

# HANKINTAPROSESSI

Toimittajavalinta

Sampo Kvist

Opinnäytetyö  
Tekniikan ja liikenteen ala  
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma  
Insinööri (YAMK)

2016

Tekniikka ja liikenteen ala  
Teknologiaosaamisen johtaminen  
Insinööri (YAMK)

---

<b>Tekijä</b>	Sampo Kvist	Vuosi	2016
<b>Ohjaaja</b>	FT Soili Mäkimurto-Koivumaa		
<b>Toimeksiantaja</b>	Kerko Group Oy		
<b>Työn nimi</b>	Hankintaprosessi. Toimittajavalinta		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	83 + 6		

---

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Kerko Group Oy. Tutkimustyö tehtiin konsernin Suomen yksiköiden hankintatoimintoihin, joissa oli käytössä erilaiset hankintatavat, mutta ei yhtenäistä ja järjestelmällistä hankintaprosessia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa toimeksiantajan tarpeisiin soveltuva hankintaprosessi. Hankintaprosessin tuli olla selkeä ja käytännöllinen, kaikenkokoisille toimittajille soveltuva ja mallinnettavissa toimeksiantajan kaikkiin yrityksiin. Tavoitteena oli myös tutkia hankintatoimen merkitystä yrityksen toiminnoille ja tulokselle. Lisäksi haluttiin visioida hankintatoimen tulevaisuuden näkymiä ja tarpeita.

Opinnäytetyön tekemiseen käytettiin laadullista tutkimusta ja konstruktivistista tutkimusotetta. Työn teoriaosassa selvitettiin hankintatoimen roolia yritykselle, tutkittiin strategian merkitystä hankintatoimessa ja visioitiin hankintatoimen tulevaisuutta. Teoriatutkimusta täydennettiin toimeksiantajan viiden ostajan puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla.

Opinnäytetyön lopputuloksena valmistui hankintaprosessi, joka haastattelujen tulosten perusteella oli hyvin onnistunut. Kuusivaiheista hankintaprosessia pidettiin juuri toimeksiantajan tarpeisiin sopivana.

Tutkimuksessa havaittiin hankintatoimen suuri merkitys yrityksen liiketoiminnalle, jopa 80 % liikevaihdosta muodostui hankinnoista. Tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa vaaditaan uusia, innovatiivisia ratkaisuja hankintatoimen kehittämiseen ja toimitusketjujen tehostamiseen.

Asiasanat

hankintatoiminta, mallintaminen, prosessi, strategia.

Technology and Natural Resources  
Technology Competence Management  
Master Of Engineer (M.Eng)

---

<b>Author</b>	Sampo Kvist	Year	2016
<b>Supervisor</b>	Soili Mäkimurto-Koivumaa, Ph. D		
<b>Commissioned by</b>	Kerko Group Oy		
<b>Subject of thesis</b>	Procurement Process. Supplier Selection		
<b>Number of pages</b>	83 + 6		

---

The client of this thesis is Kerko Group Oy. The research deal with for the procurement activities of the Group's units in Finland, where various procurement methods are used.

The objective of this thesis was to model a suitable procurement process for the client's needs. The procurement process had to be clear and practical, suitable for all sizes of suppliers and could be modeled in all client's companies. The objective was also to investigate the importance of procurement for the company's operations and financial results. The target was also to envision sourcing prospects and needs in the future.

This thesis is based on a qualitative research and constructive research approach. The theory section of this work examines the role of procurement for the group, studies the importance of the strategy of purchasing and envisions of the future procurement functions. The theory of the research was completed with the half-structured theme interviews of five client buyers.

The result of this thesis was completed in the procurement process, which was very successful based on the results of the interviews. The six-step procurement process was considered to meet the needs of the client.

It was found in the research that the procurement process plays a major part in the company's operations, up to 80 % of turnover consisted of purchases. According to the research new innovative solutions for the development of procurement and supply chain efficiency are needed in the future.

Key words                      procurement, modeling, process, strategy.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	AIHEEN ESITTELY.....	1
1.2	TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	2
1.3	OPINNÄYTETYÖN ETENEMINEN .....	2
1.4	KERKO GROUP OY .....	4
<b>2</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	<b>5</b>
2.1	LAADULLINEN TUTKIMUS .....	5
2.2	KONSTRUKTIIVINEN TUTKIMUSOTE.....	6
2.3	AINEISTONKERUUMENETELMÄ .....	8
2.3.1	<i>Havainnointi</i> .....	9
2.3.2	<i>Haastattelu</i> .....	9
<b>3</b>	<b>HANKINTATOIMI</b> .....	<b>11</b>
3.1	HANKINTATOIMEN ROOLI .....	11
3.2	HANKINTATOIMEN TEHTÄVÄ.....	11
3.2.1	<i>Ostajan tehtävä ja vaatimukset</i> .....	13
3.2.2	<i>Ostopäällikön tehtävät ja vaatimukset</i> .....	13
3.3	HANKINTAOSAAMISEN TALOUDELLINEN MERKITYS.....	14
3.4	HANKINTAHINTA JA KOKONAISKUSTANNUS .....	16
3.5	REAKTIIVINEN JA PROAKTIIVINEN HANKINTA .....	19
3.6	HANKINTOJEN ANALYSOINTITAVAT .....	21
3.7	HANKINTOJEN MITTARIT .....	24
3.8	HANKINTAPROSESSI .....	29
<b>4</b>	<b>STRATEGIA JA TOIMITTAJAT</b> .....	<b>31</b>
4.1	HANKINTATOIMEN STRATEGIA.....	31
4.1.1	<i>Toimittajien etsintä</i> .....	33
4.1.2	<i>Toimittajamarkkinoiden tuntemus ja hyödyntäminen</i> .....	34
4.1.3	<i>Hankintojen keskittäminen vai hajauttaminen</i> .....	35
4.1.4	<i>Hankintojen luokittelu</i> .....	36
4.2	TOIMITTAJAN VALINTA.....	37
4.2.1	<i>Riskit ja niihin varautuminen</i> .....	38
4.2.2	<i>Kilpailutus</i> .....	40
4.2.3	<i>Sopimushallinta</i> .....	41
4.2.4	<i>Toimittajahallinta</i> .....	43
<b>5</b>	<b>HANKINTATOIMEN KEHITYS JA TULEVAISUUDEN HAASTEET</b> .....	<b>47</b>
5.1	TALOUDEN GLOBALISOITUMINEN.....	47
5.2	TIETOJÄRJESTELMIEN KEHITYS JA LÄPINÄKYVYYDEN LISÄÄNTYMINEN.....	47
5.3	MONIPUOLINEN YHTEISTYÖ JA MERKITTÄVYYS KASVAVAT .....	47
5.4	RISKIT, ASIAKKAIDEN VAATIMUKSET JA SOSIAALINEN VASTUU .....	48
5.5	Uudet INNOVAATIOIT.....	48
5.6	HANKINTATOIMINTA 2025.....	50
5.7	HANKINTATOIMINTA JA LEAN-AJATTELU .....	51
5.8	HANKINTATOIMI JA ISO 9001:2015 .....	54
<b>6</b>	<b>HENKILÖHAASTATTELUT</b> .....	<b>56</b>
6.1	HAASTATTELUN TAVOITE.....	56
6.2	HAASTATTELUTAVAT HENKILÖT JA TILANNE .....	56
6.3	HAASTATTELUIJEN TULOKSET .....	57
6.4	HAASTATTELUIJEN HAVAINNOINNIN TULOKSET .....	61

<b>7 HANKINTAPROSESSI.....</b>	<b>63</b>
<b>7.1 HANKINTAPROSESSIN KUVAUS.....</b>	<b>63</b>
<b>7.2 VALMISTELU.....</b>	<b>64</b>
<b>7.3 TOIMITTAJAN ETSINTÄ.....</b>	<b>65</b>
<b>7.4 TOIMITTAJAN ARVIOINTI.....</b>	<b>66</b>
<b>7.5 KILPAILUTTAMINEN.....</b>	<b>67</b>
<b>7.6 SOPIMUSHALLINTA.....</b>	<b>67</b>
<b>7.7 TOIMITTAJAHALLINTA.....</b>	<b>68</b>
<b>8 KÄYTÄNNÖN ESIMERKKI TOIMITTAJAVAIHDOKSESTA .....</b>	<b>70</b>
<b>8.1 KAUKALOTOIMITTAJAN VAIHTO .....</b>	<b>70</b>
<b>8.2 TOTEUTUNUT HANKINTATAPA .....</b>	<b>70</b>
<b>8.3 EROAVAISUUDET HANKINTAPROSESSIIN .....</b>	<b>71</b>
<b>9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....</b>	<b>75</b>
<b>9.1 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA PÄÄTELMÄT.....</b>	<b>75</b>
<b>9.2 TUTKIMUKSEN KEHITYSEHDOTUKSET .....</b>	<b>77</b>
<b>9.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....</b>	<b>77</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>79</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>83</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen esittely

Opinnäytetyön aihe Hankintataprosessi – toimittajavalinta lähti liikkeelle työelämän todellisesta tarpeesta. Työnantajallani Kerko Groupilla on havaittu hankintatoimen suuri merkitys yrityksen strategisena tekijänä. Tämä on johtanut siihen, että hankintatoimen prosesseja on lähdetty kehittämään järjestelmällisesti eteenpäin. Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistyön tavoite on muodostaa Kerko Groupille hankintaprosessi, johon sisältyy merkittävänä tekijänä toimittajan valinta.

Toimittajavalinnoilla ja hankintapäätöksillä on suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen, sillä valmistavan yrityksen liikevaihdosta jopa 80 % on erilaisia ostoja toimittajilta. Yrityksen kilpailukyky on riippuvainen koko toimitusketjun kilpailukykyvyydestä. Enää ei riitä, että oma toiminta on kunnossa vaan on pidettävä huolta myös toimittajista ja toimittajaverkostoista. Kehittyvissä ja menestyvissä yrityksissä on hankintatoiminta otettu yrityksen strategiseksi avaintekijäksi, jossa johto on aktiivisesti mukana. Vanha sanonta *”Kasvu hankitaan myymällä, mutta voitto ostamalla”* pitää edelleen paikkansa.

Liiketoiminnan olosuhteet muuttuvat hyvin nopeasti. Kilpailu markkinoilla kiristyy ja kansainvälistyy, asiakkaiden vaatimukset kasvavat, halutaan erikoistuotteita, pieniä sarjakokoja, parempaa laatua, edullisempaa hintaa ja nopeampia toimitusaikoja. Hankintatoimessa tapahtuu muutoksia. Toimittajamarkkinat kasvavat ja globalisoituvat, ostomarkkinat ovat ympäri maapalloa kehittyneen logistiikan ansiosta, sähköiset järjestelmät ja digitaalitalous tehostavat ja lisäävät tiedon nopeutta ja määrää sekä uudet tekniikat ja innovaatiot mahdollistavat uusia toimintatapoja jne.

Muutos aiheuttaa suuria haasteita myös perinteiseen hankintatoimeen ja siinä tarvittaville tiedoille ja taidoille. Hankintahinnan sijasta ymmärrettävä kokonaiskustannuksia, suomen kielen lisäksi hallittavat vähintään englannin kieli, passiiv-

visen hankintatavan muututtava proaktiiviseksi hankintatavaksi, ostamisessa ymmärrettävä hankintastrategian merkitys jne. Näiden kaikkien vaikutuksesta tulevaisuuden hankintahenkilöiden tulee olla moniosaajia ja hankinnan ammattilaisia.

## 1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena mallintaa Kerko Group Oy:lle sopiva hankintaprosessi, jonka avulla saadaan valittua markkinoiden parhaat toimittajat. Prosessikaavio tulee yrityksen päivittäiseen käyttöön, joten sen tulee olla juuri yritykselle sopiva, ei monimutkainen eikä byrokraattinen vaan mahdollisimman tehokas ja käytännöllinen.

Opinnäytetyön tavoite on parantaa tietotaitoa hankintatoimessa sekä yhtenäistää konsernin Suomen yksiköissä ja hankintaorganisaatioissa ostotoimintoja. Myöhemmässä vaiheessa toimittaja hankintaprosessi on mahdollista ottaa käyttöön myös ulkomaiden yksiköiden hankintatoiminnoissa.

Kerko Group Oy on ottamassa käyttöön ISO 9000 -laatujärjestelmän. Hankintaprosessi on tavoite myös liittää osaksi hankintatoimintojen prosesseja.

Tässä opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on hankintatoimen merkitys yrityksessä?
2. Millainen pitäisi olla Kerko Groupin hankintaprosessi?

## 1.3 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyössä tutkitaan ja kehitetään hankintatoimen prosessia laadullisen tutkimuksen avulla. Konstruktiivisella tutkimusotteella muodostetaan olemassa olevasta teoriasta ja käytännön kautta hankitusta tiedosta konstruktio, joka työssä on hankintaprosessi. Tärkein aineistonkeruumenetelmä on hankinta-alan ammattilaisten haastattelut.

Hankintatoimen rooli on muuttunut operatiivisesta ostamisesta yrityksen ydintoiminnoiksi ja strategiseksi funktioksi. Hankintatoimesta vaaditaan enemmän tuloksia ja vaatimukset kasvavat, jolloin hankintahenkilöiltä vaaditaan uusia tietoja ja taitoja. Hankintojen tehokkuutta mitataan hyvin erilaisilla mittareilla. Syksyllä 2015 tuli voimaan uusi ISO 9001:2015 laatustandardi, joka tuo omat vaatimuksensa myös hankintatoimeen.

Hankintatoiminta elää jatkuvassa muutostilassa. Globalisaatio, uudet digitaaliset ratkaisut ja muut tämän päivän trendit tuovat hankintatoimeen uusia haasteita, mutta toisaalta erilaisten innovaatioiden tuonti myös hankintatoimeen tuo myös suuria mahdollisuuksia toimitusketjujen hallintaan esimerkiksi LEAN-ajattelu-  
maailman tuomisella hankinnan tehtäviin.

Henkilöhaastatteluilla haastatellaan konsernin hankintatoimen henkilöitä. Haastatteluilla halutaan haastaa tutkimuksessa tehdyn hankintaprosessin oikeellisuus ja käytännöllisyys. Lisäksi haastatteluilla haetaan lisää sisältöä prosessin vaiheisiin käytännön hankintaprosessin käyttäjiltä.

Hankintaprosessi on järjestelmällisen hankinnan työväline. Prosessin eri vaiheiden tarkoitus on löytää markkinoiden parhaat toimittajat yritykselle. Tärkeimpänä vaiheena on valmistelu, jossa spesifioidaan tarkasti haluttu tuote. Prosessi päättyy valitun toimittajan päivittäiseen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen.

Muodostettua hankintaprosessia verrataan aikaisempaan hankintatapaan esimerkkitapauksen kautta. Kerkolla vaihdettiin kaukalotoimittaja vuonna 2014, jonka toimittajavaihdosprosessia verrataan nyt muodostettuun hankintaprosessiin ja etsitään uuden ja vanhan toimintatavan eroavaisuudet.

Johtopäätöksissä ja pohdinnassa esitetään, miten opinnäytetyössä on onnistuttu. Kuinka on pystytty yhdistämään teoria ja käytäntö, tulkitsemaan haastatteluiden tuloksia ja vertailemaan esimerkkitapausta muodostettuun hankintaprosessiin verrattuna.



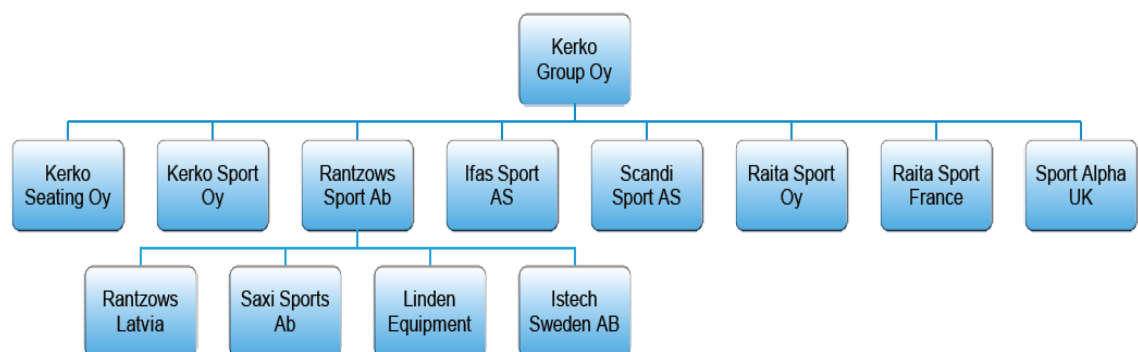
## 1.4 Kerko Group Oy

Kerko Group Oy on urheilupuolen kansainvälinen monialayritys (kuvio 1). Yhtiön toimialana on urheilualan välineiden, kalusteiden, laitteiden, tarvikkeiden ja tuotteiden suunnittelu, valmistus, asennus, tukku- ja vähittäiskauppa, maahantuonti ja vienti sekä markkinointi-, rahoitus-, hallinto-, konsultointi- ja muiden palveluiden tuottaminen alalla toimiville yrityksille. (Kerko Group 2016.)

Globaalisesti Kerko Group työllistää 180 henkilöä. Tuotannollinen toiminta keskittyy pohjoismaihin, jossa se on alansa markkinajohtaja. Tuotannollisen toiminnan lisäksi toimintaa on lähes jokaisessa Euroopan maassa sekä Aasiassa, joissa on vahva jälleenmyyjäverkosto. (Kerko Group 2016.)

Suomessa Kerko Groupilla on neljä tuotantolaitosta. Kerko Sport Oy on liikunta- paikkojen kokonaiskalustaja ja välinetoimittaja, jossa tuotantolaitokset sijaitsevat Porvoossa sekä Tampereella. Kerko Katsomot Oy valmistaa teleskooppikatso- moita, jonka tuotanto sijaitsee Forssassa. Raita Sport Oy Oulaisten tuotanto val- mistaa jääkiekkokaukaloita ja toimii jäähallikalusteiden kokonaisvaltaisena järjes- telmätoimittajana jääurheilun puolella.

Kerko Groupin yritykset toimivat urheilualalla globaaleilla markkinoilla. Suomen yritysten liikevaihto vuonna 2014 oli 16 milj. euroa, josta ostojen osuus oli noin 70 % eli 11 milj. euroa. Jokaisella yrityksellä on omat hankintaorganisaationsa ja toimintatapansa.



Kuvio 1. Kerko Group Oy:n yritykset (Kerko Group 2016)

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse jonkin ilmiön laadusta. Tutkimuksen ideana on ymmärtää, tulkita ja luoda kuvaava malli tutkittavalle ilmiölle. (Anttila 2006, 275.) Keskeinen tunnuspiirre laadulliselle tutkimukselle on, että lähestymistapa painottaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia, joissa korostetaan osallistuvien ihmisten näkökulmia ja tutkijan vuorovaikutusta yksittäisen havainnon kanssa. Tutkittavien kokemukset ja teoreettisesti tehty mielekäs tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ovat keskeisintä laadullisessa tutkimuksessa. (Puusa & Juuti 2011, 47-48.) Laadullinen tutkimus soveltuu erinomaisesti vaihtoehtojen etsimiseen ja toiminnan kehittämiseen (Heikkilä 2014, 8).

Jotta laadullinen tutkimus on luotettava, on tutkijan tärkeä itse kriittisesti arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja tuoda esiin mahdolliset tutkimuksen luotettavuutta alentavat seikat (esimerkiksi alhainen vastausprosentti, väärinymmärretyt kysymykset, väärä kohderyhmä jne.) Tutkijan on myös kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että tutkimustuloksia esittävät kuviot kertovat totuuden. (Heikkilä 2014, 15).

Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä satunnaisotantaa vaan tutkittavat valitaan aina tarkoituksenmukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole teorioiden testaaminen vaan aineistoa pyritään tarkastelemaan monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Tavoitteena on uuden ja odottamattoman tiedon löytäminen. Laadullisessa tutkimuksessa tapaukset ovat ainutlaatuisia ja tämä vaikuttaa myös aineiston tulkintaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160.)

Tutkimuksessani muodostetaan hankintaprosessi kohdeyritykselle. Haastateltavien määrä on rajallinen ja suhteellisen pieni. Jotta haastatteluista saadaan luotettava tulos, haastattelukysymykset ovat enimmäkseen avoimia kysymyksiä. Tämän vuoksi työhöni on valittu laadullinen tutkimus.

Heikkilä on tutkinut tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyön tekemisessä on tutkittu kuvion 2 luotettavuutta lisääviä tekijöitä ja käytetty työn suorittamiseen luotettavuuden varmistamiseksi.



Kuvio 2. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät tekijät (Heikkilä 2014, 14)

## 2.2 Konstruktiivinen tutkimusote

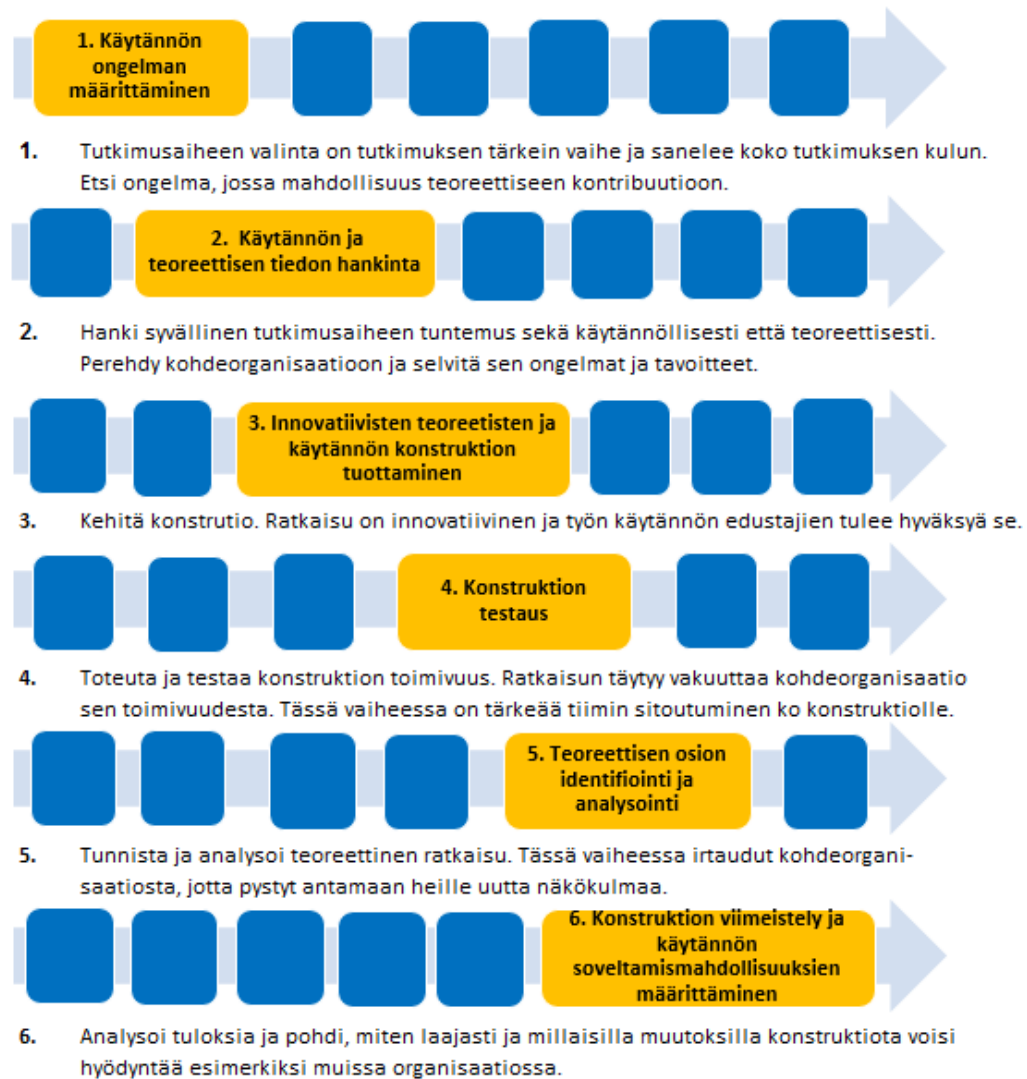
Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada käytännön ongelmaan aikaisemman teorian pohjalta uudenlainen ja perusteltu ratkaisu eli konstruktio. Konstruktio voi olla esimerkiksi käytännön menetelmä tai prosessi. Tutkimusote on kehitetty liiketaloustieteissä, mutta sen soveltamisala on laaja. (Lukka 2006, 112.)

Konstruktiivinen tutkimus lähestymistapana koostuu jo olemassa olevasta teoriasta ja uudesta, käytännön kautta hankitusta empiirisestä tiedosta. Tutkimus sivuaa hieman innovaatioiden tuottamista, mutta ne ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 65-66).

Konstruktiiivinen tutkimus on soveltavaa tutkimusta. Tutkimustavan pääperiaatteita on useita. Tutkimustapa

- keskittyy tosielämän ongelmiin
- tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka tarkoitettu ratkaisemaan alkupe-  
räinen ongelma
- sisältää kehitetyn ratkaisun toteuttamisyrittäksen, jolla testataan sen käy-  
tännön soveltuvuutta
- merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien läheistä yhteistyötä tavoitteena  
kokemuksellinen oppiminen
- perustuu olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen
- kiinnittää erityistä huomiota tutkimuksen tuottamaan teoreettiseen kontri-  
buutioon. (Lukka 2006, 112-113.)

Tämän tutkimuksen tavoite on muodostaa uudenlainen hankintaprosessi, joka toimii ostajien työkaluna valittaessa yritykselle parasta toimittajaa. Konstruktiiivinen tutkimus soveltuu hyvin työelämän innovatiivisen ratkaisun löytämiseen. Tämän vuoksi konstruktiiivinen tutkimus soveltuu tämän tutkimuksen tutkimusmeto-  
diksi. Kuviossa 3 on kuvattu konstruktiiivisen tutkimuksen kulku. Muodostetaan uudenlainen hankintaprosessi, joka testataan käyttäjillä eli hankintahenkilökun-  
nalla. Testituloksen analysoidaan ja niistä tehdään tutkimustulokset.



Kuvio 3. Konstruktivisen tutkimusprosessin kulku (Muokattu Lukka 2006, 114-120)

### 2.3 Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa on pyrittävä monikanavaisuuteen. Tutkimuksen tavallisimpia aineistonkeruunmuotoja ovat henkilökohtaiset haastattelut, syvä- ja ryhmähaastattelut, kysely, havainnointi (observointi) sekä erilaisiin asiakirjoihin perustuva tieto. Aineistonkeruumenetelmiä voidaan hyödyntää myös rinnakkain sekä eri tavoilla yhdistettyinä tutkittavan ongelman mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

### 2.3.1 Havainnointi

Tutkimushavainnointi on kokonaisvaltaista ja tietoista erilaisten tapahtumien, asioiden ja ilmiöiden aistimista. Tietoinen havainnointi tarkoittaa koko tutkimuskohteen huomioimista tutkimusta tehtäessä. Tutkimusta varten tehtävä havainnointi eroaa arkipäivän havainnosta siinä, että tutkimuksellinen havainnointi on suunnitelmallisempaa, järjestelmällisempää ja johdonmukaisempaa. Lisäksi havainnot tutkimuksellisessa havainnoinnissa havainnot luokitellaan ja eritellään tarkemmin kuin arkipäivän havainnoinnissa. (Vilkkä 2006, 8-9, 11.)

Havainnointimenetelmässä tutkija on osallistuva havainnoija. Tutkijan osallistumisen asteita on neljä:

- 1) Täydellinen osallistuminen, jolloin tutkija toimii yrityksen työntekijänä.
- 2) Osallistuminen havainnoijana, jolloin tutkija on paikalla esimerkiksi yrityksessä tietyn ajan päivittäin.
- 3) Havainnoija osallistujana, jolloin tutkija kerää aineistoa havainnoimalla ja haastattelemalla.
- 4) Tutkija on ulkopuolinen havainnoija. (Järvenpää 2006, 17.)

Tässä opinnäytetyössä toimin itse osallistuvana havainnoijana, jossa myös itse tutkijana aktiivisesti vaikutan tutkittavaan kohteeseen, prosessiin. Tutkijana toimin kahdessa roolissa, osallistujana ja toisaalta muiden käyttäytymisen seuraajana.

Havaintoja teen koko opinnäytetyön ja erityisesti haastattelujen aikana seuraamalla kirjallisten tulosten lisäksi haastateltavien eleitä, ilmeitä, liikkeitä ja muita visuaalisia kommunikointitapoja. Havainnot dokumentoin kirjaamalla ne ylös haastattelujen aikana ja analysoimalla niitä jälkepäin.

### 2.3.2 Haastattelu

Laadullisen aineiston yleisin keräystapa on haastattelu. Haastattelulla tähdätään informaation keräämiseen. Haastattelu on etukäteen suunniteltua ja päämäärätietoista toimintaa. Tavallisesta keskustelusta haastattelun erottaa keskustelijoi-

den erilaiset roolit. Haastattelija on kysyjä, tiedon kerääjä ja haastateltava on tiedon antaja. Tutkimushaastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23.)

Haastattelut on jaettu strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin kysymysten valmiuden ja sitovuuden mukaan. Kaikille haastateltaville samanlaisena ja samassa järjestyksessä esitettävä lomakehaastattelu valmiine kysymyksineen ja vastausvaihtoehtoineen on ääripään esimerkki strukturoidusta haastattelusta. Valmiiden kysymysten käytön tarkoitus on varmistaa haastateltavien vastaaminen oman mielipiteen mukaan, ilman haastattelijan omien mielipiteiden vaikutusta vastauksiin. Toisessa ääripäässä on strukturoimaton haastattelu, joka muistuttaa vapaata keskustelua eikä ole sidottu kysymys–vastaus-muotoon. Haastattelussa keskustelun aiheita voivat molemmat osapuolet nostaa esiin ja kuljettaa keskustelua haluamaansa suuntaan. Vaikka haastattelut jaetaankin strukturoituihin tai strukturoimattomiin, kaikki osapuolet osallistuvat haastattelussa tiedon tuottamiseen. (Ruusuvuori ym. 2005, 11–12.)

Puolistrukturoitu haastattelumalli tarjoaa joustavuuden takia vuorovaikutteisen haastattelutilanteen. Vuorovaikutustilanteessa on se etu, että haastattelija ja haastateltava istuvat kasvokkain, jolloin kysymyksiin saadaan perusteellisimpia vastauksia kuin valmiisiin haastattelulomakkeisiin täytettäessä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-35.)

Opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua haastattelumallia. Tutkijana olen päättänyt käsiteltävät teemat ja laatinut kysymykset. Haastattelujeni aikana vaihtelevat strukturoidut ja sekä vapaamuotoiset, tarkentavat kysymykset. Koska haastateltavien määrä on kohtuullisen pieni, tällä puolistrukturoidulla, haastattelumallilla saadaan paras lopputulos haastatteluista.

### 3 HANKINTATOIMI

#### 3.1 Hankintatoimen rooli

Hankintatoimi on yrityksen ydintoiminto. Ostojen osuus liiketoiminnan kokonaisvolyymista on erittäin merkittävä. Yrityksen kilpailukyky on riippuvainen toimitusketjujen ja toimittajaverkostojen kilpailukyvyistä. Hankintatoimi on juuri näiden ulkoisten resurssien hallintaa. (Hankintatoimen kehittäminen 2016.)

Hankintatoimen kehittämisen merkitys on suurissa yrityksissä jo todettu, ja näissä yrityksissä siihen on totuttu panostamaan. Sen sijaan pk-yrityksissä hankintatoimen kehittäminen on vielä puutteellista, mikä johtuu osin liian pienistä ja puutteellisista hankinnan- ja kehitystoiminnan resursseista sekä ammattitaidon puutteesta. (Anttila & Jussila & Mikkola 2013, 3.)

Kun pk-yrityksissä hankintojen osuus liikevaihdosta kasvaa, yritysten on pohdittava hankintatoimen strategiaa, johtamista, organisointia, resursseja ja käytännön toimintamalleja. Hankintatoimeen kohdistettavilla kehityspanoksilla on suuri potentiaali vaikuttaa yrityksen menestykseen. Yrityksen kilpailukyky riippuu koko toimitusketjun ja toimittajaverkostojen kilpailukyvyistä, jossa hankintatoimi on avainasemassa. (Anttila ym. 2013, 3.)

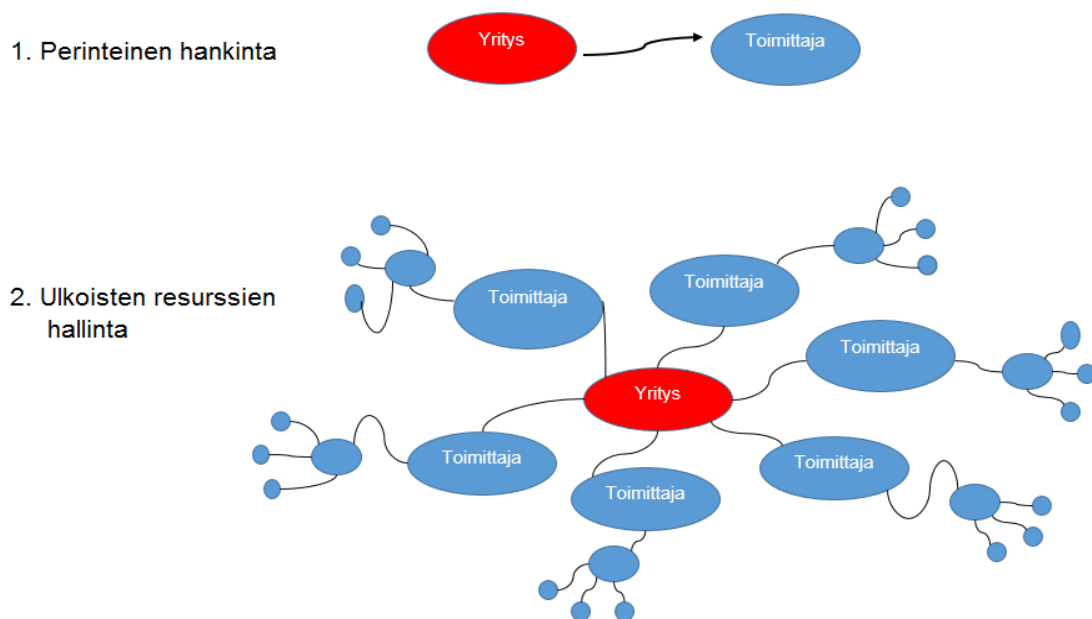
#### 3.2 Hankintatoimen tehtävä

Hankintatoimen tehtävä on hankkia arvoa yritykselle ja asiakkaalle. Hankinnan kohde voi olla raaka-aineet, puolivalmisteet, komponentit, lopputuotteet, investoinnit, kunnossapidot, korjaus- ja käyttötarvikkeet tai palvelut sekä erilaiset alihankinta ostot. Hankintatoimi määrittää ostotarpeet ja ostaa tavarat ja palvelut oikeaan aikaan, paikkaan, laatuun ja kustannustehokkaasti. Hankintatoimen tehtävä on toimittajayhteistyö, toimittajien etsiminen, kilpailuttaminen ja valitseminen ja operationaalinen työ kuten tilaus ja toimitusvalvonta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 31-32.)



Perinteistä selkeästi laajempi näkökulma määrittelee, että hankintatoimi on ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen sekä kehittäminen vaativat erilaisia palveluita ja tuotteita, uudenlaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta ja erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinnan tavoite on hyödyntää toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet siten, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisuutena maksimoivalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 53.)

Kuvio 4 esittää, kuinka hankintatoiminta on muuttunut. Perinteisesti hankintatoiminta on ollut yrityksen ja toimittajan välistä kaupankäyntiä, mutta tänä päivänä hallitaan ulkoisia resursseja, jotka muodostuvat eri kokoisista verkostoista. Tästä johtuen operatiivisen ostamisen henkilöiltä vaaditaan aiempaa monipuolisempaa ammattitaitoa ja erityisesti esimiehiltä hyvää strategista osaamista. (Ritola 2016, 11.)



Kuvio 4. Perinteisen hankinnan ja ulkoisten resurssien hallinnan kuvio (Muokattu Ritola 2016, 12)

Hankintahenkilön osaaminen koostuu koulutuksesta, työtaustausta, liiketoiminta-osaamisesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Kansainvälinen osaaminen vaatii lisäksi kielitaitoa sekä eri kulttuurien tuntemusta. Osaamista pitää päivittää koulutuksilla, tietotaito voidaan lisätä palkkaamalla uusia työntekijöitä tai käyttämällä ulkopuolisia asiantuntijoita. (Ritvanen & Koivisto 2007, 158-160.)

### 3.2.1 Ostajan tehtävä ja vaatimukset

Ostajan tärkein tehtävä on hankkia kustannustehokkaasti yrityksen tarvitsemat materiaalit, tuotteet sekä palvelut ajallisesti, määrällisesti ja hinnallisesti sovittuihin ehtoihin. Hankintatoiminta on turvattava myös epätavallisissa tilanteissa kuten erilaisissa luonnonilmiöissä, materiaalien puutetilanteissa tai logistisissa haasteissa. (Logistiikan maailma 2016.) Teknologiateollisuus ry mukaan ostajan keskeiset tehtävät ovat

- komponenttien ja materiaalien hankinta tuotannon tarpeiden mukaisesti
- hankintaan liittyvien tehtävien hoito, kuten ennusteiden laatiminen toimittajille, varastosaldojen toimitusten seuranta
- hankintakustannusten asiantuntija määritettäessä uusien tuotteiden hintoja
- ostosopimusneuvottelut
- ostotoiminnan kehittäminen
- toimittajayhteistyö
- uusien toimittajien etsintä ja kilpailuttaminen
- uusien tuotteisiin sopivien komponenttien kartoittaminen (Teknologiateollisuus ry 2010).

Hyvän taustan ostajan tehtäviin antavat kaupalliset (tradenomi tai kauppatieteiden maisteri) ja/tai tekniset opinnot (insinööri tai diplomi-insinööri). Henkilökohteisista ominaisuuksista tärkeitä ovat mm. liiketaloudellinen osaaminen, neuvottelu- ja kielitaito (vähintään englanti), tuotetuntemus, yhteistyökyky, oma-aloitteellisuus ja hyvät tietotekniset valmiudet. (Teknologiateollisuus ry 2010.) Liitteessä 1 on esitetty ostajan työpaikkailmoitus.

### 3.2.2 Ostopäällikön tehtävät ja vaatimukset

Ostajan tehtävien keskittyessä operatiivisiin toimiin ostopäällikön tehtävä on hankintojen strateginen johtaminen. Iloranta & Pajunen-Muhonen mukaan hankintapäälliköltä vaaditaan seuraavia tietoja ja taitoja:

- strateginen kokonaisnäkemys toimittajaverkoston ja toimitusketjun ohjaukseen

- kustannusten laskenta- ja analysointitaidot, kyvyn kokonaiskustannusajatteluun, mukaan luettuna toimintolaskenta
- ennustamisen problematiikan ja tiedon läpinäkyvyyden merkityksen ymmärtäminen
- laatuprosessien hallinnan
- toiminnanohjaus menetelmien ja käsitteiden osaamisen
- käsityksen hankintojen luokittelukriteereistä erilaisissa liiketoimintatilanteissa
- järjestelmällisen lähestymistavan hankintaprosessiin ja oston rutiineihin
- valmiudet toimittajien arviointiin ja kyvyn tunnistaa erilaisia riskejä
- toimittajasuhteiden ja toimittajan erilaisten roolien hallitsemisen ja kehittämisen
- kyvyn hallita toimittajien ja oman organisaation suorituksen mittareita
- tietopankkien ja internetpohjaisten työkalujen käyttötaitoja
- kaupan-, sopimus- ja neuvottelujuridiikan perusteiden hallintaa
- järjestelmälliset neuvottelutaidot vähintään kahdella vieraalla kielellä
- tiimityötaidot, johtamistaidot, sosiopsykologiset taidot ja eri kulttuurien ymmärtäminen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 336 – 337.)

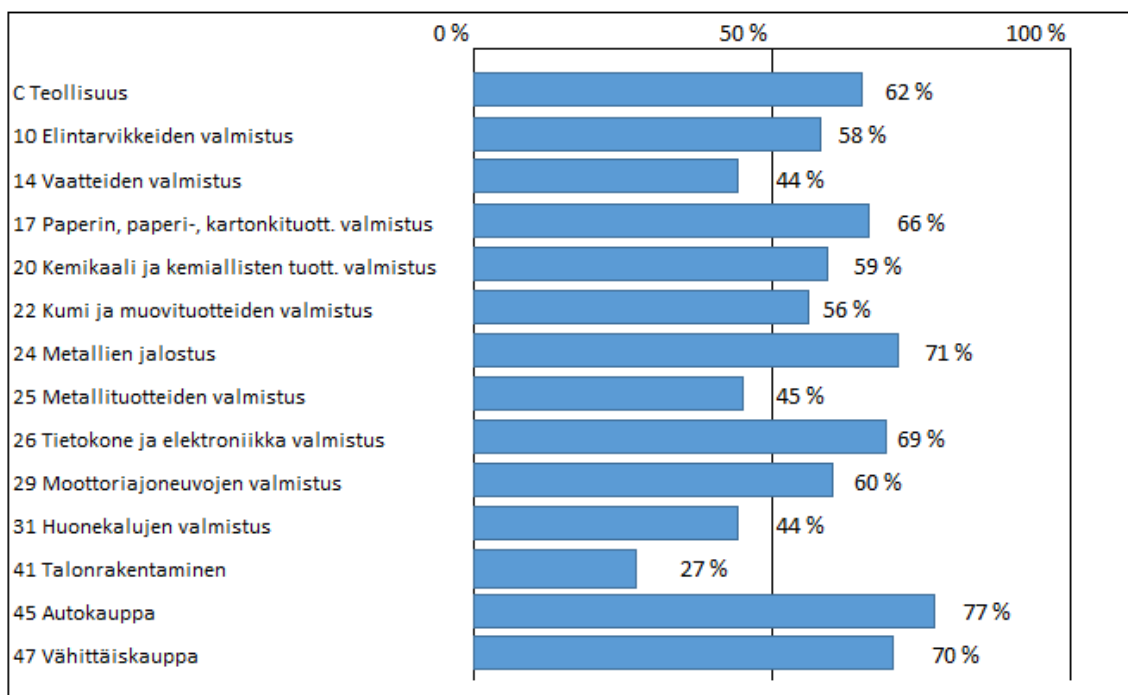
Liitteessä 2 on esitetty Ostopäällikön työpaikkailmoitus. Ilmoituksesta voidaan hyvin todeta, että tänä päivänä ostopäälliköltä odotetaan vahvaa strategista osaamista.

### 3.3 Hankintaosaamisen taloudellinen merkitys

Hankintatoimintojen tärkein tehtävä on hankkia arvoa yritykselle ja sen asiakkaille. Hankintojen taloudellinen merkitys näkyy suorana tai epäsuorana vaikutuksena. Suora vaikutus näkyy säästöinä osto-osaston kustannuksissa, edullisempina hintoina ja kuljetuskustannuksina. Suoraan vaikutukseen päästään yhdistelemällä tilauksia, kilpailuttamalla ja vaihtamalla toimittajia. Epäsuoralla vaikutuksella tarkoitetaan esimerkiksi järjestelmien parantamista ja toimintojen yksinkertaistamista. Epäsuorat vaikutukset ovat usein suurempia kuin suorat säästöt. Yrityksen kannattavuuteen voidaan vaikuttaa muuan muassa vähentämällä sidottua pääomaa pienentämällä varastoja ja keskeneräisen tuotannon (KET)

osuutta. Käytännössä on todettu, että pienelläkin hankintakustannusten pienentämisellä on usein helpompi parantaa tulosta kuin esimerkiksi myyntiä lisäämällä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 107 ja 121.)

Teollisuudessa ja kaupassa valmistukseen hankitut aineet ja välitystavarat muodostavat usein 40 – 80 % liikevaihdosta (kuvio 5). Näitä hankintoja kutsutaan suoriksi hankinnoiksi. Koska suorat hankinnat ovat usein yrityksen suurin menoerä, sen merkitys koko liiketoiminnan menestykseen on suuri. (Sakki 2014, 125 -126.)

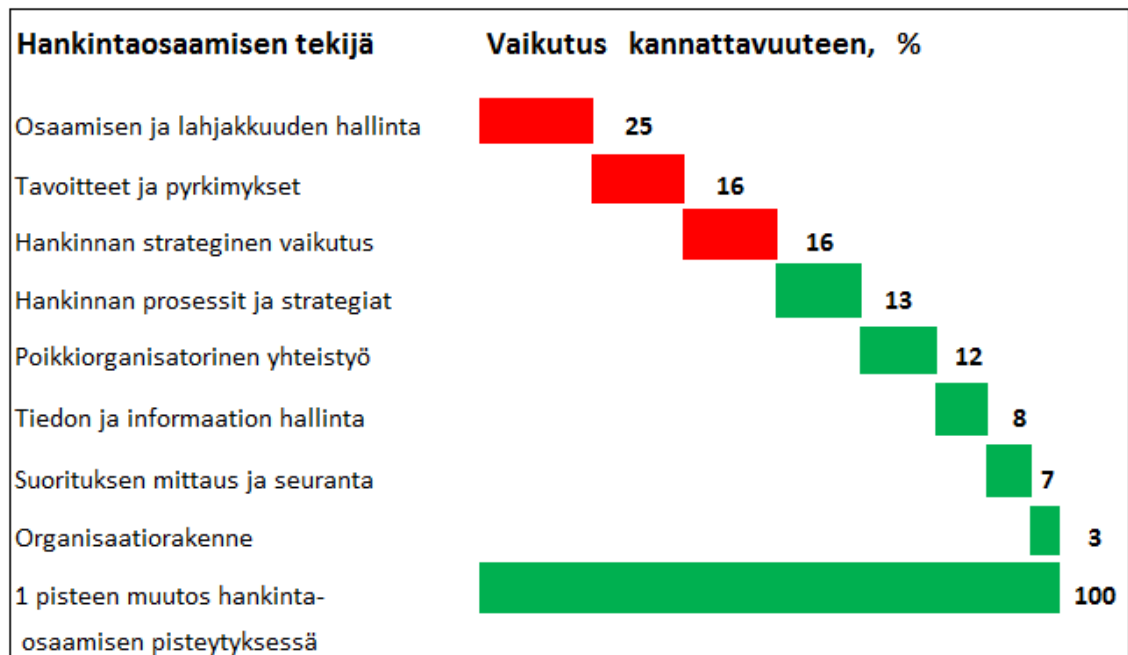


Kuvio 5. Suorien hankintojen (aine- ja tarvikekäytön) osuus liikevaihdosta vuonna 2014 (Muokattu Tilastokeskus 2015)

McKinseyn ja Supply Management Instituten tekemä tutkimus yli 200 suuren yrityksen keskuudessa osoittaa, että hankinnalla on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen (kuvio 6). Tulosten mukaan parhaiden yritysten hankintatoimi erottui heikommista kolmella tavalla:

- 1) Henkilöstöä koulutettiin järjestelmällisesti moderniin hankintaosaamiseen. Yritykset rekrytoivat hankinnan tehtäviin osaavampia ihmisiä, joilla oli johtamiskokemusta, analyyttistä otetta ja erityisosaamista hankinta-alueesta.

- 2) Yritykset asettivat hankintaorganisaatiolleen selkeitä tavoitteita ja mittasivat niiden toteutumista. Mittauksissa tarkasteltiin kokonaisvaltaisia liiketoiminnan tavoitteista lähteviä yksilöityjä tavoitteita.
- 3) Yritysten hankintaorganisaatiot olivat tiiviissä yhteistyössä muiden funktioiden kanssa yli organisaatorajojen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 22-23.)



Kuvio 6. Hankintaosaamisen ja strategisen ajattelun vaikutus tuloksiin (Muokattu Reinecke, Spiller & Ungerman 2007)

### 3.4 Hankintahinta ja kokonaiskustannus

Hankinnat ovat yrityksille hyvin merkittävä yksittäinen kustannuserä. Edulliset ja kilpailukykyiset hankinnat ovat perusta kannattavalle liiketoiminnalle, vaikka alhaisen hinnan ei pidäkään olla ainoa ja ratkaiseva tekijä hankintapäätöksessä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 123.)

Kustannusten alentamisessa globaali hankinta on tärkeä tekijä. Ulkomailta ostettaessa esimerkiksi alempien kustannusten maista tuotteita voi saada edullisemmin, mutta huomioitava kuljetuskustannukset. Toimittajamäärän pienentäminen vaikuttaa hintaan. Hankintojen keskittämällä ostovolyymit toimittajalle nouseva,

jolloin kuljetus- ja muut kustannukset yksikköä kohden laskevat ja ostaja muuttuu toimittajalle kiinnostavammaksi ja saa parempia hintoja. (van Weele 2010, 55.)

Perinteisessä ostossa keskitytään usein vain hintaan, vaikka hankintapäätöksellä on paljon vaikutusta muihinkin kustannuksiin. Monissa ostoissa hankintapäätöksen kokonaisvaikutukset ovat suurempia kuin välitön hankintahinta. Ongelma on usein se, että kokonaiskustannusvaikutuksia on vaikea arvioida ja mitata verrattuna pelkkään ostohintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 185.)

Tuotteen tai palvelun hankintahinta on vain osa hankinnasta aiheutuvista kokonaiskustannuksista. Hankinnan kokonaiskustannuksiin kuuluvat: ostohinta, ostamisen kustannukset, tavarankäsittelyn kustannukset, verot ja tullit, huolinta ja varastointi, tarkastus, hallinnointi, myöhästymisseuraamukset sekä jälkitoimitus-, reklamaatio-, palautus- ja kehittämiskustannukset. (Ritvanen & Koivisto 2007, 123-124.) Taulukossa 1 on esitetty hankinnasta aiheutuvat kustannukset.

Taulukko 1. Hankintakustannusten jaottelu. (Muokattu Ritvanen & Koivisto 2007, 125)

Hankintaa <i>edeltävät</i> kustannukset	Hankinnan <i>aikaiset</i> kustannukset	Hankinnan <i>jälkeiset</i> kustannukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tarpeen määrittäminen</li> <li>- hankintalähteiden tutkiminen</li> <li>- toimittajien hyväksyntä</li> <li>- toimittajien arviointi</li> <li>- toimittajan ja oman yrityksen yhteistyön kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hinta</li> <li>- tilaus</li> <li>- toimitus, kuljetus</li> <li>- tullit</li> <li>- laskutus/maksaminen</li> <li>- tarkastus</li> <li>- reklamointi / viallisten palautus</li> <li>- seuranta ja raportointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tuotantolinjan seisokki</li> <li>- vialliset lopputuotteet</li> <li>- tuotteen huolto</li> <li>- tuotevastuut</li> <li>- toimitusvirheistä johtuvat puutekustannukset</li> <li>- toimittajan koulutus- ja kehittämiskulut</li> <li>- ympäristökysymykset</li> </ul>

Kokonaiskustannusvaikutusten huomioimisen merkitys hankinnan päätöksentekoprosessissa ja toimittajien valinnassa riippuu organisaation osaamisesta sekä hankinnan kohteesta, muun muassa hankinnan suhteellisesta suuruudesta. Alla on esitelty Axelsson et al. 2005 tapa luokitella hankinnan päätöksentekokriteerejä ryhmiin sen mukaan, miten kustannukset otetaan huomioon:

1) *Pelkkä hinta*

Valinta perustuu pelkkään hankintahintaan, joka on käyttökelpoinen peruste, kun ostettavalle tuotteelle erityisvaatimuksia on vähän tai tuote on hyvin vakioitunut (esim. bensiinilitra).

2) *Intuitio, mieltymykset ja tottumukset*

Valinta perustuu henkilökohtaisiin mielikuviin, tuttuuteen, arvostuksiin tai yksittäisiin vähäisiin eroihin vaihtoehtojen välillä.

3) *Objektiivinen vertailu*

Valinta perustuu monipuoliseen objektiiviseen informaatioon, spesifikaatioihin ja hankintakustannuksiin, mutta epäsuoria kustannuksia ei huomioida.

4) *Ad hoc -kustannuslaskenta*

Vaihtoehtojen kokonaiskustannukset osoitetaan laskennallisesti tapauskohtaisesti ja projektiluontoisesti.

5) *Muodollinen kokonaiskustannuslaskenta*

Yrityksessä on määritelty hallittu hankintojen päätöksentekoprosessi, jossa huomioidaan saatavilla oleva informaatio sekä kokonaisvaikutukset.

6) *Systemaattinen kokonaiskustannusten seuranta ja valvonta*

Kokonaiskustannuslaskentaa hyödynnetään jatkuvasti toimittajien sekä hankintaprosessin kehittämisessä, arvioinnissa ja seurannassa.

7) *Säännöllinen riskien ja uhkien kustannusvaikutusten arviointi*

Nopeat globaalin yhteiskunnan muutokset pakottavat laajentamaan kokonaiskustannusten arvioinnin näkökulmaa edelleen erilaisiin yhteiskunnallisiin ja poliittisiin riskeihin kuten turvallisuus-, hyvinvointi- ja ympäristöriskeihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 157-158.)

Ilorannan & Pajunen-Muhosen kokemuksen mukaan suomalaisissa organisaatioissa käytännöt sijoittuvat pääasiassa ryhmiin 1-4 (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 158).

### 3.5 Reaktiivinen ja proaktiivinen hankinta

Hankintahenkilön rooli voi olla reaktiivinen eli reagoiva tai proaktiivinen eli ennakkoiva toimintatapa (Ritvanen & Koivisto 2007, 109). Konkreettisin ero roolien välillä on erilainen suhtautuminen toimittajamarkkinoiden muutoksiin. Reaktiivinen hankinta pyrkii reagoimaan muutoksiin, kun ne ovat jo tapahtuneet, kun taas proaktiivinen hankinta pyrkii vaikuttamaan muutoksiin jo ennakoivasti ja ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 95.) Taulukossa 2 on esitetty näiden kahden hankintatavan eroavaisuuksia.

Reaktiivista ostamista nimitetään vanhanaikaiseksi lähestymistavaksi, sillä hankintoja tarkastellaan vain kustannuspainotteisesti, ongelmat kohdistetaan toimittajan vastuulle ja neuvottelut ovat voimallisesti oman edun ja voiton tavoittelua. Yritys pitää tällöin runsasta toimittajamäärää ja varastosaldoa turvallisuustekijänä eikä siten halua vähentää niitä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 109 – 110.) Reaktiivisessa hankinnassa hankintojen painopiste on sopimustekniikassa ja kilpailuttamisessa sekä tilausten tekemisessä (Sakki 2014, 129).

Proaktiivisessa hankintatoiminnassa henkilöstön työajasta suuri osa ei mene rutiineihin vaan aika kuluu toimittajien etsintään, valintaan ja toimittajasuhteiden ylläpitoon (Sakki 2014, 129). Asiat nähdään täysin päinvastoin kuin reaktiivisessa ostamisessa, ja tällöin esimerkiksi toimittajien ja varastojen määrää pyritään vähentämään. Proaktiivisessa toiminnassa myös avoin tiedonsiirto on itsestään selvää, sillä tieto on perusedellytys tulenvan ennakoimiselle. (Ritvanen & Koivisto 2007, 110.)



Taulukko 2. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja (Muokattu Baily & Farmer & Jessop & Jones 2005, 12)

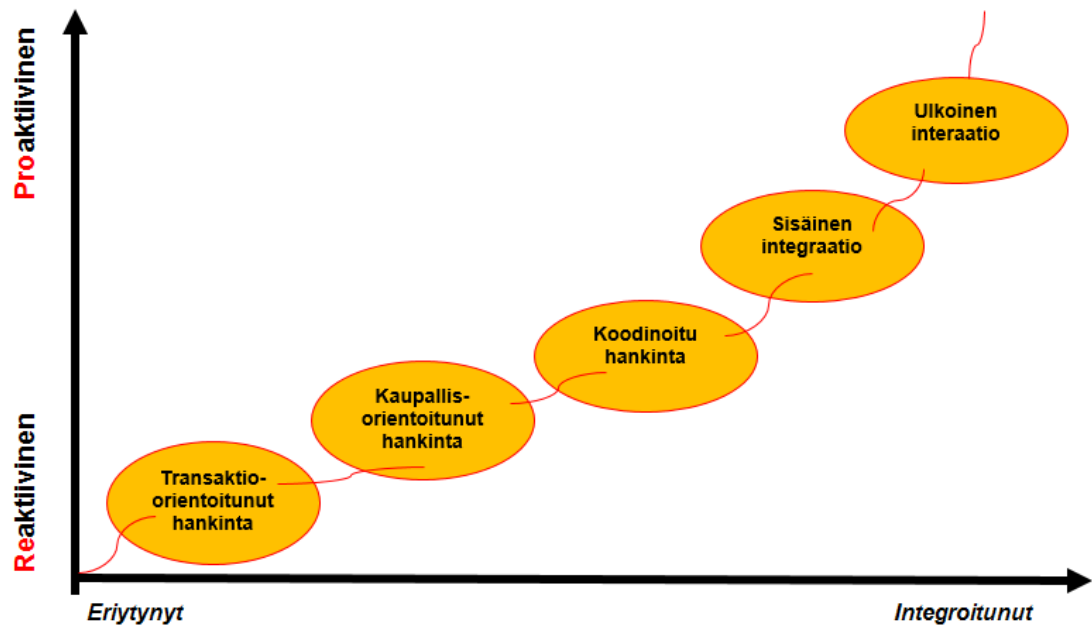
<b>Reaktiivinen hankinta</b>	<b>Proaktiivinen hankinta</b>
Hankinta on erityynyt toiminto	Hankinta toimii tiiviissä yhteistyössä muiden toimintojen kanssa
Hankinta on tukitoiminto	Hankinta on yksi yrityksen päätoiminnoista
Hankinta synnyttää kustannuksia	Hankinta tuottaa lisäarvoa
Hankinnan painostus on rutiinittomissa	Hankinnan painotus on strategiassa
Hankinnalle määritellään ominaisuudet	Hankinta pyrkii vaikuttamaan ominaisuuksiin
Hankinta palauttaa viallisen materiaalin	Hankinta eliminoi viat ennalta
Hankinnoista raportoidaan talous- ja tuotanto-osastoille	Hankinta raportoi ylimmälle johdolle
Hankinta vastaa markkinaolosuhteisiin	Hankinta pyrkii luomaan markkinoita
Käyttäjät tai suunnittelijat määrittävät tarpeen	Hankinta ja toimittaja ovat mukana tarpeen määrittelyssä
Ostohinta on avaintekijä	Kokonaiskustannukset ja arvo ovat avaintekijät
Ongelmat ovat toimittajan vastuulla	Ongelmista vastataan yhdessä toimittajan kanssa
Toimittajan kanssa ei tehdä yhteistyötä	Tärkeimpien toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä
Järjestelmät ovat omia	Järjestelmiä voidaan yhdistää toimittajan kanssa
Neuvottelut käydään voittaja ja häviöjä periaatteella	Neuvottelut käydään win - win periaatteella
Suuri määrä toimittajia turvaa saatavuuden	Suuri määrä toimittajia merkitsee menetettyjä mahdollisuuksia
Suuret varastot turvaavat varmuuden	Suuret varastot merkitsevät lisäkustannuksia
Tieto lisää neuvotteluvoimaa, sitä ei jaeta	Tieto on arvokasta, kun sitä jaetaan

Yksi monipuolisimmista hankinnan kehityskuvauksista on Keoughin esittämä malli (kuvio 7). Mallissa on kuvattu hankinnan kehitysvaiheet reaktiivisesta proaktiiviseen ja samalla tuotu näkyviin hankinnan suhteet muihin yrityksen sisäisiin toimintoihin.

Keoughin mallin vaiheet ovat seuraavat:

- Transaktio-orientoitunut hankinta, jossa palvellaan tehdasta päämäärättömästi ilman hankinnan strategiaa.
- Kaupallisesti orientoitunut hankinta, jossa tavoitellaan alhaisinta hankittavan tuotteen yksikköhintaa.
- Koordinoitu hankinta, jolla tarkoitetaan useimmiten keskitettyä hankintaosastoa, joka palvelee toimintayksiköiden tarpeita.
- Sisäinen integraatio, jolle tunnusomaista on vahva poikkiorganisatorinen yhteistyö eli pyrkimys yli organisaatorajojen tapahtuvaan ongelmanratkaisuun.

- Ulkoinen integraatio, joka keskittyy toimitusketjun ja toimittajaverkoston hallintaan. (Keough 1993, 41-62.)



Kuvio 7. Keoughin hankinnan kehitysmalli reaktiivisesta proaktiiviseksi Ilorantaan ja Pajunen-Muhosen soveltamana (Muokattu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 75)

### 3.6 Hankintojen analysointitavat

#### Pareto laki

Hankintojen johtamiseen ja ohjaamiseen tunnetuin työkalu perustuu italialaisen Vilfredo Pareton 20/80-sääntöön, jonka mukaan esimerkiksi 80 % tuotteista tuo vain 20 % liikevaihdosta. Säännöstä käytetään yleisesti myös hänen nimeään. (Sakki 2014, 62.) Pareton 20/80-sääntö toteaa esimerkiksi:

- 20 % hankituista nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta.
- 20 % toimittajista muodostaa 80 % hankintojen arvosta.
- 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta.

#### ABC-analyysi

Tämän niin sanotun Pareton lain toteutumista seurataan ABC-analyysin avulla. ABC analyysi on yksi hankintatoimen keskeisimmistä työkaluista, jonka avulla hankintoja voidaan luokitella ja asettaa tärkeysjärjestykseen. ABC-analyysissä

kahden luokan asemasta luokkia on useampia esimerkiksi A-, B-, C-, D- ja E-luokan tuotteet, jotka perustuvat rahamääräiseen myyntiin, katteeseen tai kulutukseen. Yrityksen nimikkeet asetetaan suuruusjärjestykseen hankintojen rahamääräisen arvon suhteessa esimerkiksi seuraavasti:

- A-tuotteet = ensimmäiset 50 % kumulatiivisesta kulutuksesta
- B-tuotteet = seuraavat 30 % kulutuksesta
- C-tuotteet = seuraavat 28 % kulutuksesta
- D-tuotteet = viimeiset 2 % kulutuksesta
- E-tuotteet = ei kulutusta (Sakki 2014, 63).

A-tuotteet ovat tärkein luokka ja muodostaa suurimman osan hankinnan volyymeista, vaikka siihen vaikuttavien nimikkeiden tai toimittajien määrä on vähäinen. Toiminta pyritään keskittämään ja ohjaamaan tarkimmin juuri A-tuotteisiin. B- ja C-tuotteille asetetaan omat ohjausperiaatteet. (Iloranta & Pajunen-Muohonen 2008, 481.)

#### Xyz-analyysi

Xyz-analyysi on muunnos abc-analyysistä, jossa tuotteet luokitellaan myynnin tai kulutuksen tapahtumamäärien perusteella. Zyz- ja Abc-analyysit täydentävät toisiaan. Luokittelu tehdään siten, että lopputulos havainnollistaa mahdollisimman tarkasti tapahtumien jakautumista 20/80-säännön mukaisesti. Luokituksen perusteita voivat olla:

- X-luokka = tuotteilla 50 % kaikista tapahtumista
- Y-luokka = 30 % tapahtumista
- Z-luokka = 18 % tapahtumista
- zz-luokka = 2 % tapahtumista
- z0-luokka = ei tapahtumia (Sakki 2014, 67.)

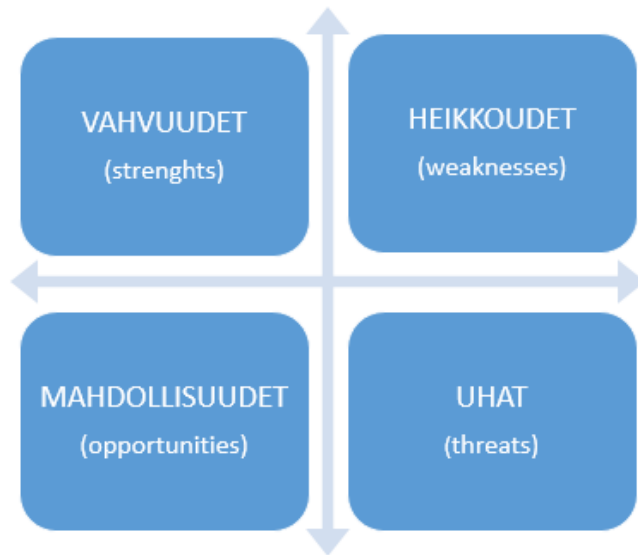
Lisäksi työkaluina voi olla Portfolio-analyysi (kuvio 8). Analyysissä tuotteet jaetaan neljään osaan, rutiini-, volyyymi-, kriittiset- ja strategisiin tuotteisiin ja tarkastellaan nimenomaan tuoteryhmiä. (Sakki 2014, 61-70.)



Kuvio 8. Tuotteiden portfolio taloudellisen merkityksen ja hankintariskin mukaan jaoteltuna (Logistiikan Maailma 2011, 37)

### SWOT-analyysi

SWOT on lyhenne englannin kielisistä sanoista **S**trengths (vahvuus), **W**eakness (heikkous), **O**ppportunity (mahdollisuus) ja **T**hreat (uhka). SWOT-analyysi on todennäköisesti suosituin yksittäisen strategian johtamisen menetelmä maailmanlaajuisesti. SWOT-analyysi on yksinkertainen analyysimenetelmä, vaikka tuloksia saadakseen vaatii syvällistä keskittymistä ja aihealueen tuntemusta. Analyysi helpottaa yritystä löytämään toiminnassaan olennaiset asiat. SWOT-analyysi auttaa esimerkiksi tavarantoimittajien ja tuotelinjojen priorisoinnissa ja tuo esiin myös tärkeimmät asiat kuten vahvuudet ja mahdollisuudet, jotka liittyvät tärkeisiin menestystekijöihin. (Kamensky 2008, 203-206.) Kuviossa 9 on esitetty kuvaus SWOT-analyysista.



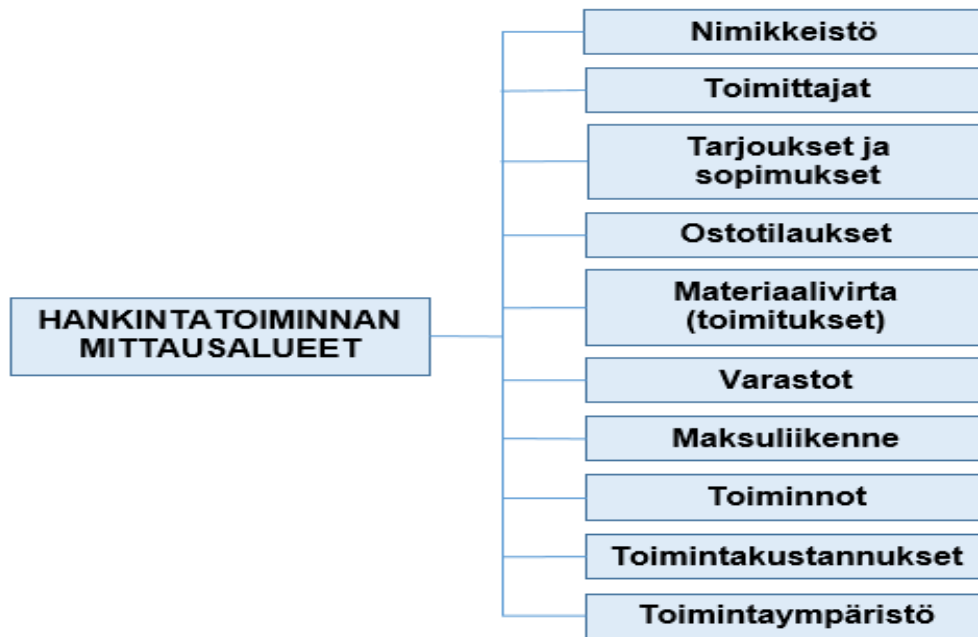
Kuvio 9. SWOT-analyysi (Muokattu Kamensky 2008, 205)

### 3.7 Hankintojen mittarit

*”Mitä et voi mitata, sitä et voi ohjata. Mitä et voi ohjata, sitä et voi johtaa.”* on hyvä periaate myös hankintatoiminnan kehittämässä. Perinteisesti hankintatoimen mittarit ovat olleet karkeita ja negatiivisia, joka on yksi ostotoiminnan aliarvostuksen syy. (Aminonoff, Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2002, 17.)

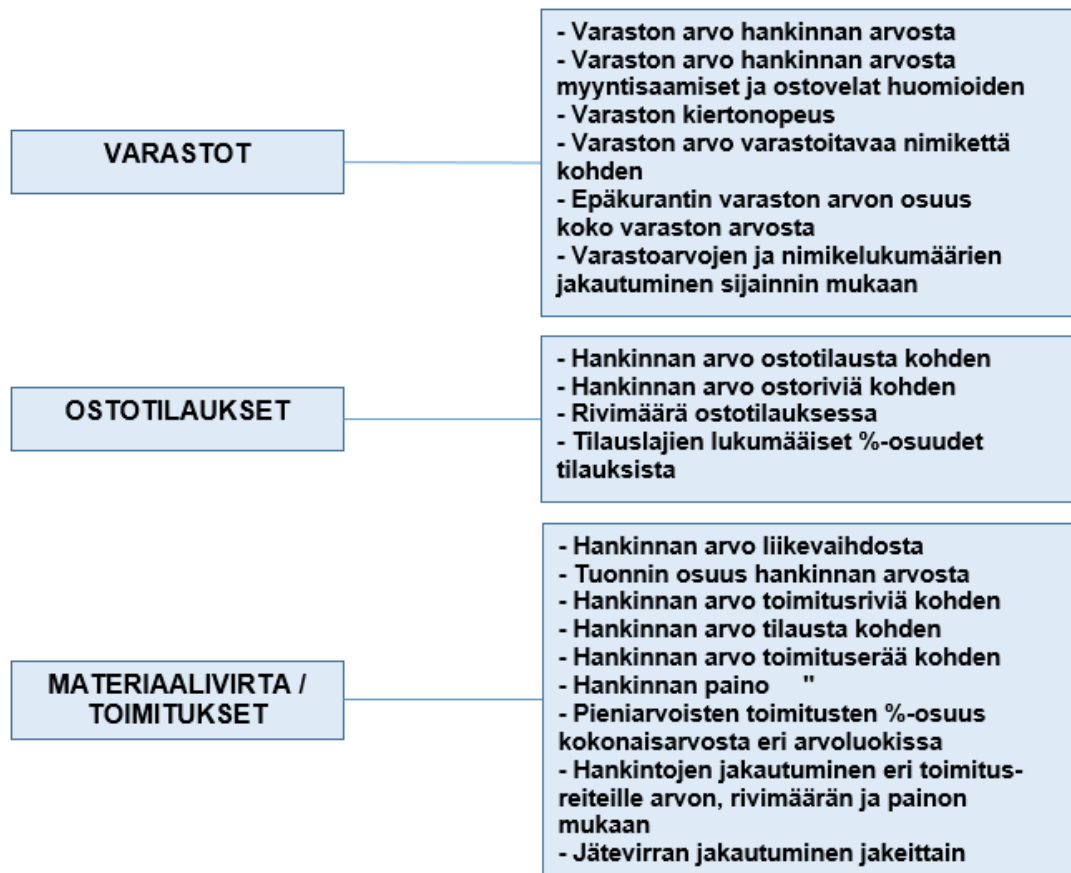
Yleisesti on käsitys, että hankintatoimessa ei ole riittävästi luotettavia mittareita ja mitattavia asioita. Tämän väärinkäsityksen korjaamiseksi ja tiedon lisäämiseksi lopputyössä käydään tarkemmin läpi hankintatoimen erilaisia mittareita ja mitattavia asioita sekä strategisella että operatiivisella tasolla (kuvio 10).

Hankintastrategian pitää olla linjassa yrityksen tavoitteiden ja muiden strategioiden kanssa ja mittareiden tulee rakentua vastaamaan niiden tavoitteita. Strategisen hankinnan luonteeseen kuuluu katsoa eteenpäin ja tämän tulee heijastua myös strategisen hankinnan mittareissa. (Baily ym. 2008, 422-424.)



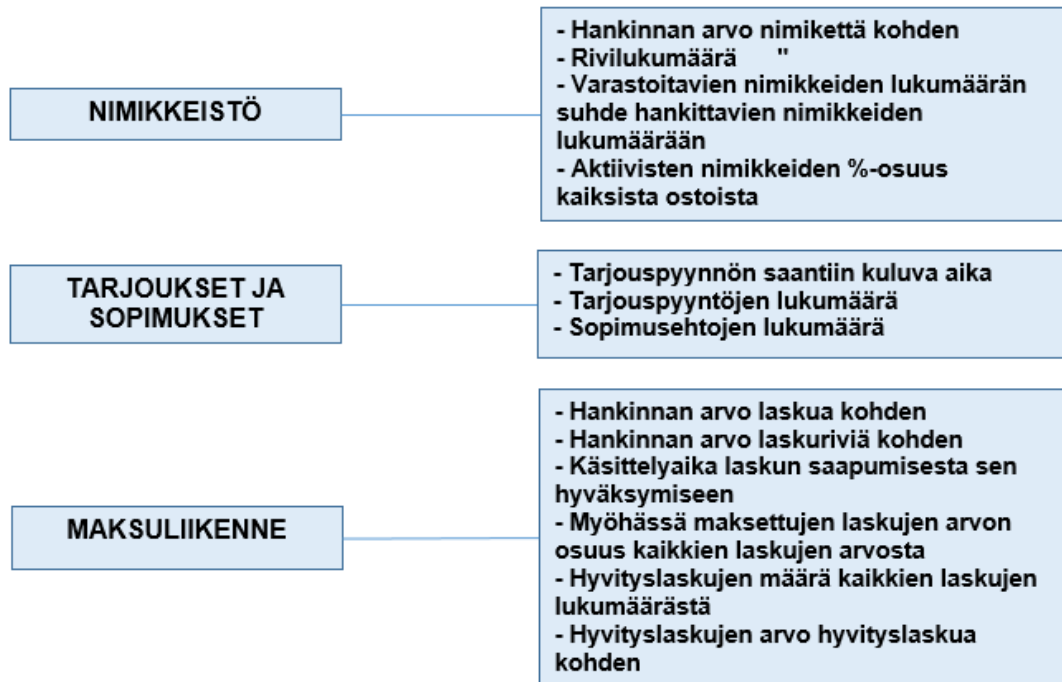
Kuvio 10. Hankinnan mittauksen pääluokat (Muokattu Aminonoff ym. 2002, 16)

Operatiivisella puolella toiminnan tehostamisen mittareihin voi lukeutua esimerkiksi varaston hallintaan, prosessien nopeuden tarkkailuun, toimitusten ja laadun tarkkailuun ja nollatoimitusten seurantaan asetettuja mittareita (Baily ym. 2008, 421-423). Varaston mittareita käytetään ostoeräkokoja suunniteltaessa. Ostomit-  
tarit kuvaavat oston käyttäytymistä tilausrakenteiden ja tilausten suuruuden osalta. Materiaalivirran mittareita käytetään yhdessä ostonmittareiden kanssa ja tavoite on toiminnan luonteen muuttumisen seuranta sekä toimintatapojen kehittäminen. ((Aminonoff ym. 2002, 18-19.) Kuviossa 11 on esitetty näiden mittareita.



Kuvio 11. Varastojen, Ostotilausten ja Materiaalivirtojen mittareita (Muokattu Aminonoff ym. 2002, 18-19)

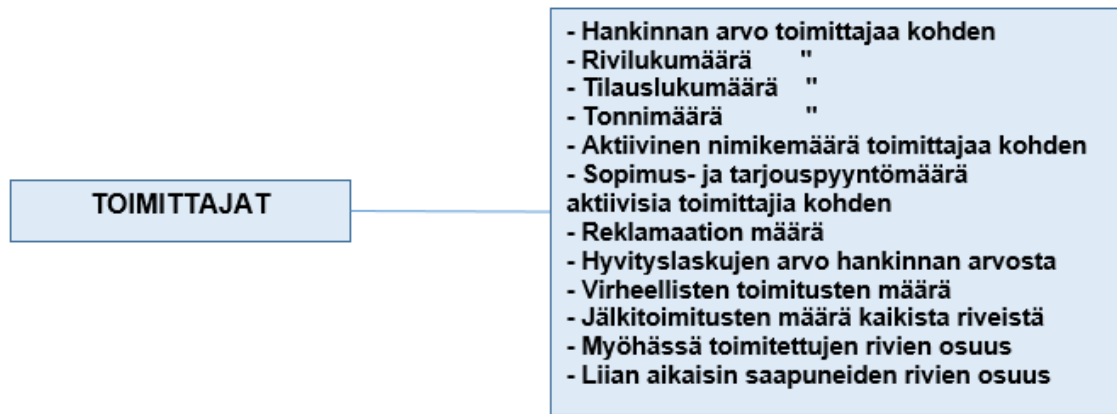
Nimikkeistön mittarit ovat tärkeitä rationalisoitaessa nimikkeistön lukumäärää ja keskitettäessä hankintoja. Tarjouksien määrä ja sopimusten toteutuminen ovat hyvät mittarit erityisesti yritystoiminnan kasvaessa. (Aminonoff ym. 2002, 16-17.) Kuvio 12 esittää nimikkeistöön, tarjouksiin ja sopimuksiin sekä maksuliikenteseen liittyviä mittareita.



Kuvio 12. Nimikkeistön, Tarjouksien ja Maksuliikenteen mittareita (Muokattu Amionoff ym. 2002, 16, 17, 19)

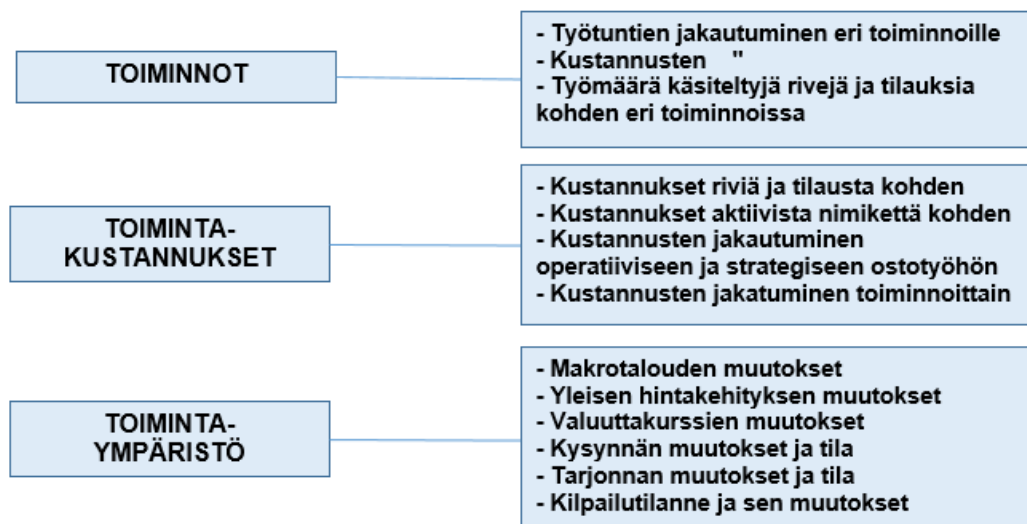
Toimittajaverkoston hallinnan lähtökohta on tieto toimittajien suorituskyvystä. Toimittajalle on paljon erilaisia mittareita (kuvio 13). Keskeistä on tuotteen ja toiminnan laatuun sekä kustannuksiin liittyvien mittareiden määrittely, seuranta ja arviointi. Seurattavien ja arvioitavien asioiden laajuus ja tarkkuus riippuvat toimittajasuhteen merkittävydestä ja kriittisyydestä sekä hankittavasta tuotteesta. (Anttila ym. 2013, 26.) Toimittajan suorituksen seuranta ja mittaaminen ovat yksinkertaisimmillaan yksittäisen toimituksen hinnan, laadun, määrän ja toimitusajan kontrolloimista. Mitä tärkeämpi toimittaja on yrityksen kilpailukyvyn kannalta, sitä enemmän on hyötyä syvemmmälle ja laajemmalle menevästä arvioinnista ja mittaamisesta, joiden avulla voidaan ohjata toimittajaa kehittämään ja optimoimaan toimintaansa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 315.)





Kuvio 13. Toimittajia kuvaavat mittarit (Muokattu Aminonoff ym. 2002, 17)

Toimintojen mittareilla valvotaan toiminnan työ- ja kustannustehokkuutta (kuvio 14). Toimintakustannusten mittarit muodostavat tärkeän perustan arvioitaessa toiminnan taloudellisuutta eri toimintavaihtoehtoja ja ohjaustapoja valittaessa. Toimintaympäristön mittareita käytetään yleisen kehityksen seurantaan ja huomioimiseen ostopäätöksiä tehtäessä ja neuvotteluita käytäessä. Aminonoff ym. 2002, 19-20.) Muita yleisiä mittauksen ja arvioinnin osa-alueita ovat mm. yhteistyö muiden yksiköiden kanssa, hankintaorganisaation ja järjestelmän toiminta, budjetin seuranta, innovatiivisuus, menetelmien kehitys, suunnittelu ja ennusteet. (Baily ym. 2008, 428-430.)

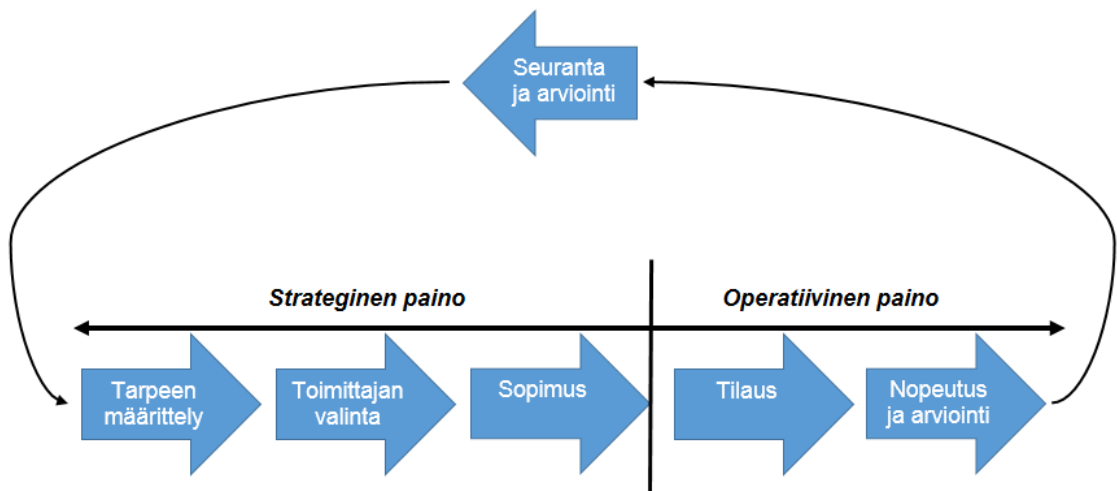


Kuvio 14. Toimintojen, Toimintakustannusten ja Toimintaympäristön mittarit (Muokattu Aminonoff ym. 2002, 19-20)

### 3.8 Hankintaprosessi

Van Weelen mukaan hankintaprosessi on hankintojen toteutuksen, operatiivisen tason työväline. Hankintaprosessin tarkoituksena on varmistaa yksittäisten hankintojen suorittaminen tehokkaasti systemaattisilla ja kohdeyrityksen kokonaisedun huomioivalla tavalla. Hankintaprosessin vaiheet ovat kaikille hankittaville tuoteryhmille samat, mutta eri askelien yksityiskohtainen sisältö vaihtelee tuoteryhmien ja hankintakategoriakohtaisten ominaispiirteiden perustella. (van Weele 2010, 29.)

Kuviossa 15 on esitetty hankintaprosessimalli, jossa prosessin kuusi vaihetta on eritelty ja myös painopistealueet strategisen ja operatiivisen hankinnan vastuille. Jokaisen vaiheen sisältö ja lopputulos tulee olla tarkasti määritelty, jotta seuraavaan vaiheeseen voidaan siirtyä ja toteuttamaan ongelmitta. (van Weele 2010, 29.)



Kuvio 15. Toimintamallin mukainen hankintaprosessi (Mukautettu van Weele 2010, 29)

Huolellisella hankinnan valmistelulla minimoidaan hankinnasta aiheutuvat riskit ja rakennetaan pohja hyvin etenevälle hankintaprosessille. Hankinnan suunnittelun ja hankintaprosessin valmistelun roolit korostuvat sitä enemmän, mitä pidemmästä ja monimutkaisemmasta hankinnasta on kyse. (Luomanen 2011, 75.)

Weelen mukaan hankintaprosessi alkaa aina hankintatarpeen tai hankintatarpeiden tunnistamisella ja määrittelyllä, jossa selvitetään yksityiskohtaisesti hankintojen määrät ja ominaisuudet. Hankittava tuote pitää määrittellä tarkasti, jotta ei osteta yli- tai alilaatua. Tällöin pitää myös selvittää, voidaanko jotain tarvittavista asioista tehdä itse. Hankintatarpeen määrittely pitää tehdä hyvissä ajoin ja huomioida siinä asiakkaan tarpeet. (van Weele 2010, 29-33.)

Myös Iloranta & Pajunen-Muhonen kertovat, että tärkein työ hankintaprosessissa on tarpeen ja hankinnan määrittely. Tässä vaiheessa selvitetään, hankitaanko kokonaisuus kerralla yhdellä sopimuksella vai jaetaanko hankinta useampiin osiin. Hankinnan eteneminen ja toimintatavat eri vaiheissa kuvataan, suunnitellaan ja aikataulutetaan. (Iloranta 2015, 252-253.) Jatkuvasti kulutettavista tuotteista ostajalla on tieto menneen ajan kulutushistoriasta, josta voidaan sen ja muiden tuntemiensa tekijöiden perusteella ennakoida tulevaa tarvetta. (Sakki 2014, 95.)

Toimittajan valinta pyrkii löytämään parhaan mahdollisen toimittajan ja se päättyy toimittajan valintaan. Valitun toimittajan kanssa käydään sopimusneuvottelut ja tehdään sopimus. Tilausvaiheessa tehdään sopimuksen mukaisesti hankinnan tilaus. Nopeuttamisella ja arvioinnilla pyritään optimaalisen toimitustavan käyttämiseen sekä ongelmien ehkäisyyn ja ratkaisuun. Seuranta- ja arviointi vaiheessa arvioidaan toimittajan suorituskyky tavoitteena koota prosessin aikana raportoidut ongelmat ja tehdä korjaavat toimenpiteet. (van Weele 2010, 29-33.)

Hankintaprosessi on systemaattinen tapa lähestyä toimittajamarkkinoita. Hankintaprosessi tähtää siihen, että yritykselle valitaan paras toimittaja tai toimittajat yrityksen tarvitsemien tuotteiden, raaka-aineiden, komponenttien ja palveluiden osalta. (Logistiikan Maailma 2016.)

## 4 STRATEGIA JA TOIMITTAJAT

### 4.1 Hankintatoimen strategia

Strategia on suunnitelma, jonka avulla yritys pystyy hallitsemaan ympäristöään. Strategian avulla tutkitaan yritykselle asetettuja jatkuvuus- ja kehittämistavoitteita ja pyritään saavuttamaan ne mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Kamensky 2004, 19.)

Hankinnan strategiset aiheet, kuten hankintojen seuranta, arviointi ja mittaaminen ja arviointi alkoivat korostua 1970 – 1990-luvulla. Hankintojen rooli arvonnäköalana on korostunut lisää 2000-luvulla ja se on muuttunut strategiseksi funktioksi muun muassa kansainvälistymisen ja verkottumisen myötä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 139.)

Strateginen ostaminen on strategisen tason päätöksentekoa, jonka avulla suunnitellaan laajemmin oston tehtäviä, toimittajien hallintaa ja ostamisen tekniikoita tuottamaan parhaat ja tehokkaimmat ostotoiminnot. Strategisia päätöksiä ovat muun muassa toimittajasuhteiden ylläpitäminen, toimittajasuhteiden kesto, toimittajien johtaminen ja kehittäminen, hankintaverkostojen ja ulkoisten resurssien hallinta sekä toimittajien laadunhallinta. Strateginen ostaminen on kokonaisvaltaista ostamista, joka yhdistää ja johtaa hankintatoimintoja yhteistyössä muiden yrityksen päätoimintojen kanssa. (Tuimala 2003, 25.)

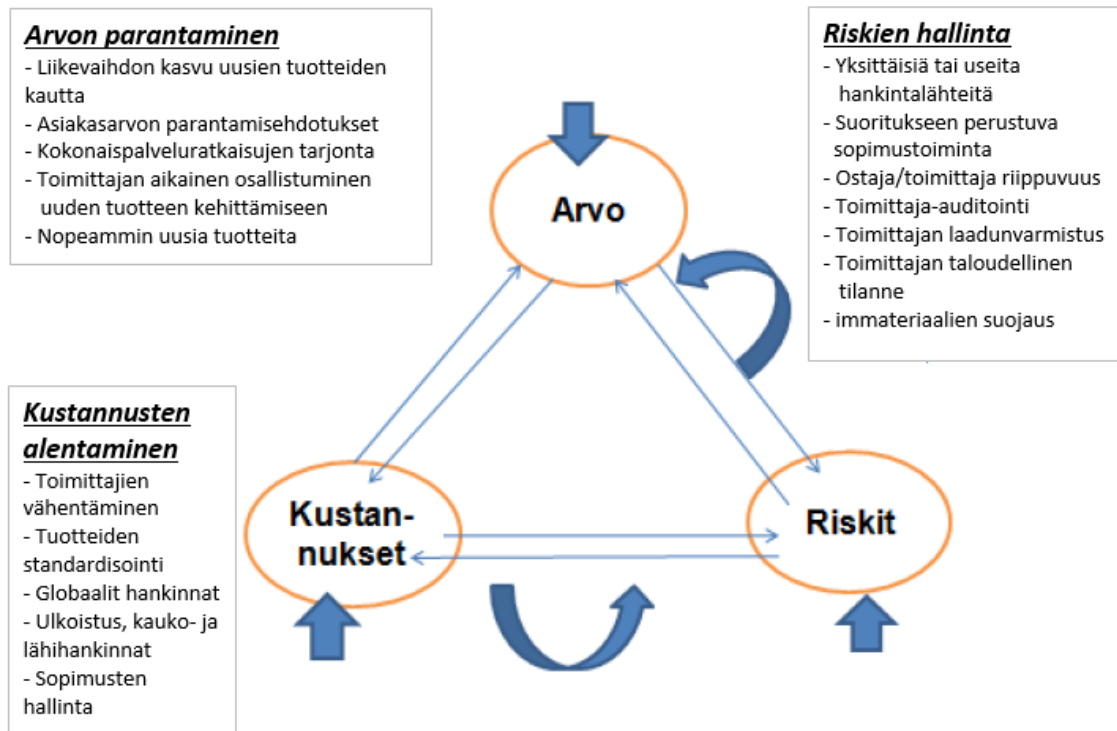
Toimittajavalintoja tekevien henkilöiden pitää tuntea yrityksen strategia sekä hankintastrategia ja ohjata toimittajavalinta strategioiden mukaiseksi. Tehtyjä valintoja on säännöllisesti arvioitava, jotta tarvittaessa ehditään muuttaa suuntaa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 158.)

Strategiseen hankintatoimeen liittyy aina kokonaisvaltainen laatuajattelu. Tällöin kaikki arvoa tuottamaton poistetaan. Hankintastrategian avulla yritys pyrkii saavuttamaan hankintatoimella asetetut tavoitteet. Strategian tavoitteena on operatiivisten asioiden pitkälle viety automatisointi ja resursointi strategiaan, suunnitte-

luun ja suhteisiin. Suunnittelulla tarkoitetaan nimenomaan hankinnan suunnittelua, jolla pystytään ennakoimaan kysyntä ja tarjonta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 139-143.)

Käytetty hankintastrategia riippuu markkinatilanteesta. Kilpailu markkinoilla sisältää kaikki ne toimet, joilla yritys pärjää markkinoilla muille kilpailijoille. Tällaisia syitä voivat olla edullisempi hinta, maksuehto, laatu tai toimitusaika. Yrityksen strategiset panostukset hankintatoimeen vaikuttavat vahvasti markkinatilanteeseen. Usein yrityksen ollessa kannattava tai tilanne markkinoilla vakaa, yrityksen johtajat eivät välitä hankintatoimen strategioista ja prosesseista, vaan hankintaa pidetään tukifunktiona. Strateginen suhtautuminen hankintatoimeen muuttuu yleensä kriisin tai rakennemuutoksen myötä. (Grzybowska & Gajdzi 2014, 127-130.)

Toimitusketjuun ja toimittajamarkkinoihin liittymiä strategiapohdintoja pidetään usein hyvin haasteellisina, koska yritys ostaa niin erilaisia tavaroita ja palveluita hyvin erilaisilta toimittajamarkkinoilta ja niin erilaisiin tarpeisiin, että yleispäteväksi toimintaohjeeksi käypää hankintastrategiamallia on vaikea laatia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 146.) Hankintojen ja koko arvoketjun hallinta onkin tasapainoilua kustannusten ja riskien suhteen sekä lisäarvon jatkuvaa parantamista. Hankintatoimessa tarvitaan panostusta kasvuun ja tulokseen pelkän yksikköhinnan sijasta. (van Weele 2010, 55.) Kuvio 16 esittää van Weelen näkemyksen tasapainoisen hankintastrategian mallista, jossa tavoite on hallita riskejä, alentaa kustannuksia sekä antaa lisäarvoja hankinnalla.



Kuvio 16. Tasapainoisen hankintastrategian malli (Muokattu van Weele 2010, 55)

#### 4.1.1 Toimittajien etsintä

Tiedon ja osaamisen hyödyntäminen on keskeinen osa toimittajamarkkinoiden hallintaa. Jatkuvalle toimintaympäristön seurannalle on yhä suurempi painoarvo. Se, joka saa oikean tiedon kilpailijoista nopeammin ja tarkemmin ja osaa myös hyödyntää sitä tehokkaasti, on markkinoilla etulyöntiasemassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 227.)

Uusia toimittajia tarvitaan korvaamaan olemassa olevia tai hankittaessa uusia tuotteita ja palveluita. Uusien toimittajien etsinnässä on asioita arvioitava useasta eri näkökulmasta. Ostajan pitää määritellä kriteerit toimittajalle, sen soveltuvuus omaan strategiaan, tuotteet, organisaatio, resurssit, ympäristöasiat ja muut valintaan liittyvät kriteerit. (Anttila ym. 2013, 31-32).

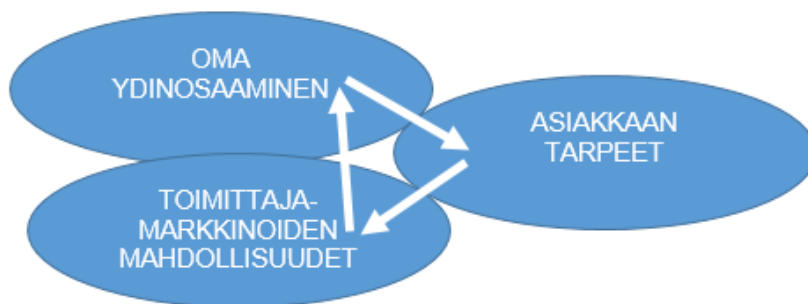
Internetistä löytyy runsaasti paikallista ja globaalia tietoa toimittajista ja tilastotietoa eri toimialoista. Potentiaalisia toimittajia löytyy myös seuraavista paikoista: kollegat ja tutut, omat kokemukset, toimialajärjestöt, kauppakamarit ja muut julkiset organisaatiot, eri maiden lähetystöt ja kaupalliset edustustot, kansainväliset

lehdet ja muut alan julkaisut, messut ja näyttelyt sekä eri maiden koulut ja yliopistot. Nykypäivänä luotetaan liian monesti sähköpostiin tiedonvälityksessä. Perinteistä puhelinsoiton merkitystä ja nopeutta ei kuitenkaan kannata unohtaa toimittajaa etsiessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 231-232.)

#### 4.1.2 Toimittajamarkkinoiden tuntemus ja hyödyntäminen

Gloaalien toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien hyödyntäminen on usein nopein tapa päästä kiinni uuteen osaamiseen, tuotteeseen tai teknologiaan. Tässä onnistuminen edellyttää hyvää globaalien toimittajamarkkinoiden tuntemusta (supply market intelligence), jonka hankkiminen on usein yrityksissä jäänyt päivittäisten tehtävien jalkoihin. Tärkein taito muutoksesta selviämässä on kyky vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin luovasti, yhdistelemällä omaa osaamista ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 134.)

Perinteisesti tuotekehitys on tehnyt strategisen hankinnan tehtävät, etsinyt ja valinnut toimittajat ja aloittanut neuvottelut toimittajan kanssa. Ostajan tehtäväksi on jäänyt pieni tinkiminen tuotteesta, sillä toimittaja tietää jo saaneensa kaupan. Uudessa modernin hankinnan hankintaprosessissa päätöksenteko lähtee tarpeiden ja toimittajamarkkinoiden kartoituksesta. Tavoitteet voidaan saavuttaa vain asiakkaiden muuttuvia tarpeita tyydyttämällä. Kuviossa 17 esitettyjen kolmen tekijän, oman osaamisen, toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien ja asiakkaan tarpeiden yhteensovittaminen on optimaalisen ratkaisun edellytys. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 134.)



Kuvio 17. Moderni operatiivinen hankintaprosessi (Muokattu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 135)

Jokaisella toimialalla ja toimittajamarkkinoilla on omat pelisäännöt, jossa on tärkeä ymmärtää kilpailun logiikka ja keskeiset menestymisen kriteerit sekä tunnistaa alueet, joilla liiketoimintaympäristön piirteet edesauttavat yrityksen kilpailukykyä. Toimittajan tärkeyden kasvaessa myös toimittajamarkkinoiden tietous pitää syventää: erot yleisissä hintatasoissa eri markkinoiden ja alueiden välillä, erot yksittäisten kustannustekijöiden välillä, erot liiketoiminnan edellytyksiä luovissa tekijöissä sekä erot osaamisessa ja kyvykkyyksissä ja näiden kehityksessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 227-228.)

Hintakeskeisessä tarkastelussa ostaja etsii toimittajia edullisemman hintatason maista. Ostajalla on mahdollisuus myös vaikuttaa hintaan ajoittamalla hankinnat edullisiin ajankohtiin, jolloin keinoina ovat tiivis hintojen, kurssien ja markkinoiden seuranta. Pureutumalla hinnan kustannustekijöihin kuten raaka-aine, logistiikka ja energia, auttaa tieto kasvattamaan ymmärrystä pitkäjänteiseen kilpailukykyyn. Työvoiman kustannus korreloi yleensä käänteisesti osaamisen kanssa, joten pitää tutkia riittävä taitotaso työvoimalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 229-230.)

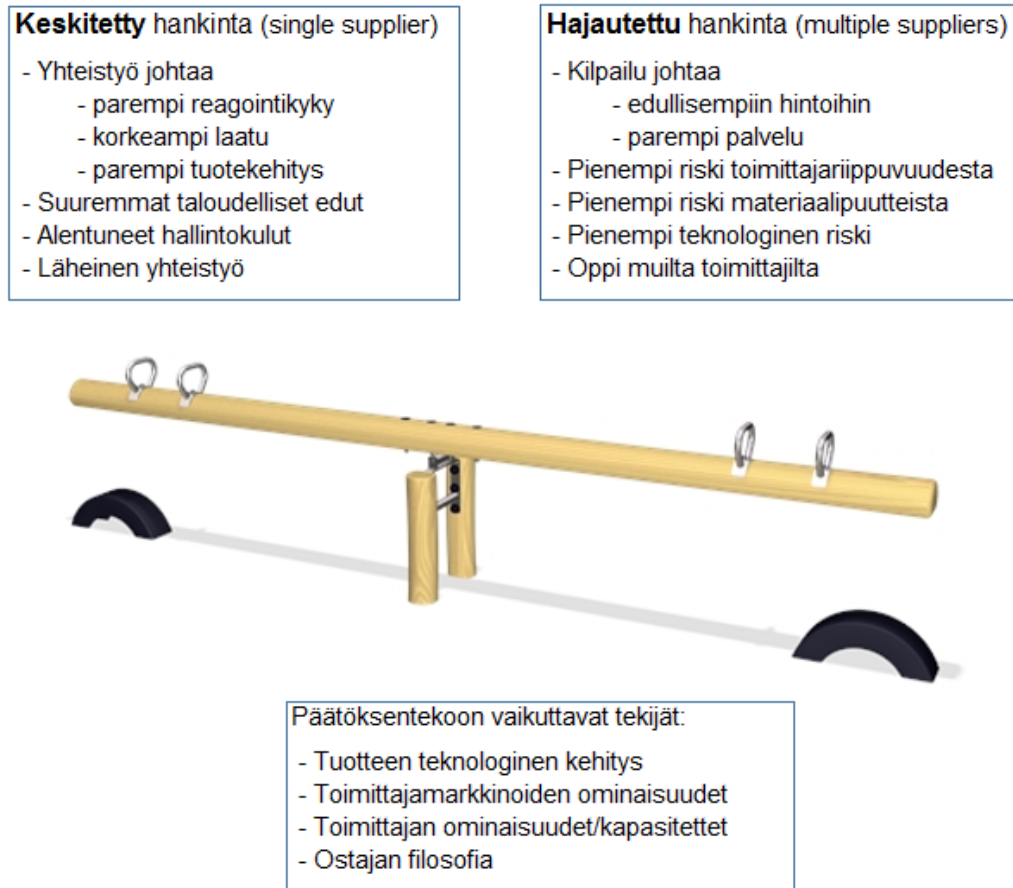
#### 4.1.3 Hankintojen keskittäminen vai hajauttaminen

Kuinka monta toimittajaa yritys tarvitsee, keskittää kaiken mahdollisen volyymin yhdelle (single supplier) vai hajauttaako tietoisesti usealla toimittajalle (multiple suppliers)? Sekä keskittämisessä ja hajauttamisessa on molemmissa etunsa, ja usein strategiat soveltuvat erilaisten organisaatioiden käyttöön. (Fawcett & Ellram & Ogden 2007, 319.)

Keskittämällä hankinnat yhdelle toimittajalle yrityksellä on paremmat mahdollisuudet neuvotella paremmat ostohinnat ja saada parempaa palvelua, koska keskittäminen tekee ostajasta tärkeämmän toimittajalle. Keskittämällä vähennetään myös hallinnollista työtä, jolloin vapautuva resurssi voidaan käyttää muualle. Kolmas suuri hyöty on pienemmät logistiset kustannukset (kuljetus-, käsittely- ja vastaanottokustannus), kun toimittajakohtaiset volyymit lisääntyvät. Yhden toimittajan strategiassa tavoitteena on kustannustehokkuus, hallinnollisten kulujen minimointi ja tiivis yhteistyö toimittajan kanssa. (Fawcett ym. 2007, 319-321.)



Hajautetussa ja usean toimittajan strategiassa suurin hyöty on tuotteiden saata-  
vuuden varmistaminen ja olemassa olevien riskien pienentäminen. Lisäksi hajau-  
tettu toimintatapa mahdollistaa laajemman hintavertailun ja tietouden markkinati-  
lanteesta. Kuvio 18 esittää yhden tai usean toimittajan strategisia eroja. (Fawcett  
ym. 2007, 319-320.)



Kuvio 18. Yhden tai monen toimittajan strategian eroja (Muokattu Fawcett ym. 2007, 320)

#### 4.1.4 Hankintojen luokittelu

Liiketoiminta koostuu monista osista, tuotevalikoimissa on helposti tuhansia nimikkeitä, asiakaskunta laaja ja tavarantoimittajia paljon. Kokonaisuutta tarkasteltaessa hankinnat tulisi luokitella hallittavuuden aikaansaamiseksi. Luokittelut ovat keino priorisoida ja laittaa hankinnat tärkeysjärjestykseen. (Sakki 2014, 61.) Iloranta & Pajunen-Muhosen mukaan hankinnat voidaan luokitella seuraavien parametrien mukaisesti

- hankinnan jalostusasteen ja luonteen mukaan

- raaka-aineet ja palvelut, komponentit, investoinnit ja välitystuotteet
- taloudellisen merkittävyyden mukaan
  - määrä (volyymi)
  - raha (euro)
- hankinnan käytön mukaan
  - suorat-, epäsuorat- ja investointihankinnat
- toimittajan tai toimittajamarkkinoiden mukaan
  - toimittaja- ja tuoteryhmät
- hankinnan monimutkaisuuden mukaan
  - kaupallinen epävarmuus (useita / yksi hankintakanava)
  - tuotteen monimutkaisuus (standardi / räätälöity). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 107-118.)

#### 4.2 Toimittajan valinta

Toimittajan valinta on keskeisiä hankintastrategian päätöksiä. Se on osa hankintaprosessia tai se on oma hankintaprosessin alaprosessi. Toimittajan valinnassa lähtökohdiana on tarve, on tiedettävä mitä halutaan hankkia. Sen jälkeen kartoitetaan potentiaaliset toimittajat. Toimittajien selvittämisen jälkeen lähetetään tarjouspyynnöt yleensä 3-5 toimittajalle. Selvitystyön jälkeen arvioidaan saadut tarjoukset ja valitaan toimittaja, minkä jälkeen neuvotellaan ja tehdään sopimus. Tämän jälkeen toimittajan valinnassa alkaa toimittajayhteistyön kehittäminen. (Ritvanen & Koivisto 2007,151.)

Toimittajavalinnan perusteet perustuvat yrityksen ohjeistukseen. Yleisimmät valintakriteerit ovat:

##### 1) Tuote

- ominaisuudet ja sisältö
- vaatimusten mukaisuus
- saatavuus ja tuotantoteknologia
- kilpailukyky

##### 2) Toiminta

- toimitusvarmuus
- joustavuus ja yhteistyökyky
- luotettavuus ja koulutus

- tekninen tuki
- 3) Yritys
- osaaminen, innovatiivisuus ja kehityskyky
  - tulevaisuuden näkymät, suunnitelmat ja visio
  - taloudellinen tilanne
  - markkina-asema
  - maine (Ritola 2016, 34.)

#### 4.2.1 Riskit ja niihin varautuminen

Toimittajien valinta voi edellyttää hyvinkin laajaa arviointia riippuen mm. tarvittavan toimittajan strategisesta merkityksestä ja hankintakohteen monimutkaisuudesta. Laajuus asettaa vaatimuksia myös arvioinnin suorittajan osaamiselle. (Hankintatoimen kehittäminen 2016.)

Toimittajan arviointi on osa hankintapäätöstä, yksinkertaisimmassakin tapauksessa ostajan pitää kartoittaa myyjän mahdollisen epärehellisyys aiheuttamaa riskiä ja laatuongelmien mahdollisuutta. Lisäksi mietittävä, millaisia riskejä ostokseen sisältyy, kun se ostetaan juuri kyseiseltä toimittajalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 235.) Kuvio 19 esittää Suomen Riskienhallintayhdistyksen luokittelun eri riskiryhmistä.



Kuvio 19. Riskien luokittelu (Muokattu Suomen Riskienhallintayhdistys 2016)

Toimittajan riskienhallintaan on neljä erilaista keinoa. Ensimmäinen on riskin poistaminen esimerkiksi vaihtamalla toimittaja. Toinen on riskin pienentäminen, kun valitaan useampi toimittaja yhden sijasta. Kolmas keino on riskin siirtäminen ottamalla vakuutuksia riskin varalta. Neljäntenä vaihtoehtona on riskin pitäminen

itsellä, mikäli esimerkiksi hyöty suurempi kuin mahdollinen riski. (Ritola 2016, 103.)

Riskianalyysin tasoja on useita erilaisia (taulukko 3). Analyysin taso ja tyyppi perustuvat mahdolliseen taloudelliseen menetykseen, jos riski toteutuu. Toimittaja-riskin kriteerejä voivat olla:

- menetetty rahallinen arvo
- arvioidut tappiot toimitusten myöhästymisistä
- ennustettu maineen menetys
- mahdollinen asiakkaan tai markkinaosuuden menetys.

Jos potentiaalinen menetys on suuri, toimittaja-analyysi pitää olla kattava kuten yritystasoinen analyysi. Mikäli riski ja menetys pieni, riittää lyhyt analyysi tai pelkkä tarkastus. (Östring 2004, 24-25.)

Taulukko 3. Riskitaso ja analyysi (Muokattu Östring 2004, 25)

<b>Riskitaso</b>	<b>Toimittaja yhteistyö</b>	<b>Analyysityyppi</b>
Matala	Helposti vaihdettava	Ei analyysia, vain raportti
Keskitaso	Suhteellisen helposti vaihdettava	Lyhyt analyysi
Korkea	Vaikeasti vaihdettava	Yritystasoinen analyysi

Kun etsitään pitkäaikaista yhteistyökumppania tai muuten tärkeää toimittajaa, kannattaa toimittajaorganisaatioon käydä tutustumassa henkilökohtaisesti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 241). Henkilökohtaisen arvioinnin tarkoitus on todentaa, vakauttaa ja varmentaa, kontrolloida, kehittää, selvittää ja ratkaista ongelmia sekä tuntea syvällisemmin toimittajan toimintaa ja organisaatiota (Ritola 2016, 33).

Toimittajan auditointitasoja on useita, voidaan auditoida vain tietty osasto tai toiminto tai voidaan suorittaa täysin kattava toimittaja-auditointi. Auditoinnin suorittaa yksi tai useampi henkilö ja tarvittaessa käytetään ulkopuolista auditoijaa. Auditoinnin tason määrittää toimittajan tärkeys sekä kriittisyys yritykselle. (Ritola 2016, 36.) Liitteessä kuusi on esitetty Qualitas Fennican lyhyt auditointilomake.

#### 4.2.2 Kilpailutus

Hankinnan ja toimitusketjun jatkuvaan optimoimiseen on perinteisesti pyritty kilpailuttamalla toimittajia säännöllisesti ja valitsemalla edullisin vaihtoehto. Tämä toiminta toimii niin pitkään, kun saman tuotteen toimittajia on useita, kaikki toimittajat tunnetaan ja markkinoilla on todellinen kilpailu. Riskinä perinteiselle hintakeskeiselle kilpailutukselle ovat: kilpailu vain näennäistä, ostajalle siirtyy enemmän riskiä (toimittajien liikkumavara pieni), toimittajien pitää luvata yli kykyjensä, vaihtoehtoisia tarjouksia ei käytetä hyväksi, parhaat toimittajat eivät välttämättä ole enää kiinnostuneita ja kilpailuttaminen edellyttää ostajalta kokoa ja neuvotteuvoimaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 247-251).

Nopeasti globalisoitunut yhteiskunta vaatii uusia ja monipuolisempia tapoja kilpailutukseen. Maailmankauppa vapautuu, uudet teknologiat luovat uusia toimittajavaihtoehtoja, kilpailukykyisimmät toimittajat eivät välttämättä ota yhteyttä vaan ne pitää itse löytää, toimittajat pyrkivät erottautumaan toisistaan poikkeavilla piirteillä, lisäarvoilla ja palveluilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 247-248.)

Turun yliopiston tutkijatohtori Hannu Makkonen kertoo, että kovan kilpailuttamisen sijaan voisi pyrkiä rakentamaan toimittajien kanssa yhteistä toimintakulttuuria, joka ruokkisi sitoutumista ja investointeja liikesuhteeseen. Muuten on vaara, että toimintaketju menee osaoptimoinniksi, eikä kukaan katso koko ketjun yhteistä etua. (Makkonen 2014.)

Kilpailutuksen asiakirjat ovat tarjouspyyntö ja tarjous. Näiden huolellinen valmisteleminen ja tutkiminen ovat tärkeää, jotta kilpailutus onnistuu tasapuolisesti.

Tarjouspyyntö voidaan laatia rajatuksi ja tiukasti ohjaavaksi mutta niin, että hyödynnetään kaikilta toimittajilta saatuja omia ajatuksia ja ehdotuksia. Toinen vaihtoehto on tehdä tarjouspyynnöstä avoin, jolloin hyväksytään hyvinkin erilaiset ratkaisut toimittajilta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 254.)

Innovatiivisuuden kannalta tarjouspyyntö ei saisi sitoa liikaa toimittajan käsiä. Tällöin toimittajalla alkaa luovutusprosessi jo tarjousvaiheessa. Tarjouspyyntöön pystyisi ottamaan mukaan bonus- ja sanktiojärjestelmiä sekä yhdistämään relevantteja kehittämisen elementtejä ja kannusteita. (Yliherva 2006, 66.)

Tarjouspyyntö lähetetään kirjallisena valituille toimittajille. Tarjouspyynnössä voidaan esittää toimittajavalinnan perusteet, mutta oleellisia kysymyksiä ovat:

- ✓ mitä halutaan, kuvaus tuotteesta tai palvelusta
- ✓ mitkä vaatimukset, kuvaus teknisistä ja kaupallisista vaatimuksista
- ✓ mikä toimitusmäärä ja yksikkö
- ✓ mikä toimitusaika, toimituspaikka ja toimitusehto
- ✓ mikä sopimuskausi (Logistiikan Maailma 2016.)

Tarjouksessa esitetään tarkat tuote- tai palvelutiedot ja kaupan ehdot sekä vastataan kaikkiin tarjouspyynnön mukaisiin kysymyksiin. Lisäksi tarjouksella tulee olla mahdolliset esitteet, näytteet ja referenssit. Tarjouksessa tulee olla hinta, toimitusaika, toimituslausekkeet, maksuehto, sopimuksen voimassaoloaika ja mahdolliset muut seikat. (Logistiikan Maailma 2016).

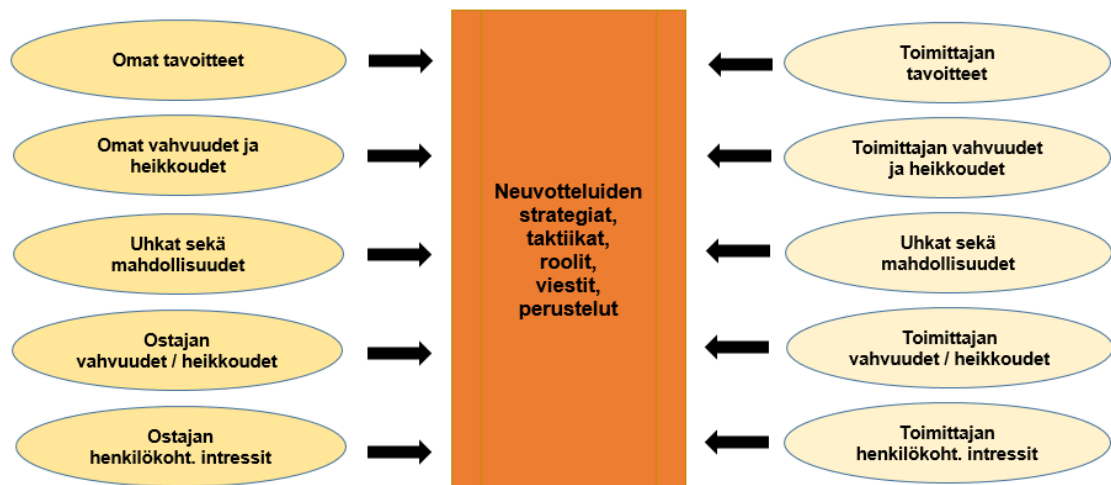
Kun yritys saa pyytämiltään toimittajilta tarjoukset, tarjoukset tarkastetaan ja vertaillaan. Mikäli oleellisia tietoja puuttuu, tarjous hylätään tai pyydetään lisätietoa. Tämän jälkeen suoritetaan toimittajien valinta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 254.)

#### 4.2.3 Sopimushallinta

Sopimushallinnalla tarkoitetaan yrityksen sopimustoiminnan kokonaisvaltaista järjestämistä. Sopimushallinnassa tietojen saatavuus, dokumenttien arkistointi ja sopimuksen mukainen toiminta sekä sopimuksen seuranta ovat tehokkaan yritystoiminnan peruspilareita. Sopimuksissa sovitaan osapuolten oikeuksista, rooleista, tehtävistä, vastuista ja velvoitteista sekä jaetaan riskit osapuolten välillä. Sopimushallinta on siis osa yrityksen riskienhallintaa. (Tieva 2009, 111-113.)

Sopimusneuvotteluissa tavoite on sopimus. Perinteisesti sopimusneuvottelu on ollut peli, jossa osapuolilla on ollut päinvastaiset tavoitteet. Myyjä pyrkii maksimoimaan oman etunsa ja ostaja minimoimaan etunsa eli määrän sekä hinnan. Mutta nykypäivän neuvotteluilla pitää pyrkiä kokonaisvaltaisempaan tavoitteeseen, jossa tavoite win-win ratkaisu, jossa etsitään yhteistä etua jolloin molemmat osapuolet pärjäävät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 256.)

Neuvotteluun valmistautuminen pitää olla järjestelmällistä. Valmistautuessaan ostajan pitää huomioida hyvin erilaisia asioita kuten: yritysten sekä neuvottelijoiden keskinäiset valtasuhteet, kaupan houkuttelevuus toimittajan silmissä, kulttuurierot, tavoitteet, neuvottelustrategia sekä taktiikat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 257-272.) Kuviossa 20 on esitys asioista, joita tulee huomioida neuvotteluihin valmistauduttaessa.



Kuvio 20. Neuvotteluihin valmistautuminen ja sen aikana pohdittavat asiat (Mukautettu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 273)

Ostajan neuvotteluasemaa heikentävät muun muassa seuraavat asiat:

- valmistautumisen puute tai siihen varatun ajan riittämättömyys
- riittämätön toimittajamarkkinoiden tuntemus
- ymmärtämättömyys osapuolten neuvotteluasemasta sekä valta- ja voima-suhteista
- riittämätön tuntemus tuotteesta
- riittämätön tietämys toimittajan organisaatorakenteesta
- riittämätön ymmärrys toimittajan kustannusrakenteesta

- toimittajaa ei kuunnella ja ollaan itse liikaa äänessä
- ostajan tiimin jäsenten piittaamattomuus sovituista rooleista
- riittämätön käsitys toimittajan näkökulmista
- ei huomioida toimittajan näkemyksiä eikä jousteta
- heikko kielitaito sekä neuvottelutaito (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 267).

Kun sopimusneuvotteluiden jälkeen toimittaja on valittu, tehdään kirjallinen sopimus. Kustannusten hallinnan kannalta ostajan pitäisi vaatia kiinteähintainen ja määräaikainen sopimus. Kiinteähintaisen sopimuksen riski on kustannuksiin vaikuttavien tekijöiden kuten valuuttakurssien ja raaka-aineiden kurssivaihtelut. Jos riskiä ei haluta, riskiin voidaan varautua sitomalla hinta johonkin indeksiin. Hintaan voidaan sitoa erilaisia kannustimia hinnan alenemiseen, parempaan toimitusaikaan ja toimitusvarmuuteen ja sekä parempaan laatuun kuin sopimuksella sovittu, jolloin se motivoi myös toimittajaa kehittämään toimintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 277; van Weele 2010, 37-38.)

Hinnan ja määrän lisäksi sopimuksessa pitää huomioida maksuehdot ja maksutavat, kansainväliset ja kansalliset lainsäädännöt sekä sopimuksen sitovuus ja irtisanomismahdollisuudet. Lisäksi suurempiin sopimuksiin on hyvä ottaa mukaan takuuasiat sekä sopimussakkolausekkeet, mikäli laatu- tai toimitusasiat eivät mene kuten sovittu. (van Weele 2010, 38-39.)

Sopimuksen laajuutta miettiessä pidettävä mielessä maalaisjärki. Sopimusta tarvitaan vasta, kun jokin menee pieleen. Kohtuullisen kokoinen ja riskiltään pieni toimitussopimus ei monta sopimusriviä tarvitse. Sen sijaan arvoltaan suuri ja merkittävä sopimus vaatii hyvinkin yksityiskohtaisen sopimuksen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 276.)

#### 4.2.4 Toimittajahallinta

Toimittajien hallintaan vaikuttavat asenteet ovat muuttuneet viime vuosina. Aiemmin toimittajia kilpailutettiin vain alimman hinnan saamiseksi ja tarjouspyyntöjä lähetettiin paljon. Yhteydenpito toimittajiin oli vähäistä ja vaatimuksia saneltiin



herkästi. Varastot pyrittiin siirtämään toimittajalle ja toimituksia tarkastettiin poikkeuksetta, esimerkiksi toimittaja lähettäessään ja ostaja vastaanottaessaan saman tavaran. (Ritvanen & Koivisto 2007, 153.)

Kokonaiskustannusajattelun (total quality management) myötä oivallettiin, ettei jo kertaalleen tehdyn työn tarkastaminen tai tiedon salaaminen tuo mitään lisäarvoa vaan kasvattaa kustannuksia. Tämä edellyttää ostajan ja toimittajan välillä luottamusta ja molempien osapuolien samansuuntaisia tavoitteita yhteistyöltä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 280.)

Toimittajayhteistyöllä tavoitellaan tehokkaampaa ja optimaalisempaa yhteistyötä. Nykyisin toimittajayhteistyö on jo varsin pitkälle vietyä ja toimittajia on yhä vähemmän. Sopimukset ovat usein pitkäaikaisia, kokonaiskustannukset ja varastot pyritään minimoimaan ja neuvottelut ja palaverit ovat avoimia. Vuosia jatkuneen luottamuksellisen suhteen jälkeen yhteistyöhön muodostuu kumppanuussuhde, joka on hyvä asia. Luottamus vähentää tarvetta vaihtaa toimittajaa, kontrollin tarve vähenee, ennustettavuus paranee ja uskalletaan kohdata sekä ratkaista mielipide-erot. Kumppanuuden kautta voidaan pienentää kustannuksia, parantaa laatua tai lyhentää toimitusaikaa. Myös uusia ideoita syntyy helpommin, kun osapuolet tuntevat toisensa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 153-154.)

Tiivis yhteistyö ja kumppanuus ei kuitenkaan ole aina oikea strategia, yhteistyöllä on myös riskinsä, jotka pitää tunnistaa. Kun on tehty pitkäaikainen sopimus, toimittajaa ei enää välttämättä kiinnosta jatkuva kilpailukyvyyn parantaminen. Toimittaja voi usein säästää kustannuksiaan yhteistyöllä, mutta ostajan on vaikea osoittaa säästä ja saada osuuttaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 282-284.) Kuviossa 21 on Fawcett ym. 2007 näkemyksen intressien eroista.

	Ostava organisaatio	Myyvä organisaatio
<b>Yrityksen tavoite</b>	Kustannusten vähentäminen	Katetason varjeleminen
<b>Suhtautuminen yksittäiseen kustannuserään</b>	Siirretään myyjälle	Siirretään ostajalle
<b>Suhtautuminen viestintään</b>	Kaikki tosiasiat halutaan esiin	Pyritään rajoittumaan positiivisiin asioihin
<b>Odotukset yhteistyösuhteelta</b>	Tarpeiden täyttäminen	Oikeudenmukainen kohtelu
<b>Suhtautuminen yhteiseen ongelmanratkaisuun</b>	Toimittajalta ei kaivata ohjeita	Ostajan sekaantumista organisaation sisäisiin asioihin pyritään välttämään
<b>Suhtautuminen win-win -periaatteeseen</b>	Toimittajan tulisi olla tyytyväinen siihen, että se saa jatkuvaa kauppaa	Jatkuvista parannuksista ja lisäarvosta pitäisi saada lisähintaa

Kuvio 21. Myyjän ja ostajan näkemysten eroja (Mukautettu Fawcett ym. 2007, 358)

Toimittajayhteistyön aktiivinen kehittäminen kannattaa, mutta muistettava että se vaati ostajalta resursseja, työkaluja sekä ammattitaitoa. Kehittämiseen kannattaa panostaa vain niissä tilanteissa, joissa saatava hyöty on panostuksen arvoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 297-299.)

Liker J. ja Choi T. (2004) kertovat aktiivisista toimittajasuhteen kehittämisistä artikkelissaan ”Building Deep Supplier Relationships”. He ohjaavat toimittajien kehittämiseen seuraavasti:

- Ymmärrä toimittajaasi.
- Hyödynnä toimittajiesi keskinäistä kilpailua.
- Ohjaa toimittajiasi parantamaan suorituskykyään.
- Kehitä toimittajasi kykyjä.
- Jaa tietoa määrätietoisesti mutta valikoivasti.
- Johda yhteistä kehittämistä. (Liker & Choi 2004, 4)

Toimittajamarkkinoiden ymmärtämisellä tarkoitetaan toimittajamarkkinoiden tuntemista ja niiden sisäisen kilpailun logiikan ymmärtämistä. Toimittajien keskinäisessä kilpailun hyödyntämisessä annetaan toimittajan ymmärtää, että ostaja tun-

tee alan muutkin toimijat ja osaa vertailla ja arvioida toimintaa. Toimittajan ohjaaminen suorituskyyvyn parantamiseen kertoo mitä siltä odotetaan nyt ja tulevaisuudessa. Kun suoritusta mitataan yhdessä toimittajan kanssa säännöllisesti, toimittajan on helpompi ymmärtää ostajan tarpeita paremmin. Toimittajan kyykyjen kehittämisesssä ostaja kertoo toimittajalle havaintojaan ja näkemyksiään toimittajan osaamisesta. (Liker & Choi 2004, 4-6.)

## 5 HANKINTATOIMEN KEHITYS JA TULEVAISUUDEN HAASTEET

### 5.1 Talouden globalisoituminen

Kansainvälinen kauppa vapautuu nopeasti. Maailmansotien jälkeen kotimarkkinoita suojattiin tulleilla ja rajoituksilla. Nämä protektionistiset piirteet ovat olennaisesti vähentyneet ja helpottavat kansainvälistä kauppaa ja mahdollistavat esteettömän tuonnin uusilta alueilta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 67.)

Globaalinen hankinta lisääntyy. Materiaalien ja komponenttien valmistuksen siirtäessä matalan kustannustason maihin ostajien on hyväksyttävä kansainvälisen sopimusten, kulttuurien sekä kielten vaatimukset. (van Weele 2010, 16-17.)

### 5.2 Tietojärjestelmien kehitys ja läpinäkyvyyden lisääntyminen

Tietojärjestelmien ja tietoliikenteen kehitys on mahdollistanut koko maapallon kattavat tietoliikenneyhteydet eri aikavyöhykkeillä sijaitsevien toimittajien läpi vuorokauden hyödyntämisen. Toiminnanohjausjärjestelmien kehittyminen on lisännyt saatavilla olevan tiedon määrää ja tiedonhallintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 69.) Tietojärjestelmiä hyväksikäyttäen toimittajia voidaan integroida ostajan tuotanto- ja suunnittelujärjestelmiin, jolloin saavutetaan etuja laadussa, nopeassa logistiikan reagoinnissa sekä juuri oikea-aikaisissa toimituksissa. (van Weele 2010, 17.)

Tietoliikenteen ja tietojärjestelmien kehityksen myötä maailma on tullut avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi. Tiedon hankinnan kustannukset ovat pienentyneet, tiedon saanti on nopeampaa sekä laajempaa, esimerkiksi hintojen vertailu on helpompaa kuin aikaisemmin. Maailman läpinäkyvyys nopeuttaa uusien tuotteiden, ideoiden, palvelumallien sekä toimintatapojen leviämistä verkottuneisiin yhteiskuntiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 70.)

### 5.3 Monipuolinen yhteistyö ja merkittävyys kasvavat

Kiristyvässä ja nopeutuvassa kilpailussa tuotteen tai toimintatavan kehittäminen tiiviissä yhteistyössä nopeuttaa kehitysprosessia ja alentaa kokonaiskustannuksia. Toimittajayhteistyöltä haetaan kumppanuutta, jossa monipuolinen yhteistyö

on perinteisten toimintarajojen ylittävää yhteistyötä yritysten sekä organisaatioiden välillä. (Iloranta & Pajunen 2008, 53.)

Hankintamenojen osuus yritysten liikevaihdosta kasvaa ja merkitys lisääntyy. Kivistynyt kilpailu pakottaa yritykset keskittymään ydinosaamiseensa. Tämä näkyy toimintojen ulkoistamisena ja hankintojen lisääntymisenä, jolloin hankinnan taloudellinen merkitys kasvaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 74.)

#### 5.4 Riskit, asiakkaiden vaatimukset ja sosiaalinen vastuu

Liiketoimintaan kohdistuu enemmän erilaisia riskejä kuin ennen. Esimerkiksi ympäristö-, pankki- ja valtioidenkin kriisit aiheuttavat nopeasti laajojakin muutoksia. Riski yhä suuremmista ja nopeammista yhteiskunnallisista muutoksista lisää hankinnan riskejä ja ohjaa suurempiin varmistustoimiin, esimerkiksi kohti monen toimittajan politiikkaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 73.)

Kysynnän muutokset ovat johtaneet uudenlaisiin liiketoimintamalleihin. Asiakkaat ovat tulleet vaativimmiksi ja haluavat heille räätälöityjä tuotteita ja palveluita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 70.) Sosiaalinen vastuu ja liiketoiminnan rehellisyyden lisääntyminen ovat tuoneet esiin erilaisia haasteita kuten ympäristöongelmat ja lapsityön käyttö, jotka ostajan on otettava vastuullisesti huomioon. (van Weele 2010, 17.)

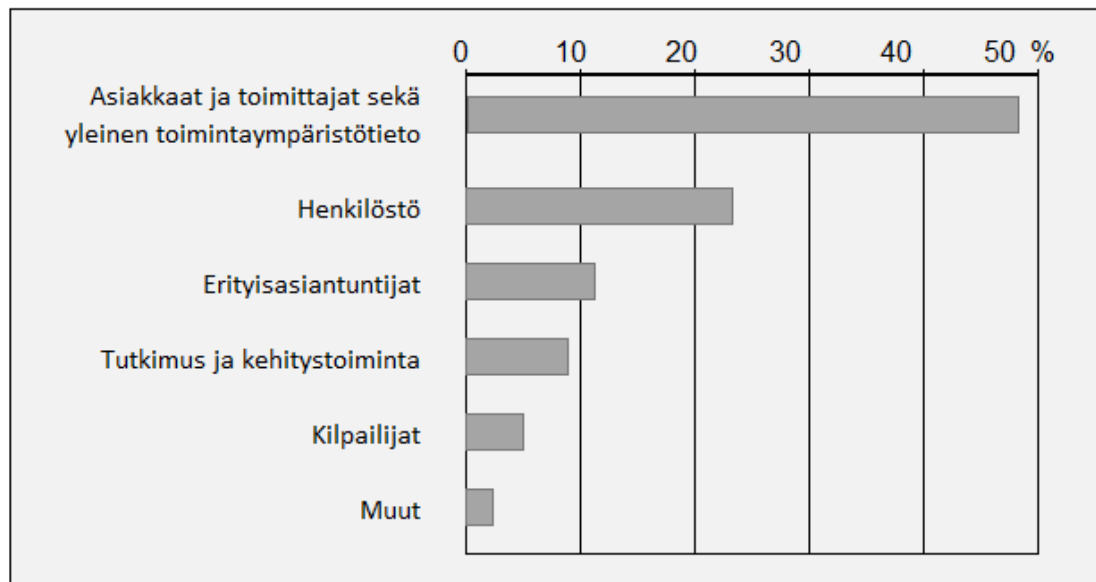
#### 5.5 Uudet innovaatiot

Uutuus tai uudistus, jolla on merkittäviä tuottavuus-, taloudellisuus- tai muita lisäarvoa tuottavia vaikutuksia (Yliherva 2006, 83). Perinteisesti innovaatiot ovat kohdistuneet tuotteisiin ja teknologiaan. Hankintatoimen tärkeydestä yrityksessä sekä uusista ja loputtomista mahdollisuuksista uudet innovaatiot ovat myös hankintatoimen tulevaisuutta. Innovatiivinen hankintaosaaminen kertoo organisaation kyvystä muodostaa luovuuden ja osaamisen mahdollistavia hankintakokonaisuuksia sekä huomioida jo hankintavaiheessa innovatiivisen yhteistyön edellytykset. Mitä paremmin ostava organisaatio hallitsee hankintansa ja osaa yhdistellä hankintoihinsa innovaatiokannusteita, sitä enemmän sillä on mahdollisuus

hyötyä markkinoiden tarjonnasta ja saavuttaa luovia ratkaisuja sekä taloudellisia etuja. (Yliherva 2006, 11,15, 84.)

Hankintaorganisaatiossa innovaatiotoiminta perustuu pitkälti uudistumistarpeeseen, jossa johtaminen ja strategiat tärkeitä tekijöitä. Ihmisen luovuus ja organisaation innovaatiokyky lähtökohta uusiin innovaatioihin. Muita tärkeitä tekijöitä ovat henkilöstön laadulliset tekijät kuten ammattitaito, verkostoitumistaidot, sosiaalisista pääomista kuten luottamuksesta, sosiaalisista verkoista ja normeista. Henkilöiden tulee olla avoimia toimimaan yli normaalien rajapintojen. Lisäksi uusien innovaatioiden lähde löytyy opettelemalla käyttämään yrityksessä ja verkostoissa olevaa hiljaista tietoa. (Yliherva 2006, 17, 20, 21.)

Organisaation toimintakenttää nimitetään innovaatioympäristöksi. Tutkimukset osoittavat, että yllättäen suurin osa uusista ideoista tulee organisaation ulkopuolelta, mutta oman henkilöstön kautta (kuviot 22). Tällöin hankinnan rooli korostuu sen toimiessa sen toimiessa verkostojen aktiivisena toimijana. (Yliherva 2006, 22-23.)



Kuvio 22. Merkittävimmät innovaatiolähteet (Yliherva 2006, 22)

## 5.6 Hankintatoiminta 2025

Ernst & Young LLP yrityksestä konsultti Niul Burton visioi hankinnan tulevaisuuden haasteita vuoteen 2025. Hänen mukaan ostopäälliköt ovat keskittyneet materiaalien ostohintoihin sekä oikea-aikaisiin toimituksiin. Tulevaisuuden haasteet ovat huomattavasti monimutkaisempia liittyen lakiasioihin, kestävään kehitykseen, sääntely- ja eettisiin näkökohtiin, jotka vaikuttavat yhtiön tulokseen mutta myös sen brändiin ja julkisuuskuvaan. (Burton 2016.)

Niul Burton on listannut 10 hankintatoimen suurinta muutosta vuoteen 2025 mennessä. Yritykset saavat suuren kilpailuedun tulevaisuudessa omaksumalla alla olevat tulevaisuuden vaatimukset:

### 1) Riskit

Hankintojen riskienhallinta käy läpi suurta muutosta, jossa korostuu kokonaisvaltaisen strategian noudattaminen, vastuiden määrä, riskien torjuntaan liittyvät investoinnit ja riskien siirtohinnoittelu.

### 2) Kestävä kehitys

Hankintatoiminnot tulevat hallitsemaan kustannuksia ja toimitusketjut taloudellisiksi ja yhteiskunnallista arvoa tuottaviksi. Hankinnan ammattilaiset ymmärtävät materiaalien kestävä kehityksen periaatteen kuten uusiokäytön.

### 3) Globalisaatio

Kehittyvillä markkinoilla tulee suurempi rooli maailmantaloudessa. Kansainvälisten yritysten tulee kehittää hankinnan asiantuntemusta kehittyvillä markkinoilla kuten Kiinassa, Brasiliassa, Venäjällä ja Intiassa.

### 4) Integraatio

Johtuen hankintaosaston roolista organisaatiossa, hankintahenkilöiden pitäisi olla tietoisia kaikista toimittajista ja markkinoista, kysynnästä/tarjonnasta sekä tuotetiedoista ja toimia tiedonjakajana organisaatiossaan.

### 5) Talous

Hankintajohtajien tulee lisätä talouden tietämystä ja auttaa talousosastoa mukautumaan kaupan monimutkaisiin maailmanlaajuisiin muutoksiin.

## 6) Innovaatiot

Parhaimmat hankintaosastot etsivät jatkuvasti uusia tapoja tuottaa lisäarvoa kansainvälisiltä markkinoilta esimerkiksi uusilla tuotteilla tai ulkoistamalla ydinliiketoimintaan kuulumattomia toimintoja. Tämän vuoksi hankintaorganisaatioiden tulee lisätä tietämystä suunnittelun, muotoilun ja uusien tuotteiden kehittämisessä.

## 7) Yhteistyö

Hankintojen ammattilaisten tulee hallita uusia yhteistyön malleja. Heidän tulee järjestää monimutkaisia ulkoistamisia ja palveluja.

## 8) Avoimuus

Sosiaalinen media ja kasvanut avoimuus ja nopeus tiedonkulussa tulee lisäämään tiedon määrää ja valvontaa. Hankintatoiminnot ovat näkyvä osa yrityksestä ulkomaailmaan, joten henkilöiden sosiaalisuus korostuu.

## 9) Informaatio

Tietojärjestelmät, tieto ja tiedon määrä lisääntyvät ja ne ovat vahvasti sidoksissa päätöksentekoprosesseihin. Hankinnan henkilöiltä vaaditaan hyvää tiedon käsittelyn ja analysoinnin taitoa, jotta reaaliaikainen saa uusien tietoteknologia sovellusten avulla hyödynnettyä.

## 10) Ihmiset

Tulevaisuuden hankintatiimeiltä odotetaan monikulttuurisuutta, monialaista osaamista, uuden ja avoimen ajattelutavan omaavia henkilöitä. (Burton 2016)

## 5.7 Hankintatoiminta ja Lean-ajattelu

Lean-ajattelu on johtamistapa, jolla tunnistetaan ja poistetaan työssä syntyvää hukkaa ja maksimoida asiakkaalle syntyvä arvo minimaalisilla resursseilla. Lean on virtauksien hallintaa. Kun hukka syntyvän hukkan määrä vähenee, tarvitaan vähemmän ihmisen ponnisteluja, tilaa tuotteille, pääomaa ja vähemmän aikaa tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen. Tällöin vähennetään kustannuksia sekä saadaan vähennettyä virheiden määrää. (Lean Enterprise Institute 2016; Ritola 2016, 127-128.)

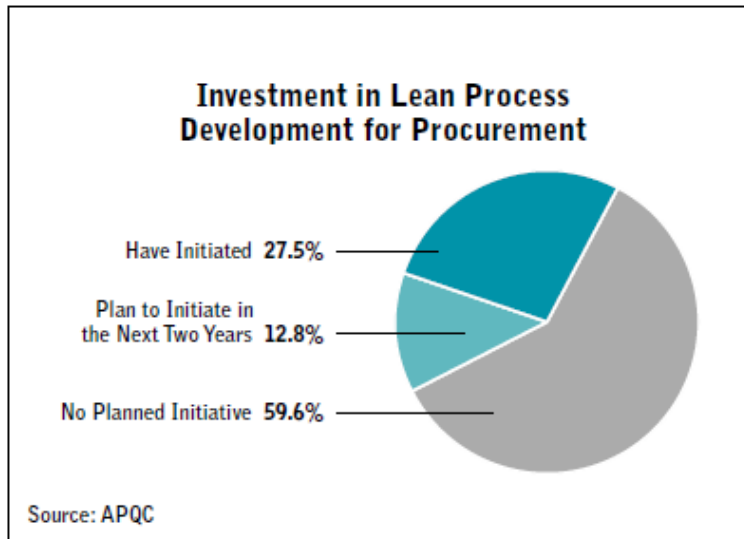


Lean ei ole ainoastaan tuotantoympäristöön soveltuva toimintatapa. Sitä voidaan soveltaa laajasti myös muussa toimintaympäristössä ja saada aikaan huomattavaa tehokkuutta. Leanin toteutumiseksi tuotantoympäristössä on tutkittu paljon, mutta toimintaympäristössä kuten hankinnan toimitusketjuissa tutkimukset ovat vähäisiä, vaikka sielläkin ilmenee hukkaa aiheuttavia tekijöitä. Näitä ovat mm. turhat palaverit, samojen tietojen syöttö eri järjestelmiin, pitkät kuljetusmatkat, turha tiedottaminen ja ylisuuret varastot. (Lean Enterprise Institute 2016; Ritola 2016, 129.) Taulukossa 4 on esitetty Leanin 8 hukkaa, joihin lisätty muutamia hankintatoimin hukkaa aiheuttavia tekijöitä.

Taulukko 4. Leanin 8 hukkaa ja hankintatoimen esimerkit (Mukautettu Liker 2006, 28-29, Ritola 2016, 163-164)

<b>1 Ylituotanto</b> - Suuret ostoerät - Turhat raportit - Isot varastot	<b>2 Odottelu</b> - Palaverit myöhässä - Dokumenttien etsintä - Ihmiset, materiaalit, toimittajat, ict-järjestelmät	<b>3 Liikuttelut</b> - Kuljetukset - Varasto - Tuotanto - Tieto, raha, tavara
<b>4 Varastot</b> - Tilantarve - Sidottu pääoma - Epäkurantit - Digitaaliset varastot	<b>5 Virheet</b> - Virheelliset tuotteet - Virheelliset ostot - Virheellinen logistiikka - Virheet toimittajilla	<b>6 Yliprosessointi</b> - Tupla tarkastukset - Turhat palaverit - Liikasanaisuus - Ylipitkät sopimukset
<b>7 Liikkuminen</b> - Matkustaminen - Kävelyt - Extra valmistelut	<b>8 Henkilökunta</b> - Väärin sijoitetut ihmiset - Rutiinoiden automatisointi - Liian kapeat vastualueet - Ihmisten passiivisuus	

Maailmanlaajuisesti Leanin käyttö toimitusketjujen hallintaan, tehostamiseen ja jatkuvaan parantamiseen on nopeasti kasvamassa. Kuvio 23 kertoo, kuinka APQC kansainvälisen tutkimuksen mukaan lähes 40 % yrityksistä on investoinut tai aikovat investoida Leanin kehittämiseen hankintatoiminnoissa (Partida 2014, 78-80).



Kuvio 23. Yritysten investoinnit Lean-toimintojen kehittämiseen hankintatou-  
messa (Partida 2014, 78-80)

## 5.8 Hankintatoimi ja ISO 9001:2015

International Organization for Standardization eli ISO on kansainvälinen standardisointijärjestö. ISO 9001 on maailman tunnetuin standardi, joka antaa perusvaatimukset organisaation laadunhallinnalle. ISO 9001 auttaa parantamaan toiminnan tehokkuutta keskittymällä prosesseihin ja riskilähtöiseen ajattelutapaan. Standardi on hyvä työkalu, kun yritys haluaa osoittaa kykynsä hyvälaatuisten tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen. Vuonna 2011 maailmassa oli 1,11 miljoonaa ja suomessa 2265 kpl ISO 9001 sertifioitua yritystä. (Suomen Standardisointiliitto SFS ry 2016.)

Laatujärjestelmän aiempi standardi ISO 9001:2008 päivittyi 16.11.2015 uudeksi ISO 9001:2015 standardiksi. Siirtymäaika tulee olemaan 3 vuotta. Uudessa standardissa merkittävimpiä muutoksia ovat seuraavat:

- Sisällysluettelon rakenne on yhtenäinen muiden ISO:n järjestelmien kanssa.
- Standardissa on vähemmän muodollisia vaatimuksia.
- Johtajuus korostuu, johdon pitää osoittaa enemmän johtajuutta ja sitoutumista.
- Laatu politiikan, tavoitteiden ja strategian välillä ei saa olla ristiriitaa.
- Toimintaympäristön sekä sidosryhmien vaikutukset organisaatioon tulee tunnistaa ja hallita.
- Mahdollisuuksien ja riskien tunnistaminen sekä hallinta korostuvat.
- Sisäisen ja ulkoisen viestinnän pitää suunnitella, mitä, milloin, kenelle ja miten tuotetaan.
- Prosessimaisen toiminnan kehittäminen korostuu. (Suomen Standardisointiliitto SFS ry 2016.)

Standardin kohdassa 8.4 ja sen alaotsikoissa käsitellään hankintatoimen ohjausta. Uudessa standardissa ei käytetä toimittaja sanaa, vaan se on laajennettu muotoon ulkoistettu prosessi ja ulkoisesti tuotetut tuotteet ja palvelut. Ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palveluiden ohjauksessa on kahdeksan alikohtaa, joista seuraavana muutama kohta tarkemmin. *Ohjauksen*

*tyyppi ja laajuus* kertovat, kuinka otetaan toimittajien resurssit hallitusti oman yrityksen käyttöön, esimerkiksi määriteltävä hallintakeinot. *Ulkoisille toimijoille annettavat tiedot* sisältävät viestintään liittyvää kontrollointia, esimerkiksi kuinka varmistaa tuotetietojen oikeellisuus ennen tiedon viemistä toimittajalle. *Ulkoisille toimijoille annettavat tiedot* kertovat yrityksen kriteerit toimittajien arviointiin ja valintaan. Liitteessä kolme ja neljä on esitetty laadunhallintajärjestelmä ISO 9001:2015 kokonaiskuvan kaavio ja kaavion tarkennukset.

## 6 HENKILÖHAASTATTELUT

### 6.1 Haastattelun tavoite

Opinnäytetyön tutkimuksen tärkein aineistonkeruutapa oli henkilöhaastattelut. Haastattelut tehtiin helmikuussa 2016. Haastattelun tavoite oli selvittää, soveltuuko opinnäytetyössä muodostettu hankintaprosessi Kerko Groupin tarpeisiin. Lisäksi haastatteluiden avulla haetaan lisäarvoa muodostettuun hankintaprosessiin.

Haastattelukysymykset laati opinnäytetyön tekijä. Kysymyksistä oli 11 kpl, joista kolme kysymystä oli haastateltavan historiaan liittyvää, kaksi yleiskysymystä ja loput kuusi kysymystä liittyivät muodostettuun hankintaprosessiin. Liitteessä 5 on esitetty haastattelukysymykset.

### 6.2 Haastateltavat henkilöt ja tilanne

Henkilöhaastattelut suoritettiin viidelle hankintatoimen ammattilaiselle, neljälle ostajalle ja yhdelle ostopäällikölle. Osa heistä toimi 100 % hankintatehtävissä ja osa suoritti hankintatehtäviä toisen työn ohella. Haastateltavat henkilöt toimivat saman konsernin kolmessa eri yrityksessä. Jokainen heistä teki hankintoja sekä toimittajavalintoja oman vastualueensa mukaisesti (kuvio 24).

	Ostaja 1	Ostaja 2	Ostaja 3	Ostaja 4	Ostopäällikkö
Hankinta kokemus	5 v	30 v	8 v	5 v	13 v
Hankintatyö työajasta	30 %	60 %	30 %	100 %	100 %
Hankittavat tuotteet	Tuotannon materiaalit ja lopputuotteet	Metalli- ja puuosia, alihankintatyö, muut	Raaka-aineet, komponentit, koneistus, valmiit tuotteet	Raaka-aineet, huolto- ja alihankintatyö, lopputuotteet	Kauppatavarat, tukipalvelut, muut
Hankintojen suuruus	1 - 30 000 eur	1 - 50 000 eur	1-10 000 eur	1-50 000 eur	1000 - 400 000 eur
Prosessien tuntemus	Vähän	Jonkin verran	Ei ollenkaan	Ei ollenkaan	Hyvä

#### Kuvio 24. Haastateltavien henkilöiden profiilit

Haastateltaville henkilöille lähetettiin haastattelukysymykset, opinnäytetyön hankintaprosessi sekä prosessiin liittyvä aineisto vuorokausi ennen haastattelua. Heitä pyydettiin tutustumaan aineistoon ennen haastattelua. Itse haastattelijana valmistauduin haastatteluihin varaamalla haastateltaville ja itselle sopivan ajankohdan sekä tekemällä käytännön järjestelyjä, kuten valmistelemalla Word-tiedostot, joihin vastaukset kirjoitettiin.

Haastattelu suoritettiin Internetin videopalaverina pikaviestintäohjelma Skypen välityksellä. Tänä päivänä kokoukset ja palaverit suositellaan pidettäväksi perinteisen matkustamisen ja kasvotusten kokoustamisen sijaan Internetin verkkopalveluilla, jonka vuoksi myös haastattelut pidettiin verkossa.

Haastattelut aloitettiin opinnäytetyön lyhyellä esittelyllä ja kertomalla opinnäytetyön tavoitteet. Haastattelutilanteessa haastatteli kysyi haastattelukysymykset, joihin haastateltava vastasi tietämyksensä mukaisesti. Saadut vastaukset haastatteli kirjoitti Word tiedostoon, joka tallennettiin opinnäytetyön tekijän omaan kansioon. Haastattelujen kesto oli keskimäärin yksi tunti.

### 6.3 Haastattelujen tulokset

Haasteltavilla oli erittäin selkeä näkemys hankintatoiminnan roolista yrityksessä, jonka merkitys koettiin tärkeänä koko yrityksen toiminnan kannalta. Mikäli hankinta ei toimi, oma tuotanto seisoo ja tavaraa ei saada ajoissa asiakkaalle. Hankintatoimi määrittää lopputuotteen laadun ostamalla tuotteilla ja palveluilla. Lisäksi esille tuli myös markkinatilanteessa vaikuttava hinta. Ostamalla materiaalit edullisemmalla kuin kilpailijat pärjätään kilpailussa, tai maksamalla enemmän kuin kilpailijat hävitään kilpailussa.

*”Hankintatoiminnan merkitys on suuri koko yrityksen kannalta, hyvin toimiessaan hankinta jättää katteen loppuriville.”*

Nykyisestä hankintaprosessista kysyttäessä kaikki haastateltavat ilmoittivat, että heillä on hankintatapa olemassa, mutta ei kirjallista hankintaprosessia. Tosin yksi haastateltava ilmoitti, että on joskus ja jossain nähnyt yrityksensä hankintaprosessin, mutta se ei ole käytössä. Nykyisestä hankintatavasta oli hyvää ja huonoa palautetta. Nykyinen hankintatapa on kaikkien mielestä tyydyttävä ja kaksi haastateltavaa ilmoitti, että nykyinen hankintatapa on parantunut viime aikoina. Jokainen haastateltava toi esille, että prosessissa on parannettavaa esimerkiksi:

- Valmisteluvaihetta ei voi tehdä, sillä ei saada ennusteita ja tarpeita ERP-järjestelmään.

- Keskitytään liikaa hankintahintaan, pitäisi pyrkiä solmimaan pitkäaikaisia toimittajasuhteita, jotka kehittäisivät toimintaa ja myös tuotetta tehokkaammaksi
- Nyt jokainen ostaja toimii oman tavan mukaan, prosessi ei ole avoin ja läpinäkyvä.
- Nykyinen tapa ei ole riittävän järjestelmällinen ja kaikkia toimintoja ei kerkeä tehdä riittävän huolellisesti.

### Hankintaprosessin vaiheet

Haastatteluista tuli ilmi, että jokainen haastateltava piti valmisteluvaihetta erittäin tärkeänä prosessin vaiheena. Valmistelussa tärkeinä asioina tulivat esille, että piirustukset ja dokumentit pitää olla ajan tasalla ja saatavilla. Määrien ja tuotteen perustietojen saanti oli kunnossa, mutta yrityksessä olevan hiljaisen tiedon saaminen (tuotantohenkilöt, tuotepäälliköt, kollegat) hankinnalle pitäisi saada paremmin järjestettyä. Yksi haastateltavista toi esille, että kohtuullisen usein on epäselvyyttä, millaisina kokonaisuuksina tuotteet halutaan ostettavan. Lisäksi tuli esille, että haastateltavista vain yhdellä oli koko yrityksen strategia selkänä tiedossa.

*”Valmistelu on prosessin kivijalka ja tärkein vaihe. Jos puuttuu, toimitaan väärän strategian mukaisesti esimerkiksi myynnin tavoitteiden mukaan.”*

Toimittajan etsintävaihe koettiin hyväksi. Esille tuli, että yritysten toimialue on hyvin sääntökeskeinen, jossa toimittajilta ja tuotteilta vaaditaan erilaisia kansallisia ja kansainvälisiä sertifikaatteja, jotka rajoittavat potentiaalisia toimittajia. Kaksi haastateltavaa toi esille, että etsintään voi käyttää myös ulkopuolista palveluntarjoajaa, jolle ilmoitetaan tuotteen spesifikaatiot ja yritys etsii markkinoilta vaihtoehtoja ja mahdollisesti myös tarjoukset tuotteelle.

Toimittajien arviointivaihe oli haastateltavien mielestä tärkeä, vaikkakin tällä hetkellä asiaa ei aina hoideta riittävän huolellisesti. Haastateltavat kokivat, että taloudelliset riskit ovat suomalaisten yritysten kohdalla helppo tarkastaa internetistä, mutta ulkomaalaisten yritysten taloustietojen tarkastus on vaikeaa. Jokainen haastateltava toi esille henkilökohtaisen arvioinnin tai vierailun merkityksen

toimittajan luona. Vierailulla voidaan arvioida operatiivisia- ja vahinkoriskejä, tavataan yhteyshenkilöt ja saadaan selkeä yleiskuva toimittajan toiminnan tasosta.

Kilpailuttaminen vaihe ja sen sisältö koettiin hyväksi. Tässä yksi haastateltava toi esille, että heidän yrityksessä pitäisi listata tuotteet, jotka ovat yritykselle kriittisiä, mutta eivät hintakeskeisiä vaan laatu ja toimitusaika tärkeimmät kriteerit kilpailuttamisessa. Pitäisi tehdä luvussa 3.6 esitetty tuotteiden portfolio, jossa tuotteet kategorisoidaan tuotetyhmiin. Lisäksi toinen haastateltava esitti tarjouspyyntöihin tehtäväksi uusia innovaatioita kuten alla oleva.

*”Tarjouspyynnöt voisivat olla kaksiosaisia, toinen tarkasti rajattu ja juuri mitä halutaan, toinen vaihtoehto väljästi määritelty tarve, jolloin toimittajalla suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa hintaan.”*

Sopimushallintavaihe oli kaikki kiinnostava, mutta tällä hetkellä heikosti hoidettu osa-alue. Suurimpana puutteena erillisten kirjallisten sopimusten vähäisyys. Nyt toimittajan tarjoukset tai sähköpostit toimivat usein sopimuksina. Nämäkin ovat sitovia muotoja sopimukseksi, mutta erillinen sopimus selkeämpi asiakirja. Toisena asiana useammalta haastateltavalta tuli esille, että sopimuksella tulee olla kaikki merkityksellinen tieto kaupasta ja ehdoista kuten raaka-aineiden, kuljetuskustannusten ja valuuttakurssien päivittämisen säännöt, jotka vaikuttavat kokonaishintaan.

Toimittajahallinnan vaihetta haastateltavat pitivät uutena, tarpeellisena ja suurena mahdollisuutena tulevaisuuteen. Kaksi henkilöä kertoi, että nyt toimittajahallinta ei ole käytössä, mutta jatkossa tulevat panostamaan. Haastateltavat kokivat, että hyvällä toimittajahallinnalla saavutetaan syvällisempi yhteistyö, jolloin tuotetta, prosessia, yhteistyötä voidaan oleellisesti parantaa. Pitkällä tähtäimellä toimittajahallinnalla voidaan pyrkiä jopa kumppanuuteen asti, jolloin pystytään keskustelemaan ja ratkaisemaan vaikeat sekä aratkin asiat. Yksi haastateltava toi mielenkiintoisen esimerkin passiivisesta toimittajahallinnasta, he ovat myyneet samaa elektroniikkatuotetta 10 vuotta, josta kilpailijat ovat menneet tekniikassa edelle jo 5 vuotta sitten.



*”Hankinnassa toimittajahallinta on sama kuin myyntipuolella jälkimarkkinointi, sitä pitää aktiivisesti ylläpitää ja kehittää.”*

Tärkein kysymys oli numero kahdeksan. Siinä kysyttiin haastateltavien mielipidettä ehdotetusta hankintaprosessista sen tavoitteeseen nähden. Prosessin tavoite oli olla Kerko Groupille sopiva, selkeä, yksinkertainen ja käytettävä, suurille ja pienille toimittajille soveltuja sekä mallinnettavissa kaikille konsernin yrityksille. Prosessi on selkeästi onnistunut, josta osoituksena alla haastateltavien vastaukset kysymykseen.

*”Hyvä prosessi, suurelle toimittajalle koko prosessi, keskisuurelle vaiheet 2-5 ja pienelle toimittajalle ei välttämättä ollenkaan.”*

*”Prosessi hyvä, löytyy kaikki ydinkohdat. Kaavion otsakkeet kertovat selkeät ja kertovat hankinnan ammattilaiselle prosessin kulun.”*

*”Selkeä ja hyvä, kaikki oleellinen ja tärkeä sisältyy prosessiin.”*

*”Ihan ok, asia hyvin ajankohtainen. Hyvä käsikirja kaikille toimittajille”*

*”Onnistunut prosessi, selkeä ja sopii hyvin Kerkon tarpeisiin.”*

Muodostettu hankintaprosessi sopi jokaiselle haastateltavalle hyvin tai erittäin hyvin, vaikka hankintojen suuruus ja tärkeys vaihtelivat haastateltavilla huomattavasti. Yksi haastateltava painotti haastattelussa, että pitää ottaa käyttöön myös vaiheet 1 ja 6.

Kenelläkään haastateltavalla ei ollut käytössä järjestelmällistä, piirrettyä hankintaprosessia. Kysyttäessä hankintaprosessin tarpeellisuutta jokainen vastasi, että prosessi on hyvin tarpeellinen. Perusteiksi prosessin tarpeellisuudelle esitettiin

- uusien henkilöiden koulutus
- osa laatukäsikirjaa, järjestelmällinen toiminta
- kaikilla yhteiset pelisäännöt
- ammattitaito kasvaa
- ohjeet dokumenttien tallennukseen ja käyttöön

- kokonaislaatu asiakkaalle paranee
- hankintatoimen lyhyt käsikirja

*”Hankintaprosessi on yrityksen tärkeimpiä prosesseja.”*

Lopuksi haastateltavat esittivät hyviä parannusehdotuksia prosessiin liittyen. Yksi haastateltava esitti, että olisi yhteiset ja samat dokumentit kuten toimittaja-auditointi ja sopimus pohja käytössä. Esitettiin, että riskienhallintavaihe siirrettäisiin jo vaiheeseen yksi. Lisäksi yksi haastateltava koki taloudellisten riskien esimerkiksi toimittajan luottokelpoisuuden tarkistamista selkeämmin esille prosessissa. Jotta prosessi tulisi päivittäiseen käyttöön, toivottiin, että prosessi pitäisi vielä jalkauttaa ja valvoa käyttöä, jotta kaikilla hankintahenkilöille tulee sama järjestelmällinen tapa toimia.

#### 6.4 Haastattelujen havainnoinnin tulokset

Havaintoja tein koko opinnäytetyön ajan. Työn edetessä hankintahenkilökunta kysely aktiivisesti työn etenemistä, haasteista ja kertoivat ehdotuksiaan opinnäytetyön sisältöön. Aktiivisuudella oli myös vaikutuksensa, sillä muutama alaluku tuli henkilökunnan ehdotuksista.

Havainnointi lisääntyi erityisesti haastattelujen aikana, jolloin seurasin kirjallisten tulosten lisäksi tietokoneen välityksellä haastateltavien eleitä, ilmeitä, liikkeitä, äänenpainoja ja muita visuaalisia kommunikointitapoja. Havainnot dokumentoin kirjaamalla ne ylös haastattelujen aikana ja analysoimalla niitä jälkeempään.

Haastatteluista tuli selkeästi esille haastateltavien innostuneisuus työhönsä ja siitä, että heidän mielipiteistään oltiin kiinnostuneita. Haastateltavien ilmeet olivat iloisia ja aktiivinen keskustelu ja positiivinen asenne välittyivät selkeästi haastateltavista. Haastateltavat olivat hyvin valmistautuneet haastattelutilanteeseen tutustumalla ennakkoaineistoon ja pohtimalla etukäteen vastauksiaan. Vastaukset olivat hyvin arvioitu ja analysoitu, jonka vuoksi haastattelu sujui hyvin johdonmukaisesti. Jokaisella oli mielipiteitä, kokemuksia ja kehitysehdotuksia hankintaprosessiin.

Lisäksi yllätyin siitä, kuinka suuri merkitys haastatteluilla oli todelliseen tiedon-  
saantiin. Haastateltavilla oli paljon hyvin erilaisia, mielenkiintoisia ja kehittämis-  
kykyisiä ajatuksia hankintatyöstä, toimintatavoista sekä hankintaprosessista ny-  
kytoiminnassa ja tulevaisuuden tarpeista.

Haastattelun suorittamisessa videopuheluna Skype välityksellä on sekä hyvät  
että huonot puolet verrattuna perinteiseen kasvotusten suoritettavaan haastatte-  
luun. Molemmilla tavoilla haastattelun voi tehdä luotettavasti, kun haastattelija ja  
haastateltavat toimivat asiallisesti. Positiivisen puolella videopuheluna pidän sitä,  
että keskustelu pysyy tarkemmin asiassa rajatulla alueella kuin kasvotusten teh-  
tävässä haastattelussa. Toisaalta kun ei ole fyysisesti läsnä, haastattelija ei voi  
niin tarkasti analysoida haastateltavan liikkeitä, tuntemuksia, ilmeitä ja eleitä,  
jotka ovat myös hyviä viestinnän tulkintavälineitä.

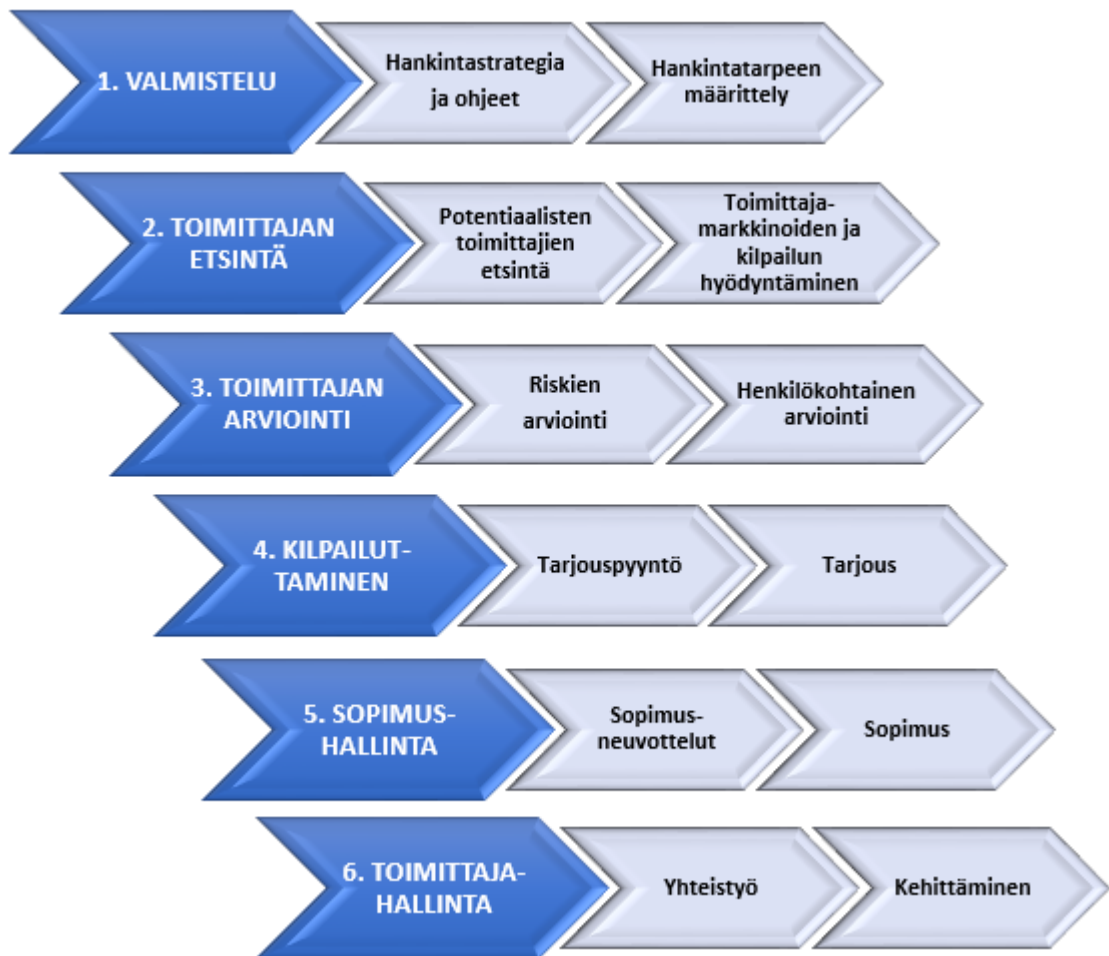
## 7 HANKINTAPROSESSI

### 7.1 Hankintaprosessin kuvaus

Kuviossa 25 on esitetty Kerko Groupille mallinnettu hankintaprosessi. Prosessin vaihteita on kuusi, jotka etenevät numerojärjestyksessä.

Hankintaprosessin tavoite on olla yksinkertainen, selkeä ja toimiva Kerkon tarpeisiin, sillä prosessin on tarkoitus olla hankintatoimen päivittäisessä käytössä. Prosessilla tavoitellaan myös suurta käytettävyyttä, että sitä voidaan käyttää sekä suurille toimittajille sekä soveltuvien osin myös pienille toimittajille. Lisäksi hankintaprosessista on tavoite muodostaa sellainen, että se on monistettavissa myös konsernin kaikkiin yrityksiin.

Prosesseissa ilmoitetaan usein myös vastuuhenkilöt sekä vaiheiden aikamääreet, mutta tässä hankintaprosessissa näitä ei ole. Kerko Groupin hankintaorganisaatioiden rakenteet ovat erilaisia ja kokoisia, mutta kaikki ostajat ja ostopäälliköt tekevät vastuidensa mukaisia hankintoja ja toimittajavalintoja. Tämän vuoksi prosessissa ei ole tarvetta rooleille. Toimittajista tärkeydestä riippuen hankintaprosessin käytetty aika vaihtelee. Tämän vuoksi myöskään aikamääreitä ei ole prosessiin merkitty.



Kuvio 25. Kerko Groupin hankintaprosessi

## 7.2 Valmistelu

Hankintaprosessi alkaa valmistelulla. Valmistelussa käydään läpi yrityksen strategia sekä hankintatoimen oma strategia. Lisäksi valmisteluvaiheessa määritellään hankinnan tarve yksityiskohtaisesti.

Yrityksen määrittelemä strategia ilmaisee, mitkä ovat koko yrityksen tavoitteita tulevaisuudessa ja millä keinoin tavoitteet toteutetaan. Yrityksen strateginen tavoite voi olla esimerkiksi markkina-aseman vahva kasvattaminen, jolloin hankinnalle tulee painopisteeksi hinta ja saatavuus.

Hankinnan strategia esittää tavoitteet hankinnan tarpeille ja tavoitteille. Strategia kertoo esimerkiksi, halutaanko hankinnat keskittää yhdelle vai hajauttaa useammalle toimittajalle, panostetaanko toimittavalinnassa kokonaiskustannuksiin, laatuun, toimitusaikaan tai muihin kaupallisiin tekijöihin.

Toimittajavalinnan perusteet pohjautuvat yrityksen ohjeistukseen. Valmisteluvaiheessa määritellään painopistealue toimittajavalinnalle, joita voivat olla tuotteen liittyvät ominaisuudet, toimittajalta vaadittavat päivittäisen toiminnan joustavuus tekijät tai toimittajan osaamiseen ja innovatiivisuuteen liittyvät asiat.

Hankintaprosessin tärkein vaihe tarpeen määrittely tulee tehdä huolella. Pitää ottaa tarkasti selville tarpeen määrät, aikataulut, tekniset ominaisuudet jne. Tarpeiden määrittelyyn tulee järjestää riittävästi aikaa.

Tarpeiden määrittelyssä paras tapaus olisi, että ne tulisivat toiminnanohjausjärjestelmästä asiakkaiden tarpeina tai ennusteina, jolloin tieto olisi kaikille sama. Tarpeiden määrittelyssä on voi käyttää eri hankintojen analysointitapoja kuten Swot-analyysia tai Pareton 20/80-sääntöä. Määrittelyn apuna ovat myös tuotteiden spesifikaatiot ja dokumentit, tuotteen historiatiedot ja yhteistyössä yrityksen eri osastojen saadut tiedot. Lisäksi hiljaisen tiedon saanti ja käyttö ovat hyviä lähteitä tarpeen määrittelyyn.

### 7.3 Toimittajan etsintä

Kun haluttu toimintatapa sekä tarve on määritelty, muodostuu karkea näkemys siitä, millaisia toimittajia halutaan ja mistä päin maailmaa niiden etsintä kannattaa aloittaa. Toimittajan etsinnässä tärkeää on proaktiivisuus, jolloin hankintahenkilö löytää monipuoliset ja parhaat potentiaaliset toimittajat maailmanlaajuisilta toimittajamarkkinoilta.

Toimittajan etsinnässä käytetään apuna kollegoita ja omaa kokemusta, etsitään toimittajia internetistä, kaupallisista lehdistä, messuilta tai eri maiden alan kouluilta. Mikäli hankintahenkilön tietotaito tai aika ei riitä toimittajien etsintään, voidaan käyttää myös ulkopuolista ”sourcing” yrityksiä, jotka korvausta vastaan etsivät potentiaalisia toimittajia halutulta alueelta korvausta vastaan.

Koska jokaisella toimialalla on omat pelisäännöt ja toimittajamarkkinat, tulee hankintahenkilön tunnistaa alan menestymisen kriteerit. Toimittajan tärkeyden lisääntyessä globaalisten toimittajamarkkinoiden tietous pitää myös lisääntyä.

Hankintahenkilön pitää tunnistaa toimittajista valmistajat sekä jakelijat, ymmärtää toimittajien eroavaisuudet ja hyödyntää kansainvälisiä toimittajamarkkinoita.

Kun toimitaan globaaleilla toimittajamarkkinoilla, pitää tunnistaa ja osata käyttää valuuttakursseja, raaka-ainehintoja ja muita ulkopuolisia tekijöitä hyväkseen. Lisäksi eri maiden kustannustekijöitä (työ, energia, logistiikka) sekä ammattitaidon eroja on hyödynnettävä.

Potentiaaliset toimittajat pitää tuntea hyvin. Asiakkaille toimitettava tuote ei ole enää vain oman yrityksen keksimä ja valmistama tuote, vaan tulevaisuudessa pitää löytää innovatiivisimmat toimittajat, jotka pystyvät yhdessä ostajan kanssa löytämään optimaalisen ratkaisun asiakkaan tarpeen täyttämiseen.

#### 7.4 Toimittajan arviointi

Toimittajiin liittyy aina riskejä, joihin pitää varautua. Toimittajan riskien arvioinnilla varaudutaan riskien hallintaan. Riskien arvioinnin laajuus riippuu toimittajan tärkeydestä. Mikäli riski on suuri, pitää tehdä kattava toimittaja-analyysi. Pienen riskin ollessa riittää lyhyt tarkastus tai jopa riskin hyväksyminen.

Taloudellisten riskien selvitys on suomalaisten yritysten osalta kohtuullisen nopeaa ja helppoa katsomalla tunnusluvut internetistä. Ulkomaisten yritysten osalta riskikartoitus merkitsee enemmän työtä, tieto saadaan esimerkiksi kysymällä suoraan toimittajalta. Operatiivisten ja vahinkoriskien tarkastaminen vaatii usein henkilökohtaisen vierailun ja toimittajan auditoinnin.

Kun etsitään tärkeää ja pitkäaikaista toimittajaa, henkilökohtainen vierailu toimittajan luona on tärkeää. Vierailun tarkoitus on varmentaa ja selvittää toimittajan toimintatapoja, teknologiaa, osaamista ja saadaan yleiskuva toimittajan tasosta. Lisäksi yhteyshenkilöiden tapaaminen tuo usein lisätietoa, jota ei saa puhelimessa, internetissä ja sähköposteissa.

Henkilökohtaisessa auditoinnissa on tärkeää, että aina tehdään toimittajan arviointilomake, joka tallennetaan oman yrityksen henkilökunnan käyttöön. Arviointi-

tason määrittelee toimittajan merkityksellisyys yritykselle. Tärkeimmille toimittajille tehdään perusteellisempi auditointi ja tällöin myös auditointia voi olla useampia kuin yksi.

### 7.5 Kilpailuttaminen

Kilpailuttamisen tavoite on löytää yritykselle sopivin toimittaja. Hinta on suuri tekijä kilpailuttamisessa, mutta yksittäistä hintaa tärkeämpi on hankinnan kokonaiskustannus. Nopeasti globalisoitunut yhteiskunta vaatii uusia ja monipuolisempia tapoja kilpailutukseen.

Kilpailutuksen aluksi tarjouspyyntö lähetetään vähintään kolmelle toimittajalle, jolloin varmistetaan tarjouksien luotettavuus ja vertailtavuus. Tarjouspyyntöjä on kahdenlaisia, tiukasti rajattuja ja ohjaavia siten, että hyödynnetään toimittajilta saatuja omia ajatuksia ja ehdotuksia. Jos halutaan innovatiivisia ja luovia vaihtoehtoja, käytetään toista vaihtoehtoa eli avointa tarjouspyyntöä, jolloin hyväksytään hyvinkin erilaiset ratkaisut. Tarjouspyyntöön kannattaa ottaa mukaan myös mahdollisia bonus- ja sanktiojärjestelmiä tai muita uusia ideoita.

Kun saadaan valituilta toimittajilta tarjoukset, ne tarkastetaan. Mikäli oleellisia tietoja puuttuu tai esitetty epäselvästi, pyydetään lisätietoa. Heikkotasoiset tarjoukset hylätään tässä vaiheessa prosessia. Tarjouksien tarkastuksen jälkeen suoritetaan tarjousten vertailu. Vertailussa katsotaan avoimesti eri vaihtoehtoja. Vertailun jälkeen valitaan yritykselle sopivin toimittaja ja suoritetaan toimittajan valinta.

### 7.6 Sopimushallinta

Sopimushallinta on tapa hallita riskejä. Hankintatoimessa jokaisen toimijan tulee hoitaa osaltaan sopimuksensa. Systemaattisella sopimushallinnalla tarjouspyynnöt, tarjoukset, sopimukset, spesifikaatioiden ja muut dokumentit arkistoidaan kaikkien asianomaisten saataville.

Toimittajien kilpailutuksen jälkeen valittujen toimittajien kanssa edetään sopimusneuvotteluihin. Sopimusneuvottelujen tavoite tulee olla kokonaisvaltainen win-



win ratkaisu, jossa etsitään yhteistä etua, jolloin ostaja sekä myyjä pärjäävät. Ostajan tulee valmistautua neuvotteluihin hyvin, selvittää omat tavoitteet ja vaihtoehdot, tutkia omat ja toimittajan heikkoudet ja vahvuudet neuvotteluun, päättää neuvottelustrategia ja huomioida erilaisten ihmisten käyttäytyminen neuvotteluissa.

Sopimusneuvottelussa korostuvat henkilöstöjohtamisen ja strategisen ostamisen taidot. Kansainvälisissä neuvotteluissa tarvitaan myös hyvää kielitaitoa sekä kulttuurien tuntemusta. Tarvittaessa sopimusneuvotteluun pitää pyytää mukaan myös teknisiä- tai esimieshenkilöitä tasapuolisen neuvottelun sujumiseksi.

Toimittajan kanssa pitää tehdä kirjallinen sopimus. Sopimuksella tulee sisältää kaikki sopimuskauden aikana tarvittavat tiedot kuten hinnat ja hinnan päivityksen periaatteet, muut kaupalliset ehdot, määrät, ajat, takuehdot, sopimussakkolausekkeet, bonus- ja sanktioasiat.

Sopimuksen laajuutta mietittäessä pitää huomioida sen arvo. Arvoltaan ja riskiltään pieni toimitussopimus ei tarvitse olla laaja, mutta arvoltaan suuri ja merkittävä sopimus vaatii yksityiskohtaisen sopimuksen. Ei saa tyytyä suullisiin sopimuksiin eikä käyttää toimittajan tarjouksia sopimuksena, sillä ongelmien sattuessa näiden käyttö on epäselvempää kuin virallisten sopimusten.

## 7.7 Toimittajahallinta

Toimittajahallinta ja toimittajan johtaminen ovat hankintatoimen vastuulla. Proaktiivisella hankinnalla hankintahenkilöstön työajasta suurin osa menee toimittajien suhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen.

Toimittajahallinnalla ja yhteistyöllä pyritään hyvään ja syvälliseen kaupankäyntiin, jossa perustana on molemminpuolinen, ostajan ja toimittajan välinen luottamus. Pitkäaikainen sopimus mahdollistaa pitempiaikaisen yhteistyön kehittämisen, jolloin tavoitteena voi olla kumppanuus, josta tiedostettava omat riskinsä.

Hyvällä yhteistyöllä tavoitellaan kustannussäästöjä, parempaa laatua tai lyhempää toimitusaikaa. Yhteistyö vaatii säännöllisiä palavereita, avoimuutta, luottamusta, saman henkisyttä ja toisten toimintojen, prosessien ja henkilöiden tuntemusta.

Kehittämisen lähtökohta on mittarit. Hankintatoimessa on paljon erilaisia mittareita, joista toimittajan kanssa valittava sopivimmat mittarit. Mittaamisen avulla seurataan toiminnan tasoa ja kehitystä, tehdään korjausliikkeitä, jaetaan mahdollisia bonuksia tai sanktioita.

Tietojärjestelmien nopea ja jatkuva kehitys tuo mahdollisuuksia toimittajayhteistyön kehittämiseen. Voidaan ottaa yhdessä tai erikseen uusia ohjelmistoja ja järjestelmiä, jotka tehostavat toimintoja. Toimitusketjussa on paljon erilaista hukkaa ja turhaa, jota voidaan vähentää Lean-ajattelun avulla. Hukkaa ovat esimerkiksi ylimääräiset varastot, turhat odottamiset, samojen tietojen syöttö eri järjestelmiin ja moninkertaiset tavaroiden tarkastukset ja pakkaukset. Innovatiivisella ja aktiivisella asenteella muuttuvassa maailmassa tulee eteen koko ajan erilaisia kehittämisen menetelmiä, joita tulee uskaltaa kokeilla ja ottaa käyttöön.

## 8 KÄYTÄNNÖN ESIMERKKI TOIMITTAJAVAIHDOKSESTA

### 8.1 Kaukalotoimittajan vaihto

Kerko Group vaihtoi kaukalotoimittajaa vuoden 2014 keväällä. Aikaisemman suomalaisen toimittajan kanssa on tehty yhteistyötä 10 vuotta. Uusi toimittaja on Keski-Euroopassa toimiva kaukalovalmistaja.

Toimittajavaihdon syitä oli kaksi, hinta ja tekniset ominaisuudet. Markkinoilla oli edullisempia ja teknisesti parempia kaukaloita tarjolla. Uusi toimittaja pystyi tarjoamaan nykyaikaiset vaatimukset täyttävät sekä teknisiltä ominaisuuksiltaan paremman kaukalon edullisempaan hintaan kuin vanha toimittaja.

### 8.2 Toteutunut hankintatapa

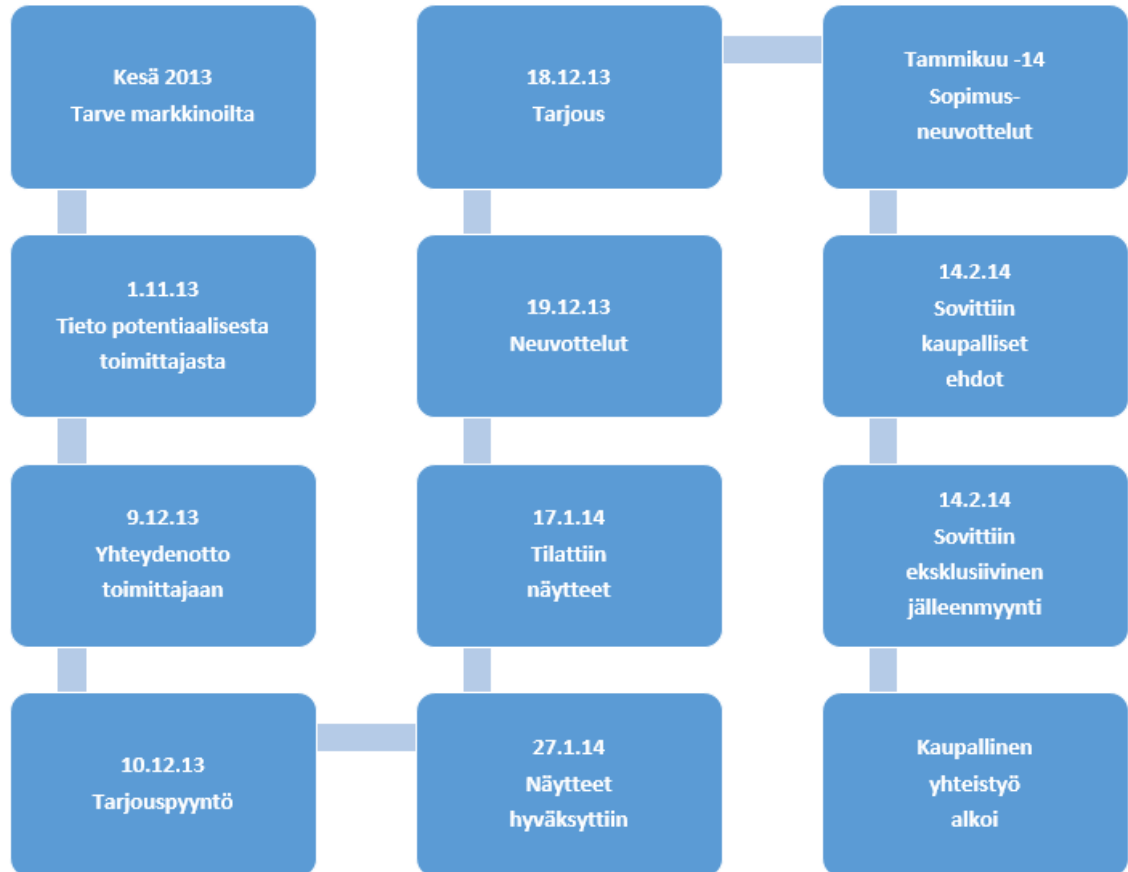
Seuraavaksi kuvataan hankintaprosessi, kuinka kaukalotoimittajan vaihdos tapahtui. Mallinnus kuvaa yhden esimerkkitapauksen sen hetkiselä toimittajavalintakriteereillä (kuvio 26) toteutettuna ja tätä mallia verrataan opinnäytetyön hankintaprosessiin.

Kesällä 2013 hankintaan tuli myyntiosastolta tietoa, että asiakkaat pitävät sen hetkistä kaukaloa liian kalliina verrattuna kilpailijoihin. Lisäksi Kerkolla oli tiedossa, että heidän kaukalo oli teknisesti jäänyt jälkeen nykypäivän kaukalon vaadituista ominaisuuksista.

Marraskuussa 2013 ostajalle tuli sattumalta tutun kautta tietoon, että Keski-Euroopassa hyvä kaukalovalmistaja. Joulukuun aikana ostopäällikkö selvitti potentiaalisen toimittajan taustatietoja, totesi ne hyväksi ja otti ensimmäisen yhteydenoton sähköpostitse toimittajaan. Yhteistyö näytti vihreää valoa ja ostopäällikkö lähetti tarjouspyynnön vuosivolyymeista ja halutuista tuotteista. Joulukuun lopulla toimittaja lähetti tarjouksen, tuotteiden spesifikaatiot ja muut tarvittavat dokumentit.

Tammikuussa 2014 tilattiin näytteet tuotteista. Näytteet tarkastettiin ja hyväksyttiin. Kaupallisia neuvotteluja käytiin puhelimitse tammikuun aikana. Helmikuussa

sovittiin kauppa sähköpostien välityksellä. Lisäksi samalla neuvoteltiin eksklusiivinen (yksinomainen), suomen kattava jälleenmyyntisopimus. Tämän jälkeen alkoi päivittäinen yhteistyö.



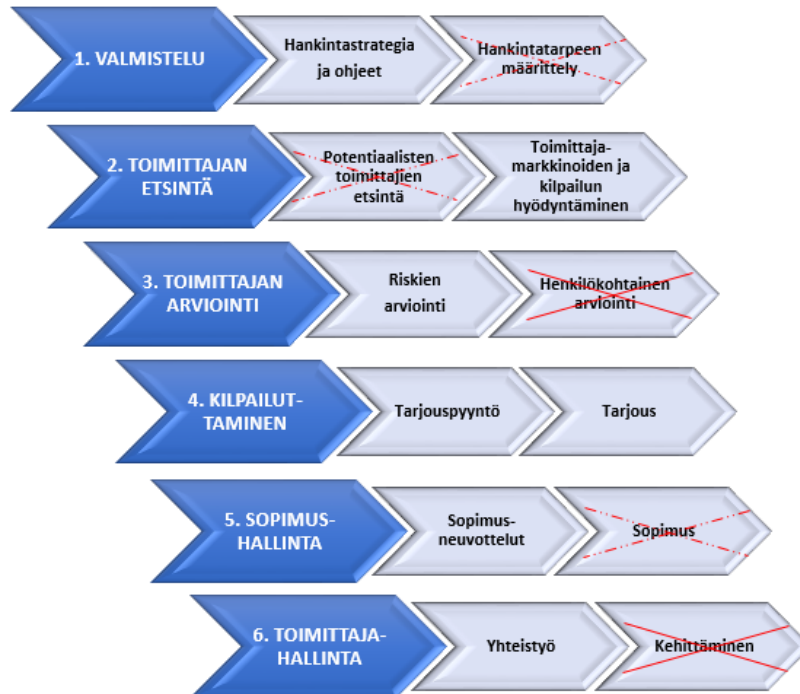
Kuvio 26. Toteutuneen kaukalotoimittajan vaihdon vaiheet

Sopimuksen tekemisen jälkeen tuli esille, että Kerkon omistama yritys pohjoismaissa käyttää edustaa toista Keski-Eurooppalaista kaukalovalmistajaa. Selvitysten jälkeen kävi esille, että molemmat valmistajat ovat Euroopan suurimpia ja johtavia kaukalovalmistajia.

### 8.3 Eroavaisuudet hankintaprosessiin

Kaukalokauppa on merkittävä tuoteryhmä Kerkolle. Tämän vuoksi toimittajavaihdoksessa olisi pitänyt suorittaa kaikki opinnäytetyössä muodostetun hankintaprosessin kaikki vaiheet huolellisesti. Kuviossa 27 on esitetty toteutunut hankinta-

prosessi. Punaisella rastilla on merkattu kohta, jossa vaihetta ei ole käsitelty ol-  
lenkaan. Punaisella katkoviivarastilla on merkattu kohta, jossa vaihe on käsitelty  
osittain.



Kuvio 27. Kaukalotoimittajavaihdon eroavaisuudet hankintaprosessiin

Valmistelussa oikein meni strategian ja hankinnan ohjeiden käyttö, asiakkailta tuli tarve ja vaatimukset hankinta aloittaa työnsä. Mutta hankinnan tarvetta, historiaa ja taustaa ei selvitetty hyvin. Tehtäessä valmistelutyö hyvin olisi havaittu, että konsernin toisen maan yrityksellä oli jo hyvä kaukaloedustus, josta olisi mahdollisesti neuvotteluilla saada edustus myös suomen markkinoille.

Toimittajien etsinnässä käytettiin Euroopan markkinoilta saatua etua hyväksi, joka oli edullinen työvoima. Muita toimittajavaihtoehtoja ei selvitetty. Jos olisi kysely esimerkiksi toisen maan ostajalta, olisi selvinnyt heidän tai jokin kolmas toimittaja.

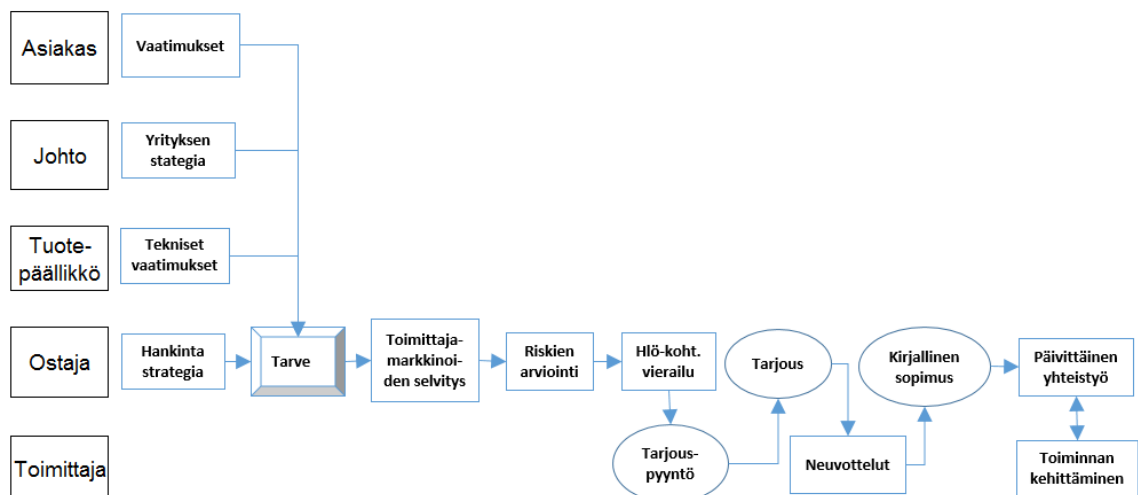
Toimittajan arviointi suoritettiin tarkastamalla uuden toimittajan luottotiedot, referenssit ja muutenkin taustatietoja, jotka olivat kunnossa. Koska kaukalotoimittaja tärkeä toimittaja, olisi uudella toimittajalla pitänyt suorittaa henkilökohtainen arviointi ja vierailu. Tällöin olisi tavannut kasvotusten yhteyshenkilöt, nähnyt tuotannon ja toimintatavat.

Kilpailuttaminen meni normaalin käytännön mukaisesti. Selvitettiin omat volyymit ja halutut tuotteet, lähetettiin tarjouspyyntö ja saatiin asiallinen tarjous.

Sopimuksenhallinnassa dokumentointi asiakirjoissa meni hyvin. Tarjouspyyntö, tarjous, tuotteiden kuvat ja spesifikaatiot tulivat toimittajalta sähköisesti ja tallennettiin Kerkon sisäiseen verkkoon. Kaupalliset ehdot ja eksklusiivinen (yksinoikeus) jälleenmyyntisopimus sovittiin sähköpostien välityksellä, mutta erillistä sopimusta ei tehty. Sähköpostilla sovitut asiat ovat laillisesti päteviä, mutta selkeyden vuoksi erillinen allekirjoitettu sopimus olisi ollut parempi vaihtoehto, jolloin vältettäisiin tulevaisuuden mahdolliset epäselvyydet.

Yhteistyö alkoi kaupankäynnin merkeissä, tehtiin tilauksia ja toimittaja toimitti tavarat kuten asioista sovittu. Mutta yhteistyön kehittämistä jatkossa ei sovittu. Olisi voinut sopia säännölliset palaverit, tavoitteet kustannusten alentamiseen, sanktio- tai bonusjärjestelmät, innovatiivisten kehitysideoiden tai menettelytapojen läpikäynti tai muuta sellaista. Tähän olisi auttanut henkilökohtainen vierailu toimittajalla.

Kuvio 28 esittää kaaviomuodossa, kuinka kaukalotoimittajan vaihdos olisi pitänyt suorittaa, jos käytössä olisi ollut tutkimuksen mukainen hankintaprosessi.



Kuvio 28. Hankintaprosessikaavio case toimittajavaihdokselle

Kaukalotoimittajan vaihto sen hetkellä toimintatavalla meni kohtuullisen hyvin. Markkinoilta saatuun tarpeeseen hinnan ja ominaisuuksien osalta saatiin vastattua. Toimittajan riskien arviointi suoritettiin ja sopimuksenhallinnassa dokumentit ja asiakirjat arkistoiitiin sekä aloitettiin päivittäinen yhteistyö.

Jokaisessa hankintaprosessin vaiheessa olisi kuitenkin ollut kehittävää. Valmistelussa olisi pitänyt kartoittaa kaikkien kollegoiden tietämys, jolloin olisi tullut esille toinen olemassa oleva edustus. Kilpailutuksessa ei ollut kuin yksi toimittaja prosessissa vaaditun kolmen sijaan. Erillistä sopimusta ei tehty, minkä lisäksi ei sovittu yhteistyön kehittämistoimenpiteistä ja mittareista tulevaisuuteen.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 9.1 Tutkimuksen tulokset ja päätelmät

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää hankintatoimen roolia ja merkitystä yrityksessä sekä mallintaa Kerko Groupille sopiva hankintaprosessi. Molempia tavoitteita tutkittiin sekä teorian että käytännön haastattelujen kautta.

Tutkimuksessa tuli esille, että hankintatoimen osuus yrityksen liikevaihdosta on suuri. Teollisuuden liikevaihdosta jopa 80 % on ostettavia tuotteita ja palveluita. Hankintojen osuus liikevaihdosta tulee tulevaisuudessakin kasvamaan, sillä yritykset keskittyvät ydintoimintoihinsa ja tällöin hankintojen määrä lisääntyy.

Hankintatoiminta todettiin hallitsevan koko toimitusketjua, alkaen tarpeen määrittelystä aina lopputuotteen saapumiseen asiakkaalle. Tästä voidaan päätellä, että menestyvällä hankintatoiminnalla on myös tyytyväiset asiakkaat, jotka ovat saaneet tuotteensa haluttuun aikaan ja laatuun.

Lisäksi hankinnoilla oli suuri merkitys yrityksen menestykseen markkinoilla. Mikäli hankintojen hinnat ovat edullisemmat kuin kilpailijoilla, yritys pärjää markkinoilla. Perinteisesti yrityksen hankintatoimen tavoite on ollut alhainen hankintahinta. Opinnäytetyössä tuli selkeästi esiin, että tulevaisuuden hankinnan ammattilaisilla pitää olla aiempaa laajempi näkemys ja tietämys todellisesta hankintahinnasta, pitää pystyä analysoimaan ja vertailemaan kaikkia hankinnan aikaisia kustannuksia ja laskea tuotteen todellinen kokonaishinta.

Tutkimustyössä kävi ilmi, että vasta nykypäivänä hankintojen strateginen merkitys tunnistetaan ja sen kehittämiseen lisätään panostuksia. Pullonkaulana kehitykselle ovat olleet kolme asiaa, johdon asenne hankintatoimeen, mittareiden puute ja hankintahenkilökunnan ammattitaidon puute. Nyt menestyvissä yrityksissä hankinta on yksi johdon strateginen alue. Opinnäytetyössä esitettiin kymmeniä eri mittareita hankintatoimintojen mittaamiseen. Hankintatyössä menestyäkseen henkilön tulee olla tutkimuksen mukaan proaktiivinen sekä innovatiivinen, löytää uusia ratkaisuja sekä innovaatioita hankintaprosessin vaiheisiin sekä toimittajahallintaan.



Opinnäytetyön toinen tavoite oli mallintaa Kerko Groupille soveltuva hankintaprosessi. Konsernin yritysten ostajia haastatteleamalla tuli esille, että asia oli erittäin ajankohtainen ja prosessi tuli todelliseen tarpeeseen. Kerko Groupin yrityksillä oli kaikilla olemassa toisistaan poikkeavat hankintatavat, mutta järjestelmällistä hankintaprosessia ei ole ollut käytössä.

Haastattelujen perusteella hankintaprosessi Kerko Groupille onnistui hyvin. Haastateltavat pitivät hankintaprosessia selkeänä ja hyvänä juuri heidän tarpeeseen sopivaksi, josta löytyi kaikki tarvittavat asiat. Prosessi toimii heidän mukaan hyvänä lyhyenä käsikirjana hankinnan henkilöille, jolla varmistetaan järjestelmällinen ja tehokas toimittajien valinta. Lisäksi prosessin käyttö lisää haastateltavien mukaan hankintahenkilöiden ammattitaitoa.

Opinnäytetyön hankintaprosessissa löydettiin myös uutta nykyisiin työtapoihin verrattuna. Haastateltavat kokivat, että valmisteluvaiheessa olevat yrityksen strategia ja hankintastrategia pitää jatkossa ottaa huomioon hankintaprosessissa. Toimittajahallinta vaiheessa tuli esille, että ostajan työ ei pääty sopimukseen, vaan silloin alkaa kehitys- ja yhteistyö toimittajan kanssa. Tässä tavoitteena on kumppanuuden tuomat hyödyt kuten kustannussäästöt, parempi laatu, lyhyemmät toimitusajat tai tuotteen tuotekehitys.

Käytännön toimittajavaihdos esimerkissä tuli esille, että aiemmassa toimintatavassa oli puutteita nyt muodostettuun hankintaprosessiin. Puutteina havaittiin, että valmisteluvaihetta ei suoritettu huolella. Vaikka toimittaja oli strategisesti tärkeä, henkilökohtaista vierailua tai toimittajan auditointia ei suoritettu. Kaupasta ja ehdoista sovittiin sähköposteissa, mutta erillistä sopimusta ei tehty. Lisäksi yhteistyön kehittämiseen keskittyvistä toimenpiteistä kuten säännölliset palaverit, bonusjärjestelmät, seurattavat mittarit tai tavoitteet ei sovittu. Valittu toimittajavalinta oli hyvä ratkaisu, mutta kuinka hankintaprosessin käyttö olisi vaikuttanut lopulliseen toimittajaan?

## 9.2 Tutkimuksen kehitysehdotukset

Tutkimuksessa tuli esille kolme jatkokehityksen tarvetta. Nämä kehitysideat tul-  
laan mahdollisuuksien mukaan suorittamaan opinnäytetyön valmistumisen jäl-  
keen.

Haastateltavilla henkilöillä ei ollut selkeästi tiedossa yritystensä strategiaa. Yri-  
tyksen johdon tehtäväksi tulee jalkauttaa yrityksen strategia työntekijöille, jotta  
jokainen voi omassa toiminnassaan ottaa huomioon yrityksen tulevaisuuden ta-  
voiteltavat asiat. Lisäksi strategian tiedostaminen tuo työhön mielekkyyttä ja mo-  
tivaatiota.

Haastatteluissa tuli esille, että kaikilla oli olemassa hankintatapa, mutta yrityk-  
sissä ei ollut mallinnettua hankintastrategiaa. Hankintastrategian tekeminen ja  
dokumentoiminen tulee olemaan hankintapäälliköiden vastuulla.

Hankintastrategiaan kuuluu myös dokumentit ja dokumenttien hallinta. Yksi haas-  
tateltava kaipasi yhteisiä dokumentteja, joita kaikki voisivat käyttää. Esimerkkinä  
hän kertoi toimittaja-auditointi lomakkeen sekä sopimus pohjan. Lisäksi haasta-  
teltava esitti, että dokumenttien hallinta tulisi järjestelmällisemmäksi, jotta doku-  
mentit olisivat tietyssä paikassa ja kaikkien saatavilla. Näiden tärkeiden asioiden  
järjestelyvastuu menee hankintapäälliköiden tehtäväksi.

## 9.3 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimukseni oli laadullinen tutkimus, jonka avulla oli tavoite luoda  
uudenlainen hankintaprosessi. Mielestäni tutkimustulos sekä tutkimuksen luotet-  
tavuus ovat hyvät. Tutkimuksen aikaisella havainnoinnilla tuotiin selkeästi esille  
tarve hankintaprosessille. Haastattelut toivat syvällistä tietoutta hankintaproses-  
sin todellista tarpeista ja vaatimuksista. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin laajaa  
teoriapohjaa, jossa lähteet olivat tuoretta, laadukasta, monipuolista ja kansainvä-  
listä lähdekirjallisuutta, joilla pyrittiin lisäämään luotettavuutta.

Tutkimuksessa teemahaastatteluun valittiin tietty kohderyhmä, viisi konsernin eri yritysten ostajaa. Haastattelukysymykset olivat huolella valisteltuja pääsääntöisesti avoimia kysymyksiä. Haastattelun roolit olivat selkeät, haastattelua ohjasi tavoite, haastattelija toimi kyselijänä ja haastateltavat tiedonantajina. Haastattelutilanteet ja kirjallisten tulosten analysointi sujuivat hyvin, haastatteluista saatiin syvällistä tietoa hankintaprosessin todellisista tarpeista ja vaatimuksista. Vastauksen oletettiin kuvaavan todellisuutta, eikä asiantuntijoiden vastauksia lähdetty kyseenalaistamaan.

Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimukseen otettiin todellinen case-esimerkki aikaisemmin toteutuneesta toimittajavaihdoksesta. Verratessa toimittajavaihdosta toteutuneeseen ja nyt muodostettuun hankintaprosessiin, havaittiin iso määrä eroavaisuuksia. Toteutuneessa toimittajavalinnassa oli moni asia hyvin hoidettu, mutta havaittiin myös useita puutteita ja mahdollisuuksia toimittaessa uuden hankintaprosessin mukaisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on lähellä tutkittavia. Itse tutkijana toimin tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja kaikki haastatelluista henkilöistä olivat minulle ennestään tuttuja. Minulla on pitkä työkokemus hankintatoimesta, mutta pyrin pitämään tutkimuksen ja haastattelujen aikana oman näkemykseni ja ennakoasenteeni taustalla pyrkien keskittymään ainoastaan haastatteluiden kysymysten tarkasteluun. Haastatteluiden tulosten tulkinnassa on mahdollista, että omat tiedostamattomat asenteeni ovat vaikuttaneet tulosten tulkintaan. Tämän vuoksi haastattelutulosten analyysia tuen suorilla lainauksilla, jolloin asiasisältö ei perustu pelkästään tutkijan henkilökohtaiseen tulkintaan.

## LÄHTEET

- Aminoff, A., Hyppönen, R., & Pajunen-Muhonen, H. 2002. Hankintatoimen seuranta ja mittaaminen. Liikenne- ja viestintäministeriö. TAU B024. Viitattu 28.1.2016  
[http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2002/TAU\\_B024.pdf](http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2002/TAU_B024.pdf)
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.
- Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Helsinki; VTT.
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 2005. Purchasing Principles and Management. 9th edition. Essex, United Kingdom: Prentice Hall. Pearson Education Limited.
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 2008. Procurement principles and management. 10<sup>th</sup> edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Burton, N. 2016. Procurement 2025: 10 Challenges that Will Transform Global Sourcing. Viitattu 16.1.2016  
<http://www.industryweek.com/procurement/procurement-2025-10-challenges-will-transform-global-sourcing>
- Fawcett, E., & Ellram, L., & Ogden, J. 2007. Supply Chain Management: From Vision to Implementation. Pearson Education Limited.
- Grzybowska, K., & Gajdzik, B. 2014. Logistic Strategies in Purchasing Process of Metallurgical Companies. Metallurgia 53 (1). 127-130. Viitattu 23.2.2016  
<http://hrcak.srce.hr/file/153489>
- Hankintatoimen kehittäminen. Miksi hankintatoimea tulisi kehittää. Viitattu 24.1.2016  
<http://www.hankintatoimi.fi/miksi-hankintatoimea-tulisi-kehittaa/>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.painos. Edita Publishing Oy. Viitattu 26.1.2016.  
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. SoberIT jatko-opintoseminaari. Helsingin yliopisto, Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. Viitattu 27.1.2016.  
<http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Kamensky, M. 2008. Strategian johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Kangas, K. 2016. Raita Sport Oy. Ostajan haastattelu 12.2.2016.
- Kerko Group 2016. Esittelymateriaali. Kerko Group Intranet. Viitattu 9.1.2016
- Keough, M. 1993. Buying your ways to the top. McKinsey Quarterly 3.
- Koponen, P. 2016. Kerko Sport Oy. Ostopäällikön haastattelu 16.2.2016.
- Lean Enterprice Institute. 2016. A brief history of Lean. Viitattu 5.2.2016  
<http://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm>
- Liker, J. 2006. Toyotan tapaan. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Liker, J. K. & Choi, T. Y. 2004. Building Deep Supplier Relationships. Harvard Business Review. Reprint R0412G. 1-10.
- Logistiikan maailma. Hankinta ja osto – tavoitteet ja vastuut. Viitattu 23.1.2016  
<http://www.logistiikanmaailma.fi>
- Lukka, K. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa: Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia 2006, toim. Rolin, K., Kaakkuri-Knuuttila, L. & Henttonen, E. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Lukkaroinen, A. 2016. Kerko Katsomot Oy. Ostajan haastattelu 12.2.2016.
- Luomanen, T. 2011. Transaktiokustannukset vesihuoltoverkoston kunnossapitopalveluiden ulkoistamisessa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Makkonen, H. 2014. Agressiivinen kilpailuttaminen kiihdyttää koko tuotantoketjun. Turun Yliopisto. Viitattu 5.2.2016  
<http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/tutkimus/nostot/Sivut/tutkimusnosto-verkostot-makkonen.aspx>
- Monster. Baltic Yachts; Byuer - työpaikkailmoitus. Viitattu 23.1.2016  
<http://nayta.monster.fi/BUYER-Pietarsaari-Ty%C3%B6paikka-Suomi-162057292.aspx?jobPosition=1>
- Niemi, M. 2016. Kerko Sport Oy. Ostajan haastattelu 15.2.2016.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.
- Partida, B. 2014. Adopting Lean Processes in Procurement Can Lead to Efficiency and Lower Costs. Supply Chain Management Review 18.4. 78-80. Viitattu <http://ez.lapinamk.fi:2068/docview/1547315065?accountid=27297>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Helsinki: JTO, 47-48.
- Quality Handbook. 2016. ISO 9001:2015 Final Draft International Standard (FDIS). Viitattu 2.2.2016 [http://www.qualitygurus.net/ISO+9001%3A2015+Final+Draft+International+Standard+\(FDIS\)](http://www.qualitygurus.net/ISO+9001%3A2015+Final+Draft+International+Standard+(FDIS))
- Reinecke, N., Spiller, P. & Ungerman, D. 2007. The Talent Factor in Purchasing. -The McKinsey Quarterly 2007 Number 1. Viitattu 20.1.2016 [http://www.slideshare.net/Karin\\_Andela/the-talent-factor-in-purchasing-2007](http://www.slideshare.net/Karin_Andela/the-talent-factor-in-purchasing-2007)
- Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä: Hankinta kilpailutekijänä. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Ritola, O. 2016. Toimittaja-arviointi, valinta ja yhteistyön kehittäminen. Koulutus 2.2.2016. IMS Business Solution Oy. Helsinki.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Suomen Riskienhallintayhdistys 2016. SRHY-riskienhallinta – riskien luokittelu. Viitattu 3.2.2016 <http://www.pk-rh.fi/>
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Viitattu 3.2.2016 <http://www.sfs.fi/>
- Teknolohiateollisuus ry 2010. EDU.fi: Hankinta ja osto, ostotehtävät. Viitattu 23.1.2016 [http://www.edu.fi/yleissivistava\\_koulutus/aihekokonaisuudet/ihminen\\_ja\\_teknologia/teknolohiateollisuuden\\_osaajat/hankinta\\_ja\\_osto](http://www.edu.fi/yleissivistava_koulutus/aihekokonaisuudet/ihminen_ja_teknologia/teknolohiateollisuuden_osaajat/hankinta_ja_osto)
- TE-palvelut. CABB Chemicals; Strategic Sourcing manager - työpaikkailmoitus. Viitattu 23.1.2016 [http://www.mol.fi/tyopaikat/tyopaikkatiedotus/haku/hae.htm?lang=fi&haku\\_sana=strategic+purchasing+manager](http://www.mol.fi/tyopaikat/tyopaikkatiedotus/haku/hae.htm?lang=fi&haku_sana=strategic+purchasing+manager)
- Tieva, A. 2009. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Viitattu 9.2.2016 [https://www.edilex.fi/defensor\\_legis/5938](https://www.edilex.fi/defensor_legis/5938)
- Tilastokeskus 2015. Tietokantataulukot: Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto.

Viitattu 22.1.2016

[http://tilastokeskus.fi/til/yrti/2014/yrti\\_2014\\_2015-12-18\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/yrti/2014/yrti_2014_2015-12-18_tie_001_fi.html)

- Tuimala, J. 2003. Aiding the strategic purchasing benchmarking process by decision support systems. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino, 2003.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- van Weele, A.J. 2010. Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. 5. painos. UK: Thomson.
- Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuori, T. 2016. Kerko Sport Oy. Ostajan haastattelu 15.2.2016.
- Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Helsinki; Edita Prima Oy.
- Östring, P. 2004. Supplier Management: How to Identify Risk and Recognize Opportunities. New York. Amacom.

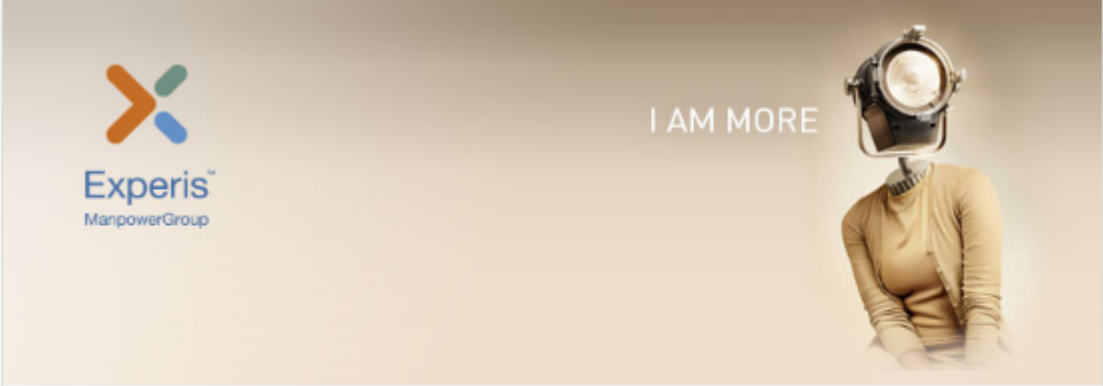
## LIITTEET

- Liite 1. Ostajan työpaikkailmoitus, esimerkki
- Liite 2. Ostopäällikön työpaikkailmoitus, esimerkki
- Liite 3. ISO 9001:2015 FDIS eli Final Draft International Standard versio
- Liite 4. ISO 9001:2015 sisältö
- Liite 5. Tutkimuskysymykset
- Liite 6. Qualitas Fennica auditointilomake



## Liite 1

## Ostajan työpaikkailmoitus (Monster)



**Experis™**  
ManpowerGroup

I AM MORE

Baltic Yachts is one of the world's leading yacht building companies. We pride ourselves on technical excellence, while staying true to the "Baltic Family" spirit which we believe reflects our company values. We design and build high performance dream yachts, and our products are exclusive, tailor-made boats of high quality materials. Baltic Yachts has 250 employees and a turnover of about 40 million euros, 100 % Export.

We are now looking for a

**BUYER**

to Pietarsaari - Jakobstad

Baltic Yachts is looking to hire a skilled professional to join the Procurement team.

**Main Responsibilities**

- Analyze purchasing needs
- Procurement for our Service & Refit organization
- Placing orders of materials and services to reach project objectives in terms of quality, schedule and cost
- Identify potential new suppliers, locally and internationally
- Manage existing and new suppliers
- Act as the material planner in yacht building projects

**Your Qualifications:**

- Suitable education and/or work experience (sales, purchasing), preferably from the yachting industry
- Excellent language skills, fluent English required as well as good communication skills in written and oral
- Capable of managing details, making decisions and solving problems
- Strong team player
- Modern computing skills – experience in working with an ERP system is an advantage

**Hae tehtävää rekisteröidyllä cv:lläsi**

## Liite 2

## Ostopäällikön työpaikkailmoitus (TE-palvelut)

**Ostopäällikkö, CABB Oy, Kokkola, Kokkola**

Tiedot
Kartta
1/1

CABB is an internationally oriented fine and specialty chemicals company, with around 1,000 employees and plants in five countries, one being located in Kokkola, Finland.

For our production site in Kokkola we are looking for a

**Strategic Sourcing manager, Technical goods & Services**

The Sourcing manager Technical goods & Services leads all procurement activities with the exception of raw materials for the local supply of Kokkola, while developing & supporting procurement strategies.

You keep close functional direction to the group procurement function located in Switzerland.

Your key tasks:

- Soliciting competitive offers through requests for proposals, requests for quotations and requests for information in adherence with company policy and processes
- Handling of supplier contracts and agreements, reviewing and signing-off after final approval before creating the relevant purchase order/s
- Contributing to savings targets for the site and procurement
- Developing and maintaining a suitable and diverse pool of suppliers
- Supporting to pool locally purchased items with the existing category management of central procurement and taking responsibility for selected categories across CABB Group
- Responsible for ordering process such as creation of purchase order, order confirmation tracking, complaint management
- Supporting to establish sourcing controlling

Your profile:

- Diploma in purchasing and/or technical education
- 3 - 5 years technical purchasing and contracts experience
- Language skills: Finnish and fluent English
- Very good negotiation and communication skills
- Self-motivated, independent, solution orientated, deadline driven individual
- Strong interpersonal skills - team builder and participant

More information:

Upon request Nils Wuchter, Director Procurement, tel.: +41 79 1200 688

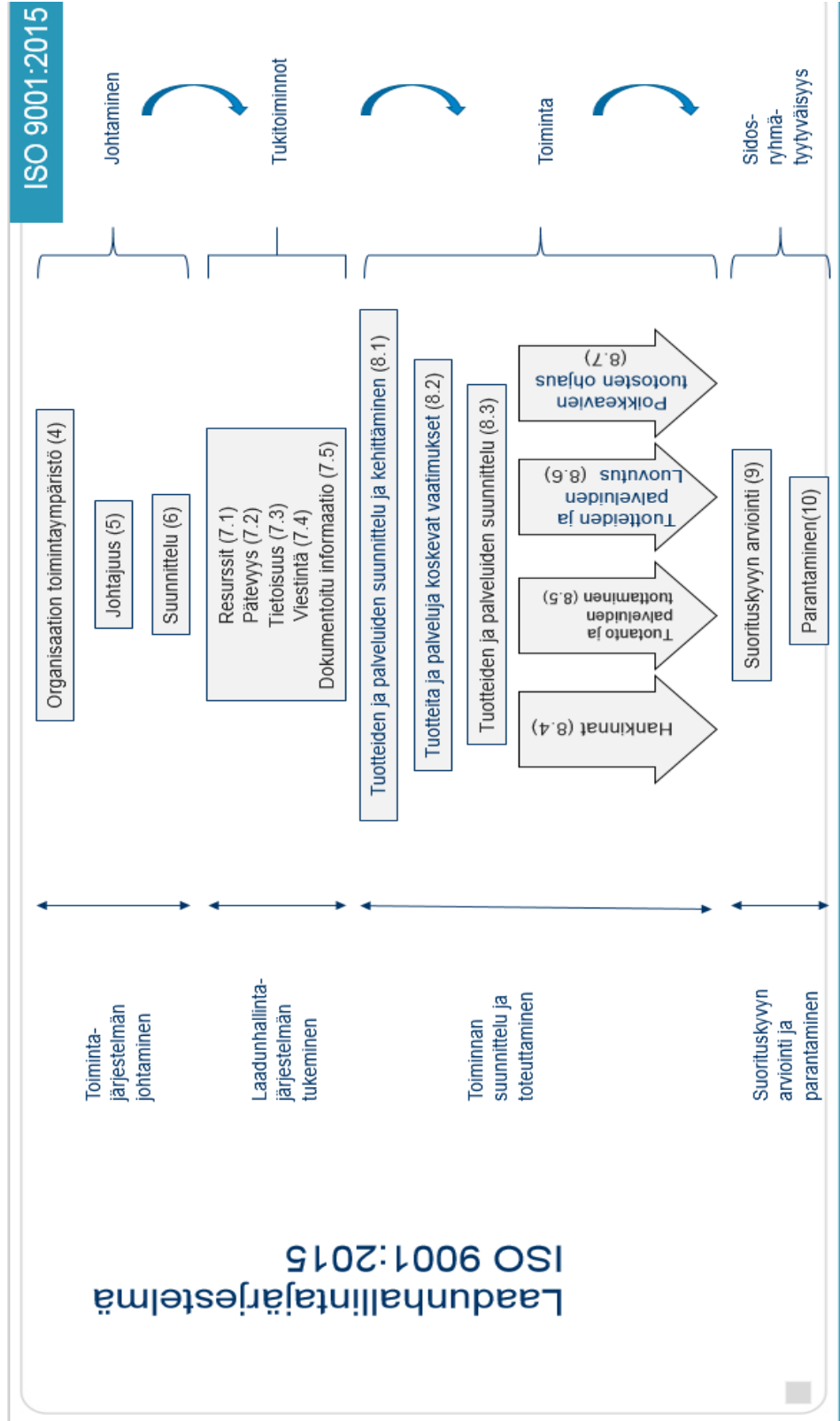
Application:

Please send your application with your salary request to [recruiting@cabb-chemicals.fi](mailto:recruiting@cabb-chemicals.fi) by 31.1.2016

Lähde: Työhallinnon asiakaspalvelun tietojärjestelmä 23.1.2016 22:07:38

Liite 3

ISO 9001:2015 FDIS eli Final Draft International Standard versio (Muokattu Quality Handbook 2016)



**4 Organisaation toimintaympäristö**

- 4.1 Organisaation ja sen toimintaympäristön ymmärtäminen
- 4.2 Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen
- 4.3 Laadunhallintajärjestelmän soveltamisalan määrittäminen
- 4.4 Laadunhallintajärjestelmä ja sen prosessit

**5 Johtajuus**

- 5.1 Johtajuus ja sitoutuminen
- 5.2 Laatupolitiikka
- 5.3 Organisaation roolit, vastuut ja vaiuudet

**6 Suunnittelu**

- 6.1 Riskien ja mahdollisuuksien käsittely
- 6.2 Laatuavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittavien toimien suunnittelu
- 6.3 Muutosten suunnittelu

**7 Tukitoiminnot**

- 7.1 Resurssit
  - 7.1.1 Yleistä
  - 7.1.2 Ihmiset
  - 7.1.3 Infrastruktuuri
  - 7.1.4 Prosessien toimintaympäristö
  - 7.1.5 Seuranta- ja mittausvälineiden ohjaus
  - 7.1.6 Organisaatiotietämys
- 7.2 Pätevyys
- 7.3 Tietoisuus
- 7.4 Viestintä
- 7.5 Dokumentoitu tieto

**8. Toiminta**

- 8.1 Toiminnan suunnittelu ja ohjaus
- 8.2 Tuotteita ja palveluja koskevat vaatimukset
  - 8.2.1 Asiakasviestintä
  - 8.2.2 Tuote- ja palveluvaatimusten määrittäminen
  - 8.2.3 Tuote- ja palveluvaatimusten katselmuks

- 8.3 Tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehittäminen
  - 8.3.1 Yleistä

- 8.3.2 Suunnittelun ja kehittämisen suunnittelu
- 8.3.3 Suunnittelun ja kehittämisen lähtötiedot
- 8.3.4 Suunnittelun ja kehittämisen ohjaus
- 8.3.5 Suunnittelun ja kehittämisen tulokset
- 8.3.6 Suunnittelun ja kehittämisen muutokset

**8.4 Ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palvelujen ohjaus**

- 8.4.1 Yleistä
- 8.4.2 Ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palveluiden valvonta ja valvonnan laajuus
- 8.4.3 Ulkoisille toimijoille toimitettava informaatio (ostotiedot)

- 8.5 Tuotanto ja palveluiden tuottaminen
  - 8.5.1 Tuotteiden ja palveluiden tuottamisen ohjaus
  - 8.5.2 Tunnistus ja jäljitettävyyys
  - 8.5.3 Asiakkaiden ja ulkoisten toimijoiden omaisuus
  - 8.5.4 Säilyttäminen

- 8.5.5 Toimituksen jälkeiset palvelut

- 8.6 Tuotteiden ja palveluiden luovutus

- 8.7 Poikkeavien tuotosten ohjaus

**9 Suorituskyvyn arviointi**

- 9.1 Seuranta, mittaus, analysointi ja arviointi
  - 9.1.1 Yleistä
  - 9.1.2 Asiakastytyväisyys
  - 9.1.3 Tietojen analysointi ja arviointi
  - 9.2 Sisäinen arviointi
  - 9.3 Johdon katselmuks

**10 Parantaminen**


- 10.1 Yleistä
- 10.2 Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet
- 10.3 Jatkuva parantaminen

## Liite 5


## Tutkimuskysymykset:

1. Kuinka pitkä työkokemus sinulla hankintatyöstä?
2. Millaisia tuotteita/palveluja ostat?
3. Kuinka suuria ostoja ovat?
4. Mikä on mielestäsi hankintatoiminnan merkitys yrityksessänne?
5. Kuinka hyvin tunnet yleisesti hankintaprosesseja?
6. Onko yrityksessänne tällä hetkellä hankintaprosessia?
  - a. Kyllä, mielipiteesi nykyisestä hankintaprosessista
  - b. Ei, mielipiteesi nykyisestä hankintatavasta
7. Mitä mieltä olet hankintaprosessin vaiheista
  - a. Valmistelu
  - b. Toimittajan etsintä
  - c. Toimittajan arviointi
  - d. Kilpailuttaminen
  - e. Sopimushallinta
  - f. Toimittajahallinta
8. Kerro mielipiteesi opinnäytetyössä muodostetusta hankintaprosessista kokonaisuutena tavoitteeseen nähden?
9. Kuinka hyvin opinnäytetyön hankintaprosessi soveltuu sinun tarpeisiin?
10. Mitä kehitysehdotuksia sinulla on hankintaprosessiin?
11. Onko hankintaprosessi mielestäsi tarpeellinen?

## Qualitas Fennica auditointilomake (Ritola 2016, 185)

 <span style="float: right;">LOMAKE [1] 15.9.2015</span>			
Käsiteltävä asia	OK	EI OK	Havainto
<b>Johto ja strategiat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- talon tapa ja periaatteet</li> <li>- suunta ja peruslinjaukset</li> <li>- tavoitteet ja toimintasuunnitelmat</li> <li>- keskeiset kilpailukykytekijät</li> <li>- sitoutuminen, tuki ja kiinnostus toimittajayhteistyötä kohtaan</li> <li>- johtamistapa (asiat vai henki)</li> <li>- erityisosaaminen</li> <li>- johdon seuranta ja mittarit</li> <li>- tiedottaminen</li> <li>- haasteita tai kehityskohteita</li> </ul>			
<b>Tuotteet ja palvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tuotevalikoima ja elinkaaren hallinta</li> <li>- tuotekehitys</li> <li>- tuotevastuut ja takuut</li> </ul>			
<b>Asiakassuuntautuneisuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lisäarvo ja menestyksen tuottaminen</li> <li>- kokemukset ja tyytyväisyys</li> </ul>			
<b>Henkilöstö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ammattitaito, osaaminen ja koulutus</li> <li>- kehittäminen</li> <li>- perehdyttäminen</li> <li>- rekrytointi</li> <li>- organisaatorakenne, tehtävien ja vastuiden määrittely</li> <li>- työtyytyväisyys, ilmapiiri ja me -henki</li> <li>- haasteita tai kehityskohteita</li> </ul>			
<b>Tilaus- ja toimitusprosessit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prosessien kuvaus ja määrittely</li> <li>- tuotannonohjausmalli ja ennustaminen</li> <li>- tilausten käsittely ja tilausvahvistus</li> <li>- kustannusten hallinta</li> <li>- kriittiset ja tärkeät työvaiheet</li> <li>- toiminnan luotettavuus</li> <li>- jatkuva kehittäminen</li> <li>- logistinen ketju</li> <li>- kustannusten hallinta</li> <li>- riskien hallinta</li> <li>- kytkeytyminen ja liittynät meidän tilaustoimitusprosessiin</li> <li>- suoritusten mittaus ja tavoitteet (tuottavuus, yksikkökustannukset.)</li> </ul>			

## Qualitas Fennica auditointilomake (Ritola 2016, 186)

 <span style="float: right;">LOMAKE [2]</span>			
haasteita tai kehityskohteita			
<b>Laadunvarmistus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- saapuva materiaali</li> <li>- jäljitettävyys, merkinnät</li> <li>- työohjeet</li> <li>- mittaaminen</li> <li>- laadunhallintajärjestelmän todentaminen</li> <li>- elinkaariasiat</li> <li>- myynnin jälkeiset tukitoiminnot</li> <li>- reklamaatioiden käsittely</li> <li>- virheisiin reagointi ja estäminen tulevaisuudessa</li> <li>- dokumenttien hallinta</li> <li>- haasteita tai kehityskohteita</li> </ul>			
<b>Koneet, laitteet ja tilat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tuotantolinjat ja tilat</li> <li>- konespesifikaatiot ja kalusto</li> <li>- kunnossapito</li> <li>- kapasiteetti</li> <li>- teknologian taso nyt ja tulevaisuudessa</li> <li>- investoinnit</li> <li>- haasteita tai kehityskohteita</li> </ul>			
<b>Kehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- painopisteet</li> <li>- projektit ja hankkeet</li> <li>- organisointi</li> </ul>			
<b>Varmistukset, turvallisuus ja ympäristö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- riskien tunnistus, analysointi ja hallinta</li> <li>- ympäristövaikutukset, päämäärät, tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja mittarit</li> <li>- tietoturvallisuus</li> <li>- työsuojelu</li> <li>- suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus</li> <li>- haasteita tai kehityskohteita</li> </ul>			
<b>Elinkelpoisuus</b>			