

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

Hankintojen johtaminen

2014

Miro Laaksonen Miikka Nieminen

TOIMINNAN KEHITTÄMINEN AUDITOINTIA VARTEN

YRITYS X:N GREEN CARD -SERTIFIKAATTI



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Miro Laaksonen Miikka Nieminen

TOIMINNAN KEHITTÄMINEN AUDITOINTIA VARTEN

Opinnäytetyön tavoitteena on toiminnan kehittäminen Yritys X:ssä tulevaa ulkoista auditointia varten. Työn alkuosassa käsiteltyjä teoretietoja hyödynnetään työn loppuosan tutkimusosassa. Työssä on käytetty hankinnan ja logistiikan alan aineistoja kuten kirjallisuutta ja verkkolähteitä. Työtä voidaan hyödyntää vastaavissa tilanteissa olevien yritysten toiminnan kehittämisessä.

Työn aikana tehtiin yrityksen kiinteistöhoitoyksikölle toimittajien arviointijärjestelmä, uusittiin kilpailutusprosessi sekä tehtiin työvälineitä toiminnan kehittämiseksi ulkoista auditointia varten. Toimittajien arviointijärjestelmän pohjana käytettiin Excel-ohjelmaa. Järjestelmä luokittelee toimittajat A-, B-, C-, D-, E-luokan toimittajiin. Uudella kilpailutusmenetelmällä saatiin 30 % säästöt valaisinhankinnoissa.

Yritys X:n toimintaa voidaan kehittää usealla eri tavalla. Toimittajien arviointijärjestelmällä saadaan arvioitua toimittajia niillä kriteereillä, jotka ovat Yritys X:lle tärkeitä. Uuden hankintaprosessin avulla Yritys X lisää kannattavuutta. Laadunarvioinneilla varmistetaan toiminnan laatu Yritys X:n ja asiakkaan välillä. Yritys X:n pitää parantaa asemaansa ostajana, vahvistaa neuvotteluasemia toimittajien kanssa sekä pyrkiä parempaan toimittajayhteistyöhön.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että Yritys X:n tulee jatkossa muokata ja kehittää toimintatapoja ja selkeyttää prosessejaan kustannustehokkuuden ja laadun parantamiseksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Yritys X:ssä tulee ymmärtää, mitä on tehokas hankintatoimi, millainen hyöty saavutetaan paremmalla toimittajayhteistyöllä sekä yhteistyön kehittämisellä.

ASIASANAT:

ABC-analyysi, auditointi, hankintaprosessi, tarjouspyyntö, toimittajien arviointi, hankintatoimintatavat, laadunhallinta, ISO -standardisarja, toimittajien kehittäminen, toimittajan valinta, vertailu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Logistics | Acquisition Management

2014 | 59

Helena Rantanen

Miro Laaksonen Miikka Nieminen

DEVELOPMENT OF BUSINESS OPERATIONS FOR AN AUDIT

The purpose of this thesis was to improve the operations of the company X for a forthcoming external audit. The first part includes information to support the rest of the research. Acquisition and logistics industry materials such as books and online sources were used as source material. The thesis can be used in similar situations in the development of corporate business.

During the process, a supplier evaluation system and a new bidding process, as well as tools for the development of external actions for the audit were made for the company's property management unit. The Supplier Evaluation System was used as the basis of the Excel program. The system classifies suppliers to A-, B-, C-, D-, and E -Classes. The new purchasing process results in a 30% savings in the acquisition of lighting.

The company X's activities can be developed in many ways. With a supplier evaluation system, the company X can assess their suppliers with the criteria which are important for the company. The new process for the company X's acquisitions will increase profitability. The company X needs to ensure the quality of the business between them and the customer. The company X needs to improve its position as a buyer, to strengthen the negotiating position with a supplier, and to aim for better supplier cooperation. The results of this thesis showed that the company X must continue changing and developing strategies and processes in order to clarify the cost effectiveness and quality. It can be concluded that the company X needs to understand what effective sourcing means, what kind of benefits can be achieved through improved supplier cooperation and development of cooperation.

KEYWORDS:

ABC analysis, auditing, procurement, tendering, evaluation of suppliers, tooling procurement, quality management, ISO series of standards, development of suppliers, supplier selection, comparison

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 LAADUNHALLINTA	9
2.1 Laadunhallintastandardit	9
2.2 Green Card -sertifikaatti	12
2.3 Auditointi	13
3 YRITYKSEN HANKINTATOIMI	14
3.1 Vaikutukset	14
3.2 Hankintastrategia	14
3.3 Organisointi	16
3.4 Työkalut	17
3.4.1 ABC-analyysi	18
3.4.2 Spend-analyysi	19
3.4.3 Ostoportfolio	20
3.5 SWOT-analyysi	23
3.6 Kustannukset	24
4 TOIMITTAJIEN ARVIOINTI	25
4.1 Toimittajien etsintä	29
4.2 Hankintaprosessi	29
4.2.1 Uusien toimittajien arviointi ja valinta	30
4.2.2 Tarjouspyyntö, tarjous ja kilpailutus	32
4.2.3 Hankintasopimus	32
4.3 Toimittajien kehittäminen	33
5 YRITYS X:N HANKINTAPROSESSI	34
5.1 Toimittajien kartoitus	35
5.2 Tarjouspyyntö	36
5.3 Tarjoukset ja vertailu	36
5.4 Toimittajan valinta	37
6 YRITYS X:N TOIMITTAJIEN HALLINTA	39
6.1 Hankintatoimen organisointi	39
6.2 Toimittajien arviointijärjestelmä	39

6.3 Toimittajien kehittäminen	46
7 YRITYS X:N LAATUARVIOINTI	47
7.1 Yritys X:n asiakaskohteiden laadunarviointi	47
7.2 Asiakaskohteiden kohdekansiot	48
7.3 Päiväprosessit	49
7.4 Omaisuusrekisteri	49
7.5 Huoltorekisterit	50
7.6 Omaisuuden merkitseminen	50
8 YHTEENVETO	52
LÄHTEET	54

LIITTEET

- Liite 1. Työvälinekortti
- Liite 2. Ajoneuvon huoltokirja
- Liite 3. Työkoneen huoltokirja
- Liite 4. Omaisuusrekisterin sisällysluettelo

KUVAT

Kuva 1. Prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän malli (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 38).	10
Kuva 2. Tuotteiden tyypillinen jakautuminen ABC(D)-luokittelussa. (Elintarvikkeiden hankintaohjeistus 2014).	19
Kuva 3. Ostoportfolio (Logistiikan maailma 2014).	22
Kuva 4. Ostotoiminnan kustannusten jäävuorimalli.	24
Kuva 5. Esimerkki toimittajienpisteytyksestä. (Monczka ym. 2005, 225).	28
Kuva 6. Toimittajien kehittämisprosessi (Cousins ym. 2008, 84).	33
Kuva 7. Toimittajien arviointiyhteenveto.	45
Kuva 8. Yritys X:lle tehty toimittajien laatulomake.	46
Kuva 9. Ajoneuvorekisteri.	49
Kuva 10. Omaisuuden merkitsemisessä käytettävä tarra.	51
Kuva 11. QR-koodi.	51

KUVIOT

Kuvio 1. Hankintatoimen prosessi (Van Weele 2010, 29).	30
Kuvio 2. Yritys X:n hankintojen jakautuminen.	34
Kuvio 3. Yritys X:n toimittajien luokittelu.	44
Kuvio 4. Yritys X:n toimittajien kokonaisvolyymi.	44

TAULUKOT

Taulukko 1. Riippuvuus liiketoimintasuhteessa (Sakki 2003, 135).	15
Taulukko 2. Esimerkki hankinnan SWOT-analyysistä (Lysons 1996, 25).	23
Taulukko 3. Ostovolyymien pistejakauma.	42
Taulukko 4. Maksuehdon pistejakauma.	42
Taulukko 5. Toimitusajan pistejakauma.	42
Taulukko 6. Tilaukset pistejakauma.	43
Taulukko 7. Reklamaation pistejakauma.	43
Taulukko 8. Työntekijän laadunarviointi.	47

1 JOHDANTO

Tämä liiketoiminnan logistiikan opinnäytetyö tehdään varsinaissuomalaiselle siivous-, ruoka-, kiinteistö-, ja turvallisuuspalveluja tuottavalle yritykselle. Yritys on osakeyhtiö, jolla on työntekijöitä yli 1100. Työ on tärkeä yritykselle, koska se hakee ensimmäistä kertaa Inspecta Oy:n myöntämää Green Card -sertifikaattia. Aihe työhön tuli yritykseltä työharjoittelua sovittaessa. Työ tehtiin salaisena, joten jatkossa toimeksiantajasta puhutaan Yritys X:nä ja liiketoimintaan liittyvät asiat ovat salaisia.

Yritys X käyttää liian vähän aikaa hankintojen organisointiin. Nykyisten ja uusien toimittajien arviointi ei ole tehokasta, eikä toimittajien kehittämiseen ole käytetty riittävästi aikaa ja resursseja. Yritys X:n pitää parantaa asemaansa ostajana, vahvistaa neuvotteluasemia toimittajien kanssa sekä pyrkiä parempaan toimittajayhteistyöhön.

Työn tavoitteena on varmistaa, että toimeksiantajan kiinteistöhoiton yksikkö on valmiina ulkoista auditointia varten ja kehittää Yritys X:n toimintaa. Työn tarkoituksena on tehdä yritykselle järjestelmä toimittajien arviointia varten sekä uusia kilpailutusprosessia. Yritykselle tehtiin myös palvelujen laadun varmistukset ja yritykselle luotiin erilaisia työkaluja toimittajien kehittämiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Toimeksiantajalle työn tärkeimmät osat ovat toimittajien arviointijärjestelmän luominen ja uusia kilpailutusprosessi.

Opinnäytetyön teoriaosiossa keskitytään yleisesti yritysten hankintoihin, toimittajien hallintaan ja arviointiin, laatujärjestelmiin sekä hankintaprosessin kokonaiskuvaukseen.

Tutkimusosassa käsitellään Yritys X:n toimittajien arviointia, hankintoja, kilpailutuksien järjestämistä sekä asiakaskohteiden laadunarvioimisen kehittämistä. Toimeksiantajan tavoitteena on toiminnan kehittäminen yrityksessä tulevaa auditointia varten, sekä toimittajien määrän vähentäminen ja hankintakustannusten alentaminen kilpailuttamisen avulla.

Työ antaa Yritys X:lle uutta tietoa omasta toiminnasta ja tuo nykyaikaisia toimintamalleja yrityksen päivittäiseen toimintaan. Yritys voi hyödyntää luotuja rekisterejä, järjestelmiä ja malleja toiminnassa, investoinneissa sekä kilpailutuksissa.

Lähteinä työssä käytetään kirjallisuutta, yrityksen edustajien haastatteluja, artikkeleita, e-lähteitä sekä toimeksiantajan sisäisiä dokumentteja.

2 LAADUNHALLINTA

2.1 Laadunhallintastandardit

Yritykset ohjaavat ja johtavat laatuun liittyvää toimintaa laadunhallintajärjestelmissä. Ne sisältävät prosessit, resurssit, dokumentaation sekä suunnittelun. Tällä organisaatorakenteella pyritään saavuttamaan laatutavoitteet, parantamaan tuotteita ja palveluita sekä täyttämään asiakasvaatimukset (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 17–18.)

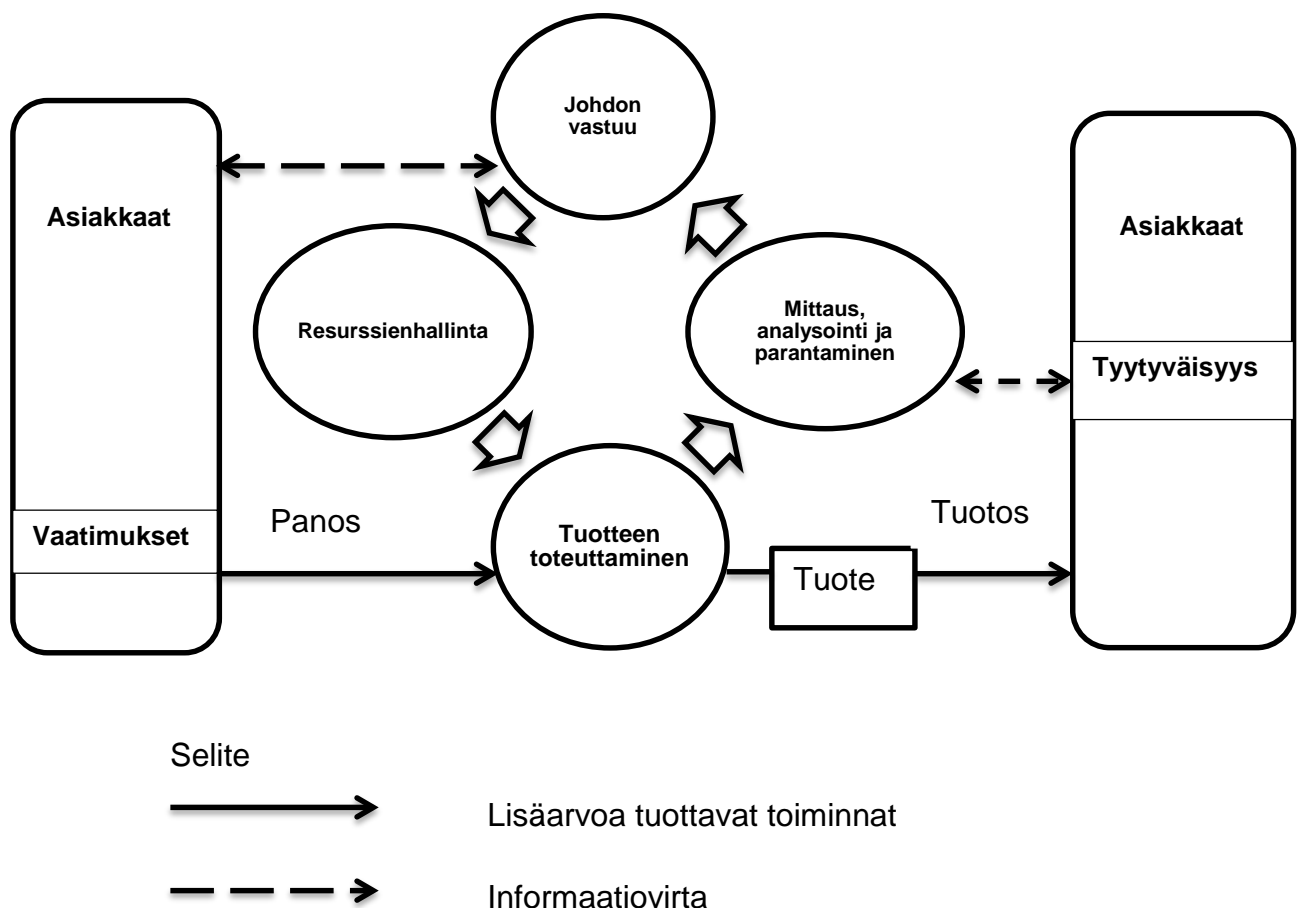
Kaikki yritykset voivat käyttää laadunhallintajärjestelmää, sillä kyse on liiketoiminnan johtamisesta. Laadunhallintajärjestelmästandardi ja tuotestandardi ovat kaksi eri asiaa. Yritykset, jotka eivät ole käyttäneet laadunhallintajärjestelmää tai ISO 9000 -sarjan standardeja, sekoittavat tuotteen tai palvelun laadun ja laadunhallintakäsitteen keskenään. Asiakastyytyväisyyttä ja liiketoiminnan kilpailukykyä voidaan mitata kolmella mittarilla: tuotestandardilla, laadunhallintajärjestelmästandardilla ja laadunparantamismallilla (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 17–18.)

ISO 9000 -standardisarjaan kuuluvat

- ISO 9000, joka esittää laadunhallintajärjestelmien käsitteet, periaatteet, perusteet ja sanaston
- ISO 9001, joka esittää täytettävät vaatimukset
- ISO 9004, joka antaa opastusta organisaation kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuvaan parantamiseen
- ISO 19011, joka antaa ohjeistusta laadunhallintajärjestelmien (ja myös ympäristöhallintajärjestelmien) auditointiin.

Yrityksissä kannattaa ottaa käyttöön laadunhallintajärjestelmä, koska yksityisellä ja julkisella sektorilla asiakkaat vaativat sen tuomaa luotettavuutta. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 17–18).

Kuvassa 1 esitetään prosessikuvaus laadunhallintajärjestelmästä. Prosessissa laadunhallintajärjestelmä on esitetty niin, että kaikki laatuun liittyvä alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen eli tavoitteena on asiakaslähtöisyys. Kuvassa asiakas on sekä vasemmassa, että oikeassa laidassa. Kuvan mallin hyödyntäminen alkaa asiakkaan tarpeen määrittämisellä ja heidän laatuvaatimuksistaan. Mallissa katkoviivalla osoitetaan tiedonsaannin tärkeyttä asiakkaalta yritykseen ja yritykseltä asiakkaalle. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 39).



Kuva 1. Prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän malli (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 38).

Vuonna 1987 julkaistiin ISO 9000 -sarjan perusstandardit. Sarja on kasvanut alkuperäisestä kuudesta standardista jo 14 käytettävään standardiin. ISO lyhenne tulee sanoista International Organization for Standardization. TC 176 on ISO:n oma tekninen komitea, joka laatii laadunhallintastandardeja. Komitea muodostuu ympäri maapalloa toimivista yritys-elämän ja erilaisten organisaatioiden asiantuntijoista. Komitean päätehtävä on seurata standardien käyttöä, jotta se voisi parantaa standardeja. Uudet käyttäjät soveltavat standardien vaatimuksia toiminnassaan ja saavat näin jo varhaisessa vaiheessa mittavan hyödyn standardeista. Saavutettuja hyötyjä voidaan vahvistaa sisäisillä auditoinneilla ja johdon katselmuksilla. Standardit muodostavat perustan jatkuvalla parantamiselle. (SFS 2013).

2.2 Green Card -sertifikaatti

Green Card -sertifikaatti on Inspecta Oy:n myöntämä suurten monikansallisten yhtiöiden tunnustama konsepti, joka kannustaa alihankkijoita oma-aloitteeseen laadunkehittämiseen ja arviointiin. Green Card -sertifikaatti tukee alihankkijoita jatkuvassa parantamisessa. Inspecta toteuttaa auditoinnit ja myöntää Green Card -sertifikaatin. (Inspecta 2013).

Inspecta Oy on perustettu vuonna 1975, ja sen tehtävänä on tuottaa tarkastus-, testaus-, sertifiointi-, konsultointi- ja koulutusalan palvelua yrityksille. Yritys toimii seitsemässä maassa: Suomessa, Tanskassa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Inspecta toimii puolueettomasti ja riippumattomasti. Yritys asettaa korkeat vaatimukset tarkastus- ja sertifiointitoiminnoissa. (Inspecta 2013).

Green Card -konseptin tavoitteena on löytää päähankkijoille kyvykkäitä toimittajia, joiden kanssa pääkäyttäjille on turvallista aloittaa yhteistyö. Arviointi perustuu etukäteen lähetettyyn aineistoon ja yrityksessä tehtävään auditointiin. Inspecta laatii arvioinnista raportin, joka toimii yrityksen laatukorttina asiakkaalle ja muille sidosryhmille. Green Card -arviointi kattaa suurten tilaajien tärkeimmät osat ISO 9001 -standardivaatimuksista. ISO 9001 -laatu järjestelmän rakentamista varten Green Card -sertifikaatti toimii hyvänä pohjana (Inspecta 2013).

Auditointia varten yrityksessä on tärkeää, että

- asiakaskohteissa henkilöstön työasut ja työvälineet sekä koneet on ammattimaiset ja siististi merkitty
- henkilöstö on perehdytetty yhtiön yleisiin asioihin, kohteen asioihin ja työturvallisuuteen
- työhöjeet ja työrytmit ovat ajan tasalla ja henkilöstö tietää ja ymmärtää ne, ja työajan valvonta toteutuu työmäärämitoituksen mukaisesti
- vaadittavia suojaimia käytetään, ja ne on hankittu kohteeseen.
- varmistetaan, että henkilöstö ymmärtää niiden merkityksen

- asiakasta tavataan säännöllisesti ja käynneistä tehdään laadunarviointimuistio
- laadunarviointit on dokumentoitu ja tiedot löytyvät
- käytössä on yhtenäiset työvälineet ja työtavat sekä toimintatavat
- esimiehet pitävät säännöllisesti palavereja henkilöstölle ja henkilöstö osallistuu niihin
- johtamisjärjestelmä toimii alhaalta ylös ja ylhäältä alas (haastattelu 9.5.2014).

2.3 Auditointi

Auditoinnin tarkoituksena on selvittää organisaation laadunhallintaa ja varmistaa että laadunvarmistus täyttää sille asetetut kriteerit. Yrityksessä auditointi voidaan toteuttaa joko sisäisesti tai ulkoisesti. (Laatukeskus 2014). Auditointeja tulee tehdä suunnitelluin aikavälein. Yrityksen tulee suunnitella auditoinnit ottaen huomioon auditoitavien kohteiden tärkeys sekä aikaisempien auditointien tulokset. Auditointi tulee suorittaa objektiivisesti sekä tasapuolisesti, eivätkä auditoidut saa auditoida omaa työtään. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 127–128).

Auditointiprosessi alkaa auditoinnin suunnittelulla, jossa sovitaan aikataulusta, valitaan auditoidut ja päätetään sen laajuus. Seuraavaksi käydään läpi laadunhallintajärjestelmädokumentaatio ja muut asiaan liittyvät informaatiot, kuten seuranta- ja mittaus suunnitelmat. Suunnittelun jälkeen toteutetaan auditointi, raportoidaan tulokset, sekä kirjataan korjaavat toimenpiteet. On suositeltavaa että jokaisesta auditoinnista tehdään raportti, johon merkitään tehdyt havainnot ja niiden mahdolliset korjaustoimenpiteet. Raportti tulisi olla mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 128–129).

3 YRITYKSEN HANKINTATOIMI

3.1 Vaikutukset

Yrityksen liiketoiminnassa hankintatoimella on suuri vaikutus hankintojen suuren taloudellisen merkityksen vuoksi. Yritykselle muutaman prosentin säästöt hankintakustannuksissa voivat tuoda huomattavasti enemmän kannattavuutta. Jopa 60–70 % teollisuusyritysten liikevaihdosta voi muodostua hankituista tuotteista tai palveluista. Yrityksen koko ja toimiala vaikuttaa hankintojen liikevaihdon osuuteen ja niiden taloudelliseen arvoon. Hankintatoimen seurauksena yrityksen rahaa sitoutuu myös käyttö- ja vaihto-omaisuuteen (Logistiikanmaailma).

Ostotoiminnalla voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen taloudelliseen tulokseen. Hankitaan tuote tai palvelu sopivaan markkinahintaan ja myynnillä pyritään saamaan tuottoa. Tämän vuoksi yrityksissä on alettu korostamaan hankintatoimen roolia ja asemaa (Logistiikanmaailma).

Hankinnoissa ostotoiminnan rooli voi olla joko reaktiivinen (reagoiva) tai proaktiivinen (ennakoiva). Liiketoiminnassa pitäisi pyrkiä ennakoimaan toimintaa, ennemmin kuin reagoimaan siihen. Reaktiivisessa toiminnassa asioihin reagoidaan vasta sitten, kun ne ovat jo tapahtuneet. Silloin asioihin vaikuttaminen on yleensä jo liian myöhäistä. Reaktiivisessa ostamisessa hankintoja tarkastellaan yleensä kustannuspainotteisesti, jota voidaan pitää vanhanaikaisena lähestymistapana. (Koivisto & Ritvanen 2006, 110).

3.2 Hankintastrategia

Yrityksen hankinnoilla pyritään tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Hyvällä yhteistyöllä toimittajien kanssa yritys pystyy keskittymään omaan ydinosaamiseen. (Sakki 2003, 143). Hankinnat voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Suoriin hankintoihin kuuluu hankinnat, joita hyödynnetään yrityksen päätuotteen tai palvelun tuottamiseen. Tällaisia hankintoja ovat muun muassa raaka-aine ja

komponentti hankinnat. Epäsuoria hankintoja ovat kaikki ne hankinnat, jotka eivät liity päätuotteeseen tai palveluun, näiden hankintojen osuus yrityksen hankintakustannuksista on keskimäärin 40 %. (Ritvanen ym. 2011, 33).

Hankintastrategialla on keskeinen asema yrityksen menestyksessä. Hankintatoimen strategiaa suunniteltaessa tulee asettaa perustavoitteet. Tavoitteina on ylläpitää riittävät laatustandardit, kilpailuttaa toimittajia, kiinnittää huomiota kokonaiskustannuksiin hankinnoissa, kehittää organisaation kilpailuasemaa, ylläpitää varastoarvoa ja mahdollistaa keskeytymätön materiaalivirta toimittajayrityksen ja asiakkaan välillä. (Hokkanen ym. 2011, 76).

Hankintastrategia tulee sopeuttaa siten, että ymmärretään hankintojen eroavaisuudet ja erilaiset vaikutukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä ja kokonaistavoitteiden tyydyttämisessä. Tuotteet ja palvelutuoteryhmät olisi järkevää jakaa omiin toimintamalleihin ja tehdä niille yksilöllinen toimintasuunnitelma. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 117). Hankintastrategian päätehtävänä on ohjata käytännön hankintatyötä. (Sakki 2003, 135). Kun myyjän ja ostajan liiketoiminnan jatkuvuus on riippuvainen yhteistyöstä, silloin on hyvät edellytykset liiketoiminnan kehittämiseksi. Jos yhteistyö on epätasapainossa, heikompi osapuoli pyrkii suojautumaan. Jos yhteistyö on vähäistä, voidaan liikekumppania vaihtaa. (Kts. Taulukko 1) (Sakki 2003, 136).

Taulukko 1. Riippuvuus liiketoimintasuhteessa (Sakki 2003, 135).



3.3 Organisointi

Yrityksen menestyksen kannalta on aivan keskeistä, miten yritys hallitsee ulkopuolelta ostettujen tavaroiden ja palvelujen organisoimista. Yrityksessä tulisi organisoida kokonaisuus siten, että toimittajaverkostosta saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä ja kokonaiskustannukset optimoitua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 317.) Eri yrityksissä hankintoja voidaan organisoida eri tavoin. Ääripäinä voidaan nähdä keskitetty tai hajautettu hankintatoiminta. Ostotoiminta on yleensä toteutettu näiden kahden väliltä. (Hokkanen ym. 2011, 76).

Hankintatoimessa tulee pyrkiä pitkiin maksuaikoihin ja lyhyihin saantiaikoihin ja kiinnittää huomiota myös hallintokustannuksiin. Yrityksen toimeentulo on riippuvainen yrityksen läpi virtaavasta rahavirrasta. (Hokkanen ym. 2011, 77).

Yleinen malli suurissa yrityksissä oli vielä 1990-luvulla keskitetty osto-osasto, joka hoiti kaikki hankinnat. Yksittäinen tilaaja toimitti tilauksen osto-osastolle, joka hankki halutun tavarankokouksen itsenäisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 317).

Hankintojen keskittämisen etuina ovat

- mahdollisuus saavuttaa yhteiset edulliset ostohinnat
- hankinta-organisaatio on tehokkaampi ja kustannuksiltaan pienempi
- helpompi pääomakulujen sekä varastojen hallinta.

Hankintojen keskittämisessä haittoina voi olla että

- keskittäminen saattaa herättää vastarintaa yksiköissä
- keskittäminen vaatii paljon työntekijöitä
- hankintojen ammattilaisten etäisyys hankittavien tavaroiden tai palvelujen käyttäjiin ja tarvitsijoihin on suuri.

Keskittämistä kannattaa hyödyntää yrityksessä, jos yksiköllä on paljon yhteisiä tarpeita, toimittajilla on vahva neuvotteluasema tai hankinta vaatii paljon erityisosaamista, jonka hajauttaminen aiheuttaa turhaa päällekkäisyyttä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 318–319.)

Nykyisin voimassaolevana trendinä on ollut purkaa keskitettyjä osto-organisaatioita ja hajauttaa hankintatehtävät yrityksen muiden toimintojen mukana itsenäisiin tulosityksikköihin. Tämä mahdollistaa tilaajan tarpeiden paremman huomioon ottamisen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 317).

Täydellä hajauttamisella on etujensa lisäksi myös puutteita. Suurissa organisaatioissa eri yksiköt voivat tarvita monia samanlaisia tavaroita tai palveluita. Vaikeaa on standardointi, osaamisen kehittäminen sekä hankintojen kokonaiskustannukset hahmottaminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 319).

Hybridioorganisaatio on hankintayksikkö, jossa osa hankinnoista hoidetaan keskitetysti ja osa hajautetusti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 320). Yleinen ostamisen malli hybridissä on ostaa suurhankinnat keskitetysti ja pienhankinnat hajautetusti. Ostovoima pyritään hyödyntämään kokonaan. Hybridimallin suurin hyöty on joustavuus hankinnoissa. (Ritvanen ym. 2011, 38).

3.4 Työkalut

Hankintatoimessa yksi käytetyimpiä työkaluja on niin sanottu ABC-analyysi. Sen avulla voidaan luokitella hankintoja tärkeysjärjestykseen. ABC-analyysin avulla voidaan myös tunnistaa samalla tavoin käyttäytyviä nimike- toimittaja- ja tuoterhmiä (Hankintatoimi 2014). Tärkeinä työkaluina hankintatoimessa pidetään myös spend-analyysia sekä ostoportfoliota. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 477.)

3.4.1 ABC-analyysi

ABC-analyysi pohjautuu 20/80-sääntöön. 20/80-säännön isänä pidetään Vilfredo Paretoa, joka huomasi että 20 % väestöstä omisti 80 % kansallisomaisuudesta ja 20 % työntekijöistä aiheutti 80 % ongelmista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 479).

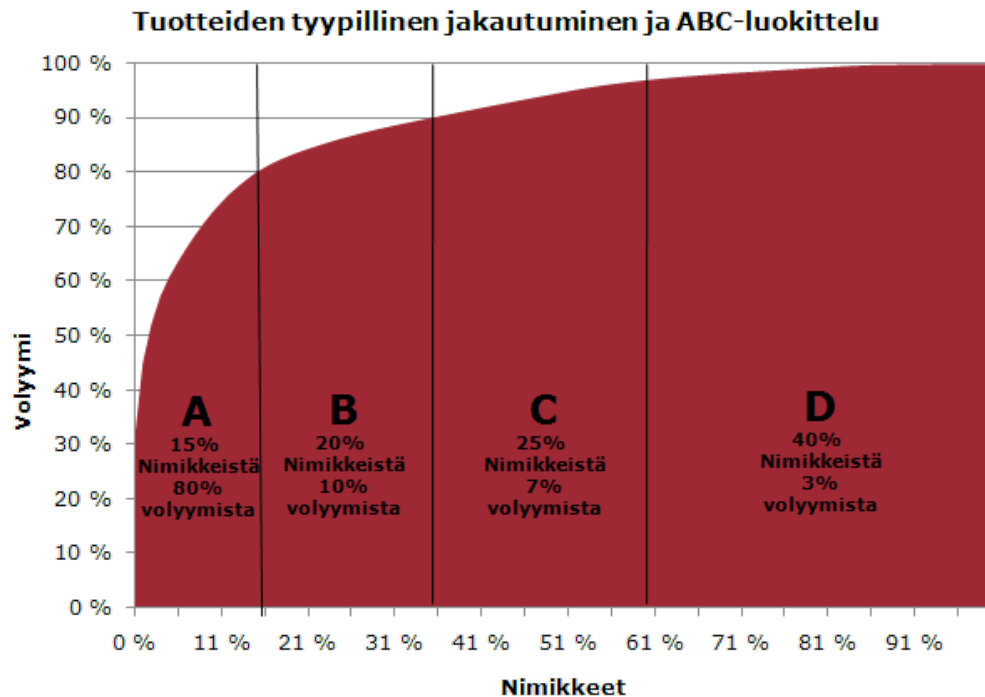
Yleisin esimerkki 20/80-säännöstä on:

- 20 % asiakkaista tuo 80 % yrityksen myynnistä
- 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta
- 20 % toimittajista muodostaa 80 % kaikkien hankintojen arvosta
- 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varastosta (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 479).

A-luokitus on kaikkein tärkein ryhmä. Se kertoo suurimman osan hankintojen kokonaisvolyymistä. A-luokkaan kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä voi olla kuitenkin vähäinen (Hankintatoimi 2014).

B- ja C-luokitukseen kuuluvien hankintojen osuus kokonaisvolyymistä ei ole niin merkittävä kuin A-luokan hankinnoissa. Näissä luokissa nimikkeiden tai toimittajien määrä on suurempi kuin A-luokassa (Hankintatoimi 2014).

Kuvassa 2 esitetään tuotteiden jakautuminen ABC(D)-luokittelussa. Esimerkissä A-ryhmän nimikkeitä on vain 15 %, mutta ne muodostavat 80 % volyymista. B-ryhmän nimikkeitä on 20 % ja ne muodostavat 10 % volyymista jne. ABC-analyysin avulla yritys voi tunnistaa ne tuoteryhmät, mihin kannattaa sijoittaa eniten resursseja. (Iloranta % Pajunen-Muhonen 2012, 107–108).



Kuva 2. Tuotteiden tyypillinen jakautuminen ABC(D)-luokittelussa. (Elintarvikkeiden hankintaohjeistus 2014).

3.4.2 Spend-analyysi

Hankintojen kehittämisessä perinteisenä työkaluna käytetään spend-analyysia. Yrityksien on vaikeaa kertoa hankintojen kokonaismäärää tai niiden jakaantumista, koska tiedot hankinnoista ovat yleensä yrityksen sisällä eri paikoissa. Kokonaiskuvaa on tämän vuoksi vaikeaa muodostaa yrityksen hankinnoista. Spend-analyysin avulla saadaan kattava tulos yrityksen kaikista hankinnoista, joita tehdään eri tarkoituksiin yrityksen sisällä. Analyysin tuloksista saadaan tiedot muun muassa:

- hankintojen sisällöistä
- hinnoista
- toimittajista
- sopimuksista
- hankintojen suorittajista
- toimialoista
- riskeistä
- riippuvuuksista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 477.)

Tärkeintä kartoituksessa on ymmärtää hankintojen tärkeys yritykselle. Kartoituksen tarkoituksena on saada vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä ostetaan?
- Mihin tarkoitukseen ostetaan?
- Kuinka paljon ostetaan?
- Mistä ostetaan?
- Minkälaiselta toimittajalta ostetaan?

Kartoituksen avulla saadaan kuitenkin kuva vain menneestä ajasta. Tilanteet voivat vaihdella lyhyessä ajassa paljon. Asioita tulee seurata jatkuvasti ja puuttua ajoissa epäkohtiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 478).

3.4.3 Ostoportfolio

Peter Kraljicia pidetään hankintojen strategisen määrittämisen kehittäjänä. Hän kehitti luokittelun, jonka avulla tuotteet ja palvelut luokitellaan niiden tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden mukaan. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2012, 114) mukaan Kraljicin avasi uusia näkökulmia hankintojen ja toimittajasuhteiden riskeihin ja niiden minimoimiseen. Kraljicin mallin jälkeen on esitetty useita samankaltaisia luokittelumalleja, mutta Kraljicin alkuperäinen malli on edelleen käyttökelpoinen. Mallin avulla saadaan kuva myös toimittajamarkkinoiden monimutkaisuudesta. Markkinoilla saattaa olla monia keskenään kilpailevia toimittajia, joilta yritys voi

tilata. Tällöin puhutaan ostajamarkkinoista, jolloin yritys pystyy paremmin hallitsemaan tilannetta ja riskejä. Vastaavasti jos toimittajamarkkinoilla on vähän toimittajia, silloin suurena riskinä on valita väärä toimittaja ja puhutaan toimittajamarkkinoista joita toimittaja hallitsee. Ostajan kannalta suurimpia riskejä on saatavuus ja hankintariskit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 114–117.)

Ostoportfolion avulla tuotteita arvioidaan niiden taloudellisen merkityksen sekä riskien näkökulmista. Tuotteiden jaottelulla pyritään alentamaan hankintariskejä ja parantamaan ostajan asemaa. Ostoportfoliossa tuotteet on jaoteltu neljään eri kategoriaan, joita ovat:

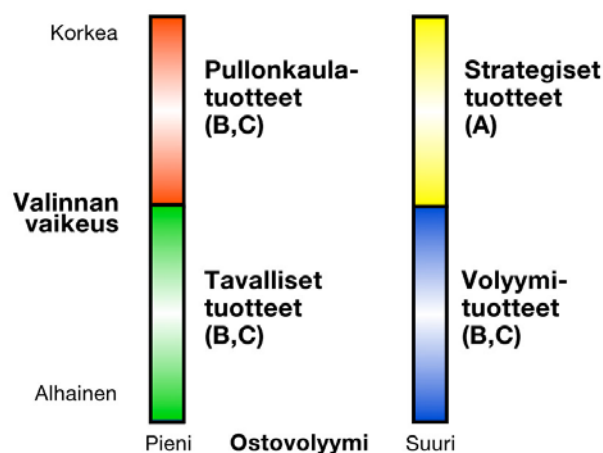
- tavalliset tuotteet
- pullonkaulatuotteet
- strategiset tuotteet
- volyymituotteet. (Ritvanen ym. 2011, 36.)

Tavallisissa tuotteissa ostotapahtumien ja tuotteiden suuri lukumäärä aiheuttaa isoimmat ongelmat. Yrityksen tulee organisoida näiden tuotteiden hankinta hyvin. Yritys voi hyödyntää tuotteiden tilauksissa automaattitilauksia (Koskinen ym. 1995, 240).

Pullonkaulatuotteissa on tärkeää luoda hyvät suhteet ja toimiva yhteydenpito toimittajiin. Näiden tuotteiden saatavuus tulee varmistaa vaihtoehtoisilla toimittajilla ja markkinatilannetta tulee seurata tarkkaan. Varmuusvarastojen käyttö pullonkaulatuotteissa on tärkeää (Koskinen ym. 1995, 240).

Strategisissa tuotteissa hankintaosaston päätehtävä on markkinatilanteen jatkuva seuraaminen ja reagoiminen markkinoiden vaihteluihin. Tässä kategoriassa yrityksen tavoitteena on luoda pitkäaikaiset suhteet toimittajiin. Riskianalyysit ja tarkat tarve-ennusteet ovat tässä kategoriassa tärkeitä (Koskinen ym. 1995, 240).

Volyymituotteissa toimittajat haluavat todennäköisesti tehdä mahdollisimman pitkiä sopimuksia. Volyymituote hankinnoissa suositellaan käytettäväksi JOTmallia ja tavoitteena on toimia suoraan valmistajalta asiakkaalle. Tavarantoimittajien valintaan tulee käyttää aikaa ja ne pitää valita tarkkaan (Koskinen ym. 1995, 240).



Kuva 3. Ostoportfolio (Logistiikan maailma 2014).

3.5 SWOT-analyysi

SWOT-lyhenne tulee sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Analyysillä voidaan tutkia, missä määrin yrityksen ostamisen nykyisellä strategialla ja osto-organisaation oletetuilla vahvuuksilla tai heikkouksilla on vaikutusta markkinoiden muuttuessa. Analyysin avulla voidaan täsmentää kuvaa yrityksen nykytilanteesta ja saada esiin lisää yksityiskohtia, kuten taulukon 2 esimerkissä esitetään (Koskinen ym. 1995, 233).

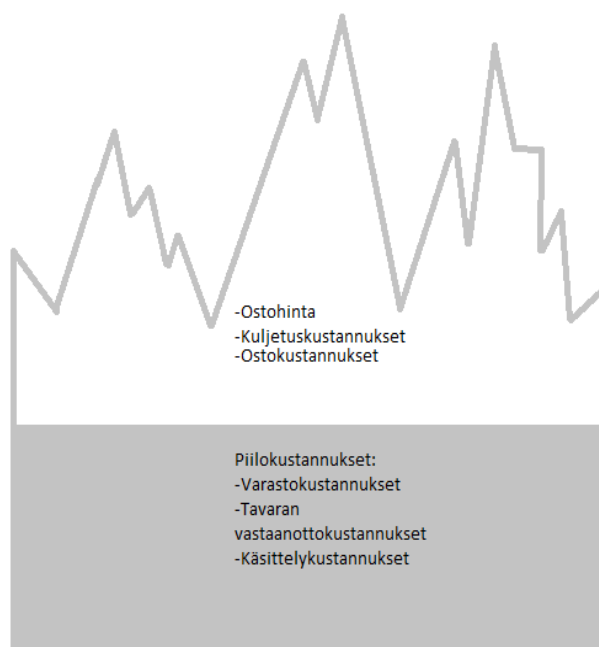
Taulukko 2. Esimerkki hankinnan SWOT-analyysistä (Lysons 1996, 25).

<p>VAHVUUDET (<i>Strength</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ostovoima - tuotteen laatu ja tunnettavuus 	<p>HEIKKOUEDET (<i>Weaknesses</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erittäin "haavoittuvaisia" tuonti materiaaleja
<p>MAHDOLLISUUDET (<i>Opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaihtoehtoiset materiaalit - Yhteistyö mahdollisuudet toimittajien kanssa 	<p>UHAT (<i>Threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimittajien monopoliasema - Kilpailu samoista materiaaleista kilpailijoiden kanssa

3.6 Kustannukset

Kustannuksiksi mielletään usein pelkästään ostohinta ja kuljetuksiin liittyvät kustannukset. Ostotoiminnassa kustannukset ovat useasti moninaiset. Ostoprosessissa ostohinta ja kuljetuskustannukset ovat vain jäävuoren huippu, kuten kuvassa 4 osoitetaan. Ostotoimintaan sisältyvät piilokustannukset nostavat hankintahintaa. Kokonaiskustannuksia eli TCO-periaatetta (Total Cost of Ownership) kannattaa laskea silloin, kun hankintavolyymit ovat isoja, hankintakustannukset on epäsuoria tai kun kyse on palveluhankinnasta. Hankintaneuvotteluissa kannattaa tuotteen hinnan lisäksi tarkastella minimiostoeriä, käyttöaikoja, toimitusaikojen merkitystä sekä takuu- ja huoltopalveluja. Kokonaiskustannusten hallinta on hankintaorganisaation tärkeimpiä tehtäviä. (Ritvanen ym. 2011, 35–36).

Kokonaiskustannuslaskennan avulla saadaan tietoa hankinnan arvosta sekä vaihtoehtoja vertailuun sekä suorituskyvyn seurantaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 166).



Kuva 4. Ostotoiminnan kustannusten jäävuorimalli.

4 TOIMITTAJIEN ARVIOINTI

Toimittajia arvioidaan kahdesta syystä - joko etsittäessä uutta toimittajaa tai vanhan toimittajan yhteistyön kehittämiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 236). Toimittajien arviointi tulee perustua joko seurantaan ja toiminnan mittaamiseen tai olevassa oleviin historiatietoihin. Jos kuitenkin arvioidaan uusia toimittajia, ei historiatietoja ole ymmärrettävistä syistä ole olemassa tai saatavilla. (Lehtonen & Wegelius-Lehtonen 1995, 61).

Toimittajien tulevaisuuden kilpailukykyä voidaan arvioida seuraavien laadullisten kysymysten avulla:

- Miten toimittaja kehittää toimintaansa, panostetaanko laatuun pitkällä tähtäimellä?
- Investoidaanko koneisiin ja laitteisiin, entä ihmisiin kouluttamalla?
- Toimittajan osatoimittajan läpimenoajan lyhentäminen ja varmuusvarastointi pienentää toimittajan varastointitarvetta, onko tällaista yhteistyötä?
- Onko toimittajalla halukkuutta ohjata ja neuvoa tuotteensa käytössä?
- Onko halukkuutta sähköiseen tiedonsiirtoon, nopeuttaa hallintaa ja säästää kustannuksissa? (Lehtonen & Wegelius-Lehtonen 1995, 61.)

Cousins ym. (2008, 63) määrittää kriteereiksi viisi pääkohtaa. Näitä ovat hinta, laatu, toimitus, joustavuus ja muut ehdot. Hinta pitää sisällään yksikköhinnan, hinnoitteluehdot ja muut ehdot. Laatua tarkastellaan erilaisilla laatuvaatimuksilla, kuten onko toimittajalla käytössä ISO 9000 -sarjan laatustandardeja. Toimitus pitää sisällään toimitusajan, toimitusvarmuuden ja toimitusvälin. Joustavuudella tarkastellaan toimittajan joustavuutta muutoksiin. Yritys voi itse asettaa myös muita ehtoja, kuten toimittajan maine tai taloudellinen tilanne. On epätodennäköistä, että kaikkia näitä kriteereitä hyödynnetään kaikissa toimittajien arvioinneissa. Kuitenkin kaikilla edellä mainituilla ehdoilla on vaikutusta toimittajan valintaan ja kokonaiskustannuksiin.

Ritvanen & Koivisto (2006, 152) mukaan toimittajille asetettuja valintakriteerejä on yhdeksän:

- kehityskyky
- omistussuhteet
- toimitusvarmuus ja luotettavuus
- hinta- ja laatuvertailu
- osaamisen taso
- yrityksen johtamiskulttuuri ja arvot
- tarjoukset ja maksuehdot
- sopimukset

Yleinen ostamisen malli on rajoittunut hankinnan onnistumisen mittaamiseen, toimitetun tavaran oikeaan määrään, hintaan, laatuun ja toimitusaikaan. Amerikkalaisessa yrityskulttuurissa on tapana arvioida laatua matemaattisesti laskettujen toleranssien avulla. Laskettujen toleranssien avulla voidaan arvioida virheiden määrää suhteessa laatuun. Japanilaisessa yrityskulttuurissa ajattelutapa on yksinkertaisempaa, siellä pyritään minimoimaan virheet koska ne aiheuttavat paljon kustannuksia. Toimittajan vastuulla on huolehtia, ettei virheellisiä osia toimiteta tehtaalte. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 311).

Ostajat arvioivat yleensä potentiaalisia toimittajia monilla eri kategorioilla, käyttäen heidän omia valintakriteereitään, painottaen niitä tärkeyden mukaan. Ostajan arviointikriteereissä hinta, laatu ja toimitus ovat yleensä painoarvoiltaan suurimpia ja merkittävimpiä. Kriittisten tuotteiden toimittajien valmiuksia arvioitaessa tarvitaan syvempää analyysia. (Monczka ym. 2005, 215).

Monczka ym. (2005, 224) mukaan suunniteltaessa toimittajien arvioinnin pisteytysjärjestelmää tulee edetä vaiheittain:

- tunnistetaan toimittajien arvioinnin kategoriat, joilla toimittajien toimintaa arvioidaan
- annetaan painoarvot arvioitaville kategorioille
- päätetään mitkä ovat alakategoriat ja niiden painoarvot
- määritetään pisteytysjärjestelmä
- arvioidaan toimittajat
- tehdään arviointi tuloksista ja päätetään toimittaja
- arvioidaan ja kehitetään toimittajan toimintaa jatkuvasti.

Yrityksen kannattaa arvioida toimittajia mittaamalla heidän suoritustaan, koska yritys ei pysty hallitsemaan mitään mitä ei voi mitata. Kun yritys arvioi toimittajia, ne kehittyvät ja tällöin pystytään poistamaan piilokustannuksia toimitusketjusta. Hyvällä arviointityöllä saadaan nostettua yrityksen kilpailukykyä, pienennettyä kiertoaikoja ja maksimoitua yrityksen tulovirtaa (Academia 2005).

Kuva 5 esittää Monczka ym. (2005, 225) esimerkin toimittajienpisteytyksestä. Kuvassa pisteytys tapahtuu kategorioilla, joille on annettu painoarvot. Enimmäispistemäärä on 100 pistettä. Tässä tapauksessa suurin painoarvo on laadulla, jonka pistemäärä on 20. Laadulle on annettu myös kolme alakategoriaa, joista saa pisteitä. Muut painoarvot ovat jakautuneet johtamistaidon, yrityksen taloudelliseen asemaan, kustannusten jakautumiseen, toimitusvarmuuteen, teknisiin valmiuksiin, tietojärjestelmien käyttöön sekä yleisiin tietoihin.

Exhibit 7.6 Initial Supplier Evaluation

CATEGORY	WEIGHT	SUBWEIGHT	SCORE (5 PT. SCALE)	WEIGHTED	SCORE
<i>Supplier: Advanced Micro Systems</i>					
1. Quality Systems	20				
Process control systems		5	4	4.0	
Total quality commitment		8	4	6.4	
Parts-per-million defect performance		7	5	7.0	
					17.4
2. Management Capability	10				
Management/labor relations		5	4	4.0	
Management capability		5	4	4.0	
					8.0
3. Financial Condition	10				
Debt structure		5	3	3.0	
Turnover ratios		5	4	4.0	
					7.0
4. Cost Structure	15				
Costs relative to industry		5	5	5.0	
Understanding of costs		5	4	4.0	
Cost control/reduction efforts		5	5	5.0	
					14.0
5. Delivery Performance	15				
Performance to promise		5	3	3.0	
Lead-time requirements		5	3	3.0	
Responsiveness		5	3	3.0	
					9.0
6. Technical/Process Capability	15				
Product innovation		5	4	4.0	
Process innovation		5	5	5.0	
Research and development		5	5	5.0	
					14.0
7. Information Systems Capability	5				
EDI capability		3	5	3.0	
CAD/CAM		2	0	0	
					3.0
8. General	10				
Support of minority suppliers		2	3	1.2	
Environmental compliance		3	5	3.0	
Supplier's supply base management		5	4	4.0	
					8.2
Max Total Points = 100			Total Weighted		80.6
5 point rating scale "0"= Lowest; "5" Highest			Score		

Kuva 5. Esimerkki toimittajienpisteytyksestä. (Monczka ym. 2005, 225).

Toimittajan suoritusta tulee seurata säännöllisesti ja sen toimintaa mitata, koska tällöin varmistetaan, että toimittaja täyttää sille asetetut vaatimukset, tavoitteet ja toimii yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 315).

4.1 Toimittajien etsintä

Toimittajien etsintävaiheessa selvitetään yrityksen yleiset taustatiedot, liiketoimintaympäristö sekä haettuun tuotteeseen tai palveluun liittyvät tiedot. Saatujen tietojen, havaintojen ja päätelmien pohjalta yritys valitsee ne toimittajat, jotka palvelevat yrityksen tarpeita. Toimittajiin otetaan yhteyttä prosessinaikana useasti. Aluksi halutaan tietää, onko toimittaja halukas yhteistyöhön ja vastaako kyseinen toimittaja yrityksen tarpeita. Hankintaprosessin aikana toimittajia karsitaan vaiheittain, kun ymmärrys toimittajien vahvuuksista ja heikkouksista karttuu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 264).

4.2 Hankintaprosessi

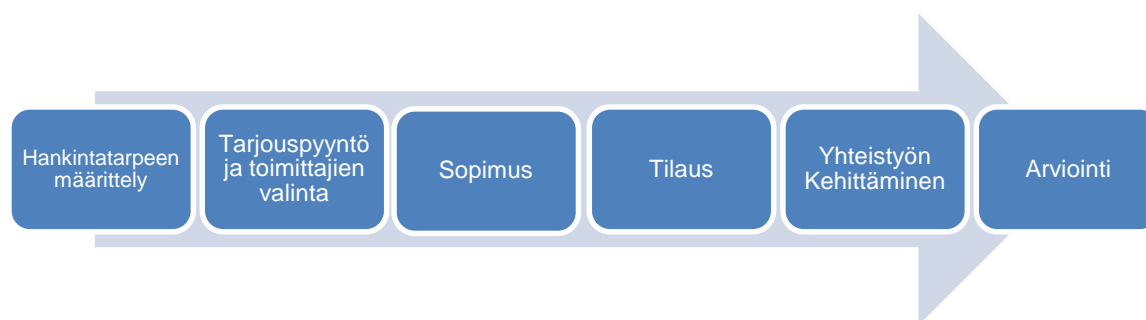
Yrityksen hankintaprosessi on monivaiheinen, ja siksi yrityksen sisäinen yhteistyö on toimittava yrityksen muiden toimintojen, kuten markkinoinnin ja myynnin kanssa. Hankinnoilla voidaan tarkoittaa palveluja, tuotteita, raaka-aineita, puolivalmisteita, komponentteja, investointeja, kunnossapito-, korjaus- ja käyttötarvikkeita. (Ritvanen & Koivisto 2006, 114–116).

Ennen ostosopimuksen solmimista otetaan selvää hankintatarpeista, sitten seuraavat erilaiset toimittajien kartoittamis- sekä tarjouspyyntömenettelyt. Tämän jälkeen valitaan toimittaja ja aloitetaan tämän kanssa sopimusneuvottelut (Koskinen ym. 1995, 155).

Monet tekijät vaikuttavat yrityksen ostoprosessiin, kuten hankintahinta, tuoteominaisuudet ja tuotteen sekä hankintojen merkitys yritykselle. Sopimusneuvottelu on edellä mainittujen vaiheiden lisäksi erittäin tärkeä osa-alue ostoprosessissa ja siksi neuvotteluihin tulee valmistautua huolellisesti. (Koskinen ym. 1995, 155).

Silloin kun tuotteen tai palvelun hankinta on toistuvaa tai kallista, tavoitellaan pidempiä hankintasopimuksia. (Koskinen ym. 1995, 155).

Hankintatarpeen määrittely alkaa yrityksen tarpeiden tunnistamisella. Yrityksen tulisi hankintaprosessin alkuvaiheessa päättää, voiko yritys kehittää tai tehdä joi-tain asioita itse vai käyttääkö yritys ulkoisia hankintakanavia. Hankintatarpeet tulisi määritellä aikaisessa vaiheessa, kun yritys suunnittelee tulevaa liiketoiminta-suunnitelmaa. (Van Weele 2010, 32).



Kuvio 1. Hankintatoimen prosessi (Van Weele 2010, 29).

4.2.1 Uusien toimittajien arviointi ja valinta

Uusia toimittajavalintoja tehtäessä on yrityksen tärkeä miettiä oikeaa lähestymistapaa toimittajamarkkinoihin, tätä kutsutaan toimittajamarkkinaymmärrykseksi. Strategiaa valittaessa tulee ymmärtää, että jokaisella toimialalla ja kaikilla toimittajamarkkinoilla on omanlaisensa pelisäännöt. Toimittajamarkkinoita arvioitaessa voidaan hyödyntää erilaisia malleja. Tärkeää on kuitenkin että yrityksessä ymmärretään, mitkä ovat tärkeitä asioita vertailussa ja arvioinnissa hankittaessa tuotetta tai palvelua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 251–252).

Toimittajia voidaan arvioida joko subjektiivisesti tai objektiivisesti. Arviointitapa vaihtelee suuresti eri yritysten välillä. Subjektiivisella arvioinnilla tarkoitetaan sitä,

kun arviointi suoritetaan omien aikaisempien kokemusten perusteella toimittajasta. Objektiiivisella arvioinnilla taas tarkoitetaan sitä kun toimittajasta hankintaan tietoa puolueettomista lähteistä. (Van Weele 2010, 355).

Toimittajan arvioinneissa voidaan hyödyntää kilpailukeskeistä ajatustapaa. Kilpailukeskeisellä ajatustavalla pyritään siihen, että kilpailuttamalla saadaan suurin mahdollinen hyöty ja saavutetaan paras mahdollinen markkinahinta. Kilpailukeskeisessä ajattelutavassa oletuksena on, että tuote tai palvelu on samankaltainen kaikilla toimittajilla ja tällöin niiden merkitys hinnanmuodostumiseen on pieni. Silloin kun ostajalla ei ole mahdollisuutta tutustua syvemmälle toimitusketjun prosesseihin hyödynnetään kilpailukeskeistä ajatustapaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 253).

Valittaessa oikeaa tavarantoimittajaa verrataan ensiksi saatuja tarjouksia keskenään, tällainen toimenpide on kuitenkin pieni osa toimittajan valintaa edeltävästä arviointityöstä. Mitä suuremmasta kaupasta on kyse, sen perusteellisempia selvityksiä on tehtävä. Tässä vaiheessa kerättyjä tietoja tarvitaan tavallisesti ostoneuvotteluissa, joissa varsinainen ostopäätös vasta useimmin tehdään. (Koskinen ym. 1995, 162).

Oikeiden toimittajien löytämiseen kannattaakin varata resursseja ja aikaa sekä henkilöstöä, jotta vältytään vääriä valinnoilta. (Koskinen ym. 1995, 162).

4.2.2 Tarjouspyyntö, tarjous ja kilpailutus

Kun on löydetty yritykselle sopivia potentiaalisia toimittajia, on tärkeää ensimmäiseksi etsiä niistä saatavilla olevia taustatietoja, kuten kaupparekisteri ja verotiedot. Tämän jälkeen otetaan yhteyttä niihin toimittajiin, jotka täyttävät yrityksen vaatimukset. Seuraavaksi kerätään potentiaalisilta toimittajilta tarjoukset halutusta tuotteesta tai palvelusta. Yritys esittää omat vaatimuksensa toimittajille tilausmääristä, toimitusehdoista, hinnoista ja kustannuksista, siten että eri toimittajia voidaan verrata tarjousten perusteella keskenään. Vertailujen jälkeen käynnistetään neuvottelut parhaimpien ehdokkaiden kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 233–234).

Säännöllisellä kilpailuttamisella ja valitsemalla edullisin vaihtoehto on yrityksissä pyritty hankinnan ja toimitusketjun jatkuvaan optimoimiseen. Toimittajien kilpailuttaminen toimii parhaiten, mikäli toimittajia ehdokkaita on useita ja nämä tarjoavat samoja tuotteita tai palveluja. Ostajan on hyvä selvittää toimittajan tausta ja hankkia itselleen laaja kokonaiskuva tilanteesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 272–273).

4.2.3 Hankintasopimus

Hankintasopimus on tilaajan ja toimittajan välinen sopimus, jolla sovitaan tuotteen hinnasta, toimitusajoista, ostomääristä, laadusta sekä mahdollisista palautuksista sopimusehtojen mukaisesti. Tilaaja ja toimittaja voivat valita erilaisista sopimustyypeistä, kuten yksittäistilaus, vuosisopimus tai puitesopimus. (Ritvanen, Koivisto 2006, 116).

Sopimuksia tehdessä kannattaa muista terve järki. Arvoltaan vähäiset toimitussopimukset tunnetun toimittajan kanssa eivät vaadi vaikeasti luettavia sopimuksia. Kun toimittaja on tuntematon ja tilaus on yksityiskohtainen sekä arvoltaan suuri, sopimukset kannattaa tehdä juridiikan ammattilaisen kanssa. Sopimusta tehtäessä tulee miettiä joustavuutta, ettei pieniä muutoksia varten tarvitse uusia vanhaa sopimusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 306).

4.3 Toimittajien kehittäminen

Toimittajien kehittäminen voidaan nähdä investointina, jota ammattitaitoinen ostaja tekee toimittajasuhteessa. Toimittajasuhteen kehittäminen täytyy nähdä molempien osapuolten kannalta hyödyllisenä, joten siihen kannattaa sitoutua ja panostaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 331).

Hyviä käytäntöjä toimittajien kehittämiseen ovat:

- ostaminen vaihtoehtoiselta toimittajalta, mikä pakottaa nykyisen toimittajan kehittämään toimintaa
- toimittajan arviointi
- toimittajan vaatimustason nostaminen
- toimittajan palkitseminen
- lupaus tilausmäärien kasvattamisesta, jos toimittaja kehittää riittävästi toimintojaan.

Lisäksi kannattaa keskittyä toimittajan koulutukseen, vierailta säännöllisesti toimittajan luona, avustaa mahdollisissa ongelmakohtissa, investoida ja hyödyntää teknologiaa sekä tarjota taloudellista apua. (Cousins ym. 2008, 83).

Toimittajien kehittäminen on prosessi joka etenee ostajan ehdoilla vaiheittain, kuten kuvassa 6 esitetään.



Kuva 6. Toimittajien kehittämisprosessi (Cousins ym. 2008, 84).

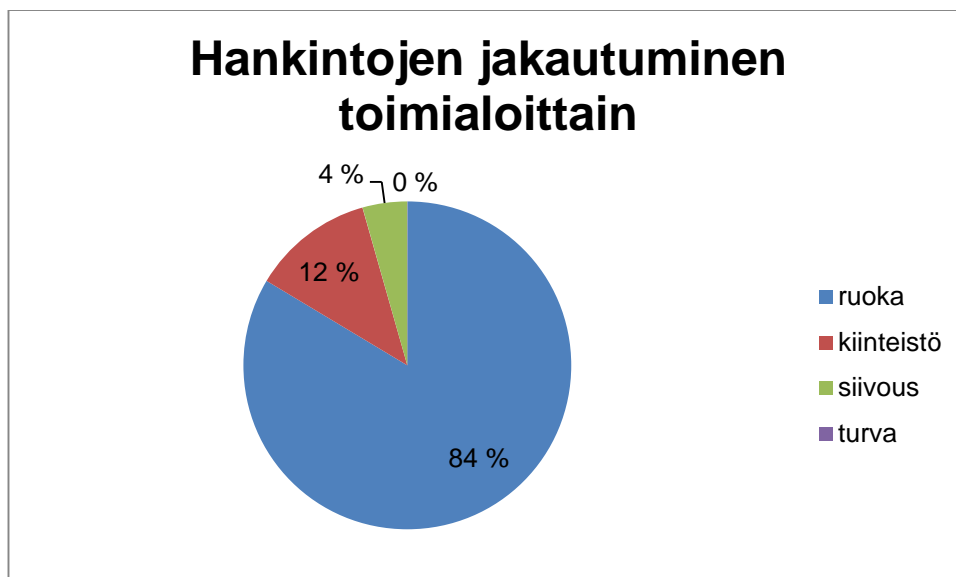
Toimittajien kehittämiseen kannattaa panostaa silloin kun, siitä saatava hyöty on panostuksen arvoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 333).

5 YRITYS X:N HANKINTAPROSESSI

Yritys X:n hankinnat jakautuvat neljälle eri toimialalle: ruoka-, siivous-, kiinteistö- sekä turvapalveluyksiköihin. Yritys X on muuttunut osakeyhtiöksi vuonna 2010. Vuoden 2013 hankintamenot olivat kaiken kaikkiaan 14 601 587 euroa. Toimialoittain hankinnat jakoutuivat seuraavasti:

- Ruokapalvelu 12 208 636 euroa
- Kiinteistöhoito 1 751 579 euroa
- Siivouspalvelu 644 372 euroa
- Turvapalvelu 0 euroa (vuonna 2013)

Suurin osa hankintamenoista koostuu ruokapalvelun hankinnoista. Turvapalvelu on vasta perustettu yritykseen, joten yksiköllä ei ole vielä ollut hankintamenoja. Kuviossa 2 on esitetty prosentuaalisesti Yritys X:n ostot yksiköiden kesken. Vuonna 2013 ruokapalvelun ostot olivat 84 % yrityksen kokonaishankinnoista, kiinteistöhoiton 12 %, siivouspalvelun 4 % ja turvapalvelun menot 0 %.



Kuvio 2. Yritys X:n hankintojen jakautuminen.

Green Card -sertifikaattia varten yritykseen luotiin kiinteistöhoidonyksikköön uudenlainen hankintaprosessi, jossa kilpailutetaan monta toimittajaa samanaikaisesti samoista hankinnoista. Näin pyritään saamaan mahdollisimman alhainen kokonaiskustannus hankinnoista. Tätä hankintaprosessia testattiin ensimmäiseksi valaisinhankinnoissa, koska valaisinhankinta on kiinteistöpuolen hankinnoista toiseksi suurin ilmanvaihtosuodattimien jälkeen. Yritys X hankkii joka vuosi suuren erän erilaisia valaisimia asiakaskohteisiin. Yritys X:ssä tämä on tapahtunut siten, että yksittäinen työntekijä hoitaa lampputilaukset. Jokainen työnjohtaja toimittaa kyseiselle työntekijälle omien asiakaskohteiden valaisintarpeet ja hän hankkii valaisimet nykyiseltä toimittajalta. Kyseisen toimittajan ja Yritys X:n välinen sopimus valaisintoimituksista päättyy syksyn 2014 aikana ja sitä ennen yrityksessä on tehtävä toimittajien kilpailutus valaisimia varten. Valaisimien hankinta on rahallisesti merkittävä investointi, joten toimittaja on valittava huolellisesti. Tarjouksia vertailtiin Yritys X:n vaatimuksien perusteella ja tarkoituksena on tehdä valitun toimittajan kanssa puitesopimus valaisintoimituksista.

5.1 Toimittajien kartoitus

Palvelupäällikön kanssa käydyssä ensimmäisessä palaverissa käytiin läpi toimittajien kartoitusta ja arviointikriteereitä. Toimittajamäärä valaisimien kilpailutusta varten päätettiin rajata kuuteen toimittajaan. Kartoitukseen päätettiin hyödyntää jo luotua toimittajien arviointijärjestelmää. Toimittajia kartoitettiin niin Suomesta kuin ulkomailtakin. Ulkomaalaiset toimittajat päätettiin kuitenkin rajata pois pitkien toimitusaikojen, toimitusvarmuuden sekä laadun varmistuksen vaikeuksien vuoksi. Yksikköhinnalla ulkomaalainen toimittaja olisi pärjännyt kotimaiselle, mutta kokonaiskustannuksiltaan ulkomaalainen toimittaja oli saman hintainen kuin kotimainen.

Toimittajia löytyi useita, mutta kaikkien toimittajien valaisimien laatu ei vastannut haluttua tai tuotevalikoima ei vastannut Yritys X:n tarvetta. Ennen kilpailutusta toimittajia oli jäljellä kuusi kappaletta.

5.2 Tarjouspyyntö

Ennen tarjouspyynnön lähettämistä luotiin toimeksiantajayritykselle valaisimia varten suunniteltu tarjouspyyntöpohja. Tarjouspyynnössä tärkein kohta kilpailutuksen kannalta on valintaperusteet ja niiden painoarvot, joilla tarjouksia arvioitiin vertailemalla niitä keskenään. Tarjouspyyntöön määriteltiin toimeksiantajan vaatimukset toimittajille tilausmääristä, toimitusehdosta ja maksuehto. Tarjouspyyntöä varten arvioitiin yrityksen lamppujen vuosimenekki. Lamppujen hankintaa varten selvitettiin, minkä tyyppisiä valaisimia täytyy kilpailuttaa ja tämä lista laitettiin liitteeksi tarjouspyyntöön. Toimittajilta pyydettiin myös prosenttialennusta toimittajan muista valaisimista, mitä ei tarjouspyyntöön ollut yksilöity. Toimittajilta vaadittiin selvitystä yritysrekisteristä, taloustiedoista sekä verotiedoista.

Tarjouspyyntö toimitettiin kuudelle mahdolliselle toimittajalle. Vastausaikaa toimittajille annettiin kuukausi tarjouspyynnön lähettämisestä. Vastausaikaan mennessä tarjouksia oli saapunut kolmelta toimittajalta. Käytämme toimittajista nimityksiä toimittaja A, toimittaja B ja toimittaja C.

5.3 Tarjoukset ja vertailu

Kolmelta toimittajalta saatuja tarjouksia käytiin läpi ja niitä vertailtiin keskenään. Toimittajia vertailtiin valintakriteereillä, jotka toimittajan tulee täyttää. Vertailussa käytettiin seuraavia kriteereitä:

- Kokonaiskustannus
- Toimitusehto
- Maksuehto
- Alennukset
- Toimitusaika
- Luottoluokitus

Toimittaja A:n kokonaiskustannus oli 66 298 euroa, joka osoittautui kalleimmaksi. Toimittaja A suostui toimitusehtoon sekä maksuehtoon. Toimittaja A tarjosi valaisimista suurimman alennusprosentin.

Toimittaja B oli suurin kilpailutukseen osallistuvista toimittajista. Toimittaja B:n taloudellinen tilanne oli hyvä. Toimittaja B suostui maksuehtoon ja toimitusehto oli parempi mitä vaadittiin. Kokonaiskustannus (64 456 euroa), oli pienempi kuin toimittaja A:n mutta toimittaja B oli ainoa joka laskuttaa pakkausveloituksen sekä kuljetusvakuusmaksun, jotka nostavat edellä mainittuja kokonaiskustannuksia. Toimittaja B:n tarjouksessa ei ollut myöskään kaikkia vaadittuja tuotteita.

Toimittaja C:n tarjous osoittautui kokonaiskustannuksiltaan halvimmaksi (57 222 euroa). Toimittaja C:tä on ennenkin käytetty ja kokemukset ovat olleet hyviä. Toimittaja C suostui toimitusehtoon sekä maksuehtoon. Luvattu toimitusaika oli nopein. Toimittaja C:llä on käytössä ISO 9001 -laatusertifikaatti ja ISO 14001-ympäristösertifikaatti sekä hyvät referenssit vastaavista toimituksista isoille hankkijoille.

5.4 Toimittajan valinta

Toimittaja A:n taloudellinen tilanne oli huono, heillä oli verovelkaa yli 30 000 euroa, työeläkemaksuja maksamatta sekä historiatietojen perusteella toimittaja A:ta ei voitu suositella Yritys X:lle. Toimittaja A oli myös menettänyt osakepääoman vuoden 2014 alussa.

Toimittaja B:llä oli puutteita vaadituista tuotteista sekä toimittaja olisi laskuttanut ylimääräisiä maksuja, jotka nostavat kokonaiskustannuksia. Tämän vuoksi toimittaja B:tä ei voitu suositella Yritys X:lle.

Toimittaja C oli selkeästi muita toimittajia parempi, toimittaja oli halvin, he suosivat ehtoihin sekä vaaditut kriteerit täytyivät selkeästi. Saatujen tarjousten perusteella päädyimme suosittelemaan Yritys X:lle toimittaja C:tä.

Kilpailuttamisella saatiin aikaan huomattava tulos, sillä toimittaja C:n tarjous oli 20 000 euroa halvempi kuin aikaisemman sopimuskauden hinta. Prosentteissa tämä merkitsee melkein 30 % säästöä valaisinhankinnassa.

6 YRITYS X:N TOIMITTAJIEN HALLINTA

6.1 Hankintatoimen organisointi

Yritys X:n hankinnat pyritään tekemään suositelluista ostopaikoista, mutta osto-toimintaa kontrolloidaan heikosti ja ostoja tehdään suositelluiden ostopaikkojen ohi. Yksiköt hoitavat hankintatoimintaa itsenäisesti. Yritys X:n nykyiset hankinta-prosessit on hajautettu, toisin sanoen käytännössä tarvittavat nimikkeet noudetaan joko suoraan toimittajalta tai ne tilataan ilman keskitettyä hankintaa yksiköiden sisällä. Omia ostajia ei Yritys X:llä suoranaisesti ole, vaan työnjohtajat ovat jakaneet keskenään palveluiden ja tuotteiden hankkimisen. Tulevaisuudessa yrityksessä on tarkoitus siirtyä enemmän keskitettyyn hankintaan, esimerkiksi yritys palkkaa hankintakoordinaattorin. Yrityksessä on aloitettu toimittajien määrän karsiminen ja tarkoitus olisi, että yrityksen hankinnat tehdään ennalta määritetyiltä toimittajilta. Toimittajien arviointijärjestelmää on tarkoitus hyödyntää toimittajien karsimisessa ja toimittajien arvioinnissa.

6.2 Toimittajien arviointijärjestelmä

Toimittajien arviointi on toimeksiantajayrityksessä tapahtunut pääosin esimiesten ja päälliköiden omien arvioiden pohjalta. Yrityksellä ei ole ollut minkäänlaista järjestelmää arvioimaan toimittajia.

Toimittajien arviointijärjestelmä luotiin antamaan lisäinfoa yrityksen kiinteistöhoitoyksikön nykyisistä toimittajista. Tietoja hankittiin sopimuksista, vanhoista laskuista sekä yrityksen kirjanpidosta vuodelta 2013. Yritys X:n toimittajilla on käytössä erilaisia maksuehtoja ja toimitusaikoja.

Yrityksellä on tarkoitus karsia toimittajia huomattavasti. Järjestelmää suunniteltaessa ensimmäiseksi teimme järjestelmän ensimmäinen version, jonka kriteeristö oli seuraava huhtikuussa 2014. Ehdotus numero 1:

- reklamaatiot (enimmäispistemäärä 10)
- toimitusaika (enimmäispistemäärä 25)
- toimitusvarmuus (enimmäispistemäärä 25)
- ostovolyymi (enimmäispistemäärä 10)
- laskutusmuoto (enimmäispistemäärä 5)
- ostomäärät (enimmäispistemäärä 15)
- maksuehto (enimmäispistemäärä 10)

Toimittajat arvioidaan pisteillä, joita ne saavat yllä olevista osa-alueista. Enimmäispistemäärä on siis 100 pistettä. Painotukset osa-alueiden pistemääristä tehtiin arvioiden osa-alueen tärkeyttä toimituksissa. Toimitusaika ja toimitusvarmuus ovat tärkeimmät kriteerit, joten näissä osa-alueissa on suurimmat pistemäärät.

Näiden kriteereiden antamien pistemäärien avulla järjestelmä luokittelee toimittajat A-, B-, C-, D- tai E- luokan toimittajiksi. A-luokan ja B-luokan toimittajat pyritään säilyttämään ja yhteistyötä heidän kanssaan kehittämään. C- ja D- luokan toimittajat arvioidaan kriittisesti ja suurin osa tullaan jollain aikavälillä karsimaan. E-luokan toimittajien kanssa yhteistyötä ei jatketa sopimuksen päättymisen jälkeen.

Ensimmäinen versio toimittajien arviointijärjestelmästä esiteltiin kokouksessa talousjohtajalle ja palvelujohtalle. Kokouksessa käytiin ehdotus 1 läpi ja sen kriteeristö. Kriteeristöä jouduttiin muuttamaan, koska johtoryhmältä saatujen uusien tietojen mukaan luotettavaa tietoa ei kaikista osa-alueista saada. Johtoryhmän toiveena oli myös, että järjestelmä on mahdollisimman yksinkertainen ja helppo käyttää.

Johtoryhmältä saatujen uusien tietojen mukaan kriteeristöä muutettiin hieman. Uusi arviointikriteeristö muodostui reklamaatiosta, toimitusajoista, tilauskerroista, ostovolyymista ja maksuehdoista. Uuden kriteeristön painoarvot jakautuivat seuraavalla tavalla:

- ostovolyymi (enimmäispistemäärä 35)
- maksuehto (enimmäispistemäärä 25)
- toimitusaika (enimmäispistemäärä 20)
- tilauskerrat (enimmäispistemäärä 15)
- reklamaatiot (enimmäispistemäärä 5)

Taulukko 3. Ostovolyymien pistejakauma.

Ostovolyymi	
Yli 60001€	35
30001–60000€	25
10001–30000€	15
1000–10000€	10

Taulukko 3 kuvaa ostovolyymien pistejakaumaa. Kaava laskee pisteet niin, että mikäli hankinnan ostovolyymi toimittajalta on 1000–10 000 €, tulee pisteitä 10. Mikäli ostovolyymi on 10 001–30 000 €, tulee pisteitä 15 jne. Saadakseen täydet 35 pistettä tulee ostojen ostovolyymi toimittajalta olla yli 60 001 euroa.

Taulukko 4. Maksuehdon pistejakauma.

Maksuehto	
30	25
21	10
14	5
7	3

Taulukko 4 kuvaa maksuehdon pistejakaumaa. Kaava laskee pisteet niin, että mikäli toimittajan maksuehto on 7 päivää, tulee pisteitä 3. Mikäli maksuehto on 14 päivää, tulee pisteitä 5 jne. Saadakseen täydet pisteet tulee toimittajan maksuehdon olla 30 päivää tai yli. Keskimääräinen maksuehto nykyisillä toimittajilla on 21 päivää.

Taulukko 5. Toimitusajan pistejakauma.

Toimitusaika	
30	5
21	10
14	15
7	20

Taulukko 5 kuvaa toimitusajan pistejakaumaa. Kaava laskee pisteet niin, että mikäli toimittajan toimitusaika on 7, tulee pisteitä 20 joka on enimmäispistemäärä. Mikäli toimitusaika on 14 päivää, tulee pisteitä 15. Mikäli toimitusaika on

yli 30 päivää, tulee pisteitä 5. Toimitusajoissa keskimääräinen toimitusaika on 3,5 päivää. Toimitusajoissa pisin toimitusaika voi olla jopa 20 päivää.

Taulukko 6. Tilauskerrat pistejakauma.

Tilauskerrat	
150	15
100	12
50	8
1	6

Taulukko 6 kuvaa tilausmäärän pistejakaumaa. Kaava laskee pisteet niin, että mikäli toimittajalta tilauskertoja on yli 1 mutta alle 50, tulee pisteitä 6. Mikäli tilauskertoja on yli 50 mutta alle 100, tulee pisteitä 8 jne. Täydet 15 pistettä toimittaja saa kun tilauskertoja on vuodessa 150 tai yli. Yritys X:n tilauskertojen keskiarvo toimittajilta on 39 tilausta.

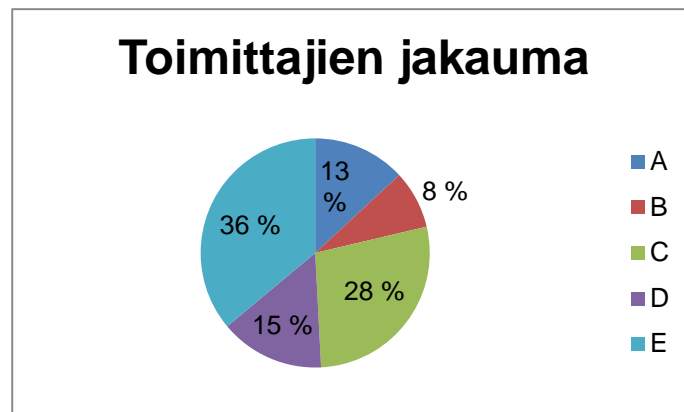
Taulukko 7. Reklamaation pistejakauma.

Reklamaatiot	
40	0
30	2
20	3
10	5

Taulukko 7 kuvaa reklamaation pistejakaumaa. Kaava laskee pisteet niin, että mikäli toimittajalle toimitettujen reklamaatioiden määrä on alle 10, tulee pisteitä 5. Mikäli reklamaatioita on yli 10 mutta alle 20, tulee pisteitä 3 jne. Täydet 5 pistettä toimittaja saa siis kun reklamaatiot jäävät alle 10.

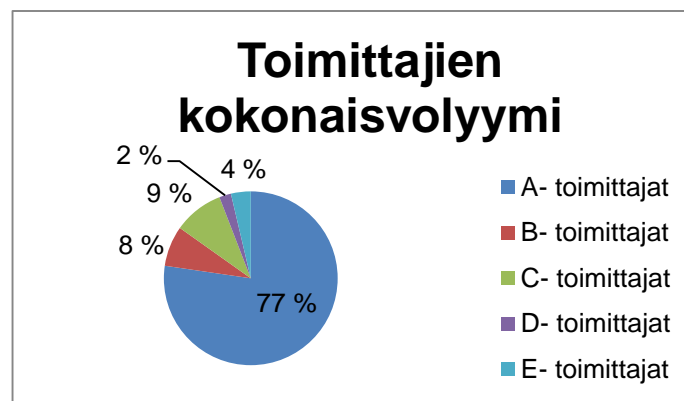
Arviointijärjestelmään kerättyjen tietojen jälkeen saatiin seuraavia tuloksia:

- A-luokka: 8 toimittajaa
- B-luokka: 5 toimittajaa
- C-luokka: 17 toimittajaa
- D-luokka: 9 toimittajaa
- E-luokka: 22 toimittajaa (kts. kuvio 3).



Kuvio 3. Yritys X:n toimittajien luokittelu.

Toimittajia arvioitaessa huomattiin, että A-luokan toimittajat, joilta ostetaan suuria määriä tai paljon palvelua tulisi tulevaisuudessa kilpailuttaa tehokkaammin. Melkein 80 % hankinnoista tehdään A-luokan toimittajilta, kuten kuviossa 4 esitetään. Yritys X ostaa samoja nimikkeitä tai palveluita useammalta toimittajalta, joten niitä tulisi myös kilpailuttaa tehokkaammin. Näin saadaan pienentettyä hankintakustannuksia.



Kuvio 4. Yritys X:n toimittajien kokonaisvolyymi.

Toimittajien arviointijärjestelmä luotiin Microsoft Excel -ohjelmaan käyttämällä kaavassa jos-funktiota sekä luomalla jokaiselle mittarille oma sivulehti, jolle kirjattiin toimittajat ja kaavaa varten pistetaulukko. Näiden arvojen mukaan toimittajat saivat pisteitä ensimmäisen sivun kokonaistaulukkoon.

Esimerkki kaavasta:

```
=JOS(OSTOVOLYMI!C10>60001;"15";JOS(OSTOVO-  
LYYMI!C10>30001;"10";JOS(OSTOVOLYMI!C10>10001;"8";JOS(OSTOVO-  
LYYMI!C10>1000;"4";"4"))
```

Kuvassa 7 esitetään toimittajien arviointijärjestelmän yhteenvetotaulukko. Taulukossa näkyy kaikki osa-alueet joita arvioidaan sekä pisteiden yhteismäärä että toimittajan luokitus.

Toimittaja	Luokittelu	Pisteet	Reklamaatiot	Toimitusaika	Tilausmäärä	Ostovolyymi	Maksuehto
		Yhteensä					
A		93	5	20	8	35	25
A		91	5	20	6	35	25
A		90	2	20	8	35	25
A		88	5	20	8	30	25
A		80	5	20	15	35	5
A		76	5	20	6	20	25
A		76	5	20	6	20	25
A		71	5	20	8	35	3
B		68	5	20	8	10	25
B		68	5	20	8	10	25
B		66	5	20	6	10	25
B		62	5	20	12	20	5
B		61	5	15	6	30	5
C		60	5	20	12	20	3
C		56	5	20	6	20	5

Kuva 7. Toimittajien arviointiyhteenveto.

Tarkoituksena on, että arviointijärjestelmällä tarkastellaan yrityksen toimittajia kaksi kertaa vuodessa ja tietoja kerätään tarkemmin toimittajista. Reklamaatioita aletaan seurata, sekä arviointikriteeristöä voidaan muuttaa tai siihen voidaan lisätä vaatimuksia. Yhteenvetona voidaan todeta, että Yritys X:n kiinteistöhoitoyksikön hankinnoissa pätee 80/20-sääntö. 80 % kokonaisvolyyymista sijoittuu A-luokan toimittajille, loput 20 % muille toimittajille. Järjestelmän lisäksi tarvitaan objektiivista näkemystä toimittajista. Ostovolyymin suuren pistemäärän johdosta voi strategisesti merkittävät, mutta ostovolyymitaan pienet toimittajat jäädä luokittelussa heikompaan asemaan.

6.3 Toimittajien kehittäminen

Toimittajia kehitetään siten, että ne täyttävät Yritys X:n niille asettamat kriteerit. Toimittajien kehittämistä vuositasolla varten luotiin Yritys X:lle toimittajan arvioin-tilomake. Lomake lähetetään arviointijärjestelmästä saatujen tietojen mukaan niille toimittajille joiden kanssa yhteistyötä jatketaan sekä uusille toimittajille. Kysymykset on laadittu siten, että toimittajat joiden kanssa Yritys X tekee yhteistyötä, toimisivat vastuullisesti ja laadukkaasti. Tärkein kohta lomakkeessa on toimittajan luottoluokitus, riskiluokitus sekä laatukriteerit. Lomakkeen hyötynä nähdään toimittajayhteistyön parantaminen sekä toimittajien vaatimustason nostaminen. Toimittaja täyttää lomakkeeseen perustiedot sekä laatu- ja ympäristötiedot. Näiden tietojen perusteella toimittaja saa joko yhden pisteen tai ei mitään. Yritys X:n edustaja arvioi yhteistyön toimivuuden pisteillä 1-3. Yksi piste tarkoittaa että yhteistyössä on parannettavaa, kaksi pistettä tarkoittaa että yhteistyö toimii ja kolme pistettä tarkoittaa että yhteistyö on erinomaista. Maksimipistemäärä lomakkeessa on 20 pistettä. Kuva 8 esittää toimittajien kehittämiseen käytettävää laatulomaketta, joka lähetetään toimittajille.

Perustiedot			
Nimi:			
Osoite:			
Kotipaikka:			
Kaupparekisterinumero:			
Y-tunnus:			
Toimiala:			
Toimipisteiden lukumäärä:			
Rekisteröity kaupparekisteriin:			
Viimeisin muutoskaupparekisteriin:			
Yhtiömuoto:			
Luottoluokitus:			
Liikevaihto:			
Riskiluokitus:			
Laatu ja ympäristö	Kyllä (1)	Ei (0)	Pisteet
Onko yrityksessä Green Card- sertifikaatti?			
Onko yrityksessä käytössä sertifioitu ISO 9000- järjestelmä?			
Onko yrityksessä käytössä sertifioitu ISO 14001- järjestelmä?			
Onko yritys suunnitellut hakevansa jotain sertifikaattia?			
Onko yrityksen jäte-huollosta tehty kirjallinen suunnitelma?			
Onko yrityksessä nimitetty ympäristövastaava?			
Tehdäänkö yrityksessä sisäisiä laadunvalvontaa?			
Onko yrityksessä nimitetty työ- ja turvallisuus henkilö?			
Järjestetäänkö yrityksessä työturvallisuuskoulutuksia säännöllisesti?			
Onko yrityksessä käytössä sähköinen laskutus?			
Onko lakisäteiset työnantajamaksut kunnossa?			
Yhteistyö	Arvioi 1-3		Pisteet
Kommunikaatio(Kuinka helposti toimittajan tavoittaa?)			
Joustavuus (Kuinka yhteistyö ongelmatilanteissa sujuu?)			
Reklaamaatioiden oikeellisuus (Kuinka usein tarvii reklamoida?)			

Kuva 8. Yritys X:lle tehty toimittajien laatulomake.

7 YRITYS X:N LAATUARVIOINTI

7.1 Yritys X:n asiakaskohteiden laadunarviointi

Green Card -sertifikaattia varten yritykseen tullaan tekemään ulkoinen auditointi. Tätä ennen Yritys X:ssä tehdään laaja sisäinen auditointi. Sisäisissä auditoinneissa arvioidaan kiinteistöhoidon laatua asiakaskohteissa. Sisäisessä auditoinnissa on mukana palveluesimies, palvelujohtaja, palvelupäällikkö, palveluohjaaja, asiakaskohteen kiinteistöhoitaja sekä asiakaskohteen edustaja. Sisäisessä auditoinnissa käytetään laatuarviointilomaketta. Lomakkeeseen merkitään pihajalueiden, rakennuksien, teknisten tilojen, paloturvallisuuden ja yleisten tietojen arviot sekä havainnot. Arviossa käytetään neljää eri laatutasoa:

- 4 = Palvelusopimuksen mukainen
- 3 = Vähän poikkeamia
- 2 = Huomattavasti poikkeamia
- 1 = Laatu ei vastaa palvelusopimusta

Yritys X:n tehtiin työntekijöiden käyttöön lomake, jolla he voivat arvioida omaa työnlaatua toiminnan kehittämiseksi. Kysymysten avulla yritys saa tietoa työntekijöiltä mahdollisiin kehityskohtiin. Lomakkeessa, joka esitetään taulukossa 8 on yhdeksän kysymystä, joihin työntekijä vastaa käyttämällä arvioasteikkoa 1-4.

Taulukko 8. Työntekijän laadunarviointi.

Työntekijän laadunarviointi	Arvio asteikolla 1-4			
	1 Heikosti	2 Tyydyttävästi	3 Hyvin	4 Kiitettävästi
1. Työlle on määritelty selkeät tavoitteet?				
2. Työtehtävät ja vastuut on määritelty selkeästi ja ne ovat kaikkien tiedossa?				
3. Toimintaan on varattu riittävästi resursseja (työvälineitä ja aikaa) tavoitteiden saavuttamiseksi?				
4. Asiakaskohteiden edustajien tarpeet on huomioitu asiakaskohteissa?				
5. Toiminnalla on saatu aikaan tavoiteltuja tuloksia?				
6. Taustaorganisaatio (yritys) tukee toimintaa aktiivisesti?				
7. Toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia seurataan aktiivisesti?				
8. Esimiehen kanssa yhteisesti sovitut kehittämistoimenpiteet on toteutettu?				
9. Toiminnalla on saatu aikaan tavoiteltuja tuloksia?				

Ulkoisessa auditoinnissa riippumattomat tarkastajat tulevat tarkastamaan sertifikaattiin vaadittavat asiat. Sisäisillä auditoinneilla pyritään varmistamaan, että yritys on valmiina ulkoista auditointia varten. Ulkoiset auditoijat valmistavat raportin auditoinnista ja raportin perusteella yritys tekee korjaavat toimenpiteet.

7.2 Asiakaskohteiden kohdekansiot

Asiakaskohteita varten, joita on kiinteistöhoitoyksiköllä yli 300, luotiin yrityksen intraan asiakaskohteille omat työtilat huoltoalueittain. Intra on yrityksen sisäinen lähiverkko, jota yrityksen työntekijät käyttävät Intra nopeuttaa ja helpottaa työnjohdon sekä työntekijöiden työtä, sillä Yritys X:n on tulevaisuudessa tarkoitus vähentää paperisen tiedon käyttöä ja siirtä tietotekniikan hyödyntämiseen.

Intran työtilojen lisäksi kiinteistöhoitopuolen asiakaskohteisiin tehtiin omat kohdekansiot jokaiseen asiakaskohteeseen. Työ aloitettiin yhteisen kansiopohjan luomisella. Kohdekansio pitää sisällään kiinteistöhoitajan tiedot, asiakaskohteen tiedot, päiväprosessit, kohdekartan, työnsuojeluun liittyvät tiedot, jäteohjeet, laatulomakkeita, työvälinekortin (liite 1) sekä asiakaskohteen omat erityistiedot, kemikaaliluettelon sekä yleisten käytössä olevien kemikaalien tiedot. Kaikissa Yritys X:n palvelujen tuottajien kohdekansioiden sisällysluetteloissa on yksitoista kohtaa.

Kohdekansiota varten ensiksi kartoitettiin auditoitavat asiakaskohteet. Tätä varten kiinteistöhoitajilta kerättiin tiedot asiakaskohteissa olevista työvälineistä, työtehtävistä, yhteystiedoista ja asiakaskohteiden erityispiirteistä. Kohdekansion pohja on kaikissa auditointi kohteissa sama, mutta jokaisen kiinteistöhoitajan on täydennettävä oman kohteensa kohdekansio asiakaskohteen omilla tiedoilla.

7.3 Päiväprosessit

Asiakaskohteen kohdekansio sisältää päiväprosessin. Päiväprosessi kertoo kohteessa tehtävät työtehtävät (aamukierros ja iltapäiväkierros). Kaikkiin auditoitavien asiakaskohteisiin luotiin samanlainen päiväprosessipohja. Jokainen kiinteistöhoitaja merkitsee oman asiakaskohteensa erityispiirteet. Kiinteistöhoitajien omat merkinnät ovat tärkeitä, koska asiakaskohteiden kiinteistöhoitajat tietävät mikä on heidän oman kohteensa päiväprosessi. Nämä merkinnät helpottavat myös kohteeseen tulevaa sijaisen toimintaa varsinaisen kiinteistöhoitajan poissa ollessa.

7.4 Omaisuusrekisteri

Kiinteistöhoitopuolen omaisuusrekisterin luominen alkoi työkoneiden kartoittamisella kiinteistöhoitopuolen kolmelta varikolta sekä asiakaskohteista. Yritys X:llä ei ollut ennestään minkäänlaista yhtenäistä omaisuusrekisteriä työkoneista tai työvälineistä. Omaisuusrekisteri luotiin Microsoft Excel-ohjelmaan, johon tehtiin omat välisivut työkoneista. Näistä tiedoista tehtiin myös omaisuuskansio. Omaisuusrekisteriin merkittiin kaikki Yritys X:n konekäyttöiset työvälineet. Omaisuusrekisterin ulkopuolelle jätettiin käsikäyttöiset työkoneet sekä alle 50 euron hintaiset työvälineet. Omaisuusrekisteriä Yritys X:ä tarvitsi ennen kaikkea siksi, että yrityksessä tiedetään, mitä omaisuutta yrityksellä on ja missä työkoneet sijaitsevat. Investointien näkökulmasta yritykselle on myös tärkeää tietää, kuinka paljon työkoneita yrityksellä on.

Tunnus	Merkki	Rekisterinum.	Vuosimall.	Kilometrit	Sijainti	Tyyppi
100	Ford Transit		2000	131302	Mustion varikko	Pakettiauto
101	Ford Transit		1998	107456	Mustion varikko	Pakettiauto
102	Citroen Jumper		2006	86675	Mustion varikko	Pakettiauto
103	Fiat Ducato		2002	80757	Mustion varikko	Pakettiauto

Kuva 9. Ajoneuvorekisteri.

7.5 Huoltorekisterit

Työkoneiden- ja välineiden huoltorekisteriä varten luotiin jokaiselle työkoneelle sekä työvälineelle oma huoltokirja. Nämä ovat kuvattuna liitteissä 2 ja 3. Huoltokirja helpottaa huoltojen seuranta ja luo työkoneille ja työvälineille oman huoltohistorian. Huollot on jaettu kahden työntekijän välille siten, että toinen työntekijä huoltaa pienkoneet ja toinen työntekijä huoltaa isot työkoneet. Huoltokirjoja ylläpitävät huolloista vastuussa olevat työntekijät. Huoltorekisterin lisäksi yritykselle luotiin huoltoja seuraamista varten huoltoloki Excelliin, joka seuraa viimeksi huollettuja työkoneita ja työvälineitä.

7.6 Omaisuuden merkitseminen

Monissa Yritys X:n työkoneissa oli vanhat merkinnät, joten koneita varten Yritys X:n työkoneisiin tehtiin uudet merkinnät. Työkoneet ja työvälineet, jotka merkittiin, ovat:

- Ruohonleikkurit
- Siimaleikkurit
- Lehtipuhaltimet
- Pienkoneet
- Hitsauslaitteet
- Painepesurit

Koneita varten luotiin uudet tarrat (kuva 10), joihin on kirjattu nimikkeen lyhenne, QR-koodi, nimikkeen tunnusnumero sekä Yritys X:n logo. Tarrat joissa on QR-koodi, liimattiin kaikkiin auditoitavien kohteiden koneisiin. Tarkoituksena on kohteilla, että saako yritys jotain hyötyä QR-koodin käytöstä ja voidaanko sen avulla seurata koneiden sijaintia paremmin. Kaikki työkoneet on merkitty, mutta auditoinnin ulkopuolelle jäävät asiakaskohteissa sijaitsevat työkoneet ovat vielä ilman QR-koodia. Nimikkeen tunnusnumerot alkavat numerosta 100 ja koneita on merkitty aina 949 numeroon asti (kts. liite 4)



Kuva 10. Omaisuuden merkitsemisessä käytettävä tarra.

QR-koodi on kuvakoodi, jonka sisälle voidaan kirjoittaa mitä vain tietoa. QR-kodeja luetaan älypuhelimien ladattavilla sovelluksilla. (Kuva 11.)



Kuva 11. QR-koodi.

Kun jokaisen kohteen omaisuus oli merkitty tietokantaan, niin niille tehtiin omat QR-koodit. Koodit luotiin QR-generaattorin avulla ja tulostettiin BarTender Ultra-Lite-ohjelmaa käyttäen. Tarrat, joissa on QR-koodit käytiin kiinnittämässä jokaiseen auditoitavien asiakaskohteiden koneisiin. Suurin hyöty koneissa olevista QR-koodeista on siinä, että sen lukemalla tiedetään tarkasti mikä sen oikea sijainti on. Tällöin pystytään havaitsemaan helpommin työkoneiden liikkeitä ja mahdollisesti selvittämään, mikä kone on kyseessä ja minne kohteeseen se kuuluu.

8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yrityksen toimintaa ja varmistaa, että yritys on valmiina ulkoista auditointia varten. Yritys X:n toimittajia tulisi tulevaisuudessa kilpailuttaa useammin ja tehokkaammin. Opinnäytetyössä luotujen mallien pohjalta Yritys X:llä on hyvä mahdollisuus toimia näin.

Uudella hankintaprosessilla saatiin hyviä tuloksia valaisimien kohdalla. Hankintahintaa saatiin alennettua huomattavasti, säästöä tuli melkein 30 %. Yritys X:n tulisi hyödyntää opinnäytetyössä käytettyä hankintamenetelmää, koska se osoitautui valaisimien kilpailutuksessa hyväksi. Yritys X:n pitäisi tulevaisuudessa toimia enemmän proaktiivisesti sekä keskittää hankinnat niin, että ostoja tehdään suurissa erissä muutamalta toimittajalta. Näin saadaan lisää alennuksia, toimitajasuhteet vahvistuvat ja niitä voidaan kehittää edelleen. Hankintaprosessia kehittämällä Yritys X saa lisää kannattavuutta.

Opinnäytetyön avulla saatujen tietojen perusteella Yritys X hyötyy opinnäytetyöstä monellakin osa-alueella. Yritys X on saanut järjestelmän arvioimaan toimittajia, huomannut uuden kilpailutusmenetelmän hyödyt, saanut rekisterin omaisuudestaan sekä laadunvarmistukset auditoitavista kohteista. Yritys X:lle on luotu sähköinen huoltorekisteri, jonka avulla saadaan tietoa yrityksen koneiden elinkaaresta.

Toimittaja arviointijärjestelmällä Yritys X saa arvioitua toimittajat nopeammin ja niillä arviointikriteereillä, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Yritys X:n täytyy tulevaisuudessa aloittaa reklamaatioiden, tilausten sekä toimitusaikojen tarkempi seuranta. Tässä auttaa SAP-järjestelmä, jota Yritys X tulevaisuudessa käyttää. SAP-järjestelmään tullaan hyödyntämään ostoissa, reklamaatioiden keräämisessä sekä laskutuksessa. Saapuvat tilaukset tulisi tarkastaa, kuitata, reklamoida jos tarvetta sekä kirjata saapuneeksi. Varastonhallintaa helpottaisi, jos yritys siirtyisi yhteen isoon varikkoon, jonne luotaisiin toimiva varasto. Toimivalla varastolla saataisiin vähennettyä tilauskertoja ja pienennettyä laskutuskuluja.

Työn etenemistä seurattiin yrityksen johtoryhmässä ja he olivat tyytyväisiä työhön ja saivat arvokasta tietoa toimittajista. Johtoryhmä oli erittäin tyytyväinen uuden kilpailutusmenetelmän avulla saadusta säästöstä valaisinhankinnassa. Yrityksen uusi hankintakoordinaattori tulee hyödyntämään tätä työtä ja sen avulla luotuja malleja omassa työssään. Hankintakoordinaattori perehtyi kiinteistöhoitopuolen toimittajiin ja hankintoihin työn avulla.

Suurissa yrityksissä, kuten esimerkiksi Yritys X:ssä, on haastavaa saada uusia prosesseja ja käytäntöjä toimimaan nopeasti, koska olemassa olevia käytäntöjä on vaikeaa muuttaa. Tämä johtuu siitä, että Yritys X toimii monella toimialalla. Jokaisen yrityksen jokapäiväiseen rutiiniin kuuluvat erilaiset hankinnat ja toiminnan kehittäminen sekä seuranta. Yritys X:n hakema Green Card -sertifikaatti on osoitus paremmasta ja tehokkaammasta toiminnasta. Green Cardin avulla Yritys X osoittaa pyrkimystä toiminnan kehittämiseen ja sertifikaatti toimii hyvänä markkinointikeinona asiakkaille. Seuraava vaihe olisi tuoda ISO 9000 -sarjan standardit vaiheittain yritykseen

LÄHTEET

Academia. Viitattu 26.8.2014 http://www.academia.edu/6075644/Seven_Steps_To_Measure_Supplier_Performance

Auditointi. Laatu keskus. Viitattu. 16.7.2014 <http://www.laatu keskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut/auditointi>

Cousins, P.; Lamming, R.; Lawson, B.; Squire, B. 2008. Strategic supply management: principles, theories and practice. United Kingdom: Pearson Education limited.

Tuotteiden tyypillinen jakautuminen ja ABC-luokittelu. Viitattu. 22.7.2014 <http://www.hankintaohjeistus.fi/attachments/Image/abcuusi.png>

Hankintatoimi. viitattu 27.5.2014 <http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/hankintatoimen-tyokaluja/abc-analyysi/>

Hankintojen taloudellinen merkitys. Logistiikan maailma. Viitattu 22.5.2014. http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintojen_taloudellinen_merkitys

Hokkanen, S.; Karhunen, J.; Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Ilonranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Ilonranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Inspecta 2013. Viitattu 5.5.2014. <http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/Green-Card-Quality/>

Inspecta 2013. Viitattu 14.8.2014. <http://www.inspecta.com/fi/Tietoa-Inspectasta/>

Inspecta 2013. Viitattu 14.8.2014. <http://www.inspecta.com/fi/Tietoa-Inspectasta/Historia/>

Inspecta 2013. Viitattu 14.8.2014. <http://www.inspecta.com/fi/Tietoa-Inspectasta/Visio-ja-strategia/>

Koskinen, A.; Lankinen, M.; Sakki, J.; Kivistö, T.; Vepsäläinen, A P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Porvoo: WSOY.

Lehtonen, J-M.& Lehtonen-Wegelius, T. 1995. Logistiikan perusteet: opetusmoniste. Teknillinen korkeakoulu: Espoo.

Lysons, K. 1996. Purchasing. Fourth edition. London: Pitman.

Monczka, R.; Trent, R.; Handfield, R. 2005. Purchasing & Supply Chain Management. United States of America.

Ritvanen, V.; Inkiläinen, A.; Von Bell, A.; Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärvi Offset Oy.

Ritvanen, V.; Koivisto, E. 2006. Logistiikka PK-yrityksissä, hankita kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY

Sakki, J. 2003. Tilaus- toimitusketjun hallinta. Logistinen B- to- B -prosessi. Espoo: Hakapaino Oy.

SFS.2013.Viitattu 2.6.2014. <http://www.sfs.fi/files/62/ISO9000esite09092013.pdf>

Suomen standardisoimisliitto SFS, 2003. ISO 9001 pk-yrityksille Mitä tehdä. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Van Weele, A. 2010. Purchasing and supply chain management: Analysis, Strategy, Planing, Practice.

Työvälinekortti

Koneet ja laitteet							Työvälinekortti	
Merkki	Tunnus	Typpi	Mallitunnus	Sarjanumero	Sijainti	Vuosimalli	Mittarilukema/käytötunnit	Muut merkinnät
esim. Makita		Akkuporakone	PH5447	45413112	Petola			
esim. Husqvarna	55	Isuttava ruohonleikkuri	46645-01	58741239796	Kaup. sair.	2012	2000000h	Suodatin 71-046, Tulppa J19LM
Kliintienhoitajan nimi:						Kohde:	Päivämäärä:	

Ajoneuvon huoltokirja

100 PA

Merkki ja malli: [REDACTED]
 Rekisterinumero: [REDACTED]
 Kilometrit: 131302
 Rekisteröintipäivä: 1.12.2000

Sijainti: [REDACTED]
 Vuosimalli: 2000

Huoltokirja

Ajoneuvo:		Katsastus:
Päiväys:	Huolto:	Tekijä:
Ajokilometrit:	Seuraava huolto:	Öljyerittely:
Päiväys:	Huolto:	Tekijä:
Ajokilometrit:	Seuraava huolto:	Öljyerittely:
Päiväys:	Huolto:	Tekijä:
Ajokilometrit:	Seuraava huolto:	Öljyerittely:

Työkoneen huoltokirja

424 LP

Merkki: Husqvarna
Mallitunnus: 155B
Sarjanumero: 2001517

Tyyppi: Puhallin
Sijainti: XXXXXXXXXX
Muut merkinnät: Tulppa BPNR 7A NGK

Huoltokirja

Työkone:		Tunnus:
Päiväys:	Huolto:	Tekijä:
Sarjanumero:	Seuraava huolto:	Sijainti:
Päiväys:	Huolto:	Tekijä:
Sarjanumero:	Seuraava huolto:	Sijainti:
Päiväys:	Huolto:	Tekijä:
Sarjanumero:	Seuraava huolto:	Sijainti:

Omaisuusrekisterin sisällysluettelo

100–199 Ajoneuvot

- 100–149 Pakettiautot
- 151–169 Perävaunut
- 171–199 Traktorit
- 201–229 Harjakoneet
- 241–259 Hitsauslaitteet
- 271–299 Ilmakompressorit
- 301–399 Kauhakuormaajat
- 401- 419 Lehtikerääjät
- 421–499 Lehtipuhaltimet
- 501–549 Niittokoneet
- 551–599 Lehtipuhaltimet
- 601–799 Pienkoneet
- 800–899 Ruoholeikkurit
 - 800–839 Istuttavat ruohonleikkurit
 - 841–899 Työnnettävät ja vetävät ruohonleikkurit
- 900–949 Siimaleikkurit