

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous

2014

Veera Kiiskinen

# HANKINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN - CASE: INDIGO SOURCING OY



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tuotantotalous

2014 | 42 sivua

Helena Rantanen

Veera Kiiskinen

# HANKINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN - CASE: INDIGO SOURCING OY

Opinnäytetyössä tarkasteltiin Indigo Sourcing Oy:n hankintaprosessin nykytilaa ja sen mahdollisia kehityskohteita. Indigo Sourcing Oy tarjoaa kotimaisille asiakkailleen hankinta- ja logistiikkaratkaisuja toimien erityisesti Kiinan markkinoilla. Yritykset ovat käsittäneet ostotoimintojen merkittävyyden liiketoiminnan kannalta ja toisaalta taas ymmärtäneet osto-osaamisen haasteellisuuden sekä sen vaatimien resurssien suuruuden. Nämä tekijät ovat saaneet pienyrityksiä ulkoistamaan hankintapalveluitaan, mistä johtuen Indigo Sourcing Oy:n liiketoiminta on ollut jatkuvassa kasvussa. Näin ollen projektihankintoihin tarvittiin uusi, yhtenäinen toimintatapa, jotta toiminta säilyisi tehokkaana kasvusta huolimatta.

Yrityksen hankintatoimen nykytila kartoitettiin kyselyllä jonka vastausten pohjalta laadittiin SWOT-analyysi. Lopuksi analyysien tulosten perusteella valittiin akuutimmat kehityskohteet, joilla pystyttäisiin yhtenäistämään hankintaprojekteja, yksinkertaistamaan toimintamalleja ja lisäämään tehokkuutta.

Työn tuloksena yritykselle luotiin projekteja varten uusi prosessikartta, toimintamalli ja dokumentointityökalu. Näiden toimien tarkoituksena oli tehostaa ajankäyttöä, helpottaa tiedonkulkua ja mahdollistaa projektien keskinäistä vertailua ja mittaamista pitkällä aikavälillä.

ASIASANAT:

Hankinnat, hankintaprosessi, Kiinaosaaminen, hankinnan dokumentit

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial Management

2014 | 42 pages

Helena Rantanen

**Veera Kiiskinen**

## **DEVELOPMENT OF THE PURCHASING PROCESS - CASE: INDIGO SOURCING OY**

The bachelor's thesis explored the current state of the procurement process at Indigo Sourcing Oy and its possible targets for development. Indigo Sourcing Oy provides domestic customers with sourcing and logistics solutions focused especially in the Chinese market. Companies have become more aware of the significance of purchasing to the business and are understanding its complexity and that it requires a lot of resources. These factors have led to companies outsourcing their procurement processes, thus leading to constant business growth for Indigo Sourcing Oy. Therefore a new, unified policy for purchasing projects was required in order for the company to maintain efficient operations despite constant growth.

The current state of purchasing was mapped with a survey and a SWOT-analysis was drawn based on the answers obtained. Then, from the analysis, the most urgent development targets were chosen. The targets were chosen with the aim of unifying purchasing projects, simplifying policies and improving efficiency.

As a result a process map, a general policy and a documenting tool were created for the purchasing projects. The idea was to make the time usage and information flow more efficient. In addition these tools enable the comparison and measuring of different projects in the long term.

**KEYWORDS:**

Procurement, purchasing process, China-know-how, purchasing documents

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset	7
1.2 Työn rakenne	8
1.3 Menetelmät	8
<b>2 INDIGO SOURCING OY</b>	<b>9</b>
2.1 Kiina-osaaminen yrityksen menestystekijänä	11
2.1.1 Kiinan kauppaan liittyviä riskejä	12
2.2 ISOY:n asiakkaan tavoittelemat hyödyt	12
2.2.1 Fokus	13
2.2.2 Joustavuus	14
2.2.3 Toisen yrityksen osaamisen hyödyntäminen	14
2.2.4 Kustannussäästöt	15
<b>3 HANKINTA YRITYKSEN YDINOSAAMISENA</b>	<b>17</b>
3.1 Ostostrategia	18
3.2 Operatiivinen ostotoiminta ja – prosessit	20
3.2.1 Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen	21
3.3 Riskien hallinta	22
3.4 Toimittajien valinta	24
3.4.1 Kilpailuttaminen	26
<b>4 ISOY:N NYKYTILANTEEN KARTOITUS</b>	<b>27</b>
4.1 SWOT-analyysi	27
<b>5 ISOYN HANKINTAPROSESSI</b>	<b>30</b>
5.1 Prosessikartta	30
5.2 Dokumenttipohjat	32
5.2.1 Hankintasopimukset	33
5.2.2 Tarjouspyyntö-, tarjous- ja tilauspohjat	33
5.3 Tilausvahvistus ja lasku asiakkaalle	34

<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>35</b>
---------------------	-----------

<b>LÄHTEET</b>	<b>37</b>
----------------	-----------

## **LIITTEET**

Liite 1. Tarjouspyyntö toimittajalle.

Liite 2. Tarjouslaskelmat.

Liite 3. Tarjous asiakkaalle.

Liite 4. Tilaus toimittajalle.

## **KUVIOT**

Kuvio 1 ISOY:n, asiakkaan ja toimittajan väliset informaatio-, materiaali- ja rahavirrat sekä projekteihin liittyvät toiminnot (Indigo Sourcing Oy 2012). 9

Kuvio 2 Strategisen hankinnan vaikutus yrityksen kilpailukykyyn (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25.) 18

Kuvio 3 Riskien hallinnan kolme toimenpidettä (mukaillen Waters 2009, 477). 23

Kuvio 4 Prosessikartta ISOY:n tavallisimmasta hankintaprojektista. 31

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 SWOT-nelikenttä. 27

## KÄYTETYT LYHENTEET

MTS	Made-to-stock, tuotteet, jotka valmistetaan varastoon odottamaan tulevia tilauksia. (Olhager 2003, s. 320)
ETO	Engineered-to-order, tuotteet jotka suunnitellaan vasta tilauksen yhteydessä. (Olhager 2003, s. 320)

# 1 JOHDANTO

Perinteisesti hankinnoilla on ollut pieni rooli yritysten liiketoimintastrategioissa. Ostotoimintoja tarkasteltaessa on tavallisimmin huomioitu vain osto- ja toimituskustannuksia sekä niiden vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Nykyään kuitenkin tiedostetaan hankintojen merkitys yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta. Kun tarkastellaan myyntitilastoja ja taloudellista tulosta, täytyy muistaa, että kaikki yrityksen prosessit ovat sidottuna toisiinsa. Toisin sanoen ilman onnistunutta ostotoimintoa ei voi olla onnistunutta myyntiä. Lisäksi oikeilla ostopäätöksillä voidaan vaikuttaa välillisesti myös muihin yrityksen osa-alueisiin kuten laatuun ja maineeseen. (Ritvanen 2008, 33.)

Kun tiedostetaan ostotoiminnan merkittävyys ja toisaalta sen vaativuus voidaan oman osaamisen riittävyttä arvioida. Varsinkin pk-yrityksillä saattaa olla pula tehokkaan ostotoiminnan vaatimista resursseista, jolloin vaihtoehtona on kääntyä hankintapalveluja tarjoavan yrityksen puoleen. Ostotoimintojen arvon nousu on avannut liiketoimintamahdollisuuksia uusille yrityksille, jotka myyvät omaa osto-osaamistaan muille (kuten esimerkiksi Indigo Sourcing Oy). Tällaisissa yrityksissä on erittäin tärkeää, että ostotoiminta on suunniteltua ja tehokasta, sillä sitä myydään ydinosaamisena.

## 1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa jyväsyläläisen pienyrityksen, Indigo Sourcing Oy:n, nykyisen hankintaprosessin tila ja määrittää sen kehityskohdat. Lisäksi työn tavoitteena on kehittää dokumentointityökalu, jonka avulla case-yrityksen hankintaprosessi yksinkertaistuisi ja yhtenäistyisi läpi eri hankintaprojektien. Dokumenttipohjat tulisi luoda kaikista hankintaprosessiin liittyvistä dokumenteista paitsi niistä, jotka laaditaan taloushallintojärjestelmällä. Luodun mallin testaaminen käytännössä ei kuulu työhön.

## 1.2 Työn rakenne

Teoriaosuus käsittelee Indigo Sourcing Oy:n liiketoimintaa ja yrityksen ydinosaamista, eli toimimista Kiinan markkinoilla. Lisäksi käsitellään eri hyötyjä, joita yritykset voivat saavuttaa ostaessaan hankintapalveluita. Tämän jälkeen tarkastellaan osto-osaamista teoriassa. Erityisesti käydään läpi strategista osaamista ja ostoprosesseja, riskien hallintaa sekä toimittajavalintoja ja – yhteistyötä.

Case-osuudessa kartoitetaan yrityksen hankintatoimen nykytila kyselyllä, jonka vastausten pohjalta laaditaan SWOT-analyysi. Analyysiin perustuen valitaan muutama akuutein kehityskohta. Lisäksi luodaan pohjat kaikista hankintaprosessissa käytettävistä asiakirjoista ja koostetaan ne yhdeksi dokumentointityökaluksi, jota olisi helppo käyttää jokaisessa hankintaprojektissa.

## 1.3 Menetelmät

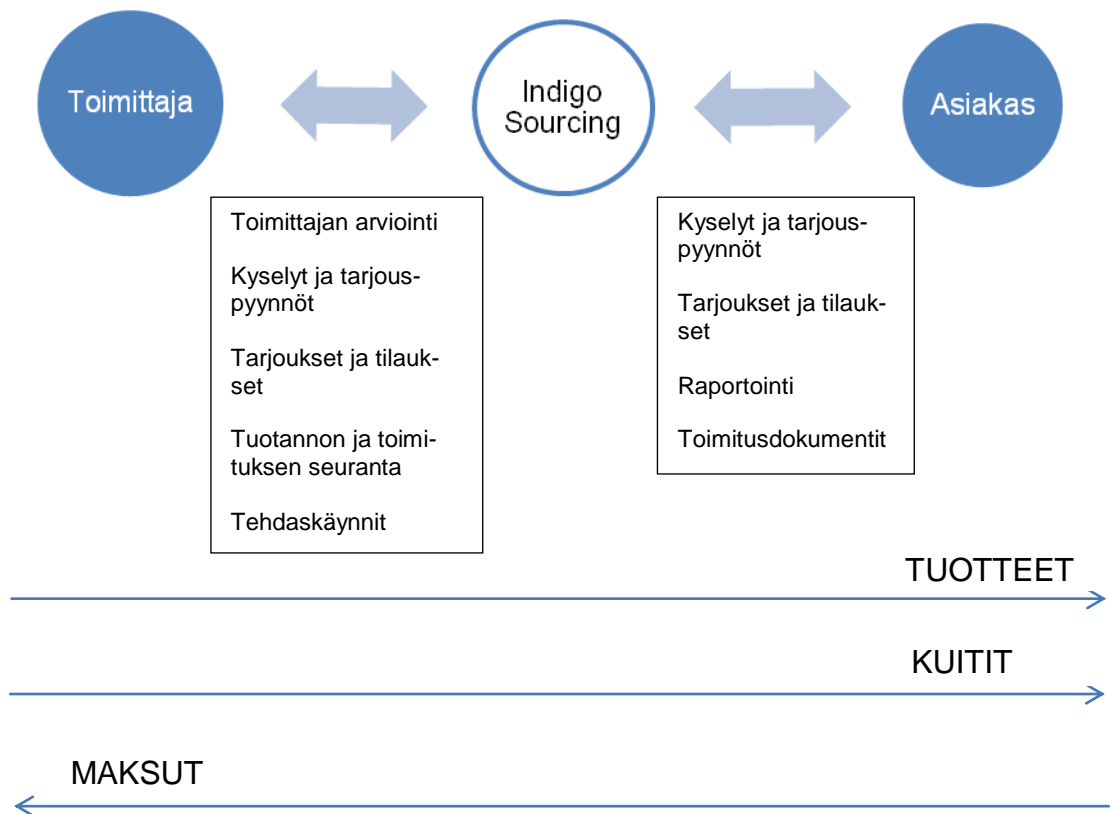
Työn kirjoittaja on työskennellyt yrityksessä yli neljä vuotta ja toimii tällä hetkellä täysipäiväisesti hankintojen parissa. Tästä syystä kirjoittajan omat havainnot ovat olleet yksi tärkeimmistä menetelmistä case-osuutta laatiessa. Lisäksi tietoa on kerätty hankinta- ja logistiikka-alan kirjallisuudesta ja julkaisuista.

Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä Indigo Sourcing Oy:ssä ja tulokset esitetään suoraan yrityksen johdolle. Työstä voi hyötyä myös muut pienyritykset, jotka haluavat tehostaa omaa ostotoimintaansa.



## 2 INDIGO SOURCING OY

Indigo Sourcing Oy (myöhemmin ISOY) on vuonna 2008 perustettu jyvaskyläinen pienyritys. Yritys työllistää tällä hetkellä kaksi henkilöä täysipäiväisesti ja liikevaihto oli viime vuonna noin 400 000 euroa. Suurin osa liikevaihdosta, noin 95 %, tulee yrityksen tarjoamista hankinta- ja tuontipalveluista ja loppuosa koostuu muun muassa koulutus-, konsultointi- ja markkinatutkimuspalveluista. ISOY tarjoaa siis projektiluontoisesti hankinta- ja logistiikkaratkaisuja sekä erinäisiä hankintapalveluita pääasiassa kotimaisille asiakkailleen. Hankinnat sijoittuvat pääsääntöisesti Kiinaan, mutta viime aikoina toimittajaverkostoa on pyritty laajentamaan myös Eurooppaan. (Indigo Sourcing Oy 2012.)



Kuvio 1 ISOY:n, asiakkaan ja toimittajan väliset informaatio-, materiaali- ja rahavirrät sekä projekteihin liittyvät toiminnot (Indigo Sourcing Oy 2012).

Kuviossa 1 on esitelty ISOY:n hankintaprojekteihin liittyviä toimintoja sekä informaatio-, materiaali- ja rahavirtoja. ISOY toimii asiakkaan ja toimittajan välikätenä ja on ikäänkuin asiakkaan ulkoistettu hankintaosasto. Asiakkaita ovat pääasiassa suomalaiset pienyritykset, joilla ei ole resursseja lähteä itse laajentamaan tuotantoaan Kiinaan tai jotka eivät omaa kokemusta tai tuntemusta ulkomaanhankinnoista ja -tuonnista. Vaikka ISOY onkin suhteellisen nuori yritys, on henkilöstöllä lähes kahdenkymmenen vuoden kokemus Aasian kaupasta, erityisesti Kiinan markkinoilla. Yritykselle on rakentunut laaja toimittajaverkosto Kiinan itärannikolle, minkä vuoksi asiakkaalle pystytään tarjoamaan kustannustehokas ratkaisu. (Indigo Sourcing Oy 2012.)

ISOY ei ole sidottu yhteen toimialaan. Yrityksellä on kokemusta asiakkaista muun muassa metalli-, konepaja-, laiva- sekä huonekaluteollisuudesta. Toimitettavat tuotteet ovat myös vaihtelevia. ISOY toimittaa esimerkiksi MTS-tuotteita asiakkaalle varastoon tai vaihtoehtoisesti ETO-tuotteita. Jälkimmäisten tuotteiden kohdalla ISOY voi tarjota suunnittelu- ja kehitysyhteistyötä tarvittaessa. Yrityksen tuotetarjonta on laaja, vaikka joitain tuotteita saatetaan hankkia vain kertaluontoisesti ja vähän kerralla. ISOY:llä ei itsellään ole minkäänlaista raaka-aine- tai valmisvarastoa, vaan kaikkien projektien hankinta käynnistyy vasta asiakkaan kyselystä, minkä vuoksi toimitusajat voivat olla suhteellisen pitkiä. Tämän vuoksi ISOY on pyrkinyt laajentamaan toimittajaverkostoaan myös Eurooppaan, jotta yrityksen olisi mahdollista ottaa myös kiireellisiä tilauksia vastaan. (Indigo Sourcing Oy 2012.)

Huolinta on yrityksessä ulkoistettu ja toimijoita kilpailutetaan vuosittain. Kuljetussopimuksia on tällä hetkellä muutaman huolitsijan kanssa. Kaikki projektit tulevat pääasiassa meriteitse, mutta joidenkin kiireellisimpien projektien kohdalla on käytetty myös lentorahtia. Erinäisten tuontisäädöksiä takia tietyt tuotteet tulee toimittaa lentämällä. ISOY:lle on myönnetty tullin luottoasiakkuus, joten yritys voi hoitaa itse toimitusten tullaukset, mikä on huomattavasti edullisempaa kuin jos tullaus tehtäisiin huolintayhtiön kautta.

## 2.1 Kiina-osaaminen yrityksen menestystekijänä

Hankinnat Kiinasta vaativat yritykseltä paljon resursseja ja osaamista, minkä vuoksi yritysten pieni koko saatetaan nähdä esteenä kansainvälistymiselle. Vaikka pk-yritykset haluaisivat hyödyntää ulkomaisten markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia, saattavat riittämättömät resurssit olla esteenä (Jansson & Sandberg 2008). Kiinan markkinoilla toimiminen vaatii pitkäjänteisyyttä, suuria alkuinvestointeja, sekä aitoa kiinnostusta Kiinaa ja sen kulttuuria kohtaan, sillä maa on länsimaisesti ajateltuna haastava toimintaympäristö. Tästä syystä harva suomalainen yritys menestyy toimintojen siirtämisessä Kiinan markkinoille ilman ulkopuolisen asiantuntijan apua (Kauhanen 1994, 82). Kiinan kaupan tuntemus voidaan lukea ISOY:n ydinosoamisalueisiin ja asiakkaat voivat hyötyä esimerkiksi Kiinan markkinoiden halvasta työvoimasta ja sitä kautta saavutetuista kustannussäästöistä. Muita houkuttelevia tekijöitä hankintojen tekemiseen Kiinasta ovat tekniikan hallinnasta johtuva jatkuva kehitys, kasvu ja lisääntynyt vauraus sekä suurien markkinoiden luomat mahdollisuudet. (Korhonen & Lintunen 2001, 67.)

Kansainvälistymisen riskit voidaan jakaa aloitus- ja prosessivaiheen riskeihin. Aloitusvaiheessa ilmenevät ongelmat ovat yleensä yrityksen sisäisistä tekijöistä johtuvia, kuten rahoitus, kokemattomuus, riittämättömät suhteet ja logististen verkostojen heikkous. Prosessivaiheen ongelmat jakautuvat edelleen markkinariskeihin, kaupallisiin riskeihin ja poliittisiin riskeihin. Esimerkkeinä markkinariskeistä voidaan pitää kohdemarkkinoiden kulttuurieroja sekä kilpailutilannetta. Kaupallisiksi riskeiksi lukeutuvat valuuttariskit, rahoituksen hankkiminen, sopimusriidat ja erilaiset toimitushäiriöt. Koti- tai ulkomaanhallinnon väliintulo tuontitullein ja -määräyksin, verotus sekä levottomuudet ovat poliittisia kansainvälistymisen riskejä. (Hollensen, 2007, 53–54.) ISOY:n toiminnassa aloitusvaiheen riskit on eliminoitu, sillä Kiinan kauppaa on harjoitettu jo pitkään. Sen sijaan prosessivaiheen riskejä olisi olennaista tiedostaa ja hallita.

### 2.1.1 Kiinan kauppaan liittyviä riskejä

Lainsäädännön yleinen kunnioittamattomuus sekä laaja korruptio vaikeuttavat länsimaisten yritysten toimimista Kiinan markkinoilla. Lainsäädäntöä on kehitetty nopeasti vastaamaan yhteiskunnassa tapahtuneita muutoksia viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana, ja uudet liike-elämää koskevat säädökset näyttävät länsimaisilta. Lakitekstit ovat kuitenkin väljiä ja epätasällisiä, mikä aiheuttaa usein ongelmia niiden tulkinnassa. Lisäksi uudet lait ja säädökset astuvat voimaan nopealla aikataululla, ja tiedotus uudistuksista länsimaisille toimijoille on harvinaista, mikä vaikeuttaa yritysten varautumista. (Kauhanen 1999, 311; Kiinan kauppapoliittinen maaohjelma 2008.)

Epätasälliset ja tulkinnanvaraiset lakipykälät mahdollistavat osaltaan viranomaisten lahjottavuuden, mikä kasvattaa julkisen sektorin korruptiota. Kiinalaisilla on historiallisesti ollut puutteellinen kunnioitus oikeuslaitosta kohtaan ja kasvava korruptio vain lisää tätä epäluuloa. Luotettavien tietojen saaminen kauppakumppanista tai markkinoista yleensä koetaan hankalaksi. Lisäksi hitaat ja tiukat viisumikäsittelyt vaikeuttavat osaltaan henkilöiden liikkuvuutta. (Kauhanen 1999, 311; Kaupanesteselvitys 2005, 32.)

Yleisimmät kaupalliset ongelmat Kiinan markkinoilla ovat laatu- ja toimitusongelmat. Tavallisimmin kommunikointivaikeudet, myyjän tai ostajan kokemattomuus ja erot laatuvaatimuksissa saattavat olla näiden ongelmien lähtökohtana. Huono toimitus on merkittävä virhe, sillä reklamointi kiinalaiselle toimittajalle on aikaa sekä hermoja vievää ja sen takia myös hyvin kallista. (Kauhanen 1999, 231–234.)

### 2.2 ISOY:n asiakkaan tavoittelemat hyödyt

Seuraavaksi käsitellään eri hyötyjä, joita yritys voi saavuttaa hankintaprosessinsa ulkoistamisesta. Vahvan markkina-aseman saavuttaakseen yrityksen tulisi liittää kansainvälisyys omaan kasvustrategiaansa. Vaikka yritys toimisi täysin paikallisilla markkinoilla, on hankinnoissa ollut pitkään havaittavissa kansainvä-

listymisen trendi. (Neilimo 2009, 35–36.) Yritykset ja organisaatiot ovat joutuneet harkitsemaan tarkkaan omaa ydinosaamistaan ja Lumijärven (2007, 195) mukaan kaikki muut toiminnot tulisi ulkoistaa. Kun toiminnan ydin keskittyy yhteen tai muutamaosaamialueeseen, yrityksen osaaminen ja tehokkuus kasvaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 173).

Perinteisesti yritykset ovat ulkoistaneet yksittäisiä toimintoja tai suppeita palvelukokonaisuuksia. Esimerkiksi tyypillisiä ulkoistamisen kohteita ovat henkilöstöhallinnon, logistiikan, asiakaspalvelun sekä myynnin ja markkinoinnin toiminnot (Kiiha 2002, 6). Lisäksi yritykset ulkoistavat yhä enemmän myös osto- ja hankintatoimintojaan ISOY:n kaltaisille toimijoille (Lumijärvi 2007, 202). Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 86) listaavat kuusi tavallisinta syytä ulkoistamisen taustalla:

1. Fokus
2. Joustavuus
3. Osaamisvaje
4. Suoritustehokkuus
5. Kustannukset
6. Organisaatiokulttuuri

Hyötyjä tavoitellaan tyypillisesti strategisilla alueilla, kuten yrityskuva, tuote- ja asiakasvalikoima, sekä operatiivisessa toiminnassa, kuten kustannustehokkuudessa ja laadun parantamisessa. Näiden hyötyjen synnyttämää lisäarvoa voidaan mitata asiakastyytyväisyytenä, arvokkaampina tuotteina ja palveluina sekä kohonneena omistaja-arvona. (Kiiskinen ym. 2002, 86.)

### 2.2.1 Fokus

Yrityksillä tai organisaatioilla on tyypillisesti vain muutama ydinosaamisalue, jotka tulisi määritellä yrityksen strategiassa. Jos yritys osaa kohdentaa voimavaroja näiden osaamisalueiden kehittämiseen ja hyödyntämiseen, voi sillä olla huomattavia vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen (Kiiskinen ym. 2002, 87). Ulkoistaminen mahdollistaa resurssien tehokkaan hyödyntämi-

sen. Varsinkin jos resursseja on rajallisesti, voi kaikkien hankinta- ja logistiikka-toimintojen ulkoistaminen yritykselle, jonka ydinosaamisalueisiin tämä kuuluu, olla kannattavaa. Näin yritys voi kohdentaa omat voimavaransa esimerkiksi myyntiin ja markkinointiin, minkä seurauksena koko henkilöstön oppiminen kohdistuu näihin tärkeisiin osa-alueisiin. Lisäksi johto ja avainhenkilöt voivat kohdentaa aikansa tehokkaammin ja keskittyttyä keskeisimpiin asioihin yritysstrategian kannalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 177.)

### 2.2.2 Joustavuus

Ulkoistamisen myötä tyypillisesti organisaatorakenne kevenee, mikä lisää yrityksen joustavuutta. Liiketoiminnassa ei ole erikoista, että tehtävät vaihtelevat kausittain, riippuen esimerkiksi vuodenajoista, suhdannevaihteluista tai myyntiprojektien onnistumisesta. Kun hankintaprosessi ulkoistetaan, ei yrityksessä tarvita enää omaa hankintaosaamista, mikä merkitsee pienempää henkilöstötarvetta, joka puolestaan johtaa pienempiin kiinteisiin kustannuksiin ja sitä kautta parempaan tulokseen. Joustavuutta voidaan siis parantaa pienentämällä kiinteitä kustannuksia ja niihin liittyviä riskejä, mikä on tärkeää nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä ja nopeiden tuotesyklkien toimialoilla. (Kiiskinen ym. 2002, 88; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 177.)

### 2.2.3 Toisen yrityksen osaamisen hyödyntäminen

Ilorannan (2012, 177) mukaan yrityksen tulisi ulkoistaa sellaiset toiminnot, joissa toisen yrityksen osaaminen on suhteellisesti parempaa kuin oman organisaation. Vastaavasti myös sellaiset toiminnot, joiden toteuttamisen koetaan vaativan liikaa voimavaroja, tulisi siirtää muualle. Kiiskinen ym. (2002,92) täydentävät, että harvalla yrityksellä löytyy tarvittava osaaminen yrityksen sisältä, joten yhä useammin on turvauduttava erityisosaamisen hankintaan ulkopuolelta.

Varsinkin ulkomaankauppa vaatii omanlaista osaamista ja erityisesti alkuvaiheessa huolellista perehtymistä toiseen kulttuuriin ja kaupankäyntitapoihin. Kii-

nan markkinoille lähdetessä yritykseltä vaaditaan pitkäjänteistä sitoutumista ja paljon resursseja. Kannattavan kaupan syntymisen eteen on tehtävä paljon työtä, ja hyvän suhdeverkoston rakentaminen voi kestää vuosia (Kauhanen 1994, 81). Lisäksi, vaikka yritys onnistuisi tekemään hyvät ja kustannustehokkaat kaupat ulkomaisilla markkinoilla, voi kaiken hyödyn pilata huonolla logistiikkaosaamisella. Näin ollen yritys voi ostaa hankinta- ja logistiikkaosaamista jos sitä ei löydy organisaation sisältä tai tarve on lyhyellä aikavälillä. (Kiiskinen ym. 2002, 88.) Esimerkiksi ISOY:n avulla yritys tavoittaa uusia markkinoita ja mahdollisuuksia, synnyttää uusia yhteyksiä ja pääsee käsiksi palveluntarjoajan verkostoihin ja resurssivarantoihin.

#### 2.2.4 Kustannussäästöt

Tavallisimmin kustannussäästöt luetellaan yhdeksi keskeisimmäksi syyksi mitä tahansa toimintoa ulkoistettaessa. Kansainvälisissä tutkimuksissa on saatu tuloksia, joiden mukaan onnistuneessa ulkoistamisprojektissa voidaan saavuttaa jopa 20% kustannussäästöt ilman laadun heikkenemistä. (Dromberger 1998, 51.)

Tilanteessa, jossa ostopalvelut ulkoistetaan, on kustannussäästöjen lähde yleensä alhaisemmat tuotteiden yksikkökustannukset, erityisesti jos hankinta-kohteena on Kiina. Nämä pienemmät kustannukset voivat johtua muun muassa alhaisemmista työvoima- ja materiaalikustannuksista, suurempien tuotantoyksiköiden luomista skaalaeduista sekä automatisoiduista tuotantolinjoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 175.)

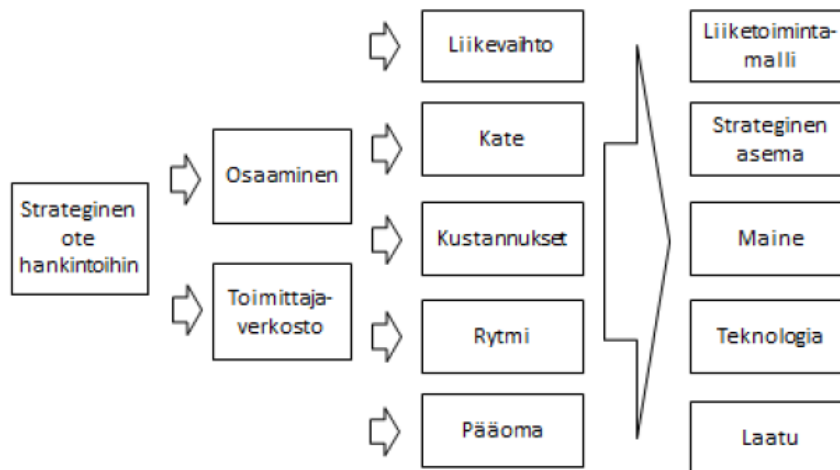
Hankintapalveluiden ulkoistamisprojekteissa kustannussäästöjä voidaan olettaa tulevan myös muualta. Kun tuotteet ostetaan muualta, vähenevät laiteinvestoinnit ja muut kiinteät kulut (Kiiha 2002, 4-5). Yrityksellä ei ole välttämättä ulkoistamisen myötä enää tarvetta hankintahenkilöstöön, joten palkoista ja niiden sivukuluista aiheutuvat kustannukset vähenevät (Pajarinen 2001, 17). Lisäksi pitkällä aikatahtimella voidaan nähdä ulkoistamisesta johtuvia taloudellisia etuja. Kun hankintapalvelu ulkoistetaan yritykseen, joka tarjoaa korkeatasoista tuote-

osto- ja logistiikkaosaamista, voidaan luottaa, että alihankkija pysyy ajantasalla muuttuvissa olosuhteissa. Tämä mahdollistaa sen, että yritys pystyy reagoimaan nopeammin ja joustavammin teknologiassa ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Kiiha 2002, 5.)



### 3 HANKINTA YRITYKSEN YDINOSAAMISENA

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kattaa yrityksen ostostrategian ja – prosessin keskittyen erityisesti projektiluontoisiin hankintoihin sellaisen yrityksen näkökulmasta, joka myy omaa osto-osaamistaan. Aiemmin ostajan tehtävänä on pidetty pelkästään toimittajien kilpailuttamista ja hinta on nähty tärkeimpänä kriteerinä hankintapäätöstä tehtäessä. Nykyään kuitenkin ostot osataan tunnistaa strategisena toimintona, johon vaikuttaa muutkin tärkeät tekijät, kuten nopeat läpimenoajat, asiakaslähtöisyys, operatiivisen oston automatisointi ja globalisoituminen (Ritvanen & Koivisto 2007, 104). Hankintatoimen perustehtäviksi voidaan lukea ostotarpeiden määrittäminen, mahdollisimman kilpailukykyisten, tehokkaiden, osaavien ja luotettavien hankintalähteiden etsiminen, sekä toimittajien ja oman yrityksen toimintojen yhteen sovittaminen siten, että kumpikin osapuoli hyötyvät toiminnasta. Koska hankintojen osuus suomalaisissa yrityksissä on tavallisimmin jopa 70–75 prosenttia yrityksen liikevaihdosta, voidaan yrityksen tulokseen vaikuttaa merkittävästi ostopäätöksillä (Ritvanen & Koivisto 2007, 31–32). Kuten kuviossa 2 esitetään, hyvin suunnitellulla ostotoimella on mahdollisuus toiminnan tehostumisen kautta vaikuttaa välittömästi yrityksen liikevaihtoon, katteeseen, kustannuksiin, rytmiin (kuten varastonkiertoon) ja pääomaan (kuten esimerkiksi sidottuun pääomaan). Osto-osaamisella ja toimittajavalinnoilla on välillisiä vaikutuksia yrityksen liiketoimintamalliin ja – strategiaan, maineeseen, teknologiaan ja laatuun. Kun osto-osaaminen yhdistetään oikeanlaisiin operatiivisiin prosesseihin ja laadukkaisiin asiakastyytyvyyttä lisääviin toimittajavalintoihin, voidaan lisätä liikevaihtoa samalla kun kustannustaso laskee (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25.)



Kuvio 2 Strategisen hankinnan vaikutus yrityksen kilpailukykyyn (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25.)

Kun hankintatoiminnoilla tiedostetaan olevan merkittävä rooli arvon lisäämisessä sekä yritykselle että heidän asiakkailleen, voidaan harkita yrityksen resurssien riittävyttä näiden prosessien läpivientiin mahdollisimman tehokkaasti. Jos omat resurssit ovat puutteelliset, voidaan toiminnot ulkoistaa yritykseen, joka tarjoaa ostopalveluita ydinosaamisenaan. (Ritvanen & Koivisto 2007, 31–32).

Kun yritys myy omaa osto-osaamistaan muille, pitää hankintastrategian olla tarkoin harkittu ja operatiivisen toiminnan mahdollisimman automatisoitu ja tehokas. Näin asiakasyrityksen hyöty ulkoistamisesta sekä tyytyväisyys tarjottuun palveluun maksimoituu. Pää tavoitteena on saada hankinnan ulkoistaminen kannattavaksi asiakkaan näkökulmasta. Eli hankintapalvelua myyvän yrityksen tulisi tarjota strategista ja operatiivista osaamista, tuntemusta mahdollisista riskeistä ja niiden hallinnasta sekä laajat ja ajan tasalla olevat laadukkaat toimittajaverkostot.

### 3.1 Ostostrategia

Ostostrategiaa tarkastelevia teoksia ja näkökulmia on monia. Ritvasen (2008, 9) mukaan ensin on määriteltävä ostotoiminnan tavoitteet ja ostostrategian tärkein tehtävä on päästä näihin tavoitteisiin. Sakki (2003, 133) esittää, että hankinnoil-

la luodaan asiakkaalle lisäarvoa, minkä vuoksi ostot tulisi sisällyttää osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa. Kun strategia keskittyy toimittajayhteistyön kehittämiseen ja parhaiden kumppaneiden löytämiseen, voivat osapuolet keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Juhantila (2004) lisää, että ostostrategian luomisessa voidaan hyödyntää yritysstrategian kautta saatua tietoa muun muassa markkinoiden käyttäytymisestä, mahdollisuuksista sekä riskeistä. Tämä edesauttaa liiketoimintaverkoston luomista, minkä avulla liiketoiminnan tavoitteet voidaan saavuttaa.

Hankintapalveluita tarjoavassa yrityksessä ostostrategian lähtökohtana tulisi olla asiakaslähtöisyys. Asiakkaan kokema kokonaislaatu koostuu tuotteesta, toiminnasta sekä koetusta palvelusta. Palvelun halutaan olevan joustavaa, ostamisen helppoa ja informaation on kuljettava. Lisäksi tuotteen on vastattava asiakkaan toiveita suorituskvyyllisesti sekä laadullisesti. Kokonaiskustannusten on oltava yhtenevät asiakkaan vaatimusten kanssa ja logistiikan täytyy toimia. (Sakki 2003, 139–140.)

Kun ostostrategiaa luodaan, tulisi kiinnittää huomiota yrityksen sisäisten tarpeiden ja tavoitteiden ohella myös ulkoisiin tekijöihin. Ritvanen (2008, 9) esittääkin, että jokainen ostotapahtuma on ainutlaatuinen ja strategian tulisi täten vaihdella tilanteen mukaan. Erityisesti projektiluontoisissa hankinnoissa on lähes mahdotonta luoda täysin optimoituja toimintamalleja. Ostostrategian tulisi olla tarpeeksi joustava mukailakseen jatkuvasti muuttuvaa liiketoimintaympäristöä. Koska jokainen asiakas ja toimittaja ovat poikkeavia toisistaan, on mahdotonta käyttää yhtä strategiaa läpi ostokentän. (Juhantila 2004). Tärkeää on huomioida muutoksen nopeus ja suuruus. Sarjalla pieniä muutoksia saadaan aikaan jatkuvaa kehitystä ja pitkän aikavälin suurempia muutoksia, kun taas radikaalimmat muutokset saattavat vaatia strategioiden ja prosessien uudelleen suunnittelua (Waters 2009, 129.)

### 3.2 Operatiivinen ostotoiminta ja – prosessit

Ritvasen ja Koiviston (2007, 139) mukaan yritysstrategiassa keskitytään tekemään oikeita asioita, kun taas operatiivisessa toiminnassa huomio on asioiden tekemisessä oikein. Sakkikin (2003, 45) esittää, että ensin tulisi panostaa strategiaan eli oikeiden asioiden tekemiseen. Kun strategia on tarkoin määritelty ja päämäärä selvillä, voidaan paneutua asioiden tekemiseen oikein eli operatiiviseen toimintaan.

Käytännön ostotyö voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: strategiseen, toimittajaperusteiseen ja tilausperusteiseen ostotyöhön. Strateginen ostotyö kattaa muun muassa toiminnan suunnittelun, ohjauksen ja kehitystyön. Toimittajaperusteinen ostotyö puolestaan sisältää kaikki toimittajiin liittyvät toiminnot kuten tarjonnan hallinta, tarjouspyyntöjen teko ja vertailu, sopimusneuvottelut ja niiden laadinta sekä kaikki toimittajayhteistyöhön, seurantaan, tilastointiin ja raportointiin liittyvät toimet. Tilausperusteinen ostotyö taas käsittää tilauksenteot, huollin järjestämiset, maksuliikenteen hoidon, toimitusten valvonnan, reklamaatiot ja palautukset. (Aminoff, Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2004)

Hankinta voidaan jakaa myös neljään eri prosessitasoon. Näitä prosessitasoja ovat oston logistinen prosessi, sopimusprosessi, strategisen tason prosessi ja johtamisprosessi. Oston logistinen prosessi lähtee liikkeelle tarpeesta ja päättyy tämän tarpeen tyydyttämiseen, kun kaikki operaatiot on suoritettu loppuun. Oston logistisen prosessin tärkeimpinä osa-alueina voidaan pitää tarpeen muodostamista, ennustamista, tilaukseen liittyviä informaatiovirtoja, materiaaliivirtoihin liittyviä toimintoja (kuten toimituksen valvonta, vastaanotto ja varastointi) sekä maksuliikenteen virtoja. (Aminoff, Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2004)

Sopimusprosessi alkaa tarpeesta ja lopputuloksena on käyttöön otettu sopimus. Prosessin alkupäässä tulee määrittää tarve ja sen standardisointi ja valikoimasuunnittelu. Sen jälkeen etsitään ja hyväksytään toimittajia, lähetetään tarjouspyyntöjä sekä muodostetaan ja otetaan käyttöön sopimukset. Sopimuksia voidaan luoda logistista prosessia, myyntiä, jakelua ja markkinointia varten. Sopi-

musprosessi antaa impulssit sopimuksen ja toimittajan seurantaprosesseille. (Aminoff, Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2004.)

Yrityksen liiketoiminnan strategia laittaa liikkeelle oston strategisen tason prosessin. Prosessin tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää hankintojen yleisperiaatteiden muodostamista strategisella tasolla, eli sellaisia periaatteita, jotka eivät vaihtelee toimittajakohtaisesti. Oston strategisen prosessin toiminnot kattavat yrityksen strategiaprosessiin osallistumisen, hankintatoimen strategioiden luomisen, toimittajasuhde- ja logistiikkastrategian laatimisen. (Aminoff, Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2004.)

Viimeiseksi johtamisen prosessit sisältävät kaikki muut jäljelle jäävät toiminnot. Johtamisprosessin tärkeimpinä osa-alueina voidaan pitää yhteisiä tietovarastoja, mittareita, seuranta ja kehittämistä. Lisäksi kaikkien prosessien hallinta ja kehittäminen sekä yleisjohtaminen kuuluvat tähän kategoriaan. (Aminoff, Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2004.)

### 3.2.1 Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen

Prosessiksi kutsutaan sarjaa tapahtuvia tai suoritettavia toimenpiteitä, jotka aiheuttavat jonkun tuloksen. Sanaa käytetään usein viittaamaan tapahtumien tai suorittamisen toistumista uudestaan samankaltaisina. Esimerkiksi hankintaprosessin vaiheisiin voi osallistua monen eri vastualueen henkilöstöä yrityksen sisällä tai vastaavasti eri yrityksistä. (Sakki 2009, 15.)

Kun prosessien kuvaustyö aloitetaan, on tärkeä määritellä mallintamisen taso ja mitä käyttötarkoitusta varten se tehdään. Onko prosessin kuvaamisen tavoitteena kartoittaa nykyistä vai tavoiteltavaa toimintaa? Mallinnettavia prosesseja voidaan käyttää myös ongelmanratkaisuun kuten esimerkiksi vastuiden määrittelyyn. Lisäksi vaihtoehtoina voi olla prosessin kuvaaminen ensimmäistä kertaa tai jo kuvattun kehittämisen ja uudistamisen. (JUHTA 2012, 6.)

Prosesseja voidaan kuvata monella eri tasolla joiden yksityiskohtaisuus vaihtelee. Prosessikartta on kuvausten ylin taso jossa esitellään organisaation toimin-

not kokonaisuuksina. Kartan tehtäviä on hahmottaa kokonaiskuvaa, kuvata toimintaa yleisellä tasolla ja olla päätöksenteon apuväline. Prosessikarttatasolla harvemmin kuvataan prosessihierarkiaa ja prosessien riippuvuussuhteita tai rajapintoja toimintaympäristöön. Lisäksi kartassa ei määritellä osaprosessien omistajia eikä tavoite arvoja tai mittareita. (JUHTA 2012, 7.)

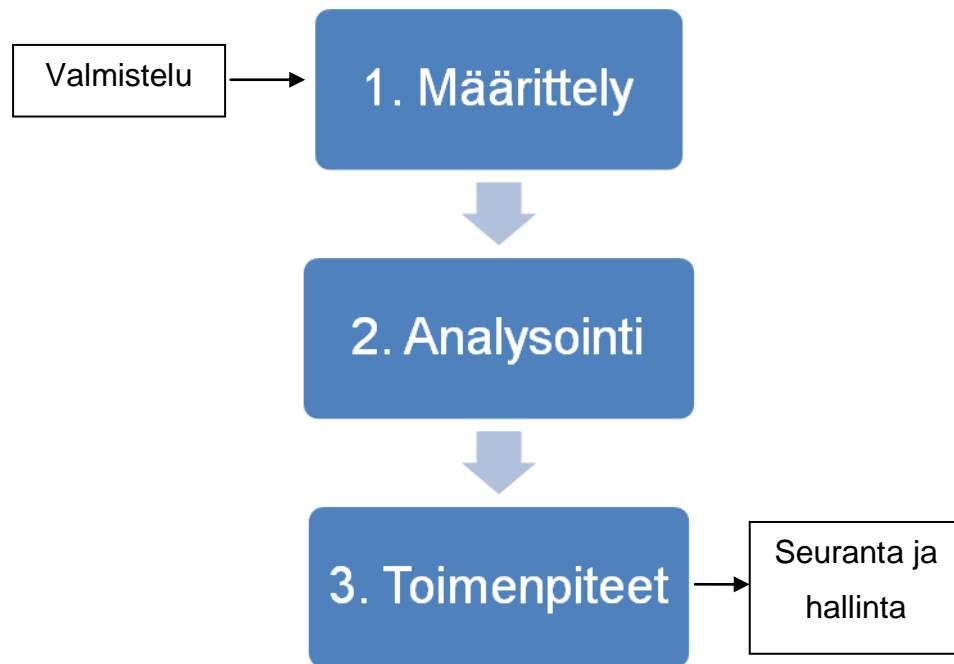
Prosesseja tulisi jatkuvasti hallita ja kehittää prosessijohtamisen kautta. Parantamisen taustalla tulisi olla organisaation strategiat, visiot ja toimintaperiaatteet jotka ohjaavat koko organisaation toimintaa. Muutokset eivät ole kertaluontoisia vaan ne johtavat jatkuvaan kehitykseen, jos vain johto pystyy tarjoamaan riittävät resurssit sekä selkeät ohjeet ja tavoitteet. Muutostyöllä voi olla useita tavoitteita. Tavallisimmin tavoitteena on toiminnan tehostaminen, toiminnan laadun ja palvelutason parantaminen, ongelmatilanteiden hallinta sekä kustannussäästöt. Käytännössä tavoitteita voidaan saavuttaa asioiden uudella keskittämisellä, päällekkäisten työvaiheiden poistamisella tai rinnakkaisvaiheiden lisäämisellä läpimenoajan nopeuttamiseksi. Yleensä moninkertaisia hyväksyntöjä halutaan vähentää sekä prosessin käytettävyyttä, mitattavuutta ja luotettavuutta parantaa. (JUHTA 2012, 3.)

### 3.3 Riskien hallinta

Suurimmat riskit hankintatoimessa johtuvat tulevaisuuden arvaamattomuudesta. Ennakoimattomat tapahtumat voivat häiritä erityisesti materiaalivirtojen ja logistiikan ohjausta. Laajat ja joustamattomat hankinta- ja toimitusketjut ovat riskialttiita ja nopeista muutoksista saattaa olla suurta haittaa koko organisaatiolle. Riskit voivat olla joko ulkoisia, kuten luonnonilmiöt ja hankintamaan poliittiset tilanteet, tai sisäisiä, kuten toimitushäiriöt, valuutta- ja henkilöriskit. Ulkoisia riskejä ostaja ei pysty kontrolloimaan toisin kuin sisäisiä. (Waters 2009, 493.)

Kun yritys ulkoistaa hankintatoimintojaan, saattaa yhtenä päätökseen vaikuttavana tekijänä olla hankintariskien välttäminen. Niinpä osto-organisaation tulisi olla tietoinen mahdollisista riskeistä, ja hallinnassa olevia riskejä täytyy pystyä

ohjaamaan mahdollisimman hyvin. Riskienhallintaan Waters (2009, 477) esittää kolme toimenpidettä, jotka on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3 Riskien hallinnan kolme toimenpidettä (mukaillen Waters 2009, 477).

Ensimmäisessä kohdassa tunnistetaan ja määritellään hankinnan toimintojen mahdollisia riskejä ja niiden vaikutuksia toisiinsa. Seuraavaksi analysoidaan tunnistettujen riskien vaikuttavuutta, joka koostuu riskin todennäköisyydestä tapahtua ja mahdollisten seurausten vakavuudesta. Arvioinnilla riskit voidaan laittaa järjestykseen vakavuuden perusteella, mikä auttaa resurssien kohdistamisessa oikeiden riskien eliminointiin. Viimeiseksi suunnitellaan toimenpiteet mahdollisten riskien varalta. Tavallisimmin nämä toimenpiteet voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan sen perusteella, yritetäänkö estää riski itsessään, pienentää seurauksia vai odotetaanko tapahtumien arviointia ennen toimenpiteiden laatimista. (Waters 2009, 477–478).

Koko riskienhallintaprosessi on myös jatkuvan seurannan ja hallinnan kohteena. Kun toimintaympäristö muuttuu, saattaa uusia mahdollisia riskejä syntyä ja vanhoja jäädä pois. Tämän takia onkin syytä pitää hallintajärjestelmää joustavana sekä määritellä uudelleen ja analysoida riskejä tasaisin väliajoin. (Waters 2009, 494).

Kuten kappaleessa 2.1. mainittiin, ISOY:n liiketoiminnassa tulisi kartoittaa ja hallita Kiinasta tehtävien hankintojen prosessivaiheen riskejä. Yleisimmiksi sisäisiksi, eli hallittaviksi, riskeiksi nimettiin toimitus- ja laatuongelmat. Olennaisena osana näiden riskien eliminoinnissa on asioista kasvotusten sopiminen, tarkka tuotannon valvonta, luotettavien toimittajien verkosto- ja henkilökohtaisella tasolla olevat suhteet sekä tavaran tarkistuttaminen ennen lähetystä Suomeen. Lisäksi suurimmat ongelmat johtuvat yleensä ostajan perehtymisen puutteesta. Ennalta valmistautuminen ja paikalliseen käyttäytymisetikettiin tutustuminen ovat tärkeitä. (Kauhanen 1999, 231–234; Arho Havren & Rutanen 2010, 156–163.)

Nuutila (2009, 40) haastatteli eri toimialojen yrityksiä, joilla oli vientiä Kiinan markkinoille ja sai tuloksia yritysten mielikuvista kiinalaisista kauppakumppanina. Tuloksien mukaan pk-yritysten mielikuvat ovat negatiivisia ja kiinalaisten kanssa asiointi koettiin vaikeaksi johtuen pääasiassa kulttuuritekijöistä. Erityisesti pk-yritykset kokivat Kiinan kaupan haasteena kiinalaisten yritysten epäluotettavuuden ja arvaamattomuuden, vaikka Kiinan markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet kiinnostivat (Nuutila 2009, 37, 40). Toisaalta taas Vuorela (2013, 47–48) haastatteli henkilöä, joka on tuonut tavaraa Kiinasta 13 vuoden ajan. Haastattelun tulosten mukaan Kiinan kauppaan liittyviä ongelmia voidaan ehkäistä yrityksen kokemuksella kiinalaisten kanssa toimimisesta, kulttuurituntemuksella sekä laajoilla verkostoilla luotettavia vakio-toimittajia.

### 3.4 Toimittajien valinta

Hyvän kiinalaisen yhteistyökumppanin löytäminen vaatii työtä ja aikaa, sillä vaikka Kiinassa on paljon potentiaalisia toimittajia, epäluotettavia toimittajia on vielä enemmän (Kauhanen 1999, 231–234). Juhantilan (2004) mukaan ostostrategialla haluttujen operatiivisten tulosten saavuttamiseksi täytyy tarkoin harkita, keiden kanssa yhteistyötä tehdään. Hän esittää, että yritysten toimittajanvalintaprosessi voidaan jakaa tavallisimmin kuuteen peräkkäiseen vaiheeseen:

1. Liiketoimintasuhdetarpeiden määrittely (sisäiset rakenteet ja strategiat)



2. Potentiaalisten yhteistyökumppanien haku ja tunnistaminen
3. Potentiaalisten yhteistyökumppanien seulonta
4. Yksiselitteinen valintapäätös
5. Yhteistyösuhteen luominen
6. Jatkuva ylläpito, molemminpuolinen arviointi ja suhteen lujittaminen

Yleensä, vaikka oston tärkeys olisikin tiedostettu yrityksessä, käytännössä yrityksen toimittajanvalintaprosessi keskittyy lähinnä toiseen, kolmanteen ja neljänteen kohtaan. Näin toimittajayhteistyöstä ei saada kaikkea hyötyä irti (Juhantila 2004.)

Jotta toimittajayhteistyö toimisi, tulisi asetettujen tavoitteiden olla sellaisia, jotka luovat molemmille osapuolille konkreettista lisäarvoa ja hyötyä. Suhteita ylläpidetään luottamuksella ja sitoutumisella, mitkä ovat saavutettavissa pitkällä aikavälillä (Juhantila 2004). Markkinoinnissa on tavallisesti ajateltu henkilökohtaisten kontaktien, ammattimaisuuden ja henkilökemioiden vaikuttavan luottamuksen rakentumiseen asiakkaan ja myyjän välillä. Näillä tekijöillä on huomattu olevan vastaavanlainen vaikutus myös ostaja-toimittajasuhteissa (Gadde & Håkansson 2001, 107). Toimittajanvalinnan yhteydessä tulisi käyttää tarpeeksi kattavaa menettelytapaa ja tähdätä pitkän tähtäimen yhteistyöhön, sillä todellinen hyöty ja lisäarvo syntyvät vasta pitkällä aikavälillä. Kuitenkin täytyy muistaa, että jokainen ostotapahtuma on erilainen, ja strategiaa tulisi soveltaa tilanteen mukaan. Sama pätee myös toimittajan valintaan varsinkin, jos tuotevalikoima on erittäin laaja ja hankintaprojektit huomattavan eriarvoisia. Kaikkien toimittajien kanssa ei tarvitse tähdätä syvään yhteistyöhön, vaan ostajan täytyy valita, mitkä projektit ja tuotteet vaativat suurta panostusta toimittajien arviointiin ja kehittämiseen. (Juhantila 2004.)

Ostopalveluita myyvässä yrityksessä lähes kaikkien toimittajien kanssa pyritään tekemään yhteistyötä yli projektirajojen. Yrityksellä on jo valmiina laaja toimittajaverkosto, joten aloitusvaiheen toimittajakartoitusta harvoin tarvitaan, vaikka kyseessä olisikin uusi asiakas ja tuote. Kuitenkin on tärkeä pysyä mukana liiketoimintaympäristön muutoksissa, jotta asiakkaalle voidaan tarjota paras mahdol-

linen ratkaisu. Täten tärkeään rooliin nousee toimittajien systemaattinen kilpailuttaminen, jota tarkastellaan seuraavaksi.

### 3.4.1 Kilpailuttaminen

Perinteisesti ostajat ovat kilpailuttaneet toimittajia melko passiivisesti. Tyypillisesti tarjouspyyntöjä on lähetetty tiedossa oleville tutuille ja aktiivisesti yhteyttä ottaneille toimittajille. Kilpailuttamisen lähtökohtana on yleensä kilpailukyvyyn varmistaminen ja toimittajien kustannusten minimointi. Kilpailun kiristyessä ja toimintaympäristön muuttuessa koko ajan hektisemmäksi, on ostajan kuitenkin siirryttävä aktiivisemmän kilpailuttamisen malliin. Tämä voi tarkoittaa tiivistäkin yhteistyötä toimittajan kanssa tuotteen, palvelun tai toimintatavan kehittämisessä. Mitä monipuolisempaa yhteistyötä toimittajan kanssa harjoitetaan, sitä enemmän tietoa, taitoa ja osaamista vaaditaan osto-organisaatiolta. Varsinkin jos toimittaja on lähtöisin kokonaan toisesta kulttuurista, voi kanssakäyminen olla suhteellisen haastavaa johtuen muun muassa kielestä ja koulutuksesta sekä käytännön toimintamalleista ja yleisistä kauppatavoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 78–79.)

Ostajan työn yhtenä keskeisimpänä haasteena voidaan pitää tasapainottelua tehokkaan ajankäytön ja aktiivisen toimittajien etsimisen välillä. Ostajan tarvitsee harkita, kuinka aktiivisesti uusia toimittajia etsitään, mistä niitä parhaiten löytää ja kuinka niitä hyödynnetään. Lisäksi täytyy pystyä päättämään, kuinka syvää yhteistyötä toimittajan kanssa tehdään, jotta löydetään jokaiseen tilanteeseen paras tasapaino kilpailutilanteen luomisen ja toimittajan kehittämisen välillä. Tämä kaikki vaatii organisaatiolta järjestelmällisyyttä ja esimerkiksi tarjouspyyntöjen lähettäminen tulisi olla vakinaistettu prosessi, joka olisi yhtenevä joka kerta. Sen avulla uusien toimittajien kartoittaminen sekä muun muassa tarjouspyyntöjen vertailu helpottuisi ja ajankäyttö tehostuisi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 78–79.)

## 4 ISOY:N NYKYTILANTEEN KARTOITUS

Tällä hetkellä koko ISOY:n yritystoimi perustuu täysin projektiluontoiselle työkentelytavalle, jossa lähtökohtana on asiakaslähtöisyys. Hankintaprosessi käynnistyy kun asiakkaalta saadaan kysely eli tarjouspyyntö. Tämä toimitetaan eteenpäin muutamalle vakio-toimittajalle ja tarpeen vaatiessa etsitään lisää potentiaalisia toimittajia. Kun toimittaja vastaa tarjouspyyntöön, voidaan tuotteet sitten tarjota asiakkaalle. Tässä vaiheessa asiakas joko hyväksyy tai hylkää tarjouksen. Jos asiakkaalta tulee tilaus, lähetetään tilaus myös toimittajalle. Jos kyseessä on uusi tuote tai uusi toimittaja suorittaa ISOY tarkkaa laadunvalvontaa muun muassa tehdaskäynnerein. Joidenkin vakioasiakkaiden tapauksissa (kenelle toimitetaan esimerkiksi varastotuotteita) voi hankintaprosessi saada impulssinsa suoraan tilauksesta.

### 4.1 SWOT-analyysi

Yrityksen hankinnoista vastaavalle henkilölle suoritettiin kysely kartoittamaan yrityksen ostojen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Lisäksi kirjoittaja on työskennellyt yrityksen hankintojen parissa viimeiset neljä vuotta ja kerännyt näin omia kokemuksia ja havaintoja. Kyselyn vastausten ja omien havaintojen pohjalta laadittiin oheinen nelikenttä (Taulukko 1) kuvaamaan ISOY:n hankintojen nykytilaa.

Taulukko 1 SWOT-nelikenttä.

	+	-
Sisäinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaslähtöisyys</li> <li>• Vuosien kokemus Kiinan markkinoilta</li> <li>• Laaja toimittajaverkosto</li> <li>• Tarvittaessa tuotekehitysosaamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei hankintastrategiaa</li> <li>• Ei toimintamallia</li> <li>• Ei prosessikaaviota</li> <li>• Pienet henkilöstöresurssit</li> <li>• Ei selkeää vastuunjakoa</li> <li>• Dokumentointi ja doku-</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvät huolintasopimukset</li> </ul>	<p>mentointityökalut puutteellisia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei resursseja tai toimintatapaa hallita suurempia projektikonaisuuksia (jos yritys vielä kasvaa)</li> <li>• Ei markkinointia</li> <li>• Ei myyntiosaamista</li> <li>• ATK:n hyödyntäminen heikkoa</li> </ul>
Ulkoinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailun vähäisyys</li> <li>• Kiina- ja hankintaosaamisen kysyntä kasvussa</li> <li>• Halvat hinnat</li> <li>• Laaja valikoima</li> <li>• Liiketoiminta koko ajan kasvussa</li> <li>• Tuottava toiminta</li> <li>• Henkilöstön jatkuva halu oppia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnettuus on vähäistä</li> <li>• Kiinan kasvava hintataso</li> <li>• Ei kokemusta muista kuin Kiinan markkinoista, mikä voi vaikeuttaa toiminnan laajentamista</li> <li>• ISOY:n uskottavuus kärsii jos toimittajalla laatuongelmia</li> </ul>

Nämä tulokset on tärkeä ottaa mukaan yrityksen strategiatyöhön, jotta toiminnan tehokkuus säilyisi vaikka yritys jatkaisikin kasvuaan. Olisi syytä miettiä toimintatapoja, joilla eliminoidaisiin heikkouksia ja käännettäisiin uhat mahdollisuuksiksi. Tässä työssä esitetyillä toimenpiteillä keskitytään erityisesti seuraavien heikkouksien eliminointiin:

- Ei toimintamallia
- Ei prosessikaaviota
- Dokumentointi ja dokumentointityökalut puutteellisia

Työn tarkoituksena on luoda yritykselle helpot ja tehokkaat dokumentointityökalut. Ensin yritykselle luodaan yleinen prosessikaavio, jota projektit enemmän tai

vähemmän mukailevat. Kaavion pohjalta lähdetään rakentamaan dokumenttien pohjia. Koska yrityksen toiminta on projektiluontoista, on tärkeää, että nämä dokumentit ovat yhtenäisiä riippumatta projektista. Yhtenevät dokumentit auttavat myös osaltaan luomaan helpon yleisen toimintamallin jokaiselle projektille ja vertailemaan toimittajia keskenään. Tämä puolestaan edistää tehokkuutta ja tiedonkulkua, mikä puolestaan luo hyvät mahdollisuudet yritykselle kasvattaa toimintaansa. Lisäksi uusien työntekijöiden palkkaaminen ja perehdyttäminen helpottuu, mikä myös edistää kasvua.

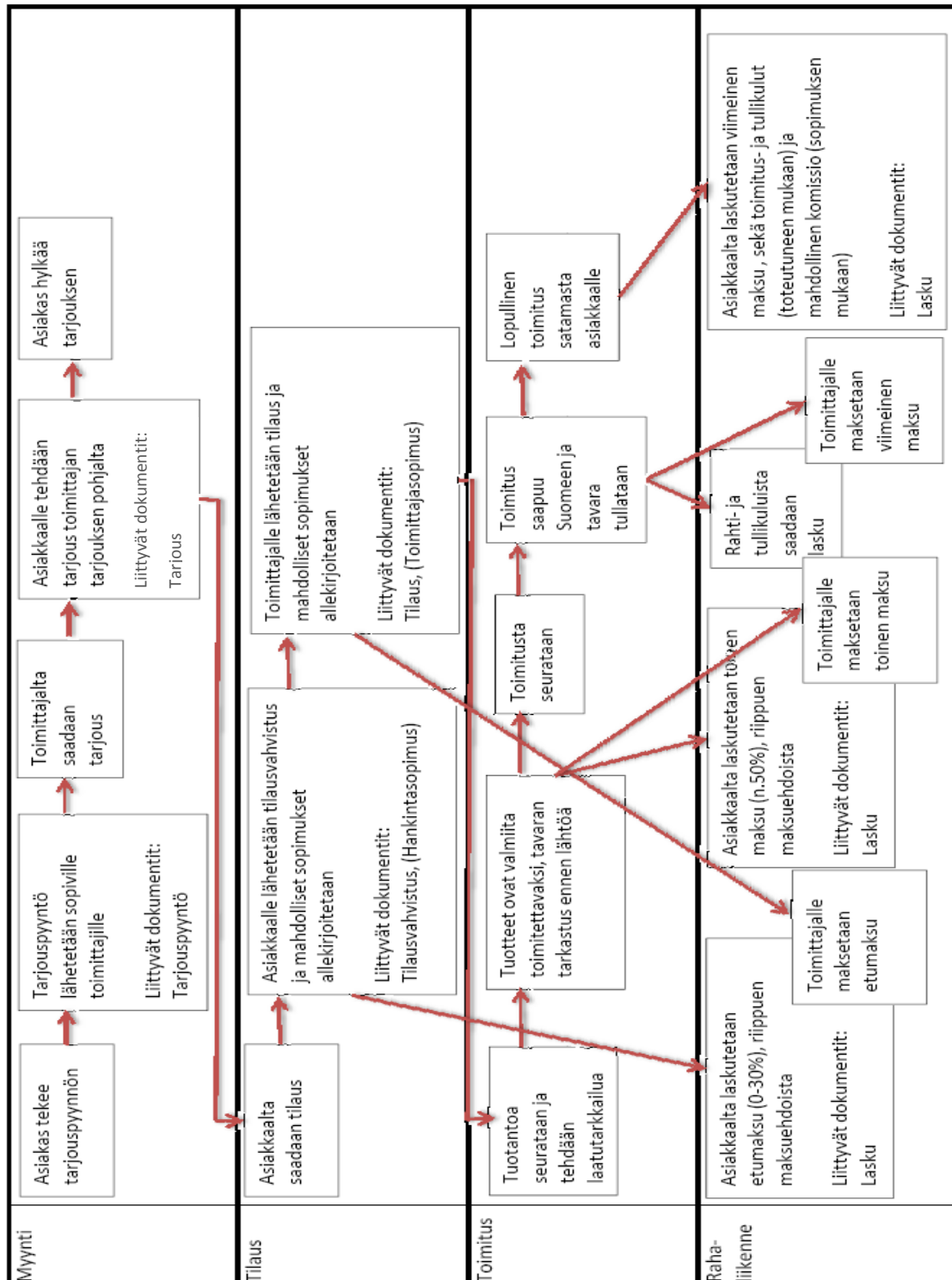
## 5 ISOYN HANKINTAPROSESSI

### 5.1 Prosessikartta

Kuvion 4 prosessikartassa on kuvattu yrityksen nykyistä toimintaa. Ensiksi kuvataan ISOY:n ostoprojektin työnkulkua yleisellä tasolla. Koko prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan aloitteesta, kun tältä saadaan tarjouskysely. Tarjouskysely lähetetään eteenpäin toimittajille. Tuotteesta riippuen voidaan käyttää vakiintunutta toimittajaa tai etsiä uusia mahdollisia toimittajia. Tavallisimmin tarjouspyyntö lähetetään 1-3 toimittajalle. Seuraavaksi toimittajalta saadaan tarjous, jota muokataan ennen asiakkaalle lähettämistä. Tarjotut hinnat ovat asiakaskohtaisia. Joissakin tapauksissa asiakkaan kanssa on sovittu projektikohtaisesta komissiopalkkiosta, jolloin hintaan lisätään vain valuuttariskin kattava vara. Toisissa tapauksissa taas käytetään katetuottohinnoittelua, jolloin komissiota ei veloiteta. Laskelmien jälkeen asiakkaalle tehdään tarjous, joka joko hyväksytään tai hylätään. Myyntivaiheessa tarvittavia dokumentteja ovat tarjouspyyntö ja tarjous. Prosessin tehokkuuden ja automaattisuuden kannalta tärkeää olisi, että tarjouspyyntö muokkautuisi tarjoukseksi mahdollisimman helposti.

Seuraavaksi, jos asiakas hyväksyy tarjouksen, siirrytään tilausvaiheeseen. Asiakkaalle lähetetään tilausvahvistus ja mahdollinen sopimus allekirjoitetaan. ISOY ei yleensä laadi asiakkaidensa kanssa erillisiä sopimuksia, joten hankintasopimus tulee tarvittaessa asiakkaalta. Tässä vaiheessa tilaus lähetetään myös toimittajalle. Vakiotoimittajiensa kanssa ISOY sopii ehdoista tilauksella ja erillistä hankintasopimusta ei tarvita. Uusien toimittajien kanssa toimittaessa taas erillinen hankintasopimus voidaan katsoa tarpeelliseksi, varsinkin jos hankintaprojektin loppusumma on merkittävä. Tässä vaiheessa sopimuksen lisäksi tarvittavia dokumentteja ovat tilausvahvistus ja tilaus, joka tulisi pystyä johtamaan tarjouksesta vaivattomasti.

Viimeisenä vuorossa on toimitusvaihe, joka koostuu tuotannosta sekä huolinnasta. Varsinkin uusia toimittajia käyttäessä tuotantoa seurataan aktiivisesti ja toimitus tarkistetaan ennen kuin se lähtee maasta. Sen jälkeen kuljetusta seurataan ja sen saapuessa Suomeen on vuorossa tullaus sekä lopullinen toimitus asiakkaalle.



Kuvio 4 Prosessikartta ISOY:n tavallisimmasta hankintaprojektista.

Yhteenvedona koko projekti voidaan tavallisesti jakaa myynti-, tilaus- ja toimitusvaiheisiin, minkä vuoksi myös prosessikartta päätettiin projektia vastaavaksi. Vaiheet pilkottiin tehtäviin projektin kuvauksen mukaan. Lopuksi kirjattiin ylös mitkä tehtävät vaativat mitäkin asiakirjoja.

Koska projektien rahaliikenne ei ole yksiselitteinen, haluttiin sen kuvaus liittää prosessikarttaan. Laskutus asiakkaalta ja maksut toimittajille hoidetaan yleensä 1-3 erässä. Tavallisimmin tilausvaiheessa laskutetaan asiakkaalta sekä maksetaan toimittajalle 30 % etumaksua. Toinen erä, mikä on yleensä 50 %, laskutetaan asiakkaalta kun tuotanto on valmis ja kuljetus lähdössä Suomeen. Tässä vaiheessa toimittajalle maksetaan tavallisimmin projektin loppulasku. Viimeinen laskutus asiakkaalta tapahtuu toimituksen yhteydessä, jolloin laskutetaan myös tulli- ja muut huolintakulut toteutuneiden kustannusten mukaan.

## 5.2 Dokumenttipohjat

Asiakirjapohjia luodessa käytettiin mallina Yritystulkki-sivuston valmiita lomakepohjia. Yritystulkki on Jadelcons Oy:n ylläpitämä nettisivu joka kerää yhteen kaikki yrityksen perustamiseen ja yrittämiseen liittyvät perustiedot. Sivuilta löytyy oppaita, työkirjoja ja laskentataulukoita sekä tässä työssä hyödynnettyjä lomakepohjia. Yritystulkki-sivusto tuotetaan jokaisen paikkakunnan yrityspalveluorganisaation toimesta joka on tässä tapauksessa Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy. Tiedot ja materiaalit päivittyvät jatkuvasti ja yksityishenkilöt sekä yritykset saavat vapaasti käyttää niitä omiin tarpeisiinsa, mikä oli pääsyy Yritystulkin käytölle tässä työssä (Yritystulkki 2011). Dokumentit luotiin Excelillä ja tavoitteena oli tehdä niiden käyttö vaivattomaksi siten, että mahdollisimman paljon tietoa siirtyisi välilehdeltä seuraavalle dokumentille. Taulukot lukittiin niin, että vain tarvittavia soluja pystyy muokkaamaan ja tärkeitä kaavoja tai tietoja ei pysty poistamaan. Viimeiseksi soluihin liitettiin kommentteja ja ohjeita helpottamaan käyttöä.



### 5.2.1 Hankintasopimukset

Tarve ISOY:n ja asiakkaan väliselle sopimukselle tulee asiakkaan aloitteesta, joten hankintasopimus pohjaa ei ollut tarvetta luoda. Lisäksi yrityksessä on jo käytössä hyvä toimittajasopimus pohja, joka ei tarvinnut päivitystä, joten hankintasopimukset rajattiin työstä pois.

### 5.2.2 Tarjouspyyntö-, tarjous- ja tilauspohjat

Tarjouspyyntö kannattaa valmistella huolellisesti ja niin, että se sisältää kaikki huomioitavat asiat. Kiirehtiminen saattaa johtaa vääristyneisiin tarjouksiin joiden tarkistaminen ja päivittäminen vievät aikaa ja sitä kautta kasvattavat kustannuksia. Tarjouspyynnössä tulisi määrittää tuotteen yksityiskohdat sekä vaatimukset tarjoukselle, sen laatimiselle sekä jättämiselle. (Kuljetusopas.)

Kuljetusopas.com luetteli muutamia tärkeitä kohtia mitä tarjouspyynnön tulisi sisältää:

- asiakirjan nimi
- toimituksen kohde ja laajuus
- toimitustapalauseke
- toimitusaika
- maksuehtovaatimukset
- tarjousten jättöaika ja -paikka
- tarjouksen voimassaolovaatimus

(Kuljetusopas.)

Liite 1 on toimittajalle lähetettävä tarjouspyyntöpohja. Jos asiakkaalta saatu tarjouspyyntö on kattava, se on helppo muuntaa tarjouspyynnöksi. Toisinaan lisäkartoitus on kuitenkin tarpeen. Seuraavaksi tarjouspyynnölle syötetään tiedot

asiakkaalta saatujen tietojen mukaan. Nämä kaikki tiedot siirtyvät automaattisesti myös muille pohjille. Kun toimittajalta saadaan hinnat, syötetään ne tarjouksenlaskentapohjalle (liite 2). Taulukko tekee hintalaskelmat ja siirtää hinnat asiakkaalle lähetettävälle tarjouspohjalle (liite 3). Kun asiakkaalta saadaan tilaus, voidaan vielä tehdä mahdolliset muutokset tilauspohjaan (liite 4) ennen sen lähettämistä toimittajalle.

Kun tarjousta tehdään asiakkaalle, huomioitavia asioita on tarjouksen voimassaoloaika sekä sitovuus. Lisäksi olisi hyvä merkitä, mikäli tarjous eroaa tarjouspyynnöstä. Tilausvaiheessa hyväksytään tarjotut hinnat ja muut ehdot. Tässä vaiheessa itse sisältöön ei tehdä enää muutoksia, sillä näillä saattaa olla vaikutusta hintaan, mikä johtaa päivitettyyn tarjoukseen. (Kuljetusopas.)

### 5.3 Tilausvahvistus ja lasku asiakkaalle

Tilausvahvistus lähetetään asiakkaalle kun tältä saadaan tilaus. Se on ikään kuin kuittaus vastaanotetusta tilauksesta eikä siis sisältöä enää muuteta. ISOY:llä on käytössään verkossa toimiva Netvisor-talouhallintopalvelu, joka on kehitetty erityisesti pk-yrityksille (Visma Netvisor 2013). Järjestelmän kautta luodaan tilausvahvistus asiakkaalle kun asiakas tekee tilauksen ja projekti syötetään järjestelmään. Lisäksi laskutus tapahtuu Netvisorin kautta. Mahdollisista etumaksuista ja toisista eristä muodostetaan erilliset laskut. Viimeisen maksun yhteydessä, kun projekti saadaan päätökseen, kirjataan tilaus toimitetuksi ja järjestelmä muodostaa koko projektista laskun. Tässä vaiheessa mahdolliset aikaisemmat suoritukset kirjataan miinusmerkkisinä loppulaskulle.

## 6 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli kartoittaa ISOY:n hankintaprosessin tila ja määritellä sen kehityskohdat keskittyen erityisesti hankintaprojektien yhtenäistämiseen ja tehostamiseen. Yrityksen liiketoimintakatsauksen kautta pyrittiin esittelemään toimialaa painottaen yrityksen ydin- eli Kiinaosaamista ja asiakkaan tavoittelemia hyötyjä. Lisäksi teoriaosuudessa käytiin läpi hankintojen kriittisiä osa-alueita silloin, kun yritys myy omaa osto-osaamistaan. Käsiteltäviä asioita oli muun muassa ostostrategia, operatiivinen ostotoiminta ja prosessit sekä hankintariskit sekä toimittajien valinta. Näiden tekijöiden tarkastelun avulla saatiin lähtökohdat tehokkaamman toimintamallin luomiselle ISOY:n hankintoja varten.

Case-yrityksen nykytilan kartoitukseen tarvittavat tiedot saatiin kyselyllä ja omaan työkokemukseen perustuvilla havainnoilla. Näiden pohjalta laadittiin SWOT-analyysi. Analyysin laatimiseen käytettiin myös paljon omia havaintoja perustuen omaan työkokemukseen yrityksen hankintojen parissa. Analyysin pohjalta päätettiin luoda hankintaprojekteja kuvaava prosessikartta sekä dokumentointityökalu. Nämä työkalut antavat joka projektille saman yleisilmeen, helpottavat projektien ja toimittajien mittaamista ja vertailua sekä tehostavat työn tekoa.

Työn avulla selvitettiin, että yrityksen nykyisen hankintaprosessin tila oli hyvä. Tästä syystä prosessikartassa päädyttiin kuvaamaan nykytilaa, eikä haluttua kuvitteellista tilaa. Prosesseja tulisi kuitenkin jatkuvasti hallita sekä kehittää ja luotu prosessikartta onkin hyvä lähtökohta muutostyölle. Lisäksi se on hyvä työkalu uuden henkilöstön perehdyttämisessä jos yritys päättää laajentaa.

Jatkotoimenpiteinä tälle työlle voisi olla tutkimus luotujen mallien toimivuudesta käytännössä, sillä käytännön testaaminen oli rajattu työstä pois. Toimeksiantajan toiveena oli, että dokumentointityökalun avulla hankintaprosessi tehostuisi ja yksinkertaistuisi sekä hankintaprojektit yhtenäistyisivät. Jatkotutkimus voisi tutkia näiden seurausten toteutumista tarkemmin. Lisäksi SWOT-analyysissä nou-

si esille myös muita kehityskohteita, joihin yrityksen olisi hyvä paneutua varsinkin, jos se haluaa kasvattaa toimintaansa tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Aminoff A., Hyppönen, R., Pajunen-Muhonen H., 2004. Kauppalehden Johtamisen käsikirja, Osto- ja Logistiikkajohtaminen. Hankinnan kehityskaari. Helsinki: Kauppalehti. Saatavilla: <http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.turkuamk.fi/book/osto-ja-logistiikkajohtaminen/osto-ja-ostologistiikka/hankinnan-kehityskaari>.

Arho Havren S. & Rutanen P., 2010. Menestyvä liiketoiminta Kiinassa. Juva: WSOYpro.

Dromberger S., 1998. The Contracting Organization. A Strategic Guide to Out-sourcing. New York: Oxford University Press.

Gadde L-E. & Håkansson H. 2001. Supply network strategies. Australia: John Wiley & Sons.

Hollensen S, 2007. Global marketing: A decision-oriented approach. Pearson education.

Iloranta K. & Pajunen-Muhonen H., 2012. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3. uud. laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Indigo Sourcing Oy 2012. Varteenotettava kumppani Kiina hankintoihin - Yritysesittely.

Jansson H. & Sandberg S., 2008. Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region. Journal of International Management, 14(1), 65-77.

Juhantila, O-P., 2004. Kauppalehden Johtamisen käsikirja, Osto- ja Logistiikkajohtaminen. Ostostrategiat. Helsinki: Kauppalehti. Saatavilla: <http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.turkuamk.fi/book/osto-ja-logistiikkajohtaminen/osto-ja-ostologistiikka/ostostrategiat>.

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Versio: 5.10.2012. Viitattu: 16.5.2014. Saatavilla: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>

Jykes- Yritystulkki. Lomakkeet. Luettu 13.1.2014. <http://www.yritystulkki.fi/alue/jykes/index.php?page=3107&lang=1>

Kauhanen T., 1994. Kiina markkina-alueena. Helsinki: Fintra.

Kauhanen T., 1999. Kiinan markkinat- haasteita ja mahdollisuuksia. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kaupanesteselvitys. 2005. Suomalaisten yritysten kohtaamat kaupanesteet ja keinot niiden poistamiseksi. Ulkoasiainministeriö. Viitattu 28.3.2014. Saatavilla: <http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=15006&GUID={E008D226-03A7-40B9-9E17-2BD9998B6E6C}>

Kiiha J., 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Talentum.

Kiinan kauppapoliittinen maaohjelma – kevät 2008. Viitattu 28.3.2014. Saatavilla: <http://www.finland.cn/Public/download.aspx?ID=26693&GUID=%7BC3A8A451-294C-4AA9-870F-237EDBF80724%7D>

Kiiskinen S., Linkoaho A., & Santala R., 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo-Iloranta WSOY.

Korhonen H. & Lintunen M., 2001. Johtajahanhi ja tiikeri. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuljetusopas. Ostaminen. Viitattu: 16.5.2014. [www.kuljetusopas.com](http://www.kuljetusopas.com) > Hankinta > Ostaminen.

- Lumijärvi O-P., 2007. Huipulla – Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Helsinki: WSOY.
- Neilimo K., 2009. Kaupan kansainvälistyminen. Kaupasta kaikille, 27. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Nuutila J., 2009. Kiinaan viennin haasteet suuren ja pk-yrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampere: Pirkanmaan Ammattikorkeakoulu.
- Olhager, J., 2003. Strategic positioning of the order penetration point. International journal of production economics. Vol. 2003, no. 85, s. 319–329.
- Pajarinen M., 2001. Ulkoistaa vai ei- Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Taloustieto.
- Ritvanen V. & Koivisto E. 2007. Logistiikka PK – yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Ritvanen V. 2008. Purchasing and supply management capabilities in Finnish medium-sized enterprises. Lappeenranta: Digipaino.
- Sakki J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen b to b prosessi. Espoo: Hakapaino.
- Sakki J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen b to b prosessi. Helsinki: Hakapaino.
- Waters D. 2009. Supply chain management: an introduction to logistics. 2nd edition. Palgrave Macmillan.
- Visma Netvisor 2013. Taloushallinto ja toiminnanohjaus pilvipalveluna. Viitattu: 15.5.2014. [www.netvisor.fi](http://www.netvisor.fi).
- Vuorela T. 2013. Kiinalaisten huonekalujen tuontiprosessin haasteet. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Vaasa: Vaasan Ammattikorkeakoulu.
- Yritystulkki 2011. Yritysesittely. [www.yritystulkki.fi](http://www.yritystulkki.fi) > yritysesittely.



## Liite 2. Tarjouslaskelmat

A1	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Projekti	Projektin nimi	Määrä	Yksikkö	päivämäärä	Yhteensä veroton	päivämäärä	ostohinta	yhteensä			
rivi	tuote	Määrä	Yksikkö	Yks. Hinta	Yhteensä veroton		ostohinta	yhteensä			
1					- €			- €			kate%
2					- €			- €			
3					- €			- €			
4					- €			- €			
5					- €			- €			
6					- €			- €			
7					- €			- €			
8					- €			- €			
9					- €			- €			
10					- €			- €			
11					- €			- €			

Tähän sarakkeeseen tuotteen ostohinta

päivämäärä

Muodostuu automaattisesti ostohinnasta ja halutusta katteesta

Apurivejä voi lisätä normaalisti maalimalla riviä ja valitsemalla välväkköä "lisää" Vain päärivit (numeroidut) siirtyvät tarjoukselle

Sarakkeeseen merkitään haluttu kate prosentteina, minkä mukaan yks. Myyntihinta määräytyy

Aloitukset Lisää Sivun asettelu Kaavat Tiedot Tarkista Näytä  
 Tekstintarkistus Kommentit  
 Näytä tai piilota kommentit  
 Näytä kaikki kommentit  
 Näytä käsikirjoitus  
 Poista taulukon suojaus  
 Suojaa työkirja / jättä muutokset  
 Suojaa ja jaa työkirja  
 Salli käyttäjien muokata alueita  
 Suojaa jaa työkirja / jättä muutokset

Laskelmat Tarjous asiakkaalle



## Liite 3. Tarjous asiakkaalle

Aloitus		Lisää		Sivun asettelu		Kaavat		Tiedot		Tarkista		Näytä	
einkirjoitus		Oheistiedot		Synonymisanasto		Käännä		Uusi kommentti		Poista		Edellinen Seuraava	
Tekstintarkistus												Näytä tai piilota kommentti	
												Näytä kaikki kommentit	
												Näytä käsikirjoitus	
Q10													
INDIGO SOURCING		Indigo Sourcing Oy		Tikanmetsätie 20		40520 Jyväskylä		1560163-4		Tel: 040-5686579		info@isoy.fi, www.isoy.fi	
								TARJOUS		00.00.0000		Päivämäärä	
Asiakkaan tiedot								Tarjousnumero					
								Yhteyshenkilö					
								Yhteystiedot					
								Tarjous voimassa					
Kiitämme mielenkiinnostanne yritystämme kohtaan. Tarjoamme seuraavasti:													
Tuote		Määrä	Yksikkö	Yks. Hinta	Yht. Veroton	ALV 24%	Yht. Verollinen						
0		0	0	- €	- €	- €	- €						
0		0	0	- €	- €	- €	- €	Apuriveille voi kirjoittaa vapaasti ja niitä voi lisätä normaalisti					
0		0	0	- €	- €	- €	- €						
0		0	0	- €	- €	- €	- €						
0		0	0	- €	- €	- €	- €						
0		0	0	- €	- €	- €	- €						
						Veroton	ALV 24%	Verollinen					
				YHTEENSÄ		- €	- €	- €					
Toimitusaika				Maksuehdot									
Toimitusehto				Laskutusosoite									
Toimitusosoite				Muut ehdot									
Laskelmat Tarjous asiakkaalle													
nis													

## Liite 4. Tilaus toimittajalle

ABC Oikeinkirjoitus Oheistiedot Synonymisanasto Käännä Tekstintarkistus

Uusi kommentti Poista Edellinen Seuraava Näytä tai piilota kommentti Näytä kaikki kommentit Näytä käsinkirjoitus Poista taulukon suojaus

N10

1	<b>INDIGO SOURCING</b>	Indigo Sourcing Oy	Tel: 040-5686579	VAT FI: FI15601634
2		Tikanmetsätie 20	Email: info@isoy.fi	www.isoy.fi PVM
3		40520 Jyväskylä Finland		
4			Projektinimi tulee automaattisesti kyselyltä	31.3.2014
5	ORDER/	0		
7	<b>1. Commodity &amp; Specification</b>			
8	Product	Details	Quantity	Yksikkö
9		Length Height Width	Pcs	Total
10	<p>Kuva tähän sarakkeeseen (Rivejä pystyy lisäämään ja korkeutta muokkaamaan normaalisti)</p>	<p>Halutut yksittäiskohdat, esim. L/H/W/material (Alaotsikoita voi muokata vapaasti)</p>		
11				
12				
13				
14				
15	<b>2. Total Contract Price</b>			- €
16	<b>3. Payment terms</b>			% Amount
17	Against B/L			- €
18	Second payment against proforma invoice and site inspection report			- €
19	Final payment when good has been received	Toimitusehto, -aika, ja -osoite (+Muuta haluttua)		- €
20	<b>4. Guarantee of quality</b>			
21	The seller shall guarantee all parts of specified in phase 1 are in respects with the quality,specification and performance as stipulated in this contract. The guarantee period for items is 24 months after installation and			
22				
23				
24	<b>5. Delivery terms</b>			
25				
26				
27	<b>6. Attachments</b>			

Inquiry Order Calculations

Valmis