



# **Toimittajaluokittelu ja toimittajahallinta epäsuorissa hankinnoissa**



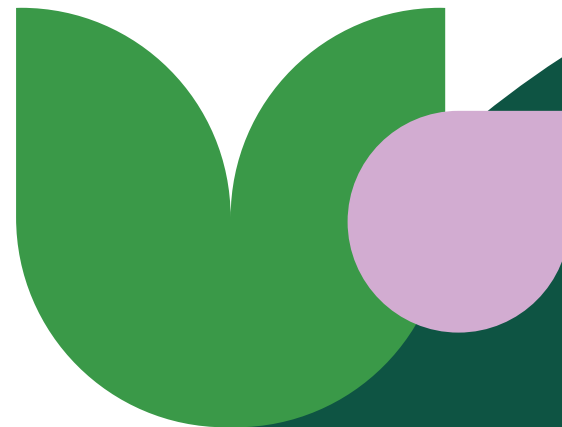
## Mitä ja miksi?

Toimittajakannan kasvaessa lisääntyvät myös suhteiden hallintaan ja kehittämiseen vaadittavat resurssit. Kun myös toimittajiin kohdistuvat seuranta- ja raportointivaateet kasvavat, on erityisen tärkeää kohdistaa resurssit kaikkein tärkeimpien toimittajien ohjaamiseen ja seurantaan.

Jotta toimittajien suorituskykyä voidaan hallita tehokkaasti, toimittajaportfolion on pysyttävä hallittavan kokoisena ja koostuttava pätevistä kumppaneista. Toimittajaluokittelu auttaa ohjaamaan resurssit sinne, missä ne tuottavat eniten lisäarvoa sekä kustannusten että riskien hallinnan näkökulmasta.

Kuluttajat vaativat yrityksiltä vastuullisuutta edistäviä toimenpiteitä, minkä lisäksi myös EU ohjaa toimillaan yrityksiä kohti vastuullisempaa liiketoimintaa. Käynnissä on parhaillaan useita lainsäädäntöhankkeita, jotka koskevat ensivaiheessa suuryrityksiä, mutta joihin myös pienten ja keskisuurten yritysten tulee varautua.

Yrityksen on varmistettava oman toimintansa lisäksi myös toimittajiensa vastuullisuus, sillä ostava organisaatio on lopulta juuri niin vastuullinen, kuin on koko toimitusketju sen takana. Vastuullisessa hankinnassa kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta – taloudellinen, ympäristö- ja sosiaalinen vastuu – huomioidaan toimittajan valinnassa, arvioinnissa ja työn toteutuksessa.



# Mistä lähdetään liikkeelle?

- Epäsuorissa hankinnoissa käytettiin vuonna 2023 noin X toimittajaa.
- Uusia toimittajia avattiin X kpl.
- 80 % epäsuorien hankintojen arvosta tuli X % toimittajista
  - Erittäin pitkä ”häntä” hyvin pieniä tai kertaluontoisia toimittajia
- Toimittajakannan optimoinnilla ja luokittelulla pyritään tehostamaan toimittajasuhteiden hallintaa.
- Toimittajat jaetaan kolmeen luokkaan suhteessa tulosvaikutukseen sekä haastavuuteen ja riskeihin. Tarkoituksena on kyetä
  - tunnistamaan ja hallitsemaan yhteistyöhön liittyviä riskejä.
  - kohdistamaan resurssit sinne, missä ne tuottavat lisäarvoa.
  - rationalisoimaan pienempiä hankintoja suurempien ostovolyymien saavuttamiseksi.

# Avaintekijät

## STRATEGIC

- Liiketoiminnalle kriittinen tuote tai palvelu
- Vaikea tai jopa mahdoton korvattavuus
- Kumppanuussuhde, yhteiset tavoitteet ja innovaatiot
- Ylempi johto osallistuu yhteistyöhön
- Syvä yhteistyö tai jopa yhteisyritys
- Pitkäaikainen sopimus

## PREFERRED

- Liiketoiminnan kannalta tärkeät toimittajat, joiden riski on kuitenkin strategista toimittajaa vähäisempi
- Käytetään ensisijaisesti muihin toimittajiin nähden (keskitetyt hankinnat)
- Vaihtoehtoisia toimittajia rajoitetusti
- Kohtuullisella työmäärällä korvattavissa
- Hankinta osallistuu yhteistyöhön



## APPROVED

- Rutiinihankinnat, joiden riski ja rahallinen arvo on vähäinen
- Yksinkertaista tuotetta tai palvelua toimittava toimittaja, joka on helposti korvattavissa
- Hankinnan tuki tarvittaessa
- "long tail spend" = hajautuneet ja pienet kuluerät, jotka kuitenkin yhdessä muodostavat merkittävän osan kustannuksista
- Sopimukset kevyitä tai hankinta pelkästään tilausperusteista

## OUT OF SCOPE

- Kategoriat / toimittajat, joihin ei voida strategisella hankinnalla vaikuttaa (energian siirtokulut, kiinteistöt, verot ym. viranomaismaksut)

# Case-esimerkit

## STRATEGIC – YRITYS A (PROFESSIONAL SERVICES)

- Tärkeä ja kriittinen yhteistyökumppani
- Vaikea korvattavuus
- Kumppanuussuhde, yhteiset tavoitteet ja yhteistyön mittarit
- Kirjallinen, pitkäaikainen sopimus
- Hankinnan arvo korkea
- Ylempi johto osallistuu yhteistyöhön

## PREFERRED – YRITYS B (FACILITY MANAGEMENT)

- Alueturvallisuuden näkökulmasta tärkeä toimittaja
- Rajallisesti vaihtoehtoisia toimijoita
- Toimittaja on kohtuullisella työmäärällä vaihdettavissa
- Keskitetty palveluntarjoaja, hankinta osallistuu yhteistyöhön
- Säännölliset yhteistyöpalaverit
- Kirjallinen sopimus

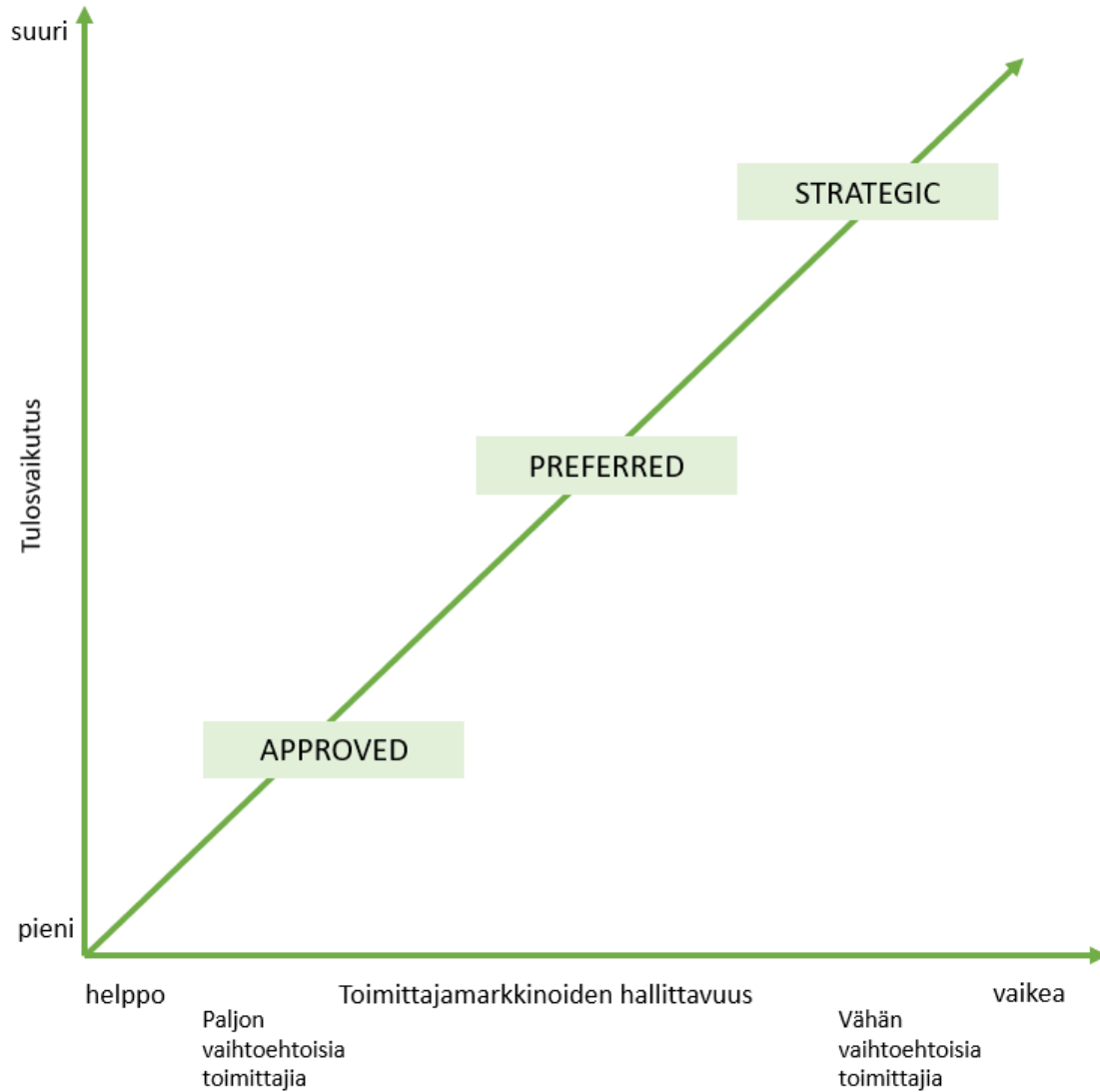


## APPROVED – YRITYS C (MARKETING)

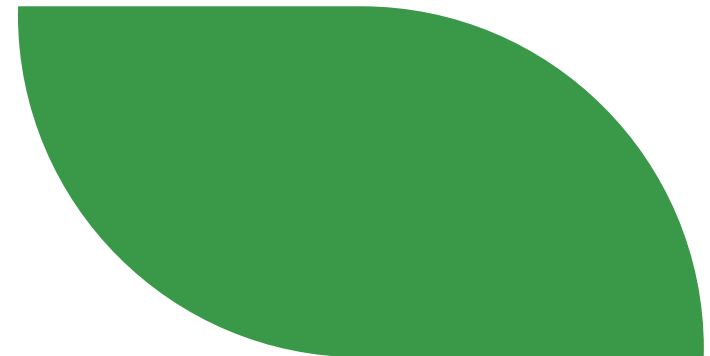
- Rutiinihankintaa, jonka riski ja rahallinen arvo ovat vähäisiä
- Yksinkertaista tuotetta toimittava toimittaja, joka on helposti korvattavissa
- Hankinnan tuki tarvittaessa
- Hankinta tilausperusteista
- Hajanaiset ostot (selkeä keskittäminen puuttuu)

## OUT OF SCOPE – YRITYS D

- Viranomaismaksu / pakollinen kulu, johon ei voida strategisella hankinnalla vaikuttaa.



**TOIMITTAJAA ARVIOIDAAN SUHTEESSA  
SEN TULOSVAIKUTUKSEEN JA  
TOIMITTAJAMARKKINOIDEN  
HALLITTAVUUTEEN.**



# Toimittajiin kohdennettavat toimenpiteet - STRATEGIC

## TALOUDELLINEN VASTUU

- Maksuehto vähintään 45 pv netto, suositeltu 60 pv netto.
- Vuosittainen arviointi:
  - Hintakehitys kuluneena vuonna
  - Hankintojen arvo kuluneena vuonna verrattuna toimittajan liikevaihtoon
- Toimittajan taloudellista riskiä seurataan lisäksi käyttämällä riskiluokkatietoa ( $\leq$  moderate risk) tai sen puuttuessa arvioidaan alla esitettyjä tunnuslukuja.

- Mikäli riski on keskitasoa suurempi, vaatii yhteistyön jatko riskiarvioinnin ja konsernijohdon hyväksynnän.

Finance					
Return on Investment from the latest financial report (Profitability)	> 15%	10-15%	6-10%	3-6%	< 3%
Current ratio from the latest financial report (Liquidity)	>2,5	2-2,5	1,5-2	1-1,5	<1
Equity ratio from the latest financial report (Solvency)	>50%	35-50%	25-35%	15-25%	<15%



## SOSIAALINEN JA YMPÄRISTÖVASTUU

- Sitouduttava Raision tavarantoimittajien eettisiin periaatteisiin
- Laaja itsearviointikysely joka kolmas vuosi
- Suppeampi vastuullisuuskysely vuosittain. Ei vaadita, mikäli toimittaja on mukana EcoVadiksessa tai muussa vastaavassa järjestelmässä.

## YHTEISTYÖ

- Nimetty Contract owner
- Säännöllinen yhteistyöpalaveri (min. 1 x vuosi)
- Vastuullisuusasiat ja -tavoitteet osana yhteistyöpalaverin agendaa
- Yhteistyölle nimetty johtoryhmätason omistaja
- Pitkäaikainen, kirjallinen sopimus

# Toimittajiin kohdennettavat toimenpiteet - PREFERRED

## TALOUDELLINEN VASTUU

- Maksuehto vähintään 45 pv netto, suositeltu 60 pv netto
- Vuosittainen hintakehityksen arviointi
- Taloudellinen riskiarviointi (kts. edellinen dia) uusille toimittajille sekä olemassa oleville tarvittaessa

## SOSIAALINEN JA YMPÄRISTÖVASTUU

- Sitoutuminen Raision tavarantoimittajien eettisiin periaatteisiin
- Laaja itsearviointikysely joka kolmas vuosi



## YHTEISTYÖ

- Nimetty Contract owner
- Yhteistyöpalaveri vuosittain
- Vastuullisuusasiat ja -tavoitteet osana yhteistyöpalaverin agendaa
- Hankinta osallistuu yhteistyöhön
- Kirjallinen sopimus vaaditaan



# Toimittajiin kohdennettavat toimenpiteet - APPROVED

## TALOUDELLINEN VASTUU

- Maksuehto vähintään 30 pv netto
- Riskiluokan tarkistus vain erityisestä syystä

## SOSIAALINEN JA YMPÄRISTÖVASTUU

- Sitoutuminen Raision tavarantoimittajien eettisiin periaatteisiin, mikäli hankinnan kerta- tai vuosiarvo ylittää 10 000 €.



## YHTEISTYÖ

- Kevyt sopimus tai hankinta tilausperusteista
- Hankinnan tuki tarvittaessa

# Huomioitavaa

Luokittelu tehdään esitettyihin avaintekijöihin perustuen (s. 4).

Jatkossa toimittajiin sovelletaan sivuilla 7-9 esitettyjä, luokittain kohdennettavia toimenpiteitä.

Luokiteltaessa on huomioitava, että strategisia toimittajia voi olla enintään 1-2 yhtä Contract owneria kohden.

Jatkossa jokaisen Contract ownerin tulee uudelleenarvioida oma toimittajaportfolionsa vuosittain.

Hankinta tukee prosessin kaikkia vaiheita tarvittaessa.

