

Opinnäytetyö AMK

Tuotantotalouden Insinööri

2022

Alexandra Rapeli

HANKINTASTRATEGIAN TUKEMINEN TRUKKIPOLITIIKALLA

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Opinnäytetyö AMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Insinööri | Tuotantotalous

2022 | 67 sivua

Alexandra Rapeli

Hankintastrategian tukeminen trukkipolitiikalla

Hankintastrategian tavoitteilla haetaan tukea politiikasta. Organisaation liiketoimintasuunnitelma luo liiketoimintastrategian. Strategia määrittää myös hankintojen tavoitteita. Tavoitteisiin pääseminen vaatii ratkaisuja ja yhtenäisiä linjauksia.

Luotu trukkipolitiikka tukee hankintastrategian tavoitteiden saavuttamista luomalla yhtenäisiä linjauksia. Politiikka rakentuu teoriapohjaisen tietotaidon ja käytännön kilpailutusprosessin tuloksena luotuun toimittajapohjaan. Toimittajapohjan luonnilla varmistetaan yrityksen trukkien huolinnalle markkinoiden kilpailukykyisin toimittaja ja palveluntarjoaja. Prosessissa luotiin yritykselle trukkien hallintapolitiikka, jonka tarkoituksena on linjata trukkien sopimuksia, huoltoja ja optimointia samalle viivalle koko yrityksen laajuisesti.

Opinnäytetyön teoria osuudessa käydään läpi hankintoja yleisellä tasolla. Teoriaosuus luo pohjan läpikäytävälle case-kokonaisuudelle, jossa sidotaan esitetty teoriaosuus käytännössä tapahtuneeseen kilpailutusprosessiin ja sen tuloksiin. Case-kokonaisuudessa kuvataan trukkeihin kohdistuvien hankintojen nykytilaa ja käydään läpi kilpailutusprosessi vaiheittain.

Asiasanat:

hankinnat, kilpailuttaminen, hankintaprosessi, hankintapolitiikka

Bachelor's | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Industrial engineering and management

2022 | 67

Alexandra Rapeli

Forklift policy to support the procurement strategy

The objectives of the procurement strategy seek policy support. An organization's business plan creates a business strategy. The strategy also sets procurement targets. Achieving goals requires solutions and integrated policies.

The forklift policy created supports the achievement of the objectives of the procurement strategy by creating coherent guidelines. The policy is based on the supplier base created as a result of the theory-based know-how and the practical competitive tendering. The creation of a supplier base will be the company's most competitive supplier and service provider in the market for freight forwarding. In the process, a truck management policy was created for the company, the purpose of which is to align truck contracts, maintenance and optimization on the same line throughout the company.

The theory section of the thesis deals with procurement at a general level. The theoretical part creates the basis for a thorough case study, in which the presented theoretical part is tied to the competition tendering that took place in practice and its results. The case study describes the current state of procurement for forklifts and goes through the bidding process step by step.

Keywords:

procurement, tendering, procurement process, procurement policy

Sisältö

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Käytetyt lyhenteet tai sanasto | 6 |
| 1 Johdanto | 7 |
| 2 Hankintatoimi | 11 |
| 2.1 Hankintojen jaottelu | 13 |
| 2.2 Hankintastrategia | 14 |
| 2.3 Hankintaprosessi | 15 |
| 2.4 Hankinnan toimittajapohja | 17 |
| 2.5 Toimittajan analysointi | 18 |
| 2.6 Analysointi- ja mittaamistyökalut | 19 |
| 3 Kilpailuttaminen | 26 |
| 3.1 Kilpailuttamisen syyt | 26 |
| 3.2 Kilpailuttamisprosessi | 27 |
| 3.3 Riskit kilpailuttamisessa | 32 |
| 4 CASE: Cramo Finland Oy | 34 |
| 4.1 Hankinnan nykytila | 34 |
| 4.2 Tarvekartoitus | 36 |
| 4.3 Kilpailutusprosessi | 38 |
| 5 Pohdinta | 56 |
| Lähteet | 62 |

Liitteet

Liite 1. Toimittajien valintakriteeristö painoarvojen perusteella.

Liite 2. Trukkipolitiikka Cramo Finland Oy

Kaaviot

| | |
|---|----|
| Kaavio 1. Porterin Arvoketjumalli (Porter 1985) | 12 |
| Kaavio 2. Hankintaprosessi (Nieminen 2016, 53.) | 15 |
| Kaavio 3. Kraljićin Portfolio (Kraljić, 1983) | 15 |
| Kaavio 4. Toimittajien portfolio analyysi ja SRM fokukset (O'Brien 2009 & Huuhka 2017, 142) | 25 |
| Kaavio 5. Hankintaprosessia havainnollistava kaavio (Logistiikanmaailma, 2022) | 27 |
| Kaavio 6. Hankintaprosessin eteneminen (Logistiikanmaailma, 2022) | 28 |
| Kaavio 7. Trukkien määrä eroteltuna toimipisteittäin. | 35 |
| Kaavio 8. Trukkien määrän jakautuminen toimipisteille ja keskittämispisteille. | 25 |
| Kaavio 9. Trukkisopimusten jakautuminen eri sopimus- ja omistusmuotoihin. | 36 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. SWOT-matriisi (Wikipedia, 2022) | 21 |
| Kuvio 2. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Toikko & Rantanen 2009, alunperin Levin 1943; Carr & Kemmis 1986) | 57 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Toimittajien valinta valintakriteereiden ja painoarvon perusteella (Huuhka, T. 2017. 135) | 22 |
| Taulukko 2. Riskejä, joita hankkivan tahon tulisi huomioida. (Tossavainen, H. 2020) | 33 |
| Taulukko 3. Siirtotyökalujen teknisten tietojen määrittäminen. | 40 |
| Taulukko 4. Potentiaalisten toimittajien valinta kriteeristö. | 41 |
| Taulukko 5. Potentiaalisten toimittajien arviointi. | 41 |
| Taulukko 6. Tietopyynnön muut lisätiedot. | 42 |

| | |
|---|----|
| Taulukko 7. Tietopyynnön muut lisätiedot arviointi. | 43 |
| Taulukko 8. Riskitekijöiden tunnistaminen ennen kilpailutusprosessia. | 49 |
| Taulukko 9. Riskien tunnistaminen case-prosessin aikana. | 50 |
| Taulukko 10. Eri riskitekijöiden tunnistaminen eri vaiheissa prosessia. | 51 |

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

Hankintapolitiikaassa määritellään yrityksen hankintoja koskevat säännöt: miten hankintoja seurataan ja kirjataan, milloin tulee kilpailuttaa ja miten eturistiriitoja tulee selvittää. Poliitiikan tulee olla kirjallisessa muodossa ja riittävän selkeä, että kaikki pystyvät sitä noudattamaan (Smallbusiness, 2022).

Huoltoleasing on ajoneuvojen tai muiden laitteiden pitkäaikaista vuokrausta, jossa huoltokustannukset sisältyvät vuokrauksen hintaan. Sopimuksessa määritetään sopimusajan lisäksi ajokilometrit tai ajotunnit. (Nordearahoitus, 2022)

Käyttöleasing sopimus on leasing sopimusmuoto, jossa kone vuokrataan suoraan laitteen myyjältä. Sopimus kattaa laitteen käyttöoikeuden sopimuksen määrittämäksi ajaksi. Käyttöleasing muistuttaa tavallista vuokraamista. (Yritystulkki, 2022)

Leasing sopimus on pitkäkestoista irtaimen esineen käyttöoikeutta koskeva vuokrasopimus. Leasing- suhteessa esineen omistus ei siirry vuokralaiselle, mutta vuokralainen saa sopimuksen mukaiset käyttöoikeudet siihen (Suomen Juristit Oy, 2022).

RFI (Request for information) on tietopyyntö, joka lähetetään kartoituksen perusteella valituille potentiaalisille toimittajille. (Logistiikanmaailma, 2022)

RFQ (Request for quotation) on tarjouspyyntö, joka lähetetään tietopyynnön perusteella valikoiduille toimittajille. Tarjouspyyntöä määrittää säännöt, jotka varmistavat tarjouksien vertaamisen keskenään. (O'Connor, N. etc. 2021)

Strategia on suunnitelma, jolla haluttu ja tavoiteltu päämäärä tullaan saavuttamaan. Strategia luo suunnan tekemiselle, jotta tavoitteisiin päästään. (Porter, M. 1996)

1 Johdanto

Hankintojen rooli toimitusketjussa on valtava, mutta sitä ei tunnusteta samalla tavalla, kuten esimerkiksi tuotesuunnittelun tai logistiikan merkitystä yrityksen liiketoiminnassa. Hankintojen vaikutukset yrityksen liiketoimintaan on hitaampia ja pidempiä prosesseja, jonka takia tuloksellisuus hankinnoissa näkyy vasta kustannussäästöinä. Hankinnoilla on iso merkitys yrityksen toiminnallisuuteen ja menestykseen. Hankintoja ohjataan erilaisin prosessein, joiden tarkoituksena on esimerkiksi linjata hankintojen suuntaa ja näin hallita kokonaiskustannuksia. Niin sanottujen ohjostojen merkitys koko hankintakuvassa saattaa näkyä pienenä osana, mutta kustannuksissa ohjostojen merkitys saattaa näkyä radikaalisti.

Hankintojen hallinta toimeksiantajayrityksessä on nähty tärkeänä kokonaisuutena. Maailman teknologistumisen myötä kaikilla toimijoilla on saatavilla kaikki samat infomaatiot ja työn tehostaminen on kaikille mahdollista. Nyky maailmassa pelkällä hintapolitiikalla ei pelata markkinoilla, vaan toimittaja ja tuotevalinnoissa käytetään yhä enemmän eri kriteerejä. Hankintojen tärkeyden tunnistaminen ja teknologisten palveluiden hyödyntäminen hankintojen hallinnassa saattaa tuoda merkittävää etua yritykselle. Toimeksiantajayrityksessä on tunnistettu teknologistumisen aikaansaama muutos ja muutoksen tuomat kriteerit on otettu huomioon hankintojen strategiaa toteuttaessa. Hinnan lisäksi on kiinnitetty huomiota eri kokonaisuuksiin, kuten kumppanuuteen, laatuun ja palveluntarjontaan. Tutkimusongelman tutkimisen toteuttaminen siirtotyökalujen parissa on ollut luontevaa ja sujuvaa, sillä toimeksiantajayritys ja laitteet ja laitteiden hallinta ovat aikasemmalta työuralta tuttuja kokonaisuuksia.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Cramo Finland Oy, jonka päätoiminen liiketoiminta perustuu rakennuskonevuokraukseen. Cramo Finland Oy toimii koko Suomen laajuisesti noin 40 eri CRAMO konevuokraamon voimin. Cramo Finland Oy on osa Boels-Cramo konsernia. Boels-Cramo konserni toimii 17 eri maassa ja 450 eri toimipisteessä, joista 200 sijaitsee Euroopassa. Suomessa Cramolla työskentelee noin 500 työntekijää maan laajuisesti.

Cramo Finland Oy:n päätuotteena on konevuokraus, mutta sen lisäksi yritys toimii monella muullakin sektorilla. Yritys tarjoaa mm. olosuohdehallintaa, kuten lämmitys ja pölynhallinta ratkaisuja, työmaan sähköistys- ja logistiikka palveluja, sekä lisäpalveluna turvallisuuteen ja koneiden käyttöön liittyviä koulutuksia. Cramo Finland Oy:n vuokrakalustoon kuuluu rakennuskoneet ja laitteet, maanrakennuskoneet, nostin- ja siirtokalusto, sekä työmaatila ratkaisut. (Cramo Finland Oy, 2021)

Toimeksiantaja yritys omistaa noin 30 eri vuokraamoja ympäri Suomen maakuntia. Jokaisella pisteellä liikutetaan raskaita vuokrattavia hyödykkeitä, jotka tarvitsevat siirtämiseen laitteistoa. Laitteisto, jota yrityksessä käytetään, koostuu erilaisista trukeista. Trukkien ominaisuudet ja kokoluokan tarve vaihtelee eri yksiköiden välillä. Yrityksessä trukkien hallinta kuuluu epäsuorien hankintojen piiriin ja niiden sopimuksia ja kokonaisuuksia hallitsee hankinnan strateginen ostaja, jonka kategoriahankintoihin trukit kuuluvat. Trukkien kokonaisvolyymi yrityksessä on noin 90, joista kahdeksan trukin sopimukset olivat päättymässä ja pohdittiin jatkotoimenpiteitä. Trukkien sopimusten automaattisesti jatkamisen sijaan, trukkien sopimukset päätettiin kilpailuttaa. Tutkimusongelmaksi rakentui toimittajien arviointi ja hintatason kilpailuttaminen, jotta trukkien sopimuksien luomiselle tai jatkamiselle voidaan tuottaa yhtenäinen linjaus.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisen opinnäytetyön lähtökohtana on toteutettava tehtävä, johon etsitään ratkaisua opinnäytetyön avulla. Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja toiminnallisen case kokonaisuuden tuloksena syntyy tuotos eli ratkaisu joka voi olla konkreettinen tuote tai ohjeistus. (Karelia, 2022.) Opinnäytetyö on koostettu sen laajimmasta teoriaosuudesta aina tarkentaviin kokonaisuuksiin. Työ on rajattu hankintojen kokonaiskuvasta aina yksittäisen kategorian eri hankintoihin. Työssä käsitellään kategoriahankintojen epäsuoria hankintoja, joiden alaisuuteen trukkien huolinta toimeksiantajayrityksessä kuuluu.

Tässä opinnäytetyössä luodaan trukkien hankinta-, ja huoltopolitiikalle pohja Cramo Finland Oy:n eri toimipisteillä käyttämille trukeille. Aihe valikoitui toimeksiantajan ja työn toteuttajan yhteisistä näkemyksistä ja mahdollisten

kehityskohteiden punnitsemisesta. Työn tavoitteena nykytilan selvittämisen jälkeen on luoda trukkipolitiikka siirtotyökalujen, kuten trukkin, hankinta- ja huoltosopimuksien hallintaan.

Työn päätavoitteena on teoriatietoa hyödyntäen rakentaa toimintamalli hankintastrategialle ja toimittajasuhteille. Toisena tavoitteena on luoda erilaisia vaihtoehtoja käytössä oleville sopimusmuodoille. Valintojen tarkoituksena on toteuttaa mahdollisia kustannussäästöjä, nostattaa palvelutasoa ja toiminnallista varmuutta, sekä tulisi tukea yrityksen linjaamaa visiota. Trukkipolitiikan luominen tulisi olla mahdollisimman perusteltua ja harkittua, jotta luodusta työkalusta olisi yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä. Poliitiikan pohja luodaan toteuttamalla kilpailutusprosessi erilaisten toimittajien kanssa, jonka lopputuotteena saadaan kilpailukykyisin toimittaja. Valitun toimittajan yhteistyötä sovelletaan trukkipolitiikassa ja luodaan tulevaisuuden suunnitelma hallinnalle. Trukkipolitiikka tulee toimeksiantajayrityksessä hyötykäyttöön ja linjaamaan yhtenäisiä tavoitetta liittyen trukkien huolto- ja käyttösopimuksiin.

Työ koostuu kahdesta eri osasta, joista ensimmäisessä tutkitaan teoriatietoa hankinnoista, hankintastrategiasta ja kilpailutuksesta. Teoria on peräisin suomalaisesta ja kansainvälisestä kirjallisuudesta. Käytettävä kirjallisuus pohjautuu yleiseen tietoon hankintojen eri näkökulmista, kuten toimittajasuhteiden hallinnasta, kustannusrakenteesta ja sen muodostumisesta ja lainalaisuuksista, joita hankinnoissa noudatetaan. Hankintojen ollessa hyvin laaja-alainen aihealue on tässä työssä päätetty keskittyä tarkastelemaan kilpailutuksen vaikutuksia hankintakokonaisuuteen eri muodoissa ja sen perusteella muodostettavaan hankintastrategiaan trukkipolitiikalle.

Toinen osa opinnäytetyötä keskittyy case-kokonaisuuden rakentamiseen ja sen arviontiin. Case-kokonaisuus koostuu tarpeen kartoittamisesta, tarjouspyynnön ja nimikkeiden tekemisestä aina strategisiin toimittajavalintoihin asti. Valintojen perusteella pyritään luomaan koko maan Cramon kaikkien korjaamo- ja huoltoliikkeiden kattava trukkipolitiikka, jossa tulee ilmi yhteinen toimintaohjeistus erilaisiin siirtotyökaluihin liittyvissä hankinnoissa, kuten huolloissa. Työssä esitellään kolme eri hankintavaihtoehtoa trukeille, joita vertaillaan erilaisten

näkökulmien kautta. Työssä tuodaan esiin myös parannusehdotuksia ja jatkokehityskohteita laaditulle trukkipolitiikalle ja esitellään trukkipolitiikan kohtaamia ongelmia ja sen tuomia hyötyjä.

Opinnäytetyö on toteutettu yrityksen omia materiaaleja hyödyntäen ja vaihtoehtoisten toimittajien materiaaleja hyödyntäen. Tehdyt havainnot, päätelmät, kokemukset, näkemykset, ratkaisuehdotukset ja jatkotoimenpiteet ovat kerättyjä kokonaisuuksia opinnäytetyötä rakentaessa käytyjen palaverien sisällöstä, sekä omiin kokemuksiini ja näkemyksiini peilaten hankintakoordinaattoriharjoittelijana. Opinnäytetyön aihe on tärkeä kokonaisuus ja ajankohtainen yrityksen paremman toiminnan koordinoimiselle. Työn on tarkoitus olla hyvä lähtökohta ja alku trukkipolitiikan toimeksi panemiseen yrityksessä.

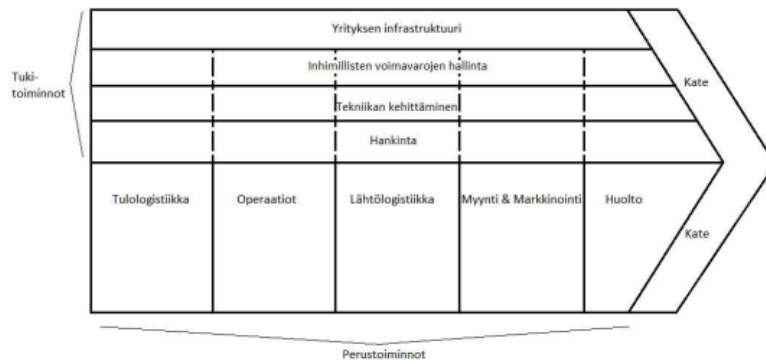
2 Hankintatoimi

Viimeisten vuosien aikana on nähty suuria muutoksia markkinakentällä, esimerkiksi suuret markkina johtajat ovat pudonneet pois markkinoilta yllättäen. Uuden teknologian nouseminen, tarjonnan ja kysynnän nopea muuttuminen ja uusien kilpailijoiden astuminen markkinoille on luonut uudenlaista kilpailuasetelmaa, jossa hyödykehinta ei enää ratkaise markkinoiden kilpailuetua.

Muuttuneiden markkinoiden takia yritysten on täytynyt alkaa rakentaa uutta kilpailuetua, jossa organisaatorakenne, palvelutuotanto ja laatu korostuvat uudella tavalla. Uuden ajattelumallin myötä hankintojen tärkeys ja merkitys organisaation rakenteessa on alkanut nousta merkittävästi. (Bower, D. 2003.)

Hankinta on strateginen organisaation toiminto, jonka tehtävänä on varmistaa, että yrityksillä on tarvittavat resurssit oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja oikealla laadulla. Yksinkertaisuudessaan hankinta kattaa kaikki ne toiminnot, joista yritys saa laskun maksettavaksi. Hankinnan päätavoitteena on optimoida tarvittavia resursseja ja niiden hallintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 52–53.)

Hankinnoilla pyritään vaikuttamaan yrityksen lyhyen aikavälin taloudelliseen tilanteeseen tekemällä kustannustehokkaita valintoja. Hankinnoilla vaikutetaan pitkällä aikavälillä yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseen strategisilla valinnoilla. (Huuhka, T. 2017, 15–16.)



Kaavio 1 Porterin Arvoketjumalli (Porter 1985)

Kaaviossa 1 esitetään Porterin arvoketjumalli, jossa hankinnat ovat liitettynä yrityksen tukitoimintoihin. Porterin oman määritelmän mukaan hankinnat toimivat kannattavana voimana ja tukena pää- ja tukitoimintojen onnistumiselle. (Huuhka, T. 2017, 16.)

Arvoketjumalli on Harvardin yliopiston professori, kirjailija ja konsultti Michael Porterin vuonna 1985 julkaisema kilpailuedun malli, jossa arvoketjun käsite esitettiin ensimmäistä kertaa. Michael Porter on strategisen ajattelun oppi-isä. Hän keskittyy pääosin yritysten ja alueiden kilpailuedun saavuttamiseen ja kilpailustrategioiden luomiseen. (Witzel, M. 2003, 268–279.)

Arvoketju on perusluontoinen soveltamisväline yrityksen vahvuuksien löytämiseksi. Jokaisen arvoketjun vaiheen on omana prosessina tarkoitus nostaa tuotteen arvoa. Mallissa kuvataan yksinkertaisesti tuotteen elinkaaren muodostuminen raaka-aineista valmiiksi tuotteeksi kuluttajalle.

Arvoketjun perustoiminnot on jaettu viiteen eri pääluokkaan: Tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi sekä huolto. Jokainen viidestä luokasta voi olla yrityksen kilpailutekijä, jota tulisi huomioida omana kokonaisuutena. (Porter 1985, 57–58.)

Arvoketjun tukitoimintoihin kuuluu Porterin mukaan neljä eri pääluokkaa: hankinta, tekniikan kehittäminen, henkilöstöhallinto ja yrityksen infrastruktuuri. Hankinnat ulottuvat Porterin mukaan koko yritykseen ja sitä tapahtuu eri tasoilla yrityksen sisällä. Arvoketjun toiminnot voidaan jakaa vielä pienempiin osiin, saavuttaakseen tarkemman tarkastelun mahdollisuus. (Porter 1985, 59–60.)

Arvoketjua voidaan soveltaa palveluhankintoihin, vaikka malli on pääosin kehitetty kuvaamaan teollisuus- ja kulutushyödykkeitä. Hankintojen pilkkominen pienempiin toimintoihin antaa tarkemman mahdollisuuden kuvata yrityksen hankintojen rakennetta ja strategiaa kilpailuedun tavoittelussa.

2.1 Hankintojen jaottelu

Hankinnat jaetaan yleisesti hankittavan kohteen tai vaikuttavuuden mukaan. Hankinnat voidaan jakaa karkeasti hankintojen luonteen mukaan. Jaottelu voidaan myös tehdä hyödykkeiden luonteen mukaan tai tuloslaskelmaan asettumisen perusteella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 55–66.)

Hyödykkeiden luonne vaikuttaa hankintojen jaotteluun kuuden erilaisen kokonaisuuden voimin. Hyödykkeet voidaan jakaa seuraavasti; raaka-aineet, tuotannon tarveaineet, puolivalmisteet, komponentit, valmistuotteet, investointihankinnat ja pääomahyödykkeet, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet ja palvelut. Kyseinen luonnejaottelu osoittautuu osittain haastavaksi, sillä osa hankintojen jaottelun sisällöistä voidaan nähdä päällekkäisinä tai limittäisinä. Jaottelu kertoo pääosin hankinnan sisällöstä, mutta ei tarvittavista toimenpiteistä, jotka saattavat poiketa paljon toisistaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 55–56.)

Toinen hankintojen jakoperuste liittyy kulujen jakautumiseen yrityksen taseessa. Hankinnat voidaan luokitella neljään eri kokonaisuuteen; suorat hankinnat, epäsuorat hankinnat, investointihankinnat ja kauppatavarat.

Suorat hankinnat ovat suoraan tuotannon toimintaan liittyviä hankintoja, kuten raaka-aineet ja komponentit. Epäsuoriin hankintoihin lasketaan kaikki tarvittavat tuotteet tai palvelut ylläpitämään suorita hankintoja, kuten työkalut tai työvaatteet. Investointihankinnat ovat suurempia kokonaisuuksia, jotka ovat kertaluontoisia ja ovat luonteeltaan kuluvia, kuten rakennukset tai työkoneet. Investointihankinnat ja epäsuorat hankinnat tukevat pohjimmiltaan suorita hankintoja, mutta eroavaisuus näiden jaottelun välillä on kirjanpidollinen. Investointihankinnat merkitään poistoina useiden vuosien varrella ja epäsuorat hankinnat merkitään käyttökuluiksi tuloslaskelmassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 57–58.)

2.2 Hankintastrategia

Hankintojen strategia tulee pohjautua aina yrityksen asettamaan liiketoimintastrategiaan ja yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Hankintatoimen strategiasta tulee ilmi pitkän aikavälin hankinnan tavoitteet, hankintatoimen kehittämiseen tehdyt suunnitelmat ja toimintasuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävistä toiminnoista. (Huuha, T. 63.)

Hankintastrategia jaotellaan pääsääntöisesti eri kategorioiden välille antamalla kategorioille strateginen suunta. Kategoriakohtainen hankintastrategia sisältää kategorian hankinnan tavoitteet, kartoituksen tulevaisuuden toimittajista ja suunnitelman, kuinka tavoitteet saavutetaan kategoriakohtaisesti. Kategorialuokittelu vaihtelee hyödykkeiden laadusta ja yrityksen muodosta riippuen, joten kategorioiden määrä ja hierarkia vaihtelee eri yritysten välillä. (Huuha, T. 63.)

Hankintastrategian onnistuminen riippuu ympäröivästä yhteisöstä ja sen toimeenpanemisesta ympäröivälle yritys yhteisölle. Strategian jakamisen tarkoituksena on yhtenäistää yrityksen linjaa ja suuntaa, saavuttaakseen maksimaalisen hyödyn yhteisöstä. Strategian tulisi olla dokumentoitua ja jaettua informaatiota yhteisössä, ollakseen hyödyllinen ja tavoitteellinen työkalu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 133.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään case-tutkimuskohteen kohdalla kategoriakohtaiseen hankintastrategiaan. Kategoriastategiaan kuuluu linjauksien yhtenäistäminen, jota tutkimustyössä toteutetaan rakentamalla yhtenäinen hankintapolitiikkatyökalu. Hankintapolitiikan työkalulla pyritään tukemaan kategoriastategian asettamia tavoitteita.

2.3 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi alkaa yleensä aina tarpeesta eli ostoimpulssista. Ostoimpulssin tuoma informaatio määrittelee hankintaprosessin kulkua aina tarpeesta tavarantoimitukseen ja laskuttamiseen asti.



Kaavio 2 Hankintaprosessi (Nieminen 2016, 53.)

Hankintaprosessin kokonaisuus vaihtelee hankintaketjun ja hankkijayrityksen hyödykkeiden tyypistä. Prosessin kulkuun vaikuttaa myös hankintojen ohjautuminen julkiselle tai yksityiselle sektorille. Näiden sektorien hankinnat eroavat toisistaan ilmoitusvelvollisuudessa. Yksityisessä hankinnassa ei tarvitse ilmoittaa hankinnasta julkisesti hankintalain mukaisesti, vaan hankinnat voidaan ohjata vapaasti hyödykkeiden tai tarpeen mukaisesti (Logistiikan maailma, 2022) Laaja-alaisesti hankintaprosessia voidaan tarkistella kolmen yläkategorian kautta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 385.)

1. Hankinnan suunnittelu ja valmistelu
2. Hankinnan kilpailutus
3. Toimittajan sopimuksen ohjaaminen

Ensimmäisessä vaiheessa eli hankintojen suunnittelussa ja valmisteluissa aloitetaan kartoittamaan tarpeita. Tarpeita tulee analysoida tarkkaan eri näkökulmista ja paneutua tarjolla oleviin markkinoihin huolellisesti. Hankintalain 65 § mukaan julkisissa hankinnoissa hankintayksikkö voi tehdä markkinakartoituksen hankintojen valmistelua varten ja antaa tietoa hankintasuunnitelmistaan ja -vaatimuksistaan toimittajille. (Hankintalaki 29.12.2018/65) Molempien sektoreiden hankintojen periaatteisiin kuuluu valmisteluvaiheessa avoimuus ja tasapuolisuus. Markkinointikartoitusta tehtäessä kaikkia soveltuvia osapuolia tulee kuulla ja informoida tasapuolisesti. (Huuhka, T. 207, 252)

Tarpeen kartoittamisen jälkeen kartoitetaan potentiaalisia toimittajamarkkinoita ja kartoitetaan toimittajakentän mahdollisuuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 386.) Toimittajakentän kartoittamisessa käytetään erilaisia työkaluja ja kriteeristöjä, joita ohjaa esimerkiksi hankintoja tekevän yrityksen visio.

Hankintaprosessin toisessa vaiheessa aloitetaan toimittajan valintaan liittyvä kilpailutusprosessi. Hankintamenettely vaihtelee hankkivan yrityksen ja hankinnan muodosta.

Julkisiin hankintoihin sovelletaan erilaisia hankintamenettelyjä. Pääasiallisia hankintamenettelytapoja julkisissa hankinnoissa ovat avoin menettely ja rajoitettu menettely. Avoimessa menettelytavassa julkaistaan laaditut hankinta asiakirjat julkiselle verkkopalvelun tarjoajalle, kuten TED:lle. Avoimessa menettelytavassa ei ole määritetty tarjoajien määrää, vaan kaikki saavat osallistua tarjouskilpailuun. Rajoitetussa menettelyssä hankintayksikkö valitsee ennakkoon lähetetyn osallistumishakemuksen mukaan toimittajia, jotka saavat virallisen tarjouspyynnön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 388–389)

Yksityisen sektorin hankintamenettelyt ovat vapaamuotoisempia ja määräytyvät hankkivan tahon määrittämän tarpeen mukaisesti. Hankkiva taho lähettää määrittelemänsä tarpeen mukaisen tarjouksen potentiaalisiksi arvioiduille toimittajille. (Logistiikanmaailma, 2022)

Kolmantena vaiheena hankintaprosessissa käydään läpi toimittajan sopimus vaihe. Kolmas vaihe prosessissa kattaa molempien, yksityisen ja julkisen sektorin hankinnat. Vaiheen tarkoituksena on varmistaa, että sopimuksella asetetut tavoitteet täyttyvät. Vaiheen aikana pyritään täsmentämään ja kehittämään yhteistyötä sovitun toimittajan kanssa.

Hankintaprosessin kokonaisuuden onnistumista arvioidaan jokaisen kilpailutusprosessin jälkeen, solmitun sopimuksen aikana ja sopimuksen päättyessä. Jokaiselle vaiheelle hankintaprosessia suunnitellaan ja asetetaan hankintastrategian mukainen tavoite, joka ohjaa hankintaprosessin onnistumista ja kehittymistä koko prosessin ajan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 391.)

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi case-tutkimuksen yhteydessä yksityisen sektorin hankintaprosessi, jossa menetellään yksityisen sektorin hankintamenetelmän mukaisesti kilpailutusprosessissa.

2.4 Hankinnan toimittajapohja

Toimittajapohja on hankintayrityksen aktiivisesti hallinnoima ja käyttämä toimittajaverkoston osa. Toimittajapohjaa tehostetaan kehittämällä toimittajasuhteita ja toimitusketjun hallintaa. Hankinnan tavoitteena on pitää toimittajapohja mahdollisimman tiiviinä ja hallittavana. (KnowledgeBrief, 2022).

Toimittajapohjaa kartoittaessa tulisi olla hyvä pohjatieto jo valmiina liiketoimintasuunnitelman ja strategisten tavoitteiden asettamien tietojen pohjalta. Suunnitelmaa ja valintoja tehdessä tulisi saada näkemys siitä, minkälaisien toimittajien kanssa yritys tahtoo tehdä yhteistyötä saavuttaakseen asettamansa tavoitteet. Tavoitteet usein liittyvät kustannusten pienentämiseen ja toimitusvarmuuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 227.)

Toimittajapohjaa voidaan kehittää tarkastelemalla olemassa olevan toimittajan vastaavuutta vallitsevaan markkinatilanteeseen tai pohtia uudistoimittajahankintaa strategisena valintana toimittajapohjan uudistamiselle. Uuden toimittajan etsintä kattaa aktiivisen vaiheen, jossa hankintaa toteuttava

yritys etsii mahdollisia yhteistyökumppaneita tarvittavan hankinnan toteutumiselle. Uuden toimittajan tunnistamiseen kuuluu kilpailuedun tunnistaminen suhteessa muihin toimittajakentällä toimiviin toimittajiin, sekä trendien ja kehitysmahdollisuuksien tunnistaminen. Kilpailueduksi voidaan laskea hyödykkeen luokittelun mukaan erinäisiä asioita, kuten pienemmät kustannukset tai parempi toimitusvarmuus. (Chartered Institute of Procurement & Supply 2022.)

2.5 Toimittajan analysointi

Uusia toimittajia etsitään yleensä ostoimpulssin määrittelemänä tai toimittajavaihdoksena nykyisen toimittajan tilalle. Se, kuinka strategisesti tärkeä toimittajan osa toimittajapohjaa on, määrittää toimittajan arvioinnin laajuuden. Uutta toimittajaa tulee arvioida ja vertailla kokonaiskuvassa eri kriteerien läpi, jotka määräytyvät hankkivan tahon strategiaa myötäillen. Strategisen tärkeyden määrittelee toimittajan toimittama tuote ja sen tärkeys yrityksen liiketoiminnassa. Toimittajan valinnassa tulee tarkastella toimittajan toimintaa ja muita sidosryhmiä, toimittajan riskialttiutta ja sen vaikutusta hankkivaan tahoon ennen yhteistyötä, yhteistyön vallitessa ja tulevaisuudessa. (Logy 2022, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 237–240.)

Toimittajan valinnassa tulee ottaa huomioon asioita, kuten yhteys hankkivan tahon strategiaan, tuotteiden teknisyys, koneet ja laitteet, järjestelmät ja niiden integraatio ja yhteensopivuus hankittavien hyödykkeiden kanssa, organisaatorakenne, resurssit ja niihin vaikuttavat tekijät, tietojärjestelmät ja tietoturva, toimintamalli, asiakaspalvelu, taloudellinen tilanne ja taloudellinen tulevaisuus, hankkivan tahon merkitys asiakkaana, referenssit, ympäristöasioiden hoito, hinnat ja kokonaiskustannukset, laadun hallinnan hoito, kuljetusmahdollisuudet, kokemukset muilla toimittajilla, oma kokemus ja henkilöstön ammattitaito. Toimittajasuhteen riskienhallinta tulee tunnustaa jo

hyvässä vaiheessa arvioinnin kaavaa, jotta saavutetaan riskien ennakointi tilanne ennen valintaprosessia. (Logy 2022, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 237–240.)

Arviointi suoritetaan hankintaprosessin alussa, kun etsitään potentiaalisia toimittajia. Tämän vaiheen arvioinnin tiedot ovat helposti saatavilla ja löytyvät julkisista lähteistä kuten nettisivuista tai artikkeleista. Tämän vaiheen arvioinnissa otetaan huomioon tutkittavan yrityksen yleiset taustatiedot, liiketoimintaympäristö, tuotteeseen liittyvät tiedot ja vastaavuudet toimintaan. Prosessin alun seulonnan perusteella valitaan sellaiset toimittajat, joilla on parhaat edellytykset palvella hankkivan tahon tarvetta kilpailukykyisesti. Prosessin aikana seulotaan toimittajia korkeammilla kriteereillä, jonka mukaan saadaan hyvä käsitys markkinoiden mahdollisuuksista ja edetään prosessissa seuraavaan vaiheeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 237–239.)

Arviointia tiukennetaan tarjousten vertailuvaiheessa enemmän, sillä arviointiin on käytettävissä yksityiskohtaisempaa dataa, jolla erotella toimittajia. Vertailuvaiheessa pystytään, hintatason ja muiden vertailtavien tietojen perusteella, syventymään toimittajan pitkäaikaisiin toiminnallisiin- ja kokonaisvaltaisiin vaikutteisiin. Tässä vaiheessa tulee huomioida toimittajien tietoisuus hankkivan tahon tilanteen, tarpeen ja tavoitteiden puolesta, tarjotun ratkaisun yhteen sopivuus ja riskienhallinta, hinta, kustannukset ja hyödyt ja riskit, yhteistyön edellytykset, toimittajan osaaminen ja kehittyminen. Tämän vaiheen arvioinnissa yleisesti painaa hintataso ja se edellä seulotaan toimittajia. Hinnan jälkeen seulotaan tiuhemmin kirjo muutamaan toimittajaan muilla kriteereillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 240.)

2.6 Analysointi- ja mittaamistyökalut

Toiminnan kehittämisen ja parantamisen pohjalle tarvitaan aina tietoa lähtötilanteesta. Mittaamisen tuloksena saadaan, kuinka on kehitytty alkuperäisiin tietoihin verrattuna ja mihin suuntaan kehitystä olisi ohjattava. Hankintojen mittaristojen kannalta pääkohteena ovat toimittajat, tarjoukset,

sopimukset tai ostotilaukset ja materiaalivirrat, varastot, maksuliikenne, toiminnot ja toimintakustannukset. Mittaristoja ja analysointityökaluja on olemassa useampi erilaisia. Niiden tarkoituksena ei ole mitata kaikkea, vaan mittari valitaan halutun mitattavan määrään mukaisesti. (Pastinen, I. 2003, 165.)

Hankinnan ja toimittajien mittaaminen tekee toiminnasta lähestyttävämpää ja läpinäkyvämpää. Mittaamisen tarkoituksena on tehdä parempia päätöksiä, kun selvitetään kokonaiskuvaa ja kaikki vaihtoehdot pystytään huomaamaan. (van Weele 2010, 304.)

Tässä opinnäytetyössä mittaristoja ja analyysejä käytetään toimittajien tarjouksien vertailussa toimeksiantajayrityksen antamien painotuksien mukaisesti, sekä nelikenttämatriisia eli SWOT-matriisia tarkistelemaan valittujen toimittajien vahvuuksia, joita käytetään apuna toimittajavalinta prosessissa.

SWOT – matriisi

SWOT-matriisi on analysointityökalu, joka tukee yrityksen tai organisaation strategista suunnittelua. SWOT-työkalua voidaan käyttää useaan eri tarkoitukseen mm. analysoimaan liikeideoita, liiketoimintakonsepteja ja uusia tai toiminnassa olevia yrityksiä. SWOT-matriisilla pyritään objektiiviseen tulkintaa eri teemojen osalta, eli vahvuuksiksi arvioitu vahvuus on rehellisesti vahvuus, eikä todellisuudessa heikkous. (MCS, 2022.)

SWOT-matriisiin kirjataan sisäiset vahvuudet (S), sisäiset heikkoudet (W), ulkoiset mahdollisuudet (O) ja ulkoiset uhat (T). Sisäisiä vahvuuksia voi olla tuote, hinta, markkinointi tai muu vastaava vahvuus, jolla yritys kilpailee. Sisäinen heikkous voi olla resursointi, taloudellinen tilanne tai kilpailuedun heikkeneminen. Ulkoiset mahdollisuudet voisivat olla taloustilanteen paraneminen, uusi teknologia tai uusi yhteistyökumppani. Ulkoiset uhat ovat yleensä yrityksestä riippumattomia, mutta vaikuttavat yrityksen toimintaan, kuten koventunut kilpailu, hinnoittelun muutokset tai tuotantokustannusten muutokset. SWOT-matriisia voidaan hyödyntää toimittajien arviointiin ja tutkimiseen yleisellä tasolla, kun seulotaan toimittajien välillä hintapolitiikan ulkopuolella. (Holvipedia, 2022.) Kuviossa 5 on yksinkertaistettu malli SWOT-matriisista.

| | | |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| | + | - |
| Sisäinen ympäristö | S Vahvuudet | W Heikkoudet |
| Ulkoinen ympäristö | O Mahdollisuudet | T Uhat |

Kuvio 1 SWOT-matriisi (Wikipedia, 2022)

Toimittajien valinta valintakriteerien ja painoarvon perusteella

Tarjousten ja toimittajien valintaperusteet riippuvat hankittavasta nimikkeestä ja toiminnasta. Kriteereiksi yleensä ohjautuu hintapolitiikka, toimitusvarmuus ja laadulliset tekijät. Arvioitaville tekijöille määritellään painoarvot, jotka määräytyvät kriteerin prioriteetin mukaan tukien hankintastrategiaa. Painoarvojen avulla voidaan laskea kokonaispistemäärät ja asettaa toimittajia paremmuusjärjestykseen. (Ritvanen, V. 2011, 41.)

Taulukko 1 on esimerkki työkalusta, jolla toimittajien valintaa voidaan verrata pisteytyksen avulla. Esimerkissä on kolme pisteytyksen osa-aluetta: liiketoimintavaatimusten täytyminen, toimittajien esittelyjen arviointi, sekä hinnat ja kaupalliset ehdot. Taulukossa on valmiiksi laskettu kriteereille painoarvot, jotka palvelevat priorisointia valittavista asioista. Arviointityökalun tarkoituksena on saada objektiivista tietoa toimittajien tasosta ja kokonaiskuvaa koko kilpailutusprosessin aikana saadusta tiedosta. (Huuhka, T. 2017. 134–135.)

Taulukko 1 Toimittajien valinta valintakriteereiden ja painoarvon perusteella. (Huuhka, T. 2017. 135)

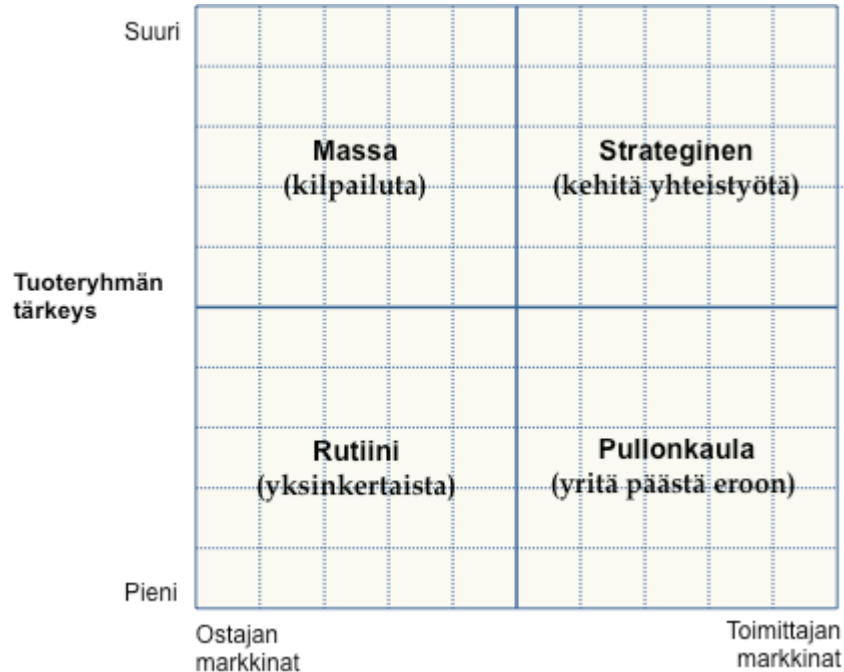
| Toimittajien valinta | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Valinta-kriteeri | Paino-arvo | Toimittaja 1 | Toimittaja 2 | Toimittaja 3 | Toimittaja 4 |
| RFP arviointi | Vastaa liiketoiminta-vaatimuksiin | täyttää / ei täytä | | | | |
| | Liiketoiminta-vaatimus 1 | 40 | | | | |
| | Liiketoiminta-vaatimus 2 | 10 | | | | |
| | Liiketoiminta-vaatimus 3 | 30 | | | | |
| | Liiketoiminta-vaatimus 4 | 20 | | | | |
| | RFP arviointi | 100 % | | | | |
| | Toimittajan esittelyn arviointi | Esittelyn laatu | 10 | | | |
| Implementoinnin suunnittelu | | 30 | | | | |
| Henkilöstön sopivuus | | 30 | | | | |
| Vaatimusten ymmärtäminen | | 10 | | | | |
| Innovaatio | | 20 | | | | |
| Toimittajan esittely | | 100 % | | | | |
| Maksut ja hinnoittelu | Maksut ja hinnoittelu | 70 | | | | |
| | Kaupalliset ehdot | 30 | | | | |
| | Maksujen arviointi | 100 % | | | | |
| | Kokonaispistemäärä | | | | | |

Kralijicin matriisi

Hankittavien nimikkeiden luokittelussa käytetään apuna Kralijicin matriisia, jonka Peter Kralijic on luonut vuonna 1983. Matriisi perustuu ajatukseen, että kaikki hankittavat tuotteet eivät ole strategisesti saman arvoisia, siksi niitä tulisi käsitellä eri tavoilla. (Huuhka, T. 2017. 50) Matriisissa käytettävät hyödykkeet luokitellaan toimitusriskin ja hankintavolyymin mukaan neljään eri luokkaan. Neljä luokkaa jaetaan nelikenttämatriisissa volyymituotteiden, perustuotteiden, pullonkaulatuotteiden ja strategisten tuotteiden välille.

Kuviossa 3 on esitetty nelikenttämatriisi, jossa ovat kaikki neljä kenttää ja pysty- ja vaakasuora akselit. Pystysuora akseli kuvastaa hankintakategorian tulosvaikutteisuutta ja tärkeyttä ostavan yrityksen kannalta. Vaakasuora akseli

kuvaa toimittajamarkkinan luonnetta, joka arvioidaan kategoria keskeisesti. (Logistiikanmaailma, 2022)



Kaavio 3 Kraljic Portfolio. (Kraljic, 1983)

Hankittavat nimikkeet jaetaan portfolio analyysissä neljään eri kategoriaan, strategiset-, massa-, pullonkaula-, ja rutiinituotteisiin.

Strategiset tuotteet ovat suuren hankintavolyymien tuotteita, jotka yleensä räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan erikseen. Strategisille tuotteille voi olla haastavaa löytää toista toimittajaa ilman, että vaihdosta tulee huomattavia lisäkustannuksia. (van Weele 2009, 196–198) Strategisissa tuotteissa hankinnan merkitys ja vaikutus on suuri, mutta toimittajia markkinoilla on vähän ja tarjontaa sen seurauksena on myös vähän, joten hankintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Logistiikan maailma, 2022)

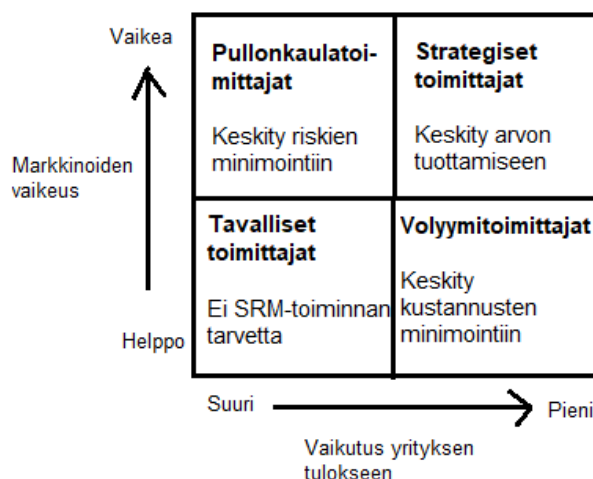
Volyymi- tai massatuotteet ovat tuotteita, joita voidaan hankkia samantasoisella laadulla useilta toimittajilta. Tässä kategoriassa pienikin hinnan

muutos tuotteessa voi vaikuttaa suuresti lopputuotteen kustannuksiin. (van Weele 2009, 196–198) Massatuotteissa hankinnan merkitys ja vaikutus on suuri ja tarjontaa sekä toimittajia on markkinoilla paljon. Tämän kategorian tuotteilla on suuri ostovolyymi ja markkinat ovat ostajalle helpot. (Logistiikan maailma, 2022.)

Rutiinituotteet ovat yksinkertaisia, eikä vaadi teknisiä valmiuksia. Näillä tuotteilla on yleisesti pieni hankinta-arvo ja tuotteita on helppo saada ja toimittajia on markkinoilla useita. (van Weele 2009, 196–198.)

Pullonkaulat tuotteet ovat yleisesti haastavasti hankittavia tuotteita, mutta eivät edusta suurta osaa hankinnoista. Kyseisiä tuotteita hankitaan yleensä yhdeltä toimittajalta, joka ylläpitää toimittajan dominointiasemaa, joka voi vaikuttaa hintoihin tai toimitusaikoihin. (van Weele 2009, 196–198) Näiden hankintojen kohdalla tulee huomioida hankintojen suuret riskit, sillä tuotteen saatavuus on niukkaa ja saatavuusongelmat saattavat keskeyttää koko tuotannon ja liiketoiminnan. (Logistiikanmaailma, 2022.)

Kralijicin portfolioanalyysia voidaan käyttää toimittajien luokitteluun ja luokittelun kriteeristön luomiseen. Mikäli toimittaja toimittaa yritykselle useiden kategorioiden tuotteita, tulee se huomioida kokonaisuutena. (Huuhka, T. 2017. 141.)



Kaavio 4 Toimittajien portfolio analyysi ja SRM fokukset (O'Brien 2009 & Huuhka 2017, 142)

Kuviossa 4 on sovellettu Kraljićin matriisia toimittajasuhteen arviointiin. Analyysin avulla voidaan tarkastella eri toimittajakategorioiden huomioon otettavia kriteerejä, jotka ohjaavat toimittajahallintaa esimerkiksi toimittajavalinnassa hankintaprosessissa.

Tilapäistoimittajat ja pienet rutiiniosot, näiden kohdalla onnistumisen kriteerejä ovat hankinta- ja toimitusprosessien helppous, sujuvuus ja asiakaspalvelu.

Hintavien massatuotteiden ostot, näiden kohdalla kilpailutilanne ja ostovolyyymi ohjaavat kriteereitä, joita ovat kustannukset, säästöt, sitoutunut pääoma, läpimenoajat ja prosessin tehokkuus.

Pullonkaula ostot, näiden kohdalla tärkeät huomioitavat kriteerit ovat saatavuus ja kokonaisvaikutukset.

Strategiset ostot, näiden kohdalla keskeisimmät kriteerit liittyvät pitkäjaksoisiin hyötyihin, tulosvaikutteisuuteen, uusiin innovaatioihin, kilpailukyvyn parantamiseen, uusiin toimintamalleihin ja liiketoimintalogiikoiden kehittämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 313)

3 Kilpailuttaminen

Hankinta ja toimitusketjua pyritään parantamaan jatkuvasti, jotta asetetut tavoitteet täyttyisivät. Toimittajien säännöllisellä kilpailuttamisella on perinteisesti pyritty optimoimaan ketjujen kustannustehokkuutta valitsemalla edullisin vaihtoehto. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 245.)

Kilpailutus on yksi osa hankintaprosessin kulkua ja sitä kautta linkittyy suoraan yrityksen liiketoimintaan ja tavoitteisiin. Kilpailuttaminen on yksi tehokas työkalu kehittää toimittajapohjaa. Kilpailuttamisen tulisi olla osa laaja-alaista suunnitelmaa ja sillä tulisi olla selkeä tavoite ja päämäärä, johon kilpailutuksella tahdotaan pyrkiä. Kilpailutuksen tulisi olla avointa ja ottaa huomioon tekijöitä organisaation sisä- ja ulkopuolella. (Nieminen, T. 2021.)

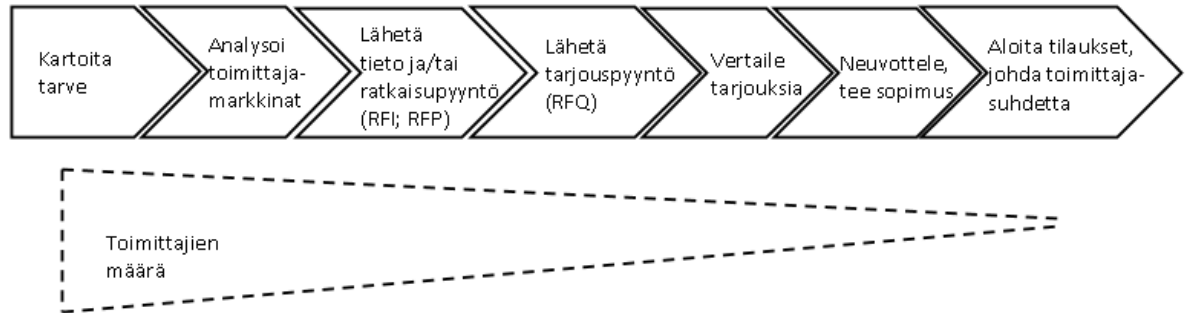
3.1 Kilpailuttamisen syyt

Hankkivalla yrityksellä on aina syy lähteä hankittavien nimikkeiden tarjouspyyntökierrokselle. Yleisimmin syynä kilpailutukselle on kannattavuuden lisääminen yritykselle. Kilpailutukseen lähtemiselle voi olla muitakin syitä, kuten toimittajan hintojen nostaminen tasolle, joka ei vastaa hankkivan tahon tavoitteita, toimittajan heikko toimitusvarmuus tai pitkät toimitusajat. Kilpailutukseen syynä voi olla myös markkinoiden ja toimittajien hintamarginaalien ymmärtäminen. (Karppila, H. 2020.)

Kilpailuttamisella pyritään löytämään markkinoiden kustannustehokkain, laadukkain ja varmin toimittaja, joka vastaa hankkivan tahon hankintastrategian tavoitteita. Parhaimmassa tapauksessa aito kilpailutusasema pakottaa yrityksiä kehittämään ja parantamaan toimintaansa jatkuvasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 247.)

3.2 Kilpailuttamisprosessi

Kilpailutus on validi osa hankintaprosessia. Kilpailutus kattaa koko hankintaprosessin, mutta itse kilpailutus tapahtuu toimittajien välisten eroavaisuuksien ja samankaltaisuuksien arvioinnissa. Kuvio 3 voidaan nähdä koko hankintaprosessin elinkaari.



Kaavio 5 Hankintaprosessia havainnollistava kaavio. (Logistiikanmaailma, 2022)

Perinteisen kilpailutusmallin taustalla on perustavanlaisia oletuksia kilpailutuksen tilanteesta ja ympäristöstä, joihin perinteinen kilpailutusmalli on kehittynyt ja, joissa se toimii parhaiten. Näitä on mm.

- Kaikki potentiaaliset ja kilpailukykyiset toimittajat tunnetaan.
- Toimittajamarkkinoilla vallitsee jatkuva aito kilpailu saatavista kaupoista.
- Toimittajat tarjoavat samanlaisia tai korvaavia, keskenään kilpailevia nimikkeitä.
- Tarjousten edullisuus on vertailtavissa hinnan, laadun ja mahdollisten muiden mitattavissa olevien ominaisuuksien perusteella.
- Toimittajat eivät tee yhteistyötä keskenään, vaan toimivat itsenäisinä yksikköinä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 247.)

| Hankintaprosessin eteneminen | | | | | | |
|------------------------------|-------------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------------|-------------|---|
| Kartoita tarve | Analysoi toimittaja-markkinat | Lähetä tieto ja/tai ratkaisupyyntö (RFI; RFP) | Lähetä tarjous-pyyntö (RFQ) | Vertaile tarjouksia ja neuvottele | Tee sopimus | Aloita tilaukset, johda toimittaja-suhdetta |
| → | → | → | → | → | → | → |

Kaavio 6 Hankintaprosessin eteneminen. (Logistiikanmaailma, 2022)

Tarpeen kartoittaminen

Kilpailutusprosessi etenee hankintaprosessin kaavion 4 tavalla. Kilpailutusasetelma alkaa tarpeen kartoittamisesta, joka määräytyy hankintaprosessissa ostoimpulssista. Tarpeen kartoituksessa tulee määritellä, mitä tarvitaan, kuinka paljon ja miksi. (Logistiikanmaailma, 2022.)

Toimittajamarkkinoiden kartoittaminen

Tarpeen kartoittamisen jälkeen analysoidaan toimittajamarkkinoiden tilannetta. Kartoittamisessa huomioidaan, mitä markkinoilla on tarjolla, mikä on markkinoiden kilpailutilanne ja kuinka monta toimittajaa markkinoilla tarvittavalle hyödykkeelle on. Toimittajia tulisi vertailla keskenään ja selvittää, millä keinoilla eri toimittajat kilpailevat markkinoilla. Markkinoiden tilanteesta tulisi selvittää kustannusrakenteeseen vaikuttavat tekijät, kuten maailmassa vallitseva tilanne tai logistiset tekijät. Kartoittamisvaiheessa tulee analysoida eri toimittajiin kohdistuvat riskit eri työkaluja käyttäen. (Logistiikanmaailma, 2022.)

Tietopyyntö RFI

Toimittajamarkkinoilta valitaan eri parametrein potentiaalisimmilta vaikuttavat toimittajat, joille lähetetään tietopyyntö (eng. Request for Information, RFI). Tietopyyntö sisältää tarjonnassa olevat tuotteet ja palvelut, sertifiointit ja asiakasreferenssit. Lisäksi pyyntöön voidaan sisällyttää kysymyksiä liittyen yrityksen toimintaan ja taloudelliseen tilanteeseen. Tässä kohtaa tilannetta yritetään myydä toimittajille, joten tietopyynnön tulisi olla mahdollisimman selkeä ja suoraviivainen. (Logistiikanmaailma, 2022.)

Tarjouspyyntö RFQ

Tietopyynnön jälkeen analysoidaan niistä saatuja tietoja ja valitaan potentiaalisimmaksi todetut toimittajat tähän kilpailutusvaiheeseen.

Potentiaalisiksi valituille toimittajille lähetetään tarjouspyyntö (eng. Request for Quotation, RFQ).

Tarjouspyyntö sisältää mm. mitä hyödykkeitä halutaan hankkia, hyödykkeiden halutut kuvaukset ja ominaisuudet, mitä vaatimuksia tarjoukselle on, mikä on tarpeen määrä ja yksikkö, mahdollinen määrittely toimituspaikasta ja ajasta ja alustava sopimuskauden mitta ja optio. Tarjouspyynnön muoto ja sisältö riippuvat hankittavista nimikkeistä, mikäli hankittavalle nimikkeelle etsitään täyttä vastaavuutta edeltävään nimikkeeseen, tulee tuotteen kuvaus ja ominaisuus olla mahdollisimman tarkka ja määritelty. (Logistiikanmaailma, 2022.)

Tarjouspyyntö tulee lähettää tietopyynnön pohjalta valituille potentiaalisille toimittajille, joita tässä vaiheessa ei tulisi olla useita. Tarjouspyyntö tulee olla yksinkertainen ja muodostettu verrattavaksi. Tarjouspyyntöä sitoo erilaiset säädökset, kuten tarjouspyynnön voimassaolo ja tarjouksen vastaavuus tarjouspyyntöön. (O'Connor, M. etc. 2021.)

Tarjousten analysointi

Tarjouspyyntöjen lähettämisen jälkeen siirrytään vastausten analysointiin. Hankinnan tarve määritteli toimittajille määritetyt valintakriteerit, joka heijastuu tarjouspyyntöjen arviointiin. Toimittajien valintakriteerit myötäilivät hankintastrategian määrittämiä tavoitteita. Valintakriteereiksi on voitu valita esimerkiksi hinta ja toimitusvarmuus. Kun tarjoukset saapuvat takaisin, ne tarkistetaan, jotta ne vastaavat alkuperäistä tarjouspyyntöä vertailtavuuden vuoksi. Mikäli tarjous ei vastaa tarjouspyyntöä, voidaan mahdollisesti pyytää tarkennuksia tarjoukseen, mutta mikäli tarjous ei vastaa tarjouspyyntöä se tulee lähtökohtaisesti hylätä. (Pennanen & Repo 2017, 55–56.) Tarjousten vertailussa vertaillaan saatuja tarjouksia kriteeristön läpi, jonka mukaan voidaan saada kokonaiskuva eniten kriteerejä täyttävästä tai täyttävistä tarjouksista. (Logistiikanmaailma, 2022)

Mikäli kahden toimittajan tarjoukset eroavat kriteeristöillä marginaalisesti, voidaan toimittajia tutkia tarkemmin muiden tarkempien kriteerien läpi, kuten ympäristö- ja työturvallisuuden näkökulmasta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 227.)

Hankintaneuvottelut

Tarjouspyyntöjen perusteella on arvioitu kriteeristön läpi potentiaalinen toimittaja, jonka kanssa käydään läpi neuvotteluvaihe ennen sopimuksen tekemistä. Hankintaneuvotteluissa tarjoava osapuoli pyrkii maksimoimaan omaa etuaan myymällä suuria määriä, kun taas tarjouspyynnön jättänyt osapuoli pyrkii maksimoimaan omaa etuaan saamalla mahdollisimman paljon kuitenkin vähällä panostuksella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 257.)

Neuvotteluja varten valitaan neuvotteluparametri, jonka tiimoilta neuvottelua käydään. Yleinen parametri on hintapolitiikka, mutta muutkin kriteeristöön valitut asiat voidaan valita neuvotteluparametriksi. Tarjous on myyjää sitova ehdotus, johon ostaja reagoi suoraan hyväksymällä tai yrittämällä neuvotella sen parantamisesta. Normaalina käytäntönä on kuvata omat tavoitteet toiselle osapuolelle korkeampina kuin ne todellisuudessa ovat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 257.)

Hankintaneuvottelut vaativat tilanteen tunnistamiseen tarvittavia taitoja, psykologista silmää ja toimittajakentän tuntemista. Neuvotteluissa käytetään hyväksi todettuja menetelmiä, jonka tarkoituksena on saada aikaan molempia osapuolia miellyttävä yhteistyö. Neuvotteluiden ei ole tarkoituksena aiheuttaa eripuraa, vaan luoda pohjaa tulevalle toimittajasuhteelle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 257.)

Hankintasopimus

Organisaatiot käyttävät erilaisia sopimustyyppejä, kuten kertaluontoinen sopimus, vuosi-, puite-, tai projektisopimus sekä partnership. (Ritvanen 2011, 42) Sopimusjuridiikka ja yleiset sopimusehdot ovat keskeisiä osia kaupankäynnistä. Hankintaa määrittävät alasta riippuen eri lainsäädännöt. Lainsäädännön keskeinen sisältö kertoo sen, mikä on sallittua, mikä ei ja mikä sitoo ja mikä ei. Hankintasopimuksen ja sen ehtojen tulee olla kilpailutusehtojen mukainen. Hankintasopimukseen ei voi jälkikäteen lisätä ehtoja, jotka eivät olleet tarjoajien tiedossa ennen tarjouksen tekemistä. (Hankinnat, 2022.)

Sopimusten hierarkiassa tulee ensimmäisenä huomioida ostajan toimialan lainsäädännölliset osat. Seuraavassa vaiheessa sovelletaan sopimusehtoja. (Nieminen 2016, 68–69.)

Sopimusehtojen tarkoitus on luoda yhteiset säännöt sopimukselle, että voidaan välttää erimielisyyksiä. Sopimusehdot velvoittavat molemmat osapuolet noudattamaan asetettuja velvoitteita. Sopimusehtoihin tulee kirjata kaikki sopimussuhteeseen vaikuttavat asiat. Kunnolliset sopimusehdot ovat toimivan kaupankäynnin perusta. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2015.)

Sopimusehdot ovat suurimmassa osassa sopimuksen tekoa, sillä yritysten välistä kaupantekoa ei määritä lainsäädännöt, kuten kuluttajasuojalaki määrittää kuluttajakauppaa. Sopimusehdot voivat siis olla sisällöltään ja ehdoiltaan minkälaisia tahansa, kunhan molemmat osapuolet hyväksyvät ne yhteisesti. Kolmantena sopimuksen hierarkiassa tulisi huomioida alakohtaista kauppatapaa ja päätettyä lainsäädäntöä. (Nieminen 2016, 68–69.)

Hyvä sopimus on suoraviivainen ja yksiselitteinen, eikä jätä tulkinnan varaa. Sopimuksessa tulisi määritellä mahdollisimman selkeästi sopimuksen kattavuus, sopimuksen voimaantuloaika ja voimassaoloaika, mahdolliset sanktiot, sopimuksen purkamisen ehdot ja riskien jakautuminen osapuolen kesken. (Ratsula 2016, 180–181.)

3.3 Riskit kilpailuttamisessa

Kilpailuttaminen on hyödyllisen työkalun lisäksi myös riski ja saattaa väärin tehtynä aiheuttaa enemmän ongelmia, kuin säästöjä tai parannuksia. Riskit kannattavaa tunnistaa ennen kilpailutusprosessin alkamista. Riskejä voidaan luokitella korostumaan eri toimialoilla, tilanteissa tai muiden vastaavien tekijöiden mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 248.)

Tarjouspyynnöllä määritellään tarvittavien hyödykkeiden edellytykset ja ominaisuudet. Tarjoaja tarjoaa yleensä minimivaatimukset täyttävät hyödykkeet eli periaatteessa tarjoaa huonolaatuista, joka täyttää vaatimukset. Mikäli ostaja painostaa aggressiivisesti hintatasoa alemmas useiden tarjouskierrosten avulla, alkaa hyödykkeiden laatu kärsimään. Minimihintaan pyrkiminen pakottaa leikkaamaan jostain osasta hyödykettä, joko laadusta tai toimituksista tai osaamisesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 248.)

Tiukka määritelmä tarjouspyynnöllä saattaa koitua riskiksi kilpailutustilanteessa. Mitä tiukemmin vaatimukset on määritetty, sitä vähemmän myyjällä on mahdollisuutta vastata oman alan tietotaidon mukaisesti. Jos tarjouspyynnöllä on puute tai tiukkojen vaatimusten takia virhe, jäävät kaikki riskit yksinomaan hankkivalle taholle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 249.)

Kilpailuttaminen vaatii ostajalta taitoa ja neuvotteluvoimaa. Markkinoilla suuret volyymit ja hankinnat kiinnostavat tarjoajia. Mitä suuremmat ovat hankittavien hyödykkeiden määrät ja kuinka paljon hyödykkeitä tilataan kerrallaan, sitä kiinnostuneimpia toimittajat ovat tarjouspyynnöistä. Vaarana pienillä yrityksillä tai pieni volyymisilla hyödykkeillä on jäädä kokonaan ilman tarjouksia tai vastaamiseen ei panosteta.

Toinen tarjousten määrään liittyvä riski on pitkään käytettyjen ja tiiviin yhteistyön omaavan toimittajan tuottamat haasteet. Mikäli pitkän yhteistyön takana ollut toimittaja tuntee hankkivan tahon organisaation toiminnot läpikotaisin, saa se etulyöntiaseman tietojensa puolesta. Vanha toimittaja tietää hintatasonsa ja pystyy tarjouksellaan olemaan aina hieman edullisempi kuin kilpailijansa. Mikäli

vanha toimittaja tietää markkinatilanteensa, saattaa se pahimmillaan päätyä toimittajan hintatason kasvattamiseksi, koska toimittajan asema mahdollistaa sen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 251.)

Waters D. puhuu toimittajaketjun hallinnan kirjassa kattavasta riskinkartoituksesta, jonka mukaan riskit tulisi tunnistaa, jaotella pienemmiksi prosesseiksi ja tarkastelemalla niitä ja niiden juurisyitä yksityiskohtaisemmin, voidakseen välttyä niiltä, tiedostamalla niiden olemassaolon. (Waters 2009, 478–479). Taulukossa 2 esitellään eri riskien luonnetta ja esimerkkisyitä, joista riski voisi aiheutua hankkivalle taholle.

Taulukko 2 Riskejä, joita hankkivan tahon tulisi huomioida. (Tossavainen, H. 2020)

| Riskin luonne | Riskin syyn esimerkki |
|----------------------|--|
| Strateginen | Organisaation strategiset päätökset |
| Luonnollinen | Sään ääri-ilmiöt, maanjäristykset, tulvat |
| Poliittinen | Poliittinen epävakaus, uudet lait, tullit, konfliktit, sodat |
| Ekonominen | Muutokset koroissa ja valuuttakursseissa, inflaatio, verot |
| Fyysinen | Laitteiston ja rakennuksien hajoaminen, liikenneonnettomuus |
| Toimitukset | Toimittajien luotettavuus, markkinatilanne, saatavuus, hintamuutokset, myöhästymiset |
| Markkina | Kysynnänvaihtelu, kilpailu, vaihtoehtoiset tuotteet |
| Logistinen | Kuorman, laitteiston ja infrastruktuurin muutokset |
| Tuotteet | Tuotevalikoiman laajuus ja monimutkaisuus |
| Toimiala | Alakohtaiset erityispiirteet |
| Taloudellinen | Maksut, hinnat, kustannukset, tuotto |
| Informaatio | Datan saatavuus, luotettavuus ja todenmukaisuus, tietoturva |
| Organisaatiollinen | Organisaatiokulttuuri ja -rakenne, alihankkijat |
| Inhimillinen | Väärinymmärrykset ja inhimilliset virheet |
| Johto ja suunnittelu | Johtamisen taso, suunnittelu, huono ennustaminen |
| Tekninen | Uusi teknologia, luotettavuus |
| Rikollisuus | Varkaus, petos, lahjonta |
| Turvallisuus | Tulipalo, työonnettomuus |
| Ympäristöllinen | Saasteet, säädökset |
| Paikallinen | Tavat ja odotukset, säädökset, apuraha |

4 CASE: Cramo Finland Oy

4.1 Hankinnan nykytila

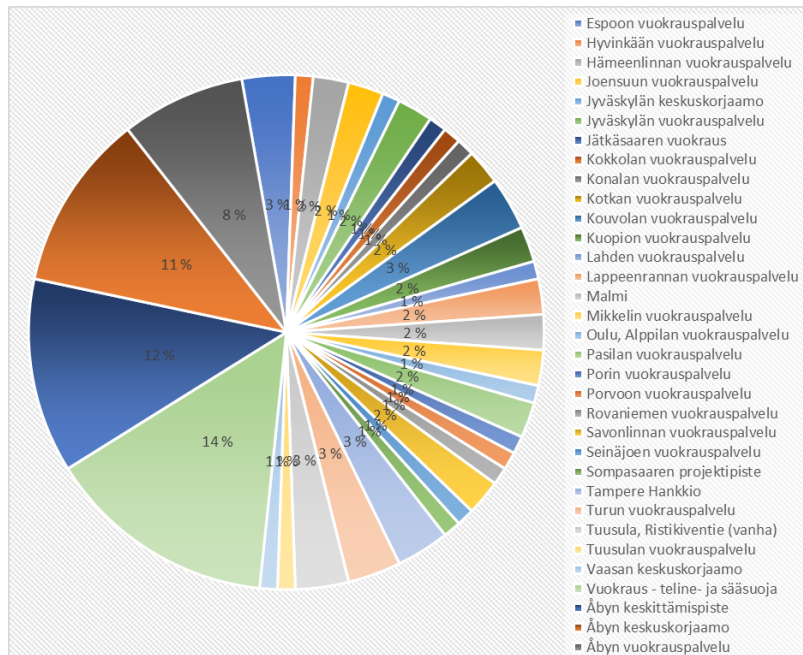
Tässä kappaleessa käydään läpi toimeksiantajayrityksen epäsuorien kategoriahankintojen, nimetyn kategorian ja nimetyn osa-alueen nykytilaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 57–58) Toimeksiantajayritys on vuoden vaihteen ja hankintojen uuden vastuunjaon myötä murrosvaiheessa ja näin hankintastrategian tukeminen on monen mahdollisuuden edessä. Yhtenä mahdollisuutena koettiin luoda yhtenäisempää linjaa hankinnoille luomalla politiikka, joka koskee siirtotyökalujen pitkäaikaisia sopimuksia.

Politiikan tarkoituksena on luoda yhteistä toteutettavaa kokonaisuutta, joka tukee yleisesti hankintastrategian asettamia tavoitteita. Poliitiikan lähtötilanne määriteltiin otoksena kaikista siirtotyökalujen pitkäaikaisista sopimuksista. Osa sopimuksista oli päättymässä ja toimittajan tarpeen arvioinnissa tultiin tulokseen, jossa nykyinen toimija sektorilla tulisi kilpailuttaa ja luoda puhdas pohja uudelle linjaukselle varmistamalla markkinoiden kilpailukykyisin palvelun ja nimikkeiden toimittaja.

Toimeksiantajayrityksessä hankinnat on jaettu kategorioihin hyödykkeiden tarkoituksen mukaisesti. Yrityksessä hankinnat on jaettu sektoreiksi, joista yhtenä kokonaisuutena on epäsuorat hankinnat. Epäsuorissa hankinnoissa yhtenä osa-alueena on siirtotyökalujen hankinta ja niiden hallinnoiminen.

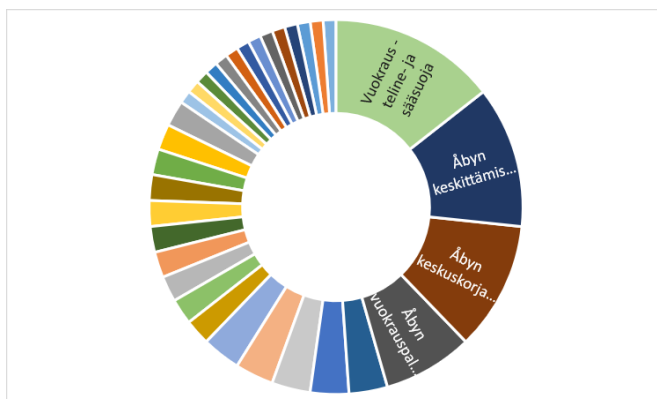
Yrityksellä on käytössä erilaisia siirtotyökaluja yli 30 eri pisteellä ympäri Suomen maakuntia, jotka jakaantuvat omien trukkien, vuokrattujen trukkien ja leasing-sopimus trukkien välille. Kaaviossa 7 on jaoteltu trukkien kokonaismäärä toimipisteittäin. Trukkeihin liittyviä sopimuksia on luotu lyhyelle aikavälille tarpeen määrittämällä tavalla, sekä pitkälle aikavälille yksiköiden tarpeiden mukaisesti määriteltynä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääosin pitkän aikavälin trukkisopimusten hallinnan kehittämiseen trukkipolitiikan avulla, mutta pyritään

sisällyttämään lyhyen aikavälin sopimuksien hallinta politiikkaan mukaan. Pitkän aikavälin sopimuksiin, lasketaan ne sopimukset, joiden kesto on yli 36 kuukautta.

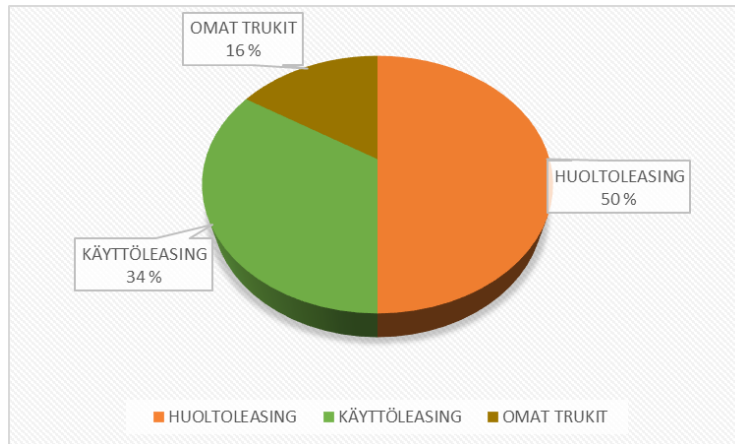


Kaavio 7 Trukkien määrä eroiteltuna toimipisteittäin

Suurin osa yrityksen trukeista keskittyy pääkaupunkiseudun keskittämispisteelle, sillä suurin volyyymi ja tarve siirtotyökaluille sijoittuu sinne. Kaaviossa 8 nähdään tarkemmin, kuinka suuri osa siirtotyökaluista sijaitsee keskittämispisteellä ja kaavio 9 havainnollistaa trukien eri sopimusmuotojen jakautumisen.



Kaavio 8 Trukkien määrän jakautuminen toimipisteille ja keskittämispisteille.



Kaavio 9 Trukkisopimusten jakautuminen eri sopimus- ja omistusmuotoihin.

Toimeksiantajayritys hyödyntää käytössä oleviin autoihin luomaansa autopoliitikkaa, jota käytetään linjaamaan ja pohjaamaan trukkipoliitikan luontia. Autopoliitikka on todettu yrityksessä toimivaksi kokonaisuudeksi linjaamaan tehokasta hankintaa autojen kohdalla, joten se toimii suuntaviivana tulevalle trukkipoliitikalle ja sen jatkokehittämiselle.

Trukkien huollinnan hankinnoissa oli nykytilassa paljon epäselvyyksiä, johtuen pääosin tehtävien uudelleen jakamisesta ja siitä kenellä on päivitetyin tieto trukkeihin liittyvistä sopimuksista ja määristä. Tätä kokonaisuuden hallintaa tuli edistää, jotta toimeksiantajayritys saa selkeän kokonaiskuvan trukkien sopimusten tilasta, omien trukkien huoltotarpeesta ja oikean tarpeen optimoimisessa.

4.2 Tarvekartoitus

Hankintapolitiikan luomisen pohja aloitettiin kartoittamalla siirtotyökalujen volyyymi. Pyrittiin kartoittamaan tilannetta kokonaistasolla määrittelemällä kaikkien olemassa olevien siirtotyökalujen sopimusten tiedot ja olemassa oleva kokonaismäärä nimikkeillä. Työn kohteena ollessa pitkäaikaiset siirtotyökalujen sopimukset ja niiden pääosainen hallinta, pidättäydyn näiden tarkasteluun ja sivuan hankintapolitiikkaan sisällytettäviä lyhytaikaisia siirtotyökalusopimuksia. Olemassa olevien siirtotyökalujen määrät ovat listattu yrityksen omassa

järjestelmässä tiedostomuodossa, jossa pystytään tarkastelemaan sopimusten tilaa ja omistusmuotoa. Pitkäaikaisten sopimusten listauksen tiedostosta käy ilmi mm. seuraavat asiat:

- Laitteen ominaisuudet, kuten koko ja nostovoima
- Laitteen sopimustunnit, kuten kuinka paljon trukeilla saa ajaa sopimuksen aikana tai sopimuskuukaudet, kuinka pitkäksi aikaa sopimus tehdään kerralla.
- Laitteen sopimuksen alku ja päättymispäivä
- Laitteen sijoitus yksikkö, eli se mihin toimipisteeseen laite sijoitetaan
- Laitteen rekisteri- ja runkonumero sekä laitteen malli
- Laitteen sopimusmuoto, käyttö- tai huoltoleasing tai omistus

Yksiköt ovat eri kokoisia ja vaativat eri nostoluokkaan kuuluvia siirtolaitteita suorittaakseen jokapäiväistä työtä. Osa yksiköistä on pienempiä ja laitteiden käyttöaste on pienempi kuin suurimmissa yksiköissä, kuten keskittämispisteessä. Tarvittavan laitteiston koko ja nostovoima määräytyy yksikkökohtaisesti, minkä määrittää dataan perustuva siirtotarve tai kiinteistön antamat rajoitteet, kuten matala katto tai ahtaat liikkumavälit. Opinnäytetyötä kirjoittaessa kiinteistöjen vaatimista eroavaisuuksista ei ollut faktapohjaista dataa, johon tarpeen arviointia olisi voinut perustaa. Ainut tieto, jota tarpeen arvioinnista liittyen kokoon, tilaan ja nostotarpeeseen olivat yksiköiden päälliköiden arviot ja yksiköissä vuokrattavien nimikkeiden koko ja käyttö.

Siirtotyökalujen käyttöaste perustuu niillä ajettaviin käyttötunteihin. Siirtotyökalun sopimuksessa on määritetty sille arvioitu tuntimäärä, joka sillä on käytössä sopimuksen keston aikana. Käyttötunnit määräytyvät myös yksikön koon mukaisesti. Ennen opinnäytetyön kirjoittamista siirtotyökalujen käyttötunnit olivat arvioituja ja perustuivat puhtaasti jokaisen yksikön päällikön arviointiin ja näkemykseen tarpeesta. Tarpeen alittaminen tarkoitti turhan suuren vuokran maksamista koko sopimuskaudelta ja tarpeen ylittäminen tarkoitti lisämaksuja ajetuista tunneista sopimuskaudella.

Tarpeen määrittämisessä otettiin huomioon sopimusten alkamis- ja päättymispäivät. Ensimmäinen impulssi tarpeen määrittämiselle alkoi osan siirtotyökalujen sopimusten päättymispäivämäärien lähestyessä. Sopimukset olivat luotu alun perin perustuen arviointeihin, mutta pitkien sopimusten pituus on yleisesti ollut vakiona 36–60 kuukauteen. Lyhytaikaisten sopimusten pituus ja tarve määräytyy tapauskohtaisesti.

Tarpeen määrittämisen tarkoituksena on pystyä optimoimaan trukkien tarpeellinen määrä ja käyttö samalle viivalle sekä pyrkiä alentamaan ylimääräisiä kuluja ja turhia kustannuksia, jotka aiheutuvat mahdollisesta virheellisestä arvioinnista.

Case-tutkimuksessa käytettiin sopimuksen päättymisen määrittämää tarvetta, eli noin 10 siirtotyökoneen sopimuksen uusimistarvetta. Sopimusten päättymisen määrittämisen tarpeen mukaan aloitettiin kokonaisuudessaan toiminnan uudistaminen ja käynnistettiin kilpailutusprosessi uuden toimittajan löytämiseksi toimittajapohjan vahvistamiseksi.

Kilpailutusprosessiin astumisen tarve tuli uuden kokonaisuuden suunnittelusta koskien trukkien huolintaa, jossa toimeksiantajayritys tunnisti lisätarpeen sopimuksissa liittyen palveluntarjontaan. Lisäpalvelun liittäminen sopimukseen tunnistettiin mahdollisuudeksi parantaa nykyistä tilannetta, joten sopimusten uusinnassa otettiin huomioon mahdollinen palveluntarjonta. Palveluntarjonta, jota primääritoimittaja tuotti liittyen trukkien huolintaan ei täysin vastannut entisellään odotuksia, joten tarve syntyi kilpailuttaa markkinoiden muita tarjoajia.

4.3 Kilpailutusprosessi

Kilpailuttamiseen lähtemiselle oli useita syitä. Perinpohjainen syy oli luoda uusi toimittajapohja trukkihuolinnalle, joka vastaisi toimeksiantajayrityksen tarpeita. Primääritoimittaja ei pystynyt vastaamaan olemassa olevalla sopimuksellaan yrityksen odotuksia palveluntarjonnasta ja hintatasosta.

Kilpailutukseen lähtiessä määritettiin kilpailutuksen tavoitteet, jota kohti lähdettiin erinäisillä valinnoilla. Tavoitteena oli löytää markkinoiden paras toimija, joka pystyisi hyvän hintatason lisäksi toimittamaan laadukkaita tuotteita, jotka sopivat yrityksen tarpeeseen ja tuottamaan lisäpalveluna trukkien kokonaisuuden hallintaa esimerkiksi markkinoilla olevien seurantajärjestelmien kautta, jotta yritys pystyisi luomaan huolinnalle laitteistosta dataa.

Sellaista dataa, jota järjestelmät pystyvät tuottamaan ja vastaisi määritettyyn tarpeeseen, jotta trukkien ajomäärät tai kappalemäärät eivät perustuisi arviointeihin, vaan oikeaan dataan ajomääristä, minkä avulla trukkien toimintaa voitaisiin optimoida oikealle tasolle. Tämän ratkaisun myötä pystytään mahdollisesti tuottamaan kustannussäästöjä sen hetkiseen sopimukseen verrattuna. Kustannus- ja palveluntarjonnan lisäksi kilpailutuksella pyritään etsimään kumppania trukkien huolinnalle, joka säästäisi resursseja ja toisi varmuutta toiminnan kehittämiseen.

Tarpeen määrittäminen

Kilpailutusprosessin eteneminen aloitettiin kartoittamalla ajankohtainen tarvittu määrä, joka perustui lähtökohtaisesti entisen toimittajan trukkien sopimusten päättymiseen. Olemassa olevan datan perusteella sopimuksia oli päättymässä noin 10 kappaletta eri puolilla Suomea ja niille oli löydettävä korvaavat laitteet ja sopimukset. Datalla perusteella pystyttiin määrittämään käytössä olleiden laitteiden tekniset tiedot, jotka määrittivät tarpeen perustaa, sillä laitteisto oli todennettu teknisesti olevan tarvetta vastaava, kuten nostovoimaltaan tai käyttövoimaltaan.

Tarvitut nimikkeet taulukoitiin eriteltysti teknisten tietojen mukaan ja selvitettiin mahdollisia erikoistarpeita tuotteissa, kuten matalaan tilan varustelua tai painopisteen säätöä nostolaitteessa. Tarpeen määrittelystä saimme koottua kokonaisuuden teknisesti hankittavista laitteista ja niiden tarvituista ominaisuuksista taulukon 3 mukaisesti.

Taulukko 3 Siirtotyökalujen teknisten tietojen määrittäminen

| | Nostokyky | Pituus | Leveys | Ajokorkeus | Ohjaamor | Kääntösäde | Nostokorkeus | automaat | Moottorit | Ajonopeus | Mäennousu | Nostonopeus kuorma/ilman | Käyttö |
|---------|--------------|--------|--------|------------|----------|------------|--------------|----------|-----------|---------------|------------|--------------------------|--------|
| POS 1 | 3500kg/500mm | 2781mm | 1186mm | 2345mm | 2182mm | 2449mm | 4920mm | K | 44KW | 18,60km/h | 20/24% | 61/56 cm/s | |
| POS 2 | 5500kg/600mm | 3341mm | 1450mm | 2615mm | 2300mm | 2915mm | 5300mm | K | 55KW | 18,60km/h | 21,7/24,8% | 45/46 cm/s | Diesel |
| POS 3 | 2500kg/500mm | 2336mm | 1173mm | 2193mm | 2193mm | 1931mm | 4950mm | Sähkö | 2x10KW | 18km/h | 24/35% | 51/57cm/s | Sähkö |
| POS 4.1 | 1800kg/500mm | 2236mm | 1068mm | 2425mm | 2149mm | 1955mm | 5500mm | K | 33KW | 21,1/21,5km/h | 18/26,3% | 58/60cm/s | Kaasu |
| POS 4.2 | 1800kg/500mm | 1975mm | 1050mm | 2380mm | 2087mm | 1654mm | 5500mm | Sähkö | 2x5KW | 16km/h | 23/35% | 41/60cm/s | Sähkö |
| POS 6 | 1600kg/500mm | 1807mm | 1050mm | 2180mm | 2070mm | 1479mm | 4900mm | Sähkö | 2x 5KW | 16km/h | 11/16% | 43/59cm/s | Sähkö |

Laitteiston hankinnan yhteydessä on määritetty jokaiselle yksikölle yksikön tarpeen mukainen laite. Tarpeen määrittämisessä kilpailutusprosessia varten käytimme pohjana ja lähtökohtana jo käytössä olleiden laitteiden teknisiä tietoja ja etsimme kilpailutuksessa täysin vastaavanlaisia ominaisuuksia laitteilta. Itse konkreettisten laitteiden lisäksi tarpeemme on löytää palveluntarjoaja, joka pystyisi vastaamaan laitteiden käytön optimointiin tarvittavasta datasta ja sen ylläpitämisestä.

Toimittaja markkinat

Selvitetyämme tarpeen, johon etsimme vastaajaa, aloimme kartoittaa toimittajamarkkinoita ja tarjontaa. Toimittajapohja koostuu tässä kategoriassa muutamasta toimittajasta, jotka ovat jakautuneet toimittajapohjassa pitkien-, ja lyhyiden sopimusten toimittajien kesken. Pitkillä sopimuksilla toimittajapohja koostuu primääritoimittaja X:stä, jonka sopimushinnat ovat määrittäneet markkinahintaa sen hetkisille sopimuksien hinnoille.

Uusien toimittajien kartoittaminen markkinoilla on puhtaasti etsintä- ja kartoitustyötä. Potentiaalisiksi toimittajiksi todetut toimittajat listattiin yhdessä yhteyshenkilön kanssa, joita tietolähteistä löydettiin. Potentiaalisuus oli

markkinoiden kartoituksen ensimmäinen vaihe. Potentiaalisuuden kriteeristöiksi valittiin taulukon 4 mukaiset asiat.

Taulukko 4 Potentiaalisten toimittajien valinta kriteeristö.

| Asiat | Painoarvo |
|-------------------|-----------|
| Tuotevastaavuudet | 5 |
| Yrityksen koko | 4 |
| Yhteyshenkilöt | 3 |
| Taloustilanne | 2 |
| Kokonaisuus | 1 |

Tietolähteitä tutkittiin kokonaisuutena ja valikoitiin kriteeristön täyttäviä potentiaalisia toimittajia julkisten tietojen perusteella. Toimittajien potentiaalisuuden tarkastelun jälkeen toimittajia valikoitui 10 kappaletta. Kaikki 10 kappaletta toimittajia vastasivat kriteereitä eri tasoisesti, kuten taulukossa 5 esitetään.

Taulukko 5 Potentiaalisten toimittajien arviointi

| Asiat | Painoarvo | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|-------------------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Tuotevastaavuudet | 5 | 15 | 14 | 14 | 13 | 13 | 15 | 12 | 10 | 10 |
| Yrityksen koko | 4 | | | | | | | | | |
| Yhteyshenkilöt | 3 | | | | | | | | | |
| Taloustilanne | 2 | | | | | | | | | |
| Kokonaisuus | 1 | | | | | | | | | |
| Yhteensä | 15 | | | | | | | | | |

Potentiaalisten toimittajien arviointi osoittautui hyödylliseksi kokonaisuudeksi, sillä julkisten tietojen perusteella pysyimme kategorioimaan ensimmäisen vaiheen toimittajat yleiskuvan perusteella.

Tietopyyntö RFI

Tietopyynnön rakentaminen alkoi potentiaalisten toimittajien ja tarpeen kartoituksen jälkeen. Ennen tietopyyntöä otimme yhteyttä potentiaalsiin yrityksiin täydentääksemme omaa tietoa ja kriteeristöä, sekä pohjustimme tulevaa prosessia ennen kuin lähdimme lähestymään yrityksiä tietopyynnöllä. Samalla yhteydenotolla varmistimme julkisten tietojen täydentämiseksi yhteyshenkilön,

jolle tietopyyntö tulee osoittaa, jotta yritys pystyy varmistamaan asianmukaisen mahdollisuuden tietopyyntöön vastaamiseen.

Tietopyyntö rakentui kahdesta erikseen rakennetusta tiedostosta, johon sisällytettiin Excelillä rakennettu kokonaisuus joka sisälsi tekniset tiedot ja tuotteen vastaavuuden sekä oli tiedostomuotoinen tarkentava ja selittävä kokonaisuus prosessista ja prosessin tarkoituksesta.

Teknisten tietojen tietopyyntö perustui olemassa olevien sopimustrukkien teknisiin tietoihin ja mittoihin. Tietopyyntöön eriteltiin erikseen vaadittavat tekniset tiedot, ja strategiset mitat, joita hankittavilta laitteilta eri toimipisteillä vaadittaisiin, taulukko 3 havainnollistaa tietopyynnön teknisiä tietoja. Teknisen liitteen toisella välilehdellä oli eriteltynä erinäisiä lisätietoselvityksiä tai vaatimuksia, joihin toimittajilta odotettiin vastauksia. Lisätietoselvitys liittyi pääosin yrityksen toimintaan, hyödykkeiden toimitukseen, laskutukseen ja muuhun palveluntarjontaan. Taulukossa 6 havainnollistetaan tietopyynnön lisäselvitystaulukkoa ja sen sisältämiä aihealueita, kysymyksiä ja rakenteita.

Taulukko 6 Tietopyynnön muut lisätiedot

| Aihealue | Kysymys | Vastaus (K/E) | Vastaus sanallinen |
|----------------------|---|---------------|--------------------|
| laskutus | Minkä mittainen maksuehto mahdollinen? | | |
| muut kulut | Laskutuslisä? | | |
| raportointi&seuranta | Tarjotaanko raportointiohjelma/portaali asiakkaan käyttöön? | | |
| Sopimus | Miten yhteistyösopimuksessa varmistetaan tarjotun hinnoittelumallin säilyminen koko sopimuksen? | | |

Tietopyynnön pohjalta vastaanotimme kaikilta tarjouspyynnön saaneilta yrityksiltä täytetyn dokumentin, johon yritykset olivat merkinneet kyllä tai ei vaatimukseen ja antaneet sanallisesti lisätietoa. Tietopyynnön lähettämisen jälkeen vastasimme useampiin kysymyksiin liittyen tietopyynnön tarkentamiseen puhelimitse.

Tietopyyntöjen vastaukset taulukoitiin erilliselle tiedostolle, kuten taulukossa 7 esitetään. Tiedosto luotiin vertailukelpoiseksi asettamalla kaikki toimittajat ja kysymykset rinnakkain, jotta yleiskuva toimittajista olisi helpommin hallittavissa. Tietopyynnön vastauksien perusteella jokainen toimittaja vastasi tuotteillaan

asetettua tarvetta ja lisäselvityksistä ei erottunut yksikään toimittaja merkittävästi huonoksi edukseen.

Taulukko 7 Tietopyynnön muut lisätiedot arviointi.

| Äihealue | Kysymysnumero | A | B | C | D | E | F | G |
|-------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|
| laskutus | 1 | K | K | K | K | K | K | K |
| laskutus | 2 | E | E | E | E | E | E | E |
| laskutus | 3 | E | K | E | E | K | E | E |
| muut kulut | 4 | E | E | E | E | E | E | E |
| muut kulut | 5 | E | E | E | E | E | E | E |
| muut kulut | 6 | E | E | E | E | E | E | E |
| Palautukset ja vaurio vastuut | 7 | K | K | K | K | K | K | K |
| Palautukset ja vaurio vastuut | 8 | K | E | K | K | K | K | K |
| Palautukset ja vaurio vastuut | 9 | K | K | K | K | K | K | K |
| Raportointi ja seuranta | 10 | E | K | K | K | K | K | K |
| Raportointi ja seuranta | 11 | E | K | K | K | K | K | K |
| Sopimukset | 12 | E | K | K | K | K | K | K |
| Sopimukset | 13 | K | K | K | K | K | K | K |
| Palvelut | 14 | K | K | K | K | K | K | K |
| Palvelut | 15 | K | K | K | K | K | K | K |
| Sopimusjoustot | 16 | K | E | K | E | K | E | K |

Tarjouspyyntö RFQ

Tarjouspyyntö lähetettiin kaikille toimittajille, joille tietopyyntö lähetettiin. Tarjouspyyntö rakennettiin kahdelle tiedostolle, joihin määriteltiin tarve ja tekniset tiedot, sekä hintatietokentät. Nämä kentät rakennettiin 5 eri osiosta, joihin määriteltiin eri ostovaihtoehtoja. Nämä viisi vaihtoehtoa rakentui hankintahinnasta, huoltoleasing-, käyttöleasing-vaihtoehdosta sekä tarjoajien omasta vuokrausjärjestelmästä ja muista kiinteistä kuluista, jotka lisätään kuukausitasoiseen kustannukseen.

Trukkien hallinnassa ei ollut määritelty hankintamuotoa, sillä punnitsimme vaihtoehtoja eri hankintamuotojen välillä. Hankintamuotoja pohdittiin erilaisten leasing-muotojen ja suoraoston väliltä. Tarjouspyynnöllä tahdottiin saada mahdollisimman laaja käsitys, joka ei sulkisi mitään vaihtoehtoja pois.

Toiselle tiedostolle rakennettiin virallinen tarjouspyyntö, johon koottiin kokonaisuus tarjouksesta ja tarjousaikataulusta. Tarjouspyyntö rakentui viidestä kokonaisuudesta, jotka koostuivat:

- Tarjouspyyntö yleisesti ja tarjouksen kohde
- Tarjousprosessi
- Tarjouksen sisältö ja toimintaohjeet
- Tarjouksen voimassaolo
- Liitteet

Tarjouspyynnön yleisessä osassa esiteltiin tarjouspyyntö virallisesti ja kuvailtiin tulevan prosessin tarkoitusta ja tarvetta. Prosessin tarkoituksessa avattiin tulevaisuuden näkymää koskien trukkien huolintaa ja tarpeessa konkretisoitiin taulukoituna tämän tarjouspyynnön tarve eli 7–10 trukin sopimuksen uusiminen. Yleisessä osassa eriteltiin huoltoleasing ja käyttöleasing merkitykset, jotta kaikkien ymmärrys määritelmästä ovat samat ja tarjoukset ovat vertailukelpoisia keskenään.

Tarjousprosessissa eritellään tarjouksen aikataulut ja tarjousprosessin aikataulun toteuma toimittajan valinnasta. Tarjousprosessissa eriteltiin päivämäärä tarjouspyynnön lähettämiseksi, takaraja tarjouksen jättämiseksi ja tarjousesittelyiden aikatauluikkunalle sekä kuittausvelvollisuus tarjouksen vastaanottamisesta. Prosessissa määriteltiin toimittajan valinnan toivottu ajankohta olevan helmikuussa 2022 ja tarjouspyynnön ja tarjouksen jättämisen väliseksi ajankohdaksi määritettiin 14 vuorokautta.

Tarjouksen sisällössä määriteltiin, mitä tarjouksella tulisi esiintyä ja missä muodossa. Rakenteessa pyydettiin mallikohtaisia tarjouksia liitteineen, vasteet vaatimuksen määrittelyyn, hintojen yhteenveto pyydetyllä tavalla erillisellä tiedostolla ja karkea mallikohtainen toimitusaika-arvio tilauspäivästä toimitukseen. Sisällössä mainitaan tarkentavien tietojen yhteystiedot ja tarjouksen jättämisen muodon olevan sähköinen.

Tarjouksen voimassaolossa määritettiin, että tarjouksen liitteiden ja annetun tarjouksen tulee olevan voimassa maaliskuun 2022 loppuun asti. Liitteillä määritettiin tarjouksen mukana oleva vaatimusmäärittely ja tiedostot trukkien teknisistä ominaisuuksista.

Tarjousten analysointi

Tarjousten analysoinnissa varmistettiin kaikkien tarjouspyyntöjen saapuminen ja niiden oikeellisuus eli tarjousten vastaavuus tarjouspyyntöön. Tarjoukset taulukoitiin analysointia varten eri hintaluokissa ja kokonaiskuvan perusteella. Tarjousten kokonaisanalysoinnin perusteella voitiin päätellä yhden toimittajan putoavan pois, sillä heillä ei ollut toimittaa tarvitsemaamme laitteistoa lainkaan. Kuuden muun tarjoajan kanssa sovittiin tarjousesittely ajankohdat, jotta jokainen tarjoaja pääsee avaamaan tarjouksiaan ja tarkoituseriään.

Tarjousten analysoinnin perusteella voitiin nähdä yleistä hintatason muodostumista trukkien suoraostohinnoissa. Trukkien tarjouksissa saatiin seitsemän eri tarjoajan trukkimerkkiä, joiden tekniset ominaisuudet vastasivat tarvetta. Hintaluokan perusteella tarjoukset jakaantuivat hyvin tasaiseen tasoon, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

Trukit lasketaan Kraljicin matriisiin kuvion 3 mukaisesti strategisiin tuotteisiin, niiden tuoman strategisen hyödyn mukaisesti. Trukkien toimittajat kuuluvat Kraljicin matriisiin kuvion 4 mukaisesti strategisiin toimittajiin, joten toimittajan valintaan vaikuttavat kriteerit määräytyvät näiden perusteiden pohjalta. Toimittajan valinnassa huomioidaan suuren volyyminsa takia isolla painoarvolla kustannuksia kuukausitasolla, mikäli hankinta tehdään epäsuorana hankintana tai huomio kiinnittyy ostohintaan, mikäli hankinta toteutetaan investointihankintana. Hinnan lisäksi toimittajan valinnassa arvioidaan palveluntarjonta mahdollisuutta, kuten laitteiden seuranta ja huoltopalveluja. Toimittajan arvioinnissa arvioidaan myös pitkäkestoisia hyötyjä hyvästä kumppanuudesta, toimitusaikojen pituutta ja kaikkien kriteerien vaikutusta yleiseen tulokseen.

Tarjousten analysointivaiheessa karsiutui pois toimittaja A, koska heillä ei ollut mahdollisuutta tarjota koko tarvittavaa valikoimaa. Näin ollen he vetäytyivät pois kilpailusta.

Tarjous esittelyt

Tarjousten esittelyvaiheessa jokaisen kilpailutukseen osallistuvalla toimittajalla oli mahdollisuus esitellä tarjouksensa suullisesti sovituissa etätapaamisissa. Sen kesto ja sisältö oli kaikkien toimittajien tapaamisissa sama. Tapaamiseen valmistauduttiin tutustumalla tarjouksien sisältöön, hintatasoon, tarjottuun laitteistoon ja yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Jokainen tapaaminen sovittiin erikseen ja tarjouksella epäselväksi jääneet asiat nostettiin tapaamisessa keskusteluun sekä pyydettiin täydentävää kokonaisuutta palveluntarjonnan mahdollisuuksista.

Tarjousesittelyissä pyrittiin luomaan eheä kuva toimittajien mahdollisuuksista ja motiivista palvella toimeksiantajayrityksen tarvetta. Esittelyn rakenne alkoi yrityksen edustajien esittäytymisestä ja jatkui tarjouksen esittelyllä, jonka jälkeen siirryttiin tarjouksen käsittelyyn. Kokouksesta rakennettiin pöytäkirjat, jotka sisälsivät sovittuja asioita. Esittelyn aikana puheeksi otettiin vajaan jääneitä tietoja ja mahdollisesti esitettiin pyyntöjä lisämateriaalista toimittajille. Tarjousesittelyiden lomassa pidettiin yhteenvetopalavereja, jotka yhdistivät esittelyn pöytäkirjat ja näkemykset mahdollisesta jatkosta toimittajan kohdalla.

Esittelyvaiheessa karsiutui B toimittaja pois, sillä esittelyssä tuli ilmi, että palveluntarjonta heidän kohdallansa ei vastannut tarvetta, joten heidän kanssaan emme jatkaneet tarjousprosessia. Myös toimittaja C karsiutui pois esittelyvaiheen jälkeen, sillä kokonaisarvioinnin päätteeksi tulimme siihen tulokseen, että heidän tarjouksensa ylitti markkinoiden keskihinnan reilusti, eikä siksi soveltunut hankintabudjettiin, joten emme jatkaneet tarjousprosessia pidemmälle heidänkään kanssansa. Toimittajille D, E, F ja G annettiin täydentäviä kysymyksiä ja palautettavia informaatioita ehdotuksista ja hinnoista, joita tarjousesittelyissä käytiin läpi.

Tarjousesittelyiden jälkeen rakennettiin saadusta materiaalista ja tiedoista yhtenäinen kokonaisuus, jonka kanssa lähestyttiin yrityksen sisäisiä asiantuntijoita, joilta saatiin näkemys konkreettisesti tarjottujen laitteistojen ominaisuuksista ja käyttökokemuksista. Asiantuntijoiden palaute tarjotusta

laitteistokannasta ja laitteiden merkeistä kirjattiin ylös ja otettiin huomioon toimittajan arviointiprosessissa.

Toimittaja-arviointi

Tarjousesittelyiden päätteeksi toimittajia valikoitu neljä kappaletta tarkempaan tarkasteluun. Jokainen toimittaja yksilöitiin ja arvioitiin erikseen. Tarjousesittelyiden jälkeen prosessissa oli selkeät kriteerit, joita vaadimme tulevalta yhteistyökumppanilta. Kriteeristöä tarkennettiin toimittajan arviointi vaiheessa yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tarkennusta tehtiin esittelyissä tulleiden mahdollisuuksien perusteella.

Suuren painoarvon strategisen hyödykkeen hankinnassa sai sujuva kumppanuus ja yhteistyö. Yhteistyöhön kuuluisi vahvasti palveluntarjontamalli, joka pystyisi tarjoamaan mahdollisuudet tarvittavaan ratkaisuun trukkien huolintaprosessin toteuttamisessa ja trukkien määrän optimoimisessa oikeaan lukumäärään. Toisena kokonaisuutena nähtiin kustannusrakenne eri hankintamuotojen välillä ja niiden muodostama kokonaisvaikutus kustannuksiin sopimuskauden aikana ja sen jälkeen. Kustannuksissa huomioitiin yleinen hintataso sekä eri sopimusten kuukausitasoiset kulut ja sopimusten sisältö. Kolmantena painotettiin laitteiston teknisiä ratkaisuja ja tarjontaa liittyen soveltuvuuteen työskennellä eri olosuhteissa toimintapisteillä sekä tulevaisuuden katsantokantaa yhteistyön kehittämisessä ja joustavuutta sopimuksen luonnissa eri tarpeiden mukaisesti.

Toimittajat asetettiin määritettyjen hankintastrategiaa tukevien valintakriteerien ja sovittujen painoarvojen perusteella taulukkoon. Tämä tehtiin, selvittääksemme toimittajien kokonaiskuvan rakenne ja toimittajien asettuminen paremmuusjärjestykseen tarvittavilla eri osa-alueilla, liite 1.

Pisteyttämisen jälkeen kokosimme yhdessä toimeksiantajan kanssa listan toimittajien tarjousten heikoista kohdista ja kutsuimme jokaisen toimittajan jatkokeskusteluun etätapaamiseen. Tässä tapaamisessa esitimme ennalta kerätyt kysymykset, joiden tarkoituksena oli syventää tietoa, selvittää mahdollisia

epäkohtia ja haastaa toimittajia selventämään antamaansa tarjouta ja liiketoimintaansa. Kysymykset koostuivat erinäisistä asioista, kuten henkilöstömäärästä, huoltoverkoston maantieteellisestä sijainnista ja leasing-sopimusten tarkasta sisällöstä.

Jatkokeskustelun perusteella saimme täydennettyä toimittajien esittelyiden epäselvät kohdat sekä tarkennettua tarvetta että tarjouta. Jatkokeskustelujen päätteeksi kokosimme yhdessä toimeksiantajan kanssa päätelmät ja vertasimme toimittajien vastauksia asetettuihin kriteereihin. Verrannon avulla pystyttiin valitsemaan kaksi toimittajaa lopulliseen yhteenvetoon, jossa molemmat toimittajat asetettiin SWOT-matriisiin arvioitavaksi.

| | | | |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------|
| Vahvuudet | Heikkoudet | Vahvuudet | Heikkoudet |
| Laitteisto | Palveluntarjonta | Organisaatio | Hinnoittelu |
| Organisaatio | Toiminnallisuus | Palveluntarjonta | Tarjonta |
| Tietotaito | Proaktiiviset-ratkaisut | Maine | |
| Mahdollisuudet | Uhat | Mahdollisuudet | Uhat |
| Tekninen tarjonta | Kilpailu | Kumppanuus | Kilpailu |
| tekninen kehittyminen | Inflaatio | Sertifikaatit | komponenttipula |
| Uusi fleet | Komponenttipula | Kehitys | toimitusaika |
| | Piilo | | |
| | kustannukset | | |

SWOT-matriisin avulla saatiin verrattua kahden toimittajan ulkoisia ja sisäisiä uhkia ja vahvuuksia kokonaisuutena.

Toimittajavalinnassa hyödynnettiin alkuvaiheessa potentiaalisuuden kriteereitä, jotka saatiin julkisesta tiedosta. Seuraavassa vaiheessa kartoitettiin tietoa tietopyynnöllä, joka lähetettiin potentiaalisiksi todetuille toimittajille. Tietopyyntöjen perusteella toimittajille lähetettiin virallinen tarjouspyyntö, jonka pohjalta tehtiin toimittaja valinnat tarjousesittelyihin.

Esittelyiden pohjalta valittiin parhaiten kriteereihin vastanneet toimittajat jatkokeskusteluun ja jatkokeskustelun pohjalta valittiin toimittajat loppuanalysointiin, jonka perusteella valittiin yksi toimittaja. Valittu toimittaja järjestää tilaisuuden, jossa toimeksiantaja yrityksen trukkien kanssa työskentelevät henkilöt pääsevät koeajamaan laitteistoa ennen trukkien tilaamista.

Riskien tunnistaminen

Kilpailuttamisessa on aina tunnistettava riskitekijät, jotta niihin voidaan varautua ennen pysyvien ratkaisujen tekemistä. Osa riskeistä täytyy ennakoida ennen kilpailuttamista ja punnita tarpeen täyttymisen ja kilpailuttamisen riskien väliltä kannattavuutta.

Ennen kilpailuttamista huomioidut riskitekijät case-kokonaisuutta aloittaessa on esitetty taulukossa 8. Riskitekijöitä punnittiin tarpeeseen ja päädyttiin kilpailuttamaan riskeistä huolimatta, mutta tunnistimme kilpailutuksen mahdolliset riskit.

Taulukko 8 Riskitekijöiden tunnistaminen ennen kilpailutusprosessia.

| Riskin luonne | Riskin syy |
|---------------|--|
| Fyysinen | Vaihdettavan laitteistokannan hajoaminen ennen sopimuksen päättymistä |
| Tuotteet | Vastaavia tuotteita ei ole markkinoilla, joita yritys on käyttänyt ja vastaavat teknisiä vaatimuksia |
| Toimiala | Alalla ei ole muita täysin vastaavia toimijoita ja käytäntöjä joudutaan muuttamaan. |
| Toimiala | Toimituajat pian tarvittavilla laitteilla on pitkät |
| Taloudellinen | Nykyinen toimittaja on markkinoiden halvin ja nostaa hintoja kilpailutuksen seurauksena |

Kilpailutuksen aikana riskien hallinta koostui pääosin eri toimittajia ja itse kilpailutusta koskevista riskeistä. Riski voidaan nähdä seuraavan kaavan mukaan todennäköisyys kertaa riskin vakavuus.

Riskien arviointia tarkasteltiin taulukon 2 mukaisesti asettamalla case-kokonaisuuden tunnistetut riskit ja riskien syyt taulukkoon.

Taulukko 9 Riskien tunnistaminen case-prosessin aikana.

| Riskin luone | Riskin syy |
|----------------------|--|
| Strateginen | Yrityksen myynti, yhdistäminen tai taloudellinen tilanne muuttuisi radikaalisti vaikuttaen kustannusrakenteeseen tai yhteistyöhön. |
| Poliittinen | Lainsäädäntöjen muuttuminen liittyen laitteistojen uusintaa, kuten diesel ja sähköturkkien vaihtaminen |
| Ekonominen | Inflaatio tekee kokoajan nousuaan ja vaikuttaa hintatason nousuun |
| Toimitukset | Tuotteiden saatavuus ja myöhästyminen maailman tilanteen takia, toimittajien luotettavuus |
| Markkina | Markkinoille tulisi parempia toimittajia tai markkinoiden kilpailutus muuttaa hintarakennetta. |
| Logistinen | Kuljetusten haastavuus ja hintatason nousu logistiikassa muokkaa logistisia kumppaneita |
| Tuotteet | Tuotevalikoima ei vastaa tarvetta tai on teknisesti epäsovimaton |
| Taloudellinen | Hinnat ovat sidottuja kvartaaliksi, joten hintojen nousu olisi mahdollinen. Sopimukset sisältäisivät piilokustannuksia tai sopimuksesta koituisi muita ylimääräisiä kustannuksia |
| Informaatio | Informaatio ja data, jota saadaan palvelutarjonnasta ei palvele tarvetta. Annetut tiedot prosessin aikana ei olisi luotettavia tai todenmukaisia |
| Organisaationallinen | Organisaatorakenne ei olisi toimiva ja huoltoorganisaatio ei olisi tarpeeksi kattava |
| Inhimillinen | Prosessissa tehdyt väärin ymmärrykset ihmisten välille. |
| Johto ja suunnittelu | Johdon rakenne ei olisi toimiva ja ei kykenisi pyörittämään organisaatiota ja ennustamaan omaa kysyntää. |
| Tekninen | Teknologian kehitys etenisi niin paljon, että olosuhteita tulisi muuttaa erilaiseksi nostaten kustannuksia |

Riskien hallintaa harjoitettiin läpi koko prosessin tunnistamalla eri riskejä eri vaiheissa ja ehkäisemään niitä eri keinoin luoden mahdollisimman tarkka kuva tarjouksista, toimittajista ja niiden luonteesta. Taulukko 9 havainnollistaa riskien hallintaa prosessissa.

Tietopyynnöllä kartoitettiin ensimmäisiä riskejä ja niiden hallintaa muodostaen eri kysymyksillä mahdollisimman selkeä kuva toimittajan mahdollisuuksista liiketoiminnallisesti tuotteiden puolesta ja markkinatilanteesta.

Tarjouspyynnöllä kartoitettiin kustannuksiin ja maksuihin liittyviä riskejä ja niiden hallintaa erilaisilla kysymyksillä ja laskelmien arvioinnilla. Tarjousesittelyissä kartoitettiin yrityksen hallinnollisia ja organisaation toimintaan liittyviä riskejä muodostamalla ennalta pohdittuja kysymyksiä tietopyynnön perusteella.

Jatkokeskustelussa pyrittiin kartoittamaan inhimillisten ja kustannuksiin liittyviä riskejä täyttämällä ensimmäisistä vaiheista epäselväksi jääneet kohdat.

Hankintaneuvotteluissa käytiin läpi valitun toimittajan kanssa kaikki tiedostetut riskit ja kirjattiin ylös niiden ehkäisemiseksi tehtävät toiminnot.

Hankintasopimus muodostettiin mahdollisimman kattavaksi ja yksiselitteiseksi, jotta kaikki prosessin aikana selvitetty riskitekijät tulisi katettua ja ennakoitua, samalla ehkäisten tiedostettavia riskejä sopimuskaudella, taulukko 10 esittää eri vaiheiden riskienhallintaa.

Taulukko 10 Eri riskitekijöiden tunnistaminen eri vaiheissa prosessia.

| RFI | RFQ | Tarjousesittely | Jatkoneuvottelut | Hankintaneuvottelut | Hankintasopimus |
|--------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| Markkinariski | Kustannusriski | Strateginen riski | Kustannusriski | Kaikki ennakoitavat riskit | Kaikki tiedostetut riskit turvattiin |
| Tuoteriski | Toimitusriski | Politiittinen riski | Organisaatiollinen riski | Kaikki ennakoimattomat riskit | |
| Liiketoimintariski | Informaatiotriski | Taloudellinen riski | Taloudellinen riski | | Yrityksestä tai toimittajasta suoraan |
| | inhimillinen riski | inhimillinen riski | Tuoteriski | | |
| | | Organisaatiollinen riski | | | |
| | | Tuoteriski | | | |

Hankintaneuvottelut

Hankintaneuvotteluihin osallistui kriteeristön läpi valitut toimittajat. Toimittajien kanssa käytiin kertaalleen läpi tarjottu laitteisto ja palveluntarjonnan mallinnos. Hankintaneuvotteluissa selvitettiin laitteiston hintojen kokonaisuuden koostumista ja niihin liittyviä tulevaisuuden näkökulmia. Hankintaneuvotteluissa käytiin läpi yhteisesti toimittajien liiketoimintastrategiaa liittyen trukkien leasing sopimusten ja hintojen sisältöön, sekä laitteiston käsittelyyn sopimusten aikana ja sen jälkeen.

Neuvotteluissa pyydettiin viimeiset optiot teknisesti verrattavista eri käyttövoimallisista laitteista ja niiden soveltuvuudesta tulevaisuuden käyttöön. Hankintaneuvotteluissa neuvoteltiin viimeiset hintatason kartoitukset ja sovittiin tilattavista laitteiden ominaisuuksista ja määriteltiin tarvittavan palveluntarjonnan luonne ja käyttö. Neuvotteluissa päädyttiin määrittelemään palveluntarjonnan tarpeen liittyvän käyttöasteen ja liikkumisen seurantaan. Toimittajilta pyydettiin ensimmäisen 10 trukin kokonaisuudesta esimerkki ratkaisua palveluntarjonnan toimivuudesta ja ratkaisuehdoituksista trukkien hallinnasta.

Hankintaneuvotteluiden tuloksena analysoitiin kahden toimittajan kokonaisvaikutusta yrityksen kustannuksiin, maineeseen, resursseihin ja trukkihallinnan toimivuuteen esimerkki ratkaisun suunnitelman mukaisesti.

Hankintaneuvotteluiden varmistelujen ja analysoinnin jälkeen päädyttiin valitsemaan toimittajan D laite testauksen kohteeksi. Toimittajan tarjoaman mahdollisuuden mukaisesti laitteita päästiin kokeilemaan ilman pakotteita sopimuksesta. Laitteiston kartoituksen myötä toimittajan kanssa päästiin sopimaan tulevaisuuden näkymästä ja mahdollisesta yhteistyösopimuksesta.

Hankintaneuvotteluiden prosessi itsessään oli pitkä, sillä toimittajilta pyydettiin useampaan kertaan erilaista palautettavaa lisätietoa ja lisätietojen varjolla analysoitiin tarjouksia toisiinsa ja yleiseen markkinatasoon. Tarkalla analysoinnilla ja pidemmällä prosessilla pystyttiin hallitsemaan prosessin sisällä piileviä riskejä. Prosessin vaikutukset ovat pitkäkantoisia ja kustannukset ovat suuria, joten analysointi prosessin jokaisessa vaiheessa ja jokaisen toimittajan ja toimittajan informaatioiden palautuksen jälkeen on hyvin tärkeää koko prosessin ja erityisesti riskienhallinnan kannalta.

Hankintasopimus

Hankintasopimus toteutettiin toimeksiantaja yrityksen käytänteiden mukaisesti. Yrityksellä on olemassa virallinen hankintasopimus pohja, jota käytetään uusien sopimuksien laatimisessa. Sopimus räätälöidään aina vastaamaan hankinnan kohdetta ja liiketoiminnallista tarvetta. (Nieminen 2016, 68–69.)

Hankintasopimus kattaa Sopijaosapuolet ja yritysten yhteystiedot ja sopimuksen voimassaoloajan. Sopimusta teetetään juridisesti kaksi kappaletta, joista kumpikin osapuoli saa molemmat oman kappaleen.

Sopimuksessa määritellään sopimuksen kohde, eli se mitä on tullaan sopimaan osapuolten kesken tapahtuvaksi, sekä määritellään sopimuksen vastuut ja sopijaosapuolten väliset sitoumukset kuten määräykset tai lait. Määräyksiin ja vastuihin voidaan lukea vasteaika ja viivästyksset. Sopimuksella käsitellään

vuokrauksen vuokratyypit ja tyyppien sisältö. Vuokraustyyppi määrittää vuokrausmallin ja rahoitusosapuolten asemoitumisen sopimuksella ja vastuut ja velvollisuudet vuokrauslajissa ja sitä koskevan palvelunsisällön. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2015)

Sopimukseen kuuluu myös useita muita kokonaisuuksia, kuten laitteen vakuutukseen ja hallinnointiin liittyvät pykälät, käyttöpaikka ja käyttöolosuhteet, laitteen vikaantuminen vuokrakaudella, maksuehdot ja laskutus, vahingonkorvauspykälät, laitteen uusinnat, laitteen vuokrakauden, käyttömäärän ja ylityötuntien määrittävät kohdat. Sopimusta määrittää Suomessa sovellettava laki, joka määrittää sopimuksia, vuokria koskevat asiat. Sopimus arkistoidaan luodun trukkipolitiikan mukaisen ohjeistuksen mukaiseen arkistointiohjelmaan, jotta kaikki sopimukset ovat saatavilla ja seurattavissa.

Politiikan luominen

Trukkipolitiikan luominen on yksi osa hankintapolitiikkaa. Poliitiikan luomisen tarkoituksena on yhtenäistää ohjeistusta koko yrityksen tasolla. Poliitiikalla haetaan keskittämisen-, ja kustannusetuja. Poliitiikan tulee sisältää ohjeet trukkien sopimuksista ja huolloista. Poliitiikka on rakennettu ohjenuoraksi trukkien hankintaan ja toimintaan. Poliitiikka sisältää mm. Sopimusten määritelmät ja oman kaluston määrän, toimittajan yhteystiedot, trukkien hankinnan, sopimusten tallettamisen, sopimusajan ja sopimustunnit, ohjeet huolloille ja toimittajan ja toimeksiantajan kanssa laaditun vahinkotapauksien toimintaohjeen.

Politiikan luomisessa huomioitiin useita eri kokonaisuuksia ja tehtiin päätöksiä kilpailutusprosessin sekä eri sidoshenkilöiden kokemusten ja näkemysten pohjalta. Toimittaja valittiin opinnäytetyössä tehdyn kilpailutusprosessin avulla ja sopimusten tallentamiseen käytetty arkistointiohjelma oli yrityksellä ollut jo käytössä muissa kohteissa. Trukkipolitiikka luotiin myötäilemään yrityksen autopoliitiikkaa ja sen sisältöä. Toteutetun politiikan raamit on nähtävissä Liitteessä 2.

Politiikan julkaiseminen

Politiikka tulee jalkauttaa koko yrityksen helposti saatavaksi, jotta tiedonanto ja tiedon haku olisi mahdollisimman helppoa ja näin politiikan toimeenpaneminen on toimivampaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 133.). Trukkipolitiikka koskee kokonaisuudessaan kaikkia yksiköitä, sillä jokaisella yksiköllä on käytössä siirtotyökalu, joka yleisimmin on trukki. Toimeksiantaja yritys käyttää yleisen informaation ja ohjeistuksen jakamiseen yhteistä intranet palvelua. Trukkipolitiikka tullaan julkaisemaan intranetissä, jotta se on kaikkien saatavilla tarvittaessa. Ensimmäisessä julkaisussa trukkipolitiikka jalkautetaan jokaisen yksikön päällikölle, jotta tieto on varmasti saavuttanut jokaisen yksikön trukeista vastuussa olevan henkilön.

Johtopäätökset

Hyvän hankinnan pohjalla on hyvä ja perusteellinen pohjatyö ja suunnitelma. Hyvän pohjatyön perusteena toimii aktiivinen etsiminen ja tutkiminen. Hyvän suunnitelman pohjalla on tavoitteet ja tahtotila. Tavoitteiden pohjalla on aina tarve kehittyä ja parantaa. Kaikki hyvän hankinnan tiedot pohjautuvat pitkien lankojen kautta parempaan asiakasarvoon. Strategian tukeminen ja luominen on koko prosessin helpoin osa. Strategian tai ohjeistuksen jalkauttaminen tietoisuuteen niitä koskeville sidosryhmille ja käyttöönotto todellisuudessa on se haastavin osuus.

Yksi tärkeä osa trukkipolitiikassa on kehittää toimittajayhteistyötä ja organisaatiota yhtenäiseen toimintaan ja asetetun linjauksen ylläpitämiseen. Tutkimusongelmana oli trukkien huono optimointi ja hallinta ja ongelman ratkaisuksi alettiin luomaan linjaavaa trukkipolitiikkaa. Työn tuloksena saatiin trukkipolitiikka ja kehitettävä toimittajasuhde hallitsemaan kokonaisratkaisua trukkien ympärille.

Ongelman ratkaisun muodostamisessa tuli pohjalle luoda toimittajasuhde uuden toimittajan kanssa tai parantaa suhdetta vanhan toimittajan kanssa.

Toimittajasuhde loi kilpailukykyisen pohjan ja suunnan trukkipolitiikalle, joka yhtenäisesti päättyvien sopimusten uusimisen, vanhojen sopimusten huollot ja tulevaisuuden uusimiset ja omistuksessa olevien trukkien huoltosuunnitelman. Trukkipolitiikan luomisella pyrittiin vetämään linjoja ja säännönmukaistamaan trukkeihin liittyviä sopimuksia, kuten huoltamista, ajamista ja hallintaa.

Toimittajaksi valikoitu yritys D. Toimittaja kykeni vastaamaan asetettuihin kriteereihin, sekä tarjottu palveluntarjonta vastasi toimeksiantaja yrityksen tarvetta. Toimittaja kykenee toimittamaan teknisesti vastaavanlaiset tuotteet, järkevässä toimitusajassa, omaa laajan maantieteellisen huolto-organisaation, hintatasot toimittajalla olivat markkinoihin nähden kilpailukykyiset, yhteistyö toimittajan edustajan kanssa oli hyvää ja rakentavaa, sekä kokonaisuus palveli tarvetta kaikin puolin. Yhteistyön kehittäminen toimittajan kanssa jatkuu tulevaisuuteen, sillä ensimmäinen erä vanhentuneita sopimuksia oli 10 trukin kokoinen kokonaisuus ja yrityksellä on noin 7 vastaavanlaista erää vanhentumassa tulevana vuosina.

Yhteenveto

Toimeksiantaja yrityksen tutkimusongelmana oli trukkien kokonaishuolintaan liittyvä optimointi ja organisointi. Tutkimusongelmaa lähestyttiin analysoimalla olemassa olevaa dataa ja kilpailuttamalla trukkien toimittajapohjaan markkinoiden kilpailukykyisimmän toimittajan, joka vastasi kriteereiltään hankintaorganisaation hankintakategorian strategisia tavoitteita.

Toimittaja valittiin kriteerien mukaisesti, joista tärkeimpänä nähtiin kokonaiskustannukset ja palveluntarjonnan mahdollisuudet tukea trukkien huolintaa. Toimittajapohjan rakentamisen jälkeen luotiin yritykselle yhteneväinen trukkipolitiikka ja laadittiin kehittämiskohteita ja tavoitteita. Trukkipolitiikka jalkautetaan toimeksiantaja yrityksen intranet palvelussa ja jaetaan tiedoksiantona yksiköiden johtaville henkilöille sähköisesti.

5 Pohdinta

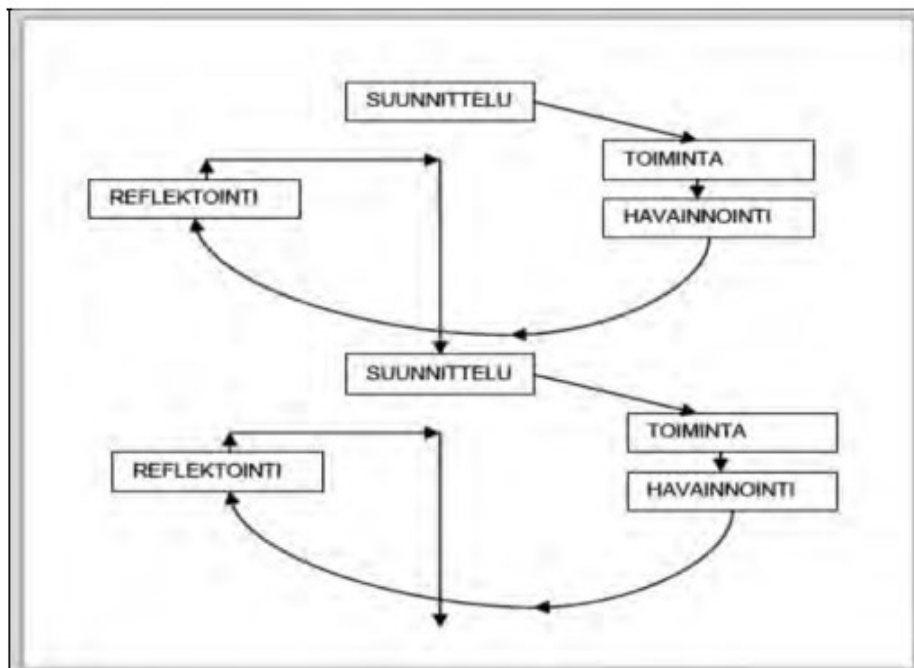
Tutkimustyötä aloitellessa tulin tulokseen, että politiikan luomiselle oli selvästi tarvetta. Opinnäytetyötä aloittaessa vallinnut tilanne trukkien sopimusten organisoinnista ei vastannut sitä, jota trukkien kokonaisuuden hallinta ja optimointi olisi ehdottomasti vaatinut. Trukkien hallinta ja huolinta alkoi aukeamaan heti, kun asiaan tartuttiin strategisella näkemyksellä ja oikeanlaisella tahtotilalla. Trukkien kokonaisuuden hallinnalle oli olemassa hyvät lähtökohdat ja tietotaito, kun tarvittava resurssi saatiin suunnattua oikein. Trukkien sopimuksia ja yhteistyötä tullaan jatkossa näkemään erilaisessa valossa ja suuntaamaan uudenlaisia resursseja ja osaamista kohti parempaa lopputulosta ja hallintaa.

Opinnäytetyötä tehdessä pääsin kohtamaan valtavasti eri alojen ammattilaisia ja erilaisia toimintatapoja ja pääsin toteuttamaan haastavaa kilpailutilannetta. Pääsin käymään läpi valtavasti eri muotoista dataa ja toteuttamaan useita laskelmia eri kilpailutusprosessin vaiheissa. Pääsin toteuttamaan kilpailutustilannetta ja luomaan hankintaprosessin vaiheita ja kriteeristöjä toimeksiantajan tukemana. Hankintaprosessi itsessään oli hyvin silmiä avaava kokemus, joka osoitti teorian ja käytännön yhdistymisen. Koko työn toteutus prosessina oli loistava kokemus ja antoi paljon uutta ja sitoi jo opittua oikeaan tekemiseen. Työ itsessään onnistui odotetusti ja antoi pohjan kehittää trukkien huolintaa entisestään eri suuntiin, luodakseen parempaa asiakasarvoa.

Opinnäytetyö rakentui yhdessä toimeksiantajan kanssa toiminnalliseen muotoon törmätessämme tutkimusongelmaan ammattiharjoittelujakson aikana suoritettujen tehtävien lomassa. Tehtävänanto muodostui alkujaan tarpeesta organisoida trukkien hallintaa paremmin. Työ alkoi selvittämällä useista sisäisistä lähteistä tietoa hankinnan nykytilasta. Toiminnallinen opinnäytetyö muodostui spiraalimalliseksi selvittämällä erilaisia kokonaisuuksia ja tietolähteitä ja keksimällä niihin erinäisiä ratkaisuja edetäkseen seuraavaan vaiheeseen, kuviossa 2 havainnollistetaan spiraalien muodostumista.

Opinnäytetyön loppuvaiheessa oivalsin lukiessani materiaaleja läpi, että työni on toteutunut huomaamattani täysin spiraalimallin mukaisesti. Spiraalimalli omassa työssäni koostui eri pyörähdysten tulosten selvittämisellä, jotta eteneminen seuraavaan pyörähdykseen olisi mahdollista.

Vaiheistus alkoi karttamalla tietoa, selvittämällä laitteiston hankintojen nykyhetkisiä sopimuksia ja sopimusten kokonaismäärää, jotka tulee uusia lähtökohtaisesti ensimmäisenä. Toisessa vaiheessa hyödynnettiin ensimmäisen spiraalin pyörähdysten tuottamia tietoja ja määritettiin alkavaa kilpailutusprosessia ja sen etenemistä. Kolmannessa pyörähdyksessä aloitettiin rakentamaan trukkipolitiikkaa kilpailutusprosessin tuloksien mukaisesti. Neljännessä pyörähdyksessä aloitettiin jalkauttamaan trukkipolitiikkaa aikaisempien vaiheiden perusteella. Viides vaihe jätettiin tulevalle suunnittelulle, jossa toimittajan ja toimeksiantajan yhteistyötä syvennetään ja kehitetään eri vaihtoehtojen mukaisesti.



Kuvio 2 Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Salonen, K. Turkuamk, Toikko & Rantanen 2009, alunperin Levin 1943; Carr & Kemmis 1986)

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi mukavissa merkein, sillä aihe kokonaisuus oli läsnä päivittäisessä työssä hankintakoordinaattorina. Teoriatieto ja tiedonhaku perustui koulutuksen kursseilla opittujen menetelmien mukaisesti. Materiaalinhaku työhön oli hyvin mielenkiintoista ja yllätti positiivisesti kuinka paljon artikkeleja, kirjallisuutta ja mielipiteitä hankinnat yleisesti sisältävät. Tiedon hallinta oli selkeää aiheen tarkan rajaamisen ja hyvän kirjoittamissuunnitelman ansiosta.

Pysähdyn henkilökohtaisesti useampaan otteeseen opinnäytetyötä kirjoittaessa oivaltamaan, kuinka paljon teoreettinen osaamis pohja hyödyttää kilpailutusprosessin läpikäymistä ja analyttistä arvioimista. Opinnäytetyön kirjoittaminen ja siihen valmistautuminen ja teorian hallitseminen on palkinnut suunnattomasti työnkuvani suorittamisessa ja kokonaisuuksien hallinnassa. Pysähdyn myös useampaan otteeseen toimeksiantajan tietotaidon ja osaamisen laajuuteen, jotka pystyin systemaattisesti kiinnittämään kaikkeen teoriatietoon, jota opinnäytetyötä kirjoittaessa käytin.

Opinnäytetyön kirjoittaminen opetti prosessina useita asioita, kuten ajan hallintaa, tiedon hakua ja ymmärtämistä, sekä laajaa analyttistä ajattelutapaa. Prosessi kokonaisuudessaan oli mieluinen ja opettavainen kokemus, joka kantaa hedelmää vielä pitkään kirjoittamisen jälkeenkin.

Eettisyys opinnäytetyössä otettiin huomioon tekemällä opinnäytetyöstä yleismaallinen malli, paljastamatta prosessin yksityiskohtia, nimiä tai toimittajia. Opinnäytetyö päätettiin toteuttaa kokonaisuudessaan julkaisukelpoiseksi ja yhdessä toimeksiantajan kanssa valittiin eettinen ja anonyymi lähestymistapa arkaluontoisen tiedon yleistämiseksi. Opinnäytetyö on toteutettu noudattaen yleistä hyvää eettistä tapaa ja työ on toteutettu läpinäkyväksi ja kirjoitettu noudattaen tutkimuseettisiä tapoja.

Jatkokehittäminen

Opinnäytetyötä aloittaessa keräsimme yhdessä toimeksiantajan kanssa kaiken datan, jota löysimme koskien trukkien määrää tai sopimuksia. Pian kävi ilmi, että tietoa on paljon eri henkilöillä ja tiedon reaaliaikaisuudesta ei ollut takeita. Tietoa

yhdisteltiin useista eri kohteista ja muutamilta eri henkilöiltä saavuttaakseen eheän kokonaisuuden, jonka kanssa työskennellä prosessin aikana. Tieto itsessään oli eri muodoissa ja eri näkökulmasta haalittua, joten tiedon yhtenäistäminen samaan vertailtavaan muotoon aikaan sai ensimmäiset haasteet, joista selvittiin toimeksiantajan opastuksella ja muutaman muun yrityksen tekijän avulla.

Tarpeen määrittämisessä tiedon pirstoutuneen luonteen vuoksi jouduimme luottamaan annettujen tietojen oikeellisuuteen, näiden 10 ensimmäisen päättyvän sopimuksen uusimisen kohdalla. Tarpeen oli määrittänyt joko yksikön johtava henkilö tai vanha toimittaja oman asiantuntijuuden kanssa. Tarpeet on saatettu johtaa henkilökohtaisista mieltymyksistä tai toimittajan arvioinnin kohdalla myynnin ja tuoton näkökulmasta, joten tieto ei ollut täysin objektiivista.

Trukkien käyttö, ylläpito ja huolto tapahtuu toimipisteillä ympäri Suomen maakuntia, eikä hankinnoissa, joissa valinnat pääosin toimittajista tapahtuu. Tiivis informatiivinen yhteistyö ja keskustelu korostuu politiikan jalkauttamaisessa ja toteuttamisessa. Toimipisteillä on kiire ja paine jokapäiväiseen ydintekemiseen on läsnä, joten yhteydenpito ja reaaliaikainen tiedon ylläpitäminen on haasteellista ilman nimitettyä yhteyshenkilöä. Tiedon keräämisessä, reaaliaikaisuudessa ja hallinnassa vaadittaisiin ohjattua resurssia ja tiivistä yhteistyötä trukkien ja palvelun toimittajan kanssa, jotta kokonaisuus kehittyisi siihen pisteeseen, että trukkeja voitaisiin sanoa olevan optimaalinen määrä ja huollot olisivat ajan tasalla.

Jatkotutkimuksen mahdollisuudet

Jatkotutkimusta voisi suorittaa selvittämällä yksikkökohtaiset tarpeet tarkemmin. Mitä jokainen yksikkö sisältää ja kuinka paljon yksikössä tarvitaan trukkia. Trukkien määrän mukaan voitaisiin selvittää tarkemmin yksikkökohtaiset ajotuntimäärät päivätasolla ja kuukausitasolla, huomioiden kausiluontoisen vaihtelun. Liikennöimisen vaihtelu myötäilee rakentamisen kausivaihtelua ja näin vaikuttaa myös konevuokraamiseen ja koneiden siirtotyökalujen käyttötarpeeseen.

Yksikkökohtaisen tarpeen selvityksestä saataisiin selville kokonaistuntimäärä, kuinka paljon siirtotyökaluja käytetään yksikössä. Tuntien perusteella pystyttäisiin optimoimaan trukkien määrän tarvetta.

Yksiköissä tulisi selvittää myös siirtämisen laatu, joka määrittäisi tarkemmin nostovoiman tarpeen, sillä suuremmalla nostovoimalla olevat siirtolaitteet ovat hankintahinnaltaan ja vuokraushinnaltaan kalliimpia, kuin pienemmällä nostovoimalla olevat trukit.

Tuntien ja käytön määrittelemisen mukaan voitaisiin arvioida laitteiden käyttövoiman muuttamista enemmän kestäväen kehityksen mukaisesti, kuten sähköiseksi. Kestäväen kehityksen käyttövoimaisten trukkien käyttöönotto vaatii yksiköiden kartoittamista mahdollisuuksien mukaisesti. Sähkötrukit vaativat erilaisia menetelmiä latauksen ja säilytyksen puolesta, mutta ne toisivat huomattavaa eroa yrityksen ympäristöystävällisyyteen ja ekologisuuteen, jotka voidaan nähdä kilpailuetuna markkinoilla.

Sähköisen vaihtoehtojen punnitsemisessa tulisi huomioida tekninen suoriutuminen eri yksiköiden tarpeessa ja olosuhteiden haasteissa. Mahdollisen sähköisten laitteiden käyttöönotossa tulisi huomioida käyttäjien kokemukset ja käyttövoiman kustannuserot tämänhetkisten laitteiden käyttökustannuksiin. Sähköisten laitteiden huoltoväli on pidempi ja laitteiden huoltaminen on nopeampaa ja edullisempaa, mutta laitteistot vaativat yksiköihin tehtäviä muutoksia latauspistokkeiden ja sähkövirran ohjaamisen kannalta. Jatkotutkimuksen tueksi tulisi suorittaa laskelmia sähkön hinnalla, huoltokustannuksilla ja asennuskustannuksilla, jotta nähtäisiin kokonaiskustannusten rakenne tämänhetkisiin kustannuksiin.

Toisena jatkotutkimuskohteena voisi suorittaa yksikkökohtaisen tarkastelun kaikista siirtotyökaluista ja niiden historiasta. Uuden trukkipolitiikan ja toimittajan palveluntarjontana saadaan dataa liikennöinnistä ja huolloista sopimuksen solmimisen ja laitteiden saapumisen jälkeisestä ajasta, mutta ei ennen sopimusta olevasta ajasta. Tutkimuksen kohteena voisi olla vanhemmat laitteet ja niiden jäännösarvon suhteuttaminen jo toteutettuihin huoltoihin ja tuleviin huoltoihin.

Tutkimuksella vastattaisiin kysymykseen; Onko laitetta järkevä vielä korjata? Kartoituksessa voitaisiin toteuttaa itse dataa, jonka perusteella voitaisiin luoda pohjaa omaksi ostetun kaluston myymiselle ja myytävien laitteiden korvaamisen huoltosopimuksilla.

Lähteet

Bower, D. & Telford, T. 2003. Management of Procurement. Ensimmäinen painos. Britannia: MPG Books, Bodmin.

Chartered Institute of Procurement & Supply. Supply Base Management (SBM). Viitattu 10.2.2022. <https://www.cips.org/en/knowledge/procurement-topics-and-skills/srm-and-scmmanagement/supplier-relationship--management/supply-base-management-sbm/>.

Cramo Finland Oy. 2021. Esitteet ja lehdet. <https://issuu.com/cramofinland>

Huuhka T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Holvipedia. SWOT matriisi. Viitattu 14.2.2022. <https://www.holvi.com/fi/holvipedia/yrityksen-voimavarat/swot-matriisi/>.

Iloranta K. & Pajunen-Muhonen H. 2015. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Julkisten Hankintojen Neuvontayksikkö. Hankintasopimus. Viitattu 11.2.2022. <https://www.hankinnat.fi/yhteiset-saannokset/hankintasopimus>.

Karppila H. ValueSource. Kilpailutukset toimittajan näkökulmasta. Viitattu 11.2.2022. <https://www.values.fi/fi/blogi/kilpailutukset-toimittajan-nakokulmasta>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Sopimusehtojen laatiminen. Viitattu 11.2.2022. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/kuluttaja-asiemiehen-linjaukset/sopimusehtojen-laatiminen/>.

KnowledgeBrief. Supply base management. Viitattu 10.2.2022. <https://www.kbmanage.com/concept/supply-base-management-sbm>.

Logistiikan Maailma. Hankintastrategiat ja ostoportfolio. Viitattu 16.2.2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/>.

Logistiikan Maailma. Hankintasopimus. Viitattu 10.2.2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/hankintasopimus/>

Logistiikan Maailma. Hankintaprosessi. Viitattu 10.2.2022.

<https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>.

Logistiikan Maailma. Toimittajamarkkinat. Viitattu 10.2.2022.

<https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajamarkkinat/>

Logistiikan Maailma. Tietopyyntö. Viitattu 10.2.2022.

<https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tietopyynto/>.

Logistiikan Maailma. Tarjouspyyntö. Viitattu 10.2.2022.

<https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tarjouspyynto/>.

MCS-Management Consulting Services Oy. SWOT-analyysi tukee strategiaa.

Viitattu 14.2.2022. <https://mcs.fi/swot-analyysi-tukee-strategiaa/>.

Nieminen T. ValueSource. Hankintojen kilpailuttaminen. Viitattu 11.2022.

<https://www.values.fi/fi/blogi/hankintojen-kilpailuttaminen-kuusi-vinkkia>

Nieminen S. 2016. Hyvä hankinta, parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro

Nordearahoitus, Huoltoleasing ratkaisut, Viitattu 25.2.2022,

<https://www.nordearahoitus.fi/yritysasiakkaat/palvelumme/investointien-rahoitus/huoltoleasing.html>.

O'Connor, N. & Bellamy, M. 2021, Organizing an efficient Request for Quotation, China Sourcing Academy & Monash University Malaysia,

https://www.researchgate.net/profile/Neale-Oconnor-2/publication/349924193_Organizing_an_efficient_Request_for_Quotation/links/615fffe6e7993f536ca34173/Organizing-an-efficient-Request-for-Quotation.pdf.

Pastinen, I., Mäntynen, J. & Koskinen, L. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Opetusmoniste 34. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto

Pennanen M. & Repo T. 2017. Kiinteistönhoidon osto-opas. Statusprint 2017.

Porter, M. 1996. What is Strategy, Harvard Business Review,

https://www.uniba.it/docenti/somma-ernesto/whatisstrategy_porter_96.pdf.

Porter, M. 1985, Ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. [Suomentanut Tillman, M.] Kolmas painos. Helsinki: Weiling + Göös

Ratsula N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. 2., uudistettu painos. Edita Publishing Oy

Salonen, K. 2013, Turun ammattikorkeakoulun puhevuoroja 72.
<https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>.

Smallbusiness, Business Procurement Policy, Viitattu 25.2.2022.
<https://smallbusiness.chron.com/business-procurement-policy-70353.html>.

Suomen Juristit Oy, Leasing sopimus, Viitattu 25.2.2022,
<https://laki24.fi/leasing-sopimus/>.

Tossavainen, H. 2020. Toimittajahallintastrategian kehittäminen. Theseus.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/309688/Tossavainen_Helka.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Weele, A.J. van. 2010. Purchasing & Supply Chain Management: analysis, strategy, planning and practice. Viides painos. London: Cengage Learning

Witzel, M. 2003, Fifty Key Figures in Management, Michael Porter, Ensimmäinen painos. Lontoo: Routledge.

Yritystulkki, Leasing ja osamaksu, Viitattu 25.2.2022,
<https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/toimiva-yrittaja/rahoitus/leasing-ja-osamaksu/>.

Toimittajien valintakriteeristö painoarvojen perusteella

| Toimittajien valinta | | | | | | |
|--------------------------------|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Valinta-kriteeri | | Painoarvo | Toimittaja - D | Toimittaja - E | Toimittaja - F | Toimittaja - G |
| RFP Arviointi | Vastaa liiketoiminta- vaatimuksiin | Täyttää/ ei täytä | | | | |
| | Liiketoimintavaatimus 1 | 40 | | | | |
| | Liiketoimintavaatimus 2 | 30 | | | | |
| | Sopimusjoustot | 10 | | | | |
| | Taloudellinen tilanne | 20 | | | | |
| | RFP arviointi | 100 % | | | | |
| Toimittajan esittely arviointi | | | | | | |
| | Huoltoverkon maantieteellisyys | 10 | | | | |
| | Palvelun tarjonta | 30 | | | | |
| | Laitteiston sopivuus | 30 | | | | |
| | Henkilöstön määrä | 10 | | | | |
| | Esityksen laatu | 10 | | | | |
| | Tulevaisuuden näkymä | 10 | | | | |
| Toimittaja esittely | 100 % | | | | | |
| Maksu ja hinnoittelu | Muut maksut | 10 | | | | |
| | Kaupalliset ehdot | 10 | | | | |
| | Kokonaishinnoittelu | 30 | | | | |
| | Huoltohinnasto | 10 | | | | |
| | Sopimusjoustot | 20 | | | | |
| | Leasing kattavuus | 20 | | | | |
| | Maksujen arviointi | 100 % | | | | |
| Kokonaispistemäärä | | | | | | |

Trukkipolitiikka Cramo Finland Oy

TRUKKIPOLITIikka

Cramo Finland Oy

Sisällys

- Sopimustrukit 1
- Lyhytaikaiset sopimukset 1
- Pitkäaikaiset sopimukset 1
- Oma kalusto 2
- Trukin hankinta ja toimitus 2
- Trukin käyttö 2
- Sopimusaika 2
- Sopimustunnit 2
- Määräaikaishuollot ja korjaukset 2
- Vakuutukset 3
- Vahinkotapaukset 3



28.2.2022

Trukkipolitiikka

Cramo Finland Oy

Sopimustrukit

Tässä trukkipolitiikassa määritellään pääpiirteet, koskien yrityksen trukkien käyttöä, hankintaa, hallintaa ja hallinnointia sekä ohjeet, vastuut ja velvollisuudet Cramo Finland Oy sopimustrukien käyttäjille ja esimiehille.

Cramo Finland Oy:ssä noudatetaan trukkipolitiikkaa, joka perustuu kahteen kokonaisuuteen. Trukkien käyttö ja huoltoon tulee lähtä kartoitetusta todellisesta tarpeesta ja trukkien hallinta tulee olla optimoitua ja organisoitua, ylläpitääksemme kaluston ajantasaisa laatua ja työturvallisuutta.

Trukkipolitiikan lähtökohdiana on optimointi ajattelu. Optimointi tarkoittaa määrän järjestämistä tarpeeseen suhteutettuna. Tarkoituksena on ylläpitää laadukasta laitteistoa, oikealla määrällä ja näin saavuttaa kustannustehokkuutta ja ylläpitää työturvallisuutta ja työtökökuutta.

Trukkien tarvetta ja teknisiä vaatimuksia kartoitetaan yksikkökohtaisesti. Tarvittava nostovoima määräytyy yksikön nostotarpeen mukaisesti. Muut ominaisuudet, kuten käyttövoima ja tekniset ominaisuudet määräytyvät myös yksikön tarpeen mukaisesti. Lähtökohdiana on resurssin tarve, mutta huomioiden ympäristöllinen ja kustannusehokas ajattelumalli valinnoissa.

Olemassa olevia trukien sopimuksia päivitetään sopimuskauten mukaisesti. Tavoitteena yhtenäistää trukien sopimukset samalle tai samoille toimittajille ja ylläpitää optimoitua kokonaisuutta ja sopimusten hallintaprosessia.

Lyhytaikaiset sopimukset

Mikä lasketaan lyhytaikaiseksi sopimukseksi?

Missä tilanteessa lyhyt sopimus tulee tehdä?

Mihin sopimus tulee tallentaa ja säilyä?

Miten sopimusta hallitaan?

Pitkäaikaiset sopimukset

Mikä lasketaan pitkäksi sopimukseksi?

Mitä pitkät sopimukset sisältävät?

Mihin sopimukset on tallennettu?

Sopimuskauti ja missä kohtaa tulee reagoida?

Mitä sopimus kattaa?

Cramo Finland Oy
Äbyntie 6A, 01730 Vantaa, Suomi
2088499-0



Oma kalusto

Kuinka paljon meillä on omaa kalustoa ja missä?

Miten huolletaan?

Kuka huoltaa?

Mikä on huolto raja (€)?

Trukin hankinta ja toimitus

Kuka hankkii?

Mistä hankitaan? Pitkät ja lyhyet?

Trukin käyttö

Kuka saa ajaa?

Mitkä velvollisuudet ja vastuut?

Sopimusaika

Pitkät vs lyhyet sopimusaika?

Sopimustunnit

Yhityt sopimustunnit?

Ahitetut sopimustunnit?

Määräaikaishuollot ja korjaukset

Kuka huoltaa?


Koska huoltaa?

Kuka korjaa?

Missä korjaa?

Mihin ottaa yhteyttä?

Cramo Finland Oy
Äbyntie 6A, 01730 Vantaa, Suomi
2088499-0



Vakuutukset

Millaiset vakuutukset?

Mitkä koneet vakuutettuja?

Vahinkotapaukset

Mitä tehdään, kun vahinko sattuu?

Kenelle ilmoitetaan?

Sijastrukki?

Cramo Finland Oy
Äbyntie 6A, 01730 Vantaa, Suomi
2088499-0

