



Hankintojen nykytilanteen kartoitus ja kehittäminen

Sille Sikka

Opinnäytetyö, AMK
Toukokuu 2024
Insinööri (AMK)
Logistiikan tutkinto-ohjelma

Sikka, Sille

Hankintojen nykytilanteen kartoitus ja kehittäminen.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 40 sivua.

Logistiikan ala. Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Yritykset ovat osa laajempaa liiketoimintaverkostoa tarjotakseen loppukäyttäjille monipuolisia tuotteita ja palveluita. Projektiliiketoiminnassa on tärkeää hallita resursseja tehokkaasti, onpa kyse sitten materiaaleista tai taloudellisista resursseista.

Tutkimuksen tavoitteena oli antaa messu- ja näyttelytiloja toteuttavalle yritykselle analysoitua tietoa yrityksen hankintojen nykytilanteesta. Kyseistä kohdetta ei ollut yrityksen sisällä aikaisemmin tarkasteltu. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kohdeyrityksen toimintatapoihin sopivia kehityskohteita käyttäen apuna kirjallisuutta ja yrityksen omaa dokumentaatiota. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, koska sen tarkoitus oli tuottaa kehitysehdotuksia. Tutkimuksessa kerättiin tietoa haastatteleamalla hankintoja tekeviä henkilöitä. Tutkimusaineistona käytettiin yrityksen ostokonstrasta saadut vuoden 2023 materiaalihankintalaskuja.

Tutkimuksen tuloksena saatiin vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen ja kuva yrityksen nykytilanteesta hankintojen osalta. Yrityksen hankinnoista löydettiin kehittämiskohteita. Tärkeimmät kehityskohteet liittyivät toimittajien valintaan ja arviointiin sekä ostovolyymien keskittämiseen.

Avainsanat (asiasanat)

Hankinta, kustannukset, Spend analyysi.

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liitteet 1, 2, 3, 4 ja 5 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuus- lain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on kaksikymmentä viisi (25) vuotta, salassapito päättyy 07.05.2049.

Current situation and development of procurement.

Title and possible subtitle

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 40 pages.

Engineering and technology. Degree Programme in Logistics. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Businesses form extensive networks to offer diverse products and services to end users. In project-based business, it's crucial to manage resources efficiently, whether if its materials or financial resources.

The aim of this study is to provide analyzed information about the current state of procurement to a company that implements exhibition and trade-fair spaces. This particular area within the company has not been examined before.

The objective of the study was to identify development areas suitable for the company's practices using literature and the company's own documentation as aids. The study was conducted as a case study due to its purpose to provide development suggestions. The data collection process involved conducting interviews with individuals engaged in procurement activities. The research material comprised procurement invoices for materials obtained through the company's purchase history from the year 2023.

The study outcomes addressed three research inquiries and provided overview of company's current situation regarding procurement. Areas for development were pinpointed within the company's procurement practices. The primary improvement areas focused on the selection and assessment of suppliers, alongside the consolidation of purchasing volumes.

Keywords/tags (subjects)

Procurement, cost, Spend analysis.

Miscellaneous (Confidential information)

Appendices 1,2,3,4 and 5 are confidential and removed from the public thesis. The basis for secrecy is section 24(17) of the Act on the Openness of Government Activities (621/1999), a company's business or trade secret. The period of secrecy is twenty five (25) years, the secrecy will end on 12 May 2049

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tausta	3
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	3
1.3	Tutkimuksen menetelmät	4
1.4	Yritysesittely	5
2	Teoria	6
2.1	Projektiliiketoiminta	7
2.2	Strategia	9
2.3	Hankintastrategian tavoitteet	10
2.4	Hankintojen organisointi	11
2.5	Hankintojen eritasoiset tehtävät	12
2.6	Toimittajasuhteiden merkitys	13
2.7	Riippuvuus toimittajiin	15
3	Hankintojen analysoinnin työkalut	17
3.1	ABC- analyysi	17
3.2	Spend-analyysi	18
3.3	Portfolio-analyysi	19
4	Tutkimuksen tulokset	21
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen	21
4.2	Hankintakategorian rajaukset	22
4.3	Hankintojen kategorisointi	23
4.4	Toimittajat	26
4.5	Haastattelut	28

5	Yhteenveto	30
6	Kehitysehdotuksia	31
7	Tutkimuksen luotettavuus	33
8	Pohdinta	34
	Lähteet	35
	Liitteet	37
	Liite 1. ABC-analyysi taloudellisen merkityksen peruustella tuoteryhmittäin	37
	Liite 2. Haastattelun runko, kysymyksiä	38
	Liite 3. Rautakauppahankintojen jakauma prosenttiosuuksina	39
	Liite 4. Laskujen määrä kuukausittain	40
	Liite 5. Yrityksen tuotekategorioiden yhteenlasketut euromäärät ja niiden prosenttiosuudet	41

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusprosessin vaiheet.....	5
Kuvio 2. Yrityksen organisaatorakenne tuotannon osalta	6
Kuvio 3. Toimitus ja investointiprojektien yhteys.....	8
Kuvio 4. Hankintojen organisoinnin peruseriaatteet.....	13
Kuvio 5. Riippuvuus liiketoimintasuhteessa	15
Kuvio 6. Kraljicin matriisi	19
Kuvio 7. Tarkastuksen ulkopuolella jäävät kategoriat	23
Kuvio 8. Hankintojen jakautuminen taloudellisen merkityksen perusteella.....	24
Kuvio 9. Rautakauppahankintojen jakauma prosenttiosuuksina	25
Kuvio 10. Toimittajien kappalemäärä hankintaryhmässä	26
Kuvio 11. Pareto-analyysin mukainen toimittajajakauma	27

Taulukot

Taulukko 1. Laskujen määrä kuukausittain	22
Taulukko 2. Yrityksen tuotekategorioiden yhteenlasketut euromäärät ja niiden prosenttiosuudet	22

1 Johdanto

Yritys on aina osana suurempaa liiketoimintaverkostoa. Liiketoimintaverkostossa yritykset pyrkivät maksimoimaan voitot ja minimoimaan kustannukset. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset keskittyvät omiin vahvuuksiinsa ja osaamiseensa, ja ulkoistavat tai hankkivat muilta verkoston jäseniltä sellaisia palveluita ja resursseja, jotka eivät ole niiden ydinosaamista. (Nieminen 2016, luku 1.1).

Nykyisessä toimintaympäristössä yritysten kohtaamat haasteet ovat kasvaneet, kustannusten nousun ja kilpailutilanteen kiristymisen myötä. Tässä haastavassa markkinakentässä jokainen yritys pyrkii kehittämään toimintaansa tehostaen prosessejaan saadakseen kustannussäästöjä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän tutkimustyön tarkoituksena on selvittää, miten tutkimuksen kohteena oleva yritys voi säästää sen hankintojen kustannuksissa. Työssä kartoitetaan yrityksen nykytilanne projektiliiketoimintaan liittyvien materiaalihankintojen osalta.

Tutkimuksen aihe valikoitui nopeasti johtoryhmän tapaamisen jälkeen: yrityksen toimintaympäristössä havaittiin kasvava tarve hankintatoimen kustannustehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen. Tutkimuksen kohdeyrityksen myönteinen asenne ja tuki tutkimukselle antoivat vahvan pohjan yhteistyölle ja aineiston keruulle. Hankintojen nykytilannetta ei ole aiemmin kattavasti tarkasteltu eikä arvioitu.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia yrityksen hankintojen kustannusrakennetta hyödyntäen hankintojen analysointiin tarkoitettuja työkaluja. Tutkimuksen tavoitteena on saada selkeä kuva sekä hankintakustannusten jakautumisesta tuotekategorioittain että, toimittajista ja ostovolyymeistä Spend- analyysin avulla. Tavoitteena on myös tunnistaa päätuoteryhmät ja niiden taloudellinen merkitys hyödyntäen siihen ABC-analyysiä. Tutkimuksen aineiston analyysin ja haastatteluiden perusteella ehdotetaan mahdollisia kehityskohteita hankintojen kannattavuuden parantamiseksi.

Tutkimuksen tavoite on pyrkiä selvittämään seuraavat asiat:

- Millainen on hankintojen nykytilanne yrityksessä?
- Miten hankintakustannukset jakautuvat ja mitkä ovat päätuoteryhmät sekä näiden hankintojen ostovolyymit?
- Mitkä ovat ehdotetut kehittämiskohteet hankintatoimessa?

1.3 Tutkimuksen menetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, koska sen tarkoitus on tuottaa yritykselle kehittämissuhteita ja soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksessa tavoitteena ei ole käytännössä tehdä muutoksia, vaan luoda kehittämissuhteita havaittuun ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 37).

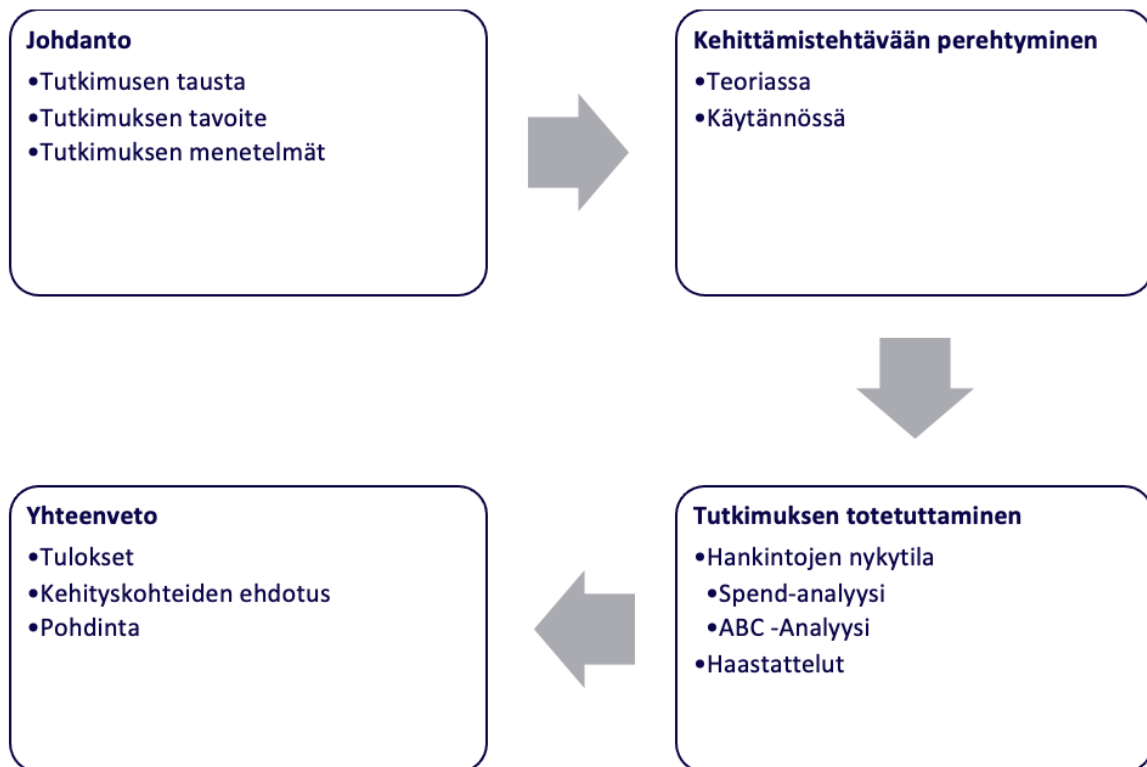
Ojasalo ja muut (2014, 104) jakavat tutkimusmenetelmät määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin. Laadullisia tutkimusmenetelmiä kutsutaan kvalitatiivisiksi menetelmiksi. Tähän joukkoon kuuluvat esimerkiksi teema- ja syvähaastattelut sekä osallistuva havainnointi. Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla pyritään syventymään ja ymmärtämään tarkasti rajattua kohdetta paremmin, jotta tutkimuksen alla olevaa ilmiötä voidaan käsittää kokonaisvaltaisemmin. Määrällinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa taas tutkimusta, jossa käytetään täsmällistä, usein tilastollisia menetelmiä. Kehittämistyössä ehdotetaan käyttämään useita eri menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 104–105.)

Tutkimuksen kvalitatiivinen osuus selvitetään teemahaastatteluissa hankintojen suoritettavien henkilöiden kanssa. Haastattelujen avulla yritetään hahmottaa operatiivisia haasteita sekä saada hankintaprosesseista kattavampi kuva. Kvantitatiivinen osuus kerätään yrityksen ostokonstrasta numeerisena datana. Opinnäytetyön tietoperusta perustuu hankinta-alan kirjallisuuteen. Lähteinä hyödynnetään sekä kansainvälisiä e-kirjoja että perinteisiä painettuja kirjaston ammattikirjoja.

Työn alkuun esitellään tämän tutkimuksen kohteena oleva yritys ja työn tavoite. Tutkimustyön kirjallisuustutkimusosiossa käsitellään projektiliiketoimintaa yrityksen hankintojen osalta,

hankintoihin liittyvää strategiaa ja toimittajasuhteiden merkitystä sekä itse hankintojen ja niiden kustannusten hallintaa. Kirjallisuustutkimusosaa seuraa työn käsittelyosa, jossa kuvataan tutkimuksen toteutustapa ja sen kulku. Työn lopussa on esitetty tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset sekä työhön liittyvää pohdintaa.

Alla olevassa kaaviossa on hahmoteltu tutkimusprosessin vaihetta



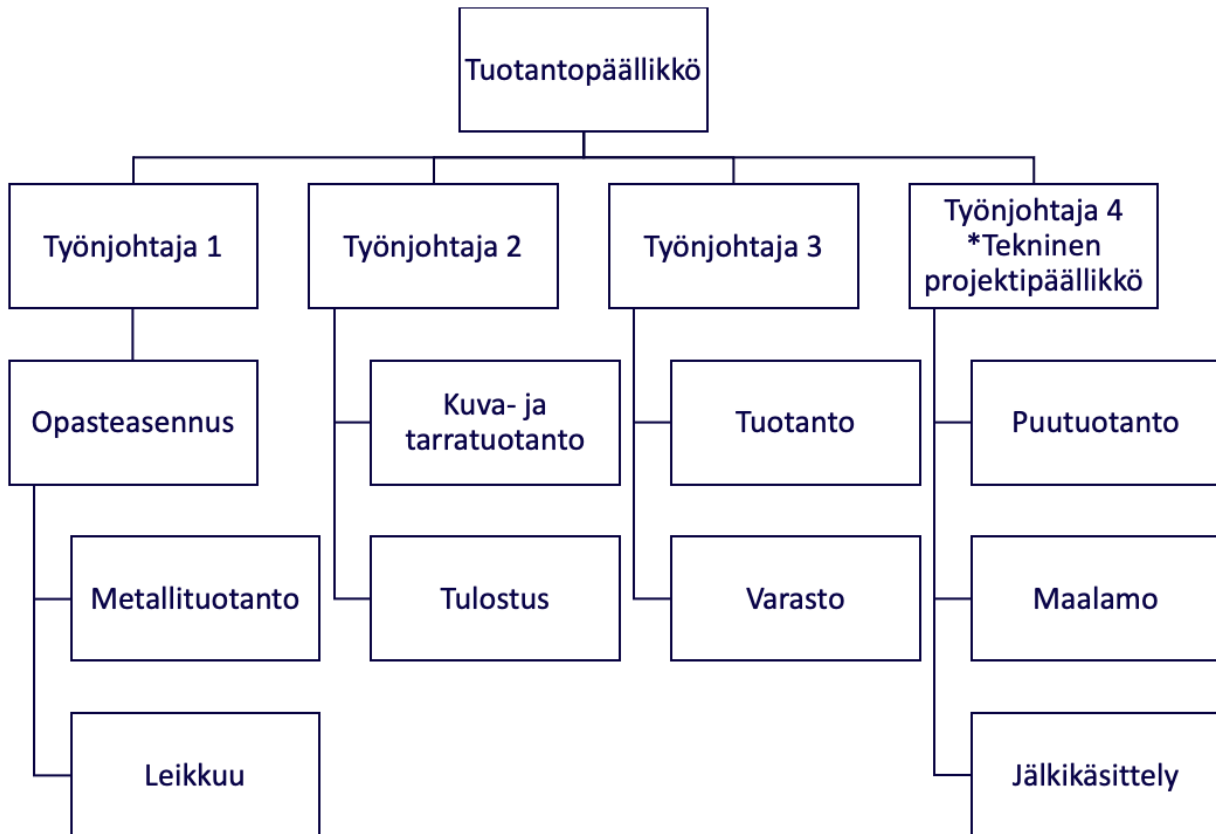
Kuvio 1. Tutkimusprosessin vaiheet

1.4 Yritysesittely

Yritys X on pitkänlinjan suomalainen yritys, joka suunnittelee ja toteuttaa messu-, ja näyttelytiloja. Toiminta perustuu vahvaan In-House-tuotantoon, jossa suunnittelusta toteutukseen, kaikki vaiheet tapahtuvat saman katon alla. Yritys on erikoistunut räätälöityihin ratkaisuihin, jossa valmistusprosessi alkaa jo tuotesuunnittelun vaiheessa. Tuotannon tehtävä on valmistaa yrityksen asiakkailleen myymät tuotteet. Yritys noudattaa pääasiassa tilauksesta suunnitteluun sekä

tilauksesta valmistukseen tuotantomenetelmää. Tuotteet suunnitellaan asiakkaan tilauksen pohjalta tai tuote valmistetaan valmiiksi tuotteeksi asiakkaan toiveiden mukaisesti.

Kuviossa 2 on esitetty yrityksen organisaatorakenne tuotannon osalta



Kuvio 2. Yrityksen organisaatorakenne tuotannon osalta

2 Teoria

Projektiliiketoiminta voi muodostaa yrityksen ytimen, ja sen menestyksellinen johtaminen vaatii huolellista suunnittelua. Toimittajasuhteiden merkitys korostuu projektiliiketoiminnassa entisestään. Hyvät toimittajasuhteet tuovat kilpailuetua tarjoamalla parempia hintoja, laadukkaampia tuotteita ja palveluita sekä joustavuutta toimitusketjussa. Riippuvuus toimittajista

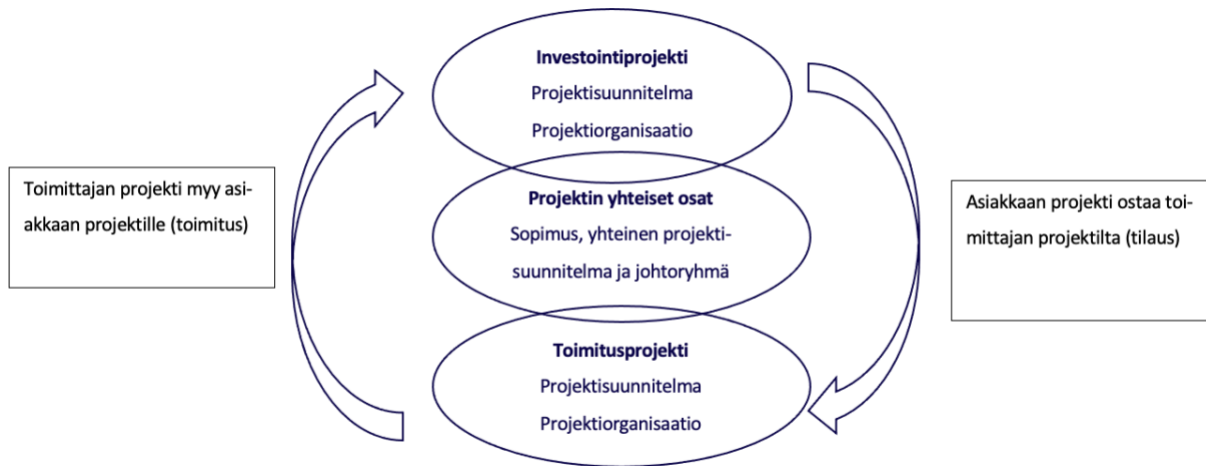
tekee näistä suhteista entistä tärkeämpiä, ja siksi on olennaista rakentaa vahvoja ja kestäviä kumppanuuksia, jotka yrityksen tavoitteita.

2.1 Projektiliiketoiminta

Projektiliiketoiminta on organisaation suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jonka päämääränä on saavuttaa yrityksen asettamat tavoitteet ja pyrkimykset projekteja hyödyntämällä. (Artto ym. 17–18.) Projektin käynnistämisen taustalla on aina tietty tarve. Projektiliiketoiminta voi merkitä ratkaisujen toimittamista asiakkaalle. (Mäntyneva 2016, 12).

Toimitusprojekti voi olla palvelun, tuotteen tai ratkaisun toimittamista. Toimitusprojektilla on selkeä asiakas, jolle on tärkeää, että toimitusprojekti onnistuu oikeassa aikataulussa ja laadukkaana. (Mäntyneva 2016, 13.) Toimitusprojektit ovat osa useiden yritysten normaalia toimintaa tuotteiden tai palveluiden myynnissä, jotka toteutetaan projektitoimintamallilla niiden laajuuden ja ainutkertaisuuden vuoksi. Toimitusprojektit voivat kattaa laajan kirjon toimintoja aina suunnittelusta ja valmistuksesta asiakkaalle tehtävään asennukseen ja käyttöönottoon asti. (Artto ym. 2008, 18–19.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) on esitetty projektiliiketoiminnan eroavaisuuksia riippuen siitä, onko kyseessä tilaaja vai toimittaja. Asiakkaalle, joka tekee tilauksen, kyse on investointiprojekti. Vastaavasti toimittajalle, joka toimittaa asiakkaalle tuotteen tai palvelun, kyse on toimitusprojektista. Yhteisenä asiana molemmille osapuolille on projektin sopimus, projektisuunnitelma ja johtoryhmä, joka yhdessä vastaa projektin toteutumisesta.



Kuvio 3. Toimitus ja investointiprojektien yhteys. (Artto ym. 2008, 21, muokattu)

Projektityyppisiin hankintoihin sisältyvät yleensä erilaiset palvelut sekä materiaalit tuotantoon. Näille hankinnoille on omaista tuotteiden ja palvelujen vaihtelevuus. Projektihankintojen tärkeä tekijä on myös toimitusaika. Usein eteen voi tulla kiireellisiä tilanteita, jolloin tarvitaan nopeaa suunnittelua ja hankintojen toteuttamista lyhyessä ajassa. Tämä voi olla haastavaa, sillä tarvittavien hankintojen määrä voi olla suuri. Ilorannan (2018) mukaan projektihankinnoissa toistuu usein kolme peräkkäistä hankintaprosessia. Ensimmäisenä askelena on hintojenselvittely potentiaalisten toimittajien kanssa. Toisena on projektin perusteellinen suunnitteluvaihe ja kolmantena mahdolliset täydennyshankintojen tarve. Erilisiin projekteihin kertynyttä tietoa ja osaamista voidaan hyödyntää tulevien projektien osalta, sillä alkukartoitus toimittajamarkkinoista ja hinnoista on jo tehty. (Iloranta, Pajuranta-Muhonen 2018, 60–61.)

Monet projektit ovat lyhyitä ja nopeampoisia. Tällaisissa tilanteissa voi olla yleisempää houkutus toimia päivä kerrallaan, syrjäyttää hankintojen huolellinen suunnittelu ja kiirehtiä niiden toteuttamisessa. Erityisesti silloin, kun projekti on ainutlaatuinen eikä vastaavaa ole aiemmin tehty. Tällöin hankinnoissa on kiinnitetty huomiota vain niin sanottuihin suoriin materiaaleihin, joita yritys käyttää myymiensä tuotteiden tai palvelujen valmistamiseen. Kun organisaatiossa tehdään päätös panostaa hankintojen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, hankintaorganisaation vastuualuetta usein laajennetaan kattamaan myös tuotantoon liittymättömiä hankintoja. (Iloranta, Pajuranta-Muhonen 2018, 331–332.)

Fleming (2016) toteaa teoksessaan, että kustannusten hallinta on erityisen tärkeää projektin määrittely- ja suunnitteluvaiheissa. Projektin kustannusrakenteeseen vaikuttavat monet tekijät, kuten aikataulut, projektin laajuus ja resurssit. Merkittävä osa projektin kokonaiskustannuksista määräytyy jo projektin alkuvaiheissa tehdyistä päätöksistä ja ratkaisuista. Projekteja arvioitaessa voidaan hyödyntää aiempia kokemuksia ja tietoa vastaavista projekteista sekä hyödyntää asiantuntijoiden näkemyksiä projektin kannattavuudesta. (Artto ym. 2008, 151.) Projektitoimittajan näkökulmasta on riskialtista aliarvioida kustannuksia tarjousta laadittaessa, koska se voi johtaa liian matalaan myyntihintaan. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa tappiollisen projektin, jos kustannukset ylittävät odotukset eikä projekti tuota odotettuja tuloksia. (Artto ym. 2008, 158–159.)

2.2 Strategia

Organisaation menestyminen liiketoiminnassa edellyttää selkeää strategiaa. Strategiaa tarvitaan kilpailuedun luomiseksi asiakasmarkkinoilla ja tuotteiden sekä palvelujen myynnin varmistamiseksi.

Nieminen (2016) korostaa strategian merkitystä organisaation liiketoiminnassa. Strategiaa tarvitaan kilpailijoista erottautumiseen asiakasmarkkinoilla sekä myynnin kasvattamiseen. Laajentamalla strategian käsitettä, sen voidaan ajatella koskevan myös eri toimijoiden välistä vuorovaikutus. Monissa tapauksissa yritysten liiketoiminta perustuu verkostoihin, joissa ulkopuoliset toimijat osallistuvat tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen ja tuottavat merkittävän osan asiakkaille tarjotusta arvosta. (Nieminen 2016, luku 2.1).

Yritystason strategiasta ja liiketoimintastrategiasta ja sen tavoitteista johdetaan myös hankintaa ja toimitusketjun hallintaa. Strategisessa hankintatoimessa korostuu kokonaisvaltainen laatuajattelu, mikä tarkoittaa kaiken arvoa tuottamattoman poistamista. (Huuhka 2022, 57.) Hankinnan strateginen merkitys hahmottuu myös tarkastelemalla sitä aikaa, jonka hankintahenkilöstö käyttää strategisten tehtävien hoitamiseen. Näitä strategisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi toiminnan suunnittelu ja ohjaus, henkilöstöhallinto, kehitystyö, raportointi, osallistuminen yrityksen johtamiseen sekä muut hankintojen hallintaan liittyvät tehtävät. (Ritvanen, Koivisto 2007, 139.) Hankintojen osuutta liikevaihdosta voidaan pitää tärkeänä mittarina hankintatoimen merkityksen arvioinnissa yritykselle, mitä suurempi osuus liikevaihdosta käytetään hankintoihin, sitä suurempi on hankinnan rooli. (Huuhka 2022, 54.)

Strateginen lähestymistapa hankintoihin tarkoittaa ennen kaikkea hankittavien tuote- ja palveluryhmien ymmärtämistä, niiden erilaisista ominaisuuksista sekä vaikutuksista asiakkaiden tarpeiden täyttymiseen. Hankintojen strateginen segmentointi luo vankan perustan sekä organisaation hankintastrategian, että yksittäisten kategoriastrategioiden kehittämiseksi. (Iloranta, Pajuranta-Muhonen 2018, 116.)

2.3 Hankintastrategian tavoitteet

Hankintastrategia voidaan pitää suunnitelmana, joka asettaa pitkän aikavälin tavoitteet ja suunta organisaation hankintatoiminnalle. Sen tarkoituksena on tukea käytännön hankintatoimintaa antamalla selkeät ohjeet siitä, miten hankintoja tulisi toteuttaa ja millaisia periaatteita niiden taustalla tulisi noudattaa. Strategiseen tason tehtäviin kuuluu hankintatoimen suunnittelu ja resursointi, toimittajayhteistyön kehittäminen sekä toimittajamarkkinoilla tapahtuvien muutosten seuranta. (Anttila 2013, 15.) Huuhkan (2022) toteaa, että hankintastrategian laatimisessa on tärkeää sitouttaa merkittävimmät sidosryhmät mukaan, jotta strategia saa laajaa hyväksyntää ja tukea organisaatiossa. (Huuhka 2022, 59.)

Hankintastrategian tavoitteet on aina määriteltävä kovien faktojen ja lukujen perusteella sen sijaan, että strategian kehittäminen perustuisi arvailujen tai vaiston varaan. Tästä syystä on tärkeää kerätä laajoja tietoja sisäisistä ja ulkoisista lähteistä pohjatiedoksi, jotta niitä voidaan asianmukaisesti huomioida strategioita kehitettäessä. Tässä suhteessa sisäiset tiedot, resurssit ja organisaatorakenteet ovat yhtä tärkeitä kuin ulkoiset markkinatrendit ja kilpailutilanteet. Jälkimmäistä tulisi seurata systemaattisesti, jotta sisäiset vaatimukset voidaan optimoidusti yhdistää ulkoisiin olosuhteisiin. (Weigel 2017, 11.)

Huuhka (2022) jakaa hankinnan strategiat kahteen osaan: hankintatoimen strategiaan ja kategoriakohtaisiin strategioihin. Hankintatoimen strategia asettaa suunnan hankintatoiminnalle pitkällä aikavälillä määrittelemällä, mitä tuloksia hankintatoiminnalta odotetaan ja miten hankintatoimen toimintaa ja osaamista aiotaan kehittää. Hankintastrategiaan sisältyy yleensä eri kategorioiden strategisten suuntaviivojen asettaminen. (Huuhka 2022, 57.) Strateginen hankintatoimi keskittyy ensisijaisesti toiminnan suunnitteluun ja sen kehittämiseen, toimittajien arviointiin ja niiden valintaan sekä toimittajasuhteiden kehittämiseen ja erilaisiin ennusteisiin.

2.4 Hankintojen organisointi

Kirjassaan ”Hyvä hankinta - parempi bisnes” Nieminen painottaa, että hankintojen organisointi on dynaaminen prosessi, joka muotoutuu liiketoimintastrategian ja sen tavoitteiden mukaisesti. Ääritapauksissa hankintaorganisaatio ja hankintaan liittyvä päätöksenteko voivat olla joko täysin hajautettua tai täysin keskitettyä. Nämä järjestelmät eroavat toisistaan organisaation sisäisen hankintavastuun jakautumisen perusteella. Keskitetyssä hankinnassa yrityksen hankinnat hoidetaan erillisessä hankintaosastossa, joka vastaa hankintojen koordinoinnista. Muut osastot raportoivat tarpeistaan hankintaosastolle, joka vastaa tarvittavien toimenpiteiden toteuttamisesta. Hajautetussa hankinnassa päätöksentekovastuu on liiketoimintayksiköillä, toimipisteillä tai yksittäisillä osastoilla. Hajautetussa hankintajärjestelmässä kukin osasto vastaa omista hankinnoistaan itsenäisesti. Jokaisella osastolla on yksi tai useampi hankinnasta vastaava henkilö, joka ostaa tarvikkeita tai muita tarpeita oman osastonsa tarpeiden mukaisesti. Tämä järjestelmä eroaa keskitetystä hankinnasta siinä, että päätöksenteko ja hankinnat tapahtuvat hajautetusti osastoittain. Vertailtaessa keskitettyyn hankintaan, järjestelmä voi olla tehokkaampi erityisesti silloin, kun osaston toiminta on hyvin teknisesti vaativaa, jolloin osaston tarpeet tunnetaan parhaiten. (Nieminen 2016, luku 2.3.)

Myös Huuhka (2022), että Nieminen (2016) näkevät keskitetyn hankinnan monenlaisia hyötyjä. Keskitettyä hankintatoimea on myös paljon helpompi organisoida ja kehittää. Uusien hankintaprosessien tai toimintatapojen käyttöönoton yhteydessä ei tarvitse perehdyttää koko henkilökuntaa, vaan riittää, että hankinnoista vastaavat henkilöt ovat niistä perillä. Lisäksi volyymien keskittäminen tekee ostavasta organisaatiosta houkuttelevamman asiakkaan toimittajille ja kasvattaa neuvotteluvoimaa. Yrityksen sisäisellä keskitetty järjestelmä tukee järjestelmällisyyttä ja vähentää hätäisiä ostotilanteita, mikä estää esimerkiksi tarpeettomien määrien tilaamisen samasta tuotteesta useita kertoja tai tilanteet, joissa tarpeeseen herätään liian myöhään. Keskittämisen hyötyjä ovat myös turhan ja päällekkäisen työn välttäminen sekä kokonaiskustannusten pienentäminen. (Nieminen 2016, luku 2.3.) Usein hankinnat organisoidaan yhdistelemällä sekä keskitettyä että hajautettua mallia, jolloin pyritään hyödyntämään molempien mallien etuja. Tätä kutsutaan keskitetysti ohjatuksi hankintamalliksi tai hybridimalliksi.

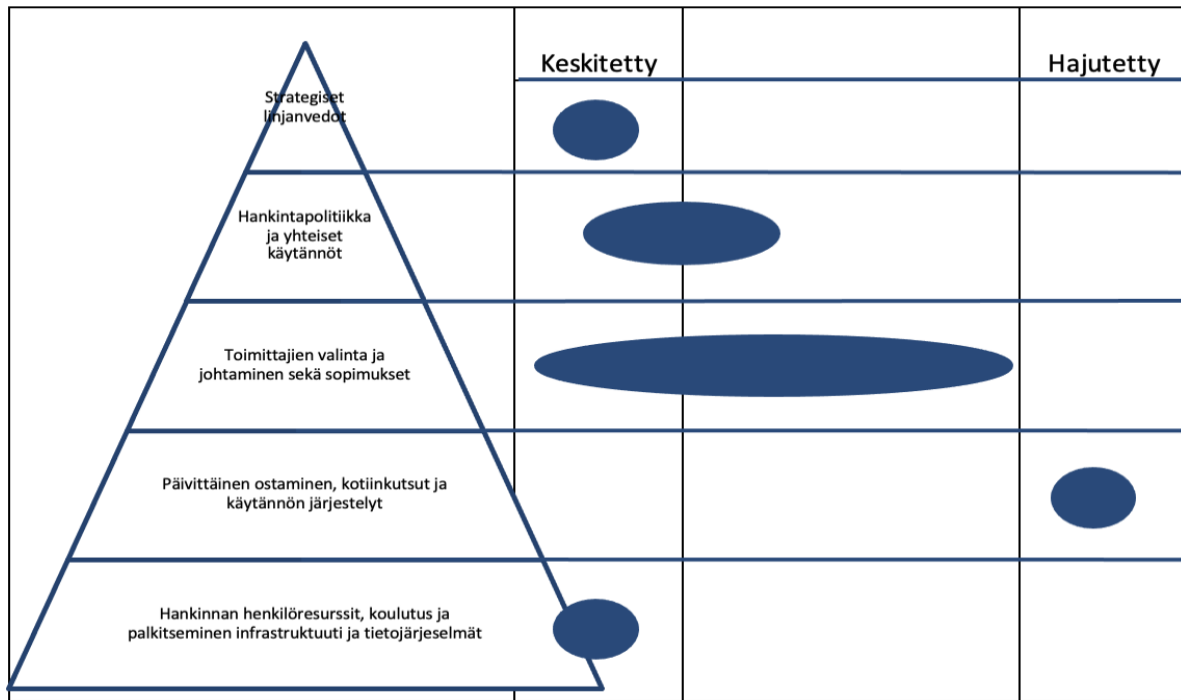
Keskitetyssä hankintamallissa on omat heikkoutensa ja haasteensa. Siirryttäessä hajautetusta mallista keskitettyyn malliin on tavallista, että yksiköiden päätöksenteon rajoittaminen aiheuttaa

muutosvastarintaa erityisesti muutosvaiheessa. Hankintojen keskittäminen ja standardointi voivat monessa tilanteessa olla perusteltua, mutta sitä ei pitäisi tehdä ohi yksittäisen yksikön strategisten tarpeiden. Hajautetun mallin haitoiksi voidaan puolestaan lukea ostovolyymin sirpaloituminen, ja sen myötä houkuttelevuuden ja neuvotteluvoiman heikentyminen suhteessa tuotteiden tai palveluiden tuottajiin. Samasta syystä myös globaalien mahdollisuuksien hyödyntäminen on paljon haasteellisempaa. Lisäksi hajautetun mallin heikkoutena voidaan pitää sitä, että se teettää runsaasti päällekkäistä työtä, ja yhtenäistämisen edut jäävät saavuttamatta. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että eri yksiköillä on käytössään erilaisia hankintasopimuksia, -hintoja ja -ehtoja. (Nieminen 2016, luku 2.3.)

2.5 Hankintojen eritasoiset tehtävät

Iloranta ja Pajunen-Muhonen esittävät kirjassaan ”Hankintojen johtaminen” eritasoisten hankintatehtävien keskittämisen ja hajauttamisen mukaisen lähestymistavan, joka sopii pienemmällekin organisaatiolle. Hankintatehtävät ovat samankaltaisia eri kokoisissa yrityksissä, mutta niiden laajuus ja mittakaava voivat vaihdella. (Iloranta, Pajuranta-Muhonen 2018, 331.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen esittämän hierarkian mukaan päivittäiset hankintarutiinit on puolestaan tehokkainta hoitaa lähellä yrityksen tuotantoa ja sen asiakkaita tai tuotteiden loppukäyttäjiä. Tätä Ilorannan lähestymistapaa on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (kuvio 4). (Iloranta, Pajuranta-Muhonen 2018, 331.)



Kuvio 4. Hankintojen organisoinnin peruseriaatteet (Iloranta, Pajuranta-Muhonen 2018, 331, muokattu)

Kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen ”Hankintojen johtaminen” -kirjassaan korostavat, hankintapolitiikka ja siihen liittyvät strategiset linjaukset ovat lähes aina ylimmän johdon vastuulle kuuluvia tehtäviä. Lisäksi päätöksentekovastuu yrityksen yleisestä infrastruktuurista, sen tietojärjestelmistä, raportointikäytänteistä ja henkilöstöpolitiikasta sekä kehitys- ja koulutushankkeista sisältyy ylimmän johdon tehtäviin. Tuoteryhmäkohtaiset hankintastrategiat, ja niiden toteuttaminen on puolestaan tyypillisesti organisoitu ylimmän johdon ja erillisten yksiköiden välimaastoon, jolloin päätöksentekovastuu voi olla erikseen nimetyllä hankintapäälliköllä. (Iloranta, Pajuranta-Muhonen 2018, 331.)

2.6 Toimittajasuhteiden merkitys

Yrityksen taloudellinen menestyminen vaikuttaa sekä suoraan että epäsuorasti moniin sidosryhmiin. Yrityksen tehtävän on tunnistaa ne sidosryhmät, joihin se omalla toiminnallaan imponoi. Yrityksellä voi olla erilaisia lähestymistapoja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa riippuen niiden kiinnostusten asteesta ja vaikutusmahdollisuuksista. Yhteistyötä voidaan nähdä lähtökohtana pitkäaikaisiin suhteisiin. Yleisesti sidosryhmäajattelun perustana on näkemys siitä,

että yritys on verkosto arvoa tuottavia suhteita eri ryhmien välillä. Näillä ryhmille on kiinnostus yrityksen toimintaan ja tuloksiin, ja yritys on niistä riippuvainen saavuttaakseen omat tavoitteensa. (Juutinen 2010, 83.).

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 142.) mukaan hankintojen hallintaa sekä hankintaosaamista voidaan tutkia seuraavien kysymysten avulla:

- Mitä me ostamme, mistä, keneltä ja kuinka paljon?
- Minkälaisia hintoja maksamme suhteessa muhin?
- Kuinka taitavasti me neuvottelemme?
- Kuinka tehokkaasti hyödynnämme ostovoimaamme?
- Mika ohjaa toimittajavalintojamme?
- Paljonko maksamme pientoimitus, -laskutus- ja muita lisiä?

Sakin (2003) vie ajatuksen eteenpäin. Suhdetta tavarantoimittajiin voidaan kehittää asiakaslähtöisyyden ja joustavuuden pohjalta. Yhteistyön tiivistymisessä tavarantoimittajien kanssa on erilaisia variaatioita. Kaikkien pisimmälle vietyinä ostaminen nähdään osana ulkoisten resurssien hallintaa. Toiminta ei silloin tapahdu enää osto -nimikkeiden alla. Enemmän on kyse strategisen taso kysymyksistä, joihin yrityksen ylin johto ottaa kantaa. (Sakki 2003, 130.) Hän lisää, että yrityksen hankinta on osana kokonaisuutta, joka tuottaa lisäarvoa yrityksen asiakkaille. Tavarantoimittajayhteistyön tavoitteena on löytää parhaat kumppanit ja kehittää yhteistyötä niin, että molemmat osapuolet pystyvät parhaiten keskittymään omiin ydinosamaisiinsa. (Sakki 2003, 133.)

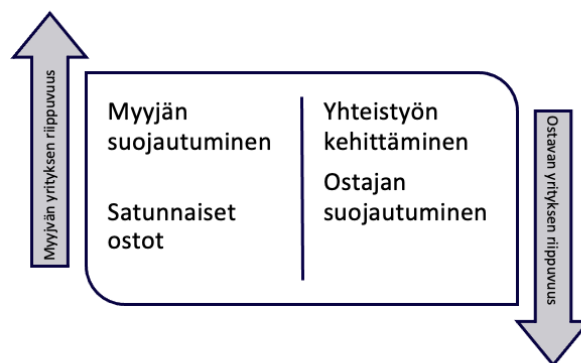
Tavarantoimittajayhteistyön kehittämisen pohjana tulee olla erityinen hankintastrategia. Strategian tehtävä on ohjata käytännön hankintatyötä niin, että tavarantoimittajamarkkinoiden muutoksen reagoidaan ja muutoksista saada suurin hyöty. Hankintastrategia saattaa sisältyä seuraavia kohtia. (Sakki 2003, 134.) Sakki (2003) esittelee hankintastrategian sisältyviä kohtia.

- Ostetaanko suoraan valmistajilta vai käytetäänkö välittäjä
- Miten tavaroiden kuljettaminen tapahtuu: logististen palveluiden valinta
- Ostetaanko paikallisilta, kansallisilta vai kansainvälisiltä tuottajilta

- Kuinka läheiseen ja syvään yhteistyöhön tavarantoimittajien kanssa pyritään
- Mitä standardeja noudatetaan
- Kuka hankintoja tekee: hankintahenkilöstön rooli yrityksessä
- Mitä osaamista hankinnoissa tarvitaan. (Sakki 2003, 134.)

2.7 Riippuvuus toimittajiin

Alla oleva kuvio (kuvio 5) esittää kahden liikekumppanin välistä riippuvuutta. Riippuvuuden perusteena on tavallisesti hankintojen rahallinen arvo sekä ostajan hankintojen tai vastaavasti myyjän toimituksen osuus oman yrityksen koko liikevaihdosta. Riippuvuussuhteiden selvittäminen on osa hankintastrategiaa. (Sakki 2003, 134–135.) Kun sekä molempien osapuolten liiketoiminnat ovat vahvasti riippuvaisia toistensa yhteistyöstä, se luo suotuisan ympäristön liiketoiminnan kehittämiseksi. Kun taas toinen osapuolisista tuntee olevansa riippuvainen yhteistyöstä ja toiselle puolelle se on yhdentekevää, pyrkii ensiksi mainittu tavalla tai toisella suojautumaan. Jos taas molempien riippuvuus yhteistyöstä on vähäistä, voidaan liikekumppania helposti vaihtaa. (Sakki 2003, 136.)



Kuvio 5. Riippuvuus liiketoimintasuhteessa (Sakki 2003, 135., muokattu)

Kirjassaan ”Hankintojen johtaminen” Iloranta ja Pajunen-Muhonen esittävät väitteen, jonka mukaan vasta kun rinnalle hankitaan todellinen vaihtoehto vaikkapa Baltiasta, Venäjältä tai Intiasta, kotimaiset toimijat alkavat tehdä tarpeeksi edullisia tarjouksia niin, ettei ulkomaiseen vaihtoehtoon välttämättä tarvitsekaan turvautua. Tuontimahdollisuuksien tunteminen ja tuontikaupan osaaminen auttavat tällaisessa tilanteessa ostajaa ohjaamaan tai joskus jopa pakottamaan tuttua toimittajaa kilpailukykyä parantamiseen. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 78.)

Pitkäaikaiset ja tiiviit toimittajasuhteet, joissa on vahva luottamus, voivat tuoda mukanaan myös omia haasteita. Esimerkiksi osapuolten välillä saattaa esiintyä erilaisia olettamuksia ja odotuksia, jotka voivat johtaa väärinkäsityksiin. Pitkäaikainen yhteistyö voi myös vähentää toimittajan tehostamispainetta. Kun luottamus on vahva ja yhteistyö on sujunut pitkään hyvin, toimittajalla ei välttämättä ole enää pelkoa asiakassuhteen menettämisestä, sillä toimittaja ei enää pyri samalla tavalla parantamaan palveluaan tai tarjoamaan kilpailukykyisempää hintaa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 78.)

Nykyisin yksi ammattimaisen ostajan keskeisiä taitoja ovat toimittajavaihtoehtojen systemaattinen kartoittaminen sekä uusien toimittajien etsiminen, tämä pätee niin yrityksissä kuin julkishallinnossa. Uusien luotettavien toimittajien etsiminen ja löytäminen edellyttää järjestelmällistä toimittajavaihtoehtojen kartoittamista. Järjestelmällinen vaihtoehtojen kartoittaminen ja vertailu onkin yksi keskeisimmistä ammattimaisen ostajan taidoista niin julkishallinnossa kuin yrityksissäkin. Kotimaisten toimittajien kanssa yhteistyö on suhteellisen helppoa, sillä osapuolia yhdistävät yhteinen kieli, kulttuuri ja koulutus. Sen sijaan kokonaan eri kulttuurista peräisin olevan toimittajan kanssa yhteistyö voi olla paljon haastavampaa, sillä kielen ja koulutuksen ohella monet käytännön toimintatapamallit ja paikalliset kauppatavat saattavat erota paljonkin toisistaan. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 78.)

Kotimaisten toimittajien kanssa yhteistyö on sujuva yhteisen kielen, koulutuksen ja kulttuurin ansiosta. Toisesta kulttuurista lähtöisin olevan toimittajan kanssa yhteistyö voi olla paljon haasteellisempaa, johtuen eri toiminta malleista. Kulttuuriset erot voivat vaikuttaa kommunikaatioon, päätöksentekoon ja jopa siihen, miten liiketoiminta käydään. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 78.)

Monipuolinen ja kansainvälinen yhteistyö toimittajien kanssa edellyttää perinteisten toimintarajojen yli tehtävää yhteistyötä myös hankintoja tekevän yrityksen ja organisaation sisällä. Eri toimintojen, kuten markkinoinnin, myynnin ja taloushallinnon parissa työskentelevien henkilöiden tulee ymmärtää toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet ja toimittajien merkitys. Jotta näin tapahtuisi, tulisi yrityksen hankintalinjausten kehittäminen olla ylemmän tahon, eli johtoryhmän vakituisella agendalla. Ammattimaisen ostajan työn yksi keskeisimmistä haasteista on pohtia, miten aktiivisesti uusia palvelu- tai tuotetoimittajia etsitään, mistä niitä on löydettävissä, ja miten niitä voidaan parhaiten hyödyntää. Lisäksi ostajan on kyettävä päättämään, miten yhteistyötä eri toimittajien kanssa toteutetaan, ja mikä on kulloinkin optimaalisin tasapaino toimittajan kehittämisen ja kilpailupaineen luomisen välillä. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 78–79.)

3 Hankintojen analysoinnin työkalut

Tässä luvussa esitellään useita työkaluja, joita voidaan käyttää hankintojen analysoinnissa eri lähteiden pohjalta.

3.1 ABC- analyysi

ABC-analyysi on yksi käytetyimmistä materiaali-ohjauksen sekä hankintatoimen työkaluista. ABC-analyysissä hankinnat luokitellaan niiden taloudellisen merkityksen mukaan. Analyysi pohjautuu Pareton 20/80-sääntöön, jonka mukaan 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista syistä. Pareton-sääntöä käytetään yleisesti osoittamaan, että suurin osa esimerkiksi yrityksen tulosta tai tuotteista syntyy vain pienen osan asiakkaiden seuraksensa. ABC-analyysissä kohteet lajitellaan niiden merkityksen perusteella suuruusjärjestykseen, yleensä ostovolyymien tai muun mittarin mukaan. Järjestelyn tarkoituksena on tunnistaa vaikuttavimmat siten, että ostovolyymiltaan suurin on listan kärjessä ja loput seuraavat listalla suuruusjärjestyksessä. Kumulatiivinen ostovolyymi lasketaan ylhäältä alaspäin. Tästä näkökulmasta katsottuna yritykselle voisi olla hyödyllistä keskittyä niihin 20 prosenttiin asiakkaista, jotka tuottavat 80 prosenttia liikevaihdosta. (Huuhka 2016, 41.)

A-luokan ympärillä liikkuu suurin osa hankinnan rahavirroista. A-luokan tuotenimikkeiden tilannetta kannattaa seurata säännöllisesti, ja keskittyä niiden oikeanlaiseen ohjaamiseen. A-luokan hankinnat kattavat suurimman osan hankintojen kokonaisvolyymistä. C-ryhmää tulee tarkastella kriittisesti, sillä mahdollisuuksien mukaan turhat nimikkeet olisi hyvä poistaa. ABC-analyysiä voidaan soveltaa

monipuolisesti eri käyttötarkoituksiin. Toisaalta sen heikkoutena voidaan pitää sen yksipuolisuutta. (Huuhka 2016, 43.)

3.2 Spend-analyysi

Sekä Nieminen (2016), että Huuhka (2022) pitävät hankintojen yhtenä tärkeämpänä työkaluna Spend-analyysiä. Spend-analyysiä käytetään hankintojen analysoinnissa kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Sitä voidaan hyödyntää hankintojen luokittelussa, kategorioiden ohjauksessa sekä toiminnan suunnittelussa. Spend-analyysissä kootaan kaikki yrityksen hankinnat yhteen tietokantaan analysoitaviksi. Hankintahistorian avulla pyritään havainnollistamaan: mitä on hankittu, mihin yksiköihin, mihin tarpeisiin, kuinka paljon, kuinka usein ja minkälaisilta toimittajilta. Hankintahistorian kartoituksen avulla selviävät toimittajat, ostovolyymit, päätuotteet ja keskinäiset suuruussuhteet. (Huuhka 2016, 43–45.)

Hankinnan kehittämisen kannalta spend-analyysi auttaa pohtimaan monia tärkeitä asioita. Esimerkiksi analyysi kertoo yrityksen hankintojen kokonaiskustannukset ja kustannukset eri yksiköittäin. Analyysistä saatujen tietojen pohjalta voidaan myös tunnistaa yrityksen tärkeimmät toimittajat ja satunnaiset toimittajat, hankitut päätuotteet ja palvelut, hintojen vaihtelut hankintakertojen välillä, ostosopimusten hinnat, tehtyjen hankintojen määrät ja niin edelleen. (Huuhka 2016, 43–45.)

Huuhkan (2016) mukaan Spend-analyysin prosessi koostuu seitsemästä eri vaiheesta. Ensimmäiseksi analysoidaan materiaalihankinnat ja määritellään hankinnoille sekä toimittajille ryhmät. Sen jälkeen kerätään tietokannoista ostotiedot hankintaryhmittäin ja toimittajittain ja esitetään taulukkomuodossa. Hankintaryhmät asetetaan suuruusjärjestykseen. Seuraavassa vaiheessa määritellään hankintaryhmille toimittajat ja laitetaan toimittajat suuruusjärjestykseen. Suurin kehittämis- ja säästöpotentiaali on niissä hankintaryhmissä, joille on eniten toimittajia. Toimittajat asetetaan hankintasumman mukaisesti suuruusjärjestykseen ja karsinta aloitetaan yleensä niistä toimittajista, joilta ostetaan vähiten per hankintaryhmä. (Huuhka 2016, 44.) Tietojen yhdenmukaistamisen ja kokoamisen jälkeen yhteen tietokantaan, voidaan kerätystä datasta generoida haluttuja raportteja ja analyyskejä. Saatujen tietojen perusteella voidaan tunnistaa esimerkiksi mahdollisuus toimittajamäärän vähenemiseen, millä on kustannuksia alentava vaikutus.

(Huuhka 2016, 44.) Analyysistä saatujen tietojen pohjalta voidaan tunnistaa yrityksen tärkeimmät toimittajat, hankitut päätuotteet.

3.3 Portfolio-analyysi

Peter Kraljic on vuonna 1983 esittänyt yhtä hankintojen käytetyimmistä työkaluista: portfolioanalyysia. Tuotteet sijoitetaan neljään eri luokkaan, ostovolyymin, vaikeuden, saatavuuden että hankintariskin mukaan (Huuhka 2016, 46). Luokittelua nimitetään nelikenttä- tai portfolioanalyysiksi. Kraljicin matriisissa tarkastellaan hankittavia tuote ja palveluryhmiä - ei siis toimittajia. (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 115.) Nämä neljä pääryhmää ovat rutiinituotteet, volyymituotteet, pullonkaulatuotteet ja strategiset tuotteet. Jokaiselle ryhmälle voidaan määritellä tietyn tyyppistä hankintastrategiaa, joka ohjaa organisaatiota kehittämään hankintoja järkevään suuntaan. (Nieminen 2018, luku 4.1.)

Edellä kuvattua tuotteiden jaottelua neljään eri luokkaa on havainnollistettu kuviossa 6.



Kuvio 6. Kraljicin matriisi (Nieminen 2018, luku 4.1., muokattu)

Rutiinituotteet

Rutiinituotteet ja -palvelut vaikuttavat merkittävästi yrityksen liiketoimintaan. Lisäksi niitä on myös saatavilla runsaasti. Rutiinituotteiden ja -palveluiden arvo sinänsä ei ole merkittävä, mutta kilpailevia vaihtoehtoja näiden toimittajiksi markkinoilla on tarjolla runsaasti. Nämä hankinnat voivat esimerkiksi edustaa 20 prosenttia yrityksen ostovolyyymista, mutta ostettavia artikkeleita voi tässä luokassa olla 80 prosenttia tai jopa enemmän kaikista ostettavista artikkeleista. (Koskinen ym. 237). Iloranta (2018) kuvailee esimerkkejä sellaisista tuotteista: yksinkertaiset ja halvat raaka-aineet, toimistotarvikkeet, yksinkertaiset perustyökalut, työrukkaset ja työpuvut. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 119.) Rutiinituotteiden kohdalla olisi tärkeä pyrkiä tehostamaan prosesseja.

Volyymituotteet

Volyymituotteilla tarkoitetaan tuotteita, jotka hankintavolyyymilla mitattuna muodostavat suurimman kategorian. Toimittajamarkkinoilta löytyy näille tuotteille runsaasti vaihtoehtoisia hankintakanavia ja toimittajia. Volyymituotteet ja -palvelut muodostavat usein rahamääräisesti suurimman osan organisaation hankinnoista, ja tarjoavat hankintaorganisaatiolle paljon mahdollisuuksia. Koska näiden tuotteiden ostoriski on pieni, tuovat prosentuaalisesti pienetkin alennukset hankintakustannuksissa huomattavia säästöjä rahamääräisesti. (Koskinen ym. 1995, 237.) Perusstrategiana näiden tuotteiden osalta on kova kilpailuttaminen. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 119.)

Pullonkaulatuotteet

Pullonkaulatuotteiden toimittajamarkkinat voivat olla haastavat (Nieminen 2016, luku 4.1). Tämän ryhmän hankintamäärät eivät ole suuria, mutta mahdollinen tuotteen loppuminen johtaa tuotannon keskeytymiseen. Tässä ryhmässä yleensä toimittajia on usein vain yksi. Hankittaville

tuotteille on rajoitettu tarjonta, erimerkkeinä tuotantokoneiden komponentit tai varaosa, joiden puuttuminen saattaa muodostaa näin sanottuna pullonkaulan. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 121.) Ilorannan (2018) esittämässä strategiana on ensisijaisesti pyrkiä pullonkaulat tuotteista eroon ja/tai mahdollisesti vaihtaa komponentteja.

Strategiset tuotteet

Strategisten tuotteiden kategoria pitää sisällä hankintoja, joiden sisältö on ainutlaatuista tai räätälöityä. Strategisia tuotteita saattaa olla ajoittain vaikea saada tai ainakin vaihtoehtoista on pulaa. Äärimmillään toimittajia voi olla vain yksi. Tällaisten toimittajien hallitseminen edellyttää monipuolisia hankintataitoja, joiden pääpaino on toimittajasuhteiden kehittämisessä. (Koskinen ym. 1995, 237.) Hankinnan perusstrategiana on yhteistyösuhteen jatkuva kehittäminen, ja sitä kautta molempien osapuolien liiketoiminnan kehittäminen. Toimittajan kilpailukykyä ei tässä kategoriassa voida varmistaa kilpailuttamalla, vaan se pitää varmistaa yhteisellä kehittämisellä. (Nieminen 2017, luku 4.1.)

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen suorittaminen vaiheittain, aineiston analysointimenetelmät ja tutkimuksesta saadut tulokset. Alussa kuvataan tutkimuksen toteuttaminen, jonka jälkeen käsitellään kohdeyrityksen hankintoja sekä toimittajia.

4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksessa hyödynnettävä numerollinen data saatiin yrityksen tietokannasta ja tarkastelukohteena olivat vuoden 2023 hankintakustannukset. Analysoitava materiaalihankinta-aineisto kerättiin yrityksen ostokonstrasta. Aineisto tuotiin taulukkolaskentaohjelmaan, jossa materiaalihankintoja voitiin tarkastella ja analysoida toimittaja- ja tuoteryhmittäin sekä päivä- ja euromäärien mukaan. Osa annetuista tiedoista oli jo kategorisoitu toimittajatasolla, mutta suurin

osa tiedoista käsiteltiin manuaalisesti. Aluksi luotiin ryhmät eri materiaalityypeille, ja seuraavaksi järjesteltiin materiaalihankinnat näiden ryhmien perusteella, jotta voitiin ymmärtää paremmin, mihin materiaalityyppeihin yritys käyttää eniten resursseja. Toimittajat jaettiin ryhmiin niiden tarjoamien materiaalien perusteella: mm. muovituotteiden toimittajat, puutavaran toimittajat. Kullekin toimittajalle laskettiin materiaalien hankintasumma.

Yrityksen laskuhistoriaa tarkasteltaessa todettiin, että materiaalihankintojen laskuja oli kertynyt vuodessa yhteensä 982 kappaletta, ostorivejä 2689 kappaletta. Nämä hankinnat jakautuivat kuukausitasolla taulukon 1 mukaisesti siten, että eniten hankintoja tehtiin elo- ja marraskuussa. Euromääräisesti mitattuna yrityksen materiaalihankintoja kertyi 751 345,26 € vuonna 2023. Hankintojen osuus liikevaihdosta oli n 21 %. Kaikkiaan laskuja oli maksettu 191:lle eri toimittajalle. Näissä ostotiedoissa oli mukana myös muita kuin yrityksen suoria materiaalikustannuksia, esim. ulkomailla tehtyjä projektioistoja, huoltoja, edustuskuluja sekä yrityksen toimintaan kuuluvia hankintoja. Ostokonstrasta saaduissa tiedoissa ei ollut mukana yksittäisiä materiaalinimiä, vaan niiden sijaan käytettiin yleistä tavarankuvausta. Tuotekategorioita oli 24 kpl. Tuotekategoriat euromäärineen ja prosenttiosuuksineen on esitetty alla olevassa taulukossa (taulukko 2.).

Taulukko 1. Laskujen määrä kuukausittain (SALATTU)

Tutkimusaineiston perusteella suoritettiin materiaalien kategorisointi eli ryhmiteltiin hankinnat eri materiaalityypeittäin. Tämän tuotejaottelun avulla pystyttiin hahmottamaan yrityksen hankintojen rakennetta sekä saatiin käsitys hankintakustannusten jakautumista tuotekategorioittain. Seuraavaksi ryhmät laitettiin suurusjärjestykseen kukin ryhmän materiaalihankintoihin käyttämien euromäärien perusteella, eli ryhmät järjestettiin kokonaisostojensa mukaan suurimmasta pienimpään.

Taulukko 2. Yrityksen tuotekategorioiden yhteenlasketut euromäärät ja niiden prosenttiosuudet (SALATTU)

4.2 Hankintakategorian rajaukset

Tässä tutkimuksessa keskityttiin käsittelemään edellisessä kappaleessa esitetyn aineiston tuotekategorioita. Euromääräisesti pienempien hankintojen tarkastelu jätettiin tämän tutkimuksen

ulkopuolelle. Näiden, tuotteiden hankinta tapahtuu pääasiassa tarpeen mukaan ja eivätkä nämä hankinnat kuulu yrityksen päivittäisiin rutiineihin. Erityisesti kasvit, matot, kankaat ja liikennemerkit ovat projektikohtaisia hankintoja. Hankintatarve mukautuu projektien ja tapahtumien tarpeisiin. Yritys hyödyntää erilaisia toimittajia tarvittaessa ja varmistaa, että tarvittavat tuotteet ja palvelut toimitetaan oikeaan aikaan projektien onnistumiseksi. Hankintapäätökset ja toimittajavalinnat vaihtelevat, ja tuotteiden hankinta voi tapahtua määrättyltä toimittajalta sen mukaan, mitä kyseiset projektitarpeet vaativat. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetyt tuotekategoriat on esitetty alla olevassa piirakkadiagrammissa (kuvio 7).

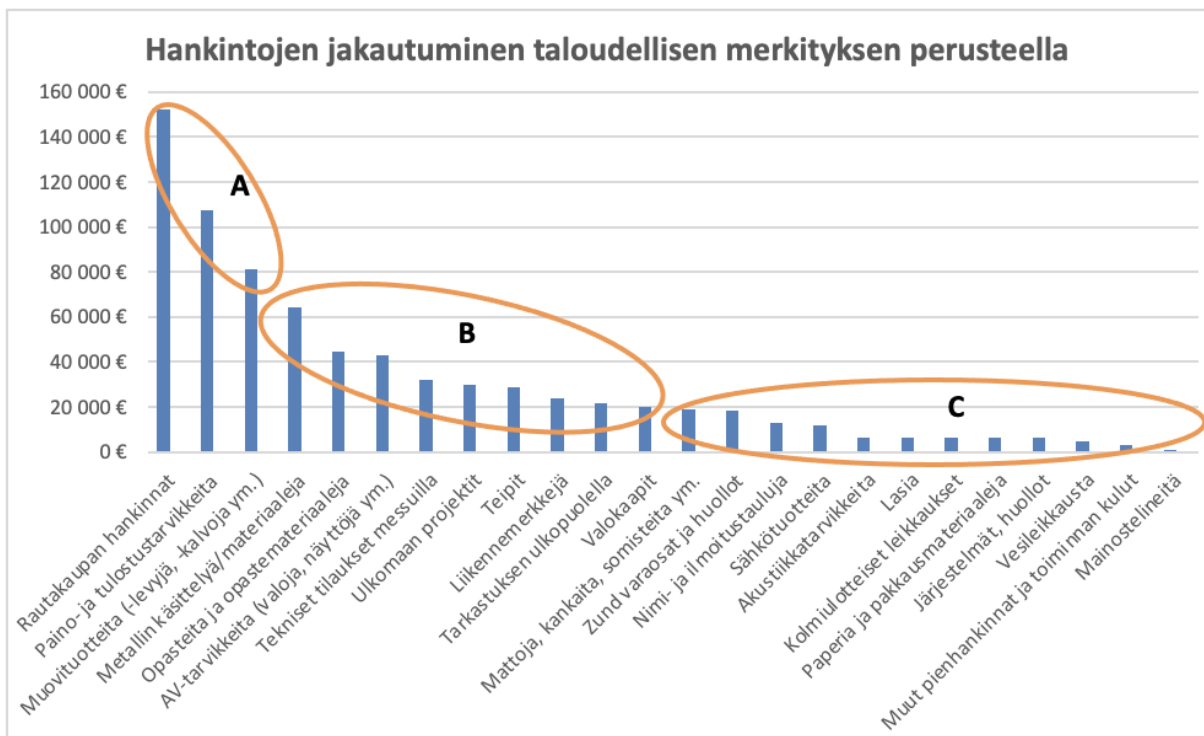


Kuvio 7. Tarkastuksen ulkopuolella jäävät kategoriat

4.3 Hankintojen kategorisointi

Tutkimusaineiston perusteella hankinnat voitiin kategorisoida ABC-analyysin mukaan tuoteryhmittäin reiluun kahteenkymmeneen eri kategoriaan sen mukaan, mitä hankinnat koskivat, ja asettaa ne euromääräiseen suuruusjärjestykseen. Kuviossa 8 on esitetty tutkimustulosten perusteella saatu hankintojen jakautuminen niiden taloudellisen merkityksen vaikuttavuuden

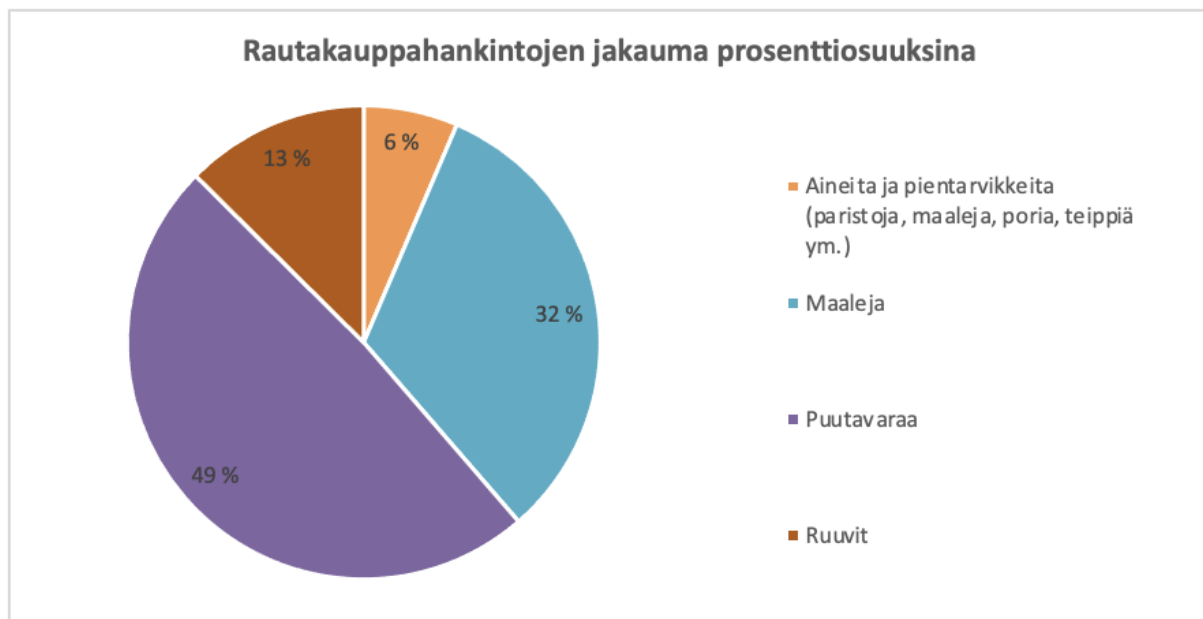
mukaan soveltaen ABC-analyysiä tuoteryhmäjaotteluun. Ryhmään A kuuluu 50 prosenttia hankintojen, ryhmään B 30 prosenttia ja ryhmään C loput 20 prosenttia hankintojen kumulatiivisesta osuudesta. Euroina mitattuna kolmen suurimman hankintaryhmän muodostivat rautakaupahankinnat, paino- ja tulostushankinnat sekä muovituotehankinnat. Kuvion pohjana käytetty tausta-aineisto on esitetty liitteessä 2.



Kuvio 8. Hankintojen jakautuminen taloudellisen merkityksen perusteella

Tutkimusdatan analysoinnin perusteella voitiin havaita, että rautakauppatuotteet muodostivat suurimman osan yrityksen valmistamien tuotteiden materiaalihankinnoista. Rakennusmateriaaleihin paneuduttiin erityisesti, koska niiden kokonaiskustannus oli euromääräisesti merkittävä. Tämän vuoksi päätettiin jakaa rakennusmateriaalit pienempiin kategorioihin tarkoituksena helpottaa niiden tunnistamista tarkemmin. Käyttötavarat, kuten ruuvit, maalit ja muut tarvikkeet, ovat olennainen osa projekteja varten valmistettavissa tuotteissa ja käyttötavaroita tarvitaan monissa eri vaiheissa tuotannon aikana. Rautakaupan hankinnat on jaettu eri tuoteryhmien mukaan ja jokainen näistä tuoteryhmistä on hankittu eri toimittajilta. Kukin tuoteryhmän osalta yritys käyttää eri toimittajia erikoistuneiden tarpeidensa täyttämiseen.

Puutavaraa hankitaan yhdeltä toimittajalta, maaleja toiselta ja ruuveja kolmannelta. Näiden lisäksi pientarvikkeita haetaan erikseen eri kaupoista tai erikoistuneilta toimittajilta. Kaikki pientarvikkeet eivät kuitenkaan välttämättä liity suoraan tuotantoon. Tämä kategoria sisältää myös pienempiä ostoksia, kuten toimistotarvikkeita ja muita käyttötavaroita, jotka eivät liity varsinaisen tuotantoprosessiin. Vuonna 2023 euromääräisesti mitattuna yrityksen rautakaupoista tehtyjen hankintojen yhteismäärä oli kaikkiaan noin 152 000 €. Hankintasumma jakautui siten, että puutavaratuotteiden hankinta-arvo oli reilut 74 000 €, maalien arvo vajaa 50 000 €, ruuvien arvo 19 000 € ja muiden pientarvikkeiden arvo vajaa 10 000 €. Tuoteryhmäkohtaiset rautakauppahankinnat prosenttiosuuksiksi muutettuina on esitetty alla olevassa piirakkadiagrammissa (kuvio 9). Kaikkiaan rautakauppojen tuotteiden hankintojen osuus kokonaiskustannuksista oli yhteensä 20,23 prosenttia. Tarkempi jakauma on esitetty liitteessä 3.



Kuvio 9. Rautakauppahankintojen jakauma prosenttiosuuksina

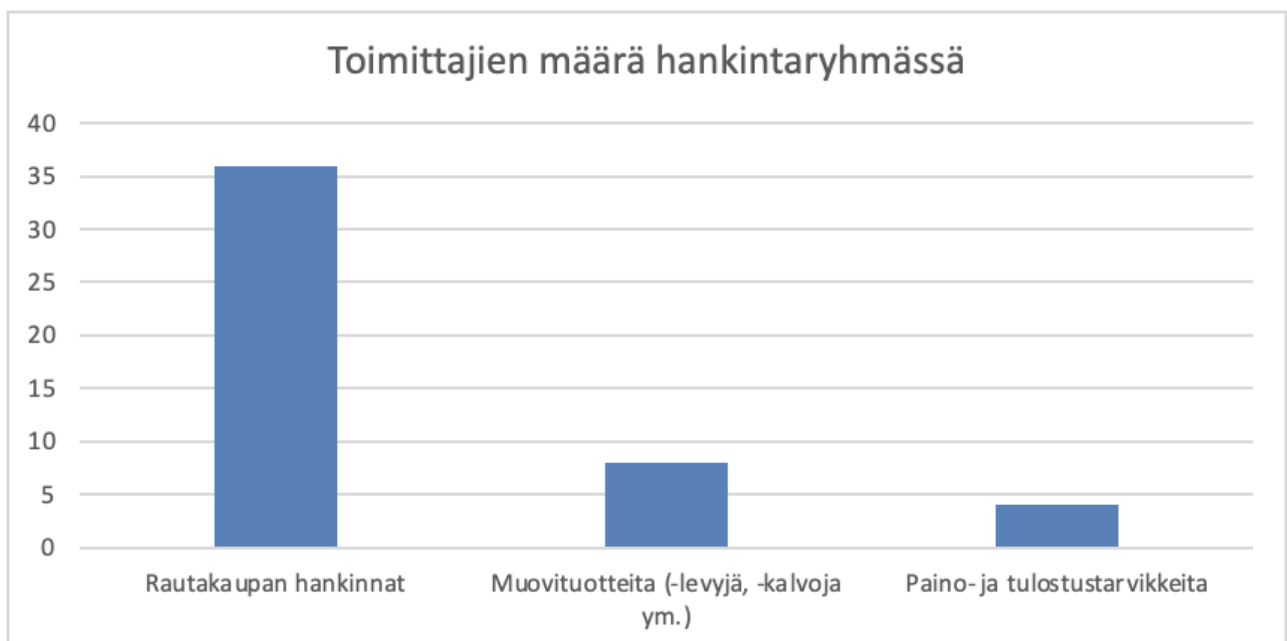
Rautakaupoista hankittujen tavaroiden ostot näyttävät todellakin vaihtelevan suuresti. Pienimmät ostot ovat 4 €- 60 €:n välillä. Rautakaupan kategorian osalta havaittiin, että erillistä analyysiä pystyttiin tekemään tuotteista kuten ruuveista, maaleista ja puutavarasta. Sen sijaan työkalujen, työturvallisuusvälineiden ja muiden vastaavien tuotteiden osalta ei ollut yhtä selkeää kuvaa saatavilla. Huomioitavaa on, että rautakaupan hankinnoissa ei selvitetty kaikkia yksityiskohtia, kuten

esimerkiksi miten tuotteita toimitettiin (suoraan varastoon tai niiden hankkimiseen käytettyä työaikaa).

4.4 Toimittajat

Laskutusaineiston ja haastattelujen perusteella voitiin havaita, että kohdeyrityksellä oli käytössään varsin laaja määrä toimittajayrityksiä. Tutkimusaineiston perusteella voitiin todeta, että kohdeyritys teki tuotehankintoja kaikkiaan yli 190 toimittajalta. Toimittajien analysoimiseksi toimittajat jaettiin hankintaryhmiin kohdeyrityksen hankintojen perusteella.

Seuraavaksi keskityttiin kolmeen isompaan hankintaryhmään kerrallaan, selvitettiin niiden toimittajamäärät, ja järjestettiin ne suurusjärjestykseen. Tarkasteltaessa toimittajien ostojen suurusjärjestystä, selvisi, että merkittävin määrä toimittajia on rautakaupan hankintojen osalta. Rautakauppatoimittajia oli kaikkiaan 35 kappaletta. Toiseksi suurimman ryhmän muodostivat muovituotteiden (levyjä, kalvoja) toimittajat, joita oli kaikkiaan 8 kappaletta. Kolmanneksi suurimman ryhmän, eli paino- ja tulostustarvikkeiden kategoriassa toimittajamäärä oli 4 kappaletta. Kaaviossa 10 esitetään toimittajien jakauma kolmen suurimman tuoteryhmätoimittajan osalta.

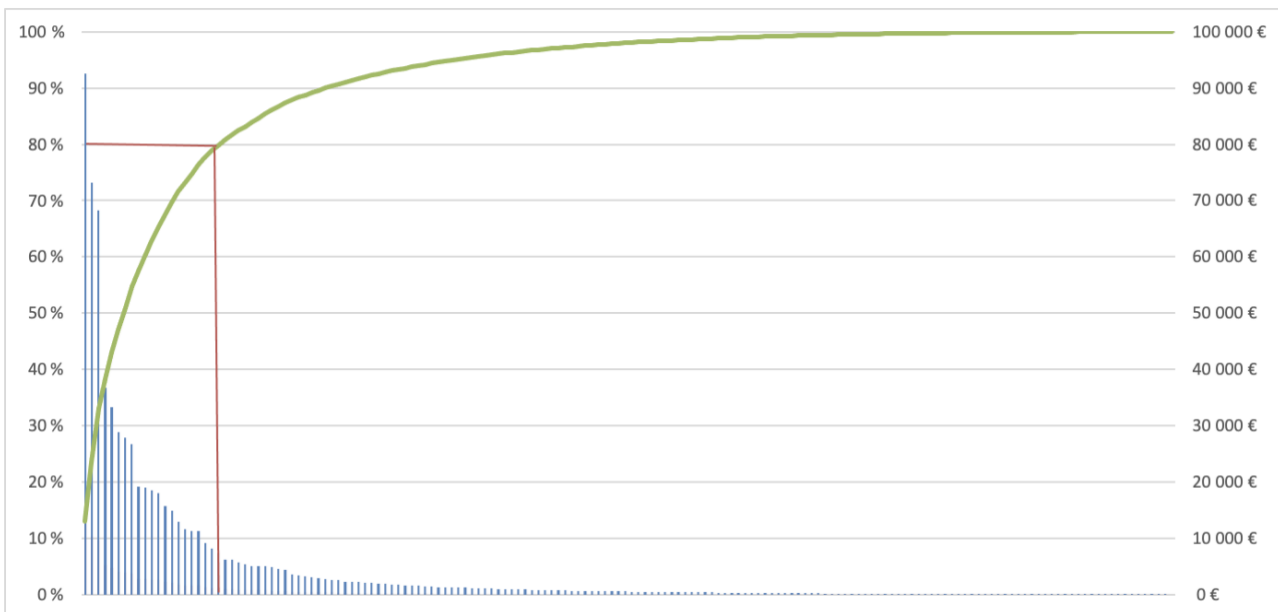


Kuvio 10. Toimittajien kappalemäärä hankintaryhmässä

Seuraavaksi keskityttiin taloudellisesti merkittävimpien toimittajien tarkasteluun. Aineistoa analysoimalla selvitetiin, mitkä toimittajat vastasivat kohdeyrityksen suurimmista materiaalityöistä euromääräisesti mitattuna, ja kuinka suuri osa hankinnoista kohdentui heille.

Toimittajakannasta tehtiin ABC-analyysin mukainen Pareto-jakauma, jonka mukaan 20 prosenttia toimittajista muodostaa 80 prosenttia yrityksen kaikista hankinnoista. Näin voitiin todeta, että tutkimusyriyksellä tähän 20 prosenttiin kuului 21 toimittajaa. Näiden yhteenlaskettu euromääräinen hankintasumma oli yhteensä 564 600 €. Loppujen toimittajien osuus oli 142 000 €. Aineiston loppusumma rajattiin jakauman ulkopuolelle.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 11) on esitetty 21 suurimman toimittajan osuudet.



Kuvio 11. Pareto-analyysin mukainen toimittajajakauma

Hankintalaskuja tarkasteltaessa voitiin havaita, että yrityksellä oli säännöllistä tarvetta hankkia erilaisia tavaroita useina eri viikonpäivinä, ja hankintojen summat vaihtelivat muutamasta eurosta useampaan tuhanteen euroon. Esimerkiksi Toimittaja 1 tammikuun toimitusten pienin arvo oli 44,6 € ja suurin 3 248,25 €. Samankaltaista laskujen suuruusvaihtelua oli havaittavissa muiltakin

toimittajilta tehdyissä hankinnoissa. Rautakauppahankintojen kategoriassa laskujen määrä oli huomattavasti isompi kuin muissa kategorioissa.

4.5 Haastattelut

Tarkasteltavan kohdeyrityksen kehityskohteiden tunnistamisessa hyödynnettiin myös hankintoja suorittavien henkilöiden haastatteluja. Tämä oli erinomainen tapa saada syvällisempää ymmärrystä yrityksen projekteihin liittyvistä materiaalihankintojen tarpeista ja haasteista. Kaikki haastattelut suoritettiin 14.03. – 14.4.2024 välisellä ajalla yrityksen toimipisteessä. Haastatteluihin osallistui yhteensä 8 henkilöä. Haastattelut suunniteltiin konkreettisiksi ja käytännönläheisiksi, jotta niiden tulokset olisivat aidosti hyödyllisiä. Yhteensä haastatteluihin kului 10 tuntia, jonka lisäksi puhelimitse ja sähköpostitse pyydettiin tarkennuksia aineistosta esiin nouseviin kysymyksiin. Projektipäälliköiden kanssa pidettyjen haastatteluiden lisäksi järjestettiin tapaaminen toimitusjohtajan ja tuotantopäällikön kanssa. Haastattelut toteutettiin avoimina keskusteluina, joissa ennen haastattelua laaditut kysymykset toimisivat haastattelun runkona ja auttaisivat ohjaamaan keskustelua haluttuihin aiheisiin. Haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja. Haastattelujen kysymyksiä on esitetty liitteessä 2.

Hankintatarpeen määrittely projekteissa: Projektitarpeen tunnistaminen myynnissä, tämän jälkeen operatiivisesta ostamisesta vastaavat projektipäälliköt aikatauluttavat projektit sekä laativat materiaalit tarpeet projekteille.

Ammattiosaaminen: Aikaisemmat vahvat kokemukset vastaavista projekteista.

Tarjouskyselyt: Tarjouskyselyt ja kilpailutus tapahtui lähettämällä sähköpostit valituille toimittajille. Saatujen tarjousten vertailut tapahtuivat manuaalisesti. Toimittajavalinta tehtiin vertaamalla lähinnä hintoja. Muste- ja tulostustarvikkeiden kategoriassa toimittaja tarjoaa ilmaisen toimituksen yli 500 € ostoksista.

Kiire: Yksi haasteista hankintojen osalta on kiire ja tarve saada tarvittavat materiaalit nopeasti työn aikataulutetun etenemisen varmistamiseksi. Nimettyjä tavarankuvauksia: teipit.

Vastuuostajan puute: Yrityksellä ei ole selkeää vastuuostajaa, joka koordinoisi ja ohjaisi hankintoja strategisesti. Hankintoja hoitaa yli 10 henkilöä. Yrityksen operatiivinen henkilöstö koki yritystä liian pieneksi keskittää hankintavastuu yhdelle henkilölle.

Sopimusten uusiminen: Sopimusten uusimisesta vastaa jonkun verran tuotantopäällikkö, mutta muutoin vastuuta ei ole selkeästi määritelty.

Epäselvät tilauskäytännöt: Yrityksessä on epäselvyyttä siitä, kuka on vastuussa tilaamisesta. Esimerkiksi tilanne, jossa projektin myyjä tilaa erikoistuotteita ennen kuin projekti on siirtynyt projektipäällikön vastuulle. Vaikka myyjä pyrkii yleensä tiedottamaan projektipäällikölle mahdollisimman tarkasti siitä, mitä on tehty, voivat tilauskäytäntöjen epäselvyydet silti aiheuttaa sekaannusta.

Henkilökunnan täydennys: Yrityksen palvelukseen on äsken palkattu varastomies.

Haastattelujen ilmapiiri oli ammattimainen sekä ystävällinen. Haastateltavien asiantuntemus näkyi vahvasti heidän vastauksissaan. Saatujen haastattelututkimusten perusteella voitiin havaita, että hankinnat vastasivat projektien tarpeisiin, ja niiden asettamiin tavoitteisiin. Toimittajavalinnat ja kilpailutukset tapahtuivat pääsääntöisesti sähköposteilla ja puhelimitse. Aiemmista hankinnoista kertynyttä tietoa toimittajien hinnoista ja palveluista käytettiin päätöksenteon tukena.

Haastattelujen perusteella selvisi, että yrityksellä on pitkäaikaisia ja luottamuksellisia suhteita tiettyihin tavaratoimittajiin, jotka ovat osoittautuneet luotettaviksi ja laadukkaiksi. Muita tarkempia määrittelyjä toimittajanvalinnan suhteen ei ollut. Joissakin tapauksissa toimittajien valinta perustuu yksinkertaisesti mukavuuteen ja helppouteen. Projektipäällikkö tekee päätökset projektikohtaisista hankinnoista, eikä hän ole sidottu vuosisopimuksissa mainittuihin toimittajiin. Yritys on tottunut työskentelyyn tiettyjen toimittajien kanssa, ja heidän kanssaan kommunikointi toimii hyvin.

Toimittajien valinta perustui joskus myös siihen, että yritys hankkii erikoistuotteita, joita tarjoaa vain rajoitettu määrä toimittajia. Tällaisissa tapauksissa toimittajan valinta ei välttämättä perustu pelkästään suhteisiin tai tunnettuihin toimittajiin, vaan pikemminkin tuotteen erityispiirteisiin ja tarpeeseen. Tällaisia ovat esimerkiksi erikois-AV-tarvikkeiden hankinnat, akustiikkatarvikkeet,

metallien laserleikkaukset sekä ilmoitustaulut. Messuille teknisten tarvikkeiden tilaaminen on usein riippuvainen paikkakunnasta, jossa messut järjestetään; paikalliset toimittajat tarjoavat välittömästi teknistä tukea ja tarvittavia palveluja messujen aikana. Haastatteluissa havaittiin, että osa hankittavasta materiaalista säilytetään varastossa ja käytetään seuraavissa projekteissa. Erikoisempien projektien osalta tuotteet hankitaan vain ko. projektia varten. Tarkkaa kustannusarviointia vaikeuttivat materiaalin varastointi ja uudelleenkäyttö sekä erikoisempien projektien tapauskohtainen hankinta. Projektikohtaisia analyyseja ja tuotteiden hankintakustannusten laskemista ei tehty tutkimuksen analyysissä, koska riittävän yksityiskohtaista tietoa ei ollut saatavilla. Haastatteluista kävi ilmi, että laskujen käsittelyyn kuluu paljon aika ja kaiken lisäksi lasku voi sisältää erilaisia lisiä, esimerkiksi CO₂- sekä muita laskutuslisiä.

5 Yhteenveto

Tutkimuksen data-aineistoanalyysin ja haastattelujen perustella kävi ilmi, että kohdeyritykseltä puuttui johdonmukaisesti toteutettu hankintastrategia. Hankintoja tehtiin osin helppous edellä, jolloin keskittämisen hyödyt jäivät ainakin osin saavuttamatta.

Tuotekategorioiden osalta havaittiin, että tällä hetkellä eniten potentiaalia on ensimmäisissä euromääräisesti suurimmassa kolmessa kategoriassa. Yritykselle yksi tehokkaimmista tavoista saavuttaa kustannussäästöjä on hyödyntää ostovolyymeja. Yritys voi käyttää tätä neuvotteluasemaa hyväkseen saavuttaakseen parempia hintoja ja ehtoja.

Haastatteluista kävi ilmi, että Muste- ja tulostustarvikkeiden kategoriassa, toimittaja tarjosi yli 500 €:n toimituksiin ilmaisen toimituksen. Kohdeyritys oli ainakin osin jättänyt tämän edun käyttämättä, sillä esimerkiksi toukokuun 2023 laskujen mukaan ostoja oli kertynyt viikkotasolla kaikkiaan 3 kappaletta, ja niiden suuruus vaihteli 170–324 €:n välillä. Keskittämällä nämä ostot yhdeksi hankinnaksi, yritys olisi voinut saanut aikaan toimituksiin liittyvää kustannussäästöä. Haastatteluista ilmeni, että yrityksellä oli tietoa toimittajien hinnoista, mutta sopimusten uusimisen ja yleisten hintojen korotusten seuraaminen oli puutteellista. On selvää, että säännöllinen hintojen seuranta ja neuvottelut toimittajien kanssa voivat auttaa pitämään kustannukset hallinnassa sekä varmistamaan kilpailukykyiset hintatasot. Musteiden ja muovien kategoriassa löytyi kehittämismahdollisuuksia hyödyntämällä yrityksen osaavaa henkilökuntaa. Haastatteluista selvisi,

että toimittajien määrän vähentäminen on mahdollista. Tosin, tiettyjen tuotteiden osalta tuote määrittää mistä sitä ostetaan.

6 Kehitysehdotuksia

Tämän tutkimuksen keskeisimpänä kehitysehdotuksena kohdeyritykselle suositellaan hankintastrategian laatimista, jossa määritellään selkeät vastuut ja toimintatavat kaikkiin yrityksen hankintoihin liittyen. Osana kohdeyrityksen hankintastrategiaa tulisi harkita ostoja suorittavien henkilöiden määrän rajoittamista ja/tai erillisen hankintavastaavan tehtävän perustamista. Hankintavastaavan työ voitaisiin järjestää osaksi jo olemassa olevaa toimenkuvaa, kuten tuotantopäällikön työtä. Hankintavastaavan tehtävänä olisi vastata hankintojen strategisesta suunnittelusta ja koordinoinnista. Henkilö voisi huolehtia siitä, että hankintatarpeet tunnistetaan ja priorisoidaan oikein ja, että hankinnat tehdään keskitetysti, kustannustehokkaasti ja strategisesti. Tämä rooli edellyttää vahvoja johtamistaitoja ja johtoaseman tunnustamista.

Edellä mainitun ehdotuksen positiivisia puolia: Tutkimuksessa kävi ilmi, että tällä hetkellä tuotantopäällikkö toimii yrityksessä esimiesasemassa, ja hänellä on jo tietoa tuotteista ja niiden toimittajamarkkinoinnista. On kuitenkin huomioitava, että hankintojen keskittämiseen voi liittyä erilaisia haasteita. Aiemmin hankintoja suorittaneiden henkilöiden keskuudessa voi ilmetä toimintavaltuuksien rajoittamiseen liittyvää muutosvastarintaa, varsinkin muutosvaiheen alkuvaiheessa.

Yrityksen johto on jo aiemmin miettinyt hankintavastaavan työtehtävän perustamista, mutta tehtävänkuvaus ei ehkä ollut silloin ajankohtainen. Tutkimusten tulosten perusteella asiaa olisi syytä harkita uudelleen. Vielä yhtenä lisäetuna uuden työtehtävän perustamisessa olisi lisääntynyt selkeys: hankintatoimesta on vastuussa oleva henkilö raportoi tarvittaessa yrityksen johdolle. Hänellä on selkeä kuva siitä mitä, mistä ja millaisia määriä hankitaan, ja miten toimittajasuhteita ylläpidetään. Tämä taas puolestaan vapauttaa toimitusjohtajan resursseja muihin töihin. Operatiivinen henkilöstö suorittaa päivittäisiä tehtäviä ja antaa palautetta päivittäisistä esille nousevista haasteista. Näin yhdessä kommunikoimalla vahvistetaan tiimityöskentelyä ja kehitetään hankintoja systemaattisesti. Erityisesti alussa tämä rooli vaatii paneutumista sopimuksiin, maksuehtoihin, hintoihin ja toimittajavalintaan. Alun jälkeen työ helpottuu, koska tilannetta ei tarvitse seurata joka päivä, vaan tilannekatsauksia laaditaan esim. 3 kk:n välein.

Toinen huomio tässä tutkimuksessa: yrityksessä kannattaa toteuttaa perusteellinen arviointi nykyisten toimittajien sopivuudesta yrityksen tarpeisiin, ja tarkastella että valitut toimittajat tukevat näitä toimintoja. Kuten teoriassa todettiin, onnistuneelle edellytys toimittajavaniille on toimittajamarkkinoiden tuntemus. Mikäli toimittajan valinnassa ei heittäydytä aktiiviseen yhteistyöhön, näitä uusia yhdistelmiä ei kuitenkaan synny toimittajien kanssa. Jos tyydytään aina helpoimpiin ratkaisuihin, jäävät toimittaja markkinoiden mahdollisuudet hyödyntämättä. Edellä mainittu vaihe voitaisiin toteuttaa yhdessä tiiminä arvioimalla toimittajia, ja yhtenä työkaluna arvioinnissa voisi käyttää tässä tutkimuksessa kerättyä aineistoa. Karsinta voisi alkaa ”pienemmistä” toimittajista.

Alun perin suunnitelmana oli käyttää Portfolio- analyysiä työkaluna myös tuoteryhmien arvioinnissa, mutta tutkimuksen edetessä kävi selväksi, että tämän vaiheen suorittaminen tämän aineiston pohjalta olisi melko mahdotonta. Tarkkojen tuotenimikkeiden puuttuminen rajoitti tämän vaiheen suorittamista. Tämän lisäksi todettiin, että yrityksen omien asiantuntijoiden avulla olisi analyysi kuitenkin luotettavampaa. Tähän tarkoitukseen voidaan käyttää Portfolio-analyysiä, joka on esitelty teorian -osiossa opinnäytetyön alkupuolella. Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa tiedettiin, volyymihankintojen perusstrategia on vahva kilpailuttaminen. Rutiiniahankintojen osalta taas strategiana on operatiivisen tehokkuuden varmistaminen. Tyypillinen keino on ylläpitää varastoa vakiotarpeiden osalta. Ns. pullokaulahankintojen osalta rakentuu saatavuuden varmistaminen. Strategisten hankintojen perusstrategia on tiivis yhteistyö toimittajien kanssa.

Teorian pohjalta, eniten säästöpotentiaali on tuotekategorioissa, joissa on eniten toimittajia ja joilta ostetaan vähiten. Keskittämällä suurimpien hankintaryhmien, kuten rautakauppatuotteiden, hankinnat useamman toimittajan sijaan yhdelle tai kahdelle toimittajalle, yritys on toimittajalle houkuttelevampi. Keskittäminen lisää neuvotteluvoimaa ja edistää sitä kautta kustannushyötyjen saavuttamista. Kuten aiemmin todettu, strategiana on hankintojen yhtenäistäminen paranantaa kustannustehokkuutta. Sen lisäksi, isompien erien ostaminen myös vähentää laskujen sekä tilausten tekemiseen ja vastaanottamiseen kuluvaa aikaa.

Haastatteluista ilmeni, että yritykseen on äskettäin palkattu varastomies. Jatkoehdotuksena voitaisiin harkita, että varastomies vastaa inventaario listan päivittämisestä ja seuraa käyttötavaroiden vähenemistä. Varastoon on kerätty paljon erilaisia tuotteita ja niiden seurantaan

voisi harkita helppokäyttöistä varastojärjestelmää ja/tai seuranta Exceliä. Lisäksi jatkossa varastomiehelle voisi delegoida enemmän työtehtäviä ja näin vapauttaa arvokasta työaikaa tuotannon puolella projektien valmisteluun tuotannon puolella. Käytännössä seuranta voisi tapahtua noin kahden viikon välein, ja varastomies raportoi havainnoistaan projektipäällikölle. Säännölliset raportit käyttötavaroiden vähenemisestä antaisivat arvokasta tietoa varastotason optimoimiseksi ja ostoennusteiden tekemiseksi tuleville hankinnoille.

Projekteihin liittyvät hankinnat tiedetään usein jo projektin myyntihetkellä. Tällä hetkellä yrityksessä on kuitenkin käytäntö, että vastuualueen projektipäällikkö määrittää hankintatarpeet ja aikataulut, jonka lisäksi pienempiä eriä hankitaan työn edetessä. Yksi ratkaisu tähän haasteeseen voisi olla kaikkien tulevien projektien osalta koostetaulukon laatiminen, jossa tunnistetaan isommat hankintaerät yksi kerrallaan. Koostetaulukko voisi sisältää tarvittavat materiaalit ja tarvikkeet, niiden määrät ja arvioidut kustannukset ja milloin niitä tarvitaan.

7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuskohteena tarkasteltiin kohdeyrityksen hankintoja vuonna 2023. Hankintatiedot perustuivat yritykseltä saatuun dataan. Osa ostoista rajattiin pois, koska näiden hankintojen yksityiskohdista ei ollut riittävästi tietoa. Tämä voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen, sillä rajaukset voivat aiheuttaa vääristymiä tai puutteita tutkimusaineistossa. Lisäksi osa otoksesta luokiteltiin erikseen, jotta tutkimuksen fokus säilyisi olennaisimmissa ja tärkeimmissä kategorioissa. Jos tutkimusaineistoa lähdetäisiin analysoimaan vielä tarkemmin, se voisi johtaa parempiin tuloksiin, ja paljastaa piileviä yhteyksiä, jotka ovat voineet jäädä havaitsematta nyt tarkastellun aineiston pohjalta. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatelluilla, jossa kysymykset oli laadittu valmiiksi siten, että vastauksissa säilyi avoimuus. Haastateltaville ei esitetty täsmälleen yhdenmukaisia kysymyksiä. Haastateltaville kerrottiin haastattelujen alussa, että he osallistuvat opinnäytetyöhön. Haastattelijoiden vastaukset on käsitelty täysin anonymisti. Tutkimus noudattaa tutkimuseettisiä ohjeistuksia sekä JAMK:n opinnäytetyöohjeita. Kohdeyritykselle annetaan mahdollisuus perehtyä tutkimustuloksiin ennen julkaisua.

8 Pohdinta

Tutkimuksen päämääränä oli antaa kohdeyritykselle analysoitua tietoa yrityksen hankintojen nykytilanteesta. Työn alussa oli kolme tutkimuskysymystä, joihin saatiin vastaukset tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen analyysin avulla saatiin kattava kuva hankintojen nykytilanteesta. Hankintojen nykytilanne käsitti muun muassa tietoja siitä, mitä tuotteita ja palveluita yritys hankkii, millaisia määriä ja millaisin väliajoin hankintoja tehdään, sekä minkälaisilta toimittajilta hankintoja toteutetaan. Tutkimuksen analyysin ja haastatteluiden perusteella pystyttiin tunnistamaan useita kehittämiskohteita yrityksessä. Opinnäytetyön loppupuolella esitettiin konkreettisia kehitysehdotuksia ja käytännönläheisiä tuloksia hankintatoimen kehittämiseksi yrityksessä. Näiden ehdotusten tarkoituksena oli vastata löydettyihin kehityskohteisiin ja tarjota toimiva suunnitelma niiden korjaamiseksi.

Yrityksen osallistuminen tutkimusprosessiin oli merkittävä osa yhteistyötä. Myös säännöllinen yhteydenpito näytteli tärkeää osaa tutkimuksen onnistumisessa. Yrityksen johto oli erittäin sitoutunut tutkimukseen. Se heijastui mm. tarvittavien resurssien varmistamisessa ja säännöllisesti järjestyneillä tapaamisilla. Johto varmisti myös, että tutkimuksen tarpeisiin vastattiin tehokkaasti, ja että tutkimusprosessi sai tarvittavan tuen organisaatiossa. Näin voidaan todeta, että yrityksen johdon ja työntekijöiden sitoutuneisuus tutkimukseen oli ratkaisevaa tutkimuksen onnistumisen sekä käytännön hyödyn saamisen kannalta.

Tutkimustulokset ovat käyttökelpoisia ja hyödyllisiä yrityksen päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Tutkimuksen päätyttyä on yritys jo huhtikuun lopusta alkaen hyödyntänyt tutkimusaineistoa aktiivisesti ja keskittänyt hankintavastuun tietyn kategorian vastaavalle. Tämän lisäksi varastomiehelle on delegoitu enemmän työtehtäviä. Jatkotoimeenpiteenä suositellaan tarkasteltavaksi kaikkia hankintakategorioita kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökulmasta.

Lähteet

Anttila, J-P., Jussila A. & Mikkola M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk- yrityksissä. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>.

Artto C., Martinsuo M., Kujala J., 2008 WSOY. Projektiliiketoiminta.

Fleming W.Q, 2019 Project management institute. Project procurement management. Contracting, subcontracting, teaming, Ebook.

Huuhka T, 2022. Tehokkaan hankinnan työkalut. 6. uudistettu laitos, 8. painos. Helsinki: Books on demand.

Iloranta K., Pajunen-Muhonen H., 2018. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5. Painos. Helsinki: Tietosanoma.

Juutinen S., Steiner M-L., 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro.

Koskinen A., Lankinen M., Sakki J., Kivistö T., Vepsäläinen A.P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Weilin+ Göös.

Nieminen, S, 2016. Hyvä Hankinta, parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro, viitattu 23.04.2023, e-kirja.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ritvanen V., Koivisto E, 2007. Logistiikka Pk-yrityksissä: hankinta kilpailutekijä. WSOY oppimateriaalit.

Sakki J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta: logistinen B-to-B prosessi. 6 uudistettu painos. Vantaa: <https://janet.finna.fi>, Elliblibrary.

Weigel U., Ruecker M., 2017. The Strategic Procurement Practice Guide. Know-how, Tools and Techniques for Global Buyers. E-Book.

Liitteet

Liite 1. (Salassa pidettävä)

Liite 2. (Salassa pidettävä)

Liite 3. (Salassa pidettävä)

Liite 4. (Salassa pidettävä)

Liite 5. (Salassa pidettävä)