

# HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN

Case: Sampo Pankki Oyj

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Sähköinen liiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Syksy 2007  
Nousiainen Tero

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

NOUSIAINEN TERO:

Hankintatoimen kehittäminen

Case: Sampo Pankki Oyj

Sähköisen liiketoiminnan opinnäytetyö, 68 sivua.

Syksy 2007

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa selvitetään, kuinka Sampo Pankin hankintoja voidaan kehittää ja tehostaa. Hankintatoimen kehittäminen lähtee liikkeelle nykytilan analysoimisesta.

Tarkoituksena on tunnistaa Sampo Pankin hankintojen ongelmakohtia ja muodostaa kehitysideoita hankintatoimen parantamiseksi.

Onnistuneella hankintatoimella saavutetaan tehokas ja taloudellinen, todella lisäarvoa loppukäyttäjälle tuottava prosessi, joka käyttää hankinnan erityisosaamista hyväksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytään käsittelemään hankintatoimea yleisellä tasolla sekä käydään läpi muita hankintoihin läheisesti liittyviä asioita.

Opinnäytetyön tutkimusosuus koostuu Sampo Pankki Oyj:n hankintatoimen kuvauksesta. Empiirisen osuuden tiedot kerättiin kvalitatiivisin menetelmin havainnoimalla ja haastatteluilla. Hankintojen tämänhetkistä tilaa Sampo Pankissa on kartoitettu selvittämällä käytännön prosesseja, niiden ongelmakohtia ja toimivuutta. Sampo Pankin hankintojen lähtötilannetta kuvaa tilaaminen, josta voidaan tulevaisuudessa siirtyä vaiheittain perinteisen ostamisen ja hankintatoimen johtamisen kautta ulkoisten resurssien hallintaan.

Tutkimustulosten pohjalta laadittiin kehitysehdotuksia, joiden avulla hankintatoimea voidaan kehittää entistä tehokkaammaksi ja toimivammaksi Sampo Pankissa. Sisäisiä kehittämiskohteita ovat muun muassa ostajan osaamisen lisääminen, avoimuuden kehittäminen, strategisen suunnittelun lisääminen, hankinnan tavoitteiden sekä hankintaprosessin seurannan lisääminen.

Avainsanat: hankinta, osto, ulkoistaminen, Sampo Pankki Oyj

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies  
NOUSIAINEN TERO:

Developing Procurement

Case: Sampo Pankki Oyj

Bachelor's thesis in Ebusiness, 68 pages.

Autumn 2007

---

## ABSTRACT

This research examines how Sampo Bank's procurement can be developed and intensified. Procurement development begins with analyzing the current situation. The purpose is to recognize major problems which are related to the procurement process as well as to Sampo Bank's procurement.

Successful procurement will gain an efficient and economical process, which gives additional value to the end user and benefits from the procurement special know-how.

The theoretical part of this thesis focuses on dealing with the procurement process on the main level and things related to procurement.

The research part of this thesis consists of Sampo Bank's description of the procurement. The empirical part of the thesis was gathered with qualitative methods by observing and on the interview. The present Sampo Bank's procurement has been surveyed by carrying out concerning processes in practice and their problems and functionality. The start phase in Sampo Bank's procurement can be described as ordering, from which can be proceeded in stages through traditional purchasing and procurement management towards management of external resources.

Based on the result of the study was made a proposals which help to develop the procurement to be a more effective and functioning instrument in Sampo Bank. The internal issues are concentrating on enchasing the purchaser skills, increasing the transparency developing, increasing the strategic planning, concentrating on the aim of the procurement and follow-up the procurement process.

Keywords: procurement, purchasing, outsourcing, Sampo Bank Ltd

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusmenetelmät	1
1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet	2
1.3 Tutkimuksen vaiheistus ja rajaus	2
2 YRITYKSEN HANKINTATOIMI	4
2.1 Hankintatoimi yleensä	4
2.2 Hankintatoimen organisointi	8
2.3 Hankintastrategia	8
2.4 Hankintojen ohjaus ja suunnittelu	11
2.5 Hankintojen kehittäminen	14
2.6 Toimittajahallinta	16
3 HANKINTAPROSESSI	17
3.1 Tarpeen määrittäminen	17
3.2 Tarjouspyyntö	18
3.3 Tarjousten vertailu	19
3.4 Hankintapäätös	20
3.5 Seuranta	20
4 HANKINTOJEN ANALYYSIT	21
4.1 ABC-analyysi	21
4.2 Ostosalkkuanalyysi	22
4.3 4K:n malli	24
5 TOIMITTAJAN JA OSTAJAN VÄLISET TOIMINTAMALLIT	26
5.1 Perinteinen toimintamalli	26
5.2 Koontilaskutus toimintamalli	26
5.3 Laadukas toimintamalli	27
5.4 Automatisoitu toimintamalli	27
5.5 VMI-toimintamalli tarpeen mukaan	27
5.6 VMI-toimintamalli varastotoimituksiin	27

5.7 Toimintamallien vertailu	28
5.8 Tilausrakenteen vaikutus kustannuksiin	29
5.9 Cross-Docking toimintamalli	30
<b>6 PALVELUT JA ULKOISTAMINEN</b>	<b>32</b>
6.1 Ulkoistaminen	32
6.2 Palvelut	33
6.2.1 Palvelun laatu	34
6.2.2 Palveluiden hankinta	34
6.3 Tilapalvelut	36
<b>7 CASE: SAMPO PANKKI OYJ</b>	<b>38</b>
7.1 Yritysesittely	38
7.2 Logistiikka – ja hankintapalvelut	38
7.3 Hankintapalvelut	40
7.3.1 Hankintapalveluiden organisointi	40
7.3.2 Hankintapalveluiden SWOT- analyysi	41
7.4 Hankintaprosessit	43
7.4.1 Hankintaohjeisto	43
7.4.2 Tarpeiden määrittely	44
7.4.3 Tarjouspyyntö, vertailu ja sopimus	44
7.5 Toimittaja – ja sopimushallinta	44
7.6 Toiminnan seuranta	45
7.7 Tilaustoiminta	46
7.8 Kalusteiden hankinta	47
7.9 Sisäinen tiedonkulku	49
7.10 Kehittäminen	49
7.11 Ulkoistetut palvelut	49
<b>8 HANKINTOJEN KEHITYSKOHTTEET</b>	<b>50</b>
8.1 Hankintojen kehittämien	50
8.2 Hankintastrategia	52
8.3 Hankintapalveluiden organisointi	52
8.4 Hankintaprosessi	52
8.5 Hankintaohjeisto	53
8.6 Toimittaja- ja sopimushallinta	54

8.7 Toiminnan seuranta	54
8.8 Tilaustoiminta	55
8.9 Kalusteiden hankinta	56
9 YHTEENVETO	58
LÄHTEET	59

## 1 JOHDANTO

Toimintaympäristöt elävät voimakkaan muutoksen aikaa ja tämä muutos koskee myös logistista toimintaympäristöä. Toiminnan globalisoituminen, kilpailun kiristyminen ja sähköisten työvälineiden käyttö vaativat uudenlaista toimintaympäristön ja toiminnan hallintaa. Yritysten keskittyessä entistä enemmän ydintoimintojen hoitamiseen, tästä syystä myös hankintatoimen tehtävien määrä tulee lisääntymään muun muassa palveluiden käytön lisääntymisen johdosta. Hankintatoimi on muuttumassa entistä enemmän operatiivisesta toiminnasta kohti strategisempien kehitystehtävien suuntaan, jolloin myös hankintahenkilöstöltä vaaditaan uudenlaista tapaa toimia, kyseenalaistamista ja aikaisempaa enemmän ammattitaitoa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan hankintatoimintaa Sampo Pankin näkökulmasta. Hankintatoimen kehittäminen alkaa nykytilan analysoimisesta. Hankintojen nykytilaa ja toimintaa kartoitetaan käytännön tasolla. Tarkoituksena on selvittää, kuinka tuote- ja palveluhankintoja voidaan kehittää ja tehostaa. Hankintatoimelle ei pyritä antamaan lyhyen tähtäimen toimintasuosituksia, vaan tarkoituksena on antaa yleisiä suuntaviivoja hankintatoimen kehittämiseksi pidemmällä aikavälillä ja esittämällä tulevaisuuden suuntaviivoja erilaisten toimintamallien hyödyntämiseksi ja yhdenmukaisten menettelytapojen luomiseksi.

### 1.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus tehdään kirjallisuustutkimuksena sekä haastattelututkimuksena. Kirjallisuusanalyysin perusteella pyrittiin luomaan hankintatoimen kokonaiskuvaus. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, jossa aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi lomittuvat toisiinsa. Aineistona käytetään sekä kotimaista että ulkomaista aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita, tutkimustuloksia ja internetistä löytyvää tietoa.

Empiirinen aineisto on kerätty havainnoimalla ja haastatteleamalla hankintayksikössä hankintatehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Haastatteluiden tiedonkeruutapana oli avoin haastattelu, eli mitään valmiita kyselylomakkeita ei käytetty, vaan aiheesta käytiin vapaamuotoista keskustelua.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tarkoituksena on tunnistaa hankintojen ongelmakohtia ja muodostaa kehitysideoitu hankintatoimen parantamiseksi, sekä hankintatoimen osto-osaamisen kehittäminen. Ongelmakohtia pyritään tunnistamaan havainnoimalla ja keskustelemalla hankintahenkilöstön kanssa.

Tämä tutkimusongelma voidaan jakaa seuraaviin kysymyksiin:

Mikä on Sampo Pankin hankintojen nykytila?

Miten hankintatoimintaan tulisi kehittää ja mitkä ovat kehittämisen painopisteet?

Mitkä ovat tarvittavat uudet kehittämistoimenpiteet?

## 1.3 Tutkimuksen vaiheistus ja rajaus

Empiirisessä osassa tutkimusta on rajattu siten, että lähemmän tarkastelun kohteeksi on valittu kalustehankinnat ja muita tuote – ja palveluhankintoja käsitellään vain jos ne liittyvät aineistoon.

Tutkimuksessa on seuraava rakenne. Luvussa 2 luodaan katsaus kirjallisuuteen hankintatoimesta. Luvussa 3 tarkastellaan hankintaprosessin vaiheita. Luvuissa 4 ja 5 käsitellään hankintojen analyysyjä sekä toimittajan että ostajan välisiä toimintamalleja. Luvussa 6 luodaan katsaus palveluihin sekä niiden ulkoistamiseen. Luvussa 7 on työn empiirinen osio, jossa käsitellään kohdeyrityksen hankintatoimen



nykytilaa ja siinä ilmenneitä ongelmia. Luvussa 8 esitellään tutkimustulosten pohjalta laadittuja kehitysehdotuksia ja viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset.

Tutkimus keskittyy kuvaamaan sisäisiä hankintaprosesseja ja niiden toimintaa. Tutkimus ei käsittele yksityiskohtaisempaa logistisen puolen tarkastelua, logistisia näkökulmia kuitenkin sivutaan tarvittavalta määrin.

## 2 YRITYKSEN HANKINTATOIMI

### 2.1 Hankintatoimi yleensä

Ostaminen on toimintona olemassa kaikissa yrityksissä ja yhteisöissä. Jokainen tarvitsee tavaroita ja palveluita. Hankinnat voidaan jakaa organisaation ydintoimintaan kiinteästi tukeviin hankintoihin eli ydinhankintoihin, muut hankinnat ovat tukihankintoja. Hankintatoimi vastaa näiden hankintojen organisoinnista ja järjestämisestä. Tukihankintojen osalta yleisesti kehittämistä vaativia ongelmia ovat: (Miikki 2002.)

- hankintahenkilöstön aika kuluu rutiinitehtäviin
- hankinnan prosesseja ei kehitetä yhdessä toimittajien kanssa
- hankintastrategiat ja ohjeistot ovat puutteellisia
- hankinnoissa tehdään paljon päällekkäistä työtä
- hankintojen kokonaiskustannuksia ei ymmärretä
- hankintojen raportointi on puutteellista
- toimittajahallinta on puutteellista, tieto on usein manuaalisen ylläpidon varassa

Liiketoiminnassa hankinta ei vain säästä kustannuksia – se luo parhaimmillaan lisäarvoa ja tulosta yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Toteuttaessaan omaa rooliaan rajapintana toimittajamarkkinoihin hankinta toteuttaa ja on suunnittelemassa yrityksen koko kilpailustrategiaan. Selvimmin hankinnan rooli tulee

kuitenkin esiin osana organisaatioiden välistä logistista ketjua. ( Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö, Vepsäläinen 1995.)

Hankintatoimella viitataan strategiseen toimintaan, kun taas ostotoimea pidetään yleisesti operationaalisena toimintana. Strateginen taso kattaa ne ostopäätökset, jotka vaikuttavat yrityksen asemaan markkinoilla pitkällä aikavälillä. Se sisältää muun muassa operationaalisen tason ohjeiden ja työtehtävien kehittämisen. Operationaalinen taso käsittää kaikki tehtävät, jotka kuuluvat tilaamiseen ja tavaroiden lähettämiseen. (Weele 2002, 236 – 237). Ostotoiminnan kehittyessä sen rooli muuttuu passiivisesta ja operatiivisesta strategisempaan ja ennakoivampaan suuntaan. Koskinen ym. (1995, 68) mukaan ostotoiminnan tulee integroitua strategiaan entistä tiukemmin, ostotoiminnan kehitys on vaiheittaista. Alla olevassa taulukossa on Koskisen esittämä teoria oston laajenevasta toimenkuvasta ja kehityksen vaiheista.

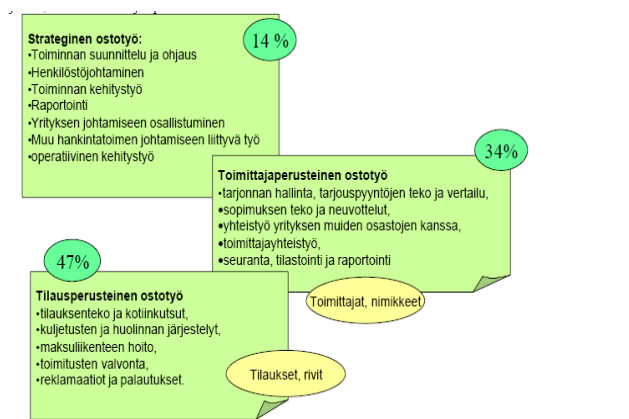
Vaihe	Operatiivinen painopiste	Toiminnan tavoite
1. Perinteinen ostaminen	Tehokas transaktio	Vastaaminen sisäisen käyttäjän tarpeeseen
2. Hankintatoimen johtaminen	Ketjun tehokas koordinointi	Koko ketjun tehokkuus
3. Ulkoisten resurssien hallinta	Verkon kehittäminen	Loppuasiakastarpeeseen vastaaminen

Taulukko 1. Ostotoiminnan kehityksen vaiheet (Koskinen ym. 1995)

Taulukosta voidaan havaita, että perinteiselle ostamiselle (vaihe 1) on tyypillistä operatiivisuus ja oman tehokkuuden kehittäminen. Toiminnan päätavoitteena on tehokas transaktio sekä sisäisen käyttäjän tarpeeseen vastaaminen, mutta vasta sitten kun tarve ilmoitetaan. Ilmaantunut tarve täytetään, mutta uusien ratkaisuiden etsintä on passiivista. Hankintatoimen johtamisen (vaihe 2) piirteitä ovat tarjontaketjun kokonaisvaltainen hallinta sekä toimittajasuhteen kehittäminen. Toiminnan päätavoitteena on tunnistaa asiakastarpeet ja koordinoimalla koko tarjontaketjun toimintaa, jolloin tavoite on saada toimittajakunta sitoutumaan toimintaan. Päätökaluina Koskinen ym. (1995, 68) pitävät toimittajakunnan supistamista sekä aikaisempaa syvempää yhteistyötä toimittajien kanssa. Ulkoisten resurssi-

en hallinnassa (vaihe 3) ostaminen nähdään osana strategista päätöksentekoa ja hankinnan jatkuvaa osallistumista kaikkien prosessien ja koko verkoston kehittämiseen.

Liikenne- ja viestintäministeriön VALO- ohjelmaan kuuluvassa NetMan-hankkeessa (Aminoff, Hyppönen, Pajunen- Muhonen 2002.) tutkittiin hankintatoimea 24 suomalaisessa kauppa- ja teollisuusyrityksessä. Projektissa tutkittiin muun muassa ostajien työajan jakautumista, jolloin todettiin että työajasta kuluu tilausperusteiseen työhön 47 %, toimittajaperusteiseen työhön 34 % ja strategiseen työhön 14 % (Kuvio 1).



Kuvio 1. Ostajien työajan jakautuminen (Aminoff ym. 2002)

Tilausperusteisen ostotyön kustannuksiin vaikuttavat rivien ja tilausten lukumäärät sekä tilausrivijakauma. Toimittajaperusteisen ostotyön kustannuksiin vaikuttavat toimittajien ja nimikkeiden lukumäärä. Kustannustehokkaissa yrityksissä tilausrivejä on paljon, ostoja on automatisoitu ja toimittajia sekä nimikkeitä on vähän. (Aminoff ym. 2002, 12.) Ostoehtoihin perustuvat toimenpiteet, joilla pelkistään hankitaan materiaaleja ja palveluita sisäisille asiakkaille, pitää yksinkertaistaa ja automatisoida niin pitkälle kuin on mahdollista. (Logis Teema 1/2007 s. 3).

*” Jos hankintatoimen kehittämisellä tavoitellaan pelkästään halvempia hintoja, ei hankintatoimintaa ole ymmärretty oikein ”*

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset luovat osaltaan tarpeita ja edellytyksiä hankintatoimen kehittämiseksi. Tietotekniikka tarjoaa edellytyksiä toimintatapojen tehostamiseen ja hankintojen suorittamiseen aiempaa helpommin. Tietotekniikkaa käyttämällä voidaan alentaa hankintojen suorittamisen, kuten kilpailuttamisen, tilaamisen ja laskujen käsittelyn aiheuttamia prosessikustannuksia ja yhtenäistää toimintatapoja ja automatisoida mm. hankintamenojen tiliöintiä, hyväksyntää ja maksatusta.

Tuotteiden hankintaprosessin vaiheet aiheuttavat kustannuksia. Ostohinta on usein vain jäävuoren huippu, kuten kuviosta 2 käy ilmi. Tuotteiden valintakriteereissä hinnan osuus ei saisi olla liian suuri. Uudet toimittajat saattavat nimittäin polkea hintoja alas saadakseen tarjouksensa läpi, riskinä on silloin tuotteen huono laatu. Hinnan sijasta tulisi kiinnittää huomiota kokonaiskustannuksiin, joita aiheutuu hankintaa edeltävistä kustannuksista sekä hankinnan jälkeisistä kustannuksista. (Logisti 3/2002 s. 6)



Kuvio 2. Hankintojen kokonaiskustannukset (Hansel Oy)

## 2.2 Hankintatoimen organisointi

Hankintatoimen organisointivaihtoehtoina on pidetty keskitettyä, hajautettua tai niiden yhdistelmänä toimivaa organisaatiota. Yhdenmukaisissa ja samankaltaisissa hankinnoissa käytetään keskitettyä hankintaa, jolloin saadaan keskittämishyötyjä kuten; alhaisempia kokonaiskustannuksia, volyymialennuksia, hankintaosaaamista, neuvotteluetuja, parempia sopimusehtoja, toiminnan tehostumista ja ennen kaikkea muiden resurssien vapautumista itse ydintoimintaan. Keskitetty hankinta mahdollistaa myös yhtenäisemmän tuotevalikoiman käyttöönoton, mikä taas vähentää muun muassa huollon, ylläpidon ja tukipalveluiden kustannuksia. Näitä etuja ei ole saavutettavissa jos jokainen hoitaisi hankintansa yksittäin. Toimittajille yksi keskitetysti hoidettu hankintakanava on myös toiminnan kannalta helpompi, kuin se että toimittaja kävisi organisaation jokaisessa paikassa erikseen.

Hankinnoista puhuttaessa ei ole yhtä oikeaa tapaa ostaa ja toimia. Täytyy pystyä analysoimaan erilaisia ostotapoja, ostotoiminnan taustalla olevia tarpeita sekä erilaisia ostavia organisaatioita, joten yksittäistä hankintaa koskevia ratkaisuja ei yleensä voida yleistää koskemaan kaikkia hankintoja. (Koskinen ym. 1995, 33–34). Ei ole myöskään yhtä ainoaa tapaa organisoida yrityksen ostotoimintaa. Tästä johtuen yritysten käyttämät toimintamallit vaihtelevatkin huomattavasti. Joissain yrityksissä ostotoiminta on keskitetty suoraan keskushallinnon alaisuuteen, kun taas jossain vastuu hankinnoista on jaettu liiketoimintayksikköihin tai annettu esim. talous- tai hallintopäälliköiden hoidettavaksi.

## 2.3 Hankintastrategia

Hankintastrategia perustuu yritystason strategiaan. Periaatteet hankintastrategian sisällölle määrittää yrityksen hankintapolitiikka. Hankinnan onnistumisen kannal-

ta on tärkeää, että yrityksen hankintatoimelle asetetaan hankintastrategiassa selkeät päämäärät. Lisäksi on määriteltävä, miten ne saavutetaan. (Lysons 2000, 26, 37, 41.) Muodostettaessa hankintastrategiaa on otettava huomioon eri liiketoimintayksiköiden tarpeet.

Onnistunut hankintastrategia edellyttää, että yrityksessä tunnistetaan hankinnan vaikutukset yrityksen liiketoiminnalle. Vaikutuksia arvioidaan hankinnan muodostaman strategisen arvon ja taloudellisen merkityksen perusteella. Hankinnan taloudellinen merkitys antaa myös kuvan siitä, kuinka paljon hankinnan tekemiseen kannattaa käyttää resursseja. Taloudelliselta merkitykseltään vähäiset hankinnat ovat usein kertaluonteisia hankintoja, joiden hankintaan kannattaa uhrata vain vähän resursseja sekä hinnan merkitys valintakriteerinä kasvaa. Hankinnat joiden taloudellinen merkitys on korkea, ovat usein toistuvia hankintoja. Tämän tyyppisiin hankintoihin kuluu pitkällä aikavälillä merkittäviä summia, on pohdittava, millä keinoin hankinnasta syntyviä kustannuksia saadaan karsittua sekä kiinnitetään enemmän huomiota muihin tekijöihin kuin hintaan. (Gattorna 1998, 285–288.)

Gattorna (2000, 288–289) on kehittänyt hankintojen arviointiin nelikenttämallin, jolla voidaan arvioida hankintojen strategista arvoa.



Kuvio 3. Hankintojen strateginen merkitys (Gattorna 2000)

Nelikenttämallin automatisoitu hankinta luokkaan kuuluvien hankintojen ostoprosessiin uhrataan mahdollisimman vähän aikaa. Tilaukset toimitetaan tuottajille automaattisesti tai vaihtoehtoisesti toimitustarpeen arviointi siirretään tuottajan vastuulle.

Oikea hinta luokkaan kuuluvista hankinnoista järjestetään toimittajien kesken tarjouskilpailu. Näin saadaan varmistettua, että hankinnasta tehtävä sopimus on varmasti kustannustehokas. Matala strateginen arvo tässä tapauksessa tarkoittaa sitä, että hinta otetaan määrääväksi tekijäksi toimittajaa valittaessa.

Puitesopimus luokkaan kuuluvien hankintojen hankintaprosessi edellyttää tiivistä yhteistyötä tilaajan ja toimittajan välillä. Hankinnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että tilaaja tunnistaa toimittajien väliset eroavaisuudet. Tämän tyyppisistä hankinnoista laaditaan yleensä puitesopimus, jossa määritellään hankinnan sisältö. (Gattorna 1998, 289.) Puitesopimuksen laadintavaiheessa tarvitaan yhteistyötä, jotta sopimukseen kirjattavat menettelyt saadaan toimiviksi ja jotta molemmat osapuolet ymmärtävät ne samalla tavalla. (Junnonen & Kankainen 2001, 18). Puitesopimus pienentää sopimusaikaisten ongelmien todennäköisyyttä ja helpottaa niiden selvittelyä, koska asiat on kirjattu sopimukseen.



Kumppanuus luokkaan käytetään eniten resursseja. Tämän tyyppisissä hankinnoissa pyritään kumppanuussuhteeseen toimittajan kanssa. Tavoitteena on mahdollisimman syvä yhteistyö toimittajan kanssa ja toimia tiiviissä yhteistyössä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Onnistuneen pitkäaikaisen yhteistyön edellytyksenä on avoin tiedon vaihto, molemminpuolinen hyöty, luottamus ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. (Junnonen & Kankainen 2001, 17).

#### 2.4 Hankintojen ohjaus ja suunnittelu

Hankintojen suunnittelulla ja ohjauksella vaikutetaan hankintojen jatkuvuuteen ja parannetaan yrityksen neuvotteluasemaa toimittajien suhteen. Hankintojen suunnittelu jakautuu hankintojen organisoimiseen ja hankintapolitiikan määrittämiseen. Hankintapolitiikka määrittää ne periaatteet, joita noudatetaan hankintoihin liittyvässä päätöksenteossa. (Junnonen, Kankainen 2001, 13). Keskitettyjen sopimusten seuranta on yrityksissä kevyttä, mitä vähemmän yksiköissä ymmärretään hankintaohjeita, sitä enemmän yhteisistä linjoista lipsutaan. (Taloussanomat 2006)

Kilpailutilanteen luomista ostomarkkinoilla on pidetty keskeisenä ostajan instrumenttina, kun halutaan saavuttaa edulliset ostoehdot. Ankaran kilpailuttamisen haittapuolena on se, että se pyrkii lyhytaikaisiin etuihin ja luo helposti esteitä yritysten väliselle yhteistyölle. Kaikkinaisen yhteistyön on katsottu lisäävän riippuvuutta, jota ostajan on tullut perinteisesti välttää ja vastustaa. Ostopäätöksen lähes ainoana perusteena on pidetty sopimushintaa. Jos ostopäätös perustuu pelkästään ostohintaan, saattavat välilliset kustannukset nousta omassa tuotannossa. Pyrkimys ostaa ilman välittäjää arvoketjun alkupäästä taas lisää osto-organisaation omaa työmäärää. (Koskinen ym. 1995, 20.)

Ostaminen vaatii ammattitaitoa, jonka kehittämiseen hankintaorganisaatioissa tulisi kiinnittää riittävä huomiota. Hankintoihin tulisi rekrytoida päteviä ostotoiminnan ammattilaisia, jotka ovat kehityshakuisia, analyyttisiä ja yhteistyökykyisiä. Henkilöillä pitää olla hyvät tiedot liiketoiminnan perusteista ja tuotteista. Lisäksi on oltava tavoitehakuisuutta ja tiimityöskentelytaitoja sekä kykeneviä rakentamaan mittarit toiminnan seuraamiseen. Nykyisin ostajan täytyy kyetä olemaan

koko liiketoiminnan kehittäjä, ei vain oman tehtävän hoitaja. Toimittajien valinnassa keskeiseen rooliin nousevat loppuasiakkaan tarpeet. Oston on osattava katsoa asioita pidemmän tähtäimen kautta. Näkemällä muutoksien eri tasot ostaja kasvaa sen strategisen vastuun mittaiseksi, mitä muuttuva maailma ostajalta edellyttää. Vahva näkemys oman yrityksen suunnasta ja asiakkaan tarpeista sekä niistä johdettu jatkuva toiminnan kehittäminen tekevät tulevaisuuden ostajasta yrityksen strategisen voimavaran. Ostajan on pidettävä mielessä, että ostos ei ole vain kustannuspaikka tai kustannussäästöjen tuoja, vaan lisäarvon tuottaja. (Koskinen ym. 1995, 25.)

Organisaation ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt voidaan ryhmitellä seuraaviin rooleihin: (Äyväri, Suvanto, Vitikainen 1995, 40 – 41.)

- Käyttäjät, ne jotka tulevat käyttämään hankinnan kohdetta.
- Vaikuttajat, ne organisaation jäsenet, jotka vaikuttavat ostopäätökseen suoraan tai epäsuoraan antamalla tietoja ja vaihtoehtojen arviointikriteerejä, vaikka he eivät ole näkyvästi mukana itse päätöstilanteessa.
- Ostajat, ne organisaation jäsenet, joilla on valta määrittää mahdolliset hankkijat ja ostoehdot.
- Päätäjät, heillä on joko epävirallista tai virallista asemaan perustuvaa valtaa tehdä lopullinen päätös toimittajasta.
- Informaation välittäjät, he vaikuttavat epäsuorasti ostopäätökseen kontrolloimalla yritykseen tuleva informaatiota.

Muodollinen valta ja vastuu ostopäätöksistä ovat päätäjillä. Vaikuttajat voivat asettaa rajoituksia ja vaatimuksia päätäjille. Ostajat voivat käytännössä valita toimittajat ja viedä ostotapahtuman päätökseen. Hankinnan käyttäjien vaikutus-

mahdollisuudet ostopäätöksiin vaihtelevat suuresti muun muassa yrityksen koosta ja toimialasta. (Äyväri ym. 1995, 41.)

Ostajan ja toimittajan väliseen tapahtumaan vaikuttaa ostosuhteen tyyppi. Osapuolten tavoitteet, käyttäytyminen ja keinot päästä omaan tavoitteeseensa saattavat vaihdella hyvinkin paljon eri tilanteissa. Ostosuhde voidaan luokitella neljään eri luokkaan: (Koskinen ym. 1995, 48–49.)

- kertakauppa eli spot-kauppa
- projektihankinnat
- sopimuskauppa
- pitkäaikainen alihankintayhteistyö

Kertakauppoihin perustuvasta ostamisesta koituu paljon enemmän työtä: hallinnollista, tilaamiseen ja toimitusvalvontaan liittyvää sekä laaduntarkkailuun ja sopimuksen tekemiseen liittyvää. Tämä merkitsee kasvavia koordinaatioongelmia sekä kokonaiskustannuksia organisaatiossa. Kertakauppaa luonnehtii usein ostettavien tuotteiden tai palveluiden yksinkertaisuus ja standardimaisuus. Pitkäaikaisessa yhteistyössä ja sopimus pohjaisessa kaupassa vaikuttaa sen sijaan myyjän ja ostajan välinen suhde, maine ja tieto kaupan jatkuvuudesta. Kummankaan osapuolen ei tarvitse olla jatkuvasti varuillaan, eikä sopimuskumppanin pettämiseen ole mahdollisuuksia, jos kauppaa halutaan tehdä jatkossakin. (Koskinen ym. 1995, 49–50). Pitkäaikainen yhteistyö auttaa kehittämään palveluja sopimusaikana. Pitkäaikaisen yhteistyön vastakohtana voidaan pitää kilpailutettuja, lyhytaikaisia sopimuksia. Yleensä nämä sopimukset ovat kestoltaan vuoden mittaisia, jolloin toimittajaa on mahdollista vaihtaa sopimuskauden päätyttyä. Lyhytkestoiset sopimukset ovat yhteistyön kannalta ongelmallisia, koska kumpikaan osapuoli ei voi kunnolla sitoutua kehittämään palvelua, joka saattaa loppua jo vuoden sopimuskauden jälkeen.

Käyttämällä vain yhtä toimittajaa saavutetaan mittakaavaetuja, joiden ansiosta palvelut saadaan yleensä hankittua halvemmalla. Tilaajalla on enemmän vaikutusvaltaa toimittajaan, mutta myös riippuvuus yhdestä toimittajasta kasvaa suureksi, jolloin myös riskit kasvavat jos toimittajan toiminnassa ilmaantuu vakavia puutteita tai virheitä. Hankintastrategiassa tulisi määritellä samalla myös valitaan-ko toimittajat tarjouskilpailun vai neuvotteluiden perusteella. Toimittajat luokitellaan nykyisiin ja potentiaalsiin toimittajiin. Nykyiset toimittajat voidaan jakaa edelleen kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat toimittajat, joiden kanssa on tehty yhteistyötä niin vähän aikaa, ettei vielä kyetä sanomaan, kuinka hyvin he ovat tehtävänsä hoitaneet. Toisessa ryhmässä ovat toimittajat, jotka ovat yhteistyösuhteen aikana osoittautuneet luotettaviksi ja päteviksi kumppaneiksi. (Leenders, Fearon 1997, 229.)

## 2.5 Hankintojen kehittäminen

Hankintatoimen kehittämällä pyritään muun muassa alentamaan kokonaiskustannuksia standardoimalla tuotevalikoimaa ja optimoimalla tuotteiden ja toimittajien määrää. Hankintojen kehittäminen vaatii tuekseen myös työkaluja, joiden avulla hankintatoimea voidaan viedä operatiivisesta toiminnasta kohti strategisempaa suuntaa. Perinteisesti hankinnan kehittäminen on keskittynyt operatiivisen toiminnan kehittämiseen, kuten tilauksenteon nopeuttamiseen. (Aminoff ym. 2002) Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja kehityskartta – työkalut hankinnan kehittämiseen tutkimusprojektissa luotiin hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja siihen liittyvä kehityskartta. Tutkimuksessa hankinnan hallinnan pääalueet muodostuivat seuraavasti:

### Strategia

- Hankinnan strategisuus, kuvaa hankinnan strategista asemaa yrityksessä.

- Toiminnan painopiste, onko toiminta enemmän operatiivista vai strategista.

#### Tuotteet

- Kysynnän ja tarjonnan hallinta, ennusteiden kautta hankinnan suunnitteluun.
- Vaihto-omaisuuden hallinta, kuinka hyvin sitä hallitaan.
- Nimikkeistön hallinta, kuinka hyvin nimikkeistöä hallitaan niin että palvelutaso säilyy
- Hintojen hallinta, kuinka hyvin yritys hallitsee ostohintojaan.

#### Toimittajat

- Toimittajien hallinta, kuinka hallitaan sopivaa toimittajamäärää ja saadaan toiminnan laatu pysymään tasaisena.
- Kumppanuustoiminta, kuvaa toimittajayhteistyön tasoa ja syvyyttä.

#### Organisointi

- Henkilöstön osaaminen, kuvaa koulutustasoa ja työkokemusta.
- Toimintaprosessien hallinta, mitkä ovat ne keskeiset toimintaprosessit joihin pitäisi keskittyä.
- Sisäinen yhteistoiminta ja tiedonkulku, miten osto toimii yhteistyössä muiden osastojen kanssa ja kuinka hyvin tarvittava tieto kulkee oston suuntaan.

## Tehokkuus

- Tietojärjestelmän laatu, miten hyvin tietojärjestelmä tukee päivittäistä toimintaa.
- Tilausten ja toimitusten hallinta, kuinka hallitaan muun muassa tilauseräkoot.
- Operatiivinen tehokkuus, miten hyvin hallitaan tilausperusteinen ostotyö.

## 2.6 Toimittajahallinta

Yrityksillä on yleensä lukuisa määrä erilaisia toimittajia. Toimittajat voidaan jakaa ei-strategisiin ja strategisesti tärkeisiin toimittajiin. Strategisesti tärkeiden toimittajien kanssa tulisi pyrkiä syvällisempään yhteistyöhön.

Toimittajakannan pienentäminen liittyy keskittämiseen, sillä keskittämisen ja sopimusten kautta toimittajien määrää voidaan laskea. Yhteistyön syventämisessä on omat riskinsä, joita ovat muun muassa pitkäaikainen sitoutuminen, luottamuksellisten tietojen leviämisvaara ja oman organisaation osaamisen häviäminen. Varsinkin laajojen ja kriittisten tuotteiden tai palveluiden toimivuus ei saisi koskaan olla yhden toimittajan varassa.

Yleisesti toimittajilta edellytetään, että sen talous on kunnossa, se myy hyvälaatuista tavaraa, sillä on luotettavat ja nopeat toimitukset, se joustaa asiakkaiden tarpeiden mukaan ja sen työntekijät ovat asiantuntijoita omalla alallaan. Virheelliset tuotteet aiheuttavat yleensä asiakkaalle huomattavasti lisätyötä ja selvittelyä, sen vuoksi tuotteiden laatuun tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Koskinen ym.1995,166).

Menestyksellisen toimittajayhteistyön rakentaminen on pitkäjänteistä työtä. Säännöllisiä tapaamisia on hyvä pitää sekä ostajan että toimittajan luona, näin luodaan tukeva pohja syvemmälle toimittajayhteistyölle kun yritykset ja henkilöt tuntevat

toisensa. Yhteistyön luomisessa on kyse laaja-alaisten organisaatiomuutosten aikaansaamisesta, jotka vaativat onnistuakseen aikaa, asiantuntemusta ja kehittämisosaamista kummaltakin osapuolelta. (Koskinen ym.1995). Tiedonkulun varmistaminen osapuolten kesken on tärkeää. Yhteisesti sovittuja asioita seurataan ja mahdollisten poikkeamien syyt selvitetään. Yhteistyön perustan muodostaa kirjallisesti tehty vuosisopimus. Sopimuksessa määritellään muun muassa yhteistyön pelisäännöt, toimitusehdot ja hinnat. Mikäli voimassaolevaa sopimusta ei ole, osapuolet joutuvat käymään aina erikseen muun muassa hintaneuvottelut, jotka aiheuttavat ylimääräistä työtä ja kustannuksia. (Jahnukainen ym.1997). Tärkeimpien toimintojen ollessa kyseessä ostaja pyrkii toimittajan kanssa kiinteään kumppanuus-suhteeseen. Kiinteässä kumppanuus-suhteessa yhteistyö on läheistä ja sopimuskaudet ovat yleensä pitkiä.

### 3 HANKINTAPROSESSI

Hankintatoimi voidaan jakaa hankintaprosessien vaiheisiin ja näitä vaiheita kuvataan yleensä ostajan näkökulmasta. Hankintaprosessien vaiheiden määrittely vaihtelee yleensä kirjoittajasta riippuen, toiset jakavat prosessin useisiin vaiheisiin kun taas toiset tekevät määrittelyn muutamalla vaiheella. Kuviossa 4 on kuvattu perusvaiheet hankintaprosessista.



Kuvio 4. Hankintaprosessin päävaiheet

#### 3.1 Tarpeen määrittäminen

Tuotteen tai palvelun oikea tarvemäärittely on periaatteessa ensimmäinen ja usein myös tärkein oston onnistumisen edellytys (Koskinen ym. 1995, 77). Mikäli tuote – tai palvelu aluetta ei tunneta hyvin, täytyy markkinatilanne ensin kartoittaa. Tarjouspyyntöä ei voida tehdä hyvin jos markkinoita ei tunneta. Tämä on hankinta-

prosessin alkuvaiheen ongelmakohtia, joka kyllä monesti tiedostetaan, mutta käytännössä kartoitus ja suunnittelu ovat puutteellista. Markkinatutkimus on tärkeää, koska teknologian kehittyminen tuo uusia tuotteita, toimittajia markkinoille ja markkinoilla tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Hankintatoimessa tulisi pyrkiä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen asiakaslähtöisestä näkökulmasta, joten loppukäyttäjän tarpeet pitää tietää eikä olettaa tietävänsä. Hankinnan tarpeen määrittämiseen tulisi osallistua tuotteen tai palveluiden loppukäyttäjiä. Asiakas- ja käyttäjälähtöinen hankintamalli on yleensä tuotelähtöisempää toimivampi (Sihvola 2006, 11).

### 3.2 Tarjouspyyntö

Tarjouspyynnöllä on tarkoitus kartoittaa toimittajien hintatasoa. Tarjouskilpailun tuloksena saadaan valittua toimittaja, jonka kanssa voidaan aloittaa sopimusneuvottelu. Tarpeiden pohjalta laaditaan kuvaus mitä tuotteita – tai palveluita ollaan hankkimassa. Tarkemmassa määrittelyssä kuvataan hankittavan tuotteen tai palvelun sisältö ja laajuus sekä esitetään toiminnan kannalta kriittisimmät kriteerit. Määrittelyn tulisi olla tarpeeksi yksityiskohtainen, jotta tarjoajat pystyvät sen pohjalta tekemään mahdollisimman vertailukelpoisia ja hinnaltaan oikeantasoisia tarjouksia. Tarjouspyynnön tulisi olla sellainen, etteivät tarjoukset sen perusteella valikoidu pois tiettyjen ehtojen jäädessä täyttymättä.

Palvelutarjouspyynnön laatimisen vaiheessa loppukäyttäjän on tärkeää olla mukana palvelun ja tarkoituksenmukaisen laadun määrittelyssä. Asiakasnäkökulma korostuu erityisesti palveluiden kuvauksessa, koska palvelulta edellytetyt ominaisuudet on määriteltävä nimenomaan palvelun käyttäjien ja heidän tarpeidensa näkökulmasta. On tietenkin hyvä huomioida, että kaikkien käyttäjien tarpeita ei voida ottaa huomioon määrittelyvaiheessa. Palvelun kokonaislaatu muodostuu siitä, kuinka palvelu koetaan asiakassuhteen eri vaiheissa (Koskinen ym. 1995, 133). minkä vuoksi siihen vaikuttavat tuotteita enemmän esimerkiksi asiakkaan odotukset ja toiveet.



Toimittajilta voidaan pyytää tarjouspyynnössä esimerkiksi toimintamallin esittämistä palvelun toteuttamiseksi. Tämä on erinomainen keino selvittää toimittajan todellinen kyky hoitaa tietty palvelu, jos palvelun kuvaus on epämääräinen ja sekava, niin kuinka mahtaa onnistua itse palvelun tuottaminen.

Kriteerien löytäminen tuotteille on yleensä selkeää, mutta palveluiden osalta mitattavien kriteereiden löytäminen on vaikeampaa. Palveluhankinnoissa pelkkä hinta ei useinkaan ole yksin riittävä vertailukriteeri, vaan huomioon täytyy ottaa kokonaistaloudellisuus. Koskinen ym. (1995, 25) painottavat, että loppuasiakkaan tarpeen tulisi olla toimittajan valinnan kulmakivi jäykkien ostokriteerien sijaan. Useimmiten hinta ratkaisee sitä vähemmän, mitä monimutkaisemmista tuotteista tai palveluista on kyse.

Yleisimmät kriteerit joita käytetään tarjousten vertailussa ovat: hinta, laatu, resurssit, yrityskuva, tunnettavuus, soveltuvuus tarpeeseen, referenssit, toimitusvarmuus ja raportointi. Kriteereitä valittaessa tulisi huomioida niiden mitattavuus, jos kriteeriä ei voi vertailla sitä on turha laittaa kriteeriksi.

Valintakriteerit tulisi valita aina kyseessä olevan tuotteen tai palvelun mukaan. Tarjouspyynnön tekemiselle tulisi varata riittävästi aikaa ja juuri ennen lomakausia lähetetty tarjouspyyntö ei ole kenenkään etujen mukainen.

### 3.3 Tarjousten vertailu

Toimittajien arviointi pitäisi tehdä aina ennen tarjousten vertailua. Tarjouskilpailusta on mahdollista sulkea pois sellainen tarjoaja, jolla ei katsota olevan teknisiä, taloudellisia tai muita edellytyksiä hankinnan toteuttamiseksi. Tätä tapaa käytetään yleisesti julkisen puolen hankinnoissa, mutta tätä voidaan hyödyntää yhtä hyvin myös yksityisellä puolella. Tarjouspyynnön hyvällä ja tarkalla kuvauksella keskeisestä sisällöstä on suurin vaikutus tarjousten onnistuneeseen vertailuun. Käytännössä hyvänä tapana on koettu toimittajien tarjouksien läpikäyminen yhdessä toimittajan kanssa, tällä estetään muun muassa erilaiset tulkintavirheet.

### 3.4 Hankintapäätös

Tarjousten vertailun valmistumisen jälkeen tehdään hankintapäätös. Hankintapäätös on hyvä tehdä aina kirjallisena ja päätös perustelut on hyvä mainita. Hankintapäätös annetaan tiedoksi toimittajille, myös hävinneille, koska perustelut ovat toimittajille apuväline toiminnan tehostamisessa. Hankintapäätöksen jälkeen tehdään sopimus, joka tulisi olla olennaisilta osiltaan alkuperäisen tarjouspyynnön mukainen. Onnistuneen hankintaprosessin viimeisenä vaiheena on välittää hyvät kokemukset eteenpäin ja oppia virheistä. Näin hyväksi havaittuja menetelmiä voidaan hyödyntää myöhemminkin riippumatta siitä, kuka hankinnoista jatkossa vastaa. (Sihvola 2006, 28).

### 3.5 Seuranta

Hankintatoimi on hallinnollista toimintaa, jonka tehokkuutta ja tuloksia on hankilampi mitata kuin tuotannollista toimintaa. Onnistunut hankinta vaatii kuitenkin toimittajan suorituksen säännöllistä seuraamista ja mittaamista. Hankintaprosessiin kuuluu olennaisesti palvelun toimivuudesta ja laadusta varmistuminen. Esimerkiksi palvelun tehostumisesta ja parantumisesta varmistuminen on tärkeää, sillä jos ulkoistamisen kautta tuotetaan samaa tai huonompaa laatua kuin on itse tuotettu aikaisemmin, ei palvelun hankkiminen ulkoa ole välttämättä perusteltua. Mikäli palvelun kuvausta ei ole tehty riittävän tarkasti, myös seuranta ja arviointi ovat ongelmallisia.

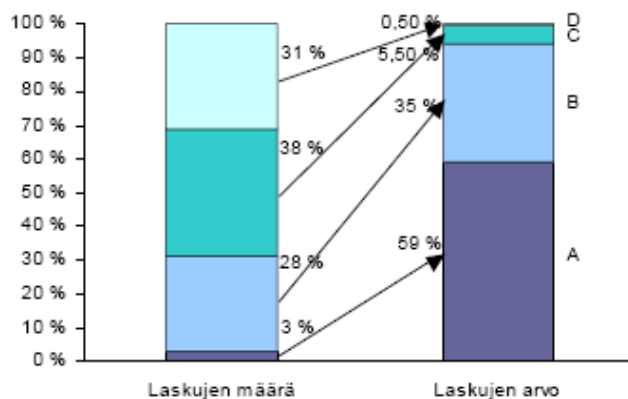
Palvelujen laadun arviointi ja mittaaminen on yleisesti merkittävästi vaikeampaa kuin tavarahankinnoissa. Koska palvelun toimittaminen ja kuluttaminen tapahtuu samanaikaisesti, laadunvalvonnan täytyy tapahtua joko palvelun aikana tai sen jälkeen. (Leenders ym. 2002, 665). Palveluhankinnoissa hankinnan tekijä ei välttämättä ole varsinainen loppukäyttäjä, eli hän ei välttämättä tiedä hankitun palvelun laatua tai käyttäjätyytyväisyyttä, ellei sitä erikseen selvitetä. Toiminnan seurannan keinoja ovat muun muassa säännölliset palaverit toimittajien kanssa ja

erilaiset raportit. Asiakaspalaute on välineenä myös tehokas mitattaessa palveluiden toimivuutta ja laatua, mutta palautetta tulee kerätä systemaattisesti ja säännöllisesti. Sopivia välineitä palautteen keräämiseen ovat muun muassa asiakastytyväisyyystutkimukset ja seurantalaverit loppukäyttäjien kanssa. Toimittajatapaamiset voivat olla luonteeltaan vapaamuotoisia, mutta palavereista on hyvä pitää pöytäkirjaa, jotta käsitellyt asiat voidaan tarvittaessa kiistattomasti selvittää.

## 4 HANKINTOJEN ANALYYSIT

### 4.1 ABC-analyysi

Hankintojen kustannusvaikutuksia voidaan arvioida ABC-analyysin avulla. (Leenders ym. 1997, 175). ABC-analyysin avulla voidaan selvittää tärkeimmät tuotteet ja toimittajat, kun tiedetään esimerkiksi laskujen määrä ja arvo. Kuviossa 5 havainnollistetaan, kuinka tärkeää on tietää omien tuotteiden luokitus. A-luokkaan kuuluu 59 % laskujen arvosta, mutta laskujen määrästä vain 3 %. B-luokkaan kuuluu 35 % laskujen arvosta, laskujen määrästä jo 28 %. C-luokkaan kuuluu 5,5 % laskujen arvosta, 38 % laskujen määrästä ja D-luokkaan kuuluu 0,50 % laskujen arvosta, laskujen määrä on huimat 31 % laskujen määrästä.



### Kuvio 5. ABC-analyysi (mukaillen Koskinen ym. 1995, 228)

Analyysin avulla hankinnat jaetaan ostomäärien ja kustannusvaikutusten perusteella kolmeen luokkaan:

#### Luokka A

- hankinnat, jotka määrällisesti vastaavat kymmentä prosenttia kaikista hankinnoista, mutta joiden kustannusvaikutus vastaa 70–80 prosenttia kaikista hankintakustannuksista.

#### Luokka B

- hankinnat, jotka määrällisesti vastaavat 10- 20 prosenttia kaikista hankinnoista, mutta joiden kustannusvaikutus vastaa 10–15 prosenttia kaikista hankintakustannuksista.

#### Luokka C

- hankinnat, jotka määrällisesti vastaavat 70–80 prosenttia kaikista hankinnoista, mutta joiden kustannusvaikutus vastaa 10–20 prosenttia kaikista hankintakustannuksista. ABC- analyysin avulla saadaan selville yrityksen kannalta tärkeimmät hankinnat ja toimittajat ja analyysin avulla voidaan muun muassa karsia tuotevalikoimaa ja keskittyä oikeisiin tuotteisiin ja toimittajiin.

## 4.2 Ostosalkkuanalyysi

Ostosalkkuanalyysin perusteella hankinnat jaotellaan neljään luokkaan: ruutiinhankintoihin, pullonkaulahankintoihin, volyymihankintoihin ja strategisiin hankintoihin. Luokittelu perustuu hankinnan muodostamaan hyötypotentiaaliin ja ostoriskiin. Tärkein ostoriskiin vaikuttava tekijä on vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärä. Mitä vähemmän markkinoilla on potentiaalisia toimittajia, sitä suu-

remppi on ostoriski. (Baily, Farmer, Jessop, Jones 1998, 9-10.) Mitä suurempi ostovolyymi on suhteessa toimittajan liikevaihtoon, sitä enemmän ostajalla on vaikutusvaltaa toimittajaa kohtaan.



Kuvio 6. Ostosalkkuanalyysi (Koskinen ym. 1995)

#### Rutiinihankinnat (tavalliset tuotteet)

Rutiinihankinnat voivat edustaa 20 prosenttia ostovolyymistä, mutta ostettavia nimikkeitä voi tässä luokassa olla 80 prosenttia tai enemmän kaikista nimikkeistä. Suurimman ongelman rutiinihankinnoissa aiheuttaa ostotapahtumien ja hankintojen suuri määrä. Huonosti hoidettuna rutiinihankinnat voivat tuottaa yritykselle paljon osto-, hallinto- ja käsittelytyötä. Ostamisen, ostotilausten ja laskujen käsittelyn toteuttaminen sujuvasti ja mahdollisimman pienin kustannuksin onkin rutiinihankintojen keskeinen tavoite. (Koskinen 1995, 236, 240.)

#### Pullonkaulahankinnat

Pullonkaulahankinnoille on ominaista niiden vaikeampi saatavuus tai saatavuuteen liittyvä riski. Tyypillisellä pullonkaulahankinnalla on vain yksi toimittaja. Näissä hankinnoissa volyymit eivät ole suuria, mutta mahdolliset vaikeudet toimituksissa voivat aiheuttaa yritykselle merkittäviä kustannuksia. Pullonkaulahankinnat

kinnoissa onkin tärkeää pyrkiä luomaan hyvät suhteet ja toimiva yhteydenpitojärjestelmä toimittajiin. (Koskinen 1995, 236–238, 240.) Saatavuuden varmistaminen on tärkein asia pullonkaulatuotteiden kohdalla.

#### Volyyimihankinnat

Volyyimihankinnoilla on suuri vaikutus yrityksen hankintojen aiheuttamiin kustannuksiin, mutta ostoriski on pieni. Toimittajat kilpailevat näistä hankinnoista keskenään ja tämä vaikuttaa ostohintoihin. Ostajalla on tässä tilanteessa vaikutusvaltaa, jota on pyrittävä myös hyödyntämään viisaasti, sillä markkinatilanteen muuttuessa volyyimihankinnat voivatkin muuttua pullonkaulahankinnoiksi. Volyyimihankinnoissa toimittajat pyrkivät tekemään pitkän aikavälin sopimuksia. (Koskinen 1995, 237, 241.) Volyyimihankintojen tekeminen mahdollisimman automaattisesti tai jopa niiden siirtäminen toimittajan hoitoon on perusteltua.

#### Strategiset hankinnat

Strategisissa hankinnoissa ostajan ja myyjän vaikutusvallat tasoittuvat. Strategisissa tuotteissa ostovolyyymi on suuri ja sopivia toimittajia on tarjolla rajallisesti. Ostajan päätehtävänä on markkinatilanteen ennakoiminen ja jatkuva seuraaminen. Ostavan yrityksen kannalta tavoitteena on luoda pitkäaikaiset suhteet toimittajiin. (Koskinen 1995, 237, 241.)

#### 4.3 4K:n malli

Ostotoiminnan 4 K:n malli. Se toimii asiakaslähtöisenä kommunikointivälineenä, jolla tietoa asiakkaan vaatimuksista pystytään siirtämään asiakkaalta toimittajalle. Ostajan tulee tuntea asiakas ja hänen tarpeensa ja muuntaa asiakkaan tarpeet vaatimukseksi toimittajalle.



Kuvio 7. Ostotoiminnan 4 K:n malli (Koskinen ym. 1995)

Ostokriteerit voidaan jakaa seuraavalla tavalla: (Koskinen ym.1995, 86 – 154)

Konfiguraatio- oikea tuote: kokonaishinnan sopivuus asiakkaan tarpeeseen, tekninen erittely ja täsmentäminen sekä suunnittelun laatu ja laadun tasaisuus.

Kanava – oikea aika, paikka ja määrä, oikea-aikainen ja - määräinen toimitus, toiminnan ja prosessien laatu.

Kyky palvella – oikea asiakaspalvelu, palvelun joustavuus ja helppous, loppu-asiakkaan kohtelu, palvelun toimittajan halu ja kyky kommunikoida ja palvella, palvelun laatu.

Kustannus – oikea hinta, palvelun ja sen toimittamisen kokonaiskustannukset.

## 5 TOIMITTAJAN JA OSTAJAN VÄLISET TOIMINTAMALLIT

Logistinen toimitusketju muodostuu useista eri toimijoista. Perinteisessä hankintatoimessa jokainen on vastannut omasta toiminnastaan, mutta tietotekniikan kehittyminen on mahdollistanut uusien toimintamallien käyttöönottamisen. (Aminoff ym. 2002) ovat tutkimuksessaan jakaneet toimintamallit perinteiseen, koontilaskutukseen, laadukkaaseen, automatisoituun, VMI tarpeeseen, VMI varastoon ja Cross-Docking malleihin. Toimittajan ja ostajan välisissä toimituksissa on useita toimintatapavaihtoehtoja, mutta ainoa oikeaa tapaa ei ole, vaan erilaisia tapoja tulee hyödyntää aina tapauskohtaisesti.

### 5.1 Perinteinen toimintamalli

Ostotapahtuman käynnistää ostotarpeen määrittäminen, tarpeen mukaisesti tehdään ostotilaus toimittajalle. Ostotilausta vastaava myyntitilaus menee varastoon, jossa se kerätään, pakataan ja lähetetään. Asiakas vastaanottaa lähetyksen ja toimittajan laskutus laskuttaa asiakasta, joka tarkastaa laskun ja maksaa sen.

### 5.2 Koontilaskutus toimintamalli

Koontilaskutus toimintamallissa useita tilauksia kootaan yhteen pidemmältä ajankakselta, jolloin käsittelykustannukset alenevat niin ostajalla kuin myyjällä.



### 5.3 Laadukas toimintamalli

Laadukkaassa toimintamallissa toimituksissa ei tapahdu virheitä ja toimitukset on merkitty hyvin, jolloin tavaroiden vastaanotto on helppoa. Kun toiminta on laadukasta, toimituksia ei tarvitse valvoa ja tuotteista ei tule palautuksia eikä reklamoitteja. Aminoff (2002) tutkimuksen mukaan nämä muodostavat 17 % tilausperusteisen ostotoiminnan kustannuksista.

### 5.4 Automatisoitu toimintamalli

Automatisoidussa toimintamallissa tarpeen määrittely, tilausten teko, käsittely ja niiden välittäminen sekä maksatus että laskutus on automatisoitu.

### 5.5 VMI-toimintamalli tarpeen mukaan

VMI-toimintamalli tarpeen mukaan mallissa toimittaja hallitsee varastoa ja toimittaja vastaa tarpeen mukaisista täydennyksistä. Tarpeen mukaisessa mallissa varasto on vain tavarantoimittajalla. Tavarantoimittaja pitää huolen, että ostajalla on tarpeen mukaiset tuotteet käytettävissään, toimitukset tapahtuvat kysynnän mukaan.

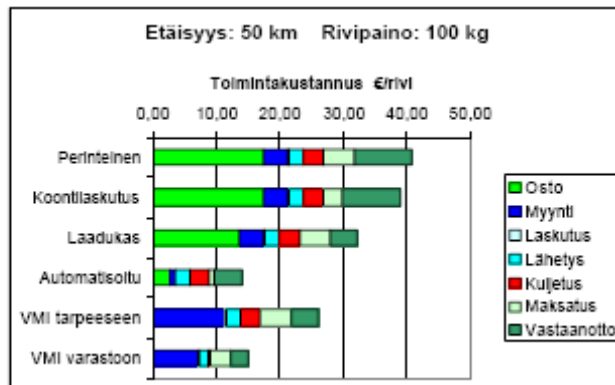
### 5.6 VMI-toimintamalli varastotoimituksin

VMI-toimintamalli varastotoimituksin vastaa siitä, että ostajan varastossa on aina saatavilla tarvittavat tuotteet, ostajalla on varasto. Toimittajan tehtävänä on määrittellä varaston täydennystarpeet varastotilanteen ja muiden kysyntätietojen perusteella. Yleensä ostaja maksaa varaston käytön mukaisesti eli toimittaja omistaa varaston. Malli soveltuu vähäarvoisten tuotteiden käsittelyyn, koska täydennystoimituksissa on hyvä olla vähintään 20 tuotetta kerralla. Tällä mallilla toimittaja pystyy myös paremmin suunnittelemaan omia hankintojaan.

VMI toimintamallien tavoite on poistaa prosessi, jossa asiakas tekee tilauksen. Toimittaja toimittaa tarvittavat täydennykset eli vastuu varaston ylläpidosta siirretään toimittajalle. Toimittaja saa asiakkaalta tiedot tarpeistaan ja näillä tiedoilla toimittaja ylläpitää asiakkaan varastoa ja vastaa siitä, että varastotaso pysyy sovitussa rajoissa. Mallissa asiakas voi myös maksaa toimittajalle oman käytön mukaan, jolloin ei sitoudu varoja varastoon. VMI-mallista hyötyvät sekä asiakas että toimittaja. Asiakkaalta poistuvat ostoprosessin rutiinit, varaston loppumisriskit, tiheämmät toimitukset ja varmuusvarastot poistuvat. Toimittajalla on käytettävissä ajantasaiset kysyntätiedot, jolloin toimittajalla on paremmat mahdollisuudet hallita asiakkaan valikoimia, omia varastojaan ja pitämään varastossaan oikeaa tavaraa. (Aminoff ym. 2002.)

### 5.7 Toimintamallien vertailu

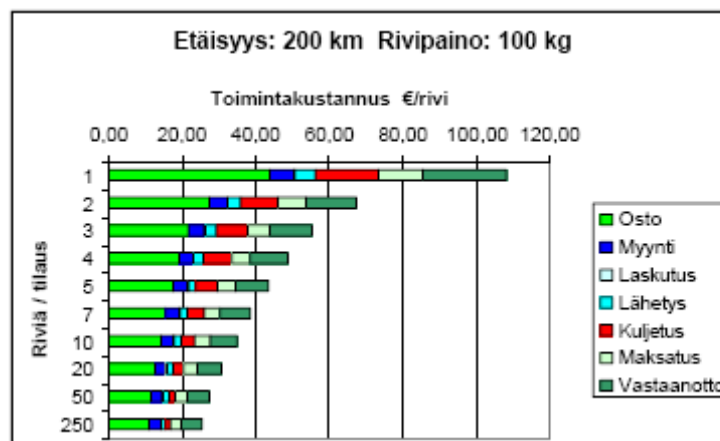
Toimintamallien kustannukset ja niiden jakautuminen vaihtelevat tilausrakenteen, tilausrivien ominaisuuksien sekä kuljetusetäisyyden mukaan. Kuten kuviossa 8 näkyy, automatisointi ja VMI alentavat toimintakustannuksia merkittävästi suhteessa perinteiseen malliin. Automatisoidussa mallissa sekä ostaja että toimittaja hyötyvät rutiinien poistuessa. VMI-mallissa ostajan työmäärä putoaa rajusti, mutta toimittajan työ taas lisääntyy, joka heijastuu tuotteiden hintoihin. VMI-mallissa kuljetuskustannukset alenevat toimituseräkokojen suurentumisen myötä. (Aminoff ym. 2002, 12.) Automatisoitu toimintamalli on edullisin ratkaisu, automatisoidun toimintamallin kustannusero on yli 60 % edullisempi kuin perinteinen toimintamalli.



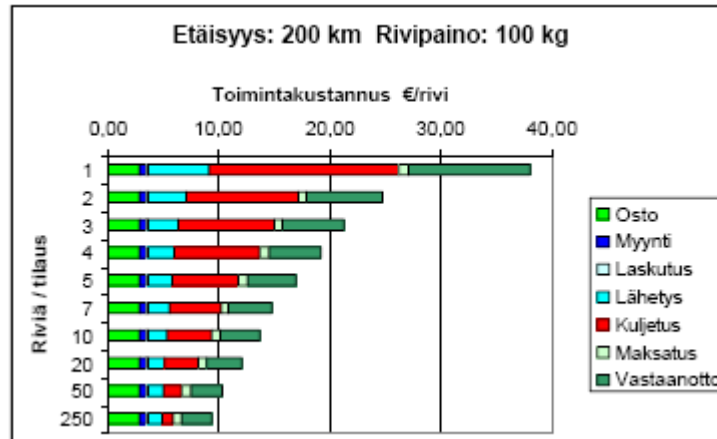
Kuvio 8. Toimintamallien kustannukset kun etäisyys 50 km ja rivipaino 100 kg (Aminoff ym. 2002)

### 5.8 Tilausrakenteen vaikutus kustannuksiin

Tilauksen rivimäärällä on ratkaiseva merkitys kokonaiskustannuksiin. Tilauksen ollessa yksi-rivinen, rivikohtainen kustannus kasvaa 2-3 kertaiseksi suhteessa viiden rivin tilaukseen. Kuvioissa 9 ja 10 on verrattu perinteistä ja automatisoitua tilausrakennetta.



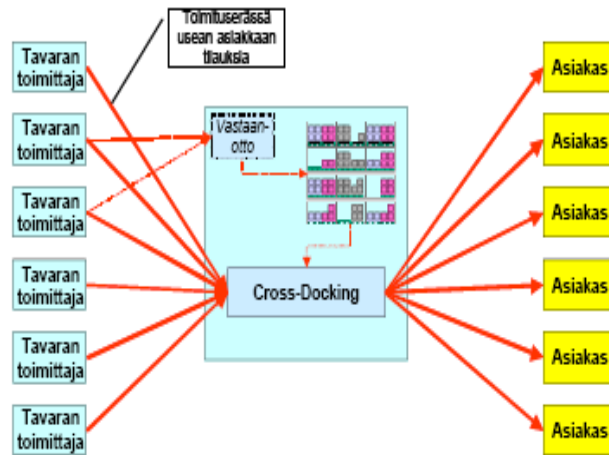
Kuvio 9. Tilausrakenteen vaikutus perinteisen toimintamallin kustannuksiin (Aminoff ym. 2002)



Kuvio 10. Tilauksen rakenteen vaikutus automatisoidun toimintamallin kustannuksiin (Aminoff ym. 2002)

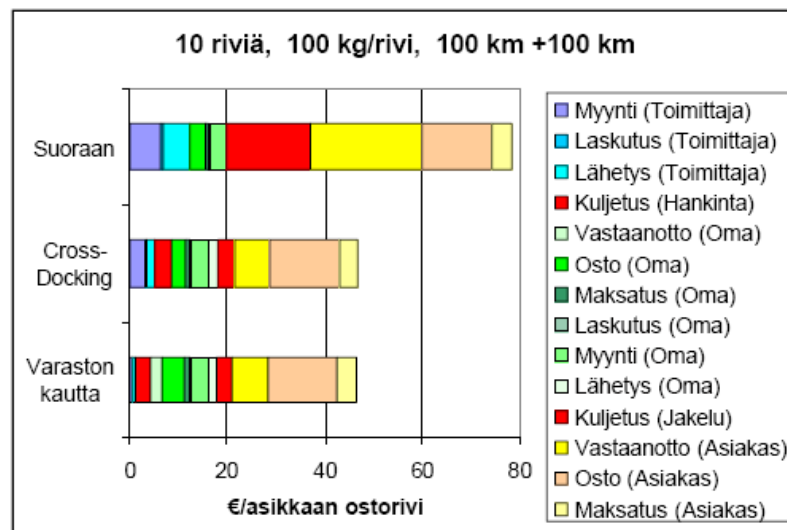
### 5.9 Cross-Docking toimintamalli

Cross-Docking toimintamallissa toimittaja kerää, pakkaa ja merkitsee toimitukset asiakastilausten mukaisiin eriin ja kuljettaa ne yhtenä eränä ostajan varastoon tai jakelukeskukseen. Saapunut erä siirretään vastaanotosta lähettämöön ilman väli-varastointia ja lajitellaan asiakaskohtaisiin toimituseriin. Sitten, kun kaikkien toimittajien erät on lajiteltu asiakaskohtaisiin eriin, valmiit toimituserät kuljetetaan asiakkaalle. Cross-Docking mallissa toimituseräkoot ovat suuria, jolloin kuljetuskustannukset laskevat. Cross-docking mallissa vaihto-omaisuuden korot ja varastotilan kustannukset puoltavat mallin käyttöä jos erityistä varastointitarvetta ei ole. (Aminoff ym.2002)



Kuvio 11. Cross-Docking toimintamalli (Aminoff ym. 2002)

Kuviossa 12 nähdään kuinka toimintakustannukset jakautuvat kun asiakastilauksessa on 10 riviä ja rivin paino on 100 kg. Terminaalitoiminta ja varastointi olivat kokonaiskustannuksiltaan samaa luokkaa ja suoratoimitukset n. 75 % kalliimpi molempia muita vaihtoehtoja.



Kuvio 12. Toimintakustannus kun 10 riviä ja rivipaino 100 kg (Aminoff ym. 2002)

## 6 PALVELUT JA ULKOISTAMINEN

### 6.1 Ulkoistaminen

Ulkoistamisessa (outsourcing) on kyse yrityksen ydinliiketoimintaan kuulumat-  
tomien toimintojen siirtämisestä kyseiseen toimintoon erikoistuneelle yritykselle.  
Ulkoistamispäätös on samalla myös strateginen. Päätöksen kannalta täytyy tehdä  
rajaus, mikä toiminto kuuluu ja mikä ei ydintoimintoihin. (Baily 1998, 283 ).  
Ulkoistamispäätöksen kumoaminen myöhemmin on äärimmäisen vaikeaa ja kal-  
lista. Ratkaisua tehtäessä on tärkeää tuntea ulkoistettavan toiminnon luonne ja  
kustannusrakenne. Vaihtoehtona on ulkoistaa toiminto vain osittain, jolloin osa  
työstä tehdään omalla organisaatiolla ja osa ostetaan ulkopuolelta (Leenders ym.  
1997, 609).

Accenture (2003) on selvittänyt haastattelukyselyin hankintatoimen ulkoistami-  
seen liittyviä asenteita sekä Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Lähes 25 % haastatel-  
luista yrityksistä on jo ulkoistanut hankintatoimen eri osia. Lisäksi useat yritykset  
ovat lisäämässä hankintatoimen ulkoistusta lähimmän kolmen vuoden aikana.  
Tärkeimpänä syynä ulkoistukseen on lisätä hankintatoimen aikaa tärkeämmille  
hankinnoille.

Strategisessa mielessä keskeisimmät syyt ulkoistamiseen ovat Corbett (1998) mu-  
kaan.

- Yritys pystyy keskittymään ydinliiketoimintaansa entistä tehokkaammin,  
koska operatiiviset, ydinliiketoimintaan kuulumattomat toiminnot on siir-  
retty ulkopuolisen asiantuntijan hoitoon.
- Tiettyyn toimintoon erikoistunut toimittaja pystyy tarjoamaan yrityksen  
käyttöön korkealuokkaiset resurssit.

- Yritys pääsee hyödyntämään toimittajan alallaan tekemän kehitystyön tuloksia.
- Riskit jakaantuvat, sillä ulkoistettavaan toimintoon liittyvät investoinnit siirtyvät toimittajan vastuulle.
- Ulkoistaminen vapauttaa yrityksen resursseja, jotka täten voidaan kohdentaa strategisesti tärkeämpiin toimintoihin.

Ulkoistuksessa ulkoistava yritys tekee palvelusopimuksen palvelun tarjoajan kanssa ja siirtää toiminnan vastuut tälle sovitulla tavalla. Ulkoistus on perusteltua, jos se alentaa ns. transaktiokustannuksia. Yritysten välissä on erilaisia transaktioita, kuten tilaus – ja laskutus, joista aiheutuu transaktiokustannuksia. Kun kyseinen tuotantovirta siirretään yhden yrityksen sisälle, vähenevät kaikki vaiheiden väliset transaktiot ja niihin liittyvät kustannukset. Ulkoistuksen mukana siirretään vastuuta ja tietotaitoa ulkopuoliselle yritykselle. Ulkoistukseen liittyy aina myös haittoja, kuten riippuvuus ulkopuolisesta toimittajasta lisääntyy, toimintojen hallinta sekä taidot ja osaaminen menetetään.

## 6.2 Palvelut

Palvelua ei voida kosketella käsin ja palvelu voidaan määritellä vuorovaikutussuhteessa tapahtuvaksi toiminnaksi, teoksi tai sarjaksi tekoja. Palvelu sekä käytetään että tuotetaan samanaikaisesti.(Lehtinen 1983, 21,53).

Palvelusektori kasvaa voimakkaasti ja kasvu perustuu trendiin keskittyä ydinosaamiseen ja ulkoistaa tukitoiminnot. Palveluiden tehostamisen ja kehittämisen kautta organisaation on mahdollista saavuttaa huomattavia säästöjä. Tämä johtuu palveluiden merkittävästä osuudesta kokonaishankinnoissa, sekä siitä, ettei palveluhankintoihin ole kiinnitetty yhtä paljon huomiota kuin tavarahankintoihin. Tulevaisuudessa palveluntuotantoratkaisut voivat perustua yhä enemmän jonkinlaisiin toimittajaverkostoihin. Ostaja voi hankkia laajan kokonaispalvelun yhdeltä verkostolta, jonka sisällä palvelun tuottaminen on jaettu pienempiin kokonaisuuksiin.

siin siten, että jokaisesta osakokonaisuudesta vastaa siihen erikoistunut palveluntuottaja. Suurien palvelukokonaisuuksien kilpailuttamisessa pienten tarjoajien resurssit yleensä eivät riitä. Tämä voi johtaa siihen että tarjoajien määrä ja kilpailu vähenee ja tämä saattaa johtaa myös hintojen nousuun. Tällaista kehitystä voidaan tietenkin hillitä, niin ettei kilpailuteta laajoja palvelukokonaisuuksia, vaan palvelu jaetaan pienempiin osiin muistaen kuitenkin tarkoituksenmukaiset kokonaisuudet. Koskinen ym. (1995, 20) muistuttaa myös liian ankarasta kilpailuttamisesta, koska ne yleensä pyrkivät lyhytaikaisiin etuihin ja estävät yritysten välisen yhteistyön muodostumista.

### 6.2.1 Palvelun laatu

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen ja toiminnallinen. Tekniseksi laaduksi kutsutaan sitä, mitä asiakkaalle jää, kun tuotantoprosessi sekä asiakkaan ja palvelun tarjoajan välinen vuorovaikutus on ohi. Toiminnallinen laatu taas vastaa kysymykseen, miten asiakas palvelun saa. (Grönroos 1994, 61–62.) Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat toiminnalliset laatutekijät. Toiminnallisen laadun osatekijöitä ovat muun muassa palvelun nopeus ja joustavuus sekä palveluhenkilökunnan yhteistyökyky, palvelualltius ja asenteet. Asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttaa myös asiakkaan odotukset eli odotettu laatu. Odotettuun laatuun vaikuttavat markkinaviestintä, suusanallinen viestintä, yrityksen tai sen osan imago sekä asiakkaan tarpeet. (Grönroos 1994, 65–66). Palveluiden käyttäjätyytyväisyyttä mitataan yleensä kyselyillä ja haastatteluilla. Käyttäjätyytyväisyys mittaukset tulisi suunnata todellisille palveluiden käyttäjille, jotka pystyvät arvioimaan kokemaansa palvelun laatua. Käyttäjätyytyväisyys kyselyt auttavat omalta osaltaan kehittämään palveluiden laatua. (Siltala 2003, 49).

### 6.2.2 Palveluiden hankinta



Palvelut voidaan hankkia yksittäisinä erillispalveluina, useampina palvelupaketteina tai kokonaispalvelupakettina. Palvelukokonaisuuksien muodostamiseen vaikuttavat palveluiden edellyttämä erityisosaaminen, palvelutarjonta sekä tilaajan osto- ja valvontaresurssit. Yksi sopimus yhden toimittajan kanssa kaikista palveluista on tilaajan kannalta selkein ja helpoin vaihtoehto. Tällöin eri palveluiden koordinointi ja yhteensovittaminen on palvelun tuottajan vastuulla. Erillispalveluiden ostamisen etuna on se, että mikäli tilaajalla on riittävästi osto-osaamista sekä resursseja palvelun koordinointiin, hän voi hankkia parasta osaamista kultaakin osa-alueelta. (Puhto & Tiainen 2001, 58.)

Palveluiden tehokas hankinta on uusi haaste perinteiselle ostotoiminnalle. (Koskinen ym.1995, 47). Aiemmin palvelutuotantoa hallitsi yleispalvelukonsepti, jossa yhtenäisiä palveluja tarjottiin yhden jakelukanavan kautta. Jakelukanavien ja palvelutarpeiden monipuolistuessa on kuitenkin syntynyt erikoistuneempaa palvelutarjontaa. Palveluiden hankinnassa onnistuminen edellyttää ostajalta hyvää osto-osaamista ja hankittavan palvelun ominaisuuksien tuntemista. Kun tiedetään mitä ollaan hankkimassa, on helpompaa laatia toimittajille tarjouspyynnöt ja toisaalta vertailla saatuja tarjouksia keskenään. Palveluiden hankinnan kannalta on olennaista tietää, mihin tai keneen palvelut kohdistuvat. Kun kyseessä on esimerkiksi ihmisiin kohdentuva palvelu, on palvelun toimittajan pyrittävä täyttämään erityisesti niiden henkilöiden tarpeet, joihin palvelu kohdentuu. Näillä henkilöillä on keskeinen rooli määriteltäessä palvelun sisältöä sekä arvioitaessa palvelun laatua. (Leenders ym. 1997, 604).

Hankittaessa palveluita on otettava huomioon edellyttääkö palvelu palvelun tarjoajan tai hänen henkilökuntansa läsnäoloa asiakkaan tiloissa. Päivittäin tarvittavat palvelut, kuten ravintola-, siivous- ja turvapalvelut, ovat edellä mainitun tyyppisiä. Tämä asettaa erityisiä vaatimuksia työn- ja kulunvalvonnalle, tietosuojalle sekä asiakkaan ja palvelun tarjoajan henkilökunnan väliselle yhteistyölle. (Baily ym. 1998, 284).

### 6.3 Tilapalvelut

Tilapalvelut määritellään tilojen ominaisuuksiin kohdistuviksi ja käyttäjän toimintaa tukeviksi palveluiksi. Tilapalveluihin sisältyy erilaisia käyttäjä- ja kiinteistöpalveluja. Tilapalvelujen sisältö vaihtelee organisaatiokohtaisesti, ja niistä sovi-taan yleensä erikseen joko vuokrasopimuksessa tai erillisessä palvelusopimukses-sa. (Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto 2001, s.23).

Tilapalveluihin sisältyvillä käyttäjäpalveluilla tarkoitetaan kiinteistöjen ja niiden tilojen käyttäjille suunnattuja palveluja. Käyttäjäpalveluiksi luetaan muun muassa turvapalvelut, viherkasvien hankinta ja hoito, ruokailu- ja ravintolapalvelut, posti-tus ja postinjakelu, puhelinpalvelut, aulapalvelut, tietoverkkopalvelut, kopiointi-palvelut, pitopalvelut, sisustus-, kalustus- ja hankintapalvelut, muuttopalvelut sekä lähetti- ja toimistopalvelut. Toimintoja, joiden tarkoituksena on luoda kiin-teistöjen tilojen käyttäjille edellytykset harjoittaa toimintaansa, kutsutaan käyttä-jätoiminnoiksi. Käyttäjätöimintoja toteutetaan tuottamalla käyttäjäpalveluja. (Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI 2001, 11, 23.)

Tilapalvelujen toinen osa-alue, kiinteistöpalvelut, voidaan jakaa kiinteistöhoito- ja kunnossapitopalveluihin. Kiinteistöhoito on kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa säännöllistä toimintaa, jolla pysytetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistöhoitoa ovat muun muassa kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistöhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä kiinteistön jätehuolto. (Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI 2001, 24–25).

#### Tilapalveluiden hankinta

Tilapalveluiden hankinnoissa esiintyvät ongelmat johtuvat usein osto-osaamiseen liittyvän osaamisen puutteesta. Ostajalta puuttuu sekä palvelujen hankinnan työ-kaluja että tietoa palvelun hankinnan luonteesta ja palveluita hankitaankin usein samoilla periaatteilla kuin tavaroita. Tavarahankintoihin verrattuna tilapalveluiden hankintaprosessia on vaikea automatisoida. Palveluiden kilpailuttaminen pelkän hinnan perusteella aiheuttaa yleensä ongelmia laadussa.

Tilapalveluiden toimitus vaatii yleensä palvelun tarjoajalta palveluiden räätälöintiä. Räätälöintiaste vaihtelee palvelun luonteesta riippuen. Räätälöintiä tarvitaan muun muassa siksi, että asiakkaiden käyttämät toimitilat eivät ole identtisiä keskenään ja että asiakasyritysten tarpeet ja vaatimukset palvelun sisällölle vaihtelevat.

Tilapalveluissa tavoitellaan yleensä pitkäaikaista yhteistyötä, joka auttaa toimittajaa räätälöimään palvelunsa mahdollisimman hyvin asiakasyrityksen tarpeita vastaavaksi. Etsittäessä pitkäaikaista toimittajaa, korostuvat hankintavaiheessa valintakriteereinä toimittajan maine ja ostajan mahdolliset aiemmat kokemukset toimittajasta.

Ostajan kannalta helpoin ja selkein vaihtoehto on hankkia palvelut yhtenä kokonaisuutena yhdeltä toimittajalta. Erillispalveluiden ostamisen etuna on, että mikäli ostajalla on riittävästi tietoa markkinoilla olevista vaihtoehdoista, voidaan kullekin tilapalvelulle hankkia mahdollisimman ammattitaitoinen toimittaja. Käyttämällä yhtä toimittajaa saadaan palvelut mittakaavaetujen ansiosta hankittua edullisemmin, ostajalla on enemmän vaikutusvaltaa toimittajaan. Kun taas käyttämällä useampia toimittajia pidetään yllä toimittajien välistä kilpailuasetelmaa ja toisaalta yhden toimittajan ongelmista muun muassa johtuvia toimitusongelmia on helpompi korjata jakamalla hankintoja myös muille sopimuskumppaneille.

## 7 CASE: SAMPO PANKKI OYJ

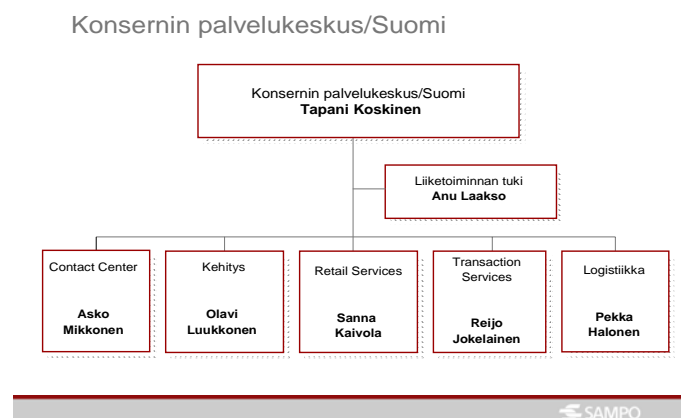
### 7.1 Yritysesittely

Sampo Pankki tarjoaa palveluja päivittäisten raha-asioiden hoitoon sekä tulevaisuuden taloudelliseen turvaamiseen henkilöasiakkaille, yrityksille ja yhteisöille. Asiakaskunnan muodostavat noin 1,1 miljoonaa suomalaista henkilöasiakasta sekä 100 000 yritystä tai yhteisöä. Sampo Pankki on erikoistunut perinteisten pankkituotteiden kuten lainoitusten lisäksi säästämiseen ja sijoittamiseen. Sampo Pankin pankki- ja sijoituspalvelutoimintojen henkilöstömäärä on noin 4200.

Marraskuussa 2006 Sampo Pankki Oyj:n kokonaan omistanut Sampo Oyj ilmoitti myyvänsä Sampo Pankin tanskalaiselle Danske Bank A/S:lle. Osaksi Danske Bank-konsernia siirtyivät Sampo Pankki Oyj sekä kaikki sen tytäryhtiöt. Sampo Pankki jatkaa toimintaansa entisellä nimellään uuden omistajan alaisuudessa.

### 7.2 Logistiikka – ja hankintapalvelut

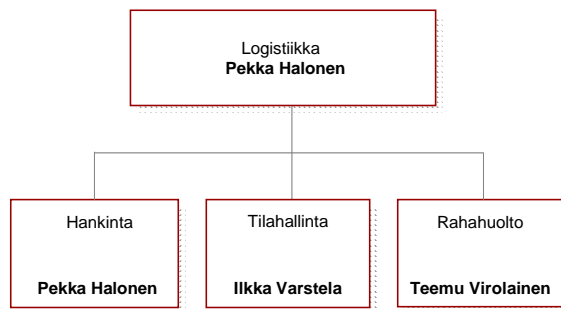
Logistiikka – ja hankintapalvelut yksikkö toimii osana Sampo Pankki konsernin palvelukeskusta.



Kuvio 13. Sampo Pankin palvelukeskuksen organisaatio

Logistiikkapalvelu- yksikkö koostuu seuraavista palveluista: Hankinta- Rahahuolto- ja Tilahallintapalvelut.

#### Konsernin palvelukeskus - Logistiikka



SAMPO

Kuvio 14. Logistiikkapalveluiden organisaatio

Rahahuoltopalveluiden tehtäviin kuuluu huolehtia konttoreiden ja yritysasiakkaiden rahahuollosta sekä konttoreiden valuutan hoitamisesta. Rahahuollon henkilömäärä on 11.

Tilahallintapalvelut hankkivat toimitilat Sampo Pankin käyttöön ja vastaavat tilojen ylläpidosta ja tilankäytön tuesta. Tilahallintapalvelut vastaavat konttoritilojen suunnittelusta ja hankkeen toteutuksesta yhteistyössä käyttäjien ja suunnittelijoiden kanssa. Konttoriverkoston muutoshankkeista vastaa tilahallintapalveluiden projektipäälliköt. Konttoriverkoston tekninen isännöinti ja huolto on ulkoistettu YIT:n hoidettavaksi. Tilankäytön tukipalveluissa hoidetaan toimistotilojen muutostarpeiden suunnittelu ja muuttojen organisointi. Tilahallinnan henkilömäärä on 8.

### 7.3 Hankintapalvelut

Hankintapalvelut tukee Sampo Pankin organisaatioiden tulostavoitteiden saavuttamista tuottamalla oikeat tuotteet, oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Sampo Pankin käyttämät tuote- ja palveluhankinnat on keskitetty hankintapalvelut yksikköön, koska hankintojen tekeminen vaatii tiettyä erityisosaamista. Hankintapalvelut kilpailuttavat tuotteet ja palvelut keskitetysti Sampo Pankin yksiköiden käyttöön, myös hankintojen ohjaus on keskitetty hankintapalvelut yksikköön.

Hankintapalvelut yksikössä hoidetaan keskitetysti seuraavia palveluita tai tuotealueita: arkistointi, asiakirjapohjat, atk-tarvikkeet, henkilöstöruokailu ja kokoustilat, kalusteet, kierrätys ja paperintuhoaminen, koneet ja laitteet, yrityskukat, käännökset, lehdet ja kirjat, lomakesuunnittelu, matkustus, muutot, painotuotteet, postitus, puhelinasiat, PR-tuotteet, siivous, toimistotarvikkeet ja työsuhdeautot. Hankintapalveluiden henkilömäärä on 11.

Tilaukset tehdään pääsääntöisesti hajautetusti yksiköissä, mutta esimerkiksi kalustetilaukset tehdään keskitetysti hankintayksikössä. Sampo Pankin hankintoja on hoidettu keskitetysti aina 1970-luvulta saakka. Varastointitoimintojen ulkoistaminen on aloitettu 1990-luvun alussa ja viimeiset varastot lopetettiin 1995, näin pääomakuluja saatiin vähennettyä huomattavasti. Vuosien varrella ulkoistettuja toimintoja ovat aulapalvelut, kirjapaino, kuljetuspalvelut, mainososasto, postituspalvelut, puhelinkeskus, ravintolapalvelut ja siivouspalvelut. Nämä toiminnot on aikaisemmin hoidettu oman henkilöstön voimin. (Mantila 25.10.) Hankintapalveluiden käyttäjät ovat oman organisaation työntekijöitä, niin sanottuja sisäisiä asiakkaita. Hankintatoimen tehtävänä on tuottaa lisäarvoa sisäisille asiakkaille, jotta nämä voivat keskittyä tekemään lisäarvoa pankin asiakkaille. Hankintapalveluiden toiminnassa on havaittavissa sekä perinteistä eli operatiivista toimintaa sekä hankintojen kokonaisvaltaista hallintaa. Tilauksia tehdään asiakkaiden ilmaantuneiden tarpeiden mukaan, uusien toimintatapojen – ja mallien kehittäminen on ollut vähäistä.

#### 7.3.1 Hankintapalveluiden organisointi

Hankintatoimen toimintaympäristön muutokset asettavat uusia vaatimuksia myös pankin hankintahenkilöstölle. Hankintayksikön hankintahenkilöstön osto-osaaminen on korkea, kuten myös henkilöstön keski-ikä. Toiminnan muuttuessa entistä enemmän strategisempaan suuntaan, jatkossa ei välttämättä selvitä pelkätään operatiivisen ostamisen taidoilla vaan hankintahenkilöstöltä vaaditaan aikaisempaa laajempien kokonaisuuksien ymmärtämistä. Toimintaympäristön muuttuessa myös hankintahenkilöstön toimenkuvat saattavat muuttua, joka omalta osaltaan tulee vaikuttamaan osaamisen kehittämisen tärkeyteen. Toimintaprosesseja on kuvattu yleisellä tasolla, mutta mitään laajempaa selvitystä toimintaprosesseista ei ole tehty. Toimintaprosessien hallinnalla tarkoitetaan kuinka hyvin ja laadukkaasti hankintahenkilöstö hoitaa päivittäisiä tehtäviään, tehdäänkö siis oikeita asioita ja tehtäviä. Tehdäänkö samoja virheitä aina uudestaan, mutta prosessia ei kuitenkaan muuteta mitenkään, vaikka siinä olisikin kehitettävää. Toiminnan suunnittelemattomuus aiheuttaa esimerkiksi kiiretilauksia.

### 7.3.2 Hankintapalveluiden SWOT- analyysi

SWOT- analyysin avulla yrityksessä voidaan arvioida, missä määrin nykyisellä hankintastrategialla ja osto-organisaation oletetuilla vahvuuksilla tai heikkouksilla on vaikutusta markkinoiden muuttuessa. (Koskinen ym.1995, 233.)

- Vahvuudet (käytä hyväksesi, vahvista )
- Heikkoudet (vältä, lievennä, poista )
- Mahdollisuudet (varmista niiden hyödyntäminen)
- Uhat (kierrä, lievennä, poista )

SWOT- analyysin valmistumisen jälkeen ryhdytään suunnittelemaan millaisia muutoksia nykyiseen hankintastrategiaan on tarpeen tehdä. Analyysi osoittaa muutostarpeen laajuuden. Taulukossa 2 on kuvattu hankintayksikön SWOT-analyysi.

<b>HANKINTAYKSIKÖN SWOT-ANALYYSI</b>	
<b>VAHVUUDET ( Sisäiset )</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asiakastarpeiden tuntemus</li> <li>➤ Iso ja tunnettu konserni</li> <li>➤ Keskitetyt hankinnat</li> <li>➤ Kokenut hankintaorganisaatio</li> <li>➤ Markkinoiden tuntemus</li> <li>➤ Osto-osaaminen</li> </ul>	<b>HEIKKOUEDET ( Sisäiset )</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eläköityminen</li> <li>➤ Kiire</li> <li>➤ Osto-osaamisen häviäminen</li> <li>➤ Resurssit</li> <li>➤ Tiedonkulun puute ja hitaus</li> <li>➤ Tietojärjestelmän puutteellisuudet</li> <li>➤ Yhteisten toimintamallien puute</li> </ul>
<b>MAHDOLLISUUDET ( Ulkoiset )</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konsernin ostovoima</li> <li>➤ Sähköiset työkalut ja menetelmät</li> </ul>	<b>UHAT ( Ulkoiset )</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tarjonnan keskittyminen</li> <li>➤ Tietojärjestelmien joustamattomuus</li> </ul>

Taulukko 2. Hankintayksikön SWOT-analyysi

Sisäisistä vahvuuksista voidaan mainita, että hankintahenkilöstölle on kertynyt vuosien kokemus asiakkaiden tarpeista ja toimittajat arvostavat meitä asiakkaana korkealle, koska olemme iso ja tunnettu yritys. Hankintojen hoitaminen keskiteysti on hoidettu edistyksellisesti verrattuna muihin pankkeihin.(Mantila 25.10). Hankintakokemusta on vuosissa mitattuna huomattavan paljon, he tuntevat omat markkinansa hyvin ja osto-osaaminen on korkealla.

Sisäisistä heikkouksista huolestuttavin on hankintahenkilöstön korkea ikä. Hankintahenkilöstöstä lähellä eläkeikää on yhteensä 6 henkilöä. Tästä on seurauksena muun muassa se, että hankintaosaamista häviää huomattavan paljon sekä kuinka resurssit riittävät hankintojen hoitamiseen tulevaisuudessa.

Ulkoisista mahdollisuuksista konsernin ostovoima tulee kasvamaan jatkossa huomattavasti, jolloin hankintoja voidaan tehdä entistä kustannustehokkaammin, kuten myös uusien tietojärjestelmien myötä esimerkiksi hankintojen analysointi ja hallinta helpottuu. Hankintojen keskittyminen harvoille toimittajille voi johtaa liialliseen riippuvuuteen toimittajista sekä kilpailun vähenemistä toimittajien kesken. Tästä voi seurata myös riskejä saatavuuden suhteen.



## 7.4 Hankintaprosessit

Hankintapalveluiden strateginen asema on kuulua pankin tukitoimintoihin, joka omalla toiminnallaan tukee pankin henkilöstön keskittymistä paremmin ydintoi-  
mintoihinsa. Kirjallista hankintastrategiaa hankintapalveluissa ei ole tehty, jolloin yhteisesti sovittua hankintapolitiikkaa ja tapoja ei ole päässyt muodostumaan. Palveluiden – ja tuotteiden osalta ei ole tarkasti määritelty, valitaanko toimittajat tarjouskilpailun vai neuvotteluiden perusteella.

### 7.4.1 Hankintaohjeisto

Hankintojen toteuttamiseksi hankintaprosessit on kuvattu hankintaohjeessa. Ohjeessa kuvataan kuinka hankintoja tulisi tehdä ja miten hankintojen prosessi etenee. Hankintaohjeiston tarkoituksena on selvittää ja yhdenmukaistaa konsernissa käytettävät hankintamenettelyt, joita kaikkien yksöiden tulisi noudattaa. Hankintaohjeisto ei ole yksityiskohtainen ohjeistus kuinka hankintoja tehdään, vaan se on luonteeltaan enemmänkin tarkoitettu tilanteisiin, joissa hankintoja tehdään tarjouspyyntömenettelyn kautta. Ohje on tarkoitettu kaikille niille, jotka ovat hankintojen kanssa tekemisessä. Hankintaohje soveltuu lähinnä suurten hankintojen tekemiseen, joten ohje ei sovellu sellaisenaan asiakkaiden käyttöön, koska he tekevät pääsääntöisesti pieniä hankintoja, kaikki suuret hankinnat kulkevat hankintapalveluiden kautta. Hankintaohjeistossa ei suoranaisesti veloiteta asiakasta tekemään hankintoja tietyllä tavalla. Hankintaohjetta ei ilmeisesti tunneta tarpeeksi hyvin, koska ohi ostamista tapahtuu ja hankintoja tehdään ilman tarjouspyyntömenettelyä. Tämä johtunee siitä, että Sampo Pankki on muodostunut hyvin monesta eri yksiköstä, jolloin tietyissä yksiköissä on muodostunut erilaisia hankintatapoja – ja käytäntöjä. Tästä johtuen emme saa koko hankintavolyymia tehokkaaseen käyttöön ja ohi ostamisesta muodostuu turhia transaktiokustannuksia muun muassa laskujen kierrätyksen ja tarkistuksien vuoksi. Ohi ostaminen on usein myös hankintahinnaltaan kalliimpaa pankille kuin se, että olisi käytetty pankin suoria sopimuksia hyväksi. Aidon kilpailutilanteen saaminen ostomarkkinoilla edellyttää hankintojen kokonaisvaltaista keskittämistä, jotta saadaan hyödynnettyä volyymietut ostomarkkinoilla.

#### 7.4.2 Tarpeiden määrittely

Hankintaprosessi lähtee yleisimmin liikkeelle tarpeen ilmaantuessa. Hankintoja tehdään sitä mukaa kun tarve ilmenee. Loppukäyttäjien todelliset tarpeet ovat hyvin erilaisia ja asiakastarpeet ovat hyvin tiedossa. Organisaatiossa olevilla henkilöillä tai osastoilla on erilaisia tarpeita ja osa tarpeista juontaa juurensa pidemmän ajan taakse eli tyyliin, tätä on aikaisemminkin käytetty. Tästä on hyvänä esimerkkinä työpiste, joista tuntuu olevan yhtä monta erilaista mielipidettä kuin on pöytävaihtoehtoja. Tietyillä organisaatioilla tai henkilöillä on tietty tapa toimia ja nämä poikkeamat täytyy vain tietää ja rakentaa valikoimaan myös ottaen huomioon nämä mahdolliset erilaiset tarpeet. Hankintojen onnistumisen kannalta on tärkeää saada kaikki tarpeelliset tiedot hankintojen suorittamiseksi laadukkaasti.

#### 7.4.3 Tarjouspyyntö, vertailu ja sopimus

Tarjouspyynnön laatimista voidaan pitää hankintaprosessin merkittävimpänä osana. Onnistuneen tarpeen kuvauksen kautta voidaan varmistua siitä, että toimitusvaiheessa saadaan mitä halutaan ja saadut tarjoukset ovat keskenään vertailukelpoisia. Valmista tarjouspohjaa ei ole käytävissä, jolloin tarjouspyynnön tekeminen alkaa käytännössä aina alusta. Tarjousten vertailemiseksi ei ole olemassa yhteisesti sovittua tapaa kuinka tarjousvertailut tehdään. Valmista sopimuspohjaa ei ole käytävissä, joissakin tapauksissa käytetään toimittajien omia sopimuspohjia.

#### 7.5 Toimittaja – ja sopimushallinta

Hankintapalvelut vastaa kaikista Sampo Pankin hankintoja koskevista vuosisopimuksista ja toimittajahallinnasta. Sopimukset ovat yleensä toistaiseksi voimassa olevaa mallia. (Mantila 25.10). Sopimuksista pidetään yllä sopimusrekisteriä. Tärkeimmistä tuotealueista on tehty sopimukset. Kalusteiden osalta kaikista tuotealueista ei ole olemassa sopimuksia. Sopimuksettomasta tilanteesta saattaa aiheutua ongelmia muun muassa siinä vaiheessa jos tulee hinnanmuutoksia, toimitus vii-

västyy tai tuotteessa on virhe. Toimittajien kanssa pidetään seurantalavereita, joita pidetään vain lähinnä pääkumppaneiden kanssa. (Mantila 25.10).

Hankintatoimen toinen tärkeimmistä tehtävistä on hallita ja kehittää omaa toimittajaverkostoaan. Kalusteiden puolella toimittajia on vielä paljon ja erityisesti liian pieniä toimittajia. Toimittajien kehittämiseen ei tästä johtuen enää riitä resursseja. Tästä on seurauksena myös se, että toimittajayhteistyö on useiden toimittajien kanssa satunnaista ja toimitusten valvonta ja toimittajaseuranta vaikeutuu. Liian suureksi paisunut toimittajien määrä aiheuttaa myös samalla toiminnan laadun heikkenemistä, koska toimittajien hallinnointiin uhrautuu liian paljon aikaa. Toimittaja työskentelyyn liittyy olennaisena osana myös toimittajayhteistyö, joka voi olla joko toimittajayhteistyötä tai syvempää kumppanuus toimintaa. Hankintayksikössä toteutetaan kumpaakin tapaa, mutta varsinaisesti yhteisesti sovittua käytäntöä toimittajatyöskentelyyn ei ole tehty. Kalustetoimittajien kanssa ei ole yhteisesti sovittuja toimintamalleja muun muassa reklamaatioiden tai palautusten hoitamisen suhteen.

## 7.6 Toiminnan seuranta

Toiminnan seuranta ei hoideta systemaattisesti, koska toiminnan seurannan mittareita ei ole käytössä. Hankintojen seuranta on vähäistä, joten myös hankinnan tavoitteiden toteutumisen arviointeja ei voida tehdä. Toimistotarvikkeissa hintaseuranta on tehty säännöllisesti pyytämällä hintatarjouksia toimittajilta. (Mantila 25.10). Tilausjärjestelmästä on saatavissa raportteja, joilla voidaan seurata ostojen jakautumista tuotteittain tai toimittajittain. Toimitusten täsmällisyyden seuranta vie paljon työaikaa, seuranta tapahtuu täysin manuaalisesti, koska mitään seurantalajärjestelmää ei ole käytössä. Reklamaatioiden seuraamiseen ei ole käytössä työkaluja, jolla voitaisiin seurata toimittajien toiminnan laatua ja toimitusvarmuutta.

Erytyisesti palveluiden laadun arviointia ja mittaamista olisi tärkeä tehdä säännöllisesti. Ravintolapalveluissa toiminnan laadun seuranta tehdään säännöllisesti asiakastytyväisyys kyselyillä. Ravintolapalveluiden ympärille on koottu myös kehitys- ja palauteryhmät, jotka kokoontuvat 4- 5 kertaa vuodessa. Ryhmien teh-

tävänä on toimia yhteydenpitäjänä loppukäyttäjien ja palveluiden tuottajien välillä. Ryhmät tuovat esille myös kehitys- ja muutostarpeita sekä uusia ideoita ja toimintamalleja. Ryhmien tärkeimpiä tehtäviä on palvelun laadun seuraaminen.

Kysynnän ja tarjonnan ennustaminen on tärkeää hankinnan suunnittelun kannalta, nykyisten tietojärjestelmien kautta tätä tietoa ei ole helposti saatavissa. Tietojärjestelmistä ei saada tilastointia, kuinka tuotteet jakautuvat esimerkiksi ABC-analyysin mukaisesti.

Hankinnan perustehtäviä on seurata markkinoilla tapahtuvia tuote – ja toimittajamuutoksia, markkinaseurannan tekemiseen ei ole ollut tarpeeksi aikaa. Hankintapalveluiden yksi tärkeimmistä tavoitteista on tehdä edullisia hankintoja, joten ostohintojen kehitystä tulisi seurata säännöllisesti. Ostohintojen seuraamiseen nykyinen tilausjärjestelmä ei anna riittävästi tietoa. Kalustehankinnoissa ei ole hyödynnetty tarpeeksi palvelu- ja tuotekokonaisuuksien yhdistämistä, koska yksittäisiä tuotteita hankitaan useista eri paikoista.

Ostoanalyysi selvittää hankintojen strategisen luonteen nelikenttämallin mukaan, jossa otetaan huomioon hankinnan strateginen arvo ja taloudellinen merkitys. Tällä työkalulla saadaan resurssit mitoitettua oikein. Ostosalkkuanalyysiä tuotteista ei ole varsinaisesti tehty, mutta esimerkiksi pankkilomakkeet ovat kriittisiä tuotteita, jotka eivät saa loppua missään vaiheessa. (Mantila 25.10). Konttorikalusteet ovat lähes kaikki strategisia tuotteita, koska niitä käytetään konttoreiden muutosprojekteissa ja niiden toimitusajat ovat yleensä pitkiä, joten saatavuuteen liittyy myös riski. Konttoreiden kalusteet on pitkälle tuotteistettu ja niitä hankintaa vain nimeytyiltä toimittajilta tai valmistajilta.

### 7.7 Tilaustoiminta

Sisäiset asiakkaat tilaavat tuotteita Femma- tilausjärjestelmän kautta, jota käytetään intranet sivujen kautta. Tilausjärjestelmä ei ole mikään yleisesti käytössä oleva järjestelmä, vaan se on räätälöity Sampo Pankin sisäisten hankintojen tekemiseen. Tilausjärjestelmästä asiakkaat voivat tilata seuraavia tuotteita: atk-

tarvikkeet, henkilöstölahjat, mainos- ja pr-lahjat, matkapuhelimet, painotuotteet, toimiston pienkoneet ja toimistotarvikkeet. Volyymituotteissa kuten toimistotarvikkeissa tilaukset toimitetaan järjestelmän kautta toimittajille xml-tiedoistoina. Asiakkaat tilaavat tuotteita myös suoraan ostajilta, joko puhelimella tai sähköpostilla. Toimistotarvike, lomake ja kirjekuori asiakastilauksia kerätään koontitilauksiksi, jotka lähtevät automaattisesti toimittajille kolme kertaa viikossa. Muissa tuoteryhmissä asiakastilaukset tulevat ostajalle hyväksyttäväksi. Ostaja hyväksyy tilauksen ja lähettää sen sähköpostin kautta toimittajalle, jolloin tilaus hoidetaan manuaalisesti ja tästä aiheutuu ylimääräisiä prosessikustannuksia. Tilausjärjestelmässä asiakas ei voi tehdä valmiita tilauspohjia tai avointa tilausta. Tuotteiden kuvauksia, kuvia tai lisätietolinkkejä ei löydy kaikista tuotteista. Asiakkaat tekevät hieman myös yhden tai parin rivin tilauksia, tosin 70% volyymituotteista tilataan suuremmissa erissä.

Volyymituoteryhmissä laskujen käsittely tapahtuu sähköisesti. Muiden tuotteiden kohdalla tilausjärjestelmän kautta tehtyjen tilausten laskujen käsittely tapahtuu manuaalisesti, syöttämällä laskun- ja tilauksen numero ja valitsemalla toimittaja. Tilauksia, joita ei ole tehty tilausjärjestelmään, näiden tilauksien laskut käsitellään BasWaren IP-client laskutusohjelman kautta. Lasku tiliöidään, valitaan kustannuspaikka, tarkastetaan ja lähetetään edelleen hyväksyttäväksi. Laskujen kierrätyksestä tulisi päästä eroon, koska niistä aiheutuu huomattavat prosessikustannukset.

## 7.8 Kalusteiden hankinta

Kalusteiden hankintapäätöksen osapuolia ovat: loppukäyttäjät (käyttävät tuotteita), vaikuttajat (suunnittelijat ja projektipäälliköt) ja ostajat (hankintojen hoitaminen). Konttoreiden kalusteissa hankintaprosessi lähtee liikkeelle, kun projektin kalusteluettelo ja pohjakuva ovat valmistuneet. Toimistokohteissa kalusteluettelo ei ole käytössä. Toimistokohteissa tarjoukset pyydetään pohjakuvan mukaan ja toimittajien kanssa joudutaan usein neuvottelemaan sopivista tuote vaihtoehdoista kyseiseen tilaan. Konttoriprojekteissa ei pyydetä tarjouksia, koska tuotteet on

valmiiksi tuotteistettuja ja valittuja, mutta jos kohteeseen tulee jotakin erikoisempaa pyydetään tarjoukset. Konttori – ja toimisto projektien kohdalla aikataulujen tietämien on erityisen tärkeää, koska kalusteiden toimitusajat ovat yleensä useita viikkoja, jolloin hankintaprosessiin tulee varata riittävästi aikaa.

Tilojen loppukäyttäjät ovat aina suunnittelussa mukana, kun tehdään kartoitusta tila- ja kalustetarpeista. Konttorikohteissa loppukäyttäjät eivät voi juuri vaikuttaa tuotteisiin, koska ne ovat tarkasti tuotteistettuja. Toimistokohteissa loppukäyttäjät pääsevät liikaa vaikuttamaan tuotteisiin, jolloin aikaa tuhraantuu erilaisten vaihtoehtojen hakemiseen.

Konttori- ja toimistoprojekteja suunniteltaessa ongelmana on ollut se, että hankinta ei ole päässyt projektien suunniteluun mukaan heti alusta alkaen. Hankinta ei ole osallistunut hankkeiden aloituspalaveriin, jolloin hankinta ei saa tarvittavia tietoja kohteesta heti vaan viiveellä. Kalusteiden hankintaprosessi ei pääse heti liikkeelle, jolloin pahimmassa tapauksessa toimitukset saattavat myöhästyä halutusta toimitusajankohdasta.

Konttorikohteiden kalustetoimitukset työllistävät huomattavan paljon konttorin henkilökuntaa, koska toimituksia tulee osissa ja monelta eri toimittajalta. Ennen kohteen lopputarkastusta tarkistetaan ovatko kaikki tilatut tuotteet tulleet ja ovatko ne siinä kunnossa kuin pitäisi, tarkastuksen tekee yleensä konttorin henkilöstö. Tarkastusta vaikeuttaa se, että heillä ei ole aina käytettävissään kalusteluetteloa, mistä näkisi mitä on tilattu ja kuinka paljon. Hankinta seuraa omalta osaltaan tilauksia toimitusvahvistuksien avulla, mutta kaikilta toimittajilta ei tule toimitusvahvistusta automaattisesti vaan sitä joudutaan usein pyytämään erikseen. Toimittamattomista tai virheellisistä tuotteista asiakas reklamoi sekä puhelimitse että sähköpostilla. Reklamointeja tehdään välillä monelle eri henkilölle joten samaa asiaa saattaa hoitaa useampi henkilö.

Käytöstä poistuvat kalusteet ovat ongelma. Kalusteita on kertynyt vuosien varrella aikamoinen määrä ja tuotteet eivät aina sovi yhteen keskenään. Käytöstä poistuneita kalusteita otetaan uusio- käyttöön tai toimitetaan omiin varastoihin odottamaan uudelleen käyttöä. Varastoissa on aikamoinen määrä käytöstä poistuneita kalusteita ja niistä ei ylläpidetä mitään luetteloa, joten kukaan ei varmuudella tiedä mitä tuotteita varastossa oikeasti on.

## 7.9 Sisäinen tiedonkulku

Sisäinen tiedonkulku eri toimintojen välillä ei aina toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Suurin ongelma konttoriprojekteissa on tiedon puute, tietoa joutuu kyselemään liian monesta paikasta ja liian monelta henkilöltä. Kalusteiden osalta on hyvin tärkeää tietää tarkat aikataulut ja niihin mahdollisesti kohdistuvat muutokset. Konttoriprojektien osalta osa projektipäälliköistä pitää tarkkaa listaa aikatauluista ja osa taas ei. Tästä aiheutuu se, että aikataulujen perään joutuu kyselemään ja tämä ei ole tehokasta toimintaa. Aikataulu muutoksia saattaa tulla suoraan työmaalta tai suunnittelijalta ja nämä muutokset eivät aina välity hankintoihin saakka. Toimistokohteiden projekteissa myös sisäisen tiedon kulussa on ajoittain ongelmia, jotka kohdistuvat useimmiten loppukäyttäjien haluamiin tuotteisiin, joita ei kenties olekaan saatavissa tai ovat muuten ajateltuun tilaan sopimattomia.

## 7.10 Kehittäminen

Hankintahenkilöstö on kehittänyt itseänsä kurssittamalla ja tutustumalla muun muassa uusiin tilausjärjestelmiin, mutta mitään systemaattisista ja säännöllistä kouluttautumista ei ole toteutettu. Pankit olivat 1990-luvulla yrittämässä tosissaan laajempi mittaista yhteistyötä konttoreiden tavarakuljetuksissa, mutta hanke kariutui aivan viime metreillä. (Mantila 25.10). Toiminnan systemaattinen kehittäminen on jäänyt vähälle huomiolle johtuen liiallisesta kiireestä ja resurssien vähyydestä.

## 7.11 Ulkoistetut palvelut

Logistiikka – ja Hankintapalveluiden ydinliiketoimintaan kuulumattomia palveluita on ulkoistettu seuraavien toimintojen osalta: aulapalvelut, kiinteistönhuolto- ja siivouspalvelut, matkustuspalvelut, muuttopalvelut, painopalvelut, postituspalvelut, puhelinvaihdetpalvelut, ravintola – ja ruokailupalvelut, sisustus – ja suunnittelupalvelut, turvapalvelut ja varastointipalvelut.

Siivouspalveluissa palvelut ovat standardoituja, mutta esimerkiksi konttoreiden tiloissa palvelut vaativat erityistä räätälöintiä, johtuen tilojen erilaisuudesta. Ruokailupalveluissa käytetään yhtä palveluntuottajaa, koska palveluiden tuottaminen vaatii tiettyä erityisosaamista. Ruokailupalveluissa on voitu käyttää erillispalveluita jo siitäkin syystä, että kyseisestä palvelusta vastaavalla henkilöllä on erittäin hyvä hankinta-osaaminen kyseisistä palveluista.

## 8 HANKINTOJEN KEHITYSKOhteET

### 8.1 Hankintojen kehittämien

Hankintojen kehittäminen alkaa nykytilan analysoinnilla, jotta tiedostamme sen vaiheen missä olemme tällä hetkellä ja mihin olemme menossa ja mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota sekä miettiä kuinka seuraavaan vaiheeseen voidaan siirtyä. Analysointi olisi tehtävä, koska hankintapalveluiden rooli on muuttumassa passiivisesta ja operatiivisesta toiminnasta aikaisempaa strategisempaan suuntaan. Hankintojen kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää, että tietojärjestelmät mahdollistavat seurannan ja raportoinnin.

Toiminnan kehittäminen on jäänyt liian vähälle huomiolle liiallisen kiireen ja vähäisten resurssien vuoksi. Tavoitteena tulisi olla toiminnan jatkuva kehittäminen niin, että jokainen toteuttaa omalta osaltaan toiminnan kehittämistä päivittäisessä toiminnassaan.



Toimintaprosessit on kuvattu yleisellä tasolla, kaikista tuote – ja palveluhankinnoista olisi hyvä tehdä prosessikuvaukset, jolloin olisi helpompi kehittää toimintaa kun tiedämme missä kohtaa prosessia on kehittämistä. Prosessien kehittämisen tavoitteena voisi olla esimerkiksi yhteisten toimintamallien ja tapojen löytäminen. Hankinnoissa tulisi hyödyntää sähköisiä ratkaisuja, jolloin toimintaprosessien vaiheita saadaan yksinkertaistettuja, nopeutettua ja automatisoitua.

Painatus – ja siivouspalvelut ovat luonteeltaan toistuvia palveluita. Näiden hankintaprosessien kehittäminen korostuu kertaluontoisia hankintoja enemmän, koska kyseessä on melko standardoidut palvelut, mutta niiden analysoinnin kautta saadaan toimenpidesuosituksia myös muihin standardoituihin palveluihin.

Osa hankintahenkilöstöstä käyttää tilausten tekemiseen paljon tehokasta työaika, joka on pois strategisesta toiminnasta. Tuotteiden tilaustoimintaa voidaan kehittää, mutta tätä ei voida tehdä, ennen kuin on analysoitu miksi näitä tilauksia tehdään, kuinka paljon sekä miten asiakkaat tekevät tilauksia. Asiakkaat tekevät edelleen vähäriivisiä tilauksia. Asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä, kuinka teho tonta toimintaa tämä on ja miten paljon he käyttävät omaa työaikaansa näiden tekemiseen, tämä aika on suoraan pois heidän ydintehtäviensä hoitamisesta. Tässä on myös hankintayksiköllä tärkeä roolia ohjeistaa ja opasta asiakasta tilausten tehokkaaseen tekemiseen.

Laskujen käsittelyyn hankintahenkilöstöllä menee huomattavan paljon aikaa. Paperi laskuja käsitellään ja kierrätetään aivan turhaa, laskujen kierrätyksestä päästään eroon ottamalla käyttöön sähköinen lasku. Sähköinen lasku on tehokas, vasta kun siihen ei kukaan koske, eli siinä tulisi olla automaattinen kohdistus ja tiliöinti. Laskutuksen tehostamiseksi pitäisi kaikkien toimittajien kanssa käydä keskustelut laskutuksen siirtämisestä sähköiseen muotoon.

Työajankäytön seuranta olisi jokaisen hyödyllistä joskus tutkia, mihin toimintoihin päivittäinen toiminta todellisuudessa suuntautuu. Tämä on erittäin tehokas tapa huomata, tekeekö päivittäin sellaisia toimintoja, jotka voisi poistaa kokonaan vain kehittämällä omaa toimintaansa.

## 8.2 Hankintastrategia

Hankintastrategialla määritellään ne toimintatavat ja tavoitteet, joilla varmistetaan tulevien hankintatehtävien menestyksellinen toteutus pitkällä aikavälillä. Kirjallista hankintastrategiaa ei ole hankintapalveluissa tehty, mutta toiminnan kehittämisen kannalta hankintastrategia olisi hyvä tehdä. Hankintastrategiassa tulisi määrittellä, kuinka hankintatoimea organisoidaan ja kehitetään, miten sähköisiä välineitä tullaan hyödyntämään hankinnoissa ja kuinka hankintaosaamista tullaan kehittämään. Hankintastrategiassa olisi hyvä myös kuvata eri liiketoimintayksiköiden tarpeet tarkemmin.

## 8.3 Hankintapalveluiden organisointi

Hankintahenkilöstön osto-osaaminen on korkealla tasolla. Hankintatoimen toimintaympäristön muutokset asettavat uusia vaatimuksia hankintahenkilöstölle. Toiminnan muuttuessa entistä enemmän strategisempaan suuntaan, jatkossa ei enää välttämättä selvitä ainoastaan operatiivisen ostamisen taidoilla. Toimintaympäristön muutokset vaativat uutta osaamista hankintahenkilöstöltä, joten hankintaosaamisen aktiiviseen ja jatkuvaan kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Palveluiden osuus hankinnoista tulee väistämättä kasvamaan tulevaisuudessa joten palveluiden hankinta vaatii erikoisosaamista sekä hankintahenkilöstön tulee jatkossa kyetä hallitsemaan myös laajempia kokonaisuuksia.

## 8.4 Hankintaprosessi

Tuotehankinnoissa ei ole aina käytetty tarjouspyyntömenettelyä, vaan neuvottelumenettelyä. Kaikissa hankinnoissa tulisi käyttää tarjouspyyntömenettelyä aidon kilpailun aikaansaamiseksi toimittajien välille. Hankinnoista tulisi pyrkiä tekemään isompia kokonaisuuksia, jolloin pieniä yksittäisiä tuotealueita ei kannattaisi kilpailuttaa erikseen, vaan koota ne jonkun isomman kokonaisuuden alle.

Yhtenäistä tarjouspohjaa ei ole käytävissä. Tarjouspyynnöistä voitaisiin tehdä valmiit tarjouspyyntöpohjat, joissa olisivat kaikki pakolliset asiat valmiiksi mietittyinä, tuotteille ja palveluille voisi olla omat pohjansa, johtuen niiden erilaisesta luonteesta. Tarjouspyynnössä tulisi olla pankin omat sopimusehdot joita toimittajat velvoitetaan noudattamaan, muuten toimittaja pääsee tarjoamaan omia sopimusehtojaan, joka ei ole pankin edun mukaista. Tarjouspyynnöissä toimittajilta voidaan edellyttää muun muassa sähköisen laskun käyttöönottamista ja tuotetietojen sähköistä siirtoa tilausjärjestelmään. Toimittajille on hyvä varata aikaa mahdollisten kysymysten tekemiselle tarjouspyynnöstä. Hankintayksikkö täsmentää tarjouspyyntöä ja lähettää kysymykset ja vastaukset avoimesti kaikille osapuolille. Tarjouspyyntö voidaan myös lähettää toimittajille kommentoitavaksi vielä ennen lopullista julkistamista.

Tärkeimmissä tuote – tai palvelukilpailutuksissa voisi olla erillinen hankintaryhmä, joka määrittelee kilpailutettavat tuotteet – tai palvelut, näin saataisiin aidosti myös loppukäyttäjien tarpeet paremmin otettua huomioon tuotteita – tai palveluita kilpailutettaessa.

## 8.5 Hankintaohjeisto

Sampo Pankilla on käytössään konsernin hankintoja koskeva hankintaohjeisto. Ohjeisto on tehty lähinnä suurempia hankintoja varten tarjouspyyntö menettelyn kautta. Tarvetta olisi selkeyttää hankintaohjeistusta ja tehdä siihen selkeämmät käytännöt kuinka erityyppisiä hankintoja tehdään. Hankintaohjeistoa ei tunneta yksiköissä tarpeeksi hyvin, koska ohi ostamista tapahtuu kuitenkin edelleen. Ohjeistoa voisi tuoda paremmin yksiköiden tietoisuuteen. Hankintaohjeisto tulee myös myydä sisäisille asiakkaille paremmin, jolloin ohjeisto sisäistetään paremmin ja ymmärretään miksi hankinnat hoidetaan keskitetysti, ettei ns. ohi ostoja enää tapahtuisi. Jos siitä huolimatta ohi ostoja tapahtuu, tulisi selvittää kuka näin tekee ja miksi näin tehdään. Hankintaohjeisto tulisi myös enemmän velvoittaa käyttämään keskitettyjä hankintapalveluita. Hankintaohjeistossa olisi myös hyvä tuoda esille, kuinka toimitaan poikkeustilanteissa, esimerkiksi reklamaatioiden

suhteen. Jokaisesta tuotealueesta tai palvelusta voidaan myös tarvittaessa tehdä oma hankintaohjeisto jos sille tulee tarvetta.

## 8.6 Toimittaja- ja sopimushallinta

Sopimusten osalta tilanne on aivan sama kuin tarjouspyynnöissä, eli valmista sopimus pohjaa ei ole käytettävissä, joten valmiille sopimus pohjille olisi samanlainen tarve kuin valmiille tarjouspyyntöpohjille. Lakimiesten käyttötarvetta voidaan vähentää valmiilla asiakirja – ja sopimus pohjilla. Jokaisesta tuote – ja palvelualueesta tulisi tehdä sopimus. Sopimuksissa voitaisiin ottaa käyttöön sanktiojärjestelmiä, joiden tavoite on ohjata ja valvoa toimittajan sitoutumista laatuun, sanktiojärjestelmän olemassa olo tuodaan selkeästi esille jo tarjouspyynnöissä.

## 8.7 Toiminnan seuranta

Toimittajien hallinta on yksi tärkeimmistä hankintatoimen tehtävistä, joten toimittajien lukumäärää tulisi edelleen vähentää keskittämällä tuotteiden hankintaa, jotta toimittajien hallinnointi olisi helpompaa ja siihen jäisi enemmän aikaa. Toimittajien analysoinnissa apuna voidaan käyttää tuotteista tuttua ABC-analyysiä, tätä ei nykyisellä järjestelmällä voida tehdä, joten analyysi joudutaan tekemään manuaalisesti. Tarkemmat analyysit voidaan tehdä vasta kun uudet järjestelmät ovat käytössä ensi syksynä. Toimistotarvikkeissa toimittajapalavereita pidetään säännöllisesti, mutta kaikkien tuote- ja palvelualueiden toimittajien kanssa tulisi pitää palavereita säännöllisesti 1- 4 kertaa vuodessa. Palavereissa seurataan yhteistyön etenemistä, etsitään toiminnan kehittämiskohteita, joista hyötyisivät kumpikin osapuoli. Yhteisesti sovittuja toimintatapoja voitaisiin kehittää muun muassa rekламаatioiden ja puutteiden hallinnan osalta. Toimittajasuhteissa tulisi pyrkiä mahdollisimman pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen tai kiinteämpään kumppanuussuhteeseen, tämä on sekä ostajan että toimittajan kannalta paras vaihtoehto toiminnan kehittämisen kannalta. Jos sopimuskausi on lyhyt, se johtaa usein siihen, että toimittajalla ei ole hirveästi intressiä kehittää toimintaa, joka saattaa olla vuo-

den päästä katkolla. Kumppanuus toimintaan ei tosin voida lähteä vasta kun toiminnan seuraamiseen tarvittavat työkalut ovat olemassa.

Nykyiset tietojärjestelmät eivät tue nimikkeistön hallintaa kovin hyvin, analyysejä on saatavissa, mutta ne eivät ole tarpeeksi kattavia. Tässä tilanteessa on pyrittävä hyödyntämään mahdollisimman paljon toimittajien tietojärjestelmien antamia mahdollisuuksia erilaisten tilastojen saamiseksi. Tuotealueista pyritään tekemään ostoanalyysit, joiden perusteella määritellään tarvitaanko tuotteelle yksi vai useampi toimittaja, karsitaanko tuotevalikoimaa ja toimittajia. Tuotealueista muodostetaan järjeviä kokonaisuuksia, jolloin saadaan toimittajamäärää karsittua. Tuotteiden analysoinnilla pyritään alentamaan kokonaiskustannuksia standardoimalla tuotevalikoimaa ja optimoimalla tuotteiden ja toimittajien määrää. Jokaisella tuote – ja palvelualueella tulee tehdä jatkuvaa markkinaseuranta, markkinaseuranta tulee kohdistua myös toimittajiin.

Toiminnan seuraamiseen tulisi luoda yhteisesti sovitut mittarit, joilla voidaan arvioida ja mitata muun muassa toimittajien toiminnan laatua. Erityisen tärkeää tätä on tehdä ulkoistettujen palveluiden toimivuuden kannalta. Asiakaspalautteen kerääminen tulisi olla säännöllistä kaikissa palveluissa. Ostohintojen kehittymisen seuraaminen on tärkeää. Sopimusten hintakehitystä verrataan tutkimuslaitosten hintatietoihin, esimerkiksi tilastokeskuksen hintoja seuraavia indeksejä.

## 8.8 Tilaustoiminta

Tulevaisuudessa tulisi pyrkiä hyödyntämään toimittajien sähköisiä sopimusluetteiloita sekä hankinnan että maksamiseen liittyvän prosessin automatisointia. Asiakkaat voitaisiin jakaa tietyn määrityksen mukaan luokkiin, joiden tarkoituksena olisivat käyttäjäryhmäkohtaiset näkyvät eritasoisille käyttäjille. Käyttäjät näkisivät oman roolinsa mukaisesti joko koko tuotevalikoiman, sopimustuotteet tai varastotuotteet.

Tilausjärjestelmällä on suuri rooli laskutusprosessin kehittämisen kannalta. Tilausvaiheessa tulisi tiliöinti tapahtua automaattisesti, kustannuspaikka käyttäjän ja

pääkirjatili nimikkeen tiedoista, jolloin siirrytään laskun hyväksymisestä tilauksen hyväksymiseen.

## 8.9 Kalusteiden hankinta

Konttoriprojekteihin on tehtävä selkeät hankintaohjeet, kuka vastaa mistäkin hankinnoista ja mitkä jäävät konttorin hankittavaksi.

Toimituksista reklamointi on tehtävä aina kirjallisesti ja konttoreilla tulee olla selkeät ohjeet kenelle reklamoidaan mistäkin asiasta. Reklamaatio täytyy tulla aina hankintayksikön tietoon, koska muuten hankintayksikkö ei tiedä mistä on reklamoitu. Kirjallinen reklamaatio varmistaa oikeuden myöhemmin vedota kyseiseen epäkohtaan ja vaatia korvauksia. Reklamaatioiden kirjaaminen ylös on tärkeää, jotta niillä voidaan seurata toimittajan toiminnan laatua. Kohteen loppu-tarkastukseen olisi hyvä olla olemassa tarkastuslista, jonka mukaan kohde tarkastetaan ja johon puutteet myös merkitään, tämä helpottaa lopputarkastuksen tekemistä kalusteiden osalta.

Kalustetilaukset hankintayksikkö tekee manuaalisesti tilausjärjestelmään. Tätä toimintaa tehostetaan niin, että kaikki kalusteet tuotteistetaan tarkasti ja avataan järjestelmään, jolloin kalustetilauksen tekeminen nopeutuu huomattavasti. Joitain yksinkertaisia tuotteita, kuten työtuoleja asiakas voisi tilata itse suoraan järjestelmästä.

Kalustevalikoiman tarkalla tuotteistamisella nopeutetaan myös toimistoprojektien läpimenoaikoja. Määritellään toimistokohteiden tuotteet tarkasti, esimerkiksi käytetään tiettyä pöytämallia, tuolia, laatikostoa, seinäkettä ja kaappia. Näin emme joudu aina erikseen miettimään mitä tuotteita mihinkin kohteeseen tulisi ja valikoiman esittäminen myös asiakkaalle projektipalaverissa on helpompaa. Niiden tuotteiden osalta, joita ei tilausjärjestelmään avata, mietitään valmiiksi käytännöt, kuinka niiden tilaaminen hoidetaan, jolloin turhat prosessit jäävät pois. Hyödyllinen tapa olisi myös tutustua muiden yritysten toteuttamiin kalusteratkaisuihin ja toimittajien ottaminen entistä enemmän mukaan projektien suunnitteluprosessiin.

Sisäisen tiedonkulun ongelmat projekteissa johtuvat pitkälti siitä, että hankinta ei ole projekteissa mukana heti alusta alkaen. Konttori – ja toimistoprojekteihin tulisi päästä mukaan heti alusta alkaen. Näin saataisiin hankinnan näkökulma esille projekteissa heti, jolloin välttyään esimerkiksi väärin tai sopimattomien tuotteiden valinnalta. Samalla hankinta voi tuoda oman näkökantansa muun muassa työpisteiden ergonomia asioihin, joita projektipäälliköt eivät välttämättä huomaa.

Projektien aikataulut ovat yleensä hyvin epämääräisiä. Tilahallinnalla tulisi olla yhteisesti sovitut käytännöt, kuinka projektien aikatauluja pidetään yllä, missä muodossa ja kuka niistä vastaa. Aikatauluissa on tärkeintä, että ne ovat kaikkien asianomaisten helposti saatavilla ja että ne ovat ajan tasalla.

Projektien loppuvaihe on yleensä erittäin kiireistä aikaa kaikille ja erityisesti se vie konttorihenkilöstön aikaa varsinaisilta töiltä. Kalustetoimituksia tulee projektin loppuvaiheessa hyvin monesta paikasta. Kalustetoimituksia tulee kehittää siihen suuntaan, että toimitukset tulisivat mahdollisimman samaan aikaan kuin mahdollista tai miettiä jopa toimitusten yhdistelymahdollisuutta. Kalustetoimitusten tarkastamiseen tulee tehdä tarkastuslista tai luettelo, jonka tarkoituksena olisi helpottaa konttorihenkilöstöä kalusteiden toimitusten seurannassa.

Konttori – ja toimistoprojekteissa voitaisiin ottaa käyttöön projektin päätyttyä projektinlopetus palaverit, joiden tarkoituksena olisi arvioida kuinka projekti sujui, mitä jäi tekemättä ja mitä opittiin. Arviointipalaverin tavoitteena on kehittää projektien toimintaa niin että seuraavat projektit sujuvat paremmin ja laadukkaammin.

## 9 YHTEENVETO

Tässä kappaleessa käsitellään yhteenvetona tutkimuksen kirjallisuusosuudesta ja empiriasta johdettuja johtopäätöksiä.

Hankintatoimen rooli on muuttunut ja sen strateginen merkitys on kasvanut. Hankintatoimi on ollut perinteisesti ollut hyvin operatiivista toimintaa, kuten ostotilauksen tekemistä ja materiaalien varastointia. Nykyisin hankintatoimi käsitellään strategisena toimintona, jossa toimittajasuhteiden ja tuotteiden hallinta on korostunut. Toimintaympäristöä on muuttanut viime vuosina voimakkaasti lähinnä tietojärjestelmien kehittyminen ja ulkoistamisen yleistyminen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Sampo Pankin hankintojen nykytilaa ja pohtia kuinka sitä voitaisiin kehittää. Lähtökohta koko hankintatoiminnan kehittämiseksi on oman toiminnan analysointi. Hankintapalveluiden tulee pystyä tunnistamaan ne hankinnan osa-alueet, jotka vaativat kehittämistä ja laatia tämän pohjalta kehittämistoimenpiteet.

Hankintapalvelut yksikössä hoidetaan Sampo Pankin tuote – ja palveluhankinnat keskitetysti. Hankintoja tehdään hyvin perinteisen mallin mukaisesti eli operatiivisesti. Tavoitteena tulee pyrkiä toimimaan enemmän strategisten hankintojen



suuntaan ja automatisoida toimintaprosesseja mahdollisimman paljon. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja hankintojen tehostamiseen. Tutkimuksen pohjalta on löydetty kehityskohteita, jotka edesauttavat oman toiminnan kehittämistä ja ovat samalla pohjana uusien kehittämistoimenpiteiden määrittämisessä.

## LÄHTEET

- Aminoff, A., Hyppönen, R. Pajunen-Muhonen, H. Hankintatoiminnan toimintamallit. VTT Tuotteet ja Tuotanto. VTT:n tutkimusraportti no. BTUO64-021032. Espoo 2002. [verkkodokumentti] [ viitattu 10.9.2007 ]. Saatavissa: [http://www.valo-ohjelma.fi/Toimintamallit\\_raportti.pdf](http://www.valo-ohjelma.fi/Toimintamallit_raportti.pdf)
- Aminoff, A., Hyppönen, R. Pajunen-Muhonen, H. Hankintatoiminnan suunta-  
viivat – operatiivinen tehokkuus ja strategiat. VTT Tuotteet ja Tuotanto.  
VTT:n tutkimusraportti no. TAU-B-023. Espoo 2002. [verkkodokumentti]  
[ viitattu 18.09.2007 ]. Saatavissa: [http://www.valo-ohjelma.fi/NETMANHankinnan\\_sv.pdf](http://www.valo-ohjelma.fi/NETMANHankinnan_sv.pdf)
- Baily, P. & Farmer, D. & Jessop, D. & Jones, D. Purchasing Principles and Management, 8th edition. Prentice Hall, 1998.
- Corbett, M. F. Outsourcing – Beyond buying services. Facilities Design & Management, January 1998. Volume 17, Issue1, s. 40-43.
- Executive Insights into the Growing Use of Procurement Outsourcing. Accenture 2003. [ verkkodokumentti ] [ viitattu 20.8.2007 ]. Saatavissa: [http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=services%5Cscm%5Cscm\\_procurement.xml](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=services%5Cscm%5Cscm_procurement.xml)
- Gattorna, J.L. Strategic Supply Chain Alignment - Best practice in supply chain management. Gower, 1998.
- Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla, 3. painos. Ekonomia-sarja. Weilin-Göös, Jyväskylä 1994.

- Jahnukainen, J. Lahti, M. Virtanen, T. 1997 Toimittajayhteistyö tilausohjautuvissa toimitusketjuissa. Yleisjäljennös Oy.
- Junnonen, J.-M. & Kankainen, J. Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja. Rakennusteollisuuden keskusliitto, Kehitys & Tuottavuus N:o 70. RTK-Fakta Oy, Helsinki 2001.
- Koskinen, A. & Lankinen, M. & Sakki, J. & Kivistö, T. & Vepsäläinen, A.P.J: Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös, Juva 1995.
- Leenders, M.R. & Fearon, H.E. Purchasing and Supply Management, 11 th edition. Irwin/Mc Graw-Hill, 1997.
- Lehtinen, J.R. Asiakasohjautuva palveluyritys. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös, Espoo 1983.
- Logis Teema 1/2007
- Logisti 3/2002
- Lysons, K. Purchasing and Supply Chain Management, 5 th edition. Prentice Hall, 2000.
- Mantila, Jorma 2007. Hankintapäällikkö. Sampo Pankki Oyj. Haastateltu 25.10.2007.
- Miikki, L. 2003. Hankintojen kehittäminen. Hetky 2/2003, 15.
- Pajunen-Muhonen H. , Aminoff A. , Kettunen O. , Hyppönen R. Varastotoiminnan benchmarking. VTT Yhdyskuntatekniikka 2000. Luottamuksellinen.
- Puhto, J. & Tiainen, A. Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 198. Espoo 2001.
- Sampo Pankin vuosikertomus 2006.
- Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2001. [ verkkodokumentti ] [ viitattu 15.8.2007 ]. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/attachements/2005-08-16T13-22-0345.pdf>
- Sihvola, I. Onnistunut julkinen ICT- Hankintaprosessi. 2006, s.28. [ verkkodokumentti ] [ viitattu 27.8.2007 ]. Saatavissa: [http://www.ficom.fi/linked/fi/ohjeita/Onnistunut\\_julkinen\\_ICT\\_hankinta.pdf](http://www.ficom.fi/linked/fi/ohjeita/Onnistunut_julkinen_ICT_hankinta.pdf)

Siltala, M. Kuntien kiinteistöpalveluiden hankintaprosessi. 2003. [verkkodokumentti] [viitattu 10.10.2007]. Saatavissa: <http://www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/sivut/ostopalvelut/Hankinta.pdf>

Taloussanomat 10.4.2006. [verkkodokumentti] [viitattu 10.10.2007]. Saatavissa: [www.taloussanomat.fi/tyoelama/2006/10/04//200616813/111](http://www.taloussanomat.fi/tyoelama/2006/10/04//200616813/111)

Van Weele, A.J. 2002. Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Planning and Practice, third edition, Thomson Learning.

Äyväri, A. & Suvanto, P. & Vitikainen, M. Markkinoiden palveluja, 2. uudistettu painos. Markkinointi-instituutin kirjasarja n:o 40. Weilin+Göös, Porvoo 1995.