

Ari Helminen

Toimittajien kartoitus-, arviointi- ja valintaprosessin kehittäminen teknisessä tukkukaupassa

Metropolia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Hankintatoimi

Opinnäytetyö

1.3.2018

Tekijä Otsikko	Ari Helminen Toimittajien kartoitus-, arviointi- ja valintaprosessin kehittäminen teknisessä tukkukaupassa
Sivumäärä Aika	55 sivua 1.3.2018
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Ohjaaja	Esa Väänänen, lehtori
<p>Toimittajamarkkinoiden tuntemuksella on erittäin suuri merkitys yrityksen kilpailuedulle ja tiedon oikein käyttämisellä voidaan tuottaa loppuasiakkaille kilpailun voittamiseen tarvittavaa lisäarvoa. Toimittajamarkkinatuntemus on yrityksissä useasti henkilökohtaista ja riski sen häviämiseen henkilöiden mukana on todellinen.</p> <p>Tavoitteena kehityshankkeellani oli saada koko yrityksen hankinnalle yhtenäinen kategoriastrategioita ja yrityksen arvoja tukeva tapa toimia toimittajien kartoituksessa, arvioinnissa ja valinnassa sekä siihen liittyvän prosessin dokumentoinnissa.</p> <p>Tavoitteena oli lisäksi saada hankinta keräämään mahdollisimman paljon tietoa toimittajamarkkinoista ja dokumentoida tieto koko konsernin hankinnan käyttöön uutta kategoriahankintaorganisaatiota varten.</p> <p>Yrityksen johdon sekä omistajien tulee voida luottaa siihen, että hankinta tekee vastuullisia päätöksiä tulevaisuuden kannalta ja tavarantoimittajien tulee voida luottaa saavansa tasa-puolista kohtelua riippumatta siitä kenen kanssa asiakkaan hankintaorganisaatiossa asioivat. Hankinnan tekemät päätökset tulee olla avoimia ja perusteltuja koko hankintaorganisaatiolle ja yrityksen johdolle.</p> <p>Toimintatutkimuksena suoritettu kehittämishanke kohdistui yrityksen strategiseen hankintaan ja sen tuloksena syntyi SMI- työkalu (supply market intelligence), jonka avulla hankinta pystyy seuraamaan yksinkertaisia askelia toimittajavalintaan liittyen ja saa prosessin helposti dokumentoitua jatkokäyttöä, kuten Supplier Relationship Management- ohjelmaan siirtoa varten.</p>	
Avainsanat	Strateginen hankinta, toimittajien kartoitus, toimittajien valinta, toimittajien arviointi, SMI, toimittajamarkkinatuntemus, kategoriahankinta, hankintakategoria, kategoriastrategia

Author(s) Title	Ari Helminen Developing Supplier Search, Evaluation and Selection Process in Technical Wholesales
Number of Pages Date	55 pages 1 Mar 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Instructor	Esa Väänänen, Head of Degree Programme
<p>Knowing the supplier market is a great benefit for a company's competitive advantage. Using this information in the right way, the company can produce the needed added value for the end customer to win the competition. Supply market intelligence is often based on personal connections and network, which is why there is a true risk that it is lost when an employee changes jobs or something else happens.</p> <p>The main goal for the development project was to achieve a unified process for supplier search, evaluation and selection in the category teams of the target company. The aim of the process was to be in line with the company's values and well documented. The target was also to get the strategic procurement to collect as much information about the supplier markets as possible and store it for the whole group's category teams.</p> <p>This development project was executed as an action research targeted to the strategic procurement. The result was an implementation of the Supply Market Intelligence (SMI) tool. The tool helps procurement professionals to follow simple steps for supplier selection and also to document them at the same time for later use, for example transferring them to a possible Supplier Relationship Management software.</p> <p>The target company's management and owners should be able to trust that the strategic procurement makes responsible selections from the company's viewpoint. The suppliers should be able to trust that they will get the same kind of equal treatment from whoever they make business with in the customer's procurement department. The selections that the procurement makes have to be justified and transparent for the whole group's procurement and the management of the company.</p>	
Keywords	Procurement, purchasing, supplier search, supplier selection, supplier evaluation, SMI, supply market intelligence, category management, category team, category strategy

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistehtävän valinta	1
1.2	Tavoitteet ja aikataulu	2
1.3	Työn rajaus	2
1.4	Lähtötilanne	3
2	Tutkimusmenetelmät	5
2.1	Toimintatutkimus	5
2.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	6
3	Teoreettinen viitekehys	7
3.1	Hankintaosaaminen yrityksen kilpailuetuna	7
3.1.1	Hankintakanavat kilpailuetua luomassa	7
3.1.2	Hankintatoimi ja yrityksen kannattavuus	8
3.2	Strateginen hankinta	9
3.2.1	Hankintastrategia seuraa liiketoimintastrategiaa	9
3.2.2	Kategoriastrategiat	11
3.2.3	Poikkiorganisatorinen yhteistyö	12
3.2.4	Kestävä kehitys	14
3.2.5	Kokonaiskustannusajattelu	15
3.2.6	Toimittajamarkkinoiden tuntemus	16
3.3	Toimittajien kartoitus-, arviointi-, ja valintaprosessi	18
3.3.1	Kestävän toimittajavalinnan kehä	18
3.4	Toimittajien kartoittaminen	21
3.4.1	Kartoittamisen lähtökohdat	21
3.4.2	Käytettävät kanavat	22
3.4.3	Digitalisaation vaikutus	23
3.5	Toimittajien arviointi	25
3.5.1	Taloudelliset tekijät	25
3.5.2	Toimittajien luokittelu	26
3.5.3	Kaupallinen auditointi	27
3.5.4	Tarjouspyyntödokumentit	27
3.6	Toimittajien valinta	29
3.6.1	Neuvottelut	29

4	Kehittämistehtävän toteutus	30
4.1	Yritys ja hankintaorganisaatio	30
4.2	Toimittajavalinnan nykytilan kartoitus kyselyllä	32
4.2.1	Kyselyn laatiminen ja kysymysten tausta	33
4.2.2	Kyselyn tulosten esittely ja nykytila	34
5	Kehityskohteet	44
5.1	Kehittämisen kohteet	44
5.2	Hyödyt	45
6	Kehittämistehtävän tulokset ja johtopäätökset	46
6.1	Tulokset kehitysehdotusten käyttöönotosta ja arvioinnista	46
6.2	Odotettavissa olevat tulokset	47
6.3	Jatkokehittämistoimenpiteet ja itsearviointi	49
6.4	Validiteetti ja reliabiliteetti	50
6.5	Johtopäätökset	51
7	Yhteenveto	52
8	Lähdeluettelo	53

Liitteet

Liite 1. Code of Conduct FI SALAINEN

Liite 2. Erityisehdot - Toimittajan työn arviointi ympäristön, laadun ja...SALAINEN

Liite 3. Toimittajaluokitus SALAINEN

Liite 4. SMI- työkalu

Liite 5. Kyselyn Vastaukset excelissä 15.10.2017 SALAINEN

Liite 6. SMI Implementation 1 -Concrete screws SMI- Basis for supplier selection
SALAINEN

Liite 7. SMI Implementation 2 -Work wear SMI- Basis for supplier selection- Nordic
SALAINEN

1 Johdanto

1.1 Kehittämistehtävän valinta

Valitsin kehityshankkeeni kohteeksi toimittajien kartoitus-, arviointi- ja valintaprosessin kehittämisen teknisen tukkuliikkeen hankintatoimelle. Kohdeyritykseni on Pohjoismaiden johtava tekninen tukkuliike ja hanke kohdistuu konsernin hankintatoimeen. Tämän prosessin kehittäminen on kiinnostanut minua jo pidempään mutta konsernin johdon julkaistua uuden strategian syksyllä 2016 ja nyt vuotta myöhemmin Pohjoismaisten hankintakategoriatiimien muodostamisen alkaessa aiheesta on tullut todella ajankohtainen. Hankintakategoriatyötä varten on tehty organisaatiomuutoksia ja uusi hankintamalli otetaan käyttöön 2018 ensimmäisellä kvartaalilla. Kehityshankkeeni perustuukin pitkälti juuri uuteen kategoriatyön malliin ja pyrin hankkeessani tuottamaan tehokkaita työkaluja kategoriapäälliköiden ja tuotepäälliköiden avuksi parhaan tuloksen saamiseksi koko konsernin hankinnassa.

Yrityksen hankintatoimi on toimittajavalinnoillaan todella merkittävässä ja strategisessa osassa koko yritystoimintaa ja hankintatoimessa tehdyt ratkaisut näkyvät vahvasti suoraan asiakkaillemme. Väärät valinnat toimittajien suhteen voivat aiheuttaa erittäin suuria ongelmia yrityksen liiketoiminnalle ja oikeilla valinnoilla puolestaan saadaan luotua kilpailuetua saman alan toimijoihin nähden. Oikein valitut toimittajat tukevat yrityksen tulevaisuuden visiota ja strategioistakin saattaa löytyä monta yhteneväistä kohtaa.

Yrityksen strategia ei välttämättä aina avaudu kaikille täysin samalla tavalla varsinkaan suurissa yrityksissä. Kymmenien henkilöiden hankintaosastoon mahtuu paljon erilaisia persoonia ja toimittajan valintaan vaikuttaa vahvasti henkilön tausta, toimiala, tulevaisuuden näkymät, henkilökemiat toimittajan yhteyshenkilön kanssa ja moni muu inhimillinen tekijä. Näiden tekijöiden vaikutuksen minimoimiseksi ja yhteisen strategian tukemiseksi haluan kehittää prosessia, jolla toimittajia kartoitetaan, arvioidaan ja valitaan yhtenäisillä käytännöillä.

1.2 Tavoitteet ja aikataulu

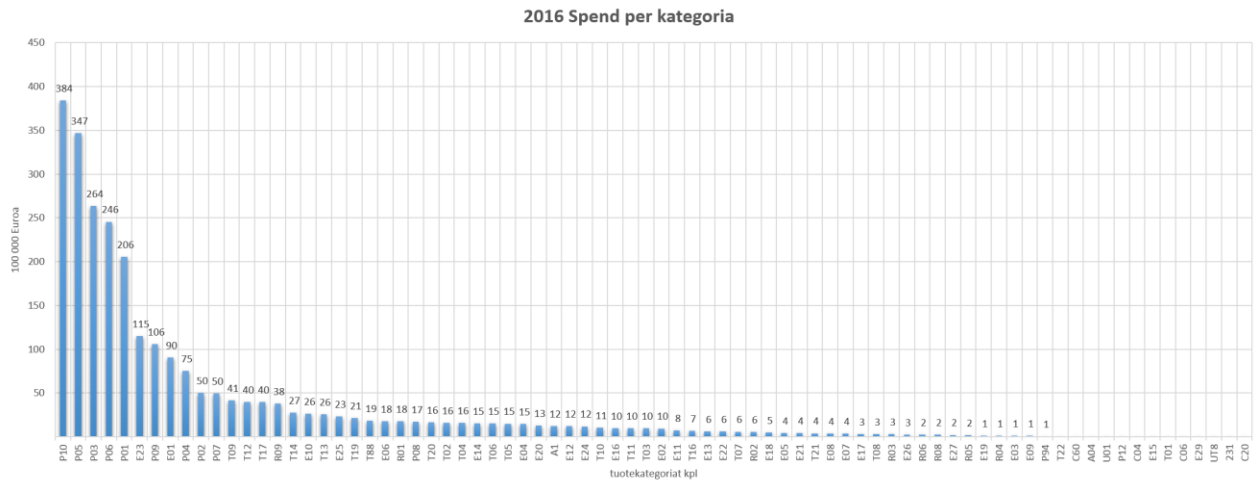
Tavoitteena kehityshankkeellani on saada koko hankinnalle yhtenäinen sekä strategiaa ja arvojamme tukeva tapa toimia toimittajien kartoituksessa, arvioinnissa ja valinnassa sekä prosessin dokumentoinnissa, oli kyse sitten täysin uuden toimittajan valinnasta järjestelmään tai valinnasta vanhojen toimittajien välillä. Tavoitteena on myös kerätä mahdollisimman paljon tietoa toimittajamarkkinoista ja dokumentoida tieto koko konsernin hankinnan käyttöä varten. Yrityksen johdon sekä omistajien tulee voida luottaa siihen, että hankinta tekee vastuullisia päätöksiä tulevaisuuden kannalta ja tavarantoimittajiemme tulee voida luottaa saavansa tasapuolista kohtelua riippumatta siitä kenen kanssa hankinnassa asioivat. Valintaprosessin tavoitteena on siis olla arvojemme mukaisesti avoin, vastuullinen ja mutkaton. Toimittajavalinnan perusteluista tulee siksi jäädä dokumentti koko hankinnan käyttöön tulevia hankintoja varten ja dokumentointi tulee pystyä lisäämään mahdolliseen SRM- ohjelmaan.

Aikataulu kehittämishankkeellani oli seuraava: Aloitus 2017 alkuvuodesta aloittaen viitekehityksen rakentamisesta eli perehtymisestä käytäntöihin ja kirjallisuuteen. Kyselyn toteuttaminen hankinnalle syksyllä 2017 ja kehittämisehdotukset sekä toteutus 2017 loppuvuodesta 2018 kevääseen. Tulosten mittaamisen piti tapahtua keväällä 2018 mutta organisaatiomuutoksen johdosta se toteutettiin eri tavalla kuin aluksi suunnittelin.

1.3 Työn rajaus

Hankintojen johtaminen on hyvin laaja käsite, johon kuuluu monia mielenkiintoisia ja kehitettäväksi sopivia osa- alueita. Tämän opinnäytetyön keskeinen tavoite on käydä läpi toimittajien kartoittamiseen, arvioimiseen ja valitsemiseen oleellisesti liittyvä teoria ja käytäntö strategisen hankinnan näkökulmasta erityisesti painottaen uusimmissa tutkimuksissa esitettyjä hankinnan parhaita käytänteitä sekä konsernimme strategiaa ja arvoja. Kartoittamisessa, arvioinnissa ja valinnassa huomioin sekä täysin uuden toimittajan että jo järjestelmässämme auki olevien toimittajien valintaan tarvittavat työkalut ja menetelmät. Opinnäytetyössä käsitellään myös näiden prosessien dokumentoimista sitä varten kehitetyn työkalun avulla. Nykytilan kartoitus tehdään yrityksessä tällä hetkellä voimassa olevilla päätuotekategorioilla, joita on tutkimusta tehtäessä 78 kpl (esimerkiksi Kiinnitystarvikkeet). Pääkategorian alla on lukemattomia alakategorioita, joihin ei lähtötilanteessa paneuduta tarkemmin (esimerkiksi pinnoittamattomat mutterit, sinkityt mutterit,

haponkestävät mutterit jne.). Nämä pääkategoriat on yrityksessä jaettu enemmänkin tuoterusteisesti eikä hankintakategorioittain esim. toimittajamarkkinaperusteisesti tai asiakkaan ostoskorimallin mukaisesti.



Kuvio 1. Spend kategorioittain (Excel- kuutiot 2018).

1.4 Lähtötilanne

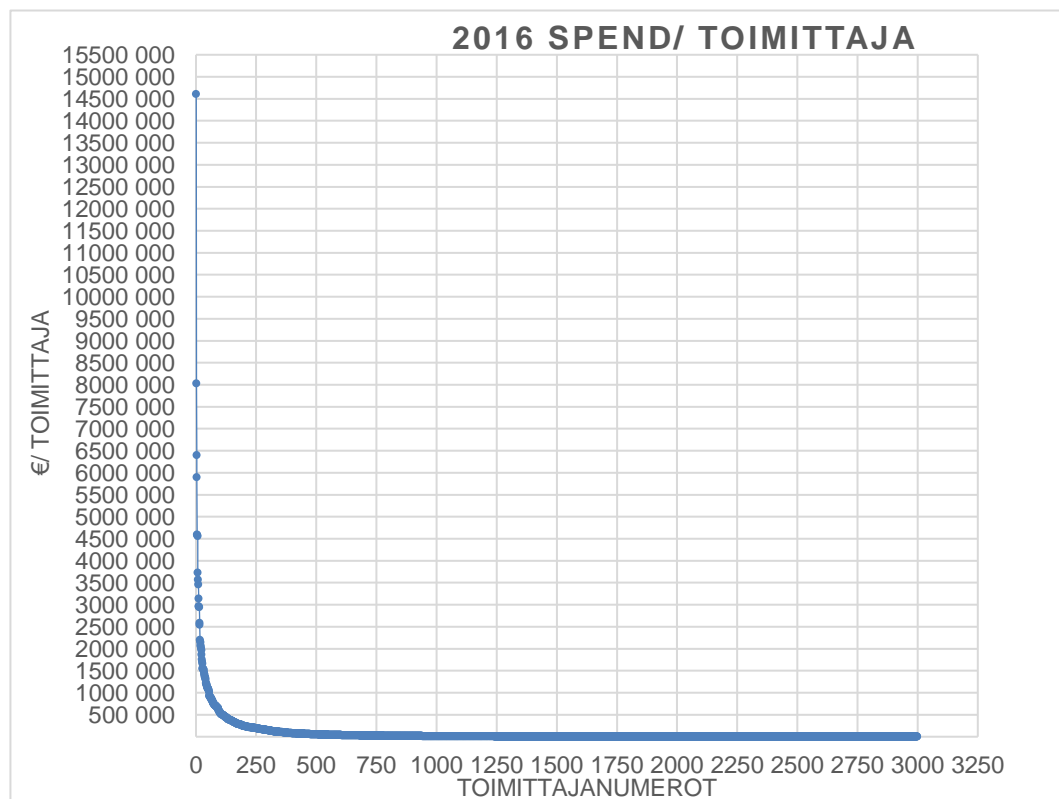
Yrityksen hankinta on jaettu kolmeen päätoimialaan: LVI:hin, Teollisuuteen ja Sähköön. Hankintaosastoon kuuluvat jokaisen toimialan hankintapäällikkö ja tuotepäälliköt, joiden päätehtävänä on tuotteiden elinkaaren ja toimittajamarkkinoiden hallinta.



Kuvio 2. Hankinnan prosessit, hahmotelma (Helminen 2018).

Jokainen tuotepäälliköistä on enemmän tai vähemmän oman toimialansa asiakassegmentteihin keskittyvä ja esimerkiksi Sähkön hankinnan tuotepäällikön päivittäinen työaika menee yleensä enimmäkseen Sähkön myyjän kuin Teollisuuden myyjän hyväksi. Lisäksi yrityksen hankintaan kuuluu olennaisesti operatiivinen ostos, jonka tehtävä on hoidtaa päivittäistä kanssakäymistä toimittajien kanssa ja huolehtia siitä, että tuotteet saadaan hankittua oikeaan aikaan ja oikealla volyymilla.

Toimialojen hankintatiimeissä tiedetään kollegoiden toimittajista jotakin mutta ei yleensä perusteita siihen, miksi toimittajat on valittu ja minkä takia heiltä ostetaan tiettyjä tuoteryhmiä ja tuotteita. Pohjoismaisella tasolla on myös aloitettu yhteistyötä alakategorioissa mutta käytännössä siinä ei ole edetty halutulle tasolle. Jokainen tuotepäällikkö tekee itse parhaaksi katsomansa toimittajavalinnat eikä prosessia ja toimittajavalinnan takana olevia perusteluita dokumentoida järjestelmällisesti. Tieto toimittajamarkkinoista on jokaisella tuotepäälliköllä ”hiljaisena tietona” ja se voidaan menettää helposti jos henkilö päättää vaihtaa työnantajaa tai joutuu esimerkiksi vakavaan liikenneonnettomuuteen. Toimittajanumeroita on järjestelmässämme kuitenkin yli 3000 kpl, joten hallinnassa riittää työtä.



Kuvio 3. Spend toimittajittain (Excel- kuutiot 2018).

2 Tutkimusmenetelmät

2.1 Toimintatutkimus

Olen valinnut kehityshankkeeni lähestymistavaksi toimintatutkimuksen koska tavoitteenani on tiedon tuottaminen käytännön kehittämiseksi. Kehittämishankkeeni on ajallisesti rajattu ja siinä on tarkoitus suunnitella ja testata uusia työtapoja käytännössä, joten se täyttää toimintatutkimuksen kriteerit. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu itse aktiivisella otteellaan tutkimukseen ja pyrkii tempaamaan muut ihmiset mukaansa kehittämään toimintaa heille itsellensä paremmaksi. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16-21). Toimintatutkimuksesta on löydetty monia eri suuntauksia mutta kaikkia niitä yhdistää periaate ”ei niin tiukkapipoisesta” tutkimusstrategiasta, jossa tutkija itse on mukana tutkimuksessa ja vaikuttaa omalla toiminnallaan tutkittavaan joukkoon jonka yhteisenä tehtävä on saada jokin todellinen (esimerkiksi työelämän) ongelma ratkaistuksi (Kuusela 2005, 34-35). Toimintatutkimuksen lähtökohdat ovat ajatuksessa, että ihmisten nykyisessä käytännön toiminnassa on teoria jo mukana eli käytäntöä ja teoriaa ei nähdä mitenkään erillisinä osina vaan saman kolikon eri puolina (Aaltola & Valli 2010, 215). Käytännön toimintatavat ryhmässä voivat yleensä poiketa toisistaan paljonkin ja luultavasti se johtuu juuri Heikkisen kuvaamasta teorian ja käytännön yhteydestä. Jokaisella ryhmän jäsenellä on oma teoriasa käytännön toiminnan taustalla ja se voi perustua esimerkiksi entisen työnantajan tapoihin toimia tai henkilön tapoihin toimia yksityiselämässään vapaa- ajalla.

Tulen tutkimaan toimittajien arvioinnin ja valinnan toimintatapoja omasta hankinnan ammattilaisen näkökulmastani mutta sisällytän muun hankinnan ryhmän tutkimukseeni kyselytutkimuksen avulla, jolloin saan selkeän käsityksen koko ryhmän toimintatavoista ja pystyn huomioimaan kaikkien mukana olevien mielipiteet (Aaltola & Valli 2010, 223).

Kemmis, McTaggart ja Nixon esittelevät kirjassaan viisi kohtaa, joita heidän mielestään ainoastaan osallistava toimintatutkimus mahdollistaa. Tutkimukseen osallistuva tutkija pystyy luomaan sellaiset olosuhteet ryhmälle, jossa ryhmän jäsenet todella ymmärtävät käytännössä oman työnsä kehittämismahdollisuudet koska tutkija on samoista lähtökohdista ja samat kokemukset omaava. Hän puhuu samaa ammatillista kieltä ryhmän kanssa ja pystyy käymään ammatillista keskustelua kehitettävistä asioista ymmärtäen mistä puhutaan. Osallistuva tutkija ymmärtää ja tietää myös tutkittavan ryhmän väliset henkilökemiat ja osaa tulkita niitä oikein. Toimintatutkimuksen tekijä osaa myös muuttaa käytäntöjä vallitsevan tilanteen mukaiseksi, jolloin tutkimusryhmän tilanne ei pääse

muuttumaan ryhmälle tai yksilöille epäsuotuisaksi tutkimuksen tai tutkimukseen osallistuvien kannalta. (Kemmis, McTaggart & Nixon 2014, 5).

2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmaksi kehityshankkeelleni muotoutui: Miten etsimme, arvioimme ja valitsimme kategoriastrategioiden mukaisia toimittajia avoimesti, vastuullisesti ja mutkattomasti?



Kuvio 4. Arvot (www-sivut 2018).

Tutkimuskysymykset:

1. Miten toimittajien kartoittamisesta, arvioinnista ja valinnasta saadaan yhtenäinen ja systemaattinen käytäntö hankintaan ja henkilökohtainen toimittajakentän tuntemus tallennettua koko hankinnan käyttöön?
2. Kuinka paljon resursseja käytetään toimittajavalintaan riippuen hankittavasta tuoterhmästä

Tein nykytilan selvittämiseksi kyselyn kaikille hankinnasta vastaaville henkilöille Suomen organisaatiossa (tuotepäälliköt ja tuoteryhmäpäälliköt). Vastauksista selville tullutta nykytilaa vertasin viitekehysten perusteella saamaani käsitykseen tavoitetilasta ja tein kehittämisen perustaksi kuiluanalyysin niistä tekijöistä, jotka hankintaamme olisi järkevää lisätä.

3 Teoreettinen viitekehys

3.1 Hankintaosaaminen yrityksen kilpailuetuna

3.1.1 Hankintakanavat kilpailuetua luomassa

Miten samalla toimialalla toimivat yritykset voivat erottua toisistaan asiakkaiden silmin? Uskon vastauksia olevan monia kuten parempi palvelu, asiantuntevampi myynti tai paikallisuus. Oikeilla hankintakanavien valinnoilla voidaan kuitenkin saavuttaa pitkäaikaista kilpailuetua, joihin kilpailijoiden saattaa olla hyvin vaikeaa tai ainakin todella hidasta vastata. Digitalisaation näytellessä tärkeää osaa nykyaikaisessa bisneksessä on esimerkiksi oikein valittu webshopin ohjelmistotoimittaja tärkeässä osassa yrityksen menestystä. Toinen hyvä esimerkki on valita kestävää kehitystä tukevia toimittajia hankintakanaviinsa.

Jos yritys keskittyy pelkästään omien sisäisten prosessiensa kehittämiseen ja unohtaa kehittää osaa, josta suurin osa resursseista muodostuu eli hankintakanavia, voi käydä niin että asiasta huolta pitävät kilpailijat menevät todella nopeasti ohi ja kiinni saaminen ei ole helppoa. Kannattavien hankintapäätösten takana oleva toimittajamarkkinoiden tuntemus kehittyy kun etsitään aktiivisesti uusia potentiaalisia toimittajia. Siitä on hyötyä jatkossakin koska yritys osaa helpommin ja nopeammin valita parhaat toimittajat jokaiseen tarpeeseen. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2015, 27-28).

Kilpailuedun luomiseksi hankinnasta vastaavien täytyy tuntea tarkasti yrityksen strategia sekä muiden toimintojen periaatteet ja tavoitteet. Reckin ja Longin hankinnan kehitysmallissa hankinta on kehittyneimmillään sitä kun hankintaan osallistuvat ovat mukana poikkiorganisatorisissa tiimeissä (esim. yhteistyö myynnin kanssa) ja saavat jatkuvaa koulutusta oppiakseen yrityksen kaikkien toimintojen merkitys. Vasta silloin hankinnasta vastaava osaa tehdä kilpailustrategiaa tukevia toimittajavalintoja. (Huuhka 2017, 18-19). EFQM 2013 laatupalkintomallin mukaan yrityksen kilpailukyvyyn ja erinomaisuuden kehittämisen takana on monia eri tekijöitä. Mielestäni suurimman osan niistä voi liittää suoraan hankinnan osaamiseen. Lisäarvon tuottaminen asiakkaille on yksi tekijöistä ja se on käytännössä mahdollista pyrkimällä jatkuvasti parempiin hankintakanaviin sekä laadukkaampiin tuotteisiin ja palveluihin. Toinen tärkeä myös hankintaa suuresti koskeva

tekijä on kestävä tulevaisuuden luominen. Siihen vaikuttavat vahvasti toimittajavalinnat ja halu sekä pyrkimys valita ympäristöystävällisempiä materiaaleja sekä tapoja suosivia toimittajia. Kolmas tekijä jonka voi liittää suoraan hankintaan ja kilpailuedun luomiseen, on luovuuden ja innovatiivisuuden hyödyntäminen yrityksessä. Se tarkoittaa luovuuden hyödyntämistä oman henkilöstön, sidosryhmien (myös hankintakanavat) sekä asiakkaiden keskuudessa. (Tuominen & Lahti 2012, 22-23).

Kilpailu on yleensä kovempaa toimialoilla, joihin on myös uusilla yrityksillä suhteellisen helppo lähteä mukaan taistelemaan markkinaosuuksista. Näillä toimialoilla on normaalia hintatason aleneminen ja katteiden huonontuminen juuri siitä syystä, että asiakkailta on varaa valita mistä tuotteensa tai palvelunsa hankkivat. Yleensä toimialan sisällä on tällöin strategisia ryhmiä, joiden toiminta on hyvin samankaltaista keskenään ja myös asiakkaiden näkökulmasta katsottuna. Kilpailuetua voidaan tällöin pyrkiä saamaan erilaistamalla toimintamallia sellaiseksi, etteivät kilpailijat pysty seuraamaan perässä. Hyvänä esimerkkinä tähän toimii tuotekehitykseen tai tuotevalikoiman erilaistamiseen panostaminen ja silloin hankinta on avainasemassa muutokseen lähdeittäessä. (Vesalainen 2010, 15).

3.1.2 Hankintatoimi ja yrityksen kannattavuus

Ostamisella on yleensä ”helpompaa” parantaa yrityksen tulosta kuin myymällä. Ostajan saama ostohinnan alennus tai muu suoraan hintaan vaikuttava etu kuten vuosialennus menee yleensä suoraan yrityksen tulokseen lähes sellaisenaan. Huomattavasti vaikeampaa on korottaa asiakkaalle hintaa niin paljon, että tuo sama euromäärä saadaan sitä kautta tulokseen. (Kapiainen-Heiskanen 2011).

Pelkkä hintojen tinkiminen ei kuitenkaan ole pitkällä tähtäimellä riittävä tekijä yrityksen menestymiseen vaan hankintaosaamisen kehittämällä yleisestikin päästään parempiin tuloksiin. On tehty tutkimuksia hankintaosaamisen vaikutuksesta liiketulokseen, jotka osoittavat että koulutetuilla, tavoitteellisilla sekä poikkiorganisatorisilla hankintayksiköillä voidaan päästä jopa viisi prosenttiyksikköä parempaan liiketulokseen (EBITDA) kuin vastaavien verrokkiyritysten, joissa ei hankintaan panosteta. (Iloranta & Pajunen- Muho- nen 2015, 22-23).

Kannattavuuteen liittyy myös hankinnan takana oleva vaihto- omaisuuden hallinta eli käytännössä varastonarvo sekä kierto. Matti Rauhala toteaa kirjassaan huonoon ostamiseen liittyen, etteivät yritykset yleensä ole menneet konkurssiin pienen varaston aiheuttamista rahtikuluista vaan varaston kasvattamisesta liian suureksi myyntimäärään

nähdän. Hankinnan tulee siis olla hyvin tietoinen toimenpiteidensä vaikutuksesta yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin sillä vaikutus voi olla todella suuri hyvän ja huonon hankinnan välillä. (Rauhala 2011, 23, 216-217).

Hankinta vaikuttaa siis vahvasti yrityksen kannattavuuteen ja erityisesti siihen vaikuttavat ne toimittajavalinnat, joita yritys tekee. Oikeilla toimittajavalinnoilla voidaan esimerkiksi vaikuttaa siihen mielikuvaan, jonka loppuasiakas saa tuotteesta sen alkuperäisen valmistajan maineesta johtuen. Pelkästään hyvämaineisen valmistajan kuullessa toimitusketjuun saattaa loppuasiakkaan hintamielikuva muuttua ja tuotteesta saa paremman hinnan. Toimittajavalinnan tärkeys kannattavuudelle tulee myös esiin kun valitaan toimittajia, jotka tukevat nykyisiä mutta myös tulevaisuudessa vaikuttavia trendejä. Niitä voivat olla esimerkiksi kestävä kehitys, digitalisaatio, automatisaatio jne. Kun näihin asioihin kiinnitetään huomiota jo pelikumppanin valintavaiheessa, on tulevaisuudessa helpompi keskittyä yrityksen ydinosaamiseen kun kilpailijat ehkä alkavat vasta rakentaa trendien mukaista toimittajaverkostoaan.

3.2 Strateginen hankinta

3.2.1 Hankintastrategia seuraa liiketoimintastrategiaa

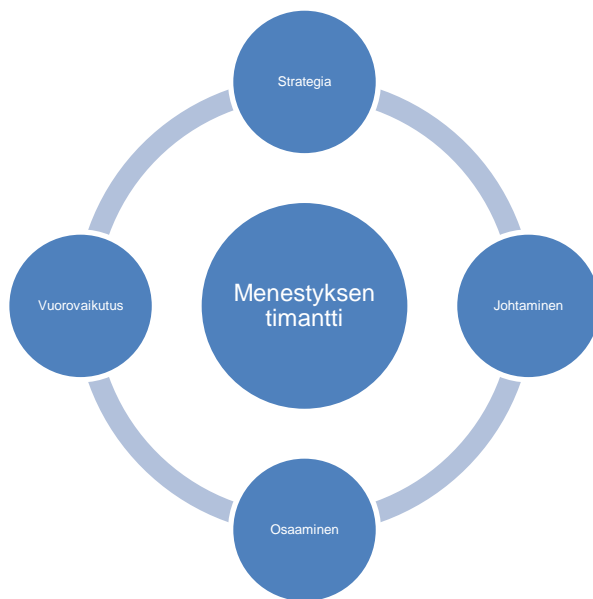
Strategia liittyy olennaisesti yrityksen menestymiseen mutta se ei yksinään riitä. Kamenskyn menestyksen timantti kuvaa neljää tärkeintä yrityksen menestystekijää ja sitä voi soveltaa myös hankintastrategioihin.

Strategiasta ei nimittäin ole apua ilman osaamista, johtamista ja vuorovaikutusta, jotka ovat timantin kolme muuta särmää. (Kamensky 2015, 14).

Tähän menestyksen timanttiin voidaan vielä sitoa strategian osaamistasot yrityksessä koska toisaalta vaikka yrityksen liiketoimintastrategia ja hankintastrategiat olisivat huipputasolla, voivat muut timantin särmät estää niitä toteutumasta käytännön tasolla. Kamenskyn mukaan strategian osaamistasot ovatkin seuraavat ja ne ovat keskipisteessä myös hankintatoimessa:

1. Tiedämmekö, mitä strategia on?
2. Ymmärrämmekö, mitä strategia on?
3. Sisäistämmekö, mitä strategia on?
4. Osaammeko soveltaa strategiaa käytäntöön?

(Kamensky 2015, 27).



Kuvio 5. Menestyksen timantti (Kamensky 2015, muokattu Helminen 2018).

Monialaisen yrityksen, jolla on 78 tuotekategoriaa ja yli 3000 toimittajanumeroa käytössään on todella hankalaa määritellä yhtä oikeaa hankintastrategiaa, joka kattaisi kaikki toimialat ja kaikki tuotekategoriat. Toisaalta ei myöskään ole järkevää laatia kovin monia erilaisia yleisiä hankintastrategioita, jotka poikkeavat kovasti toisistaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 145-146).

Oman kokemukseni mukaan eri toimialojen ja tuotekategorioiden hankintastrategioita ei voi suuressa yrityksessä kovin tiukasti sitoa yhteen mutta on mahdollista löytää ”aurauserkit”, jotka pitävät hankinnan yrityksen strategiaa tukevana ja ohjaavat sitä oikeaan suuntaan myös tulevaisuudessa. Tällaisina ohjaavina tekijöinä pidän esimerkiksi toimitajasopimuksia, joihin voidaan sisällyttää strategisia vaatimuksia esimerkiksi kehitysprojektien tai markkinointisuunnitelmien muodossa. Yrityksen monialainenkin hankinta voi yhdessä määritellä sopimuksessa vaadittavat asiat ja suunnan, mihin toimittajia yhdessä ohjataan (kestävä kehitys, e-commerce jne.) ja sitä kautta ajaa yrityksen strategiaa eteenpäin omilla toimillaan.

Hankinnan strategiat eli hankintatoimen strategia ja hankintastrategiat ovat kaksi eri asiaa. Hankintatoimen strategialla tarkoitetaan koko yrityksen hankintatoiminnan kehittämissuunnitelmaa ja niitä keinoja, joilla hankintatoimen osaamista aiotaan kehittää vastaamaan strategiassa määritellyä tavoitetta. Hankintastrategiat puolestaan viittaavat

enemmän yksittäisten hankintakategorioiden strategioihin, jotka voivat poiketa toisistaan paljonkin kuitenkin päälinjojen ollessa yhteneväiset. Strategioita tulee myös tarpeen mukaan pystyä muuttamaan ketterästi muuttuvan bisneksen mukana esimerkiksi hankintatoimen kehittämiseen liittyen, jotta se pystyy vastaamaan tulevaisuuden trendeihin. (Huuhka 2017, 66-67).

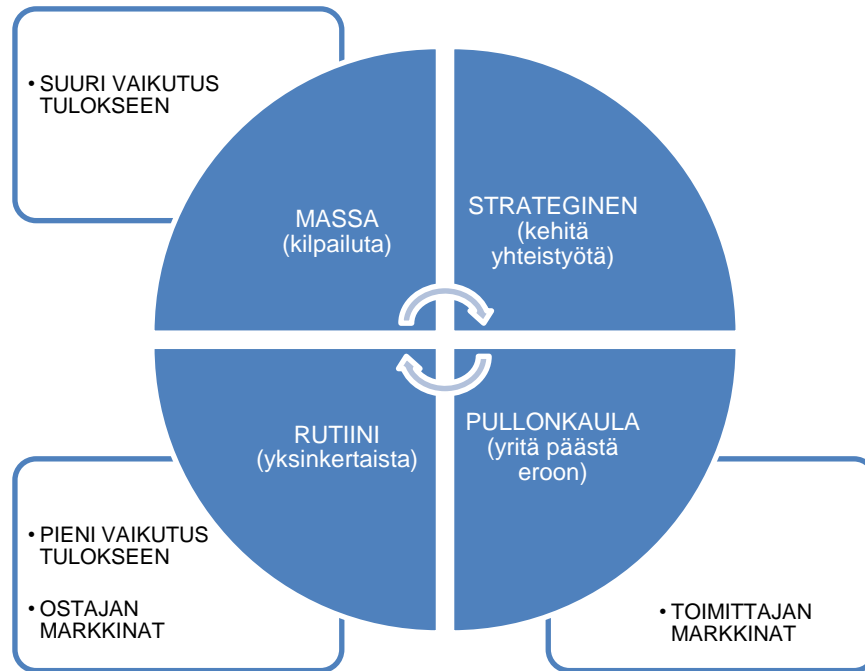
3.2.2 Kategoriastategiat

Hankintojen kehittämistä aloitettaessa ja toimittajastrategioita mietittäessä hankinnat tulisi jakaa järkeviksi kokonaisuuksiksi käsitellä. Kohdeyrityksessäni aiemmin esitellyt 78 pääkategoriaa ovat aivan liian laajoja käsiteltäviksi yksittäisinä hankintakategorioina. Segmentointi erilaisiin hankintakategorioiden voidaan tehdä monella eri perusteella. Tutkimusta aloittaessani segmentointia on tehty pelkästään tuotteiden ominaisuuksien perusteella eli samaan käyttötarkoitukseen olevat tuotteet kuuluvat samaan hankintakategoriaan (esimerkiksi kemikaalit).

Parhaimmillaan kategoriastategioilla hallitaan toimittajamarkkinoita omien tavoitteiden mukaisesti ja saadaan kustannuksia alennettua sitä kautta. Käytännössä hankintakategorian tuotteiden ei tarvitse olla samanlaisia tai samaan käyttötarkoitukseen olevia tuotteita. Ne voidaan sisällyttää samaan hankintakategoriaan myös sillä perusteella, että niiden hankkimistavassa ja toimittajamarkkinoissa pätee samat lainalaisuudet. (Huuhka 2017, 69).

Hankintakategoriat voidaan muodostaa myös asiakkaan ostoskorimallin perusteella. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa ICA:lla Ruotsissa on tehty tutkimuksia siitä, mitä tuotteita asiakas ostaa lisäksi jos hän ostaa jonkin perustuotteen. Hyvä esimerkki on salaatin ja pähkinöiden liittäminen samaan hankintakategoriaan koska asiakkaat ostivat niitä yleensä samalla kertaa. Hankintakategoria voi siis myös vaikuttaa siihen, miten tuotteet kannattaa sijoittaa myymälässä parhaan lisämyynnin mahdollistamiseksi. Samalla hankinta pystyy seuraamaan paremmin kategorian kehitystä koska seuranta tapahtuu samojen henkilöiden toimesta tuotteiden kuuluessa samaan hankintakategoriaan. (Jönsson 2018).

Strateginen segmentointi hankintakategorioiden on yksi kirjallisuudessa eniten käytetyistä tavoista saada tuote- tai palveluryhmät järkeviin hankintakategorioiden. Yleisimmin se perustuu Kraljicin matriisiin, jonka lähtökohtana ovat toimittajamarkkinoiden hallittavuus ja hankittavan tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutus. Tähän tutkimukseen toimittajamarkkinoiden hallittavuus tarkastelun lähtökohtana sopii erittäin hyvin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 114-115).



Kuvio 6. Kraljicin matriisi (Logistiikan maailma 2018, muokattu Helminen 2018).

Toimittajamarkkinoiden hallittavuus tai riskit toimitusketjussa, vaikuttavat paljon hankintakategorian luonteeseen ja siihen onko kategoriassa kyseessä ostajan markkinat vai toimittajan markkinat. (Webb 2017).

Jokaiselle neljälle kentälle on omat suositellut toimenpiteensä toimittajamarkkinoiden suhteen ja hankalimmat toimittajien valinnan ja kehittämisen suhteen ovat strategiset hankintakategoriat sekä pullonkaulahankintakategoriat. Toimittajien arvioinnissa ja valinnassa pitäisi eniten pyrkiä vaikuttamaan juuri noihin kenttiin Kraljicin matriisissa, joissa pelataan tällä hetkellä toimittajien ehdoilla. Massatuotteet ja rutiinituotteet puolestaan ovat juuri niitä, joissa toimittajien kilpailuasemaa voidaan käyttää hankintojen johtamisessa hyväksi ja saada sillä kustannussäästöjä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, 118-122). Kraljicin matriisiin palataan vielä myöhemmin toimittajan kartoitusta ja arviointia käsittelevissä luvuissa sekä kehityshankkeeseen liittyvissä hankinnan dokumenteissa.

3.2.3 Poikkiorganisatorinen yhteistyö

Hankintaa ei voi tehdä pelkästään hankintatoimi yksin omien mieltymystensä mukaan. Hankintaprosessissa tulisi olla mukana ihmisiä myös muista yrityksen toiminnoista kuten

myynnistä ja markkinoinnista, jotta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa hankintaa voitaisiin varmistaa toimitusketjun reagointikyky muutoksiin sekä asiakastyytyväisyys. (Väänänen 2017, 46).

Sisäinen integraatio yrityksen eri toimintojen välillä vähentää osaoptimointia ja hankinta koetaan nykypäivänä enemmänkin eri toimintoja yhdistäväksi tekijäksi kuin yhdeksi erilliseksi prosessiksi. Hankinnan ammattilaiset ovat nykyään enemmän mukana markkinoinnissa, tuotekehityksessä sekä osallistuvat strategian suunnitteluun. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 93).

Huuhka esittelee kirjassaan hankinnan tehtävät ja tavoitteet myös huomioiden poikkiorganisatorisen yhteistyön. Yhdeksi tärkeimmistä hankinnan tavoitteista onkin nimetty tuotekehitykseen osallistuminen sekä innovaatioihin vaikuttaminen. Kohdeyrityksessäni ei ole omaa tuotekehitystä sen ollessa tukkukauppa mutta samaa tavoitetta voi mielestäni soveltaa esimerkiksi tuotevalikoiman kehittämiseen. Hankintahenkilöstön tulee pystyä tiiviiseen yhteistyöhön muiden osastojen kanssa juuri siitä syystä, että useasti hankintakustannukset määräytyvät jo tuotesuunnitteluprosessin alkuvaiheilla eikä niitä ole helppoa koordinoita ilman eri toimintojen yhteistyötä. (Huuhka 2017, 24-25).

Eri toimintojen poikki ulottuvilla tiimeillä pyritään yleensä lyhentämään tiettyyn tehtävään tai projektiin kuluva aikaa sillä, että voidaan käyttää useamman toiminnon asiantuntijaa samaan päämäärään samassa pöydässä. Tiimit antavat jäsenilleen paremman mahdollisuuden uusien innovaatioiden kehittämiseen jäsentensä erilaisten lähtökohtiensa ansiosta ja vastuu yhdessä tehdyistä päätöksistä jaetaan tasapuolisesti eri toimintojen kesken. Tiimien avulla myös kommunikaatio paranee pidemmälläkin aikavälillä organisaation eri osien ja toimintojen välillä kun jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. Kynnys asioiden kysymiseen ja selvittämiseen madaltuu. Poikkiorganisatoriset tiimit tunnistavat helpommin koko organisaatiota koskevia ongelmia ja pystyvät ratkaisemaan niitä myös kaikkia tyydyttävällä tavalla toisin kuin yksittäiset ihmiset vain yhdessä toiminnossa. Joissain organisaatioissa poikkiorganisatoriset tiimit on viety siihen pisteeseen, että toimittajatkin ovat niissä mukana. Tämä soveltuu mielestäni enemmänkin valmistavaan teollisuuteen ja tuotekehitysprosessiin eikä niinkään tukkukaupan toimintatapoihin. (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2011, 130-132).

Van Weele esittelee kirjassaan hankinnan eri kehitysasteet yhdestä kuuteen, jossa kuudes aste perustuu lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle hankintaketjun kehittämisen kautta. Neljäs ja viides aste perustuvat sisäiseen ja ulkoiseen integraatioon eli juuri poikkiorganisatoriseen toimintaan sekä yrityksen sisäisten toimintojen että ulkoisten voimavarojen kanssa. Tässä ajatus poikkiorganisatorisesta yhteistyöstä on viety yli organisaatorajojen ja tiimejä muodostetaan myös toimittajien henkilökuntaa niihin sisällyttäen. Van

Weelen mukaan nämä vaiheet eivät kuitenkaan ole mahdollisia eivätkä välttämättä edes tarpeellisia jokaiselle organisaatiolle vaan ”alempi” aste voi tuoda parempia tuloksia kuin ylempi. (Van Weele 2014, 66-71).

Oman kokemukseni mukaan toimittajien kutsuminen sisäisiin tiimeihin vaatii todella luottamuksellista toimittajasuhdetta. Aina on olemassa pelko siitä, että toimittaja käyttää saamaansa tietoa hyväkseen esimerkiksi kilpailijan kanssa. Totta kai toimittajan kanssa tehdään hyvin läheistä yhteistyötä mutta liiketoimintasalaisuuksia käsitteleviin tiimeihin tulee valikoida vain kumppanuustoimittajia eikä aina edes niitä ilman kattavia yhteistointiminta- ja salassapitosopimuksia.

3.2.4 Kestävä kehitys

Kestävä kehitys kuuluu olennaisena osana konsernimme strategiaan. Hyvänä esimerkkinä konkreettisista teoistamme sen eteen on Hyvinkään logistiikkakeskuksen katolle rakennettava, yksi Suomen suurimmista oleva aurinkovoimala 2018 keväällä. (Jääskeläinen 2018).

Mitä kestäväällä kehityksellä voidaan ymmärtää tarkoitettavan, kun puhutaan yrityksen hankinnasta? Itse käsitelen toimittajia vertailtaessa asiaa kokonaiskustannusajattelun pohjalta mutta sisällytän kokonaiskustannuksiin myös ”kustannukset” ympäristölle, työntekijöille ja jälkipolvillemme. Totuuden nimissä sanottakoon, että tätä asiaa ei luultavasti aina ensimmäiseksi ajatella teknisen tukkukaupan hankinnassa mutta jos vertailussa on kaksi tasaista toimittajaa ja toinen on panostanut kestävään kehitykseen selvästi enemmän niin asia varmasti vaikuttaa positiivisesti tämän toimittajan kannalta.

Kestävää kehitystä voidaan lähteä tarkastelemaan monesta eri näkökannasta ja Suomessa kestävään kehitykseen on herätty vaiheittain. Entisen maailmanpankin pääjohtajan, Ismail Serageldinin mukaan ”kestävä kehitys tarkoittaa sitä, että jätämme tuleville sukupolville yhtä paljon mahdollisuuksia kuin meillä on ollut, ellei jopa enemmän.” Suomessa valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen mukaan näitä Serageldinin tarkoittamia mahdollisuuksia voidaan mitata neljän erilaisen pääomakäsitteen avulla: Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan esimerkiksi osaamista, tiedettä, tutkimusta ja kehitystä. Fyysinen pääoma puolestaan tarkoittaa tuotantolaitoksia, infrastruktuuria ja ympärillämme olevaa rakennettua ympäristöä. Sosiaaliseen pääomaan kuuluvat esimerkiksi lainsäädäntö hallinnan kanssa sekä sosiaaliset verkostot. Neljäntenä tulee vuorostaan se pääomakäsitteistä, jota yleisimmin ajatellaan kestävään kehityksen tärkeimpänä tekijänä eli luontopääoma. Luontopääomaan lasketaan uusiutuvat ja uusiutumattomat luonnonvarat. (Valtioneuvoston kanslia 2018).

Hankinnasta vastuussa olevien tulee kestävää kehitystä edistäessään olla todella hyvin perillä toimittajamarkkinoista ja eri toimittajien lähtökohdista sekä toiminnassa mukava olevien taustoista. Kestävän kehityksen tukeminen on jo hyvä lähtökohta sinällään mutta epäonnistuminen hankintakanavan valitsemisessa voi tulla nopeastikin hyvin kalliiksi yritykselle jos esim. päätoimittajan omistaja on syyllistynyt ympäristörikoksiin ja heiltä ostava yritys joutuu mukaan spekulointeihin julkisuudessa.

Code of conduct (COC) on hyvä tapa viestittää toimittajakunnalle omat arvonsa ja periaatteensa myös kestävän kehityksen suhteen. Monen yrityksen hankintatoimi liittääkin COC- dokumenttinsa toimittajasopimuksen liitteeksi ja toimittaja hyväksyy allekirjoittaessaan sopimuksen myös sen. COC:n sisältö on jokaisen yrityksen itse päätettävissä mutta nykyaikana siihen on syytä sisällyttää ainakin yrityksen politiikka koskien ihmisoikeuksia ja työvoiman kohtelua, ympäristöasiat sekä korruption estämiseen liittyvä politiikka. Kohdeyritykseni code of conduct sisältää nämä asiat mutta lisäksi löytyy myös muita huomioitavia asioita liike- elämän etiikkaan liittyen (liite 1). COC on tietenkin hyvä olla olemassa jo pelkän positiivisen julkisuuskuva vuoksi. Siitä ei kuitenkaan ole todellista hyötyä ellei yritysten johto suhtaudu siihen vakavasti. Johdon tulee huolehtia siitä, että COC:n sisältö kommunikoidaan selkeästi etenkin uusille työntekijöille mutta myös suoraan toimittajille jo heti ensitapaamisen yhteydessä hankinnan puolelta. COC:n kommunikointi toimittajille on tehokkaimmillaan kun se tapahtuu toimitusjohtajan tai esim. ostojohtajan toimesta. COC tulee sisällyttää heti ensimmäiseen viestintään potentiaalisen toimittajan kanssa kuten tarjouspyyntöihin (RFI ja RFQ). Vanhoja toimittajia tulee muistuttaa COC:n olemassaolosta aina neuvotteluissa, ettei asia pääse unohtumaan. (YK 2010, 21-24). Tavoitteena kohdeyrityksessäni on kehittää toimittajia jos niiden politiikka oman code of conductimme kanssa ja erityisehdot- dokumenttimme (liite 2) kanssa ei täsmää. Tavoitteenamme koko konsernissa on myös auditoida fyysisesti ne toimittajat, joille 50% spendistämme keskittyy seuraavan neljän vuoden sisällä.

3.2.5 Kokonaiskustannusajattelu

Toimittajan valinnalla on merkittävä osuus tuotteen tai palvelun kokonaiskustannuksiin. Toisiaan ainakin paperilla korvaavia tuotteita on löydettävissä helposti monelta eri toimittajalta moneen eri hintaan. Hankintahinnaltaan halvempi tuote voi osoittautua monin kerroin kalliimmaksi kuin alkutilanteessa hieman kalliimpi tuote. Voi myös olla niin, että hankintahinta on täysin sama laadultaan aivan erilaisilla tuotteilla. Miten sitten valitsemme oikean toimittajan siten, että kokonaiskustannukset olisivat mahdollisimman alhaiset kuitenkin laadun ollessa riittävä?

On selvää ettei toimittajaa voida valita pelkän tuotteen ostohinnan perusteella vaan tavoitteena olisi ennen valintaa saada mahdollisimman tarkka mielikuva hankinnan suorien ja epäsuorien kustannusten vaihtelusta eri hankintakanavien välillä jopa tuotteen koko eliniän ajaksi. Kokemusten mukaan suomalaisissa organisaatioissa ostopäätökset tehdään pitkälti perustuen pelkkään hintaan, intuitioon, mieltymyksiin ja tottumuksiin sekä objektiiviseen vertailuun. Hintaan perustuva toimittajavalinta voikin toimia jos valinta tehdään yksinkertaiselle ja standardoidulle tuotteelle monen samankaltaisen toimittajan välillä. Kokonaiskustannusajattelu tuottaa eniten tulosta kun on kyse taloudellisesti merkittävistä hankinnoista tai hankinnoista, joihin liittyy paljon epäsuoria kustannuksia. Kokonaiskustannusajattelu on omiaan myös monimutkaisia ja asiakaskohtaisia hankintoja tarkastellessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 157-159).

Van Weelen mukaan kokonaiskustannusajattelu tulee yleensä eteen hankinnassa siinä vaiheessa, kun esikarsituilta toimittajilta on saatu yksityiskohtaiset ja vertailtavissa olevat tarjoukset. Silloin hankinta saa tuotteen hinnan lisäksi tietoonsa jokaisen kilpailussa mukana olevan toimittajan tekniset ja kaupalliset tekijät, joita vertailemalla saadaan käsitys kokonaiskustannuksista ja mahdollisista valintoihin liittyvistä riskeistä. Mahdollisuus kokonaiskustannusten arviointiin vaatii kaiken niihin vaikuttavien tietojen sisällyttämisen tarjouspyyntöön. (Van Weele 2014, 35).

3.2.6 Toimittajamarkkinoiden tuntemus

Kokemukseni mukaan yleisin tekijä, joka erottaa aloittelijan ja hankinnassa kauan työskennelleen on toimittajamarkkinoiden tuntemus. Kun kauan hankinnassa toimineelta kysytään apua toimittajan löytämiseksi tietylle tuotteelle, tulee listaus sitä myyvistä toimittajista kuin tykin suusta. Toimittajakentän tuntemus on kehittynyt hänelle pitkän ajan kuluessa ja oman kokemuksen mukaan hyvät toimittajat ovat jääneet mieleen. Hankintaspesialisti tuntuu hahmottavan helposti mielessään tuoteryhmät ja niitä myyvät toimittajat koska on toiminut niiden kanssa monta kertaa aikaisemminkin. Toimittajamarkkinoiden tuntemusta ja toimittajasuhteita ei voi ostaa rahalla vaan ne on jokaisen itse hankittava. Toki osa meistä käyttää enemmän aikaa myös uusien potentiaalisten toimittajien etsimiseen kuin toiset ja oppivat sitä myötä nopeammin toimittajamarkkinatilanteesta. Miksi toimittajamarkkinoista kannattaa siis olla perillä? Eikö riitä, että kehittää suhteita nykyisten toimittajien kanssa koko ajan paremmiksi?

Van Weele esittelee kirjassaan mielestään tärkeimpiä syitä aktiivisempaan toimittajamarkkinoiden tutkimiseen. Jatkuva teknologian kehittyminen on mainittu ensimmäisenä ja yksinkertaisesti siitä syystä, että yrityksen hankinnan on koko ajan pysyttävä kartalla

uusista innovaatioista ja laadun paranemisesta toimittajakentässä. Toinen kohta on toimittajamarkkinoiden dynamiikan jatkuva muutos. Kysynnän laaja vaihtelu vaikuttaa hintoihin ja saatavuuteen. Poliittiset järjestelyt voivat tuoda uusia riskejä toimittajasuhteisiin tai toimittajat voivat vaikka mennä konkurssiin uusien lakien ja määräysten myötä. Toimittajat saattavat siirtyä kilpailijan omistukseen tulevien yrityskauppojen myötä tai jatkuva palkkatason nousu saa toimittajan siirtämään tuotantonsa Kaukoitään ja sitä kautta tuoda lisää riskejä kauppasuhteeseen. Kolmantena tekijänä jatkuvassa toimittajamarkkinoiden muutoksessa Van Weele esittää rahamarkkinoiden muutokset. Kansainvälistä kauppaa tekevä yritys saattaa kohdata pahoja ongelmia toimittajan kotimaan valuutan arvon muuttuessa. Viimeisenä kohtana mainitaan riski verotuksen tai tullikustannusten muuttumisesta joidenkin maiden tuontituotteille, jonka esimerkiksi EU saattaa määrätä halpatuonnin rajoittamiseksi. (Van Weele 2014, 123-124).

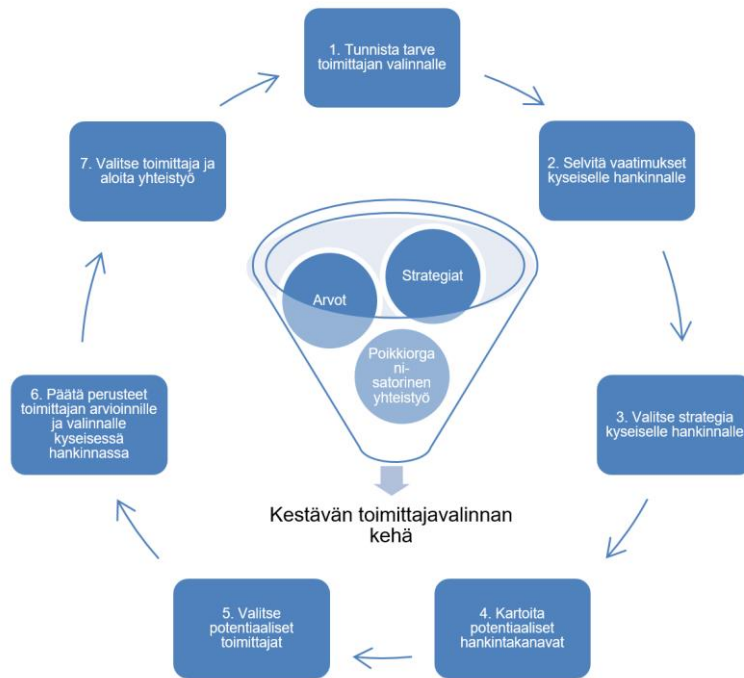
SMI eli supply market intelligence auttaa hankintaa tekemään oikeat ratkaisut hankintaketjuun liittyen sekä merkittävästi lisäämään niillä yrityksen kilpailukykyä. Ilorannan & Pajunen-Muhosen mukaan yrityksen kolme keskeistä kilpailuetua muodostuvat omasta ydinosaamisesta, asiakkaiden tarpeista sekä toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksista. Ilman toimittajamarkkinoiden hyvää tuntemusta jää siis yksi keskeisistä kilpailueduista käyttämättä. Tarkoituksena on kuitenkin tunnistaa merkittävät tekijät toimittajamarkkinoissa ennen kilpailijoita ja käyttää ne hyödyksi. Tähän pääseminen yleensä edellyttää hankintahintakeskeisestä ajattelusta luopumista ja syvemmän yhteistyön mahdollistamista sekä toimittajan mutta myös oman organisaation eri toimintojen välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 27-30).

Huuhka lähestyy toimittajamarkkinoiden tuntemusta toimittajatiedon keräämisellä mutta myös ”hankintamarkkinatiedon kerääminen”- käsitteellä, joka vastaa enemmän omaa käsitystäni toimittajamarkkinoiden tuntemuksesta. Toimittajatiedon keräämistä, kuten toimittajien kartoitusta käsitellään tarkemmin myöhemmissä luvuissa. Hankintamarkkinatiedon keräämisessä mietitään asioita kuten markkinan määrittämistä, tapahtumia markkinoilla nyt ja tulevaisuudessa sekä tulevia trendejä. Uusien teknologioiden markkinoille tulo sekä vaihtoehtoisten markkinoiden mahdollisuudet tulee myös huomioida tässä. Tässä mallissa siis luodaan hankinnalle yleinen käsitys siitä, mitä markkinadynamiikalle on tapahtumassa ilman yksityiskohtaisia tietoja joka toimittajasta. (Huuhka 2017, 94-95).

Mielestäni nämä kaksi käsitettä: Toimittajakentän tuntemus ja hankintamarkkinoiden tuntemus, muodostavat yhdessä toimittajamarkkinoiden tuntemuksen.

3.3 Toimittajien kartoitus-, arviointi-, ja valintaprosessi

3.3.1 Kestävän toimittajavalinnan kehä



Kuvio 7. Kestävän toimittajavalinnan kehä (Monczka ym. 2011, muokattu Helminen 2017).

Monczka ym. laatima prosessin kuvaus on mielestäni parhaiten kohdeyritykseni uuteen hankintakategoriamalliin sovellettavissa ja siksi valitsin sen ja muokkasin sitä kuvaamaan toimittajien kartoitusta, arviointia ja valintaa. Se on sovellettavissa sekä uusiin toimittajiin että olemassa oleviin toimittajiin koska se perustuu projektinomaiseen hankintaan, joka on kuitenkin esitetty kehämäisessä muodossa jatkuvana prosessina. Avaan tässä ensin jokaisen kohdan merkityksen ja lähtökohdat mutta niitä käsitellään prosessin kannalta tarkemmin seuraavissa luvuissa. Keskelle ympyrää olen sijoittanut yrityksen strategian, arvot sekä poikkiorganisatorisen yhteistyön koska arviointikriteerien ja päätösten tulee aina perustua niihin.

1. Tunnista tarve toimittajan valinnalle

Kohdeyritykseni hankinnassa tarve toimittajan valinnalle tulee useimmiten vastaan kun myynti haluaa korvata kilpailijan tuotteen asiakkaallemme meidän tuotteellamme eikä kyseistä tuotetta ole valikoimassamme. Toinen yleinen tapaus on, että asiakas haluaa jollakin tavalla kustomoidun tuotteen eikä valikoimassa oleva tuote käy esimerkiksi käyttökohteen erikoisvaatimusten takia. Kolmas vaihtoehto liittyy strategiseen hankintaan ja valikoimanhallintaan eli halutaan omasta aloitteesta lanseerata uusi tuoteperhe tai yksittäinen tuote valikoimaan, koska nähdään potentiaali.

2. Selvitä vaatimukset kyseiselle hankinnalle

Mitkä tekijät merkitsevät eniten kyseisessä hankinnassa? Nämä tekijät hankinnan tulee selvittää sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa, että tiedetään miten lähdetään eteenpäin kohti seuraavaa askelta. Vaatimukset voivat olla tuotteen laatuun liittyviä, teknisiin ominaisuuksiin liittyviä tai esimerkiksi toimitusvarmuuteen tai -nopeuteen liittyviä. (Monczka ym. 2011, 241-242).

3. Valitse strategia kyseiselle hankinnalle

Tämä kohta on täysin riippuvainen hankinnan laadusta ja laajuudesta sekä kokonaiskustannusajattelusta. Jos kyse on yksittäisen tuotteen kertatoimituksesta yhdelle asiakkaalle voi strategia olla jopa käyttää kilpailijaa jos parempaa vaihtoehtoa ei löydy ja asiakkaan nopea palvelu on tärkeintä. Toinen ääripää on kokonaisen tuoteperheen hankintaprosessi, jossa tulee ottaa huomioon toimittajakentän hallinta kokonaisuudessaan (käytetäänkö kotimaisia vai ulkomaisia toimittajia, hajautetaanko ostoja esimerkiksi kolmelle eri toimittajalle riskin pienentämiseksi ja tarvitaanko toimittajan teknistä tukea myyntikentällä omien myyjien apuna).

4. Kartoita potentiaaliset hankintakanavat

Tähän kohtaan vaikuttavat hankittavan tuotteen tai palvelun strateginen tärkeys sekä kokonaiskustannusajattelu (ajankäyttö etsimiseen) mutta myös hankinnan laajuus (yksittäinen tuote vai isompi kokonaisuus). Jos yksittäinen tuote löytyy helposti nykyisiltä sopimustoimittajilta ja se on strategisesti tärkeä, ei tiedonhakuun muista kanavista kannata käyttää hankinnassa aikaa kuin korkeintaan kohtalaisesti. Jos se taas löytyy helposti nykyisiltä eikä ole strategisesti tärkeä, tulee siihen käyttää mahdollisimman vähän aikaa. Jos tuotetta ei löydy nykyisiltä toimittajilta ja se on strategisesti tärkeä, tulee sen etsintään käyttää paljon aikaa. Jos sitä ei löydy nykyisiltä eikä se ole strategisesti tärkeä, käytetään aikaa etsimiseen vähän tai kohtalaisesti. (Monczka ym. 2011, 242). Tässä kohtaa itse mieltäisin myös tuotteen tai tuoteperheen potentiaalia tulevaisuudessa. Vaikka tuoteryhmä ei olisi kartoittamisen hetkellä strategisesti tärkeä, niin siitä voi tulla sellainen

juuri oikeiden hankintakanavien valitsemisella ja kilpailuedun saamisella sitä kautta. Hankinnan perustehtäviin kuitenkin kuuluu jatkuva uusien toimittajien etsiminen kilpailuedun kasvattamiseksi sekä hankintakustannusten pienentämiseksi.

5. Valitse potentiaaliset toimittajat

Kun hankintakanavat on kartoitettu, valitaan parhaat vaihtoehdot tarkempaan tarkasteluun lopullista arviointia ja päätöksentekoa varten. Tähänkin valintaan tulee olla selvät kriteerit mutta ne vaihtelevat tapauskohtaisesti. Kriteereiksi voidaan ottaa yksinkertaiset tekijät, jotka täytettyään toimittajaehdokas tulee valituksi ”finaaliin”. Yksinkertaiset tekijät voivat olla esimerkiksi toimittajan talouteen tai toimitusvarmuuteen liittyviä. Nykyisistä toimittajista nämä asiat tiedetään jo (jos tiedot pidetään ajan tasalla) mutta täysin uusista ne tulee selvittää. (Monczka ym. 2011, 249).

6. Päätä perusteet toimittajan arvioinnille ja valinnalle kyseisessä hankinnassa.

Jälleen kerran jos hankittavana on standardoitu ja hinnaltaan halpa tuote, joka toimitetaan kertaluontoiseen projektiin, ei toimittajien arviointiin kannata käyttää liikaa aikaa. On toki ilmiselvää, ettei pienintäkään kauppaa tule tehdä esimerkiksi vakaviin ympäristöriskoihin tai epäinhimilliseen työvoiman kohteluun syyllistyneen toimittajan kanssa. Näiden asioiden tulisi selvittää esikarsintaa tehtäessä jo kohdassa viisi mutta ne paljastuvat viimeistään tässä vaiheessa tarkemmassa selvityksen yhteydessä. Jos nykyisiltä toimittajilta ostaminen on mahdotonta, tulee arviointi tällaisissa tapauksissa sisällyttää esimerkiksi toimittajanavauskaavakkeeseen, jossa selvitetään vain merkittävimmät asiat toimittajasta ja sen sopivuudesta kohdeyritykselle.

Arvioinnin tärkeys ”lopullista” toimittajavalintaa varten korostuu strategisesti tärkeissä tuotteissa ja tuoteryhmissä sekä pitkäaikaisissa sopimussuhteissa. Tärkeimmät arviointikriteerit tulee pystyä selvittämään RFI- (request for information) RFQ- (request for quotation) prosessin yhteydessä ja lomakkeeseen tulee sisällyttää kysymykset halutuista tiedoista koskien toimittajaa, kuten talouteen liittyvät kysymykset. Näitä tietoja tulee pystyä helposti vertailemaan palautetuilta lomakkeilta eri toimittajien välillä.

7. Valitse toimittaja ja aloita yhteistyö

Arviointien jälkeen on jäljellä päätös sopivasta toimittajasta tai toimittajista sekä sopimuksen neuvottelu. Tein prosessikaavion ympyränmuotoiseksi sillä jossain vaiheessa kohdassa seitsemän valittujen toimittajienkin kanssa voi yhteistyö loppua ja taas syntyy tarve uudelle toimittajan valinnalle. Toki myös aktiivinen uusien toimittajien etsintä asettaa valitut sopimustoimittajatkin kovempaan kilpailuasemaan ja siksi ympyrän liikkeen tuleekin olla jatkuvaa ja palata aina viimeisestä kohdasta ensimmäiseen parhaiden tulosten saamiseksi.

Koko prosessi tulee dokumentoida konserninkielellä (englanti) sellaiseen muotoon, että prosessin yhteydessä saatu tieto toimittajista voidaan helposti lisätä mahdollisesti tulevaan SRM- ohjelmaan koko Pohjoismaisen hankintamme käyttöön.

3.4 Toimittajien kartoittaminen

3.4.1 Kartoittamisen lähtökohdat

Kartoittamisen lähtökohdat on oltava hyvin selvillä ennen prosessiin lähtemistä. Hankinnan on siksi oltava hyvin perillä siitä, mihin tarkoitukseen toimittajia ollaan kartoittamassa. Kohdeyrityksessäni toimittajien kartoittamisen käynnistymiseen voi olla monia eri syitä. Aikaisemmin esitetystä toimittajan kartoitus-, arviointi- ja valintaprosessin kuvauksessa tuli esille prosessin vaiheet yleisellä tasolla mutta paneudun tässä tarkemmin nimenomaan kartoittamiseen.

Hyvä lähtökohta kartoittamiseen on aluksi arvioida tarvittavien tuotteiden merkitys yrityksen tulokseen sekä millainen kilpailutilanne on toimittajakentässä (Kraljicin matriisi). Hankinnat on matriisissa jaettu neljään eri pääluokkaan: Rutiinihankinnat, volyyminhankinnat, strategiset hankinnat ja pullonkaulahankinnat. Kohdeyrityksessäni esimerkki jokaiseen ryhmään voisi olla seuraava:

Rutiinihankintoihin kuuluu perustuotteita joiden tulosvaikutus ei ole kokonaisuuden kannalta suuri ja joille löytyy yleensä monta mahdollista toimittajaa eli kilpailutilanne on ostajan kannalta hyvä. Esimerkiksi standardinmukaiset kiinnitystarvikkeet, kuten mutterit ja pultit kuuluvat tähän segmenttiin.

Volyyminhankintojen tulosvaikutus on suuri mutta edelleen liikutaan ostajan markkinoilla eli vaihtoehtoisia toimittajia riittää kilpailutettavaksi. Tähän segmenttiin hyvä esimerkki tuotteista voisi olla sähkötyökalut.

Strategiset hankinnat vaikuttavat merkittävästi yrityksen tulokseen mutta mahdollisia toimittajia ei löydy välttämättä kuin yksi. Tästä esimerkkinä toimivat ilmanvaihtotuotteet, joiden käyttöä usein rajoittaa kansalliset normit ja määräykset eikä hyväksytyjä valmistajia löydy kuin ehkä yksi per maa.

Pullonkaulahankinnat eivät vaikuta merkittävästi yrityksen tulokseen ja kilpailutilannetta ei yleensä toimittajamarkkinoilla ole eli tilanne on ostajalle vaikea. Hyvä esimerkki näistä tuotteista on teollisuuden laitevalmistajan määrittämä voiteluaine, jota tulee käyttää tietyn hyväksynnän sekä takuun säilymisen vuoksi. Ennen toimittajien kartoittamista tulisi siis selvittää mihin segmenttiin tuotteet kuuluvat, että osataan tehdä oikeat päätökset

käytettävästä strategiasta. Perusstrategiat näille segmenteille esitetään lyhyesti seuraavaksi: Rutiinihankinnoissa tulee pyrkiä operatiiviseen tehokkuuteen ja hankintaprosessin kokonaiskustannusten minimointiin. Volyymihankinnoissa haetaan kustannussäästöjä kilpailuttamalla mutta myös tiivistämällä yhteistyötä sopivassa suhteessa. Strategisia hankintoja pyritään kehittämään yhä tiiviimmällä yhteistyöllä toimittajien kanssa mutta myös pyrkimällä luomaan kilpailua jatkuvalla toimittajakentän kartoittamisella ja kehittämällä. Pullonkaulatuotteissa perusstrategia on saatavuuden varmistaminen ja pyrkiminen tuotteiden vakiointiin ja samalla useamman toimittajan käyttämisen mahdollistaminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 114-127).

Ennen kartoittamisen aloittamista tulee siis selvittää mihin segmenttiin tuote kuuluu tällä hetkellä tai mihin se voisi kuulua esimerkiksi kahden vuoden päästä kun oikea toimittajavalinta on tehty. Tämän selvityksen avulla pyritään tietenkin varmistamaan, että kartoitukseen käytetään riittävästi mutta ei liikaa resursseja hankinnassa. Selvitys auttaa myös hahmottamaan, mistä hankintakanavista kartoitus kannattaa aloittaa. Kraljicin matriisi on hyvä pohja tälle työlle mutta siihen tulisi liittää vielä kohdeyrityksen kannalta merkittäviä tekijöitä, kuten kartoitetaanko toimittajia olemassa oleville vai täysin uusille tuotteille/tuoteryhmille ja tulevatko ne olemaan varastoituja vai toimitusmyyntituotteita. On myös tärkeä tietää onko kyseessä kertakauppa vai jatkuva kulutus ja käyttääkö tuotetta vain yksi asiakas vai isompi asiakasryhmä, joka tietenkin vaikuttaa hankinnassa käytettäviin resursseihin ja panostukseen yleisesti.

3.4.2 Käytettävät kanavat

Toimittajien etsiminen on helppoa internetin ansiosta etenkin jos puhutaan Eurooppalaisista toimittajista. Esimerkiksi Google- haun avulla voi löytää erilaisia yrityshakemistoja (esim. Europages), joilla on helposti saatavissa noin kolmen miljoonan mahdollisen tavarantoimittajan yhteystiedot. Ei ole silti syytä unohtaa perinteisiä myyjiä, jotka ammattitaidollaan voivat tuottaa helposti lisäarvoa ostajalle ja säästää tämän aikaa sekä rahoja ilman suurempaa kartoitusprosessia. Myös muut ”perinteiset” keinot toimittajien kartoittamiseksi ovat vielä hyvissä voimissaan vaikka digitalisuus onkin kasvattanut toimittajamarkkinoita erittäin laajaksi, kun koko maailman toimittajakanta on kaikkien ulottuvilla pienilläkin resursseilla. Näistä perinteisistä keinoista esimerkkeinä voidaan mainita messut ja erilaiset julkaisut mutta myös ostajan verkostoitumisen hyötynä tuoma informaation vaihto eri toimijoiden kanssa. (Lysons & Farrington 2006, 373-374).

Eri vaihtoehtojen kartoittamisessa on syytä muistaa myös nykyisten toimittajien käyttämätön potentiaali. Vanhoilta sopimustoimittajilta saattaa löytyä juuri se mitä ollaan etsimässä ja se ei vain ole tullut ostajien mieleen aikaisemmin. Vanhan toimittajan käyttämisessä on monia etuja kuten se, että sopimuksia ei tarvitse neuvotella kokonaan alusta ja kauppakumppanin laatu ja tapa toimia tunnetaan, sekä siitä löytyy valmista dataa yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä. Vanhaan tuttuun toimittajaan turvautumisessa ilman muita vaihtoehtoja tarkastelematta, on myös negatiivisia puolia. Hankinta ei välttämättä koskaan tule löytämään parempia ja kilpailukykyisempiä toimittajia jos ei niitä aktiivisesti etsi koska haluaa pysytellä ”tutuilla kulmilla”. Sen vuoksi toimittajamarkkinoiden tuntemusta olisi koko ajan syytä laajentaa aktiivisesti uusia vaihtoehtoja etsimällä. (Monczka ym. 2011, 242-243).

3.4.3 Digitalisaation vaikutus

Digitalisaation vaikutus hankintatoimessa ja etenkin toimittajien kartoittamisvaiheessa näkyy mielestäni parhaiten sosiaalisen median kanavissa. Suurin yksittäinen hankintapäätöksiin vaikuttava sosiaalisen median kanava on mielestäni LinkedIn ja kokemukseni mukaan todella moni toimittaja käyttää sitä aktiivisesti asiakkaitten etsintään ja seuraamiseen. Monella myyjällä on tapana käydä katsomassa potentiaalisen asiakkaansa profiilia Li:ssä ennen ”kylmäsoittoa”, jolloin yhteinen näkökulma ja hyöty asioihin on paljon helpompi löytää jo ennen mahdollista tapaamista. Tämä luultavasti mahdollistaa ”turhien tapaamisten” vähenemisen, jolloin aikaa säästyy sekä asiakkaan että toimittajan puolesta. Li:ssä, kuten sosiaalisessa mediassa yleensäkin tulee välttää esimerkiksi liikesalaisuuksien paljastamista mutta mielestäni LinkedIn toimii todella hyvänä toimittajien kartoittamiskanavana hankinnalle ja sitä kautta saa helposti käsityksen yrityksen kulttuurista ja henkilökunnan osaamisesta yleensäkin. On toki selvää että vain osa yrityksistä ja niiden henkilökunnasta on mukana sosiaalisessa mediassa mutta ainakin itselle tulee lähinnä negatiivinen kuva potentiaalisen toimittajan nykyaikaisuudesta ja kehityksen asteesta jos yritys ei ole missään muodossa sosiaalisessa mediassa.

Edistyksellisimmät yritykset keräävät potentiaalisista asiakkaistaan tietoa, ”Big dataa” ja pisteyttävät esimerkiksi heidän verkkokäyttäytymistään. Esimerkiksi ammattiostaja, joka käy useasti yrityksen sivuilla ja klikkailee auki tiettyjä alaotsikoita sekä ehkä vastailee nettikyselyihin, herättää myyjäyrityksen kiinnostuksen ja ylittäessään määritetyn pisterajan saavuttaa ”kuuman liidin” aseman. Erään arvion mukaan vain noin kolme prosenttia myyjän kylmiltään soitetuista tai tapaamista asiakkaista ostavat heti ensimmäisellä käynnillä tarjottavan tuotteen tai palvelun. Siksi kerätty Big data antaa sitä oikein käyttäville

yrittäjille todellisen etulyöntiaseman koska ne pystyvät asiakkaan ennen ostopäätöstä tapahtuvan käyttäytymisen perusteella vaikuttamaan tulevaan ostopäätökseen. Nykyään jopa 60- 90 prosenttia asiakkaiden ostopäätöksistä syntyykin digitaalisten kanavien sisällä ja niiden vaikutuksesta toimialasta riippuen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 43-45).

Itse harvoin ammattiostajana tulen ajatelleeksi, että jo pelkästään toimittajia kartoittamalla tulenkin itse kartoitetuksi potentiaalisena ostajana ja ikään kuin vahingossa törmäänkin juuri sopivaan ratkaisuun täysin uudelta yritykseltä. En voi silti väittää, etteikö näin ole voinut käydä itse sitä huomaamatta. Faktaa kuitenkin on se, että toimittajia elektronisissa kanavissa kartoittaessani käyn läpi yrityksen verkkosivut, Facebookin ja LinkedInin ensimmäiseksi mutta teen myös hakuja, joilla koitan saada selvää yleisestä mielipiteestä yrityksen palveluihin ja tuotteisiin liittyen. Jokaiselle yritykselle löytyy omat suositelijansa ja haukkujansa mutta yleensä keskustelupalstoiltakin käy ilmi melko nopeasti jos esimerkiksi yrityksen henkilöstöpolitiikassa on jokin pielessä. Se miten paljon kyseisten mielipiteiden antaa vaikuttaa toimittajien pisteytykseen kartoitusvaiheessa onkin toinen asia.

OP:n pääjohtajan mukaan noin 94% asiakaskohtaamisista heillä tapahtuu digitaalisissa kanavissa. Näin suuri prosentti tarkoittaa sitä, että asiakkaan pitää pystyä tavoittamaan yrityksen palvelut ympäri vuorokauden. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 55).

Omassa työssäni tämä näkyy käytännössä etätöiden tuomana vapautena työskennellä myös iltaisin, jolloin normaalin konttorityöajan puitteissa tavoitettavat henkilöt eivät ole vastaamassa asiakkaan kyselyihin. Silloin vastauksen voi helpoimmin saada digitaalisten kanavien kautta, jossa toimittajan asiakaspalveluun kuuluu ns. chat- palvelu. Palveluun kirjoitetaan kysymys ja asiakaspalvelija tai ”robotti” vastaa hyvin nopeasti ja ellei itse tiedä vastausta niin lupaa ottaa yhteyttä heti seuraavana päivänä.

Toimittajien esikarsinta tehdään siis jo yleensä ennen ensimmäistäkään tapaamista toimittajien kanssa. Ennen ostaja joutui tapamaan kaikkien potentiaalisten toimittajien edustajat, että pystyi tekemään omalle yritykselleen parhaan hankintapäätöksen. Nyt tilanne on muuttunut sillä ensinnäkin ostava puoli pystyy jo määrittelemään melko tarkasti mitä toimittajan edes tulisi myydä ja toimittaja putoaa pois kilpailusta jo alkuvaiheessa, ellei digitaalinen puoli ole hallussa. Ostaja tapaa vain esikarsitut toimittajat ja pystyy tekemään hankintapäätöksensä paljon entistä tehokkaammin hukkaamatta aikaansa täysin sopimattomien ehdokkaiden kanssa. Hyvä esimerkki tästä on otettavissa autokaupasta. Todella moni auton ostoa suunnitteleva käy läpi itseään miellyttävät merkit ja mallit digitaalisesti (esimerkiksi autokauppojen ”rakenna haluamasi auto”- palvelun avulla)

ja käy lopulta koeajamassa ehkä vain kaksi vaihtoehtoa. 20 vuotta sitten koeajoihin käytetty aika saattoi olla paljon suurempi. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 162-163).

3.5 Toimittajien arviointi

3.5.1 Taloudelliset tekijät

Toimittajien kartoituksen ja esikarsinnan jälkeen on yleensä jäljellä potentiaalisimmalta vaikuttavat yritykset, joiden tuotteista tiedetään jo melko paljon ja maineensakin puolesta ne vaikuttavat sopivilta kumppaneilta. Seuraavaksi olisikin hyvä käydä läpi yritysten taloudellinen tila ja selvittää miten hyvin asiat oikeasti on hoidettu eli tavoitteena on vähentää oman liiketoiminnan riskejä kelpuuttamalla vain hyvin asiansa hoitaneita kumppaneita. Yrityksistä on melko helppo löytää taloustiedot mutta mihin lukuihin niissä kannattaa keskittyä hankinnan näkökulmasta?

Luvuissa kannattaa keskittyä saamaan kuva potentiaalisten toimittajien kannattavuudesta, vakavaraisuudesta, maksuvalmiudesta sekä toiminnan laajuudesta ja tehokkuudesta. Nämä yksinään jo kertovat paljon asioiden hoitamisesta yrityksessä mutta kannattaa vielä suhteuttaa yrityksen tunnusluvut sen toimialan ja alueen kehitykseen. (Takalo 2017).

Kannattavuudesta kertoo yleensä liikevaihtoon suhteutetut katemittarit sekä pääomaan suhteutetut tuottomittarit. Vakavaraisuuden tarkasteluun käytetään staattisia rahoitusrakenteen mittareita sekä dynaamisia rahoituksen riittävyyden mittareita. Maksuvalmiutta mitataan staattisella maksuvalmiudella ja dynaamisella maksuvalmiudella. Toiminnan laajuus käy ilmi esimerkiksi liikevaihdosta, henkilöstön määrästä jne. ja tehokkuus liikevaihdosta per henkilö tai liiketulos per henkilö. (Balance consulting 2018).

Mistä taloustietoja kannattaa hakea? Internetistä löytyy helposti useampia palveluita kuten esimerkiksi asiakastieto.fi, Tilastokeskus, Bisnode, Kauppalehti, Taloussanomien jne. Näistä palveluista pystyy hyvin pienellä sijoituksella ostamaan tiedot mahdollisten kumppaneiden taloustilanteesta ja esimerkiksi asiakastieto.fi:stä saa myös valmiiksi yrityksen tilanteen suhteutettuna omaan toimialaan ja alueeseen, jolloin hankinnan ammattilainen pääsee itse nopeammin itse asiaan.

Taloustietoja tarkastellessa kannattaa myös samalla käydä läpi yrityksen omistuspohja koska tiedot on saatavissa samoista palveluista kuin taloustiedot. Esimerkiksi Bisnoden ylläpitämässä raportissa käy ilmi yrityksen omistajat sekä heidän omistusosuutensa. Myös vastuuhenkilöt löytyvät yleensä taloustiedoista. Omistajat ja vastuuhenkilöt on

hyvä käydä läpi ja varmistaa ettei omistajina ole esimerkiksi tunnettuja rikollisia tai muiden henkilöitä, joiden kanssa yhteistyön tekeminen voisi aiheuttaa riskejä omalle maineelle ja toiminnalle. Kuten aiemminkin todettiin, niin ympäristöystävällisiä arvoja viljelevälle yritykselle olisi varmasti vahingollista jäädä kiinni yhteistyöstä ympäristörikoksista tuomitun toimittajan tai sen edustajan kanssa.

3.5.2 Toimittajien luokittelu

Tällä hetkellä nykyiset toimittajat luokitellaan kohdeyrityksessä viiteen perusluokkaan (liite 3). Kolme näistä luokista ovat sellaisia, johon kuuluvien toimittajien kanssa hankinnalla ja myynnillä on mahdollisuus toimia perustellusti strategian mukaan. Näihin kolmeen luokkaan kuuluville toimittajille tehdään sopimus toimittajan ja hankinnan välillä ja toimintaa on tarkoitus kehittää vahvasti. Kaksi alinta luokkaa käsittää toimittajat, joiden kanssa ei voida toimia pitkällä tähtäimellä tai sitten kyse on projektitoimittajasta kenties yhtä kertakauppaa varten.

Tässä kehitystehtävässä lähdetään siitä, että aikaisemmin esitellyn kestävän toimittajavalinnan kehän avulla valitaan toimittajat tiettyä hankintaa varten, oli se sitten projektiluonteinen tai pidempiaikainen toimittajasuhde.

Luokittelua tai oikeammin arviointia ei oikeastaan tarvita ennen kehän kohtia 5, 6 ja 7. Toimittajista valitaan kohdassa 5 vain potentiaaliset mutta kohdassa 6 päätämme itse millä perusteilla arvioimme potentiaaliset toimittajat eli mitkä toimittajat ovat sopivimmat juuri tähän kyseiseen hankintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että varsinaista toimittajaluokittelua ei ole tarpeellista tehdä prosessin kuluessa vaan vasta sitten kun toimittaja tai toimittajat ovat valittu ja yhteistyö ollut käynnissä jo jonkin aikaa. Luokittelulla voidaan ohjata toimittajia kehittämään suorituksiaan ja samalla ohjata myyjiä käyttämään parhaiten luokiteltuja toimittajia aina kun se on mahdollista. Lopullisen toimittajaluokituksen tulee olla koko ostavan organisaation tiedossa (hankinta, myynti, markkinointi ja logistiikka), että luokitukseen vaikuttava palaute osataan antaa aina kun tarpeellista eikä tehdä liian suuria panostuksia esim. markkinoinnissa huonon luokituksen omaavalle toimittajalle.

Kestävän toimittajavalinnan kehää mukailevassa arvioinnissa valitaan siis arviointiperusteet aina hankintakohtaisesti eikä luokittelusta voida tässä yhteydessä puhua. Saattaa olla, että jossakin tapauksessa korkeimmat pisteet arvioinnissa saa se toimittaja, jolla on eniten myyntihenkilöstöä ja asiantuntijoita kentällä. Tämä tulee kyseeseen silloin kun hankittava tuoteryhmä on sellainen, että se vaatii paljon myynnin koulutusta ja yhteiskäyntejä asiakkaisiin. Toisessa tapauksessa parhaat pisteet voi antaa toimittajan valmiu-

det e- commerceen ja tilausten automatisointiin. Arviointikriteerit ovat siis tapauskohtaisia ja osassa arviointeja toiset kriteerit ovat pääosassa mutta toisessa niillä ei ole mitään merkitystä. Tämäkin kriteereiden määrittäminen voidaan liittää osittain Kraljicin matriisiin ja siihen, mihin segmenttiin hankittava tuoteryhmä sisältyy (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 114-115).

3.5.3 Kaupallinen auditointi

Tässä luvussa en ota kantaa yrityksemme viralliseen, konsernin laatuosaston auditointiprosessiin vaan keskityn ”kaupalliseen auditointiin”, jonka hankinta pystyy suorittamaan itse nopeallakin aikataululla. Kaupallinen auditointi on siis eräänlainen epävirallinen auditointi hankinnan päätösten tueksi kun päätöksiä pitää tehdä nopealla aikataululla. Kaupalliseen auditointiin ei kohdeyrityksessäni ole yhteistä prosessia vaan se tehdään aina tarpeen mukaan riippuen tuotepäälliköstä, tuoteryhmästä sekä toimittajista. Kaupallisen auditoinnin perusidea on saada todisteet siitä, että toimittaja pystyy siihen mitä väittää ja nähdä toimittajan toimintaympäristö ja resurssit henkilökohtaisesti. Kaupallisen auditoinnin aikana on hyvä käydä yksityiskohtaisemmin vielä läpi esimerkiksi ne asiat, jotka käsiteltiin Request for information- kaavakkeessa (liite 4). Toimittajan organisaatorakenteet, tavaravirtojen kulku ja reklamaatioasiat on yleensä parempi nähdä paikan päällä, jotta niistä saadaan täysin oikea kuva toimittajavalintaa varten. Täytettäviin kaavakkeisiin on yleensä helppo kaunistella asioita vaikka toiminnot yrityksessä eivät todellisuudessa olisikaan kuvatulla tasolla.

Hyvä tapa kaupalliseen auditointiin on seurata potentiaalisen toimittajan tavaravirtaa eli aloittaa tavaran vastaanotosta ja edetä siitä loogisesti varastoon ja lähettämöön. Samalla on hyvä käydä läpi mahdolliset referenssiasiakkaat ja tarkasteltavan toimittajan omat tavarantoimittajat. Parhaimmillaan auditoinnista on paljon hyötyä myös auditoitavalle yritykselle koska auditointi pystyy antamaan arvokasta tietoa prosessien kehittämiseen liittyen. Auditointi ovat saattaneet nähdä satojen yritysten toimintaa ja pystyvät kokemuksiinsa perustuen antamaan kehitysehdotuksia kohdeyrityksen johdolle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 241).

3.5.4 Tarjouspyyntödokumentit

RFI eli Request For Information (liite 4) eli suomeksi tietopyyntö tarkoittaa muodollista tapaa pyytää tietoja huonommin tunnetuista toimittajista mahdollisia hankintoja varten ja

kilpailutilanteen lisäämiseksi. RFI- prosessilla on mahdollista saada karsittua suuresta potentiaalisesta toimittajajoukosta esille ne parhaimmat vaihtoehdot, jotka todellisuudessa pystyisivät suoriutumaan yhteistyöstä. RFI:hin tulisi sisällyttää se tarkoitus, miksi RFI on lähetetty ja selvitys siitä kuinka laajaan yhteistyöhön se voi johtaa. Yleensä toimittajan tulee täyttää tiedot esimerkiksi Excel- taulukkoon, jotta eri toimittajien vastauksia voidaan helposti vertailla keskenään. RFI:n käyttöä voidaan perustella sillä, että halutaan antaa avoimesti impulssi toimittajille kilpailuttamisesta ja samalla viestiä heidän olevan samalla lähtötasolla. Tarkoituksena on myös osoittaa toimittajille kohdeyrityksen reilu ja avoin toiminta kaikkia toimittajia kohtaan. RFI:stä saatujen tietojen perusteella voidaan edetä seuraaviin vaiheisiin toimittajakartoituksessa. (Purchasing & Procurement Center 2018).

Seuraava looginen vaihe RFI:n vertailuiden jälkeen on tarkentaa valituille toimittajille tuote- tai palvelutasolla mitä ollaan hakemassa. Samaan aikaan olisi syytä aloittaa myös kaupalliset auditoinnit, jotta yritysten toiminnan laadusta saadaan oikea kuva jo ennen kun tarkat hinnat ovat tiedossa. Siten pystytään suhteuttamaan poikkeavat hintatasot nähtyyn toimintaan ja toimittajien resursseihin.

Käytännössä laajassa toimittajien kartoitus-, arviointi- ja valintaprosessissa olisi hyvä olla mukana myös RFP eli Request For Proposal eli ehdotuksen pyyntö mutta se on vähemmän käytetty teknisessä tukkukaupassa. RFP:n tarkoituksena on pyytää toimittajilta ideoita ja konkreettisia ehdotuksia, miten esimerkiksi tuoteryhmän myynti tulisi toteuttaa tietyillä markkinoilla ja millaisia resursseja siihen toimittajalta annetaan. Tavoitteena kysyvällä organisaatiolla on siis saada toimittajilta uusia ideoita ja innovaatioita käyttöönsä RFP:n avulla. (Logistiikan maailma 2018).

RFQ eli Request For Quotation tarkoittaa hinnat sisältävää tarjouspyyntöä, jossa tarkennetaan tasoa jo yksityiskohtaiselle tuote- tai palvelutasolle. RFQ on yleensä toimittajavalintaprosessin viimeisiä vaiheita ja sen jälkeen kaiken oleellisen valintaan vaikuttavan tiedon pitäisi jo olla kerättynä ratkaisua varten. RFQ toimii tavallaan toimittajallekin varmistuksena siitä, että aiempien dokumenttien vaatimukset on täytetty eikä niiden puolesta kaupanteolle ole esteitä. Tarjouspyyntöä on nimittäin turha lähettää toimittajalle, jonka kanssa toimiminen on esitietojen perusteella liian riskialtista omalle liiketoiminnalle. RFQ:ta voi käyttää yksinäänkin kun toimittajat tunnetaan ja kysymys on esimerkiksi uudesta tuotteesta valikoimaan. Esityö on käytännössä kuitenkin jo tehty jos tarjouspyyntö lähetetään sopimustoimittajille, joiden kanssa kauppaa tehdään vakituisesti. Tutkimusten perusteella on saatu koottua parhaita käytäntöjä liittyen tarjouspyyntöön:

1. Ota huomioon kaikki hintaan vaikuttavat seikat kuten muuttuva määrä, maksuehto, toimitusaika jne. ja pyydä toimittajaa erittelemään ne tarkasti.

2. Määritä tarkasti mitä resursseja odotat toimittajalta pelkän tuotteen lisäksi
3. Määritä toimituksiin liittyvät tahtotilat tarkasti. Miten toimitusten tulee tapahtua?
4. Kysy hintojen lisäksi vain sellaisia asioita, jotka toimittaja pystyy kohtuullisilla kustannuksilla selvittämään.
5. Anna toimittajille kohtuullinen aika valmistella tarjous koska kukaan ei hyödy kesken-eräisestä työstä ja se voi tulla myöhemmässä vaiheessa kalliiksi. (Training Industry 2013).

3.6 Toimittajien valinta

3.6.1 Neuvottelut

Yleensä todella iso osa lopullisista päätöksistä hankintoihin ja toimittajayhteistyöhön liittyen syntyy neuvottelutilanteessa. Tavoitteena neuvotteluissa on yleensä saavuttaa tulos, johon kumpikin osapuoli on motivoitunut sitoutumaan ja voi olla tyytyväinen yrityksensä puolesta. Hinta on vain yksi yleisistä neuvotteluaiheista toimittajien kanssa ja yleensä tuotteiden ja palveluiden hinta onkin selvitetty tarjouspyyntöprosessien kautta. Toki viimeisiä parannuksia, kuten vuosialennuksia ja toimitusehtoja voidaan neuvotella henkilökohtaisella tasolla. Normaalia toimittajasuhteiden ylläpitoa ja kehittämistä harvemmin kutsutaan neuvotteluksi vaan neuvottelussa on aina olemassa jokin tavoite kuten yhteisten toimintamallien kehittäminen. (Nieminen 2016, 123).

Vuosisopimusneuvottelut ovat hyvä esimerkki toimittajan kanssa neuvottelemisesta. Tavoite tulee olla selkeästi tiedossa jo ennen esityksen valmistelua ja on hyvä perehtyä tarkasti myös toimittajan tilanteeseen markkinoilla. Kannattaa selvittää ennen neuvottelua miten toimittajalla on mennyt kilpailijoiden, asiakkaiden ja omien resurssien suhteen, jotta tavoite osataan muotoilla oikein. Oleellista on toki myös se, miten toimittaja on suoriutunut yhteistyöstä oman yrityksemme kanssa. Olemmeko pystyneet kasvattamaan hankintoja orgaanisen kasvun johdosta tai olemmeko laajentaneet hankittavaa tuotekategoriaa? Meillä tulee olla selkeä näkemys siitä mitä pystymme toimittajalle antamaan mutta myös tavoite toimittajalta vaadittavista asioista, jotta kumpikin yritys pystyy kasvamaan järkevästi ja hyötyy yhteistyöstä.

Ennen neuvottelua on syytä tehdä analyysi lähtötilanteesta, neuvottelun kohteesta, tavoitteesta ja henkilöistä keiden kanssa neuvotellaan. On myös järkevää asettaa askelmerkit, joita noudatetaan neuvottelun läpiviemiseksi. Tavoitteen kannalta olisi syytä asettaa itselle minimitalavoite ja optimitavoite, johon neuvottelulla pyritään. Kannattaa myös

mieltä valmiiksi kaikki ne asiat, joista tulee päästä sopimukseen haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Neuvotteluihin valmistautuminen voidaan jakaa kuuteen eri osaan:

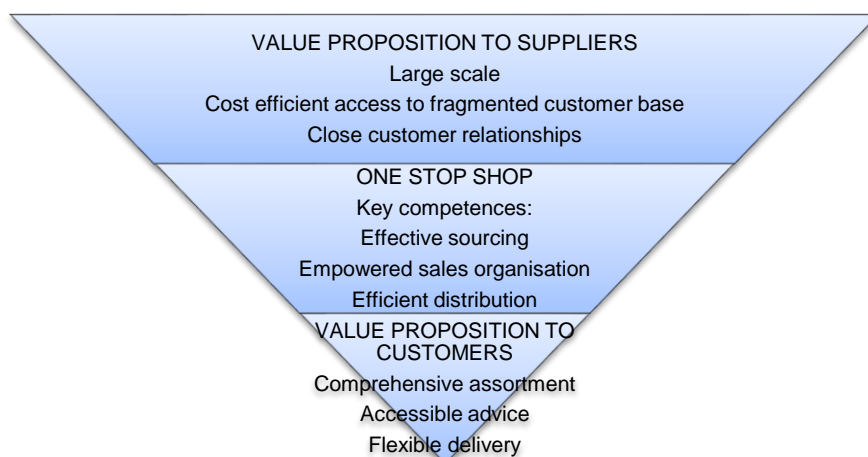
1. Tiedonhankinta
2. Tavoitteiden määrittely, prioriteetit ja paljonko voidaan joustaa
3. Millä vaatimuksia perustellaan ja vastaperusteluihin valmistautuminen
4. Ketkä valitaan neuvotteluun mukaan ja roolitus
5. Valtuuksien rajaaminen
6. Konkreettiset asiat kuten missä neuvotellaan, esitysvälineet, tarjoilu jne.

(Nieminen 2016, 124-127).

4 Kehittämistehtävän toteutus

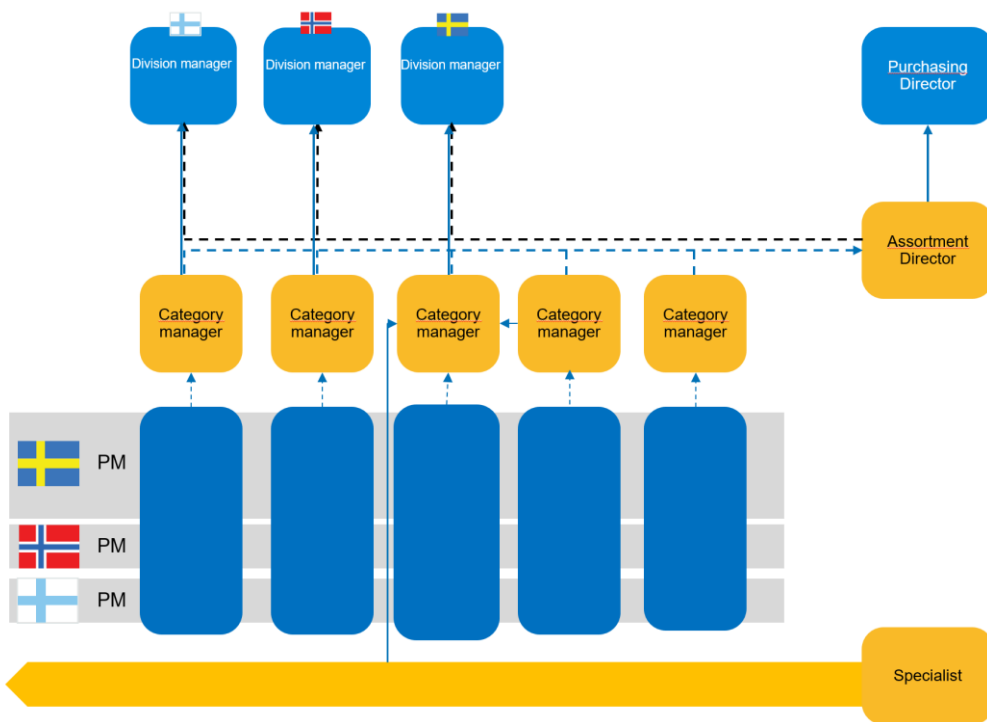
4.1 Yritys ja hankintaorganisaatio

Kohdeyritys on 1800-luvun lopulla Ruotsissa perustettu tekninen tukkukauppa, jolla on toimintaa Pohjoismaiden lisäksi myös Virossa ja Venäjällä. Suomessa toimintaa on ollut vuodesta 1999 lähtien, kun yritys osti paikallisen suuren LVI-yrityksen. Kohdeyritys on jaettu eri toimialoihin asiakassegmenttien mukaan: LVI, Teollisuus, Sähkö ja Kylmä. Konsernin liikevaihto on noin 2,5 miljardia euroa ja työntekijöitä noin 4500, joista noin 570 työskentelee Suomessa. Toimipaikkoja on Pohjoismaissa yli 250, joista 35 Suomessa. (www-sivut 2018).



Kuvio 8. One stop shop (www-sivut 2018, muokattu Helminen 2018).

Suomen hankintaorganisaatioon (strateginen hankinta) kuuluu kolme hankintapäällikköä sekä 18 tuotepäällikköä/tuoteryhmäpäällikköä, joista jokainen vastaa määritellyistä tuotekategorioista toimialansa mukaisesti. Toimittajanumeroita joille on tehty ostotilauksia, oli vuonna 2016 noin 3000kpl. Suurimmassa tuotekategoriassa oli 277 toimittajanumeroa käytössä kun pienimmässä oli yksi. Teollisuuden hankinnassa on tehty organisatiomuutosta 2017 kesästä lähtien ja lopullinen malli oli selvillä joulukuussa 2017 (kuvio 9). Pohjoismaiseen teollisuuden hankintaorganisaatioon kuuluu 30 henkilöä ja kategorioiden yhteenlaskettu liikevaihto on yli 500 miljoonaa euroa. Uuden Pohjoismaisen hankintaorganisaation myötä julkaistiin kategoriapäällikön rooli. Kategoriapäällikkö on vastuussa hänelle osoitetusta hankintakategoriasta Pohjoismaissa. Paikalliset tuotepäälliköt ovat matriisissa kategoriapäällikön alla ja vastaavat paikallisesta kategoriastrategian toteutuksesta.



Kuvio 9. Uusi teollisuuden hankintaorganisaatio (Intranet 2018, muokattu Helminen 2018).

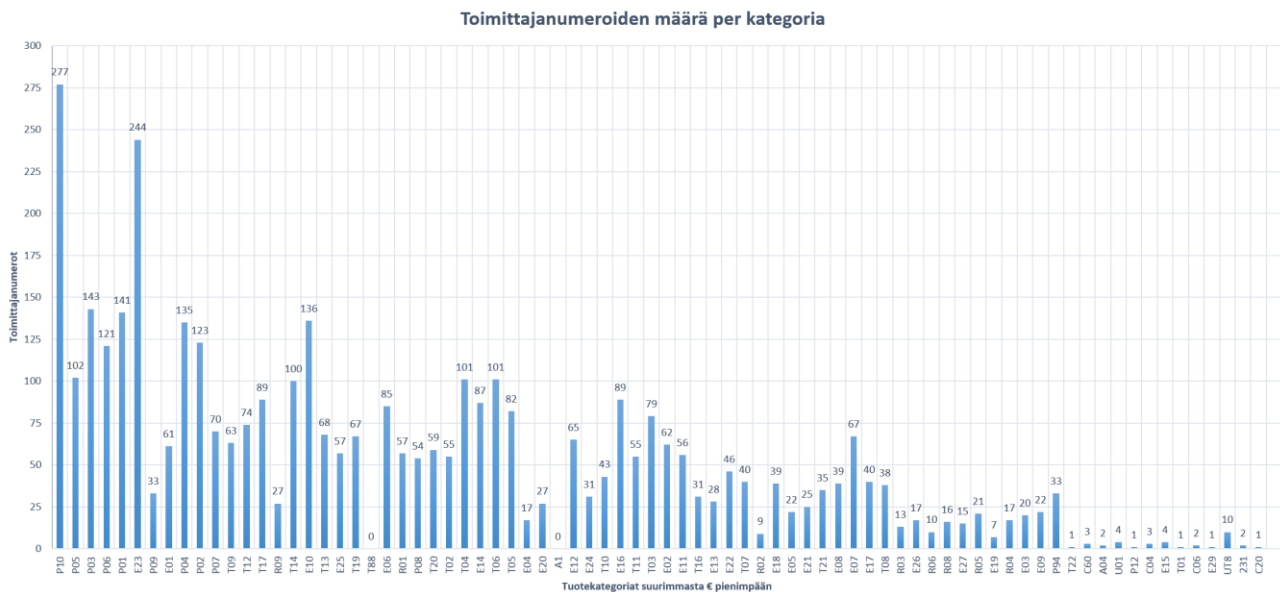
4.2 Toimittajavalinnan nykytilan kartoitus kyselyllä

Toimittajien arvioinnin ja valinnan nykytilaa kartoitin kyselyllä (Google Forms) Suomen hankintaorganisaatiolle, jonka linkin lähetin kaikille hankintaan osallistuville tuotepäälliköille/tuoteryhmäpäälliköille sähköpostitse. Otos oli 18 henkilöä ja henkilöiden valintaperusteena oli strategiseen hankintaan osallistuminen sekä toimittajavastuu.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää nykytilanne toimittajien kartoituksessa, arvioinnissa ja valinnassa nimenomaan eri persoonien sekä toimialojen näkökulmasta. Tiedän itse hankintoihin osallistuvana ja toimittajista vastaavana, ettei yhteisiä käytäntöjä tähän prosessiin ole laadittu koska perusteet ovat erilaisia eri tuotteilla ja toimialoilla.

Lähetin tiedotteen kyselystä varmistaakseni mahdollisimman monen vastaamisen 29.9.2017, jossa ilmoitin lähettäväni seuraavan viikon aikana kyselyn. Kerroin tiedotteessa mitä opiskelen sekä tutkimukseni aiheen ja toivoin vastauksia mahdollisimman monelta. Itse kyselyn ja tarkemman selostuksen vastausten käyttötarkoituksesta lähetin 4.10. ja palautuspäiväksi asetin 13.10.2017.

Vastausprosentiksi kyselyyn tuli 72,2 (13 vastaajaa 18:sta) mistä saa jo kattavan kuvan toimintatapojemme nykytilasta. Otoksen 18 henkilöllä on hoidossaan kuvion 10 mukaiset kategoriat ja toimittajanumeroiden määrä per kategoria kertoo jo jotakin kategorian hallittavuudesta.



Kuvio 10. Toimittajanumerot per kategoria (Excel- kuutiot 2018).

4.2.1 Kyselyn laatiminen ja kysymysten tausta

Kyselypohja löytyy liitteestä (liite 5), josta myös tarkat kysymykset käyvät ilmi. Avaan tässä luvussa miten eri kysymyksiin päädyttiin ja mitä niillä tavoiteltiin.

1. kysymys koskee toimittajien määrää per henkilö toiminnanohjausjärjestelmässämme, jossa kullekin toimittajalla tulee olla hankinnan vastuuhenkilö määritettynä. Tämä kertoo siitä, millainen massa kullakin vastaajalla on hallittavana ja myös siitä miten paljon kuorimitusta toimittajamarkkinoiden hallinta luo hänelle.
2. kysymys liittyy uusien toimittaja-avausten määrään eli tällä haetaan vastaajien ajankäyttöä avausprosessiin liittyen tällä hetkellä.
3. kysymys selvittää suhteen hankinnan tekemien avausten ja myynnin haluamien avausten välillä. Käytännössä kaikki avaukset menevät hankinnan läpi mutta niihin ei välttämättä voi itse vaikuttaa jos myynti on sopinut asiasta asiakkaan kanssa. Silloin hankinta ei voi antaa strategista näkökulmaa toimittajahallintaan, joka sen perusosaamiseen kuuluu.
4. kysymyksellä halusin selvittää kotimaisten ja ulkomaisten toimittajien osuuden vastaajan tuotekategorioissa. Tämä liittyy kasvavaan suosioon kotimaisuudesta mutta kertoo myös eri tuotekategorioiden tilanteesta. Toiset tuotteet kannattaa valmistaa Suomessa mutta toisia ei.
5. kysymys kartoittaa toimittajien tilanteen Suomessa varastoinnin suhteen ja samalla kertoo hankinnalle toimitusten nopeudesta ja ehkä myös rahdin osuudesta sekä muista kokonaiskustannusajatteluun perustuvista tekijöistä.
6. kysymyksessä pyysin arvioimaan vastaajan ja suurimpien kilpailijoidemme toimittajien yhtenäisyyttä. Tällä kysymyksellä kartoitettiin hankintakanavien kautta tulevaa kilpailuetua.
7. kysymys paneutuu suoraan toimittajan kartoittamisprosessiin eli tapoihin ja kanaviin miten ja mistä vastaaja lähtee etsimään uutta vierasta tuotetta kun aloite tulee myynniltä.
8. kysymys kartoittaa tärkeimmät tiedot, jotka vastaaja haluaa omalta myynniltä/asiakkaalta toimittajan kartoitusta varten.
9. kysymys selvittää käytäntöjä ja yhteneväisyyksiä tarjouspyyntöjen lähettämisessä toimittajille.
10. kysymys kartoittaa mitä tietoja vastaaja yleensä haluaa tarjoukseensa.
11. kysymys liittyy toimittajan taustojen tutkimukseen sekä sopivuuden arvioimiseen vastaajan hallitsevien tuotteiden toimittajaksi
12. kysymys kartoittaa ne asiat, jotka vastaajan mielestä ovat estäneet häntä avaamasta toimittajaa järjestelmään.

13. kysymyksellä halutaan vastaajan mielipide siitä, mitkä pitäisi olla toimittajanavauksen hylkäysperusteet jatkossa

14. kysymyksellä haluan kartoittaa vastaajien mielestä nykyiseen toimittajanavauskaavakkeeseen lisättävät osiot sopivuuden varmistamiseksi.

15. kysymys selvittää toimittajamarkkinoiden kilpailutilannetta tuotteiden ja tuoteperheiden osalta

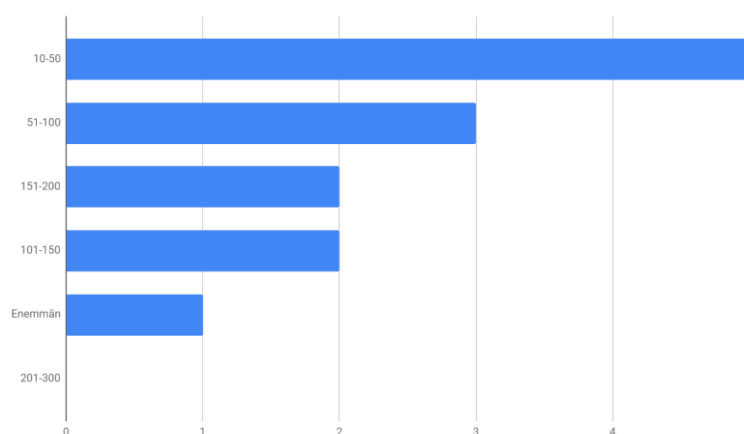
16. kysymys selvittää vastaajan suurimpien tuoteryhmien kilpailutilanteen toimittajamarkkinoilla.

Viimeisenä kyselylomakkeessa on valintatehtävä jossa selvitetään vastaajan mielestä merkittäviä asioita varastotoimittajan valintaan liittyen seuraavilla tekijöillä: Tuotteiden edullinen hinta, laatu, toimittajan luotettavuus, lyhyet toimitusajat, hankinnan helppous, toimittajan lisäpalvelut, referenssit, arvot, laatuasiat ja tulevaisuuden yhteistyömahdollisuudet.

4.2.2 Kyselyn tulosten esittely ja nykytila

Esittelen tässä luvussa hankintaan eli toimittajien arviointiin ja valintaan osallistuville tehdyn kyselyn tulokset graafisesti sekä sanallisesti. Analysoin jokaisen kysymyksen vastaukset erikseen ja lopuksi esitän nykytila- analyysin yhteenvedoksi kaikista vastauksista. Ensin käsitellään kvantitatiiviset kysymykset ja sitten kvalitatiiviset. Vaaka- akselilla ilmoitetaan vastaajien määrä.

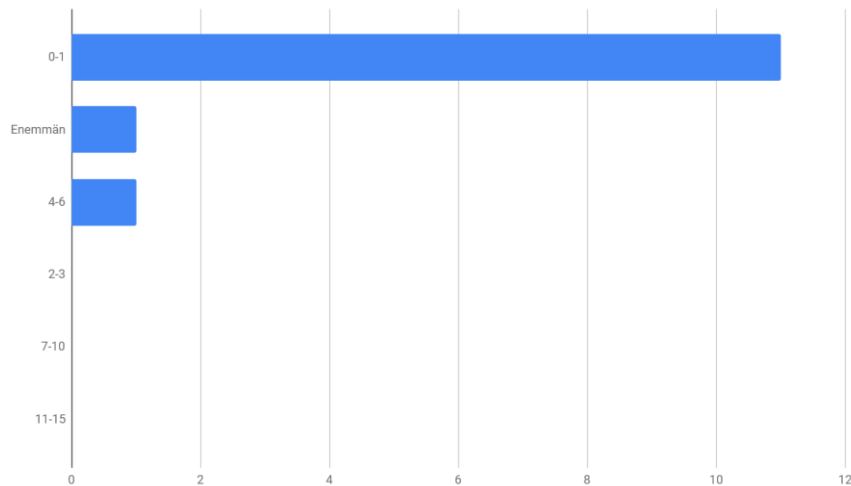
Nykyisten toimittajien määrä



Kuvio 11. Toimittajien määrä (kysely hankinnalle 2017).

Viidellä vastaajista on vastuullaan 10-50 toimittajaa. Lopuilla vastaajista eli kahdeksalla, toimittajien määrä on 51-200 ja yhdellä näistä kahdeksasta jopa enemmän kuin 300. Hallittavien toimittajien määrä on siis osalla todella suuri ja päivittäinen kanssakäyminen, sopimusten ja hintojen päivittäminen sekä tarjouspyyntöjen tekeminen ja tietojen välittäminen myynnille vie todella paljon aikaa.

Uusia toimittajia käsittelyyn/kk

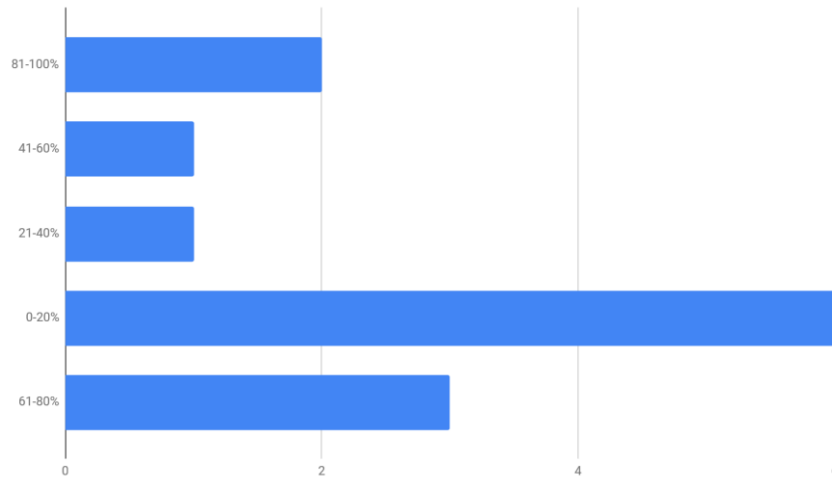


Kuvio 12. Uudet toimittajat (kysely hankinnalle 2017).

Avauksia uusista toimittajista tulee suurimmalle osalle eteen kuukausitasolla vain nol-
lasta yhteen kappaleeseen eli useimmissa tuotekategorioissa tullaan toimeen vanhoilla,
jo järjestelmästä löytyvillä toimittajilla. Toisaalta tulisi koko ajan muistaa, että strategisen
hankinnan tehtäviin kuuluu myös aktiivisesti etsiä uusia toimittajia kilpailukyvyn paranta-
miseksi. (Monczka ym. 2011, 242-243).

Kahdella vastaajalla uusia toimittajia tulee kuukaudessa käsiteltäväksi 4-6 tai enemmän.
Yksi tai useampi toimittajaan tutustuminen ja arviointi sekä tarjouspyyntöprosessin läpi-
vienti kuormittaa jo merkittäväsi kahta vastaajista

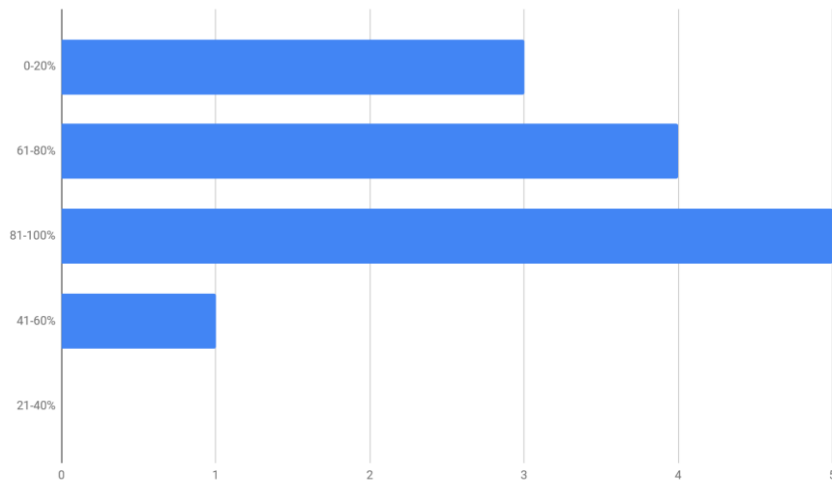
Toimittaja- avaukset hankinnan omasta aloitteesta



Kuvio 13. Toimittaja- avausten suhde (kysely hankinnalle 2017).

Toimittaja- avauksia tehdään kohdeyrityksessäni toisaalta hankinnan omasta aloitteesta ja toisaalta myynnin aloitteesta. Kuusi vastaajista ilmoittaa omasta aloitteestaan avattujen toimittajien osuudeksi 0-20%. Viisi vastaajaa puolestaan kokee itse tekevänsä suurimman osan aloitteista (61-100%). Vaihtelua on siis merkittävästi ja erot saattavat johtua eri toimialojen tavoista toimia (esim. teollisuuden asiakkaalla on hyväksytty vain yhden toimittajan tuotteet kunnossapitoon, joka pakottaa avaamaan monta uutta toimittajaa uutta asiakasta varten jne.). Joka tapauksessa avaukset kuitenkin tulevat hankinnan hyväksyttäväksi eli niihin on mahdollista vaikuttaa ja tarkastaa toimittajan sopivuus järjestelmään.

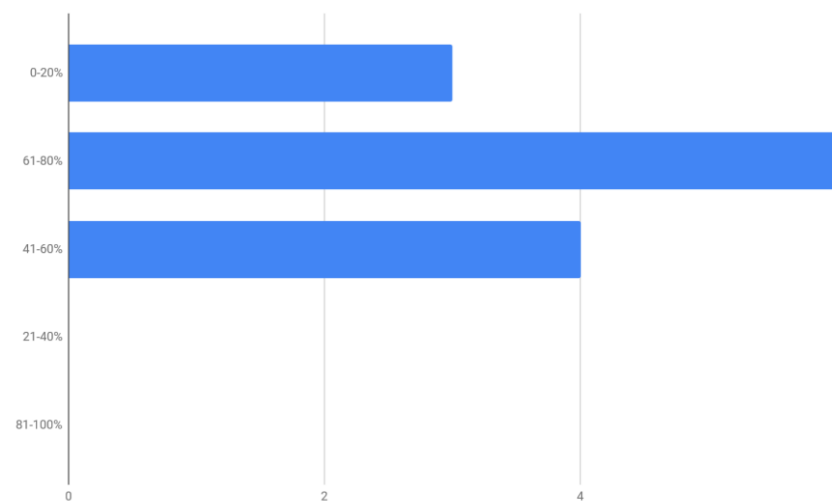
Kotimaisten toimittajien osuus



Kuvio 14. Kotimaiset toimittajat (kysely hankinnalle 2017).

Kotimaisten toimittajien osuus on suurimmalla osalla eli yhdeksällä vastaajista 61-100%. Toisaalta kolmella vastaajalla kotimaisten osuus on vain 0-20% eli eroja löytyy toimittajamarkkinoiden rakenteessakin. Kotimaisuusasteeseen on alettu kiinnittämään nykyään enemmän huomiota esimerkiksi rakennusten kotimaisuusasteessa ja ympäristöystävällisyydessä (esim. Joutsenmerkitty rakennus). Toimittajan kotimaisuus ei tietenkään vielä kerro kaikkea mutta se ainakin helpottaa toimittajan hallinnassa ja laadun tarkkailussa kun se sijaitsee maantieteellisesti lähellä.

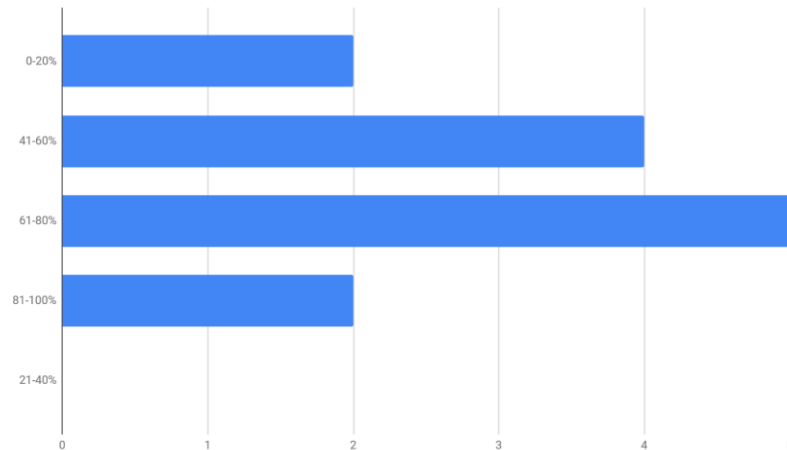
Toimittajat, joilla on varasto Suomessa



Kuvio 15. Suomessa varastoivat toimittajat (kysely hankinnalle 2017).

Toimittaja saattaa olla ulkomainen mutta varastoida tai myös valmistaa tuotteitaan Suomessa. Varastointi lähellä lyhentää toimitusaikoja ja luultavasti myös kohdeyrityksen omaa varastointitarvetta joten se oletettavasti pienentää kokonaiskustannuksia. Kuusi vastaajaa ilmoittaa 61-80% toimittajistaan omaavan varaston Suomessa ja neljällä vastaajalla noin puolilla toimittajista on varasto kotimaassa.

Kilpailijoiden kanssa samojen toimittajien osuus (€-osuus ostoista)

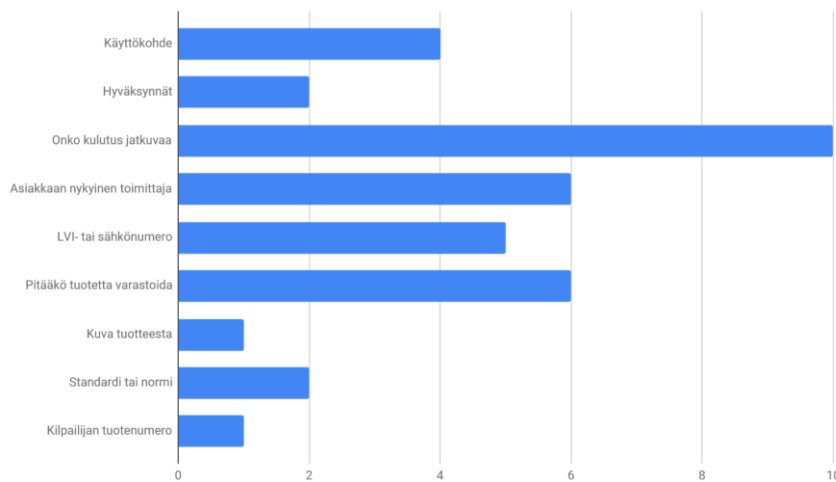


Kuvio 16. Samojen toimittajien osuus kilpailijoiden kanssa (kysely hankinnalle 2017).

Suurimpien kilpailijoiden kanssa on kohdeyrityksessä käytössä pitkälti samat toimittajat. Seitsemän vastaajaa ilmoittaa toimittajien olevan 61-100%:sti samoja. On tietenkin ymmärrettävää, että kaikissa tuotekategorioissa ei ole montaa hyvää toimittajaa, joista valita ja silloin ollaan kilpailijan kanssa enemmän myyjän markkinoilla.

Näissä tilanteissa on kuitenkin mahdollista myös kilpailuedun luominen hankintakanavilla erottamalla ja siten vaikeuttaa kilpailijoiden seuraamista perässä. (Vesalainen, 2010, 15).

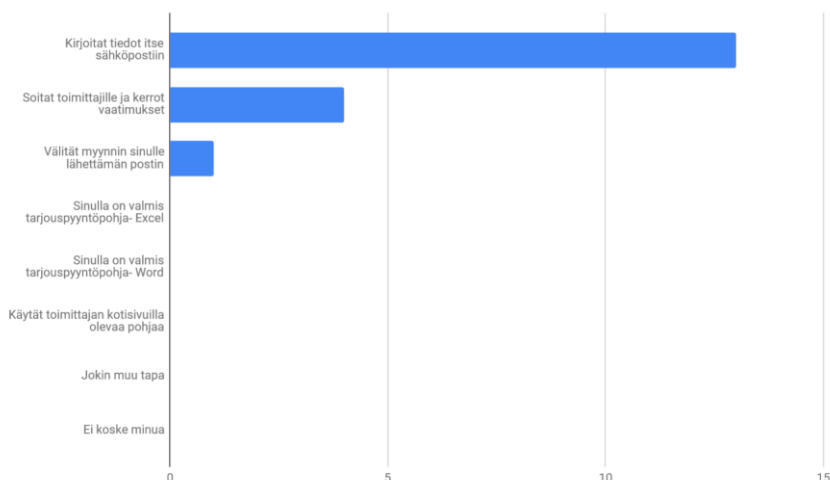
Tärkeimmät tiedot tuotteesta, jotka myynniltä tarvitaan toimittajan valitsemiseksi



Kuvio 17. Tärkeimmät tuotetiedot (kysely hankinnalle 2017).

Myyjä toimii asiakasrajapinnassa ja yleensä näkee asiakkaan sovelluksen, johon tarvitaan erilaisia tuotteita. Löytääkseen oikean tuotteen asiakkaan tarpeeseen tulee hankinnan saada myynniltä/asiakkaalta riittävät tiedot. Työn tehokkuus kärsii ja prosessi pitkityy jos hankinta joutuu kyselemään tietoja moneen kertaan, joten pyrkimys on saada riittävät tiedot kerralla. Vastaajat saivat valita useampia tekijöitä ja tärkeimmiksi (neljä tai useampi vastaaja) nousivat: Onko kulutus jatkuvaa (10), Asiakkaan nykyinen toimittaja (6), pitääkö tuotetta varastoida (6), LVI- tai sähkönumero (5) sekä käyttökohde (4). Näistä tekijöistä oikeastaan vasta LVI- tai sähkönumero sekä käyttökohde kertovat mistä tuotteesta on kysymys. Käyttökohteen tunteminen antaa myös hankinnalle mahdollisuuden ehdottaa korvaavaa tuotetta myynnille/asiakkaalle ja tuoda sen kautta lisäarvoa prosessiin.

Yleisimmät tavat tarjouspyynnön lähettämässä toimittajille



Kuvio 18. Tarjouspyynnön lähettämistavat (kysely hankinnalle 2017).

Vastaajilta kysyttiin heidän käytäntöjään tarjouspyynnön lähettämiseen. Kaikki vastaajista (13) muotoilevat itse tarjouspyynnön sähköpostiin joka kerta kun kysyvät tarjouksen. Vaihtoehtoisesti osa vastaajista myös soittaa toimittajalle ja pyytää tarjouksen tai välittää suoraan myynnin lähettämän kyselyn toimittajalle. Tästä voi siis päätellä sen, ettei mitään yhtenäistä käytäntöä tarjouspyyntöihin ole ja toimittajat saavat hyvin erilaisia tarjouspyyntöjä 18 eri kysyjältä (hankintaan osallistuvat) mutta myöskin kohdeyritys saa erilaisia tarjouksia juuri tästä johtuen eikä niitä välttämättä ole helppo vertailla keskenään tai tallentaa myöhempää käyttöä varten.

Seuraavaksi käydään läpi kvalitatiivisten kysymysten vastaukset ja niiden tärkeimmät löydökset yhteenvetona. Tarkat vastaukset löytyvät liitteessä (liite 5).

Kuvaile toimintamalliasi tällä hetkellä kun myynti haluaa tietynlaisen tuotteen valikoidaan, etkä tiedä miltä toimittajilta vastaavia löytyy- Miten lähdet etsimään sopivaa toimittajaa (esim. tuotekuvastoista)?

Suurin osa vastaajista käyttää etsintään internetiä jollakin tasolla (nykyisten toimittajien sivut, kilpailijoiden sivut, sähkönumerot.fi, Google jne.). Toisaalta myös kyseenalaistetaan avauspyynnöt jos pyydettävä tuote ei kuulu hankinnan mielestä kohdeyrityksen myytäväksi tai varastoitavaksi.

Mitä tietoja vaadit yleensä tarjouspyyntöön?

Useimmiten vastauksissa mainitut asiat ovat: Hinta, toimitusaika, toimitusehto, toimituserä mutta myös teknisiä tietoja pyydetään toimittajilta.

Mitä asioita tarkastat toimittajasta ja varmistat sopivuuden tuotteidesi toimittajaksi ennen avaamista järjestelmään (avauskaavakkeen tietojen lisäksi)?

Taloudellinen tilanne ja luotettavuus nousevat esiin useassa vastauksessa. Osa vastaajista avaa kaikki toimittajat mitä myynti edellyttää (projektitoimittajat) ja osa ei avaa ollenkaan tuntemattomampia toimittajia vaan käyttää ainoastaan suuria tunnettuja toimittajia. Näissäkin vastauksissa kuvastuu toimialojen erilaisuudet ja asiakkaiden/myynnin erilaiset vaatimukset kun puhutaan eri asiakassegmenteistä.

Mitkä negatiiviset asiat toimittajassa ovat estäneet sinua avaamasta heitä järjestelmään?

Yleisimpänä tekijänä myös tässä kysymyksessä esiintyy taloudellinen tilanne/ luottotiedot mutta usea vastaa myös, ettei sellaista tilannetta ole vielä tullut eteen ettei toimittajaa olisi avattu järjestelmään.

Mitkä asiat tulevaisuudessa mielestäsi pitäisi olla sellaisia, jotka aiheuttavat potentiaalisen toimittajan avauksen hylkäämisen?

Läpilaskutustoimittajia ja projektitoimittajia pitää avata jatkossakin ja hankinnan vaikutusmahdollisuus on ainoastaan varastoitaviin tuotteisiin. Käytännössä tähän kysymykseen ei tule muita yhteneväisiä vastauksia.

Mitä tietoja lisäksiit toimittajanavauslomakkeeseemme varmistaaksesi toimittajan sopivuuden meille?

Useampi vastaaja on tyytyväinen nykyiseen avauslomakkeeseen eikä halua siitä liian monimutkaista toimittajalle. Taloudelliset mittarit esiintyvät parissa vastauksessa ja myöskin ehdotus kierrättää avauslomake luotto-osaston kautta (jolla muutenkin pääsy erilaisiin portaaleihin). Vastauksissa tulee myös esiin se, että jonkinlainen toimittajien

arviointi olisi hyvä tehdä mutta sitä on turha sotkea avauslomakkeeseen vaan toteuttaa ennen sen täyttämistä.

Löydätkö yleensä monta eri toimittajavaihtoehtoa yksittäisille tuotteille, entä kokonaiselle tuoteperheelle?

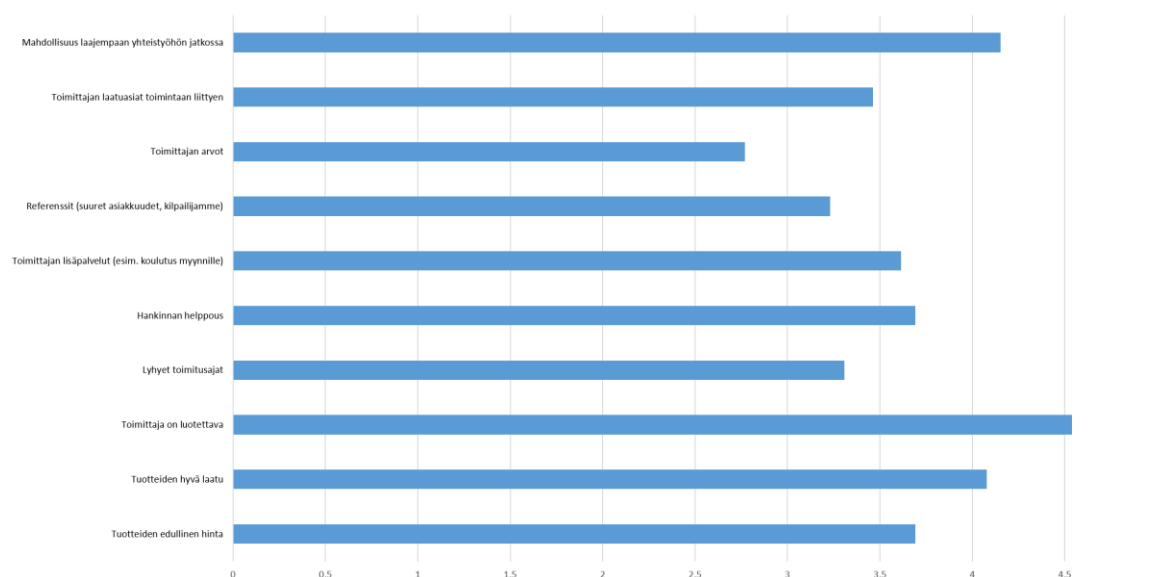
Suurin osa vastaajista löytää useamman vaihtoehtoisen toimittajan sekä yksittäiselle tuotteelle että tuoteperheelle. Useammin kuitenkin yksittäiselle tuotteelle on löydettävissä korvaava tuote toiselta toimittajalta.

Mieti suurimpia tuoteryhmiäsi - onko sinulla useampia käytännössä mahdollisia toimittajia tuotteille vai käytännössä vain yksi? Kerro lyhyesti tilanteesta tuoteryhmissäsi.

Useimmille tuoteryhmille löytyy vastaajien mukaan monta toimittajaa mutta joillekin vain yksi. Käytännössä myös paikallinen toimittajan tuki on todella tärkeä ja sen saaminen edellyttää hankintoja tunnetulta toimittajalta. Useasti on käytössä myös konsernin päätoimittaja, jonka käytöstä on yhteisesti päätetty Ruotsissa, Suomessa ja Norjassa ja muutoksetkin tehdään yhdessä tietyllä syklillä eikä yksittäinen tuotepäällikkö voi niihin vaikuttaa.

Joissakin tuoteryhmissä tilanne on se, että asiakkaat ostavat brändiä eikä mikään muu merkki kelpaa. Silloin ei realistisia vaihtoehtoja ole vaikka niitä paperilla voisikin esittää.

Arvioi varastotoimittajan valintaasi vaikuttavia asioita asteikolla 1-5 (1= ei merkitystä ja 5= todella iso merkitys)



Kuvio 19. Varastotoimittajan valintaan vaikuttavat tekijät (kysely hankinnalle 2017).

Muuttuuko edellisen arviointitehtävän pisteytys mielestäsi jos kyse ei olekaan varastotoimittajasta vaan pelkästään yksittäisistä tehdastoimituksista ja miten se muuttuu?

Suurimmalla osalla vastaajista muuttuu ja suunta on kohti ”ei merkitystä”. Osan mielestä ei kuitenkaan muutu kumpaankaan suuntaan vaan merkitys on kaikille sama.

Tulosten yhteenveto

Suurimmalla osalla vastaajista on vastuullaan 10- 100 toimittajaa ja uusia potentiaalisia toimittajia tulee heidän eteensä 0-1 kuukaudessa. Lähes puolet vastaajista ilmoittaa, että heidän aloitteestaan avataan toimittajia järjestelmään vain 0- 20 % kaikista avauksista. Vastaajilla on enimmäkseen kotimaisia toimittajia ja yhdeksän vastaajaa 13:sta ilmoittaa kotimaisten toimittajien osuudeksi 61- 100 %.

Vastaajat käyttävät hankintaketjussa melko paljon samoja toimittajia kuin kilpailijamme-kin. Yksittäinen tärkein asia kun asiakkaan käyttämälle tuotteelle etsitään toimittajaa, on kulutuksen jatkuvuus eli lähinnä liittyy siihen tuleeko tuote varastoitavaksi vai onko se ns. projektikauppa.

Kaikki vastaajista lähettävät tarjouspyynnön toimittajalle kirjoittamalla sen itse sähköpostiin. Potentiaalisten toimittajien kartoitus tietylle tuotteelle tehdään yleisesti internetin avulla lähinnä toimittajien sivujen ja kilpailijoiden sivujen kautta. Yksittäisten tuotteiden tarjouspyyntöön pyydetään yleensä hinta, toimitusaika, toimitusehto ja toimituserätiedot. Toimittajan avaamista ennen vastaajista moni kertoo tarkistavansa toimittajan taloudelliset tiedot mutta lähde siihen ei selviä. Toimittajan avaamisen estäviä tekijöitä on harvemmin tullut vastaan vaikka taloudelliset tekijät mainitaan näissäkin vastauksissa. Vastauksista ei tosin selviä se, missä tilassa talouden tulee olla että toimittaja jätetään avaamatta järjestelmään.

Vastaajat kokevat, että tulevaisuudessa on hyvin vaikea hylätä yksittäisiä toimittajavauksia kun kyse on laskutus- tai projektikaupasta. Tähän tietenkin vaikuttaa se, ettei mitään yhtenäisiä sääntöjä avauksista ole laadittu.

Nykyiseen toimittajanavauslomakkeeseen ollaan yleisesti tyytyväisiä, eikä haluta tehdä siitä liian vaikeaa itselle tai toimittajille. Toimittajan arviointi tulee siitä johtuen toteuttaa muulla tavalla kuin vasta avauslomakkeella ja avauslomake on sitten se viimeinen virallinen täytettävä dokumentti ennen toimittajaksi pääsyä.

Vastaajat löytävät melko helposti useampia toimittajia yksittäisille tuotteille mutta kokonaisuuksia tuoteperheitä on vaikeampi kilpailuttaa osin ehkä siitäkin syystä, että monissa tuoteryhmissä asiakkaat haluavat vain yhtä merkkituotetta ja muut eivät kelpaa.

Varastotoimittajaa valittaessa tärkeimmiksi asioiksi hankinnassa nousevat toimittajan luotettavuus, mahdollisuus laajentaa yhteistyötä jatkossa sekä tuotteiden hyvä laatu.

5 Kehityskohteet

5.1 Kehittämisen kohteet

Kehittämisen kohteet muodostin perustuen aikaisemmin esitellyn viitekehyksen ja erityisesti kestävän toimittajavalinnan kehän tuomaan teoriaan sekä hankinnalle tekemäni kyselytutkimuksen tuloksiin. Tavoitteenani oli kehittää yhteiset työkalut toimittajan kartoitus-, arviointi ja valintaprosessiin, joilla saisimme toimintatapojamme yhtenäistettyä ja tehostettua. Tässä lähtökohtani oli erityisesti uutta kategoriahankintaa tukeva kehitysmalli, jolla paikallinen toimittajamarkkinatuntemus tuotaisiin Pohjoismaisten kategoriapäälliköiden käyttöön eli koko konsernia hyödyttäväksi etenkin nyt kun toimittajavastuita siirretään uuden organisaation myötä.

Tavoitteenani oli myös saada hankintamme uskottavuutta parannettua toimittajien silmissä. Siihen vaikuttaisin yhtenäisillä dokumenteilla ja käytännöillä toimittajien suuntaan.

Kohteet ja kehitystavat olivat siis seuraavat:

Kehitin työkalun toimittajien kartoittamiseen, arviointiin ja valintaan, jolla saadaan koko prosessi avoimesti dokumentoitua koko hankinnan ja yrityksen johdon käyttöön (liite 4). Työkalun nimesin (Kohdeyritys) SMI:ksi eli (Kohdeyritys) Supply Market Intelligence:ksi. Työkalu pitää sisällään kolme osaa:

1. (Kohdeyritys) SMI (Supply Market Intelligence)- state of the supply market for sub categories and product groups, jolla on tarkoitus tuoda esille tietyn tuoteryhmän tai kategorian nykytila toimittajien suhteen, toimittajamarkkinat sekä omat strategiamme niihin liittyen. Työkalu käsittää nykyiset ja potentiaaliset toimittajat sekä niiden tuomat edut paikallisten tuotepäälliköiden kokemuksiin perustuen. Kyseessä on ns. hiljainen tieto, jota esimerkiksi uudet työntekijät hankinnassa eivät voi tietää vaan kokenut tuotepäällikkö tuo omaan kokemukseensa ja ammattitaitoonsa perustuvat tiedot, mielipiteet ja käsitykset julki ja hyödynnettäviksi.

2. (Kohdeyritys) SMI- basis for the supplier selection for categories and subcategories, jonka tarkoituksena on avata toimittajan valintaprosessin takana olevia tekijöitä ja tuoda esille ne vaatimukset ja kriteerit, jotka johtivat toimittajien valintaan tietyille tuoteryhmälle. Työkalu opastaa hankinnassa toimivan tuote- tai kategoriapäällikön askel askeleelta kohti parempaa toimittajavalintaa koko yrityksen edun huomioiden. Nämä tiedot kerätään jokaisen hankintakategorian aineistoihin ja niitä käytetään hyväksi tulevilla hankinnoissa sekä toimittajamarkkinatuntemuksen kehittämisessä myös hankintatoimen perehdytyksiin sekä toimittajasiirtoihin liittyen. Hankintakategorialle rakentuu nopeastikin hyvin kattava ja tuoteryhmäkohtainen kartta nykyisistä toimittajista, tunnetuista toimittajista, täysin uusista toimittajista sekä tuoteryhmäkohtaisista strategioista ja näitä koskevista perusteista päätösten taustalla.

3. (Kohdeyritys) RFI (Request For Information), jolla kartoitetaan tietoa toimittajista esimerkiksi tarjouskilpailua varten tai muutenkin kun toimittajia halutaan vertailla. Dokumentti pitää sisällään kysymyksiä toimittajan perustiedoista, taloudesta, resursseista, suorituskyvystä, tuotevalikoimasta, laadusta ja ympäristöstä sekä elektronisista palveluista.

5.2 Hyödyt

Kehittämistoimenpiteillä haluan mahdollistaa hankinnan yhtenäisemmän toiminnan sekä toimittajien mutta myös myynnin näkökulmasta. Toimintamme hankinnassa tulee selkeämmäksi sidosryhmillemme ja on tasapuolisempaa ja motivoivampaa toimittajille. Hankintapäätökset pystytään perustelemaan aukottomasti dokumentoinnin ansiosta kategoriatiimeille mutta myös yrityksen johdolle. Toimittajamarkkinatuntemuksemme kehittyy yhteisellä Pohjoismaisella tasolla eikä vain henkilökohtaisesti tai paikallisesti ja hiljainen tieto toimittajista ja kentästä saadaan dokumentoitua yleiseen käyttöön riskien minimoimiseksi ja hyödyn maksimoimiseksi. Uudessa Pohjoismaisiin kategoriatiimeihin perustuvassa mallissa, kehitetty työkalu helpottaa tuoteryhmien siirtoa toisille tuotepäälliköille ja antaa heti käsityksen toimittajamarkkinoista. Hankintakategorioille ja tuoteryhmille on helpompaa määrittää paremmat strategiat kerätyn tiedon ansiosta, jolloin saadaan luotua sopivat kilpailuasetelmat toimittajakenttään ja pilkottua pullonkaulatuoteryhmiä helpommin hankittaviin ryhmiin. Tämä vähentää ”pullonkaulatuoteryhmiin” käytettyä työaikaa ja parantaa neuvotteluasemaamme kun vaihtoehtoja saadaan lisää. Kerätyt tiedot voidaan myös hyödyntää jatkossa jos yritys päättää ottaa käyttöön SRM- ohjelman.

6 Kehittämistehtävän tulokset ja johtopäätökset

6.1 Tulokset kehitysehdotusten käyttöönotosta ja arvioinnista

Kehittämistehtävän tavoitteena oli saada hankinnalle yhtenäinen sekä strategiaa ja arvoja tukeva tapa toimia toimittajien kartoituksessa, arvioinnissa ja valinnassa sekä pysyä dokumentoimaan hankintoihin vaikuttavat vertailut ja päätökset. Valintaprosessin tarkoitus on olla kaikille sidosryhmille avoin, vastuullinen ja mutkaton. Toiseksi tavoitteena oli lisätä toimittajamarkkinatietoutta hankinnan keskuudessa ja auttaa sitä kautta parempiin päätöksiin sekä tietenkin parempaan tulokseen yrityksessä.

Toimintatutkimuksen näkökulmasta kehittämistehtävä onnistui hyvin koska olin itse aktiivisena tutkijana kehittämässä toimintaa ryhmän sisällä koko hankinnan sekä yrityksen kannalta paremmaksi ja sain ihmisiä innostettua mukaan ideoimaan ja kehittämään omalla esimerkilläni. (Heikkinen ym. 2006,16-21).

Kehittämistehtävän onnistumista ei pystytä vielä tässä vaiheessa mittaamaan ”kovilla mittareilla”, kuten rahallisesti koska organisaatiomuutos Pohjoismaiseen kategoriahankintamalliin vei yli kahdeksan kuukautta suunniteltua pidempään. Kategoriatiimien ”kick off”- tilaisuus järjestettiin 12.-13.2.2018 Ruotsissa ja Suomessa on edelleen tätä kirjoittaessa kahden tuotepäällikön rekrytoinnit kesken. Tuoteryhmien vaihdokset toisille tuotepäälliköille ovat vasta alkamassa kaikissa kolmessa maassa ja kestää luultavasti kesään 2018 asti ennen kuin pystymme aloittamaan todellisen kategoriatiimityön.

Edellisestä johtuen päätin toteuttaa kehitysehdotukseni implementoinnin (liite 6) uuden hankintaorganisaation läpileikkauksella, jotta tulosten saaminen olisi mahdollista edes kohtuullisella aikataululla ja työkalu voitaisiin arvioida johdon toimesta. Otin mukaan kehitystyökaluni arviointiin ja testaukseen valikoimajohtajamme sekä kategoriapäällikömmme Ruotsista ja hankintapäällikön sekä kaksi tuotepäällikköä (yhden itseni lisäksi) Suomesta. Valikoimajohtaja, kategoriapäällikkö ja hankintapäällikkö ovat kaikki esimiehiäni suoraan tai matriisissa, joten oletin saavani mahdollisimman suoran palautteen.

Valikoimajohtajan mukaan SMI- työkalua voidaan käyttää konsernissa etenkin silloin jos päätämme panostaa SRM- ohjelmaan. Silloin kerätyt tiedot pystyttäisiin tallentamaan ohjelmaan helpommin jalostettavaan muotoon kaikkien käytettäväksi hankinnassa.

Myös ilman SRM- ohjelmaa valikoimajohtajan mielestä työkalua voidaan käyttää aikaisempaan verrattuna paremmin jäsennettynä toimittajanarviointityökaluna ja ikään kuin tarkistuslistana, jotta kaikki oleellinen data tulee huomioiduksi kun toimittajia valitaan.

Kategoriapäällikön mukaan hän on tutustunut laatimaani työkaluun ja se voidaan ottaa käyttöön kiinnitystarvikekategoriassa, jossa hän toimii kategoriapäällikkönä.

Hankintapäällikkömme eli lähiesimieheni mukaan työkalu on hyväksytty ja otetaan käyttöön Suomessa päivittäiseen hankintatyöhömmä.

Tuotepäällikkö kokee SMI- työkalun käyttöönoton hyvänä asiana ja kokee hyödyt hyvin pitkälti samoiksi kun edellä on kuvattu. Hän kannattaisi kuitenkin SRM- ohjelman käyttöönottamista yrityksessä ja kerättyjen tietojen syöttämistä suoraan siihen ennemmin kuin tietojen keräämistä erillisiin Excel- tiedostoihin. Kerätyt tiedot olisivat hänen mielestään nimenomaan SMI- työkalusta jo löytyvät ja sen pohjalta saataisiin riittävän laaja kartoitus toimittajakentästä dokumentoitua (oli kyseessä sitten SRM- ohjelma tai ei). Itse toimintatutkimuksen aktiivisena tutkijana ja toisena tuotepäällikkönä olen samaa mieltä työkalun hyödyllisyydestä mutta samaa mieltä valikoimajohtajan ja tuotepäällikön kanssa siitä, että yrityksen olisi kannattavaa panostaa erilliseen toimittajahallintaohjelmaan (SRM), johon kaikki tiedot saisi koottua helposti tulkittavaan muotoon graafisten ominaisuuksien kanssa.

Tulokset käyttöönoton ja johdon hyväksynnän kannalta olivat erittäin hyviä.

6.2 Odotettavissa olevat tulokset

SMI- työkalun käyttämisellä odotan saavamme myös suoraan euroissa ja ajansäästöissä mitattavia tuloksia. Mittaaminen ei kuitenkaan ole järkevää ennen kuin kategoriatiimit ovat täysin toiminnassa ja työkalu on ollut käytössä vähintään yhden vuoden. Toimittajavaihdokset tapahtuvat kuitenkin aina pitkällä tähtäimellä jo sopimustenkin vuoksi ja vaihdon jälkeen tarvitaan riittävä aika seurantaan ja yhteistyön laadun vakiintumista, ennen kuin voidaan saada luotettavia mittaustuloksia verrattuna vanhaan toimittajaan. Toki pelkän ostohintamuutoksen eron mittaaminen on helppoa mutta työkalulla tavoitellaan enemmänkin kokonaiskustannusten minimoimista ja toimittajamarkkinoiden tuntemuksesta saatavan hyödyn maksimoimista koko konsernissa kuin pelkän ostohinnan alenemista.

Tulokset kustannusten säästöistä, tehostuneesta toiminnasta, ajan säästöstä sekä myynnin kasvusta saadaan tekemällä ja mittaamalla seuraavia asioita:

1. Kuinka monta kategorialla on kokonaan kartoitettu SMI- työkalun avulla?

Mitä useampi tuoteryhmä hankintakategoriasta saadaan kartoitettua läpi, sitä enemmän hankinta tuntee olemassa olevat vaihtoehdot ja pystyy tekemään parempia ja tuottavampia päätöksiä toimittajakentästä.

2. Montako Kraljicin matriisin pullonkaulasegmentillä olevaa tuoteryhmää on saatu purettua muihin, paremmin ostajan hallittaviin segmentteihin?

Kun pullonkaulasegmentin tuoteryhmiä saadaan siirrettyä esim. rutiinituotteisiin, pystytään niihin käyttämään vähemmän resursseja kuin ennen ja toimittajien määrän kasvessa ongelmatuoteryhmälle myös toimittajan monopoliasema saadaan purettua ja ostoehdot parannettua.

3. Montako uutta potentiaalista toimittajaa on löydetty per tuoteryhmä?

Uusien toimittajien kartoittamisen myötä paranee myös ostajan asema. Toimittajat huomaavat olevansa entistä kovemmassa kilpailussa ja ostoehdot paranevat. Uudet toimittajat tuovat myös uusia innovaatioita ja ehdotuksia lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille.

4. Kuinka useasti kategorian tuoteryhmien toimittajamarkkinat on kartoitettu aloituksen jälkeen?

Kun toimittajakentän kartoittamiseen saadaan tietty rutiini, pysytään paremmin kartalla myös alan uusista innovaatioista ja alalle tulevista toimijoista. Toimittajilta saadaan myös tietoa potentiaalisista asiakkaista mutta myös kilpailijoiden toimista, joten toimittajatietoja kannattaa päivittää riittävän useasti.

5. Ovatko asiakkaat saaneet lisäarvoa paremmasta toimittajamarkkinatuntemuksesta ja poikkiorganisatorisesta yhteistyöstä?

Tämä toteutetaan kyselytutkimuksilla sekä asiakkaille että myynnille. Tärkeimpinä muuttujina tässä ovat kokemus toimittajayhteistyön laadusta (myynti) sekä asiakkaan tarpeiden parempi tunteminen (pystytäänkö toimittamaan laajempi valikoima kerralla jne.).

6. Paljonko aikaa säästyy uusien tuotepäälliköiden perehdyttämisessä?

Toimittajakentän hallinta kuuluu oleellisimpana osana tuotepäällikön työhön. Perehdytys tarvitaan uuden tuotepäällikön rekrytoinnin jälkeen mutta myös silloin, kun tuoteryhmiä siirretään tuotepäälliköltä toiselle. SMI- työkalun avulla tieto toimittajista löytyy valmiiksi ja perehdytys on tehokkaampaa sekä tuloksellisempaa.

7. Onko tuotepäälliköiden ”hiljainen tieto” saatu dokumentoitua riskin pienentämiseksi? Mitä enemmän kategorioihin saadaan dokumentoitua tietoa tuotepäälliköiden toimesta, sitä pienemmäksi tulee riski menettää tieto henkilöiden vaihtumisen myötä.

8. Kuinka paljon toimintamme laatu, avoimuus ja tasapuolisuus ovat kehittyneet toimittajiemme mielestä ja paljonko saavutamme etuja sen ansiosta?

Tämä toteutetaan kyselytutkimuksena toimittajille ja nimenomaan tutkitaan yrityksemme haluttavuutta asiakkaana. Jos olemme toimittajien ja potentiaalisten toimittajiemme mielestä yksi alan halutuimmista asiakkaista, vaikuttaa se varmasti neuvotteluasemaamme.

6.3 Jatkokehittämistoimenpiteet ja itsearviointi

Jatkokehittämistoimenpiteinä haluaisin kehittää yhdessä IT- osastomme kanssa vakioidun mutta kuitenkin helposti muokattavissa olevan RFQ (Request For Quotation) – pohjan, jota koko hankinta mutta myös myynti pystyisi käyttämään tarjouspyyntöpohjana toimittajille. RFQ:ssa olisi juokseva yksilöintinumero, jolloin kaikki siihen liittyvä tieto voitaisiin dokumentoida järjestelmään. Järjestelmä tarkoittaa tässä Supplier Relationship Management- ohjelmaa, jonka hankkimista kohdeyrityksen käyttöön vahvasti suosittelem. Toimittajan kartoittamisesta, arvioinnista ja valinnasta olisi myös syytä tehdä virallinen prosessi laatukäsikirjaamme.

Toimittajamarkkinoiden tuntemusta tukemaan haluaisin perustaa poikkiorganisatorisen ”heikot signaalit”- tiimin myynnin kanssa, jossa käsiteltäisiin muutoksia markkinoilla asiakkaiden, kilpailijoiden ja toimittajien käyttäytymisessä ja pyrittäisiin ennakoimaan muutokset oikeilla strategisilla päätöksillä hankinnassa.

Olen itse työskennellyt hankintojen parissa noin 11 vuotta mutta hankintateoriat ovat jääneet vähemmälle huomiolle ja käytännön hankintatyö on toteutettu vanhemmilta kollegoilta opittujen käytäntöjen avulla sekä itse kokeilemalla. Tämän kehityshankkeen myötä olen myös alkanut ymmärtää teorioita käytännön taustalla ja analysoinut työtäni aivan uudella tavalla niihin verraten.

Kehittämistehtävän aiheeni muuttui matkan varrella koska halusin keskittyä nimenomaan uuden kategoriatiimityöskentelyn kehittämiseen ja aloituksen onnistumisen varmistamiseen tuomalla uudenlaista tietoa hankintaan. Tiedonkeruun kyselyllä suoritin Suomen hankintaorganisaatiolle koska uutta kategoriaorganisaatiota ei ollut vielä mää-

ritetty ja toimintatapamme ovat hyvin samankaltaisia. Tekemällä kyselyn nyt uudelle organisaatiolle, olisi varmasti saanut hankintaan liittyvät henkilöt paremmin sitoutumaan kehittämistehtävään. Minulle ei käytännössä jäänyt mahdollisuutta mitata onnistumista kohdeyrityksestä johtuvan viivästyksen takia, mikä jäi itseäni harmittamaan eikä se tietenkään ollut hankkeen onnistumisen kannalta optimaalista vaikka johdon palaute olikin positiivinen ja prosessi sitä kautta onnistunut. Kokonaisuuteen olen itse todella tyytyväinen mutta jatkossa vastaaville hankkeille näin suuressa organisaatiossa varaisin vähintään kaksi vuotta aikaa ja tekisin varasuunnitelman organisaatiomuutoksia ym. varten.

6.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin määrittäminen on yleisesti hankalampaa kuin määrällisessä koska mittarit ovat hankalampia toteuttaa. Yleisellä tasolla tutkimuksen validius tarkoittaa sen luotettavuutta ja pätevyyttä reliabiliteetti lähinnä tutkimusvälineen mittatarkkuutta ja pysyvästi saman mittaamista. Reliabiliteetti voi olla hyvä myös validiteetin ollessa heikko. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii tikkataulumalli. Kaikki tikat (tutkimustulokset) osuvat lähelle taulun keskikohtaa (eli tutkimuksen tavoitetta) niin tuloksena on hyvä reliabiliteetti ja hyvä validiteetti. Jos kaikki tikat osuvat lähelle reunaa mutta kuitenkin lähes samaan paikkaan, on tutkimuksen reliabiliteetti hyvä mutta validiteetti huono (kaukana tavoitteesta). Validiteetti tarkoittaa siis tutkimuksen kykyä selvittää sitä mikä oli tavoitteena. Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa yleistettynä näkemyksellisyttä ja reflektiota sekä tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. Näkemyksellisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkijana pääsen käsittelemään päivittäisen työn taustalla olevia tekijöitä ja löydän niistä kehitettävää vaikka ulospäin kaikki näyttäisikin hyvältä jo valmiiksi. (Anttila 2006).

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena joten tutkimusote oli reflektiivinen ja tutkijan taustaoletukset korreloivat hyvin yhteen kyselyn vastausten kanssa hankinnan nykytilasta ja tutkijan ymmärrys tutkittavasta aiheesta oli vaikuttavana tekijänä taustalla kyselyä tehtäessä. Hankkeen tuloksia voidaan arvioida käytännössä toimivina ratkaisuin ja näin myös kohdeyrityksen johto teki, joka antaa tutkimukselle hyvän reliabiliteetin. (Anttila 2006).

Tutkimusmenetelmä eli kyselytutkimus hankinnalle selvitti sen mitä pitikin eli hankinta-henkilöiden päivittäistä toimintaa. Tästä saadun tiedon avulla sain selville yleisimmät toimintatavat ja pystyin kehittämään niitä, joka oli tavoitteena tutkimuksessani. Osoitan vielä työni yhteenveto- osiossa (Kehitystehtävän sisältökartta) tutkimuksen validiteetin

eli miten tutkimuksen kysymykset, teoriat ja käytännön toimenpiteet ovat tiiviissä sidoksessa toisiinsa.

6.5 Johtopäätökset

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että johdon hyväksynnän ja odotettavien tulosten ansiosta kehittämistehtävä työkaluineen onnistui tavoitteiden mukaisesti ja tutkimuskysymyksiin vastattiin. Tuloksia mitattaessa on kuitenkin otettava huomioon kategoriakohtaiset tavoitteet sillä hankintakategoriat voivat poiketa toisistaan erittäin paljon. Sen vuoksi laatisinkin kategoriakohtaiset mittarit työkalun käytölle ja sitä myöden käyttö olisi mahdollista soveltaa myös yrityksen muille toimialoille eli LVI:lle ja Sähkölle. Työkalun käyttö toisi johdon palautteen perusteella parhaat tulokset yhdistettynä SRM- ohjelmaan, joten kannatan siihen investoimista kohdeyrityksessäni mutta myös vastaavissa teknisen alan tukkukaupoissa, joissa hallittavat toimittajamäärät ovat todella suuria. Työkalua pystyy toki soveltamaan myös vastaavien yritysten käyttöön ilman SRM- ohjelmaakin koska hankintatoimen päätoimintaperiaatteet ja kehittämistarpeet ovat universaalisti samoja. Tutkimuskysymyksiin sain vastaukset, jotka voidaan sisällyttää SMI-työkaluun.

1. Miten toimittajien kartoittamisesta, arvioinnista ja valinnasta saadaan yhtenäinen ja systemaattinen käytäntö hankintaan ja henkilökohtainen toimittajakentän tuntemus tallennettua koko hankinnan käyttöön?

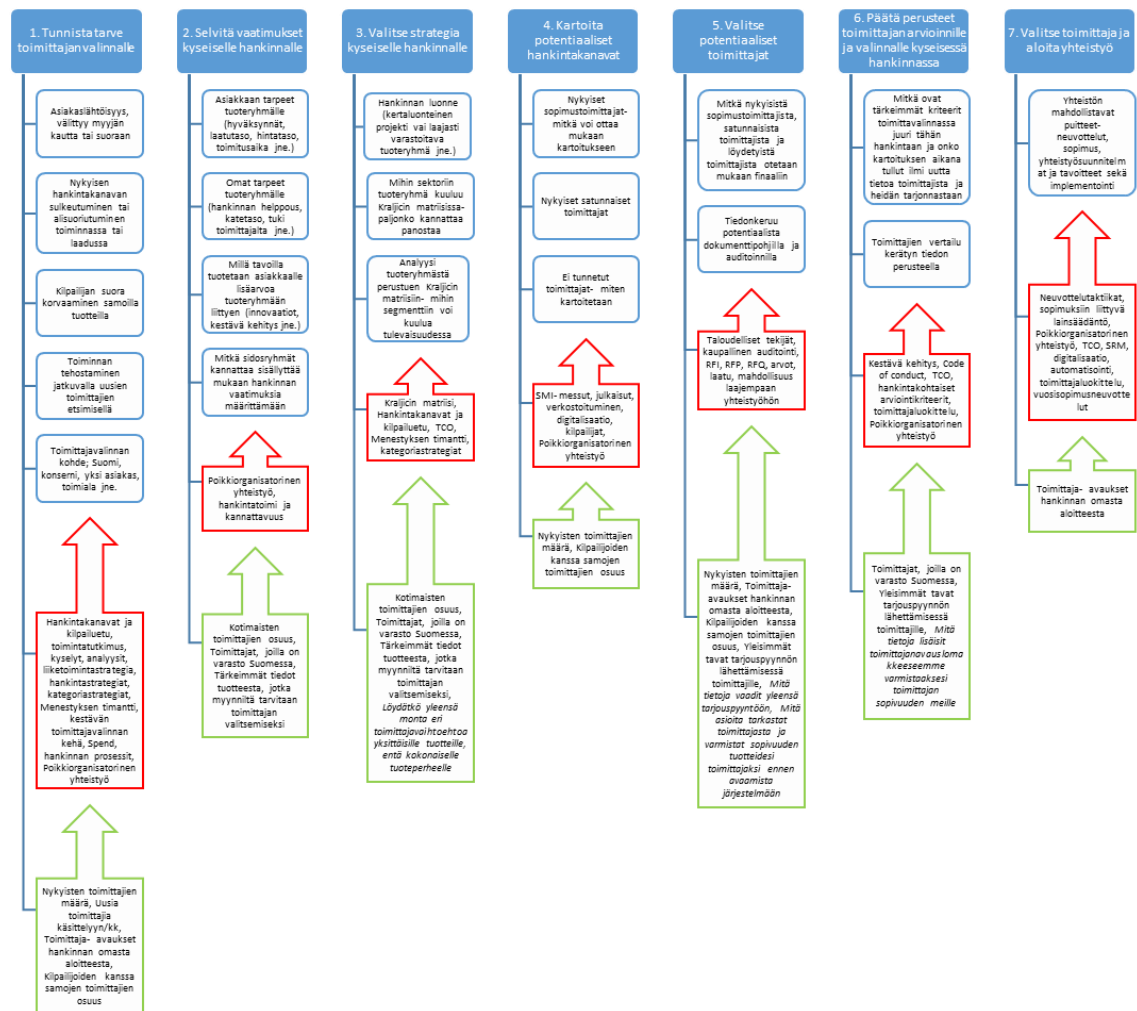
Käyttämällä yhtenäistä toimintatapaa eli luomaani SMI- dokumenttipohjaa systemaattisesti päästään tähän tavoitteeseen. Dokumentit tallennetaan konsernin hankinnan käyttöä varten Sharepointtiin, johon kaikilla hankinnasta on vapaa pääsy ja käyttöoikeus. On toki selvää, että SMI- työkalun käyttö tarvitsee jonkin verran koulutusta toimiakseen halutulla tavalla yhteisiä käytäntöjä edistäen.

2. Kuinka paljon resursseja käytetään toimittajavalintaan riippuen hankittavasta tuoter ryhmästä

Tämä kysymys on vahvasti sidonnainen SMI-työkaluunkin sisällytettyyn Kraljicin matriisiin ja siihen, mihin segmenttiin hankittava tuoter ryhmä kuuluu. Tähän tutkimuskysymykseen saadaan vastaus ensin kategorisoimalla kohteena oleva tuoter ryhmä joko volyyymi-, rutiini-, strateginen- tai pullonkaulasegmenttiin. Resurssien käyttö on siis aina tapauskohtaista ja strategia hankinnalle on määriteltävä riippuen segmentistä.

7 Yhteenveto

Yhteenvetona esitän vielä kehitystehtävän sisältökartan, johon kehittämishanke voidaan tiivistää ja viitekehys liittää kyselyyn sekä kehitettyyn SMI- työkaluun. Vihreisiin laatikkoihin on sisällytetty hankinnalle tehtävä kysely ja punaisiin niiden taustalla oleva teorettinen viitekehys. Siniset laatikot esittävät huomioitavia asioita toiminnassa vaiheittain ja tummennetut siniset puolestaan toimittajan kartoittamisen, arvioimisen ja valitsemisen seitsemässä selkeässä vaiheessa perustuen Monczkan toimittajavalintaprosessiin. Näistä eri lähteistä kasatut tiedot saavuttivat SMI- työkalun muodon työn loppuvaiheessa. SMI- työkalu implementoitiin Pohjoismaisen kategoriahankinnan ydinjoukolla ja hyväksyttiin käytettäväksi tulevaisuudessa.



Kuvio 20. Sisältökartta (Monczka ym. 2011, muokattu Helminen 2018)

8 Lähdeluettelo

Aaltola, J. & Valli, R., 2010. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 3 toim. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kohdeyritys, 2018. *Intranet*. [Online] [Haettu 15 tammikuu 2018].

Kohdeyritys, 2018. *Kotisivut*. [Online] Available at: www.kohdeyritys.com [Haettu 15 tammikuu 2018].

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M., 2015. *Ostovallankumous*. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.

Anttila, P., 2006. *hamk.fi*. [Online] Available at: <http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/tutkiva-toiminta/Sivut/default.aspx> [Haettu 9 tammikuu 2018].

Balance Consulting, 2018. *balanceconsulting.fi*. [Online] Available at: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut> [Haettu 5 tammikuu 2018].

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L., 2006. *Toiminnasta tietoon*. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Huuhka, T., 2017. *Tehokkaan hankinnan työkalut*. Helsinki: Books on demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H., 2015. *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma .

Jääskeläinen, H., 2018. *Talouselämä*. [Online] Available at: <https://www.talouselama.fi/uutiset/keskusvaraston-katolle-nousee-aurinkovoimala-sahkon-hinta-15-/af1bb1c0-6417-3b09-8f3b-481f169cfb7d> [Haettu 30 tammikuu 2018].

Jönsson, N., 2018. *Presentation about category management at new organisation kick off*. Malmö: Kohdeyritys.

Kamensky, M., 2015. *Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.

Kapiainen-Heiskanen, P., 2011. *Pienyrityskeskus, Aalto-yliopisto*. [Online] Available at: <http://pienyrityskeskus.aalto.fi/fi/current/news/2011-10-06/> [Haettu 6 lokakuu 2018].

Kemmis, S., McTaggart, R. & Nixon, R., 2014. *The Action Research Planner: Doing Critical Participatory Action Research*. Singapore: Springer cop.

Kohdeyritys, 2018. *Excel- kuutiot*, Hyvinkää: s.n.

Kuusela, P., 2005. *Realistinen toimintatutkimus*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lysons, K. & Farrington, B., 2006. *Purchasing and supply chain management*. Harlow: Prentice Hall.

Monczka, R. M., 2011. *Purchasing & supply chain management*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning cop..

Nieminen, S., 2016. *Hyvä hankinta- parempi bisnes*. Helsinki: Talentum Pro.

Purchasing & Procurement Center, 2018. *purchasing-procurement-center.com*. [Online] Available at: <https://www.purchasing-procurement-center.com/rfi-rfp-rfq.html> [Haettu 5 helmikuu 2018].

Rauhala, M. S., 2011. *Osta oikein ansaitse enemmän*. Helsinki: Talentum.

Reijo Rautauoman säätiö, 2018. *Logistiikan maailma*. [Online] Available at: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/> [Haettu 4 tammikuu 2018].

Takalo, J., 2017. *Vainu*. [Online] Available at: <https://blog.vainu.io/fi/yrityksen-taloustiedot-mita-ne-kertovat-yrityksesta/> [Haettu 7 tammikuu 2018].

Training Industry, 2013. *trainingindustry.com*. [Online] Available at: <https://trainingindustry.com/wiki/request-quotation-rfq/> [Haettu 10 helmikuu 2018].

Tuominen, K. & Lahti, S., 2012. *Kilpailuetua tuotehallinnalla*. Turku: Benchmarking.

Valtioneuvoston kanslia, 2018. *kestäväkehitys.fi*. [Online] Available at: <http://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys/lahestymistapoja> [Haettu 10 tammikuu 2018].

Webb, J., 2017. *forbes.com*. [Online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/28/what-is-the-kraljic-matrix/2/#1246f1a066c3> [Haettu 28 tammikuu 2018].

Weele, A. J. v., 2014. *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. Kuudes painos toim. Andover: Cengage Learning.

Vesalainen, J., 2010. *Tavoitteena strateginen kyvykkyys: alihankkijan kilpailukyvyn määrätietoinen kehittäminen*. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Väänänen, E., 2017. *Utilization of private purchasing best practices in procurement of services in Finnish municipalities. The case of housing services for the elderly*, Helsinki: Aalto- yliopisto.

YK, 2010. *BSR*. [Online] Available at: <https://www.bsr.org/our-insights/report-view/supply-chain-sustainability-a-practical-guide-for-continuous-improvement> [Haettu 3 tammikuu 2018].

SMI- Supply Market Intelligence

SMI pitää sisällään kolme eri osaa, jotka ovat Excel- muodossa:

1. SMI - state of the supplier market for subcategories and product groups

This document is for collecting and sharing the information about the supplier market (also the "silent" information that can't be found from reports) for each category teams (from local to Nordic).

This document is required for all categories and sub categories with the present A and B suppliers. It will also be required for the new product group inquiries and results (sheets RFI and Supplier selection process.)

Category manager owns this information and learns why and how local suppliers has been chosen. Category manager will figure out the whole Nordic supplier market and also finds new potential group suppliers.

This data can be transferred to possible SRM- base in the future and will give a new procurement employees a map of the product group's state effectively)

1. Basic information

Category (for example Fastening)
Sub category (for example concrete fastening)
Product group (for example concrete screws)
Class 4's of the products (T03IB etc.)
Category manager (if chosen)
Local product manager
Group product managers (SE,NO,FI)
Who produced this information? (Local product manager etc.)
When the information has been collected?

2. Category strategy

Has this product group been sourced in the past 3 years? (Present suppliers competed and searched for new potential suppliers, describe what bigger projects has been done)
Present local supplier strategy for this product group? (for example to have 2 main suppliers with 50/50 purchases)
Present Group supplier strategy (if group suppliers possible/known)
Nature of this product group in this category according to Kraljic matrix (check Klarjic matrix-sheet): 1. Non-Critical items 2. Leverage items 3. Strategic items 4. Bottleneck items)
Share of PL-items in the next 5 years (target)
3 main targets and tasks for this product group in 1 year (growth in €, growth by product number, changing 1 of the suppliers etc.)
Competitors (3 biggest) and their brands (for example Würth, Toge- concrete screws)
Estimated market placement of competitors product groups (brand and place for example Hilti, 1.)

Biggest local customers or customer segments if certain (for example Skanska or Construction segment)

3. Present A & B suppliers (4 slots- add more if needed)

Supplier name and number (from Vivaldi)
Country (of origin)
Nature of business (producer or importer etc.)
Supplier rating (A or B)
Company's total turnover and estimated sales personnel count in Sweden
Company's total turnover and estimated sales personnel count in Norway
Company's total turnover and estimated sales personnel count in Finland
Are we able to sell suppliers products in Nordic level and why if not? (language, approvals, law etc.)
Best benefits using this supplier comparing to others (from own experience)
When supplier is "commercially" audited? (visit to supplier's premises and check)
Is there a present group agreement?
Has supplier filled in RFI? (RFI's sheet)

Potential A & B suppliers known today (same supplier data sheet)

Potential new suppliers found from supplier market research (Supplier selection process sheet)

2. SMI - basis for the supplier selection for categories and subcategories

This document is for collecting and sharing the information about the supplier selection process (from local to Nordic). Document is used for sub categories and product groups in all projects when there's a need to change the present supply chain or to create more competition between suppliers. It can also be used comparing present suppliers for product groups or smaller product families).

The purpose is to make supplier selection an open process with full transparency within company's procurement and company's lead. Document is in line with company's values and theory based on Monczka's 7-step supplier evaluation and selection process.

Basic information of the category

Category (for example Fastening)
Sub category (for example concrete fastening)
Product group (for example concrete screws)
Class 4's of the products (T03IB etc.)
Category manager
Local product manager
Who produced this information? (Local product manager etc.)
When the information has been collected?

 1. Need for supplier selection

Why do we start the supplier selection process? (For example our present suppliers don't have the needed quality according present regulations)

What launched the selection process (product manager, sales, new supplier, reclamation etc.)

What is the target group for sourcing (X Finland, X Group, 1 VVS customer, Construction segment etc.)

 2. Key Sourcing requirements

What are customer's and our needs for this product group? (main demands like CE-approvals, low price etc.)

How can we add value for the customers with our sourcing decisions or is it just price issue? (For example changing all the items more sustainable etc.)

Which stakeholders have been included defining the requirements for this product group (For example sales, marketing, customers)

 3. Defining sourcing strategy

What type of sourcing this is (1 bigger project delivery or new strategic product group to stock etc.)

Choose the right class and explain why this product group belongs here:

1. Non critical items: Low impact to profit, easy items to buy

2. Leverage items: Big impact to profit, easy items to buy (for example standard DIN-items)

3. Strategic items: Big impact to profit, difficult to buy (for example items with only 1 possible supplier)

4. Bottleneck items: Low impact to profit, difficult to buy (for example customer items according to drawings)

Strategy to use for this certain case/ supply (best actions to take according to Kraljic matrix, for example if Non critical items--> use only little effort and try to use present suppliers etc.)

 4. Choosing possible supply channels (according to the strategy to use)

Present suppliers (what are they and which ones should be included to this sourcing- why?)

Known but not "contract" suppliers (what are they and should they be included- why?)

Not used/known before suppliers (how will the supplier market be studied and new suppliers included- or is there a need for new suppliers- why not?)

New suppliers (which new potential suppliers founded and which should be included for this case- why?)

 5. Choosing the suppliers

Which suppliers are included to the final inquiry with product information (prices etc.)

6. Criteria for final supplier evaluation

What is the most important criteria for selecting the supplier(s) for this sourcing (for example widest range with approvals or local presence, best trainings or simply the lowest price and fastest deliveries etc.)

Have we send RFI (request for information) for all of these suppliers- why not? (for example no because we already know these things about the suppliers, or this is not sourcing for strategic product range- only for 1 project etc.)

7. Choosing the supplier(s) and making contracts

Which supplier(s) was chosen and what were the most important arguments for it

Do we have agreement already with the supplier(s) and should it be renegotiated?

New local or group agreement (is there a chance for group agreement in the future if this is local?)

Most important issues to be added on the agreement (because of the nature of product group- for example training construction sales 3 times per year etc.)

3. RFI – Request for information

1. Basic information

Date
Name of the company
Business ID (FI, SE, NO)
Main branch of business
Nature of business (manufacturer, importer)
Ownership structure of the company, companies and persons
CEO of the company (FI, SE, NO)
Other companies of the group
Countries where you have business

2. Financial information

Turnover group last year
Turnover Finland last year
Turnover Sweden last year
Turnover Norway last year
Turnover development 3 last years GROUP %
Turnover development 3 last years FI %
Turnover development 3 last years SE %
Turnover development 3 last years NO %

Company credit rating FI (S&P or Moody's)
Company credit rating SE (S&P or Moody's)
Company credit rating NO (S&P or Moody's)
EBITDA % last year FI
EBITDA % last year SE
EBITDA % last year NO

3. Resources

Personnel count FI
Personnel count SE
Personnel count NO
Personnel count total (Group)
Sales personnel count and areas FI (attach organization chart)
Sales personnel count and areas SE (attach organization chart)
Sales personnel count and areas NO (attach organization chart)
Possibility to take part to X's sales events at shops and how many people are available for this per country FI, SE, NO
Possibility to organize trainings for X's stuff, what type of trainings are possible

4. Performance

Delivery reliability % for customers and how it is measured if is
Average response time to reclamations and reclamation managing process chart if available (attach)
Five of your biggest customers last year (names if possible)
Locations of your warehouses (every country)
Do you monitor customer satisfaction rate somehow, describe how
What are your most important competitive advantages compared to your biggest competitors

5. Product range

Five biggest product groups measured by € and your market share (position) on those (if known)
Total number of items on your product range
Number of items in stock
Does your products have a warranty and what kind if yes
Product managing personnel per product group (attach organization chart)
Do you have supplier score system, what kind if yes
Do you actively monitor your suppliers performance, how if yes
Are your products saleable according to local laws and regulations in FI, SE and NO

Are you able to deliver your products with FI, SE and NO labels and documents needed
Are you able to pack your items according to X's packing directions (attached)
Do you have a product liability insurance

6. Environment and quality

Do you have some quality and/or environmental systems in use, which if yes
Do you agree with X's Code of conduct (attachment)
Can X audit you within one month
Do you support sustainability in your business, how

7. E-Commerce

What kind of e-commerce services do you have- for example EDI, webshop, punch out etc.
Do you have a image bank for your products, link
Do you have a possibility of filling in X's product opening file when new items are opened (attached)
Do you have a possibility to update your product information straight to our product information management system (STEP by Stibo)
WWW- pages, link
Who is responsible for e-commerce services for your customers