

Pekka Ollikainen

Kokonaisalihankintojen kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

11.11.2014

Tekijä(t) Otsikko	Pekka Ollikainen Kokonaisalihankintojen kehittäminen
Sivumäärä Aika	44 sivua + 2 liitettä 11.11.2014
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Siv Relander Controller Mika Ruuskanen
<p>Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli kehittää Edita Prima Oy:n kokonaisalihankintoja. Teoreettiseen viitekehykseen valittiin useita hankinnan teorioita, jotta asiaa tarkasteltiin riittävän monesta suunnasta. Tärkeimmät viitekehykset olivat Kraljicin matriisi, kategoriahallinta sekä toimittaja-analyysi portfoliomallilla. Lisäksi käytettiin viitekehyksinä Spend- ja SWOT-analyysyjä.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena. Aluksi tehtiin kokonaisalihankintojen nykytila-analyysi, jossa tietojärjestelmistä haettiin tarpeelliset tiedot hankinnoista. Lisäksi haastateltiin yhteyspäälliköitä. Lopuksi toteutettiin viitekehyksien mukaiset analyysit.</p> <p>Nykytila-analyysin tuloksena käsitys, miten hankinnat haluttiin toteuttaa kussakin tuotekategoriassa. Implementointivaiheessa valittiin kolme tuoteryhmää, joiden hankintakanavia muutettiin viitekehysteorioiden mukaisiksi. Tuoteryhmät kilpailutettiin, toimittajaehdokkaiden kanssa neuvoteltiin ja lopuksi toteutettiin hankintakanavamutokset. Valintoja ohjasivat viitekehysteoriat ja nykytila-analyysi.</p> <p>Implementointivaiheesta saadut tulokset mitattiin laadullisilla ja määrällisillä mittareilla. Saadut tulokset olivat laadullisesti hyviä, mutta määrällisesti ei suoraa hyötyä saatu esiin.</p> <p>Kehittämistehtävän tuloksia voi hyödyntää tulevaisuudessa opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin, joten tehdystä työstä on hankintojen kehittämisessä vastaisuudessa hyötyä.</p>	
Avainsanat	Hankinta, alihankinta, Kraljicin matriisi, kategoriahallinta

Author(s) Title	Pekka Ollikainen The Development of subcontracting
Number of Pages Date	44 pages + 2 appendices 11 th of November 2014
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	-
Instructor(s)	Siv Relander, Lecturer Mika Ruuskanen, controller
<p>The purpose of this project was the development of Edita Prima Ltd's subcontracting. Digital marketing growing very fast and printing industry in Finland has changed. Customer needs are different than several years ago.</p> <p>Several theories of procurement were selected for the frame of reference in order to study the subject from different viewpoints. The main reference frames were Kraljic matrix, category management and the analysis of suppliers through a portfolio mode. The Spend and SWOT analyses were used as additional reference frames.</p> <p>The project was executed as an action research. At the beginning a current status analysis was conducted on the subcontracting. This analysis included gathering procurement data from the existing information systems. In addition, the key account managers were interviewed. Finally, the analyses outlined in the frame of reference conducted.</p> <p>The analysis of the current status resulted in an understanding on how the procurement is to be operated in each product category. At the implementation phase three product categories were chosen and their procurement channels were adapted to match the theories in the frame of reference. The product categories were opened for tendering, negotiations were held with supplier candidates and changes in the procurement channels were implemented. The selections were guided by the theories in the frame of reference and the results of the current status analysis.</p> <p>The results gathered at the implementation phase were measured by qualitative and quantitative criteria. The results were good by quality but concrete quantitative benefits were not identified.</p> <p>The results of this project can be utilized further. The subcontracting can benefit from the analysis in the future as a tool for development.</p>	
Keywords	Procurement, subcontracting, Kraljic matrix, category man-

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tarve tutkimukselle	1
1.1.1	Graafisen alan kehitys	2
1.1.2	Edita Prima Oy	3
1.1.3	Edita Prima Oy:n strategia	3
1.1.4	Laatujärjestelmä	4
1.1.5	Ohjeet ja tavoitteet	4
1.1.6	Hankintaohjelma ja ostostrategia	5
1.1.7	Hankintojen jaottelu	6
1.1.8	Investoinnit	7
1.1.9	Tuotteisiin liittyvät hankinnat	8
1.1.10	Alihankkijoiden nykyinen valinta- ja arviointitapa kokonaisalihankinnoissa	8
1.1.11	Muut hankinnat	9
1.2	Hankintatoimen nykytilan ongelmat	9
1.3	Kehitystehtävän rajaus	10
1.4	Tutkimusongelma	10
1.5	Kehitystehtävän tavoitteet	11
1.6	Kehitystehtävässä käytetyt mittarit	11
2	Käytetyt menetelmät	13
2.1	Toimintatutkimus	13
2.2	Tutkimusmenetelmät	13
2.2.1	Laadulliset tutkimusmenetelmät	14
2.2.2	Määrälliset tutkimusmenetelmät	15
2.2.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	15
3	Teoreettinen viitekehys	16
3.1	SWOT-analyysi	17
3.2	Kategoriahallinta	18
3.3	Spend-analyysi	19
3.4	Kraljicin matriisi	20
3.5	Toimittajamarkkinoiden analyysi portfoliomallilla	23
3.6	Toimittaja-arviointitekniikat, benchmarking ja ABC-analyysi	23

3.6.1	Toimittaja-analyysit	24
3.6.2	Toimittaja-arviointi	25
3.6.3	Benchmarking	26
3.6.4	ABC-analyysi	26
3.7	Yhteenveto viitekehuksesta	27
4	Kehittämistehtävän toteutus	28
4.1	Nykytila-analyysi	28
4.1.1	SWOT-analyysi	28
4.1.2	Kategoriahallinta	29
4.1.3	IP-ohjelman laskuarkisto	30
4.1.4	eGD-järjestelmän myyntihinnat	30
4.1.5	Yhteyspäälliköiden haastattelut	30
4.1.6	Spend-analyysi	31
4.1.7	Kraljicin matriisi	32
4.1.8	Toimittajien portfolioanalyysi	33
4.2	Päätetyt muutokset	34
4.2.1	Tavoitellut hankintakanavat tuoteryhmittäin	34
4.2.2	Hankintakanavamutosten aikataulu	35
4.3	Neuvottelut alihankkijoiden kanssa	35
4.3.1	Heatset-painotuotteet	35
4.3.2	Settilomakkeet	36
4.3.3	Muovipainatus	36
5	Kehittämistehtävän tulokset	37
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	37
5.2	Toteutetut muutokset	37
5.3	Muutokset ostohinnoissa	38
5.4	Viitekehysten mukaisten toimenpiteiden toteutuminen	39
6	Jatkokehittäminen	40
6.1	Viitekehysmallin soveltaminen kaikkiin alihankkijoihin	40
7	Yhteenveto	40
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	40
7.2	Viitekehukseen vertaaminen	41
7.3	Johtopäätökset	42
	Lähteet	43

Liitteet

Liite 1. Yhteispäälliköiden suulliset haastattelut

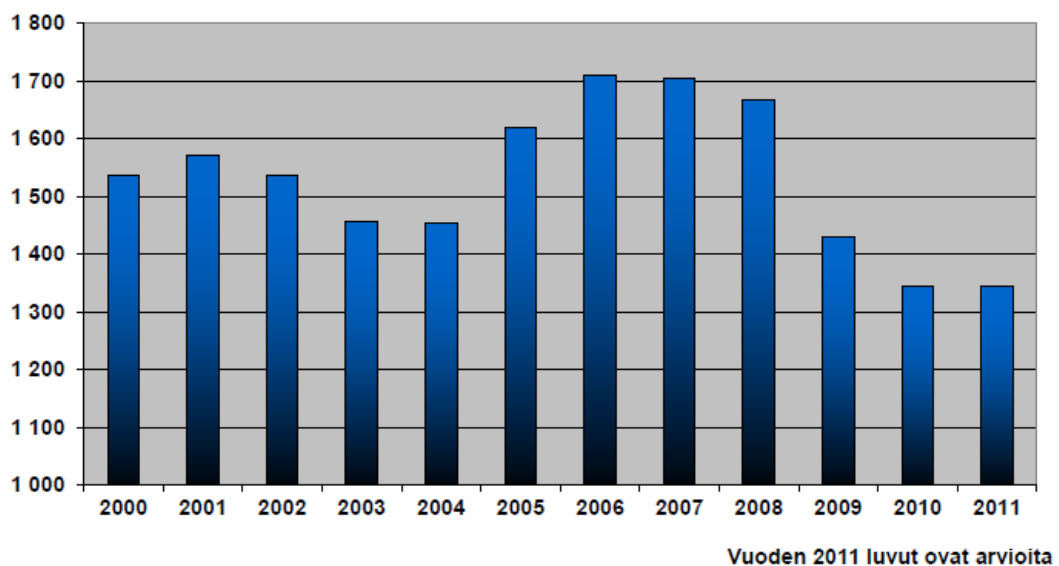
Liite 2. Yhteispäälliköiden arviot tuotekategorioiden hallittavuudesta

1 Johdanto

Kehittämistehtävän aiheena on ”Kokonaisalihankintojen kehittäminen”. Työpaikkani ja kehittämistyön kohde on graafisen teollisuuden yritys Edita Prima Oy. Alan rakenne- muutos ja useita vuosia kestänyt ylikapasiteettitilanne on pakottanut yrityksemme muuttamaan toimintatapaansa ja -strategiaansa. Osana tätä muutosta tehostamme alihankkijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä. Tämän tehostamisen yhtenä vaiheena teen opinnäytetyöni.

1.1 Tarve tutkimukselle

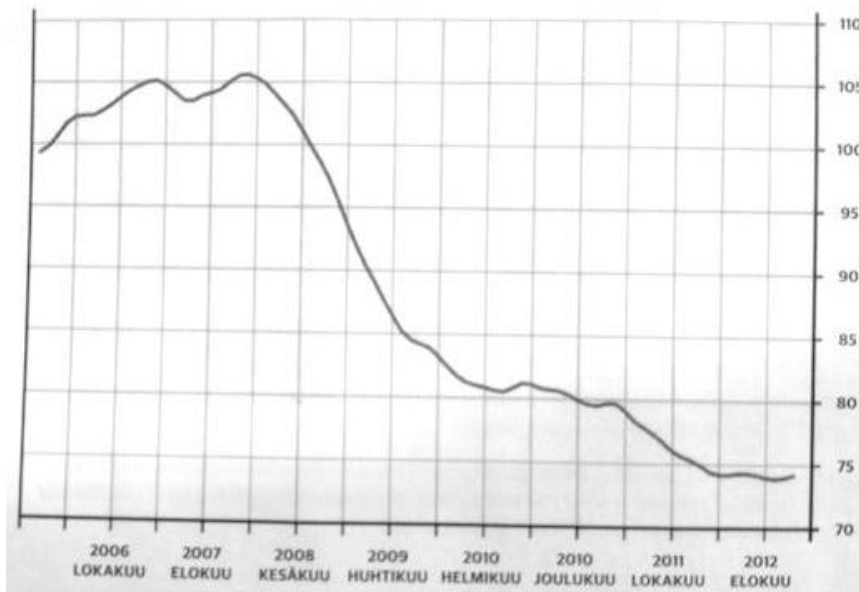
Viime vuosien aikana kiihtynyt digitaalisen median kehittyminen on tehnyt graafisesta alasta laskevan teollisuusalan, jonka kokonaistuotannon kasvu Suomessa on kääntynyt negatiiviseksi. Painamisen ja siihen liittyvien palveluiden yritysten liikevaihdon kehitys vuosina 2000 - 2011 on esitetty kuviossa 1 (Krogell 2012, 4).



Kuvio 1. Liikevaihdon kehitys, TOL181 Painaminen ja siihen liittyvät palvelut (Medi-
aunioni 2012, 4).

Graafinen teollisuus ja painopalvelut ovat Suomessa erittäin kilpailtu toimiala. Graafi-
sen teollisuuden volyymin kehitys kääntyi laskuun vuoden 2008 - 2009 lamassa eikä
ole tästä vielä lähtenyt nousuun. Kaikkein voimakkain hintaeroosio on taittunut. Koko-

naisarvion mukaan alan liikevaihto supistui 4 % vuonna 2011 volyymin pienentymisen kautta (Mediaunioni 2012, 3). Vaikka vuonna 2011 painoalan yritysten konkurssit olivat historiallisen alhaisella tasolla, jatkui yritysmäärän supistuminen pääosin lopettamisten ja fuusioiden kautta. Kuten kuvio 2 näkee, on teollisuustuotannon volyyymi-indeksin trendiluku painotoimialalla laskenut 25 prosenttia vuodesta 2006 vuoteen 2012 (Krogell 2013, 49).



Kuvio 2. Teollisuustuotannon volyyymi-indeksin trendiluku, toimialaluokka 18, Painaminen ja siihen liittyvät palvelut (Krogell 2013, 49).

Toimialan supistumista edistää viestinnän murros ja digitaalisen median vahva kasvu. Perinteisten painotuotteiden kysyntä on laskenut viimeisen kymmenen vuoden aikana jyrkästi. Monet tuotteet julkaistaan vain Internetissä tai muina sähköisinä versioina. Myös tuonti on kiristänyt kilpailua. Lähialueilta (esim. Viro ja Latvia) tuodaan pienien painosmäärien kirjoja ja esitteitä sekä runsaasti käsityötä vaativia tuotteita. Näissä maissa henkilötyö on toistaiseksi kuitenkin huomattavasti edullisempaa kuin Suomessa. Suurien painosmäärien lehtiä ja luetteloita tuodaan mm. Saksasta ja Puolasta. Sen lisäksi Kiinasta tuodaan mm. käsityötä vaativia lastenkirjoja, jotka painatetaan siellä yhteiseurooppalaisina painoksina. (Mediaunioni 2012, 8.)

1.1.1 Graafisen alan kehitys

Toimialalla ei ole nähtävissä parannusta kehitysnäkymissä, vaan on oletettavaa että kokonaisvolyyymi ja toimijoiden määrä tulee laskemaan tulevaisuudessakin. Perusteeni

tälle on se, että kerran lopetettuja painotuotteita ei tulla enää tekemään uudestaan. Esimerkiksi monet täytettävät lomakkeet ovat siirtyneet Internetiin täytettäväksi. Täytetyt tiedot tallentuvat suoraan tietokantaan eikä paperisten lomakkeiden painamista ja tietojen keräämistä enää tarvita. Muutenkin tiedon keräämistä ja jakamista Internetissä tukee se, että Internetin käyttö on viime vuosina kasvanut räjähdysmäisesti. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan vuonna 2013 16–74 vuotiaista suomalaisista 92 prosenttia oli käyttänyt Internetiä viimeisen kolmen kuukauden aikana (Tilastokeskus 2013).

Pelkästään erilaisten lomakkeiden, suorakampanjoiden ja muiden suuripainoksisien tuotteiden siirtyminen sähköisiksi tekee sen, että alan painosmäärät tulevat laskemaan voimakkaasti. Painotuotteista tulee aiempaa erikoisempia, pitemmälle jalostettuja ja ne kohdistetaan entistä tarkemmin vastaanottajille. Jollain aika välillä esimerkiksi viikoittain jaettavista huonekaluliikkeiden suoramainoksista tullaan luopumaan ja sama tieto saatetaan asiakkaan tietoon jossain muodossa sähköisesti. Osaltaan tuotteiden jalostusarvon kasvaminen vaikuttaa myös alalla toimivien yritysten tulevaisuuteen. Osa tiettyyn tuotteeseen tai palveluun erikoistuneista yrityksistä tulee pärjäämään markkinoilla hyvin (Krogell 2013, 49).

1.1.2 Edita Prima Oy

Edita Prima Oy on yksi Suomen suurimmista arkkipainoista liikevaihdolla mitaten. Yrityksen tavoitteena on palvella suuria ja keskisuuria asiakkaita painotuotteisiin liittyvissä tuote- ja palvelutarpeissa. Palveluvalikoimaan kuuluvat niin peruspainotuotteet kuin niiden tilaamiseen ja personointiin liittyvät sovellukset. Yhtiön kokonaispalvelun kolme pääaluetta ovat aineistohallinta, joka sisältää suunnittelu- ja taittopalvelut, tuotanto, johon kuuluu painetun ja sähköisen tuotteen valmistus ja lähetys eri kanaviin sekä materiaalinhallinta sisältäen varastoinnin ja logistiikan. Edita Priman palveluja käyttävät pankki-, vakuutus-, palvelu- ja kaupan alan yritykset sekä julkishallinnon organisaatiot. Pääsääntöisesti asiakkaat toimivat Suomessa, mutta joidenkin asiakkaiden kanssa toteutetaan kokonaispalvelua Pohjois-Euroopan laajuisesti. (Edita Prima Oy 2012.)

1.1.3 Edita Prima Oy:n strategia

Edita Priman strategia uudistettiin vuonna 2011. Tavoitteena oli luoda yhteinen toiminta- ja johtamismalli myynnin ja asiakkuuksien kehittämiseen. Edita Prima Oy:n strate-

giana on muuttua perinteisestä painotalosta yritykseksi, joka tarjoaa asiakkailleen koko markkinointiviestinnän tuote- ja palveluvalikoiman.

Uuden strategian mukaisesti Edita Prima Oy:ssä on luovuttu parin viime vuoden aikana monista tuotantotavoista. Luopumisien takia hankinnat ja alihankkijat ovat nousseet strategisesti merkittäviksi asioiksi. (Edita Prima Oy 2012) Yrityksessä ei ole aiemmin ollut kirjattua hankintastrategiaa ja selkeitä hankintojen prosessiohjeita. Nämä tullaan luomaan vuoden 2014 aikana. Haasteena uusien toimintatapojen ja niiden dokumentoinnin osalta on se, että yrityksessä ei ole minkäänlaista hankintaosastoa. Kaikki hankinnat tehdään oman toimen ohessa. Hankintojen onnistumiseksi tulee niiden ohjaamista varten luoda laatujärjestelmään toimintaohje.

1.1.4 Laatujärjestelmä

Edita Prima Oy:llä on voimassa oleva ISO 9001 -standardin mukainen laatujärjestelmä ja ISO 14001 -standardin mukainen ympäristöjärjestelmä. Laatukäsikirjassa on kuvattu keskeiset prosessit, jotka ovat asiakasprosessi, hankintaprosessi ja tilaus-toimitus - prosessi. Samassa yhteydessä on mainittu hankintaprosessi, mutta sitä ei ole kuvattu missään dokumentissa tarkemmin. (Edita Prima Oy 2012.)

Syksyisellä 2012 tehdyssä sisäisessä laatuauditoinnissa todettiin, että hankintoihin liittyviä ohjeita on monessa paikassa, ne ovat osin päällekkäisiä, ylimalkaisia ja epätarkkoja (Edita Prima Oy 2012). Tämän takia hankinnan menettelyohje päätettiin rakentaa uudestaan ja tuo työ on tällä hetkellä kesken. Valmiiksi on saatu tuotteisiin liittyvien hankintojen kuvaus, mutta esimerkiksi kokonaisalihankintoihin liittyvät toimintatavat ja ohjeet ovat vielä kesken. Osana tätä työtä luodaan myös alihankkijoiden tarkennettu valinta- ja seurantamalli. Osaksi työtä vaikeuttaa yrityksen oman hankintastrategian puuttuminen, koska kaikkia päätason suuntaviivoja ei ole kirjattu mihinkään.

1.1.5 Ohjeet ja tavoitteet

Edita Prima Oy:n hankintoja ohjaavat Nordic Morning Oyj -konsernin hankintatoimen ohjeet ja tavoitteet. Nordic Morning -konsernin hankintatoimen yleisiä tavoitteita ovat

- hankintatoimi toteuttaa, koordinoi ja kehittää Nordic Morningin hankintatoimintaa

- muodostaa ja ylläpitää kokonaiskuva Nordic Morningin hankinnoista
- luoda pysyvä, yhteinen toimintamalli Nordic Morningin hankintojen toteuttamiselle ja parantaa tätä jatkuvasti
- löytää ja hyödyntää kokonaistaloudellisesti kustannustehokkaimpia toimittajia.
- hyödyntää konsernin synergiaetuja hankinnoissa aina, kun se on taloudellisesti ja/tai toiminnallisesti perusteltua
- kilpailuttaa määrättyt tuotteet vuosittain konsernin laajuisesti
- lisätä Nordic Morningin liiketoimintayksiköiden yhteistyötä hankintavolyymien hyödyntämisessä sekä toimittajatietojen ylläpitämisessä ja keräämisessä

Hankintastrategian tehtävänä on mahdollistaa annettujen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Hankintastrategia keskittyy nimenomaan kustannustehokkuuteen ja joustavuuteen kuitenkin huomioiden luotettavuuden ja vastuullisuuden.

1.1.6 Hankintaohjelma ja ostostrategia

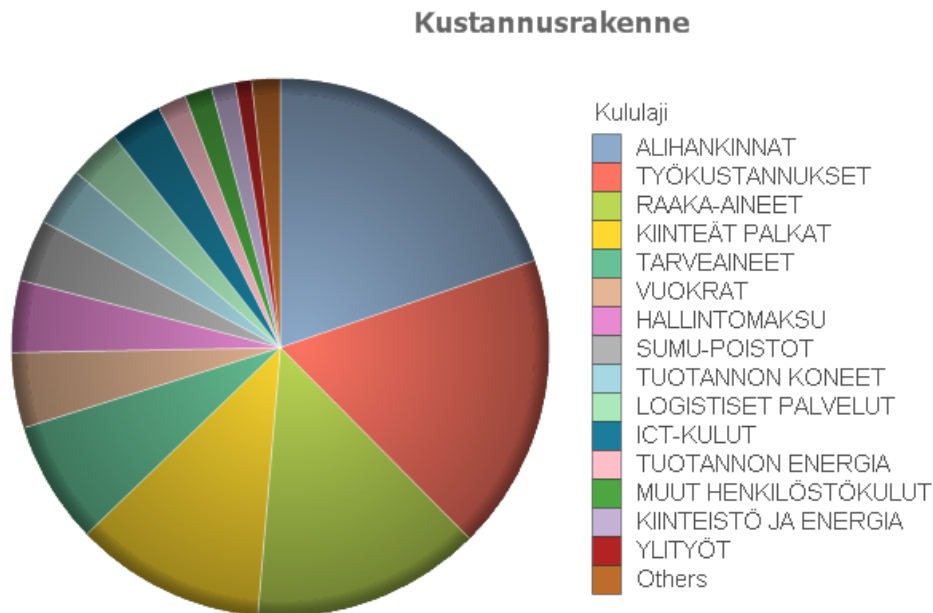
Nordic Morningin Oyj:n hankintastrategiassa on kirjattu keskeisinä hankintatoimen tavoitteina seuraavat pääkohdat

- kerää aktiivisesti tietoa toimittajakentästä ja hyödyntää tätä tietoa sopimusneuvotteluissa (esim. PIX, FOEX, SEFEX).
- etsi aktiivisesti uusia ja vaihtoehtoisia toimittajia.
- karsi merkitykseltään vähäisiä toimittajia ja yhdistää näiden tuotteet merkittävemmän toimittajan kanssa. Edita pyrkii olemaan toimittajilleen merkittävä asiakas.
- käytä vakioituja tarjouspyyntöjä ja sopimus pohjia.
- tee kirjalliset sopimukset kaikista merkittävistä hankinnoista.
- tee toimittajia koskevat valitukset ja reklamaatiot aina kirjallisena.
- vaadi toimittajilta säännöllisen kirjallisen raportin yhteistyön toteutumisesta.

Editan hankintatoimen onnistumista seurataan konsernitasolla seuraavilla mittareilla:

- hankintavolyymi suhteessa tuotantovolyymiin (eur/eur ja kg/kg) ja sen muutos
- yksikköhintojen muutos ja muutos suhteessa yleisiin indekseihin
- toimittajien lukumäärä ja sen muutos
- laskujen lukumäärä ja sen muutos
- sähköisten laskujen osuus kaikista laskuista

Näiden lisäksi Edita Primassa seurataan kustannusrakennetta siten, että mm. raaka-aineet ja alihankinnat muodostavat oman ryhmänsä (Kuvio 3). Tarkemmat mittaritkin olisivat mahdollisia, mutta toistaiseksi niitä ei ole vielä käytetty.



Kuvio 3. Kustannusten jakautuminen (Edita Prima Oy 2012).

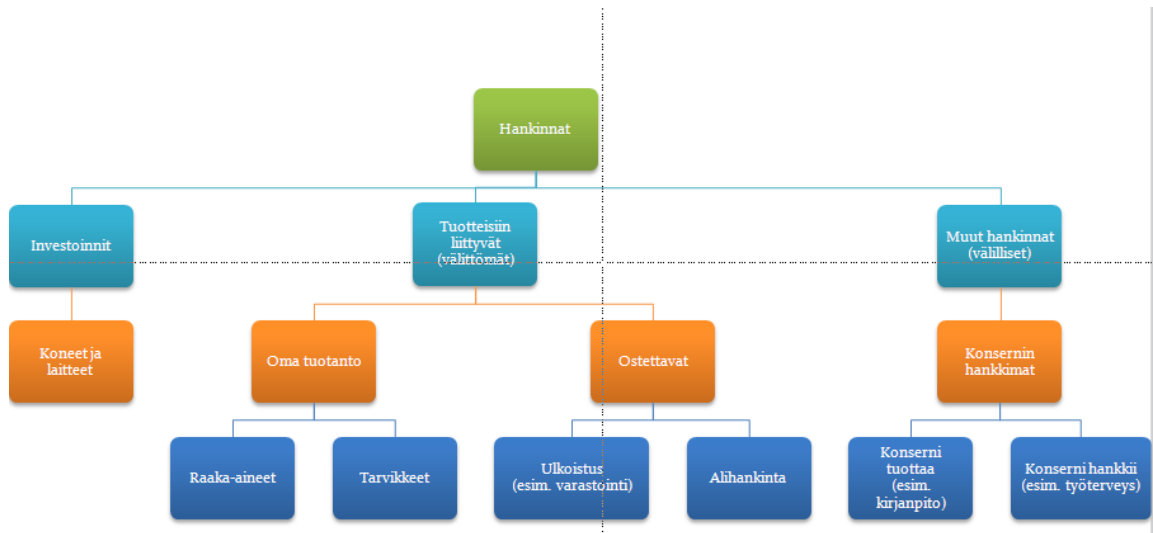
1.1.7 Hankintojen jaottelu

Konsernin hankintatoimen tavoitteiden toteuttamiseksi erilaiset hankinnat on jaoteltu konsernin ja toisaalta tytäryhtiöiden hoitamiin hankintoihin. Jos jaotteluperusteena käytetään jaottelua viiteen pääryhmään (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 59), Edita-konserni hankkii keskitetysti tytäryhtiöilleen valtaosan epäsuorista, kaikkiin tytäryhtiöihin kohdistuvista hankinnoista. Näitä ovat mm. toimitilat, rahoitus, työterveyshoito ja IT:hen liittyvät palvelut ja tavarat. Edita Prima vastaa muista pääryhmän hankinnoista itsenäisesti.

Edita Priman hankinnat on jaoteltu kolmeen perusryhmään

- investoinnit
- tuotteisiin liittyvät hankinnat (välittömät kustannukset)
- muut hankinnat (välilliset kustannukset)

Kuviossa 4 on kuvattu hankintojen jaottelu. Parhaiten dokumentoidut hankintaryhmä ovat Oman tuotannon alla olevat raaka-aineet ja tarvikkeet. Näiden hankinta ja kilpailutus on ollut säännöllistä ja vastuut kilpailuttamisesta kirjattu tietyille henkilöille. Muiden ryhmien osalta hankinta on ollut enemmän tapahtumapohjaista.



Kuvio 4. Edita Prima hankintojen jaottelu (Edita Prima Oy 2012).

1.1.8 Investoinnit

Investointeja ohjataan investointipolitiikalla. Kaikki konsernin investoinnit tulee hyväksyttävä joko konsernin toimitusjohtajalla (arvo alle 100k€) tai konsernin hallituksella (arvo yli 100k€). Investointeja esitettäessä tulee investoinnin arvosta riippuen esittää osa tai kaikki seuraavista laskelmista:

- kassavirtalaskelma
- tuloslaskelma
- tase-ennuste

Hyväksytyjä investointeja ja niiden laskelmia seurataan kuukausittain. Tällä varmistetaan, että käytetyt laskelmat ovat oikein tehtyjä ja käytetyt laskentamallit toimivat. (Edita Prima Oy 2012.)

1.1.9 Tuotteisiin liittyvät hankinnat

Edita Primassa tehtävät suorat tuotteisiin liittyvät hankinnat jaetaan kahteen ryhmään, omassa tuotannossa tehtävät ja ostettavat. Omassa tuotannossa tehtäviin kuuluvat raaka-aine- ja tarvikehankinnat. Näiden jaottelussa, suunnittelussa ja seurannassa käytetään hankintamatriisia. Valtaosa näistä tuotteista kilpailutetaan vuosittain tai sopimuskausittain ja niiden hankinnoista tehdään vuosisopimukset. Ostettavat palvelut on jaettu ulkoistuksiin ja alihankintoihin. Ulkoistettuja toimintoja ovat mm. kuljetus- ja varastointipalvelut ja käyntikorttien tekeminen. Nämä palvelut on ostettu pitkäaikaisilla sopimuksilla niiden tuottamisiin keskittyneiltä kumppaneilta. Kummatkin toiminnot toimivat kiinteästi osana Edita Priman omaa tuotantoa, niiden tekemisestä vain vastaavat ulkopuoliset työntekijät. Kokonaisalihankinta on viimeisen vuoden aikana kehittynyt laajemmaksi kokonaisuudeksi kuin aiemmin. Syynä tähän on luopuminen Edita Priman omasta tuotantokapasiteetista ja asiakkaiden muuttuneet toiveet ostettavista palveluista. Näitä hankintoja varten on kartoitettu ja kartoitetaan kumppaneita, joiden avulla asiakkaita pystytään palvelemaan nopeasti, laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Sopivat kumppanit, niiden osaaminen ja hintataso on kartoitettu. Jokainen hankinta kilpailutetaan aina ennen hankintaa, jotta varmistutaan tuotteen sen hetkisestä hintatasosta. (Edita Prima Oy 2012.)

1.1.10 Alihankkijoiden nykyinen valinta- ja arviointitapa kokonaisalihankinnoissa

Alihankkijoiden valintaprosessi on Edita Primassa viisi portainen: etsintä, arviointi, testaaminen, varsinainen toiminta ja seuranta. Valintaprosessi käynnistyy, kun joku Editan organisaatiossa tai asiakas esittää toiveen tai näkemyksen uudesta tuotteesta tai palvelusta. Tämän jälkeen aloitetaan ensimmäinen vaihe eli etsintä, jossa pyritään löytämään kyseistä palvelua tai tuotetta tarjoavat tahot. Edita Priman kautta tilattavat painotuotteet ovat pääsääntöisesti aikataulukriittisiä ja lyhyellä toimitusajalla (maksimi kolme viikkoa), joten kaikki kumppanimme ovat Suomesta tai Pohjois-Euroopassa. Näin pystymme varmistamaan asiakkaan toivomat toimitusajat.

Toisessa vaiheessa arvioidaan löydettyjä toimittajia saatujen tietojen ja mahdollisten tapaamisten tai vierailujen perusteella. Toisen vaiheen läpäisseille toimittajaehdokkaille tehdään koetilaus tai -tilauksia, jotta voidaan varmistua laadusta ja toimitusajoista.

Koetilauksien perusteella hyväksytyt alihankkijat hyväksytään Edita Priman alihankkijoiksi. Hyväksytyt alihankkijat jaetaan kahteen pääluokkaan A ja B, joista A on keskeinen toimija ja B toissijainen toimija.

Alihankkijoita seurataan jatkuvasti tilauksien yhteydessä ja luokan A alihankkijat auditoidaan määräajoin. Muiden alihankkijoiden osalta toteutetaan kirjallinen kysely sekä tarvittaessa auditointi. Toimittajien auditointi on aloitettu vuonna 2013 ja tällä hetkellä auditointeja laajennetaan alihankkijakannassa.

1.1.11 Muut hankinnat

Muihin hankintoihin kuuluva mm. Edita Priman omat IT-järjestelmät, osa henkilöstöön kohdistuvista kuluista ja kunnossapito. Hankinnat ovat tyypillisesti melko pieniä, joten niitä ei kilpailuteta vaan noudatetaan keskitetyn ostamisen mallia jossa tuotteet hankitaan hyväksi koetuilta yhteistyökumppaneilta mahdollisimman vähällä vaivalla.

1.2 Hankintatoimen nykytilan ongelmat

Tällä hetkellä suurimpana riskinä hankintojen onnistumiselle näen hankintojen pirstoutumisen usealle eri henkilölle. Investoinnit esittää tuotantojohtaja, paperin ja muut merkittävät raaka-aineet hankkii supply chain manager, ulkoistukset päättävät tuotantopäälliköt ja -johtaja, alihankinnoista vastaa sourcing manager ja muut hankinnat hoitaa kunnossapitopäällikkö. Kaikilla osa-alueilla on sisäisesti hankinnat hyvin mietitty ja hankintatavat kirjattu.

Hankinnoista vastaavat henkilöt keskustelevat hankinnoista harvoin keskenään ja osa päätöksistä tulee muille yllätyksinä. Tilanteen parantamiseksi pitäisi kerran vuodessa järjestettävä hankintapalaveri muuttaa kuukausi tai vuosineljänneksittäin toteutettavaksi. Näin toimintaan saataisiin myös lyhyen aikavälin suunnitelmallisuutta ja sisäinen tiedonkulku paranisi.

Toisaalta hankintojen laaja-alainen pirstoutuminen on ollut voimavara, koska jokainen on hankkinut itselleen tuttuja tuotteita tarpeen mukaan kilpailuttaen. Tämä on toki sitonut jonkin verran työaikaa, mutta kaikki tuotteet on saatu hankittua ilman suurempia virheitä.

Tulevaisuudessa hankintojen seuraamiseen pitää luoda selkeät mittarit. Uuden strategian mukainen hankintatoimi vaatii hyviä alihankkijoita, koska kaikkia asiakastilauksia ei voida toteuttaa Edita Prima Oy:n tuotannossa. Tällä hetkellä yrityksessämme ei ole minkäänlaisia toimintatapoja, mittareita tai ohjeita siitä, miten löytää ja arvioida potentiaalisia alihankkijoita.

1.3 Kehitystehtävän rajaus

Kehitystehtävän suunnittelu alkoi kesällä 2012 opintoihin haettaessa. Opiskelupaikan varmistuttua ja opiskeluiden alettua syksyllä 2012 aihealue täsmentyi. Totesin, että alkuperäisessä laajuudessaan kehitystehtävä on aivan liian laaja. Sen toteuttaminen olisi vaatinut paljon enemmän aikaa kuin ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintovaatimukseen kuuluu.

Haasteena tutkimusongelman rajaamisessa ovat jatkuvasti ilmenneet muutostarpeet organisaatiossa. Muutostarpeita aiheuttavat ulkopuolisen kilpailutilanteen ja toimintaympäristön muutokset. Vastaavasti sisäisiä muutoksia aiheuttavat esimerkiksi muutokset johtamiskulttuurissa sekä organisaatiossa tapahtuvat toiminnan muutokset. Muutoksien yhteydessä on mahdollisuus oppia ja luoda uutta. Muutosta johtavan tehtävänä on reflektoida mennyttä luodakseen mahdollisuuksia tulevalle. (Stenvall & Virtanen 2007, 28-43). Muutostarpeiden jatkuvuuden takia olen valinnut aiheeksi kumppaneiden valinnan ja kehittämisen. Tällä pyrin varmistamaan, että saan opinnäytetyön tehtyä huolimatta jatkuvista muutoksista. Kumppanikehitys on kokonaan minun vastuullani yrityksessämme ja täten pystyn itse päättämään sen aikataulutuksesta ja priorisoinnista.

Kesän ja syksyn 2013 aikana lopullinen laajuus hahmottui. Opinnäytetyö keskittyy vain kokonaisalihankintojen kehittämiseen.

1.4 Tutkimusongelma

Kun kehitystehtävä oli rajattu koskemaan kokonaisalihankintojen kanavien kehittämistä, niin tutkimusongelmakin oli kuvattavissa yhdellä lauseella:

Miten alihankintojen hankintakanavia voidaan kehittää Edita Prima Oy:ssä?

Tutkimusongelmasta on johdettavissa tutkimuskysymykset, joiden avulla on tarkoitus helpottaa itse ongelman hahmottamista. Koska kysymyksessä on yritykselle tehtävä toimintatutkimus, niin perinteinen mitä-muodossa kirjoitettu tutkimuskysymys ei toimi, koska se kertoo vain ongelman ilman ratkaisua. Nyt tekemässäni toimintatutkimuksessa oleellista on löytää ratkaisuja, joten kysymykset esitetään miten-muodossa. (Kananen 2009, 25–26.) Tutkimuskysymykset määrittelin seuraavasti:

- Miten kunkin tuoteryhmän hankinnat tulee hoitaa?
- Miten tuoteryhmät tulee jakaa, jotta varmistetaan kilpailu toimittajien kesken?
- Miten määritellään tuoteryhmät, joihin panostetaan resurssit?

Tutkimuskysymyksiä ja opinnäytetyön viitekehystä miettiessäni huomioin, että ne olivat keskenään linjassa.

1.5 Kehitystehtävän tavoitteet

Kehitystehtävän tavoitteena on tunnistaa tärkeimmät kokonaisalihankintojen tuoteryhmät ja niiden toimijat. Tavoitteena on parantaa kyseisten tuoteryhmien kannattavuutta ja varmistaa niiden jatkuvuus. Tavoitteena on löytää toimintatapa, joka olisi mahdollisimman hyvin monistettavissa eri tuoteryhmiin, mutta samalla myös riittävän yksinkertainen ja nopea tehdä.

1.6 Kehitystehtävässä käytetyt mittarit

Mittareita kehitystehtävään miettiessäni kohtasin haasteita siinä, että yleisesti Editassa ja liike-elämässä käytetyt mittarit mittaavat lähinnä rahaa eli euroja. Järjestelmistä olisi helposti saatavissa katelaskelmia eri alueittain, varastoarvoja ja myyntisummaa yleisesti. Mielestäni mikään näistä ei olisi kuitenkaan mitannut todellisuudessa kehitystehtävän onnistumista. Tämä perustuu siihen, että tyypillisesti hinnoittelu perustuu kate plus kateajattelua. Näin hankinnan mahdollisesti hankkimat alennukset ”valuvat” ostajan eduksi alentuneena hintana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 362.)

Edellä mainituista syistä johtuen mietin mittareita hieman eri näkökulmasta. Tavoitteenani oli löytää tapa, jolla mitataan juuri hankinnan onnistumista. Oman haasteensa aiheutti opinnäytetyön toteutukseen varattu aika. Lisäksi tutkimuskysymyksen, viitekehysten ja mittareiden piti muodostaa tiivis kokonaisuus.

Kvantitatiivisen (määrällisen) mittarin tuli vastata kysymykseen ”paljonko” (Kananen 2009, 27). Liike-elämässä tyypillinen määrällinen mittari on raha. Jotta myyjien tekeminen ei vaikuta mittariin, valitsin mittarin seuraavasti: Mitataan kehittämistehtävässä mukana olevia tuoteryhmine ostohintoja ennen kehittämistehtävää ja sen jälkeen. Tuotekohtaiset volyymitiedot otin vuoden 2013 myyntitiedoista, jolloin sain laskettua kokonaisvuosisäästön. Lisäksi mitataan, paljonko tuotteita ostetaan toimittajilta, jotka on valittu muutoksen jälkeen tuoteryhmiin.

Kvalitatiiviset (laadulliset) mittarit rakensin Kraljicin matriisin perusteella. Mittareissa analysoitiin matriisin eri osissa olevia tuoteryhmiä. Tavoitteita ja sitä kautta onnistumisia olivat seuraavat muutokset:

- volyymituotteet:
 - o ostohintojen alentuminen
 - o uudet kumppanit
- rutiinituotteet
 - o hankinnan yksinkertaistuminen
 - o toimittajamäärän vähentyminen
- pullonkaulatuotteet
 - o muutos saatavuuden varmistamisessa

Strategisia tuotteita sisältäviä tuoteryhmiä ei ollut mukana kehitystehtävän käytännön toteutus -vaiheessa. Jos näitä tuoteryhmiä olisi ollut, olisi niiden muutoksen onnistumista mitattu yhteistyön lisääntymisellä toimittajien kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 122.)

2 Käytetyt menetelmät

Opinnäytetyöprojektin alussa luin paljon hankintatoimeen liittyvää kirjallisuutta saadakseni kattavan kuvan erilaisista teorioista. Opinnäytetyössä annettuna tutkimustapana on toimintatutkimus, joten tutkimusstrategian valinta oli helppoa ja yksinkertaista. Sen sijaan tutkimusmenetelmien valinta tuotti paljon pohdintaa, mutta lopuksi löysin mielestäni hyvät menetelmät. Seuraavissa luvuissa esittelen tutkimusstrategian ja -menetelmät.

2.1 Toimintatutkimus

Yrityksen sisäisen kehitysprojektin osana toteutettavan opinnäytetyön tutkimusstrategiana on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella pyritään organisaation kehittämiseen vaikuttamalla sen totuttuihin toimintamalleihin ja -tapoihin. Toimintatutkimukselle on keskeistä, että tutkija itse osallistuu toimintaan. (Kananen 2009, 9). Toimintatutkimus ei synny ulkoapäin vaan organisaation osallistuvat toimijat saavat aikaan toiminnan. Näin tekijät saadaan heti sitoutettua tekemiseen ja tuloksien kautta uuteen toimintatapaan. (Kananen 2009, 9–10.) Lisäksi tyypillisesti tutkimuksen tekijät ovat itse parhaita asiantuntijoita työssään ja voivat näin ollen testata eri toimintamalleja ulkopuolista tutkijaa paremmin (Kananen 2009, 101).

Toimintatutkimus on prosessinomaista, jossa syklit seuraavat toisiaan ja toimintaa kehitetään syklien aikana (Kananen 2009, 11). Toimintatutkimukselle löytyy useita vaihekaavioita, mutta kaikissa on perusajatuksena ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi (Kananen 2009, 28).

Kehittämistehtävässäni yrityksen toimintatapojen muutos oli aiheuttanut sen, että kumppaneiden arvioinnille ei ollut minkäänlaista toimintatapaa. Toimintatutkimuksen avulla oli tavoitteena löytää tapa, jolla pystytään arvioimaan oikeat kumppanit keskeisiin tuoteryhmiin.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimus on yhdistelmä kvalitatiivisia eli laadullisia ja kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä (Kananen 2009, 11). Toimintatutkimus mielletään usein laadul-

liseksi, kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi. Siinä voidaan tosin hyödyntää myös määrällisiä (i. kvantitatiivisia) tutkimusmenetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 61). Menetelmiä valittaessa on huomioitava, että toimintatutkimus on osallistavaa, joten myös tutkimusmenetelmien tulee olla osallistavia. Nämä osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn organisaation ja siinä toimivien ihmisten ns. hiljaiseen tietoon, jota ei ole dokumentoitu mihinkään vaan se on ihmisten omassa tiedossa. Näin saadaan myös kehittämistyön näkökulmaa laajennettua pelkästä virallisesta tiedosta.

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen millaisia laadullisia ja määrällisiä menetelmiä käytin kehittämistehtävässäni.

2.2.1 Laadulliset tutkimusmenetelmät

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se operoi erittelemällä yksittäistapauksia. Yksittäistapaus voi olla esimerkiksi haastattelulausunto tai havainto. Tärkeää laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan vuorovaikutus edellä mainitun yksittäisen havainnon kanssa. Laadullinen tutkimus erittelee näitä yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 31–32.)

Laadulliset tutkimusmenetelmät olivat ensisijaisesti haastatteluja omassa työyhteisössä.. Tavoitteena oli haastatella keskeiset alihankintoja tekevät henkilöt puolistrukturoitua haastattelurunkoa avuksi käyttäen. Haastattelut tehtiin helmikuun 2014 aikana. Haastateltavia henkilöitä oli noin kymmenen.

Haastatteluja oli pohjustettu kertomalla, että tekijä on tekemässä opinnäytetyötä, jonka yhtenä tiedonkeruumenetelmänä ovat haastattelut. Lisäksi haastateltaville on kerrottu, että kaikki mielipiteet ja palaute ovat erittäin tervetulleita.

Dokumentointi tehtiin kirjallisesti haastatteluvaiheessa käyttäen haastattelulomaketta. Keskusteluja ei nauhoitettu, jotta vastaukset olivat mahdollisimman suoria eikä mahdollinen nauhoittaminen aiheuttanut turhaa jännittämistä haastateltavissa. Haastatteluky-symykset ja haastattelujen rakenne on kuvattu liitteessä 1.

2.2.2 Määrälliset tutkimusmenetelmät

Määrällinen tutkimusmenetelmä on määrämuotoisesti kerätty tieto esimerkiksi yrityksen tietojärjestelmistä. Otoksen tulee riittävän suuri tietystä perusjoukosta. Määrällisessä tutkimuksessa materiaali analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tiedot pyritään yleistämään koskemaan koko perusjoukkoa. Määrälliset menetelmät sopivat hyvin tutkimusmenetelmäksi, jos tarkoituksena on halu testata pitääkö joku väite paikkansa. (Ojasalo ym. 2009, 93.)

Määrällistä tutkimusaineistoa keräsin yrityksemme Basware Invoice Processing -ohjelmistosta (jatkossa IP-ohjelma) ja eGD-järjestelmästä. IP-ohjelmasta keräsin laskutietoa laskuarkistosta. eGD-järjestelmästä sain tietoa myyntihinnoista. Kummastakin tiedot sai siirrettyä Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaan, jolla tiedot olivat helpommin muokattavissa. Kaikille tuoteriveille laskettiin tuotekohtainen myyntikate. Nämä vielä koostettiin sekä tuoteryhmäkohtaiseksi katteeksi että toimittajakohtaiseksi katteeksi.

2.2.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta eli miten tarkasti kyseinen tulos on saatavissa, mikäli tutkimus uusittaisiin. (Koskenoja 2012.)

Kehitystehtävän raportissa on pyritty kuvaamaan tehtävän eri vaiheet mahdollisimman tarkasti. Mittarit on valittu siten, että niillä mitataan keskeisten tuoteryhmien tuottavuuden parantumista. Samoja mittareita voi käyttää myöhemmin muiden tuoteryhmien perustana. Pidän tutkimuksen luotettavuutta korkeana, koska jos sama tutkimus tehtäisiin kehitystehtävän raportin mukaisesti, olisi tulos hyvin samankaltainen.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetti arvioi onko tulos yleistettävissä ja mittaako mittari sitä mitä väitetään. (Koskenoja 2012.)

Keräsin kvantitatiivisen aineiston Edita Prima Oy:n tietojärjestelmistä valituilla kustannuspaikka- ja tilitiedoilla. Tietojärjestelmiin kerätään kaikki myyntiin ja ostoihin liittyvä tieto. Tein haut tietojen oikeellisuuden varmistamiseksi kahteen kertaan. Ensimmäisen hakukerran tiedot kirjasin ylös ja toisella kertaa varmistin vertaamalla tietojen oikeellisuuden. Laadullinen aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Varmistin validiteetin valit-

semalla haastateltaviksi vain henkilöitä, joilla on itsellään kokemusta alihankkijoiden kanssa toimimisesta usean vuoden ajalta. Lisäksi kiinnitin huomiota siihen, että jokaisella haastateltavalla on tilattuja tuotteita alihankkijoilta useammasta tuoteryhmästä. Tällä pyrin varmistamaan, että saan kerättyä vain oleellista tietoa henkilöiltä, joilla on kokemusta ja näkemystä aiheesta. Näillä perusteilla uskon, että tutkimuksen validiteetti on hyvä ja sen on yleistettävissä kohdeyrityksessä.

3 Teoreettinen viitekehys

Kehitystehtävän teoreettiset viitekehykset muodostuivat alustavasti ylemmän ammattikorkeakouluopintojen luennoilla. Luennoilla oli paljon esiintyjä, joiden laaja osaaminen auttoi hahmottamaan omaa kehitystehtävääni. Luennoilla sain vinkkejä hyvistä lähde-teoksista, joita lukemalla lopullinen viitekehys muodostui. Alusta alkaen oli selvää, että Kraljicin matriisi tulee olemaan tärkein viitekehys. Kraljicin matriisi on erittäin käyttökelpoinen mietittäessä ja toteutettaessa hankintakanavien muutoksia. Myös sen laajamittainen käyttö liike-elämässä hankintojen kehittämisessä tukee sen käyttöä.

Päästäkseni käyttämään Kraljicin matriisia, piti ensin selvittää kokonaisalihankintojen tuoteryhmäjako. Sen tekemiseksi sovelsin spend-analyysiä hankintojen selvittämiseksi ja kategoriahallintaa jaotellakseni hankinnat sopiviin tuoteryhmiin. Kraljicin matriisin jälkeen tein vielä portfolioanalyysin, jotta sain tuoteryhmien lisäksi esiin toimittajien vaikutuksen tulokseen. Tässä ei suurta muutosta Kraljicin matriisiin ollut, koska monissa tuoteryhmissä on ollut vain yksi toimittaja.

Päätöksenteon helpottamiseksi ja yleiseksi taustatiedoksi tein SWOT-analyysin. Tällä pyrin hahmottamaan kokonaisalihankintoihin liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Kaikki edellä mainitut toimivat osatekijöinä etsiessäni tuotetyhmiä, joihin kohdistuivat kehitystehtävän muutokset.

Valittujen viitekehysten lisäksi pohdin benchmarkkauksen hyödyllisyyttä. En kuitenkaan löytänyt samalta toimialalta toimijaa, jota olisin voinut käyttää. Mietin jopa toimialaltamme palveluita ostavien muiden toimialojen benchmarkkausta. Totesin kuitenkin sen poikkeavan toimialastamme sen verran paljon, ettei annetulle panostukselle olisi saanut varmaa tuottoa. Valitsemani teoreettiset viitekehykset on kuvattu luvuissa 3.1 – 3.6.

3.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä. SWOT-analyysia käytetään strategian laatimisessa, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Se on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. SWOT-analyysin kohteena voi olla jonkin yrityksen toiminta koko laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. (Marketing teacher 2014.)

SWOT-analyysissä pyritään yksinkertaisen ja selkeän nelikenttäkuvaajan kautta havainnollistamaan oman toiminnon

- sisäiset vahvuudet
- sisäiset heikkoudet
- ulkoiset mahdollisuudet
- ulkoiset uhat

SWOT-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä. Kaavion vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Kaavion alapuoliskoon kuvataan organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat.



Kuvio 8. SWOT-analyysin nelikenttä (Marketing teacher 2014).

SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään.

On syytä huomioida, että SWOT-analyysi voi olla hyvin subjektiivinen. Kaksi analyysin tekijää ei välttämättä päädy samaan analyysiin edes silloin, kun heillä on samat tiedot organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Oleellista on omata myös sama asiantuntemus ja subjektiivinen näkemys. Näin ollen SWOT-analyysin tuloksia tulee käyttää lähinnä suuntaa antavina. Kunkin osatekijän kriteereiden lisääminen ja niiden painottaminen parantavat analyysin käyttökelpoisuutta.

Otin SWOT-analyysin mukaan nykytilakartoitukseen, jotta sain selkeän kuvan hankinnan vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Tietoja käytin lähinnä taustatietona.

3.2 Kategoriahallinta

Hankintakokonaisuus muodostuu keskenään hyvin erilaisista tavara- ja palveluhankinnoista. Koska toimittajaverkosto koostuu hyvin erilaisista toimittajista, on järkevää jaotella hankittavat tuotteet. Jaottelu voidaan tehdä segmentoimalla järkevän kokoisiin ja samalla tavalla käyttäytyviin segmentteihin, jolloin niiden sisällä voidaan toimintatapoja yhdistää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 106.)

Tuoteryhmäjaon perusteeksi löytyy kirjallisuudesta useita jaottelumalleja. Näitä ovat mm. taloudellinen merkitys, kilpailun luonne, toimittajiin perustuva ja hankinnan monimutkaisuus. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2012, 107–114.)

Taloudellisen merkityksen mukaan jaettaessa jaottelu suoritettaisiin esim. ABC-analyysin perusteella tulosvaikutuksen perusteella omiin ryhmiin. Jos alakategoriat muodostetaan kilpailun luonteen mukaan, pystyy ostaja käyttämään samoja hankintatapoja kaikille alakategorian tuotteille. Alakategoriat voidaan myös muodostaa toimittajien mukaan. Tässä on riskinä se, että jokin toimittaja voi saada tarpeettomasti monopoliaseman. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 109–113.)

Myös hankittavan tuotteen tai palvelun monimutkaisuus voi toimia jakavana tekijänä. Monimutkaisen tuotteen hankinta vaatii enemmän osaamista kuin yksinkertaisen, joten ne kannatta sijoittaa eri alakategoriaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 113–114.)

Edita Prima Oy:llä ei kokonaisalihankintoihin liittyen ole ollut kategorijaottelua. Kehitystehtävän aikana muodostettiin tuoteryhmät. Näitä ryhmiä muodostui yhteensä 25. Tehty tuotantotapajaottelu muistuttaa edellä mainituista malleista eniten monimutkaisuuden mukaan tehtyä jaottelua.

3.3 Spend-analyysi

Kategoriastategia pyrkii kartoittamaan hankintojen nykytilan ja suunnitelmaan, miten päästään tavoitetilään. Kategoriastategiaa määriteltäessä pitää tehdä kattava hankintojen kartoitus eli Spend-analyysi, jotta tiedetään, mihin hankintoihin rahat käytetään. Lisäksi pitää analysoida myös toimittaja: Mitä hankitaan miltäkin toimittajalta? Kuinka tärkeä asiakas yritys on toimittajalle? Mikä on ostavan yrityksen asema ostajana ja yhteistyökumppanina?

Spend-analyysi muodostaa hyvän lähtökohdan hankintojen analysoinnille sekä luokitteuille niin seurannan kuin kehittämisenkin näkökulmasta. Spend-analyysin hyvinä ominaisuuksina pidetään kustannushistorian jakautumista selkeästi kategorioihin. Analyysista saatujen tulosten avulla voidaan saavuttaa kategoriakohtaisia säästöjä. (Pääkkö, 2011.) Marmaris ja Pandit (2008, 5) väittävät Spend-analyysin tuovan parhaimmillaan jopa 25 prosentin säästön yrityksen hankintakustannuksiin.

Suurin osa yrityksistä ei pysty suoraan kertomaan hankintojensa kokonaismäärää tai jakautumista, sillä tiedot ovat hajallaan eri paikoissa. Nämä tiedot ovat erittäin tärkeitä hankintojen ohjaamisessa oikeaan suuntaan sekä niiden kehittämisessä. Tämän takia hankintojen kunnollinen kartoittaminen on ensimmäinen askel hankinnan kehittämisessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 104.)

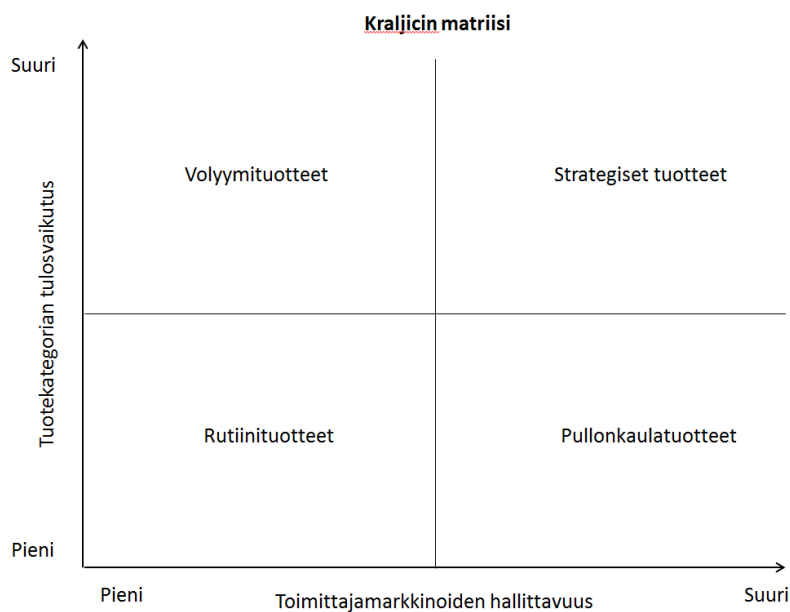
Spend-analyysin selvityksen kohteena ovat esimerkiksi nykyiset toimittajat sekä niiden euromääräiset volyymit, miten kulutus jakautuu yksikkö-, kategoria-, tai nimiketasolla sekä mitä maksuehtoja on käytetty. Jos dataa on liian vähän, analyysi jää vajavaiseksi. Puolestaan laajimmassa tapauksessa tulokset voivat kattaa esimerkiksi sopimuksen ehdot, markkinoiden hinnoitteluindeksit sekä toimitusajat. (Hurskainen 2008.)

Spend-analyysi on monivaiheinen ja eroaa eri yritysten välillä huomattavasti, sillä tulokset ovat aina riippuvaisia kohdeyrityksestä sekä yrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Pelkistettynä prosessi itsessään sisältää seuraavat vaiheet: tiedon keruu, tiedon yhdistelemisen sekä muokkaamisen, luokittelun ja analysoinnin. (Hurskainen 2008.)

Tässä kehittämistehtävässä Spend-analyysin tekeminen täydellisenä ei ollut kuitenkaan tarpeen, sillä tehtävä oli rajattu vain kokonaisalihankintoihin. Kaikki kokonaisalihankintojen hankintakustannukset löytyivät IP-ohjelman kautta, joten käytin niitä hyväkseni.

3.4 Kraljicin matriisi

Hankintaa ja hankintakanavia tutkittaessa yksi mielenkiintoisimmista teorioista on Kraljicin matriisi. Kraljicin matriisissa, joka on esitetty kuviossa 5, hankinnan alakategoriat jaotellaan nelikenttään volyyymi-, rutiini- ja pullonkaulatuotteisiin sekä strategisiin tuotteisiin. Hankintoja suunniteltaessa ja tehtäessä näitä erityyppisiä alakategorioita käsitellään eri tavoin. Alun perin Peter Kraljic esitteli matriisinsa 1983 (Kraljic 1983, 111) ja sen jälkeen matriisi on ollut yksi käytetyimmistä hankinnan segmentointityökaluista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 114-118.)

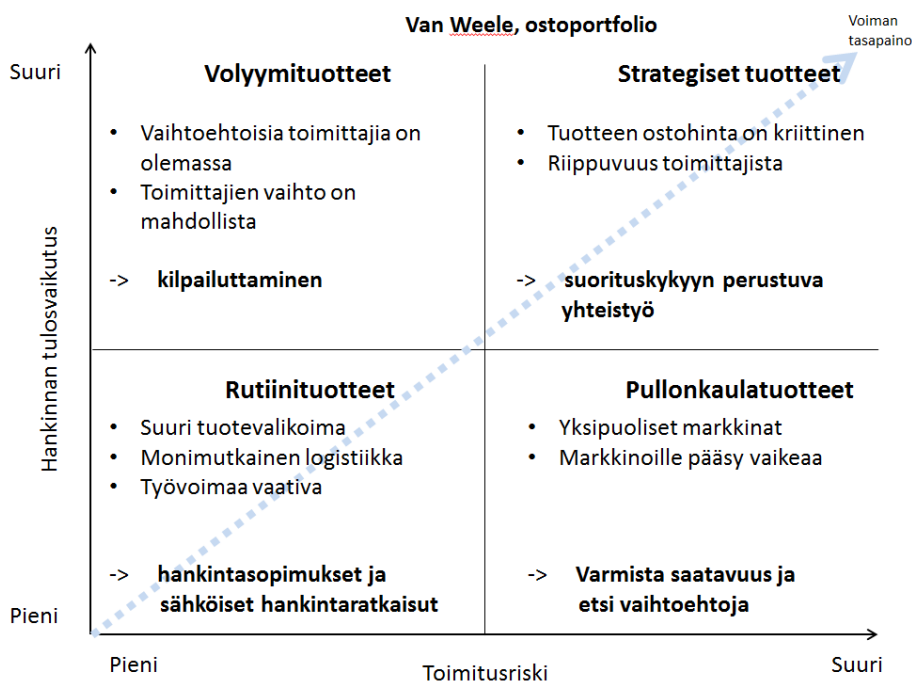


Kuvio 5. Kraljicin matriisi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118)

Kraljicin matriisissa hankittavat tuote- ja palvelukategoriat on luokiteltu niiden suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden mukaan. Kraljicin matriisissa tarkastellaan hankittavia palvelu- ja tuoteryhmiä – ei siis yksittäisiä toimittajia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 115–116.)

Matriisin pysty akselin arvot muodostaa käsiteltävän tuoteryhmän vuosittainen arvo euroissa. Mitä korkeampi tulosvaikutus, sitä ylemmäksi arvo nousee y-akselilla. Vaaka akselin muodostaa kyseisen tuoteryhmän toimittajamarkkinan monimutkaisuus ja riskit. Jos tietyn tuotekategorian markkinoilla esimerkiksi useampi vastaavaan tuotantoon kykenevää toimijaa, niin kyseistä tuotekategoriaa pidetään helposti hallittavana ja sen arvo x-akselilla on pieni. Jos taas kyseisen tuotekategorian piirissä on vain yksi toimittaja, niin hallittavuus on monimutkainen ja arvo y-akselilla suuri. Vasemmassa reunassa on tuoteryhmät, joilla on vaihtoehtoisia toimittajia. Matriisin oikeaan reunaan sijoittuvat ne tuoteryhmät, joissa yksi tai kaksi toimittajaa hallitsevat markkinaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 117.)

Kraljicin matriisiin liittyvät myös van Weelen (2010, 197) toimintamallit erityyppisille tuotteille. Kraljicin matriisin ja taulukon 1 yhdistelemällä van Weele on luonut ostoportfolion, joka on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Van Weelen ostoportfolio (van Weele 2010, 197).

Ostoportfoliokuvion avulla on helppo nähdä, mitä mihinkin lohkoon sijoittuvalle tuoterhyhmälle tai kategorialle tulisi kehitysmielessä tehdä. Toimintatapojen on tarkoitus kuvata, mitä hankinnoista päättävän tulee kuhunkin lohkoon sijoittuville tuotekategorioille tehdä varmistaakseen mahdollisimman hyvän lopputuloksen.

Lisäksi van Weele on taulukossa 1 ohjeistanut, mikä hankkivan organisaation taso yleensä tekee päätökset kussakin tilanteessa. Esimerkiksi strategiaan tuotteisiin sijoittuvan tuotekategorian osalta on järkevää pyrkiä pitkään yhteistyöhön toimittajan kanssa. Lisäksi on tärkeää, että yhtiön johto tai johtoryhmä sidotaan mukaan päätöksen tekoon, jotta varmistetaan tehtyjen päätösten noudattaminen. Toisaalta taas rutiinituotteiden osalta on pyrittävä hankintatoimen osalta sopimus pohjaisiin päätöksiin ja mahdollisimman yksinkertaiseen tilaus-toimituskäytäntöön.

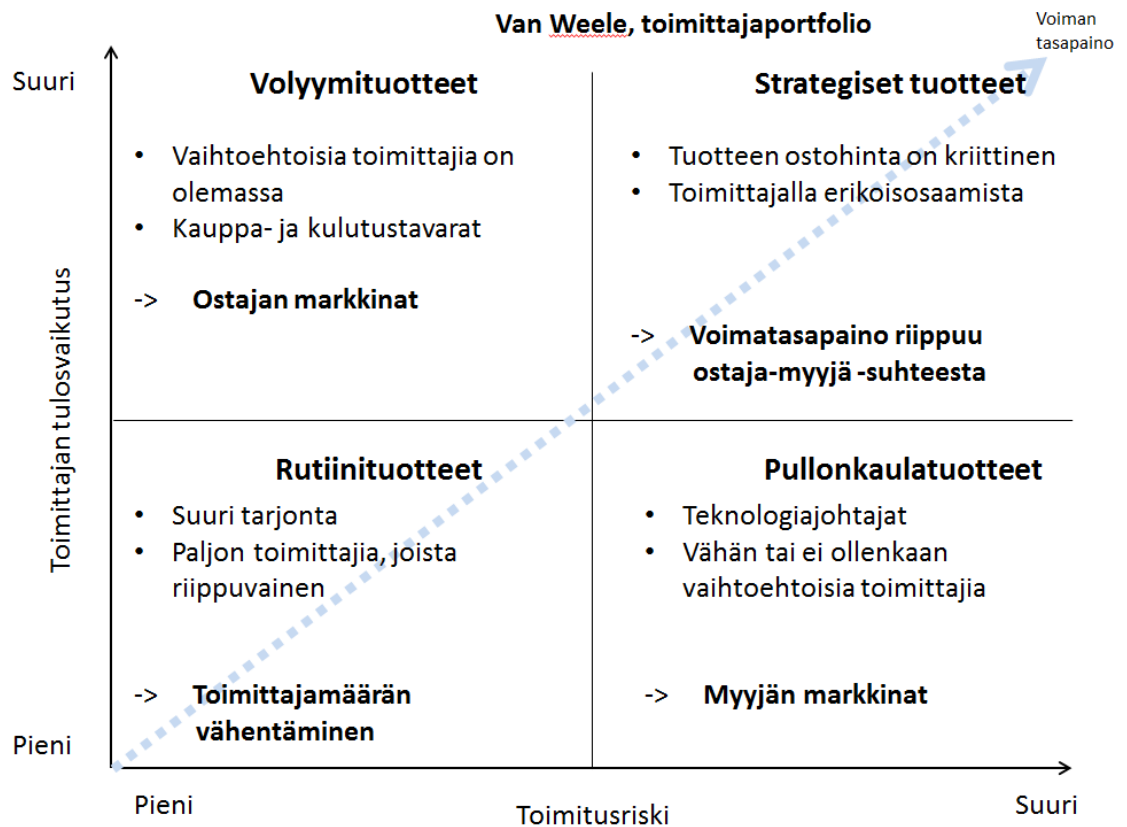
Taulukko 1. Tunnusmerkit neljälle toimintastrategialle ostossa (van Weele 2010, 201).

		Strategia			
		Kumppanuus	Kilpailuttaminen	Saatavuuden varmistus	Valikoimahallinta ja sähköinen hankinta
Aihe	Tavoite	Sitoudu pitkään yhteistyöhön	Halvin hinta	Varmista toimitukset	Yksinkertaista logistiikkaa, vähennä toimittajia, paranna toiminnan tehokkuutta
	Sovellevuus	Strategiset tuotteet	Volyymituotteet	Pullonkaulat tuotteet	Rutiinituotteet
	Toiminta	Ennusta tarpeet, analysoi toimitusriski, valitse toimittajat huolellisesti, kustannusanalyysi, tehokas tilausprosessi, toimittajien luokittelu	Tuotetiedon parantaminen, vaihtoehtoiset tuotteet, tilausvolyymien uusjako toimittajille tilausmäärien optimointi, tavoitehinnoittelu	Tarpeiden ennustaminen, toimitusriskin analysointi, oman asiakkuuden tärkeys toimittajalle, varmuusvarastot, vaihtoehtoisten toimittajien ja tuotteiden etsintä	Ostosopimukset tuoteryhmittäin, tuotevalikoiman yhdenmukaistaminen, tehokas sisäinen toiminta, tilauskäsitely käyttäjille
	Päättäjä	Johtoryhmä	Johtoryhmä / hankintatoimi	Hankintatoimi	Hankintatoimi

Opinnäytetyössä tein Kraljicin matriisin nähdäkseni, kuinka eri tuotekategoriat sijoittuvat. Lisäksi sain tärkeää tietoa siitä, mihin tuotekategorioihin kannattaa opinnäytetyöprojektissa keskittyä.

3.5 Toimittajamarkkinoiden analyysi portfoliomallilla

Kraljicin matriisissa tarkastellaan hankittavia alakategorioita, mutta ei lainkaan toimittajia (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 115). van Weele on vienyt tarkastelun toimittajiin. Hän korvasi alakategorian tulosvaikutuksen toimittajan tulosvaikutuksella. (van Weele 2010, 197.) Kuviossa 7 on kuvattu van Weelen toimittajaportfoliomalli.



Kuvio 7. Van Weelen ostoportfolio (van Weele 2010, 197).

Tein nykytila-analyysin aiemmin mainitun Kraljicin matriisin lisäksi myös portfoliomallilla, jotta sain selvitettyä toimittajien tulosvaikutusta. Halusin myös arvioida mahdollisten hankintakanavamuu-
tosten aiheuttamia riskejä. Tulokset otin taustatietona huomioon tehdessäni hankintakanavapäätöksiä.

3.6 Toimittaja-arviointitekniikat, benchmarking ja ABC-analyysi

Seuraavissa luvuissa on esitelty lyhyesti kaksi erilaista toimittaja-arviointiin liittyvää menetelmää, benchmarking ja ABC-analyysi.. Totesin nämä viitekehykset mielenkiintoi-

siksi, mutta en käyttänyt niitä opinnäytetyössä. Toimittaja-arviointien osalta totesin näiden laajentavan opinnäytetyöaihetta liikaa ja näin vaarantavan valmistumisen oikeassa aikataulussa. Benchmarkingin osalta vastaavaa toimintatapaa harjoittavaa yritystä ei ole toimialallamme, joten päätin rajata benchmarkingin tämän takia pois. ABC-analyysi taas ei soveluu tähän tutkimusalueeseen, koska kokonaisalihankinnan toimesta hankittavia tuotteita ei varastoida lainkaan. ABC-analyysin olisi voinut toki tehdä yksinkertaisesti, mutta päätin jättää sen pois aikataulusyistä.

3.6.1 Toimittaja-analyysit

Toimittajien analysointiin on olemassa erityisiä toimittaja-analyyseja. Keskeisimmät toimittaja-analyysit ovat toimittajatuntemus-, toimittajakeskeisyys- ja toimittajakannattavuusanalyysi sekä analyysi toimittajien neuvotteluvoimasta (Kamensky 2000, 129.)

Toimittajatuntemusanalyysissä toimittajat ryhmitellään tärkeysjärjestyksessä ABC-ryhmiin. Tavoitteena on selvittää toimittajan osuus kyseisen tuoteryhmän toimituksista. Tämän jälkeen tarkastellaan toimittajan toimialan näkymiä ja yrityksen asemaa omalla toimialallaan. Lopuksi selvitetään toimittajan tulevaisuuden odotukset ja vaateet tilaavalta organisaatiolta. (Kamensky 2000, 129.)

Toimittajakeskeisyysanalyysissä pyritään selvittämään tilaavan organisaation suhde toimittajiin nyt ja tavoitella tulevaisuudessa. Tavoitteena on selvittää nykyiset, menetettyt ja potentiaaliset toimittajat, toimittajien kannattavuus sekä oman organisaation henkilöiden kosketuspinnan laajuus ja syvyys toimittajiin. (Kamensky 2000, 130.)

Toimittajakannattavuusanalyysissä selvitetään eri toimittajien ostomääriä ja -hintoja sekä niiden kehitystä. Vain ostohintoja ei voi katsoa, vaan on selvittävä myös osto-toiminnasta seuranneet välilliset kustannukset. Osa toimittajista voi olla hyvin kannattavia vaikka hinta ei olisikaan edullisin. Tällöin toimittajien tarjoama laatu, toimitusnopeus ja neuvontapalvelu muodostavat kokonaiskustannuksiltaan edullisimman vaihtoehdon. (Kamensky 2000, 132.)

Analyysi toimittajien neuvotteluvoimasta selvittää ostavan organisaation ja toimittajien välisen suhteen muuttamisen kustannuksia. Tavoitteena on selvittää, paljonko toimittajalle asiakkaan vaihtuminen maksaa, kuinka ainutlaatuisia toimittajan tarjoamat tuotteet ovat ja kuinka suurta osaa toimittajan myynnistä ostavan organisaation ostot edustavat.

(Kamensky 2000, 131–132.)

Analyysien lisäksi on kehitetty erilaisia työkaluja toimittaja-arviointiin. Näitä ovat mm. kokemusten ja referenssien selvittäminen, koetoimitukset, kolmannen osapuolen myöntämien sertifikaattien selvittäminen, tuote-, järjestelmä- tai prosessiarviointi sekä riskien hallinnan arviointi. (Ritola & Moisio 1999, 17–19.)

Työkaluja käytetään erityyppisten toimittajien arviointeihin. Kokemukset ja referenssit sekä koetoimitukset sopivat mainiosti suurten toimittajien arviointiin, kun tuote on esimerkiksi bulkkitavaraa ja ostava organisaatio ei ole toimittajalle merkittävä. (Ritola & Moisio 1999, 17.)

Kolmannen osapuolen myöntämä sertifikaatti arviointitapana antaa tietoa toimittajan yleisestä suhtautumisesta tilaus-toimitusprosessin riskin hallintaan. Ympäristökysymyksissä se antaa varmuutta toimittajan kyvystä täyttää viranomaisvaatimukset ja edelleen kehittää ympäristönsuojelun tasoaan. Pelkästään tätä arviointitapaa käyttämällä jää ostavalta organisaatiolta selvittämättä toimittajan sisäinen ja ns. hiljainen tieto. (Ritola & Moisio 1999, 17.)

3.6.2 Toimittaja-arviointi

Toimittaja-arvioinnilla tarkoitetaan ennen toimittajasuhteen alkamista tai sopimussuhteen aikaista toimittajaehdokkaan tai toimittajan tarkastelua. Erityisesti tutkitaan toimittajan kykyä täyttää sopimusvelvoitteet (Salminen 1989, 129.) Arvioinnin avulla on tarkoitus selvittää, että toimittaja selviää tilauksesta laadullisesti ja ajallisesti halutulla tavalla. Lisäksi varmistetaan, että toimittajalla on halu ja kyky pitempiaikaiseen yhteistyöhön (Virtanen 1985, 1.) Tavoitteena on myös mahdollisuuksien mukaan tunnistaa riskitekijät ja puuttua niihin varhaisessa vaiheessa. Arviointikohteena on aina itse yritys, ei pelkkä tuote. Toimittaja-arvioinnin laajuus ja suoritustapa vaihtelevat sen mukaan, mihin arvioinnissa halutaan kiinnittää huomioita. Yleensä tarkastellaan mm. kaupallisia, taloudellisia, tuotannollisia ja laadullisia tekijöitä. (Salminen 1989, 139.)

Toimittaja-arviointi liittyy yleensä uuden toimittajan valintaprosessiin, mutta myös vanhoja toimittajia on syytä arvioida uudelleen esim. uusien tuotteiden tai teknologioiden yhteydessä sekä mahdollisten ongelmatilanteiden jälkeen (Virtanen 1985, 1.)

3.6.3 Benchmarking

Benchmarking on ”vertailuun perustuva toiminnan kehittämismenetelmä – oppimista hyvistä käytännöistä” (Pitkänen 2005, 209). Tehokkaasti käytettynä benchmarking voi olla avaintyökalu prosessinkehittämisen analysointivaiheessa. Väärinkäytettynä ja väärinymmärrettynä benchmarking voidaan tulkita myös matkimiseksi, kopioimiseksi tai jopa varastamiseksi. Benchmarking voidaan tehdä sisäisesti vertailemalla oman yrityksen erilaisia prosesseja keskenään. Ulkoinen benchmarking ulottuu oman yrityksen ulkopuolelle joko suoraan kilpailijoihin (kilpailijabenchmarking) tai eri toimialojen parhaisiin käytäntöihin (geneerinen benchmarking). (Hannus 1994, 92–93.)

Benchmarking voidaan nähdä omana prosessina, joka pitää sisällään seuraavanlaiset vaiheet:

- Määritellään prosessit ja niiden suoritusmittarit.
- Tunnistetaan ja ymmärretään, mistä löydetään parhaat käytännöt.
- Analysoidaan erot sekä niihin johtavat syyt.
- Suunnitellaan ja toteutetaan muutokset.
- Seurataan ja arvioidaan toteutus. (Hannus 1994, 96.)

Itse benchmarking ja sen toteuttaminen ei ole vaikeaa. Siitä huolimatta se usein jää tehottomaksi. Epäonnistumisen syytä ovat usein tietämättömyys prosessin jatkuvan parantamisen ajatuksesta. Yhdellä vertailulla ja muutoksella ei välttämättä saavuteta tavoiteltuja tuloksia. Benchmarking ei anna suoria vastauksia havaittuihin ongelmiin, vaan se antaa ideoita ja näkemyksiä, miten päästä tavoitteeseen. Usein ajaututaan vain ns. kopioimaan, miettimättä lainkaan muutoksen soveltuvuutta oman yrityksen käyttöön. (Slack & Chambers & Johnston & Betts 2009, 434.)

3.6.4 ABC-analyysi

ABC-analyysi on yleisimmin käytetty tapa luokitella nimikkeitä. Yleensä menetelmää käytetään suuria määriä nimikkeitä varastoivissa yrityksissä. Menetelmä perustuu vuotuisen myyntivolyymiin. ABC-analyysia käytetään laajalti, koska se on helppo implementoida ja on osoittautunut monessa tapauksessa myös hyvin tehokkaaksi. (Hax & Candea, 1984: 188.)

ABC-analyysi pohjautuu hyvinvoinnin jakautumista tutkineen ekonomistin Vilfredo Pareton periaatteeseen. Klassinen ABC-analyysi noudattaa Pareton kuuluisaa havain-

toa tulojen epätasaisesta jakautumisesta. Pareto havaitsi, että 20 % ihmisistä hallinnoi 80 %:a maailman varallisuudesta. Tyypillisesti varastonimikkeiden volyymissa on havaittavissa samaa epätasaista jakautumista. Havainnot useista suurista määriä nimikkeistä varastoivista yrityksistä osoittavat, että pieni osuus nimikkeistä muodostaa valtaosan vuotuisesta volyyymistä kun taas suuri osuus nimikkeistä muodostaa vain pienen osan vuotuisesta volyyymistä. Eräs varhaisimmista konseptin käytännön sovelluksista oli General Electricin yhtiön varaston hallinta ABC-luokittelun avulla 1950-luvulla. (Coskun & Gulsen 2013, 7.)

ABC-luokittelua tehtäessä nimikkeet jaetaan Pareton periaatteen mukaisesti vähintään kolmeen eri ryhmään vuotuisen myyntivolyymin ($\text{myyntivolyyymi} = \text{hinta} \times \text{määrä}$) mukaisessa alenevassa järjestyksessä. Vuotuista volyyymia käytetään, jotta kausivaihtelut eivät pääse vaikuttamaan luokitteluun. Suhteellisen pieni määrä nimikkeitä listan kärkipäässä muodostaa valtaosan myyntivolyyymistä ja kuuluvat luokkaan A. Valtaosa listan häntäpäähän nimikkeistä muodostavat suhteellisen pienen osan myyntivolyyymistä ja kuuluvat luokkaan C. Mitä suurempi volyyymiarvon mukaisen käyrän jakauma on, sitä enemmän nimikkeitä päätyy C-kategoriaan. Nimikkeet näiden luokkien välissä kuuluvat luokkaan B. Luokittelu voi koostua myös useammista luokista riippuen siitä, miten tarkasti eri nimikkeet halutaan ryhmitellä. (Koskinen & Lankinen & Sakki & Kivistö & Vepsäläinen 1995, 227-229.)

ABC-luokittelun avulla pyritään saamaan parempi käsitys siitä, miten materiaalinohjausta tulee kehittää ja mihin resursseja tulee käyttää. Siinä pyritään etsimään ne taloudellisesti tärkeät nimikkeet, joiden ohjaukseen tulisi keskittyä muita nimikkeitä tarkemmin. (Koskinen ym. 1995, 229.)

3.7 Yhteenveto viitekehystä

Keskeisin viitekehys on Kraljicin matriisi. Päästäkseni käyttämään sitä tein ensin tuoteryhmäjaon. Jaon suorittamiseksi tehdään ensin spend-analyysi ja sitä jalostetaan kategoriahallinnan teorioita. Kraljicin matriisin jälkeen tein vielä portfolioanalyysin, jotta sain tuoteryhmien lisäksi esiin myös toimittajien vaikutuksen tulokseen. Taustatietona käytetään SWOT-analyysin antamia tietoja vahvuuksista ja heikkouksista kokonaisalihankinnoissa.

4 Kehittämistehtävän toteutus

Kehitystehtävän toteutus oli pitempi projekti kuin alun perin suunnittelin. Lähinnä aikataulua venytti halu ottaa taustatiedoksi koko vuoden 2013 kokonaisalihankintaostot. Lisäksi työpaikalla tehdyt muut kehitysprojektit häiritsivät opinnäytetyön etenemistä.

4.1 Nykytila-analyysi

Varsinaisen opinnäytetyön käytännönsuuden aloitin tekemällä nykytila-analyysin. Etsin kvantitatiiviseksi tiedoksi ostotietoja IP-ohjelmasta ja eGD-järjestelmästä. Lisäksi kvalitatiivisen tiedon keräämiseksi haastattelin hankintoihin osallistuvia henkilöitä. Tein myös kokonaisalihankinnoista nykytila-analyysin yhteydessä Kraljicin matriisin, kokonaisalihankintoihin keskittyneen spend-analyysin, toimittajamarkkinoiden portfolio-analyysin ja SWOT-analyysin. Seuraavissa luvuissa kerron tarkemmin nykytila-analyysin vaiheista.

4.1.1 SWOT-analyysi

Swot-analyysia voidaan käyttää kaikenlaisten asioiden ominaisuuksien jäsentelyyn. Editan hankintojen yleisen tarkastelun lisäksi sitä voisi käyttää myös tuote- ja toimittaja-analyysihin. Saatua informaatiota voidaan sen jälkeen hyödyntää mietittäessä keskeisiä kehitysosa-alueita. Tein Edita Priman hankinnoista omien havaintojeni perusteella SWOT-analyysin, joka on kuviossa 9.



Kuvio 9. Edita Priman hankintaprosessin SWOT-analyysi.

Tärkein huomio mielestäni hankintojen SWOT-analyysissä on erilaiset sisäisessä ympäristössä olevat heikkoudet. Hankinnat ovat liian pirstoutuneita ja kunnollista hankintapuolen osaamista ei yrityksessä ole ollut. SWOT-analyysin tuloksia käytin taustatietona nykytila-analyysissä. Lisäksi uhkissa on hyvä huomioida, että painotuotteiden alihankinnoissa on täysin mahdollista, että alihankkija onkin suoraan yhteydessä asiakasyritykseen ja näin aiheuttaa uhkan Editan ja asiakkaan väliseen liikesuhteeseen.

4.1.2 Kategoriahallinta

Spend-analyysia aloittaessani totesin, että kokonaisalihankintojen hankinnat täytyy jotenkin kategorisoida. Kävin hankinnat läpi analyysia tehdessäni ja jaoin tuotteet 25 tuotekategoriaan. Alkuperäisistä 764 laskusta poistin ne, joissa oli laskutettu vain mm. kuljetuksia, rahteja, tulleja jne. Jäljelle jäi 719 laskua. Kategoriajakoa hahmotellessani haastattelin myös yhteyspäälliköitä ja esittelin tekemäni tuoteryhmäjaon. Jako oli yhteyspäälliköiden mukaan onnistunut. Lisäksi vain muutama tuoteryhmä oli pieni ja merkityksetön. Nämä olivat kuitenkin mielestäni otettava mukaan ja huomioitava sellaisinaan, koska niiden yhdistäminen muihin tuoteryhmiin olisi sotkenut tulevia jatkotoimenpiteitä.

Jokainen hankinta mitä kokonaisalihankintoihin liittyen tehdään, sijoitetaan lähinnä vastaavaan tuoteryhmään. Ryhmät muodostuvat hankintojen perusteella eikä valmista pohjaa tai mallia ole vaan se täytyy jokaisen yrityksen ja toiminnon rakentaa omanlaisekseen

4.1.3 IP-ohjelman laskuarkisto

IP-ohjelman kautta kulkevat kaikki Edita Prima Oy:hyn tulevat ostolaskut. Hain kaikki ostolaskut, jotka oli kirjattu kokonaisalihankintojen tilille 2600 sekä kokonaisalihankintojen kustannuspaikalle 480. Mahdollisten kirjaamisvirheiden takia vertasin kustannuspaikka- ja tilinumerorajattuja hakutuloksia toimittajakohtaisiin tuloksiin. Löysin muutamia oston, jotka lisäsin aineistoon. Otin tarkastelujaksoksi koko vuoden 2013, jotta sain riittävän kattavan otoksen. Laskuja löytyi edellä mainituilla rajauksilla kaikkiaan 764 kappaletta.

4.1.4 eGD-järjestelmän myyntihinnat

Ostolaskuihin on kirjattu niihin liittyvä työnnumero. Työnumerolla pystyin eGD-järjestelmän kautta etsimään kunkin työn laskutushinnan. Laskutushintoja tarvitsin useampaan analyysiin, jotta sain selvitettyä tulosvaikutusta. Muutama alihankintatuote oli laskutettu yhteislaskulla. Näissä tapauksissa laskin myyntikatteelle keskiarvon, joita käytin kyseisissä tapauksissa laskukohtaisesti.

4.1.5 Yhteyspäälliköiden haastattelut

Haastattelin 13.-17.2.2014 yhteyspäälliköt, jotka ovat aktiivisesti ostaneet kokonaisalihankintana tehtäviä tuotteita. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysyin heiltä seuraavia asioita:

- Oletko tilannut alihankintatöitä?
- Jos ei, niin mitkä ovat olleet keskeiset syyt tilaamattomuuteen?
- Jos kyllä, niin keneltä ja minkä verran?

Lisäksi esitin kaikista yhteyspäällikön nimeämistä alihankkijoista seuraavat väitteet, jotka yhteyspäälliköt arvioivat asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä)

- Väittämä 1: Tiedän kehen kumppanissa ollaan yhteydessä
- Väittämä 2: Saan vastauksen riittävän nopeasti
- Väittämä 3: Saan opastusta ja neuvontaa ilman pyytämistä
- Väittämä 4: Kumppanin käyttäminen edesauttaa kaupan saamista

Sain kysymyksien avulla seitsemältä henkilöltä kattavan näkemyksen käytetyistä alihankkijoista (Liite 1). Tein yhteenvedon käytetyistä alihankkijoista ja kaikki ovat myös mukana spend-analyysissä. Saatuja tietoja käytettiin hyväksi mietittäessä muutoksia tuoteryhmien toimittajiin.

4.1.6 Spend-analyysi

Nykytilan tutkimisen tein tutkimalla ostot ja erilaiset hankinnat eli spend-analyysin kokonaisalihankinnoista. Spend-analyysin tuloksena sain kuvauksen hankintojen rakenteesta ja minkälaisilla volyyymeilla olemme mitäkin hankkineet. Spend-analyysi vastaa mm. kysymyksiin, mitä on ostettu, mistä on ostettu ja kuinka paljon on ostettu (Kari Iloranta ym. 2012, 104).

Spend-analyysissä on yhdistetty aiemmissa luvuissa esitetyt, järjestelmistä haetut tiedot yhteen. Tavoitteena oli yhdestä taulukosta nähdä toimittajat, hankitut tuotteet, tuotteiden osto- ja myyntihinnat, myyntikate ja tuoteryhmä. Kuviossa 8 on esitetty esimerkki spend-analyysin taulukosta. Huomioitavaa on, että taulukosta on poistettu liikesalaisuuden vedoten toimittajien nimet.

C	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
Laskun numero	Summa kirja	Brutto	Brutto kirja	ALV	ALV 0%	Tuotetyyppi	Työnumero	Ostohinta	Myyntihinta	Kate	Kate %
130308	2340,00	2340,00	2340,00		2340,00	Esite	988203	2340,00	2667,50	327,50	14,00
131650	150,00	150,00	150,00		150,00	Kirja	988606	150,00	297,00	147,00	98,00
131837	960,00	960,00	960,00		960,00	Arkkilomake	988642	960,00	681,99	-278,01	-28,96
2260	807,24	807,24	807,24	156,24	651,00	Konttorituote	988273	651,00	750,00	99,00	15,21
2331	807,24	807,24	807,24	156,24	651,00	Konttorituote	988593	651,00	750,00	99,00	15,21
3765-028884	9365,86	80700,00	9365,86		9365,86	DM	410897	9365,86	10762,76	1396,90	14,91

Kuvio 8. Mallitaulukko spend-analyysistä.

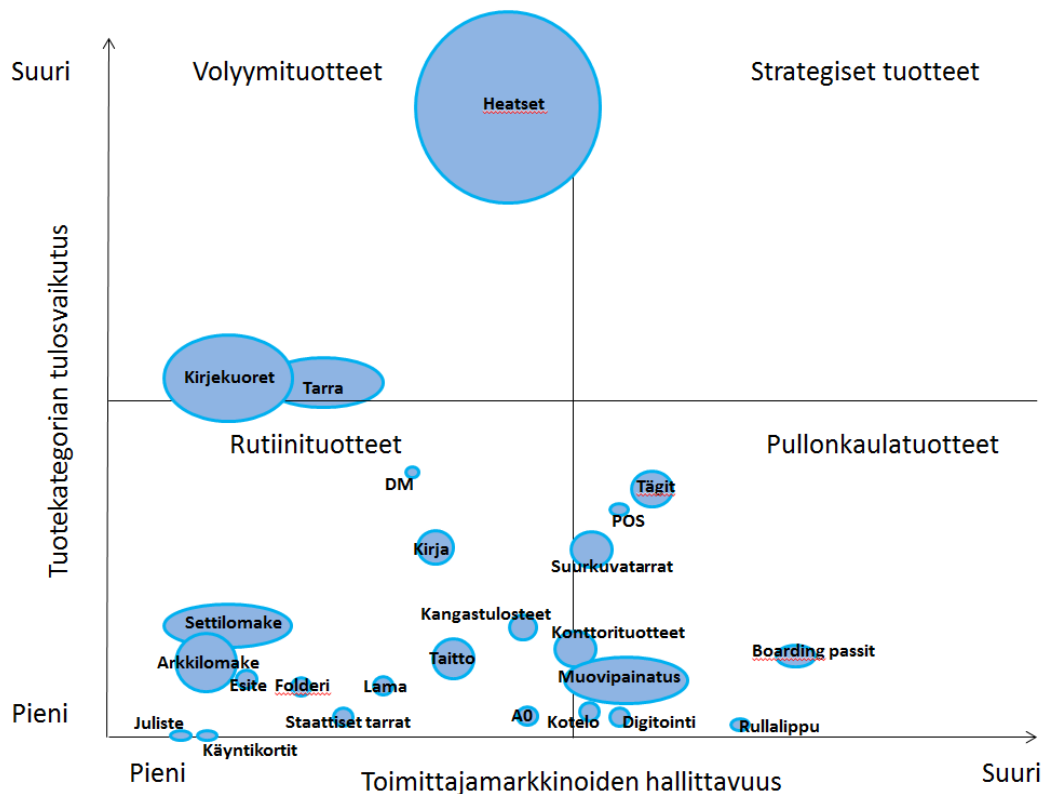
Kuten taulukosta näkee, eri tuotteiden myyntikateprosentit vaihtelevat jopa negatiivisesta aina useisiin satoihin. Negatiivisia katteita eli tuotteita jotka on myyty halvemmalla kuin ostettu, oli aineistossa mukana jonkin verran. Yleensä nämä tuotteet liittyvät

johonkin isompaan kokonaiskauppaan. Kokonaiskaupan yhteydessä kyseinen yksittäinen tuote on myyty tappiolla, vaikka kauppa kokonaisuudessaan on ollut kannattava.

4.1.7 Kraljicin matriisi

Tiedon etsinnän ja kategorisoinnin jälkeen saatu tieto piti pystyä jäsentämään esitettävään ja ymmärrettävään muotoon. Tätä varten jaottelin tiedot Kraljicin matriisiin. Toimittajamarkkinoiden hallittavuuden (X-akselin arvo) sain keskiarvona yhteyspäälliköiden antamista arvoista, jotka olivat 0-10 (Liite 2). Tuottavuuden sain haettuani osto- ja myyntilaskut järjestelmistä. Y-akselin arvot ovat suoraan tuoteryhmien kannattavuudesta määritetty. Laskin kunkin tilatun tuotteen tuottoarvon. Joillakin myyntilaskuilla oli veitottu yhdellä laskulla useamman eri tuoteryhmän tuote, jolloin laskin kyseisen myyntilaskun katteen ja jaoin sen tasan kaikille tuotteille.

Edita Prima Oy:n hankinnat on jaoteltu Kraljicin mallin mukaisesti kuviossa 9. Kullekin alakategorialle on omat toimintatapansa liittyen toimittajien tapaamiseen, kilpailutukseen, auditointiin ja mittareihin.

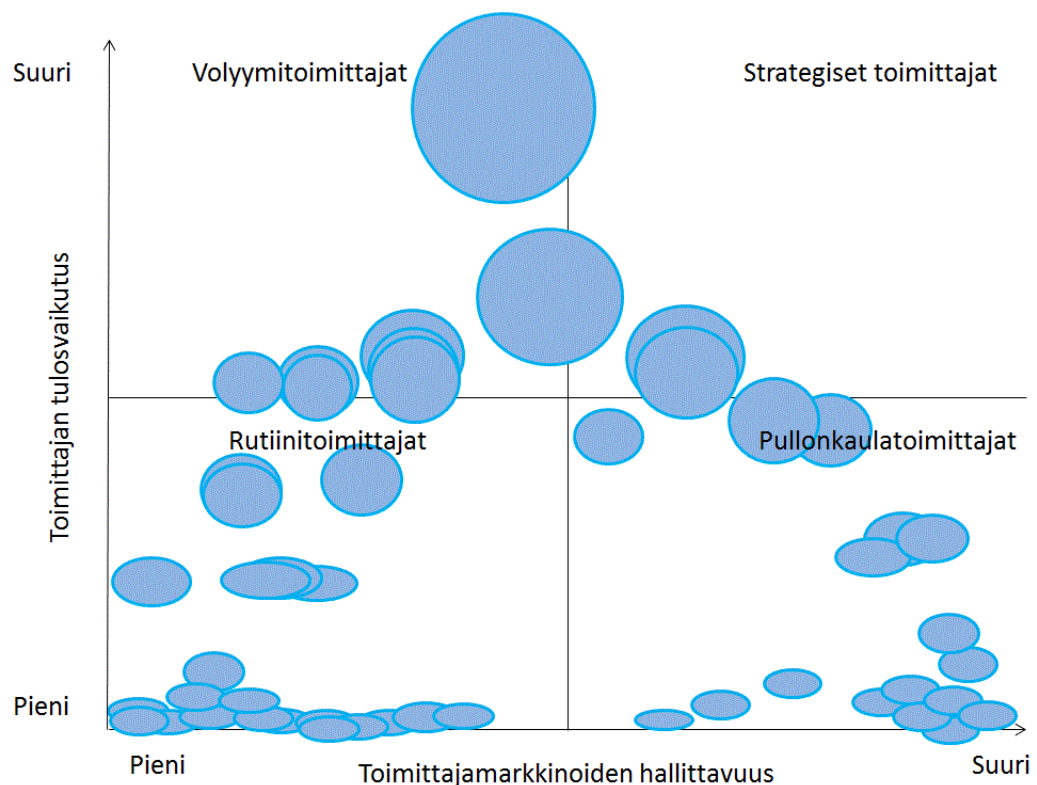


Kuvio 9. Portfolioanalyysi Edita Priman hankinnoista Kraljicin mallin mukaisesti

Kuviosta näkee, että muutamat tuoteryhmät ovat merkittävimpiä ja niihin tullaan panostamaan opinnäytetyössä. Heatset-tuotteet ovat melko helposti hallittavia, useita toimittajia on tarjolla ja tulosvaikutus on ollut korkea. Sen sijaan esimerkiksi rullalippuja olemme hankineet vain vähän, niiden tulosvaikutus on pieni ja toimittajia on suhteellisen vähän. Vähemmän merkitseviä tuoteryhmiä on paljon. Niiden ostomäärät ovat sen verran pieniä, ettei niiden läpikäymiseen ole järkevää perustetta.

4.1.8 Toimittajien portfolioanalyysi

Kraljicin matriisin valmistuttua tein Edita Prima Oy:n kokonaisalihankintojen toimittajista portfolioanalyysin. Periaate on täysin sama kuin Kraljicin matriisissa, mutta alakategorioiden tulosvaikutus on korvattu toimittajien tulosvaikutuksella. Käytin analyysin tekoon samoja järjestelmistä etsittyjä tietoja kuin Kraljicin matriisissäkin. Toimittajamarkkinoiden hallittavuutta arvioin suhteutettuna toimittajamäärään, jotka tarjosivat samoja tuotteita. Toimittaja-analyysi portfoliomallin on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10. Toimittaja-analyysi Edita Priman hankinnoista Van Weelen mukaisesti

Kuten kuvaajasta näkee, niin toimittaja-analyysi portfoliomallina antoi melko kaksijakoisen lopputuloksen. Toisaalta Edita Primalla on paljon tärkeitä volyyymi- ja jopa strategiasia toimittajia, joista vain onneksi muutama on hallitseva. Toisaalta on myös paljon pieniä rutiini- ja pullonkaulatoimittajia. Johtopäätös syntyneestä kuviosta on, että hallitsevaa toimittajaa ja sen tuoteryhmää pitää kilpailuttaa, jotta varmistetaan hyvä tuotto myös jatkossa. Pieniä toimittajia taas on aivan liikaa ja niiden määrää pitää vähentää yhdistelemällä mahdollisuuksien mukaan hankintakanavia näissä tuoteryhmissä.

4.2 Päätetyt muutokset

Saatujen tietojen perusteella päätin haastattelujen jälkeen, että opinnäytetyön osalta keskitytään kolmeen tuoteryhmään. Päätöksen tein Kraljicin matriisin tulosten pohjalta huomioiden yhteyspäälliköiltä saatu palaute, toimittajamarkkinoiden portfolioanalyysi sekä SWOT-analyysi. Seuraavissa luvuissa käyn läpi tehdyt päätökset, päätösten taustat ja aikataulun.

4.2.1 Tavoitellut hankintakanavat tuoteryhmittäin

Kävin tuoteryhmät läpi Kraljicin matriisin pohjalta ja päätin mikä oli oikea tapa hoitaa kunkin tuoteryhmän hankintaa. Eri tuoteryhmille asetettiin hieman toisistaan poikkeavat hoitotavat, jotka on esitelty seuraavissa kappaleissa.

Volyymituotteiden osalta asetettiin tavoitteeksi kilpailuttaminen useammalta toimittajalta. Lisäksi tavoitteeksi määriteltiin oikeiden toimittajien tunnistaminen, jottei sorruta välikäsien käyttämiseen.

Rutiinituotteiden osalta tavoitteeksi asetettiin mahdollisimman yksinkertainen tapa toimia. Rutiinituotteilla on tyypillisesti pieni tuotto, joten vähäisiä resursseja ei kannata käyttää näihin tuotteisiin. Tavoitteeseen pääsemiseksi päätettiin keskittää ostoja yhdelle kumppanille, jotta päivittäinen ostaminen olisi helppoa ja nopeaa.

Pullonkaulatuuotteiden osalta saatavuuden varmistaminen on tärkein strategia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 127.) Kokonaisalihankintana toimitettavilla tuotteilla ei kuitenkaan ole samanlaista ostavalle yritykselle välttämätöntä tarvetta kuin valmistavassa teollisuudessa yleisesti. Sen vuoksi tuoteryhmän tuotteille mietittiin toimintatavaksi vas-

taava kuin rutiinituotteilla eli keskittäminen yhdelle alihankkijalle. Näin pyritään olemaan riittävän iso ja kiinnostava asiakas alihankkijalle.

4.2.2 Hankintakanavamuutosten aikataulu

Opinnäytetyön implementointivaihe aloitettiin tammikuussa 2014 opinnäytetyöhön otettavilla tuoteryhmillä, jotka ovat

- heatset-painotuotteet,(volyymi)
- settilomakkeet (rutiini)
- muovipainatus (pullonkaula)

Implementointiin valitsin tuoteryhmiä Kraljicin matriisin eri luokista, jotta voidaan todeta teorian toimivuus. Muutostarpeeseen vaikutti myös näiden tuoteryhmien muutostarve ja muuttuneet volyymit.

Opinnäytetyön jälkeen käydään läpi muut tuoteryhmät, joiden toimituskanavia on tarkoitus uudistaa.

4.3 Neuvottelut alihankkijoiden kanssa

Neuvottelut eri tavarantoimittajien kanssa aloitettiin erilaisilla hintatiedusteluilla tammi-maaliskuun aikana 2014. Tarvittavat neuvottelut käytiin ja päätökset tehtiin huhtitoukokuussa 2014. Seuraavassa on esitelty eri tuoteryhmien lopputulokset.

4.3.1 Heatset-painotuotteet

Heatset-painotuotteet ovat volyymituotteita, joten lähtökohtana oli nykyisten toimittajien kilpailuttaminen. Ennen kehittämistehtävää heatset-painotuotteilla oli kaksi toimittajaa, joista yksi suomalainen ja toinen ulkomaalainen.

Tarjoukset pyydettiin muutamalle tuotteelle molemmilta toimittajilta. Kumpikin toimittaja oli entuudestaan tuttu, joten tarjottavat palvelut ja toimitusvarmuus oli tiedossa.

Neuvottelujen ja hintaneuvottelujen tulos oli, että ensisijaiseksi toimittajaksi valittiin suomalainen heatset-paino. Päätös perustui siihen, että hintakilpailutuksen perusteella

suomalainen toimija oli edullisempi ja lisäksi pystyimme yhdistämään yhdelle toimijalle kaikki tilaamamme heatset-tuotteet. Lisäksi päätöstä tuki toiminnan helppous ja maantieteellinen sijainti, joka helpottaa aikataulukriittisten tuotteiden toimittamista.

4.3.2 Settilomakkeet

Settilomakkeet ovat rutiinituotteita, joten lähtökohtana oli nykyisten toimittajien karsiminen ja hintojen kilpailuttaminen. Lisäksi tavoitteena oli tilauskäytännön yksinkertaistaminen ja nopeuttaminen. Ennen kehittämistehtävää settilomakkeilla oli kolme toimittajaa, joista kaksi suomalaisia ja kolmas ulkomaalainen.

Tarjoukset pyydettiin muutamalle tuotteelle kaikilta toimittajilta. Kaikki toimittaja oli entuudestaan tuttuja, joten tarjottavat palvelut ja toimitusvarmuus oli tiedossa.

Neuvottelujen ja hintakyselyjen tulos oli, että ensisijaiseksi toimittajaksi valittiin ulkomainen toimittaja ja toiseksi toimittajaksi suomalainen. Ulkomainen toimittaja oli hinnoiltaan selvästi suomalaisia painoja edullisempi. Hinta oli tuotetyypistä riippuen 30 - 50 % edullisempi.

4.3.3 Muovipainatus

Muovipainatteet ovat pullonkaulatuotteita, joten lähtökohtana oli saatavuuden varmistaminen ja hintatason pitäminen pitkäaikaisesti ennallaan. Ennen kehittämistehtävää muovipainatteilla oli yksi suomalainen toimittaja.

Tarjoukset pyydettiin nykyisen toimittajan lisäksi kahdelta muulta suomalaiselta toimittajalta yhdelle tuotteelle. Kaikki toimittajat olivat entuudestaan tuttuja, joten tarjottavat palvelut ja toimitusvarmuus oli tiedossa.

Hintatiedustelujen tulos oli, että ensisijaiseksi toimittajaksi valittiin nykyinen toimittaja ja varatoimittajaksi uusi toimittaja. Uuden toimittajan hinta on edullisempi kuin nykyisen toimittajan, mutta tuotteen materiaali poikkeaa jonkin verran aiemmasta. Tämän poikkeaman takia uuden toimittajan tuotteita ei voida ottaa suoraan käyttöön vaan asia vaatii jatkosuunnittelua.

5 Kehittämistehtävän tulokset

Kehitystehtävän tuloksi päästiin arvioimaan implementoinnin ja seurantavaiheen jälkeeseen. Implementointi alkoi tammikuussa 2014 ja uuteen toimintamalliin päästiin toukokuun lopulla 2014. Kesä-elokuu 2014 seurattiin muutoksia ja elo-syyskuun vaihteessa käytiin läpi, mitä muutoksia tutkittavissa tuoteryhmissä on tapahtunut.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Miten kunkin tuoteryhmän hankinnat tulee hoitaa?

Tuoteryhmien hankinnan toteuttamisen ohjeena pidettiin tuoteryhmän sijoittumista Kraljicin matriisissa. Tällä perusteella hankintojen toteutustapa päätettiin seuraavia periaatteita noudattaen:

- volyymituotteet: kilpailutus ja hintaedun saaminen
- rutiinituotteet: hankinnan yksinkertaistaminen ja toimittajamäärän minimointi
- pullonkaulat tuotteet: saatavuuden varmistaminen ja pitkäaikainen hintavakaus
- strategiset tuotteet: yhteistyön syventäminen

Miten tuoteryhmät tulee jakaa, jotta varmistetaan kilpailu toimittajien kesken?

Tuoteryhmät saatiin jaettua hyvin, kun haettiin samantyyppisiä tuotteita, joita voidaan valmistaa samoissa paikoissa. Näin varmistetaan, ettei toimittajia ole liikaa ja ettei hankinta vie liikaa aikaa ja resursseja. Lisäksi saatiin varmistettua, että hankittava määrä on toimittajien mielestä mielenkiintoinen.

Miten määritellään tuoteryhmät, joihin panostetaan resurssit?

Tuoteryhmät sijoitettiin Kraljicin matriisiin, jolloin nähtiin millä tuoteryhmällä on suurin tulosvaikutus. Opinnäytetyön kilpailutukseen valittiin ensisijaisesti ne tuoteryhmät, jotka olivat nopeasti ja suoraviivaisesti selvitettävissä ja kilpailutettavissa.

5.2 Toteutetut muutokset

Implementointivaiheessa oli tavoitteena kolmen tuoteryhmän hankintakanavamutokset: heatset-painotuotteet, settilomakkeet sekä muovipainatus. Kaikissa kolmessa ryh-

mässä muutokset saatiin toteutettua. Lisäksi settilomakkeiden yhteydessä päätettiin muuttaa myös arkkilomakkeiden hankintakanavaa, koska se onnistui settilomakkeiden yhteydessä.

1. Heatset-painotuotteissa kilpailutuksen jälkeen toimittajaksi valittiin suomalainen heatset-paino.
2. Settilomakkeissa ensisijaiseksi toimittajaksi valittiin ulkomainen toimittaja, jonka hintataso myös arkkilomakkeet-tuoteryhmässä oli hyvä. Näin nämä kaksi tuoteryhmää voitiin yhdistää toimittajan osalta
3. Muovipainatus-tuoteryhmässä hankintoja jatketaan entiseltä toimittajalta, mutta rinnalle otetaan uusi toimittaja.

5.3 Muutokset ostohinnoissa

Implementointiin valituissa tuoteryhmissä volyymituotteita ovat heatset-tuotteet. Tässä ryhmässä oli etukäteen odotettavissa suurimmat säästöt teoriassa. Settilomakkeet ovat rutiinituotteita ja muovipainatteen pullonkaulatuotteita. Näissä ryhmissä hinta ei ole pääprioriteetti.

Heatset-painotuotteissa ostohinnat eivät vertailujaksolla alentuneet. Syynä tähän on se, että vertailujaksolla toteutettiin vain muutama työ ja niistä suurin yksittäinen edustaa noin puolta laskutuksesta. Kyseinen työ on saatu julkisen kilpailutuksen kautta, joten sen matala kate vaikuttaa suhteelliseen katekertymään huomattavasti. Sen sijaan pienemmissä painoksissa katteet ovat parantuneet. Lisäksi päivittäinen tekeminen heatset-painotuotteiden osalta on aiempaa helpompaa, kun toimittajia on tuoteryhmässä vain yksi.

Settilomakkeissa vertailukauden tulos oli hyvin vastaava kuin heatset-painatuksessa. Myös tässä tuoteryhmässä euromääräinen säästö jäi syntymättä, koska tilauksia oli vähän ja yksittäinen tilaus edusti yli 80 prosenttia kuluista.

Muovipainatuksessa oli vertailujaksolla vain yksi työ. Sen osalta kate säilyi ennallaan.

5.4 Viitekehysten mukaisten toimenpiteiden toteutuminen

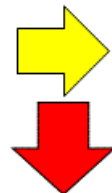
Volyymituotteissa mittareina olivat kilpailutus ja hintaedun saaminen. Näiden osalta kilpailuttaminen toteutui, mutta ostohinnat eivät alentuneet. Toisaalta on huomioitava, että vertailukaudella tilauksia oli vähän ja yhden yksittäisen tilauksen kate oli merkittävän alhainen.

Rutiinituotteissa mittareina olivat hankinnan yksinkertaistaminen ja toimittajamäärän minimointi. Näissä kummassakin onnistuttiin, kun varsinaiseksi toimittajaksi valittiin yksi ja sama toimittaja. Lisäksi uskon, että pitkällä aikavälillä myös hintaetu saadaan tällä toimintamallilla toimittajan halvempien tuotantokustannuksien kautta.

Pullonkaulat tuotteissa mittareina on saatavuuden varmistaminen ja pitkäaikainen hintavakaus. Myös nämä kummatkin saavutettiin, kun nykyisen toimittajan rinnalle löydettiin toinen toimittaja, jonka hintataso on nykyistä toimittajaa matalampi. Uutta toimittajaa ei ole vielä kokeiltu, mutta asiassa edetään syksyn 2014 aikana. Kuviossa 11 on esitelty mittareiden toteutuminen graafisesti.

Volyymituotteet

- Ostohintojen alentuminen
- Uudet kumppanit



Rutiinituotteet

- Hankinnan yksinkertaistuminen
- Toimittajamäärän vähentyminen



Pullonkaulat tuotteet

- Saatavuuden varmistaminen



Kuvio 11. Mittareiden tulokset

6 Jatkokehittäminen

6.1 Viitekehysmallin soveltaminen kaikkiin alihankkijoihin

Opinnäytetyö oli ensimmäinen askel Edita Prima Oy:n kokonaisalihankintojen kehittämisessä. Implementoinnissa nähtiin, että valittu viitekehys ja toimintatapa johtavat parempaan hankintatapaan ja optimaalisempaan toimintaan. Vaikka vertailukaudella ei ostohintojen alenemaa saatu todennettua, on nähtävissä toiminnan tehostumista ja hankinnan helpottumista. Kehittämistyötä jatketaan yrityksessä kevään 2015 aikana.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyön ollessa valmis, on hyvä arvioida toteutusta. Kehitystehtävä kesti mielestäni melko pitkään, mutta loppujen lopuksi työ saatiin valmiiksi

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Kehitystehtävän aihe hahmottui opiskelujen ensimmäisenä vuotena. Aluksi aihe oli hyvin laaja, mutta sitä saatiin rajattua kevään 2013 aikana melko hyvin. Kuitenkin vasta talvella 2013 - 2014 lopullinen laajuus ja aihe tarkentuivat, jonka jälkeen työ pääsi vauhtiin. Työorganisaatio suhtautui opinnäytetyöprosessiin joustavasti, joten minkäänlaista pakon tunnetta ei syntynyt.

Haastavaksi osoittautui oma ajankäyttö. Organisaatiossa tapahtui opinnäytetyöprosessin aikana useampia muutoksia, jotka osaltaan vaikuttivat etenemiseen. Lisäksi omakotitalorakennusprojekti vei suuren osan vapaa-ajasta. Opinnäytetyön aikataulut on esitelty kuviossa 12.



Kuvio 12. Opinnäytetyön aikataulus

Mielestäni kehitystehtävän lopputulos on kuitenkin onnistunut. Toimintatutkimukselle ominaisten periaatteiden mukaisesti useampi henkilö osallistui kehitystehtävä toteutukseen ja saimme paljon tärkeää oppia liittyen hankintojen kehittämiseen.

7.2 Viitekehyyksen vertaaminen

Kehittämistehtävän viitekehyyksiksi olin valinnut useita eri viitekehyyksiä. Keskeisin viitekehys oli Kraljicin matriisi. Tätä täydensivät SWOT-analyysi sekä kategoriahallinta. Myös Spend-analyysia käytettiin varmistamaan, että pääviitekehysten osalta käsitellään oikeita ja luotettavia tietoja. Lisäksi tutustuin muutamiiin muihin luvussa 3.6 esiteltyihin viitekehyyksiin, mutta ne totesin kehitystehtävän toteutuksen kannalta sopimattomiksi.

Kehittämistehtävä alkoi tiedonkeruulla, jonka jälkeen suoritin kokonaisalihankintojen kategorisoinnin kategoriahallinnan avulla. Tämä onnistui helposti, koska pystyin itse päättämään sopivat jaot tuoteryhmille.

Sijoitin tuoteryhmät Kraljicin matriisiin ja lisäksi muodostin toimittaja-analyysi portfolion. Näiden avulla oli melko helppoa päättää tarvittavat kehitystoimenpiteet.

Kehitystehtävässä siis hyödynnettiin teoriaa ja vietiin se käytäntöön implementointivaiheessa. Implementointivaiheessa tuoteryhmille määritettiin tavoiteltavat hankintastrategiat. Tämän jälkeen käytiin potentiaalisten toimittajien kanssa neuvottelut kategorian hankinnan muuttamiseksi viitekehysteorian mukaiseksi.

7.3 Johtopäätökset

Kehitystehtävän tavoitteena oli tunnistaa tärkeimmät kokonaisalihankintojen tuoteryhmät ja niiden toimijat. Onnistuin määrittämään ryhmille parhaat viitekehysteorian mukaiset hankintakanavat ja implementointi vaiheessa ottamaan ne käyttöön.

Tavoitteena oli myös parantaa kyseisten tuoteryhmien kannattavuutta ja varmistaa niiden jatkuvuus. Kannattavuutta ei pystytty suoraan vertailukaudella implementointivaiheessa parantamaan, mutta jatkuvuus pystyttiin takaamaan.

Kolmantena tavoitteena oli löytää toimintatapa, joka olisi mahdollisimman hyvin monistettavissa eri tuoteryhmiin, mutta samalla myös riittävän yksinkertainen ja nopea tehdä. Tässäkin onnistuttiin, koska kategorisoinnin jälkeen kukin tuoteryhmä on helppo käydä läpi.

Lähteet

Coskun, Ozkan & Gulsen, Aydin Keskin 2013. Multiple Criteria ABC Analysis with FCM Clustering. Hindawi Publishing Corporation. [Http://dx.doi.org/10.1155/2013/827274](http://dx.doi.org/10.1155/2013/827274).
Luettu 8.3.2013.

Edita Prima Oy 2012. Laatudokumentaatio.

Hannus, Jouko 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessienuudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hax, Arnoldo C. & Candea, Dan 1984. Production and Inventory Management. Prentice-Hall. New Jersey, USA.

Hurskainen, Iina. 2008. Spend-analyysin toteuttaminen ja hyödyntäminen hankintatoimen kehittämisessä epäsuorien hankintojen osalta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro Gradu tutkielma.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2012. Hankintojen johtaminen. 3.uudistettu laitos. Tietosanoma, Helsinki

Kamensky, Mika 2000. Strateginen johtaminen. Gummerus, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kraljic, Peter 9/1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review

Krogell, Lasse 2013. Järkevää liiketoimintaa vielä pitkälle tulevaisuuteen. Print & Media (1), 48–49.

Krogell, Lasse 2012. Graafinen teollisuus Suomessa. Tilannekatsaus maaliskuu 2012. Kalvosarja. Graafisen teollisuuden liitto, Helsinki.

Koskenoja, Pia 2012. Tutkimusmenetelmät ja -valmiudet. Luento. Metropolia ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Koskinen, Aki & Lankinen, Matti & Sakki, Jouni & Kivistö, Timo & Vepsäläinen, Ari P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Weilin+Göös, Espoo.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Timo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus, Jyväskylä.

Marketing Teacher Ltd 2014. History of SWOT analysis. [Http:// http://www.marketingteacher.com/swot/history-of-swot.html](http://www.marketingteacher.com/swot/history-of-swot.html). Luettu 16.4.2014.

Marmaris, Haralambos & Pandit, Kirit 2008. Spend analysis, the window into strategic sourcing. U.S.A., Emptoris.

Mediaunioni MDU ry 2012. Toimintakertomus 2011.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehitystyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy, Helsinki.

Pandit, Kirit & Marmanis, Haralambos 2008. Spend analysis, The window into Strategic sourcing. J. Ross Publishing, Fort Lauderdale, USA.

Pitkänen, Raimo 2005. Mahdollisuuksien johtaminen. Kehittämisestä metakehittämiseen. Dark Oy. Vantaa.

Pääkkö, Atte 2011. Epäsuorien hankintojen analysointi ja kehittäminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Logistiikankoulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Ritola, Ossi & Moisio, Jussi 1999. Toimittajavalinnan perusteet ja arvioinnin työkalut. Qualitas Fennica Oy, Helsinki.

Salminen, Pekka 1989. Tuotteiden ja toiminnan kehittäminen. Metalliteollisuuden kustannus Oy, Helsinki.

Slack Nigel, Chambers Stuart, Johnston Robert, Betts Alan. Operations and process management, Principles and practice for strategic impact. 2009. Second Edition. FT Prentice Hall.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Tilastokeskus 2013. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2013. Päivitetty 7.11.2013. http://www.stat.fi/til/sutivi/2013/sutivi_2013_2013-11-07_tie_001_fi.html. Luettu 2.1.2014.

Virtanen, Veikko 1985. Toimittajan arviointi – käytännön toimenpiteet. Metalliteollisuuden kustannus Oy, Helsinki.

van Weele, Arjan J. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Fifth edition. Cengage Learning, Hampshire, UK.

Yhteyspäälliköiden suulliset haastattelut

Helsingissä 12-17.2.2014

Haastatellut: Arto Oikarainen, yhteyspäällikkö
Eija Höijer, yhteyspäällikkö
Pyy Heinonen, yhteyspäällikkö
Tom Heikkinen, yhteyspäällikkö
Marko Puttonen, yhteyspäällikkö
Tuomas Paunonen, yhteyspäällikkö
Tuula Ritakoski, yhteyspäällikkö

Suulliset haastattelut

Suulliset haastattelut järjestettiin helmikuussa 2014. Haastateltavat olivat yhteyspäälliköitä, jotka olivat tilanneet kokonaisalihankintatöitä. Kirjasin vastaukset word-lomakkeille.

Ensin pyysin haastateltavia vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Oletko tilannut alihankintatöitä? Kyllä / Ei
2. Jos ei, niin mitkä ovat olleet keskeiset syyt?
3. Jos kyllä, niin keneltä?
4. Väittämiä kumppaneista

Väittämä 1: Tiedän kehen kumppanissa ollaan yhteydessä?

Väittämä 2: Saan vastauksen riittävän nopeasti?

Väittämä 3: Saan opastusta ja neuvontaa ilman pyytämistä?

Väittämä 4: Kumppanin käyttäminen edesauttaa kaupan saamista? täydennetty annetut kumppanit

Kysymyksessä kolme haastateltavan mainitsemat kumppanit arvioitiin kysymyksen neljä väittämällä. Näin saatiin tärkeää taustatietoa toiminnan toimivuudesta. Arviointi annettiin asteikolla 1-5, 1- täysin eri mieltä, 5 täysin samaa mieltä.

Suullisten haastattelujen tulokset ovat salaisia

Yhteyspäälliköiden arviot tuoteryhmien hallittavuudesta

Helsingissä 12-17.2.2014

Haastatellut: Arto Oikarainen, yhteyspäällikkö
 Eija Höijer, yhteyspäällikkö
 Pyry Heinonen, yhteyspäällikkö
 Tom Heikkinen, yhteyspäällikkö
 Marko Puttonen, yhteyspäällikkö
 Tuomas Paunonen, yhteyspäällikkö
 Tuula Ritakoski, yhteyspäällikkö

Suullisten haastattelujen yhteydessä selvitin yhteyspäälliköiden näkemyksen tuoteryhmien hallittavuudesta. Luettelin tuoteryhmät ja pyysin yhteyspäällikköä arvioimaan kunkin ryhmän asteikolla 1 (helppo) – 10 (vaikea). Saadut vastaukset kirjasin excel-tiedostoon. Seuraavassa taulukossa on keskiarvot esitettynä. Yhteyspäällikkökohtaiset vastaukset ovat salaisia.

Tuotekategoria	Hallittavuus
A0	4,43
Arkkilomake	1,29
Boarding pass	7,14
Digitointi	5,57
DM	3,29
Esite	1,43
Folderi	2,00
Heatset	4,00
Juliste	1,00
Kangastulosteet	4,71
Kirja	3,57
Kirjekuoret	1,29
Konttorituote	5,00
Kotelo	5,29
Käyntikortit	1,14
Lama	3,29
Muovipainatus	5,57
POS	5,29
Rullalippu	6,43
Settilomake	1,57
Staattiset tarrat	2,71
Suurkuvatarra	5,14
Taittotyö	4,14
Tarra	2,71
Tägi	5,71