

EPÄSUORIEN HANKINTOJEN ANALYSOINTI JA KEHITTÄMINEN

Atte Pääkkö

Opinnäytetyö
Tammikuu 2011

Logistiikan koulutusohjelma
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) PÄÄKKÖ, Atte	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 24.01.2011
	Sivumäärä 69	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi EPÄSUORIEN HANKINTOJEN ANALYSOINTI JA KEHITTÄMINEN		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) NIEMINEN, Sanna, lehtori		
Toimeksiantaja(t) LEMETTINEN, Janne, Sourcing specialist		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö käsitteli teollisuudenalalla toimivan yrityksen hankintoja. Työn näkökulmana oli erityisesti epäsuorat hankinnat, joita oli tarkoitus alkaa kehittää kohdeyrityksessä. Työn tarkoituksena oli etsiä erilaisia kehitys- ja säästökohteita, joiden avulla epäsuoria hankintoja voitaisiin yrityksessä kehittää. Työssä käytettiin apuna spend-analyysia ja portfolio-analyysia, joiden avulla yrityksen kustannusrakennetta pystyttiin selvittämään. Aluksi suoritettiin spend-analyysi toimittajien vuosihankinnoista, jonka jälkeen erilaiset hankinnat luokiteltiin eri kategorioihin tiliointitietojen perusteella. Luokittelun jälkeen kategoriat analysoitiin vielä erikseen. Spend-analyysin jälkeen suoritettiin vielä portfolio-analyysi neljälle kategorialle. Työssä ei tuoda esille uusia asioita epäsuoriin hankintoihin liittyen.</p> <p>Työn tuloksena esitettiin eri kategorioiden kustannuksia ja toimittajamääriä kyseisissä kategorioissa, joiden lisäksi työssä tarkasteltiin toimittajien laskustustiheyttä ja niiden aiheuttamia kustannuksia. Näiden analyysitulosten pohjalta luotiin erilaisia kehitys- ja parannusehdotuksia.</p> <p>Työssä olisi voitu tarkastella epäsuoria hankintoja lähempänä tuote- ja laskutustasoa, jolloin spend-analyysi ja portfolio-analyysi olisi voitu viedä askelta pidemmälle.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Hankinta, kustannukset, analysoida, spend-analyysi, portfolio-analyysi, hankintojen kehittäminen		
Muut tiedot		



Author(s) PÄÄKKÖ, Atte	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 24012011
	Pages 69	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until	Permission for web publication <input checked="" type="checkbox"/>
Title ANALYSING AND DEVELOPING INDIRECT SOURCING		
Degree Programme Logistics		
Tutor(s) NIEMINEN, Sanna, Senior Lecturer		
Assigned by LEMETTINEN, Janne, Sourcing specialist		
Abstract <p>The bachelor's thesis was focused on purchasing in a company that operates in the industrial sector, the special focus being on indirect sourcing, which is an area that the company wanted to improve. The main target of the thesis was to seek and present different areas in indirect sourcing that need improvements. The thesis itself does not bring any new theories into indirect sourcing.</p> <p>The main tools in the thesis were the spend analysis and portfolio analysis, which both are well suited for finding out the cost structure of purchasing expenditure. The spend analysis was conducted first using the annual spending based on purchasing volume from different suppliers. Based on the annual spending, the different kinds of spend were also grouped into categories using the account numbers. After this the categories were analyzed individually. The portfolio analysis was performed for four chosen categories after the spend analysis had been conducted.</p> <p>In the results - the spendings and the supplier base in different categories were presented. In addition, the frequency of invoicing from suppliers was studied as well as the costs incurred by invoicing. The development proposals were made by referring to these results that were taken from the analyses.</p> <p>The spend analysis could have been conducted at a deeper level. The better results might have been gained if the spend analysis had been conducted at the product or invoicing level.</p>		
Keywords Sourcing, costs, analyze, spend analysis, portfolio analysis, sourcing development		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
1.1	Hankintojen seurantaan uudesta näkökulmasta	4
1.2	Työn rajausta ja tavoite	6
2	HANKINTATOIMI LIIKETOIMINNAN TUKENA	7
2.1	Strateginen tukitoiminta	7
2.2	Hankintojen merkitys liiketoiminnalle	9
2.3	Suorat ja epäsuorat hankinnat	13
3	HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN	14
3.1	Kehityssuunnat	14
3.2	Hankintastrategiat	15
3.3	Kategoria johtamismalli	16
3.3.1	Kustannussäästöpotentiaali	16
3.3.2	Kategoriastrategiat	18
3.4	Toimittajaverkon hallinta	20
3.4.1	Toimittajien valinta	20
3.4.2	Toimittajayhteistyö ja sen kehittäminen	21
3.4.3	Toimittajayhteistyön syventäminen	23
3.5	Kustannusten hallinta	26
3.6	Spend-analyysi hankintojen työkaluna	30
3.6.1	Periaate ja vaatimukset	30
3.6.2	ETLA-prosessi	32
3.7	Portfolio-analyysi	36
3.7.1	Periaate	36
3.7.2	Toimintamallit	39
3.7.3	Tuoteryhmien sijoittelu	41

4	KOHDEYRITYKSEN EPÄSUORIEN HANKINTOJEN ANALYSOINTI	42
4.1	Hankintaorganisaatio ja tavoitteet	42
4.2	Ostoprosessi	43
4.3	Spend-analyysi	44
4.3.1	Toteutus	44
4.3.2	Tulokset	46
4.3.3	Päätelmät	56
4.4	Portfolio-analyysi	59
4.4.1	Toteutus	59
4.4.2	Hankintastrategiat	61
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
6	POHDINTA	64
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	67
	Liite 1. Markkinointi-kategorian kustannusjakauma	67
	Liite 2. Matkustus-kategorian kustannusjakauma	68
	Liite 3. Laskelma säästöpotentialista	69

KUVIOT

KUVIO 1.	Hankintojen ja myynnin vaikutus yrityksen tulokseen.....	10
KUVIO 2.	Hankintatoimen tasapainoiluasetelma.....	12
KUVIO 3.	Soveltuvuusanalyysitaulukko.....	17
KUVIO 4.	Toimittajayhteistyön syventämiskelmat.....	24
KUVIO 5.	Tuoteryhmät nelikenttämatriisissa.....	38
KUVIO 6.	Hankintakustannusten jakautuminen	46

KUVIO 7. Epäsuorien hankintojen jakautuminen kategorioihin	48
KUVIO 8. Toimittajien lukumäärä vuosihankintojen mukaan ryhmiteltynä	50
KUVIO 9. Valittujen kategorioiden sijoittuminen nelikenttään	60

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Epäsuorien hankintojen kategorioiden sisältö	47
TAULUKKO 2. Kategorioihin jakautuminen epäsuorissa hankinnoissa	49
TAULUKKO 3. Toimittajaryhmien vuosikustannusten jakautuminen	50
TAULUKKO 4. Kaksikymmentä suurinta epäsuorien hankintojen toimittajaa	51
TAULUKKO 5. Tuotannon tarvikkeet ja investoinnit -kategorian kustannusjakauma	53
TAULUKKO 6. Energia-kategorian kustannusjakauma	54
TAULUKKO 7. Epäsuorien hankintojen useimmin laskuttavat toimittajat	55

1 JOHDANTO

1.1 Hankintojen seurantaan uudesta näkökulmasta

Liiketoiminnalle ominaista toimintaa on tuotteiden ja palveluiden hankkiminen. Hankinnat voidaan edelleen jakaa suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Yritysten tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle valmistamalla erilaisia tuotteita ja palveluita. Asiakkaiden näkökulmasta tuotteiden tulee olla helposti saatavilla, lyhyellä toimitusajalla sekä vaatimukset täyttävällä laadulla. Tämän asiakkaiden kaipaaman lisäarvon aikaansaamiseksi yrityksen tulee panostaa tuotekehityksessä muun muassa käytettävyyteen ja sitä kautta laadukkaiden raaka-aineiden tai ominaisuuksien valintaan. Jotta asiakkaalle saadaan oikea tuote, oikean laatuinen ja oikeaan aikaan, tulee tätä yrityksen ydinprosessia tukevan eri tavoin. Tarvittavia tukivälineitä voivat olla niin työhanskat, tietokoneet ja puhelimet, jotka vastaavasti ovat pienenkin yrityksen kannalta erittäin tärkeitä ydinprosessien tukemisessa. Näitä yrityksen ulkopuolelta hankittavia tuotteita ja palveluita, joita ei myydä lopputuotteen mukana asiakkaalle, kutsutaan epäsuoriksi hankinnoiksi. Usein yrityksissä näiden hankintojen kokonaiskustannuksia ei seurata tarkasti tai ollenkaan. Seurannan puuttumisen vuoksi useat yritykset voivat olla täysin tietämättömiä siitä, mihin puolet heidän hankintavolyymistaan menee.

Liiketoiminnassa on pitkään keskitytty suorien hankintojen kokonaiskustannusten minimointiin, jolloin epäsuorien hankintojen säästöpotentiaalia ei ole osattu ottaa huomioon. Tiukkojen säästötavoitteiden myötä on alettu kiinnittää huomiota tähän harmaaseen alueeseen. Yritykset käyttävät jopa puolet hankintavolyymistaan epäsuoriin hankintoihin, minkä vuoksi niiden kustannuksiinkin on haluttu saada selkeyttä. Epäsuoria hankintoja on kuitenkin pidetty hankalasti seurattavina, minkä vuoksi niihin on ollut hankala puuttua. Jotta säästöjä voitaisiin saada aikaan, tulisi epäsuorista hankinnoista olla tietoa. Yrityksillä on jo vuosikymmeniä ollut käytössään tietojärjestelmiä, joiden kautta ne ovat hoitaneet ostoja. Näitä tietojärjestelmiä on kuitenkin käytetty vain silloin, kun ostettavil-

le nimikkeille on määritetty tuotenumero sekä tuoterakenne tietojärjestelmään. Tuotenumerottomat tuotteet ja palvelut on tilattu esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostilla, jolloin seurattavuus on jäänyt kokonaan pois. Nykyaikaiset tietojärjestelmät sisältävät ominaisuuksia, joilla epäsuoriakin hankintoja voidaan hoitaa tietojärjestelmässä. Suoriin hankintoihin verrattuna epäsuorien hankintojen säästökohteet eivät hirveästi poikkea toisistaan, mutta puutteellisen kustannushistorian vuoksi säästökohteiden havaitseminen on ollut haastavaa.

Kustannusten seurantaan on nykyisin tarjolla lukuisia eri ohjelmistoja, jotka sisältävät erilaisia analysointityökaluja ja valmiita raportointipohjia. Ennen ohjelmistoinvestointeja yritykset yleensä haluavat selvittää nykytilanteensa perinteisin keinoin, jonka jälkeen yritys voi tehdä johtopäätöksiä ohjelmistojen tarpeellisuudesta ja hankinnasta. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on käyttänyt hyödykseen tietojärjestelmää myös epäsuorien hankintojen ostotilausten osalta, mutta kuluseuranta on ollut vähäistä haasteellisen tiedonhankinnan vuoksi.

Yleisesti ottaen suorien hankintojen säästömahdollisuudet ostohinnoissa ovat vähenevässä, sillä ostohintoja saatiin laskettua tehokkaasti alas matalasuhdanteen vuoksi. Säästöpotentiaalia suorissa hankinnoissa on kuitenkin muunkin kuin pelkässä ostohinnassa. Matalasuhdanteen loppuessa suorien hankintojen ostohinnat ovat lähteneet nousuun ja nykyisen hintatason ylläpitäminen on erittäin hankalaa. Tällöin epäsuorien hankintojen kustannussäästöt voivat olla kohde, johon on hyvä panostaa yrityksen hankintaresursseja.

Mielestäni epäsuorien hankintojen tärkeyttä kuvaa hyvin Beerin (2010, 20) kirjoittama Elsnerin mielipide: "The fact that every euro you spend is someone else's sale" eli "On fakta, että jokainen kulutettu euro on jonkun muun myyntiä". Tämä mielipide kuvaa hyvin sitä, että yritysten on pakko alkaa seurata jokaista kulutettua euroa, jotta kaikki mahdollinen potentiaali yrityksen hankinnoista voidaan saada irti.

1.2 Työn rajaus ja tavoite

Kohdeyritys koostuu useasta muovinjalostustehtaasta Pohjoismaissa sekä Keski-Euroopassa, joiden lisäksi liiketoimintaa on myös Pohjois-Amerikassa. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan Suomessa toimivien tuotantoyksiköiden kustannuksia. Kohdeyrityksessä käyttöönotettava uusi tietojärjestelmä sisältää prosessikokonaisuuden, jonka avulla epäsuoria hankintoja voidaan jatkossa seurata paremmin. Tietojärjestelmän sisältävän ominaisuuden myötä syntyi myös tarve selvittää kohdeyrityksen nykytilaa epäsuorien hankintojen osalta. Työn tarkoitus oli tuoda esille kohdeyrityksen epäsuorien hankintojen kustannusrakennetta sekä samalla toimia alustavana työnä kehityskohteiden havainnointiin. Työ tukee kohdeyrityksen pyrkimystä alkaa seurata ja kehittää epäsuoria hankintoja tulevaisuudessa.

Työn tavoitteena oli tutkia yrityksen epäsuoria hankintoja Suomessa toimivien tuotantolaitosten osalta. Tutkimuksen tavoitteena oli saada kohdeyritykselle havainnollistettua erilaisia säästökohteita sekä perustella niitä kirjallisuuteen pohjautuen. Tutkimuksen näkökulmia olivat toimittajat, ostovolyymit, laskujen lukumäärä ja kategoriakohtaiset kustannukset. Yhtenä työkaluna tutkimuksessa käytettiin spend-analyysia, joka on kustannuksien analysointiin tarkoitettu työkalu, jonka avulla voidaan havaita erilaisia säästökohteita. Lisäksi työssä käsiteltiin portfolio-analyysia kahden suurimman ja kahden valikoidun kategorian kohdalla.

Opinnäytetyössä saatiin selville erilaisia kehityskohteita käytettyjen työkalujen avulla. Kehityskohteiden lisäksi työssä esitettiin kahdelle suurimmalle kategorialle hankintastrategiat, joiden avulla epäsuorien hankintojen seuranta ja kehittämistä voidaan parantaa. Lisäksi teorian ja analyysien perusteella tehtiin laskelma epäsuorien hankintojen säästö-potentiaalista.

2 HANKINTATOIMI LIIKETOIMINNAN TUKENA

2.1 Strateginen tukitoiminto

Hankinta mielletään usein pelkäksi ostamiseksi, ja sen vuoksi sitä on pitkään väheksytty sekä pidetty liiketoiminnan kannalta merkityksettömänä toimintona. Nykyaikainen yrityksen hankintatoimi pitää sisällään kuitenkin lukuisan määrän erilaisia tehtäviä, jotka ovat yrityksen kilpailukyvyn ja tuloksenkin kannalta erittäin merkittäviä. Hankintaorganisaatioiden tehtäviin kuuluvat muun muassa toimittajien seuranta, yhteistyö ja sen kehittäminen. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden osalta hankintatoimen tehtäviä ovat lisäksi toimittajan valinta, logistiikan hoitaminen kilpailukykyisellä hintatasolla, myyntiehdosta neuvotteleminen, ostosopimuksen laadinta, ostotilausten tekeminen sekä toimituksen ja laskutuksen seuranta. (Weele 2010, 8.)

Hankintatoimesta on muodostunut liiketoiminnan selkäranka niissä yrityksissä, joissa on oivallettu hankintatoimen potentiaali. Hankintatoimi on useissa yrityksissä luokiteltu jopa strategiseksi toiminnoksi, vaikka hankintatoimi ei kuulukaan yritysten ydinprosesseihin. Tätä tukitoimintoroolia tukee Porterin arvoketjumalli, jossa Porter kuvaa liiketoiminnan päätehtäviä toimintoina, joilla saadaan fyysisesti aikaiseksi lisäarvoa asiakkaalle. Tässä mallissa tukitoiminnot ovat avustamassa joko yksittäisiä tehtäviä tai koko pääprosessia. Lisäksi tämän mallin mukaan hankintatoimi on koko pääprosessin tukena. (Weele 2010, 5.) On kuitenkin syytä kyseenalaistaa tätä tukiroolia, sillä yhä useampi yritys on huomannut hankintojen suuren potentiaalin ja nostanut sen merkitystä yrityksen liiketoiminnassa (Weele 2010, 3; Ritvanen 2007, 104). Weele jatkaa vielä, että potentiaali on tullut esille, kun hankintojen kustannuksia suhteessa liikevaihtoon on alettu seurata. Seurannan tuloksena on todettu, että yritykset käyttävät toimialasta riippuen jopa yli puolet liikevaihdostaan erilaisten tuotteiden ja palvelujen hankkimiseen. Hankintojen kustannusten osuutta liikevaihdosta voidaan pitää hyvänä lähtökohtana määriteltäessä hankintatoimen roolia. Mitä suuremman osuuden hankinnat käyttävät yrityksen liike-

vaihdosta, sitä strategisempi rooli hankintatoimella tulisi olla. Vaikka rooli olisi strateginen, tulisi sen kuitenkin olla yrityksen liiketoimintaa tukeva toiminto. (Weele 2010, 3–5.)

Ostettavien tuotteiden ja palveluiden moninaisuus sekä määrä asettavat haasteita hankintatoimelle. Hankintatoimen rooli on erittäin riippuvainen ostettavien nimikkeiden tyypistä. Yksi roolia määrittelevä suhdeluku on itse valmistettavien tuotteiden lukumäärä suhteessa ostettavien lopputuotteiden lukumäärään. Tavaroiden ja palveluiden hankintaa voidaan pitää ratkaisujen hankkimisena, joille löytyy usein paljon vaihtoehtoisia ratkaisuja. Erilaisia vaihtoehtoja ovat ensisijaisesti hankittavien tuotteiden tai palveluiden ominaisuudet, kuten myös erilaiset kuljetusehtojen vaihtelut. Kuljetusehdot määrittävät, kumpi osapuolista maksaa rahdin ja huolehtii tarvittavista vakuutuksista. Lisäksi erilaisia ratkaisuja voivat olla erilaiset varastointiratkaisut kuten kaupintavarastot. Erilaisien ratkaisujen paremmuutta on hyvä tarkastella esimerkiksi toiminnan kokonaiskustannustehokkuuden perusteella. (Pouri 1997, 109.)

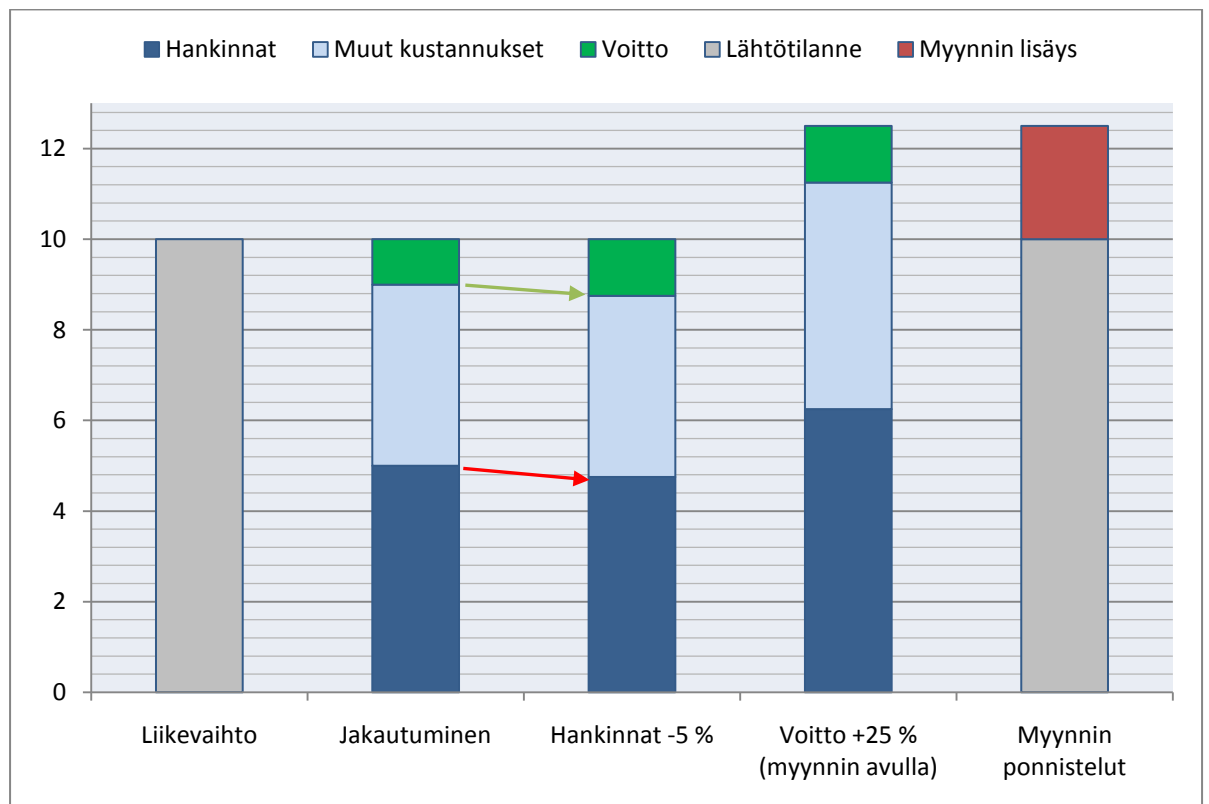
Hankintojen rooli määrittelee käytettävissä olevien resurssien määrän kehitystyölle. Rooli määräytyy usein yrityksen johtoryhmän suhtautumisen perusteella. Jotta hankintoja voitaisiin kehittää voimakkaasti, yrityksen johdon on pidettävä hankintoja strategisena toimintona eikä vain ylläpitävänä tukitoimintona. Weelen käsitys hankintojen asemasta tukee Pressey'n ja muiden (2009) mielipiteitä siitä, että yritysten hankintaorganisaatioille on olemassa neljä eritasoista asemaa. Hankintojen aseman määrittää yrityksen johto, jonka saama kokemus hankinnoista yleisesti määrittää hankintojen arvostettavuuden. Alhaisin arvostustaso on, kun hankintoja pidetään operatiivisena toimintona. Tällöin yrityksen johto arvioi hankintoja sellaisten mittareiden kuten ostotilausten määrän, ostoprosessin läpimenoajan, tarjouspyyntöjen käsittelymäärän, toimitusaikojen pitävyyden ja reklamaatioiden määrän perusteella. (Weele 2010, 5.) Pressey ja muut nostavat esille Rozemeijerin (2000), Ellramin ja Cartin (1994) ajatuksia siitä, että yritysten välisen kilpailun kiristyminen on ajanut yrityksiä strategisempaan hankintaan. Jos hankintojen merkitystä yrityksissä ei tiedosteta, se voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. (Pressey, Winklhofer, & Tzokas 2009, 214–215.)

Suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä hankintojen osuus liikevaihdosta voi olla jopa 70–75 prosenttia. Hankintatoimen kehitystarve on saanut alkunsa siitä, kun kustannuseurannan avulla havaittiin, mitä prosentuaalisilla säästöillä hankinnoissa saavutettiin yrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Kehityskohteet ovat niin yrityksen sisäisiä kuin ulkoisia. Yhteistyöllä koko toimitusketjussa voidaan saada aikaan kehitystä, joka parantaa jokaisen ketjunosan asemaa ja kannattavuutta. Toisaalta kehitystä voidaan saada aikaan kilpailijoiden ja eri alojen toimijoiden toimintaa tarkastelemalla ja ottamalla käyttöön parhaat ideat omaan toimintaan. (Ritvanen 2007, 104.) Weele näkee hankinnan kehityksen viitenä askeleena, jotka alkavat hankintojen strategisella roolin määrittelyllä ja yrityksen kulurakenteen analysoinnilla. Seuraavaksi valitaan liiketoiminnan kannalta avaintoimittajat ja luodaan toimittajakohtaiset hankintastrategiat. Lopuksi hankintaprosesseja aletaan standardoida avaintoimittajien kanssa ja varmistetaan yritysten välinen tehokas tiedonsiirto, jotta toimittajien tehokkuutta pystytään samanaikaisesti seuraamaan ja arvioimaan. Weele korostaa tässä kehitysprosessissa kuitenkin liiketoiminnan kannalta tärkeintä asiaa eli toimivaa materiaalitoimitusta. Materiaalitoimitusten tulee olla oikea aikaisia, oikea määräisiä ja oikealaatuisia sekä mahdollisimman kustannustehokkaasti järjestettyjä. (Weele 2010, 4–5.)

2.2 Hankintojen merkitys liiketoiminnalle

Hankintojen vaikutus yrityksen tulokseen on helppo esittää esimerkin avulla. Yritysten hankintojen osuus liikevaihdosta on toimialan ja yrityksen koon mukaan 40–75 %. Tässä esimerkissä oletetaan liikevaihdon olevan 10 miljoonaa euroa ja hankintojen olevan 50 % liikevaihdosta. Tällöin yritys käyttää liikevaihdostaan 5 miljoonaa euroa hankintoihin. Yrityksen tuloksen oletetaan olevan 10 % liikevaihdosta eli miljoona euroa. Jos tällöin hankintatoimi saavuttaa 5 %:n säästöt kaikissa yrityksen hankinnoissa, niin hankintojen määrä liikevaihdosta pienenee 5 miljoonasta eurosta 4,75 miljoonaan euroon. Säästetty rahamäärä siirtyy suoraan yrityksen tulokseen, joten yrityksen uusi tulos on 1,25

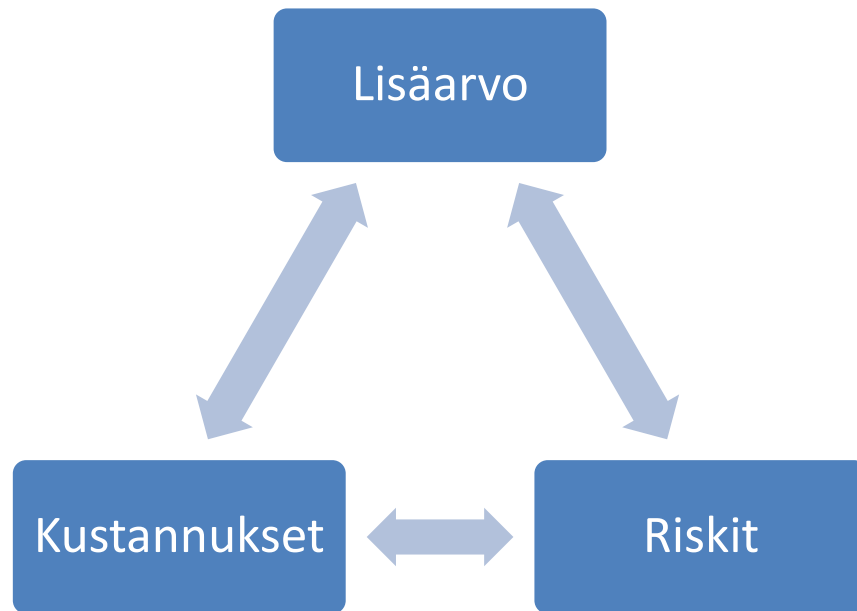
miljoonaa euroa, mikä tarkoittaa 25 % tuloksen parantumista. Muutos on merkittävä, ja on otettava huomioon se, että hankintojen kustannusten noustessa rajusti, tilanne voi kääntyä toisinpäin. Jos hankintojen kustannukset nousisivat 5 %, tulos pienenesi vastaavasti 25 %. Jotta hankintojen vaikutusta voitaisiin verrata ja arvioida, tarkasteluun on otettu myös myynnin vaikutus yrityksen tulokseen. Jotta myynti saavuttaisi saman 25 %:n lisätuloksen, on sen panostettava rajusti myyntiin. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että samalla yrityksen kustannusrakenteella pitäisi saada myytyä enemmän yrityksen tuottamia tuotteita tai palveluita olettaen, että myydyn tuotteen tai palvelun kappalekustannus yritykselle pysyy samana. Jotta tuloksen kasvu saataisiin aikaan, on yrityksen kasvatettava myyntiä 25 %. Hankintojen ja myynnin vaikutusta tulokseen on havainnollistettu kuviossa 1. Pouri kuvailee myynnin mahdollisuuksia tuloksen parantamiseen siten, että yrityksen on aluksi sijoitettava rahaa toivoen, että yritys voi ansaita enemmän rahaa. Tätä hän pitää liiketoiminnan tyypillisenä riskinä. (Pouri 1997, 110.)



KUVIO 1. Hankintojen ja myynnin vaikutus yrityksen tulokseen

Nämä havainnot ovat ajaneet yrityksiä uusiin tilanteisiin. Porterin arvoketjumallia hyväksikäyttäen yritykset ovat pyrkineet tunnistamaan ydintoimintojaan, jotka ovat kustannustehokkaimpia ja riittäviä aikaansaamaan hyvää tulosta. Kun yritys keskittyy oleellisesti muutamaankin ydintoimintoonsa, saadaan aikaa pitkän aikavälin kilpailuetua, jota muilla tavoin on hankalampi saavuttaa. Sellaisia yrityksen liiketoimintaan kuuluvia toimintoja, joissa ei olla maailman huippuja, on alettu ulkoistaa. Ulkoistaminen on saanut aikaan sen, että tuotantolaitoksissa ostotuotteiden osuus myytävistä tuotteista on alkanut hiljalleen nousta. Ulkoistaminen on tuonut kustannustehokkuutta toimintaan ja samalla yhdistänyt muun muassa sellaisia yritystoiminnan perustoimintoja kuten prosessitietämys ja yrityssuhteet. Yksi ulkoistamisen eduista voi olla yhteistyön kautta saatava toimittajan kokemus toimialalta, mistä voi olla hyötyä sekä tuotekehityksessä että eri prosesseissa. (Weele & Rozemeijer 1996, 155–156.)

Ankaran hintakilpailutuksen avulla on Weelen mukaan saatu toimittajia kilpailemaan toisiaan vastaan. Tämä on kuitenkin ajanut mahdolliset toimittajat hyvin vähiin ja joissain tilanteissa saatetaan ajautua yhden toimittajan varaan. Yhden toimittajan varassa toimiessa on voitu saada aikaan säästöjä hankintakustannuksissa. Yhden toimittajan varassa toimiessa riskit lähtevät kuitenkin oleellisesti nousuun. Näitä riskejä ovat olleet toimituksiin kohdistuneet erilaiset keskeytykset, joiden kautta toimitusajat loppukäyttäjälle ovat venyneet. Tässä tilanteessa hankintaorganisaatioiden on ryhdyttävä ajattelemaan toimiympäristöä uudestaan ja otettava huomioon kilpailukykyisen ostohinnan sijaan kokonaiskustannukset toimitusketjussa. Tätä ajattelumallia on havainnollistettu kuviossa 2, jossa nykyinen hankinnan toimintaympäristö tasapainoilee kustannusten, riskien ja lisäarvon välillä. (Weele 2010, 55.)



KUVIO 2. Hankintatoimen tasapainoiluasetelma (Weele 2010, 55)

Hankintaympäristön painopisteen kohtaa voidaan muuttaa, kun tehdään muutoksia käytettyihin toimittajiin tai tuotteisiin. Kustannussäästöjä saadaan aikaan vähentämällä toimittajia, ostonimikkeitä standardoimalla, käyttämällä globaalia hankintaa, ulkoistamalla ja tekemällä toimitussopimuksia. Riskejä voidaan pienentää hankkimalla ostonimikkeitä yhden toimittajan sijaan useammalta toimittajalta. Lisäksi riskejä minimoidaan toimittajien suoriutumiskyvyn seurannalla ja auditointivierailuilla toimittajan tiloissa. Kolmion kärkenä olevan lisäarvon aikaan saamiseksi on toimittajien kanssa tehtävä tiivistä yhteistyötä. Tällöin toimittaja otetaan esimerkiksi aikaisessa vaiheessa mukaan tuotteiden kehittämiseen. Lisäksi yhdessä kasvatetaan liikevaihtoa ja parannetaan asiakailta saadun palautteen käyttöä sekä nopeutetaan uusien tuotteiden lanseerausprojekteja. Yhteistyön onnistuminen on usein siitä kiinni, miten yritykset näkevät omat asemansa yhteistyössä. Yhteistyön perustana voidaan pitää molempien asennoitumista toimintaan siten, että kummatkin yritykset kykenevät tekemään tulosta kustannustehokkaasti. (Weele 2010, 55.)

2.3 Suorat ja epäsuorat hankinnat

Jotta yrityksen hankintakustannuksia voitaisiin seurata ja hallita, on syytä jakaa erilaiset hankinnat kategorioihin. Kuten kaikki muukin ryhmittely ja kategoriointi, on hankintakustannusten jakaminen aloitettava ylätasolla tapahtuvasta ryhmittelystä. Tämän jälkeen syntyneitä ryhmiä voidaan jakaa edelleen alaryhmiin erilaisten ominaisuuksien avulla. Hankintojen ylätasoon ryhmät ovat suorat ja epäsuorat hankinnat. Ryhmittelystä seuraa usein hankintastrategian muutoksia, sillä yritysten jakaessa hankintakustannukset suoriin ja epäsuoriin hankintoihin seuraa usein selkeä ostovoiman muutos suhteessa yhdistetyn ryhmän ostovoimaan. 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. Suurin syy jakautumisen tasaisuudelle on muun muassa ulkoistamisen yleistyminen. Ulkoistamisen kohteena ovat olleet ydinliiketoiminnasta poikkeavat toiminnot kuten työpaikkaruokailu ja henkilöstöhallinto. (Weele 2010, 7, 85.)

Suorat hankinnat ovat sellaisten tuotteiden tai palveluiden ostamista, jossa hankittu nimike tulee osaksi myytävää lopputuotetta. Suoria hankintoja ovat erilaiset raaka-aineet, komponentit ja puolivalmisteet. Hankintojen raja voidaan konkretisoida siten, että yrityksen tietojärjestelmän tuoterakenteisiin kiinnitetyt tuotteet ovat suoria hankintoja. Tällöin lopputuotteen valmistaminen kuluttaa tuoterakenteen kautta ostettavaa tuotetta ja täten se myös selkeästi liittyy lopputuotteeseen. Epäsuorat hankinnat ovat sellaisten materiaalien ja palveluiden ostamista, mitkä 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. (Mts. 7.)

3 HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN

3.1 Kehityssuunnat

Hankintakokonaisuudet, -organisaatiomallit ja -strategiat ovat kehittyneet viimeisen kahden vuosikymmenen aikana merkittävästi. Selvää on, että uusia näkökulmia hankintakokonaisuuksien hoitamiseen tullaan tulevaisuudessa kehittämään lisää. Hankintojen kehittämistä varten on luotu lukuisia erilaisia toimintamalleja, joita tehokkaasti käyttämällä yritykset voivat saada merkittävää parannusta aikaan. Tällaisten toimintamallien etuja ovat eri tehtävien selkeä järjestely, jolloin koko kehitystyön päätavoite pysyy myös kokoajan mielessä. (Weele 2010, 67.)

Hankintojen arvostaminen yrityksissä näkyy hankinnoille asetetuista tavoitteista ja käytössä olevista resursseista. Korkeat tavoitteet ja suuri hankintaorganisaatio merkitsevät sitä, että hankintoja arvostetaan ja niissä uskotaan olevan paljon kehitettävää ja säästöpotentiaalia. Hankinnat yleisesti mielletään yrityksen tukitoimeksi arvoketjumallien (ks. Weele 2010, 5.) mukaan, mutta nykyaikainen yritysjohto on huomannut hankintojen potentiaalin (ks. 9–10) ja on sitä kautta lähtenyt nostamaan hankintaorganisaation asemaa yrityksen hierarkiassa. (Mts. 67–68.)

Yritysten hankintoja voidaan kehittää kahdella tasolla sekä operatiivisella että strategisella. Operatiivisella kehitystyöllä tarkoitetaan toimia, joilla pyritään kehittämään yrityksen sisäisiä toimintamalleja, joiden kautta saadaan aikaan kustannussäästöjä. Hyvin yleinen kehityksen kohde on esimerkiksi ostoprosessi tai tilaus-toimitusketju. (Mts. 67–68.) Kehitystä saadaan aikaan neuvotteluilla toimittajien kanssa tai esimerkiksi jatkuvan parantamisen periaatteella. Näitä tapoja voidaan pitää edullisina ja samalla myös vähillä resursseilla hoidettavina. Suurempia kustannuksia aiheuttavat erilaiset toimittajayhteistyöt ja ulkoistaminen, jotka samalla sitovat myös enemmän resursseja asioiden järjestykseen. (Hughes, Ralf & Michels 1998, 118–121.)

3.2 Hankintastrategiat

Strategioiden laadinta on yritysten pitkän aikavälin kilpailukyvyn ylläpitämisen vuoksi hyvin tärkeää. Ilman strategioita yritys ei tule pärjäämään tiukassa kilpailussa. Strategiat tukevat yrityksen tavoitteita ja luovat sitä kautta kilpailuetua yritykselle. Kilpailuedun säilyttämiseksi hankintastrategia tulee valita tarkasti eri vaihtoehtoehdoista. Vaihtoehtoja ovat muun muassa hintakilpailu, erilaisuus ja asiakaskohderyhmän huomion kiinnittäminen. Ilman hankintastrategian valintaa yritys ei pysty kilpailemaan loppukäyttäjien markkinoilla. (Weele 2010, 185.)

Kun yritys valitsee päähankintastrategiakseen tiukan hintakilpailun, yritys panostaa jatkuvasti lopputuotteen hinnan alentamiseen. Jos yritys pitkällä aikavälillä kykenee kilpailijoitaan paremmin alentamaan hintojaan, yritys tulee saavuttamaan suuren markkinaosuuden ja sitä kautta vahvasti kasvattamaan voittoa. Tämän strategian vaatimuksena kuitenkin on, että yrityksellä on jo markkinaosuutta. Ilman markkinaosuutta loppukäyttäjä voi ajatella, että halpa tuote voi olla laatuluotettavuudeltaan heikko. (Mts. 185.)

Erilaisuus markkinoilla nostaa tuotteen esiin massan joukosta. Jotta erilaisuutta voitaisiin luoda tuotteisiin, on yrityksen panostettava tuotekehitykseen ja käytettävyyteen. Yrityksen tavoitteena on luoda loppukäyttäjille tuotteita, joita asiakkaat pitävät erilaisina, niin sanottuina design-tuotteina. Yleisesti design-tuotteet ovat kalliita, mutta hinnan takana yleensä kuitenkin on jotain lisäarvoa, jota suoranaisesti tuotetta ostaessa ei nähdä. Kyseessä voi olla esimerkiksi erityisen laadukkaat materiaalit, komponentit tai ilmaisia huoltopalveluja. Tämän strategian yksi tavoite on myös saada loppukäyttäjän uskollisuus ja sitoutuminen tiettyyn merkkiin. Ilman merkkiuskollisia asiakkaita, yrityksen elinkaaresta voi tulla hyvinkin lyhyt. (Mts. 185.)

Kohderyhmään kohdistuvalla strategialla yritys pyrkii samaistumaan loppukäyttäjiiin opiskellen heidän tapojaan ja käytänteitään. Yrityksen tulee tutustumisen kautta tarjota loppukäyttäjille ratkaisuja suoraan räätälöityinä heidän tarpeisiinsa. Räätälöidyt tarpeet vaikuttavat ratkaisevasti hankintastrategioihin. (Mts. 185.)

3.3 **Kategoria johtamismalli**

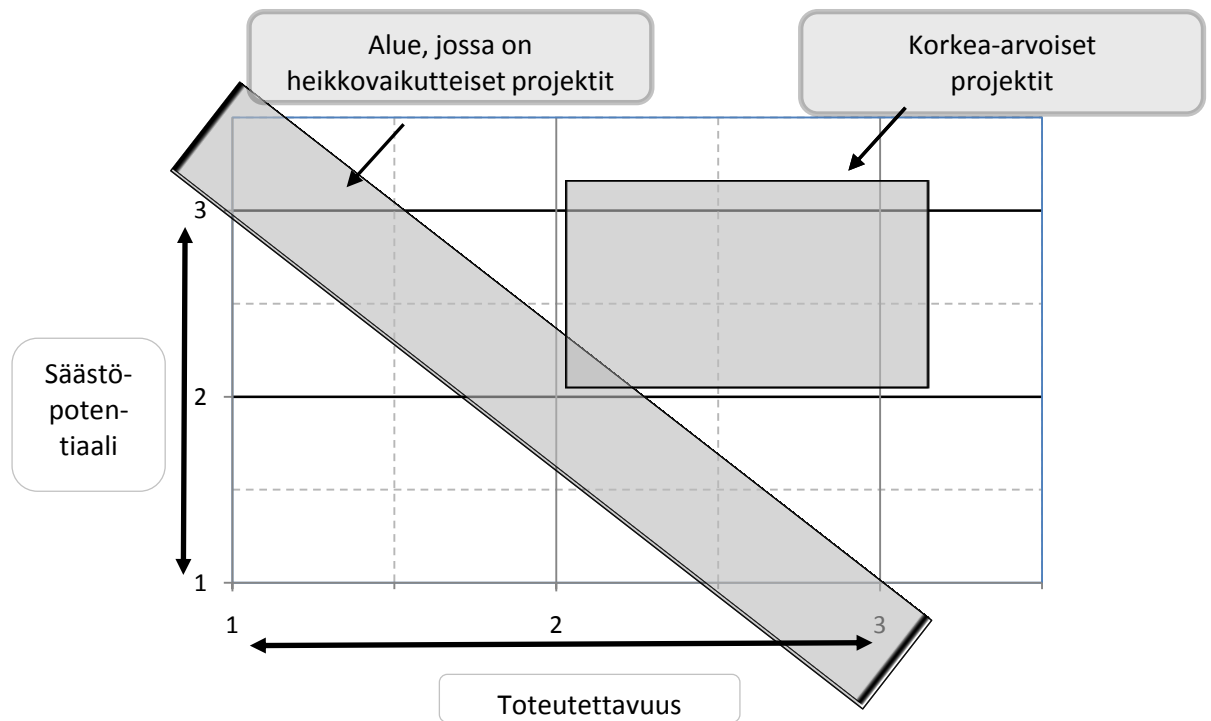
3.3.1 ***Kustannussäästöpotentiaali***

Useat eri hankintaorganisaatiot ovat ottaneet käyttöön kategoriajohtamismallin (Category management), jota voidaan pitää yhtenä hankintatoimen ammattilaisten yleisimmistä työkaluista. Strategiat ulottuvat organisaatorakenteista toimittajiin ja edelleen tuotteisiin. Kaikki liiketoimintaan liittyvät analyysit ja kehityskohteet vaativat aluksi nykytilanteen tarkastelua. Käyttökelpoinen ja usein validi tieto nykytilanteesta saadaan kustannushistoriasta. Oleellinen osa kustannushistorian analysointia on tiedon lajittelu ja yksilöinti yhtenevien ominaisuuksien perusteella eri kategorioihin. Kategoriakohtaisten kulujen selvittämisessä on erittäin tärkeää aluksi keskittyä niihin kategorioihin, joihin yritys käyttää eniten rahaa, ja joissa oletetaan olevan eniten kustannussäästöpotentiaalia. Kustannussäästöjen aikaansaamiseksi voidaan aluksi hakea nopeita säästöjä, joiden jälkeen voidaan siirtyä haastavimpiin kohteisiin ja mahdollisesti pidemmän ajan säästöihin. (Weele 2010, 207–210.)

Kustannussäästöjä kategorioissa voidaan saada aikaan tuoteominaisuuksia standardoimalla. Kun erikoisosia vaihdetaan standardiosiin omasta tuotannosta tai lopputuotevalikoimasta, voidaan saada aikaan nopeita ja jopa merkittäviä säästöjä. Vastaavanlaisia säästöjä voidaan saada aikaan, kun komponenttiosia vähennetään ja kasaus siirretään alihankkijalle. Tällöin komponentin sijaan ostetaan valmis tuote. Toimittaja on oleellinen osa hankintaa, joten ostavan yrityksen tulee olla tarkkana hankkiessaan tuotetta. Hankinta saattaa ajautua tilanteeseen, jossa mahdollisia toimittajia on vain yksi. Tällöin tilannetta hallitsee toimittaja ja hän määrää tuotteen hinnan. Tähän tilanteeseen auttavat sekä tuotteen standardointi ja sen kautta kilpailuttaminen. Kilpailuttamisessa on syytä ottaa mukaan ennestään hyväksi todettuja toimittajia sekä muutama uusi toimittaja, jotka voisivat olla kyvykkäitä tulevia toimittajia. Uusien toimittajien myötä hintaa voidaan saada laskettua, kun toimittajamarkkinat laajenevat tuttujen toimittajien ulkopuo-

lelle. Toimittajan ja ostavan yrityksen välille luotu sopimus lisää usein myös säästöjä. Sopimuksella taataan paremmin toimituksia, laatua ja hintaa. Usein myös pelkkä ammattitaitoisen hankkijan osallistuminen sopimuksen tekoon ja neuvotteluihin voi saada aikaan kustannustehokkaita ratkaisuja. (Weele 2010, 211–214.)

Kategoriakohtaisten hankintastrategioiden suunnittelu saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa yrityksen sisällä, koska muutoksia ei yleisesti pidetä miellyttävinä. Vastarintaa voi esiintyä niin ostoprosessin kuin tuotekehityksen henkilöstöltä. Kategoriakohtaiset strategiat tulee suunnitella siten, että niiden säästöpotentiaalia ja toimenpiteiden implementoinnin haasteellisuutta arvioidaan esimerkiksi soveltuvuustutkimuksen avulla (KUVIO 3). Soveltuvuustutkimuksen perusteella voidaan päätellä mahdollinen säästöpotentiaali. Lisäksi siitä voidaan päätellä tarvittavien resurssien määrä sekä mahdollisten investointien aiheuttama kustannus enne varsinaisten säästöjen aikaansaamista. Tämän perusteella voidaan esimerkiksi kategorioiden käsiteltävyys asettaa tärkeysjärjestykseen. (Mts. 211–214.)



KUVIO 3. Soveltuvuusanalyysitaulukko (Weele 2010, 213).

Soveltuvuustutkimuksessa käydään läpi seuraavat vaiheet:

- kategorioiden ja alakategorioiden määrittäminen
- nykytilanteen ja tulevaisuuden kustannusten selvittäminen
- nykyisen toimituspohjan tarkastelu
- yrityksen nykyisten ja tulevaisuuden vaatimusten ja tarpeiden määrittäminen
- toiminnallisten ja teknisten tietojen määrittäminen ostettaville tuotteille
- ostoprosessiin ja vaatimukseen liittyvän lainsäädännön läpikäynti
- toimittajien kustannusrakenteiden ja pääkustannusten määrittely
- alustavat arviot saavutettavista säästöistä
- toimenpiteiden implementoinnin haastavuus
- yleiskatsaus resursseista, joita tarvitaan yksityiskohtaisen kategoriasuunnitelman tekoon (Weele 2010, 211–214).

3.3.2 *Kategoriastrategiat*

Hankintoja tehdään, koska yrityksen sisäisillä ja ulkoisilla asiakkailla on erilaisia tarpeita ja vaatimuksia. Nämä tarpeet pyritään saavuttamaan strategioiden ja operatiivisen työn avulla. Kategoriakohtaiset strategiat antavat hankintaorganisaatiolle suuntaviivat, joiden perusteella pystytään täyttämään annettuja vaatimuksia. Kategoriastrategioita luodessa on esitettävä tuotteeseen ja sen hankkimiseen liittyviä kysymyksiä. Näihin kysymyksiin vastaamalla voidaan luoda kategorioille strategiat, joilla niin sisäiset kuin ulkoiset asiakkaat saadaan tyydytettyä. Oleellimmat kysymykset ovat listattuna alla. (Weele 2010, 214.)

- Ostetaanko tuote tai palvelu yhdestä vai useammasta lähteestä?
- Mikä on vaadittava yhteistyöaste toimittajan kanssa?
- Millainen sopimus pohja luodaan toimittajan kanssa? (Weele 2010, 214.)

Yritys voi arvioida muun muassa toimitusriskiä näiden kysymysten avulla. Jos yritys päättää toimia yhteistyössä vain yhden toimittajan kanssa, on toimitusriski huomattavasti korkeampi kuin toimiessa useamman toimittajan kanssa. Yrityksen toimiessa yhden toimittajan kanssa, voi yritys tulla täysin riippuvaiseksi tästä kyseisestä yhdestä toimittajasta, kun taas vastapainoisesti jatkuva toimittajanvaihto ei myöskään ole kustannustehokasta. Tuotteen ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi mahdollisten toimittajien määrään (ks. s. 16). Tuotteen ominaisuudet saattavat asettaa vaatimuksia myös toimittajan sijainnille. Korkeateknologia-, design- ja helposti pilaantuvat tuotteet vaativat nopeita toimitusaikoja, joihin ei välttämättä kansainvälisillä toimittajilla päästä. Etuna nopeissa toimituksissa on toimittajan ja hankkijan yhteinen kieli. Tällöin väärinkäsitysten määrä vähenee merkittävästi. Kansainvälisiä toimittajasuhteita on hyvä hyödyntää erilaisissa bulk-tavarahankinnoissa, joissa ostetaan standardituotetta suuria määriä ja toimitusajan pituudella ei ole oleellisesti merkitystä. Kansainvälisissä toimituksissa ratkaiseva asia on yleensä hinta, joka ajaa yritykset siirtämään hankintojaan ulkomaille. Kun vertaillaan kotimaista ja kansainvälistä toimittajaa, on valinnassa pelkän ostohinnan sijaan tarkasteltava kokonaiskustannuksia, kustannustehokkuutta ja tuotteiden eri ominaisuuksia. (Weele 2010, 214.)

Yritysten toimittajapolitiikassa on usein määritetty toimittajayhteistyön tarve sekä mahdolliset tavoitteet. Lisäksi toimittajapolitiikassa on määritetty hyvin usein hankintastrategioihin liittyviä asioita kuten se suositaanko pitkäaikaisia ostosopimuksia vai jatkuvaa kilpailutusta. Yhteistyösopimusten vaikutukset ovat usein pitkäaikaisia ja sopimukset pitävät usein sisällään kriittisten yritystietojen jakamista. Jatkuvan kilpailuttamisen käytäntönä on aika-ajoin lähettää tarjouspyynnöt etukäteen hyväksytyille ja valituille toimittajille. Epäsuorille hankinnoille on yleisesti tarjolla useita toimittajia, jolloin kilpailutus on hyvä keino saada ostohintoja tiputettua. Yhteistyösopimuksia tehdessä tulee tarkasti pohtia sopimuksen alaisen ostovolyymin määrä. On mahdollista ostaa ainoastaan yhtä sopimusta vastaan tai ostaa osittain sopimusta mukaisesti, jolloin osa ostetaan toimittajalta ja loput joko samalta toimittajalta tai toiselta toimittajalta. Ostaessa täysin sopimusta vastaan hankkiva yritys usein myös lopettaa markkinoiden seurannan ja asettaa

itsensä tietoisesti toimitusriskinalaiseksi. Tällöin markkinahintojen muutokset eivät usein näy ostohinnoissa, jos ostohinta on sopimuksessa kiinteä. Raaka-aineiden hinnat voivat tippua, mutta tiputusta hankkivan yrityksen ostoissa ei näy. Vastaavasti hinnan noustessa aletaan myyntihintaa toimittajan puolesta usein nostaa. Tämän vuoksi usein suositaan sekä sopimusta vastaan että sen ohi ostamista. Ongelman tietenkin ratkaisee se, että ostosopimuksessa sovitaan vain määrästä ja hinnoista neuvotellaan esimerkiksi kvartalleittain. Vähintään volyymituotteiden, joihin yritys käyttää suuren osan liikevaihdostaan, markkinahintojen kehittymistä on seurattava. Sopimuksessa usein sovitaan hinnasta, mutta on paljon eri mahdollisuuksia viedä sopimus yksityiskohtaisemmaksi tai toiseen suuntaan. Sopimukseen voidaan lisätä muun muassa kohtia, jossa sovitaan toimitusajoista, tuotetestauksista, tuotetakuista ja palveluasteesta. Palveluastetta onkin pidetty yhtenä epäsuoriin hankintoihin liittyvien yhteistyösopimusten pääkohtana. Sopimukseen voidaan tehdä myös kohtia, joissa sovitaan esimerkiksi erilaisista kehitystavoitteista kustannusrakenteen ja -tehokkuuden osalta. (Weele 2010, 214–215.)

3.4 Toimittajaverkon hallinta

3.4.1 Toimittajien valinta

Toimittajien hallintaan kuuluu toimittajien määrän vähentämisen lisäksi oleellisesti toimittajien valinta. Mahdollisia toimittajia ovat jo yrityksen kanssa yhteistyötä tekevät toimittajat tai uudet toimittajat. Ennen toimittajan valitsemista on syytä kuitenkin käydä läpi prosessi, jossa tarvittavat tiedot ja tarpeet tulee määriteltä. Prosessin ulkoisena ja usein aloittavana esitoimenpiteenä voidaan pitää määrittelyä siitä valmistetaanko tuote itse vai ostetaanko se yrityksen ulkopuolelta (Make-or-buy). Kun todetaan, että omat resurssit, laitteet ja kustannusrakenne eivät pysty kilpailemaan ostettavan tuotteen hinnan kanssa, on tuotteen hankkimista ulkoiselta toimittajalta harkittava. Alkumäärittelyyn avulla tuotteelle on selkeästi määräytynyt erilaisia vaatimuksia niin tuotteen muotoilun

kuin teknisten ominaisuuksien osalta. Tarkasti määritettyjen tietojen perusteella voidaan laskea tuotteen valmistukselle kustannusarvio, jonka avulla pystytään muun muassa arvioimaan toimittajien antamia tarjouksia. Usein tässä vaiheessa kokeneella hankkijalla on mielessä mahdollisia toimittajia. Potentiaalisia muita toimittajia on myös syytä tarkastella, jotta tulevasta tarjouskierroksesta tulisi mahdollisimman tehokas. Tässä kohtaa käteväksi tulee etukäteen tehty selvitys, jossa yritys on jo määritellyt erilaisille tuotekategorioille uusia potentiaalisia toimittajia. Toimittajavalintoihin vaikuttavat myös erilaiset sopimusmenettelyt, joiden avulla voidaan varmistaa toimituksia ja ostohintoja. (Weele 2010, 32–37.)

3.4.2 Toimittajayhteistyö ja sen kehittäminen

Ostoprosessin tukitoimintona voidaan pitää toimittajien hallintaa. Yleisenä suuntaukseksi toimittajien hallinnassa on ollut radikaali toimittajien vähentäminen. Ennen ostamisasenteisiin kuului niukka tiedonsiirto, lyhytaikaiset sopimukset ja mahdollisimman halpa ostohinta. Nykyaikaisen hankinnan tavoitteet pohjautuvat kuitenkin usein asiakasyytyväisyyteen. Jotta asiakasta voitaisiin palvella mahdollisimman hyvin, on toimitusvarmuus oltava riittävällä tasolla. Vanhanaikainen hankintatyyl ei täysin tue tätä tarkoitusta. (Pouri 1997, 121.) Nykyaikaisemmassa mallissa panostetaan kustannustehokkuuteen (Weele 2010, 5). Lisäksi toimittajayhteistyössä korostuu tasapainoilu kustannusten, riskien ja lisäarvon välillä (ks. s. 12) (Weele 2010, 55). Kustannustehokkuuteen päästään, kun hyvällä yhteistyöllä, pitkäaikaisilla sopimuksilla ja tiiviillä yhteydenpidolla saadaan vähennettyä toimitus- ja laatuongelmia. Tuotteiden saatavuuteen ja laatuun liittyvistä ongelmatilanteista saattaa koitua sekä ostavalle yritykselle että toimittajalle suuria taloudellisia kustannuksia. (Pouri 1997, 121.)

Yhteistyö voi olla seurausta siitä, että hankkiva yritys on todennut pitkällä aikavälillä olevansa kyvytön kilpailukykyisten hintojen ylläpitoon ja joutunut tämän vuoksi käyttämään

ulkoisia palveluita. Jos tärkeitä tai strategisia tuotteita joudutaan ulkoistamaan, on syytä ylläpitää hyvää suhdetta toimittajaan. Joissain tilanteissa sekä hankkiva yritys että toimittaja ovat riippuvaisia toisistaan, jolloin yhteistyön laajuus on hyvä olla korkealla tasolla. Yhteistyö pitää sisällään arkaluontoistenkin tietojen jakamista sopimus pohjaisen toiminnan kautta. Yhteistyön yksi edellytys on palautteen antaminen molempiin suuntiin. Annettu palaute auttaa kehittämään yhteistä toimintaa kokoajan kustannustehokkaampaan suuntaan. (Weele 2010, 188–191.)

Eräät yritykset ovat ajautuneet tilanteisiin, joissa toimittajan innovatiivisuus ja asiakaspalveluhenkisyys on parantanut yhteistyön molempien osapuolien tulosta. Tämä on saanut aikaan sen, että toimittajayhteistyöhön ja sen kehittämiseen on alettu panostaa. Hallintaan ja kehitystarpeeseen vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen hankintastrategiat, jotka on voitu valmistella kategorioittain samankaltaisille tuotteille tai toimittajille. Hallinnan ja kehitystarpeen tasot määritetään esimerkiksi luokittelemalla hankintastrategioiden perusteella toimittajat eri ryhmiin. Käytettävät ryhmät alkavat strategisimmalta tasolta operatiivisimmalle. Strategisimpaan kohderyhmään panostetaan eniten. Erilaisia tasoja tässä luokittelussa voi olla esimerkiksi neljä, jolloin jaottelusta muodostuu seuraava: (Mts. 357–358.)

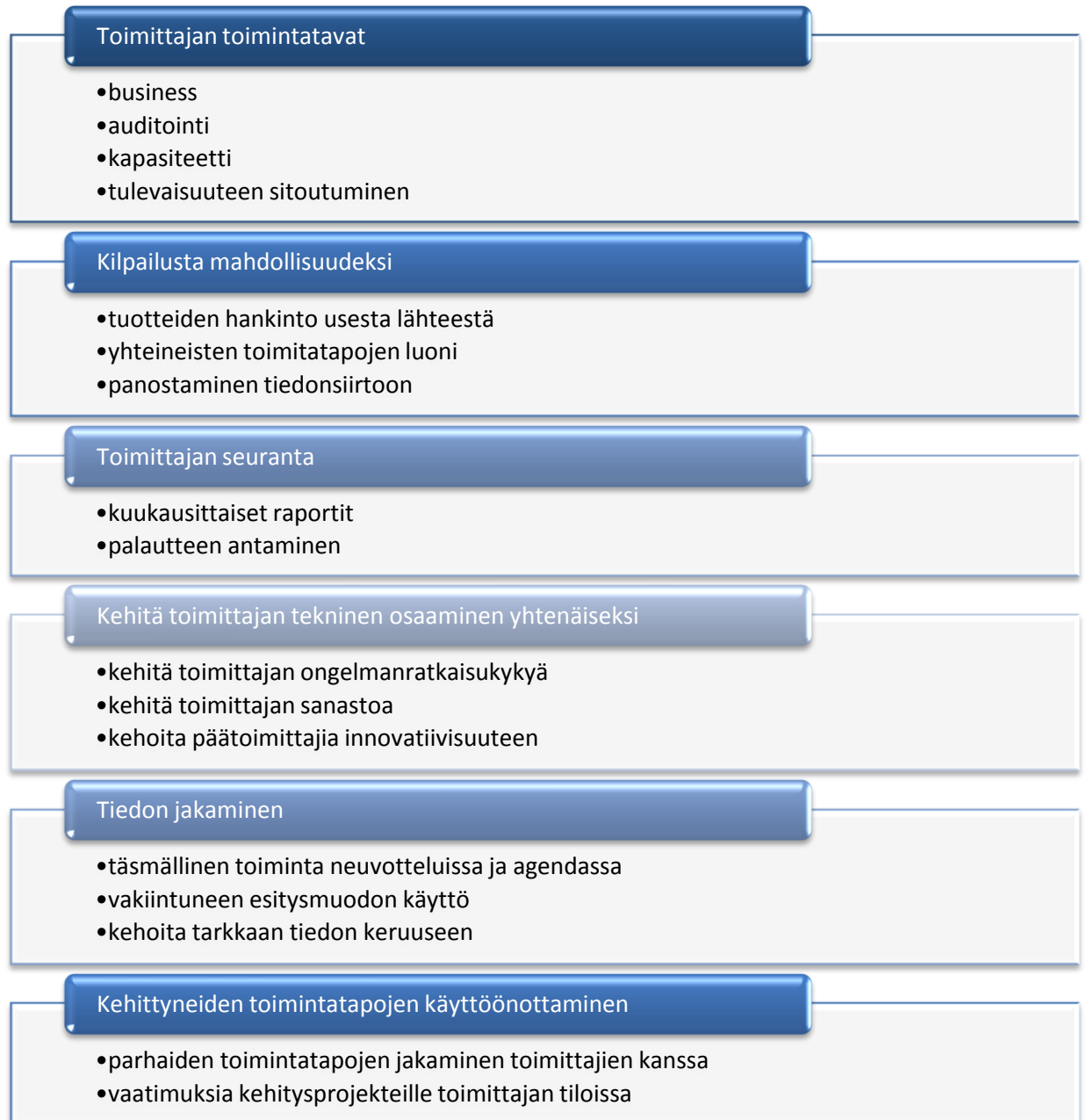
- strateginen yhteistyö
- tehokas yhteistyö
- suositut toimittajat
- normaalit toimittajat (Weele 2010, 358).

Tämän ryhmittelyn perusteella voidaan toteuttaa toimittajan kanssa sopivassa mittasuhteessa yhteistyötä siten, että kaikki mahdollinen hyöty saadaan irti toimittajan hallinnasta ja sen kehittämisestä. Strategisissa yhteistyötapauksissa hankkijan on syytä saada edustamansa yritys arvokkaaksi asiakkaaksi toimittajan näkökulmasta katsottuna. Arvokkaalle ja halutulle asiakkaalle toimittaja on myös itse halukas tarjoamaan innovatiivisia ja uusia ideoita asiakkaalleen. Strateginen yhteistyö vaatii molemmilta osa-

puolilta jatkuvaa ja systemaattista yhteydenpitoa siten, että yritysten välillä jaetaan luotettavaa ja rehellistä palautetta toiminnasta. Jatkuva yhteydenpito takaa toiminnan laadun ja pitää yhteistyön toiminnassa. Tältä osin on myös alettu toimittajien suuntaan antaa palautepyyntöjä. Toimittajien antama palaute on hyvin tärkeää, koska sen avulla voidaan kehittää omaa sisäistä toimintaa ja mahdollisesti huomata sisäisiä säästökohteita. Palauteiden antamisen oleellisena edellytyksenä on toiminnan seuranta, jota tulisi mitata eri mittareilla yrityksen mahdollisuuksien mukaan. Toimitusajan ja laadun seuranta on oleellinen osa toimittajille annettavaa palautetta. Mahdollisia muita seurannan kohteita ovat toimitusten kappalemäärien paikkansapitävyys ja reklamaatioiden määrät. (Weele 2010, 357–360.)

3.4.3 Toimittajayhteistyön syventäminen

Toimittajayhteistyön toteuttamisessa on muutamia perusongelmia. On pystyttävä erottelemaan potentiaaliset toimittajat muista toimittajista, koska jokaisen toimittajan kanssa ei pystytä eikä kannata tehdä syvää yhteistyötä. Hankintatoimen resurssit ovat rajalliset, joten on syytä syventyä tärkeisiin ja joissain tapauksissa ongelma toimittajiin. Yksi ongelmista on myös se, että yritykset tiedostavat toimittajayhteistyön syventämisen tarpeen, mutta eivät tiedä miten sen voisi tehdä. Osittain esteenä on myös se, että toimittajia pidetään vihollisina. Joissain tapauksissa toimittajat voivat olla jopa kilpailijoita. Tällöin yrityksessä ei tiedetä, että kuinka pitkälle yhteistyö voidaan viedä. Yhteistyötä voidaan syventää käyttämällä kuvion 4 askelmia. (Liker & Choi 2004, 104–107.)



KUVIO 4. Toimittajayhteistyön syventämisaskelmat (Liker & Choi 2004, 108).

Askelmien läpikäynti on pitkä prosessi, joten sopiva yritys tai yritykset tulee tarkasti valita. Kuinka syvällisesti toimittaja tulisi tuntea? Tuntemisen taso tulisi suhteuttaa siihen, että kuinka suuri asiakas yritys on toimittajan näkökulmasta ja kuinka paljon yritys käyttää hankinnoistaan kyseiseen toimittajaan. Näiden mittareiden perusteella voidaan hy-

vin viedä syventyminen oikealle asteelle. Liian syvälliseen suhteeseen toimittajan kanssa ei myöskään kannata ryhtyä, sillä silloin käytetään paljon resursseja olemattomien kustannussäästöjen aikaansaamiseksi. (Liker & Choi 2004, 108–109.)

Hyvän yhteistyön takana on toimittajan tarkkatunteminen. Yritysvierailut ovat erinomainen tapa tutustua toimittajaan. Yhteistyön parantamiseksi on tunnettava toimittajan toimiala ja tuotantotapa. Näiden yritysvierailujen avulla on myös saatava molemmat osapuolet sitoutumaan tulevaisuuteen. Sitoutumalla voidaan taata, että molemmat osapuolet ovat valmiita panostamaan yhteistyön kehittämiseen. Vaikka yritysten kanssa tehdäänkin yhteistyötä, ei se tarkoita sitä, että kyseinen tuote tulisi hankkia ainoastaan yhdeltä toimittajalta. Pienen hintakilpailun avulla saadaan oikeainlaista kustannusrakennetietoa, jonka avulla voidaan muun muassa kehittää yhteistyön avulla toimittajaa. Toimintatapojen yhtenäistäminen tilaus-toimitusketjussa parantaa huomattavasti yritysten välisen kaupan kannattavuutta. Toimittajaa voidaan auttaa myös siten, että heidän sisäisiä toimia pyritään kehittämään kustannustehokkaampaan suuntaan. Kehityksen kautta voidaan saada aikaa kustannusrakenteen keventymistä ja sitä kautta ostohintojen alen- tumista. Näin kuitenkin molemmat osapuolet hyötyvät, sillä toimittajan tulosmarginaali nousee, vaikka ostohinnat pienenisivätkin. Hyvän kehityksen ylläpitäminen vaatii jatku- vaa yhteydenpitoa. Kuukausittaisten raporttien jakaminen toimittajien kanssa lisää sekä sitoutumisen tunnetta että auttaa päättäjiä tarttumaan epäkohtiin toiminnassa. Toimin- nan kannalta on tärkeää, että molemmat puhuvat samoista asioista samoilla termeillä. Samalla voidaan kehittää ja rohkaista toimittajaa ratkaisemaan sisäisiä ongelmia erilais- ten projektien tai koulutusten avulla. Ongelmanratkaisun kautta päästään myös erilaisiin tuotekehitys ratkaisuihin. Näihin innovaatioihin on rohkaista toimittajaa, jotta tulevai- suudessa voitaisiin toimia edelleen yhteistyössä. Lopuksi toimintatavat alkavat vakinais- tua, joten erilaisten muistioiden ja vastaavien dokumenttien muotoilut ovat myös va- kinaistuneet. Vakiintuneiden tapojen avulla edistetään sekä luottavuutta sekä tärkeim- mät asiat erottuvat selkeästi. Näiden askelten avulla voidaan toimittajayhteistyö viedä sellaiselle syvyyssasteelle, jolla mahdollinen kustannussäästöpotentiaali saadaan yhteis- työstä irti. (Mts. 108–113.)

3.5 Kustannusten hallinta

Liiketoiminnan kustannuspohja

Liiketoiminnan ylläpito vaatii liikevaihtoa eli myyntiä, jota käytetään edelleen resurssien hankintaan. Resurssit voivat olla niin henkilöitä, työkoneita kuin raaka-aineita. Resurssien hankkimisesta aiheutuvat kustannukset voidaan edelleen jakaa suoriin ja epäsuoriin kustannuksiin (vrt suorat ja epäsuorat hankinnat). Suorat kustannukset ovat raaka-aine- ja ostotuotehankintoja sekä muuttuvia kustannuksia kuten valmistus- ja myyntikustannuksia. Nämä ryhmät ovat helposti kohdennettavissa tuotteeseen, joko tuoterakenteiden tai valmistus- ja myyntimäärien perusteella. Epäsuorat kustannukset ovat kiinteitä kustannuksia, joita ei voida kohdentaa tuotteisiin. Epäsuoria kustannuksia aiheuttavat osto- ja asiakaspalveluosastot sekä logistiset toiminnot. Epäsuoriin kustannuksiin laskeaan myös toimitilat, koneet ja laitteet, tietotekniikka, markkinointi, matkustaminen sekä pääomasta aiheutuvat kustannukset. (Sakki 2009, 48.)

Kustannusten seuranta

Hankintojen yksi tärkeimmistä tehtävistä on hankintoihin liittyvien kustannusten minimoiminen. Hankintojen päätarkoitus on taata ostettujen tuotteiden ja palveluiden toimitukset kustannustehokkaasti parhaalta mahdolliselta toimittajalta. Kustannusvähennystä tulisi saada aikaa hankintoihin liittyvistä epäsuorista kustannuksista kuten käsittely- ja tarkastuskustannuksista. (Weele 2010, 53.) Tällaisiin kustannuksiin voidaan pureutua jakamalla toiminnot alatoimintoihin. Esimerkiksi ostotilauksen tekeminen sisältää alatoimintoinaan ostotarpeiden selvittämisen, ostotilauksen tekemisen ja lähettämisen toimittajalle. Tämän jälkeen eri alatoimintojen käyttämät resurssit määritellään, joiden perusteella päästään tapahtumakohtaiseen kustannukseen, jota voidaan käyttää apuna kustannusten seurannassa. (Sakki 2009, 52–53.) Hankintojen osalta kustannusten seu-

rantaa on helpointa suorittaa tietojärjestelmien avulla. Tietojärjestelmät pitävät valmiiksi sisällään paljon tietoa, jota voidaan käyttää avuksi tiedon jakamisessa. Hankintatoinnille käyttökelpoinen kustannusten seuranta edellyttää, että hankinnat tehdään tietojärjestelmän kautta. Tällöin järjestelmään kirjautuu tapahtuma ostosta, ja kustannuksiin päästään paremmin käsiksi. Tehokkaita seurantaryhmiä hankinnan osalta ovat toimittajakohtaiset kustannukset, eri kategorioiden ja kustannuspaikkakohtaiset kustannukset. (Weele 2010, 14–15.)

Säästömahdollisuudet

Yritysten kehityspaine on suuri nykyaikaisissa yrityksissä, mikä on seurausta yrityksen johdon luomista tiukoista säästötavoitteista. Hankintoihin kohdentuva kehitystoiminta on saanut aikaan suuria säästöjä globaaleissa suuryrityksissä ympäri maailmaa. Säästöjä ei ole saavutettu vain suoraan tuotteeseen kohdentuvissa ostoissa vaan myös epäsuorissa ostoissa. Säästöjä voidaan saavuttaa hankinnoissa, kun tarkemmin tutkitaan materiaaliin ja prosessiin kohdentuvia kuluja. (Weele 2010, 209.)

Vanhentuneen tuotekehitystyylin mukaan hankintaorganisaatio otetaan mukaan prosessiin hyvin myöhäisessä vaiheessa. Ostopäätöksen tekoon hankintaorganisaatio osallistuu joko prosessin loppuvaiheessa tai ei ollenkaan. Tämä menettelytapa voi johtaa siihen, että yritys toimii vain kapealla ja tutulla toimittajakentällä, jolloin ostohinta ei välttämättä ole paras mahdollinen. Kun hankintaorganisaatio ei ole prosessissa mukana, toimintatapoja toimittajan kanssa kehitetään hyvin vähän. Tämä johtaa myös siihen, että toimittajakohtaiset suunnitelmat ovat hyvin tarkoituksettomia. Lopputuloksena voi olla useiden vuosien yhteistoimintaa ilman minkäänlaista käsitystä ostettavan tuotteen kustannusrakenteesta. Säästöjä saadaan aikaan, kun toimintamalleja kehitetään pitkissä toimittajasuhteissa. Lisäksi kustannusrakenneselvitysten kautta saadaan aikaan tuotehintaan suoraan kohdentuvia säästöjä. (Mts. 209.)

Valittujen toimittajien jatkuva kilpailuttaminen ei usein ole kustannustehokasta. Ideana kilpailutuksessa on, että toimittajilta kysytään tarjous, jonka perusteella hankkija päättää kenen toimittajan kanssa aloitetaan jatkoneuvottelut. Väärentyneen toimintamallin mukaan saatetaan kuitenkin neuvotteluiden jälkeen siirtyä aina seuraavan toimittajan luokse kilpailuttamaan tarjousta. Tällainen jatkuva toimittajien vastakkainasettelu aiheuttaa hyvin paljon neuvottelu- ja matkakuluja, jotka voivat johtaa hyvien toimittajasuhteiden katkeamiseen. On tärkeä myös muistaa, että halpa ei aina ole hyvä tai paras. Yleensä paras mahdollinen toimittaja on se, joka pystyy kustannustehokkaasti tuottamaan laadukkaan tuotteen kilpailukykyiseen hintaan. Tämä merkitsee sitä, että hankkijan on osattava katsoa kokonaisuutta eikä vain ostohintaa. Hankkijan tulee ottaa huomioon muun muassa mahdollisten laatuongelmien määrä, toimitusajat ja toimittajan taloudellinen tilanne. Tarjouskilpailutuksen jatkuvaa kierrätystä on hyvä harjoittaa sellaisten tuotteiden kohdalla, jossa hinta-alennuksilla voidaan oikeasti saada aikaan säästöjä, vaikka neuvotteluihin käytettäisiin paljonkin aikaa. (Weele 2010, 209–210.)

Tuotekehitys- ja teknologiaosastot määrittävät usein tuotteiden teknisiä vaatimuksia, jotka saattavat ilman hankintaorganisaation osallistumista johtaa ylilaadun ostamiseen. Tuotteen teknisissä vaatimuksissa on saatettu käyttötarkoituksesta poiketen määrittää esimerkiksi liian suuria kestävyys vaatimuksia tai muita vastaavia vaatimuksia, jotka tuotteen käytön kannalta ovat tarpeettomia. Tällaisten ylilaatutuotteiden ostaminen on usein myös kallista. Mitä vaativammat tuotteen vaatimukset ovat, sitä pienemmät ovat toimittajavalikoimat. Joskus ylilaadun hankinta saattaa aiheuttaa jopa toimittajan monopoliaseman. Tämä johtaa siihen, että tarjouskilpailutusta ei pystytä toteuttamaan. Ylilaadun hankinnassa toimittajan tiedot ja kokemus tuotteen kehityksessä jäävät täysin käyttämättä. Ylilaadun ehkäisemiseen on siis selkeästi panostettava, jotta turhia kustannuksia ei tuotteen osalta syntyisi. Näiden eri osa-alueiden perusteella voidaan todeta, että tuotekehityksessä hankintaorganisaation on oltava alusta lähtien mukana. (Mts. 210.)

Jotta loppukäyttäjän tarve voitaisiin tyydyttää, ei toimittajien hintojennousuja tulisi lisätä suoraan lopputuotteen hintaan. Hyvin yleistä on, että erilaisten kustannusten, kuten materiaalihintojen, palkkojen ja vakuutusmaksujen nousu, siirretään suoraan toimitusketjun seuraavalle osapuolelle. Toiminta johtaa siihen, että loppukäyttäjien näkökulmasta tuotteiden hinnat nousevat niin korkeiksi, että niitä ei voi pitää enää hyväksyttävänä. Tällöin asiakas siirtyy herkästi halvemman vastaavan tuotteen käyttäjäksi. Yritykselle koituu näistä asiakasmenetyksistä ja suuria taloudellisia tappioita, jotka näkyvät läpi koko toimitusketjun. Toimitusketjua ajatellessa jokaisella ketjun osalla pitäisi olla yhteinen tavoite ja päämäärä, jotta loppukäyttäjän tarpeet voitaisiin täyttää parhaalla mahdollisella tavalla. (Weele 2010, 210.)

Toimittajat pyrkivät usein vaikuttamaan hankkijoiden päätöksen tekoon erilaisten lahjojen ja tapahtumakutsujen kautta. Yrityksen laajuisella etiikka- ja moraalipolitiikalla voidaan ehkäistä tätä toimittajien harjoittamaa asiakassuhteiden ylläpitotoimintaa. Toimittajat pyrkivät vaikuttamaan ostopäätöksiin erilaisten lahjojen, tapahtumien, tuotenäytteiden ja jopa suoranaisten lahjusten kautta. Näillä toimilla on suora vaikutus ostopäätökseen, minkä vuoksi yrityksellä olisi syytä olla yhtenäinen ja selkeä näkemys hyväksyttävistä lahjoista, jotta toimittajien kilpailu pysyisi tasapuolisena. Ostopäätöksen kääntyessä lahjan tai muun vastaavan asian johdosta, saattaa yritykselle koitua ostettavan tuotteen tai palvelun kautta myös kustannuksia. Tällaisessa tapauksessa hinta saattaa olla esimerkiksi korkeampi kuin kilpailijalla, jolloin vastaavasta tuotteesta maksetaan korkeampi hinta. (Mts. 210.)

3.6 Spend-analyysi hankintojen työkaluna

3.6.1 *Periaate ja vaatimukset*

Kulujen vähentäminen yrityksen liiketoiminnan tehostamiseksi edellyttää tehokasta kulujen seuranta. Liiketoiminnalle tarpeelliset hankinnat aiheuttaa kustannuksia, on kyseessä sitten tuote tai palvelu. Liiketoiminnan tehostaminen on yksi nykyaikaisten yritysten eniten käyttämistä toimintatavoista. Tehostamisen seurauksena on seurannan lisääminen kaikissa yrityksen hankintakustannuksissa. Tärkeintä on seurata, kuinka paljon rahaa kulutetaan, mihin kulutetaan, kenelle raha annetaan, kuinka usein ja kenen toimesta. (Cavinato 2006, 523.)

Spend-analyysin tekeminen edellyttää suuren tietomäärän hankkimista. Tiedot voidaan hankkia yrityksen tietojärjestelmistä, hankinnan ohjelmistoista tai taloushallinnon järjestelmistä. Hajanaisten organisaatorakenteiden vuoksi yrityksissä saattaa eri osastoilla olla käytössä eri järjestelmiä tai ohjelmia, joten tietoja saatetaan joutua keräämään useasta lähteestä. Jos yrityksen seuranta ei ole kunnossa ja tietoja pidetään virheellisinä, voidaan mahdollisesti pyytää keskeisimpiä toimittajia toimittamaan heidän myyntitietonsa tietyltä ajanjaksolta. Tämä on kuitenkin mahdollista vain hyvin pienen ostotoiminnan kohdalla, jolloin pyydettävää tietoa ei ole paljon. Yhtenä parhaimpana spend-analyysin toteutustekniikkana on siihen tarkoitettujen ohjelmistojen käyttö. Nämä ohjelmistot ovat suunniteltu tunnistamaan kaikki kulut ja tuottamaan sellaista tietoa, jonka avulla voidaan saada aikaan kustannussäästöjä. (Mts. 523.)

Strategisen hankinnan yksi lähtökohdista on spend-analyysi, jonka hyvinä ominaispiirteinä voidaan pitää kustannushistorian selkeää jakautumista kategorioihin sekä näkyvyyttä yrityksen kustannushistoriaan. Spend-analyysin selkeä asettelu antaa hankintaorganisaatiolle hyvän apuvälineen toimittajakohtaiseen hallinnoimiseen. Spend-analyysistä saatujen tulosten avulla voidaan saada aikaan kategoriakohtaisesti säästöjä esimerkiksi toi-

mittajien määrän vähentämisellä. Spend-analyysin tuloksissa voidaan muun muassa esittää taulukkomuodossa kategoriassa käytettävien toimittajien lukumäärää, jonka perusteella voidaan nopeasti todeta, että säästöjä voitaisiin saada aikaan toimittajien määrän vähentämisellä. Säästöä voidaan saada myös toimittajan vaihtamisella toiseen sillä perusteella, että toisella on pidempi maksuehto, jolloin tavaraan sitoutuneen pääoman kulut pienevät. Pandit ja Marmaris sanovat spend-analyysin tuovan 2–25 % säästöjä yrityksen hankintakustannuksiin. (Pandit & Marmaris 2008, 5.)

Huolellisesti tehty spend-analyysi vastaa useisiin hankintaorganisaation kysymyksiin. Pandit ja Marmaris (2008, 5) pitävät spend-analyysia prosessina, jossa kuluhistoriaa systemaattisesti analysoimalla voidaan saada vastaukset alla oleviin kysymyksiin:

- Kuinka paljon kustannuspaikoittain on kustannuksia ja miten ne ovat jakautuneet?
- Voidaanko ostovolyymia hyödyntää hintaneuvotteluissa toimittajan kanssa?
- Mitkä olivat ostetuimmat tavarat tai palvelut, ja millainen on ollut kyseisten nimikkeiden ostovolyymien kehityssuunta?
- Missä tuotteissa tai palveluissa on havaittavissa kustannussäästöpotentiaalia?
- Mitkä toimittajat ovat yritykselle tärkeimpiä ja strategisimpia?
- Kuinka paljon yritys hankkii tavaroita ja palveluita kustannustehokkailta ja suositeltavilta toimittajilta sekä kuinka paljon tätä ostovolyymia käytetään heikosti suoriutuviin toimittajiin?
- Kuinka suuri osuus hankinnoista on ostosopimusten alaisia?

Näiden kysymysten avulla voidaan arvioida spend-analyysin raportoinnissa säästöpotentiaaleja. Jos heikosti suoriutuviin toimittajiin käytetään suhteellisen paljon ostovolyymia, voidaan säästöjä saada aikaan siirtämällä ostovolyymien painopistettä kustannustehokkaihin ja paremmilla ehdoilla toimiviin toimittajiin. (Mts. 5.)

Spend-analyysin hyödyistä puhutaan paljon, mutta miksi sitä ei ole sitten otettu käyttöön jokaisessa maailman yrityksessä? Kyseessä ei ole helppo prosessi. Pandit ja Marmaris kertovat *Supply and Demand Chain Magazine* lehden laatimasta kyselystä, jossa oli haastateltu 400 hankinta-alan ammattilaista eri yrityksistä, että haastatelluista vain 32 % käyttää yrityksessään jatkuvasti spend-analyysiä hyödykseen hankintojen kehittämisessä ja johtamisessa. Lisäksi vastanneista vain 20 % kertoi käyttävänsä spend-analyysiin tarkoitettua ohjelmistoa. Jotta heikon käyttöasteen voisi selittää, on ensin ymmärrettävä spend-analyysiin vaadittava tietomäärä. Yrityksen koosta ja ostonimikkeiden määrästä riippuen hankintaan liittyviä tapahtumia voi olla tietojärjestelmässä sadoista tapahtumista tuhansiin ja jopa miljooniin tapahtumiin. Vaikka tieto olisi saatavilla, on spend-analyysi-prosessissa edessä lukemattoman tapahtumamäärän läpikäynti. Edellä mainitun lehden toteuttamassa kyselyssä todettiin myös, että vastanneista 41 % kertoi spend-analyysin vaatiman kuluhistorian olevan vaikeasti saatavilla. Kyselystä kävi myös ilmi, että 31 %:lla vastaajista ei ole käytössään tarvittavia analyysityökaluja säästöpotentiaalin löytämiselle. Kyselyn perusteella huomattiin myös muita spend-analyysin toteuttamiselle haasteellisia asioita kuten hankintaorganisaatioiden rakenteet ja analyysin avulla saavutettavien säästömahdollisuuksien heikko tiedostaminen. (Pandit & Marmaris 2008, 8-10.)

3.6.2 ETLA-prosessi

Periaate

Spend-analyysi prosessina ei ole monimutkainen, mutta se sisältää kuitenkin joukon haasteita. Pandit ja Marmaris kiteyttävät spend-analyysi prosessin käyttämällä hyödyksi tietojärjestelmien perustietojen siirtoon käytettävää ETLA (Extract -> Transform -> Load -> Analyze eli Lataa -> Muokkaa -> Siirrä -> Analysoi) -prosessia. On kuitenkin ymmärret-

tävä, että ETLA-prosessi ei suoranaisesti käy spend-analyysin tekoon, joten Pandit ja Marmaris ovatkin ottaneet mukaan erilaisia lisätarkennuksia prosessin kuvaukseen. (Pandit & Marmaris 2008, 10,15.)

Prosessin läpikäynti edellyttää alla olevia asioita:

- tiedon määrittämistä ja lataamista järjestelmästä/järjestelmistä
- tiedon siistimistä, asemointia ja rikastuttamista
- kuluhistorian analysointia
- analyysin ymmärtäminen ja tietämyksen lisääminen.

Ronewa yhtyy edellä esitettyyn prosessi-malliin. Hän käyttää prosessin vaiheina tiedon-siirtoa, maalaisjärjellä suoritettavaa tiedon tarkistusta, tiedon analysointia ja raporttien tulkintaa sekä johtopäätöksien tekoa. (Ronewa 2004, 5–7.)

Tiedon määrittäminen

Pandit ja Marmaris kuvaavat prosessin alkavan tietojen määrittelystä, missä rajataan tarvittava tieto ja jätetään tarpeeton tieto määritelmän ulkopuolelle. Tietojärjestelmät pitävät sisällään myös epärelevanttia tietoa, joka on hyvä jo tässä vaiheessa pyrkiä suodattamaan pois analyysistä. Tiedon määrä riippuu siitä kuinka tarkalle tietotasolle analyysi halutaan viedä ja siitä mitkä ovat käytössä olevan tietojärjestelmän rajoitteet tiedonhankinnassa. Tyypillisesti tieto sijaitsee useassa eri lähteessä. Poikkeavat lähteet näkyvät tietokannoista otetuista tiedostoista, jotka ovat usein erinäköisiä ja erilaisia jaoteltuja. Tavoitteena tulisi olla samankaltaisten raporttien saaminen, jotta prosessin jatkotoimista tulisi mahdollisimman vähäisellä työllä suoritettavia. (Pandit & Marmaris 2008, 15–16.) Ronewa pitää spend-analyysin vaatimuksena sitä, että tiedot sisältävät yhden tilivuoden ja jokaisen laskutustietorivin. Tämä tieto tulisi vähintään saada jaettua toimittajanumeron ja -nimen sekä tiliöintitietojen perusteella. (Ronewa 2004, 5.)

Tiedon puhdistus

Tietojen lataamisen jälkeen on syytä käydä tiedot läpi erilaisten virheellisten kirjausten vuoksi. Virheelliset tiedot ovat haitallisia ja voivat vääristää analyysin lopputuloksia. Tietojen tarkistuksen yksi keinoista on taloushallinnon ja hankintahenkilöstön haastattelu, jossa kysytään henkilöiden arvioita analyysin tarkasteluajankohdan aikaisista kuluista. Arvioiden osuessa lähelle saatuja tietoja, voidaan olettaa tietojen olevan paikkaansa pitäviä. Toisaalta, jos arviot ovat merkittävästi poikkeavia, voidaan kyseenalaistaa sekä haastateltujen henkilöiden omat tiedot asiasta että ladatun tiedon paikkansapitävyys. Analyysin lopputulosten uskottavuuden ratkaisee loppupelissä kuitenkin tietopohjan uskottavuus ja siksi asian kanssa tekemisissä olevat henkilöt on saatava uskomaan saatuun tietoon. Tietojen paikkaansa pitävyyden voi tarkistaa lisäksi tarkastamalla laskuja, jotka kuuluvat analyysin alaisuuteen. (Ronewa 2004, 7.) Tietoja voidaan joutua siivoamaan siten, että mahdolliset kirjoitus- ja kirjausvirheet eliminoidaan. Joissain tapauksissa voi olla tarpeellista jopa syöttää puuttuvaa tietoa. Tällöin on kuitenkin syytä ymmärtää analyysin tarkoitus ja tietojen muuttamisen vaikutus analyysiin. Tarkoitus ei kuitenkaan ole vääristää tietoa, vaan parantaa sen laatua ja tarkkuutta. (Pandit & Marmaris 2008, 105–106.)

Analysointi

Jotta hankittua tietoa pystyisi analysoimaan, on saatava aikaan erilaisia taulukoita ja kaavioita. Erilaisia taulukoita ja kaavioita on olemassa lukematon määrä, joten haaste tiedon esittämiselle on siinä miten saadaan oikea ja tarvittava tieto esitettyä juuri oikeassa muodossa. (Pandit & Marmaris 2008, 131–143.) Tulosten esittämisessä on tärkeää käyttää erilaisia taulukoita. Erilaisten havainnointimenetelmien käyttö elävöittää saatuja tuloksia sekä pitää tulosten tulkitsemisen mielenkiintoisena. Näitä tietoja voivat olla muun muassa yksittäisen hankinnan tai kaikkien hankintojen suhde liikevaihtoon tai kokonaiskustannuksiin. Yksi erittäin paljon käytetty vertailu on hankintojen suhde liikevaihtoon.

toon ja edelleen hankintojen jakautuminen suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Näillä tiedoilla päästään käsiksi sellaisiin loppupäätelmiin, joiden avulla jatkotoimenpiteitä voidaan tehdä asioiden edistämiseksi. Tietojen analysointia voidaan jatkaa laskutustasolla, jolloin tarkastellaan esimerkiksi laskujen keskiarvosummaa ja laskujen nimikerivikeskiarvoa. Lisäksi tietoja on syytä jakaa kategorioihin ja priorisoida suurimmat hankintakategoriat tehostamisen ensimmäisiksi kohteiksi. Näissä kategorioissa voidaan vertailla esimerkiksi toimittajien määrää kategorioissa. Jossain vaiheessa on myös syytä tarkastella laskujen määrää toimittajaa kohden. Laskujen suuri lukumäärä vuoden sisällä aiheuttaa paljon kustannuksia. Laskutuksesta aiheutuvia kustannuksia voidaan saada vähennettyä esimerkiksi siirtymällä kuukausilaskutukseen. Analyysiä voidaan mahdollisuuksien mukaan jatkaa viedä tuotetasolle asti saaden tietoa ostetuimmista tuotteista ja palveluista. Analysointia voidaan lopuksi hyödyntää aina kustannuspaikkakohtaisesti, jos perustiedoista löytyy kustannuspaikkakohtaiset kulut. Kustannuspaikkakohtaisia tietoja voivat käyttää hyväkseen eri osastojen kustannuksista vastaavat henkilöt, jotka saattavat joutua raportoimaan osastonsa kustannuksia yrityksen johdolle. (Rowena 2004, 7–11.)

Johtopäätökset ja säästöpotentiaalit

Analyysi tulisi tehdä toistuvasti aina määräajoin, jotta voidaan seurata kulujen kehittymistä ja havaita uusia säästömahdollisuuksia. Spend-analyysin tekemisen teknisiä vaatimuksia ei ole syytä aliarvioida, sillä suurien tietomäärien analysointi ja hankintamarkkinoiden kehityssuuntien tulkinta vaatii sekä kokemusta että taitoa. Analyysin kannalta on myös tärkeää, että nykyiset resurssit otetaan huomioon ja että näitä resursseja käytetään mahdollisimman hyvin niin tarkalla kustannushistorialla kuin mahdollista. Todellisuudessa spend-analyysin toteuttaminen pienelläkin tietomäärällä on parempi kuin ei mitään. On syytä kuitenkin ymmärtää, että spend-analyysin teon kannalta on tärkeää kehittää spend-analyysin tekemistekniikkaa ja tiedonkeruuta jatkuvana prosessina tulevaisuudessa. (Rowena 2004, 14.)

Säästöpotentiaalia on paljon, ja jotta koko säästöpotentiaalin pystyisi ymmärtämään, on osattava katsoa hankintatoimintaa laajalla näkökulmalla. Operatiivisen työn vähentymisen vähentää merkittävästi kustannuksia. Kyseessä on kuitenkin sen kaltaisia kustannussäästöjä, jotka eivät varsinaisesti näy missään. Operatiivisen työn vähentyessä aikaa vapautuu muuhun työhön, jota voidaan käyttää muun muassa toiminnan kehittämiseen. Panditin ja Marmaroksen mukaan yhden laskun käsittely maksaa keskimäärin 10 dollaria. Jos yritys saa kuukaudessa 200 laskua 50 toimittajalta, keskimääräinen laskujen määrä toimittajaa kohden on 4 laskua. Laskujen vähentyminen puoleen saa siten aikaan $(100 * 10 \$)$ 1000 dollarin säästöt kuukaudessa. Laskujen tasolla säästöjä voidaan saada aikaan myös maksuehtojen pidentämisessä. Toisaalta laskujen ajallaan maksaminenkin on säästöä yritykselle, sillä liian aikaisin maksettu lasku lisää liiketoimintaan sitoutuneen pääoman määrää. Jos laskut maksettaisiin nykyiseen 14 päivän maksuehtoon verrattuna 15 päivää myöhemmin sisäisen korkotason ollessa neljä prosenttia, saataisiin vuodessa aikaan hankintakustannuksista 2 %:n säästö. Laajasta näkökulmasta on hyötyä totaalistien säästöjen aikaansaamiseksi sekä havaitsemiseksi. Pandit ja Marmaris pitävät kustannussäästöjen toteutusjärjestyksen kärjessä säästöjä, jotka saadaan aluksi aikaan toimittajien määrän vähentämisellä, suositeltujen toimittajien käytön lisäämisellä ja sopimus pohjaisen hankinnan lisäämisellä. Näiden toimenpiteiden jälkeen on hyvä siirtyä operatiivisella tasolla saavutettaviin säästöihin. (Pandit & Marmaris 2008, 51, 76–77.)

3.7 Portfolio-analyysi

3.7.1 Periaate

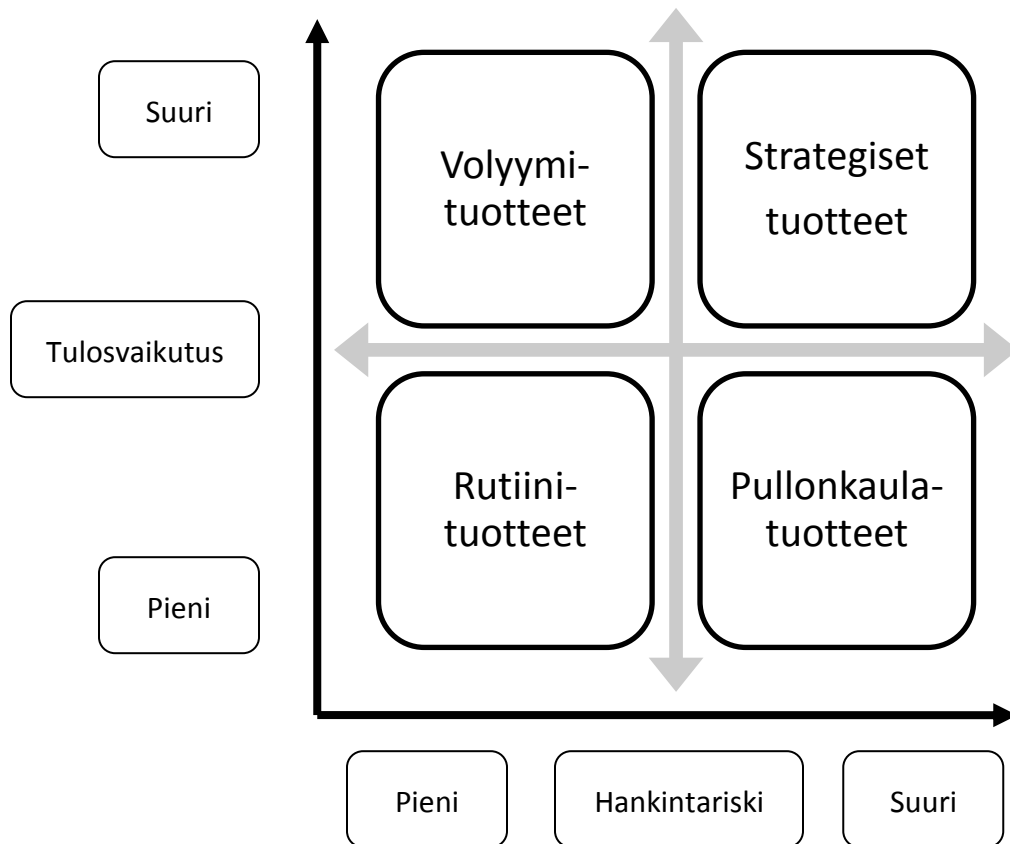
Portfolio-analyysi on yksi tunnetuimpia hankintoja varten kehitetyistä analyysityökaluista, jonka on esitellyt Peter Krajic vuonna 1983. Analyysin avulla voidaan luoda tuote- tai kategoriakohtaisia hankintastrategioita. Portfolio-analyysi perustuu nelikenttämatriisiin, jonka näkökulmia ovat hankintatilanteessa vallitsevat hankkijan ja toimittajan välillä

vaihtelevat ostovoima ja ostoriski. Usein portfolio-analyysiin saatetaan virheellisesti ottaa lähestymistapa, jossa tarkastellaan toimittajia. (Anttila, Aminoff, Lappeteläinen, Junnonen & Tieva 2008, 23.) Weele (2010, 197) esittää kuitenkin ostotuote portfolio-analyysin ohessa myös toimittajiin kohdennetun portfolio-analyysimallin, joiden yhteiskäyttö avaa näkökulmaa toimittajan suunnasta. Tämä voi olla hyvä apuväline hankkivalle yritykselle, sillä sen avulla voidaan saada lisänäkökulmaa neuvotteluihin. Kraljic perustelee portfolio-analyysin tarpeellisuutta yrityksen tunnuslukujen perusteella. Tarpeellisuuden määrittää hankintojen strateginen asema yrityksen arvoketjussa sekä yrityksen yksittäiset hankinnat ja niiden mittarit. Lisäksi on huomioitava muun muassa yrityksen toimittajamarkkinoiden tavoitettavuus. (Kraljic 1983, 110.)

Portfolio-analyysissa tuotteet jaetaan neljään eri ryhmään, joilla on jokaisella omanlaisensa hankintastrategia. Analyysin tarkoituksena on auttaa päättäjiä tunnistamaan organisaationsa heikkouden hankintamarkkinoilla ja sitä kautta auttaa yritystä minimoimaan muun muassa hankintariskejä. Analyysi auttaa päättäjiä myös toimittajastrategioiden luomisessa ostovoimapainopisteen perusteella. Ostovoima perustuu kolmeen eri näkökulmaan, joita ovat ostomäärä, ostomarkkinat ja hankkivan yrityksen asema toimittajan asiakaskunnassa. (Weele 2010, 195–196.)

Ei ole viisasta määrittää jokaiselle tuotteelle omaa hankintastrategiaa, joten hyvin usein luodaan erilaisille tuotekategorioille omat strategiat. Tuotekategorioille luodut hankintastrategiat voivat olla osittain vääristyneitä, sillä tuotekategorian tuotteilla voi olla hyvin eriarvoinen merkitys yritykselle. Tähän tilanteeseen portfolio-analyysi soveltuu hyvin, sillä siinä tuotteet jaotellaan kategorioihin tuotteen omien ominaisuuksien perusteella. Ominaisuuksien perusteella ryhmiteltäessä saatetaan ajautua lukuisiin erilaisiin kategorioihin, jolloin kategorioiden yhdistelyä on syytä harkita. Ominaisuuksien perusteella tehdyt kategoriat ja näille kategorioille tehdyllä portfolio-analyysillä päästään lähemmäksi toimivaa hankintastrategiaa. Kuviossa 5 on muodostettu nelikenttämatriisi, jossa hankittavat tuotteet on jaettavissa kategorioihin niiden tulosvaikutuksen ja hankintariskin perusteella. Nämä kategoriat ovat rutiini-, pullonkaula-, volyyymi- ja strategiset tuot-

teet. Jokaiselle kategorialle on johdettavissa omat hankintastrategiat, jotka poikkeavat toisistaan ostovoiman ja hankintariskin osalta. Hyvin suoritettu tuotekategorioiden jaottelu nelikenttään vaatii kuitenkin oikeiden kysymysten asettelua ja tarkkaa vastaamista. Jokaiselle nelikentän kategorialle on selkeitä ominaispiirteitä, jotka ovat johdettavissa hankittavan tuotteen vaikutuksesta yrityksen talouteen. Lisäksi näitä ominaisuuksia rajaa tuotteen saatavuus toimittajilta. (Weele 2010, 196–198.)



KUVIO 5. Tuoteryhmät nelikenttämatriisissa. (Kraljic 1983, 111)

3.7.2 Toimintamallit

Rutiinituotteet

Ostettavien tuotteiden ollessa yksinkertaisia, standardin omaisia tuotteita, joilla on sekä paljon potentiaalisia toimittajia että pieni hankinnallinen arvo, kutsutaan rutiinituotteiksi ja -palveluiksi. Kyseessä olevat tuotteet voivat olla toimistotarvikkeita, työkaluja ja varusteita. Tyypillisesti tällaisten tuotteiden hankkimiseen voidaan käyttää jopa 80 % ostosaston ajasta. Ostoihin käytettävä aikamäärä on suhteettoman suuri hankinta-arvoon nähden. Tämän vuoksi rutiiniomaisten tuotteiden hankinnassa tulee pyrkiä minimoimaan kaikki syntyvät kustannukset ostoprosessissa. Hankintaa tulisi mahdollisimman paljon automatisoida yhteistyösopimusten ja erilaisten hyllytyspalveluiden avulla. (Weele 2010, 198; Anttila ym. 2008, 24.)

Pullonkaulatuotteet

Tuotteet, joiden toimittajamarkkinat ovat hyvin rajoitetut ja hankittavan tuotteen tai palvelun arvo pieni, ovat pullonkaulatuotteita. Tällaiset tuotteet ovat usein hyvin haitallisia yritykselle, koska toimittaja hallitsee tuotteen hintaa, toimitusaikaa ja maksuehtoja. Näiden tuotteiden puuttuminen ostavan yrityksen valikoimasta tai tuotannosta saattaa kuitenkin aiheuttaa merkittäviä ongelmia. Pullonkaulatuotteita ovat usein esimerkiksi väripigmentit maaleollisuudelle ja luonnolliset aromituotteet ruokateollisuudelle. Joskus tuotantolaitteiden varaosat saattavat olla tässä kategoriassa. Tällöin saatetaan joutua maksamaan erittäin paljon itse tuotteesta, pitkästä toimitusajasta ja palvelusta. Toimintaa voidaan auttaa tekemällä pitkiä toimittajasopimuksia. Tuotekehityksessä mahdolliset pullonkaulakomponentit tulisi ottaa ajoissa huomioon, jotta lanseerausvaiheen jälkeen komponenttien saatavuudessa ei ole ongelmia. (Weele 2010, 198; Anttila ym. 2008, 25.)

Volyymituotteet

Volyymituotteet ovat tuotteita, joilla on suuri hankinnallinen arvo, mutta käsiteltäviä nimikkeitä on usein vähän. Volyymituotteilla on paljon toimittajia, joten hankintariski on pieni. Hankintaorganisaation tulisi jatkuvasti ylläpitää vaihtoehtoisten toimittajien listaa, josta tarvittaessa hintakorotusten tai toimitusongelmien vuoksi voidaan valita sopiva kustannustehokas toimittaja. Tämän kaltaisia tuotteita ovat suuryksiköissä kuljetettavat raaka-aineet sekä rauta- ja pakkausmateriaalit. Yleisesti ottaen hankkijalla on suuri vapaus valita toimittaja ja toimittajan vaihdosta ei synny merkittäviä kustannuksia. Lisäksi toimittajien määrä lisää mahdollisuuksia tuotteiden hintakilpailutukselle. Pienillä prosentuaalisillakin säästöillä tässä ryhmässä voidaan saada aikaan suuria kokonaissäästöjä, koska tämän ryhmän osuus kaikista hankittavista tuotteista on suuri. (Weele 2010, 197–198; Anttila yms. 2008, 24–25.)

Strategiset tuotteet

Strategiset tuotteet ovat hankinta-arvoltaan merkittäviä ja hankintariskiltään suurimpia tuotteita. Nämä tuotteet ovat usein korkeaa teknologiaa ja volyymituotteita, jotka valmistetaan asiakkaan vaatimusten perusteella. Näiden tuotteiden toimittajakenttä on hyvin kapea ja voi myös rajoittua usein yhteen toimittajaan. Lyhyellä aikavälillä tällaisten toimittajien vaihto voi olla hyvin hankalaa ja erittäin kallista. Näitä tuotteita ovat yritysten käyttämät tietojärjestelmät, jotka ovat erittäin kalliita ja vaativat paljon resursseja. Tuotteiden toimivuus on kuitenkin erittäin tärkeää. Tietojärjestelmän toimimattomuus voi esimerkiksi aiheuttaa merkittäviä kustannuksia yrityksen toiminnalle. Tällöin toimijoiden välille on syytä rakentaa kiinteä yhteistyö, jotta ongelmien kohdatessa tietoa saadaan siirrettyä nopeasti ja ongelmat ratkaistua ennen kuin ne aiheuttavat merkittäviä kustannuksia. (Weele 2010, 196; Anttila ym. 2008, 25.)

3.7.3 Tuoteryhmien sijoittelu

Tuotteet kategorioittain on yksinkertaista ryhmitellä hankintakustannusten perusteella oikealle korkeudelle nelikentän Y-akselia, joka kuvaa hankinta-arvoa euroissa (Anttila ym. 2008, 26). Korkeuden määrittäminen voidaan suorittaa siten, että ryhmittäin jaotellut ostot suhteutetaan kaikkiin hankintakustannuksiin ja tämän jälkeen sijoitetaan Y-akselille suhdelukua vastaavalle korkeudelle (Kraljic 1983, 112). Tavoitteena on saada merkittävien ja vähemmän merkittävien tuoteryhmien välille selkeää eroa, jotta kaikki mahdollinen hyöty saadaan analyysistä irti. Tiettyjen tuoteryhmien kohdalla on syytä myös arvioida ostettavien tuotteiden vaikutus lopputuotteen laatuun. (Anttila ym. 2008, 26.)

Hankintariskin määrittäminen on usein haastavampaa. Asioita, joita tulee sijoittelussa ottaa huomioon, ovat esimerkiksi toimittajien lukumäärä ja toimittajan mahdollinen asema toimittajamarkkinoilla. X-akselilla tuoteryhmän asemaan vaikuttaa myös suhdanteen vaihtelut, mikä on helposti nähtävissä matalasuhdanteen aikaan, jolloin toimittajilla on paljon vapaata kapasiteettia. Vapaa kapasiteetti näkyy saatavuuden parantumisena sekä mahdollisesti ostohintojen alenemisena. Matalasuhdanteen aikana voi joillain tiettyillä tuotekategorioilla saatavuus heikentyä toimittajien pienentäessä varastojaan, mikä taas aiheuttaa vastakkaissuuntaista siirtymistä X-akselilla. Yritysten yleinen oletamus on, että toimittajia on vähän ja tuoteryhmä sijoitetaan tämän perusteella helposti lähemmäs X-akselin oikeaa reunaa. Usein on kuitenkin todettu, että toimittajien etsintämallien kehittämisellä voidaan saada aikaan uusien vaihtoehtoisten toimittajien löytymistä ja tämän kautta tuoteryhmän siirtymistä pullonkaulat tuotteista rutiinituotteeksi. Tuotekategorian vaihtaessa nelikentässä ryhmää hankintastrategiat muuttuvat oleellisesti. (Mts. 26.)

Tuoteryhmien määrittely vaikuttaa myös oleellisesti ryhmän sijoittumiselle nelikenttään. Useita eri tuotteita sisältävät ryhmät pitävät myös sisällään suurempaa osaa ostovolymista. Kun ryhmiä pilkotaan pienempiin alaryhmiin, saadaan aikaan tarkemmin jaoteltua

tuotekategoriat nelikenttään. Tällöin ryhmän ostovolyymin määrä tarkentuu ja usein se myös siirtyy alemmas Y-akselia. Ryhmiä ei tule kuitenkaan liikaa jakaa, sillä hankintarisien arviointi on haasteellisempaa, jos analysoitavana on paljon eri ryhmiä. Jakamisella saadaan kuitenkin tuotteet oikeiden toimintamallien alaisuuteen ja kaikki mahdollinen tehokkuus analyysistä irti. (Anttila ym. 2008, 26.) Kraljic korostaa, että portfolio-analyysi tulisi määrääjain suorittaa uudestaan, sillä joidenkin tuotteiden tai kategorioiden kohdalla voi tapahtua suuriakin muutoksia analyysien tekemisajankohtien välissä. Näitä muutoksia voivat olla muutokset toimittajamarkkinoilla tai ostettavien tuotteiden ostovolyymin nousu. Kyseiset muutokset voivat siirtää ostettavat nimikkeet tai kategoriat täysin toiseen nelikentän ryhmään, jolloin hankintastrategia määräytyy uudelleen. (Kraljic 1983, 113)

4 KOHDEYRITYKSEN EPÄSUORIEN HANKINTOJEN ANALYSOINTI

4.1 Hankintaorganisaatio ja tavoitteet

Kohdeyrityksen konsernin hankinta on jaettu kategoriakohtaisiin vastuualueisiin, joille jokaiselle on määritetty vastuuhenkilöt. Kategorioiden vastuuhenkilöt huolehtivat toimittajayhteistyöstä ja neuvotteluista. Suurimpien kategorioiden hallintaan on varauduttu hankintatiimeillä, joita johtavat kategorian vastuuhenkilöt. Opinnäytetyössä käsitellyn toiminta-alueen hankintatiimi vastaa toimittajista Pohjoismaissa, joten tiimin jäseniä on sekä Suomesta että Ruotsista. Pohjoismaista tiimiä johdetaan keskitetysti Suomesta.

Hankintaorganisaation tavoitteena on vahvan toimittajapohjan kehittäminen, arvioiminen ja johtaminen, jotta tuotteille voidaan taata kokonaisvaltainen kilpailukyky koko tuotteen elinkaaren ajan. Näitä tavoitteita pyritään täyttämään oikeilla toimittajilla, oikeilla hinnoilla ja sopivalla toimittajalukumäärällä.

4.2 Ostoprosessi

Tietojärjestelmän avulla tehtyjen epäsuorien hankintojen ostotilausten ostoprosessi on kuvattu tässä kappaleessa. Seurattavuuden kannalta on parempi mitä useampi epäsuora hankinta tehdään tietojärjestelmään. Tietojärjestelmään ei kuitenkaan ole viisasta syöttää kaikkia mahdollisia epäsuoria hankintoja. Hankintojen näkökulmasta on viisasta käyttää tietojärjestelmää avuksi niiden hankintojen kohdalla, joihin hankintaorganisaatio pystyy vaikuttamaan.

Ostoprosessi epäsuorissa hankinnoissa perustuu tarpeeseen. Tietojärjestelmä sisältää ominaisuuden, jota voidaan käyttää epäsuorien hankintojen kanssa. Tämä ominaisuus sisältää hyväksymishierarkian, jonka mukaan erilaisia hankintoja voidaan tehdä. Tarve syötetään järjestelmään ostoaloitteena, johon kirjataan tarjouksen perusteella hinnat ja toimittaja sekä tiliöintitiedot. Tämän jälkeen ostoaloite siirtyy hyväksymishierarkian mukaisesti kyseisen kustannuspaikan vastuuhenkilölle, joka usein on kyseisen osaston esimies. Ostoaloitteen kokonaissummasta riippuen aloite saatetaan myös joutua siirtämään vielä ylemmäksi hyväksymishierarkiassa, jonka jälkeen ostoaloite vasta siirtyy tilauskäsittelyyn. Hierarkialla pyritään siihen, että epäsuoria hankintoja tekevät osastojen esimiehet pääsevät seuraamaan ja vastaamaan paremmin hankittavista tuotteista ja palveluista. Tämän lisäksi kyseinen kustannus on hyväksytty jo etukäteen eikä sitä tarvitse enää laskun saapumisen jälkeen erikseen hyväksyä. Tilauskäsittelyssä ostoaloite muutetaan tietojärjestelmässä ostotilaukseksi. Tässä vaiheessa epäsuorista hankinnoista vastaava ostaja voi vielä tarkistaa ostotilaukseen liittyviä tietoja. Ostaja voi muun muassa vaihtaa toimittajaa, jos hänellä on tiedossa vastaavaa tuotetta toimittava toinen yritys, jolla voi olla paremmat ehdot tai ostohinnat. Kun ostotilaus on valmis, se lähetetään toimittajalle. Toimittaja toimittaa tilatun tavaran ja varaston henkilökunta ottaa tavaran vastaan tietojärjestelmään. Tietojärjestelmissä olevien tietojen perusteella tavara voidaan toimittaa tavaran tilanneelle osastolle tai henkilölle. Prosessi viimeistellään ostotilausta vastaavan laskun syöttämisellä järjestelmään.

4.3 Spend-analyysi

4.3.1 *Toteutus*

Spend-analyysi aloitettiin tarvittavan tiedon määrittelyllä. Tavoitteena oli saada kohdeyrityksen Suomen tuotantolaitosten kustannushistoria vuodelta 2009. Analyysia varten tarvittiin tiedot toimittajista, käytetyistä tileistä ja loppusummista. Kohdeyrityksen yritysrakenteen vuoksi näitä tietoja ei ollut osittain saatavilla, joten tätä kustannushistoriatietoa ei voitu verrata suoraan yrityksen liikevaihtoon. Analyysin ulkopuolelle jäänyt tieto oli yrityksessä käytössä olleen toisen tietojärjestelmän ostotilaukset. Tämän tiedon puuttuminen oli kuitenkin yrityksen epäsuorien hankintojen osalta merkitykseltään vähäinen, sillä saatu tieto piti sisällään suurimman osan hankinnoista. Jatkossa olisi kuitenkin syytä sisällyttää kaikki hankinnat spend-analyysiin, jotta tarkka kuva yrityksen kustannuksista saataisiin selville.

Analyysia varten saatu Excel-tiedosto piti sisällään vaaditut tiedot. Saatu tiedosto oli tuotettu yrityksen taloushallinnon toimesta. Tiedosto saatiin yrityksellä käytössä olevasta taloushallinnon ohjelmistosta, joka vastaavasti sai tietonsa käytössä olleesta tietojärjestelmästä. Saatua tietoa tuli aluksi hieman käsitellä, sillä tiedosto piti sisällään myös suorat hankinnat ja kuljetukset. Kuljetuksia ei sisällytetty tämän opinnäytetyön piiriin, sillä kuljetusten hallinnoimisesta kohdeyrityksessä vastaa eri organisaatio kuin hankinta. Tiedonpuhdistus suoritettiin siten, että kustannukset ryhmiteltiin yrityksellä käytössä olevan tiliöintiperiaatteen mukaisesti tilinumerojärjestykseen, jolloin pystyttiin havaitsemaan hyvin muun muassa virheellisesti kirjattuja kustannuksia. Kategorointi suoritettiin yrityksellä käytössä olevien epäsuorien hankintojen kategorioiden perusteella. Osittain tätä lajittelutyötä avusti kohdeyrityksen tiliöintiohje, joka oli jossain määrin lajiteltu kategorioihin. Eri tilit asetettiin näiden kategorioiden alaisuuteen. Lisäksi suorat hankinnat ja kuljetukset luokiteltiin omiin kategorioihin, jolloin pystyttiin vertaamaan näitä kolmea segmenttiä toisiinsa. Näiden kategoriointien avulla pystyttiin myös suoraan poistamaan

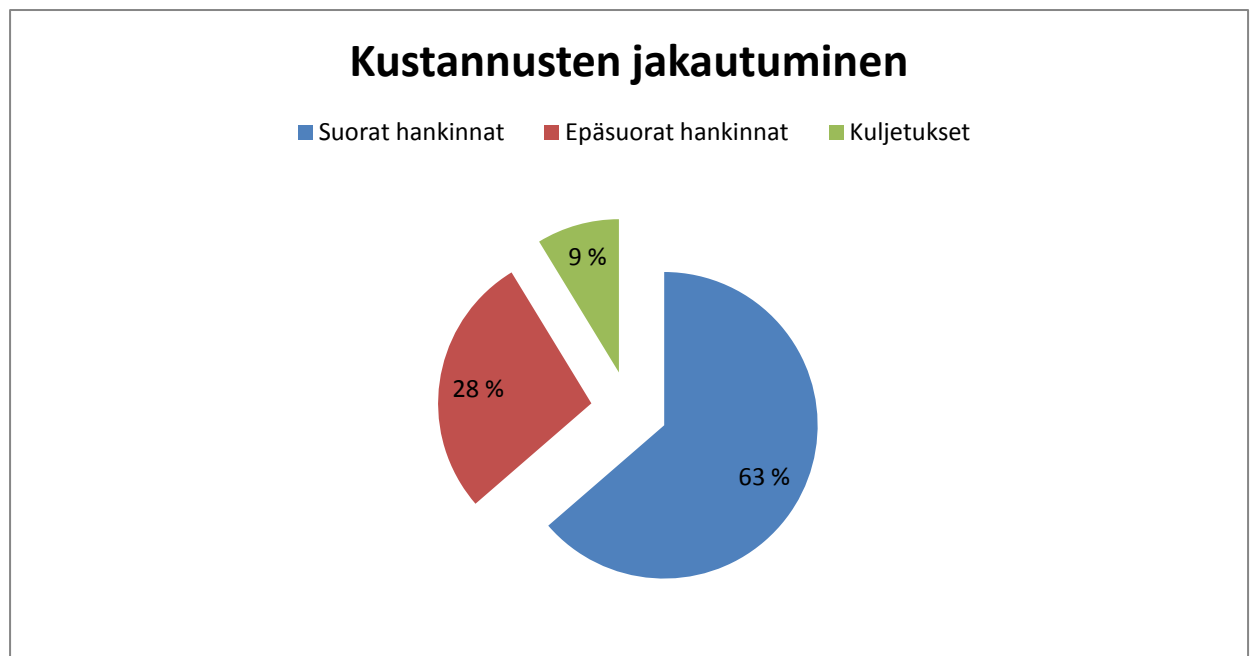
tietyntyyppisiä hankintoja analyysin piiristä. Erilaisten tiliöintien poistamisesta analyysistä oltiin samaa mieltä toimeksiantajan kanssa. Joidenkin tilien kategorioinnin kanssa oli hankaluuksia. Tällöin oli vaikea valita oikeaa kategoriaa, kun tulkinnan alla ollut tili olisi voitu yhtä hyvin sijoittaa kahteen eri kategoriaan. Lopulliset päätökset tilien sijoittamisesta tehtiin toimeksiantajan kanssa. Erilaisia tilejä oli tässä työssä käsiteltävänä yhteensä 134, joille jokaiselle oli oma kuvaus määritetty tiliöintiohjeeseen. Eniten eri tilejä käytti markkinointikategoria, joka käytti yhteensä 35 erilaista tiliä. Kun tilit oli saatu jaoteltua kategorioihin, aloitettiin tulostaulukoiden tekeminen. Näitä tulostaulukoita tein kahdesta suurimmasta kategoriasta ja kahdesta muusta kategoriasta. Näiden kategorioiden kohdalla tarkasteltiin kustannuksien osuutta kategorian sisällä sekä koko epäsuorien hankintojen osalta. Lisäksi tarkasteltiin käytettyjen tilien ja toimittajien lukumäärää. Analyysin lopputuloksena luotiin kehitysehdotuksia selvitetyn teorian pohjalta tutkimalla ja analysoimalla näitä taulukoita.

Saadun tiedoston tietojen paikkaansa pitävyyttä pystyttiin tarkistamaan laskuja tarkistamalla. Muutaman toimittaja valittiin analyysistä ja heidän laskunsa tarkastettiin. Näiden tarkistusten perusteella voitiin todeta, että tieto on hyvin paikkaansa pitävää. Virhekirjausten mahdollisuus kuitenkin on olemassa, sillä laskutushenkilöstö suorittaa tiliöintien kirjaukset tietojärjestelmään, jolloin välillä saattaa tulla pieniä kirjausvirheitä. Suuret poikkeavat kirjaukset kuitenkin erottuisivat kuukausittaisessa taloushallinnon suorittamassa kuukausilaskelmassa, joten oletettavasti kirjausvirheitä on tässä työssä myös hyvin vähän. Tämänkin perusteella voidaan olettaa, että mahdolliset kirjausvirheet ovat vain pieniä summia.

4.3.2 Tulokset

Kustannusten jakautuminen ja toimittajat

Spend-analyysin oleellisena osana ovat saadut tulokset. Tulokset on saatu yhdistelemällä ja lajittelemalla saatua tietoa. Lopputulosten osalta oli harmillista, että saatuja arvoja ei voitu verrata kohdeyrityksen liikevaihtoon. Näissä tuloksissa on kuitenkin pyritty havainnollistamaan saatua tietoa mahdollisimman laajasti ja selkeästi kohdeyrityksen antamien vapauksien puitteissa. Tuloksia lähdetään tarkastelemaan spend-analyysin toteutusjärjestyksessä siten, että aluksi tarkastellaan hankintojen jakautumista (KUVIO 6) eri yläkategorioihin eli suoriin ja epäsuoriin hankintoihin sekä kuljetuksiin.



KUVIO 6. Hankintakustannusten jakautuminen

Kohdeyrityksen hankintakustannuksista 63 % koostuu suorista hankinnoista, joita ovat erilaiset raaka-aine- ja ostotuotehankinnat. Kuljetukset ovat 9 % hankintakustannuksista ja loput 28 % kustannuksista on epäsuoria hankintoja. Suorien- ja epäsuorien hankinto-

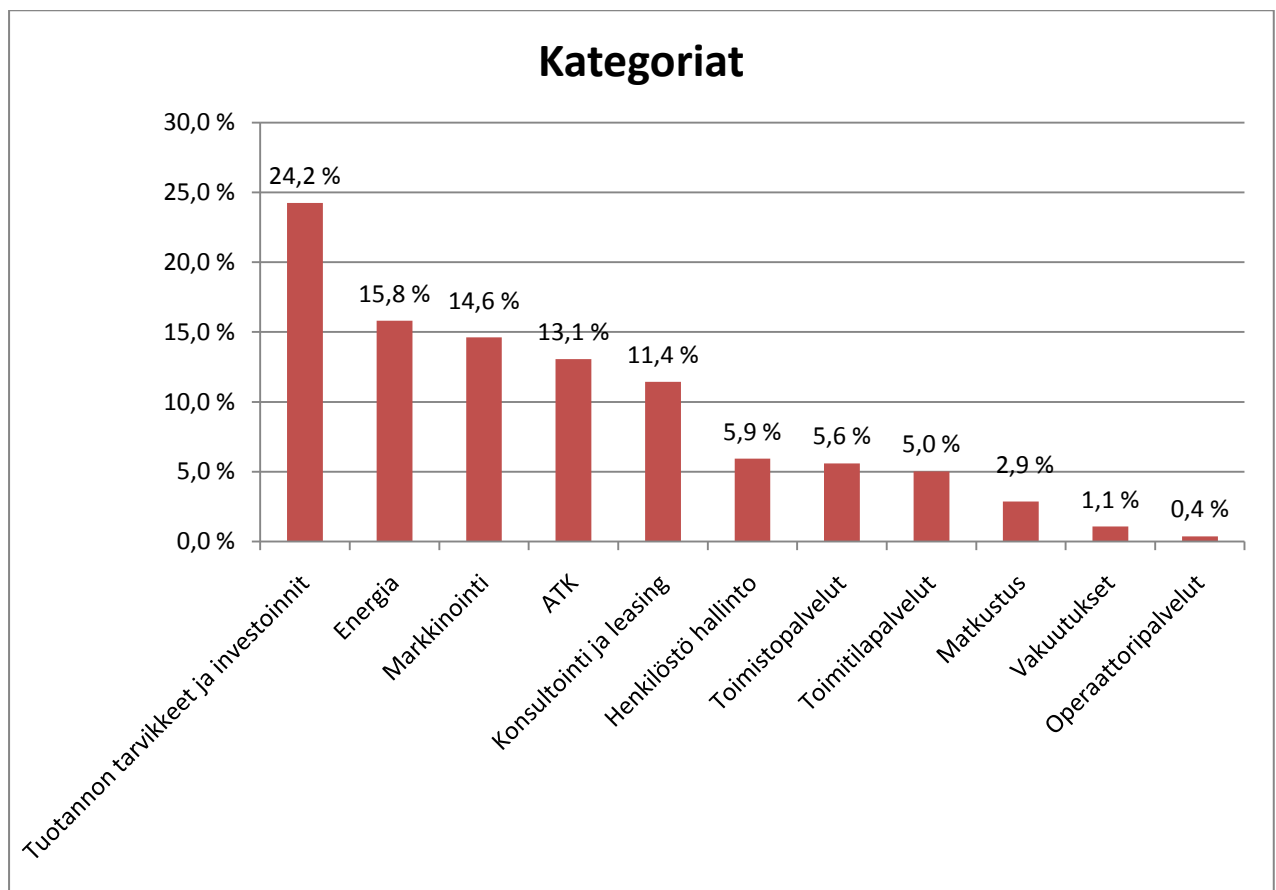
jen rajauksessa usein kuljetukset luokitellaan osaksi epäsuoria hankintoja. Tällöin suorien- ja epäsuorien hankintojen ero kaventuu siten, että epäsuorat hankinnat ovat 37 % hankintakustannuksista. Tätä lukua vertaamalla yleiseen keskiarvoon (vrt. s. 13) voidaan todeta, että kohdeyrityksen epäsuorien hankintojen osuus on keskiarvoa hieman pienempää. Ero yleiseen keskiarvoon voi johtua muun muassa yrityksen toimialasta tai osittain puuttuvasta tiedosta. Osuus kaikista hankinnoista on kuitenkin merkittävä ja se sisältää huomattavia säästömahdollisuuksia.

Korkeiden säästötavoitteiden saavuttaminen edellyttää säästöjä myös epäsuorissa hankinnoissa. Matalasuhdanteen vuoksi raaka-ainehinnat tippuivat rajusti ja raaka-aineiden hintojen lähtiessä nousemaan, on säästöjen aikaansaaminen raaka-aineissa hyvin vaikeaa. Tässä kohdassa mahdolliset säästöt epäsuorissa hankinnoissa herättävät mielenkiintoa. Kohdeyrityksessä epäsuorien hankintojen seuranta ja hallinta on vasta aloitettu. Kategorioiksi epäsuorille hankinnoille määritettiin: matkustus, markkinointi, toimitilapalvelut, ATK-palvelut, konsultointi ja vuokraus, operaattoripalvelut, tuotantotarvikkeet ja investoinnit, toimistopalvelut, energia, henkilöstöhallinto ja vakuutukset. Taulukoon 1 on kerätty kategoriat ja niiden sisältämiä erilaisia toimintoja.

TAULUKKO 1. Epäsuorien hankintojen kategorioiden sisältö

Matkustus	Lentoliput, päivärahat, hotellimajoitukset, taksit
Markkinointi	Esitteet, mainonta, messut
Toimitilapalvelut	Siivous, jätteiden huolto
ATK-palvelut	Tietokoneet, tulostimet, käyttäjälisenssit
Konsultointi ja vuokraus	Konsultit, autoleasing, vuokratyövoima
Operaattoripalvelut	Puhelimet, liittymät
Tuotantotarvikkeet ja investoinnit	Työkalut, -varusteet, trukit, polttoaineet
Toimistopalvelut	Paperi, kynät, postitus
Energia	Lämmitys, valaistus
Henkilöstöhallinto	Rekrytointi, henkilöstön hyvinvointi
Vakuutukset	Toimitila- ja henkilöstövakuutukset

Kulujen tarkastelu kategoriittain antaa nopeasti selkeän kuvan siitä, mihin yritys käyttää varojaan. Kohdeyrityksen kohdalla on helppo huomata se, että eri kategorioiden osuudet ovat keskimäärin hyvin tasaisia (KUVIO 7). Yli puolet epäsuorien hankintojen kategorioista vastaavat yli 10 %:sta epäsuorien hankintojen kustannuksista. Suurimmas- ta osuudesta vastaa tuotannon tarvikkeet ja investoinnit-kategoria. Tämän kategorian esiintyminen suurimpana ei ole yllätys, sillä kyseessä on useasta tuotantolaitoksesta koostuva yritys. Marginaalisimmat kategoriat ovat vakuutukset ja operaattoripalvelut. Kategorioiden vähentämiseksi olisi syytä harkita näin pienien kategorioiden liittämistä johonkin toiseen kategoriaan. Tarkempaa tietoa kategorijakaumasta ja sen toimittajista löytyy taulukosta 2.

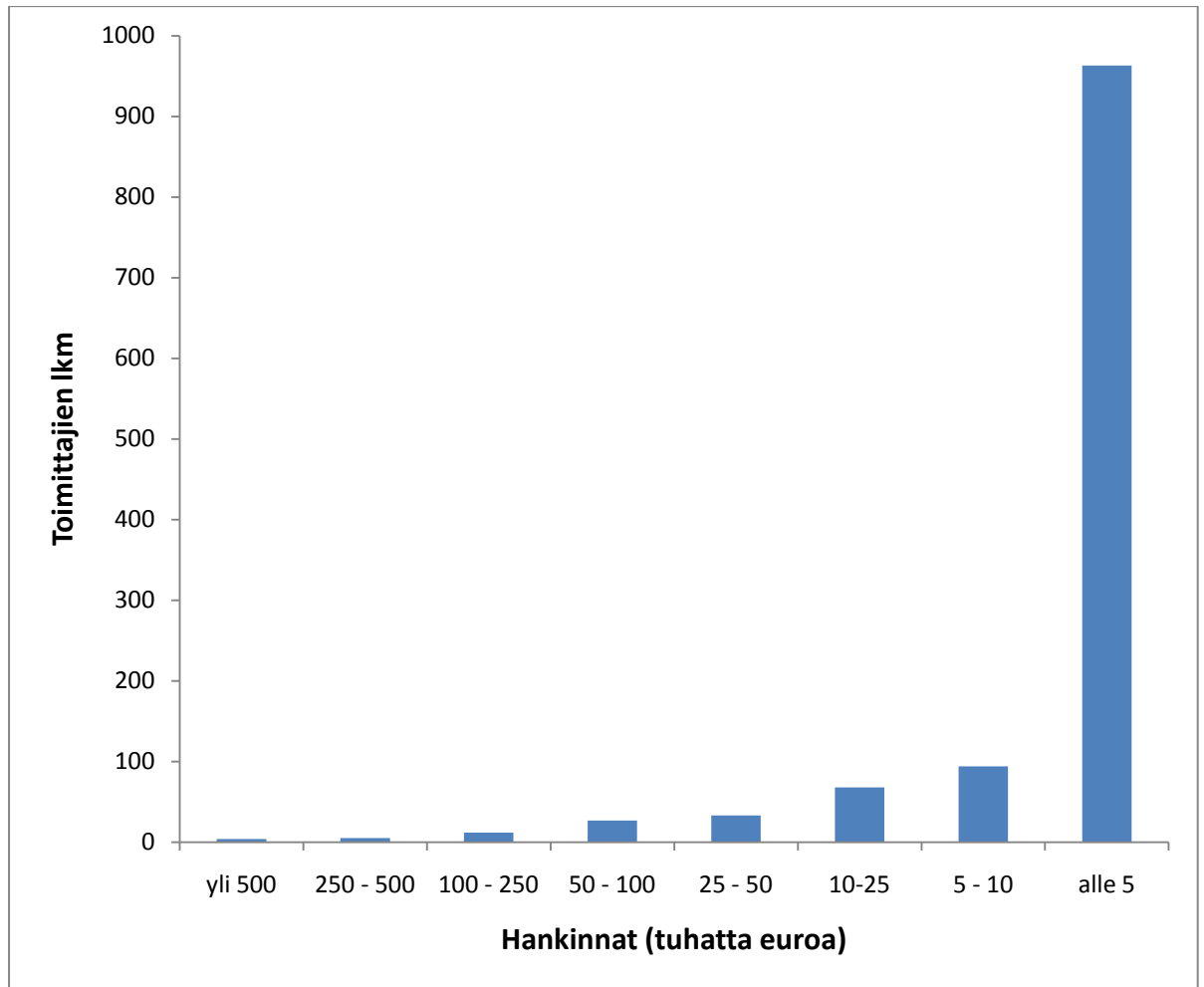


KUVIO 7. Epäsuorien hankintojen jakautuminen kategorioihin.

TAULUKKO 2. Kategorioihin jakautuminen epäsuorissa hankinnoissa

Kategoria	% Kustannuksista	Kumul. kustannuksista	Käytettyjen tilien lkm	Toimittajien lkm	% kaikista toimittajista
Tuotannon tarvikkeet ja investoinnit	24,2 %	24,2 %	14	278	23 %
Energia	15,8 %	40,0 %	4	12	1 %
Markkinointi	14,6 %	54,7 %	31	524	43 %
ATK	13,1 %	67,7 %	12	84	7 %
Konsultointi ja leasing	11,4 %	79,1 %	9	149	12 %
Henkilöstö hallinto	5,9 %	85,1 %	11	183	15 %
Toimistopalvelut	5,6 %	90,7 %	8	95	8 %
Toimitilapalvelut	5,0 %	95,7 %	9	92	8 %
Matkustus	2,9 %	98,6 %	9	75	6 %
Vakuutukset	1,1 %	99,6 %	7	11	1 %
Operaattoripalvelut	0,4 %	100,0 %	3	11	1 %

Kategorioiden tasaisuus johtuu osittain siitä, että toimittajien kokonaislukumäärä on hyvin suuri. Joukossa on vähän suuria ja paljon erittäin pieniä toimittajia, jotka lukumäärällään tasoittavat kategorioiden kustannuksia. Kuviossa 8 on esitetty toimittajien lukumäärää toimittajakohtaisten kokonaishankintojen mukaan ryhmiteltynä, minkä lisäksi taulukossa 3 on esitetty hankintakustannusten osuus suhteessa kaikkiin epäsuorien hankintojen kustannuksiin samalla ryhmittelyllä.



KUVIO 8. Toimittajien lukumäärä vuosihankintojen mukaan ryhmiteltynä

TAULUKKO 3. Toimittajaryhmien vuosikustannusten jakautuminen

Ryhmä (tuhatta euroa)	Kustannusten jakautuminen
Alle 500	25 %
250-499	15 %
100-249	13 %
50-99	16 %
25-49	9 %
10-24	8 %
5-9	5 %
Alle 5	8 %
Yht.	100 %

Lisäksi on syytä käydä vielä hieman läpi kohdeyrityksen toimittajapohjaa (TAULUKKO 4), jolla voidaan vielä hieman perustella kategorioiden tasaista jakaumaa.

TAULUKKO 4. Kaksikymmentä suurinta epäsuorien hankintojen toimittajaa

Toimittaja (kategoria)	% Kust.	Kumul. %	Tiliöintien lkm	Kategorioiden lkm
Energia	7,4 %	7,4 %	1	1
Tuotannon kunnossapito	6,9 %	14,3 %	9	5
ATK	6,4 %	20,7 %	3	2
Energia	4,4 %	25,1 %	2	1
Leasing	4,0 %	29,1 %	2	1
ATK	3,5 %	32,6 %	19	10
Toimitilojen huolto	2,7 %	35,2 %	11	5
Markkinointi	2,6 %	37,8 %	4	3
Matkustus	2,3 %	40,2 %	5	3
Markkinointi	1,5 %	41,7 %	7	1
ATK	1,4 %	43,2 %	10	1
Markkinointi	1,3 %	44,5 %	7	3
Toimitilojen huolto	1,3 %	45,8 %	6	2
Energia	1,2 %	47,0 %	2	1
Markkinointi	1,0 %	48,0 %	2	2
Konsultointi	1,0 %	48,9 %	1	1
Toimitilojen huolto	1,0 %	49,9 %	6	4
Tuotannonkunnossapito	1,0 %	50,9 %	2	1
Leasing	0,9 %	51,8 %	2	1
ATK	0,9 %	52,7 %	3	2

Edellä havainnollistetusta taulukosta voidaan todeta, että hyvin pieni määrä toimittajia kattaa erittäin suuren osuuden eli 52,7 % kaikista hankintojen kustannuksista. Epäsuorien hankintojen toimittajia kohdeyrityksellä oli analyysin perusteella reilu 1200 kappaletta, jolloin taulukon 4 toimittajat edustavat 7,4 % kaikista toimittajista. Vastaavasti kolme suurinta toimittajaa kattaa 25,1 % kaikista hankintojen kustannuksista. Kaikkien toimittajien kustannuksia tarkastellessa havaittiin, että 20 % toimittajista vastaa 91,8 %:n osuutta kaikista epäsuorien hankintojen kustannuksista.

Kategorioiden tulokset

Potentiaalisia säästökohteita voidaan lähteä tarkastelemaan sen mukaan missä kategoriassa on suurin ostovolyymi. Tällöin kyseeseen tulevat tuotannon tarvikkeiden ja investointikategoria sekä energia. Kyseessä olevien kategorioiden yhteenlaskettu kustannus osuus on 40 % kaikista epäsuorien hankintojen kustannuksista. Näiden kategorioiden kustannusrakenteeseen päästään paneutumaan ottamalla kyseisten kategorioiden suurimmat toimittajat. Analyysissa valittiin sopivaksi toimittajamääräksi kategoriasta kahdenkymmentä suurinta toimittajaa, jotka lähes poikkeuksetta vastaavat noin 95 % kategorian kustannuksista. Energia-kategoriassa toimittajia oli kuitenkin sen verran vähän, että taulukkoon pääsivät kaikki toimittajat. Kun hankintojen kustannukset jaettiin kategorioihin, pystyttiin ostovolyymikategorioiden kustannuksiin paneutumaan paremmin. Näiden kategorioiden tasaisen jakautumisen edesauttajana oli merkittävimpien toimittajien jakautuminen tasaisesti kaikkiin kategorioihin.

Näistä kahdesta kategoriasta kiinnitimme aluksi huomiota tuotannon tarvikkeisiin ja investointeihin. Merkittävää on huomata, että tuotannon huolto ja ylläpito (TAULUKKO 5) on organisoitu vahvasti yhdelle toimittajalle. Tämä toimittaja aiheuttaa 27,8 % kategorian kustannuksista, mutta sen osuus koko epäsuorista hankinnoista on ainoastaan 6,8 %. Pieni prosentuaalinen osuus johtuu osittain siitä, että epäsuorien hankintojen toimittajien määrä on erittäin suuri ja toisaalta tämän kategorian ostot ovat luonteeltaan hyvin vaihtelevia. Kahdenkymmenen suurimman toimittajan joukossa on lähes poikkeuksetta vain tuotannon ylläpitoon ja varaosiin liittyviä hankintoja. Kahdenkymmenen suurimman toimittajan kustannusten jako kategorian sisällä on myös hyvin merkittävä, sillä nämä kahdenkymmentä toimittajaa vastaavat 71,8 % kaikista kustannuksista. Kun otetaan 20 % kategorian merkittävimmistä toimittajista, saadaan heidän kattamakseen kokonaiskustannukseksi 88,2 % kaikista kategorian kustannuksista.

TAULUKKO 5. Tuotannon tarvikkeet ja investoinnit -kategorian kustannusjakauma

Toimittaja	% Kategorian kustannuksista	Kumul. kategorian kustannuksista	% kaikista kustannuksista	Käytettyjen tilien lkm
Toimittaja 1	27,9 %	27,9 %	6,8 %	5
Toimittaja 2	5,2 %	33,1 %	1,3 %	3
Toimittaja 3	4,0 %	37,1 %	1,0 %	2
Toimittaja 4	3,9 %	41,0 %	0,9 %	1
Toimittaja 5	3,0 %	44,0 %	0,7 %	2
Toimittaja 6	3,0 %	47,1 %	0,7 %	2
Toimittaja 7	2,9 %	50,0 %	0,7 %	2
Toimittaja 8	2,3 %	52,3 %	0,6 %	3
Toimittaja 9	2,2 %	54,5 %	0,5 %	2
Toimittaja 10	2,0 %	56,5 %	0,5 %	3
Toimittaja 11	2,0 %	58,4 %	0,5 %	2
Toimittaja 12	1,8 %	60,3 %	0,4 %	2
Toimittaja 13	1,6 %	61,9 %	0,4 %	2
Toimittaja 14	1,5 %	63,4 %	0,4 %	1
Toimittaja 15	1,5 %	64,9 %	0,4 %	4
Toimittaja 16	1,5 %	66,3 %	0,4 %	3
Toimittaja 17	1,4 %	67,8 %	0,3 %	2
Toimittaja 18	1,4 %	69,2 %	0,3 %	2
Toimittaja 19	1,4 %	70,5 %	0,3 %	2
Toimittaja 20	1,3 %	71,8 %	0,3 %	1

Energia-kategorian (TAULUKKO 6) jakautuminen toimittajille on melko yksipuoleinen. Koko kategorian kustannuksista 47 % on yhden toimittajan alaisuudessa. Neljä suurinta toimittajaa tässä kategoriassa kattavat koko kategorian kustannuksista 98,1 %, joten voidaan ajatella, että energiahankinta hoidetaan hyvin keskitetysti. Loput kategorian toimittajista ovat sekä kategoriasuhteessa että epäsuorien hankintojen kokonaiskustannusten osalta pieniä.

TAULUKKO 6. Energia-kategorian kustannusjakauma

Toimittaja	% Kategorian kustannuksista	Kumul. kategorian kustannuksista	% kaikista kustannuksista	Käytettyjen tilien lkm
Toimittaja 1	47,0 %	47,0 %	7,4 %	1
Toimittaja 2	27,7 %	74,7 %	4,4 %	2
Toimittaja 3	15,8 %	90,6 %	2,5 %	1
Toimittaja 4	7,5 %	98,1 %	1,2 %	2
Toimittaja 5	0,7 %	98,8 %	0,1 %	1
Toimittaja 6	0,5 %	99,3 %	0,1 %	1
Toimittaja 7	0,5 %	99,8 %	0,1 %	2
Toimittaja 8	0,1 %	99,9 %	0,0 %	1
Toimittaja 9	0,1 %	100,0 %	0,0 %	1
Toimittaja 10	0,0 %	100,0 %	0,0 %	1
Toimittaja 11	0,0 %	100,0 %	0,0 %	1
Toimittaja 12	0,0 %	100,0 %	0,0 %	1

Lisäksi tarkasteltiin vielä erikseen markkinoinnin ja matkustamisen -kategorioita, jotka löytyvät liitteinä 1-2. Markkinointi-kategorian kahdenkymmenen suurimman toimittajan osuus koko kategorian kustannuksista oli 58,2 %. Katteoria käyttää yhteensä 524 eri toimittajaa ja siten 43 % kaikista epäsuorien hankintojen toimittajista. On siis todettava kahdenkymmenen suurimman toimittajan omaavan hyvin suuren osan kustannuksista, ja että loput kustannukset jakautuvat erittäin monelle pienelle toimittajalle.

Matkustus-kategorian kustannuksista vastaa energia kategorian lailla lähestulkoon yksi toimittaja. Tässä kategoriassa tosin suurin toimittaja vastaa 75,9 % kaikista kategorian kustannuksista. Matkustus-kategorian kaikista toimittajista 82,6 % aiheuttaa alle 0,2 % kustannukset kategorian kustannuksiin suhteutettuna toimittajaa kohden. Tämä on merkki siitä, että kohdeyritys vastaanottaa paljon ylimääräisiä laskuja ja joutuu avaamaan paljon toimittajia tietojärjestelmään. Vastaava tilanne on myös markkinointi kategoriassa, jossa 380 pienintä toimittajaa 524:stä toimittajasta vastaa ainoastaan 10 % koko kategorian kustannuksista.

Laskutus

Spend-analyysin lopuksi käsittelin epäsuorien hankintojen laskutusta. Taulukkoon 7 on listattu kaksikymmentä useimmin laskuttavaa epäsuorien hankintojen toimittajaa. Tulokinnan alle olisi ollut mahdollista sisällyttää myös suorat hankinnat ja kuljetusyrietykset, mutta ne on jätetty pois opinnäytetyön tehtävän rajauksen mukaisesti. Ilman rajoituksia laskujen lukumäärä herätti myös mielenkiintoa, jolloin huomasin erään yrityksen laskuttavat kohdeyritystä yli 500 kertaa vuodessa. Epäsuorien hankintojen osalta lukemat laskutuksen osalta eivät olleet aivan näin huolestuttavat, mutta kehitettävää sieltä myös löytyy.

TAULUKKO 7. Epäsuorien hankintojen useimmin laskuttavat toimittajat

Toimittaja (kuvaus)	Laskujen lkm	% kaikista laskuista	Kumul. kaikista laskuista	Laskutuksen kustannukset (10 €/kpl)
Puhelinpalvelut	163	1,59 %	1,59 %	1630
Tuotannon ylläpito	151	1,47 %	3,05 %	1510
Toimitilapalvelut	126	1,23 %	4,28 %	1260
Tuotannon ylläpito	99	0,96 %	5,24 %	990
Toimitilapalvelut	92	0,89 %	6,14 %	920
Tuotannon tarvikkeet	85	0,83 %	6,96 %	850
Tuotannon tarvikkeet	82	0,80 %	7,76 %	820
Tuotannon tarvikkeet	80	0,78 %	8,54 %	800
Toimistotarvikkeet	69	0,67 %	9,21 %	690
ATK-palvelut	60	0,58 %	9,79 %	600
Tuotannon tarvikkeet	56	0,54 %	10,34 %	560
Matkustuspalvelut	52	0,51 %	10,85 %	520
Tuotannon tarvikkeet	51	0,50 %	11,34 %	510
Toimitilapalvelut	50	0,49 %	11,83 %	500
Henkilöstöhallinto	50	0,49 %	12,31 %	500
Toimistotarvikkeet	50	0,49 %	12,80 %	500
Toimistotarvikkeet	48	0,47 %	13,27 %	480
Puhelinpalvelut	47	0,46 %	13,72 %	470
ATK-palvelut	45	0,44 %	14,16 %	450
Markkinointipalvelut	42	0,41 %	14,57 %	420
Yht.	1 498			
Yhteensä	10281 kpl (sis. suorat hankinnat ja kuljetukset)			14980

4.3.3 Päätelmät

Spend-analyysin käyttökelpoisuus

Spend-analyysi kertoi pelkistetysti ja tarkasti yrityksen epäsuorien hankintojen kustannuksista. Spend-analyysin suomien etujen myötä saatiin aikaan huomioita, joiden perusteella voidaan asettaa kehityskohteita ja sitä kautta saada aikaan kokonaiskustannuksissa säästöjä. Spend-analyysin teon esteinä voivat olla mutkikkaat tietojen hankintaväylät ja erilaiset tiedostomuodot tai muotoilu tiedostoissa. On kuitenkin varmaa, että spend-analyysin avulla voidaan havaita useita erilaisia epäkohtia oman yrityksen hankintavoissa. Näihin puuttumalla voidaan saada aikaan säästöjä niin sisäisesti kuin ulkoisesti-kin.

Kohdeyrityksen tulisi asettaa spend-analyysin tekeminen määräaikaiseksi tehtäväksi. Spend-analyysin kehitystä tulisi seurata vähintään kerran vuodessa, jotta kehityssuuntia voitaisiin myös havaita. Spend-analyysin avulla kiinnitetään lisäksi huomio lähemmäksi varsinaista kustannusta, jolloin epäkohtia havaitaan paremmin. Suurempien ryhmien seurannassa eivät välttämättä erisuuntaiset muutokset, mitkä kumoavat toisensa yläta-soa seuratessa.

Toimittajapohja

Analyysin perusteella kohdeyrityksellä oli käytössään erittäin suuri määrä erilaisia toimittajia, joista suuri osa oli erittäin pieniä. Näiden pienten toimittajien vuosihankintakustannus jäivät alle 5 000 euroon. Toimittajien avaaminen on erittäin työlästä ja aiheuttaa sitä kautta merkittäviä kustannuksia kohdeyritykselle. Toimittajien lukumäärää epäsuorien hankintojen osalta olisi syytä vähentää rajusti. Tulevat tietojärjestelmämuutokset yrityksessä ovat apuna tässä tehtävässä, sillä toimittajien avausprosessiin tulee selke-

ämpi seuranta. On kuitenkin selvää, että kohdeyritys tulee saamaan eri tahojen kautta laskuja, joita varten täytyy järjestelmään avata uusia toimittajia. Tällaisten käytänteiden vähentämiseen on puututtava, jotta toimittajien lukumäärään voitaisiin saada kohennusta. Toimittajapohjan pienentämisellä saadaan yhdistettyä ostovolyymeja sekä laskuja. Lisäksi epäsuoria hankintoja voi siirtyä parempien maksuehtojen piiriin tai jopa ostosopimusten alaisuuteen, jolloin saadaan aikaan kustannussäästöjä.

Yksi mahdollisuus saada sekä ostohintoja alas että toimittajapohjaa pienemmäksi olisi tuotannon varaosien ostamisen siirtäminen tuotannon huolloista vastaavalle yritykselle. Tällöin mahdollisesti toimittajan oman ostovolyymin kautta saataisiin varaosien hintaa alennettua ja lisäksi vähennettyä operatiivista toimintaa kohdeyrityksen omissa epäsuorissa hankinnoissa. Lisäksi toimittajien avaaminen tietojärjestelmään vähenesi, koska toimittaja hoitaisi ostot. Taloushallinnon näkökulmasta laskutus tulisi ainoastaan eritoimittajalta. Tämän vaihtoehdon yksi heikkous on kustannustenseuranta. Tällä mallilla ostotilaukset eivät menisi enää kohdeyrityksen tietojärjestelmän kautta, ja seuranta pitäisi toteuttaa laskutuksen pohjalta. Ongelmana on ainoastaan laskutustiedon löytäminen, sillä laskut syötetään samaan tietojärjestelmään ja ovat sen vuoksi myös saatavissa seurannan alle.

Kategorioiden säästökohteet

Kategoriakohtaisia kustannussäästöjä voidaan saada niin ikään toimittajien määrän vähentämisellä. Toimittajien vähennystä voitaisiin saada aikaan samankaltaisten hankintojen ostovolyymien yhdistämisellä yhdelle toimittajalle. Toisaalta tuotannon tarvikkeet ja investoinnit-kategoria sisältää paljon erilaisia huoltoja ja varaosia. Näiden tuotteiden saatavuus on taattava, joten toimittajakunta tulee tämän vuoksi pitää kohtuullisen suurena. Varaosien kohdalla usein on kyse siitä mistä kyseinen varaosa saadaan mahdollisimman nopeasti ja mahdollisesti halvalla. Tämän vuoksi joudutaan usein turvautumaan useisiin eri toimittajiin. Toisaalta näissä kategorioissa olisi syytä paneutua kehittämään

yhteistyötä muutaman suuremman toimittajan kanssa. Toimintaa voitaisiin kehittää muun muassa yhtenäistämällä käytäntömalleja ja tekemällä sopimuksia toimittajien kanssa. Sopimusten kautta pitäisi myös pyrkiä nostamaan maksuaikaa sekä vähentämään mahdollisesti laskutuksen määrää.

Aluksi olisi syytä paneutua tuotannon tarvikkeet ja investoinnit kategoriaan sekä markkinointi kategoriaan, missä molemmissa on paljon potentiaalia toimittajapohjan vähentämiseksi ja sitä kautta ostovolyymien yhdistämiseksi. Lisäksi erilaisten laskutusperiaatteiden muuttaminen markkinointikategoriassa saisi aikaan säästöjä operatiivisissa kustannuksissa. Näitä markkinointikategorian kustannuksia ovat monesti tämän osaston henkilökunnan edustuskulut, jotka nykyisin voi helposti kirjata uuden matkalaskujärjestelmään veloituksena. Tätä ominaisuutta käyttäen ei ole tarvetta avata uusia toimittajajärjestelmään, mutta kustannus kuitenkin kirjautuu laskutuksen kautta tietojärjestelmään.

Maksuehdot

Nopealla muutaman suurimman toimittajan tietojen tarkastuksella tietojärjestelmästä, voitiin todeta, että muutamien suurimpien epäsuorien hankintojen toimittajien maksuehdot olivat ainoastaan 14 päivää. Tähän joukkoon kuuluivat muun muassa suurin energia-kategorian toimittaja sekä leasing-palveluita tarjoava toimittaja. Lisäksi matkustus-kategorian suurin toimittaja on 14 päivän maksuehdon piirissä. Suurimpien epäsuorien hankintojen toimittajien maksuehtoihin puuttamalla voidaan saada aikaan suurehkojakin säästöjä. Kasvattamalla maksuehtoja 15 päivää pidemmiksi kahdenkymmenen suurimman toimittajan kohdalla, saataisiin aikaan 0,21 % säästöt vuositasolla näiden suurimpien toimittajien osalta.

Laskutus

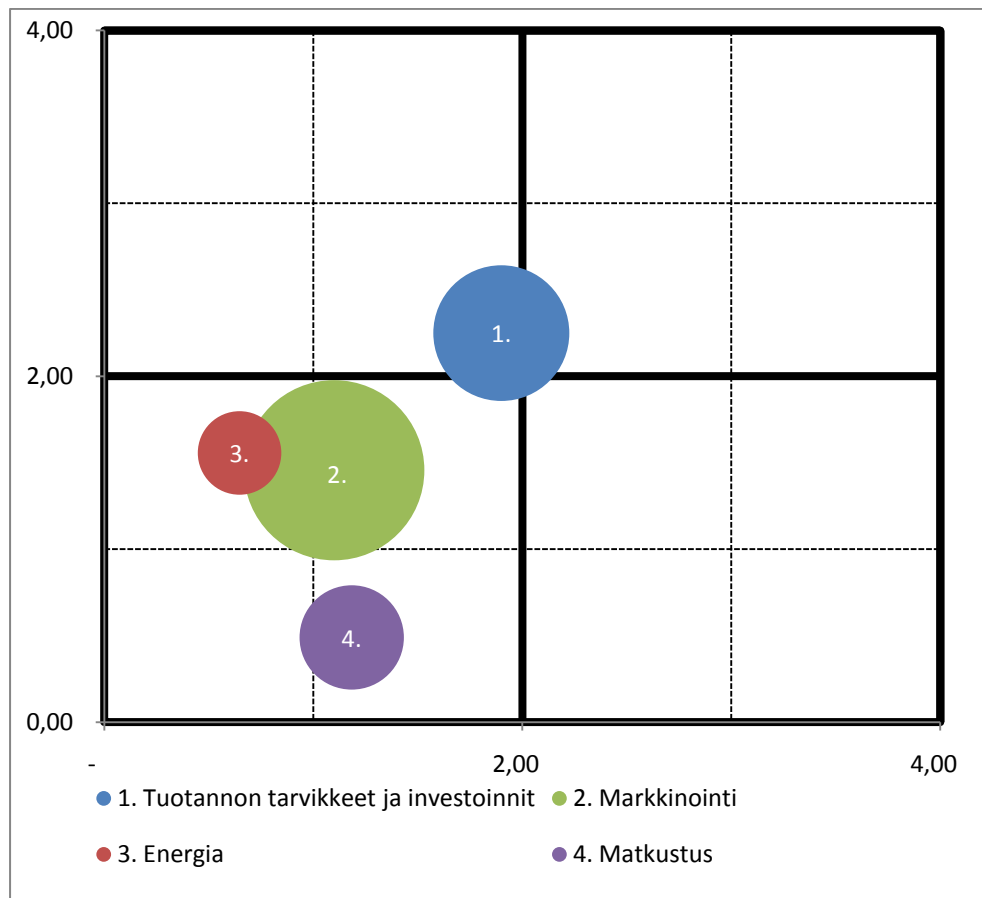
Laskujen määrän vähentäminen tulisi ottaa selkeästi esille jatkossa neuvoteltaessa toimittajien kanssa, sillä kohdeyrityksellä muodostuu laskujen maksuprosessista suuret kokonaiskustannukset vuodessa. Laskujen määrän vähentämisestä on etua sekä toimittajalle että hankkivalle yritykselle. Erilaisten laskujen asettelukäytänteiden käyttö voi myös olla tehokasta. Näiden toimijoiden kanssa, joilta tulee runsaasti laskuja, voitaisiin keskustella laskutuksen uudelleen asettelusta, jotta laskujen tarkistus ja kirjaus olisi mahdollisimman tehokasta. Laskujen määrän vähentämisen esteenä voi kuitenkin olla esimerkiksi sitoutuva pääoma, mutta pitkällä aikavälillä olisi syytä ajatella kuitenkin kokonaiskustannuksia ja prosessien tehokkuutta. Laskujen määrän vähentäminen ei välttämättä lisää säästöjä, sillä joidenkin toimittajien kohdalla laskutus kiertää tehokkaan prosessin mukaisesti, jolloin laskujen määrän vähentäminen ei kuitenkaan vähennä yrityksessä sisäisesti tehtävää työtä. Tällöin kyseeseen tulee vain sitoutuneen pääoman kustannussäästöt, jos laskutustapaa saadaan muutettua kuukauden koontilaskuksi tai vastaavaksi.

4.4 Portfolio-analyysi

4.4.1 Toteutus

Spend-analyysin lopuksi päätettiin käsitellä valittuja kategorioita portfolio-analyysin avulla. Portfolio-analyysin toteutus oli helppo suorittaa tulosvaikutuksen osalta, koska tässä pystyttiin käyttämään apuna spend-analyysiä. Epäsuorat hankinnat luokiteltiin tulosvaikutukseen suhteutettuna siten, että suurin spend-analyysin kategoria on 0-4 asteikolla 2,25. Tähän tulokseen päädyttiin siten, että yksittäisenä ryhmänä kyseessä olevat hankinnat asettuvat tälle korkeudelle kohdeyrityksen kokonaiskustannuksiin verrat-

tuna. Tulosvaikutukseltaan ylemmäs jäävät muun muassa sekä raaka-aine että ostotuote ryhmät. Kuviossa 9 on havainnollistettu kategorioiden asettumista nelikenttämatriisiin.



KUVIO 9. Valittujen kategorioiden sijoittuminen nelikenttään

Kategorian pallon koko on määräytynyt kategorian sisältämien tuotteiden tai palveluiden lukumäärän perusteella. Tämän tiedon määrittämisessä käytettiin apuna tiliöintien sekä toimittajien lukumäärien suhdetta. Täten pallojen koot kuvaavat hyvin kategorioita, koska käytetyt tilit viittaavat erilaisiin hankintoihin ja toimittajien lukumäärä viittaa melko suorasti eri tuotteiden lukumäärään. Toki on todettava, että jotkut tilit voivat pitää sisällään erittäin paljon erilaisia tuotteita tai palveluita. Esimerkiksi varaosatili pitää sisällään lukemattoman määrän erilaisia tuotteita. Päätettiin kuitenkin käyttää yhtenevää suhteuttamista, jotta havainnollistaminen olisi mahdollisimman yksiselitteistä. Riskien

määrittäminen kategorioille oli haasteellista, sillä sekä kategorioiden sisältö että mahdolliset toimijat olisi pitänyt tuntea erittäin hyvin tässä toimintaympäristössä. Riskilukemiin päädyttiin yleistämällä kategorioiden tuotteita. Energia-kategoria on mielestäni helppo mittauttaa riskiasteikolle, koska mahdollisia toimittajia on paljon ja helposti saatavilla. Tuotannon tarvikkeet ja investoinnit -kategoria pitää sisällään laajan skaalan erilaisia tuotteita ja palveluita, ja tästä syystä se leikkaa osittain jokaista nelikentän aluetta. Tuotannon käyttämistä varaosista osa – ellei jopa merkittävä määrä – on vaikeasti hankittavia ja pitkillä toimitusajoilla. Käytännön esimerkit osoittavat, että kuitenkin mikään varaosa ei ole jäänyt saamatta ja että pisimmillään toimitusaika varaosallekin on ollut vain muutamia kuukausia. Kyseessä oleva kategoria piti kuitenkin sisällään myös strategisia yhteistyökumppaneita, joten se osittain jakautuu myös nelikentän strategisten tuotteiden ruutuun.

4.4.2 Hankintastrategiat

Aluksi käsitellään kolmea kategoriaa, jotka kaikki ovat selkeästi rutiinituotteiden ryhmässä. Näitä kategorioita ovat *energia, markkinointi ja matkustaminen*. On kuitenkin osittain syytä käsitellä vielä lopuksi nämä kategoriat erillään, sillä kyseessä on hyvin eriluontoisia tuotteita, vaikka portfolio-analyysin perusteella ne osoittautuivatkin samankaltaisiksi. Näiden kolmen kategorian kohdalla erityisiä kehityksen kohteita ovat hankintaprosessin tehostaminen. Tehostamista voidaan saada aikaan helpottamalla tilausten tekoa esimerkiksi sähköisen hankinnan avulla. Perusstrategiana näille on myös toimittajien vähentäminen ja ostovolyymien yhdistäminen. Näistä kategorioista energiassa ja matkustamisessa ostovolyymeja on hyvin yhdistetty yhden toimittajan piiriin. Näiden toimittajien kohdalla olisi mahdollista saada säästöjä aikaan muun muassa maksuehtojen uudelleen neuvottelulla. Matkustus-kategoriassa voitaisiin hyödyntää sähköisiä tilausmenetelmiä, mikäli niitä ole käytössä.

Haasteellisemmaksi kategoriaksi portfolio-analyysissä osottautui tuotannon tarvikkeet ja investoinnit. Tämä kategoria olisi ehkä kannattanut pilkkoa alakategorioihin, jolloin tarkempia strategiasuuntia olisi voitu määrittää. Tämän kategorian kohdalla on hyvä antaa hieman suuntaa antavia kehityskohteita. Kyseinen kategoria sisälsi myös selkeästi erottuvat suurimmat toimittajat, joiden kanssa olisi hyvä neuvotella maksuehdoista. Investoinnit nostavat tätä kategoriaa tulosvaikutuksessa ylöspäin. Investointien kohdalla olisi syytä perusteellisesti kilpailuttaa hankintoja. Pienillä säästöillä voidaan investointien kohdalla kokonaisuudessaan saavuttaa merkittäviä säästöjä. Epäsuorien hankintojen osalta tässä kategoriassa on lähestulkoon pullonkaulat tuotteina vain tuotannon laitteiden varaosia. Niiden hankintaan on vaikea puuttua, mutta jossain tapauksissa säästöihin voidaan päästä erilaisilla huoltosopimuksilla ja varaosien varastointipalveluilla, mikäli joitain varaosia tuntuu menevän säännöllisesti ja tuotantokalusto on samanlaista. Niiltä osin kun kyseessä oleva kategoria osuu strategisten tuotteiden tai palveluiden ryhmään, tulee taata pitkä yhteistyö sopimuksilla ja selkeillä vastuiden asetteluilla. Tähän portfolio-analyysin ryhmään kohdistuvat tuotteet ja palvelut ovat erittäin tärkeitä. Nämä tuotteet ja palvelut ovat muodostuneet usein sellaisiksi, että toimittajien vaihtaminen uusiin on hyvin kallista ja resursseja vievää. Tiedon jakoon ja toimintojen kehittämiseen on hyvä panostaa jatkuvana kehittämisprojektina.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Spend-analyysin ja portfolio-analyysin avulla saatiin luotua hyvää kuvaa siitä minne kohdeyritys sijoittaa epäsuoriin hankintoihin kohdistuvat rahansa. Työn tuloksissa selvisi myös suurimmat toimittajat ja kategoriat. Näiden tulosten pohjalta onkin hyvä lähteä kehittämään kohdeyrityksen epäsuoria hankintoja parempaan suuntaan.

Yhtenä hankintojen tehtävistä on tarkka kustannus seuranta. Tulevaisuudessa kohdeyrityksen on syytä panostaa resurssien puitteissa epäsuorien hankintojen kehittämiseen,

sillä olihan niiden kustannusosuus tämän työn perusteella 28 % kaikista kustannuksista. Kohdeyrityksen on luotava epäsuorille hankinnoille sekä kehitystavoitteita että kustannussäästötavoitteita. Tavoitteiden avulla saadaan aikaan tarkempaa seurantaa sekä halukkuutta asioiden kehittämiseksi. Tarkkojen säästöpotentiaalien määrittäminen on hyvin hankalaa, mutta teoretietojen perusteella epäsuorissa hankinnoissa voidaan päästä 2–25 %:n säästöihin kokonaiskustannuksissa. Säästöpotentiaalista on tarkempi erittely liitteenä 3. Kokonaiskustannuksissa säästöihin päästään myös vähentämällä toimittajia radikaalisti. Tähän toimittajien vähentämiseen voidaan pyrkiä tuotestandardoinneilla ja ostovolyymin yhdistämisellä, mutta myös ennen kaikkea ohjeistamalla kohdeyrityksen eri tahoja käyttämään oikeanlaisia hankintaväyliä, jotta ylimääräisiä toimittajia ei tarvitsisi ottaa käyttöön tietojärjestelmässä.

Kohdeyrityksen toimittajayhteistyö epäsuorien hankintojen toimittajien kanssa kohdentuu tällä hetkellä vain muutamaaan suurimpaan toimittajaan, joten toimittajayhteistyötä on syytä lisätä suurimpien epäsuorien hankintojen toimittajien kanssa. Säästöihin näiden toimittajien kanssa päästäisiin sopimus pohjaisella hankinnalla, maksuehtojen parantamisella sekä laskutuksen vähentämisellä. Lisäksi joidenkin toimittajien kanssa voitaisiin kehittää ostotilaus-prosessia, jotta operatiivisia kustannuksia saataisiin vähennettyä. Lisäksi kohdeyrityksen sisäisiä toimintoja tulisi hieman kehittää. Kehitystä voitaisiin saada aikaan epäsuorien hankintojen ostoprosessissa. Ostoprosessia voitaisiin helpottaa laatimalla ohje epäsuorista hankinnoista kohdeyrityksen sisäisille verkkosivuille. Tämän lisäksi epäsuorien hankintojen ostoprosessi olisi syytä lisätä uusien työntekijöiden perehdytysohjelmaan. Nämä edesauttaisivat sitä, että ostamisesta vastaavahenkilö ei sitoutuisi jatkuvasti avustamaan ostoaloitteiden tekemisessä, vaan tämä resurssi vapautuisi paremmin käytettäväksi epäsuorien hankintojen kehittämiseen.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen epäsuorien hankintojen nykytilaa, suurimpia toimittajia sekä kategorioita. Spend-analyysin avulla saatiin hyvin havaittua suurimmat toimittajat sekä kategoriat. Tuloksissa kävivät ilmi erilaiset suhteet sekä kategorioiden sisällä että koko epäsuorien hankintojen osalta. Lisäksi pystyttiin puuttumaan sellaisiin asioihin kuten toimittajien laskutusten lukumäärään sekä maksuehtoihin. Näiden eri havaintojen perusteella kohdeyritys pystyy havaitsemaan optimaalisimmat säästö- ja kehityskohteet, joiden kautta saadaan aikaan säästöjä. Kirjallisuuden perusteella säästöpotentiaali vaihtelee 2–25 %:n välillä, minkä perusteella voidaan sanoa todellisen säästöpotentiaalın määrittämisen olevan erittäin vaikeaa ja suuntaa antava. Teoriassa esiintyvän säästöpotentiaalın suuri vaihtelu johtuu suurelta osin erikokoisten ja eri maissa sijaitsevien yritysten tilanteista. Toiset yritykset ovat jo panostaneet hankintaan ja saaneet aikaan säästöjä, kun taas toiset eivät ole välttämättä ajatelleet koko asiaa. Tämänkin vuoksi on hyvin vaikeaa kohdeyrityksen kohdalla arvioida, että kuinka paljon potentiaalista on jo saavutettu tai kuinka paljon sitä on vielä saavuttamatta. Varmaa kuitenkin on se, että kohdeyrityksen kohdalla seuranta ei ole erityisen tarkasti pidetty yllä, joten säästöpotentiaalia varmasti on.

Työ perustui jo ennalta määritettyyn teoriaan, joten uutta teoriaa ei tämän opinnäytetyön myötä tehty. Teoriatiedon etsinnässä kävi kuitenkin ilmi, että epäsuorat hankinnat ovat Suomessa vielä hyvin vähän käsitelty aihe, sillä käytetty lähdemateriaali oli lähes poikkeuksetta englanninkielistä. Ulkomaan lähdeoteoksissa epäsuorat hankinnat olivat usein käsitelty suorien hankintojen ohessa pienempänä aiheena, joka antoi merkkejä siitä, että epäsuorat hankinnat ovat melko vähän käsitelty aihe myös ulkomailla.

Analysointi vaiheessa hankintojen työkokemuksesta olisi ollut apua, sillä kaikkia kohdeyrityksen epäsuorien hankintojen epäkohtia ei todennäköisesti havaittu. Joten havaitsematonta säästöpotentiaalia jäi varmasti paljon. Tämänkin perusteella epäsuoria han-

kintoja tulisi tarkastella isomman ryhmän läsnä ollessa, jolloin erilaisiin epäkohtiin osataisi tarttua paremmin. Ryhmässä työskennellessä saadaan usein aikaan erinomaisia yhteenvetoja mahdollisista kehityskohteista. Nämä tilanteet myös antavat tilaa keskustelulle ja hyviä ideoita saadaan varmasti paremmin tuotua käytäntöön.

Vaikka teorian kirjoittaminen ennen varsinaisen tutkimusaiheen tekemistä tuntui kaukaiselta, olisi tässä työssä ollut myös syytä tutustua ensin teoriaan. Liian aikaisessa vaiheessa tarttuessa spend-analyysiin, työstä jäi teoriassa esille tulleita asioita huomioimatta. Spend-analyysistä olisi saatu syvällisempi ja tarkempi, jos kustannushistoria olisi otettu laskutustietoihin tai tuotekohtaiseen rivitietoon asti. Toteutettu spend-analyysi oli kuitenkin riittävä ja sen perusteella kohdeyritys pystyy aloittamaan kehitystyön epäsuorissa hankinnoissa.

LÄHTEET

- Anttila, J.-P., Aminoff, A., Lappeteläinen, I., Junnonen, J.-M. & Tieva, A. 2008. Rakennusteollisuuden hankinta- ja toimitusketjun sopimuskäytännön kehittäminen. Yhteisraportti. Helsinki: Rakennusteollisuus RT. Viitattu 10.11.2010.
<http://www.rakennusteollisuus.fi/download.aspx?intFileID=1087&intLinkedFromObjectID=11392>
- Beer, J. 2010. The hidden potential of indirect. *Efficient Purchasing* 11, 18–22.
- Cavinato, J.L. 2006. *Supply Management Handbook*. New York: McGraw-Hill
- Hughes, J., Ralf, M. & Michels, W. 1998. *Transform your supply chain*. London: Internal Thomson Business Press.
- Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management. *Purchasing management. Harvard business review*, 109–117.
- Liker, J. & Choi, T. 2004. Building deep supplier relationships. *The 21st Century Supply Chain. Harvard business review*, December 104–113.
- Pouri, R. 1997. *Businesslogistiikka*. Helsinki: WSOY.
- Pressey, A., Winklhofer, H. & Tzokas, N. 2009. Purchasing practices in small- to medium-sized enterprises. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 214–226.
- Ritvanen, V. 2007. *Logistiikka PK-yrityksissä*. Porvoo: WSOY
- Ronewa, W. 2004. *Procurement Spend Analysis. National E-Procurement Project Supplementary Guidance Notes. Strategic Procurement Services: Prudhoe*. Viitattu 25.9.2010.
<http://www.localgov.org.uk/webfiles/NePP/Guidance/Preparing%20for%20e-Procurement/1.1.19.pdf>
- Sakki, J. 2009. *Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B – Vähemmällä enemmän*. 7. p., uud. p. Helsinki: Jouni Sakki
- Weele, A. 2010. *Purchasing and supply chain management*. 5th edition. London: Cengage Learning.
- Weele, A. & Rozemeijer, F. 1996. Revolution in purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 2, 153–160.

LIITTEET

Liite 1. Markkinointi-kategorian kustannusjakauma

Toimittaja	% Kategorian kustannuksista	Kumul. kategorian kustannuksista	% kaikista kustannuksista	Käytettyjen tilien lkm
Toimittaja 1	9,9 %	9,9 %	1,5 %	6
Toimittaja 2	6,3 %	16,2 %	1,0 %	1
Toimittaja 3	5,8 %	22,0 %	0,9 %	5
Toimittaja 4	4,6 %	26,7 %	0,7 %	2
Toimittaja 5	4,5 %	31,2 %	0,7 %	2
Toimittaja 6	4,2 %	35,4 %	0,7 %	3
Toimittaja 7	3,2 %	38,6 %	0,5 %	7
Toimittaja 8	2,4 %	41,0 %	0,4 %	12
Toimittaja 9	2,1 %	43,2 %	0,3 %	2
Toimittaja 10	2,1 %	45,3 %	0,3 %	2
Toimittaja 11	1,9 %	47,2 %	0,3 %	4
Toimittaja 12	1,9 %	49,1 %	0,3 %	8
Toimittaja 13	1,4 %	50,5 %	0,2 %	2
Toimittaja 14	1,4 %	51,9 %	0,2 %	4
Toimittaja 15	1,3 %	53,2 %	0,2 %	5
Toimittaja 16	1,3 %	54,5 %	0,2 %	3
Toimittaja 17	1,1 %	55,5 %	0,2 %	1
Toimittaja 18	0,9 %	56,4 %	0,1 %	1
Toimittaja 19	0,9 %	57,3 %	0,1 %	1
Toimittaja 20	0,9 %	58,2 %	0,1 %	1

Liite 2. Matkustus-kategorian kustannusjakauma

Toimittaja	% Kategorian kustannuksista	Kumul. kategorian kustannuksista	% kaikista kustannuksista	Käytettyjen tilien lkm
Toimittaja 1	75,9 %	75,9 %	2,2 %	2
Toimittaja 2	9,7 %	85,6 %	0,3 %	1
Toimittaja 3	1,7 %	87,3 %	0,0 %	3
Toimittaja 4	1,1 %	88,5 %	0,0 %	1
Toimittaja 5	0,9 %	89,4 %	0,0 %	2
Toimittaja 6	0,8 %	90,2 %	0,0 %	2
Toimittaja 7	0,6 %	90,8 %	0,0 %	2
Toimittaja 8	0,6 %	91,4 %	0,0 %	3
Toimittaja 9	0,5 %	91,8 %	0,0 %	2
Toimittaja 10	0,5 %	92,3 %	0,0 %	1
Toimittaja 11	0,4 %	92,7 %	0,0 %	1
Toimittaja 12	0,3 %	93,0 %	0,0 %	1
Toimittaja 13	0,3 %	93,3 %	0,0 %	1
Toimittaja 14	0,2 %	93,5 %	0,0 %	1
Toimittaja 15	0,2 %	93,8 %	0,0 %	1
Toimittaja 16	0,2 %	94,0 %	0,0 %	2
Toimittaja 17	0,2 %	94,2 %	0,0 %	1
Toimittaja 18	0,2 %	94,4 %	0,0 %	1
Toimittaja 19	0,2 %	94,6 %	0,0 %	1
Toimittaja 20	0,2 %	94,9 %	0,0 %	1

Liite 3. Laskelma säästöpotentiaalista

Laskelma epäsuorien hankintojen säästömahdollisuuksista

Laskelman arvot perustuvat arvioihin, jotka on määritetty aiheeseen liittyvän teorian pohjalta.

	Prosentuaalinen säästöpotentiaali	Säästöt vuodessa	
Toimittajat			
Määrän vähentäminen	4 %	420 000 €	Vähentämällä toimittajia n. 75 %
Tuotestandardoinnit	3 %	315 000 €	Ostovolyymien yhdistäminen
Prosessien tehostaminen	2 %	210 000 €	Yrityksen sisäisen ja ulkoisen työn vähentyminen
Laskutus			
Suuret toimittajat	30 %	4 494 €	10 €/kpl - 1498 kpl
Maksuehdot			
14 päivää lisää		110 000 €	(50 % suurimmista toimittajista)
Yhteensä		1 059 494 €	
Yleisesti 5-25 %	625 000 €	3 125 000 €	