

Toimittajavalinta

Case: Koskisen Oy laakereiden hankinta

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2023

Noora Nykänen

Tiivistelmä

Tekijä Noora Nykänen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 44 + 1 liitesivu	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Toimittajavalinta Case: Koskisen Oyj laakereiden hankinta		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio Koskisen Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka toimittajavalinta tapahtuu hankintaprosessissa. Tavoitteena oli tutkia aihetta tapauskohtaisesti toimeksiantajayrityksen osalta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsiteltiin hankintaa ja sen analysointimenetelmiä, kuten spend-analyysiä sekä portfolioanalyysiä. Lisäksi käsiteltiin hankintaprosessia ja sen eri vaiheita. Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin myös tarkemmin toimittajavalintaa.</p> <p>Tutkimus osuudessa tutkittiin toimittajavalintaa opinnäytetyön toimeksiantajan, Koskisen Oy:n, laakereiden kilpailutuksessa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa aineiston keruu toteutettiin tapahtumakulun kuvauksen menetelmin. Tutkimuksessa luotiin aikajana toimittajavalinnan tapahtumista.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksien perusteella pystyttiin valitsemaan laakereille yksi ensisijainen toimittaja sekä osoittamaan kuinka toimittajien määrä väheni koko hankintaprosessin ajan.</p>		
Asiasanat toimittajavalinta, toimittaja, kilpailutus, hankinta, hankintaprosessi, laakeri		

Abstract

Author Noora Nykänen	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 44 + 1 appendix page	
Title of Publication Supplier selection Case: Koskisen Oy's acquisition of bearings		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration		
Organisation of the client Koskisen Oy		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to determine how supplier selection takes place in the procurement process. Additionally, the goal was to complete research which would give the case company valuable information on supplier selection for bearings.</p> <p>The theoretical portion of the thesis dealt with acquisition and methods of its analysis, such as spend analysis as well as portfolio analysis. In addition, the procurement process and its various stages were discussed. The theoretical section also dealt more closely with supplier selection.</p> <p>The study part examined the choice of supplier in the competition of the bearings of the case company, Koskisen Oy. The study was conducted as a case study in which the collection of data was carried out using methods of description of the course of events. The study created a timeline of events in supplier selection.</p> <p>Based on the results of the thesis, it was possible to select one primary supplier for bearings and show how the number of suppliers decreased throughout the procurement process.</p>		
Keywords supplier selection, tendering, procurement, procurement process, bearing		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja aiherajaukset	1
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	2
1.4	Toimeksiantajan esittely	3
1.4.1	Laakereiden hankinnan nykytila.....	4
1.5	Tutkimuksen rakenne	5
2	Hankinta	6
2.1	Hankinnan määritelmä	6
2.2	Keskitetty ja hajautettu hankinta.....	7
2.3	Proaktiivinen ja reaktiivinen hankinta	8
2.4	Hankintojen taloudellinen merkitys.....	9
2.5	Hankintojen analysointi ja kehitys menetelmät ja työkalut	12
2.6	Julkiset hankinnat.....	18
3	Hankintaprosessi.....	19
3.1	Hankintaprosessin määritelmä	19
3.2	Hankintaprosessin vaiheet	20
3.2.1	Tarvekartoitus	20
3.2.2	Toimittajamarkkinan analysointi	21
3.2.3	Tieto- ja ratkaisupyynnöt.....	21
3.2.4	Tarjouspyyntö.....	22
3.2.5	Toimittajien vastatarjousten vertailu.....	23
3.2.6	Sopimus	24
3.2.7	Toimittajasuhteen hallinta, johtaminen ja ylläpito.....	24
4	Toimittajavalinta.....	27
4.1	Uusien toimittajien etsiminen.....	27
4.2	Arviointi.....	28
4.3	Toimittajasuhteen hallinta.....	29
5	Tutkimus.....	31
5.1	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	31
5.2	Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätökset.....	38
5.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	39
5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	40
6	Yhteenveto	42

Lähteet.....43

Liite 1. Asiantuntija haastattelun kysymykset

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Toimittajavalintaa voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä yrityksen hankinnan osa-alueista. Hankintojen kustannukset vaikuttavat yrityksen tulokseen merkittävästi, joten yritykset ovat alkaneet kiinnittämään toimittajan valintaan yhä enemmän huomiota. Yrityksen kilpailukykyä voidaan parantaa onnistuneella toimittajavalinnalla, koska sen avulla hankintojen kokonaiskustannukset pienenevät. (Ghodsypour & O'Brien 2001, 15.) Toimittajavalinnan merkitys kasvaa jatkuvasti ja kansainvälistymisen myötä toimittajamarkkina on laajentunut valtavasti. Toimittajavalinta pitää sisällään useita kriittisiä päätöksiä, joiden avulla arvioidaan ja valitaan paras yritykselle soveltuva toimittaja. (Nieminen 2016.)

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui toimittajavalinta Koskisen Oy:n laakereiden kilpailutuksessa. Koskisen Oy toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. Aiheen valintaan vaikutti sen ajankohtaisuus ja kiinnostavuus. Aihe on ajankohtainen, sillä toimittajavalinnan merkitys kasvaa jatkuvasti ja vaikuttaa suurelta osin yrityksen tulokseen (Nieminen 2016). Yleisen kiinnostavuuden lisäksi aiheen valintaan vaikutti oma henkilökohtainen kiinnostus hankintaprosessiin ja toimittajavalintaan. Oma mielenkiinto hankintaprosessia ja toimittajavalintaa kohtaan kasvoi ollessani työharjoittelussa Koskisen Oy:n logistiikkaosastolla kesällä 2021. Harjoittelussa pääsin tutustumaan yrityksen hankintaprosessiin ja toimintatapoihin sekä tekemään erilaisia hankinnan työtehtäviä. Opinnäytetyössä selvitetään mitkä toimittajat laakerikategorialle valitaan ja mitkä tekijät vaikuttavat valintaan. Koskisen Oy:lle ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta, joten tutkimuksella on uutuusarvoa toimeksiantajalle. Sen lisäksi yrityksellä oli tarvetta tämän kaltaiselle tutkimukselle.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä tutkimusosuudesta. Teoriaosuus perustuu erilaisiin lähdemateriaaleihin, kuten kirjoihin ja verkkosivuihin. Lähdekirjoina teorian perustana käytetään esimerkiksi Niemisen vuonna 2016 julkaisemaa Hyvä hankinta – parempi bisnes sekä Ilorannan ja Pajunen-Muhosen vuonna 2015 julkaisemaa Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Empiriaosuus perustuu aineistotriangulaatioon, joka koostuu asiantuntijahaastatteluista, asiakirjoista sekä muista dokumenteista.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja aiherajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitkä toimittajat valitaan Koskisen Oy:n laakereiden toimittajiksi tai toimittajaksi. Tavoitteena on selvittää, kuinka toimittajat valitaan ja mitkä tekijät vaikuttavat valintaa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

- Miten laakerikategorian toimittajat valitaan?

Opinnäytetyön apututkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat toimittaja valintaan?
- Miten toimittajia voidaan vertailla keskenään?
- Miten toimittajia karsituu kilpailutusprosessin aikana?

Opinnäytetyössä käsitellään laakereiden kilpailutuksen yhteydessä tapahtuvaa toimittajavalintaa. Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan toimittajavalintaa laakerikategorian osalta. Tähän rajaukseen on päädytty, koska koko varaosakategoria on laaja eikä kaikkien varaosien toimittajavalinta ole samanlainen prosessi, koska joidenkin varaosien hankinnassa tulee ottaa erilaisia seikkoja huomioon. Tähän aihe valintaan on päädytty, sillä laakereiden varastonkierto on nopeaa, ja ne ovat tuotannon jatkuvuuden kannalta kriittisiä varaosia. Tutkimuksessa ei siis tulla käsittelemään muiden tuotteiden tai palveluiden toimittajavalintaa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta, eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus on empiiristä eli se perustuu erilaisiin aineistoihin ja aineistojen analyysiin. Tämä ei kuitenkaan sulje pois tutkimuksen teoreettisuutta, sillä laadullista tutkimusta ei ole mahdollista tehdä ilman teoreettista kiinnekohtaa. Teorialla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa tieteellisen kirjallisuuden ja aiempien aiheesta tehtyjen tutkimusten menetelmien ja analysointi tapojen jäsenneilyä havainnollistamista. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa jostain ilmiöstä ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten avulla. (Alasuutari 2011, 38–40.)

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinta strategioista, jossa tutkimus rakennetaan yhden tai muutaman tarkoituksellisesti valitun tapauksen pohjalta. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi jokin organisaatio tai joukko. Kohteena voi olla myös jonkin prosessi, jos sen tavoiteltuja muutoksia tutkitaan. Tapaustutkimuksen aihe on rajattava ja tarkennettava koskemaan yhtä ilmiötä tai pientä joukkoa ilmiöitä, jotta tutkimus voidaan toteuttaa. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on luoda mahdollisimman monipuolien kuva tapauksesta. Se tapahtuu tutustumalla tapaukseen kokonaisvaltaisesti ja sen vuoksi tapaustutkimuksessa yhdistellään useista eri aineistoja, kuten haastatteluja, asiakirjoja, havainnointia ja muita tapaukseen

liittyviä dokumentteja. Tapausta voidaan tutkia faktanäkökulmasta, konstruktionistisesta näkökulmasta tai kokemusnäkökulmasta. (Koskinen ym. 2005, 154.)

Tapaustutkimukseen soveltuva analyysitapa on tapahtumakulun kuvaus, koska tapaustutkimukset keskittyvät ilmiön tai prosessin kuvaamiseen, jostain tietystä näkökulmasta. Tapahtuman kulun perusteena käytetään aiheistoa, joka siitä on jäänyt. Tapaustutkimuksen aineisto on usein aineistotriangulaatio, koska aineisto koostuu asiakirjoista, muistioista, sopimuksista sekä haastatteluista. Tapauksesta luodaan aikajana, josta ilmenee kaikki tapaukseen liittyvät tapahtumat. Aikajanasta pystytään keräämään tapauksen käännekohtat, joissa on tehty merkittäviä päätöksiä liittyen tapauksen lopputulokseen. Tutkimuksen seuraavana vaiheena on tehdä haastattelut aikajanan pohjalta, jotta tutkimukseen kokemusasiantuntijoiden kokemuksia, näkökulmia ja tulkintoja mukaan. (Laine ym. 2017.)

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkitaan valittua case-yritystä tutkimusaineiston pohjalta ja tutkimus tehdään faktanäkökulmasta. Opinnäytetyön aineistonhankintamenetelmänä käytetään valmiita dokumentteja, jotka kerätään case-yrityksen ostoreskontrasta ja ostojärjestelmästä. Näiden lisäksi käytetään haastatteluja sekä havainnointia eli kyseessä on aineistotriangulaatio. Opinnäytetyössä käytettävät haastattelut suositetaan asiantuntija-haastatteluina. Aineistoa analysoidaan käyttäen tapahtumakulun kuvaus analyysimenetelmää.

1.4 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Koskisen Oy. Koskisen Oy on 1909 perustettu saha- ja levyteollisuuden yritys, jonka toimiala on puun sahaus, höyläys ja kyllästys (Asiakastieto). Koskisen Oy toimipaikkoja sijaitse Kärkölässä, Hirvensalmella sekä Puolassa Toporowissa. Koskisen Oy tarjoaa metsänhoitopalveluita ja käy puukauppaa, sekä jalostaa metsistä sahatavaraa, vaneria, lastulevyä sekä bioenergiaa. Yrityksen tuotteita käytetään esimerkiksi rakentamisessa, kuljetusvälineissä, huonekaluissa ja pakkauksissa. Tuotteiden pääraaka-aineita ovat koivu, kuusi sekä mänty. (Koskisen.) Yrityksen toiminnot ovat nähtävissä alla kuvassa 1:



Kuvio 1. Koskisen Oyj:n organisaattiorakenne (Koskisen)

Vuonna 2022 Koskisen oy työllisti noin 900 henkilöä. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2022 317,7 miljoonaa euroa ja sen oikaistu käyttökate oli vuonna 2022 66,6 miljoonaa euroa. Koskisen Oy (0215581-5) ja Koskitukki Oy (0414841-9) fuusioituivat 1.6.2022 Koskisen Oyj:ksi (0414814-9). (Koskisen 2023.) Koskisen Oyj listautui 1.12.2022 Helsingin Nasdaq pörssiin (Koskisen 2022).

1.4.1 Laakereiden hankinnan nykytila

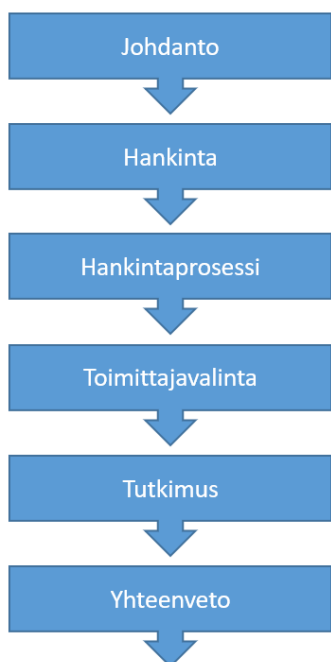
Laakerit ovat tärkeitä tuotannonvaraosia ja niitä tulee olla koko ajan saatavilla, jottei tuotantoa jouduta pysäyttämään yhden puuttuvan varaosan vuoksi. Laakereiden varastonkierto on nopeaa ja sen vuoksi niitä tulisi olla varastossa kunnossapidon saatavilla. Laakereiden toimitusajoissa ja saatavuudessa on havaittu haasteita ja on ollut tilanteita, joissa tarvittavia laakereita ei ole ollut varastossa saatavilla. Haasteiden vuoksi laakereita on ostettu useilta eri toimittajilta ja tehty ostoja ohi sopimuksien. Laakereiden hankinta ei ole kunnolla organisoitua eikä hallittua, vaan laakereita hankitaan useilta eri toimittajilta. Koska laakerilla on useita eri toimittajia, ei volyymiperusteista hintaetua voida hyödyntää. Laakereita hankitaan myös ohi sopimuksien, joka vaikeuttaa laakereiden hankinnan seuraamista ja kontrollointia. Ostoja ohi sopimuksien tehdään, koska sopimuksia ei ole päivitetty eikä kaikkia tarvittavia laakereita ole saatavilla sopimuksellisilta toimittajilta järkevin ehdoin. Ostolaskujen ja ostotilausten määrä on suuri, koska ostetaan useilta eri toimittajilta. Ostolaskujen suuri määrä työllistää ostoreskontraa, muuta talousosastoa ja ostolaskujen tarkastajia sekä hyväksyjä paljon.

Laakeri

Laakeri on yleinen varaosa, jota käytetään useissa erilaisissa laitteissa. Laakerin tehtävänä on pitää kaksi toisiinsa nähden liikkuvaa elementtiä irti toisistaan, toimimalla niiden välissä estäen kitkaa tukemalla ja ohjaamalla pyöriviä elementtejä. Laakerit ovat kuluvia osia ja niitä täytyy vaihtaa, kun niiden käyttöikä on tullut päätökseen. Laakerin käyttöikään vaikuttavat esimerkiksi kuormitus, voitelu, lämpötila ja välitykset. Laakerit jaetaan kahteen kategoriaan, jotka ovat liuku- ja vierintälaakerit. Laakereilla on omat merkintänsä, jotka kuvaavat esimerkiksi suojausta. Laakereita on saatavilla eri mallisia ja kokoisia. Koot määrittyvät sisä- ja ulkohalkisian sekä leveyden mukaan. (SFK 2012.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen pääluku on johdantokappale, jossa esitellään opinnäytetyön perusasiat, jotka ovat tutkimuksen tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset, aihe, aiherajaukset, tutkimusmenetelmät ja toimeksiantajan esittely. Johdantokappaletta seuraa teoreettinen viitekehys, joka koostuu kolmesta pääluvusta. Ensimmäinen teoreettinen kappale on hankinta, jossa määritellään hankinta ja sen merkitys. Myös hankintojen analysointi menetelmä käsitellään tässä kappaleessa. Seuraavassa pääluvussa perehdytään hankintaprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Viimeisessä teorialuvussa käsitellään toimittajavalintaa. Seuraavaksi on empiriaosuus, jossa käsitellään tutkimuksen toteutusta, tuloksia ja johtopäätöksiä. Opinnäytetyön lopussa esitetään lähdeluettelo sekä liitteet. Opinnäytetyön rakenne on nähtävissä kuviossa 2:



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

2 Hankinta

2.1 Hankinnan määritelmä

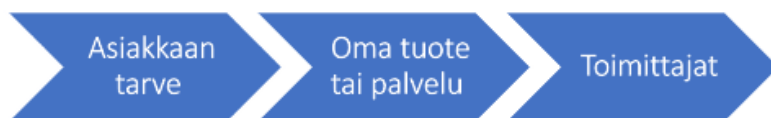
Hankinta käsite määritellään eri tavoin lähteestä riippuen. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015,95) toteavat, että hankinta käsitteen, ja muiden hankintaan liittyvien termien, määritelmiä on niin monta kuin on asiantuntijoita. Hankintaan ja ostoon viittaavat Suomen kieliset termit ovat ristiriitaisia, sillä samoilla termeillä on useampia merkityksiä ja tarkoituksia. Usein myös voidaan havaita termejä käytettävän ristiin, joka vaikeuttaa hankinnan määrittelemistä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015,95). Yrityksissä voidaan käyttää eri termejä kuvaamaan hankintaa, kuten usein termejä osto ja hankinta käytetään toistensa synonyymeinä (Niemi- nen 2016).

Hankintatoimi ohjaa yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa ja onkin yrityksen yksi ydintoiminoista. Hankintatoimen tavoitteena ja tarkoituksena on pyrkiä edistämään yrityksen kustannustehokkuutta eli kilpailukykyä sekä tuoda lisäarvoa asiakkaille koko toimitusketjussa. Sen tehtävänä on huolehtia toimitusketjujen sujuvuudesta sekä toimittajaverkostosta- ja yhteistyöstä. Toimittajien etsiminen, kilpailuttaminen valitseminen ja koko toimittajayhteistyö on hankintatoimen vastuulla. (Ritvanen & Koivisto 2007, 31–32.)

Tyypillisen määritelmän mukaan hankintaa on kaikki toiminta, josta lähetetään yritykselle ostolasku. Tämän määritelmän mukaisesti keskeisintä on, että yritys maksaa saamastaan tavarasta tai palvelusta eli hankinta on yrityksen ja toimittajan välistä kaupankäyntiä. Tämä näkökulma ei kuitenkaan toimi täysin nykypäivänä, sillä hankinnalla tavoitellaan lisäarvoa yritykselle ja asiakkaalle. (Huuhka 2016.)

Hankinnalla tarkoitetaan yrityksen ulkoisten resurssien säätelyä, jonka tarkoituksena on taata yritykselle kaikkien tarvittavien tuotteiden, tarvikkeiden sekä palveluiden saatavuus käyttäen parhaimpia mahdollisia ehtoja. Se on yksi yrityksen tukitoiminto, joka huolehtii yrityksen ydintoimintojen sujuvuudesta, toimittamalla tarvittavat tuotteet ja palvelut oikeaan aikaan. Yrityksen kilpailukykyä voidaan edistää hyvällä hankinnalla, joka tapahtuu kustannustehokkaasti ja tuomalla lisäarvoa asiakkaalle. (Niemi- nen 2016.) Perinteisen- ja modernihankinprosessin erot ovat nähtävissä kuviossa 3.

Perinteinen hankinta prosessi



Moderni hankintaprosessi



Kuvio 3. Perinteinen- ja moderni hankintaprosessi (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 135)

2.2 Keskitetty ja hajautettu hankinta

Hankinta voi yrityksestä riippuen olla, joko keskitettyä, hajautettua tai niiden yhdistelmä. Harvoin mikään yritys pystyy kokonaan jakamaan hankintansa ainoastaan jompaankumpaan, joten useasti yritysten hankinnat ovat keskitetyn ja hajautetun välimaastossa. (Nieminen 2016, 41.) Molemmilla malleilla on hyvät puolensa ja niitä kannattaakin käyttää järkevästi sopivissa tilanteissa ja joskus näiden välinen niin kutsuttu hybridi malli voi olla paras vaihtoehto (Nieminen 2016, 44).

Keskitetty hankinta perustuu ostovolyymien keskittämiseen. Keskittämisen avulla saadaan neuvotteluetua hinnoissa ja muissa kustannuksissa. Keskittämisen avulla voidaan toimittajien kanssa solmia sopimuksia, jotka käsittävät suuren määrän nimikkeitä. Tämän avulla voidaan saavuttaa suuria säästöjä yksikköhinnoissa. Hankintaorganisaatio on tehokkaimmillaan keskitetyssä mallissa, sillä hankintahenkilöillä on mahdollisuus perehtyä ja tutustua tiettyyn kategoriaan ja sen hankintaan. Keskitettyä hankintaorganisaatiota on myös sen

tiivyyden vuoksi helpompi hallita, kehittää ja johtaa. Koska keskittäminen rajoittaa yksiköiden päätöksentekoa, koetaan usein keskitetty malli rajoittavana ja hankalana. Onkin erityisen tärkeää, että hankinnan ja yksiköiden välillä on riittävästi vuorovaikutusta, jottei yksittäisten tarpeiden suhde kokonaisuuteen pääse katoamaan. (Nieminen 2016, 43.)

Hajautetussa hankinnassa päätöksenteko tehdään tulosityksiköissä ja usein hankintapäätös tehdään omasta näkökulmasta parhaalla ja kannattavimmalla tavalla. Tämän vuoksi hajautetussa hankinnassa taloudellinen raportointi on helpompaa ja selkeämpää, koska hankintojen tulosvastuu on yksiköissä. Ostovolyyymi on hajautettua ja sen vuoksi ei voida saavuttaa neuvotteluetua. Hajautetussa mallissa on yleistä, että eri yksiköillä on erilaisia sopimuksia, toimitusehtoja ja hintoja samojen toimittajien kansa. Hajautetun mallin hyötynä voidaan pitää byrokratian ja koordinoinnin vähäistä määrää. (Nieminen 2016, 43–44.)

Yhdistelemällä hajautettua ja keskitettyä hankintaa saavutetaan niin kutsuttu hybridimalli tai keskitetysti ohjatun hankinnan malli, joka yhdistää molempien mallien parhaat puolet. Useissa yrityksissä on käytössä tämä malli niin, että painotetaan enemmän joko keskitettyä tai hajautettua mallia. Hybridi mallin avulla voidaan keskittää volyymituotteiden hallinta hankintaorganisaatiolle, jotta he saavat parhaan neuvotteluedun ja sen avulla halvat ja toimivat ehdot. Myöskin tietyt hankinnat voidaan jakaa yksiköille, jotta toimittaja yhteistyö voi olla tiiviimpää ja turha koordinointi jää pois. (Nieminen 2016, 45.)

2.3 Proaktiivinen ja reaktiivinen hankinta

Proaktiivisella hankinnalla tarkoitetaan ennakoivaa hankintaa. Reaktiivinen hankinta puolestaan on reagoivaa. Näiden kahden menettelytavan suurin ero on suhtautumisessa toimittajamarkkinan muutokseen ja muihin hankintoihin liittyviin muutoksiin. Reaktiivinen pyrkii reagoimaan muutokseen vasta sen jälkeen, kun muutokset toimittajamarkkinassa ovat tapahtuneet. Vastapainona proaktiivinen hankinta pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan toimittajamarkkinassa tapahtumiin muutoksiin ennakoiden ja ohjailemalla muutoksia toivottuun suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015,95.)

Proaktiivinen hankinta tyypillisesti pyrkii etsimään toimittajia, tutkimaan nykyisiä toimittajia, valitsee toimittajia ja ylläpitää olemassa olevia toimittaja suhteita. Proaktiivinen hankintatoimi pyrkii pitämään toimittajien määrän suppeana sekä varastojen määrää pyritään vähentämään. Avoin tiedon siirto on luonnollista proaktiivisessa hankinnassa, koska avointiedonjakaminen on edellytys ennakkoinnille sekä tulevaisuuden analysoimiselle. (Ritvanen & Koivisto 2007,110.) Painopiste proaktiivisessa hankinnassa ei ole ainoastaan päivittäisissä rutiineissa ja tilausten suorittamisessa, vaan hankinnoilla pyritään kehittämään yrityksen toimintoja ja tulosta. Proaktiivisessa hankinnassa tehdään yhteistyötä yrityksen muiden

yksiköiden ja toimijoiden kanssa, jotta yhteistyöstä saadaan mahdollisimman toimivaa ja kannattavaa. Toimittajamarkkinoiden tutkiminen ja mahdollisuuksien löytäminen ovat avainasemassa onnistuneeseen hankintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015,95.)

Reaktiivinen hankinta perustuu laajaan toimittaja verkostoon sekä suureen varastosaldojen määrään turvallisuuden takaamiseksi. Reaktiivisessa hankinnassa hankintoja tarkastellaan kustannuspainotteisesti, hankintaan liittyvät ongelmat annetaan toimittajan hoidettaviksi ja vastuulle. Neuvotteluissa tavoitellaan omaa etua ja voittoa, eikä paneuduta toimittajasuhteen luomiseen tai kehittämiseen. Reaktiivinen hankinta perustuu pitkälti sopimustekniikkaan, sopimusten hallintaan, tilausten tekemiseen ja kilpailutukseen. Kilpailutuksella pyritään alentamaan hankintahintoja ja näin ollen saamaan hankinnan kokonaiskustannuksia alemmas. (Ritvanen & Koivisto 2007, 109–110.) Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja esitetään taulukossa 4.

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on kustannusyksikkö	Hankinta tuottaa lisäarvoa
Hankinta voidaan hajauttaa	Hankinta on keskitetty
Hankinta ei osallistu suunnitteluun	Hankinta osallistuu tuotekehitykseen
Hankinta palauttaa virheelliset tuotteet	Hankinta eliminoi laatuongelmia
Hankinta raportoi tuotannolle	Hankinta raportoi johdolle
Hankinta on tukitoiminto	Hankinta on yksi päätoiminto
Hankinta on rutiinotoiminto	Hankintaa kehitetään pitkäjänteisesti
Hinta on avainasia	Kokonaiskustannus on avainasia
Ongelmat ovat toimittajan vastuulla	Ongelmista vastataan yhdessä
Paljon toimittajia saatavuuden vuoksi	Suurta toimittajamäärää pidetään huonona
Suuret varastot ovat varmuutta	Suuret varastot ovat tuhlausta
Informaatiota ei jaeta	Informaatiota jaetaan toimittajien kanssa
Toinen voittaa niin toinen häviää	Pyritään win-win tulokseen
Hankinta on eriytynyt toiminto	Hankinta on yhteistyössä muiden kanssa
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä	Toimittajien kanssa on tiivistä yhteistyötä

Kuvio 4. Reaktiivinen- ja proaktiivinen hankinta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012,96)

2.4 Hankintojen taloudellinen merkitys

Hankinnat muodostavat hallitsevan osuuden yrityksen kaikista kustannuksista, joten näin ollen hankintojen vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja tulokseen on merkittävä. Yritysten on

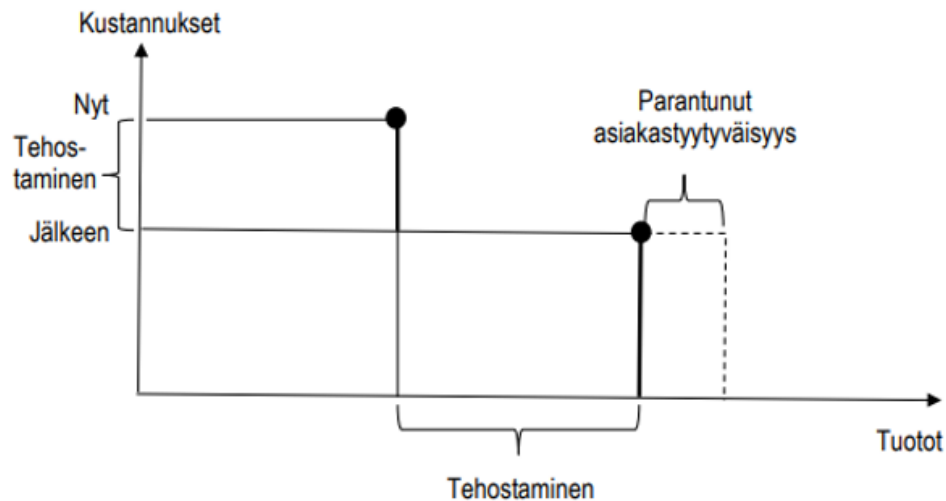
tärkeää panostaa hankintaosaamiseen, jotta ne pysyvät mukana kilpailussa. Selkeästi suuren kilpailuedun tavoittaa yritys, jolla on osaava hankinta- ja osto-osasto, joka pystyy hyödyntämään toimittajamarkkinat parhaalla mahdollisella tavalla. (Huuhka 2016.)

Hankintojen osuus liikevaihdosta määrittelee sen, kuinka tärkeässä asemassa hankintatoimi on yrityksessä. Mitä korkeampi prosentuaalinen osuus hankintoihin käytetystä rahasta on suhteutettuna liikevaihtoon, sitä suurempi merkitys hankintatoimella on yritykselle. Hankintojen keskimääräinen osuus liikevaihdosta vaihtelee toimialan mukaan. Vähittäistavara-kaupassa keskimäärin kustannuksista 60–85 prosenttia koostuu hankinnoista. Vähittäistavara-kaupassa hankintojen osuus on suuri, koska ostettavat tuotteet myydään lähes aina sellaisenaan kuluttajalle, eikä niitä jatkojalosteta. Rakennusteollisuudessa hankintojen osuus voi kasvaa jopa 90 prosenttiin, sillä alalla tarvitaan paljon erilaisia tavaroita sekä palveluita. Puolestaan valmistavassa teollisuudessa liikevaihdosta 50–80 prosenttia koostuu hankinnoista. (Nieminen 2016.)

Hankinnat näkyvät sekä tuloslaskelmassa, että taseessa. Suorat hankinnat näkyvät tuloslaskelmassa ostoina. Epäsuorat hankinnat puolestaan sijoittuvat tilinpäätöksessä useisiin eri paikkoihin, jonka vuoksi hankintojen kokonaiskustannuksia voi olla haasteellista hahmottaa. Yrityksen taseessa näkyvät investoinnit, jotka ovat epäsuoria hankintoja. Investoinneilla tarkoitetaan tuotantohyödykkeiden hankkimista, joilla tulevaisuudessa saadaan tuottoa. Yleensä investoinnit ovat sekä hankinta-, että käyttökustannuksiltaan suuria ja pitkäkestoisia hankkeita. Kirjanpidollisesti investoinnit kirjataan käyttöomaisuuden hankintameinoiksi ja näin ollen näkyvät yrityksen taseessa. Suorilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisten tuotteiden ostoa, joita käytetään yrityksen päätuotteiden tai palveluiden valmistukseen. Esimerkiksi komponentit ja raaka-aineet ovat suoria hankintoja. Epäsuoriksi hankinnoiksi voidaan lukea kaikki muut yrityksen ulkopuolelta hankitut tavarat ja palvelut, paitsi välittömästi lopputuotteeseen liittyvät hankinnat. Esimerkiksi yleiskustannukset kuten, vuokrat ja rahoituspalvelut ovat epäsuoria hankintoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015,22.) Suuressa osassa yrityksiä keskitytään ainoastaan suoriin hankintoihin, vaikka yleiskustannusten vuoksi epäsuorien hankintojen osuus kustannuksista on yleensä suurempi. Epäsuorien hankintojen hallinnointi on suuressa osassa yrityksistä hajautettua eikä ammattitaitoista osaamista hyödynnetä. Jos epäsuorien hankintojen hallintaan panostettaisiin, hankintojen arvon tulosparannus voisi olla jopa kymmeniä prosentteja. (Huuhka 2016.)

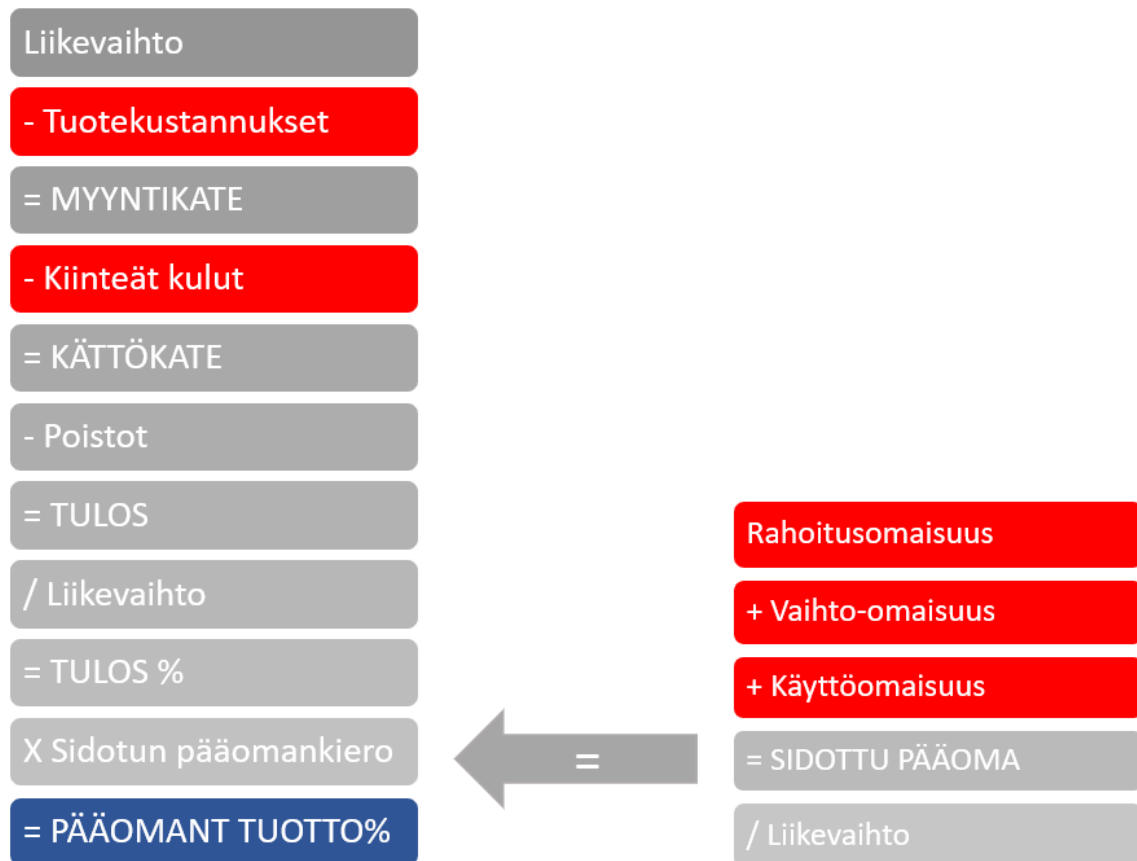
Hankintojen taloudellinen merkitys näkyy yrityksen tuloksessa, joko suorana tai epäsuorana vaikutuksena. Suorien hankintojen taloudellinen vaikutus on havaittavissa esimerkiksi säästönä hankinta ja osto-osaston kustannuksissa. Kilpailuttamisella, toimittajan vaihtamisella ja ostotilausten yhdistelemisellä saavutetaan edullisempia hintoja niin tuotteissa,

kuljetuksissa kuin palveluissa. Epäsuorien hankintojen säästöistä hyviä esimerkkejä ovat toimintojen yksinkertaistaminen ja toimintatapojen parantaminen. Epäsuorien hankintojen taloudelliset vaikutukset ovat yleensä suurempia kuin suorien hankintojen taloudelliset vaikutukset. Ritvanen ja Koivisto (2007, 120–121) kuvaavat hankintatoimen tehostamisen vaikutuksia tuottoihin kuviossa 5.



Kuvio 5. Hankintatoimen tehostamisen vaikutus yrityksen tuottoihin (Ritvanen & Koivisto 2007, 121)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 30–31) esittelevät DuPont-mallin, joka kuvaa kuinka yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa hankintojen kehittämisellä ja tehostamisella. DuPont mallia kuvaavassa Kuviossa 6. on merkattu punaisella ne ruudut, joihin on mahdollista vaikuttaa suoraan hankinnoilla ja niiden kustannusten pienentämisellä. Mallissa mittarina käytetään sinisellä merkattua pääoman tuotto prosenttia. Tunnusluku kertoo oman pääoman käytön tehokkuudesta, eli se kertoo, kuinka paljon sijoitetulle pääomalle on kertynyt tuottoa (Purola & Vanha-Perttula 2022). Kun hankintojen kustannukset pienentyvät, pääomantuotto prosentti kasvaa.



Kuvio 6. DuPont-malli (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 31)

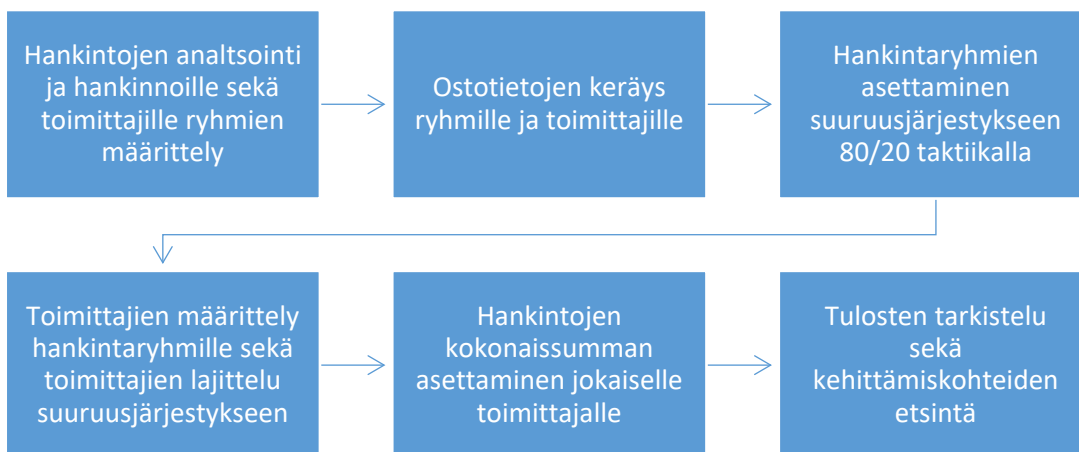
2.5 Hankintojen analysointi ja kehitys menetelmät ja työkalut

Hankintojen analysoinnin tavoitteena on tuoda selkeästi esille, kuinka suuri vaikutus hankinnoilla on yrityksen tulokseen. Lähtökohtaisesti mitä paremmin yrityksessä tiedostetaan hankintojen merkitys ja vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja kannattavuuteen, sitä enemmän panostetaan hankintojen kehittämiseen. Hankintojen nykytila ja ongelmakohdat tulee olla havaittuina ennen kuin hankintoja voidaan alkaa kehittämään, ja näiden selvittämiseksi on luotu useita erilaisia analysointimenetelmiä, joita esitetään tämän luvun edetessä. (Huuhka 2016.)

Hankintoja analysoimalla saadaan selville hankintojen vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Niemisen (2016) mukaan hankintojen analysointia ja kehittämistä voidaan tutkia kahdella eri tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on paneutua hankintoihin analysoimalla rahallista vaikutusta eli tutkimalla, mikä on tärkeintä ja missä on suurin kehittämisen potentiaali. Tämä ensimmäinen vaihtoehto usein toteutuu analysoimalla hankintojen kokonaiskustannuksia. Toinen vaihtoehto hankintojen analysointiin on hankintaprosessin toimintoihin keskittyminen ja niiden kehittäminen tehokkaiksi ja sujuviksi. (Nieminen 2016.)

Spend-analyysi

Spend-analyysi perustuu täysin määrälliseen analysointiin, eli tutkimusta tehdään perustuen numeroihin ja tilastoihin. Spend-analyysi on loistavatyökalu hankintojen kokonaiskuvaamiseen ja sen vuoksi se onkin oiva perusta muille hankintoihin liittyville analyysille. Huuhkan (2016) mukaan spend-analyysi on koko hankintaprosessin kehittämisen perusta. Ostoreskontrasta saadaan spend-analyysia varten luotettavin tieto, koska analyysiin tulee ottaa mukaan kaikki yrityksen hankinnat eli lähtökohtaisesti kaikki ostot, joista yritys on saanut laskun. Ostoreskontrasta tulee pyytää analyysia varten toivotulta tarkastelujaksolta tiedot ostolaskuista niin, että selviää miltä toimittajalta, millä volyymilla, kuinka usein ja millä hinnalla tilauksia ja ostoja on tehty. (Huuhka 2016.) Kuviossa 7. on kuvattu spend-analyysin vaiheet.



Kuvio 7. Spend-analyysin vaiheet (mukaillen Huuhka 2017,48)

Spend-analyysin tulosten avulla pystytään toteamaan vähintään seuraavat asiat:

- hankintojen kokonaiskustannukset sekä kustannukset yksiköittäin
- eniten hankitut tuotteet ja palvelut
- hintojen vaihtelevuus
- yritykselle tärkeimmät toimittajat.
- ostosopimusten ohi tehtyjen ostojen määrä
- satunnaisilta toimittajilta tehtyjen ostojen määrä (Nieminen 2016).

Spend-analyysin avulla ja sen tulosten pohjalta on helppoa jatkaa hankintojen kehittämistä ja analysointia oikealla tavalla. Spend-analyysi osoittaa selkeästi yrityksen hankintojen

ongelmakohtat ja niihin onkin suotavaa paneutua syvemmin ja yrittää kehittää niitä. (Nieminen 2016.)

ABC-analyysi

ABC-analyysi on hyvä analysointimenetelmä hankintoihin, koska hankintoihin liittyvä tietomassa on suuri, sillä usein toimittajia on tuhansia ja ostolaskuja ja -tilauksia on kymmeniä tuhansia. ABC-analyysi perustuu siihen, että sen avulla suuresta tietomassasta pystytään etsimään tärkeitä ja merkitykselliset tiedot. Pareton 20/80-sääntöä, eli Pareton lakia, pidetään ABC-analyysin pohjana. (Nieminen 2016.) Pareton lain mukaan 80 prosenttia seurauksista muodostuu 20 prosentista syistä. Lain mukaan esimerkiksi 20 % toimittajista muodostaa 80 % kaikkien hankintojen arvosta. Yleisimmin ABC-analyysissä hankintojen kokonaisvolyymi jaotellaan prosenttiosuuksiin 80, 15 ja 5. (Huuha 2016.)

Ensimmäinen ABC-analyysin vaihe on valita minkä perusteiden mukaan analyysi tehdään. Hankinnoissa lähtökohtaisesti aina hankinnat jaotellaan hankintojen kokonaiskustannusten mukaisesti. Seuraavaksi jaotellaan hankittavat nimikkeet suuruusjärjestykseen hankintojen rahallisen arvon mukaan. Kolmas vaihe on laskea jokaisen nimikeryhmän osuus yrityksen kaikkien hankintojen kokonaisarvosta. Tämän jälkeen nimikkeet jaetaan kolmeen eri luokkaan.

Slack ja muut (2010) määrittelevät A-, B- ja C-luokat seuraavasti:

- A-luokka muodostuu 20 %:sta nimikkeistä, jotka vastaavat noin 80 % hankintojen kokonaiskustannuksia.
- B-luokka muodostuu 30 %:sta nimikkeistä, jotka vastaavat noin 10 % hankintojen kokonaiskustannuksia.
- C-luokka muodostuu lopuista 50 %:sta nimikkeistä, jotka vastaavat vain 10 % hankintojen kokonaiskustannuksia.

A-, B- ja C-luokkien raja-arvot vaihtelevat lähteestä riippuen, eikä edellä mainittu suhde päde aina, mutta kuitenkin raja-arvot ovat suurin piirtein samoja. Huuhka (2016) toteaa, että esimerkiksi toimittajakohtaisen ostovolyymien kohdalla yleensä suhde on 80/10, eli 10 prosenttia kaikista toimittajista muodostaa 80 prosenttia hankintojen kokonaiskustannuksista tai -volyymista. (Huuha 2016.)

On selvää, että ABC-analyysi on muokattavissa ja sen avulla saa pystytään havainnollistamaan, miten hankinnat jakautuvat kustannusperustein. ABC-analyysin avulla pystytään löytämään kehittämis- ja priorisointikohteita. Analyysin avulla pystytään esimerkiksi arvioimaan hankintojen mahdollisten kehitystoimien kannattavuutta. ABC-analyysissä on myös havaittavissa ongelmia, sillä tulokset voivat jäädä melko yksipuolisiksi. ABC-analyysin

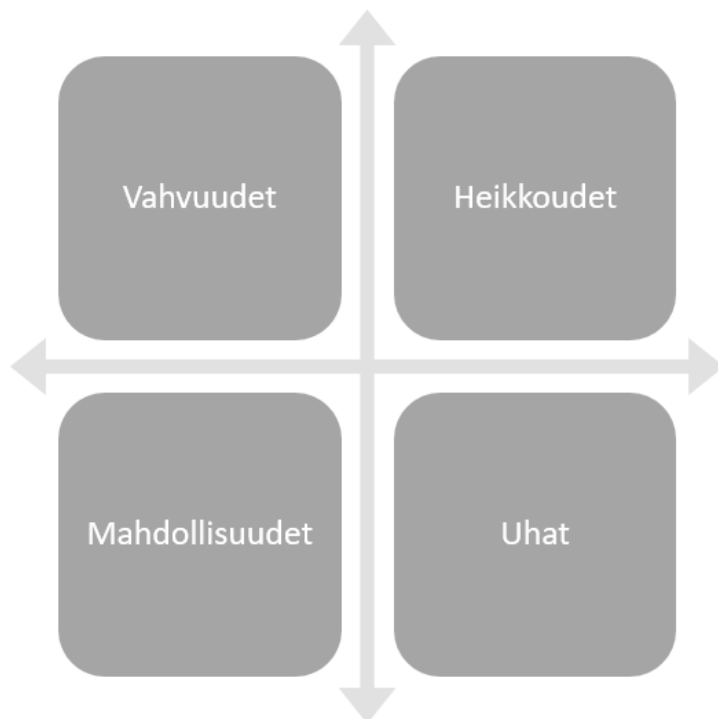
lisäksi on suositeltavaa tehdä myös muita analyyskejä, jotta johtopäätökset eivät jää liian yksikertaisiksi. (Huuhka 2016.)

SWOT-analyysi

SWOT-analyysia voidaan käyttää hankintojen strategian luomiseen, ongelmien tunnistamiseen ja kehittämiseen. Se on yksinkertainen nelikenttä analyysi, jonka tuloksien tulkinta vaatii aihealueen tuntemusta, ymmärrystä ja osaamista. SWOT-analyysissä eriteollään kentiin yrityksen hankintojen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Kamensky (2010) toteaa, että SWOT-analyysin käytettävyyteen vaikuttavat tekijät ovat seuraavat:

- Yrityksen sisäisestä tilasta kertovat tekijät ovat vahvuudet ja heikkoudet.
- Yrityksen toimintaympäristöstä tiivistelmän luovat analyysissä mahdollisuudet ja uhat.
- Analyysi on peilattu yrityksen nykytilaan vahvuuksien ja heikkouksien avulla.
- Yrityksen tulevaisuutta kuvataan analyysissä mahdollisuuksien ja uhkien muodossa. (Kamensky 2010, 192).

SWOT-analyysin avulla yritys löytää oleelliset hankintaan liittyvät toiminnot, sekä niiden kehitystarpeen. Analyysin avulla voidaan esimerkiksi löytää toimittajayhteistyön vahvuudet ja mahdollisuudet, jonka jälkeen yritys voi panostaa toiminnon kehittämiseen. (Kamensky 2010,192.) Kuviossa 8. on kuvattu visuaalisesti SWOT-analyysi.

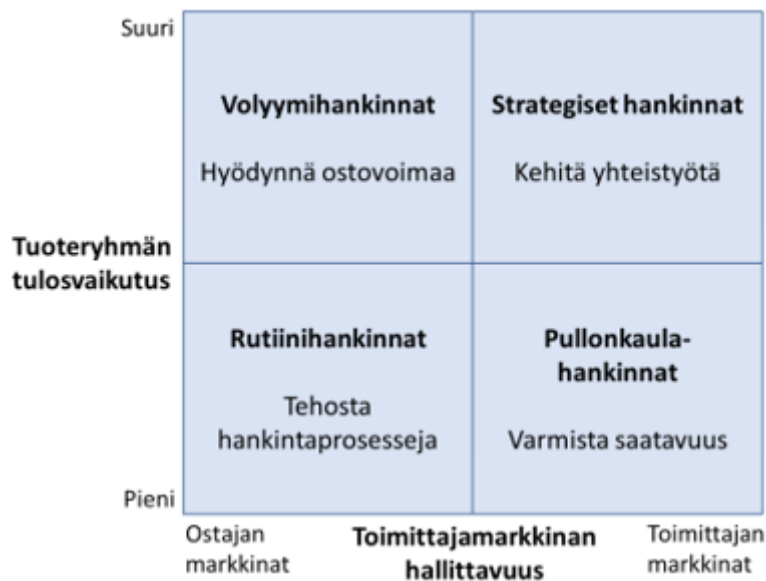


Kuvio 8. SWOT-analyysi (mukaillen Kamensky 2010,192)

Portfolio-analyysi

Hankintojen analysointiin ja hankintojen ohjauskeinojen määrittelyyn käytetään portfolio-analyysia. Portfolio-analyysin hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että se ottaa kantaa myös laadullisiin muuttujiin määrällisten muuttujien lisäksi, kun taas edellä mainitut ABC-, spend- ja SWOT-analyysi eivät. Se perustuu siihen, että kaikki hankittavat tuotteet jaetaan neljään eri ryhmään niiden taloudellisen merkityksen ja toimittajamarkkinoiden hallittavuuden mukaisesti. (Huuhka 2016.) Nämä neljä ryhmää ovat hankintojen analysoinnissa rutiini-, volyyymi-, pullonkaula- ja strategiset tuotteet.

Kuvio 9. kuvaa visuaalisesti, miten portfolioanalyysi toimii. Kuvion alareunassa oleva vaakakseli kuvaa toimittajamarkkinoiden hallittavuutta. Toimittaja markkinaa on helppo hallita tilanteissa, jossa toimittajia ja vaihtoehtoja on paljon eikä toimittajien vaihtaminen tuota suuria ongelmia tai rahallisia kustannuksia. Puolestaan toimittajamarkkinaa on vaikea hallita tilanteissa, joissa hyviä toimittajia vaihtoehtoja on vähän tai toimittajan vaihtaminen on riskialtista ja kallista. Toimittajamarkkinan hallintaan vaikuttaa useat eritekijät. Suurimpia haasteita hallittavuudessa tuottavat monopolitilanteet sekä tilanteet, joissa tuotteiden tai palveluiden tuottajia on vain vähän tarjolla, näin ollen kilpailu on vähäistä, josta johtuen hintataso on joko todella korkea tai matala. Teknologinen etumatka ja suuret alkuinvestoinnit vaikuttavat suurelta osin siihen, kuinka uudet toimittajat pääsevät mukaan toimittajamarkkinoille. Kilpailu toimittajamarkkinoilla voi olla rajallinen ja paikallinen suurien logististen kustannusten vuoksi, joiden takia tietyillä toimialoilla ei juurikaan ole suuria globaaleja toimittajia. Kuvion 9. pystyakselilla kuvataan hankintojen tulosvaikutusta. Eli mitä enemmän yritys käyttää tietyn ryhmän hankintoihin sitä tärkeämpi tämä ryhmä on yrityksen tuloksen kannalta. Haasteita tämän akselin tulkinnaissa tuottaa se, kuinka lisäarvoa tuottavat tuotteet ja palvelut sijoitellaan analyysiin.



Kuvio 9. Portfolio analyysi (Tanskanen 2021, 58)

Analyysin vasempaan ylälokeroon sijoittuvat volyymituotteet, sillä niiden merkitys tuloksen tekoon on suuri ja samalla niiden toimittajamarkkina on helposti hallittavissa. Hyvä esimerkki volyymituotteista on standardi tuotteet, joissa pienikin säästö yksikkö hinnassa tuottaa merkittäviä säästöjä vuositasolla. Volyymituotteiden kilpailutus on suotavaa järkevin väliajoin, koska toimittajien vaihtaminen on riskitöntä ja helppoa.

Analyysin oikeaan ylälokeroon sijoitetaan strategiset tuotteet, joilla ei ole suurta vaikutusta yrityksen tulokseen ja toimittajamarkkina on haasteellinen. Strategiset tuotteet ovat yrityksille toiminnan kannalta tärkeitä ja niiden saatavuus tulee aina varmistaa. Hankalan toimittajamarkkinan vuoksi kilpailutus ei ole hyvä vaihtoehto, vaan yritysten tulisi löytää sellaisia yhteistyökumppaneita strategisten tuotteiden toimittamiseen, joiden kanssa voidaan kehittää yhteistyötä molemmille kannattavaksi.

Analyysin oikeaan alalokeroon kuuluvat pullonkaulat tuotteet, joita ovat tuotteet, joilla ei ole suurta merkitystä. Erikoiskomponentit ovat hyvä esimerkki pullonkaulat tuotteista. Näistä tuotteista tulisi päästä eroon, esimerkiksi suunnittelemalla tuotanto käyttäen volyymituotteita, mikäli se ei onnistu tulee tuotteiden saatavuus varmistaa esimerkiksi varmuusvarastoinnin avulla. Myöskään pullonkaulat tuotteissa kilpailutus ei usein ole järkevää, koska toimittajamarkkina on haasteellinen.

Vasemmassa alalokerossa ovat rutiinituotteet, joita esimerkiksi toimistotarvikkeet ovat. Näiden tuotteiden kustannukset ovat matalia ja toimittajamarkkinan hallinta on helppoa. Rutiinituotteiden hankintaa suositellaan keskittämään yhdelle toimittajalle, koska näin voidaan suorittaa koko toimitusketju kustannustehokkaasti.

Hankinnan portfolioanalyysin avulla voidaan valita ja suunnata yrityksen hankinta strategioita edellä mainituissa neljässä kategoriassa. Analyysistä voidaan helposti tulkita millaisia huomioita ja strategioita hankinnat tarvitsevat kehittyäkseen. Portfolioanalyysi on selkeä ja sen avulla voidaan helposti hahmottaa hankintojen kokonaiskuva ja kehityskohteet nousevat selkeästi esiin.

2.6 Julkiset hankinnat

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan hankintoja, joita toteuttaa valtio, kunta, kuntayhtymä tai muu hankintalainsäädännössä (139/2016) eritelty hankintayksikkö. Tavara-, rakennusurakka- ja palveluhankinnat lukeutuvat julkisiin hankintoihin. Julkisia hankintoja määrää laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (139/2016), hankintalain lisäksi julkisissa hankinnoissa tulee noudattaa EU:ssa määriteltyjä hankintadirektiivejä. Hankintalaki tähtää hankintojen laadun, taloudellisuuden ja ympäristövaikutusten parantamiseen julkisesti rahoitetuissa hankinnoissa. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016, ss. § 2–3).

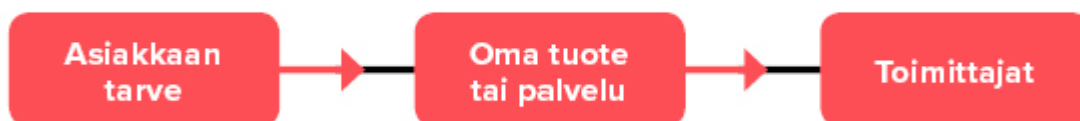
3 Hankintaprosessi

3.1 Hankintaprosessin määritelmä

Termillä hankintaprosessi tarkoitetaan systemaattista tapaa lähestyä toimittajamarkkinaa. Hankintaprosessin tavoitteena on löytää parasmahdollinen toimittaja tai toimittajia esimerkiksi raaka-aineiden, palveluiden ja tuotteiden toimittamiseen (Logistiikan maailma a). Hankintaprosessi suoritetaan yrityksessä sellaisella tavalla, joka sopii juuri kyseiselle yritykselle. On tilanteita, joissa hankintaprosessin vaiheista jokainen ei ole tarpeellinen, sillä yritysten tarpeet ja tilanteet vaihtelevat paljon. Esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksellä on valmiiksi hyvä toimittajasuhde ja sopimus voidaan päättää, että nykyistä sopimusta jatketaan, eikä näin ollen hankintaprosessin kaikkia vaiheita ole järkeä käydä kohta kohdalta läpi. Nieminen (2016) toteaa, että hankintaprosessi ei ole aina vakio, sillä siihen vaikuttavat hankinnan rahallinen arvo, toimittajamarkkinat, hankinnan spesifikaatiot ja hankinnan vaikutus koko yrityksen toimintaan. Lähtökohtaisesti hankintaprosessia voidaan aina käyttää hankinnan tukena ja työkaluna. Sillä sen avulla voidaan kehittää ja hahmottaa hankintojen ostoprosessia helpommin. (Nieminen 2016, 53–54.)

Hankintaprosessista esitetään erilaisia malleja. Perinteinen hankintaprosessi on yksisuuntainen, reaktiivinen ja operatiivinen. Siinä hankintaprosessi alkaa vasta, kun asiakkaalle on myyty joko tuote tai palvelu. Myynnin perusteella hankintatoimi arvioi, mitä ja keneltä tulee hankkia tuotteen tai palvelun valmistukseen. Perinteisessä hankintaprosessissa annetaan etua toimittajille, koska heidän tarjoama tuote tai palvelu on jo valittu, eikä kilpailua toimittajien välillä enää ole, näin ollen toimittaja saa etu hintaneuvotteluissa. Kuviossa 10. kuvataan, miten perinteinen hankinta prosessi etenee.

Perinteinen hankintaprosessi – yksisuuntainen ja operatiivinen



Kuvio 10. Perinteinen hankintaprosessi (Nieminen 2016)

Moderni hankintaprosessi (kuviokuva 11.) puolestaan alkaa tarpeiden ja toimittajamarkkinan tutkimisesta ja niiden keskinäisestä vertailusta. Moderni hankintaprosessi perustuu ajatteluun, jonka mukaan yritys voi hankkia tuotteita ainoastaan, jos se pyrkii toteuttamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja toiveita. Tämä onnistuu yhdistelemällä toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia ja hankintatoimen omaa osaamista. Etuna modernissa hankintaprosessissa on

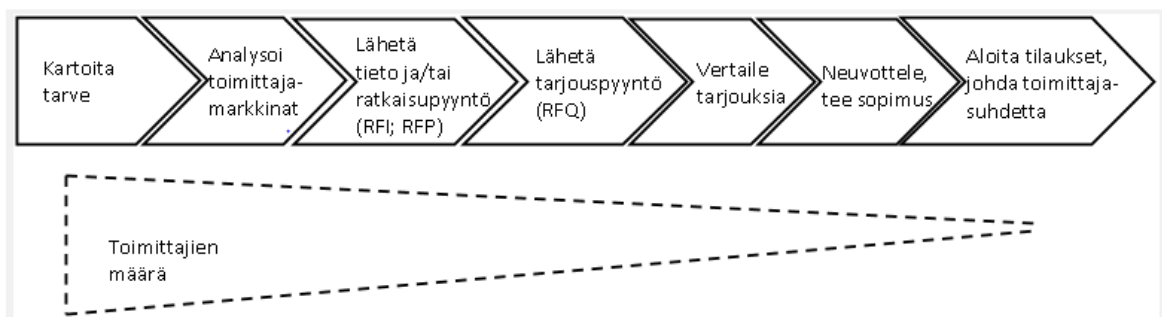
mahdollisuus paneutua kaikkien toimittajien tarjontaan ja näin ollen kilpailu toimittajien välillä on jatkuvaa. Sen vuoksi myös hintaneuvotteluissa molemmilla osapuolilla on mahdollisuudet vaikuttaa lopputulokseen. (Nieminen 2016, 53–54.)

Moderni hankintaprosessi



Kuvio 11. Moderni hankintaprosessi (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 135)

Kuviossa 12. on esitetty hankintaprosessi vaihevaiheelta. Kuten kuviossa 12. on tulkittavissa, toimittajien määrä vähenee vaihe vaiheelta ja lopputuloksena on joko yksi tai muutama toimittaja, joiden kanssa tehdään sopimus. Luku jatkuu kuvaamalla hankintaprosessin vaiheet tarkemmin.



Kuvio 12. Hankintaprosessi (Logistiikanmaailma a)

3.2 Hankintaprosessin vaiheet

3.2.1 Tarvekartoitus

Hankintaprosessin ensimmäinen ja yksi tärkeimmistä vaiheista on tarpeiden määrittely. Tarvekartoituksessa määritellään hankinnan tarpeet kuten, mitä ollaan hankkimassa, kuinka

usein, miten paljon ja miten toimitettuna. Hankinnan kohteen tulee olla selkeästi määriteltynä esimerkiksi tuotteen tekniset ominaisuudet voivat olla määrittelyn perusteena. Tarpeiden määrittelyyn on hyvä varata riittävästi resursseja, jotta hankintaprosessin perusta ei ole epävarma tai virheellinen. Määrittely voi olla joko yksityiskohtainen tai suurpiirteinen, riippuen hankinnan laadusta. Tarvekartoituksen tärkeimpänä tavoitteena on löytää ne välttämättömät ominaisuudet, joita vaaditaan hankittavalta tuotteelta tai palvelulta. (Nieminen 2016.) Tarvekartoituksen yhteydessä voidaan löytää ratkaisuja, kuinka voidaan välttyä turhilta ja tarpeettomilta hankinnoilta, jolloin myös hankintojen kokonaiskustannukset pienentyvät. On mahdollista, että tarvekartoituksen yhteydessä löydetään myös uusia hankinnan kohteita, joiden avulla voidaan tehostaa tuotantoa, tuottaa lisäarvoa asiakkaalle tai pienentää jonkin toisen hankinnan kustannuksia. (Tanskanen 2021,131.)

3.2.2 Toimittajamarkkinan analysointi

Toimittajamarkkinan analysointia varten tarvekartoitus tulee olla tehtynä hyvin, jotta toimittajamarkkinaa osataan tutkia oikeasta näkökulmasta ja tiedetään, mitä ollaan hankkimassa. Toimittajamarkkinan tuntemus on yksi keskeisimmistä asioista onnistuneessa toimittajavalinnassa ja sen myötä keskeisessä osassa koko hankintaprosessia. Toimittajamarkkinaa usein analysoin ostaja, koska hänellä on osaamista ja tietämystä liittyen toimittajiin ja toimittajamarkkinaan. Toimittajamarkkinaa tulee tutkia avoimin mielin ja pyrkiä löytämään ennestään tuntemattomia toimittajia ja arvioida heitä. Uusien toimittajien löytäminen voi tuottaa kokonaan uusia näkökulmia ja ajatuksia hankintaan. (Nieminen 2016.) Toimittajan valintaa käsitellään laajemmin myöhemmin kappaleessa 4.

3.2.3 Tieto- ja ratkaisupyynnöt

Kolmas hankintaprosessin vaihe on tieto- tai ratkaisupyynnöiden lähettäminen toimittajille. Tämän vaiheen avulla pystytään kartoittamaan toimittajien sopivuutta ja toimittajien mielenkiintoa yhteistyöhön. Tämä vaihe ei ole jokaisessa hankintaprosessissa välttämätön, mutta uusien toimittajien kanssa tieto- tai ratkaisupyynnöiden lähettäminen on suositeltavaa, jotta saadaan varmuus toimittajan sopivuudesta juuri kyseisen tuotteen tai palvelun toimittamiseen. Toimittajien määrä vähenee hankintaprosessin edetessä ja usein tieto- tai ratkaisupyynnöt lähetetään noin 10–20 toimittajalle. (Nieminen 2016.)

Tietopyynnöt (eng. request for information) ovat toimittajille lähetettyjä kyselyitä, joissa selvitetään esimerkiksi toimittajien tarjoamat tuotteet, palvelu ja asiakasreferensit. Tietopyynnöt voivat olla muodoltaan vapaita ja ne voidaan toimittaa esimerkiksi Word tiedostona tai sähköpostiviestinä. Tietopyynnöiden sisältö koostuu etukäteen päätettyjen toimittajavalintakriteereiden mukaisesti ja kysymykset muodostetaan, niin että ne vastaavat toivottuihin

kriteereihin. Tietopyyntöjen tärkein tehtävä on selvittää, pystyykö toimittaja vastaamaan ennalta määrättyihin kriteereihin ja toiveisiin sekä ovatko he kiinnostuneita yhteistyöhön. (Logistiikan maailma b.)

Vaativampien hankintojen toimittajavalinnassa auttaa ratkaisupyynnöt (eng. Request for proposal). Ratkaisupyynnöissä pyydetetään toimittajilta ideoita ja ehdotuksia, kuinka hankinta tulisi toteuttaa. Esimerkiksi investointien kohdalla ratkaisupyynnöt ovat yleisiä. Muodoltaan ratkaisupyyntö voi olla esimerkiksi Word tai Excel tiedosto, joka ei sisällä hintatiedustelu tai muita vaatimuksia toimittajalle. Ratkaisupyyntöjen vastausten avulla saadaan uusia ideoita ja näkökulmia, selville mitkä toimittajista ovat päteviä ja halukkaita yhteistyöhön. (Logistiikan maailma b.)

3.2.4 Tarjouspyyntö

Toimittajille, jotka ovat tähän hankintaprosessin vaiheeseen valittu, lähetetään tarjouspyynnöt. Yleisimmin tarjouspyyntöjä lähetetään 5–7 toimittajalle. Tarjouspyynnöt voivat yksityisellä puolella olla vapaamuotoisia, mutta niiden suunnitteluun on tärkeää panostaa, jotta kilpailutuksella saadaan selvitettyä paras mahdollinen toimittaja. Tarjouspyynnöt toimittajille voidaan toimittaa esimerkiksi sähköpostitse Word tai Excel-tiedostoina. (Logistiikan maailma c.)

Yksi tärkeimmistä asioista tarjouspyynnön luomisessa on miettiä, miten tarjous hinnoitellaan. Hinnoitteluun on useampia vaihtoehtoja, joiden välillä tulee päättää tapauskohtaisesti. Kiinteä yksikköhinta on yksi vaihtoehto tarjouspyynnön hinnoittelulle. Sen käyttäminen on järkevintä esimerkiksi sellaisten volyymituotteiden kohdalla, joiden kulutus tiedetään, jolloin pienistäkin yksikköhinnan laskuista voidaan saada suuria säästöjä hankinnan kokonaiskustannuksia ajatellen. Joissain tapauksissa hinnoittelu määrittää niin, että maksetaan syntyneiden kulujen mukaan. Näin ollen ei makseta lainkaan turhasta, vaan ainoastaan toteutuneesta palvelusta tai käyttöön otetusta tuotteesta. Tarjouspyynnössä tällöin määritetään tietty yksikköhinta tuotteelle tai palvelulle ja toimittaja laskuttaa yritystä toteutuneiden suoritusten mukaisesti. Tämä hinnoittelumalli voi olla erittäin toimiva esimerkiksi sellaisten standardituotteiden kohdalla, joiden kulutusta tietyllä aikavälillä on vaikea ennustaa ja arvioida. Hinnoittelussa voidaan myös ottaa huomioon maailmanmarkkinahinnat, sitomalla hinta johonkin tiettyyn indeksiin. Esimerkiksi usein vuokrat ovat sidottuina joko elinkustannusindeksiin tai kuluttajahintaindeksiin. (Nieminen 2016.)

Tarjouspyynnön sisältöön ei ole mitään tiettyjä sääntöjä yksityisellä puolella, mutta tarjouspyynnön sisällön tulee olla niin selkeää, että toimittajat voivat antaa sen perusteella vertailukelpoisen vastatarjouksen. Oleellisinta tarjouspyynnössä on esittää kuvaus hankittavasta

tuotteesta tai palvelusta sekä hankinnan määrästä ja laajuudesta. Hankinnan vaatimukset, kuten tekniset vaatimukset ovat tärkeää sisällyttää pyyntöön, jotta toimittajat voivat kertoa pystyvätkö he vastaamaan vaatimuksiin. Toimitusmäärä, -aika ja -paikka ovat tarjouspyynnössä myös oleellisia, koska ne ovat toimittajille oleellista tietoa. Tarjouspyyntöön on hyvä myös sisällyttää tieto sopimuskaudesta sekä mahdollisesta optiosta, jotta toimittajat tietävät miten pitkää yhteistyötä ollaan tarjoamassa. (Logistiikan maailma c).

Tarjouspyynnön sisältöä ja hankintojen vaatimuksia sekä rajoituksia on tärkeä pohtia ja suunnitella tarkasti, jotta toimittajille lähetetyissä pyynnöissä ei ole liikaa liikkumavaraa. Kun tarjouspyynnön vaatimukset on esitetty riittävän tiukasti, ei toimittajille jää liikkumavaraa. On kuitenkin huomioitava, että liian tiukasti esitetyt ja rajatut vaatimukset, voivat karsia toimittajia. Toisaalta liian suurpiirteisesti esitetyt ja rajatut vaatimukset, saavat aikaan useita erilaisia ideoita ja tarjouksia, joka tekee toimittajien vastatarjousten vertailusta lähes mahdotonta. (Logistiikan maailma c).

3.2.5 Toimittajien vastatarjousten vertailu

Toimittajilta saadaan tarjouspyyntöihin vastatarjouksia, jotka tulee käydä tarkasti läpi ja huolehtia, että vastatarjous vastaa tarjouspyynnön kriteereihin. Tässä hankintaprosessin vaiheessa huomataan nopeasti, mitkä toimittajat eivät pysty vastaamaan hankinnan tavoitteisiin, toiveisiin ja vaatimuksiin. Kaikkien kilpailutuksessa mukana olevien toimittajien vastatarjousten tulee olla toisiinsa nähden niin samanlaisia, että niitä voidaan vertailla keskenään, mikäli näin ei ole joiltain toimittajilta pyydetään lisätietoja. Toimittajien vastatarjousten vertailujen jälkeen potentiaalisempien toimittajien kanssa edetään neuvotteluihin. (Nieminen 2016.)

Toimittajien lähettämiä vastatarjouksia voidaan vertailla useiden eri tekijöiden suhteen, mutta usein hinta on vertailun kohteena, koska yleensä kilpailutuksella tavoitellaan alhaisempia hintoja. Hinta voi olla ainoa ratkaiseva tekijä toimittajavalinnassa silloin, kun kaikki muut tarjouksen osat ovat toimittajien välillä täysin samoja. Tilanne ei kuitenkaan yleensä ole edellä kuvatun kaltainen, vaan vastatarjouksia joudutaan vertailemaan eri tekijöiden välillä. Vertailussa on tärkeää selvittää hankinnan kokonaiskustannukset eli huomioon tulee ottaa ostohinnan lisäksi myös sopimusehdot, käyttöönotto kustannukset, kuljetusmaksut ja koulutukset, joita käyttöönotto vaatii. (Nieminen 2016.)

Vertailtaville tekijöille voidaan määrittää painoarvot (kuvio 12.), joiden avulla vastatarjouksille voidaan laskea pistemäärät ja ne voidaan laittaa paremmuusjärjestykseen pisteiden mukaan, näin voidaan ratkaista tiukat valinnat helposti. Yritys määrittää ensin valintakriteerit, jotka vaikuttavat toimittajavalintaan. Valintakriteereitä voivat olla esimerkiksi hinta, laatu,

määrä ja maksuehto. Valintakriteereille asetetaan painoarvot sen mukaan, mikä kriteereistä on yritykselle tärkein ja mikä puolestaan ei ole niin tärkeä. Tämän jälkeen toimittajien vastatarjouksien mukaan toimittajille lasketaan pisteet ja toimittajat asetetaan paremmuusjärjestykseen. (Logistiikan maailma d.)

VALINTAKRITEERI	PAINOARVO	YRITYS X	YRITYS Y	YRITYS Z
Hinta	45	30	35	15
Laatu	20	7	20	15
Määrä	25	25	5	20
Maksuehto	10	10	5	7
YHTEENSÄ	100	72	65	57

Kuvio 12. Toimittajien valintakriteerit ja painoarvot (mukaillen logistiikan maailma d)

3.2.6 Sopimus

Sopimukseen päädytään yleensä yhden tai kahden toimittajan kanssa kilpailutuksen lopputuloksena. Sopimus muodostetaan neuvoteltujen seikkojen mukaisesti eli tarjouksen vaatimuksia ja rajoituksia voidaan muuttaa niin, että sopimus tyydyttää molempia osapuolia. Sopimuksesta tulee sitova vasta siinä vaiheessa, kun se on allekirjoitettu ja onkin yleistä, että sopimusehtoja ja sisältöä muokataan ennen allekirjoittamista. Kahden yrityksen välistä sopimusta ei säätele mikään kuluttajasuojalaki, joten yritykset voivat keskenään solmia lähes minkälaisen sopimuksen haluavat. Sopimusta laatiessa tulee kuitenkin huomioida sopimus-oikeudellinen lainsäädäntö, joka määrittelee tiettyjä osia sopimuksista. Yritysten välisessä kaupankäynnissä tulee käyttää kirjallista sopimusta, koska suullisen sopimuksen toteuttaminen voi osoittautua joissain tilanteissa mahdottomaksi. (Nieminen 2016.)

Sopimuksen sisällön tulee olla helposti ymmärrettävää ja selkeää. Kaikkien sovittujen asioiden tulee ilmetä sopimuksesta, ja onkin tärkeää miettiä, mistä kaikesta tulee hankintaan liittyen sopia, jotta yhteistyö toimii sujuvasti. Molempien sopimuksen osapuolien oikeudet ja velvollisuudet kerrotaan sopimuksessa, sekä riskien jakamisesta tulee myös sopia. Sopimusehto koostuu sekä sopimusvelvoitteesta sekä sen rikkomisesta koituvista seuraamuksista. (Nieminen 2016.)

3.2.7 Toimittajasuhteen hallinta, johtaminen ja ylläpito

Hankintaprosessi ei pääty toimittajan löytämiseen ja sopimuksen tekoon. Seuraavan vaiheena on tilusten teko, mutta sen jälkeen on tärkeä ylläpitää ja hallita toimittajia ja toimittajasuhteita. Toimittajasuhteita on useita erilaisia ja sen vuoksi niitä tulee hallita ja johtaa eri tavoilla. Hyvillä toimittajasuhteilla pystytään helpottamaan kaupankäyntiä ja yhteistyötä.

Tiedon jakamisen ja hyvän kommunikoinnin avulla pystytään vaikuttamaan tuotekehitykseen ja tuotteiden laadun Toimittajasuhteiden hallinta on joka päivä tapahtuvaa hallintaa ja ohjaamista. On huomioitava, että pelkästään ostotilausten tekeminen ja niihin liittyvä yhteydenpito ei ole riittävää toimintaa toimittajasuhteen hallinnalle. Toimittajasuhteen hallinnan avulla ja sen myötä toimittajasuhteesta saadaan kaikki potentiaalinen hyöty irti. Yleisesti toimittajasuhteiden hallinnan ajatellaan olevan yhteistyön kehittämistä, ylläpitoa ja valvontaa. Toimittajasuhteiden hallinnan voidaan ajatella koostuvan viidestä eri osa-alueesta, jotka ovat riskit, arvioinnit, sopimukset, suhteet ja tulokset. (O'Brien 2014, 189.)

Riskien hallinnalla tarkoitetaan toimittajiin kohdistuvien riskien arviointia ja niihin varautumista. Toimittajien riskit tulee arvioida erityisen tarkasti silloin, kun toimittajia ollaan etsimässä, mutta riskejä tulee analysoida koko toimittajasuhteen ajan. Riskien arvioinnissa tulee ottaa huomioon kaikki toimitusketjun vaiheet ja tunnistaa riskit, jotka ovat mahdollisia. Riskien tunnistamisen lisäksi on tärkeää keksiä ratkaisuja, joiden avulla riskejä pystytään ehkäisemään sekä joiden avulla riskeihin pystytään varautumaan. Auditointien ja sopimusten avulla riskien ehkäiseminen on helpompaa, jolloin mahdolliset riskit pystytään tunnistamaan. (O'Brien 2014, 195.)

Toimittaja-arvioinneilla pyritään luomaan kokonaiskuva toimittajan suorituskyvystä. Arvioinnin tarkoituksena on selvittää toimittajasuhteen tila, löytää mahdollisia kehityskohteita ja nostaa esiin asioita, joista toimittajan kanssa halutaan keskustella. Arviointi suoritetaan keräämällä tietoa, joiden pohjalta arviointi voidaan suorittaa. Toimittaja-arvioinnin perusteella pystytään tulkitsemaan, onko toimittajasuhteen syventäminen vai yhteistyön vähentäminen kannattavampaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 236.)

Toimittajasuhteita voidaan hallita sopimuksien avulla helposti. Erityisesti tärkeiden ja merkittävien toimittajien kanssa sopimuksen tekeminen on suositeltavaa, jotta yhteistyön jatkuvuus ja toimiminen voidaan taata. Sopimukset ovat eri toimittajien kanssa erilaisia, koska jokaisen toimittajan kohdalla tulee pohtia millainen sopimus olisi parasta solmia. Sopimuksien ajantasaisuus ja voimassaolo tulee olla tiedossa, jotta toimittajasuhteiden tila pysyy ajantasaisena. Hankintojen tarpeet ja vaatimukset saattavat muuttua, joten sopimukset eivät aina vastaa muuttuneisiin tarpeisiin. Jotta muuttuneisiin tarpeisiin voidaan vastata, sopimuksien tilan tulee olla tiedossa, jotta muutoksia sopimukseen voidaan tehdä. Sopimuksien tekemiseen, neuvottelemiseen sekä muutoksiin on varattava riittävästi aikaa, jotta sopimuksesta saadaan molempia osapuolia tyydyttävä. (Huuhka 2016.)

Toimittajasuhteita on yrityksellä paljon erilaisia ja jokaista toimittajasuhdetta tulee käsitellä eri tavoin. Jotta toimittajasuhdetta voidaan hallita, on yrityksen määriteltävä se, millainen toimittaja suhteen toivotaan olevan. Tämän avulla yritys pystyy kehittämään

toimittajasuhteita haluttuun suuntaan. Tärkeiden toimittajien kanssa suhdetta voidaan syventää, jonka pystytään luomaan luottamusta osapuolten välille. Luottamuksen avulla pystytään helpottamaan työskentelyä, sillä osa tarkastuksista ja analyyseistä voidaan jättää tekemättä. (Huuhka 2016.) Toimittajasuhteen hallinta pitää sisällään myös suhteen suunnittelua, ohjaamista ja raportointia. Toimittajasuhteesta saadaan hyvä kokonaiskuva, kun koko toimittajasuhteen ajan päätökset ja erilaiset toimenpiteet raportoidaan. (Van Weele 2015, 30.)

Tulosten hallinnan tarkoituksena on varmistaa, että sovitut asiat tapahtuvat toimittajan kanssa sovitusti. Tulosten hallinta kattaa kaikki tässä luvussa aiemmin kerrotut osa-alueet. Tulosten hallinta koostuu erilaisten toimintojen mittaamisesta, kuten esimerkiksi ostotilauksen määrän, toimitus aikojen ja -puutteiden mittaamisesta. Mittaustulosten perusteella toimittajasuhteita voidaan kehittää ja yhteistyötä muutella vastaamaan tarpeita. (O'Brien 2014, 190.)

4 Toimittajavalinta

4.1 Uusien toimittajien etsiminen

Toimittajamarkkinan tutkiminen ja uusien toimittajien etsiminen on tärkeää, jotta voidaan löytää uudenlaisia ja parempia toimittajia. Vanhat toimittajat, jotka on vuosien varrella todettu hyväksi ja varmoiksi on syytä pitää ja jatkaa yhteistyötä. Mutta aika ajoin on tärkeää tutkia toimittajasuhteita ja pohtia esimerkiksi voisimmeko saada nämä tuotteet halvemmalla, parempi laatusina tai paremmin sopimusehdoin, joltain toiselta toimittajalta. (Niemen 2016.)

Uusia toimittajia löytää nykyisin helposti internetistä, jonne on koottu tilastotietoa eri toimialoista. Internetistä etsiminen on myös riskialtista, sillä tiedot eivät aina ole luotettavia eivätkä kovinkaan tarkkoja. Onkin suotavaa, että uusien toimittajien etsimistä ei suoriteta ainoastaan internetin kautta. Nykyisin suositaan sähköpostein lähestymistä, mutta aina sähköpostitse lähestyminen ei ole paras vaihtoehto, sillä sähköpostitse riskien arviointi voi jäädä vähäiseksi ja valheellista tietoa on helppo antaa. Esimerkiksi puhelin soitto on nopea ja helppo tapa saada hyvät pohjatiedot mahdollisista uusista toimittajista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 231.) Lähtökohtaisesti suositeltavaa on tarkistaa toimittajien taustoja julkisista lähteistä, mutta toimittajia tulee kuitenkin lähestyä viimeistään siinä vaiheessa, kun halutaan tiedustella yhteistyön mahdollisuutta. Toimittajilta tulee ensimmäisenä tiedustella tarjoavatko he sitä mitä yritys hankinnaltaan etsii ja onko toimittaja kiinnostunut jatkamaan neuvotteluja toimittajavalintaan saakka. Toimittajan vastausten perusteella voidaan karsia pois ne toimittajat, jotka eivät ole kiinnostuneita tai muuten eivät sovi toimittajiksi yritykselle. Tämän jälkeen toimittajilta pyydetään tarkempia tietoja tuotevalikoimista, josta voidaan päätellä toimittajan kyky ja sopivuus toimittaa tarvittavat tuotteet tai palvelut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 234.)

Toimittajamarkkinoihin pääsee tutustumaan hyvin messulla, näyttelyissä sekä eri toimialojen tapahtumissa. Vierailu tapahtumissa antaa hyvän yleiskatsauksen niin toimittajiin kuin heidän tuotteisiinsa. Tapahtumissa voi myös keskustella muiden kollegoiden ja asiantuntijoiden kanssa, joilta voi saada hyviä suosituksia ja kokemuksia tietyistä toimittajista. Myöskin erilaiset artikkelit, julkaisu ja ammattilehdet voivat tuoda esille hyviä toimittajia ehdokkaita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 231–232.)

Toimittajien etsimiseen ja löytämiseen voidaan käyttää ennalta suunniteltua listaa, jossa esitetään toimittajia koskevat vaatimukset, kuten mitä tuotteita tai palveluita halutaan ja minkä laatusina, kuinka paljon toimittajalta haluan ostaa ja minkälaisella aikataululla. Tämän avulla on helppoa päätellä mitkä toimittajat ovat sopivia vaihtoehtoja ja mitkä eivät.

Listaus auttaa myös hieman vertailemaan toimittajia ja karsimaan pois sellaiset vaihtoehdot, joiden kanssa yhteistyö ei todennäköisesti toimisi. (Van Weele 2014,34.)

4.2 Arviointi

Toimittajien arviointi on merkittävässä osassa hankintapäätöstä, koska toimittajavalintaan liittyvät riskit voivat koitua yritykselle kalliiksi. Toimittaja arvioinnin tekijän tulee olla ammattitaitoinen, jotta hän pystyy arvioimaan ja kartoittamaan tuotteen laatuongelmien sekä myyjän epärehellisyysriskiä. On myös otettava huomioon riskit, joita sisältyy juuri ostoon tietyltä toimittajalta, esimerkiksi usein vertaillaan hintaa ja laatua. (Iloranta & Pajunen -Muhonen 2015, 236.)

Tutulta ja varmalta toimittajalta tehtyjä kertaluontoisia hankintoja ei ole tarpeen arvioida kovinkaan laajasti, koska riskit ovat suhteellisen pieniä. Puolestaan suurien ja pitkäaikaisten hankintojen riskit kasvavat ja niiden arviointiin tulee panostaa. Toimittaja arvioinnin tärkeys kasvaa, kun hankinnan rahallinen arvo kasvaa. (Nieminen 2016.)

Toimittaja arviointi on parhaimmillaan, kun sitä suoritetaan koko hankintaprosessin ajan. Internetistä löytyy usein hyvin tietoa toimittajista. Esimerkiksi tiedot suosittelijoista ja toimittajan liiketoiminnasta löytyvät helposti. Julkiset lähteet ovat yleensä hyviä lähteitä silloin, kun toimittajia etsitään. Arvioinnissa on tärkeää paneutua toimittajien toimintaan ja siihen, miten he pystyisivät toimittamaan tarvittavat tuotteet tai palvelut. (Nieminen 2016.)

Nykyisin kilpailutuksessa ja toimittajavalinnassa tarjolla olevat tuotteet, palvelut ja toimitustavat eroavat toisistaan paljon, ja tämän vuoksi niitä on joskus vaikea vertailla järkevästi. Tämän takia tarjouspyyntöjen ja -ehdotusten vertailussa on tärkeää tutkia sitä, onko toimittajat ymmärtäneet tarjouksen laadun, vastaako ehdotus tai tarjous tarpeisiin, onko toimittajalla vaadittavaa osaamista tai onko hinta järkevä. Edellä mainitut apukysymykset ovat vain suuntaa antavia, sillä jokaiseen tarjous- ja ehdotuspyyntöön liittyy erilaisia riskejä, joita tulisi arvioida ja pohtia tarkasti. (Nieminen 2016.)

Usein henkilökohtainen vierailu toimittajan luona on parempi vaihtoehto, kuin ainoastaan sähköpostien vaihtaminen tai puhelut. On suotavaa, että vähintään sähköpostiviestien lisäksi keskustellaan sopimuksesta puhelimitse. Näin voidaan hyvällä ihmistuntemuksella tunnistaa epärehellisyys tai jokin muu riski. Henkilökohtainen vierailu on etenkin pitkäaikaisten yhteistyökumppaneiden etsinnässä oiva vaihtoehto, koska näin pääsee tutustumaan yrityksen toimintakulttuuriin ja motivaatioon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 241.)

Toimittajia tulee arvioida myös sopimuksen solmimisen jälkeen. Arvioinnin tavoitteena on selvittää, millainen yhteistyön nykytila on. Toimittajan suoritus kykyä tulee arvioida ennalta

määriteltyjen toiveiden ja tavoitteiden suhteessa. Arvioinnissa on syytä myös käsitellä yhteistyössä esiin nousseita asioita sekä kehityskohteita, jotta yhteistyötä voidaan parantaa. (O'Brien 2014, 209.) Toimittaja-arvioinnin tuloksista voidaan päätellä, onko yhteistyön kehittäminen vai lopettaminen kannattavampaa. Arvioinnin jälkeen voidaan neuvotella toimittajan kanssa yhteistyön jatkamisen suunnasta ja siitä onko molemmilla osapuolilla samantyyppiset tavoitteet yhteistyössä. Toimittaja-arviointia tapahtuu myös päivittäin, kun hankintaosasto on tekemisissä toimittajan kanssa ja heidän mielipiteensä ja kokemuksensa usein vaikuttavat myös arvioinnin tuloksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 234).

4.3 Toimittajasuhteen hallinta

Yrityksillä on useita erilaisia toimittajasuhteita, joita tulee hallita eri tavoin. Hyvän toimittajasuhteen perustana on molemmin puolinen luottamus ja sekä yrityksen, että toimittajan tarpeiden ja odotuksien täyttäminen. Lähtökohtaisesti molemmat osapuolet tavoittelevat yhteistyöllä menestyvää liiketoimintaa sekä arvoa loppuasiakkaalleen. (Nieminen 2016.) Toimittajayhteistyö on nykyisin suurissa organisaatioissa ja yrityksissä hyvin hallittua, sillä toimittajia on yhä vähemmän, sopimukset ovat kestäviä ja luotettavia, neuvottelut ovat avoimia ja kokonaiskustannukset pidetään alhaisina (Ritvanen & Koivisto 2007, 153–154). Yhteistyö toimittajien kanssa tapahtuu vuorovaikutuksessa, ja sen vuoksi kohtaamisiin toimittajien kanssa tulee panostaa (Nieminen 2016.)

Toimittajasuhteita ohjataan sopimuksilla, joissa on määritelty molempien osapuolten vastuut ja oikeudet. Toimittajasuhteen hallinnan näkökulmasta pitkäaikaiset sopimukset ovat parempi ratkaisu, jolloin yhteistyötä voidaan kehittää järjestelmällisesti. Toimittajasuhteen kehittäminen vaatii molemmin puoleista panostusta ja sitoutumista. (Nieminen 2016.) Toimittajasuhteen kehittäminen on osa sen hallintaa, kehittämisen avulla yhteistyöstä saadaan parempi ja vahvempi, ja näin ollen lisäarvoa. Tärkein asia toimittajasuhteen hallinnassa sekä kehittämisessä on toimittajan ymmärtäminen, muutoin suhteen hallinta on haastavaa ja työlästä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 153–154.)

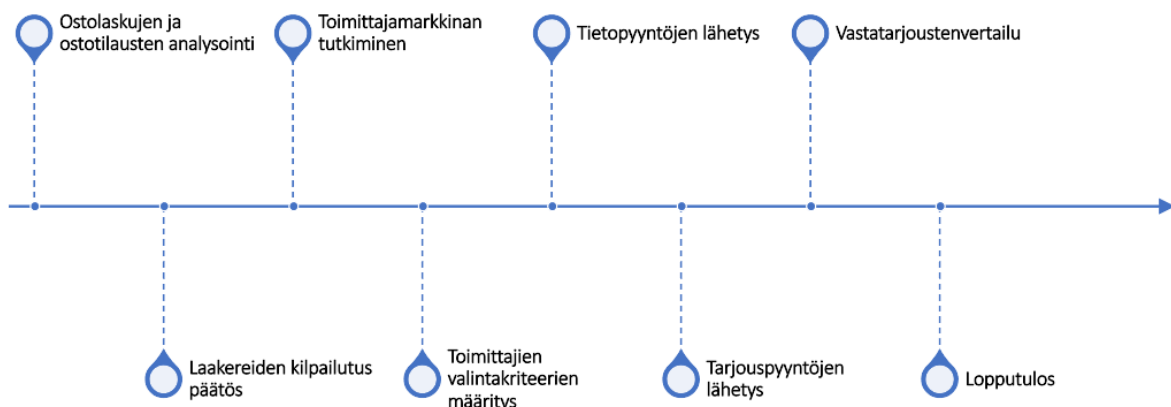
Luottamus on tärkeässä osassa toimittajasuhteissa. Luotettavan toimittajan vaihtaminen uuteen toimittajaan on epätodennäköistä, mikäli organisaatioilla on jo pitkä luottamuksellinen suhde. Luottamus karsii myös kontrolloinnin tarvetta, lisää ennustettavuutta ja parantaa neuvottelujen laatuja. Pitkäaikaisten toimittajien kanssa hintaneuvotteluiden sekä muiden sopimusehtojen koskevien neuvotteluiden käyminen on helpompaa, koska molempien osapuolten tuntevat toisensa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 153–154.) On kuitenkin huomioitava, että pitkiin toimittajasuhteisiin liittyy myös riskejä, joiden havaitseminen voi olla joissain tilanteissa haastavaa. Riskejä voi olla esimerkiksi se, ettei toimittajalla ole kiinnostusta

kehittää kilpailukykyä tai että toimittaja palvelun tai tuotteiden laatu heikkenee hitaasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 282–283.)

5 Tutkimus

5.1 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimuksessa käytetään analyysimenetelmä tapahtumakulun kuvausta, jonka avulla toimittajanvalinta pystytään kuvamaan aikajanana. Tapahtuma kulun kuvaus perustuu Koskisen Oy:n ostoreskontrasta ja ostojärjestelmästä kerättyyn aineistoon sekä kilpailutuksen myötä syntyvään aineistoon. Aineiston perusteella laakereiden toimittajavalinnasta luodaan aikajana (kuvio 13.), josta on nähtävissä kaikki laakereiden toimittajavalintaan liittyvät tapahtumat ja käännekohtat.



Kuvio 13. Laakereiden toimittajavalinnan aikajana

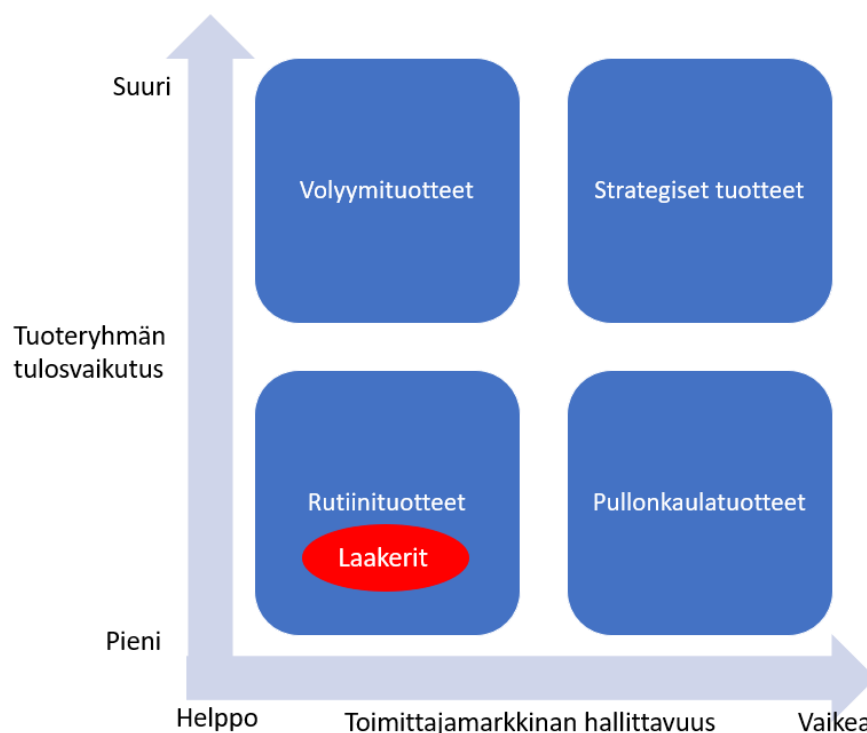
Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa Koskisen Oy hankintaosaston kahta työntekijää haastatellaan aikajanapohjalta. Haastattelutapana on asiantuntija haastattelu, koska haastatteluiden avulla halutaan saada asiantuntijan kokemukset ja mielipiteet selville liittyen laakereiden toimittajavalintaan. Haastatteluiden avulla pyritään saamaan myös selville, mitkä seikat vaikuttivat laakereiden toimittajavalinta prosessissa päätöksentekoon ja valintoihin.

Ostolaskujen ja -tilausten analysointi

Ostoreskontrasta ja ostojärjestelmästä haettiin tiedot vuoden 2020 laakereiden hankinnasta. Tietoja tutkittiin ja ne syötettiin Exceliin niin, että saatiin selvitettyä mitä kaikkia laakerinimikkeitä on hankittu, miltä toimittajilta laakereilta on hankittu, kuinka paljon yhtä laakerinimikettä on hankittu ja mihin hintaa on hankittu. Tiedostosta muodostettiin pivot taulukko, josta oli helposti tulkittavissa edellä mainitut asiat. Heti ensi silmäyksellä aineistosta oli havaittavissa, että laakereita koskevien ostolaskujen määrä oli todella suuri. Aineistoa analysoimalla selvisi, että laakereita on hankittu kymmeniltä eri toimittajilta. Osa laakereiden ostoista on tehty satunnaisilta toimittajilta, joilta ei ole aiemmin ostettu eikä myöskään sen jälkeen. Näiden toimittajien kanssa ei myöskään ole tehty minkään tasoista sopimusta.

Aineistosta pystyi myös havaitsemaan, että useita laakerinimikkeitä oli ostettu eri toimittajilta. Esimerkiksi Uc 206 Asahi laakeria oli ostettu vuoden aikana 6 eri toimittajalta.

Laakerit sijoitettiin portfolio analyysissä rutiinituotteiksi (kuvio 14.), koska laakereille on markkinoilla useita eri kilpailevia toimittajia, eikä laakeri hankintojen arvo ole kovinkaan merkittävä tuloksen kannalta. Kuitenkin ostoreskontrasta ja ostojärjestelmästä saatujen aineisojen pohjalta voidaan todeta, että laakereiden hankintaprosessi aiheuttaa suhteellisen paljon kustannuksia verrattuna laakerin hintaan. Koska laakereita hankitaan useilta toimittajilta melko pienissä erissä, nousee toimituskulujen ja muiden palvelumaksujen yhteissumma melko korkeaksi. Näiden tulosten perusteella päätettiin, että laakerit halutaan kilpailuttaa ja keskittää yhdelle tai muutamalle toimittajalle, jotta mahdollisesti voitaisiin hyötyä volyymiperusteisesta hintaedusta, saada toimituskuluja alemmaksi, kasvatettua ostettavien erien kokoa ja samalla varmistamaan toimitusvarmuus. Haastateltavan mukaan yksi kilpailutus päätökseen vahvasti vaikuttanut asia oli ostolaskujen suuri määrä. Suuri ostolaskujen määrä tarkoittaa luonnollisesti suuren ostolasku määrän tarkastamista, joka vie paljon työaikaa. Tästä myös seuraa se, että tarkastajalta saattaa mennä laskutusvirheet ohitse, kun tarkastettavaa on paljon. Hän myös mainitsee, että hankinnan keskittämällä tavoitellaan laakereiden saatavuuden varmuutta.



Kuvio 14. Laakereiden paikka portfolioanalyysissä

Toimittajien etsiminen

Laakereiden toimittajia etsittiin internetistä googlaamalla. Henkilö, joka suoritti toimittajamarkkinan tutkimista, oli ammattitaitoinen ja hänen osaamiseensa luotettiin vahvasti. Ammattitaitoinen henkilö tunsu toimittajamarkkinan hyvin, joten hän osasi listata valmiiksi sellaisia toimittajia, joilla mahdollisesti olisi laakereita valikoimassaan. Koska toimittajia laakereilla oli useita edellisenä vuotena, näitä toimittajia tutkittiin ja heidän valikoimiansa käytiin läpi. Internetistä löytyi helposti useiden toimittajienvalikoimat, joista ilmeni mitä laakereita he myyvät. Toimittajia etsittiin ainoastaan kotimaasta, koska laakereiden toimituskustannukset nousisivat oletettavasti liian korkeiksi, jos toimittajia olisi ruvettu etsimään ulkomailta. Ennakoon oli myös tiedossa, että kotimaasta on saatavilla laadukkaita laakereita.

Toimittajanvalintakriteerit

Toimittajille määriteltiin valintakriteerit, joiden avulla toimittajien tarjousten vertailusta tehtiin helpompaa. Koska laakerit ovat melko yksinkertaisia varaosia valintakriteereiden määrittäminen oli helppoa. Tärkeimmäksi valintakriteeriksi määriteltiin nimikkeiden määrä, koska tavoitteena oli saada hankittua kaikki tarvittavat laakerit samalta toimittajalta. Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi määriteltiin laakerinimikkeiden yksikköhinnat, jotta laakerikategorian kokonaiskustannuksia saadaan pienennettyä keskittämisen ja kilpailutuksen avulla. Toimittajanvalintaan, haastattelujen mukaan, vaikutti myös laakereiden vuotuinen spendi, joka lasketaan kertomalla toimitusmäärä ja hinta keskenään. Valintakriteereiden määrittämisen ei tarvinnut käyttää paljoa aikaa, koska laakereiden määrän tärkeys ja hinta olivat lähestulkoon itsestään selvyyksiä kilpailutus päätöksen jälkeen.

Tietopyynnöt

Tässä hankintaprosessin vaiheessa lähetettiin kahdelletoista toimittajalle tietopyynnöt. Toimittajamarkkinaa tutkimalla löydettiin viisi uutta toimittajaa kandidaattia, joille tietopyyntö lähetettiin. Eli seitsemän toimittajista oli jo ennestään tuttuja, joiden analysointiin ja tutkimiseen ei käytetty aikaa niin paljoa kuin uusien toimittajien. Tietopyyntöä varten luotiin Excel tiedosto, johon koottiin kaikki 759 laakerinimikettä sekä niiden tiedot, kuten merkki ja malli. Toimittajille tietopyynnöt lähetettiin sähköpostitse. Sähköpostiin lisättiin myös toive, että mikäli toimittajilla on tarjota vaihtoehtoisia laakereita, he lisäisivät niiden tiedot kyseisen laakerinimikkeen perään samalle riville. Tietopyynnön tavoitteena oli kartoittaa, mitkä toimittajat ovat kykeneviä toimittamaan näin suuren määrän eri laakerinimikkeitä sekä selvittää ketkä olisivat kiinnostuneita yhteistyöstä.

Tarjouspyyntöjen lähetys

Tarjouspyynnöt päädyttiin lähettämään ainoastaan kolmelle toimittajalle tietopyyntöjen vastausten perusteella. Tarjouspyynnöt päädyttiin lähettämään ainoastaan sellaisille toimittajille, jotka olivat vastanneet tietopyyntöihin kykenevänsä toimittamaan laakereita ja olivat kiinnostuneita yhteistyöstä. Toimittajille tarjouspyynnöt lähetettiin sähköpostitse. Sähköposti sisälsi sekä Pdf- että Excel tiedoston, koska näin pystyttiin tiedostoihin sisällyttämään kaikki tarvittavat tiedot.

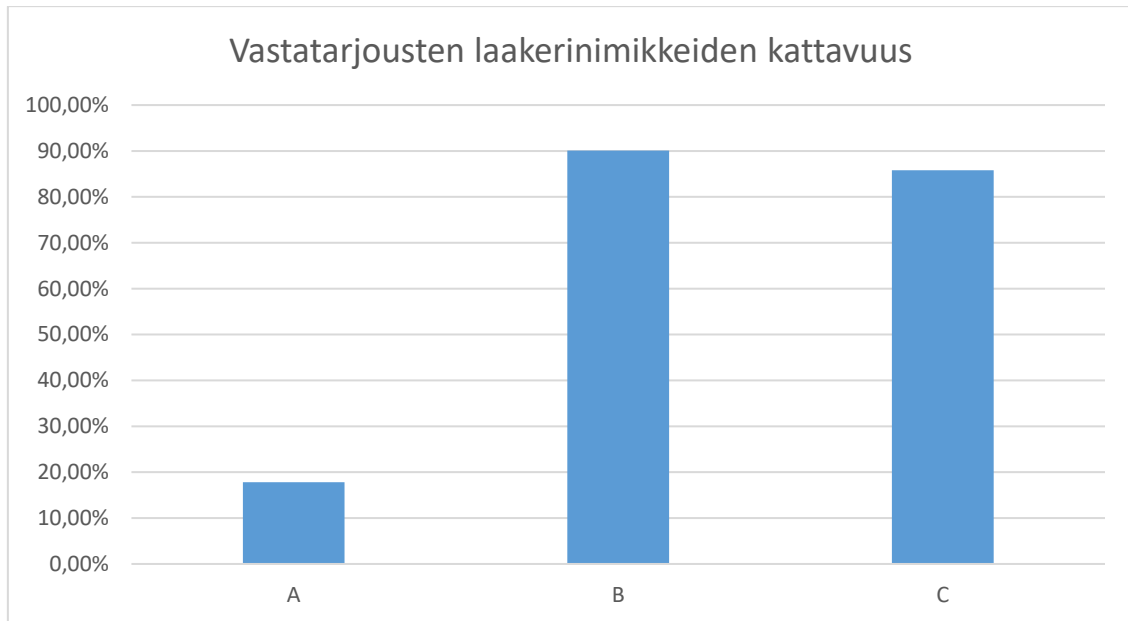
Pdf tiedosto piti sisällään lyhyen esittelyn ostavasta yrityksestä sekä ostettavista laakereista ja niiden vaatimuksista. Pdf tiedosto piti sisällään tiedon toimitusajasta, -paikasta ja -tavasta. Myöskin tarjouspyynnön voimassaoloaika ja yhteystiedot sekä yhteyshenkilö olivat sisällytettyä pdf tiedostoon.

Exceliin oli listattuna kaikki 759 laakerinimikettä, joista haluttiin tarjous. Laakereiden perustiedot, kuten merkki ja malli olivat omissa sarakkeissaan. Lisäksi Excelissä oli sarake, jonne toimittajien pyydettiin lisäävän tiedot, mikäli heillä oli tarjota vaihtoehtoisia laakeria, jos heillä ei ollut mahdollisuutta tarjota juuri kyseistä laakeria. Jokaiselle laakerinimikkeelle määriteltiin hinnat tarjouspyyntöön, ja toimittajien tarjouksia varten Exceliin luotiin sarake, jonne toimittajat pystyivät syöttämään tarjoamansa hinnan. Tämä toimintatapa helpotti paljon toimittajien tarjoustenvertailussa, koska kaikki toimittajat syöttivät oman tarjouksensa samanlaiseen muotoon.

Tarjoustenvertailu

Kaikilta kolmelta toimittajalta, joille tarjouspyyntö lähetettiin, saatiin tarjous. Heti ensimmäisellä toimittajien tarjouksista oli havaittavissa, että toimittajan A tarjouksessa oli selvästi vähemmän laakerinimikkeitä. Puolestaan B ja C vaihtoehdoilla on selkeästi enemmän laakerinimikkeitä tarjouksissaan.

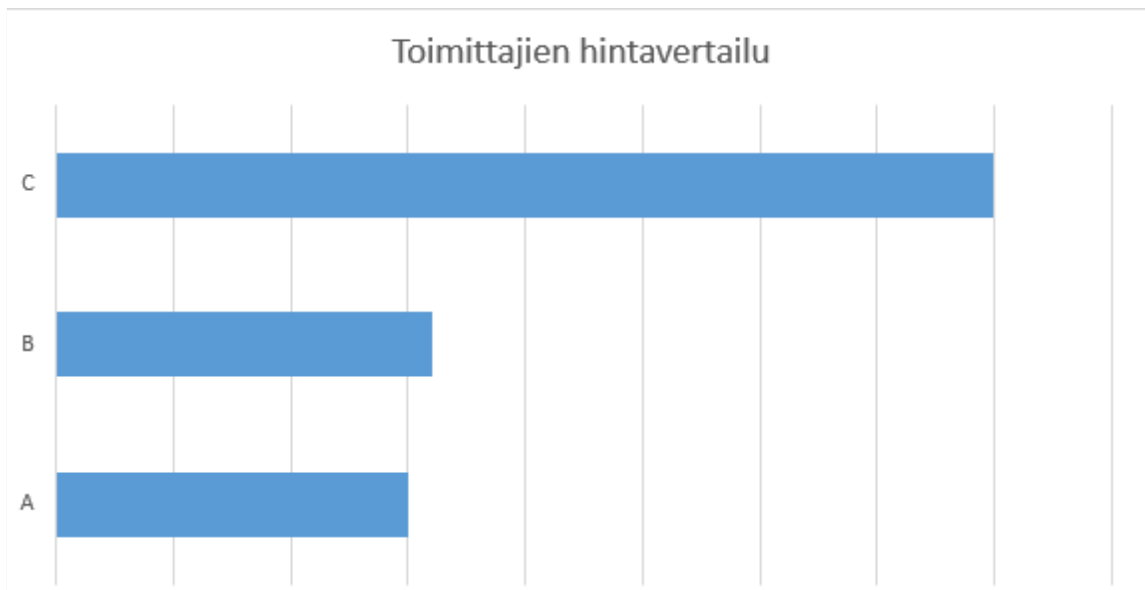
Tarjouspyyntö sisälsi 759 laakerinimikettä ja tarjouksien toivottiin sisältävän nämä kaikki nimikkeet tai vähintään korvaavat vaihtoehdot niille laakerinimikkeille, joita ei voida toimittaa. Toimittajan A tarjous sisälsi 135 laakerinimikettä eli tarjouksen kattavuus tarjouspyyntöön verrattuna oli 17,8 %. Toimittajan B tarjous puolestaan piti sisällään 684 laakerinimikettä ja sen kattavuus oli 90,1 % verrattuna tarjouspyyntöön. C toimittajan tarjouksen laakerinimikkeiden määrä oli 651 eli näin ollen toimittajan C tarjouksen kattavuus oli 85,8 %. Kuviossa 15. kuvataan toimittajien tarjoustenvertailun eroa.



Kuvio 15. Toimittajien tarjousten laakerinimikkeiden kattavuus

A toimittajan tarjous sisälsi 135 laakerinimikettä ja nämä kaikki 135 laakerinimikettä löytyivät myös toimittajien B ja C tarjouksista. Näin ollen kaikki kolme toimittajaa pystyivät tarjoamaan vertailukelpoisen hinnan 135 laakerinimikkeenosalta. Vertailukelpoinen osuus kattoi 17,8 % tarjouspyynnöstä. Vaikka kaikkien kolmen toimittajan vertailukelpoinen osuus oli hyvin pieni, haluttiin hintavertailu tehdä kaikkien kolmen toimittajan välillä, koska nimikkeen hinta oli yksi merkittävimmistä kriteereistä toimittajanvalinnalle.

Hintavertailussa, jossa verrattiin kaikkia kolmea toimittajaa keskenään 135 laakerinimikkeen osalta, toimittaja A oli kaikista edullisin vaihtoehto. Toiseksi edullisin toimittaja oli toimittaja B, joka oli 0,2 % kalliimpi kuin toimittaja A. Selkeästi kallein toimittajista oli toimittaja C, joka oli 5,0 % kalliimpi kuin toimittaja A. Kuviossa 16. nähtävissä toimittajien erot hintavertailussa.



Kuvio 16. Toimittajien hintavertailu

Kaikkien kolmen toimittajan välisessä vertailussa voidaan tulla tulokseen, että toimittaja A on pudotettava tässä vaiheessa pois kilpailusta. Tärkein toimittajan valintakriteeri oli toimittavien laakerinimikkeiden määrä, joten on selvää, ettei 135 laakerinimikettä tarjoava toimittaja A pysty vastaamaan toimeksiantajan vaatimuksia ja tarpeita. Vaikka kolmentoimittajan välisen hintavertailun tulos oli, että toimittaja A on halvin, ei 17,8 % kattavuutta voida pitää riittävänä, että toimittaja A voitaisiin valita toimittajaksi.

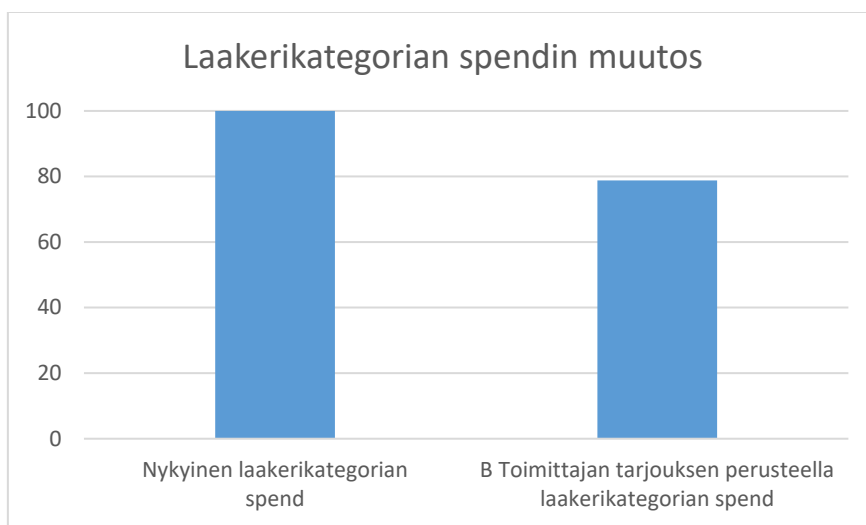
B toimittajan tarjouksen kattavuus oli 85,8 % tarjouspyyntöön verrattuna. Puolestaan C toimittajan tarjous kattoi 90,1 % tarjouspyynnön laakerinimikkeistä. B ja C toimittajat pystyivät tarjoamaan yhteensä 636 vertailukelpoista laakerinimikettä eli vertailukelpoisten laakerinimikkeiden määrän kattavuus oli 83,8 % tarjouspyyntöön verrattuna. 83,8 % kattavuus oli riittävä vertailun tekemiseen ja sen tuloksen luotettavuuteen. B ja C toimittajien vertailukelpoinen osuus on esitetty kuviossa 17.



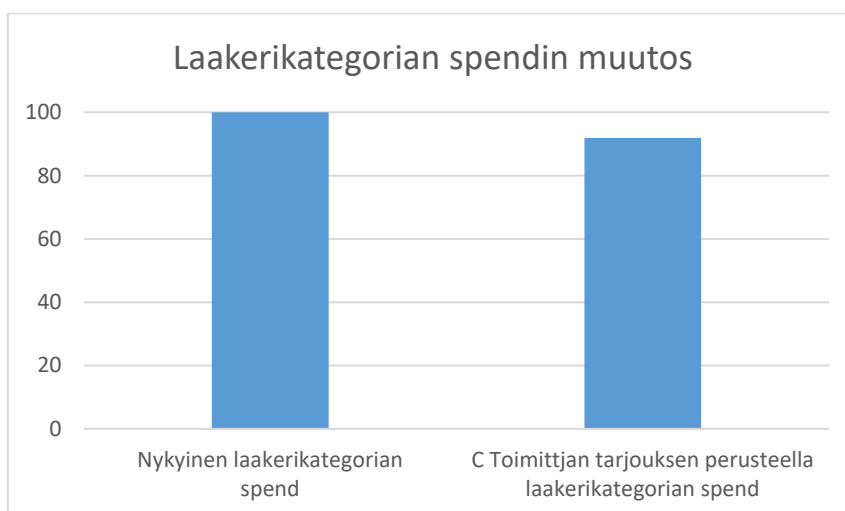
Kuvio 17. B ja C toimittajien vertailukelpoinen osuus

Hintavertailussa toimittajien B ja C vertailukelpoinen osuus oli myös 636 laakerinimikettä. Hinnoilta toimittaja B on toimittajaa C edullisempi. Toimittaja C on 2,9 % kalliimpi kuin toimittaja B. Tämä hintaero ei ole kovinkaan suuri, joten toimittajavalintaan vaikuttavat hinnan lisäksi muutkin valintakriteerit.

Yksi määritetyistä toimittajanvalinta kriteereistä oli laakereiden vuotuinen spendi. Spendi lasketaan kertomalla hinta ja toimitusmäärä. Toimittajan B tarjouksen perusteella pystyttiin laskemaan laakerikategorian vuotuinen spendi. Laskelmien tulosten perusteella koko laakerikategorian pienenisi 21,2 % verrattuna edellisvuoden laakerikategorian spendiin (kuvio 18.) Toimittajan C tarjouksen perusteella laakerikategorian vuotuinen spendi pienenisi 18,1 % (kuvio 19.)



Kuvio 18. Laakerikategorian spendin muutos B toimittajan tarjouksen perusteella



Kuvio 19. Laakerikategorian spendin muutos C toimittajan tarjouksen perusteella

Lopputulos

Tarjousten vertailujen perusteella toimittaja B valittiin laakereiden toimittajaksi. Toimittaja B:n tarjous oli kaikista kattavin ja sen tarjouksen perustella pystyttiin laskemaan, että laakerikategorian spendi pienenesi 21,2 %, joka on suuri säästö hankintojen kokonaiskustannuksissa. Toimittaja B:n tarjous sisälsi 684 laakerinimikettä eli tarjouspyynnöstä 9,9 % jäi kattamatta toimittaja B:n tarjouksessa, mikä on 75 laakerinimikettä. Toimittajan C tarjouksesta pystyttiin löytämään näistä 75:stä puuttuvasta laakerinimikkeestä 43, joten päädyttiin siihen, että Toimittajan B kanssa tehtiin sopimus koskien 684 laakerinimikettä ja toimittajan C kanssa sopimus koskien 43 laakerinimikettä. Haastattelujen mukaan sopimuksen ulkopuolelle jäävien 32 laakerinimikkeen tarpeellisuutta ja tärkeyttä arvioitiin ja voitiin todeta, etteivät ne ole tärkeitä. Todettiin, että mikäli jotain näistä 32 laakerinimikkeestä tarvitaan tulevaisuudessa, ne hankitaan, joko tiedustelemalla toimittajalta B ja C onko niitä saatavilla heiltä ja jos ei ole laakerit ostetaan joltain toiselta toimittajalta.

5.2 Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätökset

Toimittajien määrä oli tutkimuksen alkuvaiheilla suuri, mutta toimittajien määrä väheni koko tutkimuksen ajan vaihe vaiheelta, kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa kävi ilmi.

Ostoreskontra ja -järjestelmästä hankittu aineisto todisti, että laakerit kuuluvat rutiinituotteisiin, joiden kilpailuttamisella ja keskittämällä yhdelle toimittajalle voidaan saavuttaa volyymiperusteinen hintaetu. Tutkimuksen pohjalta tämän voidaan todeta olevan totta, koska toimittaja B:n tarjouksen perusteella laakerikategorian vuotuinen spendi tulee pienemään 21,2 %.

Toimittajamarkkinaa analysoimalla löydettiin viisi täysin uutta toimittajaa, joilta ei aiemmin oltu hankittu laakereita. Näistä viidestä toimittajasta yksi pääsi mukaan tarjouskilpailu vaiheeseen. Tietopyyntöjä lähetettiin 12 toimittajalle ja tarjouspyyntöjä kolmelle toimittajalle. Toimittajamarkkinan tutkimiseen olisi voinut paneutua enemmän, jotta tarjouspyyntöjä olisi saanut lähetettyä useammalle toimittajalle ja näin ollen tarjouksia olisi voinut saada useammalta toimittajalta. Ennestään tuttujen toimittajien kohdalla luotettiin kokemukseen siitä, että toimittajat ovat luotettavia ja hyviä yhteistyökumppaneita.

Toimittajanvalintakriteerien määrittäminen koettiin helpoksi ja itsestään selväksi, koska laakerinimikkeiden määrä oli suuri ja priorisoitiinkin tärkeimmäksi valintakriteeriksi. Laakerinimikkeiden määrä osoittautuikin tutkimuksen edetessä sellaiseksi tekijäksi, joka karsi toimittajia paljon. Laakerinimikkeiden määrä toimittajien tarjouksissa osoittautui yhdeksi ratkaisevaksi tekijäksi, sillä ainoastaan kaksi toimittajaa ehdokasta olivat kykeneviä vastaamaan tarjouspyynnön laakerinimikkeiden määrään, niin että toimittajia pystyttiin

vertailemaan ja harkitsemaan toimittajiksi laakerikategorialle. Myöskin laakerinimikkeiden hinta ja vuotuinen spendi määriteltiin valintakriteereiksi. Tutkimuksen perusteella valintakriteerien määrittäminen ja arvotus onnistui hyvin, koska toimittaja A tarjosi halvimman hinnan, mutta laakerinimikkeiden määrä oli selkeästi vähäisin eli laakerinimikkeiden määrä arvoitettiin valinnassa tärkeämmäksi kuin hinta.

Tietopyyntöjä lähetettiin 12 toimittajalle, joista jokainen oli kotimainen. Näistä 12 toimittajasta vain kolme olivat kykeneviä antamaan tarjouksen. On selvää, että laakerinimikkeiden suuri määrä karsi suurimman osan toimittajista.

Toimittajien tarjousten vertailu oli helppoa, koska tarjouksia saatiin ainoastaan kolme. Heti vertailun alkumetreillä pystyttiin havaitsemaan, että toimittaja A ei ole kykenevä toimittamaan riittävää määrää laakerinimikkeitä. Kaikkien kolmen toimittajan välillä haluttiin kuitenkin tehdä vertailua, jotta saadaan selville mikä toimittajista on edullisin. Toimittaja A osoitautui halvimmaksi, mutta vähäisen nimike määrän vuoksi se päätettiin pudottaa vertailusta.

B ja C toimittajien välinen kilpailu oli melko tasaista ja erot olivat toimittajien välillä melko pieniä. Lopulta toimittajanvalinta tehtiin ennalta päätettyjen valintakriteerien mukaisesti eli toimittaja B, joka pystyi toimittamaan eniten laakerinimikkeistä sekä oli kahdesta viimeisestä toimittajasta halvempi vaihtoehto. Lopputuloksesta voidaan päätellä, että laakereiden kilpailuttamisella sekä hankinnan keskittämällä saavutettiin volyyymiperusteista hintaetua sekä saatiin laakerikategorian vuotuista spendiä pienennettyä.

Toimittajien määrä väheni koko hankintaprosessin aikana, mutta selkeästi toimittajien määrä romahti tarjouspyyntöjen lähetyksen kohdalla. Voidaankin todeta, että rutiinituotteiden, joiden määrä on suuri, hankintaprosessissa on tärkeää tutkia tarkkaan toimittajamarkkinaa, jotta kaikki toimittaja kandidaatit löydetään ja saadaan mahdollisimman paljon tarjouksia.

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuudella ilmaistaan tutkimustulosten luotettavuutta ja tarkkuutta. Tutkimus on luotettava silloin, kun tutkimus on toistettavissa, vaikka tutkija muuttuisi eli tutkimustulokset eivät voi heitellä tutkijasta riippuen. (Vilkka 2015, 194.) Tapaustutkimuksen tutkimustulosten luotettavuutta arvioimalla yritetään varmistaa, ettei tutkijan henkilökohtaiset mielipiteet ole vaikuttaneet tutkimushavaintoihin tai tutkimustuloksiin. Tutkimuksen tavoitteet ja vaiheet tulee määrittellä mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimuksesta voidaan saada luotettava. Tutkimuksen luotettavuus kasvaa samassa suhteessa kuin tutkittava perusjoukko, mikäli tutkimuksen otokseen on valittu pieni perusjoukko tutkimustulokset ovat sattumanvaraisia. Tutkijan

vastuulla on havaita ja tarkastella omia mahdollisia satunnaisvirheitä. Toistomittauksien avulla on mahdollista tarkastaa tutkimuksen luotettavuus. (Heikkilä 2008,30.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta olisi parantanut toimittajien tarjousten vertailussa suurempi tarjousten määrä. Useammalla tarjouksella olisi pystynyt vertailemaan toimittajia keskenään paremmin ja toimittajanvalintakriteerien käytettävyyttä olisi päässyt mittaamaan paremmin. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin ostoreskontrasta sekä ostojärjestelmästä, ostoreskontrasta saatiin luotettavaa tietoa, koska ostoreskontrassa oli varmuudella jokaisesta hankitusta laakerista ostolasku. Muu tutkimuksessa käytetty aineisto muodostui hankinta prosessin edetessä ja sitä voidaan pitää luotettavana. Koska tämän tapaustutkimuksen tutkija oli itse mukana toimittajanvalinta prosessissa osittain, ei tutkijan omien mielipiteiden vaikutusta tutkimustuloksiin voida täysin sulkea pois. Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia myöhemmin uusinta mittauksella, mutta voidaan olettaa, että tutkimus tulokset tulisivat olemaan tulevaisuudessa erilaisia. Tutkimus tulokset tulisivat olemaan erilaisia, koska toimittajavalintaan liittyy vahvasti maailmanmarkkina tilanteen muutokset sekä muut taloudelliset muuttajat.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Pätevyydellä pyritään arvioimaan sitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa ja arvioi juuri niitä asioita, jotka on tutkimuksessa tarkoitettukin mitattaviksi. (Vilkka 2015,193.) Tapaustutkimuksen validiteettia voidaan arvioida neljällä eri osa-alueella, jotka ovat rakenne-, sisäinen-, ulkoinen validiteetti sekä luotettavuus. Rakennevaliditeetin avulla pyritään tarkastelemaan tutkivatko tutkimuksen havainnot sitä, mitä oli tarkoituskin. Sisäisen validiteetin avulla pyritään tarkastelemaan tutkimuksen syy-seuraussuhteisiin liittyvien havaintojen pätevyyttä. Ulkoisen validiteetin avulla pyritään selvittämään tutkimustulosten yleistettävyyttä eli tutkimustulosten tulee olla päteviä myös johonkin toiseen vastaavaan tapaukseen. (Runeson ym. 2012, 135.)

Opinnäytetyötä voidaan pitää pätevänä, sillä havainnot muodostettiin analysoimalla aineistoa, joka muodostui hankintaprosessin aikana. Rakennevaliditeettia kuitenkin heikentää se seikka, että tutkimusaineistoa analysoi tutkijaryhmän sijaan ainoastaan yksitutkija. Tämän tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa vastaavanlaisiin tutkimuksiin. On kuitenkin huomioitava, että tämä voidaan todentaa ainoastaan toistamalla tutkimus, johonkin vastaavanlaiseen tapaukseen.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Toimittajavalinnasta ja hankintaprosessista voisi tehdä satoja mielenkiintoisia tutkimuksia, joiden avulla pystyttäisiin kehittämään toimintatapoja. Opinnäytetyössä toteutettua tutkimusta olisi hyvä jatkaa ja kehittää luomalla toimittajavalinnasta sekä hankintaprosessista

esimerkiksi perustellut, analysoidut ja kehitetyt prosessikuvaukset. Hankintaprosessista voitaisiin tehdä tutkimus, jonka tavoitteena olisi selvittää hankintaprosessin vaiheiden kustannukset ja kehityskohteet.

Tämän saman tutkimuksen voisi toteuttaa myös jollekin toiselle varaosakategorialle, näin voitaisiin myös todentaa tämän tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys. Saman tutkimuksen tekeminen toiselle varaosakategorialle mahdollistaisi tutkimustulosten vertailun sekä mahdollistaisi eroavaisuuksien analysoinnin ja syiden etsimisen.

Lisäksi toimittajavalinnasta voisi tehdä laakerikategoriasta tutkimuksen uudelleen muutama vuoden kuluttua, jotta voidaan selvittää, onko hankinnan keskittämisestä ollut hyötyä tai haittoja sekä voidaan selvittää, onko sopimuksissa pysytty. Samasta aiheesta tehtävästä tutkimuksesta hyötyisi paljon, mikäli sen avulla pystyttäisiin löytämään keskittämisen haitat ja hyödyt, niiden avulla hankintaprosessia pystytään kehittämään.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä toimittaja toimeksiantaja yrityksen laakerikategorialle valitaan ja selvittää mitkä tekijät vaikuttavat toimittajavalintaan. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa haluttiin tutkia, miten toimittajanvalintaprosessi etenee ja miten toimittajia karsiutuu pois kilpailusta prosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen havaintojen ja tulosten perusteella toimeksiantaja yritys voisi parantaa ja kehittää toimittajavalintaa hankintaprosessissaan. Myöskin laakerikategorian toimittajavalinnasta on mahdollista luoda prosessikuvaus opinnäytetyön pohjalta.

Hankinnat muodostavat hallitsevan osuuden yrityksen kaikista kustannuksista, joten näin ollen hankintojen vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja tulokseen on merkittävä. Hankintoja keskittämällä valitulle toimittajalle voidaan saavuttaa volyymiperusteista hintaetua, joka pienentää hankintojen kokonaiskustannuksia. Toimittajavalinta pitää sisällään useita tärkeitä vaiheita, mutta toimittajien valintakriteereitä voidaan pitää tärkeimpänä vaiheena lopputuloksen kannalta.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa toimittajavalintaa tutkittiin tapaustutkimuksen menetelmällä luomalla tutkimusaineistosta tapahtumakulunkuvaus, josta pystyttiin selvittämään toimittajavalinnan tärkeimmän ja merkittävimmät vaiheet. Tutkimusaineisto perustui aineistotriangulaatioon, joka koostui ostoreskontrasta- ja järjestelmästä otettuihin materiaaleihin sekä haastatteluihin. Tutkimusosuudessa pyrittiin selvittämään ensisijaisesti mikä toimittaja olisi paras vaihtoehto laakerikategorialle. Toimittajavalinta perustui etenkin toimittajien tarjousten vertailuun ja ennalta määriteltyihin valintakriteereihin. Valintakriteereiksi määriteltiin tutkimuksessa nimikkeiden määrä, hinta ja vuotuinen kategorian spendi. Toimittajien tarjousten vertailussa ilmeni, että tarjouspyyntöjä oli lähetetty ainoastaan kahdelle vertailukelpoiselle toimittajalle. Ennalta määritellyt valintakriteerit osoittautuivat tutkimuksessa erittäin tärkeiksi, sillä toimittajavalinta perustui valintakriteereihin.

Toimeksiantajayrityksen, Koskisen Oy:n, laakereiden hankinnan keskittämällä ja toimittajavalinnalla tavoiteltiin myös laakerikategorian vuotuisen spendin pienentämistä. Tämä saavutettiin tutkimustulosten perusteella. Toimittajavalinnan ja keskittämisen avulla laakerikategorian vuotuinen spendi pieneni 21,2 %. Spendin pienenemiseen vaikutti valitun toimittajan tarjoama volyymiperusteinen hintaetu.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että toimittajien määrä vähenee vaihe vaiheelta koko hankintaprosessin ajan. Myöskin voidaan todeta, että keskittämällä voidaan saavuttaa suuriakin säästöjä hankintojen kokonaiskustannusten näkökulmasta. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että yrityksen kilpailukyvyn kannalta toimittajavalinta on tärkeää.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Riika: Vastapaino.

Asiakastieto. Koskisen Oyj. Viitattu 4.1.2023. Saatavissa <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/koskisen-oyj/01482419/taloustiedot>

Ghodsypou, S.H. & O'Brien, C. 2001 The total cost of logistics in supplier selection, under conditions of multiple sourcing, multiple criteria and capacity constraint. Vol 73 (1). Viitattu 4.5.2022. Saatavissa <https://EconPapers.repec.org/RePec:proeco:v:73:y:2001:i:1:p:15-27>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Huuhka, T. 2016. Tehokkaan hankinnan työkalut. E-kirja. Helsinki: Books on Demand. Elibslibrary.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Talentum.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset tutkimusmenetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Koskisen. Koskisen tarina. Viitattu 1.2.2023. Saatavissa <https://koskisen.fi/konserni/koskisen-tarina/>

Koskisen. 2023. Koskisen Oyj:n vuosikertomus 2022 on julkaistu. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa <https://koskisen.fi/tiedotteet/koskisen-oyjn-vuosikertomus-2022-on-julkaistu/>

Koskisen. 2022. Koskisen listautuminen. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa <https://koskisen.fi/sijoittajille/listautuminen/>

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Helsinki: Gaudeamus.

Logistiikan maailma a. Hankintaprosessi. Viitattu 10.9.2022. Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>

Logistiikan maailma b. Tietopyyntö. Viitattu 10.9.2022. Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tietopyynto/>

Logistiikan maailma c. Tarjouspyyntö. Viitattu 10.9.2022. Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tarjouspyynto/>

Logistiikan maailma d. Tarjousten vertailu ja neuvottelu. Viitattu 10.9.2022. Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tarjousten-vertailu-ja-neuvottelu/>

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi business. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Ellibslibary.

O'Brien, J. 2014. Supplier relation management: Unlocking the hidden value in your supply base. Lontoo: Kogan Page Ltd.

Purola, M. & Vanha-Perttula, K. 2022. Pääoman tuotto (ROE, ROI, ROIC, RONIC). Inderes. Viitattu 10.10.2022. Saatavissa <https://www.inderes.fi/fi/paaoman-tuotto-roe-roi-roic-ronic>

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä: Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Runeson, P. Höst, M. Rainer, A. & Regnell, B. 2021. Case Study Research in Software Engineering. Guides and Examples. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

SFK. 2016. Laakerien kunnossapito. Viitattu 4.5.2022. Saatavissa https://www.skf.com/fi/search-results?q=laakeri&searcher=library&site=371&language=fi&tridion_target=live&tridion_version=3&language_preset=suomi&language_preset=englanti&language_facet=undefined

Slack, N. Chambers, S. & Johnston, R. 2010. Operations management. 6. uudistettu painos. Edinburgh: Financial Times Prentice Hall.

Tanskanen, K. 2021. Ulkoisten resurssien johtaminen. Helsinki: Tienosanoma.

Van Weele, A. 2014. Purchasing and supply chain management. 6. uudistettu painos. Andover: Cengage Learning EMEA.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus

Liite 1. Asiantuntija haastattelun kysymykset

Haastattelu kysymykset

Minkälainen hankintojen nykytila on?

Mitä odotat tältä projektilta?

Mitkä ovat hankintaprosessin tärkeimmät vaiheet?

Mikä on mielipiteesi, kuinka toimittajamarkkinan analysointi tehtiin?

Mitkä tekijät vaikuttivat toimittajavalintakriteerien määrittämiseen?

Miten tieto- ja tarjouspyynnöt luotiin ja lähetettiin?

Mitä mieltä olet lopputuloksesta?