussa 2013 on rekisteröity 88 926 uutta henkilöautoa, mikä on 11,2 prosenttia vähemmän kuin viime vuonna vastaavana aikana. Pakettiautoja ensirekisteröitiin tammi–syyskuussa 2013, 9067kpl:tta kappaletta, mikä on 10,9 prosenttia vähemmän kuin viime vuoden vastaavana aikana. Vuoden alusta lukien kuorma-autoja on rekisteröity 2 476 kappaletta, mikä on 1,9 prosenttia vähemmän kuin viime vuonna. Raskaiden, yli 16-tonnisten osuus kuorma-autojen ensirekisteröinneistä on ollut kuluvana vuonna 74,7 prosenttia. Tammi–syyskuussa on rekisteröity 1 856 yli 16-tonnista kuorma-autoa, eli 7,3 prosenttia enemmän kuin viime vuonna. Uusia linja-autoja on rekisteröity tammi-syyskuussa 393 kappaletta, mikä 29,7 prosenttia enemmän kuin viime vuonna vastaavana aikana. Uusien henkilöautojen ensirekisteröinnin kehittymisestä 2000-luvulla valottaa parhaiten kuva 1. alla. (Autoalan verkkopalvelut 1., 2013)

Rekisterissä olevien henkilöautojen keski-ikä Suomessa on 12,3 vuotta ja keskimääräinen romutusikä 20,4 vuotta. Liikenneturvallisuuden ja ympäristön kannalta autokannan uudistuminen olisi tärkeää, sillä uudet autot ovat huomattavasti turvallisempia ja vähäpäästöisempiä, kuin vanhat autot. (autoalan verkkopalvelut 2., 2012)



Kuva 1. Henkilöautojen ensirekisteröinnin 2000-luvulla (autoalan verkkopalvelut 3., 2012)

Veho-konsernin autokaupan liikevaihdon kehittämisestä on nähtävissä miten liikevaihdon kehittyminen peilautuu uusien autojen ensirekisteröintien toteutumiseen.



Kuva 2. Veho-Group Oy Ab autokaupan liikevaihdon kehittyminen vuosina 2007–2011. (Taloustiedot 1., 2012)

1.1 Oy Veho-Group AB

Veho-konserni on Suomen johtava autokaupan konserni, joka toimii myös Baltiassa ja Ruotsissa. Veho perustettiin vuonna 1939 Mercedes-Benzin maahantuojaksi Suomeen. Tänä päivänä konsernilla on useita päämiehiä ja sen liiketoiminta koostuu sekä

henkilöautojen että hyötyajoneuvojen maahantuonnista, vähittäismyynnistä ja huoltotoiminnasta.

Vuonna 2012 konserni liikevaihto oli 1,06 miljardia euroa ja henkilöstön määrä joulukuun 2012 lopussa oli 2152. Veho toimii Mercedes-Benz-moottoriajoneuvojen maahantuojana ja osana Daimler AG:n valtuutettua jakeluverkostoa.

Veho Group Oy Ab on konsernin emoyhtiö. Se toimii Mercedes-Benz-henkilöautojen ja hyötyajoneuvojen sekä smartin maahantuojana. Veho Hyötyajoneuvot tuo Mercedes-Benz-hyötyajoneuvojen lisäksi maahan Fuso Canter -kuorma-autoja ja Setra linja-autoja. Veho Trucks Service Oy Ab on osa Veho Hyötyajoneuvojen huoltoverkostoa ja tarjoaa varaosa- ja huoltopalveluja myös Sisu- ja Renault-kuorma-autoille. Veho Hyötyajoneuvot on myös Sisun siviilikuorma-autojen valtuutettu jälleenmyyjä. Veho Group tekee myös tiivistä yhteistyötä Stockmann Oyj:n kanssa ostettuaan suurimman osan Stockmann Auto:sta kun yhtiö luopui autokaupan toiminnoistaan vuoden 2007 aikana. (Veho 1., 2012)

Veho Group Oy Ab osti 30.6.2010 osake-enemmistön Suomen Sixt Autovuokraamon lisenssinhaltijayhtiöstä, Goodstone Oy:stä, jonka nimi muutettiin Veho Rent Oy Ab:ksi marraskuussa 2010. Sixt Rent a Car on kansainvälisesti suurin Mercedes Benz-yritysassiakas. Marraskuusta 2011 Veho Hyötyajoneuvot lanseerasi Mercedes-Benz CharterWay -konseptiin, joka on Daimler AG:n 1990-luvun alussa lanseeraama palveluvalikoima. Se koostuu Mercedes-Benz ja Fuso -hyötyajoneuvojen huoltoleasing-, vuokraus- ja huolenpitosopimuksista. Veho Group Oy Ab on ensimmäisenä Daimlerin ulkopuolisena toimijana saanut käyttöoikeuden CharterWay-konseptiin, joka on toimialansa markkinajohtaja Euroopassa. (Wikipedia 1., 2012)

Veho Groupin tytäryhtiöistä Auto-Bon tuo maahan Citroen-henkilö- ja tavara-autoja ja Maan Auto Peugeot-merkkisiä autoja. Maan Autolla on oma jälleenmyyntiverkostonsa. Vähittäiskauppaketju Veho Autotalot toimii Mercedes-Benzin ja Citroenin lisäksi Hondan, Skodan ja Fordin jälleenmyyjänä. Myös Veho Vauriokorjaamot sekä käytettyjen autojen myyntiin keskittynyt Vaihtoplius-ketju kuuluvat Veho Autotaloihin samoin kuin Vaihtoplius-liikkeiden yhteydessä toimiva Huoltoplius, joka tarjoaa huoltopalveluja kaikille merkeille. Assistor Oy Ab on auto- ja varaosalogistiikkapalveluja

tarjoava yhtiö. Veho toimii myös Baltian maissa; Virossa, Latviassa ja Liettuassa sekä Ruotsissa autojen vähittäiskaupassa. (Veho 2., 2012)

VEHO on latinaa ja tarkoittaa suomeksi Minä kuljetan. Se itsessään on Vehon missio – olemme olemassa sitä varten, että ihmisiä ja tavaroita voidaan kuljettaa. Missiota tarkentaa toiminta-ajatus: Veho tarjoaa kulkemiseen ja kuljettamiseen korkealaatuisia tuotteita ja palveluita valmistajalta asiakkaalle. Veho on autoalan johtava vaikuttaja Suomessa sekä merkittävä toimija Baltiassa ja Ruotsissa. Vehon liiketoimintayksiköt toteuttavat Vehon kuljettamisen missiota. Toiminta koostuu pääpiirteissään autojen maahantuonnista ja markkinoinnista, jälleenmyynnistä ja erilaisista näihin liittyvistä palveluista sekä auto- ja varaosalogistiikasta. Vehon arvot, asiakaskeskeisyys, ammattimaisuus ja tuloshakuisuus, on määritelty yhdessä koko henkilöstön kanssa. Niiden toteutumista arjen työssä mitataan mm. henkilöstötutkimuksella vuosittain. (Veho 3., 2012)

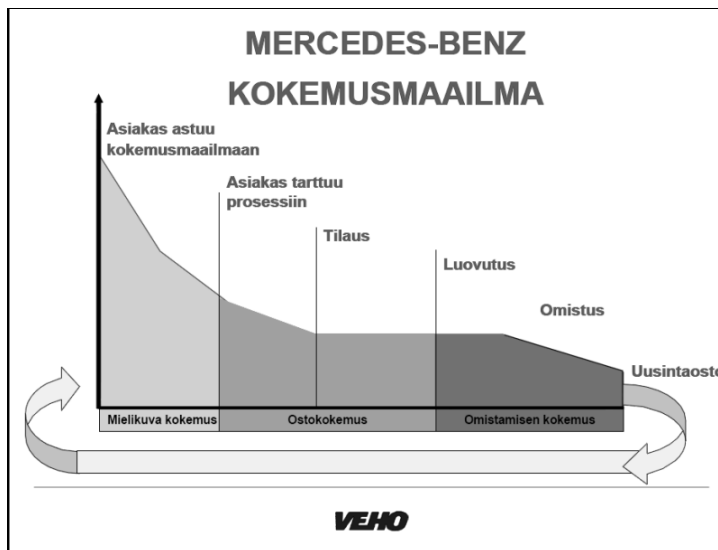
Vehon visiona on olla autoalan Kiistatta Paras organisaatio. Paremmuutta mitataan kannattavuudella, volyymillä ja asiakastyytyväisyydellä. Lisäksi henkilöstötyytyväisyys on sisäinen Kiistatta Paras mittari. Kiistatta Paras ajattelu ohjaa toimintaa ja toimii kaiken kehitystyön sateenvarjona. Vehon tavoitteena on olla Kiistatta Paras auto-organisaatio paikallisesti ja koko Suomessa. Tätä mitataan volyymillä, kannattavuudella ja asiakastyytyväisyydellä. (Veho 4., 2012)

Strategian suunnittelu tapahtuu kolmen vuoden jaksoissa, joita vision mukaan kutsutaan Kiistatta paras -nimellä. Jaksoja on takana jo kolme, KP 2004, KP 2007 ja 2010. Nyt organisaatiossa eletään neljättä, Kiistatta Paras 2014 -jaksoa.

Vehon strategia on puettu tiekartan muotoon. Jokainen yksikkö ja konsernin yritys on tehnyt oman tiekarttansa. Kaikilla yksiköillä on myös oma visionsa/tavoitteensa, jota kohti tiekartan mukaisten hankkeiden ja toimenpiteiden toteuttamisella kuljetaan. (Veho 5.)

Toiminnan ydinprosessiksi voidaan täsmentää edustettavien ajoneuvojen maahantuonti ja jälleenmyynti. Ydinprosessia Veholla kuvataan organisaatiossa

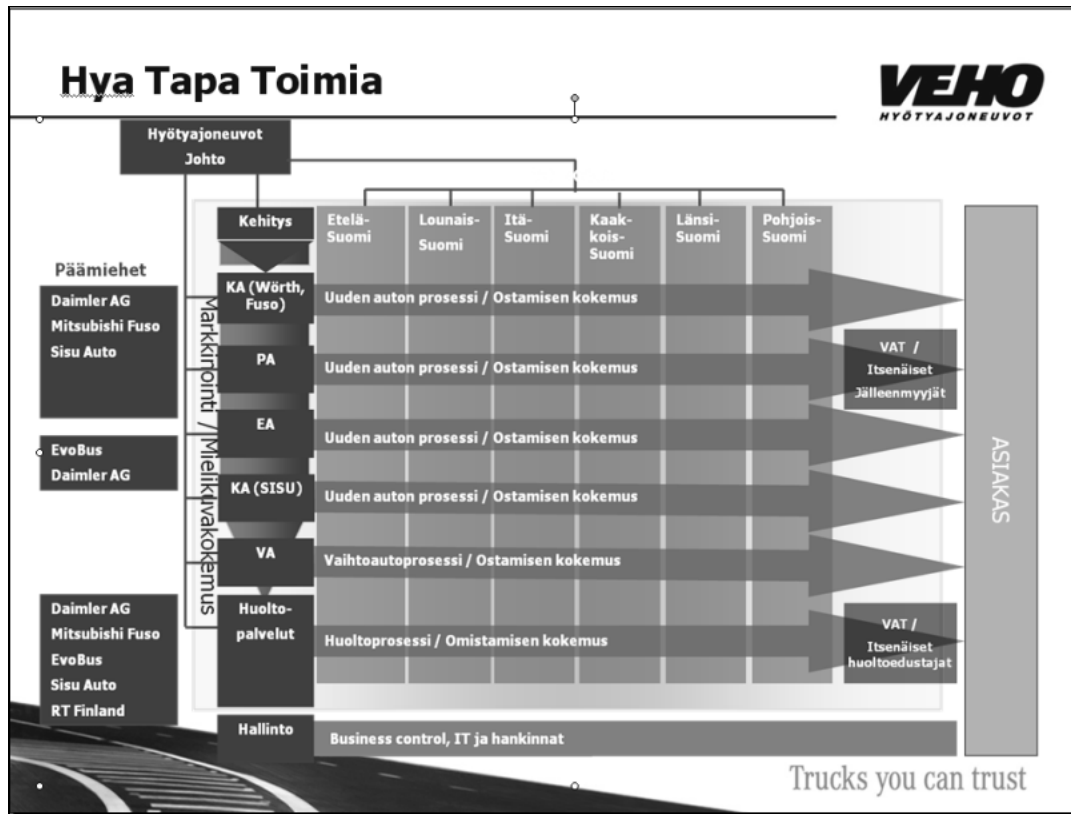
suurena kokonaisuutena mielikuvaprosessien avulla, jonka sisään eri toimintojen prosessit sisältyvät. Sitä parhaiten selittänee alla oleva kuva.



Kuva 3. Mercedes-Benz kokemusmaailma

Kuhunkin kokemososaan on määritetty ne asiakkaan näkökulmasta tärkeimmät asiat, joiden pitää toimia moitteettomasti. Näitä kokonaisuuksia kutsutaan putkiksi, jotka ulottuvat päämiehestä asiakkaalle. Jokaiselle putkelle on nimetty omistaja ja oma tiimi, jonka tehtävänä on kehittää ko. putken toimintaa ja huolehtia, että kehitystoimenpiteet muuttuvat tavaksi toimia. Ydintoiminnan prosessia ja tukiprosesseja kuvataan organisaatiossa alla olevan kuva 4. prosessikartan mukaisesti. Siihen on kuvattu myös samansuuntaisesti kulkevat tukiprosessit, johon myös Daimler-varaosaston (Huolto-osaston) tukiprosessi sisältyy.

Pääprosessit on nimetty mielikuvakokemuksena, ostamisen kokemuksena ja omistamisen kokemuksena, jonka sisältä jälkimarkkinointitoiminnot (huolto, varaosat ja takuu).



Kuva 4. Hyötyajoneuvojen Tapa Toimia

Hankintatoimi Veho-konsernissa jakautuu kahteen osa-alueeseen: strategiseen hankintaan ja operatiiviseen hankintaan.

Strategiseen hankintaan kuuluvat mm. seuraavat osa-alueet:

- Hankintojen johtamisen, koordinointi, resurssien ja osaamisen suunnittelu
- Hankintojen ryhmittely kategorioihin ja analysointi
- Uusien toimittajien etsintä, valinta ja kilpailuttaminen
- Uusien toimittajien arviointikriteerit ja valintaprosessi
- Sopimukset
- Toimittajaverkoston hallinta ja kehittäminen
- Toimittajien suorituskyvyn arviointi
- Yhteistyön rakentaminen ja syventäminen, tiivis toimittajayhteistyö
- Hallittu toimittajan vaihtaminen

Tilaus-toimitusketjun hallintaan sekä operatiiviseen ostotoimintaan sisältyvät mm. ns. kotiinkutsut konsernisopimusten perusteella, sekä liiketoimintayksiköiden paikallisostot ja muut pienhankinnat. Ominaispiirteitä näille toiminnoille on.

- Kysynnän ja tarjonnan hallinta
- Varaston ohjausperiaatteet
- Ennustekäytännöt
- Toimitusketjun kapasiteetin hallinta
- Tilaus-toimituskäytännöt
- Tilausten, tilausvahvistusten ja laskujen käsittely
- Tietojärjestelmät tilaustoiminnassa

Hankinnan organisaatio

Strategista hankintatoimintaa konsernitasolla koordinoi hankintajohtaja. Tilaus-toimitusketjun hallinta sekä operatiivinen ostotoiminta on hajautettu eri liiketoimintayksiköihin linjaorganisaation mukaisesti. Keskitettyjen konsernihankintojen ja puitesopimusten suunnittelu, kilpailuttaminen, sopimusten laadinta ja seuranta tehdään yhteistyössä konsernipalveluiden sekä liiketoimintayksiköiden asiantuntijoiden kanssa. Yrityksessä on hankinnat jaettu epäsuoriin ja suoriin hankintoihin. Määrittelyjen mukaan suorat hankinnat koostuvat tavaroista ja palveluista, jotka myydään yrityksen tuotteiden ja palveluiden mukana. Vehossa suoria hankintoja ovat mm. korjaamovaraosat ja -tarvikkeet, päällirakenteet, renkaat ja maalausali-hankinta.

Ns. päämieshankinnat ovat merkittävässä osassa Vehon liiketoiminnassa; päämieshankinnat eivät kuulu ns. hankintaputken tai Vehon konsernihankinnan koordinoinnin piiriin.

Epäsuoriin hankintoihin luetaan Vehossa tavarat ja palvelut, jotka yritys tarvitsee toimiakseen ja joita se ei myy eteenpäin tuotteensa tai palvelunsa mukana asiakkailleen. Vehon epäsuoria hankintoja ovat esimerkiksi operaattoripalvelut, työterveyshuolto, työpaikkaruokailu, matkustus, markkinointipalvelut, IT laitteet, IT palvelut, toimistokalusteet, toimistotarvikkeet ja asiantuntijapalvelut. (Veho 6., 2012)

1.2 Oy Sisu-Auto Ab

Jotta voidaan ymmärtää opinnäytetyön kohteena olevan osaston toimintaa, on hyvä käydä läpi ensin Sisu-toiminnan historiaa/taustaa yleisellä tasolla. Oy Sisu Auto Ab perustettiin vuonna 1994, se oli 1.4.1931 perustetun Oy Suomen Autoteollisuus Ab:n liiketoiminnan jatkaja. 1931 yksityisin voimin perustettu Oy Suomen Autoteollisuus Ab oli suomalaisen kuljetusvälineiteollisuuden uranuurtaja. Yhtiö ja liiketoiminta olivat siirtyneet Nesslingien kuoltua valtion omistukseen vuonna 1974 ja vuonna 1994 Valmetin ja Sisun liiketoimintojen yhdistämisen ja yhtiöittämisen yhteydessä perustettiin Oy Sisu Auto Ab jatkamaan kuorma-autojen markkinointia, kehittämistä ja valmistusta. Uranuurtavuus, asiakaslähtöisyys ja sitkeys ovat olleet ja ovat edelleenkin Sisua kuvaavia arvoja.

Sisun varaosalogistiikan toiminta on Sisu-historian aikana pääsääntöisesti toiminut keskusvarastointiperiaatteella. Karjaalla toimineesta keskusvarastosta luovuttiin vuonna 2005, kun yrityskaupoista johtuen Partekin möi Sisu-Auton Kone Oy:lle, joka sen ollessa ulkopuolella sen ydinbisnestä möi sen edelleen. Keskusvarastointiperiaatteesta luovuttiin, jolloin jokainen korjaamo piti itsenäisesti omia varastojaan, joita ohjattiin "lennonjohdosta" Vantaalla toimineesta toimistotiloista. Lennonjohto keräsi piirien tilaukset yhteen ja lähetti tilauksen tavarantoimittajille. DHL Oy:n kanssa solmittiin sopimus joka sisälsi niin tuotteiden vastaanottotoiminnan ja edelleen toimitukset piireihin. Veho osti Sisu myynti- ja jälkimarkkinointitoiminnot vuonna 2007, jonka jälkeen palattiin takaisin Sisullekin perinteiseen keskusvarastointimalliin, jota hoitaa Vehon oma logistiikkayritys Assistor Oy.

1.3 Veho Trucks Service Oy

Maaliskuussa 2007 Veho Group osti itselleen Sisu Auto Huoltopalvelut Oy:n -nykyiseltä nimeltään Veho Trucks Service Oy Ab-(75 % osakkeista), joka on nyt osa Veho Group Oy Ab:n Vehon hyötyajoneuvoryhmää. Sisu Polar -malliston myynti alkoi syksyllä 2010 Veho Hyötyajoneuvojen myyntiverkostossa, joka suurelta osin koostuu Sisu kuorma-autot pitkältä ajalta hyvin tuntevista alan ammattilaisista.

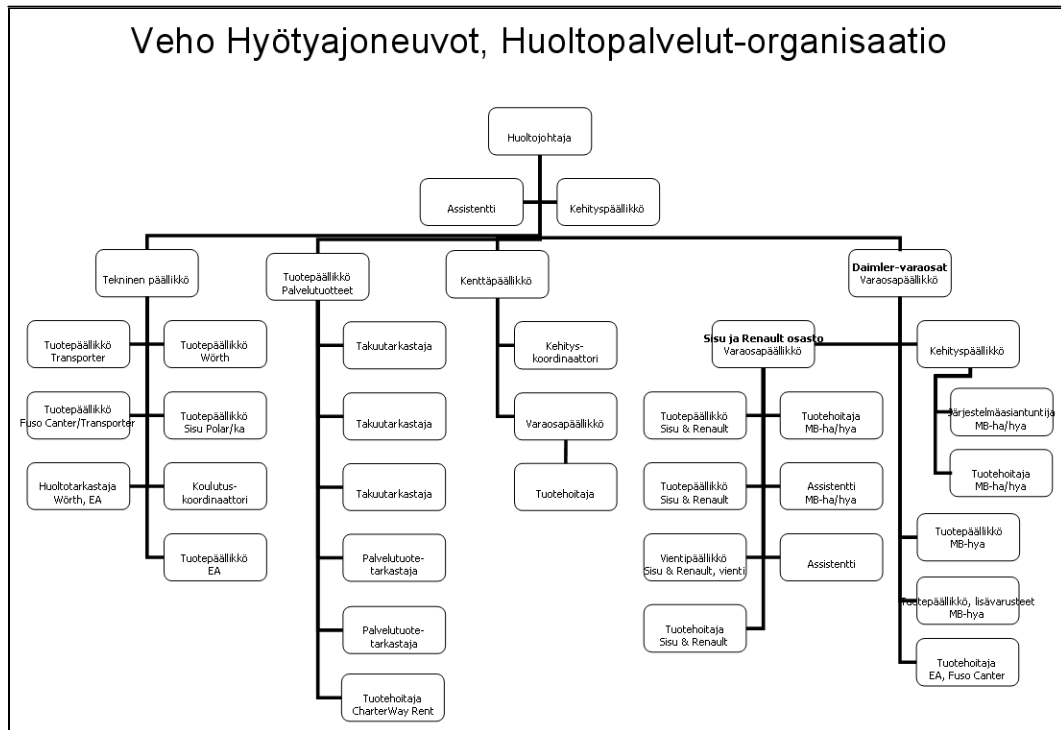
Sisu Auto Trucks vastaa Sisu-brändistä ja sen hallinnasta. Sisu Polar kuorma-autojen myynti asiakkaalle tapahtuu jälleenmyyjien ja maahantuojien kautta Sisu Auto Trucksin ohjauksessa. Suomessa Veho Hyötyajoneuvot Oy on virallinen Sisu-jälleenmyyjä.

Sisu Auto Trucks vastaa Sisu ajoneuvojen huoltoverkoston ylläpitämisestä, kouluttamisesta sekä autojen vaatimuksenmukaisuudesta ja takuusta. Sisun huoltoverkostolla, joka toimii yhteistyökumppanien toimesta, on aina saatavilla uusimman tekniikan edellyttämät erikoistyökalut, ohjelmistot ja osaaminen niiden tehokkaaseen käyttöön. Näin asiakas saa tarvittavan huoltoavun nopeasti, ilman odottamista ja seisonta-aikoja. Suomessa Sisu-autojen huollosta ja varaosien tarjonnasta vastaa Veho Hyötyajoneuvot Oy. (Sisu-Auto 1., 2012)

Kokonaisuutena Veho Hyötyajoneuvo organisaatioon sisältyy hallinto, MB pakettiautojen- ja MB, Fuso ja Sisu kuorma-autojen myynnintuki, huoltopalvelut ja Daimler varaosatoiminnot.

1.4 Daimler varaosaosasto ja Sisu Renault yksikkö

Kuten edellisessä kappaleessa 1.3 kerroin kuuluu Daimler varaosaosasto Veho Hyötyajoneuvo Oy organisaatioon. Daimler varaosaosaston henkilöstöluku on 19-henkilöä, joista 8-henkilöä kuuluu Sisu/Renault yksikköön. Kaikki henkilöt toimivat Daimler-varaosaosaston varaosapäällikön alaisuudessa. Sisu osaston kahdeksasta henkilöstä neljä on suoraan yhteydessä Sisu-hankintatoimeen (varaosapäällikkö, kaksi tuotepäällikköä ja tuotehoitaja). Näistä henkilöistä ja konsernin hankintajohtajasta koostui tutkimuksen projektiryhmä. Tutkija toimi kehitystyön projektipäällikkönä.



Kuva 5. Veho Hyötyajoneuvo Oy, Huoltopalvelut, Daimler varaosaosasto 2013.

Daimler-varaosaston tehtävänä on taata laadukas ja kattava varaosavalikoima Mercedes-Benz, Sisu ja Renault hyötyajoneuvojen jälkimarkkinoille. Sisu/Renault yksikkö vastaa Sisu- ja Renault-merkkisten hyötyajoneuvojen varaosatoiminnoista.

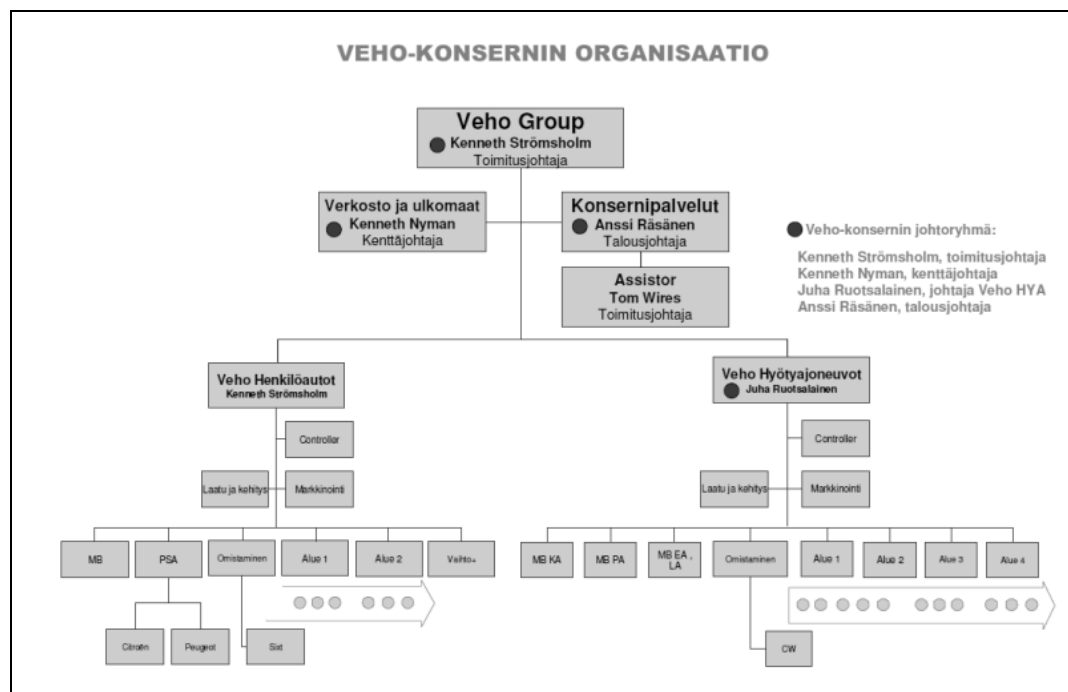
Sisu ja Renault-yksikön ja seitsemän henkilön toiminta kulminoituu ajoneuvojen varaosien toimitusketjuun "arvoketjuun", jonka ympärillä eri toiminnot (prosessit) toimivat. Uusia Sisu-ajoneuvoja valmistetaan Suomessa ja alihankintana toimivia osatoimittajia on lukuisia. Varmistaakseen tarvittavan varaosavalikoiman ajoneuvojen jälkihoitoon, sisältyy Sisu-yksikön tavarantoimittajiin noin kaksisataaviisikymmentä tavarantoimittajaa. Lopputyötä ajatellen Sisu-yksikön toiminta on "perinteistä" ostotoimintaa, jollaiseksi pääsääntöisesti pk-yrityksen toimintaa mielletään.

Konsernitasolla on oma hankintastrategia, visio ja mission luotu. Näiden konsernimallien avulla on ehdotettu uusia toimintamalleja myös opinnäytetyön kohteena olevalle Sisu-osastolle. Myös käytännön operatiiviseen ostotyöhön on tuotu työkaluja konkreettisten dokumenttien ja työmallien myötä (katso tarkemmin kappaleesta 4.).

Selvin ongelma oli, että miten saadaan konsernitason hankintastrategian ulkopuolella oleva osasto ns. "ruotuun" noudattamaan konsernitason malleja. Sisu-osasto toimi omilla säännöillään vaikka konsernitasolla hankintastrategiat ja toimintamallit oli luotu.

Tutkimusongelmaksi kiteytin, että Sisu-osaston tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeiden tavarantoimittajien tunnistaminen oli vaikeaa ja prosessinomaisen johtamisen työkalut tavarantoimittajakentän kilpailuttamiseen ja suorituksen arvioimiseen puuttuivat.

Kuten alla olevista organisaatorakennekuvasta 6 on nähtävissä, on konsernitason hankintaorganisaatiolla (hankintaorganisaatio sisältyy Konsernipalveluihin) organisatorisesti pitkä matka alemmille organisaatiotasolle päästä vaikuttamaan osasto- ja toimintotasolla niiden hankintatoimeen. Siksi on tärkeää, että myös osastokohtaisesti tunnetaan hankintatoimen kehittämisen tärkeys ja merkitys konsernitason liiketoiminnalle.



Kuva 6. Veho-konsernin organisaatiokaavio 2013.

Voidaan todeta, että Sisu-osastolla tavarantoimittajien hallinta ja käytettävissä olevat työkalut olivat kadoksissa. Tavarantoimittajien valintaprosessiin, kilpailutukseen,

yhteistyön kehittämiseen ei osastolla ollut aikaa henkilöstöresursseista johtuen. Olemassa olevien tavarantoimittajien toiminnan onnistumista, kehittymistä ei ollut seurattu/mitattu. Systemaattista kilpailutusta ei ollut käytössä. Käytössä ollut toimintamalli on ns. työntekijöiden päässä ja sitä ei ollut dokumentoitu ja sovittu yhteiseksi toimintatavaksi. Uusia tavarantoimittajia ei systemaattisesti etsitty. Ostotoimintaa ohjasi suuresti se, että varaosat ostetaan mieluummin samalta valmistajalta/tavarantoimittajalta, joka tekee osat uuteen Sisu-autoon. Tällöin vastuun kantaminen pysyi valmistajalla, koska tuote oli spesifioitu heidän taholtaan. Pääasiassa rutiinistamisen ohella seurattiin vain tuotteiden hintoja. Ostajalla (tuotepäälliköillä) hinnat olivat selkärangassa ja jos hinta hirveästi poikkesi normaalistasosta sitä "kilpailutettiin" sähköpostitse tavarantoimittajille lähetetyillä hintakyselyillä.

Omaa hankintastrategiaa osastolla ei ollut luotu vaan toiminta on perustunut vanhaan "totuttuun" ja dokumentoimattomaan toimintaan, jossa jokainen tuoteryhmävastuullinen vastasi oman tuoteryhmänsä hankinnoista ja hoiti hankintatehtäviä oman mallinsa mukaan. Vaikka konsernitasolla strategia oli luotu, oli Sisu-osaston toiminut omillaan eikä hankintastrategiaa ollut nähty tarpeelliseksi tehdä. Ongelmia konsernihankinnan yhteistyössä oli luonut keskusteluyhteyden puuttuminen. Alla olevassa taulukossa olen eritellyt tutkimuksessa todennettuja ongelmakohtia. Merkityistä ongelmakohdista lihavoituihin kohtiin olen tässä opinnäytetyössä ottanut kantaa.

Todettuja ongelmakohtia Sisu-osaston hankinnassa on:

Strategisen hankinnan ongelmia:

- **Ohjaavat mittarit, strategiat puuttuvat sekä tavoitteellisuus (yhteys konsernistrategiaan)**
- **Strateginen hankinta sekoittuu operatiivisen hankinnan tekijöille**
- **Tavarantoimittajien valintaprosessiin, toiminnan laadun mittaamiseen, kilpailutukseen, yhteistyön kehittämiseen ei ole osastolla ollut resursseja. Kilpailutusmenetelmät ja niiden tekijöissä epäselvyyttä**
- Tuotteiden spesifiointi valmistajan taholta (tavarantoimittajien kilpailuttamisen vaikeus)

- Tuotteiden ohjot (konsernisopimusten hyödyntämättä jättäminen)

Operatiivisten hankintojen ongelmia:

- Ostotehtävien hajauttaminen organisaation sisällä
- Tehtävien tarkka organisointi puuttuu (kuka) tekee ja (mitä) tekevät (tuoteryhmävastuut)
- Ongelmana myös tiedon saanti ja tuotevastuu, mitä tuotteita voidaan tilata valmistajan spesifionnin ulkopuolelta

Oireet mitä tästä seuraa

- **Ostotoiminta on koordinoimatonta ja ilman yhteisiä strategisia tavoitteita**
- **Operatiivinen toiminta tuottaa ylimääräisiä kustannuksia ja kuormitusta työntekijöille**
- **Ei voida varmistaa, että tuotteiden hintataso markkinoilla on kilpailukykyinen**
- **Liiketoiminnalle tärkeiden tuotteiden tunnistaminen vaikeaa**
- **Ei tehdä yhteistyötä toimittajien kanssa koskien tuotekehitystä, laadun kehitystä, toimitusaikojen lyhentämistä tai kustannusten alentamista**
- Tavarantoimittajien sitoutuminen toiminnan kehittämiseen heikkoa
- Ostettavien tuote-erien määrä suuri, joka kasvattaa vaihto-omaisuutta

1.5 Rajaus ja tutkimuskysymykset

Jokaisen yrityksen hankintatoimen tärkeiden osa-alueiden organisointiin kuuluu toimittajakentän hallinnointi. Lähdeaineisto ja viitekehys on kerätty juuri kohdeorganisaatiota ja tätä osa-aluetta silmällä pitäen. Toimintatutkimuksen rajauksena toimi Hyötyajoneuvo Oy organisaatioon sisältyvän Daimler varaosaosaston ja siihen sisältyvän Sisu ja Renault -varaosayksikön tavarantoimittajakentän johtamiseen liittynyt päätöksentekoprosessi, toimittajan valintaan, ohjaamiseen ja johtamiseen tähdänneet toimenpiteet. Työstä rajasin käsittelystä pois toimittajariskit, joita ei myöskään viitekehyksessä käsitelty.

Työn rajauksen yhteydessä oli mielestäni hyvä esittää työn tutkimuskysymykset.

A. Miten toimittajayhteistyötä arvioidaan, kehitetään ja miten toimittajaa johdetaan?

- A 1 Tunnettaanko tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeät toimittajat?
- A 2 Mikä on Sisu-osaston ja sen päätoimittajien voimatasapaino (neuvotteluasema markkinoilla, kuinka paljon tavarantoimittajia tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeillä tuotteilla on)?

B. Millainen hankintastrategiahahmotelma ja sen osa-alueista toimittajan hallinnan strategia tukee Sisu-osaston tuloksellista toimintaa, sekä peilaa konsernin hankintastrategiaa?

1.6 Tavoitteet ja mittarit

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella suuren autoalan yrityksen yksittäisen osaston ostoprosessia ja etsiä parannusehdotuksia sekä tuoda ideoita ja mahdollisesti myös työkaluja tavarantoimittajien toiminnan laadun johtamiseen ja kehittämiseen. Toimintaa peilattiin konsernin hankintatoimeen ja sen toimintatapoihin, että malleihin johtaa tavarantoimittajia. Sisu-osaston ja konsernihankinnan toiminnan eroja verrattiin tarkemmin kappaleessa 4.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa hankintastrategiamallin runko ja verrata mallia nykyisiin hankintatapoihin ja tästä hankintastrategiamallin osa-alueista syventyä yhteen osa-alueeseen, eli toimittajien hallintaan. Siten voidaan todeta, että työn varsinainen päätavoite oli luoda työkalu tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeiden tavarantoimittajien ja tuotteiden tunnistamiseen, voimatasapainoon (katso kpl 1.4) ja tavarantoimittajan toiminnan laadun arvioimiseen. Tärkeässä roolissa työn edistymisessä ja loppuun saattamisessa oli Sisu-osaston henkilöiden resurssien ja osallistumisen varmistaminen projektin osa-alueiden töiden tekemiseen.

Opinnäytetyön tekemiseen käytetyn reilun vuoden aikana kartoitin vapaiden keskustelujen, palaverien ja nykytila-analyysin (Spend/ABC-, ja portfolioanalyysin, sekä Sisu-osaston ostohenkilöiden tyytyväisyyskyselyn) avulla tavarantoimittajien johtamisen ongelmia, jotka johtuvat siitä, että hankintastrategiamallia ja tuloksellisen toiminnan

kannalta tärkeiden toimittajien ja niiden toiminnan laadukkuuden arviointityökaluja ei ole olemassa. Palavereja osaston henkilöiden ja konsernin hankintajohtajan kanssa tehtiin seuraan kuvan mukaisesti. Mukana ei ole avoimet keskustelut tutkimustyön aiheesta.

Osallistajat	aihe	ajankohta
Merja Riimukallio ja Harri Sutinen	Prosessikuvaus toimittajahallinnasta, kilpailutusmalli ja sopimus pohja	17.6.2013
Marko Salonen, Kim Jokinen, Kiti Ojanen, Haris Theocharus ja Pasi Yliskylä	toimittaja-seurantalomakkeen käyttöönotto-opastus ja seurantalopalaveri ja yleinen tiedon tasaus	8.5.2013
Merja Riimukallio ja Harri Sutinen	Prosessikuvaus toimittajahallinnasta	15.3.2013
Merja Riimukallio ja Harri Sutinen	Konsernihankinnan mallit	18.2.2013
Marko Salonen, Kim Jokinen ja Pasi Yliskylä	OTN tutkimuskohteen määrittelyä	16.1.2013
Marko Salonen, Kim Jokinen, Mika Niemi, Merja Riimukallio ja Pasi Yliskylä	Konsernihankinnan nykytila	10.1.2013
Siv Relander, Marko Salonen, Kim Jokinen ja Pasi Yliskylä	Agendalla kolmikantasopimus ja salaiseksi julkistettavat osa-alueet.	27.11.2012

Kuva 7. Palaveriajankohdat, aiheet ja osallistajat.

Kartoituksen tuloksena olen yhdistänyt toimittajien hallintaan kohdistuvia hankaluuksia ja puutteita ja hyviä toimintatapoja. Loin tästä viitekehykseen peilaten sitä Sisuosastolle luomaani hankintastrategian sisällysluetteloon. Tässä työssä ei siis rakennettu Sisuryhmälle koko hankintastrategiaa vaan hahmotelma sen osa-alueista.

Konsernin strategiasta Sisuosaston ostohenkilöiden pitää itse rakentaa tulevaisuudessa hankintastrategia, joka ottaa kantaa moneen eri hankintaan liittyvään toimintoon. Yksi niistä on toimittajan hallinta. Tämä työ lopputuloksenaan loi hankintastrategiamallista ehdotuksen (runko/sisällysluettelo) ja lisäksi pääpainoisesti mallin toimittajanhallinnasta. Hankintastrategiaehdotelma löytyy kappaleesta 5.2. Alla olen eritellyt lihavoinnilla tutkimuksessa tehtyjä kehitystoimenpiteitä strategisen ja operatiivisen hankinnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön seurantajakson aikana on otettu käyttöön tavarantoimittajan toiminnan laadukkuuden seuranta/arviointi, joka on ollut käytössä toukokuun 2013 alusta lähtien ja on edelleen toiminnassa (tarkemmat tulokset kpl 4.2.2).

Myöhemmässä vaiheessa toimittaja-arviointi on tarkoitus siirtää toiminnanohjausjärjestelmään (SAP) ja sisällyttää toimittaja-arviointi ostoprosessin sisään. Tällöin tavarantoimituksen kotiinkutsussa ja laskuntarkistuksen yhteydessä on nopeinta ja helpointa seuranta toteuttaa suoraan toiminnanohjausjärjestelmään. Käyttöönottaessa toimittaja-arviointi toiminnanohjausjärjestelmässä työkaluksi, tarjoaa se myös erittäin hyvät toimittajakohtaiset raportointiominaisuudet toimittajakentän johtamista varten. Tiedon luotettavuus on tällöin myös erittäin hyvä.

Alustavan aikataulun puitteissa toimittajaseurannan käyttöönotto toiminnanohjausjärjestelmään tapahtunee vuoden 2014 aikana. ABC- ja Spend-analyysin tekemistä varten työkalut ovat valmiina, jotta toiminnan kannalta tärkeät tuotteet ja toimittajat voidaan tunnistaa. Ohjeistuksena analyysien tekemiselle toimii tämä loppuraportti. Seuraava analyysin (vuoden 2013 ostoilta) toteuttaminen kannattaa tehdä vuoden 2014 alkupuolella.

Strategiset:

- **Tarkastelin Hankintaprosessia, sekä kategoriastrategioiden perusteella loin rungon/sisällysluettelon hankintastrategiasta. Vertasin sitä myös konsernitason hankintastrategiaan.**
- Toimittajien johtamista ja arvioimista tukevien mittareiden määrittely teorioihin pohjautuen
- **Yhdistin hankittavat tuotteet ja tarpeet läpi osaston tuotekategorioittain yhteisille toimittajille (Spend/ABC- ja nelikenttäanalyysi)**
- **Ehdotin miten vähentää selkeästi tavarantoimittajien määrää (ABC-analyysi)**
- **Ehdotin miten pienennetään hankinnan kokonaiskustannuksia (toimittaja-arviointi)**

Operatiiviset (toimittajastrategian jalkauttaminen):

- **Hyödynsin sisäisien vastaajien antamia palautteita toimintojen ja menetelmien kehittämiseen toiminnallisuuden näkökulmasta. Lisäksi hyödynsin hankinnan parissa työskentelevien ammattitaitoa ja mielipiteitä.**

Tavoite saavutettiin

- **Laadin toimittajakentän johtamiselle strategiatyövälineet (hankintastrategian sisällysluettelo, toimittaja-arviointi).**
- **Peilasin toimintaa konsernin toimintamalliin ja loin osastolle oman toimittajien johtamisen mallin. (Spend/ABC-analyysi, toimittaja-arviointilomake ja opinnäytetyön ulkopuolella tehtävät sopimus pohja ja kilpailutusmalli).**

Uusien mittareiden avulla mittasin ”vanhan ostoprosessin” mukaista prosessia muutostyön jälkeiseen prosessiin nähdäkseni sen onnistumisen.

Euromääräiset:

- Toimittajakohtaisten hankintojen € osuuden muutos (strateginen)
- Käytetty/budjetoitu €-määräinen vaihto-omaisuus

Laadulliset:

- Toimittajien määrä ja hallittavuus (strateginen)
- **Toimitusvarmuus**
- **Laatu (poikkeamat ja laatuvirheet, reklamaatiot ja palautukset, aiheutuvat kustannukset)**
- **Sisäisen asiakkaan tyytyväisyys (Sisu-tuotevastaavat)**

Kehitystyön tuloksista kerrotaan tarkemmin kappaleessa 4.

Tuote- ja toimitusvirheitä pystytään niin halutessa mittaamaan kappalemääräisenä ja sitä kautta arvioimaan rahallista säästöä. Turhia edestakaisin lähetettyjen väärin toimitettujen tuotteiden lähetyskustannuksia voidaan mitata verrattaessa kehitystoimen jälkeiseen aikaan. Varsinaiset säästöt tullaan tulevaisuudessa saamaan toimittajakentän rajaamisella ja kilpailuttamisella, sekä toimitusketjun kehittämällä. Nämä tuovat mukanaan säästön pääomakustannuksiin pienentyneiden vaihto-omaisuuden, sekä parantuneet varastokierron muodossa, kun tilattavia tuote-eriä pystytään tehokkaammin suunnittelemaan ja tarkkailemaan.

2 Teoriaviitekehys

Teoriaviitekehys osioon keräsin teoritietoa millaisilla toimintamalleja voidaan hyödyntää yrityksen ostotoiminnan ja varsinkin toimittajakentän johtamiseen ja kehittämiseen. Millaisia erilaisia toteutustapoja ja malleja teoria käytännön toimintaan tarjoaa. Löysin kirjallisuudesta juuri kohdeyrityksen toimintaympäristöön parhaiten sopivia toimintamalleja.

Toimintatutkimuksen teoriaviitekehys liittyy ostotoiminnan ja toimittajakentän kehittämisen ympärille liittyvään teoriaan. Yrityksessä on pitkälle omia tarpeita räätälöity toiminnanohjausjärjestelmä ja vahva osaaminen järjestelmän hyödyntämisestä ja jopa valmiina olevia toimintamalleja sen ympärillä.

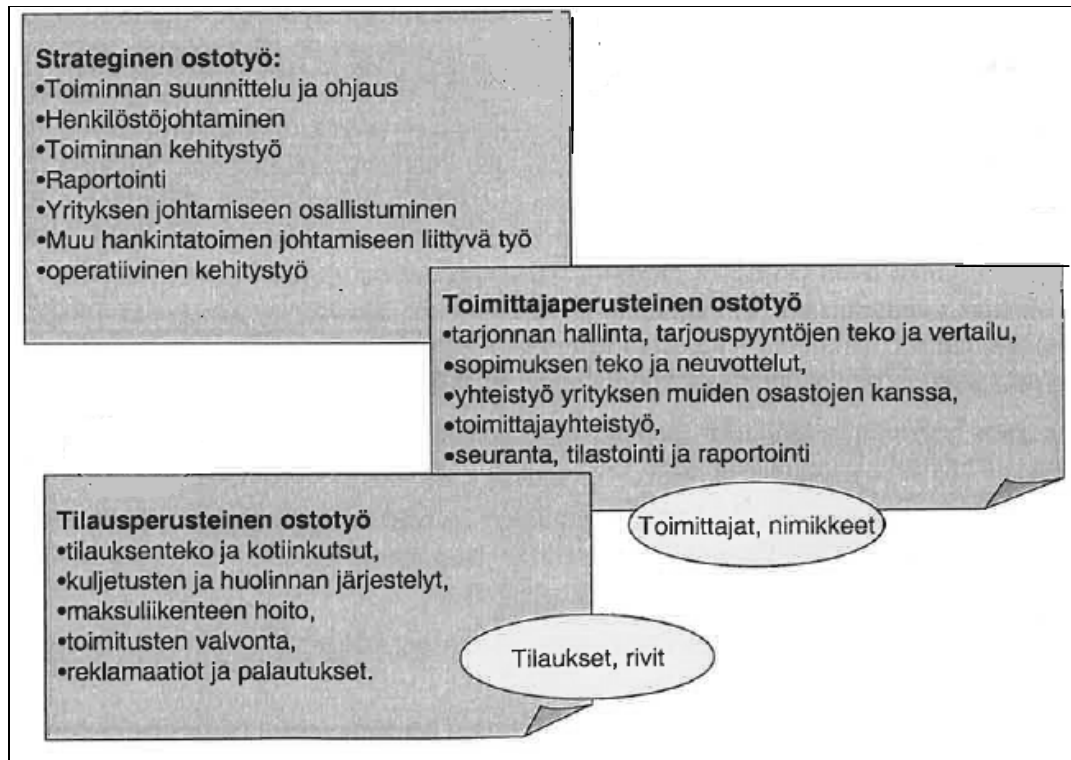
Toimintatutkimuksen teoriaosuuden avulla avasin kirjallisuuden pohjalta tämän kehitystyön olevan ostotoiminnan kehittämisen kontekstia ja siihen liittyvän tavarantoimittajakentän roolia projektissa. Teoriaosuus antoi projektin osapuolien roolien lisäksi kuvan niistä ostotoimen erityispiirteistä, jotka on otettava huomioon toimitusketjun osa-alueiden kehittämisessä.

Arjan J. van Weelen mukaan on tärkeää, että yrityksen hankintaorganisaation ydinhenkilöiden vastuualueet ja toimintaohjeet on kirjattu yrityksen hankintapolitiikkaan/ohjeistukseen, kuten kuka vastaa operatiivisesta työstä ja kuka strategisesta. Weelen mukaan hankintatoimi on yrityksen ydintoimintoja ja sen henkilöiden tehtävien kuvauksissa tulee hankinnan ydintoiminnot kuvata tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Hankintatoimelle tulee varata resurssit ja mahdollisuus oikean aikaiseen tehokkaaseen tuotteiden ja palveluiden hantitoimeen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Hankintatoimen päävastuut on ostaa tarvittavia laadukkaita tuotteita ja palveluita sisäiselle asiakkaalle kilpailukykyiseltä ja luotettavalta tavarantoimittajalta edullisella (kokonaiskustannus) hinnalla. Elinehtona on kilpailukykyiset ja kustannustehokkaat tavarantoimittajan, jotka varmistavat koko toimitusketjut toiminnan. Siksi olisi hyvä, että yritys olisi luonut mittarit tavarantoimittajien toiminnan tehokkuuden mittaamiseen ja arvioimiseen. Osto-organisaation on tarjottava sisäisille asiakkailleen kuten tuotannolle, markkinoinnille ja myynnille tasalaatuaista palvelua, joka varmistaa yrityksen kilpailukykyisen toiminnan. Tällä toiminnalla varmistetaan myös, että sisäisten asiakkaiden toimesta ei tapahdu tällöin ohioistoja. Osto-organisaation täytyy myös varmistaa, että tuotantoon liittyvien tuotteiden ja palveluiden hallinnointi hoidetaan myös kokonaiskustannusajattelun mukaisesti. Kaksi suurinta kustannusosaa käsittää suoraan tuotantoon liittyvien tuotteiden fyysisestä hallinnoimisesta ja logistiikasta, sisältäen tuotteiden kuljetuksen, saapumistarkistuksen, hyllytyksen, inventoinnin ja hallinnonin). (Arjan J. van Weele 2010, 53)

Ilorannan mukaan ostos-osaston päivittäisiä tehtäviä ovat varsinaisten tilausten tekeminen ja sopiminen toimitusajoista ja käytännön järjestelyistä. Raja strategisten kehittävien tehtävien ja operatiivisten tehtävien osuuden tarkastelua auttaa missä suhteessa nämä tulevat ilmi sopimuksiin nähden. Strategisiin tehtäviin kuuluu toimittajien valinta ja sopimusten tekeminen ja operatiiviseen työskentelyyn tarkkailu, että toimitaan tehtyjen sopimusten mukaan. Päivittäisiin rutiinitehtäviin kuuluvat ostamis-, kotiinkutsu- ja toimitusvalvontatehtävät. Kotiinkutsut voidaan tarvittaessa kyllä automatisoidakin helposti. (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Suhonen 2008, 172)

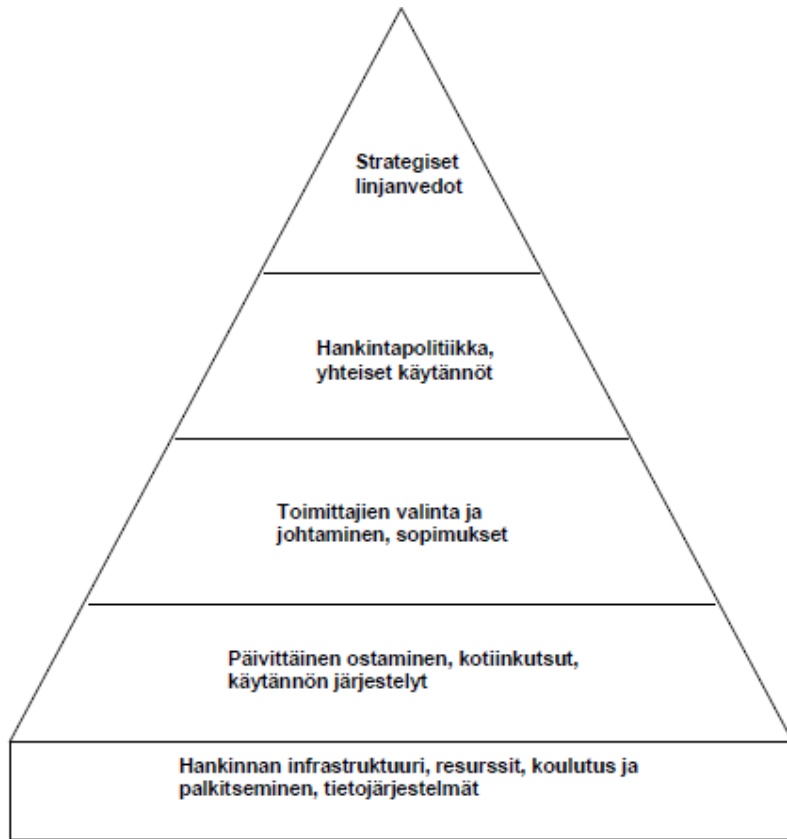
Strategiset linjaukset ja hankintatoimen poliittiset päätökset ovat yleensä ylimmän johdon vastuulle kuuluvia päätöksiä. Vastuu tietojärjestelmistä, raportoinnista, kehitys- ja koulutushankkeista ja henkilöstöpolitiikasta kuuluu myös heille. Tuoteryhmittäiset hankintastrategiat ja niiden toteuttaminen on yleensä toteutettu poikkiorganisatorisissa tiimeissä. Toiminnan lähtökohtana ovat olleet eri tuoteryhmiä ostavien intressit ja etsiä niistä lähtien tavat maksimoida hyödyt. Päivittäisiin hankintoihin liittyvät rutiinit kannattaa hoitaa mahdollisimman lähellä tuotantoa, asiakasta tai loppukäyttäjää, kuin mahdollista. (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2008, 174)

Hankintatoimi voidaan jakaa kolmeen eri toimenkuvaan: strategiseen, toimittajaperusteiseen ja tilausperusteiseen ostotyöhön. Nämä toiminnot käyttäytyvät eritavalla kustannusten osalta. Tilausperusteisessa työssä ostotyössä kustannusten kannalta merkittäviä tekijöitä ovat tilausten lukumäärä, rivien lukumäärä ja sekä tilausrivijakauma. Toimittajaperusteisessa ostotyössä kustannuksiin vaikuttavat toimittajien ja nimikkeiden lukumäärät. Strategisessa ostotyössä kustannuksiin vaikuttaa mm. toimittajien lukumäärä ja konserniyhteistyön syvyys. Alla olevassa kuvassa on mainittujen ostotyön tarkempia tehtäväerittelyjä. (Hankintatoimi, 2012)



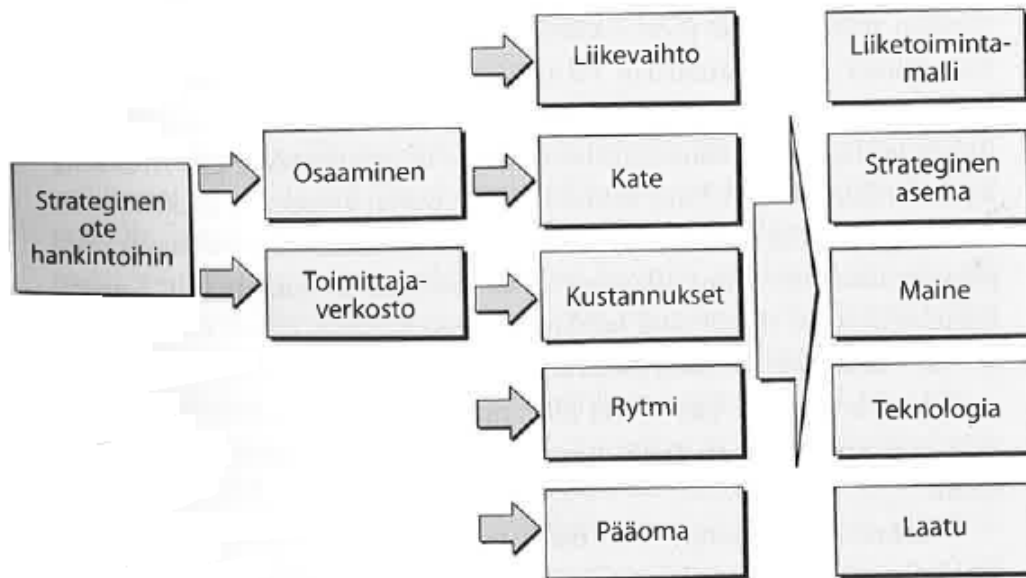
Kuva 8. Strategisen, toimittajaperusteisen ja tilausperusteisen ostotyön tehtävät (Hankintatoimi 2012, 10).

Valitettavasti vielä tämän päivän osto-organisaatioiden päivittäisestä ajankäytöstä käytetään useimmiten n. 50–80% rutiinomaiseen operatiiviseen toimintaan. Hankinnan tehtävät on siis ymmärretty olevan erittäin rutiinomaisiksi vakioituksi tapahtumiksi ja vaativan hyvin vähän osaamista tai tietotaitoa työntekijältä. Onneksi viimevuosina monissa yrityksissä on herätty hankintatoimen strategisuuteen. On oivallettu, että hankintatoimella on keskeinen seikka organisaation toimintaan ja kannattavuuteen. Strategisilla toimittajavalinnoilla ja hankintapäätöksillä on nähty olevan suuri vaikutus organisaation tulevaisuuden elinäkymiin. Yrityksissä jossa hankintatoimen laaja-alaiseen kehittämiseen ja toimittajamarkkinoiden analysointiin, että kehittämiseen käytetään suuri osa päivän ajasta, nähdään sen perustuvan viiteen alla kuvassa 9. kuvattuun ryhmään. Näin pitkälle viety eriyttäminen on mahdollista vain kohtuullisen suurissa organisaatioissa, mutta jaottelun käyttäminen tai pohtiminen myös pienemmissä organisaatioissa auttaa selkiyttämään tehtäviä tärkeysjärjestykseen.



Kuva 9. Hankinnan organisoinnin peruseriaatteet (Hankintojen johtaminen 2008, 169)

Hankintojen Johtaminen kirjan mukaan vanhan kauppiaan viisaus on, että kasvu hankitaan myymällä, mutta voitto ostamalla. Kun hankintahinta pienenee, kate ja kannattavuus paranevat, vaikka myynti pysyisi samana. Hankinta vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun monella muullakin tavalla. Viisailla hankintatoimeen ja toimittajamarkkinoiden johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa kaikkiin yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden elementteihin kuten: kustannuksiin, katteisiin, liikevaihtoon, kiertonopeuksiin, sitoutuneeseen pääomaan, joustavuuteen, ketteryyteen, maineeseen, yrityskuvaan ja strategiseen asemaan (katso kuva 10.) alla. (Hankintojen johtaminen 2012, 25)



Kuva 10. Hankinnan moninaiset vaikutukset organisaation kilpailukykyyn (Hankintojen johtaminen 2012, 25)

Yritysten toiminnan ja kehittämisestä sekä jatkuvasta parantamisesta on tullut osa jokapäiväistä toimintaa, vaikka sitä ei hallitusti toteutettaisikaan. Kehittymisen merkitystä korostaa jatkuvasti muuttuva ympäristö. Se luo paineita organisaation kilpailukykyyn säilyttämiseksi ja tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Myös organisaation sisäiset tarpeet kehittyä ajavat kohti tehokkaampaa toimintaa. Yksi tärkeimmistä organisaation tavoitteista on asiakastyytyväisyys. Lähtökohtana organisaation tulee ymmärtää asiakasta ja hänen tarpeitaan. Asiakastyytyväisyys koostuu muustakin kuin asiakaspalvelusta, sillä myös tilaus- ja toimitusketjun toiminta heijastuu asiakastyytyvyyteen. Kokonaisvaltaisen kehittämisen ollessa tavoitteena, tulee kiinnittää asiakastyytyvyyden rinnalla huomiota myös organisaation toimintaketjuun ja sen johtamiseen. Toiminnan tehostamiseksi on useita erilaisia lähtökohtia. Tämän tarkastelun lähtökohtana on Lean -ajattelutapa, joka on tällä vuosituhannella kokenut uuden nousun suomalaisten tuotantoyritysten toiminnan kehittämisessä. (Toyota Production System: JIT and Lean, 2012).

Lean ajattelun taustalla on Toyotan tuotantofilosofia (Toyota Production System). Leanissa toimintaa lähestytään arvon tuottamisen kannalta koko toimitusketjussa. Organisaatioiden toiminnoille onkin nimetty kolme kategoriaa: arvoa tuottava, arvoa tuottamaton mutta välttämätön sekä arvoa tuottamaton toiminto. Toyotan konseptissa

hukan muotoja ovat ylituotanto, odottaminen, turhat kuljetukset tai materiaalien siirrot, väärä tai yliprosessointi, ylisuuret varastot, turhat liikkeet, virheet sekä luovuuden jättäminen käyttämättä. Hajonta toiminnassa tai tuotteissa on merkittävä hukan aiheuttaja. Esimerkkinä (ajallisen) hajonnan aiheuttamasta hukasta ovat yli suuret varastot, joilla kompensoidaan toimitusten epävarmuutta. Toyotan tuotantojärjestelmä (Toyota Production System = TPS) täyttää asiakkaiden vaatimukset tehokkaasti yhdistämällä tuotannon senhetkiseen kysyntään.

TPS alkaa asiakkaan tilauksesta ja kulminoituu valmiin tuotteen täsmälliseen toimitukseen. Se vaatii hienosäädetyin tuotantoprosessin jossa jokaiseen vaiheeseen on käsillä vain tarvittava määrä osia. Tätä kutsutaan "Just-in-Time" eli JIT-tuotannoksi.

JIT-konseptilla on monia etuja. Sen avulla ei tarvitse pitää suuria varastoja ja asiakkaiden tarpeisiin voidaan reagoida nopeasti. Se luo tuotantoon "vetoa" joka vastaa markkinoiden vaatimuksia. Tämä mukautuvuus on tärkeimpiä tekijöitä Toyotan menestyksessä.

Materiaalivirtojen kehitys niin autojen valmistuksen prosesseissa, kun varaosien ja lisävarusteiden kehityksessä ja tuotannossa kulminoituu autojen kysyntään. Mitä suurempi on kysyntä markkinoilla, sitä suuremmat on materiaalivirrat. Markkinoiden kehittymistä seurataan aktiivisesti ja tuotantoa mukautetaan vastaamaan juuri markkinoilla olevaan kysyntään, jotta turha energian kulutus, raaka-ainetuotanto ja ylivarastointia ei tapahtuisi. (Toyota Production System: JIT and Lean, 2012).

Toyotan tavoitella ei sisällä lukuisia tavarantoimittajia vaan muutamia laadukkaita ja vahvoja tuotebrändejä sisältäviä suuria tavarantoimittajia. Toyotan varastonhallintajärjestelmä toimii tehokkaasti muutaman suuren tavarantoimittajan kanssa. On käytännössä nähty, että on tehokkaampaa kokonaiskustannusten kanssa pyörittää varastonhallintajärjestelmään suppeammalla tuoteyksikkömäärällä, koska se auttaa tehostamaan Toyotan automaattista tilauslaskentaa tuotteiden menekin, toimitusajan, varmuusvaraston ja toimittajan toimituskapasiteetin mukaan. Tällä toimintojen keskittämällä muutama toimittaja, heitä sitoutetaan toimimaan Toyotan tilaussyklin, pienten tilauserien ja ennusteiden mukaan.

Toiminnalla saadaan huomattava työaikasäästö ja seuranta ja reagointi tuotteiden muuttuvalle menekille nopeutuvat ja tällöin myös toimitusvalmius paranee. Toiminta tukee tehokkaasti Toyotan vaihto-omaisuuden pysymistä matalalla tasolla ja palvelutason säilymistä riittävän korkealla tasolla. Käytännössä varastoitavia tuotteita pyöritetään tavarantoimittajan kustannuksella pitkän maksuajan ja nopean varastonkierron avulla. Kääntöpuolena voi Toyota toiminnassa nähdä uhkana olevan vahvan sitoutumisen ja panostuksen muutamaaan tavarantoimittajaan, joka myös vääristää normaalia kilpailutilannetta muihin tavarantoimittajiin. Toiminnan sivussa Toyota luovuttaa myös tarkkaa tietoa tavarantoimittajille siitä mitä tuotteita jälleenmyyjäverkko markkinoilta haluaa ostaa. Toki asiassa on otettava suojelevan huomiona jälleenmyyjien lojaliteetti maahantuojaan kohtaa, koska ostavathan he ydinbisneksensä, eli autot toistaiseksi Suomessa viralliselta maahantuojalta. (Toyota Production System: JIT and Lean, 2012).

Hankintojen johtamien kirja tuo mielenkiintoisen näkökulma tähän käytännön esimerkkiin. Kirjan mukaan tämä yritys ja organisaatorajojen yli ulottuva toimitusketjunäkökulma alkoi vallata alaa 1980 luvulta lähtien, kun yhteistyön etuihin ruvettiin kiinnittämään enemmän huomiota. Juuri Toyotan kehittämä JIT-ajattelu (just in time) yleistyi ja edellytti jonkin asteista yhteistyötä rajapinnassa. Yhteistyön etujen nähtiin perustuvan kahteen havaintoon. Tiiviissä kanssakäymisessä olevat ihmiset tuntevat toisensa ja pyrkivät ratkaisemaan konfliktit mahdollisimman hyvin ja molempia tyydyttävällä tavalla. Päämäärät nähtiin myös olevan samansuuntaiset. Säästöjä nähtiin juuri tulevan kasvavan luottamuksen ansiosta, kun esim. toimintojen kahdentamista ei tarvittaisi. Tästä esimerkkinä toimitettuja tavaraeriä ei tarvitsisi tarkastaa moneen kertaan. Yhteistyöllä on myös varjopuolet ja riskit, jotka on hyvä tunnistaa. Monesti yhteistyön alussa puhutaan niin sanotusta win-win-periaatteesta, mutta aikaa myöten toimittajan kustannustason hallitsemiseen on yhä vähemmän työkaluja. Pitempiaikaisessa yhteistyössä motivaation ylläpitäminen kehittämiseen ja kilpailukyvyyn ylläpitämiseen vaikeutuu. Tällaista suuntautumista huomattiin myös Toyotalla. Tällaisessa tilanteessa tilanteen tasalla pysyminen ja uhkien kartoittaminen onkin ensiarvoisen tärkeää. Toyota osalta tilannetta pitää ns. aisoissa Toyota-jälleenmyyjien lojaliteetti. On tehokas pelotteluvallti kertoa jälleenmyyjälle tai tavarantoimittajalle, että kumppanuus on mahdollista menettää jos lojaalisuutta rikotaan. (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2010, 313-316).

Tiiviillä toimittajayhteistyöllä on pitkät perinteet japanilaisessa teollisuudessa. Toyotan periaatteisiin on jo pitkään kuulunut, että kun yritys on valittu Toyotan toimittajaksi, sitä kohdellaan kuten Toyotan osaa. Toyota harjoittaa yhteistyö ja liiketoimintaa toimittajan kanssa vaihtamatta sitä toiseen ja tekee kaikkensa tämän suorituskyvyn kasvattamiseksi. Tämä ajattelumalli on nähtävissä myös suomen organisaatioissa. Tämä toimintatavan takana on niin vahvat arvot ja perinteet, että niitä ei pystytä ja uskalleta päälliköidenkään toimesta uhmata (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2010, 96 ja-322-323).

2.1 Hankintamalli

Hankintastrategiassa tulisi ottaa kantaa keskeisiin strategisiin valintoihin. Yrityksen tulisi pohtia, mitä se haluaa ostaa toimittajamarkkinoilta ja mitä valmistaa itse, eli ns. make or buy - päätöksentekoon liittyvät asiat. Toisaalta merkittävä valinta liittyy siihen, halutaanko tuote hankkia lokaaleilta markkinoilta kotimaasta vai ulkomailta, globaaleilta markkinoilta. Näiden lisäksi tulisi miettiä, montako eri toimittajaa samalle tuotteelle halutaan. Vehon tapana on ollut pukea strategiansa tiekartan muotoon, jossa kaikki omat visiot/tavoitteet näkyvät samassa kartassa. Tällainen olisi mielestäni hyvä tehdä myös Sisu-osastolla. (ProHankintatyöryhmä 2012)

ProHankintatyöryhmän mukaan yrityksen hankintastrategian tulisi pitää sisällään seuraavat asiat:

- Hankintatoimintaan liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
- Hankittaviin tuotteisiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
- Mikä on toimittajien tavoiteltava lukumäärä?
- Kansainväliset hankinnat: ostetaanko mieluummin kotimaisilta toimittajilta vai ollaanko valmiita tilaamaan myös ulkomailta (Global vs. local)
- Mikäli kansainvälisiä hankintoja tehdään, ovatko kohdemaana Euroopan ja lähialueiden maat vai kaukaisemmat kohteet
- Millä perusteilla kansainvälisiä hankintoja tehdään, kuten esim. työvoimakustannukset

- Onko huomioitu kasvavat kustannuserät ja riskit: kuljetukset; laatu, toimitusvarmuus
- Hankintasopimukset: Milloin neuvotellaan hankintasopimukset ja milloin hankinta on kertaluonteista?
- Sopimusten hallinta, kattavuus, kesto, palkitsemisperusteet
- Millaiset ovat hankintavaatimukset ja käytännöt tuotteen elinkaaren eri vaiheissa?
- Milloin suositaan pitkäaikaista yhteistyötä ja milloin kilpailuttamista?
- Pyritäänkö toimittajaverkoston kanssa toimimaan mahdollisimman vakioiduilla toimintatavoilla?
- Yritys voi pyrkiä helpottamaan toimittajien kanssa toimimista luomalla tiettyjä pelisääntöjä. Esimerkiksi luomalla toimittajakäsikirjan yritys voi ohjata toimittajia toimimaan samalla tavoin. Esimerkiksi tavaran vastaanottoon liittyvä ohjeistus helpottaa lastien purkamista.
- Yhteistyö tulisi rakentaa molempia osapuolia kuunnellen.
- Pyritäänkö hankintavoimia yhdistämään esimerkiksi materiaalihankinnoissa paljousalennusten saavuttamiseksi? (ProHankintatyöryhmä 2012)

2.1.1 Hankintastrategia

ProHankinta-työryhmän mukaan hankintatoimi voidaan nähdä joko passiivisena tukitoimintona tai aktiivisena ydintoimintona, jolla on suora vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Hankintatoimen asema vaihtelee yrityksittäin. Hankinta voi suppeimmillaan olla pelkkää operatiivista arkirutiinien hoitamista tai laajemmin ajateltuna strategista koko toimitusketjun hallintaa. Yksi konkreettinen keino hankintatoimen aseman nostamiseksi on hankintajohtajan osallistuminen johtoryhmätyöskentelyyn. Tämä osoittaa, että hankintatoimi on yrityksen ydintoiminto ja sen näkökulma tulisi huomioida myös strategisessa päätöksenteossa. Tehokas hankinta edellyttää panostusta osaamiseen ja riittäviin resursseihin. Osaamista hankintatoimen kehittämistilanteisiin kannattaa pyytää myös ulkopuolisilta asiantuntijoilta, mikäli yrityksellä itsellään ei ole riittävää kokemusta. Mikäli hankintahenkilöstön aika kuluu käytännössä juoksevien asioiden selvittelyyn ja pahimmillaan tulipalojen sammutteluun, ei toiminnan tehostamiselle ja optimoinnille jää aikaa. (ProHankinta työryhmä 2012)

Hankintastrategia on suunnitelma ja työkalu, joka helpottaa käytännön valintojen tekemistä. Hankintastrategian luomisessa tulee huomioida yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Esimerkiksi perinteisessä SWOT-analyysissä yritys määrittää nykytilaansa liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Monesti strategiatyöskentelyssä nostetaan esiin myös tilannesidonnaisuus, muutoksiin reagointi sekä oppiminen. Strategian yhtenä tavoitteena on viestiä koko organisaatioon yrityksen tekemät linjaukset. Tällöin kaikki voivat puhalttaa samaan hiileen. Hankintastrategian yleisiä reunaehdoja ovat:

- Kuinka pitkän aikavälin hankintastrategia halutaan luoda? Halutaanko esimerkiksi kahden vai viiden vuoden strategiset linjaukset.
- Kuinka yksityiskohtaisesta hankintastrategiasta halutaan luoda?
- Hankintastrategian dokumentointi, viestintä ja ylläpito: Painetussa muodossa viestiä on helpompi jakaa organisaation sisällä. Tämä auttaa myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Toisaalta hankintastrategian tulee vastata myös ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Hankintastrategian haasteena ovat hankittavien tuotteiden ja palveluiden laaja kirjo sekä toimittajien erot. Tällöin yleisiä tavoitteita ja toimintatapoja on vaikea määrittää ja hankintoja kannattaa ryhmitellä eri kategorioihin. Näin eri kategorioille voidaan laatia tarkemmat tavoitteet ja toimintatavat. (ProHankinta työryhmä 2012)

Hankinnan strategisuuden kehittämisen tärkeimpiä vaiheita ovat hankintastrategian määrittäminen ja tavoitteiden asettaminen. Hankintastrategialla on kolme tasoa: hankintatoiminnan oma strategia, yrityksen hankintastrategia ja konsernin hankintastrategia. Hankinnan strategioita määrittäessä tulee ottaa huomioon hankinnan strategiaan vaikuttavat tekijät. Katso kuva 11 alla. Tärkeää on huolehtia, että strategiat ovat sopusoinnussa keskenään ja että strategioita päivitetään riittävän usein. (Hankintatoimi 2012, 43)

Konsernistratogia	Yrityksen hankintastrategia	Hankinnan strategia
<ul style="list-style-type: none"> • Ostoyhteistyö <ul style="list-style-type: none"> ○ Ostoyhteistyö konsernin sisällä ○ Ostoyhteistyö muiden yritysten kanssa • Henkilöstön hallinta <ul style="list-style-type: none"> ○ Henkilöstön osaaminen ja taidot ○ Henkilöstön kehittäminen • Toimintaan liittyvät vaatimukset ja tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> ○ Laadulliset vaatimukset ja tavoitteet ○ Ympäristöasioihin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Kustannuksiin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet • Toimittajien hallinta <ul style="list-style-type: none"> ○ Toimittajien valinta ja arviointi ○ Toimittajayhteistyön kehittäminen • Tiedonsiirron kehittäminen • Varastointipolitiikka 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö yrityksen muiden toimintojen kanssa • Toimintaan liittyvät vaatimukset ja tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> ○ Palvelutasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Laatuun liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Kustannuksiin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet • Tuotteisiin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> ○ Laatuun liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Kustannuksiin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Hintatasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Palvelutasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet • Toimittajien hallinta <ul style="list-style-type: none"> ○ Toimittajien valinta ja arviointi ○ Toimittajayhteistyön kehittäminen • Henkilöstön hallinta <ul style="list-style-type: none"> ○ Henkilöstön osaaminen ja taidot ○ Henkilöstön kehittäminen • Tiedonsiirron kehittäminen • Varastointipolitiikka 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaan liittyvät vaatimukset ja tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> ○ Palvelutasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Laatuun liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Kustannuksiin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet • Tuotteisiin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> ○ Hintatasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Laatuun liittyvät vaatimukset ja tavoitteet • Toimittajien hallintaan liittyvät vaatimukset ja tavoitteet • Henkilöstön hallinta <ul style="list-style-type: none"> ○ Henkilöstön osaaminen ja taidot ○ Henkilöstön kehittäminen

Kuva 11. Strategiatasojen sisältökuvaus. (Hankintatoimi 2012, 44)

Kun organisaatiossa suorien ja epäsuorien hankintojen osuus kaikista kustannuksista on merkittävä, hankinnan ja toimittajasuhteiden hallinta pitäisi olla ylemmän johdon jatkuvan huomien kohteena. Niillä pitäisi olla myös tärkeä ja näkyvä rooli yrityksen strategian suunnitteluprosessissa. (Hankintojen Johtaminen 2012, 131)

Strategian suunnitelmaluonnetta painottavat koulukunnat ohjaavat helposti laatimaan liudan strategioita – konsernille, liiketoiminnoille ja tulosityksiköille jokaiselle omansa. Yhdessä suunnittelu on hyvä asia, mutta monen strategialinjauksen tekeminen voi myös aiheuttaa jäykkyyttä. Yleensä yritys tarvitsee kaksi strategiaa: konserni- tai yritysstrategian yrityksen koossa pitämiseksi ja oman liiketoimintastrategian kullekin liiketoiminnalle. Hankintojen taloudellisen merkityksen perusteella toimittajamarkkinoiden pitäisi olla huomioitu ainakin kaikissa liiketoimintastrategioissa ja niiden integroinnin mahdollisuudet ja ratkaisut yhteisellä tasolla. Hankinta- ja toimitusketjunäkökulman järjestelmällinen pohtiminen strategiatyön yhteydessä auttaa löytämään oikeantasaisen strategisen otteen hankintoihin ja toimittajamarkkinoihin.

Hankintastrategian laatimisen haasteellisuutta vähentää aivan olennaisesti oivallus siitä, että hankinnat rakentuvat hyvin erilaisista, eri tavoin käyttäytyvistä ja eri tavoin merkityksellisistä hankittavista tuote- ja palveluryhmistä. Jokaisen tällaisen ryhmän hankintakategorian kohdalla järjestelmällisesti mietitään viisain toimintamalli, eli kategoriastrategia. Kategoriastrategia linjataan organisaation kokonaistrategian kanssa. Näistä saadaan vähitellen kasattua kokonaiskuva, eli kaikki kategoriat kattavan hankintastrategian. Hankintastrategian tarkoituksena on sitten nivoutua tiivistä liiketoimintastrategiaan. (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2012, 145-146)

Hankintojen johtaminen kirjan mukaan strategisilla linjanvedoilla käsitetään toimintaa jossa yritys on sisäistänyt hankinnan osaksi strategiaansa. Hankinnoille on luotu keskeiset tavoitteet ja sisäistetty toimintamallin ulkoistumisesta, että mitä tuotetaan itse ja mitä ostetaan ulkopuolelta. Myös tärkeimpien tavarantoimittajien sisällytys ja toimittajarajapinnan organisoinnin piirteet on merkitty. Organisaation sisäisistä toimista tärkeimmiksi toiminnoiksi kirja mainitsee tietojärjestelmien ja raportoinnin periaatteet, sekä vastualueiden jakamisen ja työstä suoriutumisen palkitsemisen henkilöittäin. Lyhyesti kiteytettynä kirjan sanomaa – mitä paremmin organisaatiossa perehdytään hankintoihin ja toimittajamarkkinoiden johtamiseen sitä tärkeimpänä toimintoja ylin johto hankintaa pitää. (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2008, 170)

Onnistu strategiassa kirjan mukaan kaikkien organisaatioiden lähtökohtana voidaan pitää jonkin hyödyn eli lisäarvon tuottamista jollekin tuon organisaation ulkopuoliselle taholle. Voidakseen vastata tähän ulkopuolelta asetettuun hyödyn tuottamisen haasteeseen on organisaation sisällä kyettävä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: "mitä hyötyä me tuotamme?" ja "Kuka on asiakkaamme ja miksi hän juuri asioi kanssamme?" (Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi 2010, 17)

Kirja jatkaa, että toteuttaakseen tätä tehtäväänsä tulee organisaatioiden kyetä luomaan itselleen asiakaskunta. Yrityksessä ei voida ajatella, että mitä haluamme myydä tai tuottaa vaan on tiedettävä tarkasti mitä asiakas haluaa meiltä ostaa tai saada. Jokaisen yrityksen lähtökohtana pitäisi olla asiakkaan toiminnasta ja tarpeista. (Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi 2010, 18).

Kirjan Hankintojen johtaminen mukaan strategia lyhyesti määriteltynä yritystoiminta perustuu taloudellisen hyödyn tavoitteluun. Yrityksen omistajat asettavat sijoittamalleen pääomalle tuottotoiveet. Yrityksen johto suunnittelee tämän jälkeen hallituksen kanssa strategian miten tähän päästään. Eli lyhyesti omistaja asettaa tavoitteet ja johto miettii miten siihen päästään. (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2010, 114)

Hankintojen johtaminen kirjan mukaan hankintojen taloudellisen merkityksen perusteella toimittajamarkkinat pitäisi olla huomioitu ainakin kaikissa liiketoimintastrategioissa jos ei yrityksen varsinaisessa strategiassa. (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2010, 117)

Arjan J. van Weelen mukaan menneiden vuosikymmenien kilpailuasetelmat Länsi-Euroopassa ovat muuttuneet dramaattisesti. Euroopan tuotantoa pidettiin selkeästi parempana ja edellä kehityksessä verrattaessa niitä Aasian suuriin tuotantomaihin, kuten Koreaan, Hong Kongiin, Singaporeen, Thaimaahan tai Kiinaan. Vasta joitakin vuosia sitten herättiin tilanteeseen jossa monella esim. elektroniikan alan tuotannon tehokkuudessa ja kehittämisessä Aasian maat olivat menneet ohitse. Tästä johtuen monella Euroopan tuotantoaloista on alettu ulkoistamaan suurta osaa toiminnoista ja keskittymään ydinosaamiseen. Monia tuotannon osa-alueita on alettu hankkimaan ns. halvemman tuotannon maista, koska sisäiset tuotannon kustannukset ovat nousseet dramaattisesti verrattaessa niitä halvan tuotannon maiden kustannustasoon. Tästä johtuen monissa tuotantoyrityksissä on alettu keskittymään yhä enemmän hankintoihin ja siitä kilpailuedun saavuttamiseen, koska monen tuotteen loppuhinnan nousemisen estämisessä on kulujen karsimiseksi säästöjä haettu ostokustannuksien säästöillä. Hankintojen roolin kasvamisen takia yhä useammassa yrityksessä hankintatoimen kehittäminen on nimetty osana strategista toimintaa. (Arjan J. van Weele 2010, 181-183)

Oman yrityksen hankintatoimen organisointiin kohdistuvat kehitystarpeet voivat liittyä esimerkiksi hankintaorganisaation muodostamiseen tai hankintatoimen tehtävien uudelleenjärjestelyihin. Hankintatoimen organisointiin saattaa kohdistua muutospaineita myös yrityksen toimintaympäristön tai liiketoiminnallisten tavoitteiden muuttuessa, samalla hankintatoimen roolin tai tehtävien muuttuessa. Hankintatoimen

organisointia suunniteltaessa on otettava huomioon yrityksen kokoluokka ja onko yritys osa isompaa konsernia sekä hankintojen rooli ja merkitys. Paikallisesti, toimipistekohtaisesti, hankintatoimen organisointia suunniteltaessa on otettava huomioon kaikki hankintatoimen paikallisesti toteutettavat tehtävät.

Apuna voidaan käyttää esimerkiksi seuraavaa muistilistaa:

- Strategisen hankinnan tehtävät
- Operatiivisen oston tehtävät
- Kotiinkutsutarpeet ja kotiinkutsujen sijainti organisaatiossa
- Logistiikkaan ja kuljetuksiin liittyvien tehtävien hoito
- Tavarantoimitukseen ja varastointiin liittyvien tehtävien hoito
- Muut paikallisesti toteutettavat hankintatoimen tehtävät

Kansainväliset hankinnat voivat olla luonnollisena osana yllälueteltuja hankintatoimen tehtäviä, mutta ne voidaan myös organisoida ja resursoida omaksi vastualueekseen. Mikäli yritys on osa isompaa kansallista tai kansainvälistä konsernia, on otettava huomioon myös tarve konsernitason hankintayhteistyölle ja sen asettamat vaatimukset hankintatoimen organisoinnille. Tällöin on sovittava konsernitason yhteistyömuodoista, tehtävistä ja vastuujasta. Hankintatoimen organisointia suunniteltaessa on lähdettävä liikkeelle nykyisten hankintatoimen resurssien, osaamisten ja kyvykkyyksien tunnistamisesta. Tämän jälkeen on määriteltävä organisaatioon kohdistuvat muutostarpeet sekä osaamisiin ja kyvykkyyksiin kohdistuvat kehitystarpeet sekä tarvittaessa määritellä kokonaan uudet resurssitarpeet. Hankintatoimen tehtäviä organisoitaessa on hyvä muistaa myös hankintatoimen kehittämiseen liittyvien tehtävien resursointi. Hankintatoimen ja toimittajayhteistyön kehittäminen kuuluu usein osaksi muita tehtäviä, mutta ne voidaan myös nimetä erilliselle kehitystoiminnasta vastaavalle resurssille. Toimittajayhteistyön kehittämiseksi ja toimittajien oman kehitystyön tukemiseksi on hyvä miettiä myös mahdollisuutta, voisiko oman yrityksen organisaatiossa toimiva kehitysresurssi osallistua aikaisempaa aktiivisemmin toimittajayritysten oman toiminnan kehittämiseen. (Hankintatoimi 2012)

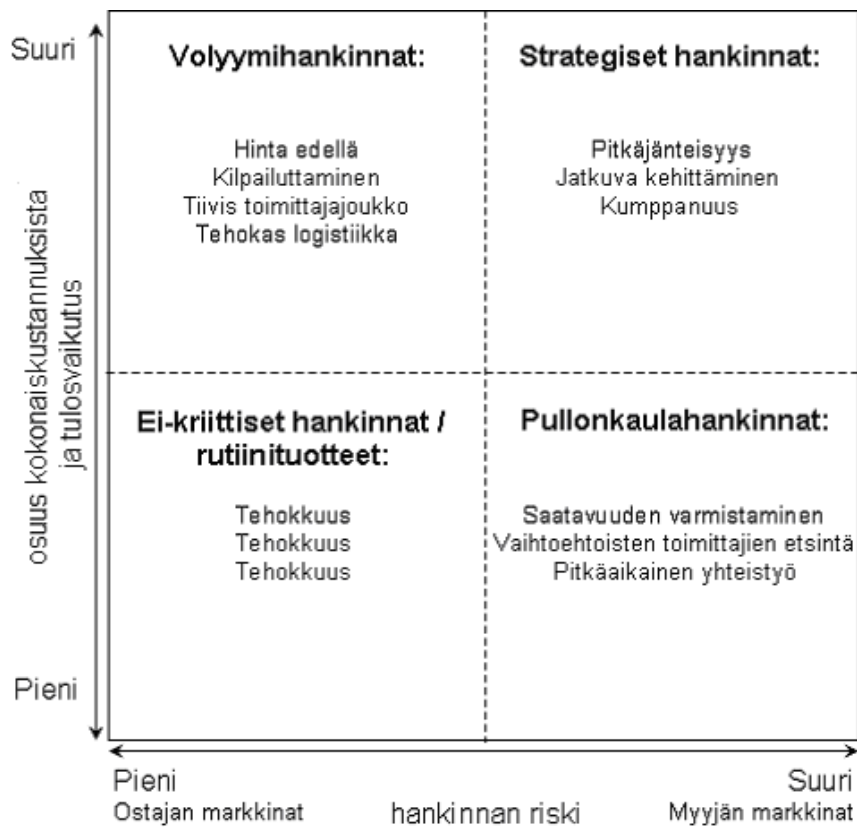
2.1.2 Kategoriamalli

Ennen ryhtymistä ryhmittelemään tuoteryhmiä on riittävän tiedon kerääminen hankinnoista, niiden sisällöstä ja toimittajista suotavaa. Yrityksen normaali kirjanpito antaa vain toimittajakohtaiset tiedot kokonaislaskutuksesta, mutta ei osaa vastata näiden kohdentumista toimituksiin eikä tehtyjen hankintojen sisältöön. Jotta saadaan tieto hankinnan sisällöstä ja jakautumisesta saataisiin kuva, tiedot täytyy kerätä erikseen. Historiatieto kuten hinnan korotukset, suuruudet ja ajankohdat ja esimerkiksi hintojen hajonta eri hankintakertojen ja yksiköiden välillä ovat tärkeitä arvioitavia, varsinkin jos yritetään hahmottaa toiminnan kehittämisen mahdollisuuksia. Hankintojen kartoitus (josta käytetään myös nimitystä Spend-analyysi) on tärkeä lähtökohta hankintojen kehittämiseksi. Spend-analyysin avulla havainnollistetaan mitä hankintaan, minkälaisilta toimittajilta, mihin yksiköihin, mihin tarpeisiin ja millä hinnoilla. Tärkeä osa kartoitusta on juuri kokonaiskuvan kartoitus rahavirroista ja niiden suhteista. Tärkeintä on hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys. Kartoituksessa saadaan myös kuva toimittajista, hankintavolyymeista, toimittajamarkkinoista ja keskinäisistä suuruussuhteista. Parhaimmillaan kartoituksen lopputulevana syntyy uusia oivalluksia ja ajatuksia hankinnan kehittämisestä. (Hankintojen Johtaminen 2012, 104)

Hankintojen johtaminen kirjan mukaan ostettavien tuotteiden strategisuutta ja merkitystä kohdeyritykselle voidaan tehokkaimmin tarkastella alkuperäisesti Peter Kraljicin kehittämän nelikenttäanalyysin avulla. Kirjan mukaan Portfolioanalyysissä hankintojen kohteena olevia tuotteita jaotellaan niiden tärkeyden ja niihin liittyvän riskin mukaan. Hänen mukaan kaikki tuotteet ja tavarantoimittajat josta yritys ostaa eivät ole strategisesti samanarvoisia. Analyysin avulla voidaan jokaista tuotetta, tuoteryhmän tai jopa tavarantoimittajan tärkeyttä arvioida niihin liittyviä toimittajariskejä peilaten. Analyysin lopputuloksena tavarantoimittajat luokitellaan neljään eri ryhmään (volyyymi-, strategiset, ei-kriittiset ja pullonkaulahankinnat), joiden mukaan myös strategiset johtamistavat ja työkalut valitaan. (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2010, 144–149).

Yrityksen liiketoiminnan tehostamisessa kulujen karsiminen ja seuranta on erittäin tärkeässä roolissa. Yritystoiminnalle tärkeätkin ostot aiheuttaa kustannuksia, oli sitten kyseessä tuote tai palvelu. Kun yrityksessä lähdetään järjestelmällisesti tehostamaan toimintaa, on eniten käytetty seurannan muoto ollut seurata minkä verran ja mihin

rahaa yrityksen ostoissa käytetään. Jotta Spend-analyysia voidaan toteuttaa, tarvitaan paljon tietoa, jonka löytäminen organisaation tietojärjestelmistä saattaa olla hieman haastavaa. Yleensä tieto on haettavissa toiminnanohjausjärjestelmästä (kohdeyrityksessä SAP) ja talous-hallinnan eri järjestelmistä. Yhtenä mahdollisuutena on toki pyytää tavarantoimittajaa toimittamaan koosteen yrityksen vuosioistoista. Ostotoiminnan muuttaminen enemmän strategiseksi edellyttää, että Spend-analyysiä käytetään tiedon keräämiseen, jolla kustannuksia saadaan jaettua kategorioihin ja saadaan rajapintaa yrityksen kustannusrakenteeseen. Spend-analyysin antaa hankintaorganisaatiolle hyvän työkalun tavarantoimittajakohtaiseen hallinnoimiseen ja seurantaan. Spend-analyysin avulla kerätyn tulosten avulla voidaan saada aikaan kategoriakohtaisesti säästöjä vaikkapa toimittajien määrän vähentämisellä.



Kuva 12 (Kraljicin nelikenttäänalyysin)

Tuoteryhmiä tarkasteltavassa matriisissa on neljä, volyyymi-, rutiini- ja pullonkaula ja strategisiin tuotteisiin. Jaottelun volyymituotteisiin kuuluu tuotteet joiden kulutus ja hankintavolyymit ovat suuria. Toimittajamarkkinoilla on runsaasti vaihtoehtoja.

Rutiinituotteet ovat tyypillisesti tuotteita joiden arvo ei ole suuri ja joiden markkinoilla tarjontaa on paljon. Näiden hankinta kuluttaa yleensä paljon resursseja sen tuomaan hyötyyn verrattaessa. Pullonkaulatuotteiden tuotenimikkeiden määrä ja volyymi on pieni. Myös toimittajia on hyvin vähän tarjolla. Tuotteiden menekki on vähistä, mutta sitäkin tärkeämpää. Strategiset tuotteet ovat arvoltaan suuria ja yrityksen toiminnan menestymisen kannalta kriittisiä ja niille on vähän vaihtoehtoisia toimittajia. Äärimmäisessä tapauksessa niitä voi vain olla yksi. (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2010, 144–149).

2.1.3 Hankinnan kustannukset

Jotta hankintojen merkitys voidaan tunnistaa ja kasvattaa hankintatoimen asemaa yrityksen sisällä, pitää olla tietoinen hankintojen volyymista ja rakenteesta. Hankintojen kehittämisen perusedellytys on hankintojen tunteminen. Osataanko yrityksessämme vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Keneltä ostetaan?
- Mitä ostetaan?
- Kuinka paljon (kpl, kg)?
- Kuinka paljon sitoutuu pääomaa?
- Kuinka helposti hankinta tapahtuu? Miten hankintaa pitää valmistella?
- Millaisia ovat toimitusajat?
- Mikä on tuotteiden/palveluiden saatavuus? Mitkä tekijät tähän vaikuttavat?
- Millaisina kokonaisuuksina hankintoja tulisi käsitellä (tuoteryhmät ja kategoriat)?

Mikäli hankinta nähdään rutiininomaisena tukitoimintona, jää kokonaisuus usein pois tarkasteluista ja huomio kiinnittyy ainoastaan hankintahintaan. Hankintahinta ei välttämättä johda kustannusten optimoinnin kannalta parhaaseen lopputulokseen. Tästä syystä yrityksen tulisi huomata myös välilliset kustannustekijät. (ProHankinta, 2012)

Hankintojen johtaminen kirja hahmottelee hankintojen kustannusten osuutta julkisen tai yksityisen yrityksen kustannuksista mielenkiintoisesti. Kirjan mukaan ulkoisten kustannusten osuus kaikista yrityksen kustannuksista olisi jopa kaksi kolmasosaa.

Luulisi tällöin hankinnan ja toimittajamarkkinoitten seurannan kiinnostavan yrityksen ylintä johtoakin. Samalla voisi olettaa, että hankinta olisi läheisesti mukana myös yrityksen strategisessa työskentelyssä ja strategisissa linjanvedoissa. (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2008, 113)

Myös Arjan J van Weelen on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa, kun kilpailu markkinoilla on käynyt yhä verisemmäksi, niin johtajien on täytynyt huomata hankintatoimen ja toimittajamarkkinoiden johtamisen mahdollisuutena parantaa yrityksen kilpailukykyä. Weele jatkaa, että yrityksissä on alettu huomaamaan, että juuri osto- ja logistiikkapäälliköiden avulla voidaan yrityksen toimitusketjun alkulähteiltä tehdä säästöjä, jotka lähes muuttumattomana lisäävät yrityksen tulosta. Yrityksen toimialasta riippuen yritykset käyttävät liikevaihdostaan 50–80% ostoihin. Joten kysyä voikin millaiset potentiaalit yrityksellä onkaan säästää suoraan tuotantoon liittyvistä ostoista ja epäsuorista ostoista puhumatta. (Arjan J. van Weele 2010, 3)

Weelen analyysin mukaan tuotantoyritysten kulurakennetta tutkittaessa ja ostojen vaikutusta siihen voidaan hyvin helposti todentaa hankintatoimen merkityksen yrityksen kannattavuuteen. Esimerkkitapauksen tarkempi tutkinta osoittaa, että suurin osa liikevaihdoin kuluista koostuu tuotantoyrityksessä tuotannon liittyvistä ostoista ja palvelusta. Suorat tuotantoon liittyvät ostot on noin 50 %, mutta jos liitetään kaikki tuotantoon liittyvät ostot, niin päästään jo 68 % osuuteen Weele kertoo. Weelen mukaan yrityksen keskittymisellä kehittämään hankintatoimen kolmea tärkeää osa-aluetta voidaan selkeästi parantaa yrityksen nettotulosta:

Säästötoimenpiteet tulee hänen mielestään kohdistaa suoriin tuotantoon liittyvistä ostoista, kuten raaka-aineista tai palveluista. Tähän päästään toimittajamarkkinoiden kilpailuttamisella, eli toimittajien määrällisellä vähentämisellä ja laadullisella kehittämisellä. Tuotteet tulee tarkasti spesifioida, sekä etsiä korvaavia tuotteita, tai tuotantomalleja. Säästöt vaihto-omaisuudessa, johon päästään neuvottelemalla pidemmät maksuajan tavarantoimittajalle, sekä sitouttamalla tavarantoimittajaa JIT-toimintamalliin. Tällöin vähennetään varastoivan tuotteen määrää, sekä kasvatetaan toimituksien määrää ja pienennetään toimituseriä. Tämä johtaa myös pienempään puskurivarastoon. Kolmantena on haastaa tavarantoimittajan kehittämään toimintojaan ja osallistumaan tuotekehitysprosessiin omalla osaamisellaan, joka myös sitouttaa heitä

toimintaan syvällisemmin. Tavarantoimittajan osallistuminen prosessiin voi tuoda mukaan uusia tuoteinnovaatioita ja samalla suurta lisäarvoa loppukäyttäjälle. Jonka myötä päästään suurempaan katetuottoon uusien tuotteiden avulla. (Arjan J. van Weele 2010, 12-14)

2.2 Toimittajien hallinta

Ostavan yrityksen ja toimittajaverkoston välisen yhteistyön sujuvuuden varmistamiseksi on kiinnitettävä huomiota yhteistyön organisointiin. Toimittajaverkoston kanssa on yhteistyön organisoimiseksi laadittava yhteisesti sovitut pelisäännöt ja toimintaperiaatteet. Määriteltävä on yhteistyön tarve eri yhteistyötahojen ja toimittajayritysten kanssa. Sovittava on myös yhteistyön organisoinnista, määriteltävä resurssit ja nimetyt vastuuhenkilöt molempien osapuolten osalta. Yhteistyön organisoinnilla tarkoitetaan nimettyjen vastinparien nimeämistä toiminnoittain. Esimerkiksi ostaja ja toimittajan myyntivastaava tai tuotekehitys vastaava ja toimittajan suunnittelija saattavat muodostaa vastinparit. Lisäksi on määriteltävä mahdollisesti toimittajaverkoston yhteisessä käytössä olevat resurssit, jos on esimerkiksi tarpeen sopia yhteisen kehitysresurssin hyödyntämisestä yhteistyön kehittämistyössä. (ProHankintatyöryhmä 2012)

Hankintojen johtaminen kirjan mukaan yhä useammassa yrityksessä pyritään hankintoja jakamaan selkeästi kahteen osaan. Strategiseen kehittämiseen kohdistuviin tehtäviin, sekä päivittäisiin operatiivisiin rutiinitehtäviin. Strategisen toiminnot ovat yleensä tuoteryhmäkohtaisia ja käsittävät uusien toimittajien etsimisen ja toimittajamarkkinoiden muutosten seuraamista. Toimittajan valintaan liittyvät toimet, kuten kilpailuttamisen, toimittajan analysoimisen, luokittelut, arvioinnin ja auditoinnin. Toimintaa kuuluvat myös neuvottelut ja sopimukset, että suorituksen mittaamisen ja kehittymisen arvioinnin. Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2008, 171)

Kirjallisuuden mukaan hankintojen osuus yrityksen kustannuksista on noin 70 - 80 % yrityksen liikevaihdosta. Monesti yrityksissä vielä varaudutaan kysynnän muutoksiin varastoimalla enemmän tuotteita varastoon, joka entisestään lisää kustannusten määrää. Tämä ei ole hyvä toimintatapa koska, ylisuuret varastomäärät vääristävät asiakasmyynnistä aiheutuvaa kysyntää tavarantoimittajien suuntaan ja estävät tällöin

myös toiminnan ongelmien esiintuloa. Tavarantoimittajien kanssa tehtävän yhteistyön mahdollisuus kokonaiskustannusten vähentämiseen ja järkevien investointien tekemiseen vaatisi markkinaperustaisen kysyntätiedot siirtymisen. Toimittajien kanssa tehtävä kehitysyhteistyö toimitusketjun sisällä säästää rahaa tuotteiden saatavuuden parantumisena ja pienempien useimpien toimituserien myötä. Toimittajilta saadaan monesti sellaista uutta osaamista, jota ei omassa talossa välttämättä ole olemassa. Uudet kehittämisen osa-alueet löytyvät yhteistyössä toimittajien kanssa kun uskalletaan olla yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa ja löytää uusien ideoiden kautta aivan uutta kehitettävää. (Laatukeskus, 2012)

2.2.1 Toimittajastrategia

Arjan J. van Weelen tavarantoimittajan valintaprosessi on hyvin analyttistä ja pohjautuu tarkkoihin tietoihin toimittajan kyvyistä vastata markkinoiden kysyntää ja asiakkaan vaatimuksiin. Weelen mukaan tavarantoimittajien valinnalla on suora yhteys ostavan yrityksen kilpailukykyyn ja siksi valintaprosessin valintaperusteet tulee perustua faktoihin, kuten esim. mikä on tavarantoimittajan toiminnan kapasiteetit ja osuus toimittajamarkkinoiden markkinaosuudesta. Myös tavarantoimittajan kulurakennetta tulee tarkastella hyvin ja verrata sitä toimittajamarkkinoiden yleiseen kulurakenteeseen. Tarkastelussa tulee Weelen mukaan ottaa huomioon myös pitkän aikavälin toimintaedellytykset, että miten tavarantoimittaja voi tulevaisuudessa ottaa osaa esim. tuotekehitys yms. toimitusketjun osa-alueiden kehittämiseen. Lyhyen aikavälin toimintamallin edellytysten tarkkailu tulee hänen mielestään kyseeseen vaan jos pitkäaikaisen tavarantoimittajan yhteistyö estyy konkurssin yms. tapahtuman takia ja halutaan varmistaa oman toiminnan jatkuminen (Arjan J. van Weele 2010, 131–132)

Hankintojen Johtaminen kirja kertoo, että monessa organisaatiossa on useita hankinnan ammattilaisia, jonka takia hankintoja on jaoteltu tavarantoimittajittain tai tuotekategorioittain. Ostajat ovat huolehtineet eri toimittajista oman ammattitaidon ja osaamisen alueidensa mukaan. Yksi ostaja on hoitanut ulkomaisia toimittajia hyvän englanninkielen taidon takia ja toinen teknistä osaamista vaativia tavarantoimittajia. Tällainen saattoi ja saattaa nykyisinkin olla järkevää ja perusteltua rutiinitehtävien järkevän jakamisen kannalta. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että tämän kaltainen toimittajajako saattaa luoda monopoliasemaa toimittajille. Strategisen hankintatoimen

kannalta toimittajien etsiminen, kilpailuttaminen ja neuvottelut kannattaisi pitää erillään päivittäisten rutiinioston tehtävistä, kuten tilauksista, kotiinkutsuista ja akuuttien ongelmien hoitamisesta. Ellei tehtäviä voida jakaa resurssisysteistä eri ihmisille on toiminnasta vastuullisen hyvä pitää strategiset ja operatiiviset toiminnot erillään, sekä omassa päässään, että kansioissaan. (Hankintojen Johtaminen 212, 109)

Hankintojen toimittajakohtainen jaottelu toimiin monesti kohtuullisen hyvin, koska yhdeltä toimittajalta ostetaan vain yhden tuoteryhmän tavaroita tai palveluita, joiden käyttö, logistiikka ja luonne muutenkin ovat samankaltaisia. Entäpä jos samalta toimittajalta ostetaankin paljon monia ja erilaisiin tuoteryhmiin kuuluvia teknisiä tuotteita? Monessa mielessä oikeaoppisempaa onkin luokitella hankinnat tuote- ja palveluryhmiin, hankintakategorioihin, toimittajamarkkinoiden ominaispiirteen mukaan. Yhteen tuote- tai tuoteryhmään kuuluvat sellaiset hankinnat, joita voidaan hankkia vaihtoehtoisesti useammalta keskenään likimain samankaltaiselta toimittajalta. Tämä antaa parhaan edellytyksen käyttää toimittajien keskinäistä kilpailua ja paineen vaikutusta. Tämä toimi helpottaa myös markkinatiedon järjestelmällistä keräämistä ja kyseessä olevien toimittajamarkkinoiden kilpailun logiikan, kustannusrakenteiden ja prosessien ymmärtämistä. On tärkeä myös ymmärtää hankintojen jaottelun kategorioihin riippuvan myös ostavan organisaation luonteesta. Toimittajamarkkinapohjainen segmentointi liittyy kiinteästi kategoriastategioihin. Toimittajamarkkinoiden luonne vaikuttaa vahvasti siihen, onko organisaatiolla mahdollisuuksia vaikuttaa hankintojen sisältöön, kustannuksiin ja toimituksiin. Siksi kannattaakin erilaisille toimittajille ja toimittajamarkkinakategorioille kehittää erilainen toimintamalli. Kattegoria on myös luonnollinen malli tehtävien jaolle. Kun sama henkilö tai ryhmä, kategoriatiimi, keskittyy yhteen toimittajamarkkinaan, osaaminen syvenee ja toimittajamarkkinoiden tuntemus paranee jatkuvasti. Pienen organisaation tai osaston vähäiset resurssit ja volyyymi johtavat karkeampaan kategorijaotteluun. Hankintakategorioiden määrittely on jo osa hankintastrategiaa, koska se vaikuttaa sekä vaikutusmahdollisuuksiin, keinoihin, panostustarpeisiin, osaamisvaatimuksiin, että toimittajasuhteisiin. Hankintakategorian uudelleenmäärittely voi olla joskus tehokaskin keino muuttaa kilpailun asetelmia ja saada sitä kautta vahvempi ote toimittajamarkkinoihin. (Hankintojen Johtaminen 2012, 109-112)

2.2.2 Toimittajien johtaminen

Arjan J. van Weelen mukaan, kun tavarantoimittaja on valittu, seuraavaksi on kirjoitettava sopimusehdot paperille. Riippuen toimialasta yhteistyösopimus sisältää eri tason tietoa. Joka tapauksessa sopimuksessa tulee ilmetä toiminnan kannalta ehdot kriittisimmille toiminnoille. Sopimuksen teossa on hyvä tarvittaessa käyttää apuna erityisasiantuntijoita, kuten esim. lakimiestä tai vaikka logistiikkapäällikköä. Sanomattakin on selvää, että sovitut alennusehdot tuoteryhmittäin, sekä maksuehdot tulee olla sovittuna ja merkittynä sopimukseen. Myös sanktiot sopimusten edellytysten täyttämättä jättämisestä tulee olla myös merkitty. Yleensä mitä yksityiskohtaisemmin sopimus on molempia sopimusosapuolia ajatellen tehty, sitä paremmin siihen voidaan ongelmatilanteessa nojautua. (Arjan J. van Weele 2010, 37–38)

Samalla toiminnalla, kun valitaan uusia tavarantoimittajia, voidaan myös jo olemassa olevia tavarantoimittajia johtaa. Ostajan tuntiessa hyvin toimittajamarkkina ja sen kustannusrakenteen on hänen helppo luoda "painetta" toimittajaan uuden mahdollisen toimittajan kilpailuun tuomisella. Tässä strategisella toiminnalla jolla seurataan muutoksia yleensä tuoteryhmäkohtaisissa muutoksissa markkinoiden hintatasossa ja tarjonnassa pystytään uuden toimittajan tuomisen toimittajamarkkinoille aiheuttamaan muutoksen toimittajan toimintaan. Toimittajan johtamiseen liittyvät toimet, kuten aktiivinen kilpailuttaminen, toimittajan analysoiminen, ja kehittymisen arviointi ja seuranta luo paineita myös jo luodun yhteistyön kehittymiseen. (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Suhonen 2008, 171)

Arja J. van Weele mukaan tavarantoimittajan johtamiseen löytyy työkaluja helposti internetistä, josta kyseessä olevasta toimittajamarkkinoista saa varmasti kattavan tietopaketin niin taloudellisesta tilanteesta, kun asemasta markkinoilla. Internetin valtavasta tietomäärästä johtuen on Weelen mukaan monen toimittajamarkkinoiden seurantaan internet tuonut uusia työkaluja yritystietojen helpompaan saatavuuteen. Riskit ostajan toimelle on pienentynyt, kun tavarantoimittajan tietoja on päässyt tutkimaan aikaisemmassa vaiheessa ja ilman suoraa kontaktia tavarantoimittajaan. (Arjan J. van Weele 2010, 125)

Nykyaikaisessa hankinta-ajattelussa toimittajamarkkinoiden piirteet ovat keskeinen hankintojen organisointiperuste. Tärkein syy tähän on se, että näin päästään parhaiten

kehittämään ja hyödyntämään ostajien osaamista. Kun ostaja keskittyy yhteen hallittuun tuoteryhmäkokonaisuuteen tai rajoitettuun määrään tuoteryhmiä, hän voi paneutua kunnolla yhteen toimialaan tai toimialaryhmään. Näin hänen mahdollista oppia tuntemaan alan kustannusrakenteet, teknologiat, yritykset ja niissä työskentelevät henkilöt ja ymmärtämään liiketoiminnan menestystekijät ja kilpailun logiikka. Yhteen tuoteryhmään keskittyvä hankinnan ammattilainen ehtii paneutumaan muun muassa seuraavanlaisiin kysymyksiin: Minkälaisia toimijoita alalla on ja missä maissa ne toimijat sijaitsevat? Minkälaisia teknologioita nämä toimijat käyttävät ja millainen on niiden kustannustaso? Mikä on toimittajien keskinäisen kilpailun logiikka? Minkälainen toimittaja pärjää missäkin tilanteessa, ja mitkä ovat kunkin keskeisemmät riskit. Missä maassa mikäkin kustannustekijä on edullisin? Mitä muutoksia ja mitä kehitystrendejä niiden suhteen on nähtävissä? Toimittajamarkkinoiden hyvä tuntemus rakentaa pohjaa viisaalle hankintastrategialle kyseisessä tuoteryhmässä. Se auttaa tunnistamaan parhaat toimittajat ja saamaan vahvan aseman neuvotteluissa. (Hankintojen johtaminen 2008, 164).

Henkilö, joka hoitaa jokapäiväisiä ostotehtäviä, on toistuvasti yhteydessä tärkeimpiin tavarantoimittajiinsa. Se, pidetäänkö yhteyttä viikoittain, päivittäin vai jopa useita kertoja päivässä, riippuu toimialasta ja hankintojen luonteesta. Yhteistyökumppanit tulevat hyviksi tutuiksi, ja keskinäinen kommunikointi muuttuu yksinkertaiseksi. Toisen tarpeet, toiveet ja tilapäiset ongelmat ymmärretään muutamasta sanasta. Kiinnittyminen yhteen toimittajaan saattaa haitata objektiivista toimittajavaihtoehtojen tarkastelua sekä sopimustilanteissa että päivittäisiä valintoja tehdessä. Tällaiselta yhteistyötoimittajalta saatetaan ostaa silloinkin, kun tämän tarjoama vaihtoehto on kaikkea muuta, kun edullinen. Ostajasta saattaa tulla kontaktinsa edustaja, joka ei välttämättä ole täysin objektiivinen päätöksissään. Tällaisen toimintamallin riskit tulevat eteen varsinkin silloin, kun sama henkilö sekä neuvottelevat, että hoitaa päivittäisiä ostoja. (Hankintojen johtaminen 2008, 163).

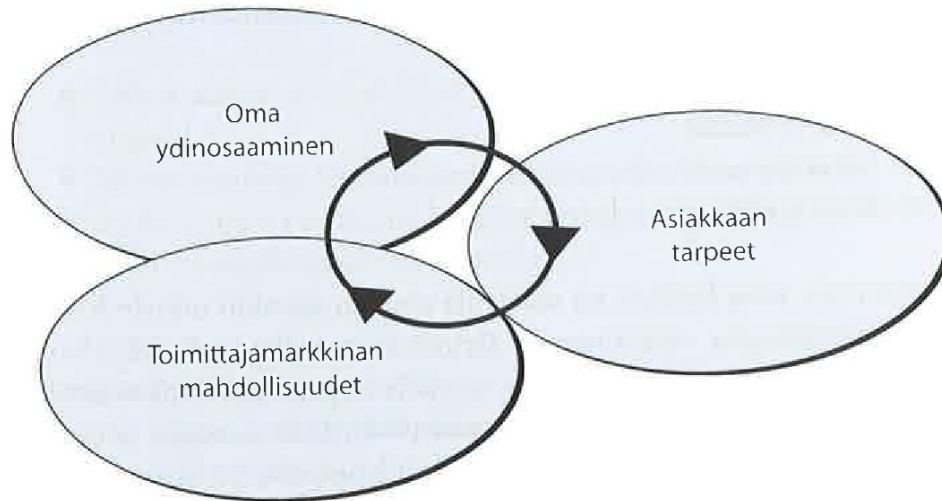
2.2.3 Toimittajakenttä analyysi

Toimintaympäristön nopeat muutokset ovat tätä päivää. Mitä nopeammin toimintaympäristö muuttuu, sitä nopeammin muuttuvat asiakkaan tarpeet. Tämä johtaa myös siihen, että yrityksellä on yhä lyhyempi aika hyödyntää yksittäisen asian

erinomaista osaamista. Uutta osaamista on löydettävä yhä nopeammin, jotta muuttuvassa ympäristössä pärjätään. Muutoksiin on pystyttävä sopeutumaan. Kyky hyödyntää muutoksia luo edellytyksiä menestykselle. Kääntöpuolena on myös, että todella suuret menestystarinat edellyttävät myös kykyä käynnistää ja katalysoida muutoksia. Globaalien toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien hyödyntäminen tarjoaa usein tavan päästä kiinni uuteen osaamiseen, tuotteeseen tai teknologiaan. Onnistumisen edellytyksenä on kuitenkin toimittajamarkkinoiden tunteminen, jonka hankkiminen ja dokumentointi ovat monessa yrityksessä jääneet päivittäisten hankinnan tehtävien jalkoihin. Toimittajamarkkinatuntemuksen kehittäminen on strategisen hankintatoimen keskeisimpiä tehtäviä. Muutoksessa selviytyminen ja kyky vastata asiakkaan muuttuviin tarpeisiin luovasti on kykyä yhdistellä omaa osaamista ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia. Perinteinen hankintaketju alkoi sisäisestä tarpeesta, johon osto yritti hakea sopivan toimittajan (Kuva 13). Uudessa ajattelumallissa hankinnan päätöksenteko lähtee tarpeiden ja toimittajamarkkinoiden järjestelmällisestä pohdinnasta ja peilaamisesta toisiinsa nähden (kuva 14. Tavoitteet voidaan saavuttaa vain asiakkaiden muuttuvia tarpeita tyydyttämällä, niistä valitsemalla ja niitä suuntaamalla. Kaikkien kolmen tekijän, oman osaamisen, toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien ja asiakkaan erilaisten tarpeiden yhteensovittaminen on hyvän lopputuloksen edellytys. (Hankintojen johtaminen 2012, 133-135).



Kuva 13. Perinteisen hankintaprosessin kuvaus (Hankintojen johtaminen 2012, 133-135).



Kuva 14. Kuvaus modernista toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia peilaavasta hankintaprosessista (Hankintojen johtaminen 2012, 133-135).

2.2.4 Toimittajien määrän hallinta

Hankintatoimen kehittämisen aloittamisen myötä monesti kehittämistoimet ainakin osaltaan kohdistetaan tavarantoimittajien määrän vähentämiseen ja sitä kautta kustannusten alentamiseen ja toiminnan tehostamiseen. Alan kirjallisuudessa on helposti tunnistettavissa tämä yhdeksi tärkeäksi toimittajakentän hallinnan kehittämiskohteeksi. Ensimmäinen yllätys yrityksissä hankintatoimen kehittämisen aloittamisen jälkeen on juuri toimittajien valtava lukumäärä. Lähes samanlaista palvelua tai tuotetta on ostettu monelta toimittajalta ja kallista työaikaa hukattu. Useista pienistä tilauseristä on koitunut pieniä laskuja, pienlaskutuslisiä, ylimääräisiä rahtikuluja ja virheiden selvittelyitä jne. Tällaisten ongelmien tultua selville on luontevaa ajatella, että toimittajien määrää tulisi vähentää. Teoriassa ajatus kuulostaa hyvältä, mutta miten se toimii käytännössä? Yksittäisessä tuoteryhmässä toimittajien määrää voi esim. tiputtaa kymmenestä viiteen toimittajaan ilman, että siitä koituu mitään ongelmia hankinnalle. Jos taas toimittajien määrä tiputetaan kahdesta yhteen niin voi tilanteena olla, että jäljelle jääneellä toimittajalla on monopoliasema ostajaa kohtaan. Siksi on hyvä sanoa, että toimittajien määrän vähentäminen ei sinällään ole välttämättä se paras päämäärä vaan kannattaa yhdistää eri osastoilla hajallaan olevia ostovolyymeja ja toisiaan lähellä olevia ostokategorioita. Näin saadaan suurempia

kokonaisuuksia ja voidaan minimoida kokonaiskustannusvaikutukset. (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Suhonen 2012, 98)

2.2.5 Toimittajien luokittelu

ABC-analyysi perustuu ajatukseen, jonka mukaan kaikki tuotteet ja tavarantoimittajat eivät ole yhtä tärkeitä ja arvokkaita. Tämä teoria perustuu Pareton periaatteeseen, jonka mukaan jokaisessa kokonaisuudessa lukumääräisesti osa tekijöistä merkitsee valtaosaa kokonaisuuden määräytymisestä. Tästä havainnosta on johdettu sanottu 20/80-sääntö, jonka mukaan esimerkiksi 20 % ajankäytöstä saa aikaan jopa 80 % tuloksesta. Sääntö osoittaa, että kaikkia tuotteita ei ole järkevää ja tehokasta valvoa samoilla menetelmillä. Tarkimmin valvottavaan A-luokkaan lasketaan vuosikulutukseltaan suurimmat nimikkeet eli usein 20 % nimikkeistä.

80/20-sääntöä voidaan käyttää varastoinnin lisäksi esimerkiksi tavarantoimittajien tärkeyden jaotteluun. Analyysin avulla tuote luokitellaan vain muutama ryhmään niiden kulutuksen ja myynnin perustella. On tärkeää ymmärtää, ettei tuotteen arvo ole sama kuin tuotteet merkitys. Myynnin arvo voi olla pieni, mutta sen merkitys asiakkaalle voi olla korvaamaton ja siksi se halutaan pitää myyntiohjelmassa. (Jouni Sakki 2003, 91-96).

ABC-analyysi on yksi hankintatoimen käytetyimpiä työkaluja. ABC-analyysin avulla hankintoja voidaan luokitella ja asettaa niitä tärkeysjärjestykseen. Samalla voidaan tunnistaa mahdollisesti samalla tavoin käyttäytyviä nimike- tuote- tai toimittajaryhmiä.

ABC-analyysissä hankittavat nimikkeet asetetaan suuruusjärjestykseen, teollisuusyrityksissä yleensä hankintojen rahamääräisen arvon suhteen. Tämän jälkeen lasketaan kunkin nimikeryhmän suhteellinen osuus kokonaisarvosta.

A ilmaisee tärkeintä luokkaa. Se muodostaa suurimman osan hankintojen kokonaisvolyymistä, vaikka siihen kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä on vähäinen.

B ja C-luokkaan kuuluvien hankintojen osuus kokonaisvolyymistä ei ole niin merkittävä, mutta niihin kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä on suurempi.

ABC-analyysin taustalla on 20/80-sääntö (Pareto-sääntö/Pareton periaate), josta esimerkkejä seuraavassa:

- 20 % hankituista nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta.
- 20 % toimittajista muodostaa 80 % hankintojen arvosta.
- 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta.

ABC-analyysin pohjalta voidaan tyypillisesti tunnistaa tärkeydeltään hyvinkin erilaisia luokkia, joita kannattaa ohjata eri tavoilla. (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Suhonen 2012, 107-108)

ABC-analyysia perusajatuksena on asioiden ryhmittely jonkin kriteerin perusteella. Ajatuksena on kaivaa esille asiat (niin sanotut A-tuotteet) joihin panostamalla saadaan suurin hyöty. Usein ryhmittelyn tapahtuu kumulatiivisen laskennan avulla, mutta A-ryhmään pääsyn kriteeri voi olla mikä tahansa yritykselle tärkeä seikka. (ABC-ohjeet, 2013)

2.2.6 Toimittajakentän yleiset ongelmat

Toimittajakentän hallintaan rinnastetaan kirjallisuudessa toimittajamarkkinoiden monimutkaisuus. Tällä yksinkertaisesti tarkoitetaan miten haastavaa ja riskialista toimittajamarkkinoiden hallinta on. Tietyillä markkinoilla saattaa olla useampia keskenään kilpailevia toimittajia, jotka kaikki ovat valmiita ja kykeneviä täyttämään ostavan yrityksen tarpeet. Tällöin puhutaankin ostajan markkinoista, joilla tilanteen hallinta on helppoa ja riskitöntä. Tilanne voi myös olla päinvastainen, jolloin toimittajamarkkinoilla on vain vähän sellaisia toimittajia, jotka pystyvät vastaamaan ostavan yrityksen tarpeisiin. Pahimmassa tapauksessa näitä on vain yksi ja sillä voi olla jopa globaali monopoli asema. Kun toimittajavaihtoehtoja on vähän, voidaan puhua toimittajan markkinoista, joita toimittaja hallitsee ja joihin sen vuoksi liittyy ostajan kannalta muu muassa saatavuus- ja hintariskejä. (Hankintojen Johtaminen 2012, 117)

Toimittajasuhteen ongelmista puhuttaessa kriittisin ajattelumalli on osapuolten suhteellinen voimatasapaino ja siihen kuuluvat suhteelliset valta-asemat. Nämä voivat olla joko yksittäisen toimittaja ja ostajan välisiä tai koko toimittaja- tai asiakasmarkkinat kattavia. Markkinoiden yleisiin voimasuhteisiin vaikuttavat esimerkiksi toimittajien tai asiakkaiden vähälukuisuus suhteessa toiseen osapuoleen, saatavuuden rajoituksen (esimerkiksi raaka-aineen niukkuus) ja jommankumman osapuolen ali- tai ylikapasiteetti. Yksittäisessä toimittajan ja asiakkaan välisessä suhteessa voimatasapainoon vaikuttaa esimerkiksi osapuolten suhteellinen suuruus toisiinsa nähden sekä keskinäisen liiketoiminnan houkuttelevuus, jota edistävät toiminnan kannattavuus ja kasvun mahdollisuudet. Kyky etsiä ja vaihtaa toimittajia, sekä tästä aiheutuva kustannuksen voivat vaikuttaa voimatasapainoon niin yksittäisessä toimittaja ja asiakkaan välisessä suhteessa kuin koko toimialalla tai markkinoilla. Alla olevasta kuvasta voidaan todeta ostajan ja myyjän välisistä voimasuhteista. (Hankintojen Johtaminen 2012, 128)

		Toimintamalli	
		Kilpailu	Yhteistoiminta
Vallan jakautuminen	Ostaja 100 %	Ostajan dominoima kilpailu	Ostajan dominoima yhteistoiminta
	50 %-50 %	Aito kilpailu	Aito yhteistoiminta
	Myyjä 100 %	Myyjän dominoima kilpailu	Myyjän dominoima yhteistoiminta

Kuva 15. Ostajan ja myyjän välisistä voimasuhteista

Hankintojen johtaminen kirjan mukaan sopimuksia kaivataankin vasta silloin, kun jokin menee pieleen. Olisi viisasta käydä etukäteen läpi ne asiat, jotka saattavat aiheuttaa ongelmia ja arvioida näiden seuraukset ja kustannusvaikutukset (Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2010, 96 ja-305–307).

2.3 IT-järjestelmien hyödyntäminen ostotoiminnassa

Jokaisessa yrityksessä on tietojärjestelmiä joiden ympärille toiminta nivoutuu. Tietojärjestelmien kehittämisessä törmätään usein niiden jäykkyyteen. Uusien järjestelmien käyttöönotto viivästyy, koska järjestelmää ei pystytä muuntamaan uusia tarpeita vastaavaksi, koska yleensä niistä puuttuu kokonaan yritysten väliseen yhteistyöhön tarvittavat ominaisuudet. Ostotilauksen lähettäminen vastaanottajalle joko faksilla, sähköpostilla tai puhelimella kuuluu vielä moneen tämän päivän yrityksistä. Tällainen työ aiheuttaa paljon työtä niin ostavalle, kun myyvälle henkilölle. Kustannusten lisäksi tämänlainen toiminto vie myös paljon aikaa.

Kirjallisuudessa ostosanoman lähettämisen mallina esitetään useampaa tiedonsiirtovaihtoehtoa. Näitä ovat esim. EDI-sanoma (electronic data interchange) tai suomeksi OVT (organisaatioiden välinen tiedonsiirto) tiedonsiirtoa suoraan tietokoneelta tietokoneelle hyödyntäen ulkopuolista operaattoria. Tällä tarkoitetaan, että liiketoiminnan toteuttamiseen tarvittavien ostotilauksien, toimitusaikojen, laskujen siirtämistä vakimuotoisena tiedostosanomana yrityksen tietojärjestelmästä toiseen. Tässä tapauksessa tietojärjestelmät keskustelevat automaattisesti ilman erillistä sisään kirjautumista, kunhan tiedonsiirron määrittelyt ja muotomääräykset on tarkasti noudatettu ja sovittu. Nämä säännöt on määritelty EDI-standardeissa. Tätä järjestelmää on suositeltu teoriassa käytettävän ympäristössä jossa ostaja tilaa ja myyjä myy samoja tuotteita uudelleen ja uudelleen, kuten myös kohdeyrityksen ostoprosessi tapahtuu. EDI:n avulla saadaan vähennettyä tilaamisesta aiheutuvaa työmäärää ja kustannuksia dramaattisesti. Koko logistisen prosessin ohjautuvuus paranee ja nopeutuu EDI:n avulla. Tilauksia voi tehdä ja sanomia lähettää mihin vuorokauden aikaan tahansa. Syöttövirheiden määrä vähenee ja käsittelyaika lyhenee. (Jouni Sakki 1999, 200-204)

EDI:n rinnalle joko korvaavana tai tukevana ratkaisuna on nousemassa XML (UBL-standardi). XML:stä tekee yrityksille houkuttelevan se, että tiedonsiirto on halpaa (internet-pohjaisesti) ja vaatii vähäistä asiantuntijuutta yrityksen IT-osastolta verrattaessa esim. EDI:iin. Uutena ilmiönä transaktioiden hallintaan erityisesti yritysten hankintojen puolella on ilmaantunut XML-tiedonsiirtomuotoa hyödyntävä B2B-integrintipalvelu. Palvelun perusideana on tarjota yritykselle vain yhden järjestelmäyhteyden rakentamisella sähköinen yhteys lukuisiin toimittajiin. Selkeimpänä esimerkkinä tästä ovat erilaiset B2B-integrintipalvelut, joissa ulkopuolinen kolmas yritys toimii sanomien välittäjänä ja muuntajana. Palvelut mahdollistavat yrityksille sähköisen tiedonsiirron ilman, että yritysten tarvitsee keskenään integroida järjestelmiään. Yhteensopivasta tiedonsiirrosta yritysten järjestelmien välillä huolehtii palveluntarjoaja. (Logistra, 2012)

Purchasing & supply management kirjan mukaan suuret ohjelmistoyritykset ovat sijoittaneet suuria summia EDI systeemeihin ja suuri osa sähköisiä järjestelmiä kehittäneistä yrityksistä ovat ottaneet EDI järjestelmiä käyttöön, että tuskin on mahdollista, että useampaan vuoteen EDI:stä tullaan kokonaan siirtymään muihin järjestelmiin. Suurimpana EDI:n syrjäyttäjänä kirjan mukaan on pidetty XML-sanoman kehittymistä. Kirjan mukaan XML-sanoman käytölle on useampikin selvä etu EDI:iin verrattuna. Pienissä yrityksissä missä ei ole suuria IT-osastoja ja laajaa tietotaitoa järjestelmiin liittyen niin XML vaatii paljon yksinkertaisempaa osaamista IT-osaajilta. Jos yrityksissä siirryttäisiin EDI:n sijasta käyttämään XML-sanomaa, niin jopa 50 % kustannuksista säästettäisiin. Kustannussäästöt tulisi saada saamaan serverien ylläpidosta, siirtymisestä jo yrityksessä valmiina olevaan internetliittymään. IT-henkilöstön nopeammasta oppimisesta XML-sisältöön ja sen käyttöön vaikean EDI-sanoman sisällön ymmärtämisen sijasta. (Leenders ja Fearon 2002, 135-136)

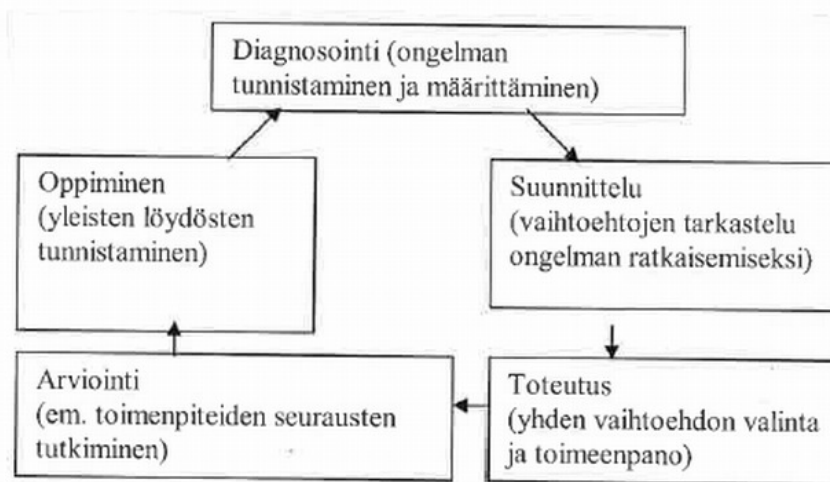
3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Toimintatutkimus

Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena, joka useasti toteutetaan laadullisin menetelmin. Tutkimus edellyttää, että se ei vain totea vaan tutkimuksen johdosta

organisaatio saa tärkeätä tietoa yksilöiden ja koko organisaation käyttöön. Tutkimuksen pitää aina sisältää myös implementointi vaiheen. Teorian lisäksi organisaation toiminnassa mukana olevien henkilöiden tietoja ja kokemuksia apuna pyrkiessään tutkimusongelmansa ratkaisemiseen Toimintatutkimus toteutetaan sykleittäin ja sisältää seuraavat toimenpiteet, jota liiketaloudessa voidaan kutsua ”Muutosjohtamiseksi” tai ”Konfliktin ratkaisuksi”:

Suunnitelmavaiheessa määritellään toivottu lopputulos yhteisesti todennetulla tavalla. Toivottu lopputulos ohjaa toimenpiteiden valintaa. Reflektointivaiheessa tehtyjä toimenpiteitä ja saavutettua tulosta verrataan asetettuun tavoitteeseen ja mietitään, halutaanko vielä samaa päämäärää? Reflektointivaiheessa tarkastellaan miten kehitystoimenpiteet onnistuivat ja mitä yllättävää mahdollisesti tapahtui? (Pia Koskenoja, 2011)



Kuva 16. Toimintatutkimuksen viisi vaihetta (Pertti Järvinen ja Annikki Järvinen, Tutkimustyön metodeista, 128)

Toimintatutkimus on luonteeltaan enemmänkin tutkimuksellinen lähestymistapa, tutkimusorientaatio tai tutkimusstrategia kuin varsinainen menetelmä. Siinä hyödynnetään erilaisia kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Toimintatutkimuksessa toteutetaan samanaikaisesti sekä tutkimus että käytännön tilanteen tai tutkittavan ilmiön muutos. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla, benchmarkkaamisella tai vaikkapa havainnoimalla. Myös muu kirjallinen materiaali (sekundääridata) voi olla sen aineistoa. Toimintatutkimuksen keskeinen

menetelmä on yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin etsiytyvä keskustelu – diskurssi. Yleisenä toimintatutkimuksen ideana on eteneminen spiraalimaisesti: suunnittelu – toiminta – havainnointi – reflektointi – kierroksina.

- Märitellään tarve ja asetetaan tavoitteet
 - Tehdään katsaus kirjallisuuteen ja muuhun lähdemateriaaliin
 - Märitellään testattavat kysymykset tai lähestymistavat selvästi, tarkasti ja käytännöllisesti
 - Suunnitellaan toimintatutkimuksen asetelma ja määritellään tarvittavat prosessit ja olosuhteet
 - Arvioidaan millaisia ovat ne seikat joita tutkimusprosessissa tulee toteuttaa, jotta tavoitteet saavutetaan
 - Määritellään arviointikriteerit, mittausmenetelmät ja muut tarvittavat palautteen saamisen muodot
 - Analysoidaan koottu tietoa ja evaluoidaan tulokset
- (SAMK, 144, 2013)

Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmä, jonka avulla puututaan todellisiin elämän tapahtumiin ja tarkastellaan väliintulon vaikutuksia. Painopisteenä ei ole niinkään saada yleistettävää tietoa kuin täsmällistä tietoa tiettyä tilannetta ja tarkoitusta varten. Keskeistä on uudella tavalla ymmärretty prosessi. Toimintatutkimus piirtyy tällä tavoin ymmärrettynä lähestymistavaksi, joka ei ole kiinnostunut vain siitä, miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten niiden tulisi olla. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää uusia taitoja tai uutta lähestymistapaa johonkin tiettyyn asiaan sekä ratkaista ongelmia, joilla on suora yhteys johonkin käytännölliseen toimintaan. Kuten nimikin kertoo, sen tarkoituksena on toteuttaa sekä toiminta että tutkimus samanaikaisesti. (Virtuaali YAMK, 2013)

Tässä kehitystehtävässä tutkijan rooli oli toimia hankintatoimen asiantuntijana ja arvioida osaston toimintaa ulkopuolisen silmin, jotta hankintatoimen epäkohdat varsinkin toimittajien johtamisen osa-alueelta tunnistettiin. Tutkija toi myös oma ammatillinen näkemyksensä tutkimuskohteen kehitystoimenpiteisiin. Varsinaisen käytännön tutkimustyön nykytila-analyysin ja toimenpidesuosittelun suunnittelussa oli tutkijalla projektipäällikön rooli. Projektin omistaja, eli Sisu-osaston päällikkö antoi

oman panostuksensa ja henkilöstöresurssit projektityön käyttöön. Projektiryhmä koostui Sisu-osaston hankintatoimesta vastaavista henkilöistä, organisaation kehitystoimesta ja konsernin hankintatoimesta vastaavista henkilöistä.

Tietoa keräsin tutkimustani varten toiminnanohjausjärjestelmästä. Digigum-järjestelmän kyselyn avulla löysin kehittämistä tarvitsevat osa-alueet toimittajahallinnan nykytilan toimintamallista. Dataa tutkitaan kvantitatiivisin menetelmin ja haastattelut ja keskustelut kvalitatiivisin menetelmin.

Käytännön tutkimustyön tukena olivat epäviralliset haastattelut ja palaverit osallistujien kanssa. Nykyisen toimittajahallinnan ja ostoprosessin toimintamallin hahmottamista varten tarvittiin näkemystä niin operatiivista, kun strategista työtä tekeviltä.

Tutkin tutkimusongelmaa monesta eri näkökulmasta, jotta sain luetettavan kuvan saamiseksi nykytilasta ja löytyneistä kehittämiskohteista. Menetelminä käytin epäformaaleja haastatteluita, kyselyjä Sisu-osaston henkilöiden kanssa ja kvantitatiivisena aineistoina käytin toiminnanohjausjärjestelmästä saatavia raportteja, sekä kyselyn lopputuloksia.

3.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen, tulkinnallisen tutkimuksen suunnitelma poikkeaa hieman määrällisen, kvantitatiivisen tutkimuksen suunnitelmista. Tutkimussuunnitelmalla on tulkinnallinen orientaatio. Laadullisessa tutkimuksessa taustateoria on tarpeellinen tulkintojen lähtökohdaksi, mutta siihen ei sitouduta, vaan jos tulkinnat antavat siihen aihetta, voidaan aineiston pohjalta luoda uutta teoriaa ja uusia tiedon rekonstruktioita. Laadullista analyysia varten laaditaan viitekehys, jonka avulla hahmotetaan tutkittavan ilmiön kokonaisuutta.

Suunnitelma (dispositio) lähtee liikkeelle tutkimusalueen ja sitä koskevan aikaisemman tutkimustiedon hahmottelusta, perustelee teoreettisesti tutkittavan ilmiön ja siihen liittyvät kysymykset, selvittää käytettävän tutkimusmenetelmän, kuvaa, miten tutkimus käytännössä on suoritettu, raportoi tarkasti aineiston analyysin, siinä käytetyt koodaukset, siitä löytyneet merkitykset. Tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuksen

tulosten sovellettavuusarvoa ja käytännön sovellusmahdollisuuksia pidetään erittäin tärkeänä.

Laadullinen, kvalitatiivinen tutkimusote etenee pisimmälle vietyä käytännön ilmiöstä ja havainnoista yleiselle tasolle eli empiriasta teoriaan. Laadullisen tutkimuksen ideana on tulkita ja luoda selitysmalli tutkittavalle ilmiölle. Tätä varten tarvitaan käsitteellinen kehikko, teoriaviitekehys, jonka läpi ilmiötä eli siitä saatuja havaintoja tarkastellaan. Tulkinnan avulla ilmiötä yleistetään. Sitä ei välttämättä tehdä tutkittavien henkilöiden tai tutkittavan kohteen omaa terminologiaa käyttäen, vaan sitä varten luodaan uudet, yleistyksiin kelpaavat käsitteet tai/ja käytetään olemassa olevaa teoreettista käsitteistöä. (Virtuaali YAMK, 2013)

3.2.1 Laadullinen tutkimuksen toteuttaminen

3.2.2 Kysely

Kysely- eli survey-tutkimuksen tarkoituksena oli saada koottua tietyin kriteerein valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. Survey-tutkimukseksi kuulee kutsuttavan joskus sitä, että tutkitaan suurehkoa rajattua kohderyhmää, joskus yksinkertaisesti sitä, että tutkija käyttää kyselymenetelmää. Tavallisimmin kysymys on molemmista. Tutkimuksen kohteena on yleensä otoksella valikoitu kohderyhmä jostakin tietystä perusjoukosta. Kohderyhmä voi olla suurikin. Koska survey-tutkimuksessa käytetään tavallisimmin kyselylomaketta, joudutaan miettimään tarkoin kyselyyn liittyvien muuttujien määrää ja sisältöä. Kyselyn kohteena olevien henkilöiden on pystyttävä vastaamaan jokaiseen kysymykseen yksiselitteisesti ja empimättä. (Virtuaali-YAMK, 2013)

3.2.3 Kyselyn toteuttaminen

Tässä kehittämistehtävässä käytettiin kyselytutkimusmenetelmää nykytilanteen kartoitusvaiheessa, että kehittämistehtävän lopussa, jotta voitiin arvioida miten kehittämistehtävässä onnistuttiin operatiivisesta ja strategisesta hankintatoimista vastaavien henkilöiden mielestä. Kyselymenetelmä valittiin, jotta vastaajalla on vähemmän pelivaraa ja joustoa kysymysten vastaamiseen. Tällöin saadaan paremmin

vertailukelpoista materiaalia, kuten kappaleessa 3.2.2 on kerrottu. Kyselyyn osallistui Sisu-osaston kuudesta henkilöstä neljä henkilöä. Kyselyyn osallistuivat varaosapäällikkö, joka vastasi strategisesta hankintatoiminnasta, sekä kaksi operatiivista ostotoimintaa tekevästä tuotepäälliköstä ja operatiivisen toiminnan tukena olevasta tuotehoitajasta. Näihin henkilöihin päädyttiin siitä syystä, että tällä otannalla varmistettiin, sekä operatiivista, että strategista hankintatoimea edustavien henkilöiden osallistuminen tutkimukseen. Kyselystä pois jäivät vientipäällikkö jonka pääasiallinen toimenkuva on myydä Sisu-varaosia ja tarvikkeita maailmalla sijaitseville varaosatuksureille ja muille asiakkaille. Kyselystä pois jäi myös assistentti, jonka pääasiallinen toimenkuva on osaston yleistä toimintaa tukevat operatiiviset toiminnat. Sekä tuotehoitaja, joka toimii pääasiassa Mercedes-Benz varaosien kanssa, vaikka onkin Sisu-osaston päällikön alaisuudessa.

Lähtötilannetta selvittävä kysely lähetettiin jokaiselle viidelle kyselyyn osallistuvalla strategisesta ja operatiivisesta hankinnasta vastaavalle henkilölle sähköpostitse (8.4.2013). Myös tutkija itse vastasi kyselyyn. Kyselyyn päädyttiin osaston henkilöiden vähäisten aikaresurssien takia. Kyselyssä käytettiin ostoprosessin osa-alueisiin ja tässä opinnäytetyössä tärkeimpään alueeseen, eli toimittajan johtamiseen liittyviä kysymyksiä (kyselyn kysymykset löytyvät osiosta 4.1.4). Tutkimuskysymykset tein peilaten niitä tutkimusongelmaan, että sitä varten kerättyyn teoriaviitekehykseen. Osioista 4.1.4 löytyvät tyytyväisyyskyselyn kysymykset jaettiin ja nimettiin niihin osa-alueisiin, joita myös viitekehyksessä käsiteltiin (kpl 2.2 Toimittajien hallinta,). Kysymysten asetteluun peilattiin myös teoria viitekehyksen kappaletta 2.1.3, jonka avulla kysymyksiin saatiin myös kokonaiskustannusaspekti mukaan.

Kyselyn vastauksista tehtiin yhteenveto, jonka avulla kriittiset kehityskohteen löydettiin. Kyselyn avulla saatiin toimintatutkimuksessa vaadittavaa syvällisempää laadullista tietoa tutkimuskohteesta määrällisten mitattavien mittareiden lisäksi. Kyselyn reliabiliteettia voidaan pitää kohtuullisen hyvänä, koska kysely voitiin toistaa kohderyhmässä ja koska kysymysten muoto pidettiin samoina. Toinen seikka on, että kysely kohdennettiin hankintojen operatiivisesta ja strategisesta ja operatiivisesta toimesta vastaaville henkilöille ja kaikki ensimmäiseen kyselyyn osallistuneet vastasivat myös toiseen kyselyyn.

3.3 Määrällinen tutkimus

Määrällinen tutkimus etenee aina teoriasta empiiriseen tarkasteluun. Se toteutetaan deduktiivisen päättelyn logiikalla. Deduktiivisen tutkimusotteen keskeisenä elementtinä on aiheeseen liittyvä teoria, johon heijastetaan ja jonka valossa tarkastellaan saatuja uusia tutkimustuloksia. Kysymyksessä on eräänlainen palautuva mutta samalla uusintava järjestelmä, joka tuottaa uutta kumulatiivista tietoa sidottuna aikaisempaan tietämykseen. Jos tutkijan lähtökohtana on valmis teoria, hän voi esittää tutkimusasetelman, mutta jos hän etenee aineistolähtöisesti eli ryhtyy tekemään laadullista tutkimusta, hän voi esittää viitekehyksen. Nämä kaksi käsitettä eroavat toisistaan, koska niiden tietoteoreettinen tausta-ajatus on erilainen. Tutkimusasetelman laadinta perustuu muuttujien määrittelyyn ja näiden muuttujien keskinäiseen asemaan tutkimusta suoritettaessa. Tutkimusasetelma tulee kyseeseen lähinnä sellaisen kvantitatiivisen tutkimuksen suunnittelussa, jossa esitetään käsitys siitä, miten eri muuttujaryhmät tutkimukseen valitaan, millä tavoin ne operationalisoidaan eli millaisia mittareita, käytännön lähestymistapoja yms. ne edustavat, miten mahdolliset havainnot tehdään, kuinka tulokset analysoidaan ja alustavasti jopa, mitä johtopäätöksiä tuloksista voi olla odotettavissa. Koska tutkimusasetelmalla on kiinteä yhteys käytettävään analyysimenetelmään, se on otettava huomioon jo asetelmaa suunniteltaessa.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus luetaan positivistiseen tiedenäkemykseen, joka pohjautuu empiiriseen tietoteoriaan. Sen kiinnostus kohdistuu kohteiden mitattaviin ja numeerisesti ilmaistaviin ominaisuuksiin. Määrällinen tutkimus on kiinnostunut luokitteluista sekä syy - seuraus -suhteista ja siksi siinä suoritetaan varsin paljon vertailevaa ja selittävää tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimusote merkitsee sitä, että ilmiötä halutaan ja voidaan kuvata määrin, paljouksin ja numeroin. Tutkimustuloksilla saadaan tietoa siitä, missä määrin jotakin ominaisuutta on vertailtavissa tai mitatuissa kohteissa. Kvantitatiivisen tutkimusotteen keskeinen kysymys on, kuinka voidaan määrittää mitattaviksi tulevat ominaisuudet. Mitkä tekijät ovat niitä, joiden varassa jokin ilmiö selittyy? (Virtuaali- YAMK, 2013)

Määrällinen tutkimukseni eteni teoriasta empiiriseen tarkasteluun. Toteutin sen deduktiivisen päättelyn logiikalla. Deduktiivisen tutkimusotteen keskeisenä elementtinä on aiheeseen liittyvä teoria, johon heijastetaan ja jonka valossa tarkastellaan saatuja

uusia tutkimustuloksia. Kysymyksessä on eräänlainen palautuva, mutta samalla uusittava järjestelmä, joka tuottaa uutta kumulatiivista tietoa sidottuna aikaisempaan tietämykseen. (Virtuaali- YAMK, 2013)

Kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimusotteen keskeinen kysymys on, kuinka voidaan määrittää mitattaviksi tulevat ominaisuudet. Mitkä tekijät ovat niitä, joiden varassa jokin ilmiö selittyy? Tämän vuoksi tutkimukseen ryhdyttäessä on tarkoin selvitettävä tutkittavan kohteen luonne eli selvitettävä ammatillisen tiedon ja osaamisen ontologiset näkemykset. Määrällinen tutkimus lähtee yleensä liikkeelle jo tunnetuista tosiasioista tai tieteellisessä tutkimuksessa tunnetuista teorioista. Käytännön tasolla, reaali maailmassa teorian asemassa ovat usein yleisesti käytössä olevat ja paljon koetellut ammattikäytännöt. Ideana on panna vallitsevat näkemykset koettelelle. Tehdään hypoteeseja, joiden paikkansapitävyyttä koetellaan uuden aineiston valossa. Päätelyn logiikka on deduktiivinen. (Virtuaali- YAMK, 2013)

3.3.1 Määrällisen tutkimuksen toteuttaminen

Laadullisessa tutkimuksessa tutkin kehittämiskohdetta ja sekä kuvasin sitä. Tarkoituksena minulla oli myös ymmärtää ja tulkita kohdetta. Määrällisessä tutkimuksessa käytin pelkästään lukuja, kuten rahaa tai aikaa. Määrällinen tutkimuksen avulla sain numeraalista keskiarvoa analysoitavaksi. Tämän kehittämistehtävän luonteen takia pelkästään määrällisellä tutkimusmenetelmällä ei saatu tarpeeksi tietoa. Tämän takia tässä tutkimustehtävässä käytin sekä laadullista, että määrällistä tutkimusmenetelmää. Määrällistä tutkimusta, eli Spend- ja ABC-analyysiä varten keräsin tiedon SAP -toiminnanohjausjärjestelmästä, jolloin tieto oli varmasti muuttumatonta ja validia. Varmistin, että poiminnassa on kaikki tarvittavat tiedot ja siksi mukana raportin ajamisessa oli Sisu-osaston toiminnasta vastaava henkilö.

Tässä tutkimuksessa käytin myös määrällistä tutkimusmenetelmää, eli kyselyä laadullisen tiedon löytämiseksi. Varsinainen kysely toteutettiin Digium-kyselyohjelmistolla. Käytettävissä olevien henkilöresurssien ja heidän aikaresurssien säästääkseen päädyin käyttämään laadullista tietoa kerätäkseen määrällistä tutkimusmenetelmää. Henkilöstön resurssit olivat jo tehokkaasti käytössä, niin haastattelumenetelmän käyttö laadullisen tiedon selvittämiseksi näyttöä liian paljon

aikaa ja siten resursseja vieväksi. Tästä johtuen kyselyn toteuttamiseen päädyttiin tutkimukseen valikoitujen neljän ostohenkilön haastattelujen sijaan. Kyselyn vastausten käsittelyssä muutin vastausten lopputulokset keskiarvoiksi. Laadullisen tiedon käsittely pohjautui tutkimuksessani keskiarvoista saatuihin olettamuksiin ja vastauksiin. Varsinaiset kyselyt suoritin valituille viidelle henkilölle 8.4.2013 ja implementoinnin jälkeinen kysely 20.8.2013. Molempiin kyselyihin kutsutuista kaikki vastasivat kyselyihin.

3.4 Sekundääridatan käsittely

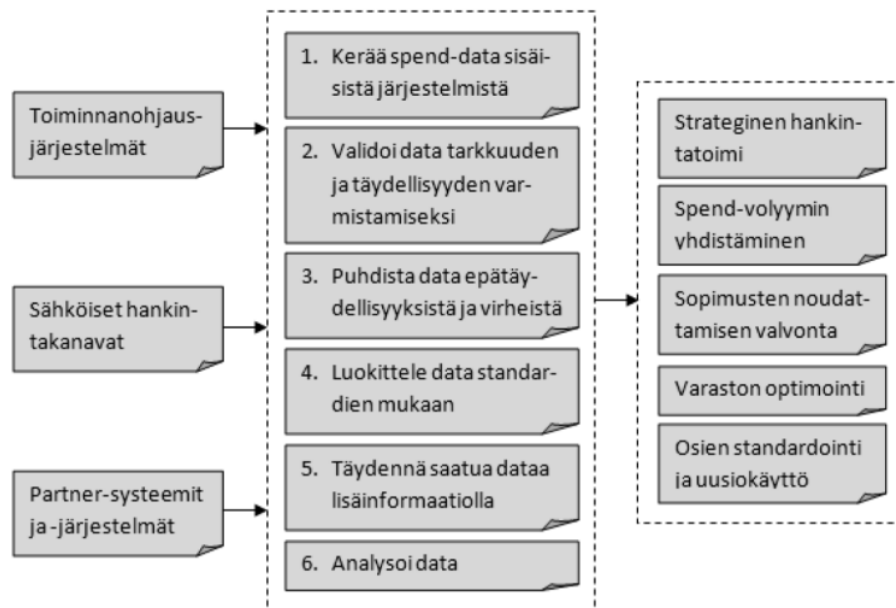
Sekundääridata on jo julkaistua dataa joka on kerätty johonkin muuhun tarkoitukseen, kuin käsillä oleva tutkimukseen. Sekundääridata voidaan luokitella joko sisäiseen tai ulkoiseen; sisäinen sekundääridata on saatavilla yrityksen sisällä (myyntitilastot, asiakastietokannat), kun taas ulkoinen sekundääridata (esim. raportit, kirjat jne.) on jonkin ulkopuolisen organisaation kokoamaa. Primääridata kerätään jotain tiettyä tutkimusongelmaa varten. Sisäinen sekundääridata pitäisi käydä läpi mahdollisimman hyvin ennen primääridatan keräämistä, jo senkin takia, että primääridatan kerääminen on kallista ja aikaa vievää. (Doria, 21, 2013)

Keräsin huhtikuussa 2013 organisaation tietojärjestelmästä/toiminnanohjausjärjestelmästä (Sap) jo saatavana oleva dataa (Sisu-osaston vuosiosotot vuonna 2012) tutkimuksen käyttöön. Saatavana oleva data tulkittiin ja analysointiin touko- kesäkuun 2013 aikana Excel- taulukkolaskentaohjelmistolla. Spend/ABC-analyysiin päädyin, koska sillä mielestäni löydettiin tärkein tieto, eli tuotteet ja toimittaja, joilla tuloksellisen toiminnan kannalta suurin euromääräinen tulos tehdään. Analyysillä sain selkeän kuvan siitä mitkä tavaramoimittajat olisivat parhaimpia spesifioitujen tuotteiden toimittajia ja keiden toimittajien kanssa kilpailukyky ja voimasuhteet olisi parhaimmillaan. Spend/ABC- ja Portfolioanalyysiin päädyin myös niiden käytettävyyden ja toistettavuuden takia. Myös niille luotavat laskentakaavat ja ohjeistukset olivat helpoiten tehtävissä ja käytettävissä. Vastaava Sisu-ostojen materiaali oli saatavissa samassa muodossa uudelleen myös seuraavan vuoden ostoista toiminnanohjausjärjestelmästä ja taulukkolaskennan kaavat oli helposti kopioitavissa uudestaan. Tällä mielestäni varmistettiin toiminnan jatkumo myös tulevaisuudessa esimerkiksi henkilöiden vaihtuessa Sisu-osastolla.

3.5 Spend analyysi

3.5.1 Spend analyysi teoria

Hankintojen kartoitus (josta käytetään myös nimitystä Spend-analyysi) on Hankintojen Johtaminen mukaan tärkeä lähtökohta hankintojen kehittämiseksi. Spend-analyysin avulla havainnollistetaan mitä hankintaan, minkälaisilta toimittajilta, mihin yksiköihin, mihin tarpeisiin ja millä hinnoilla. Tärkeä osa kartoitusta on juuri kokonaiskuvan kartoitus rahavirroista ja niiden suhteista. Tärkeintä on hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys. Kartoituksessa saadaan myös kuva toimittajista, hankintavolyymeista, toimittajamarkkinoista ja keskinäisistä suuruussuhteista. Parhaimmillaan kartoituksen lopputulevana syntyy uusia oivalluksia ja ajatuksia hankinnan kehittämiseksi. (Hankintojen Johtaminen, Kari Iloranta)



Kuva 17. Spend-analyysin prosessi. Kategoriastrategiatyökalusetti 2012,14)

3.5.2 Spend analyysi toteutus

Spend-analyysin toteutin ABC-analyysillä touko-kesäkuun 2013 aikana.

Toteutin Spend-analyysin keräämällä aineiston (sekundääridatan) Sisu-osaston vuoden 2012 ostoista. Aineiston toiminnanohjausjärjestelmästä vein Excelliin, jossa käsittelin aineistoa touko-kesäkuun 2013 aikana. Vuoden 2012 Sisu-ostojen aineistosta tein Excel-taulukkolaskentaohjelmalla sekä Spend-, että ABC-analyysin.

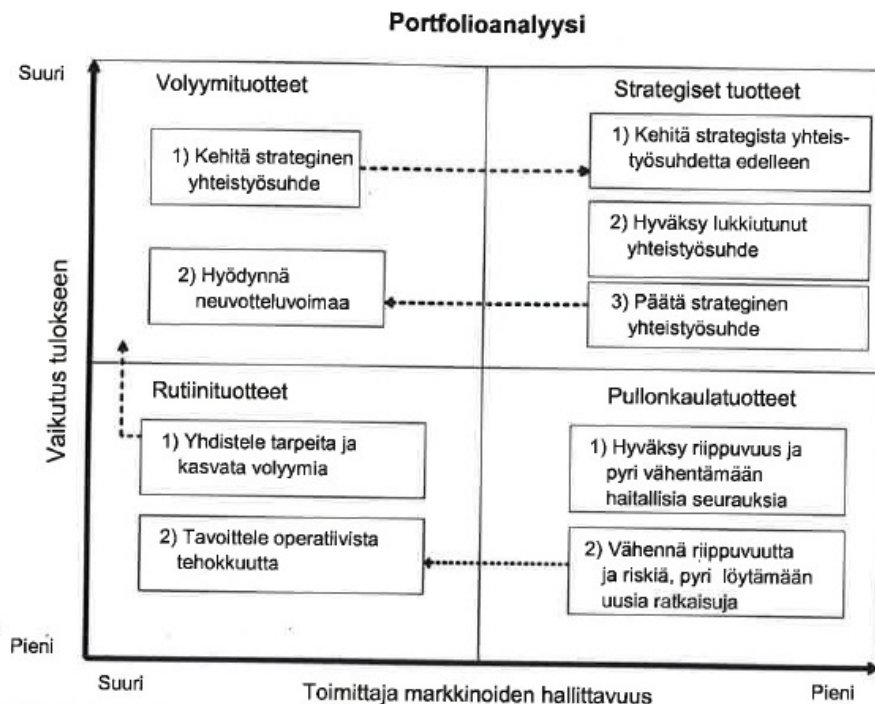
Aineiston rajasin koskemaan Sisu-varaosia, koska samassa materiaalissa oli myös Renault-varaosien ostoja mukana. Sisu-osat tunnistin aineistosta niiden osalajien ja marketing code:n avulla. Osalajeja Sisu-osilla oli seitsemän (J1-J7). Muokkaisin aineiston Excel-ohjelmistolla siten, että sain sieltä osalajikohtaiset ostot toimittajittain ja myös tuotekohtaiset ostot (Spend). Saman aineiston avulla sain myös kaikki tavarantoimittajat selville.

Analysoin aineistoa ABC-analyysillä, jonka avulla sain aineistosta selville A-luokan tuotteet, että A-luokan toimittajat. Pareton- sääntö toteutui myös Sisu-ostoissa, sillä 20 % nimikkeillä tehtiin 80 % ostovolyymistä. Lajittelemalla tuotteet ABC-luokituksen mukaiseksi ja eriyttämällä sieltä A-luokan tuotteiden toimittajat saatiin toimittajamäärä puolitettua. Luokittelin vielä tavarantoimittaja ostomäärien mukaan ABC-luokittelun mukaiseksi, eriyttämällä A-toimittajat. Jonka avulla sain A-toimittajien lukumäärän putoamaan Pareton-säännön mukaiseksi. Mielestäni oli tärkeää toimittajahallinnan näkökulmasta tärkeää tunnistaa tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeät tavarantoimittajat, että tuotteet. Kuten aikaisemmin kerroin Spend- ja ABC-analyysihin päädyttiin niiden käytettävyyden ja toistettavuuden takia. Ohjeistuksen Spend- ja ABC-analyysin tekoon olin saanut ohjaajaltani Siv Relanderilta. Kerran valmiiksi tehty taulukkolaskentapohja sen ohjeistus oli helppo perehdyttää uudelle henkilölle. Tarkemmat tulokset kerrotaan kappaleessa 4.

ABC analyysin tekemistä varten tarvitaan seurantajakson ostoraportti, joko yksittäiseltä tavarantoimittajalta tai kaikkien tavarantoimittajat kattavan ostoraportin, jossa tuotenumerot ovat toimittajittain merkitty euromääräisten ostojen mukaan. Aineiston on saatavissa SAP toiminnanohjausjärjestelmästä. Ostoraportti siirretään Excel-taulukkolaskentaohjelmaan ja Excel "tiedot-> lajittele" -toiminnon avulla muokkaa euromääräiset ostosummat suuresta pienempään. Tämän jälkeen laita kaava solun viereen jossa suuruusjärjestyksessä euromääräiset ostot sijaitsevat. Kaavalla lasket prosentuaalisen arvon tuotteen ostomäärälle kokonaisostoista. Tämän jälkeen

- Yrityksen tulee tunnistaa, että tukeeko nykyinen hankintastrategia bisnesstrategiaamme?
- Ostajien tulee tunnistaa mikä on yrityksemme ja päätoimittajiemme voimatasapaino?
- Hankintaanko strategiset tuotteet "volyymituotteet", joissa on oma spesifikaatiomme luokassaan parhailta toimittajilta?
- Paljonko hankinnoistamme tehdään pitempiaikaisilla sopimuksilla?
- Entä paljonko ostimme spot-markkinoilta tai lyhyillä sopimuksilla?
- Missä määrin sisäisiä toimintoja benchmarkataan erikoistoimittajia vastaan?
- Millaisia mahdollisuuksia on tehdä yhteistyötä toimittajien kanssa koskien tuotekehitystä, laadun kehitystä, toimitusaikojen lyhentämistä tai kustannusten alentamista?

Analysoitaessa yrityksen hankintakustannuksia kategorioittain ja toimittajittain yleensä todetaan 20-80-säännön toimivuus: 20 % tuotteista ja toimittajista edustaa 80 % hankintakustannuksista. Tämä jo mainittu spend-analyysi paljastaa yrityksen hankintakustannukset sekä sen, että pienet ostot muodostavat 80 % yrityksen sisäisistä käsittelykustannuksista. (Esa Väänänen, 2011)



Kuva 19. Strateginen toiminta Portfolioanalyysissä (Kari Iloranta, 2012, 126)

3.6.2 Port-folioanalyysin toteutus

Toteutin Portfolioanalyysin heinäkuussa 2013 samalla vuoden 2012 Sisu-ostojen aineistolla, jolla olin tehnyt jo aikaisemmin kesällä 2013 Spend- ja ABC-analyysin.

Kralicjin nelikenttäanalyysimallin X akseli on toimittajariskienhallintaa, jonka rajasin työstä. Tämän olen kertonut kappaleessa 1.4. Nelikenttäanalyysin X-akselin hain mallin Portfolioanalyysistä, jossa X-akselin arvoa käytettiin mittaamaan toimittajakentän voimasuhteita.

Toimittajan voimasuhteita määritin selvittämällä jo analysoidusta Spend/ABC-analyysin materiaalista. Poimin ABC-analyysistä jo tunnistetut A-luokan tuotteet ja analysoin niitä Excel-taulukkolaskentaohjelmistolla selvittääkseni, että monta toimittajaa yhdellä A-tuotteella on. Analyysin avulla selvitin tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeiden A-tuotteiden osalta toimittajamarkkinoiden voimasuhteet, eli kuinka monta toimittajaa jokaisella A-ryhmän tuotteella on. Tämän analyysin avulla mielestäni oli Sisu-osaston helppo tunnistaa mitkä tuotteet tarvitsivat kipeimmin korvaavia toimittajia toimittajan valtasuhteen muuttamiseksi ja neuvotteluaseman parantamiseksi. Varsinaisen datan käsittely tehtiin kesä- ja heinäkuun 2013 aikana.

Spend- ja Portfolioanalyysin avulla analysoin jo olemassa olevaa tietoa (sekundääridataa). Hyödynsin Kralicjin nelikenttäanalyysiä, josta tehtiin myös työkalu Sisu-osaston käyttöön. Kralicjin nelikentän mallin Y akseli nelikenttäanalyysiä varten tein Sisu-osaston hankinnan vuosioistoista Spend-analyysillä. Portfolianalyysiä käytin enemmän ostojen analysoinnissa, kun Kralicjin mallia, koska Kralicjin-mallin X-akselin riskit rajasin pois tämän opinnäytetyön sisällöstä.

Toimittajamarkkinoiden hallittavuuden määrittelyyn tein voimasuhteiden arvoasteikon, jota määrittelin toimittajien määrällä. Kuinka monta toimittajaa yhdelle tuotteella on. Portfolioanalyysin X-akselin määrittely oli seuraavanlainen. Jos tuotteella oli vähintään 5kpl (X) tai sitä enemmän tavarantoimittajia, on tuotteen tavarantoimittajan valtasuhde pieni (meillä valta). Jos markkinoilla oli vain yksi toimittaja, oli toimittaja tällöin

määrävässä asemassa, eli valtasuhteessa (Z). Jos 2-4 (Y) niin valtasuhde oli tasainen ja valtasuhdetta oli suotavaa hankkia. Asteikko: (X, 5->, Y, 2-4 ja Z, 1-toimittaja).

Kyseisen taulukon analysointimallin vuoksi taulukosta olisi tullut yhdeksän kenttäinen. Päätin, että näin moneen kenttään taulukkoa ei tuotteita jaeta. Analysoinnissa käsiteltäviksi tuotteiksi rajasin pelkästään A-luokan tuotteet. Näin on toimin, koska suurin ja tärkein osa ostoista ja liikevaihdosta (80 %) tehtiin näillä tuotteilla.

Yhteenvedona Spend-analyysin avulla havainnollistin mitä hankintaan, minkälaisilta toimittajilta, mihin tarpeisiin ja millä hinnoilla. Spend-analyysillä selvitin myös Portfolioanalyysin Y-akselin arvot (A, B ja C-tuotteet). Tärkein rooli ostojen kartoituksessa oli minulla juuri kokonaiskuvan kartoitus rahavirroista ja niiden suhteista. Portfolioanalyysillä selvitin X-akselin tavarantoimittajien voimasuhteen (X, Y ja Z)

Portfolioanalyysin tein käyttäen avuksi samaa Sisusu-osaston vuoden 2012 ostojen materiaalia. Portfolioanalyysiä varten muokkasin rivit tuotenumeroiden suuruusjärjestyksen mukaan. Tällöin moneen kertaan esiintyvät samat tuotenumerot esittäytyivät peräkkäin, jolloin niiden toimittajien lukumäärä oli laskettavissa.

	A	B	C	D	E	F	G		
302	610539	TRW AUTOMOTIVE GMBH	040-0231-233-688	J160-512-0750	RAIDETANKO, RENAULT 8TN, VAHVI	J1	Sisu oim	1601	1
303	331914	SISU AUTO TRUCKS OY	49001808	J160-411-8690	OHJAUSVARSITRIV	J5	Sisu EU	1601	1
304	610656	VICTOR S P A	160-310-0282	J160-310-0282	OHJAUSPYÖRÄ UUSI	J5	Sisu EU	1601	1
305	610553	TRW AUTOMOTIVE ESPANA S A	160-080-1141	J160-080-1141	KULMAVAIHDE OHJAUSTEHOSTIMEI	J5	Sisu EU	1601	1
306	610553	TRW AUTOMOTIVE ESPANA S A	19000801	J160-024-1212	OHJAUSVAIHDE	J5	Sisu EU	1602	1
307	331914	SISU AUTO TRUCKS OY	160-024-1193	J160-024-1193	OHJAUSVAIHDE THP-90 (1-PIIRI)	J5	Sisu EU	1602	1
308	610553	TRW AUTOMOTIVE ESPANA S A	160-024-1193	J160-024-1193	OHJAUSVAIHDE THP-90 (1-PIIRI)	J5	Sisu EU	1602	2
309	334451	HITSAUS- JA RAKENNUSTYÖ AHO OY	155-913-6320	J155-913-6320	ISKUNVAIMENTINMEN KIINNITIN	J1	Sisu oim	1551	1
310	334451	HITSAUS- JA RAKENNUSTYÖ AHO OY	155-913-6300	J155-913-6300	ISKUNVAIMENTAJAN KIINNITIN 30M	J1	Sisu oim	1551	1
311	107539	PAJAKULMA OY	155-913-6290	J155-913-6290	SILMUKKALEHTI 30 MM REIÄLLÄ	J1	Sisu oim	1551	1
312	331914	SISU AUTO TRUCKS OY	155-913-6290	J155-913-6290	SILMUKKALEHTI 30 MM REIÄLLÄ	J1	Sisu oim	1551	2
313	331922	VEGAMARK OY/FINANCE LINK OY	155-913-6250	J155-913-6250	KIINNITIN ISKUNVAIMENTAJAN	J1	Sisu oim	1551	1
314	331922	VEGAMARK OY/FINANCE LINK OY	155-913-5900	J155-913-5900	KIINNITIN, ISKUNVAIM. VASEN	J1	Sisu oim	1551	1
315	331922	VEGAMARK OY/FINANCE LINK OY	155-913-5810	J155-913-5810	KIINNITIN, ISKUNVAIM. OIKEA	J1	Sisu oim	1551	1
316	333051	PATEKO OY	155-913-5210	J155-913-5210	ISKUNVAIMENTIMEN KIINNITIN, VA	J1	Sisu oim	1551	1
317	333051	PATEKO OY	155-913-5200	J155-913-5200	ISKUNVAIMENTIMEN KIINNITIN, OI	J1	Sisu oim	1551	1
318	331920	RAKSIHARES OY	155-850-0071	J155-850-0071	VALJERI, TRIPPELIN NOSTO	J1	Sisu oim	1552	1
319	331939	SUOMEN VAIMENNIN OY/NORDEA RAHOIT	155-070-1111	J155-070-1111	ISKUNVAIMENNIN, NOSTAVA TRIPP	J3	Sisu kotri	1553	1
320	331939	SUOMEN VAIMENNIN OY/NORDEA RAHOIT	40004911	J155-025-4911	ISKUNVAIMENNIN, TAKA. ILMAJ, K	J3	Sisu kotri	1552	1
321	331939	SUOMEN VAIMENNIN OY/NORDEA RAHOIT	40004821	J155-025-4821	ISKUNVAIMENNIN, TAKAJ. & TRIPP	J3	Sisu kotri	1553	1
322	610888	TENNECO AUTOMOTIVE EUROPE NV	01182623	J155-022-2111	ISKUNVAIMENNIN, OHJAAMON, E-KC	J5	Sisu EU	1552	1
323	610892	VEYANCE TECHNOLOGIES EUROPE, D.O	K2B12-2452	J153-111-0710	ILMATYNNY 12X2 TELU	J5	Sisu EU	1533	1
324	102091	KOIVUNEN OY	K2B8-2150	J153-111-0600	TRIPP ILMATYNNY NOSTO	J5	Sisu EU	1533	1
325	313936	S&N OSAKEYHTIÖ	K2B8-2150	J153-111-0600	TRIPP ILMATYNNY NOSTO	J5	Sisu EU	1533	1
326	610892	VEYANCE TECHNOLOGIES EUROPE, D.O	K2B8-2150	J153-111-0600	TRIPP ILMATYNNY NOSTO	J5	Sisu EU	1533	3
327	102091	KOIVUNEN OY	GDYR-K 3B12-2457	J153-111-0501	ILMATYNNY 12X3 TRIPPELI	J5	Sisu EU	1533	1
328	610892	VEYANCE TECHNOLOGIES EUROPE, D.O	GDYR-K 3B12-2457	J153-111-0501	ILMATYNNY 12X3 TRIPPELI	J5	Sisu EU	1533	2
329	313936	S&N OSAKEYHTIÖ	ID11B38	J153-110-0231	ILMATYNNY	J3	Sisu kotri	1533	1
330	610892	VEYANCE TECHNOLOGIES EUROPE, D.O	GDYR-K 1R14-857	J153-110-0221	ILMAJOUSSI KOOTTU	J5	Sisu EU	1533	1

Kuva 20. Ohjeistus Portfolioanalyysin tekoa varten.

Kuten kappaleessa 3.5.1 kerroin, että tärkeintä juuri on hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys. Kartoituksessa sain myös kuvan toimittajista, hankintavolyymeista, toimittajamarkkinoista ja keskinäisistä suuruussuhteista. Analyysia pohdin syvällisemmin kappaleessa 4.

3.7 Hankintojen kategoriointi

3.7.1 Hankintojen kategoriointi teoria

Hankinnat koostuvat useasta hyvin erilaisesta tuote- ja palveluryhmästä, siksi on hyvä kategorioida eli luokitella yrityksen tuotteet ja tuoteryhmät. Hankintakategoria on joukko nimikkeitä, joita johdetaan hankinnoissa yhtenä kokonaisuutena. Tällä menettelyllä yritys saa, sekä niin säästöjä, kuin tehokkuutta. Hankintoja voidaan luokitella esimerkiksi: Taloudellisen merkityksen perusteella, hankinnan volyymin perusteella, käyttökohteen, hankinnan kohteen monimutkaisuuden mukaan, ostettavan kohteen luonteen tai hankintalähteen sekä toimittajan perusteella. Johtamisen sekä ohjaamisen kannalta ei ole viisasta käsitellä kaikkia hankintoja samalla tavalla, vaan käsitellä niitä hankintakategorioittain. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 107-114.)

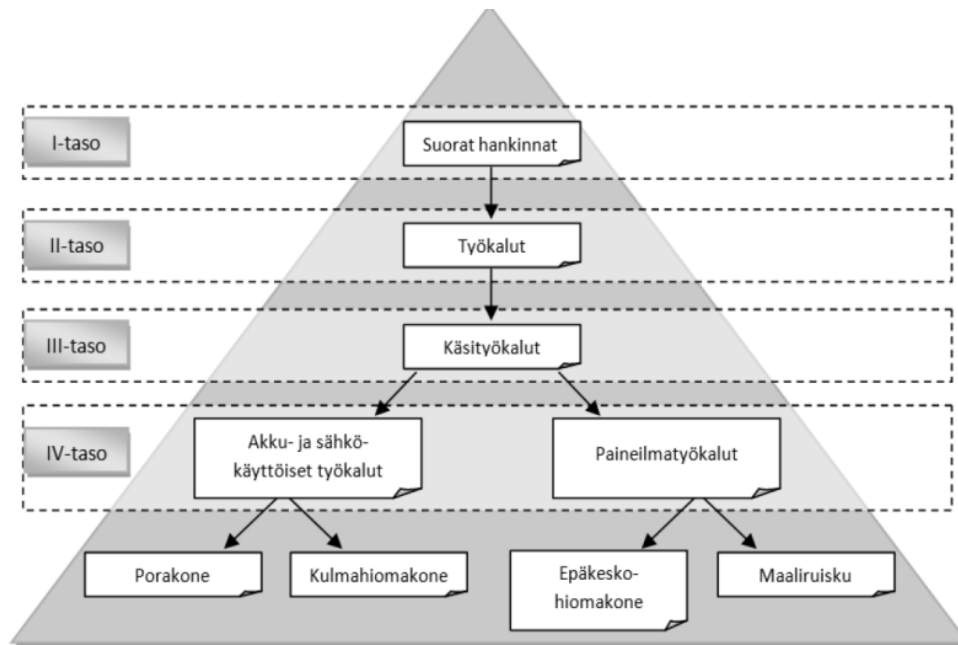
Hankintojen keskittäminen tuo usein hajauttamista paremmat hyödyt. Hankintojen uudelleen organisointi voi olla tarpeen, jos organisaatiosi hankintoja halutaan kehittää.

Myös hankintojen kategorisointi tuo monia hyötyjä. Niiden muodostaminen:

1. selkiinnyttää hankintojen organisointia ja johtamista
 2. mahdollistavat yhtenäiset toimintatavat
 3. ohjaa hankintapäätöksiä ja kehittämistä
 4. parantaa kilpailukykyä: mittakaavaetujen hyödyntäminen ja hankintaosaamisen parantaminen
 5. helpottaa toimittajien ja nimikkeiden määrän vähentämistä ja päällekkäisyyksiä.
- (Profinna, 2013)

Taija Toivosen opinnäytetyön mukaan tuotekategorioinnin luokittelua voidaan havainnollistaa neljällä eri tasolla. Esimerkkiyrityksen tuotevalikoimaan kuuluu: Autojen varaosat, vapaa-ajan tarvikkeet, piha ja puutarha tuotteet sekä erilaiset työkalut.

1. Ensimmäisellä tasolla jaotellaan hankinnat niiden tärkeyden eli prioriteetin mukaan: suorat hankinnat, epäsuorat hankinnat sekä investoinnit.
2. Toisella tasolla muodostuvat hankintaryhmät. Tätä tasoa tarkasteltaessa tulisi pystyä havaitsemaan, minkälaisia hankintakategorioita tason alaisuuteen kuuluu.
3. Kolmatta tasoa nimitetään hankintakategoriatasoksi eli toiminnalliseksi tasoksi. Kaikki kategorisoinnin tuomat edut ovat huomattavissa tällä tasolla. Kolmannelle tasolle olevien kategorioiden pitäisi olla mahdollisimman tasaisia niin arvoltaan kuin kulutukseltaan, jotta ohjattavuuden, hallittavuuden sekä vastualueiden määrittelemisen olisi helppoa ja selkeää. Tälle tasolle tärkein huomioitava tekijä on toimittajamarkkinoiden soveltuminen kategorioiden tarpeisiin.
4. Neljäs taso tunnetaan nimellä nimikeryhmätaso, jossa nimikeryhmät sisältyvät hankintakategoriaan, jonka nimikeryhmien joukko muodostaa kolmannelle tasolla. Tämä edellyttää, että nimikeryhmien määrittelyiden tulisi olla tarkat sekä kuvaavat, jotta tuotesijoittelusta kategorioihin tulisi mahdollisimman yksinkertaista.



Kuva 21. Spend-analyysin prosessi. (Kategoriastrategiatyökalusetti 2012, 18)

4 Nykytilan kuvaus

Tässä kappaleessa esitellään Spend/ABC-, portfolioanalyysin ja Sisu-osaston sisäisen tyytyväisyyskyselyn nykytilan analysoinnin tulokset Sisu-osaston hankintatoimen yhden tärkeän osa-alueen, eli tavarantoimittajan johtamisen näkökulmasta. Sisu-osaston sisäisen tyytyväisyyskyselyn tuloksien perusteella valitsin jatkokehittämiskohteet:

-Kilpailutus

-Toimittajan arviointi ja mittaus

-Yhteistyö toimittajan kanssa

Toimenpiteet, joilla kehittämiskohteita kehitetään:

-kilpailutusmalli (tehdään tämän opinnäytetyön ulkopuolella)

-toimittaja-arviointilomake, jonka seurannan tuloksia käsitellään kappaleessa 7.

-sopimusohja (tehdään tämän opinnäytetyön ulkopuolella)

Sisu-osaston oston henkilöiden kanssa kuluneen vuoden aikana käytyjen avoimien keskustelujen, palaverien pohjalta selvisi, että suurimmat ongelmat ostotoiminnassa ovat toimittajakentän johtamisessa ja kilpailuttamisessa. Alla kuva 22., jossa tarkempi erittely palaveriaiheista ja osallistujista.

Osallistajat	aihe	ajankohta
Merja Riimukallio ja Harri Sutinen	Prosessikuvaus toimittajahallinnasta, kilpailutusmalli ja sopimus pohja	17.6.2013
Marko Salonen, Kim Jokinen, Kiti Ojanen, Haris Theocharus ja Pasi Yliskylä	toimittaja-seurantalomakkeen käyttöönotto-opastus ja seurantalopalaveri ja yleinen tiedon tasaus	8.5.2013
Merja Riimukallio ja Harri Sutinen	Prosessikuvaus toimittajahallinnasta	15.3.2013
Merja Riimukallio ja Harri Sutinen	Konsernihankinnan mallit	18.2.2013
Marko Salonen, Kim Jokinen ja Pasi Yliskylä	OTN tutkimuskohteen määrittelyä	16.1.2013
Marko Salonen, Kim Jokinen, Mika Niemi, Merja Riimukallio ja Pasi Yliskylä	Konsernihankinnan nykytila	10.1.2013
Siv Relander, Marko Salonen, Kim Jokinen ja Pasi Yliskylä	Agendalla kolmikantasopimus ja salaiseksi julkistettavat osa-alueet.	27.11.2012

Kuva 22. Palaverien aiheet, ajankohdat ja osallistuja

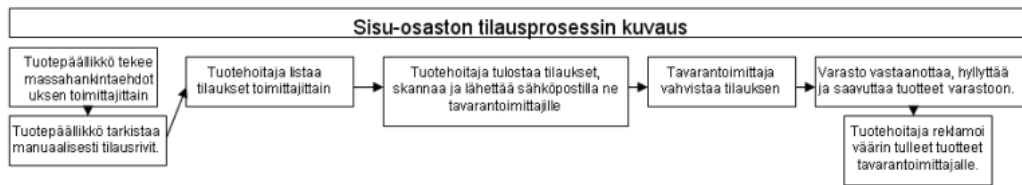
Toimittajakenttä on laaja 231 toimittajaa, joista kotimaisia 157kpl:tta ja ulkomaalaisia 74kpl:tta. Tavarantoimittajien kilpailuttamiseen, kehittämiseen tai johtamiseen ei ole juurikaan ollut käytettävissä henkilöstöresursseja, koska osaston on mennyt jo useamman vuoden alimiehityksellä yleisen huonon taloudellisen tilanteen takia. Myös elektronisten työkalujen hyödyntäminen ja varsinkin niiden kehittäminen on ollut osaston toiminnan kehittymättömyydessä suuressa roolissa. Osastolla on ollut SAP toiminnanohjausjärjestelmä käytössä, mutta sen täysmittaiseen hyödyntämiseen ei ole ollut resursseja. Operatiiviseen toimintaa tämä peilautuu, että tilaukset tavarantoimittajille on lähetetty, joko skannaamalla tilaus sähköpostin liitteeksi tai faksaamalla se eteenpäin. SAP toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämättä jättäminen on johtunut siitä, että 95 % toiminnoista ja kehitystoimenpiteistä kohdistuu ydin liiketoiminnan eli, Mercedes-Benz varaosalogistiikan hallinointiin. Tällöin resursseja ko. osaston toiminnan kehittämiseen ei ole käytetty. Mielestäni henkilöstö- ja kehitystoimien resurssien puute on Sisu-osaston tapauksessa suurin syy siihen, miksi tavarantoimittajakentän johtamiseen ja kehittämiseen ei ole ollut mahdollisuutta. Henkilöstöresurssien takia mielestäni seuraavat puutteet tulevat ilmi.

1. Tavarantoimittajien hallinta ja käytettävissä olevat työkalut ovat olleet niin sanotusti kadoksissa. Käytössä olevat tavarantoimittajan johtamiseen käytettävät toimintamallit on ostoja tekevien henkilöiden päässä ja yhteisesti sovittua toimintamallia ei ole tehty ja kirjattu ylös, joka mielestäni lisää virheiden ja ylimääräisen työn määrää.

2. Sisu-osastolla oston operatiivista toimintaa tekevien keskuudessa tiedossa toimittajat, joiden kanssa homma toimii ja kenen kanssa ei. Faktapohjaisia mittareita tai työkalua toimittajien toiminnan arvioimiseen tai johtamiseen ei ole luotu. Tästä johtuen mielestäni Sisu-osastolla ei ole tarvittavia tietoja johtaa tai arvioida tavarantoimittajien toimintaa. Faktisten toimintaa mittaavien raporttien puuttuminen johtaa siihen, että tavarantoimittajan kanssa käytävien keskustelujen pohjaksi ei ole esittää mitään faktista tietoa toiminnan laadukkuudesta. Eikä tällöin ole mahdollisuutta kehittää tavarantoimittajan toiminnan laadukkuutta.
3. Toimittajia ei siten ole myöskään luokiteltu, esim. käytettyjen ostovolyymien perusteella, jotta yhteistyötä ja toiminnan kehittämistä olisi tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeiden toimittajien kanssa voitu tehdä. Mielestäni nyt tähän on työkalu olemassa (ABC-analyysi), jota tulevaisuudessa pitää hyödyntää tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeiden toimittajien tunnistamiseksi.
4. Käytännön operatiivisessa toiminnassa tavarantoimittajien kanssa ei ole oltu henkilökohtaisessa yhteydessä muutama vuoteen. Yhteydenpito on tapahtunut pääsääntöisesti puhelimitse tai sähköpostitse. Mielestäni tämä johtaa toiminnan kehittymisen taantumiseen ja estää toiminnan kehittymisen tavarantoimittaja ja ostavan organisaation välillä kommunikoinnin puutteen takia. Ihanteellisessa tapauksessa toimintaa suunniteltaisiin yhdessä ja haettaisiin ratkaisuja, jotka hyödyttäisivät molempia puolia taloudellisesti.
5. Systemaattista kilpailutusta Sisu-osastolla ei ole käytössä. Toimintamalli on ns. työntekijöiden päässä, eikä siitä ole tehty yhteisesti sovittua toimintamallia. Uusia tavarantoimittajia ei systemaattisesti ja aktiivisesti etsitä, vaan ostettavien osien ostohintoja kilpailutetaan tarvittaessa sähköpostitse jo olemassa olevilta tavarantoimittajilta. Ostotapaa ohjaa suuresti se, että varaosat ostetaan mieluummin samalta valmistajalta, joka tekee osat uuteen valmistettavaan autoon. Näitä erikoisosatoimittajia on vaikea korvata, koska valmistaja on spesifoinut tuotteet minkä pohjalta tavarantoimittaja valitaan myös jälkimarkkinoiden varaosien tavarantoimittajaksi. Tällöin vastuun

kantaminen pysyy valmistajalla. Mielestäni tällainen määrätty ostojen suuntaaminen tietyille tavarantoimittajille ajaa huonoon markkinatilanteeseen, jossa ostettavien tuotteiden hinnat ovat selvästi markkinatasoa korkeammalla. Tavarantoimittajan ja ostajan voimatasapaino on vääristynyt, eikä vapaata kilpailua pääse tapahtumaan. Tämä taasen mielestäni johtaa siihen, että loppukäyttäjälle esitettävät esimerkiksi huoltohinnat varaosien hinnoista johtuen ovat selkeästi kilpailijoiden hintatasoa korkeammat.

6. Sisu-osaston varastoitaville varaosille on käytettävissä olevalle vaihtomaisuuden määrälle on annettu budjettiarvot, joka mielestäni hyvä asia, koska se luo ostotoiminnalle raamit. Myös varastonkiertoa ja palveluastetta seurataan, mutta ei kylläkään järjestelmällisesti. Mielestäni kokonaiskustannuksia ajatellen juuri näiden mittarien seuraaminen olisi tärkeässä roolissa kustannuksia seurattaessa. Toimitusajan ja tilauserien kappalemäärät tavarantoimittajat päättävät tuotteiden hinnoittelumallillaan. Tähän mielestäni huonoon tilanteeseen on johtanut se, että Sisu-päämies on määrännyt käytettävät tavarantoimittajat.
7. Operatiivisen ostotoiminnan tilausprosessissa tärkeimmät toimittajat käydään tilausehdotuksella läpi kerran viikossa ja kaikki joka toinen viikko. Yleensä viikoittain tehtävässä tilausehdotuksessa tilattavaksi kertyy noin 100kpl:tta tuoterivejä ja joka toinen viikko tehtävässä 200kpl:tta. Yhteensä Sisu-nimikkeitä on noin 3797kpl. Tuotepäällikön tekemällä massatilausehdotuksella käydään läpi kerralla kaikki toimittajat. Tilausehdotuksen noutaa tuotehoitaja systeemistä ja tulostaa tilaukset toimittajittain paperille. Nämä tilaukset joko skannataan ja lähetetään sähköpostitse tai faksataan tavarantoimittajalle. Tuotehoitaja ottaa myös vastaan tilausvahvistuksen. Tavarantoimittajalta tulevasta laskusta prosessia eteenpäin hoitaa tuotehoitaja. Tuotepäällikkö ei tiedä tai seuraa saapuvien tuote-erien toimitusvirheitä tai toimitusongelmia. Mielestäni ostoprosessin toimivuutta ajatellen on huono asia, että tilauksen ja sen vastaanottamisen tekee eri henkilö. Ostoprosessia kuvaa parhaiten alla oleva kuva 23. Kokonaisuuden hallitsemisen kannalta olisi mielestäni erityisen tärkeää, että yksi henkilö vastaisi koko operatiivisesta ostoprosessista alusta loppuun.



Kuva 23. Sisu-osaston ostoprosessin kuvaus

8. Varasto ottaa saapuvat tuotteet sisään, tarkistaa ja hyllyttää. Varasto reklamoi toimitusvirheistä tuotehoitajalle, joka informoi siitä edelleen tavarantoimittajalle. Tilausvahvistusta vastaanottamista, toimitusvirheiden määrää, laskutuksen onnistumista ja toimitusaikojen täyttymistä ei toiminnassa seurata, mitata tai kirjata mitenkään. Tämä on mielestäni huono asia, koska juuri seuranta toiminta olisi tavarantoimittajan laadukkaan toiminnan johtamisen näkökulmasta tärkeää, koska juuri tällä virheiden kirjaamisella toimintaa pystyttäisiin kehittämään/johtamaan ja kokonaiskustannuksia pienentämään. Tavarantoimittajan toiminnan laadukkuuden seuraamista varten on luotu toimittaja-arviointilomake, jonka sääntillisen päivittämisen avulla voidaan tulevaisuudessa tavarantoimittajien toimintaa johtaa tehokkaammin. Tämän avulla myös kokonaiskustannuksia alennetaan mm. vähentyneiden työtuntien ja turhaan edestakaisin lähetettävien tuotteiden lähetyskustannusten vähentyessä.
9. Tavarantoimittajat/valmistajat ovat pääasiassa suomalaisia, joiden tuotantomäärät/tilausmäärät on rajattuja tiettyyn kappalemäärään. Joka tarkoittaa käytännössä suurta useamman viikon tai jopa kuukausien myyntimäärää käsittävää tiluserää. Tarvittaessa suurilta toimittajilta saadaan tuotteet muutamassa päivässä lentorahdilla jos tavara varastosta loppuu, joka toki aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Osa tuotteista tulee jopa paketoimattomina ja suurissa erissä. Pakkaustoimintaa tehdään omassa keskusvarastossa. Tuotteet ovat spesifioitu Sisu-tuotemerkillä ja valmistajan tuotekoodille. Tuotteita ei myydä muille, kun pelkästään Sisulle. Tavarantoimittajakontaktit ja muut toiminnan ehdot tulevat Oy Sisu-Auto Ab:lta. Mielestäni on huono asia, että ostotoimintaa määrää suuresti ajoneuvovalmistajan Sisu-Auton tekniset vaatimukset, jotka rajoittavat

tavarantoimittajien valintaa. Tämä asettaa tavarantoimittaja valta-asemaan, joka on hankintatoimen kilpailutuksen näkökannalta erittäin huono asia.

4.1 Nykytila-analyysi

4.1.1 ABC- ja Spend-analyysi

Selvittääkseni ostovolyymien jakautumista toimittajittain tein yksinkertaisen ABC analyysin Sisu-osaston vuoden 2012 käytetyistä ostoista. Data saatiin organisaation SAP toiminnanohjausjärjestelmästä. Ostoista ja tuotenumeroista eriytettiin pois aineistoon mukana tulleet Renault-varaosien ostot.

Sisu-osaston vuoden 2012 ostojen kokonaiskuvaa selvittäessä ABC-analyysillä totesin Spendin määräytyvän siten, että 80 % osaston ostoista kohdistuu 33kpl toimittajista, kun kokonaismäärä toimittajia Sisu-osastolla on 231kpl. Ostojen määräytymistä peilattaessa tuotenumermäärään niin 3797kpl Sisu-tuotenumeroista 602kpl kattaa 80 % osaston vuosi ostoista. Analysoidusta ostoista määritin A-luokan tuotteiden osuuden määräytyvän 80,02 % -määräiseen osuuteen vuosiostoista Excel-taulukossa, vaikka tuotenumeroiden euromääräisen jakaantumisen osuuteen verrattuna olisi voinut tuotteiden numeraalista määrää taulukossa kasvattaa.

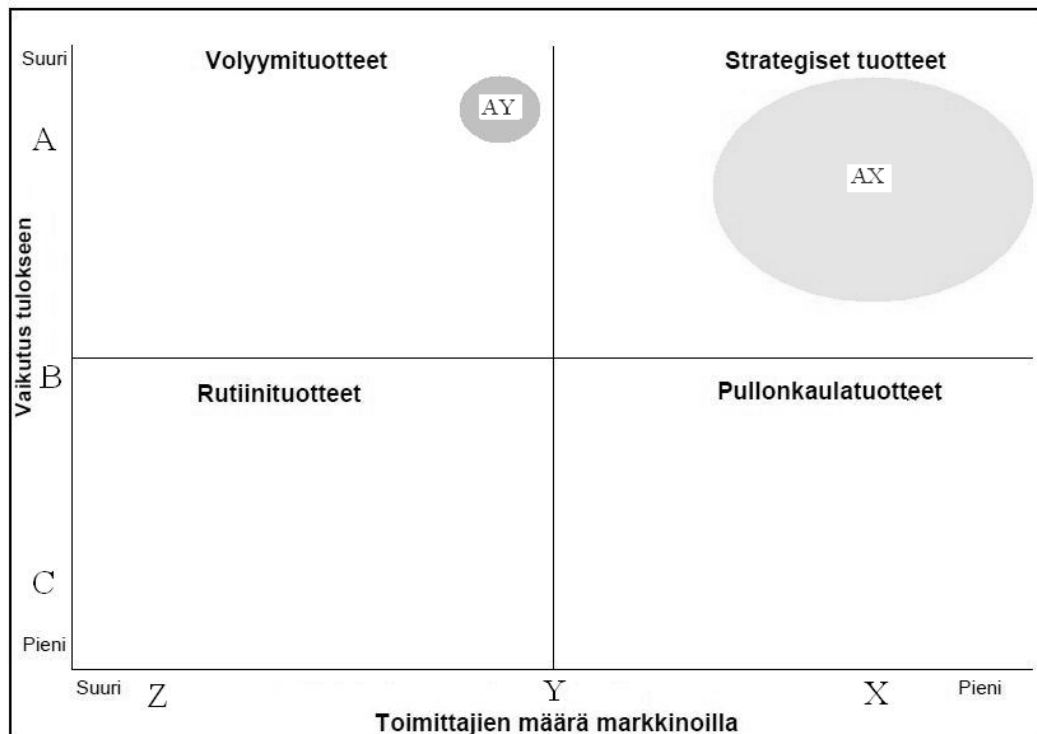
Kuitenkin voidaan todeta, että Paretonin-sääntö pätee myös Sisu-ostoihin niin tuotemäärien, että toimittajien määrän jakautumisen osalta. ABC-analyysin avulla tehdyn Spendin avulla saatiin todennettua Y-akselin A, B, C -luokkien tuotteet. Kuten aikaisemmin tekstissä on kerrottu, analysoinnin osalta keskityimme vain tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeimpiin A-luokan tuotteisiin, joka toimii myös tutkimuksen rajauksena.

4.1.2 Portfolioanalyysi hankinnoista

Portfolioanalyysin avulla analysoin samaista Sisu-osaston vuosiostojen datasta löytyneiden A-tuotteiden tavarantoimittajien voimasuhteita. Analyysin perusteella voidaan todeta, että 602kpl A-luokan tuotteesta vain 29kpl:ella oli enemmän, kuin yksi tavarantoimittaja. Prosentuaalisesti 95 %:lla A-luokan tuotenumeroille löytyi

ainoastaan yksi (X) tavarantoimittaja ja vain 5 % osuudella tuotteista oli kaksi tai enintään neljä (Y) tavarantoimittajavaihtoehtoa. Yhdelläkään A-ryhmän tuotteella ei ollut suositeltavaa viittä > (Z) tavarantoimittajavaihtoehtoa.

Tällaisessa neuvotteluasemassa ja markkinatilanteen voimasuhteessa on Sisu-osastolla valitettavan huono tilanne neuvotella tavarantoimittajan kanssa. Ainoa järkevä ja suotava vaihtoehto olisi hakea korvaavia tavarantoimittajia, jotta voimasuhteet ja neuvotteluasema toimittajamarkkinoilla parantuisi.



Kuva 24. Portfolioanalyysin nelikenttämalli.

4.1.3 Sisu-osaston tyytyväisyyskysely

Nykytilan tarkemman selvityksen takia tein Sisu-osastolle sisäisen tyytyväisyyskyselyn. Kyselyn avulla tarkoitukseni oli kerätä uutta tietoa Sisu-osaston nykytilasta ja sen toimittajamarkkinoiden johtamiseen liittyvien puutteiden ja epäkohtien löytämiseksi. Toteutetun kyselyn avulla löydettiin kriittisimmät ja pikaisinta apua tarvitsevat kehityskohteet.

Varsinaisen kyselyn tein Digium-kyselyohjelmalla. Kyselyyn päädyttiin aikatauluresurssien takia, koska vähäisistä henkilöstöresursseista johtuen osastolla työskentelevien työaika oli niin sanotusti kortilla. Kyselyn puolesta puhui myös sen toistettavuus ja luotettavuus, koska samat kysymykset voidaan kysyä samoilta Sisuosaston vastaajilta. Kysely toistettiin ensimmäisessä kyselyssä ilmenneiden kriittisten asetetun kriittisen rajan (3.0) alittaneiden kysymysten osalta. Kriittiseksi rajaksi päädyin, jotta toiminnan kannalta kriittisimmät kehityskohteet löydettäisiin. Raja-arvoa puolesta puhui myös se, että sen avulla aikaisemmin tutkimuksessa esiin tulleet kehittämiskohteet löydettiin uudestaan kyselyllä. Myös tulevaisuuden kehityskohteiksi ja seurannan kohteiksi saimme tällä raja-arvolla kehityskohteita kerättyä tarpeeksi. Kehitystoimien jälkeisen seurantajakson jälkeen uudella kyselyllä haettiin tietoa siitä miten kehitystoimilla onnistuttiin kehittämään toimintaa.

Varsinainen kysely tehtiin maaliskuun aikana ja kysymykset aseteltiin viitekehykseen kappaleeseen 2.2 "Toimittajien hallinta" peilaten ja alustavien käytyjen palaverien ja keskusteluissa ilmenneiden toiminnan epäkohtiin liittyen. Kysely suoritettiin huhtikuun alussa ja siihen vastasi kaikki niin strategisesta, kuin operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt.

Keskimäärin vastaamiseen kului vastaajalla aikaa 10-15 min ja kaikki kyselyyn kutsutut (viisi henkilöä) vastasivat siihen. Myös tutkija itse vastasi kyselyyn.

Kyselyn vastauksille määriteltiin skaalaksi 1-5 ja kysymyksillä haettiin mielipidettä millainen on toiminnan nykytila kysymykseen/väittämään peilaten. Kyselyn lopputuloksen raja-arvoksi määritin 3.0. Jos kyselyn kysymyksiä vastauksien keskiarvo on alle 3.0, valitaan se kriittiseksi "ongelma-alueeksi". Kriittisiä ongelma-alueita nimitetään myöhemmin myös kehittämiskohteena, joihin työn lopputuloksena tehtiin työkaluja näiden osa-alueiden asioiden kehittämiseksi. Alla olevien kyselyn osa-alueiden kautta käyn vastaukset läpi ja analysoin niiden tuloksia. Esitän myös tietyissä kohteissa toimenpiteitä joita mielestäni pitäisi aloittaa. Kyselylomake ja sen vastaukset löytyvät alla olevien kyselyn osa-alueiden tekstien jälkeen.

Tilausprosessi

Kyselyn osa-alueiden tarkempi tarkastelu osoittaa, että Sisu-osastolla operatiivisesta ja strategisesta työstä vastaavat henkilöt eivät pidä sitä ongelmana, että eivätkö he tietäisi mitä tuotteita ja määriä he saavat tilata varastoon. Tämä sinänsä on hyvä asia, että toiminnan esteenä ei ole se, että toiminta olisi liian hallinnoitua, jopa byrokraattista. Toisaalta kysely ei anna sitä tietoa ilmi, että tietävätkö ostajat mikä olisi optimimäärä kokonaiskustannusten osalta tilata tuotteita. Tätä on hyvä osastolla myös miettiä. Keskiarvon mukaan akuuttia ongelmaa ei myöskään ole toimittajien tietojen ja itse tilaamisen prosessin osa-alueissa. Tärkeää olisi kuitenkin myös prosessinäkökulmasta miettiä tehdäänkö/tekeekö ostoprosessissa oikeat henkilöt oikeita asioita. Sisu-osaston henkilöstön mukaan resurssit riittävät huolelliseen ja prosessinomaiseen hankintatoimen hoitamiseen. Asian tarkempi tutkiminen ja tehtävien uudelleen resursointi vapauttaisi varmasti työaikaasi asioiden laadukkaampaan hoitamiseen.

Toimittajamarkkinoiden tunnettuus ja tuotetarjooma

Tyytyväisyyskyselyn mukaan voidaan myös todeta, että akuutteja toimenpiteitä ei myöskään tarvita tavarantoimittajakentän tunnettuuden ja niiden tuotevalikoiman selvittämiseksi. Voidaankin todeta, että tätä varmasti selvittää pitkäaikainen toiminta Sisu-päämiehen osoittamista tavarantoimittajista. Sisu-osaston kanssa käydyissä keskusteluissa on tullut ilmi, että hankintatoimi on pääasiassa kohdistunut Sisu Auto Oy:n nimeämien tavarantoimittajien kanssa. Jälkimarkkinoilla käytetyt varaosat on ostettu samoilta toimittajilta, jotka ovat toimittaneet osat myös uusiin valmistettaviin ajoneuvoihin. Todettava on, että toimittajamarkkinoiden vapautuessa täydentymään kilpailevilla tavarantoimittajilla korostuu toimittajamarkkinoiden tunteminen. Jokaisen tuoteryhmävastuullisen pitää tuntea toimittajamarkkinat varmistaakseen kilpailukykyisen toimittajavalikoiman ylläpidon. Ostajien pitkäaikainen ja monipuolinen koulutus- ja osaamistaso on myös varmistanut tämän hetkisen osaamisen tarpeen tuotteiden teknisen osaamisen alueelta. Tulevaisuudessa osasto joutuu kyseenalaistamaan ja arvioimaan osaamisen riittävyyden ja ajantason jos aikovat laajentaa toimittajavalikoimaan päämiehen valitsevien toimittajien ulkopuolelta.

Tavarantoimittajan arviointiprosessi

Kyselyn mukaan juuri tavarantoimittajan arviointiprosessin osa-alueella on selkeitä puutteita. Puutteet konkretisoituvat puuttuvilla työkaluilla, joilla tavarantoimittajien laadukasta toimintaa voitaisiin mitata ja arvioida. Voidaan todeta myös, että yhteisesti sovittu ja kuvattu toimittajakentän johtamisen prosessin omainen toimintamalli puuttuu. Kuten aikaisemmin tekstissä on todettu, on Sisu-osaston ostajilla ”mutu-tuntumalla” tiedossa toimittajat, joiden kanssa toiminnan laadukkuus on kunnossa ja kenen kanssa ei. Tällainen mutu-tieto ei käytännön toiminnan johtamisessa riitä vaan käytännön toiminnan tueksi täytyisi saatavilla olla faktinen raportti tavarantoimittajakentän johtamisen avuksi.

Tavarantoimittajien johtaminen

Sisu-osaston toiminnan tilaa tavarantoimittajan johtamisen näkökulmasta ilmentää ko. kyselyn osa-alueen tulokset. Tavarantoimittajan johtamisen toiminnan osa-alueiden puutteista puhuu hyvin kyselyn tulos. Jokaisen osa-alueen kysymyksen kohdalla kriittisen toiminnan puutteista puhuu kysymysten keskiarvon putoaminen raja-arvoon 3.0 tai sen alle. Kyselyyn vastanneiden mielestä osaston puutteita ovat juuri tavarantoimittajien ohjauksen ja kehittämisen puute. Vastanneiden mielestä osaston toiminnassa ei tavarantoimittajien palvelukykyä ja laatua mitata tarpeeksi. Tavarantoimittajien kanssa yhteydenpito on lähes olematonta ja yhteistyö toiminnan kehittämisen näkökulmalta on puutteellista. Vastaajien mielestä tavarantoimittajien mahdollinen erityisosaaminen ei ole tuonut osaston toiminnalle lisäarvoa. Vain yhteisymmärrys vastaajien kesken kysymykseen - menestyksellinen ja pitkäaikainen yhteistyö tavarantoimittajan kanssa perustuu mielestäni luottamukseen ja yhteistyöhön oli kiitettävällä tasolla.

Seuraavat asiat ovat mielestänne tärkeitä ostaessanne tuotteita tavarantoimittajalta

Jokainen kyselyyn vastannut oli yhtä mieltä siitä, että tuotteita tavarantoimittajalta ostettaessa tuotteen laatu, tuotteen hinta, tavarantoimittajan maine ja ostajan kokemukset tavarantoimittajan suuntaan merkitsevät paljon. Tärkeänä pidetään myös tavarantoimittajan toiminnan laadukkuutta, että tuotteet tulevat ajallaan ja laskut oikein. Tavarantoimittajan aktiivisuutta toiminnan kehittämiseen ja

kokonaiskustannusta alentamiseen ei nähty niin tärkeänä. Tähän varmastikin liittyy, että kaikki kyselyyn vastanneet eivät nähneet suoraa yhteyttä käytännön toimintaan toimittajan johtamisen näkökulmasta. Tärkeimpänä asiana pidettiin toiminnan varmuutta ja jatkuvuutta, joka mielestäni osoittaa, että toiminnan laadukkaan jatkumon kannalta tärkein, eli toiminnan jatkuvuus pidemmällä aikajaksolla oli jokaisen arvomaailmassa sisäistetty. Onhan selvää, jos tuotteita ostettaisiin jokaiselta pieneltä epävakaaltakin toimijalta, vaarannettaisiin siinä myös oman laadukkaan toiminnan jatkumoa.

Avoin palaute

Avointa palautetta kysyttäessä nousi vastaajien keskuudessa seuraavat seikat. Vastaajien mielestä heiltä puuttuvat, sekä oheistus, että työkalut tavarantoimittajien johtamiseen ja arvioimiseen. Kyselyn avoimen palautteen perusteella myös ostojen seurantaan tarvittaisiin toimiva oston raportointi SAP toiminnanohjausjärjestelmään.

Kyselyn lopputuloksesta on vastausten pohjalta nähtävissä, että juuri toimittajien kilpailutuksen, arvioinnin, toiminnan laadun mittauksen ja yhteistyön osalta on osaston toiminnassa puutteita.

	Kaikki vastaajat
	N=5
Miten hyvin seuraavat väittämät mielestänne pitävät paikkansa osastonne tilausprosessissa? Arvioikaa oletteko väittämistä samaa vai eri mieltä.	3,92
A. Tiedän mitä tuotteita ja määriä saan/voin tilata varastoomme?	4,60
B. Käytettävien sopimustoimittajien tiedot on mielestäni helposti saatavilla?	3,40
C. Tuotteiden tilaaminen on mielestäsi helppoa ja selkeästi ohjeistettua?	4,00
D. Saan toimitusaikataulusta tarpeeksi tietoa tavarantoimittajien taholta?	4,20
E. Resurssit riittävät huolelliseen ja prosessinomaiseen hankintatoimen järjestelyyn?	3,40
Miten hyvin seuraavat väittämät mielestänne pitävät paikkansa toimittajamarkkinoiden tunnettuudesta ja tuotetarjoomasta? Arvioikaa oletteko väittämistä samaa vai eri mieltä.	3,72
A. Tunnen mielestäni tarpeeksi hyvin tavarantoimittajat ja kohdemarkkinat?	4,00

B. Tiedämme alan toimittajien yleisen kustannustason verrataksemme tavarantoimittajien kilpailukykyä?	3,40
C. Käyttämämme tavarantoimittajat ymmärtävät tarpeemme hyvin?	3,80
D. Haluan ja pystyn vaikuttamaan tavarantoimittajan valintaan?	3,40
E. Tiedän tarpeeksi ostettavien tuotteiden teknisistä vaatimuksista?	4,00
Miten hyvin seuraavat väittämät mielestänne pitävät paikkansa tavarantoimittajan arviointiprosessissa? Arvioikaa oletteko väittämistä samaa vai eri mieltä.	3,44
A. Toimittajien arviointi- ja kilpailutusprosessi on selkeä?	2,40
B. Käyttämämme työkalut tavarantoimittajien arviointiin, kilpailuttamiseen, johtamiseen ovat kunnossa?	2,20
C. Tavarantoimittajien toimituslaatu on pääsääntöisesti hyvä (reklamaatioiden määrä, toimitusvarmuus)?	4,20
D. Reklamaatioiden toimenpiteet tulevat tehdyksi riittävän nopeasti tavarantoimittajien taholta?	4,20
E. Tavarantoimituksien toimitusaikaa, -valmiutta ja -varmuutta pitäisi parantaa?	4,20
Miten hyvin seuraavat väittämät mielestänne pitävät paikkansa tavarantoimittajan johtamisessa? Arvioikaa oletteko väittämistä samaa vai eri mieltä.	3,24
A. Tavarantoimittajia ohjataan ja kehitetään taholtamme?	3,00
B. Menestyksellinen ja pitkäaikainen yhteistyö tavarantoimittajan kanssa perustuu mielestäni luottamukseen ja yhteistyöhön?	4,60
C. Tavarantoimittajien palvelukykyä ja laatua mitataan mielestäni tarpeeksi?	3,00
D. Tavarantoimittajat kehittyvät ja yhteistyötä kehitetään tarpeeksi?	3,00
E. Olemme saaneet tavarantoimittajan erityisosaamisesta lisäarvoa toiminnallemme?	2,60
Seuraavat asiat ovat mielestänne tärkeitä ostaessanne tuotteita tavarantoimittajalta?	4,55
A. Tuotteen laatu	5,00
B. Tuotteen hinta	5,00
C. Tavarantoimittajan maine	4,20
D. Ostokokemus ja suhteet tavarantoimittajaan	4,60
E. Tavarantoimittajan toimitusten laadukkuus	4,60
F. Tavarantoimittajan sitoutuminen kokonaiskustannusten alentamiseen	4,20
G. Tavarantoimittajan aktiivisuus toimintojen kehittämiseen	4,00
H. Tavarantoimittajan toiminnan varmuus ja jatkuvuus	4,80

Yhteenveto	3,86
-------------------	-------------



Taulukko 1. Sisu-osaston sisäisen tyytyväisyyskyselyn tulokset.

Onko teillä jotain lisättävää aiheisiin liittyen?
Meiltä puuttuu ohjeistus, sekä työkalut toimittajien johtamiseen ja arvioimiseen.
Ostohjeistus ja toimittajien arviointityökalut puuttuvat kokonaan.
Ei ole :)
Ostojen seurantaan ei ole vielä kukaan SAPissa kunnan raportointia
Jossain kysymyksissä olisi saanut ns neutraali vastaus eli keskikohta eli nyt samaamieltä tai erimieltä

Taulukko 2. Sisu-osaston sisäisen tyytyväisyyskyselyn avoimet kommentit.

4.2 Toimittajahallinnan työkalut

Sisu-osaston sisäisen tyytyväisyyskysely toi selkeitä kehityskohteita ja parannusehdotuksia toimittajakentän hallinnan kehittämiseen. Nykytila-analyysin kokonaiskuvan perusteella Sisu-osasto tarvitsee ehdottomasti erilaisia työvälineitä toimittajien hallintaan, joista ehdotelmia alla olevassa kuvassa 21. on lueteltu.

Kuten teoriaviitekehityksessä (kappaleessa 2.2) on todettu toimittajien kanssa tehtävä kehitysyhteistyö toimitusketjun sisällä säästää rahaa tuotteiden saatavuuden parantumisena ja pienempien useimpien toimituserien myötä. Toimittajilta saadaan monesti sellaista uutta osaamista, jota ei omassa talossa välttämättä ole olemassa. Uudet kehittämisen osa-alueet löytyvät yhteistyössä toimittajien kanssa kun uskalletaan olla yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa ja löytää uusien ideoiden kautta aivan uutta kehitettävää. Ostavan yrityksen ja toimittajaverkoston välisen yhteistyön sujuvuuden varmistamiseksi on kiinnitettävä huomiota yhteistyön organisointiin. Toimittajaverkoston kanssa on yhteistyön organisoimiseksi laadittava yhteisesti sovitut pelisäännöt ja toimintaperiaatteet. Määriteltävä on yhteistyön tarve eri yhteistyötahojen ja toimittajajaritysten kanssa. Sovittava on myös yhteistyön organisoinnista, määriteltävä resurssit ja nimetyt vastuuhenkilöt molempien osapuolten

osalta. Taulukon tarkoituksena on ollut luoda selkeä prosessin omainen malli toimittajahallinnan osa-alueista ja tarvittavista työkaluista.

ABC analyysi toi minulle toiminnan tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeimmät 167kpl:tta A-luokan tuotetta ja 33kpl:tta A-luokan tavarantoimittajaa. Portfoliaanlyysin tulos puolestaan näytti, että vain viidellä prosentilla kaikista A-luokan tuotteista oli enemmän, kuin yksi tavarantoimittaja. Tämä tarkoittaa sitä, että valtasuhteet tavarantoimittajiin ovat varsin huonot ja vaihtoehtoisia tavarantoimittajia tarvitaan pikaisesti parantamaan Sisu-osaston osto-organisaation valtasuhteita. Jotta Sisu-osastolle voidaan etsiä uusia tavarantoimittajia, on työkalujen oltava niiden johtamiseen ja toiminnan tason arviointiin kunnossa.

Ohjeistukset ja työkalut on laadittu ja ensisijaisesti tarkoitettu volyymi ja strategisille tuotteille (A-tuotteille), mutta niitä voidaan myös käyttää muiden ABC- ja Portfolioanalyysissä tunnistettujen tuoteluokkien ja niiden tavarantoimittajien johtamiseen.

Toimittajien hallinta		
A. Uusien toimittajien etsintä, valinta ja kilpailuttaminen B. Uusien toimittajien arviointi ja kehittäminen C. sopimukset D. Toimittajien suorituskyvyn arviointi E. Hallittu toimittajan vaihtaminen		
A.	Uusien toimittajien etsintä, valinta ja kilpailuttaminen - uusien toimittajien etsimisen ongelma - toimittajamarkkinoiden tuntemus - mistä toimittajia etsitään ja kuka etsii - myös nykyisiltä toimittajilta tarjouspyyntö (yhdenvertaisuus)	Työkalut - google, sähköiset kilpailutuskanavat - markkinaturtemus = "kategoriamanagerit" - Extranetin ilmoitus hankintatarpeesta (miten toimittaja osaa hakea tietoa extranetistä?) - kilpailutusyökirja (otsikot sisällön kirjoittamisen ohjeiksi)
B.	Uusien toimittajien arviointi ja kehittäminen - toimittajan arviointi - kuka vaihtaan (millä perusteella kielteisen vastauksen) - tilaus (spot-tilaukset)	Työkalut - tarjouspyynnön valintakriteerien täytyminen/vertaaminen (laatu, toimintavalmius, jatkuvuus) - valmis asiakirjapohja tarjouspyynnön saaneille - sopimus pohja saataville "tskkilista". (Vehon yleiset hankintaehdot/hankintaohje)
C.	Sopimukset - sopimus - Sopimuksen elinkaaren päättäminen	Työkalut - sopimus pohja saataville. (Vehon yleiset hankintaehdot/hankintaohje) - tskkilista tarvittavista toimenpiteistä
D.	Toimittajien suorituskyvyn arviointi - toimittajan suorituskyvyn arviointi - toimitusaika - laskutus - reklamaatioiden käsittely - sopimusajan ehtojen täytyminen (kokonaiskustannustason laskeminen) - takuuajan seuranta ja varaosien saatavuus	Työkalut - tavarantoimittajan itsearviointilomake, jonka arvioimiseen tehty Veholla omat mittarit/astelko - mittarit suorituskyvyn arviointiin (toimitusreklaamaatiopohja, tuotevirheilmoitukset, kustannusten mittarointi)
E.	Toimittajan hallittu vaihtaminen - ennen toimittaja velvoitettu toimimaan mukana toimittajan vaihdoksessa	Työkalut - tarjouspyynnössä huomistava (tarjouskilpailussa myös vanhat toimittajat mukana) - sopimus pohjassa huomioitu toimittajavaihtamiseen liittyvä muutos aika

Kuva 25. Prosessin omainen työmalli tavarantoimittajien johtamiseen ja kehittämiseen.

4.2.1 Kilpailutus

Konsernitason hankintatoimessa on tehty jo muutaman vuoden hankintatoimen kehitystyötä ja konsernitason sopimusten luominen ja siihen liittyvät kilpailustointoiminta on ollut vahvasti toiminnassa mukana. Jo tähän tutkimustyöhön lähtiessä oli tietoisena

tarkoituksena peilata alemman organisaation hankintatoimintaa konsernitason toimintaan ja hakea sieltä työkirjamalleja, toimintaohjeita ja toimintamalleja alempien organisaatioiden tarpeisiin käytännön hankintatyöhön. Loppusuoralla konsernin hankintajohtajan kanssa päätettiin, että luotavia toiminta- ja työkirjamalleja ei luoda pelkästään Sisu-osaston vaatimuksia huomioiden vaan näiden toimintaohjeiden ja työkirjamallien luomiseen on otettava konsernitason näkökulma, jotta muualla konsernin organisaation hankintaosastoilla saataisiin näistä kehitystoimenpiteistä täysi hyöty käyttöön. Konsernin hankintajohtajan kanssa sovitaan käytännön työn jaosta, että prosessinomainen työhjeistus ja työkirjapohjat olisivat tulevaisuudessa koko konsernin organisaatioiden käytettävissä.

Osa tässä tutkimustyössä löydetyistä kehityshankkeista siirtyi konsernitason kehityshankkeeksi, kuten kävi esimerkiksi kilpailutusmallin kanssa. Tästä johtuen kilpailutusmallia tullaan suunnittelemaan ja loppuunsaattamaan käytännön toimintamalliksi tämän tutkimuksen ulkopuolella.

Mainittakoon tässä yhteydessä, että tutkija siirtyi työskentelemään konsernipalvelujen hankintaorganisaatioon 1.10.2013-> ja jatkamaan tässä tutkimuksessa löydettyjen kehityskohteiden eteenpäin viemistä konsernitason.

4.2.2 Toimittajan arviointi ja mittaus

Toimittajan toiminnan laadukkuuden arvioimiseen luotiin arviointilomake, jonka avulla on Sisu-osastolla seurattu toukokuun 2013 alusta saakka, että miten tavarantoimittajien toiminnan laadukkuus toteutuu sovittujen määritteiden mukaan. Aikaisemmin osastolla ei tavarantoimittajien toiminnan laatua ole tutkittu tai seurattu ollenkaan.

Käytännön seurantaan otetulla lomakkeella on mitattu miten tavarantoimittajat ovat onnistuneet toiminnassaan (laadukkuudessa) ja toimineet ohjeidemme mukaan. Toimittaja-arviointilomaketta on kehitetty muutama viikko käyttöönoton jälkeen mm. lisäämällä siihen kohta tilausvahvistuksen vastaanottamisesta. Käytännön tulokset ovat osoittaneet, että toiminta parantuu ja kehittyy, kun toimintaa seurataan ja

mitataan. Tärkeässä roolissa on myös kommunikointi niin osaston sisällä, kun tavarantoimittajien suuntaan.

Toimittaja-arviointityökirja sisältää seuraavat asiat. Liite 4.

- Montako tilausta/toimitusta näillä kahdella tuotteella oli vuonna 2013?
- Monessako toimituksessa oli toimitus oikein?
- Montako toimitusta tuli ajallaan?
- Monessako toimituksessa oli lasku oikein?

Myöhemmässä vaiheessa tämän opinnäytetyön seurannan ulkopuolella on tarkoituksena siirtää käytössä oleva toimittaja-arviointi Excel-työkirjamallista Sap toiminnanohjausjärjestelmään, eli ostoprosessin sisään. Tällöin tavarantoimittajien seuranta työkalut ovat myös koko konsernin organisaatioiden käytössä. Sabin avulla jatkossa pystytään paikallisten tavarantoimittajien toiminnan laadun seurantaan suorittamaan helpommin, samalla kun kotiinkutsuja ja laskun maksamista toteutetaan. Etuna Excel-seurantaan nähden on myös raporttien helpompi saatavuus.

4.2.3 Yhteistyö toimittajan kanssa

Nykyisin Sisu-osastolla on keskitytty aktiivisemmin tavarantoimittajakentän johtamiseen ja sieltä saatavan lisäarvon hankkimiseen. Tämä toimen edellytyksenä on ollut, että kanssakäyminen tavarantoimittajien kanssa on lisääntynyt. Strategisesta hankinnasta vastaavalla henkilöllä on tarkoituksena tehdä vähintään jokaisen A-ryhmän tavarantoimittajan kanssa kattava sopimus tulevaisuudessa, jotta tulevaisuuden toiminnan kehittäminen ja sen onnistuminen on mahdollista. Toiminnan kehittämisen vaatii aktiivista ja reaaliaikaista seuranta siitä miten toimittajat toiminnan laadun onnistuvat. Yleinen kokonaiskustannustason alentaminen on yksi tärkeä asia, johon sopimuskäytännön käyttöönottamisella Sisu-osastolla pyritään.

Käytännön työkaluna tavarantoimittajan kanssa käytävän yhteistyön kehittämiseen luodaan konsernitason sopimus pohja tavarantoimittajan kanssa luotavaa toimitus- ja yhteistyösopimusta varten. Tämän sopimus pohjan tavoitteena on luoda sitova yhteistyösopimus tavarantoimittajan kanssa, jossa mm. sitoudutaan tietyn ajanjakson jälleenyntiin, sekä sitoudutaan tiettyyn vuosittaiseen myyntitasoon. Sopimuksen

avulla on myös tarkoituksena varmistaa, että toiminnan kokonaiskustannustason alentamiseen ja toiminnan yleiseen kehittämiseen on sitouduttu. Sopimuksessa otetaan huomioon myös mahdolliset vuosittaisten bonuksien käyttöön ottaminen. Bonusten käyttöönotto ei rajoitu pelkästään ostavan organisaation palkitsemiseksi vaan sitä voidaan käyttää myös tavarantoimittajan toiminnan kehittämisen palkitsemiseen.

Sopimuksen avulla myös tavarantoimittaja saa paremmat edellytykset toimia ja sitoutua tavoitteiden täyttämiseen, sekä saa turvan omien investointien tekemiseen tulevaisuuden tulotason ja toiminnan kehittämiseksi. Sopimus pohjaan tuodaan myös konsernitason hankintatoimen edellytykset, jotka takaavat riittävät juridiset perusteet toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Sopimuslomakkeen tarkoituksena on luoda yleismallin työkirjamalli konsernin kaikkien ostavien organisaatioiden käyttöön, jonka avulla saadaan kattavat sopimukset konsernin eri organisaatioissa luotua.

5 Tulokset kehityshankkeen jälkeen

5.1 Sisäosaston hankintatoimen henkilöiden tyytyväisyyskysely

Implementoinnin jälkeinen mittaus tehtiin noin viisi kuukautta toteutuksen jälkeen ja kysely lähetettiin samalla vastaajaryhmälle kuin aiemminkin. Henkilöstömuutoksia ei tapahtunut kyselyiden välillä. Kyselyyn vastasi kaikki viisi kyselyn vastaanottanutta henkilöä.

Ensimmäisessä kyselyssä kysyttiin ostoprosessin toimittajahallintaa liittyviä asioita laajemminkin. Kehitystoimenpiteitä valikoitui tehdyn ensimmäisen kyselyn lasketun keskiarvon mukaisesti huonoimmilta osa-alueilta (keskiarvo >3.0).

Toisessa kyselyssä tyytyväisyyttä mitatessa (Kuva 22 alla) näkyy muutos parempaan kaikissa kehitysalueissa. Eniten parannusta on tapahtunut toimittajan arviointi- ja kilpailutusprosessissa, jonka keskiarvo nousi alle 3.0 jopa 4.2. Lisäksi tavarantoimittajien palvelukykyä ja laatua koetaan mitattavan paremmin ja tavarantoimittajien koetaan kehittyvän entistä paremmin. Vähiten muutosta parempaan on tapahtunut tavarantoimittajan erityisosaamisen tunnistamisesta, joka

kuvaa mielestäni sitä miten vahvasti päämies on vaikuttamassa tavarantoimittajien valintaan.

Kysymysryhmittäin tyytyväisyyttä tarkasteltaessa, on positiivista muutosta tapahtunut kaikissa ryhmän vastauksissa. Tulokset ovat hyviä ja osoittavat, että suunta on ollut oikea.

Kyselyn tuloksien perusteella voidaan todeta, että hankintojen tavarantoimittajien johtamisen organisoinnilla ja laadukkaan toiminnan seuraamisella ja mittaamisella on ollut merkittävä vaikutus sisäisen asiakkaan tyytyväisyyteen mikä on vähentänyt osto-organisaation ja tavarantoimittajan toiminnan laadukkuuden mielipide-eroja tarjoamalla faktatietoa toiminnan laadukkuuden onnistumisesta. Kyselyä voidaan mielestäni sellaisenaan tai sitä edelleen kehittämällä hyödyntää vuotuisena mittarina, jolla voidaan seurata miten osto-organisaatio on toiminut ja mitkä osa-alueet vaativat parantamista.

	Kaikki vastaajat N=5
Miten hyvin seuraavat väittämät mielestänne pitävät paikkansa tavarantoimittajan arviointiprosessissa? Arvioikaa oletteko väittämistä samaa vai eri mieltä.	3,80
A. Toimittajien arviointi- ja kilpailutusprosessi on selkeä?	4,20
B. Käyttämämme työkalut tavarantoimittajien arviointiin, kilpailuttamiseen, johtamiseen ovat kunnossa?	3,40
Miten hyvin seuraavat väittämät mielestänne pitävät paikkansa tavarantoimittajan johtamisessa? Arvioikaa oletteko väittämistä samaa vai eri mieltä.	3,70
A. Tavarantoimittajia ohjataan ja kehitetään taholtamme?	3,80
B. Tavarantoimittajien palvelukykyä ja laatua mitataan mielestäni tarpeeksi?	4,00
C. Tavarantoimittajat kehittyvät ja yhteistyötä kehitetään tarpeeksi?	3,80
D. Olemme saaneet tavarantoimittajan erityisosaamisesta lisäarvoa toiminnallemme?	3,20
Yhteenveto	3,73

1,00-1,79
 1,80-2,59
 2,60-3,39
 3,40-4,19
 4,20-5,00

Kuva 26. Sisäisen tyytyväisyyškyselyn tulokset kehityshankkeen jälkeen.

Miten hyvin seuraavat väittämät mielestänne pitävät paikkansa tavarantoimittajan arviointiprosessissa? Arvioikaa oletteko väittämistä samaa vai eri mieltä.	
A. Toimittajien arviointi- ja kilpailutusprosessi on selkeä?	2,40
B. Käyttämämme työkalut tavarantoimittajien arviointiin, kilpailuttamiseen, johtamiseen ovat kunnossa?	2,20
Miten hyvin seuraavat väittämät mielestänne pitävät paikkansa tavarantoimittajan johtamisessa? Arvioikaa oletteko väittämistä samaa vai eri mieltä.	
A. Tavarantoimittajia ohjataan ja kehitetään taholtamme?	3,00
C. Tavarantoimittajien palvelukykyä ja laatua mitataan mielestäni tarpeeksi?	3,00
D. Tavarantoimittajat kehittyvät ja yhteistyötä kehitetään tarpeeksi?	3,00
E. Olemme saaneet tavarantoimittajan erityisosaamisesta lisäarvoa toiminnallemme?	2,60

Kuva 27. Ensimmäisen tehdyn kyselyn tulokset ja valitut kehittämisen kohteet.

5.2 Sisu-osaston hankintastrategiaehdotelma

Omaa hankintastrategiaa osastolla ei ole luotu vaan toiminta on perustunut vanhaan toimintaan, jossa jokainen tuoteryhmävastuullinen vastaa oman tuoteryhmänsä hankinnoista. Vaikka konsernitasolla strategia on luotu, on Sisu-osaston toiminut omillaan. Ongelmia konsernihankinnan yhteistyössä on luonut äärimäisen vähäiset keskusteluyhteydet.

Tästä johtuen Sisu-osaston hankintastrategiaehdotelmassa on haluttu ottaa kantaa hankintatoimen uudelleen organisointiin hankintastrategiaehdotelmassa asetettuja "tavoitteiden/osa-alueiden" kautta, sekä peilata sen osa-alueissa sitä konsernin hankintaohjeistukseen, että hankintastrategiaan.

Hankintastrategian luominen ja sen toteutuminen edellyttää, että asetetut tavoitteet kustannusrakenteen ja prosessien osa-alueiden kehittämisen ja luomisen osalta saavutetaan. Pitkän aikavälin tavoitteena tulee pääpaino olla kokonaiskustannusten alentaminen. Sisu-osastolla voidaan tavoitteet parhaiten saavuttaa kehittämällä osto-prosessin toimet peilaten niitä Sisu-hankintastrategiaehdotelmaan.

1. Hankintatoimintaan liittyvät tavoitteet ja vaatimukset

- A. Toimintaympäristö ja sen muutokset
- B. Kytkeä Hya-strategiaan
- C. Yhteys konsernistrategiaan ja konsernin hankintastrategiaan**

2. Hankintaprosessi

- A. ABC/Spend- eli kulutusanalyysi (tuoteryhmittäin)**
- B. Operatiivisen toiminnan suunnittelu Lean-mallin mukaiseksi

3. Hankittaviin tuotteisiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset

- A. Tuotteiden jaottelu / tuoteryhmittely
- B. Nelikenttä analysointi (Portfolioanalyysi) -> toimittajien hallinta**

4. Hankintaosaaminen organisaatiossa

- A. Kehityskeskustelut, koulutustarve
- B. Resursointi ja hankintaorganisaatio

5. Konsernin sisäisen yhteistyön kehittäminen ja kategoriakohtaiset hankintatiimien luominen.

- A. Ongelmien ratkominen yli organisaatorajojen.
- B. Hankintatiimit muodostetaan tuoteryhmittäin kaikille ryhmille

6. Kokonaiskustannusajattelu

- A. Ostamme sopimushinnoin ja vältämme spot-ostoja
- B. Ymmärrämme koko toimitusketjun toimintoprosessien kehittämisen merkityksen kokonaiskustannusten alentamiseen.

7. Toimittajien hallinta (Opinäytetyössä syvennyttään ko. osa-alueeseen tarkemmin)

- A. Uusien toimittajien etsintä, valinta ja kilpailuttaminen
- B. Uusien toimittajien arviointi ja kehittäminen**
- C. sopimukset**
- D. Toimittajien suorituskyvyn arviointi**
- E. Hallittu toimittajan vaihtaminen

Yllä mainitsemani tavoitteet ovat pitkän ajan tavoitteita. Lyhyen ajan tavoitteita ei tässä yhteydessä liitetty tähän tutkimukseen, mutta asiayhteyden selventämiseksi ja kokonaiskuvan luomiseksi käyn niitä tässä yhteydessä lyhyesti esimerkin omaisesti läpi. Lyhyen ajan tavoitteiksi voitaisiin Sisú-osastolla määritellä opinäytetyön teeman muodossa hankintojen haltuun ottamisella, eli suotavaa olisi, että tulevien kuukausien aikana kaikille mahdollisille hankintaryhmille tehtäisiin hankintatiimit, sekä määriteltäisiin tehtävät ja sekä luotaisiin käytössä olevat toimittajalistat.

Lisäksi vuosittain tehtävän Spend-analyysin kautta tutkitaan tarkemmin miten, keneltä ja kuinka paljon ostamme ja (tulevaisuudessa Sisú-osasto olisi hyvä myös luoda kategoriastategiat analyysin avulla). Koska hankintastrategia luodaan lähestulkoon tyhjästä, on eri strategisten teemojen käyttö hyödyllistä ja helpottaa saavuttamaan tavoitteet määrätietoisesti. Tavoitteita voisivat olla:

- Tavoite 2013, Hankinnat hallintaan ja arvontuoton parantaminen
- Tavoite 2013 Kustannusrakenteen ja prosessien parantaminen
- Tavoite 2014 Sisäinen integraatio MB:n ja Sisun toimintojen välillä

Muita strategisia teemoja ovat:

Arvontuoton maksimointi hankintastrategian avulla, jonka tavoitteena tulisi olla parantaa asiakkaan kokemaa laatua keskittymällä suoriin, ydinliiketoimintaan sidoksissa oleviin hankintoihin ja kehittämällä tuote-strategiaa etsimällä uusia toimittajia, innovaatioita sekä kehittämällä ennusteisiin tukeutuvaan toimintaan.

Yrityksen konsernin hankintastrategiaan verrattaessa:

Yhtymäkohtia on konsernitason hankintojen toimintaohjeistuksessa mainittuun kilpailukyvyyn parantamiseen. Hankintastrategiahahmotelmassa otetaan kantaa tavarantoimittajakentän johtamiseen ja kehittämiseen. Yhtymäkohtia konsernin hankintastrategiaan, että hankintaohjeistukseen on myös kokonaiskustannusta minimoimisessa ja hankintavolyymien kohdistamisessa pienemmälle tavarantoimittajamäärälle. Myös konsernistrategiassa/ohjeistuksessa mainittuun suorien hankinnoiden kokonaiskustannusten hallinta ja strategisten toimittajien käyttäminen mahdollistavat parhaiden ja kilpailukykyisimpien palveluiden tarjonnan, kuuluvat myös Sisu-osaston toimintamalliin.

Strategisilla tavarantoimittajakumppaneilla vahvistamme omaa osaamistamme ja tuotamme lisäarvoa koko toimitusketjulle. Toimittajamme tuottavat meille parasta mahdollista palvelua ja auttavat meitä kehittämään prosessejamme ja ulospäin näkyvää laatua. Investoinneilla mm. hankintatoimen osaamisen kehittämiseen ja nykyaikaistamiseen ylläpidämme tuotekehitystä ja nykyaikaisinta tietoteknistä osaamista. Kannattavuutta ja kustannustehokkuutta lisäävät yhtenäiset, sisäiset hankintaprosessit, joiden avulla ylläpidämme korkeaa kykyä vastata kysynnän muutoksiin.

5.3 Tavarantoimittajien toiminnan laadukkuuden mittaaminen

Toimittajan toiminnan laadukkuuden arvioimiseen luotiin arviointilomake, jonka avulla on Sisu-osastolla seurattu toukokuun 2013 alusta saakka, että miten tavarantoimittajien toiminnan laadukkuus toteutuu sovittujen määritteiden mukaan.

Käytännön seurantaan otetulla lomakkeella on mitattu miten tavarantoimittajat ovat onnistuneet toiminnassaan (laadukkuudessa) ja toimineet ohjeidemme mukaan. Toimitusvirheitä 400:sta toimituksessa vuoden 2013 (5-9.2013) seurantajaksolla oli 3,5 %:ssa toimituksista ja 3 % laskuissa. Luvatusta/sovitusta aikataulusta myöhässä oli 10 % toimituksista. Vuoden 2012 vertailuarvoissa virheitä oli n. 5 % toimituksissa, että laskuissa.

Toimittaja-arvioinnin käyttöönoton jälkeen myös jokaisen tilauksen tilausvahvistus on saatu tavarantoimittajalta, joka lisättiin toimittaja-arviointikaavakkeeseen seurantaan tekävän tuotehoitajan pyynnöstä. Tämän tilausvahvistuksen vastaanottamisen merkintä on vähentänyt selkeästi toimituspuutteita ja virheitä seurannan lisäksi. Jatkossa toimittaja-arviointikaavaketta käytetään toiminnan kehittämisen ja neuvottelujen pohjana.

Toimittaja-arviointityökirja sisältää seuraavat asiat. Liite 4.

- Montako tilausta/toimitusta näillä kahdella tuotteella oli vuonna 2013
- Monessako toimituksessa oli toimitus oikein
- Montako toimitusta tuli ajallaan
- Monessako toimituksessa oli lasku oikein

T	A	B	C	D	E	F	G	H		I	J	K		L	M	
								Toimituskuusi				Lasku oikein				
1	Toimituskuusi	tuote	Ourolaan	Vahvistus saatu	Tuotus ajallaan		Syy	Yks	Ei	Syy	Yks	Ei	Syy			
253	810519	ROPERICA KOKONAI	801007501	X	X											
251	810501	SCHMACKER FEEDERMEDEK	801007744	X	X		151-000-1197 tilaamalla 14 kpl myöhässä 18.8.									
252	810501	TRW AUTOMOTIVE AB	801007436	X	X		189-330-0162 myöhässä 2 viikkoa									
254	810734	INCHON-BREMSE SYSTEM FOR	801007619	X	X											
255	810501	EATON TRUCK COMPONENTS E	801007616	X	X		33-26-2-2040 vahvistettu toimittajaan 24.8. tilaamalla 14.8.13									
258	810501	EATON TRUCK COMPONENTS E	801007616	X	X		833-431-2031 vahvistettu toimittajaan 5.7. tilaamalla 14.8.13									
257	810501	EATON TRUCK COMPONENTS E	801007616	X	X											
259	810501	EATON TRUCK COMPONENTS E	801007608	X	X											
259	810501	EATON TRUCK COMPONENTS E	801007617	X	X											
260	810501	EATON TRUCK COMPONENTS E	801007744	X	X											
261	810511	MANAGE AUTOMOTIVE AB	801007500	X	X											
260	810501	EATON TRUCK COMPONENTS E	801007607	X	X											
263	810734	INCHON-BREMSE SYSTEM FOR	801007440	X	X											
264	810501	EATON TRUCK COMPONENTS E	803004459	X	X											
265	810602	MANAGE TECHNICALS BUK	801007271	X	X		153-111-0501 vahvistettu toimittajaan 14.8.13									
268	810511	MANAGE AUTOMOTIVE AB	801007500	X	X											
267	810504	SWIFT AB ESP/DO	801007793	X	X											
268	14441	HITSAUS- JA RAKENNUSSTYÖ AB	802001910	X	X											
269	330620	SWIFT AB MOURABE	801007715	X	X											
270	13004	FINNKOY AB	801007630	X	X											
271	12610	PAMEKO OY	801007639	X	X											
272	33107	SEBU ANSLETT OY	802001955	X	X											
273	33107	SEBU ANSLETT OY	801007723	X	X											
274	33107	SEBU ANSLETT OY	802001964	X	X		643-210-8011 vahvistettu toimittajaan 1.8. tilaamalla 15.8									
275	33107	SEBU ANSLETT OY	802001962	X	X											
276	331044	ATVOY POWER OY	802001979	X	X											
277	33107	SEBU ANSLETT OY	802001958	X	X											
278	33107	SEBU ANSLETT OY	802001961	X	X											
278	33102	VEUMAGAS OYF FINANCE LINE O	801007697	X	X											
280	33102	VEUMAGAS OYF FINANCE LINE O	802001951	X	X											
281	33445	HITSAUS- JA RAKENNUSSTYÖ AB	802001948	X	X											
282	14441	HITSAUS- JA RAKENNUSSTYÖ AB	802001499	X	X											
283	331044	ATVOY POWER OY	802001969	X	X											
284	331044	ATVOY POWER OY	801007612	X	X											
285	331044	ATVOY POWER OY	801007698	X	X											
286	331044	ATVOY POWER OY	801007717	X	X											
287	331044	ATVOY POWER OY	801007692	X	X											
288	331044	ATVOY POWER OY	801007703	X	X											
289	331044	ATVOY POWER OY	801007691	X	X											
290	331044	ATVOY POWER OY	802001973	X	X											
291	331044	ATVOY POWER OY	802001941	X	X											
292	331044	ATVOY POWER OY	802001466	X	X		tilaamalla lähivälillä auki, toimittaja uusi asiakas	X								
293	331044	ATVOY POWER OY	802001465	X	X											
294	331044	ATVOY POWER OY	803004471	X	X											
295	33000	FRIBE OY	802001920	X	X											
296	33000	FRIBE OY	802001942	X	X		tilaamalla 120-611-4305, 5x 30.8									
297	33000	FRIBE OY	802001918	X	X											
298	13004	FINNKOY AB	801007630	X	X											

Kuva 28. Toimittaja-arviointikaavake

Myöhemmässä vaiheessa tämän opinnäytetyön seurannan ulkopuolella on tarkoituksena siirtää käytössä oleva toimittaja-arviointi Excel-työkirjamallista SAP toiminnanohjausjärjestelmään, eli ostoprosessin sisään. Tällöin tavarantoimittajien seurantatyökalut ovat myös koko konsernin organisaatioiden käytössä. SAP avulla jatkossa pystytään paikallisten tavarantoimittajien toiminnan laadukkuuden seurantaan suorittamaan helpommin, samalla kun kotiinkutsuja ja laskun maksamista toteutetaan. Etuna Excel-seurantaan nähden on myös raporttien helpompi saatavuus.

Toiminnanohjausjärjestelmästä löytyy raportointi, jolla tavarantoimittajan toiminnan laadukkuuden osa-alueita (edellä mainitut määritteet) voidaan seurata toimittajakohtaisesti. SAP raportin avulla on helpompi saada nopeasti ajantasainen kuva siitä miten yksittäinen tavarantoimittaja on selviytynyt tietyllä aikajaksolla toiminnassaan. Tämän toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuden käyttöönotto valitettavasti edellyttää konsernitason SAP -kehitystoimikunnan päätöksiä ominaisuuksien käyttööntamisesta ja valitettavasti työlista työryhmässä on sen verran pitkä, että en usko käyttöönoton toteutuvan tämän opinnäytetyön seurantajakson aikana. Työn alla on myös konsernitason sopimus pohja paikallisten tavarantoimittajien kanssa tehtävää toimitus- ja yhteistyösopimusta varten, jonka avulla jatkossa konsernin organisaatiot voivat luoda sopimuksia paikallisten tavarantoimittajien kanssa ja varmistua siitä, että kaikki myös konsernitason vaatimukset on sopimuksessa huomioitu.

Toimintatutkimuksen täyttymisen ehtoihin kuuluu, että kehitystoimenpiteitä on vietävä myös käytännön toimintaan. Suuressa organisaatiossa muutoksen luominen on vaikeampaa ja aikaa vievempää, kuin pienemmässä organisaatiossa. Tästä syystä mietin tarkkaan mikä oli osaston tuloksellisen toiminnan kannalta ja toiminnan mittaamisen kannalta tärkein kehityskohteen jalkautusvaihtoehto. Kehitystoimenpiteitä löysin useimpia, mutta aikataulu näiden kaikkien toteuttamisella opinnäytetyön aikataulussa valmistumisen kannalta oli valitettavasti liian suuri. Kuten aikaisemmin tekstissä mainitsin, siirryin konsernin hankintaorganisaation palvelukseen ja hankintatoiminnan kehittäminen jatkui tutkijan osalta konsernitason hankinta-asiantuntijan tehtävissä. Uusi tehtävä konsernipalveluiden hankintayksikössä mahdollistaa ja mahdollisesti viedä kehitystoimenpiteen koko konsernin organisaatioiden hankintayksiköiden hyödyksi ja toiminnan kehittämiseksi.

6 Viitekehukseen vertaaminen

Toimittajakentän johtamisen prosessin omaisen johtamisen työkalut tehtiin konsernin hankintajohtajan avustuksella. Sisu-osastolle hahmoteltu hankintastrategian sisällysluettelon rakentaminen onnistui yllättävän hyvin peilaten sitä konsernitason hankintatoimen tavoitteisiin ja hankintastrategiaan. Strategian sisällysluettelon suunnittelu ja muovaaminen organisaation osaston käyttöön onnistui hyvin ja tutkija onnistui löytämään merkittävät syyseuraus suhteet. Onnistuin rakentamaan hankintastrategiahahmotelman, jonka osa-alueista keskityin tutkimuksessa ”tavarantoimittajien johtamiseen”. Hankintastrategian hahmotelman lisäksi loin ABC-malliin ja Portfolioanalyysiin perustuvat analysointimallit tulevaisuuden ostojen analysointia varten.

Projektin tavoitteena oli Sisu-osaston hankintastrategian sisällysluettelon luomisen lisäksi yhden hankintastrategian osa-alueen ”tavarantoimittajien johtaminen” kohdan jalkauttaminen käytäntöön mikä onnistui hyvin pilottihankkeessa. Haasteena oli varmistaa sisäisen asiakkaan kyky ja tahto seurata annettuja ohjeita tavarantoimittajien laadukkaan toiminnan seuraamiseen.

Hankintoja tekeväälle sisäiselle asiakkaalle, operatiiviselle ostajalle, annettiin mahdollisuus vaikuttaa kehitystoimenpiteisiin tyytyväisyyskyselyn kautta. Kyselyn ja tutkimuksen tuloksena operatiivinen ostaja voi jatkossa toteuttaa hankintoja suuremmalla ymmärryksellä hankintatoimen näkökannalta.

Kokonaiskuvaa avattiin niin Sisu-osaston henkilökunnalla, kuin lukijalle kuvaamalla koko tavarantoimittajan johtamisen prosessi (kuva 25. sivu 75.). Jatkossa luomalla konsernille, että Sisu-osastolle käytännön työkalut tavarantoimittajan prosessinomaista johtamista varten, pystyvät konsernin ostajat tulevaisuudessa työkaluja hyödyntäen johtamaan tavarantoimittajia prosessin omaisesti.

Tämän lisäksi jatkossa ostajat tietävät ABC- ja Portfolioanalyysin avulla mitä tavarantoimittajia heidän ensisijaisesti tuloksellisessa ostotoiminnassa kannattaa käyttää. Kaikki operatiiviset ostajat on opastettu työkalujen käyttöön ja he tietävät mistä tieto on saatavilla.

Hankintastrategiaehdotelmaa jalkautettiin kertomalla opastamisen yhteydessä seurattavista mittareista ja korostettiin sitä, että hankintavolyymejä tulee tehdä yhteneväisin menetelmin jotta kustannussäästöihin päästäisiin. Jatkossa tavarantoimittajien laadukkaan toiminnan seuraaminen tapahtuu Sap toiminnanohjausjärjestelmässä, jossa seurantatyökalut otetaan käyttöön, sekä sisältyvät järjestelmässä tehtävään ostoprosessiin taulukkolaskentapohjaisen toimittaja-arviointityökirjan täyttämisen sijaan. Operatiiviset ostajat pitivät tavarantoimittajien seurantatyökaluja erittäin hyvänä ja tervetulleena lisänä ja he kokevat sen helpottavan omaa työtään.

7 Jatkon kehittämishankkeet

Tulevaisuuden toiminnan kehityshankkeista esiin toisin sähköisen katalogin, jonne kategorioittain voitaisiin merkitä Sisu-osaston käyttämät sopimustoimittajat. Tämän sijoituspaikka parhaiten toimisi intranetiin, jonne luettelo suositelluista toimittajista sijoitettaisiin. Samaan elektroniseen kantaan voitaisiin sijoittaa myös seurantaan ja arvioitiin käytetyt tiedot, joiden pysyvänä arkistointipaikkana se toimisi. Tulevaisuuden toiminnassa Sisu-osaston päällikkö vastaa strategisesta ostotoiminnasta ja operatiivisesta ostoista ostajat (tuotepäälliköt). Tulevat sopimusneuvottelut yms. tekee osastopäällikkö (varaosapäällikkö) ja niissä syntyvät sopimus ja muut asiakirjat säilytettäisiin samaisessa elektronisessa kannassa.

Hankintojen kehittämisen ja konsernin organisaatioiden ostovolyymien kartoittamisen ja yhdistämisen takia on kokonaisvaltaisen hankintajärjestelmän hankkimista aloitettu suunnittelemaan.

Kehittämishankkeen tuloksena prosessin omainen toimittaja-arviointi tullaan ottamaan käyttöön SAP toiminnaohjausjärjestelmässä ja tutkimuksen tuloksia tullaan tällöin hyödyntämään muissa konsernin organisaatioissa.

Tulevaisuuden toimenpiteistä tärkeänä pidetään myös sopimusohjaluonnoksen tekemistä.

Tulevaisuuden toiminnan suunnitteluun tulisi mielestäni satsata entistä enemmän. Taustapeilitutkimus menneestä ajasta, jolla tarkoitan, että selvitetään pelkästään missä on menneessä ajassa epäonnistuttu esim. myynnin- tai budjetin toteutumisessa. Menneen ajan seuranta ja tarkastelu pitäisi mielestäni jättää taka-alalle ja keskittyä enemmän tulevaisuuden tutkimiseen. Varsinkin BI-järjestelmän (Business Intelligence, SAP NetWeaver portal) käytössä ja sen kehittämisessä tulisi suunnata katsetta tulevaisuuden ennustamiseen ja hallintaan, kuten esimerkiksi ostokäyttäytymisen tutkimiseen tai varaston/tuotevalikoiman tehokkaampaan suunnitteluun.

8 Yhteenveto

Tutkimuksella oli kaksi tavoitetta: kehittää suuren autoalan yrityksen yksittäisen osaston ostoprosessia ja etsiä parannusehdotuksia, toimintamalleja ensisijaisesti tavarantoimittajakentän kehittämiseen, sekä tuoda ideoita ja mahdollisesti myös toimintamalleja tavarantoimittajien kilpailuttamiseen ja johtamiseen konsernitason malleista. Molemmat tavoitteet saavutettiin mielestäni hyvin tuloksin.

Hankintatoimen hankintastrategiaehdotelma rakentui sisällön hahmotteluineen, sekä viitekehyksen menetelmistä, sekä yrityksen tarpeet huomioiden. Hankintastrategian ehdotelman ja sen yhteen osa-alueeseen "tavarantoimittajien johtaminen" työkalujen jalkauttamisessa onnistuttiin mittareiden tuloksien perusteella kaiken kaikkiaan hyvin. Tutkimuksen aikana ostajien tyytyväisyys parani ja mielipide-eroja saatiin pienennettyä mikä edes auttaa yhtenäisen toimintatavan ja tavarantoimittajien johtamisen prosessin jalkauttamista.

Lisäksi tutkimuksen tuloksena onnistuttiin luomaan kopioitavissa oleva kokonaisvaltainen prosessin omainen malli, (kuva 25. sivu 75.) jota voidaan hyödyntää lähes suoraan kaikkien muidenkin konsernien organisaatioiden hankintaryhmien toimittajakentän hallintaan.

Hankintastrategiahahmotelmaa voidaan hyödyntää strategisten mittareiden valinnassa ja mittaamisen suorittamisessa muissa hankintaryhmissä. Tutkijan käyttöönotettava toimittajakohtainen toimittaja-arviointiprosessi toimii osaston johdon työkaluna ja sitä hyödyntäen voidaan asettaa jatkossa tavoitteita ja päämääriä toimittajakohtaisesti.

Hankintojen kehittämisen kannalta tutkimus on tarjonnut paljon Sisu-osastolle erilaisia kehitysideoita ja paljastanut paljon yllättävää tietoa hankintojen merkittävydestä organisaatiolle ja osastolle, sen rakenteesta sekä sisällön/toiminnan laajuudesta. Kehittämiseen voidaan suositella osallistuttavan oston, sekä operatiivista ja strategista hankintaa toteuttava henkilöstö, jotta koko ostoprosessin ketju toimii yhtenäisesti ja yhteisen tavoitteen mukaisesti.

Tutkimus toi organisaatiolle paljon arvokasta tietoa hankintojen nykytilasta, prosessista sekä sisäisen asiakkaan tyytyväisyydestä tehtävien jakoon ja organisointiin. Organisaatio pystyy hyödyntämään saatuja tietoja ja tutkijan saamia oppeja toiminnan kehittämisessä, muutosjohtamisessa sekä mittareiden määrittämisessä. Kehitysideoita tullaan myös toteuttamaan ja viemään eteenpäin tutkijan toimesta uudessa konsernihankinnan organisaatiossa.

Lähteet

ABC-ohjeet, http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/ABC-analyysi_ohjeet.pdf, 2013-01-22

Autoalantiedotuskeskus 1., <http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/>, 2012-07-02

Autoalan verkkopalvelut 1.
http://www1.autoalanverkkopalvelu.fi/mediakone/aineistot/92/kuukausitiedote_01082012_.pdf?tiedosto=YWluZWlzdG90LzkyL2t1dWthdXNpdGlZG90ZV8wMTA4MjAxMI9fLnBkZg&tyyppi=AP&jul_id=55993&ain_id=&suoj=&jul_nimi=Hein%E4kuussa+rekister%F6itiin+6443+uutta+henkil%F6autoa, 2012-07-02

Autoalan verkkopalvelut 2.
http://www1.autoalanverkkopalvelu.fi/mediakone/aineistot/92/kuukausitiedote_01032012_%281%29.pdf?tiedosto=YWluZWlzdG90LzkyL2t1dWthdXNpdGlZG90ZV8wMTAzMjAxMI8oMSkucGRm&tyyppi=AP&jul_id=53852&ain_id=&suoj=&jul_nimi=Henkil%F6autojen+ensirekister%F6intim%E4%E4%E4+kasvoi+helmikuussa, 2012-07-02

Autoalan verkkopalvelut 3.
<http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/tilastot/ensirekisteroinnit>, 2012-07-08

Arjan J. van Weele, Purchasing and Supply Chain Management, fifth Edition, 2010

Doria 2013,
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30821/TMP.objres.496.pdf?sequence=1>,
2013-01-23

Hankintatoimi 2012, Hankintatoiminnan nykytila ja kehittäminen kysyntä- ja tarjontaverkostossa, Liikenne ja viestintäministeriö, Helsinki 2002. Oy Edita Ab.

Hankintatoimi 2012-11-12
http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/oman_organisaation_resurssit/hankintatoimen_organisointi.html

Jan-Erik Lindroos, Kari Lohivesi, 2010 WSOY, Onnistu Strategiassa. 3. Uudistettu painos. VS Bookwell Oy, Juva.

Jouni Sakki 1999, Rastaman Oy, Logistinen prosessi, neljäs uudistettu painos, TT-Kustannustieto Oy.

Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2008, Tietosanoma Oy, Hankintojen johtaminen. Toinen painos. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä.

Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen 2012, Tietosanoma Oy, Hankintojen johtaminen. Toinen painos. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä.

Laatukeskus, 2012. <http://www.laatukeskus.fi/palvelut-excellence-procurement-hankintatoimen-kehittaminen/mita-hyotya>, 2012-10-30

Leenders, Fearon, Flynn, Johnson 2002, McGraw-Hill companien INC, Purchasing & Supply Management

Logistra 2012, http://www.logistra.fi/elo_17032004/ELO_katsaus.pdf

Pia Koskenoja, 2011. Kurssimateriaali, 1. tutkimusmenetelmät ja -valmiudet kurssi. Metropolia YAMK.

ProHankinta työryhmä 2012.
http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintatoimen_strateginen_asema/, 2012-10-29

ProHankinta työryhmä 2012.
http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintastrategian_laatiminen, 2012-10-29

ProHankinta työryhmä 2012.
http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/toimittajaverkoston_resurssit/yhteistyön_organisointi.html, 2012-10-29

ProHankinta työryhmä 2012.
http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintatoimen_strateginen_asema/, 2012-10-29

Profinna 2013. <http://www.profinna.fi/tuotepaketit/hankintakategoriat/>, 2013-01-23

SAMK, 144, 2013,
http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf

Sisu-Auto 1. <http://www.sisuauto.com/sisu-auto-trucks-oy-%E2%80%93-suomalainen-kuorma-autovalmistaja>, 2012-08-02

Sisu-Auto 2. (<http://www.sisuauto.com/sisu-auto-trucks-oy-%E2%80%93-suomalainen-kuorma-autovalmistaja>)

Taloustiedot 1., 2012-10-02,
<http://www.finder.fi/Autoliikkeit%C3%A4/Veho%20Group%20Oy%20Ab%20/HELSINKI/taloustiedot/165123>

Taija Toivonen 2012, Kategoriastategiatyökalusetti, 2013-01-07,
<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47467/OPINNAYTETYO.pdf?sequence=1>

Toyota Production System (JIT and Lean), 2012-11-07
http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/rak_ymparisto/documents/lean_raportti.pdf

Veho 1., <http://intranet.veho.fi/vehokonserni/Sivut/default.aspx>, 2012-08-02

Veho 2., (<http://www.vehotrucks.fi/fi/konserni/vehokonserni/Sivut/default.aspx>, 2012-08-02

Veho 3.
<http://intranet.veho.fi/vehokonserni/kiistattapas/kiistattapas/missio/Sivut/default.aspx>, 2012-08-02

Veho 4., <http://intranet.veho.fi/vehokonserni/arvotjavisio/Sivut/default.aspx>, 2012-08-02

Veho 5., (<http://intranet.veho.fi/vehokonserni/kiistattapas/Sivut/default.aspx>, 2012-08-02

Veho 6.
<http://intranet.veho.fi/vehokonserni/konserninyhtiot/konsernipalvelut/hankintoimi/hankintaohjeet/Lists/VehoDocuments/VEHO%20KONSERNIN%20HANKINTAOHJE%202012.pdf>, 2012-08-02

Virtuaali- YAMK 2013, 2013-01-07
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>

Wikipedia 1., <http://fi.wikipedia.org/wiki/Veho>, 2012-07-02