

Samuli Heinonen

HANKINTATOIMINNAN MERKITYS OSANA YRITYSTOIMINTAA

Kustannustehokas hankintatoimi

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tuotantotalouden koulutus
Huhtikuu 2025**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2025	Tekijä/tekijät Samuli Heinonen
Koulutus Tuotantotalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi HANKINTATOIMINNAN MERKITYS OSANA YRITYSTOIMINTAA. Kustannustehokas hankintatoimi.		
Työn ohjaaja Jukka Kivirinta		Sivumäärä 34 + 4
Työelämäohjaaja		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia hankintatoiminnan merkityksiä yritystoiminnassa. Työn tarkoituksena oli tutkia hankintatoiminnan vaikutuksia yritystoiminnassa ja selvittää, mitä hankintatoiminta on ja kuinka sitä toteutetaan. Työssä laadittiin haastattelulomake yritykselle, jonka nimi on salattu heidän toiveestansa. Opinnäytetyö sisältää salaisen liiteosan. Tutkimuskysymyksissä käydään läpi monipuolisesti hankintatoimintaan liittyviä asioita, jotka vaikuttavat yrityksen tulokseen. Työ alkaa teoriaosuudesta, jossa käydään läpi hankintatoimintaa mahdollisimman laajasti jakamalla kokonaisuus pienempiin osiin. Tutkimuskysymyksinä opinnäytetyössä ovat ”Mitä hankintatoiminta on?” ”Miten hankintatoimintaa johdetaan, toteutetaan ja seurataan?”. Hankintatoiminta valikoitui opinnäytetyön aiheeksi, koska hankintatoiminta vaikuttaa suuresti yritystoiminnassa ja aihe kiinnosti jo hankintatoiminnan kurssilla.</p>		

Asiasanat Hankintatoiminta, hankintojen mittaaminen, hankintojen ulkoistaminen, ostotoiminta, strateginen hankintatoimi, toimitusketju, toimittajat

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date April 2025	Author Samuli Heinonen
Degree programme Industrial Management		
Name of thesis THE SIGNIFICANCE OF PROCUREMENT ACTIVITIES AS PART OF BUSINESS OPERATIONS. Cost-effective procurement activity		
Centria supervisor Jukka Kivirinta		Pages 34 + 4
Instructor representing commissioning institution or company		
<p>The aim of this thesis was to study the meaning of procurement in business. The purpose of this thesis was to study the effects of procurement in business and to find out what procurement is and how it is implemented. An interview form was prepared for a company, whose name is kept in secret at their request. This thesis includes a secret appendix. The research questions extensively cover various aspects of procurement that affect the company's results. The thesis starts with a theory section, where I discuss procurement as extensively as possible by dividing the whole into smaller parts. The research questions in this thesis are "What is procurement?" "How is procurement managed, implemented and monitored?" Procurement was selected as the topic of the thesis because it has major impacts on business and the topic already interested me in the procurement course.</p>		

<p>Key words Procurement, procurement measurement, procurement outsourcing, purchasing, strategic procurement, supply chain, suppliers</p>

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

ABC

Activity based costing. Työvaiheiden laskettu aika ja kustannukset.

EPÄKURANTTI

Ei-ajanmukainen, käyttökelvoton. Tässä opinnäytetyössä varaston tavaraa, jota ei ole myyty vuoden kuluessa.

TCO

Total cost of ownership. Aiheutuvat kustannukset tuotteen elinkaaren aikana.

SUPPLY MARKET INTELLIGENCE, SMI

Toimittajamarkkinatuntemus. Tuntemus toimitusmarkkinoista, tarpeiden määrittelyt, tietojen kerääminen, tulkitseminen ja viestintä päätöksenteon helpottamiseksi.

MAINTENANCE, REPAIR AND OPERATING MATERIALS

Epäsuorat hankinnat. Suomennos sanasta on MRO-hankinnat. Näitä ovat esim. toimistotarvikkeet, varaosat ja kunnossapidon tarvikkeet.

NON PRODUCT RELATED, NPR

Epäsuorat hankinnat. Ei-tuotannolliset hankinnat tai tuotantoon liittymättömät hankinnat.

OTD-MITTAUS

Tulee sanoista on-time delivery. Oikea-aikainen toimitus mittaamaan yrityksen toimitusketjun ja tuotannon tehokkuutta.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 HANKINTATOIMINTA	2
2.1 Strateginen hankintatoimi.....	3
2.2 Hankintaorganisaatiomallit	4
2.2.1 Hajautettu hankintamalli	4
2.2.2 Keskitetty hankintamalli	5
2.2.3 Hajakeskitetty hankintamalli.....	5
3 HANKINTOJEN MITTAAMINEN.....	6
3.1 Mittausten pääluokat	7
3.2 Mittareiden ominaisuudet, tarpeet ja tarkoitukset.....	9
4 HANKINTOJEN KOKONAISKUSTANNUKSET	12
5 HANKINTOJEN ULKOISTAMINEN	13
5.1 Ulkoistamisen kehitys	13
5.2 Ulkoistamisen hyödyt.....	14
6 TOIMITTAJAT JA TOIMITTAJAYHTEISTYÖ.....	17
7 HANKINTOJEN JAOTTELU	18
8 TAVOITTEET HANKINTATOIMINNASSA	21
8.1 Asiakkaan tarpeen määrittely.....	21
8.2 Toimittajan laadun määrittely	21
8.3 Päätöksenteko hankintatoiminnassa	22
8.4 Standardointi.....	22
9 TOIMITUSKETJU	23
9.1 Toimittajaverkosto	23
9.2 Toimitusketjun rakenteet	23
10 YHTEENVETO	25
10.1 Tutkittava yritys.....	25
10.2 Pohdinta	26
LÄHTEET	33
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Hankintatoiminnan jakauma	3
KUVIO 2. Mittaamisen käyttötarkoitukset	6
KUVIO 3. Mittausten pääluokat	7

KUVIO 4. Hankintakeinojen moninaiset vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn	10
KUVIO 5. Ulkoistamisen hyödyt.....	13
KUVIO 6. Erilaiset hankinnat.....	18
KUVIO 7. Monihaarainen puu kuvastaa toimitusketjua autoteollisuudessa.	24

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia hankintatoiminnan merkityksiä osana yritystoimintaa. Mitä hankintatoiminta on, miten se vaikuttaa yritystoimintaan ja kuinka sitä hoidetaan, johdetaan ja toteutetaan? Nämä ovat tämän opinnäytetyön tärkeimpiä kysymyksiä, joita tutkitaan. Opinnäytetyön idea syntyi mielenkiinnosta hankintatoimintaa kohtaan ja mielenkiinto aiheeseen syntyi hankintatoiminnan kurssilla. Hankintatoiminta on merkityksellistä jokaiselle yritykselle ja hankintojen osuus yrityksen liikevaihdosta on jopa 80 prosenttia. Tästä voidaan jo päätellä, että hankintatoiminta on merkityksellistä yritystoiminnassa.

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella, joissa käydään hankintatoimintaa yleisesti käsitteenä läpi. Teoriaosuus sisältää myös hankintatoiminnan merkityksellisiä osa-alueita, jotka ovat olennainen osa järkevää hankintatoimea. Hankintatoiminta on jaettu osa-alueisiin, jotka tukevat ja ovat olennainen osa tätä opinnäytetyötä.

Tutkimuksen tavoitteena on saada hyvä kuva siitä, mitä hankintatoiminta on ja miten sitä voidaan suunnitella ja toteuttaa. Tavoitteena on myös syventää omaa ammatillista osaamista hankintatoimintaa kohtaan. Hankintatoiminta on yksi iso osa yrityksen kilpailuedun parantamista ja se on myös osa yrityksen strategiaa. Hankintatoiminta on tulevaisuuteen katsomista yrityksissä.

Yritys, joka keskittyy hankintatoimintaan, luo hankinnoillaan vakaata pohjaa tulevaisuudelle sekä arvoa yritykselle ja sen asiakkaille. Tässä opinnäytetyössä laaditaan haastattelulomake yritykselle, jonka nimi on salassa yrityksen toiveesta. Haastattelulomake koostuu hankintatoimeen liittyvistä kysymyksistä. Yrityksen antamia vastauksia käydään pohdinta osiossa läpi.

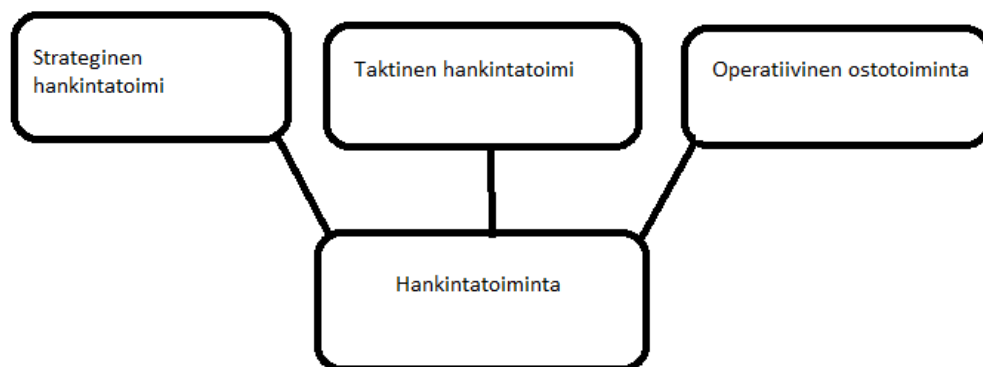
2 HANKINTATOIMINTA

Johdannossa jo osin selitettiin, mitä hankintatoiminta on. Hankintatoiminnan resursseista ja kulueristä valtaosa on ulkoisia, mikä tarkoittaa sitä, että ulkoisesti hankitut palvelut, materiaalit ja tavarat muodostavat ison kuluerän yrityksissä, jopa 50–80 prosenttia yrityksen kokonaiskustannuksista. Kun tähän lasketaan mukaan yrityksen investoinnit ja epäsuorat hankinnat, hankintojen osuus nousee jopa yli 80 prosenttiin yrityksen kokonaiskustannuksista. Hankinnat vaikuttavat suuresti yrityksen kokonaiskustannuksiin ja tulevaisuuteen. Tämän vuoksi on tärkeää hallita hankintatoimintaa yrityksen kehityksen kannalta. Tilinpäätöksessä ”ostot” ovat useasti suoraan tuotantoon tai myyntiin meneviä tuotteita. Epäsuorat hankinnat jäävät usein piiloon tuloslaskelmista, vaikka ne vaikuttavat kuitenkin suuresti tuloslaskelmaan. Epäsuoria hankintoja ovat vuokrat, rahoitukset, vakuutuspalvelut ja erilaiset henkilöstöpalvelut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 21–22.)

Hankintatoiminnassa erotetaan strategiset, taktiset ja operatiiviset toiminnot, eli ne voidaan jakaa kolmeen (KUVIO 1). Hankintatoimessa pitää yrityksellä olla katse jatkuvasti tulevaisuudessa, etteivät ongelmat tulisi yllätyksenä. Harvalla organisaatiolla hankintatoimi on sillä tasolla, että toiminta olisi proaktiivista tulevaisuuteen katsomista. Tähän toimintaan vaikuttavat tuoteryhmät ja yksiköt. (Logistiikan maailma 2024a. Reijo Rautauoman säätiö.) Hankintatoiminta on osittain yrityksen ulkopuolisten resurssien hallintaa. Yritystoiminta laajana käsitteenä tarvitsee eri tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä yrityksen ulkopuolelta, eli erilaisia ulkoisia resursseja. Hankintatoimen tavoitteena on täyttää asiakkaiden tarpeet yrityksen kokonaisetua ajatellen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 53.)

Strategista hankintatoimea ovat toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, ostaja-toimittajasuhteiden kehittäminen, markkinan ennusteet sekä toimittajien valinta ja arviointi. Proaktiivisuus ja tulevaisuuteen katsominen ovat vahvasti strategista hankintatoimea. Toiminnalla luodaan arvoa, vähennetään kustannuksia ja selvitetään, miten toimittajien avulla voidaan parantaa tuotteiden laatua ja komponenttien saatavuutta tai tehostaa tuotekehitystä. Tiedonkulun merkityksellisyys strategisessa hankintatoimessa on suuri, ja aikainen tiedonsaanti mahdollistaa hankintatoimen ohjaamisen, sen pitkäaikaisen kehittämisen sekä tehokkaan riskienhallinnan. (Logistiikan maailma 2024a. Reijo Rautauoman säätiö.)

Taktista hankintatoimea ovat yrityksen budjetointi ja sopimusneuvottelut. Operatiiviset tehtävät eli operatiivinen ostotoiminta kattaa päivittäiset rutiinitehtävät, kuten tilausten tekemisen, laskujen tarkastamisen ja toimitusten seurannan. Tämä toiminta toteuttaa hankintoja strategisten ja taktisten suunnitelmien mukaisesti. Nykyisin monia operatiivisen ostotoiminnan vaiheita pyritään automatisoimaan ja digitalisoimaan erilaisten järjestelmien avulla. (Logistiikan maailma 2024a. Reijo Rautauoman säätiö.)



KUVIO 1. Hankintatoiminnan jakauma

2.1 Strateginen hankintatoimi

Strategisen hankintatoimen olennaisimmat osa-alueet ovat hankintojen organisointi, toimittajamarkkinat, ostaja-toimittajasuhteet, kategorisoimiset, ulkoistamiset ja hankintastrategiat. Nämä keskenään luovat strategisen hankintatoimen. Osa strategista hankintatoimea on myös hankintastrategian luominen. Hankintastrategiassa suunnataan katse tulevaisuuteen ja ajatellaan asioita pitkäjänteisesti. Tämä kannattaa yrityksissä siksi, että se luo toiminnalle selkeän suunnan ja asettaa rajat sekä samalla ohjaa ja näyttää suuntaa yrityksen henkilökunnan toiminnalle. (Logistiikan maailma 2024b. Reijo Rautauoman säätiö.)

Tanner (2019) jakaa blogitekstissään pääkohtia siitä, kuinka julkinen sektori voi siirtyä strategiseen hankintatoimeen. Tanner linjaa automatisoinnin ja digitalisoinnin todella tärkeäksi, jotta yritys voi jättää rutiininomaiset prosessit automatisoinnille. Tämä helpottaa yritystä keskittymään hankintojen

suunnitteluun ja toimittajasuhteiden hallintaan. Tärkeää on myös organisoida hankintoja, luoda hankintakategorioita ja keskittää toimintoja. Yrityksessä työntekijöiden osaamiset on kohdistettu oikeisiin tehtäviin ja yrityksen päällekkäiset prosessit ovat minimoitu. Hankintojen keskittämällä voidaan säästää taloudellisia hyötyjä erityisesti suurten volyymien hankinnoissa ja prosessikustannusten säästöissä. Hankinnat on myös suunniteltava yrityksen tavoitteiden pohjalta. Tanner linjaa, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. (Tanner 2019.)

Blogitekstistä käy myös ilmi, että aktiivinen ote toimittajien kanssa, toimittajasuhteiden kehittäminen ja yhteistyön hyvän pohjan luominen edesauttavat tuloksiin pääsemisessä. Strateginen hankintatoimi ja sen kehittäminen on pitkäjänteinen työ ja se ei tapahdu yhdessä päivässä, mutta hyödyt ovat merkittäviä yritystoiminnalle ja yrityksen tulevaisuudelle. Hyvin suunniteltu strateginen hankintatoimi parantaa yrityksen jokapäiväisiä operatiivisia toimintoja. (Tanner 2019.)

2.2 Hankintaorganisaatiomallit

Hankintojen merkityksellisyyden vuoksi yrityksellä on oltava hankinnoilleen organisointimallit parhaaseen mahdolliseen tulokseen pyrittäessä. Yrityksen ulkopuolelta ostetut tuotteet ja palvelut muodostavat todella laajan osan yrityksen kustannuksista ja on oltava yrityksellä hankintojen organisointimallit. Yleisimmät hankintatoimen organisointimallit ovat hajautetut, keskitetyt ja hajakeskitetyt hankintamallit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 317.)

2.2.1 Hajautettu hankintamalli

Hajautetussa hankintamallissa prosessit eivät ole yhtenäisiä, mikä vaikeuttaa hankinnan strategisten tavoitteiden toteuttamista liiketoiminnan parantamiseksi. Hajauttaminen tuo hankintatoimen lähemmäksi liiketoimintaa, mutta se heikentää strategian ja yhtenäisten prosessien toteutumista. Hajautettu hankintamalli on yritykselle hyvä, jos yritys haluaa, että asiakkaat vaikuttavat suuresti yrityksen hankintapäätöksiin. (Haapio 2021.)

Keskitetty malli oli vielä 1990-luvulla normaalia, kun taas hajautettu malli on yleistynyt viime vuosina. Monissa yrityksissä hankintoja on hajautettu todella lähelle tarpeita, esimerkiksi tuotantoa tai kiinteistöhoitoa. Tämä mahdollistaa sen, että tarpeet otetaan paremmin huomioon, mutta siinä, että

yritys ostaa tavaroita eri toimittajilta pieninä määrinä, on myös haittoja. Eri toimittajilta ostetut pienet erät ovat logistisesti huono ratkaisu kustannustehokkuuden näkökulmasta. Voisiko yritys hankkia tuotteet yhteisellä hankinnalla, jotka tuottaisivat taloudellisia etuja yritykselle? (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 317.)

2.2.2 Keskitetty hankintamalli

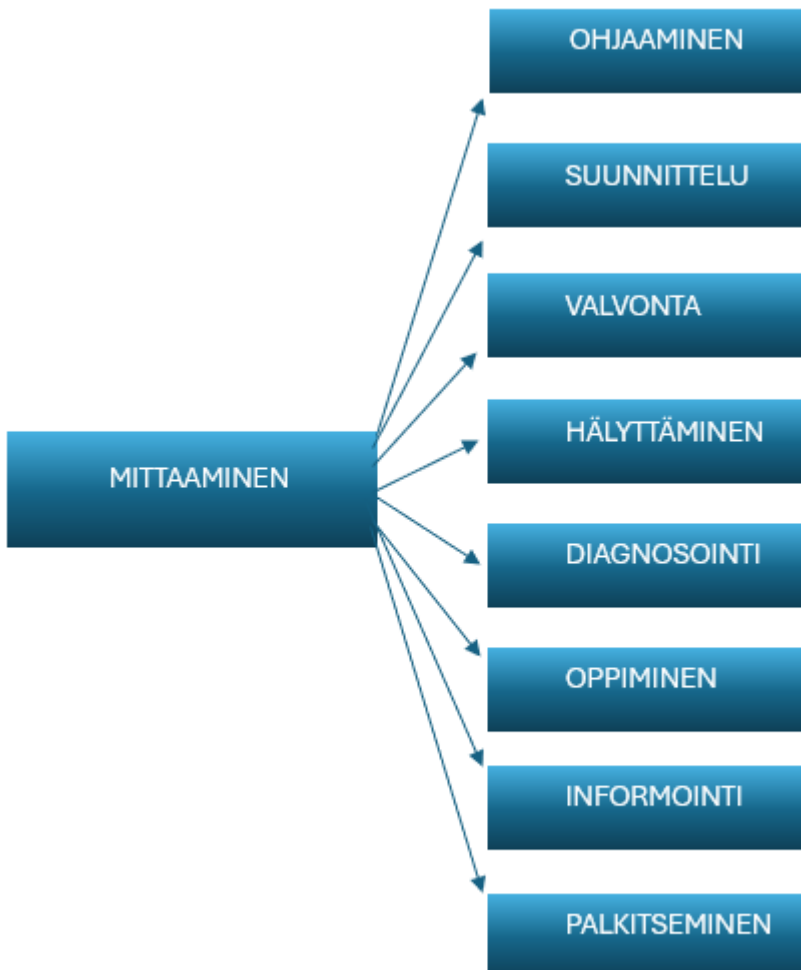
Keskitetyssä hankintamallissa kustannustehokkuus on näkyvämmässä roolissa. Hankintaorganisaatiota on mahdollista johtaa hyvin sen tiivyyden vuoksi. Tässä mallissa asiat ovat hieman mustavalkoisempia ja yksinkertaisempia. Volyymien keskittäminen hankinnoissa tuo etuja ja parantaa neuvotteluasemaa. Hankintoja voidaan arvioida paremmin, ja tämä mahdollistaa yhteisten edullisempien ostohintojen saavuttamisen. Tämä jo itsessään tekee hankintaorganisaatiosta kustannustehokkaamman, kun henkilöstö voi keskittyä olennaiseen, erikoistuminen mahdollistuu, koulutuksen merkitys kasvaa ja osaaminen kehittyy. Haittana on se, että yksiköiden päätöksenteko kapenee strategisesti tärkeissä asioissa. Standardointi voi kärsiä myös ottamatta huomioon liiketoimintayksiköiden tarpeita. Pääkonttorissa on paljon henkilöstöä, mikä voi johtaa siihen, että hankintahenkilöstön keskittyminen on kapeaa ja yhteys muihin toimijoihin huonontuu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 319.)

2.2.3 Hajakeskitetty hankintamalli

Täydellinen keskittäminen tai hajauttaminen ei välttämättä ole aina paras hankintamalli yritykselle. Hajakeskitetty hankintamalli on näiden kahden yhdistelmä. ”Hybridiorganisaatio”, jossa osa hankinnoista hoidetaan keskitetysti ja osa hajautetusti, tuo yritykselle mahdollisuuksia monimuotoisuuden vuoksi. Yksi tärkeä pohdinnan aihe yrityksellä on se, järjestetäänkö hankinnan tehtävät liiketoimintapohjaisesti, toimittajittain vai tuoteryhmittäin. Kaikilla toteutustavoilla on hyötynsä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 320.) Hajakeskitetyssä hankintamallissa voidaan suunnata hankintaprosessin tehtäviä, mikä on hajakeskitetyn mallin ydin. Kilpailuttaminen voidaan keskittää erilliselle yksikölle, kun taas tilausten tekeminen tai pienhankinnat on mahdollista toteuttaa kaikissa organisaation osissa. Hajakeskitetyssä hankintamallissa keskitytään selvittämään hankinnan periaatteet ja toimintatavat, huolehditaan koko yrityksen hankintaosaamisesta ja mitataan hankintatoimea. (Hankintakeino.)

3 HANKINTOJEN MITTAAMINEN

Hankintojen mittaaminen on tärkeä osa yritystoimintaa, koska hankintojen kokonaiskustannuksien vaikutukset ovat merkittäviä. Tämän takia hankintoja on tärkeää mitata, jotta yritys on mukana hankintapuolen asioista ja osaa varautua sekä suhtautua niihin tehokkaasti. ”Mitä et voi mitata, sitä et voi ohjata. Mitä et voi ohjata, sitä et voi johtaa”. (Baily, Farmer, Crocker, Jessop, Jones 1998, 406.) Sanonta sopii erinomaisesti hankintatoimen mittaamiselle ja kiteyttää mittaamisen tärkeyden. Mittaamisen olennainen asia on kertoa yrityksen nykytilasta ja kehityksestä, viestiä tulevaisuudesta sekä osoittaa yritykselle prosessissa olevat kehityskohteet. (Aminoff, Hyppönen & Muhonen 2002, 15.) Mittareita voidaan käyttää eri tarkoituksiin (KUVIO 2).

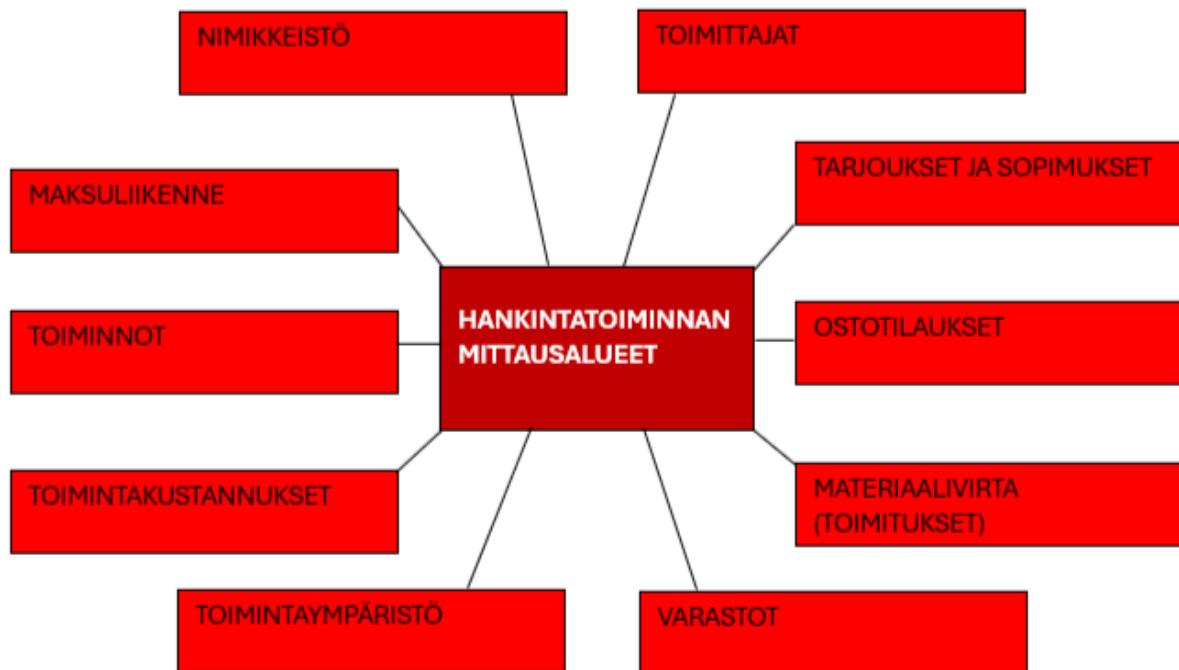


KUVIO 2. Mittaamisen käyttötarkoitukset (mukaillen Aminoff ym. 2002, 15.)

3.1 Mittausten pääluokat

Hankintatoiminnan kehittäminen liittyy usein vahvasti mittareiden tulkintaan ja vertailuun jonkin standardin kanssa. Tämä on olemassa olevan datan hyödyntämistä. Ilman aiempien vuosien tietoja tulevaisuuden suunnittelu olisi vaikeaa, ja kerätty data on saatu mittareiden avulla. Mittarit selkeyttävät yritystoiminnan nykytilaa ja tulevaisuutta. Mittareita hyödynnetään yritystoiminnassa monella osa-alueella. Mittareiden hyödyntäminen riippuu yritystoiminnan laajuudesta ja luonteesta. Mittarit valikoituvat yrityksen strategian, tavoitteiden ja liiketoiminnan laajuuden mukaan. (Aminoff ym. 2002, 15.)

Mittaukset voidaan jakaa pääluokkiin (KUVIO 3), jotka antavat dataa yritykselle mitattavien asioiden tehokkuudesta. Tämän pohjalta yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa ja puuttua mahdollisiin ongelmiin tarpeeksi aikaisessa vaiheessa.



KUVIO 3. Mittausten pääluokat (mukaillen Aminoff ym. 2002, 16.)

Hankintatoiminnan mittausalueen pääluokat ovat: nimikkeistö, toimittajat, tarjoukset ja sopimukset, ostotilaukset, materiaalivirta, varastot, toimintaympäristö, toimintakustannukset, toiminnot ja maksuliikenne. Yrityksen hallittaessa kaikki nämä pääluokat voidaan olettaa yrityksen hankintatoiminnan olevan kustannustehokkaasti järkevää ja tulevaisuuteen pyrkivää. Näiden kaikkien mittausalueiden hallit-

seminen ei kuitenkaan ole aina mahdollista, ja on yrityskohtaista, kuinka mittausalueita hallitaan. Yrityksen strategia, toiminta, laajuus ja tavoitteet vaikuttavat vahvasti mittaustoimintaan. (Aminoff ym. 2002, 15.)

Nimikkeistön mittarit ovat käytössä, kun yritys keskittää hankintoja samoille toimittajille sekä mitataan hankinnan arvoa ja rivilukumäärää nimikettä kohden. Niiden nimikkeiden lukumääräiset %-osuudet, jotka muodostavat 80 % hankinnan arvosta. Tähän voidaan hyödyntää 20/80-sääntöä eli Pareton lakia. (Aminoff ym. 2002, 16.) Pareton lakia hyödynnetään moneen asiaan yritysmaailmassa ja sen ulkopuolella. Laki on muotoiltu 80/20-säännöksi, joka menee esimerkiksi näin: ”20 % asiakkaista tuottaa 80 % myynnistä”. Periaate soveltuu todella moneen asiaan, yritysmaailmaan, taloustieteeseen, oppimiseen, itsensä kehittämiseen sekä luonnonilmiöihin. (Rantanen 2022.)

Toimittajia kuvaavia mittareita käytetään keskitetyssä hankintamallissa ja hyödyntäessä toimittaja-arviointijärjestelmiä. Mittareita käytetään kuljetusten ja toimitusten suunnittelussa. Mittausalueita ovat hankinnan arvo, rivilukumäärä, tilauslukumäärä ja tonnimäärät toimittajaa kohden. Palvelutasoa ja laatua mitataan reklamaatioiden, hyvityslaskujen, toimitusaikojen ja väärin toimitettujen rivien osuudella kaikkiin riveihin. (Aminoff ym. 2002, 17.)

Tarjouksia ja sopimuksia kuvaavia mittareita hyödynnetään yrityksissä, joissa toiminta on hyvin laajaa ja yrityksessä tehdään paljon tarjouspyyntöjen laadintaa. Sopimusehtojen toteutuminen voi olla yksinään myös mittauksen kohteena. Pääasiassa tarjouksia ja sopimuksia kuvaavia mittareita hyödynnetään, kun halutaan selvittää tarjouspyyntöihin kuluva aika, tarjouspyyntöjen lukumääriä sopimuksia kohden ja sopimusehtojen toteutumista. (Aminoff ym. 2002, 17.)

Ostotilauksia mittaamalla selvitetään hankinnan arvoa ostotilausta kohden, hankinnan arvoa ostotilausriviä kohden ja rivilukumääriä ostotilauksessa. Tähänkin mittaukseen hyvä työkalu on 20/80-sääntö eli Pareton laki. Lakia hyödynnetään niiden tilausten ja ostorivien mukaan, jotka muodostavat 80 % hankinnan arvosta. Ostotilaukset kertovat yrityksen tilauksista ja toimituksista eli materiaalivirrasta. (Aminoff ym. 2002, 18.)

Materiaalivirta (toimitukset) mittaa tapahtumaa. Mittarit ovat hyviä työkaluja toiminnan kehittämiseen ja yritystoiminnan muutoksien seurantaan. Kustannustehokkuus on tätä mittausta kuvaava termi. Mittattavia asioita ovat hankinnan arvo yrityksen liikevaihdosta sekä hankinnan arvo toimitusriviä, toimitettua tilausta ja toimituserää kohden. (Aminoff ym. 2002, 18.)

Varaston mittaamisen hyödyt ovat varaston arvon suhde hankintojen arvoon. Varastotoiminta tarvitsee kuitenkin oman mittaristonsa toiminnan seuraamiseksi ja kehittämiseksi. Varaston mittareita hyödyntämällä voidaan ohjata varastointipaikat oikeisiin kohteisiin. Mittareita käytetään myös ostoeräkokoja ja ostotoimintaa suunniteltaessa. Varaston mittaamisella saadaan myös varaston arvo varastoitavaa nimikettä kohden sekä epäkurantin eli käyttökelvottoman varaston arvon osuus koko varaston arvosta. (Aminoff ym. 2002, 18–19.)

Toimintaympäristön mittareita hyödynnetään yrityksen yleisen kehityksen, ostopäätöksien huomioimisen ja sopimusneuvottelujen seuraamiseen. Mitattavia asioita ovat mm. makrotalouden, yleisen hintakehityksen ja valuuttakurssien muutokset. Kysynnän ja tarjonnan muutoksia ja tilaa mitataan myös toimintaympäristön mittareilla. (Aminoff ym. 2002, 20.)

Toimintakustannuksia mittaamalla saadaan tietoa yrityksen taloudellisesta puolesta. Toimintakustannuksia mittaamalla erotetaan kannattavan ja kannattamattoman toiminnan toisistaan. Mittareilla seurataan kustannuksia riviä ja tilausta kohden sekä kustannuksia aktiivista nimikettä ja toimittajaa kohden. Kustannuksien jakautumiset operatiiviseen, tilausperusteiseen ja strategiseen ostotyöhön ovat myös osa toimintakustannusten mittaamista. (Aminoff ym. 2002, 20.)

Toimintojen mittaamisella seurataan yritystoiminnan työ- ja kustannustehokkuutta. Mittareita hyödynnetään työtehtävien ja automatisoimisen kehittämiseen. Mittaamalla saadaan selville työtuntien ja kustannuksien jakautumista eri toiminnoille. Automatiikka ja robotiikka ovat iso osa toimintojen mittaamista. (Aminoff ym. 2002, 19.)

Maksuliikenteen mittarit kehittävät ja valvovat maksutapahtumia ja niiden hallintaa. Mittaamalla saadaan selville hankinnan arvon laskua tai laskuriviä kohden. Laskun käsittelyaika saapumisesta hyväksymiseen. Maksuliikenteen mittareihin sisältyvät myös hyvityslaskujen ja myöhässä maksettujen laskujen arvo ja osuus kaikista yrityksen laskuista. (Aminoff ym. 2002, 19.)

3.2 Mittareiden ominaisuudet, tarpeet ja tarkoitukset

Yleisiä hyvän mittarin ominaisuuksia ovat seuraavat:

- Mittari on yhtenäinen tekijä tavoitteiden ja strategian kanssa
- Mittari on yksinkertaisen ymmärrettävä ja helppo

- Mittaria käytetään siellä, missä tapahtumiin ja tekoihin voidaan vaikuttaa
- Mittarin suhde tavoitteisiin on laaja-alainen ja tasapainoinen
- Mittari on yritystoiminnan jatkuvan kehittämisen työkalu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 360.)

Arviointiprosessia kehitettäessä on yrityksen tärkeää sisäistää, että kaikki mittarit perustuvat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteisiin ja strategioihin. Kaikki hankintatoimen hankintamallit eivät ole kaikille yrityksille olennaisia ja tarpeellisia, eivätkä kaikki mittaristot sovi hankinnan onnistumisen arviointiin. Mittariston ja arviointimenetelmän kehittämiseen on useita käytäntöjä ja työkaluja, mutta yksinkertaisia kehitystoimia olisivat esimerkiksi seuraavat:

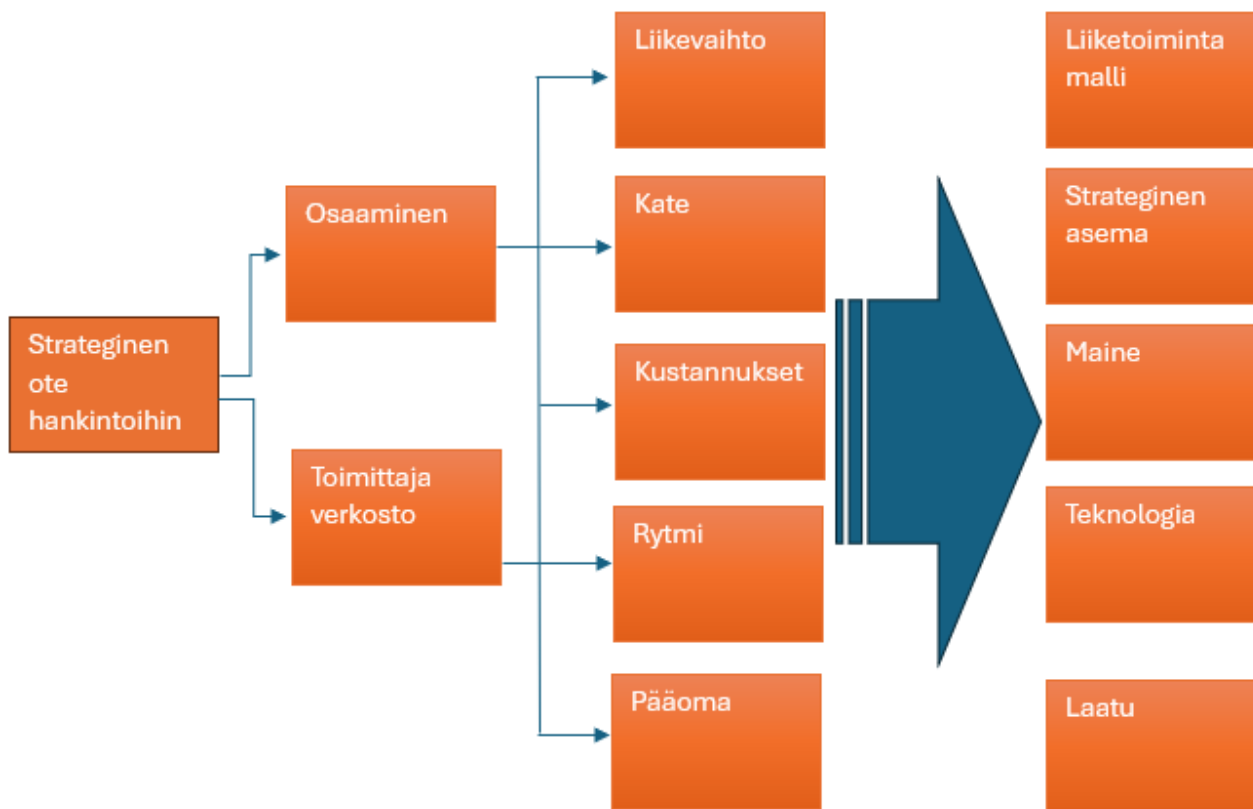
- Linjataan hankintatoiminnan ja yksilöiden tavoitteet yrityksen tavoitteiden ja tulevaisuuden pohjalta
- Asetetaan suoritustavoitteet ja tulevaisuudennäkymät yritykselle, yksilöille ja yksiköille
- Tunnistetaan tavoitteita vastaavat mittarit ja tiedon lähteet
- Kehitetään mittareita ja tiedon lähteitä vastaavat raportit ja indikaattorit
- Annetaan palautetta yksilöille ja ryhmille sekä käydään keskustelua
- Hyödynnetään tietoja ja kokemuksia mittausten ja arvioinnin onnistumisesta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 360–361.)

Hankintapäätökset vaikuttavat yrityksen eri kustannuksiin, katteeseen, liikevaihtoon, sidottuun pääomaan ja kiertonopeuteen. Näiden lisäksi voi olla strategisempia vaikutuksia yrityksen osaamisessa ja innovaatioissa, teknologiassa, asiakkaissa, maineessa ja toimittajaverkostossa. Yrityksen ulkoisten resurssien johtajan (strateginen ostaja, kategoriapäällikkö tai ostopäällikkö) vastuulla on vastata kaikista näistä. Eri kategorioissa ja eri toimittajilla valintapäätökset ja päivittäinen toiminta vaikuttavat vain osaan näistä tekijöistä, mutta mittaus- ja arviointijärjestelmän tulisi pyrkiä huomioimaan kaikki tarvittavat toiminnot tilanteen mukaan. Kuvio 4 näyttää hyvin hankintakeinojen moninaisia vaikutuksia yrityksessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 366–367.)

Hankintojen esittäminen yrityksessä numeerisina lukuina tuo yritykselle ymmärrystä hankintatoiminnan tilanteesta. Selkeästi määritellyt numerotavoitteet tukevat yrityksen sisäistä viestintää, sillä hankinnat ovat yleensä yksi suurimmista kulueristä yrityksessä. Mittareilla tulee olla selkeät tavoitteet, kuten: ”tämän luvun täytyy nostaa tälle tasolle ja vähentää toista lukua tähän, että saavutamme strategisen ta-

voitteen x.” Organisaation mittarit ja tavoitteet määritellään tarkasti ja niihin laitetaan yrityksen resursseja, jotta kehitystä voi tapahtua. Kehitystä ohjataan johdonmukaisesti yrityksessä. (Kuikka 2023.) Hankinnat vaikuttavat suuresti yrityksen talouteen, joten kustannusten ja euromääräisten mittareiden on tärkeää olla kunnossa. Mittareita näille ovat esimerkiksi saavutetut säästöt, hankintojen kokonaiskulut ja jakaumat, toimittajamäärät sekä sopimusostojen suuruus. Yrityksen tavoitteiden mukaan tärkeitä mittareita voivat olla myös vastuullisuus (CO2-päästöt), tarjousaktiivisuus (tarjousten määrä per kilpailutus), vaikuttavuus (paikallisten yritysten osuus hankinnoista) ja tyytyväisyys (asiakkaiden, tilaajien ja toimittajien tyytyväisyys). (Kuikka 2023.)

Hankintojen sekä hankintatoimen laatua ja tehokkuutta mitataan usein erilaisten mittareiden avulla. Saari (2021) kertoo törmänneensä omalla työurallaan useasti siihen, että käytetyt määrälliset mittarit ovat olleet kovin yksioikoisia ja herättäneet kysymyksiä. Mittarit asettavat selkeät tavoitteet ja tavoitteita pyritään saavuttamaan ”keinolla millä hyvänsä”. Taustalla saattavat olla esimerkiksi luvatut bonukset tai henkilökohtainen arvostus. Auttavatko nämä mittarit todellisuudessa saavuttamaan organisaation strategisia tavoitteita, vai johtavatko ne jopa päinvastaiseen lopputulokseen? Mittarit eivät ole itseisarvo, vaan niitä suunniteltaessa tulisi aina miettiä toivottua lopputulosta. (Saari 2021.)



KUVIO 4. Hankintakeinojen moninaiset vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn. (mukailen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 366.)

4 HANKINTOJEN KOKONAISKUSTANNUKSET

Kokonaiskustannusajattelu on ajattelua hankintahinnan ulkopuolelta ja pidemmälle tulevaisuuteen katsovista hankinnan yhteydessä. Usein pohditaan hankintahetkellä vain hyödykkeen hintaa, mutta ratkaiseva tekijä olisi ajatella hankinnan tulevaisuutta. Tämä on vaikea vaihe yrityksille, koska hankinnan kustannukset sisältävät todella paljon pieniä menoja mm. myöhemmin tulevia työvaiheita hankintojen yhteydessä. Yrityksen tekemät hankintapäätökset voivat vaikuttaa tuotteen tai palvelun elinkaaren aikana syntyviin kustannuksiin, joilla voi myöhemmin olla merkittävä vaikutus markkinoinnin kannalta. Useasti ajatellaan, että halvempi tulee halvemmaksi, mutta hankintatoimessa ei aina ole näin. Halvempi tuote voi aiheuttaa enemmän korjaus- ja huoltotöitä yritykselle, ja kustannustehokkuus näkyy logistisesti hankkiessaan tuotetta kauempaa. Matkan ja siihen käytetyn työajan kulut saattavat ylittää hintaeron moninkertaisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 152–153.)

Kokonaiskustannusajattelu on toimintolaskentaan ABC (activity based costing) pohjautuva menetelmä. Menetelmä on ajatus siitä, että jokaiselle toiminnolle, tehtävälle ja työvaiheelle lasketaan aika ja kustannukset. Lopputuotteen hinta on palvelun puitteissa tehtävien tai tuotteeseen kohdistuneiden toimintojen kokonaiskustannuksien summa. TCO (total cost of ownership) on tuotteen tai hyödykkeen kustannukset koko tuotteen oletetun käyttöajan eli elinkaaren aikana. Määritelmä TCO ei ole standardoitu tai yksiselitteinen. Kokonaiskustannusajattelussa tulkitaan ostohinnan ja hankinnasta aiheutuvien suorien ja epäsuorien kustannuksien vaikutuksia koko hankintaan. Tätä voi yrityksissä kontrolloida hahmottamalla hankinnat kolmeen osaan: ennen hankintaan syntyviin kustannuksiin, hankintaan liittyviin kustannuksiin ja hankinnan jälkeisiin kustannuksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 153.)

Ennen hankintaa kustannuksia aiheuttavia tekijöitä ovat: tarpeen tunnistaminen, tarveanalyysi, toimittajien etsintä, toimittajan arviointi ja laadunvarmistus, toimittajan valinta ja toimittajan kehittäminen. Hankinnan yhteydessä kustannuksia aiheuttavia tekijöitä ovat: hinta, tilaaminen, osapuolten välinen viestintä, toimitusjärjestelyt ja -varmistukset, toimitus, laaduntarkistukset, valvonta, seuranta ja maksuliikenne. Hankinnan jälkeisiä kustannuksia aiheuttavia tekijöitä ovat: virheelliset tuotteet ja palautukset, korjaukset, kunnossapito, huollot, ylläpito, tuotetuki ja koulutukset, yhteistyöt toimittajan kanssa, toimittajan osaamisen hyödyntäminen, lisääntyneet myyntituotot, menetetyt myynnin kustannukset, arvonalentumiset ja maine, kierrätys ja elinkaaren päätyminen. Voidaan olettaa, että yrityksen hahmottaessa nämä ennen hankintoja saadaan varmasti järkeviä ostoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 153–154.)

5 HANKINTOJEN ULKOISTAMINEN

Ulkoistamisella tarkoitetaan yleisesti sitä, että toiminnot tai tavat, jotka yritys on hoitanut ennen itse, siirretään eli ulkoistetaan ulkopuolisen palveluntarjoajan tehtäväksi. Yritykset tekevät tätä siksi, että yhteen tai muutamaaan osaamisalueeseen keskittymällä voidaan suunnata enemmän resursseja, osaamista ja tehokkuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys voi suunnata osaamisensa ydinosaamisensa ulkoistamisen myötä. Yritykselle vähemmän tärkeä palvelu ostetaan toimijalta, joka tekee sen tehokkaammin, koska juuri tämä palvelu on ulkoisen toimittajan osaamista. Ulkoistamispäätös yrityksessä tarkoittaa aina siirtymistä palvelun hankintaan. Ulkoistamisprosessi noudattaa samoja käytäntöjä kuin mikä tahansa muukin yritykselle tehtävä hankinta. Hankittava palvelu tai toiminto tunnetaan vain tässä tapauksessa paremmin, koska sitä ollaan ennen ulkoistamista tehty itse. Ulkoistamiseen voidaan tämän vuoksi liittää tiukkoja kriteerejä ja ehtoja, esimerkiksi henkilöstön suhteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 169.)

5.1 Ulkoistamisen kehitys

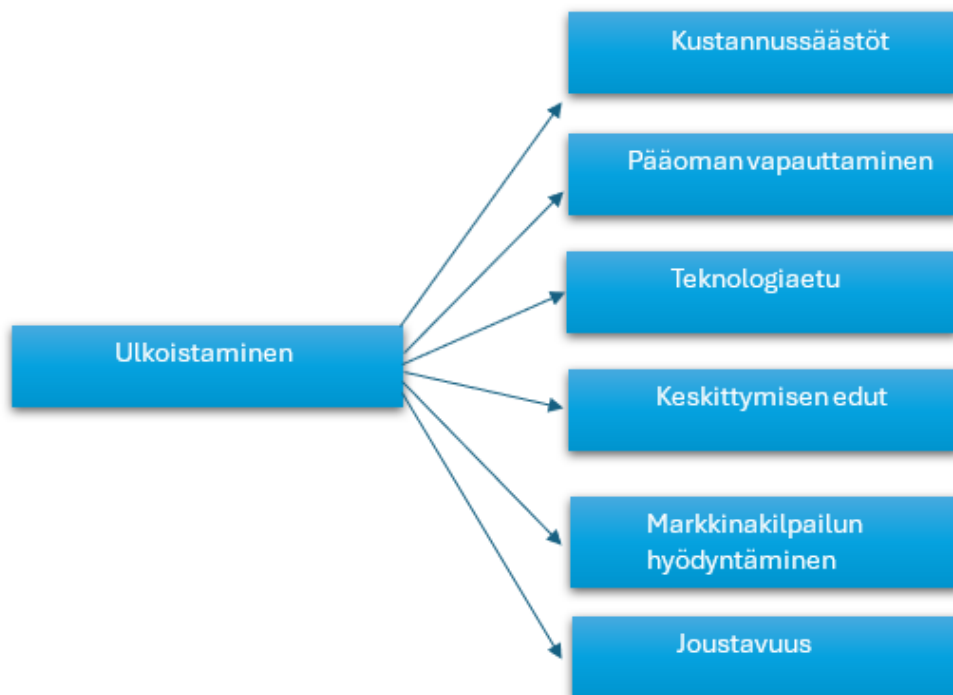
Kun tarkastellaan yrityksiä, voidaan todeta, että hyvin moni yritys ulkoistaa nykyään toimintoja. Nykyään yritykset voivat ulkoistaa lähes kaikki toimintonsa, kuten hallinnon, markkinoinnin, myynnin, tuotannon, IT-palvelut ja verkkokaupan ylläpidon. Ennen ulkoistamiseen lähtemistä yrityksen on kuitenkin selvitettävä omat tarpeensa ja strategian ulkoistamiselle. Strategian avulla tunnistetaan yrityksen ydinosaaminen, joka luo arvoa asiakkaille ja muodostaa yrityksen kilpailuedun perustan. Kun yritys on tunnistanut ydinliiketoimintansa, voidaan kartoittaa tukitoiminnot, jotka voidaan ulkoistaa joko kokonaan tai osittain ulkopuolisille toimijoille. (Rumpu 2021.)

Muutama vuosikymmen sitten yrityksissä oli omat ruokalat, siivoustyöntekijät, autot, autonkuljettajat, kiinteistöhoitajat, kirjanpitäjät ja ATK-osastot. Siivous ja ruokalan ylläpitäminen olivat ensimmäisiä asioita, joista huomattiin yrityksissä, että niistä suoriutuu ulkopuolinen tekijä paremmin kuin itse yritys. Seuraavana ulkoistamisen kohteena olivat huolinta ja kuljetukset. 1990-luvulla tietojenkäsittelyn ja ATK-osastojen ulkoistaminen oli yksi suurimmista trendeistä. Ulkoistaminen on tulevaisuutta ja luonnollinen osa yhteiskunnan kehitystä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 170.)

Suomessa 2000-luvulla teknologiateollisuuden yritykset ovat ulkoistaneet noin 60 prosenttia toiminnoistaan. Muissa teollisuuden yrityksissä vastaava osuus on noin 68 prosenttia. Teknologiateollisuuden yritysten ulkoistamiset ovat valmistukseen liittyviä asioita, joita ulkoistetaan ulkomaille. Nyky-yhteiskunnan mahdollisuudet antavat hyvät edellytykset yrityksille ja nykymaailman tarjoamat palvelut ovat helposti saatavilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 171.)

5.2 Ulkoistamisen hyödyt

Toimiva ulkoistamissuhde on molemminpuolinen, pitkäjänteinen ja lisäarvoa tuottava suhde, jossa molemmat osapuolet tavoittelevat lisäarvoa ja palkkioita sekä seuraavat niitä eri mittarein ja johtamismenetelmin. Ulkoistamisen hyödyt voidaan jaotella kuuteen ryhmään (KUVIO 5). Ulkoistaminen kokonaisuudessaan on useasti myös yritykselle haaste, koska se vaatii perinteisestä poikkeavaa taitoa, osaamista, resursseja ja niiden tavoitteellista ohjausta tulevaan muutokseen. Nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö voi aiheuttaa sen, että eri aloilla painotukset vaihtelevat huomattavasti. Yritykset kuitenkin tavoittelevat ulkoistamisella kustannustehokkuutta ja monia muita hyödyllisiä tulevaisuuden etuja. Kuvio 5 osoittaa ulkoistamisella tavoiteltavat hyötyjen pääluokat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 170–171.)



KUVIO 5. Ulkoistamisen hyödyt. (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 175.)

Kustannussäästöt ovat yksi merkittävimmistä syistä ulkoistamiselle. Ulkoistamisesta saadut hyödyt ovat hyvin pitkälti kustannusetuja. Kustannusetujen lähde on usein toimittajan suurempien volyymien antama skaalaetu, osaamisen tuoma tehokkuusetu tai toimittajan muu kustannusetu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 175.)

Yrityksen siirtäessä toimittajan tehtäväksi toimintoja, joita on aiemmin tehty yrityksen sisällä, liittyy usein sitoutunutta pääomaa koneiden, laitteiden, varastojen tai kiinteistöjen muodossa. Tavallinen ulkoistamisen muoto on yrityksen käytössä olevan kiinteistön myynti ja pitkäaikainen vuokrasopimus uuden omistajan kanssa. Yleistä tapa on silloin, kun nostetaan tappiollista yritystä uuteen nousuun. Kehittäminen ja uuteen nousuun saaminen saatetaan mahdollistaa ulkoistamisen vapauttamalla pääomalla. Pääomien vapauttaminen parantaa yrityksen nopeutta reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 176.)

Teknologiaedulla pyritään hakemaan teknologiaa toimittajilta, kun yritys itse ei ole valmis investoimaan suuria määriä. Toimittajalla itsellään voi olla suurempi intressi ja mahdollisuus panostaa teknologian jatkuvaan kehittämiseen. Toimittajan suurempi volyyymi mahdollistaa investoinnin uusimpaan teknologiaan, tehokkaampiin laitteisiin tai automaattisempaan tuotantoon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 176.)

Keskittymisen eduilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti keskittymisen etuja. Yrityksellä on mahdollisuus keskittyä yhteen asiaan paremmin, ja tämä luo myös oppimisetua. Oppiminen saattaa näkyä siinä, että tuotanto tehostuu, palvelu muuttuu tehokkaammaksi ja toimintatavat muuttuvat yleisesti paremmaksi. Yritys pystyy kohdentamaan osaamisensa ydinosaamiseen ja ulkoistaa siksi ydinosaamiseen kuulumattomat tuotanto- ja prosessivaiheet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 176–177.)

Suurissa yrityksissä on paljon yksiköiden välistä tavara- ja palveluvaihtoa eli sisäistä kauppaa. Yksiköillä on kaikilla omat tiukat tuottotavoitteet. Monessa konsernissa ja yrityksessä riidan aihe on sisäisiin kauppoihin liittyvät asiat, sisäisen kaupan hinta, kokonaiskilpailukyky ja jokaisen yksikön palkkio. Sisäisen siirtohinnan ohjeet toimivat hyvin standardituotteiden kaupoissa, joissa loppuasiakkaan maksama hinta toimii osien hinnoittelun perustana. Räätelöidyillä tuotteilla tällaista hintaa on vaikea määrittellä. Ulkoistamalla jokin toiminta se altistetaan samalle kilpailulle, ja täten varmistetaan, että hinta on kilpailukykyinen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 177–178.)

Ulkoistamisella yritys pyrkii lisäämään joustavuutta, mikä on erittäin tärkeää nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä ja nopeiden tuotesykljen toimialoilla. Joustavuutta pyritään yrityksissä parantamaan siirtämällä vastuita. Kiinteät kustannukset ja niihin liittyvät riskit jaetaan. Yrityksessä tehdään sen verran, että katetaan tarve silloin, kun kausivaihtelu on minimissään. Lisävolyymi ostetaan yrityksen ulkopuolelta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 179.)

Ulkoistamisen onnistuminen on pitkälti ulkoistajan omalla vastuulla. Ulkoistamisella on mahdollista saavuttaa yritykselle merkittäviä etuja, mutta se voi myös päättyä täydelliseen epäonnistumiseen. Arvioiden mukaan jopa kaksi kolmasosaa muutoksista epäonnistuu ja usein turhista syistä. Yksi hankinnan haasteista on tarjouskilpailutus yhdistettynä kiinteään hintaan. Julkisella sektorilla laki edellyttää tarjouskilpailutusta tietyissä tilanteissa, mutta myös yksityisellä puolella tarjouskilpailutusta käytetään paljon, vaikka se ei olisi pakollista. Tämä kilpailutus johtaa usein siihen, että valitaan halvin tai lähes halvin palveluntarjoaja. Tällöin tarjouskilpailun voittajaksi valikoituu palveluntarjoaja, joka on laskeutunut tarjouksensa liian alhaiseksi. Kun palveluntarjoajan kannattavuus alkaa laskea, palvelun laatu kärsii helposti. (Heino 2019.)

Heino jatkaa tekstissään, että taloushallinnon ulkoistamisessa on saavutettavissa merkittäviä etuja. Yritys voi keskittyä omaan ydintoimintaansa, eikä yrityksen tarvitse itse huolehtia teknologian hurjasta kehitysvauhdista. Lisäksi taloushallinnon palveluntarjoajalta löytyy erityyppisiä vaikeisiinkin taloushallinnon kysymyksiin, kun ulkoistamista käyttämällä yrityksen resurssit antavat myöden. Kun kaikki hyödyt lasketaan yhteen, todennäköisesti ulkoistamisella hyötyjä on enemmän. Parhaassa tapauksessa myös laatu on parempaa. Taloushallinto ei ole yrityksen ydintoiminto, vaan tukitoiminto. (Heino 2019.)

Blogiteksti osoittaa tukitoiminnon ulkoistamisen hyödyt esimerkiksi taloushallinnon ulkoistamisessa. Ulkoistaminen on itsessään liiketoimintaa, jossa yritykset kauppaavat omaa osaamistaan. Olennaista on yritysjohtajana tunnistaa ja erottaa oma ydinosaminen tukitoiminnoista. Hyvällä ulkoistamisella yritys pystyy keskittymään ydinosamisensa ja suuntamaan siihen suuremman määrän resursseja, mikä voi tulevaisuudessa kasvattaa liiketoimintaa. (Heino 2019.)

6 TOIMITTAJAT JA TOIMITTAJAYHTEISTYÖ

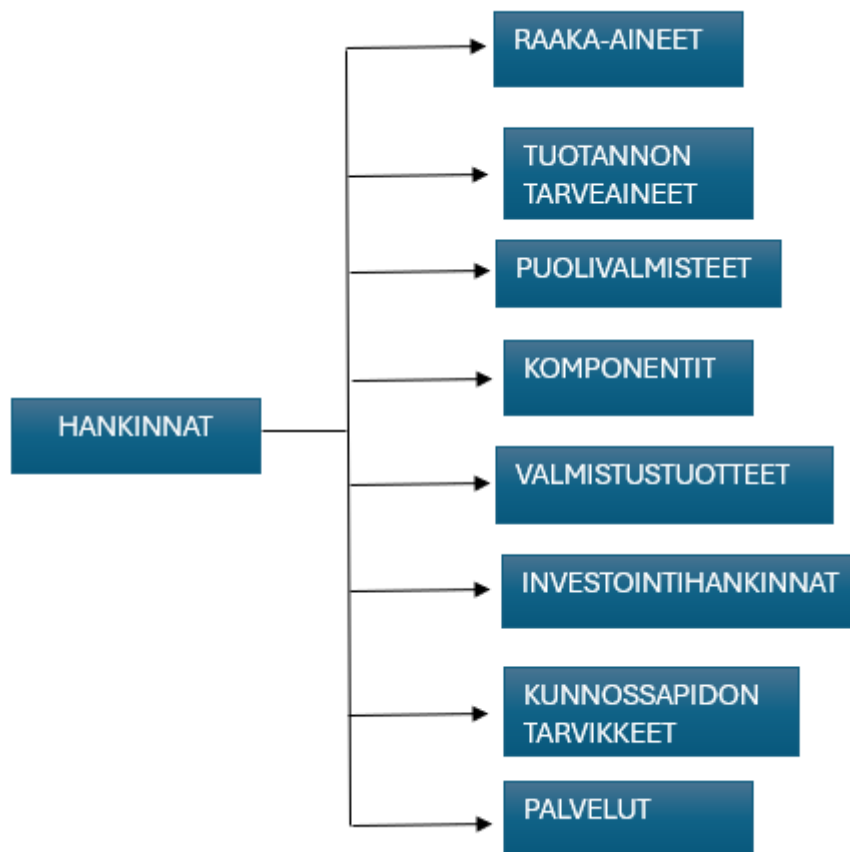
Toimittajat ja toimittajayhteistyö ovat olennainen osa toimivaa hankintatoimea. Yritykset joutuvat miettimään hankittavien tuote- tai palveluryhmien kustannuksia, toimialan kilpailun logiikkaa ja toimittajamarkkinoiden tilannetta. Näiden pohjalta yritykselle on syntynyt kuva siitä, millaisia potentiaalisia toimittajia halutaan. Toimittajamarkkinatuntemus (supply market intelligence, SMI) on tärkeä osa toimivassa toimittajayhteistyössä. Se tarkoittaa markkinoiden tuntemista, tiedon keräämistä ja analysointia, toimintaympäristön seuranta ja viestintää, jotka kaikki yhdessä tukevat parempaa päätöksentekoa. Liiketoiminnassa keskeinen osa on tiedon ja osaamisen hyödyntäminen ja toimintaympäristön jatkuva seuraaminen. Kilpailuedun markkinoilla saavat yritykset, jotka osaavat hyödyntää saatua tietoa ja osaavat käyttää sitä tehokkaasti. Tämä pätee myös toimittajamarkkinatiedon hallintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 227.)

Toimittajayhteistyöllä kohti innovaatiota blogitekstissä on tutkittu julkisen sektorin hankintaosaamista. Kyselytutkimuksessa selviää, että hankintojen perusasiat hoituvat hyvin ja hankinta-ammattilaisilla on kykyä mukautua muutostarpeisiin. Kehityskohteita olivat innovaatioiden edistäminen ja toimittajamarkkinoiden kehittäminen. Toimittajamarkkinoiden kehittämiseen tulisi julkisella sektorilla kiinnittää enemmän huomiota jatkossa. Kehittämällä toimittajamarkkinoita voitaisiin parantaa julkisten hankintojen tuotteiden ja palveluiden arvoa eri sidosryhmille. Kyselytutkimuksesta selviää, että osa vastaajista jätti kokonaan vastaamatta toimittajayhteistyötä ja -suhteita koskeviin kysymyksiin. Aihe on ollut vaikea, sillä hankinta-asiantuntijoilla ei aina ole suoraa kontaktia toimittajiin. (Jääskeläinen, Lintukangas & Karttunen 2023.)

Toimittajasuhteita rakennetaan ja ylläpidetään varovaisesti etenkin silloin, kun virallista sopimusta ei ole voimassa. Tilaajat ja toimittajat kohtaavat harvoin yhteisissä tilaisuuksissa, joka voi osittain hidastaa toimittajamarkkinoiden kehittämistä. Pieniltä toimijoilta ostetaan harvoin, eikä heidän välistänsä verkostoitumistaan juuri edistetä. Toimittajamarkkinoihin liittyvän tiedon etsimistä ja hyödyntämistä voisi tehdä nykyistä systemaattisemmin. Monet toimittajat toimivat julkisen organisaation yhteistyökumppaneina useilla sopimuskausilla, joten luontevan sosiaalisen suhteen rakentaminen on luonnollista. Varovaisuus toimittajasuhteissa on perusteltua, mutta sen ei pitäisi estää toimittajamarkkinoiden yhteistyön ja luottamuksen rakentumista sopimuskausien aikana. (Jääskeläinen ym. 2023.)

7 HANKINTOJEN JAOTTELU

Hankintoja voidaan jaotella eri ryhmiin, joka helpottaa hankintatoiminnan seuraamista. Jaottelusta nähdään mitä yritykset pääsääntöisesti hankkivat. Kuvio 6 kuvaa yritysten erilaisia hankintoja.



KUVIO 6. Erilaiset hankinnat (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 55.)

Raaka-aineet ovat tuotantoprosessin tarvittavia valmistusaineita (esim. teräs, kupari, hiili, vilja, soija ja kahvi). Tuotannon tarveaineet ovat yrityksen valmistusprosesseissa käytettäviä materiaaleja, joita ei liitetä yrityksessä valmistettaviin tuotteisiin (esim. voiteluöljyt, erilaiset käsittelyaineet ja teollisuuskaasut). Puolivalmisteet ovat käyneet läpi yhden tai useamman tuotantovaiheen. Tuotteita (esim. teräslevyt ja muovipäällysteet) työstetään myöhemmissä tuotantovaiheissa lisää, minkä jälkeen ne liitetään lopulliseen tuotteeseen. Komponentit ovat tuotantovalmisteisia tuotteita, jotka kokoonpanovaiheessa liitetään lopputuotteeseen (esim. lamput, sylinterit ja muut moottoriosat, elektroniset osat ja voimansiirtojärjestelmät). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 55.)

Valmistustuotteilla sekä kauppa- ja välitystavaroilla tarkoitetaan kaikkia lopputuotteita, jotka hankitaan myytäväksi joko sellaisenaan tai liitettynä toiseen tuotteeseen (esim. autoradiot ja -stereot autoihin, paikannusjärjestelmät sekä tulostimet). Investointihankinnat ja pääomahyödykkeet ovat suuria hankintoja, joiden arvo laskee ajan kuluessa (esim. rakennukset, kiinteistöt, tuotannon koneet, tietokoneet, autot ja työkoneet). Kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeita ovat tuotteet, joita tarvitaan yrityksen tuotannollisen toiminnan ylläpitämiseen. Nimityksiä näille ovat myös epäsuorat hankinnat, kulutustarvikehankinnat ja MRO-hankinnat (maintenance, repair and operating materials). Palvelut ovat kolmannen osapuolen tuottamia toimintoja ja liiketoimintaprosessien osia (esim. suunnittelu, osakokoonpanotyö, konsultointi ja asiantuntijapalvelut sekä siivous). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 55.)

Huomionarvoinen asia yrityksen hankintoja tarkasteltaessa on se, kuinka moninaisia ovat yritysten tarpeet, ratkaisut ja toimintatavat. Hankinnat on jaoteltu viiteen pääryhmään ja jaottelu on osoittautunut hyvin toimivaksi. Jaottelu helpottaa hahmottamaan parhaat menetelmät ja työkalut eri hankintojen hoitamiseen. Hankintojen viisi pääryhmää ovat: toistuvat tuotannon hankinnat, projektityyppisen tuotannon hankinnat, investoinnit, epäsuorat hankinnat ja välitettävät kauppatavarat. Jaottelu liittyy ainoastaan yritysten sisäisiin tarpeisiin, eikä ota huomioon tavaroiden, palveluiden tai ulkopuolisten resurssien toimittajamarkkinoita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 60.)

Toistuvan tuotannon hankinnat ovat päivittäisiä tuotannossa kuluvia materiaaleja. Nämä ovat tärkeitä hankintoja tuotannon jatkuvuuden kannalta. Tuotantoprosessin kannalta on olennaista, että materiaaleja ja komponentteja on saatavilla jatkuvasti. Tuotantolinjan pysähtyminen materiaalin tai komponentin takia hidastaa koko tuotantoprosessia. Pääoman sitoutuminen keskeneräiseen tuotantoon tai varastoihin on yrityksille iso kustannustekijä. Tärkeää on tavara- ja tietovirtojen ennustettavuus ja huolellinen hallinta, joka auttaa optimoimaan kustannustehokkuutta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 60.)

Projektityyppisille tuotannon hankinnoille yleistä on se, että sisältö on muuttuva eri projekteissa. Projektien sijainnit vaihtelevat eri puolilla maailmaa, jolloin toimittajamarkkinatkin ovat vaihtelevia. Projektihankintojen haasteena on yleensä kiireelliset aikataulut, jotka edellyttävät tarkkaa ennakkosuunnittelua, tehokkaita neuvotteluprosesseja sekä nopeaa hankintojen toteuttamista. Aikataulu ja resurssit pakkavat usein nopeisiin ratkaisuihin, jotka eivät aina ole optimaalisimpia. Hyvälle projektiliiketoiminnalle on ominaista, että yksittäisissä projekteissa kertyvää osaamista ja tietoa toimittajamarkkinoista ja toimittajista hallitaan tulevaisuudessa järjestelmällisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 60.)

Investoinneissa on haasteena usein se, että niitä toteutetaan projektimaisesti ilman hankinnan ammattilaisia ja kontaktia muuhun hankintaorganisaatioon. Riskinä tällöin on se, että osaamista jää hyödyntämättä. Investointihankinnat noudattavat samaa logiikkaa kuin muutkin hankinnat. Hankintojen kerta-luonteisuus ja laajuus ovat piirteitä, jotka vaikuttavat optimaaliseen käsittelyyn. Muista epäsuorista hankinnoista investointihankinnat eroavat suuruudellaan ja näkyvyydellään kirjanpidossa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 61.)

Epäsuorat hankinnat ovat niitä hankintoja, jotka eivät vaikuta yrityksen lopputuotteeseen tai palveluun. Epäsuoria hankintoja ovat käyttötavarahankinnat ja palvelut, joita toiminta edellyttää. Muita nimityksiä ovat muun muassa: ei-tuotannolliset hankinnat tai tuotantoon liittymättömät hankinnat (non product related, NPR). Epäsuorat hankinnat ovat useimmissa yrityksissä edelleen hajanaisesti hallittu, johtamaton alue. Yleistä on laaja määrä erilaisia hankintoja, jotka kiinnostavat eri käyttäjiä eri osissa yritystä. Hankinnat toteutetaan usein käyttäjien mukaan, ilman hankintojen ammattilaista tai muuta koordinaatiota. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 62.)

Välitettävät kauppavarat eroavat logiikaltaan muista hankintojen ryhmistä. Välitettävän kauppavarain hankinnasta on kyse silloin, kun tuotannollinen yritys täyttää omaa tuote- ja palveluvalikoimaansa toimittajien tarjoamilla mahdollisuuksilla ja tarjoaa asiakkailleen mahdollisimman käyttövalmiita ”avaimet käteen” ratkaisuja. Kaikilla viiteen pääryhmään kuuluvalla hankinnoilla on eroavaisuuksia, mutta myös paljon yhteistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 65–66.)

8 TAVOITTEET HANKINTATOIMINNASSA

Hankintatoiminnan yksi keskeisimmistä kysymyksistä on ”Mikä kannattaa ostaa, mikä tehdä itse?”. Tämä kysymys on myös suoraan verrannollinen ulkoistamisen merkitykseen yrityksessä. Yritys saattaa pohtia esimerkiksi hissien ostamista. Yritys voi haluta hissien lisäksi kulunvalvontajärjestelmän. Hankintayksiön täytyy arvioida toimittajia kokonaishankinnan ja kokonaistarpeen mukaan. Hissitoimittaja saattaa tarjota integroinnin kulunvalvontajärjestelmään osana hissien toimitusta. Onko hissitoimittaja ostanut kulunvalvontajärjestelmän ulkopuolelta ja tarjoaa ostajalle sitä osana hissiä? Olisiko ostavalla yrityksellä mahdollisuus hankkia tai suunnitella kulunvalvontajärjestelmä itse? Yrityksen on tiedettävä tarpeet ja määriteltävä ne. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 87.)

8.1 Asiakkaan tarpeen määrittely

Asiakaskohtaiset projektit määritellään asiakkaan kanssa, mutta standardituotteiden kanssa muutaman esimerkkiasiakkaan kanssa. Kuluttajatuotteissa yrityksen hankintayksikkö muodostaa kuvan kuluttajatutkimuksista. Tarveanalyysi sisältää tutkimusta myös asiakkaan asiakkaiden tarpeista, jos niitä ei muodosteta asiakkaan markkinointiprofiilin kautta. Tämä kartoittaa toimittajakenttää sekä muokkaa yrityksen asiakkaiden vaatimukset kriteereiksi. Tarpeet määritellään siten, että selvitetään, mitä teknisiä ominaisuuksia tuotteelta odotetaan ja mitä palvelua tuotteeseen ja sen toimittamiseen halutaan liittyvän. Palveluihin liittyvät esimerkiksi projektinhoito, piirustukset ja tekniset käsikirjat, käyttöönoton helppous ja koulutus, toimituksen luotettavuus ajan ja sisällön suhteen. (Koskinen ym. 1995, 87–88.)

8.2 Toimittajan laadun määrittely

Tuotteen hinta on lähtökohtaisesti merkittävin asia koko arvoketjussa, mutta itse tuotteen hinnan lisäksi yrityksen täytyy ottaa huomioon koko ketjussa aiheutuvat kokonaiskustannukset. Yleistä on, että asiakkaat edellyttävät toimittajiltaan laatustandardeja. ISO 9000 -laatustandardia yleisesti hyödynnetään, jotta otetaan teknisen virheettömyyden lisäksi kantaa myös toiminnallisiin ja suunnittelua koskeviin kysymyksiin. Yritykset, joilla on ISO 9000 -laatustandardi käytössä, kohdistavat ostonsa usein ainoastaan hyväksytyihin toimittajiin. Yrityksen laatujärjestelmän avulla laatu saadaan toteutettua aina

samalla tavalla. Tämä ei kuitenkaan takaa sitä, että sertifioitu yritys tuottaisi hyvää laatua. Asiakastyytyväisyyteen perustuvat mittaukset antavat parempaa dataa laadusta ja tuloksista. (Koskinen ym. 1995, 90.)

8.3 Päätöksenteko hankintatoiminnassa

Osta vai valmista kysymysasettelu tulee vastaan päätöksenteossa eli hankkiiko yritys tuotteensa toiselta toimijalta vai valmistaako itse. Tätä päätöksentekoa joudutaan käyttämään kolmessa eri tapauksessa: uutuustuotteen tuotantostrategiaa suunniteltaessa, olemassa olevan tuotteen osakokoonpano teetetään toimittajalla tai kun toimittajalla teetetty osakokoonpano valmistetaan itse. Päätöksiä ovat: pitkänajan strateginen päätös (ostetaanko uusi tuote, valmistetaanko uusi tuote), strategistaktiset kysymykset (ostetaanko osakokoonpanot/nimikkeet, valmistetaanko osakokoonpanot/nimikkeet) ja taktisoperatiiviset kysymykset (ostetaanko komponentit/nimikkeet, valmistetaanko komponentit/nimikkeet). Alihankkijalla on yleensä erityisosaamista, jolla osan tai komponentin pystyy tekemään edullisemmin. Osaamisen tai tuotantolaitteiston investoiminen vaatii yritykseltä paljon resursseja, mikä ei olisi kannattavaa. Yrityksessä kapasiteetin tarve saattaa olla hetkellistä ja alihankkijalla voi olla useita asiakkaita, joiden tarpeet eivät sijoitu samaan aikaan. Tässä tapauksessa paras vaihtoehto on ulkoistaminen, koska materiaaliin erityisosaaminen on alihankkijalla. (Koskinen ym. 1995, 93–94.)

8.4 Standardointi

Standardointi on tärkeä menetelmä yrityksen kustannustehokkaassa hankintatoiminnassa. Standardointi vähentää kustannuksia monilla eri tavoilla. Yritys voi hankkia lukumääräisesti harvempia materiaaleja, mikä alentaa kustannuksia ostossa, vastaanotossa ja tarkastuksessa. Usein myös hankintahinnat pienenevät standardoiduissa materiaaleissa. Standardit voidaan jakaa kolmeen: kansainväliset, kansalliset ja yrityskohtaiset. Potentiaaliset säästöt kasvavat mitä tarkemmalle tasolle ja mitä harvempiin materiaaleihin standardeissa päästään. Standardoinnin huono puoli on oikeaan tarpeeseen suunnitteleminen. Esimerkiksi suurikokoisiin yksittäisvalmisteisiin riittää, että niitä suunnitellaan juuri oikeaan yrityksen asettamaan tarpeeseen, koska standardikokoisiakaan ei normaalisti pidetä valmistusohjelmassa. (Koskinen ym. 1995, 94–95.)

9 TOIMITUSKETJU

Työntöohjattu tuotantoketju on vuosikymmenien aikana muokkautunut imuohjatuksi palveluketjuksi. Toimitusketju käsitteenä on muotoutunut arvoketjuksi, koska ketjun toiminnot haluttiin nähdä lisäarvona eikä pelkästään operatiivisten kustannusten kautta. Termit toimitusverkosto ja arverketo ovat tulleet 1990-luvun lopulla ja verkosto käsitteenä tarkoittaa sitä, että liiketoimintaympäristön eri toimijoiden tavat toimia vaikuttaa toinen toisiinsa eri tavoilla. Toimitusketjun johtamiseen vaikuttavat muun muassa yrityksen liiketoimintaympäristö, kilpailutilanne markkinalla ja toimitusketjun rakenne. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 340.)

9.1 Toimittajaverkosto

Toimittajaverkosto koostuu yksittäisistä asiakkaista ja toimittajista, joiden väliset suhteet ovat kaikki hyvin erilaisia. Nykyään moderni toimittajaverkosto nähdään usein hyvänä ja terveenä toimittajien yhteisönä, jossa kaikki tekevät yhteistyötä ja kehittävät tulevaisuutta yhdessä. Todellisuus toimittajaverkostosta on kuitenkin eri, koska verkosto ei aina ole kiinteä ja useimmiten jokainen verkoston jäsen näkee oman asemansa verkostossa eri tavalla. Verkostoon voi vaikuttaa ja sitä voi ohjata, mutta sitä ei varsinaisesti voi johtaa muulloin kuin poikkeustilanteissa. Näitä merkittäviä poikkeustilanteita ovat suuret globaalit yritykset, esimerkiksi Apple, Nokia, Nike ja Toyota. Näiden yritysten ympärilleen kokoamat toimittajaverkostot ja niiden jäsenet ovat vahvasti sidoksissa yritysten menestyksestä ja tulevaisuudesta. Yritykset ovat globaalisti niin suuria ja suosittuja toimijoita, että toimittajien on järkevää olla mukana verkostossa ja kehittää tulevaisuuteen tähtääviä uudistuksia sekä yksin toimittajana että yhteistyössä muiden toimittajien kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 340–341.)

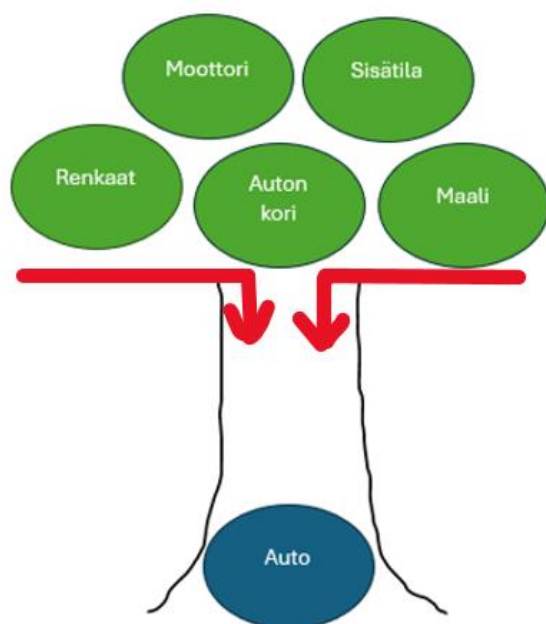
9.2 Toimitusketjun rakenteet

Autoteollisuus on hyvä esimerkki toimitusketjun hallinnan edelläkävijänä. Suuret tuotemäärät arvokkaita komponentteja merkitsevät suurta taloudellista arvoa. Autoteollisuudessa liiketoiminnan kynnys on matala, toimittajia on alalla paljon ja niiden kilpailu keskenään laajaa. Toimialojen mukaan toimitusketjujen rakenteet ovat hyvinkin erilaisia, ja niillä on merkittäviä vaikutuksia yrityksen hankintatoimeen. Toimitusketjuissa voidaan käyttää kirjaimia. Kirjaimet hahmottavat yrityksen toimitusketjua ja

sen sisältävää toimintaa. Esimerkiksi kuparivalssaamoja kuvaa A-kirjain. Yritys ostaa vain yhtä raaka-ainetta, tankokuparia ja jalostaa sitä hyvin moninaisiksi langoiksi, nauhoiksi ja sauvoiksi. Samanlainen toimitusketju on tyypillinen useimmille raaka-aineiden ensijalostajille. I-ketju kuvaa yrityksen toimitusketjun rakenteellista versiota, jossa tuote menee yhdelle asiakasryhmälle jatkojalostukseen. Näiden mallien hankinnan taloudellinen merkitys on suuri, koska yhden raaka-aineen hankinta ja resurssit määrittelevät koko yrityksen liiketoiminnan. Toimittajat ovat näissä malleissa todella tärkeitä, koska niitä on vähän. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 343.)

Teollisuuden alojen tuotantoketju muistuttaa Y-kirjainta tai monihaaraista puuta. Esimerkiksi autoteollisuudessa tarvitaan monenlaisia eri komponentteja, osia ja osakokonaisuuksia, jotka koostavat yhden monimutkaisen lopputuotteen. Y-mallisissa toimitusketjuissa ostoskaala on hyvin laaja ja niiden rahamääräinen arvo ja merkitys yksikön omalle toiminnalle vaihtelevat suuresti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 343–344.)

Useat teollisten yritysten hankintatoiminnan haasteet liittyvätkin tähän suureen ostoskaalaan ja toimittajien erilaisuuteen. Projektikohtaisia ja usein rakennusteollisuuden toimitusketjuja voisi kuvailla kirjaimella V, koska toimitusketju päättyy projektin päättymiseen. Asiakkaiden toiveiden ja räätälöityjen ratkaisujen takia Y-malli on vähenemässä. Tämä ohjaa toimitusketjun X-mallin suuntaan. Kun toimittajia ja asiakkaita on hyvin paljon, voi toimitusketjua kuvailla X-kirjaimella. Yritykset muodostavat lukuisia yhteyksiä tavara- ja palveluvirroille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 343–344.)



KUVIO 7. Monihaarainen puu kuvastaa toimitusketjua autoteollisuudessa.

10 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia hankintatoimintaa ja syventää osaamistani hankintatoimintaa kohtaan. Työn tekeminen oli mielenkiintoista ja opettavaista. Haasteita työssä aiheutti osittain aikatauluttaminen haastattelulomakkeiden kanssa ja työn aiheen rajaaminen. Kokonaisuus kuitenkin syntyi hiljalleen kappale kerrallaan. Haastattelulomake sisältää hankintatoimintaan liittyviä kysymyksiä, joiden perusteella voidaan arvioida, miten hankintatoimintaa yrityksessä toteutetaan. Tämän teorian hyödyntäminen käytäntöön teki työstä mielenkiintoista. Tässä yhteenveto-osiossa käydään yrityksen antamia vastauksia läpi. Yritys on muoviteollisuuden erikoistunut ja hyödyntää tuotannossaan laajasti automaatiota. Yrityksen nimi on salattu heidän toiveestaan.

10.1 Tutkittava yritys

Haastateltavassa yrityksessä hankintatoimintaa hoidetaan hankintapäällikön ja kahden operatiivisen ostajan voimin. Toinen ostajista ostaa suorat materiaalit ja toinen epäsuorat materiaalit sekä vastaa myös alihankinnasta ostetuista palveluista. Yrityksen hankintastrategia seuraa yrityksen visiota ja noudattaa yrityksen kestävä kehityksen suuntaviivoja. Yritys valitsee toimittajat ominaisuuksien mukaan: taloudellinen kannattavuus, standardeihin perustuva toiminta sekä ESG-aspekti huomioiden. Yritys noudattaa hankintaprosesseissa keskitettyä tapaa.

Strategiset ja operatiiviset hankinnat eroavat yrityksessä siten, että strategiset hankinnat käsitellään investointiehdotusten kautta ja operatiiviset hankinnat budjetoidaan ja suoritetaan päivittäisenä ostotoimintana. Toimittajasuhteita pidetään yllä säännöllisillä vuosi-, kvartaali- tai kuukausipalavereilla. Toimittajia arvioidaan mm. kuukausittain OTD-mittauksella (On-time-delivery, käytetään arvioidessa yrityksen tuotannon ja toimitusketjun tehokkuutta) (Sungplastic 2025). Toimittajia arvioidaan myös kirjattujen virhemäärien seuraamisella. Isoimmille toimittajille on annettu yrityksen laatima itsearviointimittari, joita toimittajat täyttävät kykyjensä mukaan.

Yritys pyrkii varmistamaan vähintään kaksi toimittajaa tärkeille komponenteille ja keskeisille raaka-aineille. Yritys hyödyntää digitalisaatiota tuotannonohjausjärjestelmällä, josta yritys saa tilaustarveim-

pulssin. Mittareita hyödynnetään toimittajien suorituskyvyn arviointiin: kokonaiskustannukset ja vertailut edelliseen toteumakauteen. Hankintatoimintaa yrityksessä arvioidaan esihenkilön ja alaisen välisissä keskusteluissa käytävien keskustelujen sekä osaamisarviointien perusteella.

Hankintatoiminnan tavoitteita pitkällä aikavälillä seurataan yrityksessä vuosikustannuskehityksellä. Ostokustannuskehitystä pyritään pitämään yrityksessä pienempänä kuin inflaatio on. Suurimmat haasteet yrityksen hankintatoiminnassa ovat lainsäädännön asettamat vaatimukset, jotka hajauttavat työpanosta ohi perushankintatoimesta, eli aikaa kuluu vaativien raporttien täyttämiseen. Talousvaiheluiden ennakoimattomuus on myös yksi haaste. Yritys näkee tulevaisuuden hankintatoiminnan kanssa sisältävän ostotoiminnan kasvua sekä sen automatisointia. Lakisääteisten ja vapaaehtoisten raportointien lisääntyminen ja niihin valmistautuminen ovat myös osa tulevaisuutta.

10.2 Pohdinta

Hankintastrategian säätely on selkeää yrityksessä, joka tuo hankintayksikölle selkeät tavoitteet ja työnkuvat. Hankintayksikkö on henkilöstöltään pieni ja helposti johdettavissa. Keskitettyä hankintastrategiaa on mahdollista johtaa helposti sen tiiviiden vuoksi. Keskitetty hankintastrategia on myös kustannustehokas ja hyvä pienelle hankintayksikölle. Keskitettyä mallia käyn tarkemmin läpi sivulla 5. Yritys hallitsee toimittajia hyvin (toimittajavalinnat, toimittaja-arvioinnit, toimittajasuhteiden ylläpito), mikä on erittäin tärkeää hyvälle ja järkevälle hankintatoiminnalle. Kehitysideana olisi toimittajasuhteiden hallintajärjestelmä esim. SRM. Yritys mainitsee myös ostotoiminnan automatisoinnin kehittyvän tulevaisuudessa, joka olisi myös kehitysideana.

Automatisointia voisi tulevaisuudessa hyödyntää suorien ostojen hoitamiseen, kuten komponentteihin ja raaka-aineisiin. Tärkeää on kuitenkin se, että toimittajia arvioidaan tarpeeksi usein ja toimittajien valinta on tarpeeksi kriittistä, jotta laatu pysyy tasaisena. Yritys varmistaa keskeisille raaka-aineille vähintään kaksi toimittajaa, mikä on hyvää riskienhallintaa. Yrityksessä hankintatoiminnan suorituskyvyn mittareina ovat toimittajien suorituskyvyn arviointi ja hankintatoimen suorituskyvyn arviointi. Molemmat tärkeitä mittareita toimivan hankintatoiminnan toteuttamiselle.

LÄHTEET

- Aminoff, A., Hyppönen, R. & Pajunen-Muhonen, H. 2002. *Hankintoimen seuranta ja mittaaminen. Kysyntä ja tarjontaverkoston hallinnan kehittäminen osto- ja hankintatoiminnan näkökulmasta*. Tutkimusraportti nro. TAU B024. Espoo: VTT tuotteet ja tuotanto. Saatavissa: https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2002/TAU_B024.pdf. Viitattu 15.10.2024.
- Bailey P., Farmer D., Jessop D., Jones D., (1998). *Purchasing Principle s& Management*. Financial Times, Pitman Publishing 1998, UK. 406 s. Viitattu 26.4.2025.
- Haapio, S. 2021. *Hankinta hajautettuna, keskitettynä, hybridinä vaiko agilena?* Strategia, vieraskynä. Saatavissa: <https://y-hankinta.fi/hankinta-hajautettu-keskitetty/>. Viitattu 10.10.2024.
- Hankintakeino. 2024. *Hankintojen johtamisen mallit*. Saatavissa: <https://www.hankintakeino.fi/fi/hankintojen-johtaminen-ja-kehittaminen-tietopaketti/hankintojen-johtamisen-mallit>. Viitattu 20.10.2024.
- Heino, H. 2019. *Taloushallintopalveluiden ulkoistaminen – milloin se kannattaa ja miten se onnistuu?* Saatavissa: <https://koulutus.almainights.fi/blogi/muu/taloushallintopalveluiden-ulkoistaminen/>. Viitattu 13.11.2024.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. *Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 5., tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Jääskeläinen, A., Lintukangas K. & Karttunen, E. 2023. *Toimittajayhteistyöllä kohti innovaatioita*. Vieraskynä. Saatavissa: <https://www.hankinnat.fi/blogi/2023/toimittajayhteistyolla-kohti-innovaatioita>. Viitattu 15.11.2024.
- Kivistö, T., Koskinen A., Lankinen M., Sakki, J. & Vepsäläinen A.P.J. 1995. *Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä*. Juva: WSOY:n graafiset laitokset. Viitattu 3.2.2025.
- Kuikka, E-P. 2023. *Pidetään meteliä hankinnoista*. Vieraskynä. Saatavissa: <https://www.hankinnat.fi/blogi/2023/pidetaan-metelia-hankinnoista>. Viitattu 13.11.2024.
- Logistiikan maailma. 2024a. Reijo Rautauoman säätiö. *Hankintatoimi ja ostotoiminta*. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/>. Viitattu 5.10.2024.
- Logistiikan maailma. 2024b. Reijo Rautauoman säätiö. *Strateginen hankintatoimi*. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/julkiset-hankinnat/strateginen-hankintatoimi/>. Viitattu 6.10.2024.
- Rantanen, T. 2022. *Pareton periaate eli 80/20-sääntö*. Saatavissa: <https://parempimina.fi/artikkelit/pareton-periaate-eli-8020-saanto>. Viitattu 7.11.2024.
- Rumpu, A. 2021. *Säästääkö ulkoistaminen yrityksessä?* Saatavissa: <https://netvisor.fi/blog/saastaako-ulkoistaminen-yrityksessa/>. Viitattu 26.4.2025.
- Saari, M. 2021. *Hankintojen mittarointi. Onko määrällä väliä?* Saatavissa: <https://y-hankinta.fi/hankintojen-mittarointi/>. Viitattu 13.11.2024.

Sungplastic. *Tarkka täsmällisyys: toimitus oikea-aikaisesti (OTD)*. 2025. Saatavissa: <https://sungplastic.com/fi/on-time-delivery/>. Viitattu 29.4.2025.

Tanner, M. 2019. *Kohti strategista hankintaa*. Blogiteksti. Saatavissa: <https://www.itewiki.fi/p/kohti-strategista-hankintaa-miksi-strategisen-hankinnan-kyvykkyyksien-kasvattaminen-on-tarkeaa-julkisella-sektorilla-kuinka-siihen-siirrytaan>. Viitattu 11.10.2024.