

Kati Löytönen

Epäsuorien hankintojen kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hankintatoimen koulutusohjelma

Epäsuorien hankintojen kehittäminen

26.11.2017

Tekijä(t) Otsikko	Kati Löytönen Epäsuorien hankintojen kehittäminen
Sivumäärä Aika	59 sivua + 5 liitettä 26.11.2017
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Esa Väänänen
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin tieto- ja viestintätekniikan alan yritykselle, jossa on viime vuosina panostettu laajalti hankintatoimen kehittämiseen. Yrityksessä oli otettu käyttöön kategoriahankintojen toimintamalli. Työn tavoitteena oli edelleen kehittää epäsuorien hankintojen kategoriajohtamista, kokonaisvaltaisesti parantaa ymmärrystä epäsuorien hankintojen kulojen kohdentumisesta sekä kehittää hankinnan ja liiketoiminnan yhteistyötä.</p> <p>Työn lähtötilanteessa oli kaksi selkeää kehityskohdetta. Toinen kehityskohde oli kategoriamalli, joka oli paikoin epälooginen ja hankalasti hallittava. Toinen selkeä kehityskohde oli raportointi, joka tuotti hankinnan näkökulmasta vääränlaista dataa ja vaikeutti kategorian työn eteenpäin viemistä.</p> <p>Työ piti sisällään epäsuorien hankintojen luokittelun tarkoituksenmukaisiin kategorioihin, kategoriatiimien muodostamisen ja kategoriastrategioiden suunnittelun. Työn edetessä kategoriat priorisoitiin ja työ käsittelee tarkemmin tärkeimmiksi priorisoidut kategoriat ja niissä saavutetut hyödyt. Lisäksi työssä käsitellään osittain muita hankinnan kehitysprojekteja, jotka läheisesti liittyvät kehittämistehtävään.</p> <p>Työ toteutettiin toimintatutkimuksena. Työssä käytettyjä teorioita olivat ABC-analyysi, 20/80-analyysi sekä oston portfolioanalyysi. Työn toteutus aloitettiin nykytila-analyysillä hankintojen nykyisten ongelmakohtien ja kehittämiskohteiden määrittämiseksi. Työ eteni abduktion avulla, jolloin toteutin tutkimuksen yhdistäen sekä teoriaa että havainnointia käytännön tasolla. Tämä kehittämistehtävä ei ole ollut erillinen tehtävä vaan osa päivittäistä kategoriapäällikön työtä, jolloin havainnoinnilla on ollut merkittävä osuus työn tekemisessä.</p> <p>Kehittämistehtävän päättyessä uuden kategorialuokittelun mukaiset kategoriat on otettu käyttöön ja tärkeimpien kategorioiden osalta on saavutettu merkittäviä tuloksia sekä hyötyjä, jotka on esitetty työssä. Hankinnoille on myös luotu uusi tuoteryhmittely, joka tulee parantamaan datan keräämistä oikein. Tuoteryhmät eivät työn päättyessä olleet vielä tuotannossa, mutta testiympäristössä on jo saatu hyviä tuloksia. Epäsuorien hankintojen kehittäminen jatkuu tämän kehittämistehtävän jälkeen tuoteryhmien käyttöönotolla, kategoriatyön jatkamisella ja toimittajahallinnan parantamisella.</p>	
Avainsanat	kategorisointi, luokittelu, epäsuorat hankinnat, kategoriastrategia

Author(s) Title	Kati Löytönen Development of Indirect Purchases
Number of Pages Date	59 pages + 5 appendices 26 November 2017
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Esa Väänänen, Head of Degree Programme
<p>This thesis was assigned by a company operating in information and communication field of business. The company had been investing extensively in the development of the procurement. A model for category management had been implemented in the company. The aim of this thesis was to further develop the category management, to comprehensively improve understanding of indirect purchases regarding costs as well as to develop co-operation between the procurement and the stake holders.</p> <p>At the beginning of the thesis, there were two clear improvement targets. One was category model, which was illogical and hard to handle. Another improvement target was reporting, which generated wrong kind of data from the procurement point of view. Together these two points were making category management hard to handle, improve and develop.</p> <p>This thesis included classification of the categories to the appropriate categories, building up category teams and planning category strategies. During the thesis, all the categories were prioritised and the most important categories were studied in a more mature way. The benefits gained within these most important categories were also presented. Additional to these actions, other development projects of procurement were a part of this thesis when they concerned indirect purchases.</p> <p>This thesis was carried out as action research. The theories used were ABC-analysis, 20/80-analysis and Kraljic matrix. The process was started with a current state analysis aiming to find out the problem points and improvement targets of the indirect purchases. This thesis was a part of daily work of the category manager which means that observation had a significant role for the finalizing the thesis.</p> <p>As the result of the thesis, new categories were revealed. Among the most important categories there were significant results which are explained in the thesis. There are also new product groups defined for the categories, which will guarantee that in the future the data is collected correctly. By the end of the thesis process, the product groups had not been taken to production but the results from the test environment were promising. The development of the indirect purchases will continue after this thesis. The next steps will be taking the product groups to production, continuing category management and improving supplier management.</p>	
Keywords	category, classification, indirect purchases, category strategy

Sisällys

1	Johdanto	4
1.1	Epäsuorat ja palveluhankinnat	4
2	Kohdeorganisaatio	5
2.1	Toimintaympäristö	6
2.2	Hankintaorganisaatio	7
2.2.1	Ostot ja tilaushallinta	9
2.2.2	Logistiikka	9
2.2.3	Hankinta ja sopimushallinta	9
3	Kehittämistehtävä	9
3.1	Tutkimusongelma	10
3.2	Tutkimuskysymykset	10
3.3	Tutkimuksen raja	10
3.4	Tutkimuksen tavoite	10
4	Hankintojen nykytila	11
4.1	Tausta	11
4.2	Nykytilan haasteet	11
4.3	Hankinnan SWOT-analyysi	12
4.3.1	Vahvuudet	14
4.3.2	Heikkoudet	14
4.3.3	Mahdollisuudet	14
4.3.4	Uhat	15
4.4	Kohdeorganisaation hankintojen organisointi	15
5	Teoreettinen viitekehys	16
5.1	Hankintojen organisointi	16
5.1.1	Keskittämisen ja hajauttamisen edut ja haitat	16
5.1.2	Keskitetyn ja hajautetun mallin välimuodot	18
5.1.3	Mikä malli on paras?	20
5.2	Hankintojen luokittelu ja kategorisointi	21
5.2.1	Hankinnan taloudellinen merkittävyys/ABC-analyysi	22
5.2.2	Luokittelu toimittajan tai toimittajamarkkinan mukaan	23
5.2.3	Hankinnan kohteen monimutkaisuus	23

5.2.4	Hankinnan portfolioanalyysi	24
5.2.5	Muita tapoja luokitella hankintoja	27
5.3	Hankintojen mittaaminen	28
6	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	32
7	Toteutus	33
7.1	Epäsuorien ja palveluhankintojen kategorisointi	33
7.2	Kategoriatiimien kokoaminen	37
7.3	Kategorioiden priorisointi	38
7.4	Tärkeimpien kategorioiden työstäminen	40
7.4.1	Kategoria 1	40
7.4.2	Kategoria 2	42
7.4.3	Kategoria 3	43
7.4.4	Kategoria 4	45
7.5	Tuoteryhmät	46
7.6	Maksuehto	48
7.7	Sähköpostihaastattelu	50
7.7.1	Hankintapäälliköt	50
8	Tulokset	52
8.1	Kategoriamalli	52
8.2	Kategorioiden priorisointi	53
8.3	Suorat euromääräiset tulokset	53
8.4	Maksuehto	54
8.5	Muut kuin euromääräiset säästöt	54
8.6	Yhteistyö liiketoiminnan kanssa	54
8.7	Raportointi	55
9	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	55
9.1	Validiteetti	55
9.2	Reliabiliteetti	56
10	Tutkimuksen jatkotoimenpiteet	57
Liitteet		
Liite 1. Kategorioiden portfolio		
Liite 2. Kategorioiden potentiaalimatriisi		
Liite 3. Kategorioiden priorisointi		

Liite 4. Tuoteryhmät

Liite 5. Maksuaikojen muutos

1 Johdanto

Liitteitä ei julkisteta opinnäytetyössä liikesalaisuuksiin vedoten.

Hankintatoimen merkitys yrityksen menestykselle on asia, johon moni yritys on havahtunut viime vuosien aikana. Hankinnan kustannukset ovat yleensä noin 70 - 80 % yrityksen liikevaihdosta. On ilmeistä, että hankintaosaamisella on tällöin erittäin suuri merkitys yrityksen menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta. Tehokkaampi toimitusketju tai alihankintaverkosto pienentävät kustannuksia, lyhentävät läpimenoaikoja, pienentävät sitoutunutta pääomaa, parantavat laatua sekä tuottavat nopeampia tuote- ja palvelu-uudistuksia. Usein organisaatiot keskittyvät ainoastaan hankinnalla saataviin euromääräisiin säästöihin, vaikka tärkeää olisi huomata myös mitä lisäarvoa ja vaikeasti rahassa mitattavia hyötyjä paremmalla hankintaosaamisella voitaisiin saavuttaa. (Logistiikan maailma, hankintojen taloudellinen merkitys.)

Hankintatoimen perustehtävänä pidetään useimmissa organisaatioissa tuotteiden ja palveluiden hankkimista edullisesti ja oikea-aikaisesti. Hankintojen organisointi yrityksissä vaihtelee paljon. Perinteisesti hankinnat on jaettu suoriin ja epäsuoriin hankintoihin niin, että suorat hankinnat on keskitetty hankintaosastolle ja epäsuorat hankinnat on tyypillisesti hajautettu eri puolille organisaatiota. Jos hankinnat halutaan toteuttaa nykyaikaisesti ja tehokkaasti tulee eri osastojen, toimintojen ja yksiköiden tiivistää yhteistyötä. Eri toimintoja ja ihmisiä kiinnostavat erilaiset hankinnat ja heidän tarpeet voivat olla hyvin erilaisia. Hankintaorganisaatio olisi kannattavaa jakaa (vähintään ajatuksen tasolla) hankintakategorioihin ja koota kullekin hankintakategorialle kategoriatiimi pohtimaan, miten juuri kyseiset hankinnat olisi viisainta toteuttaa. (Logistiikan maailma, hankintojen organisointi.)

Tässä opinnäytetyössä tulen käsittelemään kohdeorganisaation epäsuoria ja palveluhankintoja kategoriajohtamisen näkökulmasta. Jaottelen hankinnat kategorioihin ja luon tärkeimmiksi määritellyille kategorioille hankintastrategiat.

1.1 Epäsuorat ja palveluhankinnat

Epäsuorat hankinnat ovat sellaisten materiaalien ja palveluiden ostamista, jotka

eivät tule osaksi lopputuotetta, vaan ovat prosessin apuvälineitä tai liiketoiminnan ylläpitoon liittyviä hankintoja. Selkeimpiä epäsuoria hankintoja ovat toimistotarvikkeet ja puhelimet. Epäsuorat hankinnat mielletään usein myös MRO-tuotteiksi (Maintenance, repair and operation supplies eli ylläpito, huolto ja toiminnanylläpito tarvikkeet). Tämä rajaus ei kuitenkaan pidä sisällään investointeja, jotka ovat usein kertaluontoisia mutta erittäin arvokkaita. (Logistiikan maailma, hankintojen luokittelu.)

Kun tarkastellaan suorien ja epäsuorien hankintojen suhdelukua, voidaan eri yritysten välillä havaita suuriakin eroja. Useilla yrityksillä tämä suhdeluku voi olla jakautunut siten, että epäsuorat hankinnat ovat suurempi osuus koko hankintavolyymista. Yleensä hankintojen keskimääräinen suhdeluku on kuitenkin 50/50. Toimittajia epäsuorilla hankinnoilla on yleensä merkittävästi enemmän kuin suorilla hankinnoilla. (Logistiikan maailma, hankintojen luokittelu.)

Suurin syy epäsuorien ja suorien hankintojen jakautumisen tasaisuudelle on muun muassa ulkoistamisen yleistyminen. Ulkoistamisen kohteena ovat olleet ydinliiketoiminnasta poikkeavat toiminnot kuten työpaikkaruokailu ja henkilöstöhallinto. (Van Weele 2010, 7.)

2 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio DNA Oyj (jatkossa DNA) on suomalainen tietoliikennekonserni, joka on aloittanut nykyisen toimintansa 1.7.2007. DNA on merkittävä tietoliikennealan toimija, jonka kiinteän verkon liiketoiminta sisältää puheen, datan, kaapeli-tv:n ja turvallisuuspalvelut.

DNA on vahvistanut asemaansa markkinoilla viime vuosina useilla yrityskaupoilla, tavoitteena kasvaa valtakunnalliseksi ykköstoimijaksi tv- ja viihdeliiketoiminnassa. Liikevaihto oli vuonna 2016 859 miljoonaa euroa ja työntekijöitä on noin 1700.

DNA:lla on tänä päivänä noin 3,8 miljoonaa matkaviestin- ja kiinteän verkon liittymäasiakkuutta. DNA:n 4G verkko tavoitti vuoden 2016 lopussa 99 % suomalaisista. DNA on Suomen suurin kaapeli-tv operaattori ja johtava maksu-tv-toimija sekä kaapeli että

antenniverkossa. Antennitelevisioverkko tavoittaa noin 85 % suomen kotitalouksista ja DNA:n valokuitupohjaiseen kaapeliverkkoon on kytketty noin 600 000 kotitaloutta.

DNA:n liiketoiminta on jaettu kuluttajaliiketoimintaan (KLT) sekä yritysliiketoimintaan (YLT). DNA tarjoaa yksityisasiakkaille yhteydenpidon, turvallisuuden ja viihteen tietoliikennepalvelut. Yrityksille DNA tarjoaa turvallisia ja laadukkaita viestintä- ja asiakasverkkopalveluja.

DNA:n strategian keskiössä on asiakas ja asiakastyytyväisyys on keskeisin strategian toteuttamisen tavoite. DNA:n strategiset tavoitteet ovat:

- Markkinoiden tyytyväisimmät asiakkaat
- Toimialan paras taloudellinen kehitys
- Markkinoita nopeampi kasvu
- Nousu Suomen halutuimpien työnantajien joukkoon

2.1 Toimintaympäristö

DNA:n toimintaympäristö on jatkuvassa murroksessa. Lisääntyvät liikennemäärät ja uudet käyttökohteet ohjaavat tietoliikennemarkkinaa uuteen kasvuun. Kilpailutilanne asettaa korkeat vaatimukset kilpailukyvyille sekä operaattoreiden järjestelmien ja verkkoinfrastruktuurin laadulle ja käytettävyydelle. Kilpailu on säilynyt kireänä erityisesti matkaviestinnän ja kiinteän laajakaistan markkinoilla. Yrityspalveluissa yleinen markkinatilanne on pysynyt varovaisena ja investointipäätöksiä siirretään eteenpäin.

Kaksi erityispiirrettä Suomen markkinassa nostavat suomalaiset operaattorit maailman kärkeen datavolyymeissa: edullinen rajoittamaton datavolyymi liittymissä ja suuri "mökula-liittymien" eli modeemien ja tablettien lukumäärä. Suomalaiset käyttävät dataa eniten maailmassa, keskimäärin viisi gigatavua kuukaudessa liittymää kohti. DNA:n verkossa liikkui dataa vuonna 2016 lähes kuusi (5,9) gigatavua kuukaudessa liittymää kohti.

4G-liikenne on vahvassa kasvussa. Jotta suurten datamäärien välittäminen olisi mahdollista, suomalaiset operaattorit ovat joutuneet investoimaan voimakkaasti 4G LTE-tekniikkaan. DNA:n verkossa 4G-volyymi kasvoi vuonna 2016 yli 180 prosenttia vuoden takaiseen verrattuna. Tällä hetkellä jo yli 70 prosenttia kaikesta datasta siirtyy 4G-verkossa.

Suomalaiset hyödyntävät nopeita matkaviestinverkkoja uusilla tehokkailla laitteilla kiinteähintaisen liikkuvan laajakaistan kautta. Laitteita käytetään liikkuvan kuvan, kuten HD-laatuisten videoiden, katseluun. Puhe-, data-, tv- ja muut viestintä- ja viihdepalvelut yhdenmukaistuvat ja niiden käyttö matkaviestinverkossa älykkäillä kannettavilla päätelaitteilla lisääntyy.

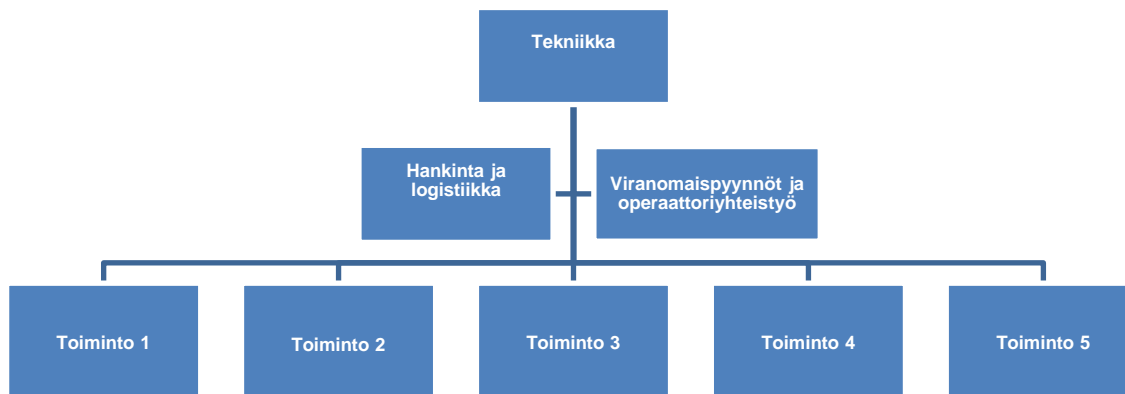
Maksutelevision suosio yleistyy tasaisesti ja TV- ja elokuvatarjonnassa kilpailu lisääntyy kansainvälisten toimijoiden saavuttua Suomeen. Teräväpiirto- eli HD-katselu yleistyy nopeasti teräväpiirtotelevisioiden myynnin kasvaessa.

Yritysmarkkinaa leimaa kuluttajistuminen ja tiedon määrän voimakas kasvu tekniikan arkipäiväistymisen myötä. Liikkuvan ja monimuotoisen työn tekeminen näkyy yritysten verkkoratkaisuissa ja tietoliikennepalveluissa. Yritysten liiketoiminnan kannalta yhä kriittisemmäksi nousee varma ja luotettava ICT-palvelukokonaisuus.

Liikennemäärien ja käyttökohteiden lisääntyminen vaatii uusia teknologiainvestointeja. Lisäksi toimintaympäristössä on havaittavissa operatiivisten kustannusten kasvua sekä sääntelyn kiristymistä.

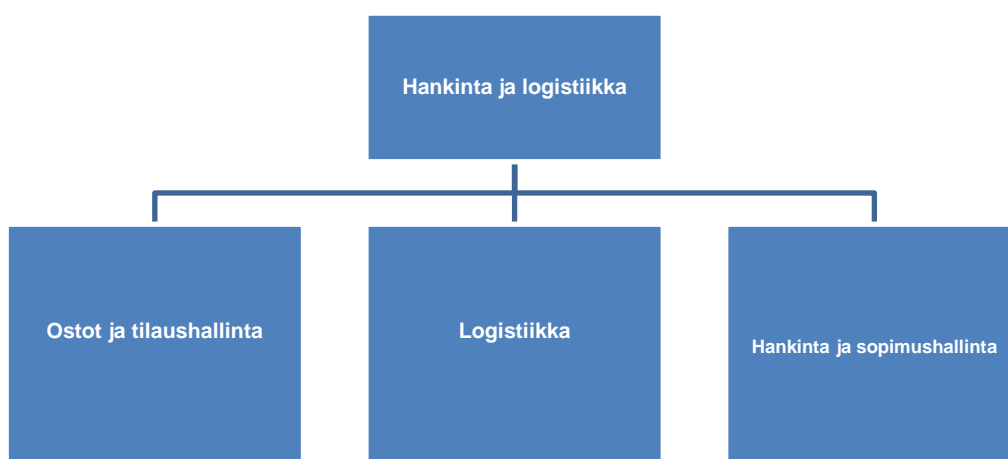
2.2 Hankintaorganisaatio

Organisaation henkilömääriä ei kerrota liikesalaisuuksiin vedoten.



Kuvio 1. Tekniikan yksikön organisaatiokaavio.

Hankinta ja logistiikka -yksikkö sijaitsee konsernin tekniikan yksikön alla. Hankinta- ja logistiikka -yksikköön kuuluvat ostot, logistiikka sekä hankinta ja sopimushallinta -osastot, joiden tehtävänä on tukea ja avustaa yrityksen muita yksiköitä ja osastoja koko hankinnan ajalta alkaen suunnittelusta, kilpailutuksesta ja hankinnasta, aina tuotteen elinkaaren loppuun saakka.



Kuvio 2. Hankinta ja logistiikka -yksikön organisaatiokaavio.

2.2.1 Ostot ja tilaushallinta

Ostot ja tilaushallinta -osasto on materiaalien keskitetty tilaushallintaryhmä. Osaston vastuulla ovat muun muassa tilausjärjestelmät, ostotilausten käsittely hankintaehdotuksesta toimittajalle sekä laskutuksen hallinta. Lisäksi osasto seuraa investointibudjetin toteutumista sekä neuvoo ja opastaa konsernin muita yksiköitä toteuttamaan sovittua toimintamallia tilausten tekoon.

2.2.2 Logistiikka

Logistiikka-osaston vastuulla ovat kuljetukset, tullaus ja varastointi. Yksikkö vastaa varastoinnin sopimushallinnasta, ohjeistuksesta ja seurannasta sekä varastotoimintojen kehittämisestä. Lisäksi yksikkö vastaa tekniikkaan liittyvien kuljetusten ohjauksesta ja hallinnasta.

2.2.3 Hankinta ja sopimushallinta

Hankinta- ja sopimushallinta -osasto on keskitetty sopimushallintaryhmä, joka tukee ja avustaa konsernin muita organisaatioita kilpailutuksien, tarjouspyyntöjen, sopimuslaadinnan sekä sopimusraportoinnin osalta. Yksikkö ylläpitää kilpailutus- ja sopimus pohjia, joita konsernin muut yksiköt hyödyntävät sopimusten tekemisessä. Yksikön vastuulla on kumppanuusmalleja hyödyntäen saavuttaa paras mahdollinen hyöty valittujen yhteistyökumppaneiden kanssa sekä varmistaa, että tilaustoiminnot ja logistiikka sujuvat jouhevasti ja oikein koko tilaus- ja toimitusketjun läpi. Lisäksi yksikkö vastaa sopimushallinnasta, mikä tarkoittaa huolehtimista siitä, että kaikki sopimukset tallennetaan ja arkistoidaan saman prosessin mukaisesti, varmistaen sopimusten seurannan toteutumisen sekä sopimusten fyysisen sijainnin. Tämän kehittämistehtävän tekijä työskentelee hankinta ja sopimushallinta -osastolla.

3 Kehittämistehtävä

Tämä kehittämistehtävä käsittelee hankintojen kategoriamallin käyttöönottoa sekä mallin edelleen kehittämistä epäsuorien ja palveluhankintojen kategorioissa.

3.1 Tutkimusongelma

Kuinka epäsuoria ja palveluhankintoja tulee ohjata kategoriajohtamisen näkökulmasta, jotta saavutetaan suurin mahdollinen toiminnallinen ja taloudellinen hyöty?

3.2 Tutkimuskysymykset

1. Mikä on epäsuorien hankintojen nykytila ja millaisia kehittämiskohteita on löydettävissä?
2. Miten epäsuorat ja palveluhankinnat tulee luokitella kategorioihin?
3. Millaiset strategiat toimivat parhaiten erilaisille kategorioille ja hankintakokonaisuuksille?
4. Millainen data tukee kategoriatyötä? Miten data saadaan järjestelmästä luettavaan muotoon?

3.3 Tutkimuksen rajaus

Kehittämistehtävän alkaessa sen piti käsittää kaikki konsernin hankinnat ja kategoriat. Pian huomasi, että tämä olisi liian iso kokonaisuus ja päätin rajata työn koskemaan epäsuoria ja palveluhankintoja, koska vastaan itse niiden kategoriajohtamisesta.

Lisäksi työn edetessä tulin tekemään hankintakategorioiden priorisoinnin ja sen myötä käsittelen työssäni syvällisemmin tärkeimmiksi määritellyt kategoriat.

3.4 Tutkimuksen tavoite

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on muodostaa parempi kokonaiskuva DNA:n epäsuorista ja palveluhankinnoista, niiden kuluista ja kulujen jakautumisesta. Pyrkimyksenä on tehostaa hankintoja näissä kategorioissa sekä yhtenäistää hankintapolitiikkaa ja hankintakäytäntöjä liiketoimintayksiköissä. Lisäksi kehittämistehtävällä pyritään parantamaan hankintojen raportointia.

Kehittämistehtävän päätteeksi olen jakanut epäsuorat ja palveluhankinnat mielekkäisiin ja tarkoituksenmukaisiin kategorioihin ja priorisoinut nämä kategoriat merkittävyyden tai

vaikutusmahdollisuuden mukaan. Olen analysoinut kategorioiden kulut. Tärkeimmiksi määritellyille kategorioille olen luonut kategoriastrategiat sekä kehittämistoimenpiteet. Osana kehittämistehtävää tulen myös sitouttamaan liiketoiminnat hankintojen kehittämiseen ja organisaation hankintapolitiikkaan.

4 Hankintojen nykytila

4.1 Tausta

Joitakin vuosia sitten DNA:lla havahduttiin siihen tosiasiaan, ettei hankintoja ole ohjattu ja johdettu parhaalla mahdollisella tavalla, vaikka hankintojen rooli yrityksen taloudellisen menestyksen tekijänä on merkittävä. Kokonaisnäkemys hankinnoista puuttui ja hankinnat olivat pirstaloituneet ympäri organisaation. Tuolloin ymmärrettiin, että hankintojen määrätietoisella ja systemaattisella johtamisella sekä tehostamisella voidaan saavuttaa merkittäviä liiketoimintahyötyjä. Tästä johtuen aloitettiin pitkäkestoinen hankinnan kehitystyö.

Kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin konsernin hankintapolitiikka sekä hankintamanuaali. Samassa yhteydessä muodostettiin keskitetty hankintatoimi osaksi tekniikan yksikköä. Vuonna 2015 päätettiin ottaa käyttöön hankintojen kategoriajohtamisen malli ja vuoden 2016 alussa hankinnat oli kategorisoitu ensimmäisen kerran.

Kehittämistyön päätavoitteiksi asetettiin paremman kokonaiskuvan muodostaminen hankinnan kuluista ja kulujen jakautumisesta sekä hankintojen tehostaminen ja mittauksen parantaminen kaikilla hankinnan osa-alueilla. Lisäksi haluttiin tiivistää hankinnan ja liiketoimintojen välistä yhteistyötä sekä jalkauttaa organisaation hankintapolitiikka ja kategoriamalli kaikkiin liiketoimintayksiköihin.

4.2 Nykytilan haasteet

Vaikka parin vuoden aikana on tapahtunut merkittävää kehitystä, hankintojen nykytila aiheuttaa vielä suuria haasteita. Kokonaisnäkemys hankinnoista on parantunut, mutta ei

ole riittävällä tasolla. Yrityksellä on hankintapolitiikka sekä yhteisesti sovitut pelisäännöt ja käytännöt hankintojen toteuttamiselle, mutta niitä ei noudateta kaikilta osin.

Yrityksessä puhutaan keskitetyn hankinnan mallista, joka ei kuitenkaan käytännössä toteudu. Hankinnat ovat hajautuneet organisaation eri puolille ja koska edelleen suuri osa ostoista tehdään hankintajärjestelmän ulkopuolella, ne eivät koskaan tule hankintaosaston tietoon. Pahimmissa tapauksissa liiketoimintayksiköt tilaavat samoja asioita samoilta toimittajilta eri ostoehdoilla. Joidenkin liiketoimintayksiköiden osalta hankintojen rooli nähdään jopa toimintaa hankaloittavana tekijänä.

Hankinnat on kategorisoitu, mutta kategoriarakenne ei palvele hankinnan kehittämistä ja ohjaamista. Kategoriapuu on sekava ja osittain väärin nimetty. Luokittelu on tehty ensisijaisesti kulujen suhteen ja toissijaisesti hankinnan samankaltaisuuden perusteella.

Hankintojen pirstaloitumisesta johtuen toimittajien systemaattinen hallinta on vaikeaa ja toimittajamäärä on liian suuri. Toimittajamäärää on pyritty vähentämään ja tuloksia on joiltain osin saavutettu. Kategoriatyön puitteissa on tehty hankintojen luokittelua sekä toimittaja-analyysiä. Analysointi on kuitenkin jäänyt puoliteiehen, syvällisempi analysointi puuttuu eikä hankintojen luokittelumalleja hyödynnetä aidosti hankinnan työkaluna.

Hankintojen kehittämistä ja seuraamista varten organisaatiossa on otettu käyttöön tiedonkeruujärjestelmä, joka tuottaa hankinnan käyttöön hyvin monipuolista dataa helposti. Kategoriat on ajettu järjestelmään ja spend ohjautuu kategorioihin. Raportointi tuottaa kuitenkin osin virheellistä dataa johtuen tilikarttaohjauksesta. Raportoinnin virheellisyydestä johtuen tiedon kerääminen on vaikeaa ja kategoriatyön eteenpäin vieminen turhauttavaa.

Hankintoja mitataan usealla eri mittarilla, joita seurataan säännöllisesti. Mittaaminen on systemaattista ja raportointi säännöllistä, mutta osa mittareista ohjaa liikaa toimintaa.

4.3 Hankinnan SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksinkertainen ja yleisesti käytetty analysointimenetelmä, jolla voidaan selvittää tietyn asian/toiminnon vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tarkastelu voi koskea koko yritystä tai se voi olla yksityiskohtaisempi yritystoiminnan

osan analysointi. SWOT-analyysin voi tehdä yksin tai ryhmänä. Ryhmätyöskentelyn etuna on erittäin kattava selvitys, jos jokainen ryhmän jäsen on ensin tehnyt pohdinnan yksin ja tämän jälkeen kaikkien ajatukset kootaan yhteen. (Suomen Riskienhallintayhdistys, nelikenttäanalyysi.)

SWOT-analyysilla toimintaan vaikuttavat tekijät ryhmitellään nelikenttämuotoon, jossa:

Strength = Vahvuus

Weakness = Heikkous

Opportunity = Mahdollisuus

Threat = Uhka

Jokainen nelikentän ruutu täytetään ja läpikäydään. Vahvuuksia tulee vahvistaa ja hyödyntää jatkossakin. Kaikkia heikkouksia ei välttämättä voida poistaa, mutta niitä voidaan korjata ja parantaa. Uuhiin tulisi varautua hyvällä suunnittelulla. (Suomen Riskienhallintayhdistys, nelikenttäanalyysi.)

Käytin hankinnan SWOT-analyysin laatimisessa hyväksi ensisijaisesti hankinnan henkilöstölle tekemääni sähköpostihaastattelua, jossa muun muassa kartoitin hankintojen kehittämiskohteita. Lisäksi käytin analyysin teossa omia havaintojani.



Kuvio 3. Hankinnan SWOT-analyysi

4.3.1 Vahvuudet

Hankinnan ehdottomia vahvuuksia on monipuolisesti ammattitaitoinen hankintahenkilöstö. Henkilöstön keskuudesta löytyy sekä vuosia alalla olleita, jotka tuntevat ICT-alan "kuin omat taskunsa", kuin uusia täysin toisilta aloilta tulleilta henkilöitä. Yhteistyö hankintapäälliköiden kesken on sujuvaa, (sparraus)apua saa aina ja kysyminen on helppoa.

Johdon tuki hankintojen kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen on merkittävä vahvuus. Samoin on myös lakiosaston läheisyys ja erikseen nimetty hankintojen lakimies, jolloin lainopillisiin ongelmiin saa helposti ja nopeasti apua.

4.3.2 Heikkoudet

Kategoriatyön alkumetreillä huomattiin, ettei kerätty data palvele hankintoja. Hankintahenkilöstön mielestä dataa on saatavilla, mutta vaikeasti, eikä tietoon luoteta. Tämä on vakava heikkous, koska perusteellisen kehittämistyön pohjaksi tarvitaan aina kuitenkin dataa.

Nykyinen hankintajärjestelmä on lähtökohtaisesti suunniteltu tavaroiden tai esineiden hankintaan. Epäsuorien hankintojen ja palveluhankintojen tekeminen järjestelmän kautta on erittäin monimutkaista. Usein käy niin, että arvoltaan hyvin pieni ja sinänsä mitätön hankinta halutaan tehdä järjestelmän kautta, mutta sen tekeminen on niin monimutkaista, että hankinnan toteuttaminen järjestelmään tulee kustantamaan enemmän kuin hankinnan arvo itsessään on. Lisäksi hankinnan toteuttaja joutuu pahimmillaan odottamaan useita päiviä, jopa viikkoja, saadakseen hankinnan tehtyä, sen sijaan, että hän olisi toteuttanut hankinnan tunneissa järjestelmän ulkopuolella.

Mittaaminen on aina vaikeaa, mutta erityisen huono tilanne on silloin, kun mittarit ohjaavat toimintaa. Syntyy tilanne, jossa asioita tehdään vain siksi, että tavoitteet saadaan täytettyä ja unohdetaan niin sanottu tekemisen järki.

4.3.3 Mahdollisuudet

Jos raportointi saadaan palvelemaan hankintoja, päästään tekemään todellista kehittämistyötä oikeilla lähtötiedoille. Tämän myötä tullaan edelleen saavuttamaan liiketoimintahyötyjä, niin euromääräisiä kuin toiminnallisiakin. Kun yhä enemmän hankintoja saadaan sopimuksien piiriin, saavutetaan paremmat ja yhtenäiset sopimusehdot. Systemaattisella toimittajakentän hallinnalla parannetaan toimittajayhteistyötä ja saadaan vähennettyä toimittajien määrää.

4.3.4 Uhat

Selkeä uhka kehittämistyölle on resurssien puute. Jo nyt on näkyvässä, että kategoriatyön myötä yhä enemmän hankintoja kulkee hankintaosaston kautta. Suurin osa ajasta menee hankintapäälliköiden "perustyöhön", johon voidaan katsoa kuuluvaksi esimerkiksi kilpailutukset ja sopimusten laadinta. Kehittämistyölle ei juurikaan jää aikaa.

Kyselyssä henkilöstölle tuli esiin, että uusien ideoiden käytäntöön viemistä pidetään hitaana ja melko byrokraattisena toimintana, mikä on ristiriidassa yrityksen arvoja vastaan. Tämä vähentää halua tuoda uusia ideoita esille.

Liiketoimintojen muutosvastarinta on tunnistettu uhka, jota on määrätietoisesti pyritty vähentämään ja siinä on myös onnistuttu. Uhka on silti edelleen olemassa, ainakin tietyissä toiminnoissa.

Jonkinlaisena uhkana voidaan pitää myös sitä, että hankinnat on organisatorisesti sijoitettu tekniikan yksikköön. Nykytilanteessa hankinnat usein mielletään vain tekniikan hankinnoiksi ja saatetaan unohtaa, että yrityksessä hankintaan paljon muutakin.

4.4 Kohdeorganisaation hankintojen organisointi

Yrityksessä puhutaan keskitetyn hankinnan mallista. On yritetty saavuttaa tilanne, jossa kaikki hankinnat kulkevat hankintayksikön kautta. Todellisuudessa tällainen tilanne joutaisi kaaokseen hankintaosaston nykyisillä resursseilla eikä keskitetyn hankinnan malli palvelisi toimintoja parhaalla mahdollisella tavalla.

Lähtökohtaisesti tulisi ensin ymmärtää, onko keskitetty hankinta se, mitä oikeasti edes halutaan tai mikä yrityksen toimintaympäristöä parhaiten palvelee. Täytyy muistaa, ettei keskitetyn hankinnan ainoa vaihtoehto ole hajautettu hankinta. Ei tule väkisin viedä eteenpäin keskitetyn hankinnan mallia, jos jokin toinen tapa organisoida hankinnat toimii paremmin. Kun parhaiten toimiva malli on löydetty, toimitaan aktiivisesti tämän mallin eteenpäin viemiseksi.

5 Teoreettinen viitekehys

5.1 Hankintojen organisointi

Hankintojen organisointi voidaan kuvata monin eri tavoin, mutta yleisesti puhutaan hajautetusta tai keskitetystä hankinnasta. Epäsuorille ja palveluhankinnoille on tyypillistä, että niiden hankinta on organisaatiossa hajautettu.

5.1.1 Keskittämisen ja hajauttamisen edut ja haitat

Yleisesti hajauttamisen positiivisena puolena voidaan pitää sitä, että hankittava taho yleensä tuntee hyvin hankittavan asian tai kokonaisuuden sisällön. Huonona puolena nähdään, että hankinta hoidetaan yleensä oman työn ohessa eikä hankkivalla henkilöllä ole välttämättä minkäänlaista hankintakoulutusta tai -osaamista. (Logistiikan maailma, hankintojen organisointi.)

Kirjassa Hankintojen johtaminen asiaa on käsitelty laajemmin. Hajauttamisen varjopuolina etenkin suurissa yrityksissä on hankinnan moninkertainen vaiva pienissä hankinnoissa samoilta tai eri toimittajilta. Samoja tuotteita hankitaan eri hinnoilla ja erilaisilla ehdoilla. Toisaalta hajauttaminen mahdollistaa rajoituksettoman päätöksenteon liiketoiminnan ehdoilla ja toimittajat ovat suorassa yhteydessä tavaran tai palvelun käyttäjään. Kuviossa 4 on esitetty hajauttamisen edut ja haitat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160.)

Hajauttamisen etuja	Hajauttamisen haittoja
<ul style="list-style-type: none"> • Hajauttaminen mahdollistaa rajoituksettoman päätöksenteon liiketoiminnan ehdoilla, mistä seuraa suora tulosvastuu. • Toimittajat ja tavaroiden tai palvelujen paikalliset käyttäjät ovat välittömässä yhteydessä toisiinsa. • Toimittajia pystytään hyödyntämään paremmin tuotekehityksessä. • Ostoon osallistuvien tehtävät ovat laaja-alaiset. • Raportointi on yksinkertaista. • Byrokratia ja koordinoinnin tarve vähenevät. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostovolyymit sirpaloituvat ja neuvotteluvoima menetetään. • Sopimukset, hinnat ja ehdot ovat erilaisia eri yksiköissä. • Standardointi on vaikeaa. • Osaamisen kehittäminen on vaikeaa. • Hankintojen kokonaiskustannukset konserni- tai yritystasolla on vaikea hahmottaa. • Hankinnan pääpaino on paikallisilla toimittajilla, globaaleja mahdollisuuksia on vaikeampi hyödyntää.

Kuvio 4. Hajauttamisen edut ja haitat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160.)

Keskittämisen etuina nähdään hankinnan skaalaetu sekä suurempien hankintojen tuoma neuvotteluvoima. Hankintaorganisaatio on keskitetyssä hankinnassa tehokkaampi ja kustannuksiltaan pienempi ja sen toimintaa on helpompi mitata. Keskitetyn mallin huonoina puolina nähdään muun muassa yksiköiden päätöksenteon rajoittaminen, vastarinnan muodostuminen liiketoimintayksiköissä ja hankinnan standardoiminen ohi liiketoimintayksikön strategisten tarpeiden. Keskittämisen edut ja haitat on esitetty kuviossa 5. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 159-160.)

Keskittämisen etuja	Keskittämisen haittoja
<ul style="list-style-type: none"> • Volyymien keskittäminen tuo hankintaan skaalaetua ja neuvotteluvoimaa. • Hankintoja on mahdollista standardoida laajemmin. • Voidaan saavuttaa yhteiset edulliset ostohinnat. • Hankintaorganisaatio on tehokkaampi ja kustannuksiltaan pienempi. • Henkilöstön keskittymisen myötä erikoistuminen tulee mahdolliseksi, koulutuksen merkitys lisääntyy ja osaaminen kumuloituu. • Hankintaorganisaatio on tiivis ja sitä on helpompi johtaa, mitata ja palkita. • Pääomakulujen ja varastojen hallittavuus helpottuu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yksiköiden päätöksenteko rajoittuu mahdollisesti myös strategisesti tärkeissä asioissa. • Standardointi saatetaan tehdä ohi liiketoimintayksiköiden strategisten tarpeiden. • Keskittäminen saattaa herättää vastarintaa yksiköissä. • Pääkonttorissa on paljon työntekijöitä. • Hankintahenkilöstön fokus jää kapeaksi ja yhteys muihin funktioihin heikoksi. • Hankinnan ammattilaisten etäisyys hankittavien tavaroiden tai palvelujen käyttäjiin ja tarvitsijoihin on suuri.

Kuvio 5. Keskittämisen edut ja haitat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160.)

5.1.2 Keskitetyn ja hajautetun mallin välimuodot

Hankintojen organisointi ei kuitenkaan ole aivan näin mustavalkoista vaan hajautetun ja keskitetyn hankinnan välillä voi olla myös näitä yhdistäviä malleja. Virallista jaottelua ei ole, mutta käytän tässä konsulttiyritys Tenderit Oy:n laatimaa viiden tason luokittelua, koska se kuvaa mielestäni hyvin hajautetun ja keskitetyn hankinnan eri variaatioita. (Tenderit Oy, Hankintojen organisointi ajankohtaista, 2016.)

Täytyy tosin muistaa, että tässä jaottelussa näkyy selvästi asenne "keskitetty hankinta hyvä - hajautettu hankinta huono". Mielestäni on tärkeintä, että yritys tiedostaa erilaisten mallien olemassaolon, sekä niiden hyvät ja huonot puolet ja kykenee näin valitsemaan omaan toimintaympäristöönsä parhaiten soveltuvan organisointimallin.

Malli 1 – Hajautettu hankinta

Yrityksessä on useita ostajia, jotka oman työn ohessa hankkivat tuotteita ja palveluita koordinoimatta. Todellisuudessa ei tiedetä tarkasti kuinka paljon rahaa vuositasolla käytetään eri hankinnan lajeihin. Uusien toimittajien osalta tietokantaan perustamisen kontrollia ei prosessissa ole mukana, vaan kaikki (uudet) toimittajat perustetaan tietokantaan automaattisesti laskun saapuessa. Tuotteiden/palveluiden kokonaiskustannuksia ja

muodostumista ei tiedetä, ostoja ei ole kilpailutettu yhdistetyillä volyyymeilla ja toimittajia on lukematon määrä.

Malli 2 – Keskitetty hankinta, hajautettu ostaminen

Organisaatioon ryhdytään rakentamaan hankintaorganisaatiota ja hankintastrategiaa, jossa myös johto on mukana. Organisoitumisen myötä luodaan hankintapolitiikka ja uudet prosessit ja tavat toimia, mikä useimmiten aiheuttaa muutosvastarintaa "oman työn ohessa"-ostajien parissa. Kontrollonin takia saavutetut edut ja vapaus hankkia tuotteita ja palveluita lakkaavat heidän osaltaan. Muutosvastarinta laimenee otettaessa liiketoiminnan avainhenkilöitä mukaan ryhmittymään hankintojen koordinoimiseksi. Liiketoiminnan avainhenkilöt vastaavat operatiivisesta ostamisesta keskitetyn hankintatoimen neuvottelemien sopimusten osalta. Liiketoiminnan henkilöt ovat lisäksi avainroolissa tuomassa kilpailutettaville tuotteille ja palveluille tarvittavat spesifikaatiot ja määritteet.

Ostojen rahavirrat saadaan tässä mallissa jäsennettyä ja pilkottua kilpailutettaviin kategorioihin. Ostot saadaan keskitettyä ja esimerkiksi hinta sekä maksuehdot saadaan sidottua kirjallisten sopimuksien piiriin. Sopimukseen luodaan laadullisia ja operatiivisia mittareita ylläpitämään palvelutasoa ja varmistamaan yrityksen etua. Toimintojen ohessa luodaan ohjausryhmiä strategisten toimittajien kanssa ohjaamaan ja kehittämään yhteistyötä.

Organisoitumisen jälkeen ensimmäisen puolen vuoden aikana saavutetaan ensimmäiset suuret säästöt keskittämisen ja ammattimaisen kilpailuttamisen avulla. Toimittajat ja laskut vähenevät, työajan käyttö tehostuu, luodaan uusia tehokkaita toimintamalleja toimittajayhteistyön avulla. Toiminnan läpinäkyvyys on tärkeässä roolissa ja sähköisten hankintajärjestelmien yms. seurantaraporttien tuki ohjauksessa ja seurannassa on tärkeää.

Malli 3 – Keskitetty hankinta ja ostaminen

Kolmas malli muistuttaa edellistä mallia, mutta lähes kaikki operatiivinen ostaminen on keskitetty hankintaorganisaation tehtäväksi ja alaisuuteen. Lähtökohtaisesti kaikki ostot tarvitsevat hankintaosaston hyväksynnän ja kaikki hankinnat perustuvat keskitetysti annettuihin ohjeisiin, tilaustietoihin ja laskun täsmäytykseen. Tämä malli vaatii selvästi enemmän henkilöresursseja perustettavaan hankintaorganisaatioon sekä erittäin vah-

van johdon tuen ja linjaukset toiminnalle. Muutosvastarinta tässä mallissa on todennäköisemmin edellistä mallia suurempaa. Byrokratia saattaa lisääntyä joustavuuden ja ketteryyden kustannuksella.

Malli 4 – Yhteishankinnat

Yhteishankinnoilla voidaan hakea suurempia volyymietuja useamman yrityksen kokonaisvolyymit yhdistämällä. Malli edellyttää hankinta-alan ammattilaisia yhteistyöorganisaatioon hoitamaan yhteisiä kilpailutuksia ja toimittajahallintaa. Yhteishankintaorganisaatioiden ja yhteistyöorganisaation kesken tarvitaan ohjausryhmä ohjaamaan ja päättämään tulevia kilpailutuksia. Tässä mallissa on otettava tarkasti huomioon kilpailulainsäädäntö ja varottava esimerkiksi kartellin syntymistä.

Malli 5 – Ulkoistettu hankinta

Mallissa ulkoistettu hankintapalvelu korvaa yrityksen hankintaorganisaation tai tukee yrityksen omaa hankintaa.

5.1.3 Mikä malli on paras?

Kirjassa Hankintojen johtaminen on listattu asioita, joita kannattaa pohtia mietittäessä hankintojen organisointia. Huomioitavat asiat on esitetty kuviossa 6.

<p>Keskittämistä kannattaa harkita, mikäli</p> <ul style="list-style-type: none"> • yksiköillä on paljon yhteisiä tarpeita, • yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti lähekkäin ja niiden välillä on hyvät kulkuyhteydet, • toimittajilla on vahva neuvottelu-asema, • toimialan tuotantorakenteen tai muun syyn vuoksi volyyymi- ja skaalaeduilla on suuri merkitys, • hankinta vaatii paljon erityistä osaamista, jonka hajauttaminen useisiin yksiköihin aiheuttaa turhaa päällekkäisyyttä, • hintaherkkyys ja hintavaihtelut ovat suuria, ja niiden hallinta vaatii tiivistä markkinoitten seurantaa, jota ei kannata hajauttaa useisiin yksiköihin. 	<p>Hajauttamista kannattaa harkita, mikäli</p> <ul style="list-style-type: none"> • asiakkaalla on suuri vaikutus yrityksen hankintapäätöksiin, • yksiköiden tarpeet ovat keskenään hyvin erilaiset, • yksiköt sijaitsevat eri mantereilla, • yksiköt ovat suhteellisesti suuria ja niillä on neuvotteluvoimaa erillisinäkin, • hankintatehtävät ovat yksinkertaisia, • toimittajamarkkinoiden hinta- ja kustannuskehitys ovat suhteellisen stabiileja.
--	--

Kuvio 6. Keskittämisessä ja hajauttamisessa huomioitavia asioita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 161.)

Keskeinen kysymys on: kuinka hyödyntää hankintatoimeen liittyvät synenergiaedut rajoittamatta liikaa liiketoimintojen vapausasteita? Yhtä oikeaa ratkaisua ei ole, vaan jokainen yritys valitsee itselleen parhaiten sopivan mallin. Usein keskittämisen tai hajauttamisen äärimmilleen vieminen ei ole paras tapa toimia. Jonkinlainen hybridimalli, jossa osa hankinnoista hoidetaan keskitetysti ja osa hajautetusti, toimii yleensä parhaiten. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160.)

5.2 Hankintojen luokittelu ja kategorisointi

On lukuisia tapoja luokitella ja ryhmitellä hankintoja. Luokitteluperusteena voi olla esimerkiksi hankinnan käyttötarkoitus, hankinnan luonne, hankinnan taloudellinen merkittävyys, hankintalähde, hankinnan toimittaja tai toimittajamarkkina, hankinnan monimutkaisuus tai jopa osapuolten väliset valtasuhteet. Menestyksekkäässä hankintatoimessa kaikkia hankintoja ei ohjata samalla tavalla vaan hankinnat on jäsennelty, ryhmitelty, pil-

kottu ja luokiteltu. Hyvin tehty hankintojen luokittelu muodostaa vankan perustan hankintastrategian laatimisille ja järjestelmälliselle hankintaprosessin ohjaamiselle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 135.)

Termi kategoriajohtaminen tuli esiin ensimmäisen kerran 1980-luvulla, myynnin ja markkinoinnin maailmassa. Termille ei ole yhtä kehittäjää tai keksijää, vaan käsite alkoi levitä edistyksellisten yritysten johtamiskulttuurissa, kun yrityksillä oli tarve käsitellä globalisaation myötä alati kasvavaa toimittajien määrää. Kategoriajohtaminen oli myös vastaus kun yritykset heräsivät ajatukseen siitä, että hankintojen kehittämällä he voivat saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Vuosien myötä konsultit ovat kehittäneet erilaisia lähestymistapoja kategoriajohtamiseen. (O'Brien 2015, 8.)

Kuten yllä on mainittu, hankintojen luokitteluun on lukuisia erilaisia tapoja. Läpikäyn seuraavassa tämän kehittämistehtävän kannalta tärkeimmät hankintojen luokitteluperusteet.

5.2.1 Hankinnan taloudellinen merkittävyys/ABC-analyysi

Jos hankinta on taloudellisesti merkittävä, siihen voidaan yleensä käyttää (ja käytetään) enemmän resursseja, aikaa ja huomiota. Hankinnan taloudellinen merkittävyys rahassa ilmaistuna auttaa suoraan arvioimaan mahdolliset saavutettavat hyödyt euroina sekä kehittämistoimenpiteiden kannattavuuden

Hankinnan taloudellista merkittävyyttä arvioitaessa voidaan apuna käyttää esimerkiksi ABC-analyysia, joka on yksi hankinnan keskeisimpiä perustyökaluja. ABC-analyysissa selvitetään hankintanimikkeiden suhteelliset suuruusluokat, jonka jälkeen nimikkeet asetetaan suuruusjärjestykseen. Tämän jälkeen lasketaan kunkin nimikeryhmän suhteellinen osuus kokonaisarvosta. Tämän perusteella hankintanimikkeet jaetaan A-, B- ja C-ryhmään. A-luokka muodostaa suurimman osan hankintavolyymistä, mutta siihen vaikuttavien toimittajien ja nimikkeiden määrä on vähäinen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 138, 479-482.)

ABC-analyysi perustuu 20/80-sääntöön. Alun perin italialaisen Vilfredo Pareton (1848-1923) oivallus toimii yllättävän tarkasti monessa nykypäivän organisaatiossa. 20/80-

säännön mukaan esimerkiksi 20 % asiakkaista tuo 80 % myyntikatteesta tai 20 % hankituista nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta. Toimittajien suhteen on todettu 10/80-säännön toimivan paremmin, mikä tarkoittaa, että 10 % toimittajista muodostaa 80 % hankinnan arvosta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 138, 479-482.)

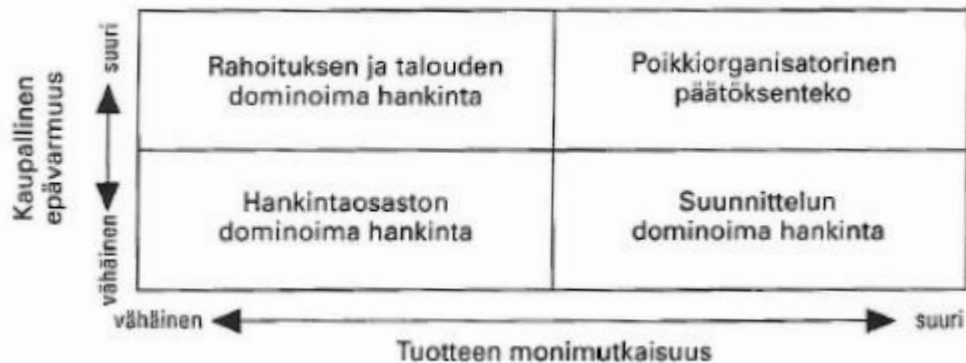
5.2.2 Luokittelu toimittajan tai toimittajamarkkinan mukaan

Monissa suurissa organisaatioissa hankintoja jaotellaan toimittajan mukaan niin, että yksi hankinnan ammattilainen hankkii kaiken yritykseltä A, toinen hankkii kaiken esimerkiksi kaikilta kiinalaisilta toimittajilta ja niin edelleen. Tämä malli on perusteltu rutiinituotteiden osalta, mutta vaarana on toimittajasuhteen rajoittuminen nykyiseen toimittajaan ja mahdollisesti jopa monopoliaseman syntyminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 139.)

Toimittajakohtainen jaottelu toimii silloin hyvin, kun yhdeltä toimittajalta hankitaan vain yhden tuoteryhmän tai palvelun tuotteita. Mutta heti kun samalta toimittajalta hankitaan useamman tuoteryhmän tuotteita, tilanne monimutkaistuu. Siksi olisikin järkevämpää luokitella hankinnat toimittajamarkkinan mukaan. Tällöin tuoteryhmään kuuluvat tuotteet tai palvelut voidaan hankkia vaihtoehtoisesti useammalta toimittajalta, mikä varmistaa sen, että toimittajien keskuudessa vallitsee terve kilpailupaine. Toimittajamarkkinan kilpailun logiikka, kustannusrakenne ja prosessien ymmärtäminen on helpompaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 139.)

5.2.3 Hankinnan kohteen monimutkaisuus

Hankinnan kohteen monimutkaisuus voi johtua monesta tekijästä. Monimutkaisuuden voi aiheuttaa esimerkiksi hankittavan kohteen monimutkaisuus, hankkijan tai hankintaorganisaation kokemuksen puute hankittavasta kohteesta tai kaupallisen tilanteen monimutkaisuus. Hankintojen monimutkaisuutta voidaan arvioida Fisherin luokittelulla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 141.)



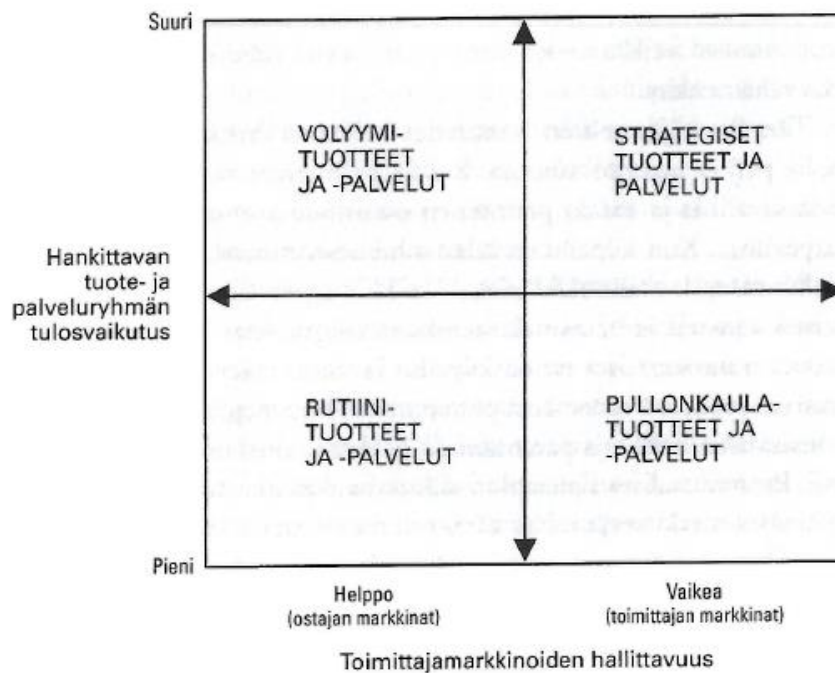
Kuvio 7. Fisherin luokittelu hankinnan monimutkaisuuden perusteella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 142.)

Kuviossa 7 esitetyssä Fisherin nelikentässä tuttu vakiotavara vakaassa markkinatilanteessa on rutiinihankintaa, joka ei tarvitse strategista näkemystä (kuvan vasen alaneljännes). Kaikissa muissa hankinnoissa tarvitaan yrityksen liiketoimintojen näkökulmaa, koska hankintatilanteet ovat monimutkaisempia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 141.)

5.2.4 Hankinnan portfolioanalyysi

Hankinnan portfolioanalyysi on laajalti levinnyt hankintojen luokittelumalli. Siitä on monia eri versioita, mutta yleisin on Peter Kraljicin vuonna 1983 kehittämä yksinkertainen nelikenttämalli, niin kutsuttu Kraljicin matriisi.

Portfolioanalyysissa hankinnat jaotellaan niiden tärkeyden ja niihin liittyvien riskien perusteella. Lähtökohta on, että kaikki hankittavat tuotteet tai palvelut eivät ole hankinnan näkökulmasta strategisesti samanarvoisia. Tästä johtuen niitä tulee myös tarkastella, käsitellä ja ohjata eri tavoin. Portfolioanalyysissa hankittavan tuote- tai palveluryhmän tärkeyttä peilataan toimittajamarkkinan riskiin ja vaikeuteen. Nelikenttämatriisi on esitetty kuviossa 8. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 142.)



Kuvio 8. Kraljicin matriisi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 142.)

Hankittavan tuotteen tulosvaikutus (pysty akseli) kuvataan yleensä hankinnan volyymin euroina. Vaaka-akselilla kuvataan toimittajamarkkinan vaikeus ja riskit. Toimittajamarkkinassa voi olla useita toimittajia, jotka kaikki pystyvät toimittamaan hankinnan kohteen. Tässä tilanteessa puhutaan ostajan markkinasta. Jos tilanne on päinvastainen ja toimittajamarkkinassa on vain vähän toimittajia, jotka pystyvät vastaamaan hankintatarpeeseen, puhutaan toimittajan markkinasta. Ääritapauksessa toimittajavaihtoehtoja on vain yksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 143.)

Toimittajamarkkinaa arvioitaessa pitää välttää tuote- tai palveluryhmän sijoittamista toimittajan markkinan kenttään silloin, kun tilanne ei oikeasti näin ole. On huomattu, että toimittajan markkinaa perustellaan usein sillä, ettei tuotetta tai palvelua voida ostaa kuin yhdeltä toimittajalta, joka tuntee ostajan hyvin ja tarjoaa erityiskohtelua. Tämä asetelma on hankkivan organisaation itse luoma eikä perustu todelliseen markkinatilanteeseen. Asetelma on myös vaarallinen, koska se luo toimittajalle tarpeettoman monopoliaseman. Jos asiaa tarkasteltaisiin syvällisemmin, voitaisiin huomata, että markkinassa on muita-

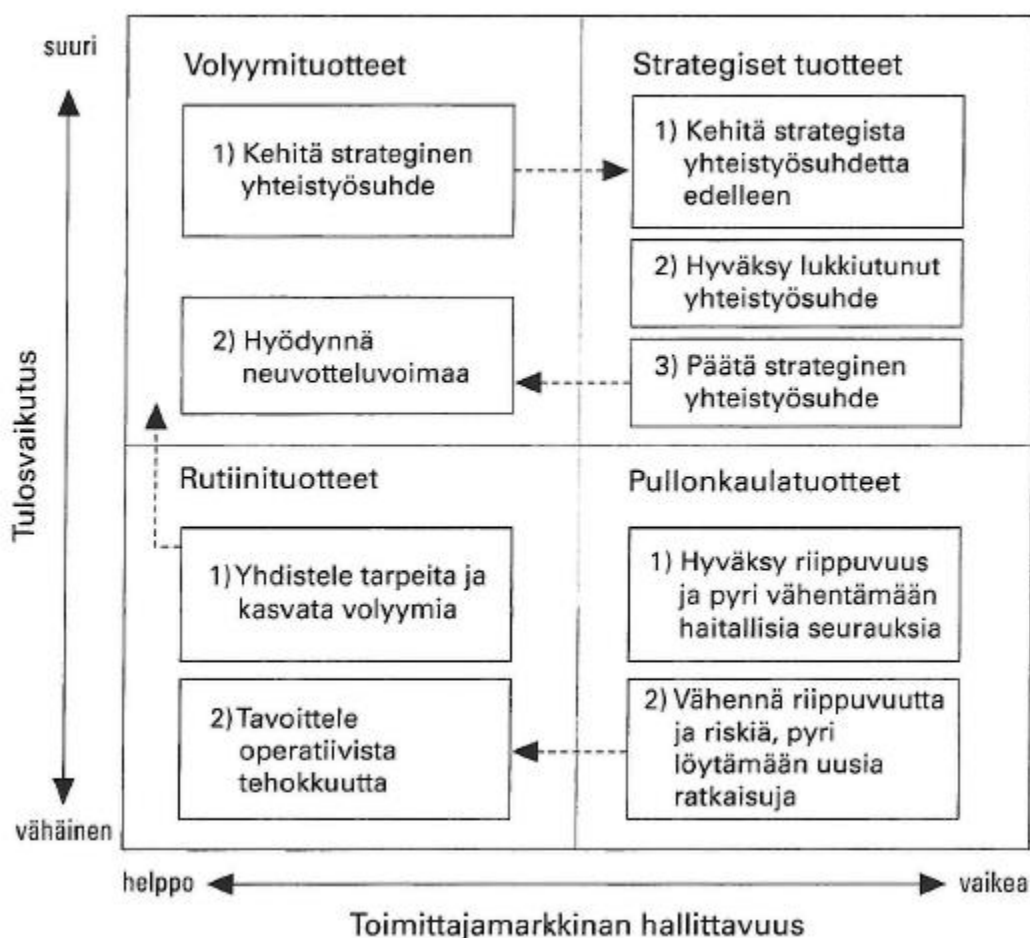
kin toimittajia sekä kilpailua, jos sitä vain haluttaisiin ja osattaisiin hyödyntää. Luokittelussa on tärkeää erottaa todellinen ja keinotekoisesti itse rakennettu toimittajan monopoliasema. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144.)

Nelikentän volyymituotteet- ja palvelut ovat sellaisia, joiden hankintavolyymi on suuri ja toimittajamarkkinoilla on runsaasti vaihtoehtoja. Hankintaorganisaatiolla on paljon vaihtoehtoja toteuttaa hankintoja kaikilla perinteisen ostamisen keinoilla, kuten kilpailuttaminen (jopa aggressiivinen) ja erilaiset neuvottelutaktiikat. Tarvittaessa käytetään moninkertaisia tarjouskilpailuja ja peluutetaan toimittajia toisiaan vastaan. Tässä ryhmässä prosentuaalisesti pienetkin säästöt ovat rahamäärässä merkittäviä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145-146.)

Rutiinituotteet ja -palvelut ovat yleensä moninaisia hankintoja, joiden arvo ei ole kovin suuri, mutta markkinoilla on paljon tarjontaa. Tähän ryhmää kuuluu yleensä paljon epäsuoria ja palveluhankintoja, esimerkiksi toimistotarvikkeet. Tämän ryhmän hankintaprosessi aiheuttaa yleensä paljon kustannuksia verrattuna hankinnan arvoon. Tämän ryhmän hankinnat tulisi automatisoida ja joissakin tapauksissa delegoida hankinta käyttäjille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146-147.)

Pullonkaulatuotteet ja -palvelut ovat sellaisia tuote- ja palvelunimikkeitä joiden volyyymi on pieni ja toimittajia markkinoilla on vähän. Vaikka tuotteen tai palvelun ostovolyymi on vähäinen, sen puuttuminen voi silti aiheuttaa merkittäviä ongelmia yrityksen toiminnassa. Pullonkaula tilanne on hyvin yleinen esimerkiksi tietojärjestelmähankkeissa. Järjestelmän lisäosat, uudet ohjelmat tai räätälöinnit ovat usein sellaisia, ettei niitä voida hankkia kuin alkuperäiseltä järjestelmätoimittajalta, jolloin neuvotteluasema palvelun ja hinnan suhteen on olematon. Hankintaorganisaation tulee ymmärtää, että myyjä pyrkii tietoisesti rakentamaan tällaisia loukkuja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 148.)

Strategiset tuotteet ja palvelut ovat yritykselle kriittisiä, niiden arvo on suuri ja niille on vain vähän vaihtoehtoisia toimittajia. Jos vaihtaminen uuteen toimittajaan olisi mahdollista, vaihtoprosessi olisi työläs ja aikaa vievä. Nämä tuotteet ja palvelut asettavat hankintaorganisaatiolle suurimmat haasteet. Perinteiset hankintatyökalut eivät toimi laisinkaan, koska vaihtoehtoja ei ole. Tiivis toimittajayhteistyö, kumppanuus, on ainoa keino hallita tätä tuote- ja palveluryhmää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149-150.)



Kuvio 9. Luokiteltujen hankintojen strategiat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 154.)

Kuviossa 9 on esitetty hankintastrategiat nelikentän eri hankinnoille. Lisäksi kuviossa on nuolin osoitettu, mihin suuntaan kunkin nelikentän tuotteita mahdollisesti kannattaa viedä. Esimerkiksi yhdistämällä rutiinituotteita suuremmiksi kokonaisuuksiksi, niistä voidaan tehdä volyymituotteita.

5.2.5 Muita tapoja luokitella hankintoja

Kirjassa *Category Management in Purchasing* hankintojen kategorisoinnin prosessi esitetään viiden toiminteen kautta:

- 1) Tee spend-analyysi eli tunnista mihin yrityksessä käytetään rahaa.

2) Kohdista resurssit vain spendiin, johon voit vaikuttaa. Esimerkiksi verot, vuokrat, lisenssit ynnä muut sellaiset ovat melkein aina kuluja, joihin ei voi vaikuttaa.

3) Kohdista resurssit kategorioihin, joihin voit vaikuttaa ja joista on saatavilla hyötyä, muista 80/20 sääntö.

4) Tunnista todellinen markkinatilanne. Esimerkkinä kirja käyttää taksiyrityksiä, jotka ovat maailmanlaajuinen ilmiö, mutta itse markkina on aina paikallinen ja pieni.

5) Päätä millä tasolla työskentelet. Kategoriatason tulee olla tarpeeksi laaja kokonaisuus mahdollisten hyötyjen saavuttamiseksi, mutta sopivan pieni hallittavaksi. (O'Brien 2015, 22-30.)

5.3 Hankintojen mittaaminen

Hankintojen mittaaminen on haastavaa. Usein on niin, että mittarit liittyvät operatiivisen ostamisen tehokkuuteen ja toimittajien palvelutason seurantaan. Mittarit ovat tyypillisesti karkeita ja nostavat esille epäonnistumisen, esimerkiksi reklamaatioiden määrän, virhetilastot tai myöhästymisprosentit. Hankintojen mittaaminen kustannussäästöillä on myös tyypillistä, mutta työkalut vain eivät monestikaan ole kovin kehittyneitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 431.)

Mittaaminen ei ainoastaan kerro jonkin toiminteen onnistumista. Mittaaminen tulisi nähdä yhtenä tehokkaimmista keinoista vaikuttaa suoritustason parantamiseen, muutosten läpivientiin ja henkilöiden motivoimiseen. Vanha sanonta: "sitä saat, mitä mittaat" pitää hyvin paikkansa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 431-432.)

Hankintojen johtaminen kirjassa luetellaan viisi hyvän mittarin ominaisuutta:

- Mitattavalla suureella on selkeä yhteys organisaation tavoitteisiin ja strategiaan
- Mittari on yksinkertainen ja helppo ymmärtää
- Mittari on riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen
- Mittaria seurataan kaikilla organisaatiotasoilla
- Mittaria käytetään jatkuvan kehittämisen parantamiseen

Mittaamisen päätavoitteen tulisi olla tiedon antaminen prosessin tilasta ja kehittymisestä selkeässä ja havainnollisessa muodossa. Hyvä mittaustulos osoittaa prosessin ongelmakohtat ja auttaa havaitsemaan muutokset sekä tarvittavat ohjausmenetelmien muutokset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 435.)

Hankinnan mittaamisen erityishaasteita ovat muun muassa:

- Mittareita ja tunnuslukuja on paljon
 - Erilaisilla mittareilla ei ole yhteyttä toisiinsa
 - Mittarit eivät tue yrityksen strategiaa ja tavoitteita
 - Työntekijät eivät koe kykenevänsä vaikuttamaan mitattaviin asioihin
- (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 435.)

Jos mittariin liittyy palkitseminen missä tahansa muodossa, se ohjaa organisaatiota ja yksilöä erittäin voimakkaasti. Tällaisessa tilanteessa, jos mittari on vielä väärin valittu tai muodostettu, mittaamisesta on enemmän haittaa kuin hyötyä. Tällaisia harhaanjohtavia mittareita ovat tyypillisesti:

- Hankinnan työmäärään liittyvät mittarit
- Toimittajien määrän vähentämiseen liittyvät mittarit

Työmäärään, esimerkiksi tilausrivien määrään, liittyvä mittari voi olla hyvä silloin, kun tarvitaan tietoa tehtävien jakautumisesta ryhmän sisällä. Muussa tapauksessa mittari ohjaa liikaa toimintaa ja jarruttaa kehittämistä. Tulisi olla itsestään selvää, että tärkeämpää on tehdä oikeita asioita kuin paljon asioita. Toimittajien määrän vähentämiseen liittyvät mittarit saattavat luoda täysin turhia monopolitilanteita. Jos hankintastrategia on hyvä, siitä seuraa todennäköisesti automaattisesti toimittajien määrän pieneneminen. Toimittajien määrän pienentäminen itsetarkoituksellisesti johtaa väärin toimittajavalintoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 436.)

Strategisesta hankinnasta vastaavan henkilön tehtävänä voidaan pitää muun organisaation auttamista pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteissa. Siksi henkilökohtaisen arvioinnin ja palkitsemisen tulisi perustua asianomaisen muulle organisaatiolle antamaan tukeen, apuun ja hyötyyn. Toki näiden asioiden mittaaminen on vaikeaa. Paras tapa seurata hankinnan onnistumista on säännöllisesti tehtävät asiakaskyselytyyppiset tutkimukset.

Lisäksi tulee muistaa, että parhaimpiin tuloksiin on päästy niissä yrityksissä, joissa henkilöstö on mukana rakentamassa arviointi- ja seurantajärjestelmää ja määrittelee kriittiset menestystekijät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 443, 446-447.)

On siis ensiarvoisen tärkeää valita mittarit, jotka tukevat tavoitteita. Väärin valituilla mittareilla voi olla haitalliset, jopa tuhoiset seuraukset. Kun tavoitteet ja kriittiset menestystekijät on määritelty, mittariston rakentamista jatketaan kysymällä seuraavat kysymykset:

- Miten mitataan?
- Mistä tieto saadaan?
- Miten tieto raportoidaan?
- Miten tunnuslukuja käytetään?
- Tarvitaanko benchmarkingia?

Mittaaminen ei saa muodostua liian työlääksi, jolloin mittaamisen kustannukset ovat hyötyjä suuremmat. Arviointia tulee tehdä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 451.)

Kuviossa 10 on esitetty erityisesti hankinnan suoritustason arvioinnissa käytetyt tärkeimmät tekijät sekä määrittelyt sille, millainen on hyvä tai huono arviointiasteikko.

Arvioinnin tekijä	Huono arviointiasteikko	Hyvä arviointiasteikko
Tavoitteiden yhteys yrityksen tavoitteisiin	Hankinnan ja yrityksen tavoitteiden välillä ei ole selvää linkkiä.	Hankinnan tavoitteilla ja mittareilla on suora linkki yrityksen tai organisaation ja muiden toimintojen tavoitteisiin.
Arviointimenetelmien kattavuus	Hankinnalla ei ole lainkaan suoritustason arvioinnin raportointia tai sitä on vain vähän.	Hankinnalla useita suoritustason arvioinnin mittareita, jotka heijastelevat yrityksen tai organisaation kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tavoitteita.
Tavoitteenasettelu	Hankinnalle ei ole asetettu päämääriä tai tavoitteita.	Hankinnalle on asetettu päämäärät ja tavoitteet, jotka heijastelevat tuoteryhmä- ja ostokategoriakohtaisia mahdollisuuksia ja yrityksen sisäistä kehittymistä suhteessa menneeseen vuoteen.
Läpinäkyvyys, yleinen hyväksyntä	Hankinnan päämääristä ja tavoitteista ei ole keskusteltu muun organisaation ja muiden toimintojen kanssa.	Kriittisistä menestystekijöistä johdetut mittarit ovat läpinäkyviä niin, että kaikki yksittäiset henkilöt, jotka voivat vaikuttaa muutoksiin, voivat tehdä niiden perusteella oikeita päätöksiä.
Yhteys palkitsemiseen	Mittareita ei seurata eikä käytetä.	Kriittisiä suoritustasomittareita seurataan ja käytetään jatkuvasti, myös palkitsemisen pohjana.
Resurssit	Organisaatiossa ei ole erikseen varattuja resursseja seurantajärjestelmän kehittämiseen ja ylläpitoon.	Organisaatiossa on erikseen varatut resurssit seurantajärjestelmän kehittämiseen, seurannan kohteiden määrittelyyn, tiedon keräämiseen, raportointiin ja vertailuun.
Järjestelmätuki	Toiminnanohjaus- ja tietojärjestelmät eivät tue seurantaa.	Toiminnanohjaus- ja tietojärjestelmät pystyvät tuottamaan suuren osan suoritustason avainmittareiden tunnusluvuista
Johdon osallistuminen	Johto ei käytä aikaansa suoritustason arviointiin ja seurantaan.	Johto on aktiivinen suoritustason arvioinnissa ja seurannassa.

Kuvio 10. Hankinnan suoritustason arvioinnin tärkeimmät tekijät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 453.)

6 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Olen toteuttanut tämän kehittämistehtävän toimintatutkimuksena, jonka tarkoitus on pyrkiä muuttamaan vallitsevaa käytäntöä ja kehittämään toimintaa. Olennaista toimintatutkimukselle on, että kehittämistehtävän tekijällä on itsellään aktiivinen toimeenpaneva rooli ja tehtävään otetaan myös käytännössä siihen liittyvät henkilöt mukaan. Vastaan itse hankintapäällikkönä tässä kehittämistehtävässä käsitellyistä kategorioista ja kategoriastrategioiden toteuttamisesta, joten roolini oli erittäin osallistuva.

Käytin kehittämistehtävässä sekä kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä että kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä.

Määrällistä menetelmää käyttävä tutkimus kuivailee ja tulkitsee ilmiöitä mittausmenetelmillä ja numeerisella tutkimusaineistolla. Sille on tyypillistä objektiivisuus ja mitattavuus. Näin syntyy havaintoaineisto ja sitä pyritään analysoimaan tilastollisin menetelmin. Tässä kehittämistehtävässä määrällisiä menetelmiä olivat aineiston kerääminen järjestelmistä, esimerkiksi kategorioiden spendit.

Laadullisia menetelmiä käyttävä tutkimus pyrkii ymmärtämään tiettyä ilmiötä. Siihen voi sisältyä useita erilaisia lähestymistapoja ja aineistonkeruumenetelmiä. Tässä kehittämistehtävässä laadullista menetelmää edusti hankintahenkilöstölle sekä sidosryhmälle toteutettu sähköpostihaastattelu. Laadullisena tutkimusmenetelmänä pidetään myös havainnointia, joka oli merkittävä osa tätä kehittämistehtävää. Roolini hankinta- ja kategoriapäällikkönä varmisti sen, että olin koko ajan kehittämistehtävän "sisällä" myös käytännön työelämässä. Olin myös mukana vetämässä koko hankinnan kategorioiden kehitysprojektia ja sain näin omaa kehittämistehtävääni laaja-alaisemman kokonaiskuvan aiheeseen.

Kehittämistehtävän aluksi tein hankintojen nykytila-analyysin. Nykytila-analyysin avulla halusin ennen kaikkea tunnistaa olemassa olevat ongelmakohdat. Tämän jälkeen hankin kehittämistehtävää varten teoreettista pohjaa, jota oli runsaasti tarjolla. Keskityin hankintojen luokittelua koskevaan teoriaan ja päädyin käyttämään parhaimmiksi todettuja teorioita, kuten ABC-analyysi, 20/80-analyysi ja spend-analyysi.

Näitä teorioita sekä määrällistä tutkimusaineistoa soveltaen laadin uudet kategoriat, luokittelin ja priorisoin ne sekä laadin niille kategoriastrategiat.

7 Toteutus

Käsittelen tässä kehittämistehtävässä nimeltä vain päätason kategorioita. Viimeisen, yksityiskohtaisimman tason kategorioita käsittelen nimettöminä lukuun ottamatta joitakin esimerkkejä.

7.1 Epäsuorien ja palveluhankintojen kategorisointi

Kategorisointiprojekti koski kaikkia yrityksen kategorioita, vaikka käsittelenkin tässä kehittämistehtävässä vain niitä kategorioita, joista itse olen vastuussa. Varsinainen kategorioiden kehitystyö vaati kuitenkin kaikkien hankintapäälliköiden yhteistyötä, erityisesti suunnitteluvaiheessa.

Toteutin epäsuorien ja palveluhankintojen kategorisoinnin perustuen ensisijaisesti hankinnan samankaltaisuuteen ja toissijaisesti hankinnan organisatoriseen sijaintiin. Uudessa kategoriarakenteessa lähtökohtani oli selkeyttää kategoriapuuta, kategorioiden tunnistusta sekä jakaa kategoriat toiminnoittain selkeiksi kokonaisuuksiksi.

Vanha kategoriamalli koostui neljästä tasosta. Päätasolla yksi oli kolme kategoriaa:

- Hallinto
- Myynti
- Tuotanto

Tämä kategorialuokittelu oli tehty liiketoimintoja ja talouden tilikarttaa mukaillen. Päätasot eivät antaneet selkeää kuvaa mitä kategoria sisältää alemmilla tasoilla. Vastuullani olevat kategoria sijoittuivat vanhassa mallissa pääosin tason hallinto alle.

Category L1	Category L2	Category L3	Category L4
Hallinto	Henkilöstöpalvelut ja sisäiset hankinnat	Kategoria 1-11	
Hallinto	Kiinteistöt ja toimitilat	Kategoria 1-9	Kategoria 1-4
Hallinto	Rahoitus- ja vakuutuspalvelut	Kategoria 1-6	
Hallinto	Toimisto IT	Kategoria 1-4	
Tuotanto	Tuotannon palvelut	Kategoria 1-5	Kategoria 1-4

Kuvio 11. Epäsuorat hankinnat vanhassa kategoriamallissa.

Kuviossa 11 on esitetty epäsuorien hankintojen jakautuminen alemmille kategoriatasoille. Kategoriataason kaksi kategoriataasot ovat epäselviä ja kategoriataasot jatkuvat tasolle kolme tai neljä. Kategorioiden nimet eivät kerro totuutta kategorioiden sisällöstä. Vanhassa kategoriamallissa kolmannen tason kategoriataasot on hallinnon alla 30 ja siitä edelleen vielä alimman neljännen tason kategoriataasot neljä. Näistä kategoriataasot toimisto IT ei kuulunut vastuualueeseen. Toisaalta vastuullani oli kategoriataasot esimerkiksi päätason tuotanto alta, jossa kategoriataasot oli tasolla kolme viisi ja siitä edelleen tasolla neljä neljä kappaletta. Vastuualueellani oli siis yhteensä 39 kategoriataasot, mikä on määränä liian suuri yhden henkilön hallittavaksi.

Ensimmäinen tehtäväni oli kuvata päätaso selkeämmäksi. Tämä pohdinta toteutettiin yhdessä hankintapäälliköiden kesken. Aiemman kolmen päätason sijalle tuli kuusi päätasoa:

- IT
- Markkinointi ja viestintä
- Tuotanto ja tekniikka
- Hallinto
- Tukipalvelut
- Tiliohjattavat kategoriataasot

Nämä tasot ovat vanhaa mallia kuvaavampia ja antavat selkeän suunnan kategoriataasot alemmille tasoille.

Ryhdyin muokkaamaan hallinnon kategorioita järkevämmäksi ja selkeämmäksi kokonaisuudeksi. Vanhassa kategoriamallissa osa kategorioista jatkui tasolle neljä, osa pysähtyi tasolle kolme. Päätin ensin pitää ajatukset avoimina ja katsoa olisiko kategorioita tarpeen viedä neljännelle tasolle. Hyvin pian huomasin, ettei se ole tarpeellista. Kolmella kategoriatasolla kokonaisuus on riittävän yksinkertainen ja helposti hallittava kuitenkin niin, että yksityiskohtaisuus ja tarkkuus ovat riittävällä tasolla kehittämistyön näkökulmasta.

Koska taso kaksi oli mielestäni epäselvä ja sekava, päätin, että minun tulee aloittaa luokittelu tältä tasolta ja tehdä siitä selkeämpi. Analysoin alemman tason kategorioita ja mietin, mihin toimintoihin ne liittyvät. Huomasin, että suurin osa hankinnoista liittyy jotenkin joko toimitiloihin tai henkilöstöön. Mietin, olisivatko nämä järkeviä kokonaisuuksia ja mihin sijoittaa ne alemman tason kategoriat, jotka eivät liittyisi selvästi näihin kahteen kokonaisuuteen. Tällaisia alimman tason kategorioita oli runsaasti, esimerkkinä autohankinnat ja lakipalvelut. Nämä kategoriat sijoituivat organisatorisesti joko hallintoon tai olivat selkeästi liiketoimintaa tukevia palveluita. Päädyin kokoamaan nämä kategoriat ylemmän tason yleishallinto alle, joka kuvaa kuitenkin selkeästi näitä toimintoja. Näin minulle muotoutui tasolle kaksi kolme kategoriaa:

- Toimitilahallinto
- Henkilöstöhallinto
- Yleishallinto

Category 1	Category 2	Category 3
HALLINTO	Toimitilahallinto	Kategoria 1-6
HALLINTO	Yleishallinto	Kategoria 1-7
HALLINTO	Henkilöstöhallinto	Kategoria 1-5
TUKIPALVELUT	Kuljetukset	
TUKIPALVELUT	Varastointi	
MARKKINOINTI JA VIESTINTÄ	Painotuotteet	

Kuvio 12. Epäsuorien hankintojen uusi kategorialuokittelu.

Kuviossa 12 on esitetty uuden luokittelun mukainen kategoriamalli. Kun olin määrittänyt tason kaksi kategoriat, viimeinen tehtävä oli luokitella tason kolme kategoriat. Aloitin luokittelun keräämällä vanhat viimeisen tason kategoriat uusien tason kaksi kategorioiden alle. Halusin kokonaisuuksista selkeät ja kuvaavat niin, että ne ovat hallittavia kokonaisuuksia. Olin jo aiemmin päättänyt, etten käytä neljättä tasoa, joten kategoriat, jotka aiemmin olivat jatkuneet neljännelle tasolle tuli nyt muokata sellaisiksi, että niitä voidaan käsitellä kolmannella tasolla.

Vanhassa kategoriamallissa oli yhdistetty kategorioita, joilla ei välttämättä ollut mitään tekemistä keskenään, esimerkiksi siivous ja vartiointi. Työn edetessä huomasin tämän kaltaisia epäloogisuuksia runsaasti. Uudessa mallissa erotin tällaiset kategoriat toisistaan omiksi kokonaisuuksiksi, huomioiden kuitenkin, että kokonaisuudet säilyvät järkevän kokoisina esimerkiksi hankintavolyymien suhteen.

Vanhassa mallissa oli myös sijoitettu alimman tason kategorioita sellaisten päätasojen alle, jonne ne eivät mielestäni kuuluneet. Esimerkiksi alimman tason kategoria posti- ja kuriiripalvelut sijaitsi henkilöstöhallinnon alla, mikä ei ollut loogista.

Huomioin kategoriapuuta rakentaessani myös toimittajakentän ja hankintoja tekevän henkilöstön. Esimerkkinä työterveys ja TYKY-toiminta, jotka yksinään olisivat olleet liian pieniä kategoriakokonaisuuksia. Tarkempi tiedon analysointi osoitti, että näissä ryhmissä

on paljon samoja toimittajia ja hankintoja tekevät samat henkilöt. Oli järkevää yhdistää nämä yhdeksi kategoriaksi.

Kategoriamallin uudistamisen aikana ryhmittelin kaikki kategoriat uudelleen, selkeytin kategorioiden nimeämistä nimeämällä suurimman osan kategorioista uudelleen, erotin kategorioita toistaan ja yhdistin toisiaan tukevat hankinnat. Kategoriamallin rakentamisessa olivat mukana myös liiketoimintojen hankintoja suorittavat henkilöt. Tein valmiin ehdotuksen tai hahmotelman siitä, mitä tulevat kategoriat voisivat olla ja läpikävin ne liiketoimintojen kanssa. Heiltä sain arvokasta tietoa sopivatko tekemäni suunnitelmat käytännön työhön, koska kaiken lähtökohtana oli kehittää kategoriaostamista ja erityisesti sen raportointia. Työ eteni hyvässä yhteishengessä ja edisti liiketoimintojen sitouttamista kategoriatyöhön ja sitä kautta yhtenäisiin hankintakäytäntöihin.

Uudessa kategoriamallissa on 18 alimman tason kategoriaa. Vaikka määrä on merkittävästi vähemmän kuin vanhassa kategoriamallissa, kokonaisuudet ovat entistä selkeämpiä ja helpommin hallittavia. Nyt kategoriamalli on sellainen, jota yksi henkilö pystyy hallinnoimaan ja kehittämään.

7.2 Kategoriatiimien kokoaminen

Kun olin määritellyt hankintakategoriat, kutsuin koolle jokaisen alimman tason kategorian liiketoiminnoista henkilöt, jotka tekevät hankintoja tai päättävät niistä kyseisessä kategoriassa.

Ennen jokaista tapaamista keräsin kategorian avainluvut, jotka käsittivät (ainakin):

- Kategorian spend (edellinen vuosi)
- Kategorian spend, joka ei ole kulkenut hankintajärjestelmän kautta
- Kategorian spend opex/capex
- Kategorian kolme suurinta toimittajaa spendillä mitattuna
- Toimittajien kokonaismäärä kategoriassa
- Toimittajien lukumäärä 80/20-periaatteen mukaan (niiden toimittajien määrä, jotka muodostavat 80 % koko kategorian spendistä)
- Kategorian spend kvartaaleittain
- Kategorian spend liiketoimintayksiköittäin

Ensimmäisessä palaverissa läpikäytiin yhdessä kategorian avainluvut, päätettiin kategoriatiimin jäsenet/kokoonpano ja sovittiin kategoriatiimin tapaamistaajuus. Lisäksi kategoriasta riippuen läpikäytiin kategorian ongelmakohtia. Yleisellä tasolla näitä ongelmakohtia olivat esimerkiksi:

- Kuinka viedä hankintoja läpi hankintaohjelman kautta?
- Millaisia ongelmia hankintaohjelman käytössä on?
- Kuinka keskittää hankintoja ja vähentää toimittajien määrää?

Samassa yhteydessä jokaiselle kategorialle luotiin kategoriastrategia. Strategiassa määriteltiin tärkeimmät ongelmakohdat sekä mihin suuntaan kyseistä kategoriata tulevaisuudessa halutaan kehittää ja millaisia toimenpiteitä valittu strategia vaatii.

7.3 Kategorioiden priorisointi

Oli selvää, ettei kaikkia kategorioita voi viedä eteenpäin yhdellä kertaa yhtä intensiivisesti. Tästä syystä oli tärkeää priorisoida kategoriat ja päättää mihin kategorioihin keskityn ensimmäisen vuoden (2017) aikana.

Tein ensin epäsuorien ja palveluhankintojen ostoportfolioanalyysin. Ostoportfolioanalyysin teko niin, että yhdessä taulukossa on esitetty kaikki kategoriat, ei anna kyllin yksityiskohtaista tietoa, mutta se kertoo trendin, mihin epäsuorat ja palveluhankinnat matriisissa pääosin sijoittuvat. Ostoportfolioanalyysi on esitetty liitteessä 1 Kategorioiden portfolio.

Suurin osa hankinnoista sijoittuu nelikenttään rutiinituotteet, joiden arvo ei ole kovin suuri ja markkinoilla on paljon tarjontaa. Vain muutama kategoria sijoittui nelikenttään strategiset tuotteet suurella spendillä sekä toimittajien vähäisellä määrällä. Pullonkaula tuotteita tai palveluja ei juurikaan ole.

Tulee kuitenkin huomata, että kategorian sisällä hankitaan useita tuotteita ja palveluja, jotka voivat sijoittua nelikenttään eri tavoin. Siksi on tärkeää tehdä ostoportfolioanalyysi myös jokaisen kategorian tuotteille erikseen.

Kirjassa *Category Management in Purchasing* esitetään useita erilaisia taulukoita, joilla kerätää tietoa kategoriatyötä varten. Keräsin dataa kategorioista mukaillen kirjassa esitettyyn taulukkoon "potentiaali matriisi" (O'Brien 2015, 435.)

Taulukko on esitetty liitteessä 2 Kategorioiden potentiaalimatriisi. Keräsin taulukkoon muun muassa kategorian spendin, toimittajien määrän ja analysoin organisatorista sekä markkinan vaikeutta. Lisäksi huomioin kategorioiden tärkeyden liiketoiminnoille sekä säästöpotentiaalin. Analyysin jälkeen minulle muodostui erittäin monipuolinen kokonaiskuva ja ymmärrys hallinnoimistani kategorioista.

Tämän jälkeen ryhdyin priorisoimaan kategorioita käyttäen yllä mainittuja lähtötietoja sekä omaa kokemusta huomioiden liiketoiminnoista esitetyt toiveet. Priorisoinnissa käytin kolmea tasoa. Alimman tason kolme prioriteetin saivat sellaiset kategoriat, joissa hankinnan vaikutusmahdollisuudet kategoriassa ovat vähäiset tai olemattomat. Itse kategoria saattaa olla kyllä spendiltään suuri ja vaikutus liiketoiminnassa voi olla merkittävä, mutta kategoriaan ei juurikaan voida vaikuttaa. Esimerkki tällaisesta kategoriasta on vuokrat.

Toisen luokan prioriteetti kaksi on sellainen kategoria, jonka toimintaan hankinnat osallistuvat aktiivisesti ja toimintamalli on sovittu yhdessä liiketoiminnan ja hankinnan kesken.

Ensimmäisen luokan prioriteetilla yksi oleva kategoria on sellainen, jossa tehdään aktiivista kategoriajohtamistyötä ja jonka merkitys liiketoiminnalle on suuri. Toisaalta hankinnan mukaan tähän prioriteettiluokkaan voidaan ottaa myös kategoria, jonka merkitys ei ole kovin suuri, mutta jossa määrätietoisella kategoriajohtamisella voidaan saavuttaa liiketoimintahyötyjä. Lisäksi osa ykkösluokan kategorioista oli sellaisia, joissa liiketoiminnasta johtuen oli tulossa suuri muutoksia tai esimerkiksi kilpailutuksia. Tällöin kategorian priorisointi oli annettu tekijä.

Ensin määrittelin mitkä ovat tason kolme kategorioita. Seuraavaksi annoin luokan yksi sellaisille kategorioille, joihin tuli panostaa liiketoiminnasta johtuen. Loput kategoriat jaoin tasolle yksi tai kaksi käyttäen seuraavia kriteerejä:

- Mahdollisuus saavuttaa rahallista hyötyä

- Mahdollisuus tehostaa ostamista
- Mahdollisuus toiminnalliseen hyötyyn
- Toimittajamarkkinan huomioiminen

Lopputuloksena olin priorisoinut kaikki kategoriat ja tiesin mihin kategorioihin tulen ensimmäiseksi kehittämistyön kohdistamaan. Kategorioiden priorisointiluokat on esitetty liitteessä 3 Kategorioiden priorisointi.

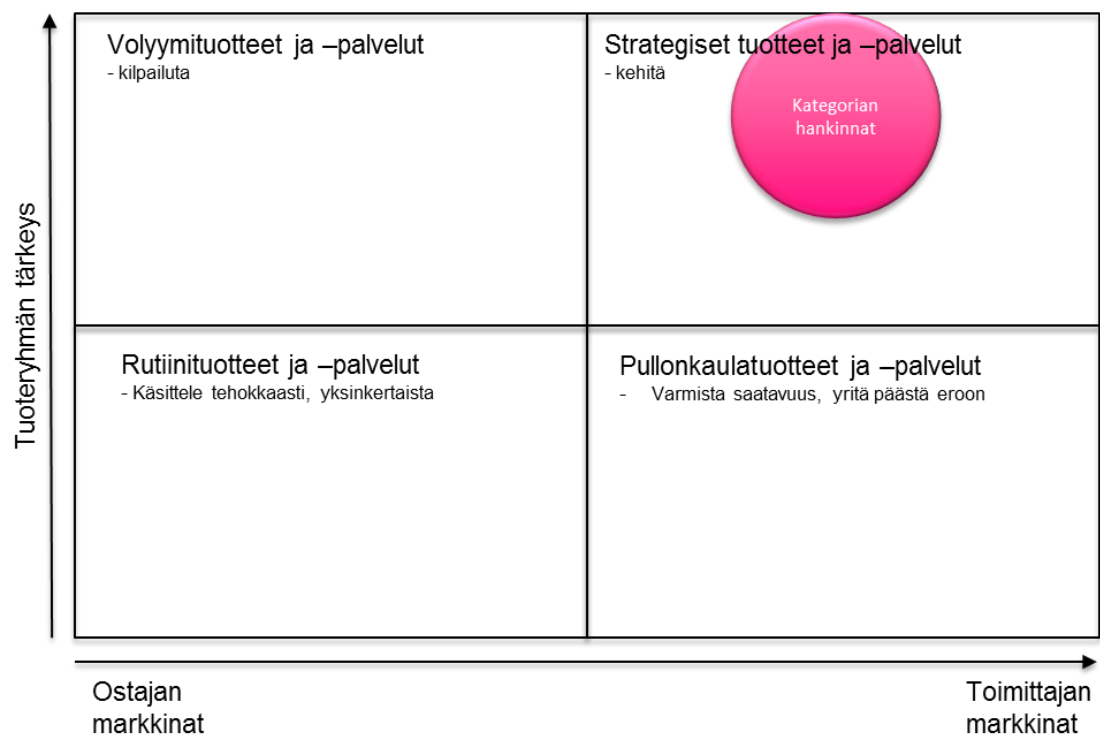
7.4 Tärkeimpien kategorioiden työstäminen

Priorisoinnin jälkeen keskityin työstämään neljää tärkeimmäksi priorisoitua kategoriaa niiden kategoriastrategioiden mukaisesti. Tämä työ tapahtui vuoden 2017 aikana tämän kehittämistehtävän puitteissa.

7.4.1 Katgoria 1

Tämä katgoria tuli tärkeäksi liiketoiminnasta annettuna tekijänä. Katgorian spend on suuri, mutta ilman liiketoiminnan aloitetta hankinnan vaikutusmahdollisuudet katgoriassa olisivat jääneet vähäisiksi.

Ostoportfolioanalyysissä katgorian hankinnat sijoittuvat strategisesti tärkeisiin palveluihin, joissa on enemmän toimittajan kuin ostajan markkinat. Toimittajissa on kuitenkin jonkin verran valinnan varaa. Hankintojen sijoittuminen ostoportfolion nelikenttään on esitetty kuviossa 13.



Kuvio 13. Kategorian hankintojen sijoittuminen ostoportfolioon.

Tämän kategorian hankintoja kuvaa hyvin strategisille tuotteille tyypillinen hankinnan monimutkaisuus, jolloin vaihtaminen uuteen toimittajaan voisi olla mahdollista, mutta prosessina erittäin työläs ja aikaa vievä. Tässä kategoriassa tulee tehdä tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa. Vuoden 2017 aikana kategoriassa toteutettiin kaksi suurta projektia.

Projektissa yksi oli tehtävä strategiatason pohdinta kahdesta erilaisesta toimintamallista. Pohdinnan tuloksena päädyttiin olemassa olevaan toimintamalliin ja sen seurauksena aloitettiin laajat neuvottelut nykyisen toimittajan suuntaan. Vaikka neuvottelujen lähtökohtana oli hintojen alentaminen, sekä maksu- ja sopimusehtojen parantaminen muun muassa palvelutason parantamisen myötä, oli tavoitteena tiivistää yhteistyötä toimittajan kanssa jopa kumppanuusmalliin saakka.

Kaikissa asetetuissa tavoitteissa onnistuttiin. Vuosittainen puhdas euromääräinen säästö tulee olemaan noin 10 % vuotuisesta spendistä, mikä on hankintavolyymi huomioiden, merkittävä euromääräinen säästö. Sopimusehtoja parannettiin muun muassa yksinkertaistamalla hinnoittelumallia tehden siitä samalla helpommin ennustettava. Mak-

suehtoa pidennettiin merkittävästi ja sopimukselle saatiin neuvoteltua toivottu palvelutasolupaus sekä sanktiomalli palvelutason alittuessa. Tämän projektin läpivieminen oli puhtaasti neuvottelutyötä ja spendin analysoimista.

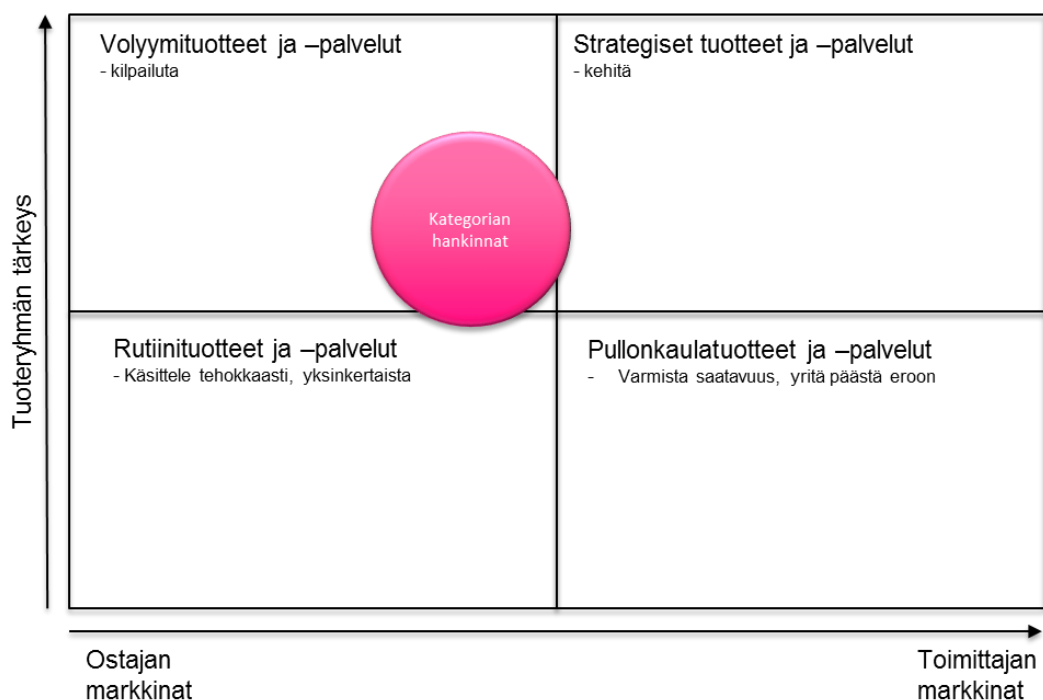
Projektissa kaksi toteutettiin suuri kilpailutus, jonka ajurina toimi nykyisen toimittajan mahdolliset toimitusvaikeudet. Koska toiminto on kriittinen, toimittajan toimitusvaikeuksille on nolлатoleranssi.

Ensimmäinen tavoite oli palvelun saatavuuden varmistaminen, mutta kilpailutuksen myötä tavoite kehittyikin laajempaan strategiseen pohdintaan ja hankintaehtojen parantamiseen. Kehittämistehtävän lopussa projekti on vielä kesken, mutta on jo nähtävissä, että tulokset tulevat olemaan tavoitteiden mukaiset ja parannukset niin hinnoissa kuin hankintaehdoissa merkittäviä.

7.4.2 Katgoria 2

Katgoria 2 ei ole merkittävä katgoria mitattuna spendillä tai liiketoimintakriittisyydellä. Koska liiketoiminta oli kuitenkin valinnut tämän katgorian omissa suunnitelmissaan vuoden 2017 tärkeäksi painotusalueeksi, oli luonnollista, että priorisoin sen myös omassa työssäni.

Tämän katgorian hankinnat sijoittuvat ostoportfolion volyymipalveluiden nelikenttään. Toimittajia on melko paljon tarjolla ja palvelu ei ole liiketoimintakriittinen, joskin sillä on muuten erittäin tärkeä funktio. Katgorian ostoportfolioanalyysi on esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. Kategorian hankintojen sijoittuminen ostoportfolioon.

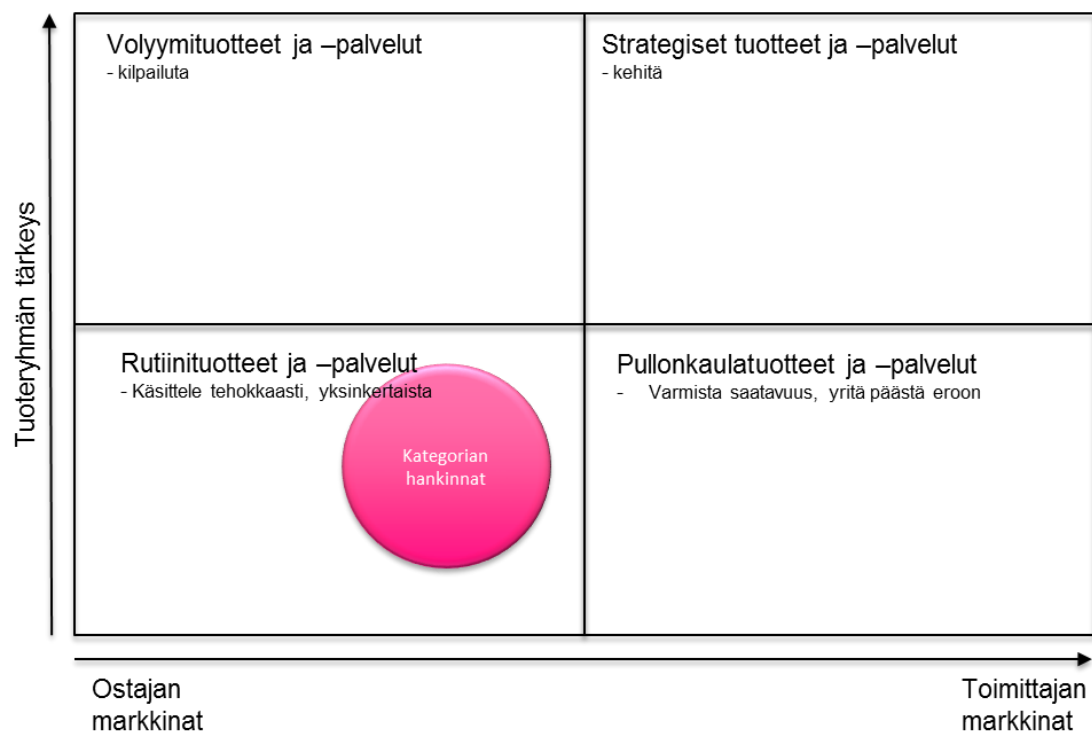
Strategian mukaisesti tämä palvelu lähdettiin puhtaasti kilpailuttamaan niin, että ensin analysoitiin kaikki hankinnat tämän kategorian alla ja läpikäytiin markkinoilla olevat potentiaaliset toimittajat. Myös nykyinen toimittaja pidettiin mukana tarjouspyynnössä.

Lopputulema oli toimittajan vaihtaminen, sopimusehtojen parantuminen sekä vuosittaiset euromääräiset säästöt, jotka ovat noin 10 % kokonaisspendistä.

7.4.3 Katgoria 3

Samoin kuin kategoriassa 2, tämäkään katgoria ei ole spendin eikä liiketoimintakriittisyyden suhteen tärkeimpien katgorioiden joukossa, mutta katgorian painotus tuli jälleen liiketoiminnalta.

Katgorian tuotteet eivät ole liiketoimintakriittisiä ja toimittajia on melko runsaasti tarjolla. Kraljicin matriisissa tämän katgorian hankinnan sijoittuvat rutiinituotteiden nelikenttään (kuvio 15).



Kuvio 15. Kategorian hankintojen sijoittuminen ostoportfolioon.

Kategorian puitteissa tehtiin laaja tutkimus siitä, kannattaako toiminto omistaa vai vuokrata. Tutkimukseen kerättiin syvällistä dataa ja benchmarking-tietoa. Lopputulemana päädyttiin pysymään vanhassa mallissa, jonka pohjalta lähdettiin kilpailuttamaan hankinta.

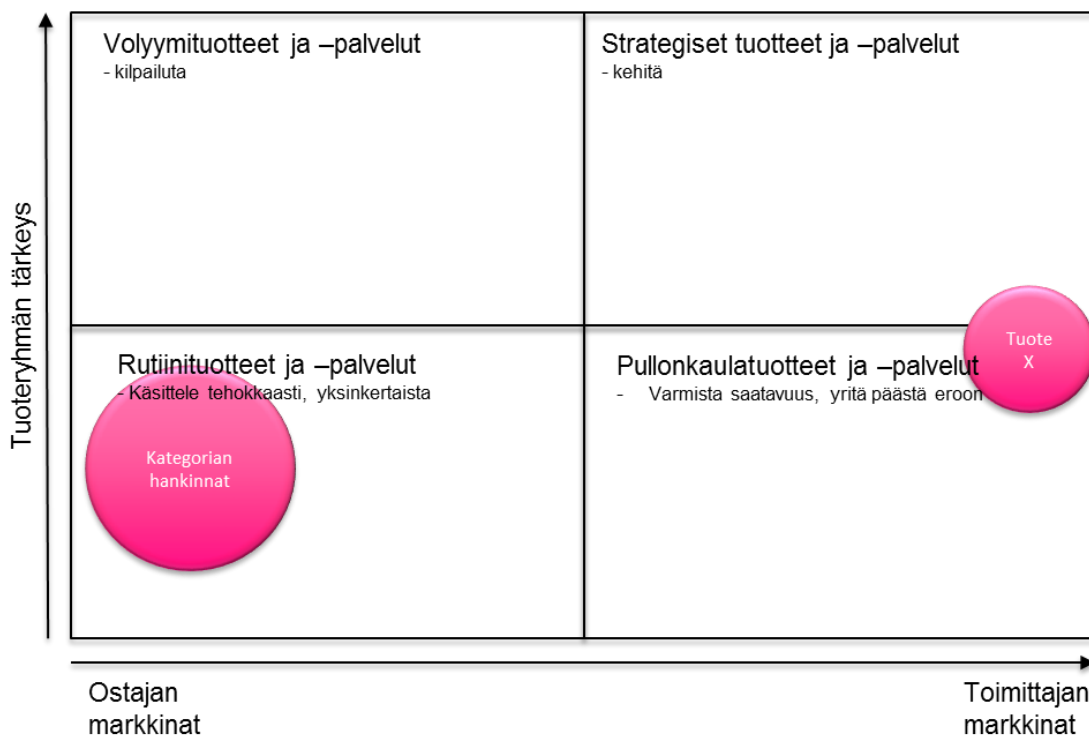
Kilpailutuksen lähtökohtana harkittiin yhden toimittajan mallista siirtymistä kahden toimittajan malliin. Neuvottelujen edetessä todettiin kuitenkin, ettei kahden toimittajan malli tuo niitä etuja, joita sillä alun perin tavoiteltiin. Lopputulemana pysyttiin yhden toimittajan mallissa, mutta uudella sopimuksella saavutettiin paremmat sopimusehdot, joilla on huomattava euromääräinen vuositaso vaikutus. Samassa yhteydessä uusittiin yhdessä liiketoiminnan kanssa myös kategoriaan liittyvä hankintapolitiikka.

Tämän kategorian jatkokehitystä miettiessä voisi pohtia rutiinituotteille sopivia strategioita. Kategorian hankintaprosessi aiheuttaa nyt liikaa kustannuksia verrattuna hankinnan arvoon, varsinkin sitoutuneiden henkilöresurssien osalta. Tulevaisuudessa tulee harkita, voidaanko tämän kategorian tilaamista automatisoida.

7.4.4 Kategoria 4

Tämä kategoria siirtyi itselleni kesken kategorioiden luokittelun toiselta hankintapäälliköltä. Kategorian perusta oli hyvin sekava. Tähän kategoriaan tehdään hankintoja useilta toimittajilta useissa liiketoimintayksiköissä eikä kokonaisuutta hallitse kukaan. Lähtötiedot kategoriasta puuttuivat ja pelkästään niiden kerääminen oli erittäin haastavaa.

Suurin osa tämän kategorian tuotteista on rutiinituotteita. Mutta yksi tuote on sellainen, jonka merkitys liiketoiminnalle on tärkeämpi kuin muiden, minkä lisäksi toimittajien määrä tälle tuotteelle on vähäisempi. Kategorian ostoportfolioanalyysi on esitetty kuviossa 16.



Kuvio 16. Kategorian hankintojen sijoittuminen ostoportfolioon.

Lähdin kehittämään tätä kategoriaan samoin kuin muissakin kategorioissa kutsumalla koolle liiketoiminnoista ihmiset, joiden tiesin tekevän hankintoja kategorian sisällä. Pyy-sin jokaista henkilöä toimittamaan minulle listauksen hankkimistaan tuotteista, määristä ja toimittajista. Tämä malli ei kuitenkaan toiminut.

Tämän kategorian kohdalla tuli esille myös hyvin raportoinnin puutteet. Kategorian kulut raportoitiin isomman kategorian alla ja niiden erottaminen sieltä oli täysin mahdotonta.

Jos kategorian hankinnoilla olisi ollut oma tili, jolle kulut kohdistuvat, erottelun olisi voinut tehdä, mutta näin ei ollut. En myöskään voinut hakea dataa toimittajien perusteella, koska en tiennyt kaikkia kategorian toimittajia eikä tämä tieto myöskään ollut saatavilla. Minulla ei siis ollut käsitystä tämän kategorian spendistä, toimittajista tai edes tuotteista, joita hankitaan.

Aloitin uudelleen alusta ja mietin ensin, mitä haluaisin saavuttaa tämän kategorian suhteen. Liiketoiminta oli esittänyt toiveen kilpailutuksesta ja sitä myötä hintojen alentamisesta. Pidin tätä lähtökohtana. Lisäksi ajattelin, että kilpailutuksen myötä karsimme toimittajat niin, että jatkossa tähän kategoriaan tulee kaksi päätoimittajaa ja varalle yksi toimittaja. Kategoria on sellainen, että toimittajia on runsaasti, joskaan kaikki eivät pysty toimittamaan kaikkia kategorian tuotteita. Päätin, että kilpailutuksessa toimittaja saa lisäpisteitä siitä, mitä useamman tuotteen hän pystyy toimittamaan.

Toinen lähtökohtani oli saada tulevien päätoimittajien kanssa hankintasopimukset ajan tasalle. Kategorian lähtötilanteessa sopimuksia ei ole lainkaan. Lisäksi päätin noudattaa rutiinituotteille tyypillistä strategiaa ja pitää punaisena lankana tilaus-toimitusketjun yksinkertaistamisen.

Kun tavoitteet olivat selvillä, aloitin tuotteiden kartoittamisen uudelleen. Sain liiketoiminnosta yhteyshenkilön, joka näki asiat samalla tavoin ja hänen kanssaan pääsin edistämään kartoitusta. Kehittämistehtävän lopussa kategorian tilanne on vielä kesken. Tuotteet on kartoitettu sekä spesifioitu ja tarjouspyynnöt lähetetty toimittajille. Ennustettavissa on, että tämän kategorian suhteen tullaan saavuttamaan jonkin verran hintaetuja, mutta vielä enemmän sopimuksellisia sekä prosessihyötyjä.

7.5 Tuoteryhmät

Kehittämistehtävän lähtötilanteen suurimmat ongelmat olivat epäselvä ja epätarkoituksenmukainen kategorialuokittelu sekä virheellinen data. Uudella kategorialuokittelulla vastasin ensimmäiseen haasteeseen. Tuoteryhmien määrittäminen vastaa virheellisen datan ongelmaan.

Lähtötilanteessa hankinnan käytössä oli ohjelmisto, joka keräsi kaiken spendin ja jolla pystyi helposti tuottamaan erilaisia raportteja hankinnan käyttöön. Muutamalla napin painalluksessa pystyi selvittämään esimerkiksi tietyn kategorian toimittajan, spendin ja toteutuneet maksuajat. Ongelma oli siinä, että spend kohdistui ohjelmassa joiltakin osin väärin.

Kun asiaa tutkittiin, huomattiin, että ongelma on spendin ohjaaminen kategorioihin tilikartan kautta. Tietyn tilin spend ohjattiin kokonaisuudessaan tiettyyn kategoriaan. Koska tilille kuitenkin kohdistui useamman kategorian kuluja, muodostui data spendin suhteen virheellisesti liian suureksi. Samoin järjestelmässä oli ohjattu tietyn toimittajan koko spend yhteen kategoriaan, vaikka kyseinen toimittaja toimittaisi tuotteita ja palveluja usean kategorian alla. Järjestelmän puitteissa ei ollut mahdollisuutta esimerkiksi kohdistaa yhden tilin kuluja useampaan kuin yhteen kategoriaan.

Erityisesti ongelma koski epäsuoria ja palveluhankintoja, jotka pääsääntöisesti kulkivat hankintajärjestelmän ohi ja spend ohjattiin pääsääntöisesti tili- tai toimittajaohjauksella. Hankintajärjestelmän kautta tehdyt ostot ohjautuivat pääosin oikeisiin kategorioihin tilin, kustannuspaikan tai tuoteryhmän ohjaamana.

Ydinkysymys oli: kuinka spend saadaan ohjattua järjestelmässä oikein? Tiliohjaus ei tule kysymykseen eikä tilikartan muokkaaminen. Erilaisten vaihtoehtojen ja pohdintojen jälkeen päädyttiin tuoteryhmäohjaukseen. Tuoteryhmät olivat toki jo käytössä hankintajärjestelmässä ja kaikilla hankinnoilla, jotka sen läpi kulkivat, oli tuoteryhmä. Nyt päätettiin siirtyä tuoteryhmäohjaukseen myös niissä hankinnoissa, jotka eivät hankintajärjestelmän kautta vielä kulkeneet. Tämä tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että laskun tiliöintivaiheessa laskun käsittelijä syöttää yhden uuden tiedon, tuoteryhmän, joka ohjaa laskun hankinnan järjestelmässä oikeaan kategoriaan.

Tehtäväkseni tuli määritellä epäsuorien ja palveluhankintojen kategorioille tuoteryhmät. Tehtävässä läpikävin jokaisen tason kolme kategorian hankinnat nimikkeittäin. Koska tuoteryhmien määrä tuli pitää rajallisena käytettävyyden vuoksi, en voinut määrittää jokaiselle hankittavalle erälle omaa tuoteryhmää. Oli mietittävä sellaiset kokonaisuudet, joiden spendin seuranta olisi järkevää ja lisäarvoa tuottavaa. Tuoteryhmät on esitetty liitteessä 4 Tuoteryhmät.

Tuoteryhmät palvelevat ensisijaisesti hankinnan raportointia ja siitä edelleen kategoriatyön eteenpäin viemistä. Niillä ei nyt, eikä tulevaisuudessa ole tarkoitus ohjata taloutta. Vaikka tuoteryhmäluokittelu lähti liikkeelle tarpeesta tuottaa oikeanlaista dataa, uusi tuoteryhmäjaottelu ajetaan myös hankintajärjestelmään ja se tulee palvelemaan kaikkia kategorioita sekä kaikkia hankintoja käyttäjäystävällisempänä tuoteryhmäpuuna.

Tuoteryhmien käyttöönotto ja spendin ohjaus niitä käyttäen on erittäin laaja projekti, joka koskettaa monia liiketoimintoja. Hankintajärjestelmään tullaan ajamaan uudet tuoteryhmät, raportointijärjestelmään täytyy tehdä laajoja päivityksiä ja laskunkäsittelyjärjestelmään tehdään myös muutoksia. Tässä kehittämistehtävän osassa nousi merkittävään rooliin liiketoimintojen sitouttaminen. Tuoteryhmän tiliointitieto tuo laskunkäsittelyyn yhden uuden tiedon syöttämisen. Sitoutin liiketoiminnot uuteen käytäntöön ottamalla heidät aktiivisesti mukaan tuoteryhmien suunnitteluvaiheeseen ja kertomalla heille millaisia hyötyjä muutoksella tavoitellaan. Heillä oli mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään tuoteryhmistä. Uskon, että sitouttamisella oli suuri merkitys siihen, ettei uutta käytäntöä koettu uhkaavaksi tai liian työlääksi toteuttaa.

Tämän kehittämistehtävän lopussa tämä projekti on vielä kesken. Uudet tuoteryhmät on määritelty, viety testikantaan ja testattu.

7.6 Maksuehto

En voi tässä kehittämistehtävässä ohittaa maksuehtoa koskevaa erillistä kehittämisprojektia. Vaikka se ei suoraan liity kategorioiden luokitteluun, niin se on ollut merkittävä osa tätä kehittämistehtävää.

Yrityksen taloudesta on tullut annettuna tavoitteena maksuehtojen parantaminen (pidentäminen). Asian suhteen on tehty pitkäjänteistä työtä kaikissa hankinnan osa-alueissa ja merkittäviä tuloksia on saavutettu.

Omissa kategorioissa olen noudattanut seuraavia menetelmiä maksuehdon parantamiseksi:

- Jo tarjouspyyntövaiheessa määritetään, mikä maksuehto tulee olemaan ja jos toimittaja ei hyväksy maksuehtoa, hänet saatetaan karsia tämän perusteella pois kilpailutuksesta.
- Uusiin sopimukseen neuvotellaan aina uusi parempi maksuehto tai hankintapolitiikan mukainen minimimaksuehto.
- Päättävien sopimusten uusinnassa neuvotellaan aina uusi parempi maksuehto

Näiden toimenpiteiden lisäksi olen määrittänyt kategorioiden avaintoimittajat ja avannut heidän kanssaan neuvottelut uudesta maksuehdosta, vaikka varsinaisia sopimusneuvotteluja ei ole käyty.

Maksuaikojen pidennyksissä myös liiketoiminnoilla on ollut epäsuorissa ja palveluhankinnoissa merkittävä rooli, koska moni hankinta kulkee hankintaosaston ulkopuolella. Tästä syystä olen pitänyt asian esillä lähes kaikissa liiketoimintakohtaamisissa osana hankintapolitiikan jalkauttamista.

Tähän asti saavutetut tulokset on esitetty päivinä liitteessä 5 Maksuaikojen muutos. Tulokset ovat spend-painotteisia keskimääräisiä maksuajan muutoksia koko kategoriassa nykytilanne (syyskuu 2017) verrattuna vuodentakaiseen tilanteeseen (syyskuu 2016).

Esimerkiksi, jos kategorian yhden toimittajan maksuehto on kasvanut 10 päivää ja muiden pysynyt ennallaan, ei muutos tässä taulukossa ole 10 päivää vaan vähemmän. Tai jos kategoriassa olisi vain yksi toimittaja, jonka maksuehto on pidentynyt 10 päivää, mutta muutos on tapahtunut vasta esimerkiksi kesällä 2017, ei muutos vielä näy tässä taulukossa 10 päivän muutoksena. Muutokset maksuehdossa tulevat siis näkyviin pitkällä aikavälillä. Taulukon kertomat tulokset ovat kuitenkin erittäin lupaavat ja positiiviset: 14 kategoriassa (21 kategoriasta) on tapahtunut positiivinen muutos.

Kaikkien kategorioiden tietoja ei ollut saatavilla. Tämä johtui siitä, että tässä ilmoitetut kategoriat ovat uuden kategoriamallin mukaisia ja raportointi tapahtuu vielä vanhan kategoriamallin pohjalta. Tai kategoria on täysin uusi, eikä vertailukelpoista dataa ole saatavilla.

Yhden tärkeäksi luokitellun kategorian maksuehto on laskenut kahdella päivällä. Tulos on ristiriidassa siihen, että kategoria on ollut tärkeäksi luokiteltu ja sen eteen on tehty kehittämistoimenpiteitä. Datan tarkempi analyysi osoitti, että kategoriassa on läpikulkenut yksi suuri lasku, jonka maksuehto on ollut heti. Näin olleen tuon laskun vaikutus koko kategoriaan on ollut negatiivinen vaikka muutoin ehdot ovat pysyneet samoina tai parantuneet.

Se mikä tekee tuloksesta erittäin positiivisen, on nähdä, että lähes kaikissa kategorioissa on tapahtunut positiivista kehittymistä, vaikka kategoria ei olisikaan ollut vuoden 2017 priorisointilistalla.

7.7 Sähköpostihaastattelu

Kategoriatyötä tehdessä huomasin monia epäkohtia ja kehittämiskohteita hankintojen toteuttamisessa. Halusin selvittää kuinka laajalle levittäytyneitä ongelmat ovat, ovatko muut kokeneet samaa ja millaisia ajatuksia ylipäättään hankinnoista on esimiehillä, hankintaorganisaation työntekijöillä ja liiketoiminnalla.

Tarvittavaa tietoa voidaan kerätä kyselyillä ja haastatteluilla. Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä ja sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi henkilökohtaisena haastatteluna, sähköpostilla, puhelimitse tai ryhmähaastatteluna. Henkilökohtaiset haastattelut ja sähköpostihaastattelut soveltuvat hyvin asiantuntijoiden haastatteluihin ja näistä kahdesta menetelmästä sähköpostihaastattelulla on mahdollista tavoittaa haastateltavat helposti. Menetelmä on vaivaton sekä haastattelijalle että haastateltavalle. Haastattelupohjaa voidaan muokata ja haastateltavalle voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä jälkeenpäin. (Tampereen Teknillinen Yliopisto, kysely- ja haastattelumenetelmät.)

Päätin toteuttaa tiedonkeruun sähköpostihaastatteluna sen helppoutteen ja tavoitettavuuden perustuen. Valitsin haastattelulle kolme kohderyhmää: hankintapäälliköt, hankinnan ja logistiikan esimiehet sekä liiketoiminnoista toimitilahallinnon.

7.7.1 Hankintapäälliköt

Hankintapäälliköiden haastattelukysymykset olivat seuraavat:

- Tunnetko DNA:n hankintapolitiikan sisällön?
- Kuinka hankintoja pitäisi mielestäsi (DNA:lla) johtaa?

- Mitä ajattelet kategoriajohtamisen käyttöönotosta? Hyvä/paha, hyödyllinen/turha jne?
- Mitkä ovat mielestäsi kategoriamallin suurimmat ongelmat/epäkohdat ja toisaalta parhaat puolet/hyödyt?
- Millaisia strategioita käytät kategorioissasi?

- Millaista dataa tarvitset kategoriatyön/hankintojen toteuttamiseen?
- Onko data saatavilla (helposti)?
- Osaatko käyttää hankinnan ohjelmistoja ja pitääkö mielestäsi hankintapäällikön edes osata?
- Mitkä asiat haittaavat järjestelmien käyttämistä?

- Mikä mielestäsi on hankinnan rooli DNA:lla? Millainen rooli pitäisi olla?
- Oletko kohdannut (muutos)varastarintaa liiketoiminnoissa? Jos olet, millaista?

Hankintapäälliköiden vastausprosentti oli 66,6 %

Hankintapäälliköiden vastauksissa oli hyvin paljon samaa. Kaikki tuntevat hankintapolitiikan ja hankintojen johtamisesta melkein kaikki olivat sitä mieltä, että hankinnat sijaitsevat organisatorisesti väärässä paikassa (tekniikan yksikössä). Vastaajien mielestä hankintojen tulisi sijaita joko talouden alla talousjohtajan alaisuudessa tai suoraan omana yksikkönä suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa.

Hankintojen kategoriamallia pidettiin yleisesti toimivana. Yleisimmin käytettyjä kategoriastrategioita olivat kilpailuttaminen ja parhaiden käytäntöjen monistaminen. Kategoriatyön suurimpana etuna nähtiin hankintojen pääsemin mukaan liiketoimintojen tekemisiin hankintoihin.

Suurimpana esteenä kategoriamallin toteuttamiselle nähtiin ajanpuute. Mielenkiintoista oli se seikka, että organisaatiota pidetään joiltakin osin hitaana ja kankeana. Yrityksen

arvot ovat nopeus, rohkeus ja mutkattomuus, mutta hankintapäälliköt kokevat, että muutoksien ja uusien ideoiden toteuttaminen on hidasta ja kankeaa. Toisena esteenä kehittämistyölle nähtiin luotettavan datan puutteellisuus.

Esimiesten ja liiketoiminnan vastausprosentit jäivät niin heikoiksi, ettei kyselytutkimuksella saavutettu näiltä osin tuloksia. En myöskään käyttänyt hankintapäälliköiden vastauksia tutkimuksessa alun perin suunnittelemani tavalla. Mutta kyselyn tulokset antavat jatkokehitystä ajatellen mielenkiintoista informaatiota ja aion hyödyntää vastauksia tulevaisuuden kehittämistyössä.

8 Tulokset

Kehittämistehtävän tavoitteena oli muodostaa parempi kokonaiskuva epäsuorien hankintojen kuluista ja kulujen jakautumisesta, tehostaa epäsuoria hankintoja sekä jalkauttaa hankintapolitiikka liiketoimintoihin. Lisäksi tavoitteena oli parantaa hankintojen mitaamista ja raportointia.

Toimintatutkimuksen periaatteena on muuttaa vallitsevaa käytäntöä ja kehittää toimintaa. Kehittämistehtävä onnistui tavoitteiden osalta hyvin. Vallitsevia käytäntöjä on muutettu uuden kategoriamallin käyttöönoton myötä. Uusien tuoteryhmien käyttöönotto tulee edelleen muuttamaan käytäntöjä ja parantaa merkittävästi raportointia.

Tehdyillä toimenpiteillä on ollut hankintoja tehostava vaikutus niin euromääräisesti mitattuna kuin toiminallisena hyötynäkin. Ymmärrys epäsuorista hankinnoista kokonaisuutena on parantunut merkittävästi ja liiketoimintojen sitouttamisen myötä hankintapolitiikan tuntemus on parantunut.

Mittaamisen kehittämisen suhteen ei saavutettu kehittämistehtävälle asetettuja tavoitteita. Tähän oli syynä kehittämistehtävän aikataulu suhteessa organisaation aikatauluun. Mittaamisen kehittäminen tulee olemaan vuoden 2018 kehitysprojekti.

8.1 Kategoriamalli

Kategorioiden uudelleen luokittelun yhteydessä kaikkien kategorioiden spend on kerätty ja analysoitu. Analysoinnin tuloksena syntyi hyvä käsitys siitä kuinka epäsuorien hankintojen spend on jakaantunut kategorioihin ja niiden sisällä.

Kehittämistehtävän tuloksena epäsuorat ja palveluhankinnat on luokiteltu tarkoituksenmukaisesti kategoriakokonaisuuksiin, joiden ohjaaminen on järkevällä tasolla. Kategoriamalli on vanhaa mallia yksinkertaisempi, mutta silti kuvaavampi. Eri toiminnot on jaoteltu loogisesti, huomioiden hankittava kokonaisuus, toimittajakenttä sekä hankittavan kohteen luonne. Kategoriat ovat hankintavolyymiltaan sopivan suuria.

Kaikille kategorioille on muodostettu kategoriatiimit. Kategoriatiimien puitteissa on päästy jalkauttamaan organisaation hankintapolitiikkaa tehokkaasti. Jokaiselle kategorialle on luotu hankintastrategia, jonka toteuttaminen tulee varmistamaan kunkin kategorian tehokkaan ohjauksen.

8.2 Kategorioiden priorisointi

Kategoriat on analysoitu sen mukaan, millaiset vaikutusmahdollisuudet niissä on verrattuna potentiaalsiin hyötyihin, joita kategorian sisällä voidaan saavuttaa. Analyysin tuloksena kategoriat on priorisoitu ja on helposti nähtävillä missä kategorioissa saavutettavat hyödyt ovat merkittävimmät.

Ensimmäisen priorisoinnin kategorioissa on tehty määrätietoista kehittämistyötä ja saavutettu merkittäviä tuloksia. Priorisoinnin myötä on keskitytty oikeisiin asioihin, mikä on osaltaan parantanut hankintojen toiminnan tehokkuutta. Kategoriatyötä on entistä helpompaa jatkaa, koska on selkeä suunta mihin osa-alueeseen tulee seuraavaksi keskittyä.

8.3 Suorat euromääräiset tulokset

Kategoriastراتيجoiden mukaisesti on tehty päätöksiä hankinnan toimintamalleista (omistus vai vuokraus, ulkoistus vai itse tekeminen) ja kilpailutettu hankintoja. Sopimusneuvotteluilla ja kilpailutuksilla on saavutettu suoraa euromääräistä hyötyä kaikkiaan seitsemässä kategoriassa.

Tärkeimmiksi määritellyissä kategorioissa euromääräiset tulokset ovat:

Kategoria 1: Hintojenlasku -10 % (toiminto 1)

Kategoria 1: Hintojenlasku - 35 % (toiminto 2)

Kategoria 2: Hintojenlasku - 10 %

Kategoria 3: Hintojenlasku -7 % + vuosibonuksen nosta 2 %

Kategoria 4: Tulokset ovat vielä kesken.

8.4 Maksuehto

Maksuehdon kehittämisen myötä maksuehto on parantunut kaikkiaan 14 kategoriassa, joista seitsemässä kategoriassa parannus on ollut merkittävää. Maksuehdon parantamisella on suora positiivinen vaikutus organisaation käyttöpääoman kasvuun. Maksuehtojen muutokset on esitetty liitteessä 5.

8.5 Muut kuin euromääräiset säästöt

Kehittämistehtävän myötä on saavutettu paljon myös sellaista hyötyä, jota ei voida mitata puhtaasti rahassa. Tärkeimpien kategorioiden osalta saavutettuja tuloksia ovat muun muassa paremmat sopimusehdot muutoin kuin hinnan suhteen, hankintaprosessin yksinkertaistaminen ja päällekkäisten toimintojen karsiminen. Tärkeimmissä kategorioissa saavutettiin yksinkertaisempia hinnoittelumalleja, tiukempia palvelutasolupauksia ja sanktiojärjestelmiä sekä yksinkertaisempi hankintaprosessi kun hankintojen yhdistettiin järkeviksi kokonaisuuksiksi.

8.6 Yhteistyö liiketoiminnan kanssa

Verrattuna lähtötilanteeseen yhteistyö hankinnan ja liiketoimintojen välillä on syventynyt. Liiketoimintoihin on onnistuttu viemään positiivista viestiä hankinnan mukana olosta ja osoittamaan, miksi on tärkeää noudattaa organisaation hankintapolitiikkaa. Hankintaprosessin ongelmakohtiin on porauduttu yhdessä niin, että liiketoimintoja on kuunneltu ja pyritty löytämään ratkaisut, jotka eivät aiheuta liiallista byrokratiaa.

Numeerista dataa ei ole saatavilla, mutta oma arvioni on, että kehittämistehtävän alussa noin 30 % epäsuorista ja palveluhankinnoista kulki hankinnan kautta. Tällä hetkellä ajatukseni on, että yli puolet epäsuorista ja palveluhankinnoista tehdään niin, että hankinta-osasto (hankintapäällikkö) on jollain tavalla hankinnassa mukana. Lisäksi yhä useampi hankinta tapahtuu hankintasopimuksen puitteissa.

Hankintojen palvelualltiutta ja onnistumista yhteistyön kehittämisessä mitataan hankintojen sisäisellä asiakastytyväisyystutkimuksella, mutta sen tulokset eivät olleet kehittämistehtävän päättyessä vielä saatavilla.

8.7 Raportointi

Tärkeä osa kehittämistehtävää oli parantaa datan laatua ja sitä myöten edistää raportoinnin käyttöä osana kategoriatyötä. Datan laadun oikeellisuuden varmistamiseksi otetaan käyttöön tuoteryhmät, joilla data ohjataan jatkossa kategorioihin oikein. Lisäksi käyttöön on otettu uusi ohjelmisto, joka kerää dataa reaaliajassa, siinä missä vanha järjestelmä tuotti datan kuukauden viiveellä. Tämä mahdollistaa omalta osaltaan entistä tehokkaamman seurannan hankinnan kuluille.

Kehittämistehtävän päättyessä tuoteryhmät ovat testikäytössä ja tullaan ottamaan tuotantokäyttöön vuoden 2018 alusta.

9 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

9.1 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti vastaa kysymyksiin: onko tutkimus pätevä, onko se perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset sekä tehdyt päätelmät "oikeita". Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa hyvin paljon tutkimuksen tekijän tulkinnat asioista ja ilmiöistä. Tutkija saattaa nähdä vääriä suhteita tai periaatteita tai kysyä vääriä kysymyksiä. On muistettava, ettei tutkittavaa ilmiötä pystytä koskaan kuvaamaan täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee. Siksi laadullisen tutkimuksen pätevyyden arvioinnissa tuleekin arvioida sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tekijä tuottaa tutkittavan kohteen

konstruktiot muille ymmärrettävään muotoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Olen varmistanut tämän kehittämistehtävän validiteetin valitsemalla lukuisista teorioista ja toimintamalleista keskeisimmät ja parhaiten tähän tehtävään soveltuvat mallit. Kaikki työssä käytetyt teoriat ovat laajalti ja yleisesti tunnettuja sekä testattuja. Kaikki mallit ovat myös sellaisia, että niitä voidaan muuttaa käyttötarkoituksen mukaan ilman, että validiteetti kärsii.

9.2 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti yhdistetään yleensä kvantitatiiviseen tutkimukseen ja mittarin tai menetelmän luotettavuuteen. Tällä tarkoitetaan, että käytetty tutkimusmenetelmä kykenee antamaan ei-sattumanvaraisia luotettavia tuloksia. Reliabiliteetti tarkoittaa myös sitä, että mittaustulos on toistettavissa. Tutkimusmenetelmä voi olla luotettava vaikka tutkimus ei olisi validi. Tällöin tutkimuksen menetelmillä päädytään kiinnostaviin tuloksiin, mutta tulokset eivät vastaa sitä, mihin tutkimuksella tähdättiin. (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi, tutkimuksen reliabiliteetti.)

Laadullisten mittareiden osalta tarkoitukseni oli käyttää tässä kehittämistehtävässä haastattelututkimusta sähköpostilla toteutettuna. Koska vastausprosentit jäivät alhaisiksi, en käyttänyt tuloksia suunnittelemani tavalla. Päädyin tilanteeseen, jossa tulokset olivat mielenkiintoisia, mutta eivät tutkimuksen kannalta valideja.

Määrällisten mittareiden reliabiliteetin olen varmistanut sillä, että käytetyt mittaukset ovat toistettavissa milloin tahansa samanlaisina. Maksuehtoa mittaavan mittarin määrytykset on tehty niin, ettei mittaamisen lähtötietoja tarvitse jokaisen mittauksen yhteydessä määrittää uudelleen, vaan mittaamisessa käytetään aina samoja lähtötietoja.

Olen myös tiedostanut olemassa olevan ongelman datan virheellisyydestä, joka on ollut kehittämistehtävän yksi osa-alue. Siksi käyttäessäni mitattua dataa, olen käyttänyt vain sellaisia mittauslähtökohtia, joiden tiedän tuottavan oikeita ja vertailukelpoisia tuloksia.

10 Tutkimuksen jatkotoimenpiteet

Tämän kehittämistehtävän työ ei lopu kehittämistehtävän päättymiseen vaan jatkuu osana normaalia hankintapäällikön työtä. Kategorioiden työstäminen jatkuu edelleen, ai-noastaan painopistealueet muuttuvat. Kategorioiden priorisointi ei ole kertaluontoinen tehtävä, vaan priorisoinnit muuttuvat tilanteiden ja vuosikellon mukaan. Tulen määrittämään ensi vuodelle tärkeimmiksi katsomani kategoriat ja keskitän kehittämistyön niihin.

Kehittämistehtävän päättyessä tuoteryhmä-projekti on kesken. Seuraavan vuoden aikana tuoteryhmät tullaan viemään tuotantoon ja osaksi käytännön työtä, joka puolestaan asettaa hankinnoille paljon tehtäviä muun muassa seurannan ja liiketoimintojen koulut-tamisen myötä.

Näen toimittajahallinnan erittäin tärkeänä osana hankintaa. Alun perin tavoitteeni oli ot-taa toimittajahallinta osaksi tätä kehittämistehtävää, mutta työn edetessä en pystynyt paneutumaan tähän osa-alueeseen niin hyvin kuin olisin halunnut. Toimittajahallinta on itsessään hyvin laaja kokonaisuus ja sen käsittely pienenä osana kehittämistehtävää ei ole tarkoituksenmukaista. Priorisoin tämän hankinnan osa-alueen omassa kehittämis-työssäni korkealla ja se tulee olemaan vuoden 2018 painopistealue hankintastrategioita toteuttaessani.

Lähteet

Booth, Caroline 2010. Strategic Procurement. Kogan Page Limited.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2008. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma, Helsinki.

Logistiikan maailma. Osto ja myynti. Hankintatoimi ja ostotoiminta. Hankintojen luokittelu. [Http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-luokittelu/](http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-luokittelu/). Luettu 4.9.2017

Logistiikan maailma. Osto ja myynti. Hankintatoimi ja ostotoiminta. Hankintojen organisointi. [Http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotominta/hankintojen-organisointi/](http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotominta/hankintojen-organisointi/). Luettu 4.9.2017

Logistiikan maailma. Osto ja myynti. Hankintatoimi ja ostotoiminta. Hankintojen taloudellinen merkitys. [Http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotominta/hankintojen-taloudellinen-merkitys/](http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotominta/hankintojen-taloudellinen-merkitys/). Luettu 4.9.2017

O'Brien, Jonathan 2015. Category Management in Purchasing. Third Edition. Kogan Page Limited.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu 6.3.2017

Suomen Riskienhallintayhdistys. PK-RH-riskienhallinta. Nelikenttäanalyysi SWOT. <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>. Luettu 9.11.2017

Tampereen Teknillinen Yliopisto. Verne Liikenteen Tutkimuskeskus. Kysely- ja haastattelumenetelmät. <http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/>. Luettu 23.11.2017

Tenderit Oy. Hankintojen organisoituminen ajankohtaista? 2016. <https://www.tenderit.fi/hankintojen-organisoituminen-ajankohtaista/>. Luettu 2.10.2017

Van Weele, Arjan J. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Fifth Edition. Cengage Learning EMEA.

Virtuaali Ammattikorkeakoulu. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Tutkimuksen reliabiliteetti. 2007. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>.
Luettu 6.3.2017