



Karelia-ammattikorkeakoulu
Insinööri (YAMK)
Teknologiaosaamisen johtaminen

Hankintatoimen päivittäinen ja strateginen johtaminen

Tomi Takkunen

Opinnäytetyö, maaliskuu 2025

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2025
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihe)

Tekijä
Tomi Takkunen

Nimeke
Hankintatoimen päivittäinen ja strateginen johtaminen

Toimeksiantaja
David Health Solutions Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida David Health Solutionsin hankintatoimen nykytilaa ja tunnistaa kehityskohteita strategisen ja operatiivisen toiminnan parantamiseksi. Työssä hyödynnettiin kirjallisuuskatsausta, asiantuntijahaastattelua, tutkijan omia havaintoja sekä monimenetelmä tutkimusta, joiden avulla koottiin syvälinen ja monipuolinen aineisto. Saatu tieto muotoiltiin konkreettisiksi kehitystoimenpiteiksi, jotka vastaavat yrityksen tarpeisiin kustannustehokkuuden ja strategisen päätöksenteon vahvistamiseksi.

Tulokset osoittivat, että selkeästi määritellyt rakenteet ja suorituskyky mittarit ovat olennaisia hankintatoimen johtamisessa. Toimittajasuhteiden hallintaa organisoitiin kategorioiden mukaisesti, mikä tehosti resurssien käyttöä. Lisäksi digitalisaation ja mittaristojen hyödyntäminen nousi keskiöön, tarjoten ratkaisuja hankintaprosessien automatisointiin ja ennakoivaan johtamiseen. Kehitysehdotukset saivat positiivisen vastaanoton, ja niiden vaikutukset näkyivät nopeasti käytännön työssä.

Työ toimii selkeänä oppaana yrityksen hankintatoimen kehittämiseksi ja tukee sen strategista merkitystä. Tulokset luovat perustan jatkuvalle kehitykselle ja osoittavat, että systemaattinen, digitalisaatiota hyödyntävä lähestymistapa parantaa hankintatoimen tehokkuutta ja joustavuutta muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Kieli
suomi

Sivuja 52
Liitteet 8
Liitesivumäärä 14

Asiasanat
Johtaminen, hankintatoimi, toimitusketju



THESIS
March 2024
Degree Programme in Technology Competence Management

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Tomi Takkunen

Title
Daily and strategic management of procurement

Commissioned by
David Health Solutions

Abstract

The objective of this thesis was to analyze the current state of procurement at David Health Solutions and identify development areas to improve both strategic and operational activities. The study utilized a literature review, expert interviews, the researcher's own observations and mixed-method research, which enabled the collection of a comprehensive and multifaceted dataset. The gathered information was transformed into concrete development actions aimed at enhancing cost-efficiency and supporting strategic decision-making within the organization.

The results highlighted that clearly defined structures and performance metrics are essential for effective procurement management. Supplier relationship management was organized based on categories, which optimized resource allocation. Furthermore, the emphasis on digitalization and the use of metrics emerged as key solutions for automating procurement processes and facilitating proactive management. The proposed development measures received positive feedback, with noticeable benefits observed in practical work soon after implementation.

The thesis serves as a clear guide for improving the company's procurement operations and reinforces its strategic significance. The findings lay a solid foundation for continuous improvement and demonstrate that a systematic approach, leveraging digitalization, can significantly enhance the efficiency and flexibility of procurement in a dynamic business environment.

Language
Finnish

Pages 52
Appendices 8
Pages of Appendices 14

Keywords
management, procurement, supply chain

Sisältö

| | | |
|--------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Hankintatoimen vaikutus yrityksen kokonaiskustannuksiin | 1 |
| 1.2 | David Health Solutions | 1 |
| 2 | Nykytila | 2 |
| 2.1 | Nykytilatutkimus | 2 |
| 2.2 | Tutkimusmenetelmä | 3 |
| 3 | Teoria..... | 5 |
| 3.1 | Mittarit | 5 |
| 3.1.1 | Toimitusvarmuus | 5 |
| 3.1.2 | Laadun valvonta (reklamaatioiden määrä)..... | 6 |
| 3.1.3 | Varaston arvo | 6 |
| 3.1.4 | Toimitusvarmuus tehtaalta..... | 6 |
| 3.1.5 | Vuosittainen hankintojen summa | 6 |
| 3.2 | Operatiivinen hankintoimi..... | 7 |
| 3.3 | Strateginen hankintoimi | 9 |
| 3.4 | Tilaus-toimitusketju | 11 |
| 3.5 | Toimittajien kehittäminen | 12 |
| 3.6 | Kraljicin matriisi | 14 |
| 3.7 | Toimittajien johtaminen | 15 |
| 3.8 | Strateginen kategorisointi | 16 |
| 3.8.1 | Tilapäistoimittajat ja pienten rutiiniostojen toimittajat | 17 |
| 3.8.2 | Arvokkaiden massatavaroiden ja palveluiden toimittajat..... | 17 |
| 3.8.3 | Pullonkaulatuotteet | 18 |
| 3.8.4 | Strategiset hankinnat | 18 |
| 3.9 | Organisaation sisäiset käytännöt | 19 |
| 3.10 | Markkinointi toimittajille | 20 |
| 3.11 | Tarjouspyynnöt | 20 |
| 3.12 | Ostosignaalit | 21 |
| 3.13 | Projektitoimitukset..... | 22 |
| 3.14 | Kilpailutusikäytännöt..... | 23 |
| 3.15 | Sopimukset..... | 25 |
| 3.16 | Auditointi | 26 |
| 3.17 | Strateginen tahtotila | 28 |
| 3.17.1 | Hankintakustannusten vähennys | 29 |
| 3.17.2 | Varastojen kiertonopeus | 30 |
| 3.17.3 | Toimitusvarmuus per kategoria..... | 30 |
| 3.18 | Läpinäkyvyys | 30 |
| 3.18.1 | Sisäinen läpinäkyvyys..... | 31 |
| 3.18.2 | Ulkoinen läpinäkyvyys | 31 |
| 3.18.3 | Yhteenveto..... | 31 |
| 3.19 | Tulevaisuuden ennakointi | 32 |
| 3.20 | Proaktiivisen hankintatoimen lisääminen | 33 |
| 4 | Konkreettiset kehitystoimenpiteet vision toteutukseen | 35 |
| 4.1 | Tutkimustulokset | 35 |
| 4.2 | Strateginen kategorisointi | 36 |
| 4.2.1 | Jalkautus..... | 37 |
| 4.3 | Yrityksen markkinointi toimittajille | 38 |
| 4.4 | Toimittajien hallinta | 39 |

| | | |
|------|--|----|
| 4.5 | Avainsuorituskyky mittareitten käyttöönotto (KPI)..... | 39 |
| 4.6 | Operatiivisen oston kehitysaskeleet..... | 40 |
| 4.7 | Johdon sitouttaminen hankintatoimen strategiaan..... | 40 |
| 4.8 | Sopimusten päivittäminen..... | 41 |
| 5 | Tulokset..... | 41 |
| 5.1 | Korttipäivitys..... | 41 |
| 5.2 | Digitaaliset käytännöt..... | 42 |
| 5.3 | Teoriapaketti..... | 43 |
| 5.4 | Purkuehdot sopimukseen..... | 43 |
| 5.5 | Yritysmarkkinointi..... | 44 |
| 5.6 | Tuote kategorisointi..... | 44 |
| 5.7 | Avainluku mittarit..... | 44 |
| 5.8 | Kehitysaskeleet operatiiviseen ostoon..... | 44 |
| 5.9 | Tulevaisuuden digitalisaatio..... | 45 |
| 5.10 | Läpinäkyvyys..... | 45 |
| 6 | Pohdinta..... | 45 |
| | Lähteet..... | 49 |

Liitteet

| | |
|---------|----------------------------------|
| Liite 1 | Haastattelu kysymykset |
| Liite 2 | Toimitusvarmuus Data |
| Liite 3 | Dia esitys DHS:älle |
| Liite 4 | Paretokaavio ABC analyysistä |
| Liite 5 | Strategisten toimien kokoelma |
| Liite 6 | Avainluku mittarit |
| Liite 7 | Strategia ajattelun kokonaisuus |
| Liite 8 | Havainnekuva DHS:n toimittajista |

Käsitteet

ABC-analyysi: Tuotteiden luokittelu A-, B- ja C-luokkiin niiden liikevaihdon tai kulutuksen perusteella; auttaa keskittymään arvokkaimpiin tuotteisiin.

ERP-järjestelmä: Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, joka yhdistää keskeiset liiketoimintaprosessit, kuten hankinnan ja varastonhallinnan.

Ennakkomaksu: Ostajan etukäteen maksama summa ennen toimitusta, käytetään usein yrityksissä, joilla on heikko luottoluokitus.

Hankintakategorisointi: Tuotteiden ja palveluiden jakaminen eri ryhmiin, kuten kriittiset, merkittävät ja muut, jotta hankintastrategiat voidaan kohdistaa oikein.

Hankintatoimi: Yrityksen toiminto, joka vastaa tuotteiden ja palveluiden hankinnasta. Hankintatoimi voi olla operatiivista, keskittyen päivittäisiin ostoihin, tai strategista, joka keskittyy pitkäaikaiseen toimittajayhteistyöhön ja kustannustehokkuuteen.

JIRA ja Confluence: Digitaalisia työkaluja projektinhallintaan ja dokumentaatioon; JIRA seuraa tehtäviä, Confluence on tietopankki.

KPI (Key Performance Indicators): Avainsuoritusmittareita, kuten toimitusvarmuus ja varaston arvo, jotka mittaavat hankintatoimen suorituskykyä. Jäljempänä käytetään termiä KPI.

Kraljicin matriisi: Työkalu, joka jakaa hankinnat neljään luokkaan (vipu-tuotteet, strategiset, pullonkaulat ja ei-kriittiset) taloudellisen vaikutuksen ja toimitusriskin perusteella.

Luottoluokitus: Yrityksen tai yksityishenkilön taloudellinen arvio, joka kuvaa maksukyvyyn tasoa ja luottokelpoisuutta. Matalampi luottoluokitus voi rajoittaa kaupankäynnin ehtoja, kuten edellyttää ennakkomaksuja.

OSCAR: ERP järjestelmä, joka on tällä hetkellä käytössä kohdeyrityksessä.

Operatiivinen hankintatoimi: Keskittyy päivittäisten hankintojen hoitamiseen, tilausten tekemiseen, toimitusten seurantaan ja varastonhallintaan.

Strateginen hankintatoimi: Pitkän aikavälin suunnittelua ja toimittajasuhteiden kehittämistä tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita.

Toimitusketju: Yritysten ja toimijoiden verkosto, joka kattaa tuotteen tai palvelun matkan raaka-aineesta loppuasiakkaalle.

Toimitusvarmuus: Mittaa toimittajan kykyä toimittaa ajallaan ja sovitulla laadulla, tärkeä tuotannon sujuvuuden varmistamisessa.

Toimittajien Auditointi: Toimittajan arviointi kyvystä täyttää vaatimukset, joko dokumenttien tai paikan päällä tehdyn tarkastuksen kautta.

Varaston kiertonopeus: Mittaa, kuinka monta kertaa varasto uusiutuu vuodessa; osoittaa varastonhallinnan tehokkuud

1 Johdanto

1.1 Hankintatoimen vaikutus yrityksen kokonaiskustannuksiin

Hankintatoimi on yksi merkittävimmistä yrityksen kustannusten muodostajista, sillä hankintakulut voivat muodostaa jopa 50–80 % yrityksen kokonaiskustannuksista. Tehokas hankintatoiminta vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Esimerkiksi strateginen hankintojen optimointi voi tuoda merkittäviä säästöjä ja parantaa toiminnan sujuvuutta, mikä johtaa parempaan tuotantotehokkuuteen ja toimitusvarmuuteen. Näin voidaan saavuttaa kustannussäästöjä esimerkiksi ostoeräkokojen optimoinnin ja varastonhallinnan avulla. (Logistiikan maailma 2023.)

Toimitusketjujen globaalit häiriöt, kuten raaka-aineiden hintojen vaihtelut ja toimitusten viivästymiset, korostavat tarvetta hankintatoimen tehokkaalle johtamiselle. Riskinhallinta ja toimittajien suorituskyvyn seuranta ovat keskeisiä keinoja, joilla yritys voi suojautua odottamattomilta muutoksilta ja varmistaa jatkuvuuden. Tehokas toimittajaverkoston hallinta sekä sopimusehtojen neuvottelu ovat tärkeitä osa-alueita, joilla voidaan vähentää toiminnan riskejä ja parantaa toimitusvarmuutta. (Nieminen 2016, 12,16–17.)

1.2 David Health Solutions

David Health Solutions on suomalainen yritys, joka erikoistuu biomekaanisesti optimoituihin kuntoutuslaitteisiin ja -ratkaisuihin. Yritys tarjoaa maailman johtavia dataohjattuja harjoituslaitteita, jotka on suunniteltu erityisesti tuki- ja liikuntaelimistön ongelmien hoitoon. David Health Solutionsin laitteet on kehitetty yhteistyössä insinöörien ja harjoittelun asiantuntijoiden kanssa, ja niitä käytetään fysioterapiakeskuksissa maailmanlaajuisesti. Yhtiö on tunnettu innovatiivisesta EVE-ohjelmistoalustastaan, joka tukee harjoittelua reaaliaikaisella

tiedonkeruulla ja analytiikalla tarjoten terapeuteille ja käyttäjille kehittyneitä työkaluja hoidon ja kuntoutuksen optimointiin. (David Health 2023.)

Yrityksen taloudellinen tilanne on ollut haasteellinen viime vuosina mikä on tuonut haasteita yrityksen kaikissa hankinnoissaan. David Health Solutionsin hankintatoimen modernisointi ja tehokkuuden parantaminen ovat keskeisiä tavoitteita, sillä yrityksen hankintaprosessit ovat tällä hetkellä hajanaisia, eikä toimitajasuhteita ole systemaattisesti kehitetty. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda strateginen hankintamallin pohja, joka aloittaa uudenlaisen lähestymistavan siihen, miten hankintoja tulevaisuudessa lähestytään. Näillä toimilla pyritään varmistamaan parempi kustannustehokkuus ja toimitusvarmuus tulevaisuudessa.

Kirjoittaja on itse työskennellyt yrityksessä hankintatoimen tehtävissä ammattinimekkeellä tuotantoinisinööri vuosina 2018–2021. Tietoperusta yrityksestä ja hankinnan kehityksistä pohjautuu osin omiin kokemuksiini toimitusketjun parissa. Tuona aikana aloitettuna kehitystyö jatkui virallisessa merkityksessä tämän opinnäytetyön avustuksella.

2 Nykytila

2.1 Nykytilatutkimus

Jotta hankintatoimen tilasta saadaan, selkeä kuva on sen tilasta tehtävä nykytilatutkimus, millä selvitetään operaatioiden nykyinen suorituskyky, onnistumiset ja mahdolliset kipukohteet. Lähestymistavaksi valikoitui monimenetelmätutkimus tapa, joka yhdistää laadulliset ja määrälliset menetelmät luoden kokonaisvaltaisen kuvan hankintatoimen toiminnasta. Yhdistelmällä saadaan monipuolisen analyysi, jonka avulla saadaan hyvä ymmärrys hankintatoimen haasteista ja ratkaisujen kehittämisessä.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus (kvalitatiivinen tutkimus) keskittyy syvälliseen ymmärrykseen organisaatioiden toimintakäytännöistä ja ihmisten kokemuksista, kuten esimerkiksi hankintatoimessa tapahtuvista vuorovaikutuksista ja päätöksentekoprosesseista. Tällainen lähestymistapa auttaa tutkimaan hankintatoimen arvoa luovia prosesseja, yhteistyötä toimittajien kanssa ja työntekijöiden näkemyksiä. Haastattelut ja tapaustutkimukset ovat tässä keskeisiä menetelmiä, joiden avulla voidaan analysoida toimintatapojen laadullisia аспекteja, kuten millaisia haasteita ja mahdollisuuksia hankintatoimessa nähdään. (Metsämuuronen 2008, 14.)

Määrällinen tutkimus (kvantitatiivinen tutkimus) puolestaan keskittyy mittaamaan hankintatoimen prosessien tehokkuutta, suorituskykyä ja riskienhallintaa tilastollisten menetelmien avulla. Tämä lähestymistapa voi paljastaa yleisiä trendejä, kuten kuinka moni organisaatio käyttää digitaalisia hankintajärjestelmiä, tai kuinka toimittajien toimitusvarmuus on kehittynyt tietyllä ajanjaksolla. Kyselytutkimukset ja kvantitatiiviset analyysit tarjoavat mahdollisuuden kartoittaa laajasti hankintatoimen nykytilaa eri organisaatioissa. (FSD 2024; Metsämuuronen 2008, 14.)

Pelkkä määrällinen tai laadullinen lähestymistapa ei kuitenkaan riitä tarjoamaan kattavaa kuvaa hankintatoimen nykytilasta. Määrällinen tutkimus voi antaa yleiskuvan ja tunnistaa keskeisiä haasteita, mutta se ei paljasta, miksi tietyt toimintatavat ovat tehokkaampia kuin toiset tai mitä merkityksiä toimijat antavat tietyille prosesseille. Laadullinen tutkimus taas saattaa syventyä yksittäisiin tapauksiin, mutta jättää huomioimatta suuremmat, yleistettävät trendit. (Vilka & Mankki 2024, 15, 19.)

Monimenetelmätutkimus lähestymistapana tarjoaa tässä tapauksessa kattavimman mahdollisen kuvan hankintatoimen nykytilasta. Määrällisen analyysin avulla voidaan kartoittaa laajemmin organisaatioiden käyttämät strategiat ja järjestelmät, ja laadullinen aineisto tuo esiin syvällisiä näkemyksiä siitä, miten nämä strategiat ja järjestelmät toimivat käytännössä ja miksi ne koetaan

merkityksellisiksi. Tämä yhdistelmä auttaa ymmärtämään sekä laajempia trendejä että niiden taustalla olevia syitä ja kokemuksia, mikä on keskeistä hankintatoimen prosessien ja tulevaisuuden kehityksen kannalta. (FSD 2024.)

Tutkimuksessa käytettävä monimenetelmätutkimuksen lähestymistapa yhdistää laadulliset haastattelut ja määrällisen data-analyysin, muodostaen vahvan perustan hankintatoimen arvioinnille. Laadullinen osuus koostuu syvähaastattelusta, jossa haastatellaan henkilöä, joka vastaa hankintaprosessista. Haastattelu avaa näkymiä hankintaprosessin arkeen, tuo esiin piileviä ongelmakohtia ja esittää uusia kehityssuuntia ja strategisia ideoita. Tällä saadaan esiin työntekijöiden näkemykset ja kokemukset, jotka muutoin jäivät tilastojen ulkopuolelle, mutta ovat olennaisia syvällisemmän ymmärryksen ja merkittävien muutosten suunnittelun kannalta.

Määrällinen osuus keskittyy ERP-järjestelmästä kerättävän datan analysointiin, jossa tarkastellaan hankintatoimen suorituskykyä erilaisilla mittareilla, kuten tilausten käsittelyn nopeudella, toimitusajoilla ja varaston kiertonopeudella. Kvantitatiivinen data antaa objektiivisen perustan hankintaprosessien suorituskyvyn arvioinnille ja auttaa tunnistamaan kehitysalueita, joiden parantaminen vaikuttaa suoraan tuotannon sujuvuuteen ja yrityksen taloudelliseen tehokkuuteen.

Tutkimuksen laadulliseen osioon osallistui henkilö, joka työskentelee yrityksen hankintatoimessa. Haastateltava valittiin, koska hän on ainoa henkilö, joka suorittaa hankintatoimen työtehtäviä kohdeyrityksessä. Haastattelu suoritettiin puolistrukturoituneena keskusteluna, joissa keskityttiin hankintaprosessin haasteisiin, onnistumisiin ja kehitystarpeisiin.

Tutkimuksen pääkysymyksinä tarkastellaan yrityksen hankintatoimen nykytilaa ja haasteita, suorituskyvyn parantamista sekä tulevaisuuden tarpeisiin vastaavia kehitystoimenpiteitä. Yksityiskohtaiset kysymykset on esitetty liitteessä 1.

1. Voisitko kertoa lyhyesti yrityksenne hankintaprosessista?
2. Millaisia haasteita olette kokeneet hankintatoimessa viimeisen vuoden aikana?

Esimerkki tutkimuskysymyksistä (Liite 1)

3 Teoria

3.1 Mittarit

Tehtaan kyky luoda taloudellista arvoa määrittyy sen kapasiteetin kautta toimittaa asiakkaan tilaamat tuotteet ja tuotekokonaisuudet kaupan yhteydessä sovittussa aikataulussa. Hankintatoimen keskeinen rooli on varmistaa tarvittavien materiaalien ja tavaroiden saatavuus tuotannon eri vaiheissa. Tämän vuoksi on olennaisen tärkeää mitata toimittajien suorituskykyä systemaattisesti, jotta voidaan arvioida, kuinka hyvin he täyttävät asetetut tarpeet ja tavoitteet sekä noudattavat yhteistyösopimuksia. Tällainen säännöllinen seuranta antaa mahdollisuuden kehittää toimittajayhteistyötä havaittujen puutteiden pohjalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 315, 360.)

Hankintapäätösten onnistumisen mittaus tarjoaa tietoa strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamisesta, ja mittareiden avulla voidaan ohjata toimintaa, kustannuksia sekä operatiivista onnistumista. Tehtaan suorituskyvyn ja taloudellisen tehokkuuden kannalta keskeisiä mittareita ovat seuraavat.

3.1.1 Toimitusvarmuus

Toimintavarmuus on mittari, joka heijastaa toimittajan kykyä pysyä sovittussa aikataulussa, ja on keskeinen arvioitaessa logistista tehokkuutta. Toimitusvarmuus on kriittinen, sillä se vaikuttaa suoraan tuotannon sujuvuuteen ja asiakasyytyväisyyteen. (Sakki 2014, 57.)

3.1.2 Laadun valvonta (reklamaatioiden määrä)

Laadun mittaus perustuu reklamaatioiden määrään ja vakavuuteen. Laatumittarit kertovat toimittajan kyvystä toimittaa sovitun mukaisia tuotteita, ja ne ovat välttämättömiä tuotteen ja palvelun laatustandardien ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. (Sakki 2014, 57.)

3.1.3 Varaston arvo

Mittari kuvastaa tehtaalla olevan käyttämättömän pääoman suuruutta, eli varastonkierron tehokkuutta. Se on olennainen talouden hallinnan kannalta, sillä liian suuret varastotasot sitovat pääomaa ja lisäävät kustannuksia, kun taas liian pienet varastot voivat häiritä tuotantoa ja toimitusvarmuutta. (Sakki 2014, 55.)

3.1.4 Toimitusvarmuus tehtaalta

Tehtaan kyky pysyä lupaamassaan aikataulussa asiakkailleen on keskeinen suorituskyvyn mittari. Se osoittaa tehtaan sisäisen logistiikan tehokkuuden ja kyvyn vastata asiakkaan odotuksiin. (Sakki 2014, 54–55, 57)

3.1.5 Vuosittainen hankintojen summa

Tämä mittari heijastaa hankinnan generoimia kokonaiskustannuksia ja on tärkeä arvioitaessa hankintatoimen taloudellista vaikuttavuutta. Se auttaa ymmärtämään hankinnan suoraa vaikutusta yrityksen talouteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 370)

Nämä mittarit jakautuvat kahteen kategoriaan: kolme ensimmäistä liittyvät päivittäiseen ja operatiiviseen seurantaan, kun taas kaksi jälkimmäistä mittaria liittyy strategiaan tavoitteisiin ja vuosittaisen hankintatoimen onnistumiseen.

3.2 Operatiivinen hankintatoimi

Operatiivinen hankintatoimi on keskeinen osa yrityksen päivittäistä toimintaa, keskittyen välittömien hankintatarpeiden täyttämiseen ja toimitusten varmistamiseen. Sen päätehtävänä on varmistaa, että kaikki tarvittavat materiaalit ja palvelut ovat saatavilla oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja oikeaan hintaan. Operatiivinen hankinta huolehtii tilausten tekemisestä, toimitusten seurannasta, varastonhallinnasta ja päivittäisestä yhteydenpidosta toimittajien kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 329.)

Operatiivisessa hankinnassa korostuu prosessien tehokkuus ja virheettömyys. Tilausten käsittelyssä, toimitusten seurannassa ja varastonhallinnassa käytetään tarkasti määriteltyjä menettelytapoja, jotka on suunniteltu vähentämään virheitä ja varmistamaan materiaalien saatavuus. Tilausten hallinta sisältää tilauksen tekemisen, vahvistamisen ja seurannan, jotta varmistetaan toimitusten oikea-aikaisuus ja tarkkuus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 329.)

Toimitusten seuranta on kriittinen osa operatiivista hankintaa. Se varmistaa, että toimittajat noudattavat sovittuja aikatauluja ja toimitusehtoja. Toimitusten viivästymiset tai virheet voivat aiheuttaa merkittäviä ongelmia tuotantoprosesseissa, joten niiden ennaltaehkäisy ja hallinta ovat ensiarvoisen tärkeitä. Toimitusten tarkkuuden ja ajantasaisuuden varmistamiseksi käytetään usein erilaisia seurantajärjestelmiä ja -työkaluja. (Logistiikan maailma 2011, 32.)

Varastonhallinta on myös olennainen osa operatiivista hankintatoimea. Tehokas varastonhallinta vähentää ylimääräisiä kustannuksia ja varmistaa, että tuotantoprosessit voivat jatkua keskeytyksettä. Varastotasojen optimointi auttaa välttämään sekä ylisuuret varastot että materiaalipuutteet, mikä parantaa taloudellista tehokkuutta ja tuotannon sujuvuutta. (Logistiikan maailma 2011, 33, 79.)

Päivittäinen yhteydenpito toimittajien kanssa on tärkeää toimivan yhteistyön varmistamiseksi. Hyvät suhteet toimittajiin parantavat toimitusvarmuutta ja mahdollistavat joustavuuden tuotantotarpeiden muuttuessa. Säännöllinen viestintä

auttaa myös ratkaisemaan nopeasti mahdolliset ongelmat ja ylläpitämään luot-
tamusta toimittajasuhteissa. (Van Weele 2014, 30.)

Operatiivisessa hankinnassa keskeisiä suorituskykykymittareita ovat toimitusvar-
muus, varastojen kiertonopeus ja hankintakustannukset. Toimitusvarmuus mit-
taa toimittajien kykyä toimittaa tavarat sovitussa aikataulussa ja vaaditulla laa-
dulla. Varastojen kiertonopeus kuvastaa varastonhallinnan tehokkuutta ja auttaa
optimoimaan varastotasot. Hankintakustannukset puolestaan mittaavat hankin-
tatoimen kustannustehokkuutta ja auttavat tunnistamaan säästökohteita. (Logis-
tiikan maailma 2011, 102–104.)

Operatiivisen hankinnan kehittäminen vaatii jatkuvaa prosessien arviointia ja
parantamista. Uusien teknologioiden ja automaation hyödyntäminen voi merkit-
tävästi parantaa prosessien tehokkuutta ja vähentää manuaalista työtä. Esimer-
kiksi sähköiset hankintajärjestelmät ja ERP-järjestelmien integrointi voivat auto-
matisoida monia hankintaprosesseja, mikä nopeuttaa tilausten käsittelyä ja vä-
hentää virheiden määrää. (Van Weele 2018, 32, 42–43.)

Riskienhallinta on myös tärkeä osa operatiivista hankintaa. Toimitusketjun häiri-
öiden ennaltaehkäisy ja hallinta ovat olennaisia, jotta tuotantoprosessit eivät
keskeydy. Tämä voi sisältää monitoimittajastrategian käyttöönoton, varmuusva-
rastojen hallinnan ja toimitusketjun jatkuvuussuunnitelmien laatimisen. (Van
Weele 2018, 41–42.)



Kuva 1. Laadun käsite hankintatoimessa (Huuhka 2022, 204)

3.3 Strateginen hankintatoimi

Strateginen hankintatoimi on keskeinen osa organisaation kilpailukyvyyn ja pitkän aikavälin menestyksen varmistamista. Se keskittyy pitkän aikavälin suunnitteluun ja toimittajasuhteiden kehittämiseen, jotka tukevat yrityksen strategisia tavoitteita. Strateginen hankinta vaatii markkinoiden jatkuvaa seuranta, toimittajamarkkinoiden analysointia ja hankintapäätösten huolellista suunnittelua. (Logistiikan Maailma 2024.)

Strateginen hankinta eroaa operatiivisesta hankinnasta siinä, että se ei keskity pelkästään päivittäisiin hankintoihin ja toimitusten varmistamiseen, vaan pyrkii rakentamaan pitkäaikaisia ja luottamuksellisia suhteita toimittajiin. Tavoitteena on luoda arvoa organisaatiolle paitsi kustannussäästöjen kautta myös parantamalla toimitusketjun tehokkuutta ja joustavuutta. Tärkeää on ymmärtää markkinadynamiikkaa ja toimittajien toimintaympäristöä, jotta voidaan tehdä tietoon perustuvia päätöksiä, jotka edistävät organisaation strategisia tavoitteita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 366-368; Van Weele, 2014, 162.)

Toimittajasuhteiden syventäminen on strategisen hankintatoimen ytimessä. Syvälliset ja luottamukselliset toimittajasuhteet voivat johtaa yhteistyöhön innovaatioiden kehittämiseksi ja kustannustehokkuuden parantamiseksi. Tällainen yhteistyö mahdollistaa myös riskienhallinnan parantamisen, sillä toimittajat sitoutuvat tiiviimmin organisaation tavoitteisiin ja pyrkivät yhdessä kehittämään ratkaisuja, jotka tukevat molempien osapuolten menestystä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 327.)

Markkinoiden jatkuva seuranta on olennaista strategisessa hankinnassa. Se tarkoittaa, että hankintatoimi seuraa aktiivisesti markkinatrendejä, tunnistaa uusia toimittajia ja arvioi olemassa olevien toimittajien suorituskykyä. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin markkinamuutoksiin ja auttaa hyödyntämään uusia mahdollisuuksia ennen kilpailijoita. Toimittajamarkkinoiden analysointi auttaa tunnistamaan toimittajien vahvuudet ja heikkoudet sekä arvioimaan, miten hyvin he voivat vastata organisaation tarpeisiin pitkällä aikavälillä. (Van Weele 2014, 53-56.)

Strategisen hankintatoimen suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon sekä organisaation sisäiset että ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa organisaation strategiset tavoitteet, nykyiset hankintaprosessit ja resurssit, kun taas ulkoisia tekijöitä ovat markkinatilanne, toimittajien toimintaympäristö ja kilpailu. Näiden tekijöiden analysointi auttaa kehittämään hankintastrategioita, jotka tukevat organisaation kokonaisvaltaista strategiaa ja mahdollistavat joustavan reagoinnin muutoksiin. (Van Weele 2014, 55-58)

Kustannustehokkuuden parantaminen on yksi strategisen hankintatoimen keskeisistä tavoitteista. Tämä voidaan saavuttaa neuvottelemalla parempia sopimusehtoja, hyödyntämällä volyymlaennuksia ja optimoimalla toimitusketjun hallintaa. Lisäksi toimittajien kanssa luodut strategiset kumppanuudet voivat johtaa innovaatioihin, jotka parantavat tuotantoprosessien tehokkuutta ja vähentävät kustannuksia. (Van Weele 2014, 54.)

Strateginen hankintatoimi ei kuitenkaan rajoitu pelkästään kustannussäästöihin. Toimittajasuhteiden kehittäminen voi myös tuottaa muita kestäviä etuja, kuten parantaa toimitusvarmuutta, vähentää toimitusriskejä ja lisätä joustavuutta. Tämä on erityisen tärkeää globaaleilla markkinoilla, joissa toimitusketjut ovat alttiita erilaisille häiriöille, kuten luonnonkatastrofeille, poliittisille muutoksille ja taloudellisille kriiseille. (Van Weele 2014, 156, 159.)

Strateginen hankinta edellyttää myös laaja-alaista ymmärrystä toimittajamarkkinoista. Tämä tarkoittaa, että hankintatoimen on jatkuvasti seurattava toimittajamarkkinoiden kehitystä, tunnistettava uusia potentiaalisia toimittajia ja arvioitava olemassa olevien toimittajien suorituskykyä. Toimittajamarkkinoiden analysointi auttaa tunnistamaan toimittajien vahvuudet ja heikkoudet sekä arvioimaan, miten hyvin he voivat vastata organisaation tarpeisiin pitkällä aikavälillä. (Van Weele 2018, 63). Tällä siis tarkoitetaan, että yrityksellä on selkeästi määritelty hankintapolitiikka ja siinä toteutetaan määrätietoista hankinnan suunnittelua.



Kuva 2. Hankinnan kokonaisuus (Huuhka 2022, 60)

3.4 Tilaus-toimitusketju

Toimitusketju on useasta osapuolesta koostuva ryhmä yrityksiä, joiden keskinäinen vuorovaikutus liittyy tavara-toimituksiin, palvelusuorituksiin, tiedon vaihtoon ja rahaliikenteeseen.

Toimitusketjua voi myös luonnehtia logistiseksi prosessiksi, joka alkaa tarpeesta eli tavaran, palvelun tai hyödykkeen tilauksesta ja se jatkuu läpi tämän toimitetun hyödykkeen elinkaaren läpi, esimerkiksi laaduntarkkailun tai huoltotöiden muodossa. Jokainen vaihe lisää hyödykkeen arvoa, mutta se aiheuttaa yritykselle myös kustannuksia. Hankinnan tehtävänä on pitää yllä, suorittaa ja jalostaa tätä prosessia niin että tehokkuus maksimoidaan kustannusten las-
kiessa. (Sakki 2014, 5.)

Tilaus-Toimitusketjun hallinnan tavoitteita voidaan luonnehtia kahdella päämäärällä:

- Kustannustehokkuus, eli turhan käsittelyn välttäminen, varastojen pienentäminen sekä työn että pääoman tuottavuuden jatkuva parantaminen.
- palvelutehokkuus eli toiminnan jatkuva parantaminen niin, että asiakkaille tarjotaan entistä enemmän ratkaisuja pelkkien tavaroiden asemasta.

Toimitusketjua hoitaa yrityksissä perinteisesti ostaja. Tässä toimenkuvassa hän on ”Ulkoisten resurssien johtaja” Organisaationsa kannalta ostajalle on keskeinen haaste se, että miten hän vaikuttaa toimittajaverkoston ja ohjaa sekä johtaa sitä niin, että siitä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 46.)

Ostajan tehtävänä on luoda ja ylläpitää jatkuvan kehittämisen kulttuuria, jossa toimittajien suorituskykyä seurataan ja arvioidaan säännöllisesti, tämä tärkeä osa modernia strategista toimittajien johtamista. Se auttaa identifioimaan kehityskohteita ja mahdollistaa nopeat korjaavat toimenpiteet, kun poikkeamia ilmenee. Tämä ei ainoastaan paranna operaationaalista tehokkuutta vaan myös vahvistaa organisaation kykyä mukautua nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja ylläpitää kilpailukykyä haastavassa liiketoimintaympäristössä.



Kuva 3. Toimitusketju yrityksessä (Niemi 2016, 53)

3.5 Toimittajien kehittäminen

Toimitusketjun hyvä hallinnointi vaatii toimenpiteitä toimittajan kehittämisen osalta. Tähän auttavat mm. ABC analyysi ja hankintastrategiassa määriteltyjen kriittisten toimittajien kanssa tehtävä yhteinen kehitys ja parannustyö, jossa tavoitteena on optimoida sekä operatiiviset että strategiset toiminnot organisaation hyväksi. (Sakki 2014, 63, 135.)

Tällaisia toimia voi olla operatiivisessa työskentelyssä mm. Toimitusaika vaihteluiden minimointi yhdessä toimittajan kanssa, reklamaatioprosessin jälkeinen toimittajan muutos tuotantomenetelmiin, jotta poikkeamaa ei pääse syntymään uudelleen, toimittajan aktiivinen neuvominen tuotteiden valmistukseen liittyen, tilauserien optimointi niin, että hukkaa syntyy mahdollisimman vähän. Strateginen kehitystyö taas tarkoittaisi esimerkiksi toimittajan kanssa yhteistyössä toteutettu tuotekehitysprojekti. Strategisen kategorisoinnin mukaisesti kaikki rutii-nihankintojen ulkopuoliset toimittajat pyritään sitouttamaan yhteistyöhön sopimuksin.

DHS:n toimittajaverkosto koostuu laaja-alaisesti monen teollisuuden haaran yrityksistä:

Alihankinta: Putkilaser, taivutetut putket, levyleikkeet, koneistus

Komponentit: Kaasujouset, laakerit, jouset

Räätälöidyt komponentit: Tarrat, lasermerkatut levyt, muovilogot, katelevyt

Tarvikkeet: Teipit, muovikahvat

Kiinnitystarvikkeet: Erilaiset kiinnitystarvikkeet

Sähkökomponentit: Tarvikkeet ja räätälöidyt tuotteet

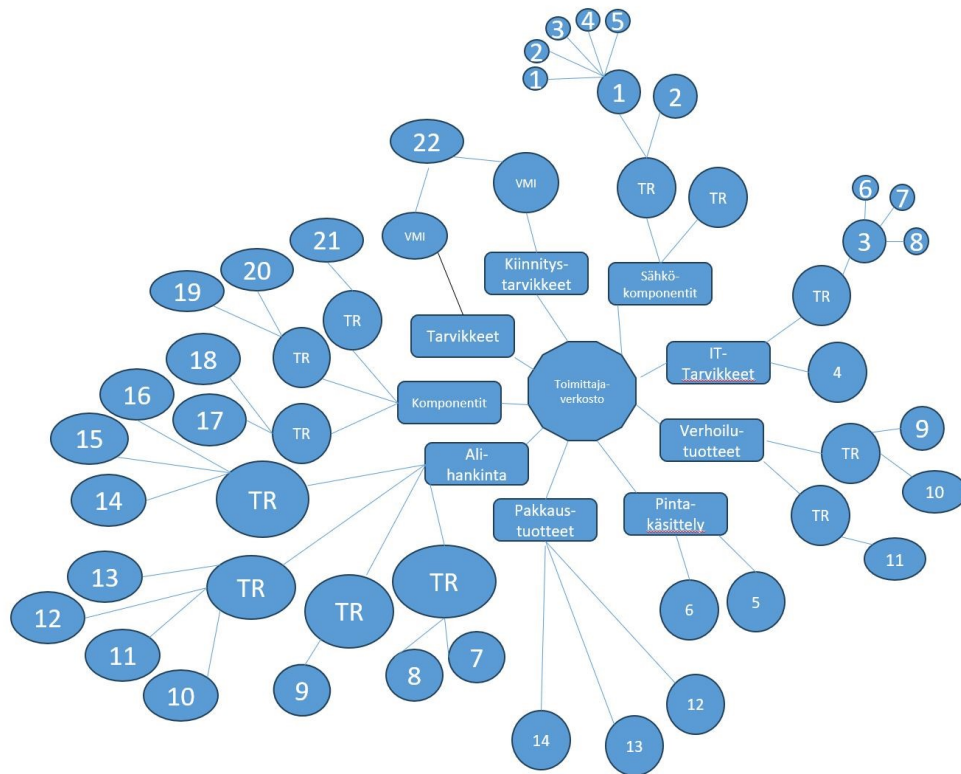
IT-tarvikkeet: Kosketusnäytöt, reitittimet, tietokoneet

Verhoilutuotteet: Keinonahka, liima, vaneri

Pintakäsittely: Pulverimaalaus, sähkösinkitys

Pakkaustuotteet: Kalvot, kuplamuovit, vanerilavat, pahvit

Yhteensä DHS:n toimittajia on 160 kpl.



Kuva 4. Toimittajaverkoston havainnekuva (Liite 8)



Kuva 5. Toimitusketjun ajan mittarit (Huuhka 2022, 203)

3.6 Kraljicin matriisi

Kraljicin matriisi, joka on nimetty sen kehittäjän Peter Kraljicin mukaan, on keskeinen työkalu hankintastrategian kehittämisessä. Se auttaa organisaatioita analysoimaan hankintaportfolionsa eri tuoteryhmien strategista merkitystä ja niihin liittyviä riskejä. Kraljicin matriisin avulla yritykset voivat tehostaa hankintatoimensa hallintaa ja suunnitella tehokkaampia hankintastrategioita, jotka tukevat niiden yleisiä liiketoiminnan tavoitteita. (Kraljic 1983.)

Kraljicin matriisi jakaa hankinnat neljään pääluokkaan perustuen kahden pääulottuvuuden – taloudellisen vaikutuksen ja toimitusriskin – analyysiin. Nämä luokat ovat viputuotteet, strategiset tuotteet, pullonkaulat tuotteet ja ei-kriittiset tuotteet. Jokainen luokka edustaa eri hankintakategorioita, jotka vaativat omaileimaisia strategioita hankintaprosessin optimoimiseksi. (Logistiikan Maailma 2024).



Kuva 6. Kraljicin kaavio (Kraljic 1983; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 118)

3.7 Toimittajien johtaminen

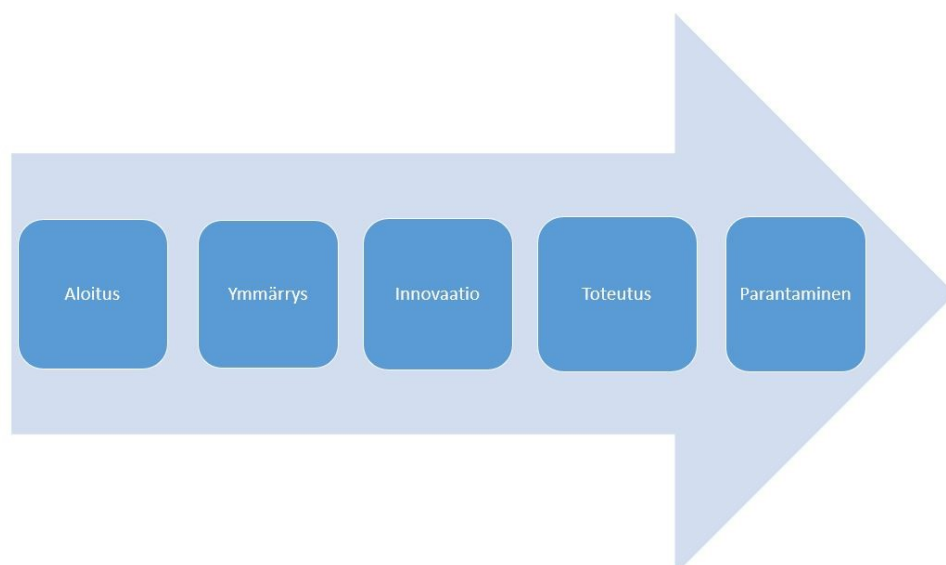
Nykyisen toiminnan tehokas hoitaminen nykyisten toimittajien kanssa vaatii operatiivisia taitoja, tietoja ja prosesseja, joita voitaneen perustellusti kutsua operatiivisiksi hankintakyvyiksi. Uusien toimittajien etsiminen, toimitusketjujen rakentaminen ja verkostojen kehittäminen vaativat puolestaan tietoja, taitoja ja osaamista toimittajien ohjaamisen lähtökohdista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 47,53.)

Kraljicin kaavioin avulla saatu kategoria ajattelu auttaa jaottelemaan yrityksen toimittajakunnan helpommin käsiteltäviin segmentteihin, joita jokaista tulee

hallita ja johtaa toisistaan poikkeavilla tavoilla. Hankintaorganisaation tehtävänä on jalostaa sekä kehittää yrityksen hankinnan strategian mukaisesti määritettyjen toimittajasuhteiden tehokkuutta, läpimeno aikaa ja kustannuksia. Pitää huolta, että valittujen toimittajien kykyjä hyödynnetään mahdollisimman paljon yrityksen hyväksi, ohjata kehittämistä sekä sisäisesti ja toimittajan osalta ja täten luoda operaationaalista tehokkuutta. (Hokkanen & Karhunen 2014, 190.)

3.8 Strateginen kategorisointi

Perusoperaatioina katsotaan olevan tehokas ja tarkoituksenmukainen suorituskyvyn mittaaminen, yritysimageon ylläpito sekä toimittajamarkkinoiden syvälinen tuntemus. Näiden toimintojen avulla pyritään säilyttämään ja parantamaan DHS:n markkina-asemaa luomalla toimittajakunnalle positiivinen ja yhtenäinen kuva organisaatiosta. Tämä saavutetaan päivittämällä säännöllisesti tietoja myyjille ja kommunikoimalla aktiivisesti kehityshankkeista sekä uusista markkina-aluevaltauksista. Tällainen strateginen lähestymistapa varmistaa, että organisaatio voi jatkuvasti arvioida ja kehittää toimintansa kriittisiä osa-alueita, mikä tukee sen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista.



Kuva 7. Kategoriajohtaminen (Huuhka 2022, 71)

3.8.1 Tilapäistoimittajat ja pienten rutiiniostojen toimittajat

Nämä toimittajat sijoittuvat Kraljicin portfolioanalyysin mukaan alhaisen volyymin ja riskin kategoriaan. Keskeisiä suorituskyvyn mittareita ovat hankintaprosessin helppous, sujuvuus ja erinomainen asiakaspalvelu. Tämän kategorian tuotteet, joita ovat esimerkiksi satunnaiset ostot, kellot, patterit, öljyt, ja perustyökalujen huollot, ovat luonteeltaan sellaisia, että ne voidaan siirtää suoraan tuotantoon tai delegoida tilattaviksi suoraan vastaavien osastojen toimesta tai toimittajan hallinnoimaan varastoon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119.)

Mittareina tälle kategorialle riittää tilausvahvistus valvonta, toimitusaika valvonta ja pienlaskutuslisien määrä ja niiden summien seuranta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 313.)

3.8.2 Arvokkaiden massatavaroiden ja palveluiden toimittajat

Tässä kategoriassa kustannustehokkuutta ajaa kilpailutilanne, suuret tilausvolyymit ja laajasti kilpailtu toimiala. Toimittajaverkostoa hallitaan aggressiivisen kilpailutuksen, sopimusten ja valvonnan kautta. Pyrkimyksenä on löytää kumppaneita, jotka kykenevät dynaamiseen toiminnan kehittämiseen haasteiden ilmetessä. Tilausvolyymit on niputettu suuriksi vuosieriksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119, 313.)

Toiminnan ominaispiirteisiin kuuluu aggressiivinen kilpailutus ja vahva toimittajakentän tuntemus. Volyymit niputetaan suuremmiksi vuosimääriksi, ja toimittajan kyvykkyyks toimittaa tuotteet pyydytyissä rajoissa arvioidaan tarkasti. Samalla arvioidaan oma asemamme myyjän organisaatiossa. Auditoinnit suoritetaan, sekä sähköisesti, että paikan päällä, ja eräkoot optimoidaan parhaimman hyötysuhteen saavuttamiseksi. Lisäksi painotetaan yhteistä toiminnan kehittämistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018,119, 313.)

3.8.3 Pullonkaulatuotteet

Tämän kategorian tuotteet, joilla on vain yksi mahdollinen toimittaja, kuten tuotantokoneiden varaosat, ovat kriittisiä toiminnan sujuvuuden kannalta. Puutteet näiden tuotteiden toimituksessa voivat aiheuttaa merkittäviä häiriöitä. Strategiana on pyrkiä siirtämään nämä tuotteet toiseen kategoriaan, kehittämällä vaihtoehtoisia toimituslähteitä tai tuotekehityksen kautta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 121, 313.)

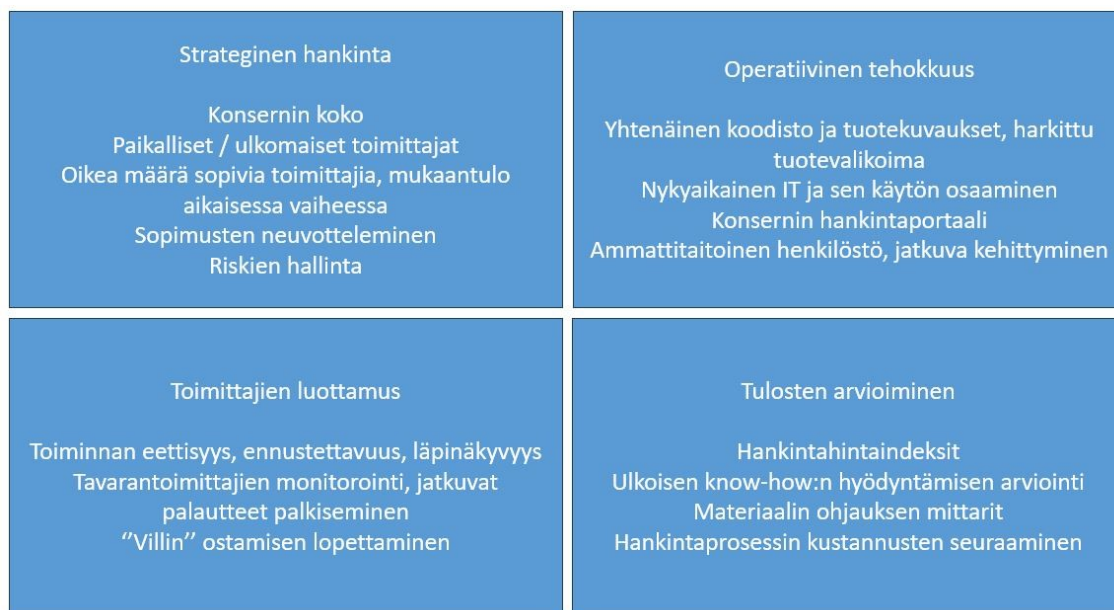
Toimittajien kanssa pyrittävä luomaan henkilökohtaisia suhteita, ja toiminnan kehittäminen tapahduttava tiiviissä yhteistyössä. Mittarit keskittyvät tilausvahvistusten ja toimitusaikojen valvontaan, reklamaatioiden määrän seurantaan sekä kokonaiskustannusten hallintaan. Auditoinnit suoritetaan sekä sähköisesti, että fyysisesti toimittajien luona. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 312-313, 316.)

3.8.4 Strategiset hankinnat

Strategiset hankinnat muodostavat olennaisen osan yrityksen ydinosaamista ja sisältävät tuotteet, jotka ovat räätälöityjä tai ainutlaatuisia, kuten tuotantokoneet. Näiden tuotteiden hankintahinta on korkea, ja huolto sekä kunnossapito on mahdollista vain alkuperäisen toimittajan toimesta. Hankinnoissa korostuu selkeä riippuvuussuhde tai strateginen liittouma toimittajan kanssa, ja yhteistyön tiivistäminen on avainasemassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 313.)

Toiminnan ominaisluonteisiin kuuluvat pitkät ja sitovat sopimukset sekä tiukat ja tehokkaat rutiinit. Auditointi suoritetaan sähköisesti ja paikan päällä. Henkilökohtaisten suhteiden luonti toimittajiin on keskeistä, ja yhteinen toiminnan kehittäminen kuuluu oleelliseen osaan yhteistyötä. Pyrittävä löytämään vaihtoehtoisia toimittajia. Mittareihin kuuluvat tilausvahvistusten ja toimitusaikojen valvonta. Reklamaatioiden määrä on tärkeä osa suorituskyvyn mittaamista.

Kokonaiskustannukset ovat jatkuvassa tarkkailussa, ja lisäksi arvioidaan kumppanuuden kehittymistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 122.)



Kuva 8. Hankintojen kategoriajohtamisen muistilista (Sakki 2014, 136.)

3.9 Organisaation sisäiset käytännöt

Yrityksellä on käytössä verkkotyökalut JIRA ja Confluence. Näillä hallinnoidaan reklamaatioita, kehitysprojekteja sekä yrityksen dokumentaatiota. Toimitusajallisesti lyhyiden tuotteiden varastoa noin. (99 %) ohjataan sähköisellä kanban-kortti järjestelmällä, joka generoi ostoehdotuksia Oscar ERP-järjestelmään. Kanban-korttien kehitystä ja tietoja valvoo ostaja, mutta niiden käytön vastuu on tuotannon väellä. Lisäksi yrityksessä on käytössä erityiskäytäntö piirustusten mukaan valmistettaville tuotteille. Kun tuote aiheuttaa ensimmäisen kerran reklamaation, sen toimitukseen liitetään pakollisena mittapöytäkirja. Haasteiden ja ongelmien ratkaisu organisaatiossa noudattaa pääasiassa reaktiivista mallia. Tämä tarkoittaa, että toimenpiteisiin ryhdytään vasta ongelmien ilmetessä. Vaikka tämä lähestymistapa voi olla tehokas akuuttien ongelmien hallinnassa, se ei välttämättä edistä systemaattista ennaltaehkäisevää toimintaa tai jatkuvaa parantamista. Organisaation rakenteen vuoksi rajapinnat eri osastojen välillä

ovat hyvin ohuet ja yhteistyö tuotekehityksen ja yksikön johdon kanssa sujuu hyvin. Vaikka organisaatio ei aktiivisesti pyydä palautetta tuotteidensa valmistusprosesseista, se reagoi saatuun palautteeseen nopeasti. (Takkunen 2024.)

3.10 Markkinointi toimittajille

Hankintatoimen tarjouspyyntöjen vastausprosentti on ollut huono, syynä voi olla yhtiömme huono tunnettavuus kotimaassamme. Sillä DHS:n tuotteet menevät pääasiallisesti vientiin. Tästä syystä yritystä täytyy markkinoida ja tuoda tutuksi toimittajille. Kun toimittajilla on selvä kuva siitä, mitä teemme ja keitä olemme sekä vastuuhenkilöt hankintatoimen, tehtaan sekä johdon asioissa. Pystymme luottamaan siihen, että toimittajilla on sellainen kuva yrityksemme imagosta kuin me itse haluamme. Tuolloin pyrimme välttämään, että yhtiöön suhtaudutaan meille epäedullisen viileästi. Kun omasta yrityksestä annetaan toimittajakunnalle vaikuttava ja varavakainen kuva, ovat toimittajat halukkaampia aloittamaan yhteistyön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 241-244, 261, 294.)

3.11 Tarjouspyynnöt

Tarjouspyyntöprosessin tulee olla muotoiltu siten, että se selkeästi kommunikoi tarpeemme, kytkeytymisen toimittajan tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin sekä kuvaa, miten molemmat osapuolet voivat hyödyntää yhteistyötä strategisesti. Prosessi tähtää parhaiden toimittajien sitouttamiseen ja tehokkaaseen kommunikointiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 239.)

- Mitä me tarvitsemme?
- Miten meidän tarpeemme sopisi toimittajan tuote- ja palveluvalikoimaan
- Miten toimittaja voisi kanssamme hyödyntää vahvuuksiaan ja strategioitaan
- Miten me sopisimme toimittajan tavoiteasiakkaaksi
- Taloutemme tilanteen
- Edellytyksemme kasvaa tulevaisuudessa

- Realistinen määrä ennuste tarpeistamme (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 239.)

Lisäksi on tarpeen tarkastella tarjouspyyntöprosessia ja -lomakkeiden rakennetta tarkemmin. Uusien toimittajien hankinnassa on ollut haasteena liiallinen luottamus toimittajan kykyyn tulkita toimituskuvia. Olisikin harkittava, tulisiko kaikista erityispyynnöistä tai huomioista antaa erillinen maininta vielä tarjouspyyntölomakkeella. Esimerkiksi kuvissa mainitut kierteet tai lyöntimutterit jäävät helposti huomiotta. Nykyisessä ERP-järjestelmässä on mahdollisuus luoda nimikkeiden alle tulostuvia viestejä sekä osto- että tarjouspyyntölomakkeille. Kuva-tarkkuuden ja selvyuden parantamiseksi päätettiin kokeilla tätä toimintoa.

Tarjouspyyntöjen nykyinen numerointi aiheuttaa myös hämmennystä ERP-järjestelmässä, koska ne käyttävät samaa juoksevaa numerointia kuin ostotilaukset. Tämä on johtanut tilanteisiin, joissa myyjä on kiireessä erehtynyt pitämään tarjouspyyntöä ostotilauksena ja antanut valmistuskomennon. Tällaiset tapaukset ovat aiheuttaneet ylimääräistä työtä kaikille osapuolille selvitysten ja rekla- maatioiden muodossa

3.12 Ostosignaalit

DHS on pitkään hyödyntänyt puolisähköistä menetelmää tuotteiden tilaamiseen tehtaalle. Prosessissa on käytetty Kanban-kortteja, jotka sisältävät tuotteen nimen, koodin, hälytysrajan ja viivakoodin. Kun tilaustarve on ilmennyt, kortti on siirretty manuaalisesti ostotaululle, josta ostaja on hakenut sen ostotilauksen käsittelyä varten. Korttien manuaalinen käsittely ja siirtely on kuitenkin johtanut useisiin operatiivisiin ongelmiin. Kortit ovat voineet kadota, niiden vieminen tilauspisteelle on unohtunut, tai tilausimpulssi on annettu hälytysrajan ylittymisen jälkeen. Lisäksi korttien fyysinen liikkuttelu on aiheuttanut tarpeetonta liikkumista sekä tuotantohenkilöstön että ostajien keskuudessa.

Korttijärjestelmää on pyritty kehittämään lisäämällä kortteihin tuotekooditarran lisäksi pieni kuva ja alihankkijan nimi. Hälytysraja ja tilauspiste on visualisoitu erillisellä väliseinällä varastolaatikoissa varastopaikoilla.

3.13 Projektitoimitukset

Alla kuvailtu toimintamalli on luotu minun toimesta.

Imuohjatun tuotannon lisäksi DHS toteuttaa projektiluontoisesti erään laitemallin toimituksia. Näille laitteille on olemassa olevien tavarantoimittajien lisäksi erikoistuneita toimittajia, jotka palvelevat vain näiden projektien aikana. Hankinta tapahtuu operatiivisessa mielessä projektihankintoina. Kun projektitilaus tulee tuotantoon, sen valmistumista ja mahdollisia tuote- sekä revisiomuutoksia hallinnoidaan Confluence-palvelussa.

Koska tuotesuunnittelun on ensin varmistuttava, jotta hankinnat voidaan aloittaa, on elintärkeää, että yrityksessä on tiukat protokollat viivästysten estämiseksi. Toimittajat saattavat lähettää tavaroita, jotka on valmistettu varastosta löytyneillä vanhoilla tuotantokuvilla. Tämä vaatii tiivistä yhteistyötä tuotekehityksen kanssa ja tarkkaa seuranta.

Projektin alkaessa sille perustetaan ryhmätila Confluence-palveluun, jossa seurataan tuotekehityksen edistymistä niiden tuotteiden osalta, jotka ovat revisiointi- tai muutostarpeiden alaisina. Tästä listasta hankinta näkee hyvissä ajoin ne komponentit, joista on syytä lähettää uudet valmistuskuvat toimittajille.

Hankinta tapahtuu muutosten jälkeen rutiininomaisesti, tuotesegmentti kerrallaan. Tavaroiden saapuessa niille tehdään huolellinen vastaanottotarkistus, jonka jälkeen ne siirretään varastoon. DHS on luonut projektitoimituksille oman varastopaikkansa, jossa tuotteiden vastaanottaja pitää kirjaa saapuneista tavaroista tulosten avulla. Kun asiakastilaus on lähetetty, varastopaikka inventoidaan, ja vanhentuneet ja/tai tuotannosta reklamoidut tuotteet romutetaan.

3.14 Kilpailutuskäytännöt

Hankintatoimen strategia määrää kunkin kategorian kilpailutuksen laajuuden. Kilpailutuksessa on kuitenkin aina syytä arvioida saatavilla olevat toimittajat. Toimittajan valitsemiseksi ja toimittajan kehittämisen takia. Mitä isompi talousvaikutus kilpailutuksen alaisella tuoteryhmällä on, sitä laaja-alaisempi ostajan tekemä selvitys on oltava. Kaikkien toimittajien osalta täytyy kuitenkin tehdä järjestelmällisiä arvioita ennen kaupankäyntiä, sopimuksia tehdessä sekä sopimusten teon jälkeen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 236.)

Sopivia toimittajia etsiessä, voi referenssejä tiedustella omalta verkostolta, kollegoilta, myyjiltä, tai paikallisilta kauppakamareilta ja hakukoneilla. Yritysten taloustiedot on syytä tarkistaa ja arvioida, näitä palveluita tarjoaa kotimaassa mm. www.asiakastieto.com ja www.finder.com.

Toimittajia etsiessä on arvioitava seuraavia seikkoja:

Mikä on toimittajan varsinainen toimiala ja suuntaus?

Kuinka suuri toimittaja on?

Kuinka kansainvälistä toimintaa toimittaja harjoittaa

Tunnetaanko toimittaja yleisesti

Löytyykö tietoja toimittajan maineesta, kokemuksista tai asiakkaiden tyytyväisyydestä

löytyykö tietoja toimittajan kannattavuudesta, yrityksen tai emoyhtiön terveydestä

Onko yrityksellä edellytyksiä toimittaa kilpailutettu tuote

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 238.)

Tarjouspyynnön lähettäminen käynnistää toimittajamarkkinoinnin, jonka tavoitteena on herättää vastaanottavan myyjän ja organisaation kiinnostus ja halu tehdä yhteistyötä. Tämä sisältää muun muassa sen, että omasta yrityksestä annetaan toimittajille positiivinen ja yhtenäinen kuva. Toimittajaa valittaessa tulee arvioida kunkin toimittajan halukkuus ja kyvykkyys kehittää yhteistyötä ja

jalostaa tilaus-toimitusketjua. Mitä suuremmasta hankinnasta on kyse, sitä suurempi innokkuus myyjä yrityksellä on säilyttää asiakkuussuhde ostajan kanssa. Houkuttelevan asiakkaan statuksen rajana voidaan pitää 1% tavarantoimittajan vuosimyynnistä. Mikäli myyjä yritys on suuri, ja tilatun tuotteen arvo pieni, voi myyjä olla haluton kuluttamaan aikaa palvelun kehittämiseen, jos toimittava yritys on pieni ja tilattavat volyymit suuria, voivat myyjät luvata yli todellisten kykujensä.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 249; Sakki 2014, 133.)

Rutiininomaisille tuotteille, jotka on siirretty tuotannon hankittaviksi, riittää hyvä asiakaspalvelun laatu ja että palvelun taso on luotettavaa ja rutiiniin omaista.

Volyymituotteet, joita on määrällisesti eniten, ja ne tuottavat suuren osan liikevaihdosta, on järkevää määritellä niille hyvä hankintakäytäntö. Volyymituotteiden osalta markkinoilla on paljon kilpailua ja tuotteet ovat lähtökohtaisesti helposti saatavilla sekä toimittajan vaihtamisen kustannukset pienet. Siksi kilpailutuksessa tulisi käyttää mahdollisimman isoa peittoa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119.)

Pullonkaulatuotteiden osalta pyritään toimitusvarmuuden takaamiseen. Mikäli mahdollista, toimittajia ja varatoimittajia täytyy hakea globaalisti. Tärkeitä attribuutteja tällaisten tuotteiden toimittajille on standardien käyttö, vakavaraisuus ja aiempi kokemus vastaavien tuotteiden toimittamisesta. Kilpailutus näille tuotteille on syytä aloittaa, jos nykyinen toimittaja ei ole halukas tai kykene parantamaan toimitusvarmuuttaan, kustannustasoa tai laatua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 121.)

Strategisten tuotteiden kanssa liiketoimintaa pyritään ensisijaisesti kehittämään sekä taklaamaan haasteet yhdessä toimittajan kanssa. Kilpailutus voidaan aloittaa esimerkiksi silloin, kun uusi teknologia tai markkinamuutos aiheuttaa tarpeen kumppanin vaihdolle. Tällaista toimittajaa vaihtaessa täytyy kiinnittää huomiota erityisesti mahdollisiin yhteistyön epäonnistumisiin johtaviin seikkoihin, kulttuurieroihin ja kommunikaatiovaikeuksiin. Valittujen yritysten tulee olla

vakavaraisia, osoittaa vahvaa osaamista sekä innovointikykyä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 122.)

3.15 Sopimukset

Yrityksen kyky saada palvelua ja näin varmistaa oma toimintakykynsä on parasta varmistaa sitouttamalla ulkoiset resurssit palvelukseensa erilaisin sopimuksin. Jotta se olisi molemmille puolille reilu, ja tasapuolinen sekä ennen kaikkea lainvoimainen on syytä kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin:

Mitä on tarpeellista mainita?

- Noudatettava myyntiehto
- Reklamaatio tilanteissa toiminta
- Mihin sitoudutaan
- Mihin sitouduttumme
- Lyhyestä toimitusajasta pidettävä kiinni
- Tuotevaatimusten toimitus ostotilanteessa (esimer-

kiksi valmistettavat komponentit)

Kiinteähintaiseen ulkomaiseen sopimukseen voidaan rakentaa joustoa sitomalla hinta kiinteästi johonkin indeksiin.

Hankintatoimen edustajan tulee Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 274) olla tietoinen seuraavien lakien sisällöstä:

Kilpailulaki 948/2011

Kauppalaki 355/1987

Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (1061/1978)

Laki varallisuusosoikeudellisista oikeustoimista (228/1929)

Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä (417/1992)

Yritykseltä puuttui standardoitu sopimus pohja, jota voitaisiin käyttää esimerkiksi alihankinta- tai elektroniikkasopimusten laatimisessa. Tämän vuoksi hankinnan sujumuuden parantaminen aloitettiin luomalla helposti muokattava ja käytettävä sopimus pohja (Liite 1). Sopimusehtoina päätettiin hyödyntää alalla pitkään käytössä olleita ja monille tuttuja MET 03- ja Orgalime SC 06 -ehtoja. Lisäksi sopimuksessa mainitaan käytettävä rahdinkuljetusehto sekä yhteistyöhenkilöt molemmista organisaatioista.

Tuolloin laaditusta sopimus pohjasta puuttuivat toimittajan sitouttamisen pykälät sekä purkuehdot. Toimittajat tulisi sitouttaa jo sopimusvaiheessa jatkuvan kehittämisen kulttuuriin, sallittuihin toimitusaikoihin ja haluttuun toimitusvarmuuteen. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että kaikissa sopimuksissa on selkeät purku- tai irtisanomisehdot. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 279.)

Erilaisiin tilanteisiin on järkevää laatia muutamia sopimusmalleja, kuten vuosisopimus, toistaiseksi voimassa oleva sopimus ja strategisen kumppanuuden sopimus.

3.16 Auditointi

Yhteistyön aloittaminen toimittajan kanssa edellyttää usein perusteellista auditointia, jotta voidaan varmistaa toimittajan kyky täyttää laatu- ja toimitusvaatimukset. Auditointi voidaan suorittaa kahdella tavalla: pöytälaatikkoauditointina tai paikan päällä tehtävänä auditointina. Pöytälaatikkoauditoinnissa toimittaja täyttää huolellisesti laaditun kyselylomakkeen, joka auttaa ostavaa organisaatiota saamaan käsityksen toimittajan yritystoiminnasta. Tämä menetelmä perustuu molempien osapuolten rehellisyyteen ja sopii parhaiten matalan riskin toimittajille.

Etäauditoinnin osalta vuorovaikutus tapahtuu enimmäkseen viestintäkeinojen, kuten videopuhelujen, kautta, mikä mahdollistaa etähaastattelujen ja -katselmusten tekemisen. Toimittajan täyttämät tarkistuslistat ja lomakkeet voidaan

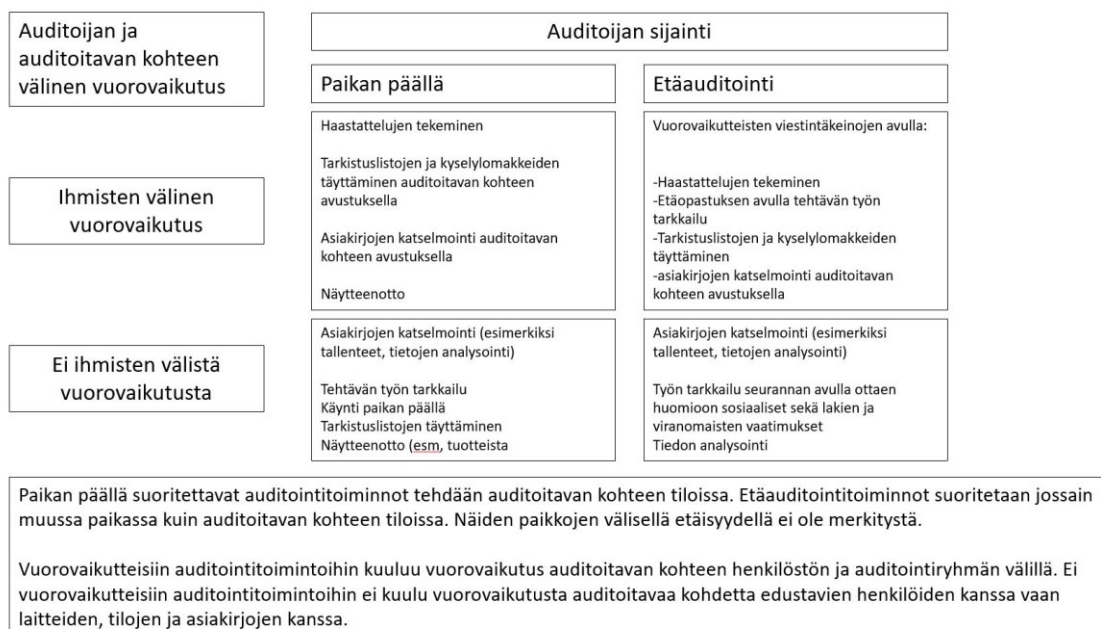
analysoida sähköisesti, ja tarvittava dokumentaatio katselmoidaan verkon välityksellä. (SFS-EN ISO 19011:2018.)

Standardi auditointiprotokolla sisältää seuraavat vaiheet:

1. Toimittaja täyttää kyselyn.
2. Ostaja käy kyselyn läpi organisaationsa kanssa ja tunnistaa potentiaaliset riskit.
3. Sovitaan tehdasvierailu, jossa ostaja arvioi toimittajan tuotantolaitoksen ja toiminnan tason.

Paikan päällä suoritetuissa auditoinneissa ihmisten välinen vuorovaikutus tapahtuu muun muassa haastatteleamalla toimittajan henkilökuntaa ja tarkistamalla heidän täyttämäänsä tarkistuslistoja tai kyselylomakkeita. Tämä prosessi sisältää myös asiakirjojen katselmointia, jossa arvioidaan toimittajan dokumentaatio tarkkuuden ja laadun varmistamiseksi. Tällöin on mahdollista tehdä myös näyteenottoja, joiden avulla saadaan konkreettista näyttöä toimittajan toiminnan tasosta. (SFS-EN ISO 19011:2018.)

Tehdasvierailulla on tärkeää kiinnittää huomiota tuotantolaitoksen puhtauteen ja siisteyteen, esillä oleviin johtamisen materiaaleihin, keskeneräiseen työhön sekä työntekijöiden ja työnjohtajien käyttäytymiseen. Vierailu kannattaa aloittaa toimittajaorganisaation vastaanotosta ja seurata materiaalivirtaa.



Kuva.9 Auditointimenetelmät (SFS-EN ISO 19011:2018, 41)

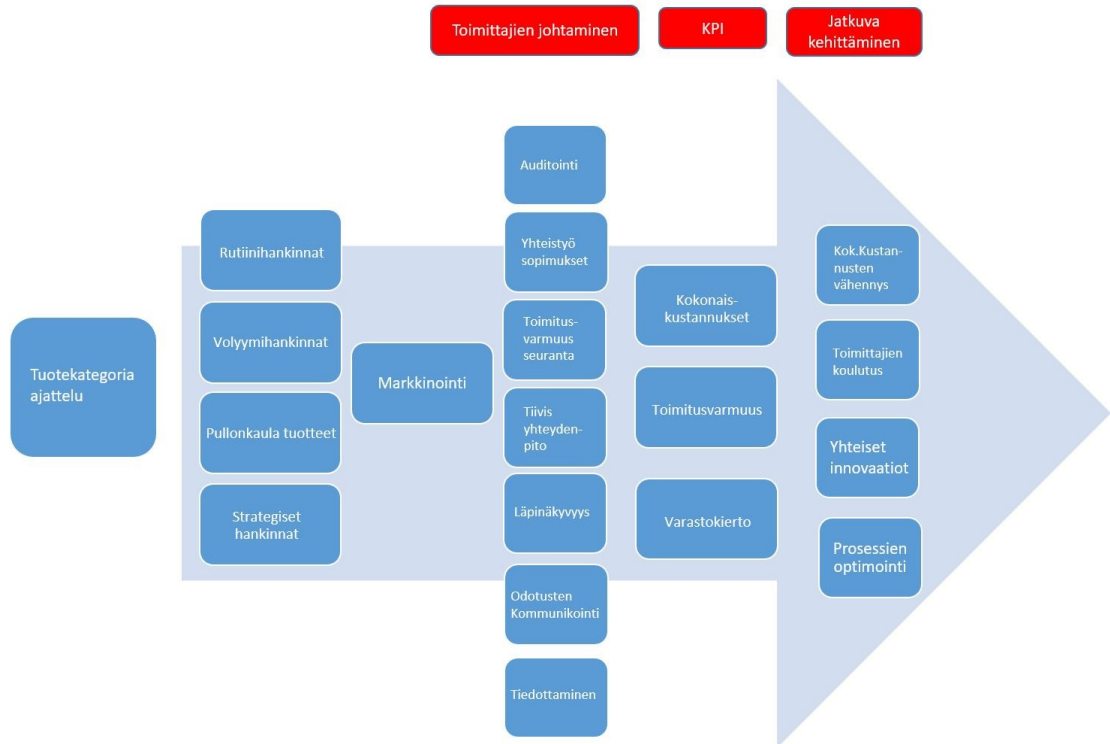
Lopuksi keskustellaan asiakastyytyväisyydestä ja mahdollisista referenssiasiakkaista. Tarvittaessa näitä asiakkaita voi lähestyä kysymyksillä toimittajan palvelusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 241.)

Aktiiviseen toimittajayhteistyöhön kuuluu myös saada palautetta omasta toiminnasta asiakkaana. Tällaiseen palautteen antoon toimittajat kannattaa sitouttaa jo yhteistyön alusta alkaen.

3.17 Strateginen tahtotila

” Jotta hankinnan strategioista olisi hyötyä, päämäärät ja tavoitteet pitäisi määrittellä hyvin täsmällisesti, konkretisoida (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 370).” Menestystä mittaavat avainluvut (KPI) perustuvat selkeisiin tavoitteisiin. Niiden avulla varmistetaan, että kriittiset asiat hankintatoimessa onnistuvat ja tukevat pitkän aikavälin visiota. Hankinnan näkökulmasta KPI-mittarit tarkastelevat, sekä kokonaiskuvaa, että eriteltyjä tuoteryhmiä ja kategorioita, jotta menestys voidaan varmistaa kaikilla osa-alueilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 372)

DHS:n hankinnan tahtotila on tuottaa asiakkaalleen, tuotannolle tavaravirta, joka on kustannustehokas, virheetön ja ajallaan.



Kuva 10. Hankintatoimen strategian kokonaisuus (Liite 7)

3.17.1 Hankintakustannusten vähennys

Vuosittain saavutettujen kustannussäästöjen summa prosentuaalisesti per kaikki suorat ostot. Tällä tunnistetaan säästö ja kustannusten hallinnan tehokkuus.

Parhaimmat yritykset pääsevät -3% hankintamenojen vähennyksiin kokonaiskustannuksissa

Tavoite: 3% Kok. Kustannusten vähennys sisältäen kaikki hankintakategoriat.

$$\frac{\text{Edellisen vuoden kustannukset} - \text{Nykyisen vuoden kustannukset}}{\text{Edellisen vuoden kustannukset}} * 100$$

Kaava 1. Hankintakustannusten vuosittainen vähennys (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 370.)

3.17.2 Varastojen kiertonopeus

mittarilla arvioidaan varastonhallinnan tehokkuutta (ostoerien koko) ja kustannustehokkuutta (varastoon sitoutunut pääoma). ABC-analyysiä käytetään tunnistamaan eri tuotekategorioiden vaatimukset ja optimoimaan varastojen kiertonopeutta.

Tavoite: Määritetään kullekin tuotesegmentille erikseen.

$$\text{Varastonkierto} = \frac{\text{Vuoden kulutuksen arvo}}{\text{Varastojen (Keski)arvo}}$$

Kaava 2. Varaston kiertonopeus (Sakki 2014, 55.)

3.17.3 Toimitusvarmuus per kategoria

Toimittajien toimitusvarmuus per kategoria koko vuoden osalta. Tarkastellaan toimittajien kyky täyttää toimitusaikataulu lupauksensa ja sen myötä antaa kokonaiskuva tehtaan toimitusketjun luotettavuudesta.

Tavoite: Vähintään 85%

$$\text{Toimitusvarmuus} = \text{Luvattujen ja toteutuneiden toimistusten ero}$$

Kaava 3. Toimitusvarmuus per kategoria (Sakki 2014, 55.)

3.18 Läpinäkyvyys

Hankintatoimen tulee olla toiminnaltaan ennakoitavaa, ennustettavaa ja läpinäkyvää. Kun kaikki osapuolet ovat selvillä prosessien eri vaiheista, väärinymmärrysten määrä vähenee, ja toimittajien sekä organisaation hankintahenkilöstön välinen vuorovaikutus on selkeää ja sujuvaa.

Läpinäkyvyys tulee esille jo kilpailutusvaiheessa, jolloin potentiaalisille toimittajille kerrotaan halutut palvelut, niiden taso sekä keinot, joilla heidän

suoriutumistaan tullaan mittaamaan. Tällä lisätään luottamusta sidosryhmien välillä, parantaa eettisiä käytäntöjä ja auttaa samalla riskien hallinnassa ja tehokkuuden parantamisessa. (Nieminen 2016, 17.)

3.18.1 Sisäinen läpinäkyvyys

Organisaation sisällä läpinäkyvyys näkyy selkeän dokumentoinnin ja avoimen viestinnän kautta. Kaikkien hankintaprosessin vaiheiden tulee olla hyvin dokumentoituja, ja näistä dokumenteista tulee käydä ilmi, miten prosessit etenevät ja millaisia päätöksiä kunkin tuotesegmentin toimittajien kanssa tehdään ja vaaditaan. Tärkeää on, että hankintahenkilöstö ja muut sidosryhmät ymmärtävät prosessien etenemisen ja niiden perusteet, KPI mittareiden tilanteen sekä hankintatoimen onnistumisen tason kokonaisuudessaan. (Nieminen 2016, 15, 223.)

3.18.2 Ulkoinen läpinäkyvyys

Ulkopuolisille, erityisesti toimittajille, läpinäkyvyys tarkoittaa selkeää viestintää siitä, että kilpailutus on aina reilu ja oikeudenmukainen, ja kaikille annetaan tasapuolinen mahdollisuus yhteistyöhön. Tällainen viestintä tukee keskinäisen luottamuksen rakentamista ja parantaa yhteistyötä pitkällä aikavälillä. Toimittajia motivoidaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla tiedottamalla, että heidän kanssaan toimitaan avoimesti ja reilusti ja jossa he kokevat tullessa kuulluksi. (Nieminen 2016, 110, 224.)

3.18.3 Yhteenveto

Läpinäkyvyys hankintatoimessa edistää ennakoitavuutta ja luotettavuutta, mikä on kriittistä tehokkaan ja eettisen hankinnan kannalta. Se vähentää väärinymmärryksiä, parantaa vuorovaikutusta ja tukee kestävien yhteistyösuhteiden

rakentamista. Organisaation sisällä ja ulkopuolella toteutettavat läpinäkyvät käytännöt ovat avainasemassa tässä prosessissa.

3.19 Tulevaisuuden ennakointi

Hankintatoimen tulevaisuuden ennakointi on osa strategista prosessia, jolla valmistellaan organisaatioita arvioimaan ja valmistautumaan tulevaisuuden muutoksiin ja haasteisiin. Teknisen kaupan tulevaisuuden suunta ja siihen liittyvät trendit asettavat hankinnalle uusia vaatimuksia, joiden täyttämiseksi on oltava valmiuksia sopeutua ja innovoida. Tämä ennakointi on elintärkeää kilpailukyvyin ja kestävän kehityksen ylläpitämiseksi. (Van Weele 2014, 115.)

Teknisen kaupan alalla teknologian nopea kehitys muuttaa merkittävästi toimintatapoja. Digitalisaatio, automaatio ja tekoäly ovat keskeisiä trendejä, jotka vaikuttavat hankintatoimeen. Näiden teknologioiden integrointi hankintaprosesseihin voi parantaa tehokkuutta, vähentää virheitä ja tarjota parempia tietopohjaisia päätöksiä. Hankintaorganisaatioiden tulee investoida uusimpiin teknologioihin ja kouluttaa henkilöstöään niiden käyttöön. Hankinnan on oltava teknologisesti ajan tasalla sekä valmis ottamaan käyttöön uusia työkaluja ja järjestelmiä, joilla automatisoidaan manuaalisia tehtäviä ja parannetaan prosessien läpinäkyvyyttä. (Nieminen 2016, 156; Van Weele 2014, 70, 159.)

Toinen merkittävä trendi on kestävän kehityksen vaatimusten kasvu. Ympäristötietoisuuden lisääntyessä organisaatioiden on vastattava vaatimuksiin vähentää hiilijalanjälkeä ja käyttää ympäristöystävällisiä hankintakäytäntöjä. Tämä tarkoittaa, että hankintatoimen on kehitettävä strategioita, jotka tukevat kestävästä kehitystä, kuten vihreitä hankintoja, kiertotaloutta ja toimittajien vastuullisuuden arviointia. Hankinnan on tehtävä yhteistyötä toimittajien kanssa varmistaakseen, että nämä noudattavat ympäristöstandardeja ja että toimitusketju on mahdollisimman ekologinen. Lisäksi hankinnan tulee aktiivisesti etsiä uusia innovatiivisia ratkaisuja, jotka edistävät kestävyttä. (Mckinsey, 2023; Nieminen 2016, 144, 146–147.)

Hankintatoimen on oltava valmiina reagoimaan markkinoiden muutoksiin, kuten kauppasopimukseen, tariffimuutoksiin ja poliittisiin riskeihin. Tämä vaatii joustavuutta ja kykyä hyödyntää monipuolisia toimitusketjuja, jotka eivät ole riippuvaisia yhdestä maantieteellisestä alueesta. Riskienhallinnan merkitys korostuu, ja hankinnan on rakennettava toimitusketjuja, jotka kestävät ulkoisia häiriöitä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi toimittajaverkoston laajentamista ja varmuusvarastojen hallintaa. (Nieminen, 2016, 31–32.)

Digitalisaation ja globaalien kilpailun lisääntyessä hankintatoimen on myös keski-tyttävä toimittajasuhteiden hallintaan. Syvälliset ja luottamukselliset suhteet toimittajiin ovat ratkaisevan tärkeitä innovaation ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Hankinnan on toimittava strategisena kumppanina toimittajilleen ja kehitettävä yhteisiä kehitysohjelmia, jotka hyödyttävät molempia osapuolia. Tämä yhteistyö voi sisältää yhteisiä tuotekehitysprojekteja, yhteisiä innovaatioita ja jatkuvaa suorituskäytännön parantamista. (McKinsey, 2024; Nieminen, 2016, 108–109.)

Lopuksi, hankintatoimen on jatkuvasti seurattava ja analysoitava markkinatrendejä ja kehityssuuntia. Ennakoiva analytiikka ja markkinatiedon hyödyntäminen ovat avainasemassa, kun pyritään ymmärtämään tulevia tarpeita ja mahdollisuuksia. Hankintaorganisaation on kehitettävä kykyään kerätä ja analysoida dataa tehokkaasti, jotta ne voivat tehdä tietoon perustuvia päätöksiä ja ennakoita markkinamuutoksia. (McKinsey, 2024; Nieminen 2016, 160, 169–173.)

Yhteenvetona, hankintatoimen tulevaisuuden ennakointi edellyttää teknologian omaksumista, kestävien käytäntöjen edistämistä, riskienhallintaa, syvällisten toimittajasuhteiden rakentamista ja markkinatiedon hyödyntämistä. Nämä toimenpiteet varmistavat, että hankinta pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia tehokkaasti ja vastuullisesti.

3.20 Proaktiivisen hankintatoimen lisääminen

Proaktiivinen hankintatoimi on strateginen lähestymistapa, jossa organisaatiot pyrkivät ennakoimaan tulevia tarpeita, riskejä ja mahdollisuuksia, sen sijaan että ne reagoisivat niihin vasta kun ne ilmenevät. Tämä edellyttää, että hankinta toimii tiiviissä yhteistyössä muiden liiketoimintayksiköiden kanssa, hyödyntää teknologiaa ja data-analytiikkaa sekä rakentaa vahvat ja luottamukselliset suhteet toimittajiin. (Logistiikan maailma 2024; Nieminen 2016, 24)

Proaktiivisen hankintatoimen ytimessä on ennakoiva suunnittelu ja päätöksenteko. Tämä tarkoittaa sitä, että hankinta osastot eivät keskity ainoastaan nykyisten tarpeiden täyttämiseen, vaan myös tulevien tarpeiden ennakointiin. Ennakoiva suunnittelu vaatii syvällistä ymmärrystä markkinatrendeistä, toimittajamarkkinoiden dynamiikasta ja yrityksen strategisista tavoitteista. Tämän tiedon avulla hankintaosastot kehittävät strategioita, jotka tukevat pitkän aikavälin liiketoimintatavoitteita ja varmistavat resurssien saatavuuden ja kustannustehokkuuden. (Pajunen-Muhonen ym. 2023, 46–47.)

Yksi keskeisistä tekijöistä proaktiivisen hankintatoimen onnistumisessa on teknologian hyödyntäminen. Digitalisaation, tekoälyn ja automaation avulla hankintaosastot keräävät ja analysoivat suuria tietomääriä, mikä mahdollistaa paremman ennustamisen ja päätöksenteon. Esimerkiksi tekoälypohjaiset analytiikkatyökalut voivat tunnistaa trendejä ja poikkeamia, jotka saattaisivat jäädä huomaamatta perinteisillä menetelmillä. Tämä mahdollistaa reagoimisen markkinamuutoksiin ja riskitekijöihin jo ennen kuin ne vaikuttavat liiketoimintaan. (Pajunen-Muhonen ym. 2023, 44.)

Tärkeä elementti proaktiivisessa hankintatoimessa on aikaisemmin käsitelty, tiivis yhteistyö toimittajien kanssa, sekä jatkuva parantaminen ja oppiminen. Hankintaosastojen on aktiivisesti seurattava ja arvioitava omia prosessejaan ja tuloksiaan, jotta ne voivat tunnistaa parannuskohteita ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. Tämä edellyttää avoimen ja oppimiseen kannustavan kulttuurin luomista, jossa virheistä opitaan ja onnistumisia jaetaan koko organisaation kesken.

Yhteenvetona voidaan todeta, että proaktiivisen hankintatoimen lisääminen vaatii strategista ajattelua, teknologian hyödyntämistä, tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa, tehokasta riskienhallintaa ja jatkuvaa parantamista. Tällainen lähestymistapa auttaa organisaatioita ennakoimaan tulevia tarpeita ja haasteita, millä parannetaan kilpailukykyä ja varmistetaan liiketoiminnan jatkuvuus. Oheisilla toimilla saadaan lisää tehokkuutta ja kustannussäästöjä, ja luodaan perusta kestäväälle ja joustavalle toimitusketjulle, joka pystyy sopeutumaan nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja asiakasvaatimuksiin.

4 Konkreettiset kehitystoimenpiteet vision toteutukseen

Jotta yrityksen hankintatoimen strateginen ohjaus käynnistetään, on aloitettava alla listatuin askelin. Ottamalla käyttöön uudet työkalut ja määrittelemällä selvä tahtotila eri toimittajien yhteistyökuvioihin, saadaan hankintatoimelle hyvät raamit sekä toimintaa & suuntaa ohjaavat ohjenuorat ja päämäärä. Tavoitteena ei ole siis hankintatoimen rakentaminen uudelleen, vaan luoda hyvä lähtökohta sen jatkuvalla kehittämiselle.

Tehdyn selvitystyön perusteella on tunnistettu kriittisiä osa-alueita, joita kehittämällä saadaan tulokseksi ryhdikkäämpi hankintatoimen tehokkuus sekä kyky oikeasti seurata tavoitteiden onnistumista.

4.1 Tutkimustulokset

David Health Solutionsin hankintatoimi on tällä hetkellä rakenteeltaan yksinkertainen ja operatiivisesti toimiva, mutta sen kehityksessä on merkittäviä haasteita. Yrityksen taloustilanne, erityisesti heikentynyt luottoluokitus ja saneeraustilanne, on vaikuttanut hankinnan toimintamahdollisuuksiin. Haastateltavan mukaan useimmat hankinnat tapahtuvat tällä hetkellä heikennetyillä maksuehdoilla, mikä rajoittaa perinteistä sopimusperusteista kaupankäyntiä ja tekee hankintatoimesta riippuvaisen yrityksen taloudellisesta tilasta. Hankintaprosessi

perustuu Kanban-järjestelmään, jossa tuotannosta tulevat ostoimpulssit käsitellään ERP-järjestelmän (Oscar) kautta, ja tilaukset lähetetään toimittajille sähköpostitse. Kuitenkin haastattelun perusteella ilmeni, että ostoimpulssit eivät aina saavu tuotannosta ajoissa, mikä aiheuttaa viivästyksiä ja varastosaldojen epätarkkuuksia. Tämä aiheuttaa haasteita toimitusvarmuuden ylläpitämisessä ja vaatii parempaa viestintää tuotannon ja hankinnan välillä. ERP-järjestelmä tukee hankintaprosessia, mutta sen puutteet, kuten ennustamiskyvyn ja tietojen tarkkuuden puute, heikentävät hankinnan tehokkuutta. Kysynnän ennustaminen ja varastosaldojen hallinta ovat kriittisiä kehityskohteita, joiden parantaminen mahdollistaisi paremman päätöksenteon ja toimittajasuhteiden optimoinnin.

Hankintatoimi on tällä hetkellä yhden henkilön vastuulla, mikä asettaa merkittäviä haasteita työn hallintaan. Vaikka haastateltavan mukaan hankintaan liittyvät tehtävät ovat kohtuudella hallittavissa, taloudellinen tilanne ja lisävastuut tuotannon hallinnasta kuormittavat merkittävästi. Tämä tilanne tekee resurssien optimoinnista entistä tärkeämpää, jotta hankintatoimi voi tukea yrityksen toimintaa tehokkaasti taloudellisista rajoitteista huolimatta.

Toimittajasuhteet ovat pääosin toimivia, mutta niissä on parantamisen varaa erityisesti viestinnän ja toimittajavierailujen osalta. Hyvät toimittajasuhteet ovat erityisen tärkeitä nykyisessä taloustilanteessa, jossa ennakkomaksut rajoittavat hankintatoiminnan joustavuutta. Säännöllisempi viestintä ja tapaamiset toimittajien kanssa voisivat auttaa vahvistamaan toimitusvarmuutta ja kehittämään pitkäaikaisia kumppanuuksia.

Hankintatoimen suorituskyvyn mittaaminen keskittyy tällä hetkellä lähinnä toimittajien toimitusvarmuuteen, mutta laajemman KPI-järjestelmän käyttöönotto olisi tarpeen. Tämä auttaisi seuraamaan kustannustehokkuutta, varastonhallintaa ja hankintojen kokonaiskustannuksia, mikä tukisi strategisempaa ja pitkäjänteisempää hankinnan johtamista.

4.2 Strateginen kategorisointi

Määritellään, miten tuotteet ja palvelut asettuvat eri kategorioihin. Käytetään apuna luvussa 3.5 mainittua Kraljicin kaaviota. Kullekin kategorialle aloitetaan soveltamaan sille olennaista lähestymistapaa.



Kuva 11. Kraljicin kaavio (Kraljic 1983)

4.2.1 Jalkautus

Jalkautetaan muutos hankintatoimeen ja kirjataan strategian muutos yrityksen Confluence palveluun. Informoidaan yrityksen johto hankintatoimen uudesta strategiasta ja sitoutetaan heidät uuteen toimintatapaan.

| Tuotekategoriat | | | |
|---|---|--|--|
| Rutiinihankinnat | Volymihankinnat | Pullonkaula tuotteet | Strategiset tuotteet |
| <p>Operatiivinen hankinta siirretään tuotantoon tai toimittajalle (VMI)</p> | <p>Agressiivinen kilpailutus</p> <p>Arvio toimittajan kyvykkyydestä palvelu meitä</p> <p>Arvio asemastamme myyjän organisaatiolle</p> <p>Auditointi sähköisesti & paikan päällä</p> <p>Eräkojojen optimointi</p> <p>Toiminnan kehittäminen</p> <p>Volumien yhdistäminen suuremmiksi määriksi</p> <p>Toimitusaika valvonta</p> | <p>Auditointi sähköisesti & paikan päällä</p> <p>Henkilökohtaisten suhteiden luonti toimittajaan</p> <p>Yhteinen toiminnan kehittäminen</p> <p>Pyrkimys etsiä vaihtoehtoisia toimittajia</p> | <p>Auditointi sähköisesti & paikan päällä</p> <p>Henkilökohtaisten suhteiden luonti toimittajaan</p> <p>Pitkät ja sitovat sopimukset</p> <p>Yhteinen toiminnan kehittäminen</p> <p>Pyrkimys etsiä vaihtoehtoisia toimittajia</p> |
| <p>Tilausvahvistus valvonta</p> <p>Toimitusaika valvonta</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> | <p>Tilausvahvistus valvonta</p> <p>Toimitusaika valvonta</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> <p>Kokonaiskustannukset</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> <p>Reklamaatioiden seuranta</p> | <p>Tilausvahvistus valvonta</p> <p>Toimitusaika valvonta</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> <p>Kokonaiskustannukset</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> <p>Reklamaatioiden seuranta</p> | <p>Tilausvahvistus valvonta</p> <p>Toimitusaika valvonta</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> <p>Kokonaiskustannukset</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> <p>Reklamaatioiden seuranta</p> |

Kuva 12. Tuotekategorian ohjauksen tiivistelmä (Liite 5)

Seuranta ja arviointi: Seurataan toimittajien suorituskykyä Kuvan 12. Mukaisesti.

4.3 Yrityksen markkinointi toimittajille

Kehitetään selkeä hankintatoimen viestintästrategia, joka korostaa DHS:n arvoja ja tavoitteita. Tavoitteena on luoda positiivinen ja yhtenäinen kuva yrityksestä.

Viestintä ehdotelma

Kehitämme kattavan esittelypaketin, joka sisältää tiivistetysti DHS:n päätoimialan ja keskeiset taloudelliset tunnusluvut. Tämän dokumentin tarkoituksena on parantaa yrityksemme tunnettavuutta ja houkutella laadukkaampia tarjouksia. Dokumentista saa nopeasti visuaalisen kuvan markkina-alueistamme, siitä mitä me teemme ja keitä me olemme sekä vastuuhenkilöt hankintatoimen, tehdään sekä johdon asioissa. Yrityksen muun markkinointimateriaalin mukaan muotoiltu dokumentti on tarpeen tullen saatavilla myös

englanninkielisenä. Lisäksi tarjouspyyntöjen mukana laitamme CAD-mallien STEP tiedostoja, sekä tutustutetaan toimittajat DHS:n toimintaan ja asiakaskuntaan.

4.4 Toimittajien hallinta

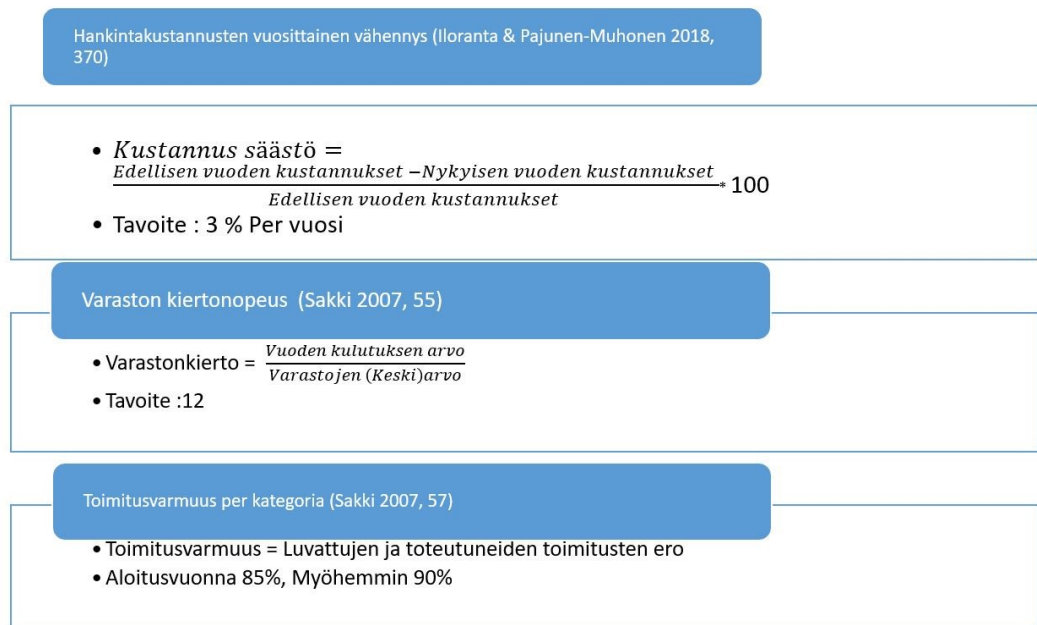
Arvioidaan toimittajien kyvykkyyttä ja suorituskykyä säännöllisesti. Vaihe sisältää toimittajien suorituskyvyn mittaamisen ja analysoinnin.

Kehitetään läheisiä suhteita avaintoimittajien kanssa yhteisten kehitysprojektien ja säännöllisten tapaamisten avulla. Tavoitteena on luoda pitkäaikaisia ja luottamuksellisia kumppanuuksia. Aloitetaan säännöllinen yhteydenpidon ja yhteistyön kehittämisen ohjelma.

Käytetään KPI-mittareita toimittajien suorituskyvyn seuraamiseen ja parantamiseen. Toimittajien edustajien kanssa pidetään sovituin välein "kehityskeskusteluita" joissa käydään läpi KPI mittareista saatuja lukuja ja kehityskohteita molemmin puolin. DHS:n ostaja aloittaa vierailut toimittajien yksiköissä.

4.5 Avainsuorituskyky mittareitten käyttöönotto (KPI)

Aloitetaan luvussa 3.1 mainittujen mittarien käyttö hankintatoimen suorituskyvyn ohjaukseen. Luodaan järjestelmä KPI-tietojen keräämiseksi, analysoimiseksi ja raportoimiseksi. Selvitetään mittarien automatisoinnin mahdollisuuksia Oscar ERP järjestelmään.



Kuva 13. KPI mittarit (Liite 6)

4.6 Operatiivisen oston kehitysaskeleet

Siirretään luvun 3.5 kraljicin matriisin mukaiset rutiinihankintojen teko tuotantoon. Irtautetaan tuotannollisten työtehtävien teko pois ostajalta. Koulutetaan ja seurataan tuotannon väen ostoimpulssien tekoa ja siinä tapahtuvia poikkeamia. Jalostetaan sähköisten hankintaehdotusten käyttöä selvittämällä juurisyyt poikkeamiin varastosaldoissa ja kysynnän ennusteissa.

4.7 Johdon sitouttaminen hankintatoimen strategiaan

Määritellään hankintatoimelle selkeät tavoitteet ja visio. Tähän osallistuu ja sitoutuu myös yrityksen johto. Parannetaan viestintää johdon ja hankintatoimen välillä haluttujen tavoitteiden viestimiseksi. Aloitetaan säännölliset kehityskeskustelut, jossa tarkastellaan hankinnan tilannetta, asetetaan uusia tavoitteita ja suunnitellaan kehittymistä.

4.8 Sopimusten päivittäminen

Viitaten lukuun 3.13, lisätään DHS:n sopimus pohjiin maininta purkuehdoista. Ne voivat olla esimerkiksi tietty toimitusvarmuus, reklamaatioiden määrä tai maksuliikenteen sujuvuus.

5 Tulokset

5.1 Korttipäivitys

Kaikesta huolimatta korttien katoaminen ja viivästyneet tilaukset jatkuivat, mikä johti päätökseen siirtyä täysin sähköiseen tilausjärjestelmään. Korttimalli päivitettiin värikoodatuksi, mikä indikoi tuotteen tilausstatuksen. Työntekijät skannaavat kortin viivakoodin, ja hankintaehdotus siirtyy suoraan ERP-järjestelmään, josta valtuutetut henkilöt voivat suorittaa ostot. Tämä prosessi on vähentänyt merkittävästi manuaalista työtä, sillä tilausten käsittelyaika on lyhentynyt 15–40 minuutista alle minuuttiin. Toimintojen digitalisoinnilla saavutettiin merkittäviä hyötyjä ja tuotannon sujuvoittamista. Tämä päivitys suoritettiin kirjoittajan toimesta vuotena 2020.



Kuva 14. Kanban-kortti ennen tilausta



Kuva 15. Kanban-kortti tilauksen jälkeen

5.2 Digitaaliset käytännöt

Ostotilausten lähettäminen toimittajille sähköpostitse on suoraviivaistettu luomalla automaattinen viestintätoiminto, joka aktivoidaan pikanäppäimellä. Tämä on vähentänyt keskimääräistä kirjoitusaikaa 45 sekunnista noin 10 sekuntiin, tehostaen koko hankintaprosessia.

Tuotantolaitoksen koon ja työpisteiden sijainnin vuoksi yksikön sisäinen viestintä on ollut haasteellista; kaukaisin tuotantopiste sijaitsee toimistosta noin 500 askeleen päässä. Ratkaisuksi päätimme hyödyntää moderneja pikaviestinsovelluksia: WhatsAppiin luotiin kaksi erillistä tehdasryhmää – toinen yleisiä asioita, kysymyksiä ja ehdotuksia varten ja toinen osapuutteita varten. Lisäksi sovittiin, että osapuuteilmoituksiin annetaan aina vastaus 15 minuutin kuluessa, ja asioiden tilanne tarkastetaan paikan päällä.

Nämä järjestelyt ovat vähentäneet epä tietoisuutta ja siitä aiheutuvaa turhautumista työntekijöiden keskuudessa huomattavasti. Lisäksi kaikki ryhmän jäsenet ovat tietoisia ajankohtaisimmista tiedoista ja tilanteen kulusta.

5.3 Teoriapaketti

Teoriaosuus opinnäytetyössä tarjoaa tiiviin, mutta samalla monipuolisen ja käytännönläheisen katsauksen hankintatoimen keskeisiin osa-alueisiin. Se toimii selkeänä oppaana, joka yhdistää teoreettisen pohjan käytännön ratkaisuihin. Laadittu sisältö on suunniteltu helposti ymmärrettäväksi ja sovellettavaksi, mikä tekee siitä arvokkaan työkalun organisaation kehittämiseen. Käsiteltävät aiheet, kuten toimittajayhteistyön hallinta, strateginen johtaminen ja digitaalisten työkalujen käyttöönotto, avaavat konkreettisia mahdollisuuksia parantaa hankintatoimen tehokkuutta ja kilpailukykyä.

Työn vahvuus on sen kattava lähde pohja, joka sisältää niin ajankohtaisia tutkimuksia kuin klassisia teorioita hankintatoimen alalta. Tämä ei pelkästään anna välineitä käytännön toimenpiteisiin, vaan myös innoittaa lukijaa syventymään aiheeseen laajemmin. Lähdeluettelo toimii arvokkaana resurssina niille, jotka haluavat tutkia aihetta perusteellisemmin tai löytää syvällisempää teoriaa erityisistä aihealueista.

Teoriaosuus ei ole pelkästään kokoelma tiedonmurusia, vaan se muodostaa johdonmukaisen kokonaisuuden. Se rohkaisee soveltamaan opittua organisaation päivittäisessä toiminnassa ja haastaa samalla pohtimaan uusia näkökulmia. Kokonaisuus on paitsi informatiivinen myös visuaalisesti ja sisällöllisesti helposti lähestyttävä, mikä tekee siitä käyttökelpoisen niin ammattilaisille kuin opiskelijoille.

5.4 Purkuehdot sopimukseen

Työn tuloksena DHS:n sopimuksissa mainitaan nyt purkuehdot, mikä estää yritystä ajautumasta tahtomattaan pitkäaikaisiin sopimusloukkoihin. Ehdoksi valittiin toimitusvarmuus ja sujuva rahaliikenne.

5.5 Yritysmarkkinointi

DHS loi A4-kokoisen esittelykirjeen, joka lähetetään uusia toimittajia lähestyttäessä. Kirje on saanut erittäin hyvän vastaanoton ja herättänyt toimittajien kiinnostuksen yritystä kohtaan. Tarjouspyyntövaiheessa aloitettiin käyttämään 3D-STEP-malleja laskennan helpottamiseksi. Tämä muutos on otettu toimittajien keskuudessa vastaan erittäin positiivisesti.

5.6 Tuote kategorisointi

DHS:n hankintatoimi aloitti kategoriajohtamisen periaatteiden noudattamisen. Saatu palaute yrityksen ostajalta on ollut erittäin positiivista, ja toimintatapa on koettu hyödylliseksi työajan kohdentamisessa kaikkein tärkeimmille osa-alueille.

5.7 Avainluku mittarit

Mittarit otettiin vastaan hyvin, ja niiden käyttöönotolle oli selkeä kysyntä. DHS sopi mittareille sopivat syklit sekä vastuuhenkilöt. Niiden avulla saavutettiin parempi kokonaiskuva hankintatoimen suorituskyvystä, mikä helpotti kehityskohdeiden tunnistamista ja niihin puuttumista ajoissa.

5.8 Kehitysaskeleet operatiiviseen ostoon

Rutiinihankintojen toteutus tuotantoon otettiin selvityksen kohteeksi, ja ne toteutetaan koordinoitusti ja hallitusti yksi tuoteryhmä kerrallaan. Siirrettäviä tuotteita löytyi useita, ja siirtojen avulla vähennetään ostajan kokemia keskeytyksiä päivätyössään sekä edistetään työn imun syntymistä.

5.9 Tulevaisuuden digitalisaatio

Työn esittelyn ja kehitystoimenpiteiden käyttöönoton jälkeen mukana olleilla henkilöillä heräsi useita erinomaisia kehitysideoita tuotannon ja hankintaketjujen digitalisaatioon liittyen. Vaikka suora mahdollisuutta antaa pääsyä toimittajille Oscar ERP -järjestelmään ei ole, yrityksellä on teknologia- ja ohjelmistoyrityksenä käytössä useita tuotannon visuaalisia apujärjestelmiä, jotka sisältävät myös osapuutteiden ilmoittamiseen liittyviä toimintoja. Ideana esitettiin, että toimittajat voitaisiin liittää tähän verkossa toimivaan portaaliin.

Lisäksi varastonohjaukseen on ideoitu muun muassa varastoautomaattien käyttöä. Tällainen ratkaisu parantaisi erityisesti eri tuotantotilausten keräilyä ja varastosaldojen täsmällisyyttä merkittävästi.

5.10 Läpinäkyvyys

Kaiken yllä mainitun myötä yrityksessä otetaan käyttöön ja listataan järjestelmiin hankintatoimen vaiheet, jotka käydään läpi jokaisen kilpailutuksen ja toimittajavalinnan yhteydessä. Näin viestitään kaikille, sekä sisäisille että ulkoisille resursseille, käytössä olevat pelisäännöt. Tällä tavoin hankintatoimen jatkuvuus sovittujen sääntöjen mukaisesti säilyy henkilöstömuutoksista riippumatta.

6 Pohdinta

Työn aikana syvennyttiin kattavasti hankintatoimen prosesseihin ja sen tulevaisuuden suuntauksiin. Vaikka lähdeaineistoa oli runsaasti saatavilla kaikista käsitellyistä aiheista, osa aiheista rajattiin tietoisesti pois, sillä niitä ei koettu tarpeellisiksi tilaajayrityksen hankintatoimen tämänhetkisessä kehitysvaiheessa. Työhön sisällytettiin vain keskeisimmät näkökulmat, jotka mahdollistavat systemaattisen hankintatoimen ohjauksen aloittamisen. Sisältö keskittyi sellaisiin

perusteisiin, joita yritykset voivat soveltaa suoraan ilman tarvetta merkittävään räätälöintiin.

Teorian ja tutkimuksen pohjalta syntynyt kehitystoimenpiteiden lista tarjosi konkreettisia ratkaisuja, jotka otettiin käyttöön vähäisin lisäkustannuksin. Nämä toimenpiteet auttavat hankintoihin osallistuvia henkilöitä aloittamaan strategisen työskentelyn ja korostavat ulkoisten resurssien hallinnan merkitystä yrityksen kilpailukyvyille.

Eriyisesti KPI-mittareiden kehittäminen ja käyttöönotto ovat keskeisiä jatkotoimenpiteitä. Vaikka mittarit ja niiden mittaustavat saattavat muuttua ajan myötä, on olennaista, että ne otetaan käyttöön ja niitä hyödynnetään. Työ antoi myös selkeän suunnan hankintatoimen kehittämiseksi. Positiivinen palaute osoitti, että kehitysehdotukset koettiin hyödyllisiksi ja niiden avulla saatiin kohennettua hankintojen tehokkuutta sekä varmuutta osaston tavoitteista.

Annetuista kehityskohteista harva on lopullisessa muodossaan näin aluksi, vaan toiveena on aloittaa työkalujen käyttö ja jalostaa niistä oman näköisiä operaatioiden jatkuessa. Esimerkiksi KPI mittarit ja mitattavat kohteet voivat muuttua tai niiden käyttöä jalostetaan sopivaksi organisaation omille tarpeille. Pääasia on kuitenkin se, että ne ovat käytössä. Kehitysaskelista saatiin positiivista palautetta ja niiden käyttökohteet koettiin äärimmäisen hyödyllisiksi.

KPI mittareiden siirto Oscar järjestelmän tehtäväksi jäi odottamaan toteuksia. Pitempi aikaisempia vaikutuksia toimittajien johtamiseen ei ole pystytty kirjamaan johtuen työn valmistuttua ennen yrityksen auditointikysely kierrosta. Myös tuotannollisten työtehtävien irtautuminen pois ostajalta jäi odottamaan resursseja, täten toimittajan tiloissa tehtävät tapaamiset jäivät vähemmälle. Työllä onnistuttiin kaiken kaikkiaan parantamaan hankintatoimen tehokkuutta, luotiin luotettava järjestelmä mitata sitä sekä onnistuttiin vähentämään hankintaosaston epävarmuutta heille asetetuista tavoitteista. Kehitysaskelia soveltamalla saatiin sille selvä fokus mitä kehittää ja seurata.

Kaiken kaikkiaan työn tuloksena niin kohdeyritys ja allekirjoittanut itse sai hyvän, tiiviin ja kattavan tietopaketin, jota voi referoida tai selailta muistin virkistykseksi vastaavanlaisen projektin tullessa kohdalle.

Työn edetessä oman ammattitaitoni kehittyminen tuli hyvin selväksi. Lähdekirjallisuutta lukiessani huomasin jatkuvasti erilaisia tapauksia ammatillisesta elämästäni, jossa juuri opittua tietoa olisi voinut tai voisi soveltaa. Oli rohkaisevaa huomata, että monet aikaisemmat työskentelytavat ja ratkaisut vastasivat alalla yleisesti hyväksytyjä parhaita käytäntöjä. Tämä antoi vahvistusta siitä, että työskentelyssä on ollut oikea suunta jo aiemmin, vaikka systemaattista viitekehystä ei aina ollut käytössä. Näkökulma oman toiminnan reflektointiin syveni, ja se toi arvokasta itseluottamusta tuleviin hankintaprosessien kehitystehtäviin.

Työn aikana syntyneet oivallukset eivät rajoittuneet vain hankintatoimen perusprosesseihin, vaan laajensivat myös ymmärrystä strategisen johtamisen merkityksestä. Oli erityisen hyödyllistä havaita, kuinka tärkeää on kyetä arvioimaan ulkoisten resurssien hallintaa kokonaisvaltaisesti, sillä se tarjoaa organisaatiolle kilpailuetua. Näin ollen työn kautta syntyi vahvempi pohja systemaattiselle ajattelulle ja kyky tunnistaa kriittisiä menestystekijöitä organisaation resurssien hallinnassa.

Prosessin aikana opitut asiat eivät ainoastaan parantaneet ammatillista osaamista, vaan myös lisäsivät varmuutta siitä, että hankintatoimen kehittäminen vaatii jatkuvaa oppimista ja vuorovaikutusta. Tämä kokemus antoi myös syvemmän arvostuksen oman työn vaikutukselle yrityksen laajempaan menestykseen.

Hankintatoimen kehityksessä digitaalisten ratkaisujen ja sähköisten työkalujen hyödyntäminen avaa monia mahdollisuuksia. Esimerkiksi sähköiset kauppapaikat voivat merkittävästi tehostaa ostotoimintaa tarjoamalla keskitetyn alustan, jossa toimittajien hinnat, toimitusehdot ja tuotteiden saatavuus ovat helposti vertailtavissa. Tämä vähentäisi manuaalista työtä ja nopeuttaisi päätöksentekoa, mikä puolestaan säästäisi resursseja ja lisäisi prosessin läpinäkyvyyttä.

Toimittajien kanssa jaettavat verkkoportaalit voisivat olla seuraava askel yhteistyön syventämisessä. Portaaliiin voitaisiin tallentaa keskeisiä asiakirjoja, kuten sopimuksia, toimitusaikatauluja ja tuotedokumentaatiota, mikä helpottaisi molempipuolista tiedonjakoa. Lisäksi reaaliaikaiset päivitykset toimitusten tilasta ja varastotasosta voisivat vähentää viestintään kuluvaan aikaa ja selkeyttää yhteistyötä. Tällainen ratkaisu tukisi myös pitkäjänteistä yhteistyön kehittämistä toimittajien kanssa.

Toimittajien ERP-järjestelmien integrointi osaksi omaa hankintaprosessia avaisi uusia mahdollisuuksia syvällisempään tiedon hyödyntämiseen. Näkemällä esimerkiksi toimittajien tuotanto- ja varastotiedot reaaliajassa hankintatiimi voisi optimoida omia tilauksiaan tarkemmin ja reagoida joustavammin toimitusketjun muutoksiin. Tällainen läpinäkyvyys edellyttää kuitenkin vahvaa luottamusta sekä tarkkoja tietoturvatavoimia.

Digitaalisten ratkaisujen käyttöönotto tarjoaa mahdollisuuden modernisoida hankintatoimen toimintaa ja luoda kilpailuetua. Samalla se vapauttaa resursseja strategiselle kehitystyölle, kuten kumppanuuksien syventämiselle ja kustannustehokkuuden parantamiselle, mikä tukee organisaation pitkän aikavälin tavoitteita.

Lähteet

- David Health Solutions. 2023. *David Health Solutions: Rehabilitation Technology*. <https://davidhealth.com/#> 24.9.2024
- Hokkanen, S., & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Sho Business Development Oy
- Hokkanen, S., & Virtanen, S. (2016). Varastonhoitajan käsikirja. Jyväskylä: Sho Business Development Oy
- Huuhka, T. (2022) Tehokkaan Hankinnan Työkalut. Helsinki: Books on Demand
- Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanomat Oy.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management> 1.5.2024
- Logistiikan maailma. 2023. Hankintatoimi ja ostotoiminta. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/> 24.9.2024
- Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P., & Lyly-Yrjänäinen, J. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Helsinki: Edita.
- McKinsey & Company, 2023. Procurement 2023: Ten CPO actions to defy the toughest challenges. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/procurement-2023-ten-cpo-actions-to-defy-the-toughest-challenges> 20.5.202
- McKinsey & Company, 2024. Procurement 2024: The next ten CPO actions to meet today's toughest challenges. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/operations-blog/procurement-2024-the-next-ten-cpo-actions-to-meet-todays-toughest-challenges> 15.5.2
- Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. p. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Oy
- Nieminen, S. 2016 Hyvä hankinta - Parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
- Relander, S., Bellin von, A., Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Bell, A. v., Santala, J., . . . Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY. 2011.

Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen huolintaliikkeiden liitto: Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta, digitalisoitumisen haasteet. Vantaa: Jouni Sakki.

Suomen Standardisoimisliitto SFS. 2018. *SFS-EN ISO 19011:2018* Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS

Tietoarkisto 2024 Kvantitatiivinen tutkimusprosessi.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/> 23.10.2024

Valtioneuvoston kanslia, 2021. Julkisten hankintojen strategisen johtamisen parhaat käytännöt: 22 askelta menestykseen.: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165175/Julksen%20hankinnan%20strategisen%20johtamisen%20parhaat%20k%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6t.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 13.11.2024.

Van Weele, A. J. 2018. Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. 6th ed. Andover: Cengage Learning.

Vilka, H. & Mankki, V., 2024. Johdatus monimenetelmätutkimukseen. 1. painos. Santalahti: Kustantaja Santalahti.

Haastattelukysymykset

Yleiset Kysymykset:

1. Voisitko kertoa lyhyesti yrityksenne hankintaprosessista?
2. Millaisia haasteita olette kokeneet hankintatoimessa viimeisen vuoden aikana?

ERP-järjestelmään liittyvät Kysymykset:

3. Mitä ERP-järjestelmiä käytätte hankintatoimessa?
4. Kuinka hyvin nykyinen ERP-järjestelmä tukee hankintatoimen tarpeita?
5. Mitkä ovat ERP-järjestelmän suurimmat puutteet hankintatoimen näkökulmasta?

Hankintaprosessin Suorituskyky:

6. Kuinka tehokkaasti nykyinen hankintaprosessi toimii mielestäsi?
7. Mitkä mittarit tai indikaattorit seuraavat hankintatoimen suorituskykyä?
8. Onko teillä käytössä toimitusvarmuuden, kustannusten tai varastotasojen seuranta?

Ostajan Työtehtävät ja Resurssit:

9. Millaisia tehtäviä yksittäinen ostaja hoitaa päivittäin?
10. Koetko, että resurssit ovat riittävät nykyisten hankintatarpeiden hoitamiseen?
11. Millaisia kehitys- tai koulutustarpeita näet ostajan työssä?

Yhteistyö Toimittajien Kanssa:

12. Miten kuvailisit yhteistyötä nykyisten toimittajien kanssa?
- 12a. Miten paljon niitä tapaamisia on?
13. Onko toimittajasuhteissa kehittämisen varaa? Jos on, missä erityisesti?

Kehitysideat ja Tulevaisuuden Suunnitelmat:

14. Millaisia muutoksia tai parannuksia haluaisit nähdä hankintatoimessa?
15. Miten näet hankintatoimen kehittyvän tulevaisuudessa yrityksessänne?
16. Reklamaatioiden määrä
17. ERP järjestelmän mittarit

- toimitusvarmuus tehtaalta vuonna 2023 ollut 97.7%

- toimitusvarmuus toimittajittain (%):
 - 2024
 - Suunniteltu: 57
 - Vahvistettu: 59
 - 2023
 - Suunniteltu: 56
 - Vahvistettu: 60
 - 2022
 - Suunniteltu: 72
 - Vahvistettu: 74
 - 2021
 - Suunniteltu: 60
 - Vahvistettu: 69

Diaesitys David Health Solutionille

Strateginen Hankinta

Agenda ja toimenpiteet

- 1. Strateginen Kategorisointi
- 2. KPI-mittarit
- 3. Sopimusten päivittäminen
- 4. Yrityksen markkinointi toimittajille
- 5. Toimittajien Johtaminen
- 6. Operatiivisen oston kehitys askeleet
- 7. Johdon sitouttaminen hankintatoimen strategiaan

1. Rutiini Hankinnat

- Ruuvit & reklamaatiot
- Työkalut & reklamaatiot
- Öljyt & reklamaatiot

1. Voluumi Hankinnat

- | | | | |
|-------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|
| • Varmet | Dosmar | Riitek | Yleiselektroniikka |
| • Be group | Dustin | Vesuto | Vevia |
| • Nivalan Wemac | Aurajoki | Laser Center Finland | Etra |
| • Metallic järvelä | Suomen Putkilaser | Maritim | Sisustus ja väri |
| • Karotek | Jokilaakeri | Jetmasters | Karva plastics |
| • T&G Nordic | OEM automatic | Mittametalli | Teknikum |
| • Lapinlahden koneistus | Sivakkalava | SKS mekaniikka | TME |
| • Boxon | Kumipörssi | Farnell | Pentin paino |
| • PeLaser | Toolservice | Lesjögörs Springs | Mercamer |
| • Sm-tukku | Piicon | | HL Group |

1. Pullonkaula tuotteet

- Movetec
 - Incap Estonia
 - Electromen
 - Seamotion
 - Granite devices
 - Hottinger Bruel
 - Loos pomfret
- Vetek weighting
 - Otto Gunther
 - Maritim
 - Mouser Electronics
 - Konrad
 - Hornschuch
 - Hottinger Bruel
 - Widni
 - LINAK

1. Strategiset Tuotteet

- Avalue
- Asoma
- Electropoint
- Electromen

2.KPI-Mittarit

Hankintakustannusten vuosittainen vähennys (K.Iloranta S.370, 2018)

- **Kustannus säästö** =
$$\frac{\text{Edellisen vuoden kustannukset} - \text{Nykyisen vuoden kustannukset}}{\text{Edellisen vuoden kustannukset}} \cdot 100$$
- Tavoite : 3 % Per vuosi

Varaston kiertonopeus (J.Sakki S.55, 2007)

- Varastonkierto =
$$\frac{\text{Vuoden kulutuksen arvo}}{\text{Varastojen (Keski)arvo}}$$
- 1kk

Toimitusvarmuus per kategoria (J.Sakki S.57, 2007)

- Toimitusvarmuus = Luvattujen ja toteutuneiden toimitusten ero
- Aloitusvuonna 85%, Myöhemmin 90%

3. Sopimusten päivittäminen

- Lisätään purkuehdot sopimukseen

4.Yrityksen Markkinointi yrityksille

- Jatketaan markkinointi kirjeen käyttöä kun lähestytään uusia toimittajia
- PDF tiedosto Suomeksi ja Englanniksi
- Step Tiedostojen mukaan laitto tarjouspyynti vaiheessa

5.Toimittajien johtaminen

- Kategorointia hyväksi käyttäen, aloitetaan säännöllinen yhteydenpidon ja yhteistyön kehittämisen ohjelma.
- Käytetään KPI-mittareita toimittajien suorituskyvyn seuraamiseen ja parantamiseen. Toimittajien edustajien kanssa pidetään sovituin välein "kehityskeskusteluita" joissa käydään läpi KPI mittareista saatuja lukuja ja kehityskohteita molemminpuolin. DHS:n ostaja aloittaa vierailut toimittajien yksiköissä.

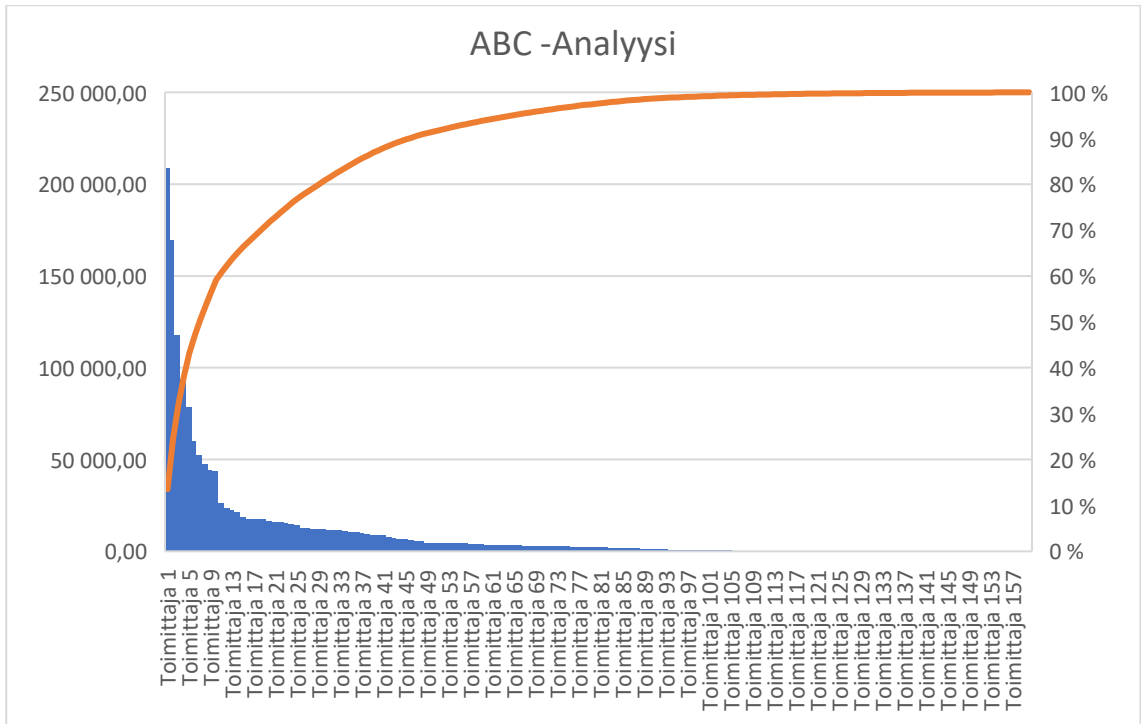
6. Operatiivisen oston kehitys askeleet

- Siirretään luvun 3.5 krajllicin matriisin mukaiset rutiinhankintojen teko tuotantoon
- Irtautetaan tuotannollisten työtehtävien teko pois ostajalta.
- Koulutetaan ja seurataan tuotannon väen ostoimpulssien tekoa ja siinä tapahtuvia poikkeamia.

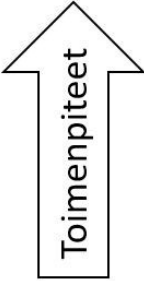
* Jalostetaan sähköisten hankintaehdotusten käyttöä selvittämällä juurisyyt poikkeamiin varastosaldoissa ja kysynnän ennusteissa.

7. Johdon sitouttaminen hankintatoimen strategiaan

- Määritellään hankintatoimelle selkeät tavoitteet ja visio. Tähän osallistuu myös yrityksen johto.
- Parannetaan viestintää johdon ja hankintatoimen välillä haluttujen tavoitteiden viestimiseksi
- Aloitetaan säännölliset kehityskeskustelut, jossa tarkastellaan hankinnan tilannetta, asetetaan uusia tavoitteita ja suunnitellaan kehittymistä.



| Tuotekategoriat | | | |
|---|--|--|--|
| Rutiinihankinnat | Volyyimihankinnat | Pullonkaula tuotteet | Strategiset tuotteet |
| <p>Operatiivinen hankinta siirretään tuotantoon tai toimittajalle (VMI)</p> | <p>Agressiivinen kilpailutus</p> <p>Arvio toimittajan kyvykkyydestä palvelu meitä</p> <p>Arvio asemastamme myyjän organisaatiolle</p> <p>Auditointi sähköisesti & paikan päällä</p> <p>Eräkokojen optimointi</p> <p>Toiminnan kehittäminen</p> <p>Volummien yhdistäminen suuremmiksi määriksi</p> <p>Toimitusaika valvonta</p> | <p>Auditointi sähköisesti & paikan päällä</p> <p>Henkilökohtaisten suhteiden luonti toimittajaan</p> <p>Pitkät ja sitovat sopimukset</p> <p>Yhteinen toiminnan kehittäminen</p> <p>Pyrkimys etsiä vaihtoehtoisia toimittajia</p> | <p>Tilausvahvistus valvonta</p> <p>Toimitusaika valvonta</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> <p>Kokonaiskustannukset</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> <p>Reklamaatioiden seuranta</p> |
| <p>Tilausvahvistus valvonta</p> <p>Toimitusaika valvonta</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> | <p>Tilausvahvistus valvonta</p> <p>Toimitusaika valvonta</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> <p>Kokonaiskustannukset</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> <p>Reklamaatioiden seuranta</p> | <p>Auditointi sähköisesti & paikan päällä</p> <p>Henkilökohtaisten suhteiden luonti toimittajaan</p> <p>Pitkät ja sitovat sopimukset</p> <p>Yhteinen toiminnan kehittäminen</p> <p>Pyrkimys etsiä vaihtoehtoisia toimittajia</p> | <p>Tilausvahvistus valvonta</p> <p>Toimitusaika valvonta</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> <p>Kokonaiskustannukset</p> <p>Pienlaskutuslisien seuranta</p> <p>Reklamaatioiden seuranta</p> |



Toimenpiteet



Mittarit

Hankintakustannusten vuosittainen vähennys (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 370)

- *Kustannus säästö* =
$$\frac{\text{Edellisen vuoden kustannukset} - \text{Nykyisen vuoden kustannukset}}{\text{Edellisen vuoden kustannukset}} * 100$$
- Tavoite : 3 % Per vuosi

Varaston kiertonopeus (Sakki 2007, 55)

- Varastonkierto = $\frac{\text{Vuoden kulutuksen arvo}}{\text{Varastojen (Keski)arvo}}$
- Tavoite :12

Toimitusvarmuus per kategoria (Sakki 2007, 57)

- Toimitusvarmuus = Luvattujen ja toteutuneiden toimitusten ero
- Aloitusvuonna 85%, Myöhemmin 90%

