

Alexey Kovzun

**ALOITTAVAN ERIKOISALAN  
YRITYKSEN HANKINNAT**  
Kuvanveiston ammatinharjoittaja

Opinnäytetyö

Logistiikka

2022



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Insinööri (AMK)
Tekijä/Tekijät	Alexey Kovzun
Työn nimi	Aloittavan erikoisalan yrityksen hankinnat
Toimeksiantaja	(Luottamuksellinen)
Vuosi	2022
Sivut	52 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Suvi Johansson

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee mikroyrityksen hankintaprosessia sekä toimeksiantajan hankintojen kulkua. Työn tarkoitus on kuvata mikroyrityksen hankintaprosessia ja tarkistella Kraljicin matriisin hyödyllisyyttä hankintojen luokittelutyökaluna heti yritystoiminnan alussa. Pää tarkoituksena on kuvata toimeksiantajan omat opit ja aloittavan yrityksen prosessien optimoinnit hankintojen tehostamiseksi.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys sisältää kaksi ydinosaa: hankintatoimen kuvauksen yrityksen liiketoiminnassa, siihen kuuluu hankinnan vaiheet, tee tai osta-menetelmä sekä yleiskuvaus aiheesta. Teoriakehyksen toisessa osassa on kuvattu hankintojen luokittelu ja Kraljicin matriisi, jota on käytetty tärkeimpänä työkaluna.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty pääasiassa kvalitatiivista tutkimustapaa. Aineistoa on kerätty ensisijaisesti haastattelemalla toimeksiantajaa sekä avoimella keskustelulla hänen asiakkaittensa ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tietoja on kerätty myös netissä olevista lähteistä sekä ottamalla yhteyttä toimialan toimittajiin. Kerätystä aineistosta on tehty yhteenveto ja vertailu.

Tämä opinnäytetyö käsittelee yhteensä viiden aloittavan kuvanveistoa harjoittavan yrityksen hankintaa, ja antaa täyden kuvan eri hankintatyypeistä ja -tuotteista. Opinnäytetyössä hankinnat on analysoitu hankintaprosessin vaikeuden kannalta aloittavan yrittäjän näkökulmasta. Työn johtopäätöksessä on käsitelty aloittavan erikoisalan yrityksen hankintaprosessi sekä koottu neuvoja toimeksiantoyritykselle hankintaprosessin tehostamiseksi.

**Asiasanat:** hankinta, mikroyritys, ammatinharjoittaja, kuvanveistäjä, opinnäytetyö

Degree	Bachelor of Engineering
Author (authors)	Alexey Kovzun
Thesis title	Procurement process of a special sector start-up company
Commissioned by	(Confidential)
Time	2022
Pages	52 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Suvi Johansson

## ABSTRACT

This thesis work describes the purchase process of a micro-enterprise and the procurement process of the client company. The purpose of the work was to describe the challenges of a micro-enterprise procurement process and to propose solutions and improvement strategies. The main purpose of the work was to describe what the client learned about the basics of improving procurement efficiency.

The theoretical framework of this thesis contains two core parts: the description of the procurement activity as a business process, which includes the procurement stages, the “make or buy” method, and an overview of the topic. The second part describes the classifications of products to be purchased, the Kraljic matrix, which has been used as the main tool, and a SWOT analysis description.

The main research method of this thesis was qualitative analysis. Qualitative data was collected through an interview with the client and in cooperation with other parties. The data was also collected from online sources as well as by contacting suppliers. The collected data was summarized and compared.

Five procurements are analyzed in this thesis. Procurements took place during the period of autumn 2021 by the client company. The analysis of procurements gives a full picture of different procurement process types and how the product to be purchased influences it. The procurement process has been analyzed in terms of difficulty for a novice entrepreneur. The conclusion of the work includes practical advice for the client company on how to increase efficiency of the procurement process. The author’s conclusions about the procurement process in a micro-enterprise are also presented.

**Keywords:** start-up, procurement, thesis, micro-enterprise

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	6
1.2	Tutkimustapa ja tutkimusmenetelmät .....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	8
2	HANKINTATOIMI.....	9
3	HANKINTAPROSESSI .....	11
3.1	Tarpeen määrittely .....	11
3.2	Toimittajan valinta.....	13
3.3	Sopimuksen tekeminen .....	14
3.4	Tilaaminen .....	15
3.5	Toimituksen valvonta.....	15
3.6	Seuranta ja arviointi .....	16
4	HANKINTOJEN LUOKITTELU .....	16
5	SWOT-ANALYYSI .....	22
6	YRITYS X:N HANKINNAT .....	23
6.1	Toimeksiantajan esittely .....	23
6.2	Toimeksianto .....	24
6.3	Hankintojen luokittelu.....	26
6.4	Hankinta 1: auto.....	26
6.4.1	Kokonaistaloudellisuuslaskelmat .....	28
6.4.2	Elinkaaren analyysi.....	28
6.4.3	Kulujen laskenta: .....	29
6.4.4	Poistosuunnitelma .....	30
6.5	Hankinta 2: laitteet .....	31
6.5.1	Moottorisaha .....	31
6.5.2	Suorahiomakone.....	33
6.6	Hankinta 3: vaatteet.....	34

6.6.1 Kirjanpito.....	38
6.7 Hankinta 4: työkalut.....	38
6.8 Hankinta 5: valaistus.....	40
6.9 Tulevat hankinnat .....	42
7 YRITYKSEN HANKINTAPROSESSIN KUVAUS.....	43
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	44
LÄHTEET.....	48
KUVALUETTELO .....	51
TAULUKKOLUETTELO.....	52

KUVALUETTELO  
LIITTEET

Liite 1

## 1 JOHDANTO

Viime vuosina hankintatoimi on saanut näkyvyyttä muun muassa globalisaation ja toimitusketjujen kehityksestä johtuen. Tänä päivänä etenkin kansainvälisillä markkinoilla kilpailu on kovempi kuin koskaan, joten yritysten on löydettävä tapoja parantaa omaa toimintaansa, ja myös hyödyntää kilpailua omassa toiminnassaan. Hankinnan merkityksellisyys organisaatiossa monesti yllättää yrittäjät, kun he näkevät hankintatoimen optimoinnin hyödyt täysimääräisesti – varsinkin nykyään, kun hankintatoimi on täysin muuttunut tekniikan kehityksen myötä.

Aloittavat yrittäjät usein törmäävät hankintaprosessin haasteisiin heti toiminnan alussa. Siksi monet heistä valitsevat toimittajan, joka pystyy hoitamaan hankinnan kulun alusta loppuun. Etenkin aloittavat yrittäjät ovat usein sidottu paikkakuntaan taikka sisäiseen markkinaan, vaikka nykypäivinä kilpailuttaminen on helppoa.

Erikoisaloilla, kuten jään- ja lumenveistoalalla, tilanne on vielä haastavampi. Yrityksen tarpeet on vaikea kattaa, ja toimittajan valinta voi supistua jopa yhteen toimittajaan.

Hankinta on vaikuttavuutensa vuoksi yksi tärkeimmistä tehtävistä organisaation liiketoiminnassa ja yleisesti se on yksi suurimmista tekijöistä organisaation menestyksessä. On erittäin tärkeätä perehtyä hankintaprosessiin ja optimoida se maksimaalisen tehokkuuden saavuttamiseksi.

### 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on järjestää toimeksiantoon kuuluvat yrityksen hankinnat, analysoida hankintojen kulkua, tarkistaa hankintalogistiikan työkalujen hyödyllisyyden mikroyrityksen hankinnoissa ja neuvoa yrittäjää mahdollisten tulevien hankintojen osalta. Tutkimus vastaa muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia ominaisuuksia on aloittavan yrityksen hankintaprosessilla?
- Minkälaiset ongelmat tulevat esiin aloittavan erikoisalan yrittäjän hankintaprosessissa?

- Pystyykö aloittava yrittäjä hyödyntämään hankintalogistiikan työkaluja kuten Kraljicin matriisia toiminnassaan?

Toimeksiantoa ei ole rajattu tiettyihin hankinta- taikka tuotetyyppeihin, vaan työssä käsitellään kaikki tämänhetkiset yrityksen hankinnat. Kaikki hankinnat ovat tapahtuneet elo-lokakuussa 2021, hankintojen valmistelu on alkanut elokuussa 2021. Tutkimuksessa käydään jokaisen tuotteen hankintaprosessi läpi Kraljicin matriisin luokittelua käyttäen, ja analysoidaan yrittäjän päätöksentekoa. Kyseinen yritystoiminta on yritysomistajan harrastustoiminnan jatkokehitys, joten yrittäjällä on jo olemassa suurin osa yritystoimintaa varten tarvittavista työkaluista ja tuotteista.

## 1.2 Tutkimustapa ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytetään pääasiassa kvalitatiivista tutkimustapaa. Tutkimuksessa on käytetty ja analysoitu olemassa olevaa aineistoa, kuten viranomaisien määrittelyjä ja pro gradu-tutkielmien tuloksia. Teoriaosuuden aineistoksi on käytetty aiheeseen liittyviä kirjoja, artikkeleita ja luotettavien lähteiden verkkojulkaisuja. Tutkimusaineiston keräys on suoritettu myös produktiivisen osuuden aikana yrittäjän haastatteluna, markkinan tutkimuksella, avoimen datan keräyksellä hintojen ja toimitusehtojen osalta sekä tarjouspyyntöjen avulla.

Haastattelu on yksi tärkeimmistä työkaluista tutkimuksen aineiston keräyksessä. Haastattelu on vuorovaikutusta. Haastattelu on verrattavissa normaaliin keskusteluun, mutta se on institutionaalisempi. Tiedon keruu tapahtuu kahden ihmisen verbaalisella vuorovaikutuksella niin, että toinen heistä esittää kysymyksiä ja ohjaa keskustelun kulkua, ja toinen vastaa kysymyksiin kertomalla omia näkemyksiä aiheeseen. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 23.)

Ruusuvuori ja Tiittula (2005, 11–12) jakavat haastattelut kahteen kategoriaan – strukturoitu ja strukturoimaton. Strukturoidun haastattelun ominaisuuksiin kuuluu tarkka lista kysymyksistä tai paperillinen kyselylomake. Haastattelija valmistautuu strukturoituun haastatteluun miettimällä tarkkaan haastattelun kulkua ja/tai saadun tiedon tarpeellisuutta. Strukturoimattomassa haastattelussa keskustelutyylillä on vapaampi. Haastattelija tietää aihepiirin ja on valmis

ottamaan vastaan kaikki toisen osapuolen tuottamat vastaukset ja näkemykset.

Tämän tutkimuksen prosessissa on käytetty strukturoimatonta haastattelua, koska toimeksiantaja on aktiivisesti osallistunut hankintaprosessiin, ja häntä on haastateltu aina tarpeen vaatiessa.

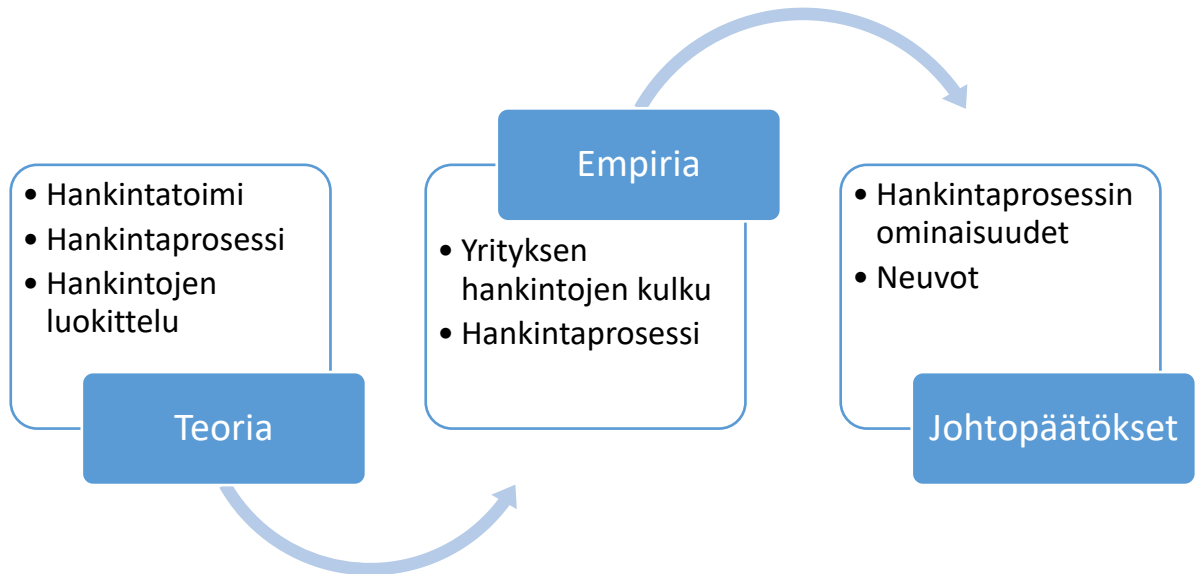
Empiriaosuuden aineisto on kerätty myös todellisissa tilanteissa omia havaintoja käyttäen. Havainnointi on hyödyllinen tutkimusmenetelmä, koska se antaa nopeasti kuvan yrityksen toiminnosta ja käytännöistä. Tässä tutkimuksessa käytetään osallistuvaa havainnointia, koska tutkimuksen tekijä on osallistunut hankintaprosessiin ja yrityksen toimintaan toimeksiannon aikana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212–214.)

Markkinatutkimusdatan analysointiin on käytetty Excel-ohjelmaa. Kyseinen ohjelma sallii nopean ja helpon datan käsittelyn sekä analysoinnin. Datasta on muodostettu taulukot, jotka kuvaavat valintojen perusteluita.

Teoriaosuus on viitekehys empiriaosuudelle, jossa on kuvattu hankintojen kulku sekä analysointi. Opinnäytetyössä korostetaan tutkimuksellisen ja produktiivisen opinnäytetyötyyppien synergiaa. Tutkimuksen aikana tekijä on suunnitellut ja toteuttanut toimeksiantajan hankkeet sekä tutkinut ja kuvannut hankintojen kulkua.

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Teoriaosuus käsittelee hankintaprosessia ja hankintojen luokittelua. Teoriaosuuden jälkeen opinnäytetyössä käsitellään toimeksiantajan hankinnat, kuvataan yrityksen hankintaprosessia ja hankintatoimia SWOT-analyysiä käyttäen. Opinnäytetyön johtopäätöksiin on koottu näkemykset aloittavan yrittäjän hankintojen kompastuskivistä, erikoisalan ammattilaisen hankintaprosessin haasteista, Kraljicin matriisin hyödyllisyydestä ja neuvoista toimeksiantoyritykselle. Alla on kuvattu opinnäytetyön rakenne:



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksen tekijä pitää ensisijaisena hyvän tutkimuksen sääntöjä ja näin ollen tutkimuksen rakenne ei vasta todellista aikajäänä, vaan se on strukturoitu paremman selkeyden saavuttamiseksi. Opinnäytetyön produktiivinen osuus on tapahtunut elo-lokakuussa 2021. Tutkimuksen aineiston keräys on alkanut myös alkusyksystä 2021, mutta sen strukturointi ja johtopäätösten tekeminen on tapahtunut vasta hankintojen jälkeen marras-joulukuussa 2021.

## 2 HANKINTATOIMI

Hankintatoimi on kehittynyt koko ajan osana yritystoimintaa, kunnes hankintalogistiikasta on tullut oma ala. Rinnalla ovat kehittyneet hankinnan ja hankintatoimen käsitteet. Hankinnalla käsitetään useimmiten ostoprosessia eli ostosopimuksen tekoa. Todellisuudessa hankintatoimen tehtävä lyhyesti on taata yrityksen saavan oikeat materiaalit oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla. Nykyään hankintayksikön tehtävälista on laajempi kuin koskaan, ja siihen voi kuulua esimerkiksi tarpeiden kartoitus, viestintä, hankintadatan ylläpito ajan tasalla, hinnanmuutoksen seuranta markkinoilla, uusien hankintatyökalujen ja -menetelmien käyttöönotto yms. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 67–69.)

*Hankintatoimen tehtävänä on hankkia yrityksen tarvitsemat materiaalit, tuotteet ja palvelut ajallisesti, määrällisesti, laadullisesti ja hinnaltaan niin kuin on sovittu. Hankinta on toteutettava mahdollisimman kustannustehokkaasti ja samalla riittävä palvelutaso on turvattava. (Ritvanen 2011, 32.)*

Peter Baily ym. (2015, 4) kuvaavat hankintatoimen tarkoituksen seuraavasti:

- täyttää yrityksen tarpeet materiaalien ja palveluiden osalta
- varmistaa toimitusten jatkuvuus ja toteutus ylläpitämällä olemassa olevia suhteita ulkopuolisien tahojen kanssa sekä etsimällä muita lähteitä joko olemassa olevien toimitusten vaihtoehtoiksi tai mahdollisesti ilmenevien tarpeiden täyttämiseksi
- ostaa tehokkaasti ja viisaasti, hankkimalla eettisesti parhaan vastineen jokaista käytettyä euroa kohden
- pitää hyviä yhteistyösuhteita muiden organisaation osastojen kanssa, antaa tarvittaessa tietoja ja neuvoja maksimaalisen tehokkuuden varmistamiseksi katsoen organisaation toimintaa kokonaisuutena
- kehittää henkilöstön osaamista, toimintatapoja, menettelytapoja ja suunnittelutapoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Peter Baily ym. (2015, 5) tarkentavat ja täydentävät yllä olevia käsitteitä oikean hankintatoimen tavoitteilla:

- markkinoiden parhaiden toimittajien valitseminen
- kattava tuki uusien tuotteiden kehittämisessä
- yrityksen kustannustehokkuuden varmistaminen
- hinta-laatusuhteen seuranta ja ylläpito
- tarjontamarkkinoiden muutosten ja trendien seuranta
- oikean neuvottelutavan käyttö - toimittajiksi valitaan sellaiset, jotka haavevat molemminpuolista hyötyä taloudellisesti parhaan vaihtoehdon ansiosta
- ympäristön huomioiminen toimitusten hallinnassa.

Pk-yritysten hankinnat monesti unohdetaan kirjallisuuden aineistoissa. Pien- ja keskisuuren yrityksen hankintaohjaus pidetään hyvänä, jos pk-yrityksissä on olemassa oleva pitkän aikavälin hankintastrategia, jota tarkistetaan systemaattisesti muuttuvan yrityksen vision ja ympäristön mukaisesti (Pressey, Winklhofer, Tzokas 2009, 214–226).

Mikroyrityksen hankintoihin kiinnitetään entistä vähemmän huomiota. Tilastokeskuksen mukaan mikroyritykseksi määritellään sellainen: ”jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää, ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 2 miljoonaa euroa ja joka

täyttää määritellyn perusteen riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.” (Tilastokeskus 2022b.)

### 3 HANKINTAPROSESSI

Prosessin kehityksen kannalta on tärkeää jakaa hankintaprosessi vaiheisiin ja tarkastella niitä tarkemmin yksitellen. Yleensä hankintaprosessi jaetaan kuuteen vaiheeseen. Alla olevassa kuvassa on hankintaprosessin vaiheet.



Kuva 2. Hankintaprosessi (Nieminen 2016, luku 3: Hankintaprosessi)

Hankintaprosessiin kuuluu tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimuksen tekeminen, tilaaminen, toimituksen valvonta sekä seuranta ja arviointi. Hankintaprosessia voi kuitenkin yksilöidä yrityksen tarpeisiin ja ne on hyvä huomioida yrityksen hankintaprosessin kuvauksessa ja analysoinnissa. Se on kuitenkin erittäin tärkeää, pitää prosessi selkeänä ja erotella vaiheet toisistaan. Näin hankinnan kulkua voi seurata tarkkaan ja reagoida mahdollisiin ongelmiin nopeasti analysoimalla ja muutamalla oikeata vaihetta. (Nieminen 2016, 53)

#### 3.1 Tarpeen määrittely

Tähän hankintavaiheeseen kuuluu liiketoiminnan tarpeiden tunnistaminen, hankinnan laajuuden selvittäminen, sidosryhmien kuuleminen ja riskien arviointi. Tarpeen määrittely on yrityksen tai ammatinharjoittajan vaatimuslistan keräys. Itse tarpeen määrittelyn voi jakaa kahteen osioon, jotka logistiikan kannalta ovat yhtä tärkeitä: laadullinen ja määrällinen. Laadullisessa määrittelyssä palvelun tai tuotteen kuvaus eli tekninen määräys on keskeinen osa. Jotta tarpeen voi täyttää oikeassa aikataulussa, sen määrä on myös tunnistettava heti tarpeen määrittelyssä. (Nieminen 2016, 54–59.)

Tämän hankintavaiheen päätavoite on saada täysi kuva hankinnasta ja toivotusta lopputuloksesta kaikilta hankkeeseen liittyviltä sidosryhmiltä. Liiketoiminnan sidosryhmät on jaettu kahteen osaan: yritysten sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Sisäisiä sidosryhmiä ovat yrityksen omistaja(t) ja henkilökunta, kun taas ulkoisia sidosryhmiä ovat tavarantoimittajat, viranomaiset, asiakkaat jne. (Werther & Chandler 2011, 27, 150.)

Tarpeen määrittely ei tarkoita pelkästään sisäisten sidosryhmien kuulemista. Usein myös ulkopuolisien tahojen, kuten toimittajien, viranomaisien ja asiakkaiden osallistuminen on tarpeen maksimaalisen tehokkuuden saavuttamiseksi sekä riskien hallitsemiseksi. (Werther & Chandler 2011, 27, 150.)

Resurssin osalta kannattaa tarkistaa hankinnan kustannustehokkuus "Make or buy" eli "Tee tai osta" menetelmän osalta (Bailey ym. 2015, 8–9). Yrityksen ja tuotannon kehitys useimmiten törmää kysymykseen, jota markkinatalouden teoriassa kutsutaan nimellä MOU ("Make or Buy"), eli millaisia tuotteita, komponentteja taikka työkaluja on suositeltavaa valmistaa itse tai yhdessä valitun yhteistyökumppanin kanssa, ja mitkä tuotteet on taloudellisesti tai strategisesti kannattavampaa hankkia ulkopuolelta. Toisin sanoen kysymys on joko omien tuotantotilojen, henkilöstön, ajoneuvojen, varastojen käyttö tai ulkoistaminen. Kyseisen ongelman ratkaisu on liittynyt erottamattomasti yritystoimintaan läpi aikojen. Ratkaisu ei voi perustua pelkästään kustannustehokkuuteen vaan MOU:n menetelmään kuuluu monta tekijää, jotka vaikuttavat päätökseen aloittaa tuotteen, komponentin, puolivalmisteen itsenäinen valmistus. Käytännössä laskelmien ja päätöksen tekoa vaikeuttaa myös se, että tekijät ja arvot voivat muuttua ajan kanssa. Esimerkiksi kysynnän laskun tai uusien teknologioiden kehittämisen seurauksena päätös voi osoittautua virheelliseksi. (Pajarinen 2001, 8–10.)

Ongelman optimaalisen ratkaisun kriteeriksi otetaan usein suurin voitto. Tätä ei kuitenkaan voi pitää optimaalisena ratkaisuna. Vaikka kustannustehokas oma tuotanto vähentää organisaation riippuvuutta markkinoiden heilahteluista ja yksikkö on jopa markkinan keskihintaa halvempi, se voi johtaa laadun heikkenemiseen. Samaan aikaan kaikkien sivutuotteiden ja komponenttien osto

tekee yrityksestä liian riippuvaisen markkinatilanteen vaihteluista, ja voi johtaa arvaamattomaan kustannuksien nousuun. Päätäjien on aina määritettävä kuinka paljon, mitä tavaroita ja palveluita hankitaan sekä päinvastoin mitkä tuotteet on valmistettava itse. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että kyseisen ongelman ratkaisu erikoisaloilla voi olla hyvin yksinkertainen, jos yrityksen tarpeita vastaavaa tuotetta ei ole markkinoilla. (Pajarinen 2001, 17–18; Ritvanen & Koivisto 2007, 144–147.)

### **3.2 Toimittajan valinta**

Toimittajan valintaprosessi alkaa hankintastrategian kehittämisestä, joka riippuu projektin laajuudesta. Tämä vaihe sisältää vastaavan henkilön nimityksen, sidosryhmien selvittämisen, markkinatutkimuksen ja tavoitteen tarkan määrittelyn. Hankintastrategian perusteella alkaa tarjouskilpailu.

Tarjouspyynnön laatiminen yleensä vaatii yritykseltä selkeätä visiota. Esimerkiksi tarjouspyynnössä voi olla ilmaistuna yrityksen näkemykset toimittajan eettiseen, ympäristöön liittyviin tai muihin käytäntöihin. (Nieminen 2016, 197.) Eri toimittajat vaativat erilaisia lähestymistapoja, jotka myös riippuvat yrityksen strategiasta. Yritystoiminnassa hankintastrategian tavoitetta ei voida saavuttaa ilman tarjouskilpailua. Tämän hankintavaiheen päätavoite on saada kilpailevia tarjouksia eri toimittajilta eli löytää parasta vastinetta rahalle ja varmistaa toimituksen tapahtuvan kohtuullisessa ajassa. (Ritvanen 2011, 40; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 250–254.)

Tarjouskilpailumenetelmiä on kolmea tyyppiä – avoin-, rajattu- ja neuvottelumenetelmä. Neuvottelumenetelmää käytetään vain poikkeustapauksissa, esimerkiksi kun hankittava tuote tai palvelu on hyvin yksilöllinen. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 145). Avoimen tarjouskilpailun periaate on tarjouspyynnön julkaisu kaikille toimijoille. Vielä muutama vuosi sitten avoin tarjouskilpailu on ollut vain isojen konsernien etuoikeus. Tarjouspyyntö on ollut julkaistuna nettisivuilla tai muissa markkinointikanavissa, ja toimijat olivat itse kiinnostuneita osallistumaan kilpailuun. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 148–153.) Nykyään eri teollisuus- ja palvelualoilla on olemassa nettisivut, jossa myös pienemmät toimijat tai jopa yksityiset ihmiset pystyvät avoimesti kilpailuttamaan tarpeita.

Tavanomainen tarjouskilpailu yritykselle on suora tai rajattu tarjouskilpailu. Hankintayksikkö tai vastuuhenkilö lähettää tarjouspyynnön eri toimittajille. Riippumatta tarjouskilpailun muodosta, kaikki toimittajat ja urakoitsijat, jotka täyttävät vaatimukset ja pystyvät tuottamaan tarjouspyynnössä esitetyn palvelun tai tuotteen ilmaiseksi kiinnostuksensa lähettämällä tarjouksen. Kaikki tarjoukset kerätään yhteen, ja luodaan luettelo toimittajista ja toimituksista. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 155–161.)

Tarjouskilpailun lopputulos on listaus tarjouksista. Seuraava vaihe on toimittajien arviointi ja tarjouksen valinta. Tämän hankintavaiheen tavoitteena on arvioida ja valita toimittaja sekä taloudellisesti paras tarjous niin, että toimittaja vastaa esitettyjä vaatimuksia, tuote tai palvelu on määräyksen mukainen, ja tuotetta pystytään toimittamaan määrätyssä ajassa. Arviointi perustuu moneen tekijään kuten: hinta, laatu, palvelun laatu, toimitusehdot ja -ajat, toimittajan luottoluokitus, arvioinnit yms. (Van Weele 2005, 32; Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 254.)

### **3.3 Sopimuksen tekeminen**

Itse sopimuksen teko on helppo ja se perustuu ostomaksu-prosessiin. Etenkin pienhankintojen kertaluontoisen sopimuksen tekemisessä on harvoin puututtu sopimuksen ehtoihin ja siihen käytetään sopimus pohjaa. Vuosisopimuksessa ja projektisopimuksessa, joka kattaa pitkän aikavälin tai isomman toimituksen, pitää ottaa huomioon monta tekijää ja hyvän sopimuksen tekeminen edellyttää ennen kaikkea neuvottelutaitoa ja yhteisymmärryksen etsintää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 274.)

Neuvottelujen päätarkoitus on varmistaa liiketoiminnan kustannuksien minimoiminen ja riskien katto. Sopimuksen kohteena itse hankittavan tuotteen lisäksi voi kuulua toimitus- ja maksuehdot, viivästysmaksu, kilpailurajoitukset yms. Sopimusneuvottelun aikana myös tarjouksen sisällön ehdot voivat muuttua osapuolten yhteisymmärryksellä, vaikka näin ei yleisesti tapahdu. Myös kaikki toimitukseen ja maksuun liittyvät yksityiskohdat on hyvä sopia viimeistään ennen sopimuksen tekoa. (Pennanen & Repo 2017, 61–63.)

Neuvottelujen aikana on myös tärkeätä muodostaa hyvät suhteet toimittajan kanssa, joka tulee olemaan osa yrityksen sidosryhmää. Neuvotteluissa on hyvä pitää mielessä, että hyvät suhteet voivat olla pientä säästöä arvokkaampi ja hyvä yhteistyö rakentuu win-win-periaatteella.

### **3.4 Tilaaminen**

Tämä vaihe sisältää sopimuksen täytäntöönpanon. Kertaluonteisissa sopimuksissa tilaaminen vaiheena yleensä puuttuu, koska toimituksen ajankohta ja määrä ovat solmittuja sopimuksella. Vuosisopimuksella ja projektisopimuksella tilaaminen voi tapahtua tarpeen mukaan. Tilaamisen pystyy automatisoimaan esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän avulla tai tehdä perinteisin tavoin, jolloin toimittajaan otetaan yhteyttä suoraan, ilmoitetaan tilausnumero, tuote- tai palvelukuvaus ja hankintasopimuksen numero taikka sisältö. Samalla laaditaan myös toimitusaikataulut. (Nieminen 2016, 74.)

Tilaaminen on viestintää, joten on tärkeätä pitää viestinnän kanavat aina auki ja ajan tasalla. Myös sopimuksien kohdista on tärkeätä pitää kiinni ja vastata nopeasti mahdollisiin muutoksiin, korjauksiin ja virheisiin. Jotta tilauksen olisi helppo ja nopea tehdä, yrityksellä on hyvää olla myös muita tuotannonohjausjärjestelmiä. Näin ostavan yrityksen henkilökunta pystyy analysoimaan nopeasti yrityksen tarpeita ja tilaamaan tuotteet ajallaan. (Nieminen 2016, 74.)

### **3.5 Toimituksen valvonta**

Toimituksen valvonta on yrityksen hankintayksikön rutiinia. Tilaamisen jälkeen toimitusehtojen mukaisesti suoritetaan mahdolliset kuljetuksen järjestämiset, huolinta, tullaus ja muut toimitukseen liittyvät proseduurit. Toimituksen valvonta on tuotteen ja palvelun toimittamisen varmistaminen sopimuksen mukaisilla ehdoilla ja sovitulla aikataululla. Toimituksen valvontaan kuuluu myös kaikkien ongelmatilanteiden ratkaisu huomioon ottaen yrityksen etu ja yhteistyö toimittajan kanssa. (Nieminen 2016, 75.)

Myös toimituksen vastaanottoprosessi kuuluu toimituksen valvontaan. Riskien hallitsemiseksi toimitetut tuotteet tai palvelut on tarkistettava tarpeen mukaan.

Kaikki toimitukseen liittyvät puutteet tulee reklamoida toimittajalle. Reklamoinnin prosessin pitää vastata yrityksen strategiaa, ja reklamaatioiden aihe sekä seuraamukset tulee soveltaa valittuun strategiaan. Sanktioiden käyttö ei ole aina paras vaihtoehto, koska pelkästään ilmoittamalla toimittajalle voi ylläpitää hyvää yhteistyötä, mikäli puute huomioidaan ja korjataan jatkossa. Myös ilmoittamisen prosessi vaatii hankintayksikön aikaa, joten tapauskohtaisesti ilmoittamisenkin voi jättää tekemättä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 222.)

### **3.6 Seuranta ja arviointi**

Seuranta ja arviointi on hankintaprosessin viimeinen vaihe. Tässä vaiheessa toimitus on tapahtunut, ja on aika arvioida hankintaprosessin kulku tuloksen perusteella. Arviointi tapahtuu sekä sisäisesti, että myös toimittajien kanssa. Yritys voi tarvittaessa antaa kirjallista palautetta toimittajalle, mikäli tuntee sen tarpeelliseksi ja aikoo jatkaa yhteistyötä toimittajan kanssa. Yrityksen tulisi myös säännöllisesti käydä läpi kaikkien hankintasopimusten sisältö, seurata markkinoiden trendejä ja omia kustannuslaskelmia. Yrityksen on varmistettava, että toimittajan kanssa sopima laatu- ja palvelutaso ylläpidetään, ja sopimuksen sisältö vastaa edelleen yrityksen tavoitteita. (Nieminen 2016, 77,198.)

Edellä on esitetty hankintaprosessin vaiheet. Hankinnan laatu on kuitenkin aina sovellettava yrityksen koon ja vision mukaisesti. Mikroyrityksen ja konsernin hankinnoissa on suuria eroja niin rahallisissa arvoissa, kuin myös hankittavan tuotteen tai palvelun tärkeydessä ja riskeissä.

## **4 HANKINTOJEN LUOKITTELU**

Hankinnoilla voi olla erilainen taloudellinen vaikutus yrityksen kustannusrakenteessa riippuen yrityksen toimialasta ja muodosta. Siitä huolimatta mikään yritys ei pysty palvelemaan asiakkaita ilman hankintoja, koska B2B-kauppa on markkinatalouden perusprosessi.

Hankintojen luokittelu voi tapahtua eri malleilla. Yksi luokitteluperuste on suorat ja epäsuorat hankinnat. Suorat hankinnat ja hankittavat tuotteet liittyvät seurannaisesti yrityksen päätuotteeseen tai palveluun, esimerkiksi puolival-

misteet ja raaka-aineet. Epäsuoriin hankintoihin liittyvät muut paitsi tuotannolliset hankinnat kuten MRO-palvelut, toimistotarvikkeet, turvavälineet yms. (Ritvanen 2011, 33.)

Hankinnat voivat olla luokiteltuina luonteen perusteella (raaka-aineet, laitteet, MRO, toimistotarvikkeet), volyymin tai euromäärän mukaan, ryhmittäin (materiaalinen tuote tai palvelu) yms. (Ritvanen 2011, 34.)

Hankinnat voivat olla myös luokiteltuina taloudellisen merkityksen perusteella, jolloin ne arvioidaan kokonaiskustannusperiaatteella, ja jaetaan kategorioihin portfolioanalyysiä käyttäen. (Ritvanen 2011, 36.)

Tämän työn yrityksen materiaaliset tarpeet on jaettu kahteen kategoriaan: vaihto-omaisuuteen ja käyttöomaisuuteen, mikä pitkälti vastaa suora/epäsuora luokittelua, mutta antaa selkeämmän kuvan yrityksen sidosryhmille sekä auttaa hankintojen kirjanpitoa. Vaihto-omaisuuteen kuuluvat kaikki aineelliset hyödykkeet, jotka ovat osa lopputuotetta, liittyvät suoranaisesti lopputuotteen valmistukseen tai palvelutarjontaan. Vaihto-omaisuuden hankinnoissa on erityisen tärkeitä tunnistaa asiakkaiden tarpeet, koska lopputuote sellaisenaan siirtyy asiakkaan omistukseen. Vaihto-omaisuuteen kuuluvat esimerkiksi raaka-aineet, komponentit, keskeneräiset ja valmiit tuotteet. (Tilastokeskus 2022a.)

Käyttöomaisuus on kaikki yrityksen päivittäiseen pyörittämiseen liittyvä omaisuus, joka ei ole tarkoitettu myytäväksi liiketuloksen hankkimiseksi. Käyttöomaisuuteen voi kuulua koneet, laitteet, rakennukset, vaatteet yms. Käyttöomaisuuden hankinnoissa tulisi perehtyä hankintaprosessin ja omaisuuden kokonaiskustannukseen sekä kuulla kaikkia hankintaan liittyviä yrityksen tahoja. (Verohallinto, 2.3.2021.)

Hankintojen ohjaamiseen ja hankintadatan analyysin nopeuttamiseen on kehitetty eri malleja ja matriiseja. Operatiivisessa suunnittelussa usein käytetään ABC-analyysiä, XYZ-analyysiä, MRP eli materiaalivaatimusten suunnittelua, JIT eli juuri oikeaan aikaan-toimitusmallia, VMI eli varastonohjauksen ulkoistamista tavarantoimittajalle ja muita sopivia menetelmiä. (Sakki 2009, 91, 96,

129, 131.) Hankintojen luokittelussa ja portfolioanalyysissä yleisesti on käytössä Kraljicin matriisi (Ritvanen, 36).

Peter Kraljic on entinen johtaja McKinseyn Düsseldorfin toimistossa, jossa hän työskenteli 32 vuotta useissa tehtävissä ennen eläkkeelle siirtymistä vuonna 2002. Hän on työskennellyt pääasiassa kemian-, lääke-, auto-, metalli- ja alumiiniteollisuuden yritysten kanssa. Peter Kraljic on kirjoittanut useita akateemisia teoksia sekä tieteellisiä artikkeleita ensimerkiksi Harvard Business Review ja Le Figaro Economic-lehdissä. Hän on osallistunut useisiin talouskasvun kiihdyttämisiin ja uusien työpaikkojen luomisiin tarkoitettuihin projekteihin ja erityishankkeisiin Saksassa ja Brasiliassa. (IEDC.)

Jo 1980-luvun puolivälissä Kraljic loi helposti ymmärrettävän ja tehokkaasti sovellettavan hankittavien tuotekategorian luokitusmallin. Siitä ajasta malli ei ole menettänyt merkitystään, vaan on kestänyt ajan kuluja, ja on edelleen yksi tunnetuimmista malleista. Kraljicin matriisi on käytössä monissa menestyneissä yrityksissä maailmassa. (Ritvanen 2011, 36.)

Kraljicin hankintojen luokitusmalli perustuu kahteen parametriin (Kraljic 1983, 112):

- taloudellinen merkitys eli hankittavan tuotteen tai palvelun suoranainen vaikutus yrityksen tulokseen. Hankinta voi vaikuttaa yrityksen tuottaman tuotteen tai palvelun lisäarvoon, tuotannon kokonaiskustannusrakenteeseen tai kannattavuuteen
- hankintariski eli toimitusmarkkinoiden hankaluus, joka voi johtua tuote- tai palvelutarjonnan pulasta, teknologian tai materiaalin korvaamattomuudesta, markkinoille pääsyn esteistä, logistiikkakustannuksista tai markkinan monopolirakenteesta. Suuri hankintariski johtaa riippuvuuteen toimittajista.

Kraljicin matriisia käytetään erilaisien ostostrategioiden määrittämiseksi. Sen avulla yritykset pystyvät valitsemaan oikean neuvottelu- tai vuorovaikutustavan eri toimittajien kanssa. Matriisi on myös tehokas hankinnan päätöksenteon tukityökalu sekä kuvaa selkeästi hankittavan palvelun tai tuotteen merkitystä yrityksen toiminnassa. Matriisin ja analyysin avulla yritys kehittää hankintatoimintojaan tehokkaammiksi ja tuloksellisemmiksi. (Kraljic 1983, 113–114.)

Alla kuvassa 3 on Kraljicin matriisi, toinen akseli kuvaa ostetun tuotteen/palvelun arvoa yritykselle ja toinen akseli kuvaa hankinnan riskitasoa ostettaessa tuotetta/palvelua markkinoilta. Kaikki yrityksen ostot voidaan jakaa neljään kategoriaan ostetun tuotteen tai palvelun arvon ja riskitason perusteella. (Ritvanen 2011, 36.)



Kuva 3. Tuotteet nelikentässä taloudellisen merkityksen ja hankintariskin mukaisesti jaoteltuna (Ritvanen 2011, 37)

Kraljicin matriisin mukaan tuotteet on luokiteltu neljään ryhmään – rutiinituotteet, volyymituotteet, kriittiset tuotteet ja strategiset tuotteet. Kategorialle **rutiinituotteet** ja ei-kriittiset tuotteet on ominaista pieni arvo yritykselle ostomäärissä ja alhainen toimitusketjun riski. Tähän kategoriaan kuuluvat tuotteet ja palvelut, joilla on vain vähän tai ei ollenkaan vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Hyvät esimerkit tähän luokkaan kuuluvista tuotteista ovat paperi- tai toimitotarvikkeet, lento- ja junaliput, hotellivaraukset tuotantoyrityksen toiminnassa. Tässä tapauksessa suositeltu strategia on vähentää tämän luokan tavaroiden ja palveluiden hankinnan hallintakustannuksia, yrityksen resurssien sekä työntekijöiden ajan käyttöä. (Koivisto & Ritvanen 2007, 130.)

Kyseessä olevan luokan tuotteiden kanssa toimimisessa on hyvin yleistä tilanne, että tavaroiden toimitus, purku ja tilaus on kalliimpaa kuin itse tavarat.

Indikaattorien avulla on tärkeätä pitää hankintaprosessin kustannukset hallinnassa, ja keskittyä hankintaprosessiin käytettävien resurssien pienentämiseen eikä itse tavarojen tai palvelun hintaan. (Weele 2005, 151.)

Luokalle **volyymituotteet** tai mahdollisuuksien tuotteet on ominaista suuri vaikutus ja isot ostomäärät yrityksen toiminnassa sekä alhainen riski toimitusketjussa. Tähän luokkaan kuuluvat tuotteet ja palvelut ovat usein suurin osuus yrityksen ostoista. Tuotteilla on suuri vaikutus yrityksen liikevaihtoon. Kauppatai tuotantoalalla tämän kategorian tuotteet muodostavat suurimman osan yrityksen voitosta, vaikka markkinoilla on huomattava määrä tavarantoimittajia, jotka ovat valmiita toimittamaan tämän kategorian tavaroita/palveluita. Esimerkkituote on kahvi huoltoasemalla. (Nieminen 2016, 88–89.)

Suuri tavarantoimittajien valikoima kertoo, että ostajalla on enemmän vaikutusvaltaa. Tavarantoimittajan vaikutus hankintaan on maltillisempi, koska ostaja voi vaihtaa toimittajaa milloin tahansa. (Kraljic 1983, 112.) Tämä tekijä antaa mahdollisuuden kilpailuttaa hankinta tehokkain mahdollisten keinoin sekä hankintahinnan alentamiseksi että sopivien toimitusehtojen määräämiseksi. (Nieminen 2016, 89.)

Luokalla **kriittiset tuotteet** tai pullonkaulatuotteet on kohtalainen tai vähäinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen. Pääasiallinen ero muihin luokkiin on tuotteen ainutlaatuisuus (esimerkiksi tuote on valmistettu yrityksen erityisten teknisten vaatimusten mukaisesti) ja siitä johtuva suuri riippuvuus toimittajasta. Tuote tai palvelu on yrityksen liikevaihtoa tai hankintabudjettia nähden keski- tai vähäarvoinen, mutta sen toimittamatta jättämisestä aiheutuvat kustannukset ovat suhteellisen korkeat. (Johnson, Leenders, Flynn 2011, 331–332.) Kriittinen tuote on esimerkiksi auton sisällä oleva teline postiautossa.

Tässä tapauksessa neuvottelut tapahtuvat enimmäkseen toimittajan ehdoilla, ja yrityksen on usein mentävä epäedullisten ehtojen perään saadakseen tarpeen täytettyä. Tämän kategorian tuotteiden toimittajien kanssa toimiminen vaatii sopivien työkalujen ja neuvottelutapojen kehittämistä, koska toimittajan asema kaupanteossa on vahvempi. Erikoisaloilla ja palvelualoilla usein tämän

kategorian tuotteet tulevat muiden tuotteiden etusijalle. Tästä syystä monet tavarantoimittajat ovat viime aikoina erikoistuneet yksilöllisten tavaroiden/palvelujen tuotantoon. Tavaroiden/palvelujen yksilöllistäminen vahvistaa toimittajan etuasema hankintaneuvotteluissa. (Nieminen 2016, 90.)

Yrityksen on puolestaan syytä seurata markkinoiden ja teknologian kehitystä korvattavan tuotteen tai palvelun lyödäkseen ja laatia suunnitelma tähän luokkaan tuotteiden toimituksen lopettamisen varalta. Samaan aikaan suuri hankintariski ei pitäisi pakottaa yritystä luopumaan tämän kategorian tuotteista kokonaan, kunnes riskit ovat hallussa. Ratkaisu on tuotteen käytön tehostaminen, näin autojen valmistajat yrittävät tekemään auton osista mahdollisimman yhteensopivat eri malleihin, ja sen kautta muuttaa tuotteen tyyppi pullonkaulan tuoteryhmästä strategiseen luokkaan. (Johnson ym. 2011, 332.)

**Strategisen luokan tuotteet** ovat yhtiön taloudellisen tuloksen kannalta yhdet tärkeimmistä. Strategisilla tuotteilla on iso vaikutus yrityksen tulokseen, muuta samaan aikaan ne ovat vaikeasti korvattavissa. Strategiset tuotteet voivat esimerkiksi olla suojattu patentilla tai ovat räätälöityjä nimenomaan asiakasyrityksen tarpeisiin. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 122.) Strategisen luokan tuotteiden hankinta luo yritykselle isot mahdollisuudet, mutta tuo mukaan myös isot riskit. Strategisilla tuotteilla yritys usein vahvistaa omaa asemaansa markkinoilla tarjoamalla ainutlaatuisia tuotteita tai palveluja. Tuotteiden ostomäärä on suuri, mutta toimittajia on vähän. Tämän kategorian tuotteiden kanssa toimiminen vaatii usein tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa. (Johnson ym. 2011, 332.) Strateginen tuote on vaihdelaatikko autonvalmistajalle, koska joko vaihdelaatikko on usein suunniteltu pohjalevylle tai päinvastoin pohjalevyn suunnittelussa on huomioitu vaihdelaatikko ja sen parametrit. Näin olleen tuottajan vaihtaminen on hyvin haasteellista.

Tämän luokan tuotteiden hankinta yleensä alkaa MOU:n ongelman ratkaisusta, jolloin oman tuotannon aloittaminen pienentää huomattavasti riskejä. Mikäli yrityksen päättäjät kallistuvat hankinnan aloittamisen puolelle, yrityksen on muodostettava tiivistä kumppanuutta toimittajan kanssa. Tämän kategorian tavaroiden tai palvelujen hankintaneuvotteluissa kiinnitetään erityistä huomiota toimittajan luotettavuuteen, tuotannon dynamiikkaan, innovaatioihin, yhteisen

kasvun mahdollisuuksiin ja yhteiseen tulojaon ymmärrykseen. (Kraljic 1983, 112.)

Hankintatavoitteet vaihtelevat hankintakategorian mukaan. Kolme peruskriteeriä tuotteen tai palvelun hankinnassa ovat hinta, laatu ja toimitusaika/toimitusehto. (Ritvanen 2011, 42.) Eri kategorioissa niiden painoarvo vaihtelee. Yrityksen tai sen hankintayksikön on perusteltava resurssien käyttö tai käyttämättä jättäminen, siinä Kraljicin matriisi on sopiva työkalu.

## 5 SWOT-ANALYYSI

SWOT on tärkeä analyttinen työkalu yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien arvioimiseen sekä liiketoiminnan mahdollisuuksien sekä uhkien analysointiin. SWOT-analyysiä voidaan käyttää kaikissa organisaatioissa koosta ja toiminnasta riippumatta. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2022.)

Erityisesti SWOT-analyysin havainnot käsissään ylimmän tason johto tunnistaa ja hyödyntää yrityksen vahvuudet, löytää uusia mahdollisuuksia ja pyrkii eliminomaan tai minimoimaan liiketoimintaan kohdistuvia uhkia. Näin ollen SWOT voi olla tehokas apu ylimmän tason johdolle sopivan strategian kehittämiseen yritykselle. (Dudovskiy 2022.)

John Dudovskiy (2022) kuvaa SWOT analyysin kentät seuraavasti:

- **Vahvuudet:** ominaisuudet ja tekijät, jotka lisäävät yritykselle kilpailukykyä. Esimerkiksi yrityksen huomattava brändiarvo, varat, pääsy ainutlaatuisiin resursseihin yms.
- **Heikkoudet:** ominaisuudet ja tekijät, jotka heikentävät yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Esimerkkinä ovat huonot arvioinnit, isot velat, suuri henkilöstön vaihtuvuus yms.
- **Mahdollisuudet:** tilanteet ja tekijät, jotka tulevaisuudessa voivat vahvistaa yrityksen kilpailukykyä tai tarjota yritykselle uusia vahvuuksia. Yrityksen suurimpien mahdollisuuksien listalla ovat uusien tuotteiden kehitys, uusien asiakassegmenttien löytäminen olemassa oleville tuotteille, mahdollisuudet kustannussäästöihin laatua heikentämättä teknologien kehityksen ansiosta yms.

- **Uhat:** tilanteet ja tekijät, jotka voivat aiheuttaa yritykselle ongelmia ja heikentää sen kilpailukykyä jossain määrin. Merkittävimpiä yritysten kohtaamia uhkia ovat muun muassa avainhenkilöiden menetys, raaka-aineiden hintojen nousu, patenttien menetys, uuden suuren kilpailuyrityksen pääsy markkinoille ja muut vastaavat.

## 6 YRITYS X:N HANKINNAT

Hankintatoimi on hyvin erilainen kauppaa-, teollisuus- ja palvelualoilla. Kauppa-alalla hankintayksikkö on yksi tärkeimmistä toimijoista, koska alan tuotto muodostuu pääasiassa hankita- ja myyntihinnan erotuksesta. Hankittujen tavaroiden laatu vaikuttaa suoranaisesti kysyntään. Toimittamatta ja myymättä jääneet tuotteet näkyvät heti yrityksen liikevaihdossa. Kaupan alalla hankinnan painopiste on vaihto-omaisuuden ominaisuuksilla.

Teollisuusyrityksen tuotteiden hintaan kuuluvat myös valmistuksen teknologiat sekä valmistusprosessin organisointi. Hankinnan merkityksellisyys on edelleen suuri, sillä puuttuva raaka-aine tai huonolaatuinen laite voi pysäyttää tuotannon. Tuotannon hankinnan painopiste jakautuu vaihto-omaisuuden ja käytöomaisuuden kesken. Valmistuksen prosessissa yleensä yhtä tärkeät ovat sekä raaka-aine että laitteisto prosessin tehokkuuden ja/tai lopputuotteen laadun kannalta.

Palvelualan yrittäjän kysyntään vaikuttaa pääasiassa osaamisen laatu, ja hankinnan tärkeys usein jää huomioimatta. Yritys X on palveluja tarjoava yritys, joten yritys ei tarvitse suuria määriä raaka-aineita taikka vaihto-omaisuutta tulon saavuttamiseksi. Yrityksellä on kuitenkin olemassa tarve hankkimaan tuotteet, jotka liittyvät palvelujensa tuottamiseen.

Tässä osiossa käsitellään kohdeyritysten tarpeet, hankintaprosessin ja päätösten teon.

### 6.1 Toimeksiantajan esittely

Yritys X on kuvanveiston palveluja tuottava yritys, joka on erikoistunut jään- ja lumenveistoon sekä oheissuunnitteluun. Yritys on aloittanut toimintansa keuhällä 2021, jolloin se on saanut ensimmäiset varmistetut tilaukset hiihtokes-

kukselta ja lumihotellista. Liiketoimintaan kuuluu jää- ja lumiveistosten suunnittelu, konseptin kehitys, piirustuksien ja mallinnuksien teko sekä jään- ja lumenveisto. Yritykseen kuuluu yksi henkilö. (Yrityksen X toimitusjohtaja 2021.)

Yrityksen visioon kuuluu laadukkaimman kuvanveistopalvelun tarjoaminen pohjoismaiden markkinoilla. Yritys toteuttaa vision valitsemalla vain parhaat ja motivoituneet kuvanveistäjät ja suunnittelualan ammattilaiset tiimin jäseniksi heidän taitojaan kehittämällä, työkaluvarastoa ja työtapoja ylläpitämällä. Yritys näkee kasvumahdollisuutensa sekä Suomen markkinalla, että maailmanlaajuisesti. (Yrityksen X toimitusjohtaja 2021.)

## **6.2 Toimeksianto**

Yrittäjä on ottanut yhteyttä tulevia hankintoja koskien elokuussa 2021. Yrittäjä on ammattimainen kuvanveistäjä, mutta hän on aloittanut toimintansa Suomessa vasta vuonna 2020 harrastustoimintana Suomeen muuton jälkeen. Aloittavalla yrittäjällä on rajattu budjetti, joten hän haluaa hoitaa yrityksen hankinnat itse mukaan lukien hankintojen kirjanpito. Tähän mennessä yrittäjä on hoitanut ostot yksityisenä henkilönä lähimmästä kaupasta. Hän haluaa perehtyä tarkemmin markkinaan ja sen antamiin mahdollisuuksiin. Suomen markkina on hänelle täysin vieras, eikä hänellä ole kielen tai hankinnan osaamista ostosten tekoon.

Yrittäjä on erikoistunut jään- ja lumenveistoon. Veistosten tuottamisen ohella hän tarjoaa markkinoilla muita lumen- sekä jäänveistoon liittyviä palveluja. Kyseinen ammatinharjoittaja on toimittanut palveluja ympäri Eurooppaa. Keski- ja Etelä-Euroopassa lumi ja jää ovat tavanomaiset materiaalit hankinnan kannalta. Niitä joutuu tuottamaan ja kuljettamaan tarpeen mukaan. Suomessa ne ovat luonnon materiaaleja, vaikka se ei kokonaan poista tuottamisen prosessia. Tämä yritys pystyy itse nostamaan jäätä tarpeen mukaan, mutta tällä hetkellä asiakkailla on oma jäännostotuotanto.

Suomessa on muutama toimija, jotka tarvitsevat lumenveiston palveluja. Sillaisia ovat lumihotellit, hiihtokeskukset ja puistot. Toimiala on hyvin pieni, vaikka Suomi on Pohjoismaa. Myös alan toimittajia on hyvin vähän sekä Suomessa että maailmanlaajuisesti eli kyseessä on erikoisala.

Elokuussa 2021 yrittäjää on haastateltu tarvittavien tuotteiden teknisistä määräyksistä, hankinnan ja toimituksen aikataulun ja budjetin osalta sekä toimitusehdoista. Toimeksiannon piiriin kuuluivat seuraavat tuotteet:

#### **Hankittavat tuotteet:**

Pakettiauto, B-kortti, 8-paikkainen

Sähkösaaha

Suorahiomakone

Talvisaappaat

Hanskat

Taltat

Valaistus	Valot	Valonheittimet Spot-valot Valonauhat
	Johdot	
	Muuntajat	
	Liittimet	

Kuva 4, Hankittavat tuotteet

Toimitusten aikataulu on ollut hyvin yksinkertainen, sillä itse veistäminen alkaa marraskuussa ja tuotteiden piti olla toimitettuna viimeistään lokakuussa pois lukien pakettiauto. Yrityksellä on jatkuvasti käynnissä keskusteluja eri tahojen kanssa veistämiseen liittyvistä projekteista. Yrittäjä joutuu usein käymään naapurikaupungeissa ja pääkaupunkiseudulla keskustelemassa yhtiöiden, kuntien ja sponsoreiden edustajien kanssa. Tästä syystä pakettiauton hankinnan aikatauluksi oli määritelty mahdollisen pikainen toimitus.

Hankintojen budjetti on selvitetty tapauskohtaisesti, ja on käsitelty jokaisen hankinnan omassa osiossa. Hankintojen toimitusehtona on valittu DDP tai pakettitoimitus pitkälti yrityksen hankintojen tulevaisuutta nähdessä.

### 6.3 Hankintojen luokittelu

Jotta yrittäjä jatkossa pystyy tekemään helpommin hankintastrategian valinnan, yhdessä yrittäjän kanssa on laadittu yksilöllinen Kraljicin matriisi ja tärkeimmät valintakriteerit ja niiden painoarvot ovat liitetty matriisiin. Kuvassa 4 on yksilöity Kraljicin matriisi painoarvoineen.

Volyymi		Strategiset	
Parametri	Painotus	Parametri	Painotus
Hinta	60	Hinta	20
Laatu	30	Laatu	50
Toimitusaika	10	Toimitusaika	30
Rutiini		Pullonkaula	
Parametri	Painotus	Parametri	Painotus
Hinta	50	Hinta	20
Laatu	25	Laatu	50
Toimitusaika	25	Toimitusaika	30

Kuva 5, Yksilöity Kraljicin matriisi

Tarpeen määrittelyn jälkeen hankinnat oli luokiteltu vaihto- ja käyttöomaisuuteen tulevaa kirjanpitoa varten:

Käyttöomaisuus:

- pakettiauto
- sähkösaaha
- suorahiomakone
- talvisaappaat
- taltat

Vaihto-omaisuus:

- valaistukseen liittyvät tuotteet

Kaikki toimeksiannon hankinnat tapahtuivat ensimmäistä kertaa, joten hankinnat on käsitelty yksitellen.

### 6.4 Hankinta 1: auto

Aloittelevalla yrittäjällä on korkea kynnys suurten investointien tekemiseen vasta avattuun yritykseen. Hankittavan auton karkeasti arvioitu hinta on ollut 30–50 tuhatta euroa, mikä vastaa yhtä arvioitua parhaan mahdollisen skenaarion vuotuista liikevaihtoa. Sitä huolimatta yrityksen X omistaja on päättänyt

hankkia auton yrityksen tiliin, tulevaa kasvavaa toimintaa katsoen. Kuten ennen on huomioitu isomman konsernin kannalta yhden auton osto voi kuulua operatiiviseen hankintaan, mutta aloittavalle yrittäjälle kyseinen hankinta on strateginen päätös, koska investointi on suuri ja vastaa yrityksen tavoitteita toiminnan laajentamisessa. Yrityksen koon sekä yrittäjän erityistoiveiden takia auton hankinta ei ollut luokiteltu vaan hankinta on pidetty kokonaan omana hankintaprojektina.

Yrittäjän kanssa on selvitetty hankittavan tuotteen eli auton kriteerien tärkeys hankinnan suorittamisessa, jotka ovat ao. taulukossa 1:

Taulukko 1. Hankinnan parametrit, Hankinta 1 Auto

Parametri	Painotus
Hinta	50 %
Laatu	45 %
Toimitusaika	5 %

Yrittäjä on antanut tarkat parametrit, joita tulisi käyttää sopivan auton etsimisessä:

1. Auton on oltava vähintään 8-paikkainen
2. Auton vuosimalli vähintään 2018
3. Mittarilukema alle 100 000 kilometriä
4. Auton takatila vähintään 700 litraa

Kyse on yhden auton hankinnasta, joten kilpailuttaminen kansainvälisellä markkinalla on tehoton. Auton tuonti Suomeen on monimutkainen prosessi, joten hankinnan kulut ylittävät säästöjä, eikä yrityksellä ole tarvetta useamman auton hankintaan lähivuosina. Kyseisellä yrityksellä ei ole pitkäjänteistä suhdetta mihinkään autoliikkeeseen, joten toimittajan historia on jäänyt toissijaiseksi ja tärkeimmäksi kriteeriksi on tullut hinta-laatusuhde. Suomen kuluttajansuojalaki on tarkka autokauppojen teosta, joten auton toimituksen seuranta ja ylläpito ovat helppoja.

Auton haku on tapahtunut peruskanavien kautta eli markkinan kartoituksella nettisivuilla sekä tarjouspyyntöjen lähettämällä paikallisille toimijoille elokuussa 2021. Markkinakartoituksen tuloksena on ollut viiden sopivan auton

lista: Volkswagen Transporter Caravelle, Mercedes Bens Vito, Toyota Proace Verso L2, Opel Vivaro, Ford Turneo Custom. Autojen lopulliset pisteet ovat laskettu hinnan, laadun ja toimitusajan perusteella. Markkinahintojen ja yrittäjän budjetin perusteella on selvitetty hintahaarukka 25 000 € – 40 000 €. Auton hintaa on verrattu haarukkaan ja tuleva säästö on otettu kriteeriksi. Auton laadun arviointi on tapahtunut netissä olevien arviointien, yrittäjän koeajon sekä vuosimallin/kilometrilukeman perusteella. Jokaiselle autolle on annettu arvo 0–100 ja se on otettu kriteerinä. Kyseessä on käytetyn auton osto, joten yrittäjän toivottu toimitusajanhaarukka on ollut yhdestä päivästä viikkoon. Auton sijainnin ja käyttöönoton valmiuden perusteella toimitusaika on huomioitu kriteerinä. Yllä kuvatut laskelmat ovat liitteessä 1 ja alla olevassa taulukossa 2 on lopullisen pistemäärän laskenta:

Taulukko 2. Tarjousten vertailu, Hankinta 1 Auto

Auto	Hinta	Laatu	Toimitusaika	Yhteensä
Ww Caravelle	0,07	0,41	0,04	0,515
MB Vito	0,10	0,38	0,04	0,518
Toyota Proace	0,27	0,36	0,04	0,670
Opel Vivaro	0,37	0,27	0,03	0,665
Ford Turneo	0,17	0,32	0,04	0,517

Sopivan auton löydyttyä, auton osto yrityksen nimiin on tapahtunut ongelmitta Kouvolan Nelipyörä Oy:n toimipisteeltä jo syyskuun alkupuolella. Hankitun auton vuosimalli on 2017 ja mittarilukema on 80 000 km.

#### 6.4.1 Kokonaistaloudellisuuslaskelmat

Toimeksiantoyrityksen edustajaa haastatteleamalla on selvitetty yritykselle tärkeimmät KPI-mittarit. Yrittäjän on tärkeätä tietää suuren hankintavan käyttöomaisuuden vuosittaiset kokonaiskulut toiminnan suunnittelemiseksi. Yrittäjä tulee laskuttamaan matkakustannuksia eräiltä asiakkaita, joten hän myös haluaisi tietää auton käytön kilometrihinnan.

#### 6.4.2 Elinkaaren analyysi

Yrittäjä on arvioinut auton elinkaareksi viisi vuotta. Elinkaaren analyysi perustuu auton arvon alenemiseen ja jäännösarvoon. Taulukossa 4 on esitetty ar-

vonalenemisprosentit, joita on käytetty analyysissä sekä auton arvon aleneminen vuosittain. Arvonalenemisprosentti perustuu Niina Matikaisen (2017) progradu-tutkielmaan ”Auton arvon aleneminen iän ja käytön myötä”.

Taulukko 3. Auton arvon aleneminen

	<b>Auton jäännösarvo</b>	<b>Jäännösarvoprosentti</b>	<b>Arvon aleneminen</b>
0.vuosi	32 000,00 €		
1.vuosi	28 355,56 €	89 %	3 644,44 €
2.vuosi	25 066,67 €	88 %	3 288,89 €
3.vuosi	21 866,67 €	87 %	3 200,00 €
4.vuosi	18 666,67 €	85 %	3 200,00 €
5.vuosi	15 733,33 €	84 %	2 933,33 €

### 6.4.3 Kulujen laskenta:

Kulujen laskenta perustuu auton todellisiin kustannuksiin (verot ja maksut, vakuutusmaksu, lainan korot), tämänhetkisiin hintoihin (polttoainekulut, renkaat), saatuihin tarjouksiin (huolto) sekä yrittäjän arviointiin (paperityö). Alla oleva taulukko 5 on tehty ensimmäisen vuoden kuluista:

Taulukko 4. Auton kulujen laskenta

<b>Kulut</b>	
Arvonaleneminen	3 644,44 €
Verot ja maksut	1 142,00 €
Vakuutus	843,00 €
Lainan korot	651,00 €
Polttoaine ja AdBlue	2 850,00 €
Renkaat	533,33 €
Huolto ja katsastus	573,00 €
Paperityö	500,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>10 736,77 €</b>
<b>Kilometrit/vuosi</b>	<b>20000</b>
<b>Kilometrihinta</b>	<b>0,54 €</b>

Yllä olevan taulukon 5 pohjalla asiakasyritykselle on tehty viiden vuoden kululaskenta (tarkempi kuvaus liitteessä 1), joka on esitetty taulukossa 6:

Taulukko 5. Kulut omistusvuosittain

Omistusaika	Kulut
1. vuosi	10 736,77 €
2. vuosi	10 023,22 €
3. vuosi	9 746,33 €
4. vuosi	9 588,33 €
5. vuosi	9 174,66 €

Matkakulujen laskuttamisessa on suositeltu käyttämään vähintään 0,55 € kilometrihintaa.

#### 6.4.4 Poistosuunnitelma

Auton hankinnan kirjanpito on monimutkainen. Kyseessä on osakeyhtiön käyttöomaisuuden hankinta, jonka arvo on 32 000 €, joten hankitulle käyttöomaisuudelle on tehtävä poistosuunnitelma. (Verohallinto 2.3.2021) Toimeksiantaja hoitaa kirjanpitonsa itse. Poistosuunnitelman laadinta on luettu hankintaan liittyvään kirjanpitoon, joten toimeksiantajan pyynnöstä autolle on tehty poistosuunnitelma. Kyseistä autoa ei ole hankittu vuokrattavaksi, myytäväksi taikka ajo-opetukseen. Yritys ei harjoita ammattimaista henkilökuljetusta eikä yrittäjä osannut arvioida käyttäkö hän autoa omiin tarkoituksiin. Ulkonäöltään hankittu auto on pakettiauto.

Verottajan käsite pakettiautosta on seuraava: ”Pakettiauto on tavarankuljetukseen tarkoitettu ajoneuvo, jonka kokonaismassa on enintään 3,5 tonnia” (Verohallinto 27.2.2019). Koska autossa on 8 istuinta, sitä ei voida pitää tavarankuljetukseen tarkoitettuna ajoneuvona, joten kyseinen auto on henkilöauto. Jotta auton hankinnan arvo voitaisiin täysimääräisesti vähentää kirjanpidossa, auton käytöstä on pidettävä ajopäiväkirjaa. Henkilöauton hankinnasta ei voida vähentää arvonlisäveroa, mutta koko auton hinta on yrityksen kulu. (Verohallinto 27.2.2019.)

Poistosuunnitelman laadintaan käytetään koko auton hinta arvonlisäveroineen. Poistomenetelmiä on kaksi – tasapoisto ja menojäännöspoisto. Yrittäjä itse on arvioinut auton arvon laskevan nopeasti, ja haluaisi laatia tasapoistosuunnitelman viideksi vuodeksi. Kuitenkaan verotoimisto ei usein hyväksy yli 25 % menojäännöksen poistoja, joka voi myöhemmin aiheuttaa ylimääräistä

paperityötä (Minilex, 2021.), joten poistosuunnitelmaksi on valittu menojäännöspoisto. Alla taulukossa 6 on ote seuraavan viiden vuoden poistosuunnitelmasta:

Taulukko 6. Poistosuunnitelma

Poistosuunnitelma		
	Auton hinta	Poisto
	32 000,00 €	
1.tilikauden jälkeen	24 000,00 €	8 000,00 €
2.tilikauden jälkeen	18 000,00 €	6 000,00 €
3.tilikauden jälkeen	13 500,00 €	4 500,00 €
4.tilikauden jälkeen	10 125,00 €	3 375,00 €
5.tilikauden jälkeen	7 593,75 €	2 531,25 €

## 6.5 Hankinta 2: laitteet

Toimeksiannossa oli kaksi laitetta, jotka yrittäjän piti saada ennen talvikauden alkamista – sähkösaha ja suorahiomakone. Molempien laitteiden piti täyttää tietyt parametrit, jotta niitä pystyy käyttämään lumen- ja jäänveistoon. Yrittäjää haastatteleamalla selvisi, että laitteiden hankinta on yleistä hänen toiminnassaan, laitteet menevät usein rikki ja niitä joutuu uusimaan. Jotta palvelua voi tuottaa laadullisesti, kuvanveiston ammatinharjoittajan toimintaan kuuluu monta eri laitetta, jotka ovat käytössä eri tarkoituksiin kuten kulmahiomakone, akkusahat, moottorisahat yms. Yhteensä laitevarastossa on kymmeniä laitteita, jotka ovat käytössä vuotuisesti projektista riippuen. Suurin osa laitteista on suhteellisen helposti löydettävissä markkinoilta, joten tämän perusteella tuotteet on luokiteltu volyymituotteeksi. Tietyt laitteet kuuluvat kuitenkin pullonkaulatuotteisiin, koska niiden saatavuus on rajattu.

### 6.5.1 Moottorisaha

Laitehankinta on alkanut teknisellä määräyksellä ja markkinan kartoituksella. Yrittäjän antama tekninen määräys:

Saha:

- Sähkökäyttöinen moottorisaha
- Moottorin sijainti pituussuuntainen
- Teho vähintään 1800 wattia
- Laipan pituus vähintään 40 mm

Markkinan kartoituksella sopivaksi on löydetty seuraavat sahat: Makita UC4051A, AL-KO EKI 2200/40, Hikoki CS40YWAZ. Yhteisömarkkina on kartoitettu ja tuotteen tilaus yhteisömarkkinalta on pidetty kannattomana pienen hintaeron ja ison takuuasioiden hoitoon liittyvään riskin takia. Volyymituotteen kriteerien ja painotuksien perusteella on tehty tuotteiden vertailu. Kalliimman tuotteen hinta on pidetty 100. Tuotteiden laatu on arvioitu netistä löydettyjen arvioiden perusteella niin, että laadullisin tuote on 100. Kaikki tuotteet voi saada sisämarkkinalta verkkotilauksena postipakettina. Taulukossa 7 on esitetty tarjousten vertailu valittuja kriteerejä käyttäen.

Taulukko 7. Tarjousten vertailu, Hankinta 2.1 Moottorisaha

Saha	Yhteensä	Painotus	
		Parametri	Painotus
Hikoki CS40YWAZ	0,759	Hinta	60 %
Makita UC4051A	0,701	Laatu	30 %
AL-KO EKI 2200/40	0,795	Toimitusaika	10 %

	Hinta	Erotin	Pisteet
Hikoki CS40YWAZ	168,03 €	0,824	0,494
Makita UC4051A	195,00 €	0,635	0,381
AL-KO EKI 2200/40	142,90 €	1	0,6

	Laatuarvio	Pisteet
Hikoki CS40YWAZ	65 %	0,20
Makita UC4051A	80 %	0,24
AL-KO EKI 2200/40	40 %	0,12

	Toimitusaika	Pisteet
Hikoki CS40YWAZ	70 %	0.070
Makita UC4051A	80 %	0.080
AL-KO EKI 2200/40	75 %	0.075

Laskennan perusteella yrittäjälle on annettu suositus AL-KO EKI 2200/40 sahan ostosta. Siitä huolimatta yrittäjä on päättänyt ostaa Makitan saha. Yrittäjä on perustellut valintansa Makitan työkalujen olevien tuttu hänelle entisestään ja laitteiden pistemäärän pienellä erotuksella.

## 6.5.2 Suorahiomakone

Suorahiomakoneen hankinta on alkanut myös teknisellä määräyksellä.

Suorahiomakone:

- Toivottu minimi kierrosnopeus 7000, voi olla hiukan isompi
- Maksimi kierrosnopeus vähintään 25 000
- Pehmeä käynnistys
- Säädettävä nopeus
- Teho vähintään 700 wattia

Sopivaksi on löydetty seuraavat vaihtoehdot: Makita GD0800C, HiKOKI GP3V, Metabo GE 710 ja Bosch GGS 28 CE. Prosessi ja kriteerit ovat samantyyppiset kuin sahan hankinnassa. Alla taulukossa 8 on vertailun tulos:

Taulukko 8. Tarjousten vertailu, Hankinta 2.2 Suorahiomakone

Suorahiomakone		Painotus	
	Yhteensä	Parametri	Painotus
Makita GD0800C	0.910	Hinta	60 %
HiKOKI GP3V	0.860	Laatu	30 %
Metabo GE 710	0.773	Toimitus- aika	10 %
Bosch GGS 28 CE	0.873		

Suorahiomakone	Hinta	Erotin	Pisteet
Makita GD0800C	268.14 €	1	0.6
HiKOKI GP3V	272.80 €	0.982	0.589
Metabo GE 710	311.60 €	0.837	0.502
Bosch GGS 28 CE	289	0.922	0.553

Suorahiomakone	Laatuarvio	Pisteet
Makita GD0800C	80 %	0.24
HiKOKI GP3V	70 %	0.21
Metabo GE 710	70 %	0.21
Bosch GGS 28 CE	80 %	0.24

Suorahiomakone	Toimitus- aika	Pisteet
Makita GD0800C	70 %	0.07
HiKOKI GP3V	60 %	0.06
Metabo GE 710	60 %	0.06
Bosch GGS 28 CE	80 %	0.08

Yllä olevassa taulukosta näkee, että Makitan suorahiomakone on saanut suurimmat pisteet. Suorahiomakone on tilattu Suomen markkinalla toimivalla ruotsalaiselta toimittajalta.

Lumen- ja jäänveistossa sekä rakentamisessa käytettävät laitteet toimivat koko ajan vaativissa olosuhteissa. Veiston ja kaiverruksen jälkeen laitteeseen jää lunta ja jäätä, jota sulautetaan lämpimässä tilassa ja laitetta kuivataan kunolla. Melkein päivittäin laite käy jäätymis-sulamissyklin, ja sen johdosta laitteet usein menevät rikki. Laitteiden hankinta on tärkeä pitää mahdollisimman kannattavana ja tehokkaana toiminnan kilpailukyvyn kannalta.

### **6.6 Hankinta 3: vaatteet**

Lumenveistäjä huolehtii aina omasta hyvästä vaatetuksestaan. Sääolosuhteet voivat muuttua päivästä toiseen, ja projektin tiheä aikataulu ei salli turhaa odottamista. Tällä hetkellä yrittäjällä on ollut tarve talvisaappaiden uusimiseen sekä työhanskojen ostoon.

Työhanskat on luokiteltu rutiinituotteeksi, joten sitä ei ollut huomioitu hankintojen kulussa, vaan laitettu jonoon.

Sopivat talvisaappaat takaavat työn sujuvuuden ilman sairastumisia, joten saappaiden osto on kriittinen hankinta. Yrittäjällä on tarkat vaatimukset saappaille:

- pakkasen kesto – 40 astetta – haastattelussa selvisi, että yrittäjän kokemuksen mukaan valmistajan antama pakkaskestoarvo on kaukana todellisuudesta ja se yleisesti jaetaan vähintään kahteen
- saappaiden alaosa tehty vulkanoidusta kumista, joka takaa vedenpitävyyden ja lämmön
- saappaiden yläosa kankainen - vaikka olosuhteet voivat olla vaativat, veistäjät harvoin joutuvat tekemään työtä auraamattomissa paikoissa. Kankainen yläosa takaa vapaamman liikkeen ja väsymyksen vähenevän
- irrotettava sisävuori, luonnon materiaalista – irrotettava sisävuori mahdollistaa nopeamman kuivumisen
- paino – mahdollisimman pieni, alle 1.5 kg.

Tarkalla teknisellä määräyksellä markkinan kartoitus on helppo. Nopealla tarkistuksella itse tuote on luokiteltu pullonkaulatuotteisiin, koska markkinalla on vain muutamia sopivia tuotteita. Saappaiden käsittelyn ja yhteisen vertailun palaverin aikana yrittäjä on antanut vinkin sopivasta tuotteesta - Demar Yeti saappaista. Kyseistä tuotetta ei löytynyt pohjoismaiden markkinoilta, joten haku laajennettiin yhteisömarkkinalle. Nettihaun avulla on selvitetty, että Demar Yeti on valmistettu Puolassa.

Puolalaisen markkinan kartoitus on vaikea, sillä suurimmalla osalla nettisivuja ei ollut englanninkielestä versiota. Markkinan kartoitus on pitkälti tapahtunut google translatin avulla. Myös Puolan markkinalla kyseiset saappaat ovat suhteellisen harvinainen tuote, joten kartoituksen jälkeen kahdelle toimittajalle on lähetetty tarjouspyyntö sekä yhdeltä nettisivulta on suoraan otettu hinta. Valikoimaan on myös lisätty kahdet saappaat, jotka ovat saatavilla Suomen markkinalta. Taulukossa 9 on yhteenveto saappaiden vaihtoehtoista:

Taulukko 9. Talvisaappaiden hinnat

Talvisaappaat	Hinta
Demar Yeti Toimittaja 1	43.92 €
Demar Yeti Toimittaja 2	37.30 €
Demar Yeti Toimittaja 3	43.92 €
Sorel GLACIER XT WP	189.95 €
Greenbay 4	119.95 €

Tuotteen tilaaminen Suomen markkinalta on yksinkertaista, etenkin, kun kyse on tuotteesta, joka voidaan toimittaa postipakettina. Yhteisöhankinnoissa pitää aina ottaa huomioon logistiset järjestelyt ja kuljetuksen kulut. Kaksi kolmesta puolalaisesta toimittajasta eivät suostuneet järjestämään postitusta Suomeen. Yhdeltä toimittajalta on saatu tarjous kuljetuksesta. Kyseinen toimittaja olisi valittu, jos kyseessä olisi vain tämä hankinta. Kyseisellä yrityksellä on kuitenkin tulossa muitakin hankintoja, joten yhteisymmärryksellä toimeksiantajan kanssa olemme päättäneet kartoittaa mahdolliset ratkaisut kuljetuksen järjestämiseksi yhteisöhankinnoissa.

Kuljetuksen kilpailuttaminen on tapahtunut kartoittamalla nettimarkkina sekä tarjouspyyntöjen lähettämällä toisen tukkuliikkeen yhteistyökumppanille. Kyseisen tukkuliikkeen omistaja on suostunut auttaa markkinan kartoittamisessa.

Tukkuliikkeellä on kuljetussopimuksia DHL:n, UPS:n ja Shenkerin kanssa. DHL:lle ja UPS:lle on lähetetty tarjouspyynnöt huomioiden, että kyseinen kuljetus tapahtuu uudella sopimuksella toisen yrityksen tilattuna. Se on tärkeätä mainita tarjouspyynnössä, koska kuljetuksen hinnat riippuvat jokaisen sopimusyrityksen tavaramäärästä.

Nettimarkkinasta on löydetty pakettitoimituspalvelujen toimittaja, joka vuodesta 2020 alkaen alkoi tarjoamaan palveluitaan myös Suomessa. Tämän toimittajan tarjoama hinta oli kilpailukykyisin. Kyseisen toimittaja tarjoaa myös pakettitilausten yhdistämisen palvelua, joka ei tässä tapauksessa ollut ajan-kohtainen.

Talvisaappaiden toimitusaika Suomen sisällä on viikko. Samaten Puolan sisällä saappaat voidaan toimittamaan viikon sisällä ja kuljetus puolan terminaalista Suomeen kestää toisen viikon. Taulukossa 10 on saappaiden tarjousten vertailu:

Taulukko 10. Tarjousten vertailu, Hankinta 3.1 Talvisaappaat

Talvisaappaat		Yhteensä	Pullonkaula	
			Parametri	Painotus
Demar Yeti Toimittaja 1		0.650	Hinta	20 %
Demar Yeti Toimittaja 2		0.589	Laatu	50 %
Demar Yeti Toimittaja 3		0.650	Toimitus- aika	30 %
Sorel GLACIER XT WP		0.182		
Greenbay 4		0.356		

Talvisaappaat	Hinta toimituskuluineen	Erotin	Pisteet
Demar Yeti Toimittaja 1	55.92 €	0.50	0.10
Demar Yeti Toimittaja 2	67.30 €	0.20	0.04
Demar Yeti Toimittaja 3	55.92 €	0.50	0.10
Sorel GLACIER XT WP	189.95 €	-3.09	-0.62
Greenbay 4	119.95 €	-1.22	-0.24

Talvisaappaat	Laatuarvio	Pisteet
Demar Yeti Toimittaja 1	80 %	0.40
Demar Yeti Toimittaja 2	80 %	0.40
Demar Yeti Toimittaja 3	80 %	0.40
Sorel GLACIER XT WP	100 %	0.50
Greenbay 4	60 %	0.3

Talvisaappaat	Toimitusaika	Pisteet
Demar Yeti Toimittaja 1	50 %	0.15
Demar Yeti Toimittaja 2	50 %	0.15
Demar Yeti Toimittaja 3	50 %	0.15
Sorel GLACIER XT WP	100 %	0.30
Greenbay 4	100 %	0.3

Taulukon 10 laskennoista seuraa, että kaksi puolalaista toimittajaa ovat selkeästi kannattavimmat. Näiden toimittajien välillä on valittu sellainen, jolla on vähemmän riskejä. Tämä toimitus on tilattu allegro.pl nettisivun kautta, joten siinä on vähemmän toimituksen tai laadun kannalta. Allegro.pl on suuri puolalainen toimija, joka takaa toimituksen sujuvuuden.

Saappaiden toimittajan valikoimassa on ollut myös erilaisia työhankoja, joten ne on liitetty samaan tilaukseen.

### 6.6.1 Kirjanpito

Saappaiden hankinta on tapahtunut EU:n sisällä. Hankintaan on osallistunut puolalainen toimittaja, latvialainen rahtiliike ja Suomeen rekisteröity ostaja. Kirjanpidon kannalta kyseinen tapahtuma ei kuitenkaan ole yhteisöhankinta. Ostajayritys ei ole hakeutunut arvonlisäverolliseksi, joten häntä voi rinnastaa yksityishenkilöksi. Hän on velvollinen hakeutumaan arvonlisävelvolliseksi yhteisöhankinnan takia vain, jos yhteisöhankinnat ylittävät 10 000 euron rajan kuluvana tai edellisenä kalenterivuonna. (Verohallinto 28.6.2021)

Tässä tapauksessa ostaja ei ole velvollinen suorittamaan arvonlisäveroa hankinnasta. Ostajalla ei myöskään ole verovähennysoikeutta. Kyseinen tavara on ostettu yrityksen käyttöomaisuudeksi vähennyskelpoista liiketoimintaa varten, joten koko kauppasumma on kirjattu kuluksi.

### 6.7 Hankinta 4: työkalut

Lumen- ja jäänveistossa on käytössä monia työkaluja. Hyvällä jäänveistäjällä on kymmeniä talttoja ja lumenveiston työkalupakki on yhtä iso. Osan työkaluista voi lainata muilta veistämisaloilta. Täten esimerkiksi puunveiston talttoja voi käyttää rajallisesti myös jään- ja lumenveistossa. Myös tiettyjä rakentajan työkaluja sellaisenaan voi käyttää lumenveistossa kuten hierontimia ja piikkirulloja. Suurin osa työkaluista on kuitenkin hyvin ainutlaatuisia, ja ne on tehty veistäjän omin voimin.

Tiettyjä työkaluja on kuitenkin melkein mahdotonta valmistaa omassa työpajassa, esimerkiksi jäänveistotaltat. Jäänveistotalttojen valmistus alkaa oikean materiaalin valinnasta eli teräsmallista. Sen jälkeen ne pitää leikata laserilla tietyllä kallistuskulmalla hampaiseksi. Seuraavaksi sitä karkaisutetaan ja päästetään tietyillä lämpötila-arvoilla.

Tällaisten työkalujen hankinta on melkein mahdotonta. Veistäjät keskustelevat keskenään ja kertovat, mikäli maailmalta löytyy uusi talttojen pientuotanto. Monet taltat on valmistettu terästuotanto-, CNC-koneistus- tai muiden metallialan yritysten kanssa yhteistyön perusteella. Yhdysvalloissa on muutama toimittaja. Toimeksiantaja on toivonut 3–5 uutta talttaa ennen sesongin alkua.

Markkinakartoitus on osoittanut, että ennen sesonkia talttojen hankkiminen on haankala kannattavaan tapaan. Alla ovat esitetty markkinalta löydetty tarjoukset ja talttojen esimerkkikuvat (kuvat 6, 7 ja 8).

1. Kolme hammastalttaa – 721.98 \$



Kuva 6. Pickle fork set. (IceSculptingTools.com 2021)

2. Neljän taltan setti – 550 \$



Kuva 7. The Executive Set. (Ice Crafters 2021)

3. Yksittäinen taltta – 253 \$



Kuva 8. Prince 3-inch Straight Chisel. (JB Prince Company Inc 2021)

Talttamarkkinan rajallisuuden takia toimeksiantaja on päättänyt lykätä talttojen ostoa ensi vuoteen sekä kartoittaa talttojen saatavuuden omien kanavien kautta. Osan tarvitsemistaan taltoista ja hierontimistä toimeksiantaja on päättänyt valmistaa itse. Toimeksiantajalle on vahvasti suositeltu toimittajan löydyttyä tekemään varmuusvarasto erikoistyökalujen osalta mahdollisten toimitusvaikeuksien ja siitä johtuvien riskien ehkäisemiseksi.

## 6.8 Hankinta 5: valaistus

Toimeksiantaja on sopinut asiakkaan kanssa valaistukseen liittyvien tuotteiden hankinnasta. Asiakas on toivonut, että veistäjä itse päättää valojen asentamisesta, väreistä ja tehoista. Kyseessä on kertaluontoinen projektihankinta. Toimeksiantaja on tehnyt teknisen suunnitelman valojen ja johtojen asentamisesta sekä listauksen tarvittavista tuotteista, joka on esitetty taulukossa 11.

Taulukko 11. Tekninen määräys, Hankinta 5 Valaistus

Sähkötuotteet:	Määrä
Muuntaja 220-12V, 15W	5
Muuntaja 220-12V, 20W	5
Muuntaja 220-12V, yli 30W	5
Valonheitin, valkoinen, 6000-8000K, 10W	10
Valonheitin, valkoinen, 6000-8000K, 20W	5
Valonheitin, valkoinen, 3000-5000K, 10W	5
LED moduuli 12V, IP65, kylmävalkoinen	30
LED moduuli 12V, IP65, punainen	25
LED moduuli 12V, IP65, sininen	25
LED moduuli 12V, IP65, vihreä	25
Spot valot, IP65	8
LED nauha, IP65, kylmävalkoinen, 10 m	1
LED nauha, IP65, RGB, 5m	1
Sähköjohto 2x0.75 mm	100 metriä
Sähköjohto 3x1.5 mm	100 metriä
Scotchlok 0.75 mm	200
Scotchlok 2.5 mm	30
Pikaliittimet	50
Pistokkeet	15

Markkinakartoituksella on saatu suuntaa antavat hinnat ilman tarjouspyynnön tekoa. Markkinakartoituksella myös selvisi, että erikoistuotteiden kuten muuntajien, liittimien ja led-moduulien hinnat eivät ole kilpailukykyiset verrattuna esimerkiksi kiinalaisen ulkomaankaupan hintoihin. Toimeksiantaja ei halunnut yrityksensä tekevän tuonti-ilmoituksia, joten kokemuksen perusteella olemme päättäneet tarkistaa puolalaisen markkinan hinnat, etenkin, kun meillä on jo yhteistyökumppani toimituksen järjestämiseen.

Alla on taulukko 12, jossa Suomen markkinan ja Puolan markkinan hintojen vertailu:

Taulukko 12. Hintojen vertailu, Hankinta 5 Valaistus

Sähkötuotteet:	Määrä	Hinta Suomessa	Hinta Puolassa
Muuntaja 220-12V, 15W	5	15,00 €	3,75 €
Muuntaja 220-12V, 20W	5	18,00 €	4,41 €
Muuntaja 220-12V, yli 30W	5	25,00 €	7,50 €
Valonheitin, valkoinen, 6000-8000K, 10W	10	5,00 €	2,57 €
Valonheitin, valkoinen, 6000-8000K, 20W	5	8,00 €	4,85 €
Valonheitin, valkoinen, 3000-5000K, 10W	5	5,00 €	3,06 €
LED moduuli 12V, IP65, kylmävalkoinen	30	1,12 €	0,50 €
LED moduuli 12V, IP65, punainen	25	0,90 €	0,50 €
LED moduuli 12V, IP65, sininen	25	0,90 €	0,50 €
LED moduuli 12V, IP65, vihreä	25	0,90 €	0,50 €
Spot valot, IP65	8	20,00 €	5,87 €
LED nauha, IP65, kylmävalkoinen, 10 m	1	31,00 €	17,65 €
LED nauha, IP65, RGB, 5m	1	27,00 €	10,35 €
	100		
Sähköjohto 2x0. 75 mm	metria	35,00 €	11,69 €
	100		
Sähköjohto 3x1. 5 mm	metria	60,00 €	43,70 €
Scotchlok 0,75 mm	200	31,00 €	9,08 €
Scotchlok 2. 5 mm	50	40,00 €	23,53 €
Kiinnikeliittimet	50	25,00 €	17,87 €
Pistokkeet	15	3,00 €	2,09 €
Yhteensä		€ 960,10	€ 408,23

Kuten taulukosta 12 näkyy, säästö on yli kaksinkertainen eli 551 euroa. Toimitus on tapahtunut kahtena rahtina pakettiyhdistämisen palvelua käyttäen, ja koko toimituksen hinta on 59,6 euroa. Kirjanpidon helpottamiseksi toimeksiantaja on tehnyt hankinnan suoraan asiakasyrityksen nimiin yhdessä asiakkaan edustajan kanssa. Tilaaminen Puolan markkinalta on vaatinut paljon aikaa, ja se on ollut työlästä. Neuvottelut toimittajien kanssa on käyty puolan kielellä sähköistä kääntäjää käyttäen, mikä on kaukana oikeasta sopimisesta. Vastavanlainen hankinta on mahdollista tehdä ainoastaan, jos nettisivuilla on kuvailtu tuotteen tekniset ominaisuudet sekä toimitusehdot. Myös laskujen keräys ja maksuprosessin hallinnointi puolan kielellä on haastavaa.

Kyseinen projektihankinta on tapahtunut yhtäjaksoisena ja juuri ennen sesongin alkua. Toimeksiantajalle on annettu suositus käyttää Kraljicin matriisia, mikäli hänellä on tiedossa hankintojen jatkuvan ensi vuonna. Valojen edelleen myynnin toiminnan kehittyen on tarpeellista myös käyttää ABC-analyysiä. Erä tuotteita on syytä pitää varastossa kuten muuntajia ja liittimiä, joilla on suuri hintaero tai toimitusvaikeudet Suomen markkinoilla.

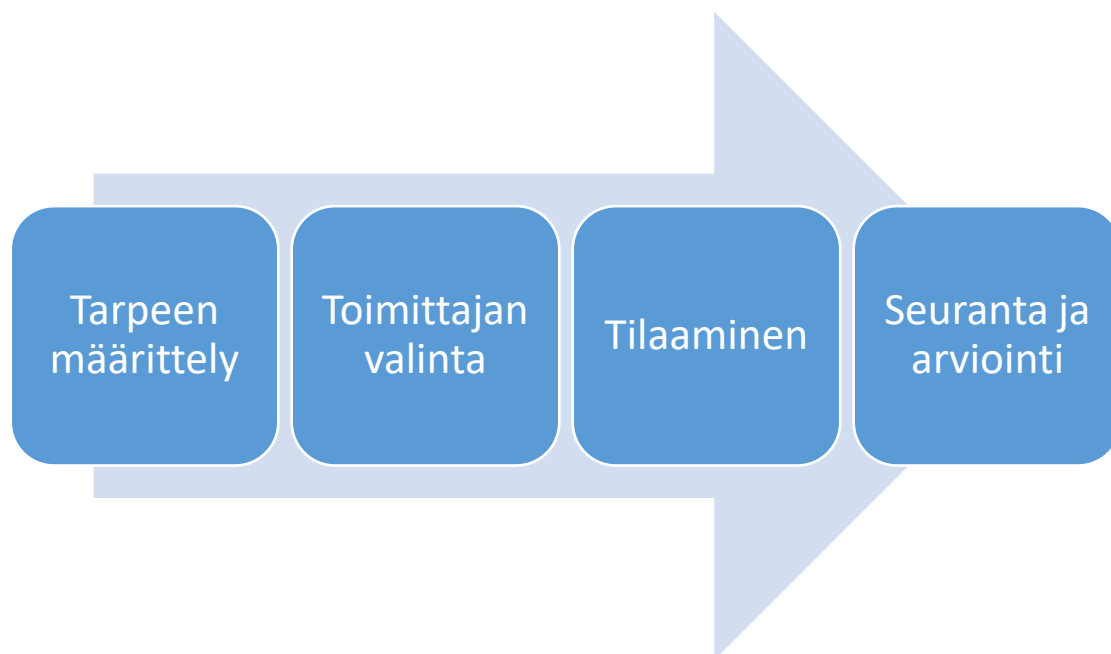
## 6.9 Tulevat hankinnat

Toimeksiantajan pyynnöstä olemme käsitelleet tulevat hankinnat ja tuotteiden luokittelun.

1. Tussit – jäällä ja lumella kirjoittavat tussit vaativat tarkkaa tietoa tussien merkeistä ja tyypeistä. Markkinoilla on vain muutama tussi, jotka toimivat pakkasella, ja jättävät merkintöjä jäälle. Tuote kuuluu pullonkaulatuuotteisiin.
2. Vaatteet, fleece-takit – yrittäjä hankkii jatkuvasti vaatteita, joista osa uusitaan jopa vuosittain. Kyseessä on volyymituotteet, mikäli hankittavien vaatteiden määrä on suuri, tai rutiinituotteet yksittäisten kappaleiden hankintojen tapauksissa.
3. Auton ja vaatteiden brändäys – sama kuin edellisessä, jos yrittäjää tekee brändäyksen kaikille hankituille vaatteille – volyymituote, kertatapauksessa - rutiinituote
4. Kuorintalaite – pullonkaulatuuote, harvinainen laite markkinalla, mutta oston jälkeen palvelee kauan eikä vaadi vaihtoa
5. Akkusaha – volyymituote, sahat ovat yrittäjällä kovassa käytössä
6. Linjalaser – rutiinituote, voi ostaa lähimmästä rautakaupasta
7. Puhallin – rutiinituote, voi ostaa lähimmästä rautakaupasta

## 7 YRITYKSEN HANKINTAPROSESSIN KUVAUS

Yrityksen hankintaprosessin voi kuvata seuraavasti:



Kuva 9. Yrityksen hankintaprosessi

Yrityksen tarpeen määrittely on helppo ja nopea. Tarpeen määrittelyssä ei ole muita osallistujia kuin yrittäjä itse, joten hän voi päättää tuotteelle tai palvelulle asettamat tavoitteet. Tarpeen määrittely perustuu tuotteen vastaisuuteen käyttötarkoitukseen.

Yrityksellä ei ole tarkkaa hankintastrategiaa, joten yrityksen hankintojen kulku perustuu yrittäjän resurssien saatavuuteen. Yrittäjä hakee netistä halvimmat työhanskat, mikäli yrittäjän aikataulu sen sallii, ja päinvastoin kalliimman laitteet hankinta voi tapahtua hetkessä tarpeen vaatiessa. Jatkossa yrittäjä panostaa enemmän hankintojen suunnitteluun (tai suunnittelematta jättämiseen rutiinituotteiden osalta).

Yrityksen koosta johtuen sopimuksen teko ja tilaaminen perustuvat toimittajan ehtoihin. Yrittäjällä ei ole vaikutusvaltaa toimittajan valinnan jälkeen. Aloittava palvelualanyrittäjä harvoin tekee vuosisopimuksia eli osto on kertaluonteinen. Yrityksen sopimuksen tekoa ja tilaamista voi pitää yhtenä vaiheena.

Yrityksellä ei ole resursseja kokonaisvaltaiseen toimituksen seurantaan, joten seurantavaiheetta ei jaeta osioihin (Toimituksen seurantaan sekä Seuranta ja

arviointiin) vaan seurantavaihe on yksi. Toimituksen seuranta on tarpeen ainoastaan ongelmatilanteiden sattuessa, ja sen melkein ainoa työkalu on reklamointi. Yrityksellä ei ole vaikutusvaltaa, joten aloittavalla yrittäjällä on oltava hyvät vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot saadakseen ongelmat ratkaistua ja/tai kulut korvattua. Seuranta ja arviointi on kuitenkin yritykselle tärkeää. Esimerkiksi osassa sähkötuotteita on huomioitu epäkohdat, joten yrittäjä on päättänyt vaihtaa toimittajaa, mikäli projekti saa jatkon. Toisaalta yksi spot-valojen tilaus on jäänyt toimittamatta, joten myöskään kyseisen toimittajan palveluja ei käytetä jatkossa. Muilta osin seuranta ja arviointi tapahtuu perusmallilla sekä tuotteen että toimituksen osalta.

Yrityksen hankintatoimen analysoinniksi on käytetty SWOT-analyysiä. Analyysin avulla yrittäjällä on selkeämpi näkemys oman hankintastrategian kehittämisessä jatkossa. Alla oleva taulukko kuvaa yrityksen hankintaprosessin tärkeimmät vahvuudet ja heikkoudet:

Taulukko 13, SWOT analyysi

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
Nopea päätöksenteko Tarpeen tarkka määrittely Säästöt ohjelmoinnin kuluissa ja palkkakuluissa	Hankinnan taidon puute Toimittajamarkkinat eivät ole tuttu Aikaa vievä viestintä ja paperityö Riskien hallinnan puute häiritsee liiketoiminnan kehityksen suunnittelua
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
Tiivis yhteistyö toimittajien kanssa Liiketoiminnan nopea kasvu ja hankintojen ulkoistaminen	Hankintaprosessin tehottomuus voi johtaa hankintahintojen nousuun Markkinatilanteen vaihtelut vaativat markkinan seuranta

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön ja tutkimuksen tavoitteena oli auttaa aloittavaa erikoisalan yrittäjää hankintojen tekemisessä, kuvata hankintaprosessia, käytettyjä työkaluja

ja yrittäjän opit hankintojen järjestämisestä. Mikroyrityksen hankinnat on melkein unohdettu kirjallisuudesta ja logistiikan alan aineistosta, vaikka 0–4 hengen yritykset ovat melkein 90 % koko Suomen yrityskannasta.

Tutkimusprosessissa on selvinnyt, että aloittavan yrityksen hankintastrategiaan vaikuttavat eniten rajattu budjetti ja osaamisen puute. Aloittelevan yrittäjän on hoidettava koko hankintaprosessi tekniseltä määräyksestä ja toimittajien valinnasta lopulliseen kirjanpitoon itse. Aloittavan yrityksen hankintatoimi on aikaa vievä ja tehoton prosessi ilman hankintojen luokittelua ja tuotteen käyttötarkoituksen analysointia. Aloittelevalla yrittäjällä on kuitenkin omat vahvuutensa kuten teknisen määräyksen nopea ja yksilöllinen laadinta juuri hänen toimintansa käyttötarkoitukseen, nopea päätöksen teko ja hankintaprosessin kokonaisvaltainen ohjaaminen.

Tutkimuksen aikana on todettu, että erikoissalan ammattilaisen hankinnat ovat haastavampia. Toisaalta tuotteiden tekninen määräys on helppo, mutta juuri sopivan tuotteen etsintään kuluu paljon aikaa. Sen lisäksi markkinakartoitus voi olla hyödytön, mikäli sopivia tuotteita ei ole markkinoilla lainkaan. Tutkimuksesta on tullut selvä, että erikoissalan ammattilaisen on usein käännettävä katseensa sisämarkkinan ulkopuolelle, mikä vaatii eri kielten ja hakutyökalujen osaamista. Sen lisäksi aloittavan yrityksen hankintojen pienen määrän takia, yritys joutuu usein hankkimaan tuotteet kuluttajapuolella eli perusehdoin. Yrityksen erikoistuminen ja koko johtavat tilanteeseen, että yrityksellä ei ole vaikutusvaltaa hankintaneuvotteluissa.

Vaikka tutkimuksen teoriaosuuden alussa on käsitelty hankintayksikön eri tehtävät ja vastuut, tutkimus on osoittanut, että aloittavalla yrityksellä on harvoin olemassa selkeätä strategiaa hankintojen tekemisessä tai erikoisvaatimuksia toimittajalle. Suurin osa hankinnoista tapahtuu vasta tarpeen syntyessä, ja ai-  
noat vaikuttavat tekijät ovat hinta ja laatu. Yrityksen visio kattaa vain yrityksen kasvua ja tuloksellisuutta, ja se ei kuvaa toiminnan vastuullisuutta, mikä on täysin ymmärrettävää.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa on ollut tuloksellista. Kaikki toimeksiantajan toivomat hankinnat on hoidettu alusta loppuun, ja tavaratoimitukset ovat tapahtuneet suunnitelman mukaisesti. Työkalujen osalta toimeksiantaja on ollut yhteydessä toiseen veistäjään, joka tuottaa itse työkaluja. Yritys on saamassa tarvittavan määrän talttoja vielä sesongin alussa. Yrittäjä on valmistanut itse hiertimiä, koska tarvittavia työkaluja ei ole markkinalla. Yrittäjällä on selkeä näkemys työkaluista, niiden rakenteista sekä käyttötarkoituksesta ja näin ollen hän pystyy tekemään työkaluja yhteistyössä eri toimittajiensa kanssa.

Tutkimuksen aikana mikroyrityksen hankintoihin on hyödynnetty Kraljicin matriisia, jota on laajalti pidetty vain pk- ja suuryrityksien hankintastrategian kehittämistyökaluna. Kraljicin matriisi on osoittautunut tehokkaaksi työkaluksi yrityksen koosta riippumatta. Matriisin käytöksi aloittelevalla yrittäjällä tuotteiden parametrit (mm. hinta) on vertailtava yrityksen liikevaihtoon, ja on sovellettava omistajan näkemys yrityksen kasvumahdollisuuksista. Toimeksiantaja on saanut hallintaansa Kraljicin matriisin, ja oppinut sen käytön. Matriisiin voi asettaa tietyt parametrit, jotka voi käyttää luokan tarjousten vertailussa. Tässä opinäytetyössä jokaiselle luokalle on asetettu samat parametrit mutta eri painotukset. Yrittäjää on neuvottu, että jatkossa hän voi yksilöllistää matriisia muuttamalla jokaisen luokan parametrit ja/tai painotukset juuri hänen liiketoimintaansa sopivalla tavalla. Isojen investointien kannalta kannattaa kuitenkin asettaa parametrit juuri investointia koskevaa tuotetta taikka palvelua kohden.

Toimeksiantajalle on jäänyt myös pitkä lista toimittajia, omat sähköiset kirjautumistunnukset toimittajien nettisivuille sekä kilpailukykyinen logistiikkapalvelujen tarjoava yhteistyökumppani yhteisömarkkinalla. Vaikka kyseessä on aloitettava yritys, laitevarastoa katsoen, voi päätellä, että siihen sitoutuu paljon pääomaa. Laitteiden kannalta on suositeltu miettimään niiden tehokkaampaa käyttöä.

Tämän tutkimuksen hankinnat on hoidettu yksitellen, yksi hankittava tuote kerrallaan. Jatkossa hankintojen osalta toimeksiantajaa on suositeltu miettimään omien resurssien käyttöä alle 1000 euron hankintojen kilpailuttamiseen. Alle kyseisen rajan hankinnat ovat kasvavan liikevaihdon mittasuhteessa pienet, ja

mahdollinen säästö on marginaalinen, joten resurssien käyttö voi olla kannattamaton.

Tämä tutkimus kuvaa vain yhden hyvin erikoistuneen mikroyrityksen hankinnat, joten objektiivisuuden kannalta työ vaatii jatkotutkimusta muiden mikroyritysten hankintojen osalta. Yrityksen hankintoihin kuuluu myös suuri investointi, jonka tuloksellisuus on kyseenalainen, ja se ei välttämättä vastaa yrityksen kokoa ja/tai elinkaarta. Työn tarkoituksena oli kuvata useaa hankintaa, joten tutkimuksen aikana ei voitu tehdä kokonaisvaltaista yhteisömarkkinan analyysiä. Tällainen analyysi olisi voinut tuottaa enemmän vaihtoehtoja ja valinnanvaraa tutkittaviin hankintoihin. Tutkimus on kuitenkin kuvannut todellisia tilanteita aloittavan yrityksen hankintatoimesta. Aloittelevalla yrittäjällä ei ole resursseja laajaan markkinakartoitukseen.

Tämän työn perusteella voi päätellä, että hankintatoimen merkityksellisyys on suuri myös mikroyritykselle, ja aloittavan mikroyrityksen hankinnoista voi saada täyden kuvan erilaisista hankinta- ja tuotetyypeistä sekä hankintatoimen vaativuudesta.

Tutkimuksen aikana tekijä on oppinut hankintojen suhtauttamista yrityksen kokoon sekä hankintalogistiikan työkalujen soveltamista tilanteeseen kuin tilanteeseen. Tutkimus on ollut hyödyllinen myös ymmärtämään kansainvälisen markkinan olevan hyvin rajattu erikoisaloilla, jolloin yrityksen toimiala on pieni myös maailman mittasuhteessa.

Ennen kaikkea tutkimus kiinnittää huomioita erikoisalan ammattilaisen ja aloittavan yrityksen hankintoihin. Opinnäytetyön tekijän mielestä on tärkeitä panostaa mikroyrityksen hankintatoimeen ja sen tehostamiseen. On tärkeitä luoda yrittäjille helpot ja yksinkertaiset työkalut, joiden avulla yrittäjä pystyy analysoimaan hankinnat, kartoittamaan markkinan ja tekemään hankintaprosessista yksinkertaisemman. Tällä hetkellä monet aloittelevat yrittäjät joutuvat käyttämään kuluttajille suunniteltuja nettisivuja ja työkaluja, mikä ei aina kata kaikki yritystoiminnan tarpeita.

## LÄHTEET

Bailey, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. 2015. Procurement Principles and Management. 11. painos. Yhdistynyt kuningaskunta: Pearson Education Limited.

Eskola, S. & Ruohoniemi, E. 2011. Julkiset hankinnat. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

IEDC Bled school of management. Peter Kraljic. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.iedc.si/faculty-research/faculty/peter-kralji%C4%8D> [Viitattu 11.11.2021].

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tallinna: Tietosanoma.

Dudovskiy, J. 2022. SWOT Analysis. Business Research Methodology. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pk-rh.fi/index.php?page=swot> [Viitattu 26.1.2022].

Johnson F., Leenders M. & Flynn A. 2011. Purchasing and Supply Management Fourteenth Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.

Koivisto, E. & Ritvanen, V. 2007. Logistiikka PK -yrityksissä. Helsinki: WSOY.

Kraljic, P. 1983. Harvard Business Review. Purchasing Must Become Supply Management. Yhdysvallat: Harvard Business School Publishing.

Matikainen, N. 2017. Auton arvon aleneminen iän ja käytön myötä. Tampereen yliopisto. Luonnontieteiden tiedekunta. Opin näytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101700/GRADU-1498725818.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 1.12.2021].

- Minilex. 2021. Kirjanpitolaki ja suunnitelman mukaiset poistot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/kirjanpitolaki-ja-suunnitelman-mukaiset-poistot>. [Viitattu 12.12.2021].
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
- Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei. Outsourcing teollisuudessa. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Helsinki: Taloustieto.
- Pennanen M. & Repo T. 2017. Kiinteistönhoidon osto-opas. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus.
- Pressey, A., Winklhofer, H. & Tzokas, N. X. 2009. An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. Purchasing practices in small-to medium-sized enterprises. *Journal of purchasing and supply management* 15, 214–226.
- Ritvanen, V. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen huolintaliikkeiden liitto. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2015. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimintaketjun hallinta. B2B-Vähemmällä enemmän. Espoo: Hakapaino.
- Suomen Riskienhallintayhdistys. 2016. SWOT-analyysi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pk-rh.fi/index.php?page=swot> [Viitattu 26.1.2022].
- Tilastokeskus. 2021a. Vaihto-omaisuus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/vaihtoomaisuus.html> [Viitattu 10.12.2021].
- Tilastokeskus. 2021b. Mikroyritys. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html> [Viitattu 29.1.2022].

Verohallinto. Ajoneuvon ja sen käyttökulujen arvonlisävero. WWW-dokumentti. Päivitetty 27.2.2019. Saatavissa: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/arvonlisaverotus/ajoneuvon-ja-sen-kayttokulujen-arvonlisavero/> [Viitattu 12.12.2021].

Verohallinto. Arvonlisäverotus EU-tavarakaupassa. WWW-dokumentti. Päivitetty: 28.6.2021. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48691/arvonlis%C3%A4verotus-eu-tavarakaupassa2/> [Viitattu 17.12.2021].

Verohallinto. Hankintojen vähentäminen ja poistot – osakeyhtiö ja osuuskunta. WWW-dokumentti. Päivitetty: 2.3.2021. Saatavissa: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/osakeyhtio-ja-osuuskunta/poistot/>. [Viitattu 12.12.2021].

Weele, A. 2005. Analysis, Strategy, Planning and Practice, 4. painos. Lontoo: Thomson Learning.

Werther W. B. & Chandler D. 2011. Strategic corporate social responsibility. Stakeholders in a global environment. USA: SAGE Publications.

Yrityksen X toimitusjohtaja. 2021. Toimitusjohtaja. Luottamuksellinen. Haastattelu 15.8.2021. Yritys X.

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Kuva 2. Hankintaprosessi. Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki. Talentum Pro. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:3\(\(20\)Hankintaprosessi\(\(20\)/piste:b415](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:3((20)Hankintaprosessi((20)/piste:b415)

Kuva 4. Hankittavat tuotteet

Kuva 5. Yksilöity Kraljicin matriisi

Kuva 6. Pickle Fork Set. IceSculptingTools.com. 2021. Pickle Fork. Saatavissa: <https://www.icesculptingtools.com/product/pickle-fork-medium/>. [Viitattu 15.1.2022].

Kuva 7. The executive set. Ice Crafters. 2021. Chisel Sets. Saatavissa: <https://www.icecrafters.com/en/products/hand-tools/chisel-sets>. [Viitattu 15.1.2022].

Kuva 8. Prince 3 inch Straight Chisel. JB Prince Company, Inc. 2021. Saatavissa: <https://www.jbprince.com/ice-carving-chisels/prince-3-inch-straight-chisel.asp>. [Viitattu 15.1.2022].

Kuva 9. Yrityksen hankintaprosessi

**TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1. Hankintojen parametrit

Taulukko 2. Tarjousten vertailu, Hankinta 1 Auto

Taulukko 3. Poistosuunnitelma

Taulukko 4. Auton arvon aleneminen

Taulukko 5. Auton kulujen laskenta

Taulukko 5. Kulut omistusvuosittain

Taulukko 7. Tarjousten vertailu, Hankinta 2.1 Moottorisaha

Taulukko 8. Tarjousten vertailu, Hankinta 2.2 Suorahiomakone

Taulukko 9. Talvisaappaiden hinnat

Taulukko 10. Tarjousten vertailu, Hankinta 3.1 Talvisaappaat

Taulukko 11. Tekninen määräys, Hankinta 5 Valaistus

Taulukko 12. Hintojen vertailu, Hankinta 5 Valaistus

Taulukko 13. SWOT-analyysi

**LIITE 1**

Auton viiden vuoden kustannuslaskelmat:

1. vuosi

<b>Kulut</b>	
Arvonaleneminen	3 644,44 €
Verot&maksut	1 142,00 €
Vakuutus	843,00 €
Lainan korot	651,00 €
Polttoaine&AdBlue	2 850,00 €
Renkaat	533,33 €
Huolto ja katsastus	573,00 €
Paperityö	500,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>10 736,77 €</b>
<b>Kilometrit/vuosi</b>	<b>20000</b>
<b>Kilometrihinta</b>	<b>0,54 €</b>

2. vuosi

<b>Kulut</b>	
Arvonaleneminen	3 288,89 €
Verot&maksut	1 142,00 €
Vakuutus	843,00 €
Lainan korot	493,00 €
Polttoaine&AdBlue	2 850,00 €
Renkaat	533,33 €
Huolto ja katsastus	573,00 €
Paperityö	300,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>10 023,22 €</b>
<b>Kilometrit/vuosi</b>	<b>20000</b>
<b>Kilometrihinta</b>	<b>0,50 €</b>

3. vuosi

<b>Kulut</b>	
Arvonaleneminen	3 200,00 €
Verot&maksut	1 142,00 €
Vakuutus	843,00 €
Lainan korot	305,00 €
Polttoaine&AdBlue	2 850,00 €
Renkaat	533,33 €
Huolto ja katsastus	573,00 €
Paperityö	300,00 €

<b>Yhteensä</b>	<b>9 746,33 €</b>
<b>Kilometrit/vuosi</b>	<b>20000</b>
<b>Kilometrihinta</b>	<b>0,49 €</b>

4. vuosi

<b>Kulut</b>	
Arvonaleneminen	3 200,00 €
Verot&maksut	1 142,00 €
Vakuutus	843,00 €
Lainan korot	147,00 €
Polttoaine&AdBlue	2 850,00 €
Renkaat	533,33 €
Huolto ja katsastus	573,00 €
Paperityö	300,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>9 588,33 €</b>
<b>Kilometrit/vuosi</b>	<b>20000</b>
<b>Kilometrihinta</b>	<b>0,48 €</b>

5. vuosi

<b>Kulut</b>	
Arvonaleneminen	2 933,33 €
Verot&maksut	1 142,00 €
Vakuutus	843,00 €
Lainan korot	00 €
Polttoaine&AdBlue	2 850,00 €
Renkaat	533,33 €
Huolto ja katsastus	573,00 €
Paperityö	300,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>9 174,66 €</b>
<b>Kilometrit/vuosi</b>	<b>20000</b>
<b>Kilometrihinta</b>	<b>0,46 €</b>