

Hankintatoimen suorituskykymittarit Kesko Oyj:ssä

Eduard Kuha



Tekijä(t) Eduard Kuha	
Koulutusohjelma Haaga-Helian liiketalouden koulutusohjelma / Timo Rima	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Hankintatoimen suorituskyky mittarit Kesko Oyj:ssä	Sivu- ja liitesivumäärä 26
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella Kesko Oyj:ssä hankintapuolella käytettyjä suorituskyky mittareita ja löytää niistä keskeisimmät. Kesko Oyj:n toiminta ulottuu hyvin laajalle ja tästä syystä olen rajannut tarkastelualueeni päivittäistavarakauppaan.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerron yleisesti hankintatoiminnan keskeisistä tehtävistä ja prosesseista. Lisäksi esittelen hyvän mittarin ominaisuuksista ja mittaamiseen liittyvistä ongelmista. Teorian viimeisessä osiossa kerron mittaamisen työkaluista eli mittareista.</p> <p>Tutkimustulokset ovat johdettu haastattelun pohjalta. Teoreettinen tietoperusta on kerätty internetistä ja aihealueen kirjallisuudesta.</p> <p>Työn tavoitteena oli löytää hankintatyössä keskeiset mittarit ja kehitysideat. Lopuksi olen esittänyt kantani mittareista ja niiden ominaisuuksista.</p>	
Asiasanat ABC-analyysi, Kraljicin portfolioanalyysi, TCO-analyysi, Tasapainotettu tulokortti (BSC),	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeyrityksen esittely Kesko Oyj.....	2
3	Hankintatoimi	3
3.1	Hankintaprosessi	4
3.2	Hankinnan tehtävät ja tavoitteet	7
3.3	Hankinnan asema yrityksessä.....	8
4	Hankinnan luokittelu ja työkalut.....	10
4.1	ABC-analyysi	11
4.2	Kraljicin portfolioanalyysi.....	11
4.3	TCO-analyysi	13
5	Hankintatoimen suorituskyvyn mittaaminen.....	16
5.1	Mittaamisen lähtökohdat	16
5.2	Hyvän mittarin ominaisuudet	16
5.3	Mittaamisen haasteet ja ongelmat.....	17
6	Mittaamisen työkaluja.....	19
6.1	Kustannusten mittaaminen.....	19
6.2	Ajan mittaaminen	20
6.3	Laadun mittaaminen	20
6.4	Toimittajien valvontaan liittyvät mittarit	21
6.5	Tasapainotettu tulokortti eli Balanced Scorecard.....	22
7	Tutkimus	24
7.1	Hankinnan mittaristot	24
7.2	Mittareiden seuranta ja haasteet Kesko Oyj:ssä.....	25
	Pohdinta	26
	Lähteet	27

1 Johdanto

Hankintatoimen mittaamisen ja seurannan tarkoituksena on kehittää ja parantaa kyseistä toimintaa. Olennaista on, että hankintatoimintaa on vaikea ohjata ilman jatkuvaa seurantaa. Yrityksen tulee ensin määrittää tavoitteet ja tarpeet. Tämän jälkeen etsitään sopivat ja selkeät mitattavat kohteet. Näiden vaiheiden jälkeen valitaan sopivat mittarit ja tunnusluvut. Mittareista saatu data analysoidaan, jonka jälkeen tehdään tarvittavat toimenpiteet.

Hankintatoiminnan mittaaminen ja seuranta on tärkeää. Mittaamisesta saatujen arvojen kautta, yrityksen johto saa paremman ymmärryksen mitattavasta prosessista. Tämän ansiosta toimintaa voidaan kehittää edelleen ja samalla parantaa kannattavuutta. Mittareiden tarkoitus on myös löytää prosessien tehottomuuskohtia, joita voidaan lähteä kehittämään tai poistamaan kokonaan. Toisin sanoen, mittareiden toinen merkitys on tuoda kustannustehokkuutta ja säästöjä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Keslog Oyj:n hankintaosastolla käytettyjä suorituskykymittareita ja löytää niistä keskisimmät. Opinnäytetyön tutkimustapa on kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Työ jakautuu teoreettiseen sekä empiiriseen osaan. Tutkimuksessa olen haastatellut hankintaosaston työntekijää liittyen organisaatiossa käytettyihin mittareihin. Haastattelun pohjalta olen tuonut esiin keskisimmät mittarit ja mittareiden ongelmat. Lopuksi olen esittänyt mielipiteeni mittareista, niiden ominaisuuksista sekä tuonut omaa kantaa mittareiden kehittämiseen.

2 Kohdeyrityksen esittely Kesko Oyj

Kesko perustettiin 1940, kun neljä maakunnallista tukkuliikettä yhdistyivät valtakunnalliseksi tukkuliikkeeksi. Ajan saatossa Keskon toiminta laajeni ja nykypäivänä Keskon konserni koostuu kolmesta toimialasta: päivittäistavarakauppa, rauta- ja erikoiskauppa sekä auto- ja konekauppa. Suurin osa liikevaihdosta muodostuu päivittäistavarakauppa toimialasta, jonka osuus on yli 50%. Kesko on Suomen johtava ruokakauppaketju, johon kuuluu K-Citymarket, K-Supermarket ja K-Market. Lisäksi konserni osti vuonna 2016 Siwat ja Valintatalot, jotka muutettiin K-Marketeiksi. Nykypäivänä Keskon liikevaihto on noin 10 700 miljoonaa euroa. Toimintaa harjoitetaan vahvasti myös ulkomailla. Esimerkiksi K-Rautaketjua on viety Venäjälle, Latviaan, Norjaan, Viroon ja Ruotsiin. (Keskon Vuosiraportti 2017.)

Keskon hankintaverkosto on hyvin laaja sekä kotimaassa, että ulkomailla. Suomessa palvelun -ja tavarantoimittajia löytyy 12600, kun taas ulkomailla 13700. Strategiana ja missiona on kehittää ja ylläpitää yhteistyötä toimittajien kanssa. Kesko on myös vahvasti mukana YK:n Global Compact-aloitteessa. Tämän järjestön tarkoituksena on vastustaa korruptio -ja ympäristövastaista toimintaa sekä noudattaa yleisesti hyväksyttyä ihmisoikeuksia, työelämää ja ympäristöä koskevaa periaatetta. (Keskon Vuosiraportti 2017.)

3 Hankintatoimi

Suomen kielessä ostaminen ja hankinta rinnastetaan samaan merkitykseen. Nämä kaksi termiä kuvaavat toimintaa, jossa ulkopuolisilta tavarantoimittajilta saadaan organisaation käyttöön tarvittavat tuotteet, materiaalit, aineet ja palvelut. Suomen kielessä hankinnasta käytetään erilaisia käsitteitä muun muassa *osto*, *hankinta*, *hankintatoimi*, *ostotoiminta*, *strateginen hankinta* ja *operatiivinen hankinta*. Myös englanninkielisissä teksteissä hankinnasta käytetään erilaisia termejä, kuten *buying*, *purchasing* ja *sourcing*. (Nieminen 2016, 10-11.)

Buying eli ostaminen tarkoittaa hankinnan toteuttamiseen liittyvää toimintaa, kuten maksuliikenteen hoitoa, tilaamista ja huolintaa. Purchasing termiä käytetään laajemmassa merkityksessä. Ostaessa ostaja on osavastuullinen hankittavan palvelun, tuotteen ja toimittajan valinnasta. Ostajan velvollisuus on siis varmistaa, että tilaama tuote tai palvelu vastaavat yrityksen tarpeita ja täyttävät tietyt kriteerit. Ostajan huonot valinnat voivat koitua organisaatiolle kalliiksi. Vääränlainen tuote tai palvelu joudutaan palauttamaan, jolloin syntyy kustannuksia. Lisäksi asiakkaan tarpeisiin ei pystytä vastaamaan ajallaan, jolloin toimittaja- ja asiakassuhteet kärsivät. (Huuhka 2017, 12.)

Termillä sourcing tarkoitetaan toimittajasuhteiden kartoittamista, tunnistamista ja varmistamista. Tarkoituksena on varmistaa mahdollisimman kustannustehokkaat, laadukkaat, luotettavat ja korkean palvelun toimittajat. Suomenkielessä tästä käytetään termiä materiaalihankinta. (Huuhka 2017, 13-14.)

Hankinta on toiminto, joka on osana kaikissa yrityksissä. Käsitteenä hankinta on laaja ja sen voi määritellä monella eri tavalla näkökulmasta riippuen. Yksinkertaisesti hankinta on tavarantoimittajan, palvelun tai oikeuden ostamista toiselta osapuolelta, jolle se vastineeksi suorittaa maksun. Perinteisen ajattelumallin mukaan hankinta koostuu kaikesta mistä tulee lasku. Tieteilijän Richard Lammingin mukaan hankinta ilmiönä on muuttumassa strategiseen toimintomalliin, jossa ensisijainen tehtävä on huolehtia siitä, että yrityksellä on käytössään kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat ulkoiset resurssit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 52-53.)

Hankinnan perustarkoitus on hankkia yritykselle ja asiakkaalle arvoa. Hankinnasta vastaavien henkilöiden päätehtävänä on rakentaa ja löytää luotettavia, kilpailukykyisiä, toimitusvarmoja ja yrityksen strategiaan sopivia toimittajakumppaneita. Hankintatoimen rooli on myös muuttunut ajan saatossa. Aikaisemmin hankinnan tehtävänä ymmärrettiin pelkästään toimittajien kilpailuttaminen eli toisin sanoen löytää mahdollisimman edullinen

ostohinta. Tämä tarkoitti, että toimittajien kanssa solmimat sopimukset olivat lyhytaikaisia ja kauppatavat useimmiten kertaluontoisia. Lisäksi tavarantoimittaja saattoi vaihtua useampaan otteeseen, joka johti toimitusaikojen ja laadun suureen vaihtelevuuteen. (Ritvanen & Koivisto 2006, 114.)

Hankinnan rooli yrityksissä on merkittävä ja sen merkitys on ajan saatossa vaan korostunut. Hankintojen osuus liiketoiminnasta on noin 50-90% yrityksen liikealasta riippuen. Rakennusalalla hankintojen kustannukset pyörivät yleensä 70-90% kohdalla, koska suurin menoerä syntyy palvelu- ja tavarahankinnoista. Jälleenmyyntialalla, kuten vaatetus- tai vähittäiskaupanalalla hankintojen kustannusten osuus on pienempi 50-80%. Tämä johtuu siitä, että tuotetta ei jalosteta merkittävästi, vaan se myydään eteenpäin kuluttajalle. Palvelualalla luku on kaikkein pienin 10-40%. (Nieminen 2016, 12-13.)

3.1 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi on järjestelmällinen tapa lähestyä toimittajamarkkinoita. Prosessin avulla pyritään löytämään sopiva toimittaja, joka pystyy vastaamaan organisaation tarpeisiin. Hankintaprosessi rakentuu monesta vaiheesta ja niiden määrä määräytyy yritysten tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Näin ollen osa prosessin vaiheista voi jäädä kokonaan pois. Esimerkiksi yritys päättää jatkaa sopimusta nykyisen toimittajan kanssa, jolloin toimittajien valintaan liittyviä prosessivaiheita ei tarvitse käydä läpi uudestaan. Alla oleva kuvio kuvaa hankintaprosessin kahdeksan perusvaihetta. (Nieminen 2016, 52-53.)



Kuva 1. Hankintaprosessin kahdeksan vaihetta

Hankintaprosessin ensimmäinen vaihe on tarvekartoitus. Tässä vaiheessa yritys määrittelee tarpeensa ja kysyy itseltään: millaisia tuotteita tai palveluja tarvitaan, kuinka paljon, tarvitaanko vaihtoehtoisia tuotteita, kuinka usein tarvitaan, miten toimitettuna ja niin edelleen. On suotavaa, että tähän vaiheeseen varataan riittävästi aikaa.

Palveluhankintojen osalta on erityisen tärkeää selvittää tulevien palvelunkäyttäjien tarpeet ja odotukset. On myös syytä muistaa, että suurissa palvelukokonaisuuksissa, toimittajat voivat tuoda hyviä uusia ideoita ja näkemyksiä, miten palvelu voidaan käytännössä toteuttaa. (Logistiikan maailma 2018; Nieminen 2016, 54-55.)

Markkinoilla löytyy useita toimittajia ja kaikkiin tutustuminen on mahdotonta. Hankinnasta vastaavien henkilöiden tulisi supistaa toimittajavaihtoehtoja vaihe vaiheelta. On myös muistettava, etteivät suurimmat tai halvimmat toimittajavaihtoehdot ole aina parhaita. Olennaista toimittajamarkkinoihin tutustumisessa on vertailla eri toimittajia keskenään kerättyjen tietojen perusteella. Uudet tulijat toimittajamarkkinoille ovat monesti potentiaalisia, joten niiden tarkastelu on tärkeää. Tehokas tapa toimittajamarkkinoihin tutustumiseen on kerätä tietoa ideaalisista toimittajista ja tallentaa ne yrityksen yhteiselle palvelimelle, jolloin tieto on kaikkien saatavilla ja sitä on helppo päivittää ajan mittaan. Kansainvälisille markkinoille pyrkivien organisaatioiden on syytä tarkastella toimittajien palvelumahdollisuuksista globaalimarkkinoille eli löytyykö toimittajilta tarvittavat resurssit kansainvälisille markkinoille. (Logistiikan maailma 2018; Nieminen 2016, 60-61.)

Tietopyyntö eli Request for Information lähetetään kartoituksen perusteella valituille potentiaalisille toimittajille. Tietopyynnön tarkoituksena on selvittää toimittajan palvelukykyä, resurssimahdollisuuksia ja mielenkiintoa palvella yritystä. Tietopyyntö lähetetään toimittajalle sähköpostitse excel-muodossa tai käyttäen sähköistä työkalua. Tyypillisiä asioita tietopyynnössä kysytään liittyen tarjonnassa oleviin tuotteisiin ja palveluihin, toiminnan laajuuteen, varastoitumahdollisuuksiin, toimitusketjuun, sertifikaatteihin ja henkilöstön koulutustasoon. On syytä välttää turhia kysymyksiä ja raskaita kysymyspattereita. Olennaista on keskittyä hankinnan kannalta tärkeisiin kysymyksiin. Suurissa ja vaativissa hankinnoissa käytetään Request for Proposal tietopyyntöä. Siinä toimittajalta kysytään ideoita miten kyseinen palvelu tai palvelukokonaisuus olisi hyvä toteuttaa. Tämä on hyvä tapa saada hankintaan liittyen uusia näkemyksiä ja se paljastaa samalla kuka toimittajista on halukas ja kyvykäs vastaamaan yrityksen tarpeisiin. (Logistiikan maailma 2018; Nieminen 2016, 61-62.)

Seuraavassa vaiheessa lähetetään tarjouspyyntö niille toimittajille, jotka valitaan tietopyynnön perusteella. Tarjouspyyntö voidaan tehdä niin ikään excelillä, wordillä tai sähköisellä työkalulla. Tarjouspyyntöön kannattaa määritellä ehdot melko tarkasti. Tämä

rajaa tarjoajien määrää ja helpottaa tarjousten vertailua. Tarjouspyyntö tulisi sisällyttää seuraavat seikat:

- Sopimuskausi
- Toimitusaika -ja paikka
- Toimitusmäärä ja yksikkö
- Kuvaus tuotteesta tai palvelusta
- Vaatimukset

Yksityiskohtainen, tiukka ja tarkkaan määritelty tarjouspyyntö ei jätä toimittajille hirveästi joustovaraa ja samalla se helpottaa tarjousten vertailua. Tiukasti rajattu tarjouspyyntö myös rajaa mahdolliset tarjoajat ja lisäksi se helpottaa neuvotteluita myöhemmässä vaiheessa. Tarjoaja vastaa kaikkiin ostajan laatimiin tarjouspyynnön kysymyksiin, kuten hinta, maksuehto, sopimuksen voimassaoloaika, takuut, huollot ja niin edelleen. Lisäksi liitteenä toimitetaan referenssit ja mahdolliset esitteet. Tarjouksien vertailussa käytetään perinteisesti kolmea valintakriteeriä laatua, toimitusaikaa ja hintaa, joiden painoarvo vaihtelee hankittavasta tuotteesta tai palvelusta. Vertailussa oleellista on tarkastella kokonaiskustannuksia, jotka rakentuvat ostohinnasta, rahtimaksuista, tullimaksuista, varastointikustannuksista, laadun tarkastuksesta, toimitusehdoista ja valuuttakurssista. Alla oleva taulukko kuvaa valintakriteerien painoarvon merkitystä. (Logistiikan maailma 2018)

Taulukko 1. Toimittajien valinta kriteerien ja painoarvojen perusteella

Valintakriteeri	Painoarvo	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Hinta	50	38	40	45
Toimitusaika	30	28	25	30
Laatu	20	20	18	17
Yhteensä	100	86	83	92

Neuvottelujen ja tarjouksien vertailujen jälkeen seuraa sopimus. Hankinnassa määritellään erilaisia sopimustyyppejä ajan, tarpeen ja luonteen mukaan. Näistä yleisimmät ovat kertaluonteiset sopimukset, vuosisopimukset, projektisopimukset ja partnership-sopimukset. Teollisuudessa käytetyimmät sopimustyyppit ovat vuosi- ja partnershipsopimukset. Vuosisopimuksessa sovitaan jokin tietty sopimuskausi tavaran toimituksista. Tämän lisäksi sovitaan hinta, toimitustapa ja laatukriteerit. Partnership-sopimus solmitaan ainoastaan liiketoiminnan kannalta tärkeiden ja erittäin hyvien toimittajien kanssa. Sopimuksen takana on tiivis yhteistyö. Rakennusalalla käytetyin sopimustyyppi on projektikohtainen sopimus. (Logistiikan maailma, 2018.)

Sopimuksen synnyttyä seuraa seurantavaihe ja varsinainen ostotyö. Tähän vaiheeseen kuuluu ostotilausten tekeminen, tilausten seuranta, ostolaskujen maksu ajallaan, reklamaatiot ja varastotasojen kontrollointi. Onnistunut kumppanuus vaatii molempien osapuolten panostamista ja hyvää kommunikointia keskenään. Hankinnassa on muistettava kuitenkin, että kilpailuttaminen on tervettä ja kannattavaa tietyn aikavälein ja uudet kumppanuudet voivat tuoda organisaatiolle uusia mahdollisuuksia markkinoilla. (Nieminen 2016, 71-73.)

3.2 Hankinnan tehtävät ja tavoitteet

Hankintatoimen ensisijainen tehtävä on hankkia oikeaa tuotetta, materiaalia, palvelua tai ainetta oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tärkeimpiä tavoitteita ovat palveluiden, tuotteiden, raaka-aineiden ja komponenttien saumaton saatavuus. Ympäristössä sekä organisaatiossa itsessään on paljon tekijöitä, jotka muovaavat yrityksen toimintaa. Hankintahenkilöstön on varmistettava, että materiaali- ja palveluvirta pelaa hyvin sekä kuljetus- tai tuotantohäiriöiden sattuessa hankinnasta vastaava työryhmä on kykenevä löytämään vaihtoehdoisen toimittajan. (Huuhka 2017, 24-25.)

Hankintatoimen tavoitteisiin sisältyy myös kustannustehokkuuden parantaminen. Hankinnasta vastaavan henkilön tehtävänä on varmistaa, että hankinnat tehdään kustannustehokkaasti eli mahdollisimman alhaisin kokonaiskustannuksin. Myös riskitekijöiden hallinta ja vähentäminen kuuluu hankinnan tehtäviin. Luotettavat toimittajat, nopea aikataulu, tasainen laatu ja korkealaatuinen palvelu ovat monesti tärkeämpiä kuin itse hinta. Nykypäivänä ympäristövastuullisuus on melko isossa roolissa ja näin ollen hankinnassa on syytä ottaa huomioon siihen liittyvät seikat. Sosiaalinen vastuu ja ympäristölakien noudattaminen ovat osa ympäristövastuullisuuden periaatetta ja hyvin noudatettuna yritys luo positiivisen kuvan omasta toiminnasta. (Huuhka 2017, 25-26.)



Kuva 2. Hankintatoiminnan tavoitteet (Tikka 2017, 30)

Hankinnan tärkeimpiin tavoitteisiin lukeutuu myös lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yrityksen kuuluisi kuunnella asiakkaiden toiveita esimerkiksi asiakaspalauttein tai erilaisilla kyselyillä. Tehokas asiakaspalautteen käyttö ja nopea reagointi toiminnallisesti ovat lisäarvon aikaansaamisen edellytys. Tehokas ja syvä yhteistyö toimittajien kanssa luo hyvän pohjan lisäarvon tuottamiseen. Parhaimmassa tapauksessa toimittaja voi tuoda tuotteiden tai palveluiden suunnittelu- tai kehittämisvaiheessa täysin uusia ideoita, jotka voivat tuoda yritykselle merkittävää arvoa. Lisäksi kommunikointi ja yhteisymmärrys kehittyy toimittajan kanssa. Hankintahenkilöstön tehtäviin kuuluu tuotteiden monimutkaisuuden vähentäminen ja standardisointi. Yksinkertainen tuote on käyttäjäystävällisempi ja kustannuksiltaan halvempi vaihtoehto. (Nieminen 2016, 29-31.)

3.3 Hankinnan asema yrityksessä

Nykypäivänä hankinnan merkitys ymmärretään paremmin kuin aikaisemmin. Hankinnan asema riippuu monesta seikasta, kuten toimialasta, yrityksen koosta, toiminnan laajuudesta ja onko yrityksellä käytössään hankintaan erikoistuneita osaajia vai ei. Lisäksi hankinnan asemaan vaikuttavat hankintojen keskittämispiste ja ostettavien tuotteiden määrä. (Ritvanen & Koivisto 2006, 112.)

Hankintatoiminta voi olla operatiivista tai strategista toimintaa. Operatiivinen hankinta on arkirutiiniominaista, kuten laskujen tarkastamista, tilaamista ja toimitusvalvontaa. Strateginen hankinta on vuorostaan pitkälle tähtäävää. Siihen kuuluu toiminnan tarkka suunnittelu ja kehittäminen, ennusteiden laatiminen, ostaja-toimittajasuhteiden

kehittäminen, toimittajien valinta ja arviointi. Tehokkaan hankinnan ominaispiirteitä ovat saumaton ja sulava yhteistyö toimittajien kanssa. Yhteistyö tuotannossa ja komponenttien suunnittelussa jo varhaisessa vaiheessa luovat vahvan aseman hankintatoimelle yrityksessä. (Ritvanen & Koivisto 2006, 112-113.)

4 Hankinnan luokittelu ja työkalut

Hankinnan johtaminen vaatii kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja hallintaa eri tuotesegmenteillä. Täytyy muistaa, että hankinnat ovat luonteeltaan erilaisia ja niitä kuuluu hallita eri tavalla. Hankinta on tapana jaotella eri luokkiin ja sen toteutus riippuu, mitä näkökulmaa halutaan painottaa. Tähän vaikuttavat eri kriteerit, kuten käyttötarkoitus, toimittajamarkkinat, taloudellinen merkittävyys ja hankinnan luonne. (Huuhka 2017, 43.)

Taulukko 2. Hankintojen luokittelu

Luokitteluperuste	Kategoria
Käyttö	suora epäsuora
Luonne	raaka-aineet komponentit investoinnit
Talous	määrä (volyymi) eurot
Ryhmä	tuote palvelu
Toimittaja	toimittaja

Käyttötarkoituksen mukainen luokittelu voidaan jakaa edelleen suoriin ja epäsuoriin hankintoihin sekä investointiin. Suorat hankinnat liittyvät kiinteästi myytäviin tuotteisiin tai palveluihin, kuten tuotteiden valmistamiseen tarvittavat raaka-aineet tai komponentit. Epäsuorat hankinnat eivät vastaavasti liity myytäviin tuotteisiin. Näitä ovat esimerkiksi konttori- ja toimistotarvikkeet, työkalut ja henkilöstöön kohdistuvat palvelut. Investoinnit ovat luonteeltaan kertaluonteisia, tuotannon koneet, tietokoneet, rakennukset ja kiinteistöt ovat oiva esimerkki. Kirjanpidossa investoinnit kirjataan tuloslaskelmassa poistoiksi, jotka jaetaan useammalle vuodelle. (Huuhka 2017, 43-44.)

Hankinnan luonteenmukainen luokittelu voidaan jaotella seuraavasti: raaka-aineet, puolivalmisteet, komponentit, tuotannon tarveaineet, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet, investointihankinnat ja palvelut. Raaka-aineet, kuten öljy, metalli ja puu ovat tuotantoprosessiin tarvittavia valmistusaineita. Teräslevyt, puulaudat tai kartonkirullat ovat puolivalmisteita, jotka ovat käyneet yhdestä useampaan tuotantovaihetta läpi. Komponentit eli valmisteosat, kuten moottori- ja elektroniset osat liitetään kokoonpanovaiheessa sellaisenaan lopputuotteeseen. Investoinnit ovat

yleisluonteeltaan pitkäaikaisia hankintoja, kuten rakennukset, koneet ja laitteet. (Huuhka 2017, 43-44.)

4.1 ABC-analyysi

Yrityksen liiketoiminta rakentuu monista osista. Tavaraa ja palvelua tarjoavan yrityksen tuotevalikoimasta voi löytyä satoja tai tuhansia nimikkeitä. On päivänselvää, että yritys ei voi käyttää aikaa samalla tavalla kaikkiin tuotteisiin. Ajan ja rahan säästämiseksi on tärkeää keskittyä yritykselle eniten merkittäviin tuotteisiin ja palveluihin.

ABC-analyysi on hankintatoimen yksi käytetyimpiä työkaluja. Työkalun avulla hankittavat nimikkeet voidaan jakaa tärkeysjärjestykseen. Tämän jälkeen lasketaan kunkin nimikeryhmän suhteellinen osuus hankintojen kokonaisarvosta. Analyysin avulla pystytään myös tunnistamaan samalla tavoin käyttäytyviä nimike-, tuote- tai toimittajaryhmiä. Ideana on löytää kullekin jaotteluryhmälle sopiva hallintatapa ja näin ollen tehostaa yrityksen toimintaa. (Huuhka 2017, 47.)

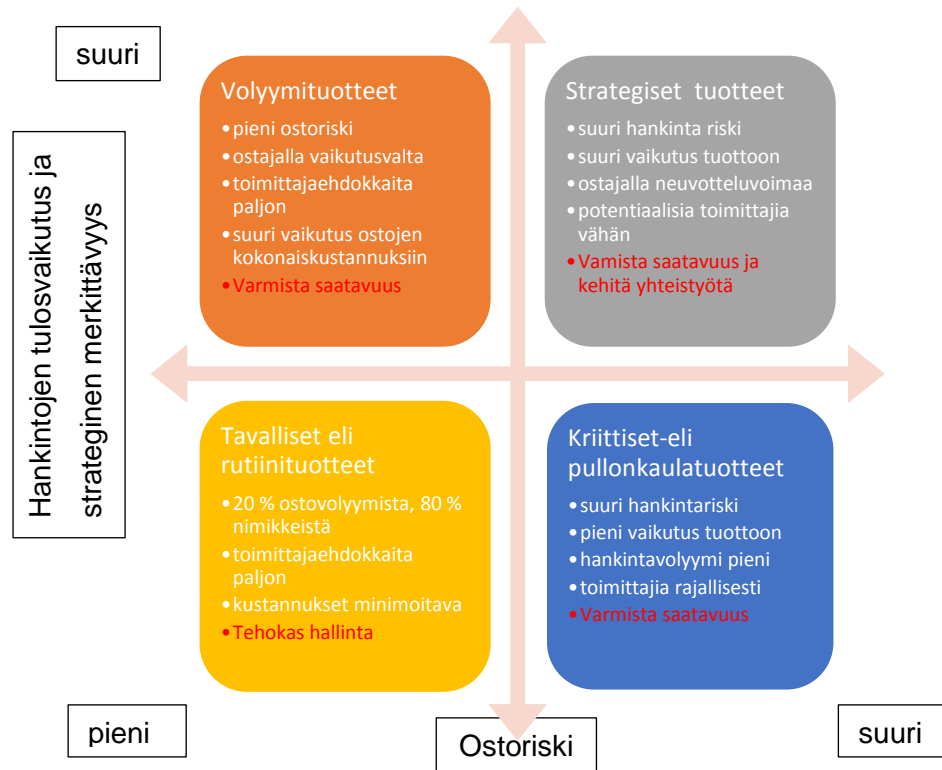
ABC-analyysi perustuu 20/80-sääntöön, jonka mukaan 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta. Tätä voidaan soveltaa myös varaston arvoon eli 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta. A-luokka on yrityksen liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeä. A-luokan nimikkeiden ja toimittajien määrä on pieni, mutta ne muodostavat suurimman osan hankintojen kokonaisvolyymista. B- ja C-luokkaan kuuluvien toimittajien ja nimikkeiden määrä ovat vastaavasti suurempia kuin A-luokkaan kuuluvilla, mutta niiden osuus kokonaisvolyymista on merkittävästi pienempi. (Sakki 2009, 90.)

ABC-analyysin tarkoituksena on tunnistaa ja jaotella nimikkeet eri ryhmiin. Tämä auttaa yritystä näkemään ne nimikkeet ja toimittajat, jotka ovat yrityksen toiminnalle tärkeitä ja toisaalta ei niin tärkeitä. A-luokka on merkittävä siinä mielessä, koska suurin osa hankinnan rahavirrasta kulkee sen ympärillä. Näin ollen, A-luokan hankintoja tulisi hallita ja tarkastella säännöllisesti. C-luokkaan kuuluvia hankintoja tulisi seurata kriittisemmin ja mahdollisuuksien mukaan poistaa joukosta kaikki hyödyttömät ja turhat nimikkeet. (Ritvanen & Koivisto 2006, 40.)

4.2 Kraljicin portfolioanalyysi

Peter Kraljic (1983) esitti artikkelissaan ”*Purchasing must become supply management*” hankittavien tuote- ja palveluryhmien kategorisointimallin. Kraljicin malli eli paremmin tunnettu nimellä ostosalkkuanalyysi on yksi käytetyimpiä hankintatyökaluja. Tämän mallin teemana on, että kaikki yrityksen hankkimat tuotteet tai palvelut eivät ole strategisesti

saman arvoisia ja niitä kuuluisi hallita eri tavalla. Kraljic (1983) jaottelee menetelmässään hankintamateriaalin neljään kategoriaan: strategiset tuotteet, pullonkaulat tuotteet, tavalliset tuotteet ja ei-kriittiset tuotteet. Ostosalkkuanalyyseissä tarkastellaan tuotteita ostovoiman ja riskin näkökulmasta ja ydinajatuksena on maksimaalista ostajan valtaa ja samalla minimoida riskit.



Kuva 3. Kraljicin (1983) portfolioanalyysi

Volyymituotteet muodostavat suurimman osan hankintakustannuksista. Volyymituotteiden ja -palveluiden ostamisessa on hyvin yleistä voimakas kilpailuttaminen ja sen tarkoituksena on tuoda kokonaiskustannuksia mahdollisimman alas. Pienetkin hintaerot muodostavat volyymituotteiden kohdalla melko suuria eroja kokonaiskustannuksia laskettaessa, joten hyvin kilpailutettu tuote tai palvelu voivat tuoda merkittäviä säästöjä yritykselle. Toimittajaehdokkaita on paljon ja ostajalla on suuri vaikutusvalta. Päämääränä ja toimintatapana on vahva kilpailutus ja kausisopimuksien solmiminen toimittajien kanssa. Liiallisen kilpailuttamisen varjopuolena on yleensä toimittajien heikko halu yhteistyöhön tai tuotteen ja palvelun kehittämisen ympärillä. (Huuha 2017, 53.)

Strategiset tuotteet ja palvelut ovat yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta kriittisiä. Nämä tuotteet tai palvelut ovat monesti räätälöityjä kokonaisuuksia. Potentiaalisia toimittajia markkinoilla on vähän ja erikoisen tuotteen takia hankintaan sisältyy suuria riskejä. Vahva ja tiivis toimittajayhteistyö on erittäin suotavaa ja saatavuuden

varmistamiseksi on yleistä tehdä pitkäaikaisia partnership-sopimuksia toimittajien kanssa. (Huuhka 2017, 53-54.)

Tavalliset eli rutiinituotteet ovat arkipäiväisiä tuotteita joiden menekki on suurta. Tällaisten yksinkertaisten tuotteiden kohdalla törmätään yleensä siihen, että hankintaprosessiin kustannukset ovat suhteellisesti korkeat hankinnan arvoon. Tällaisia nimikkeitä tulisi ostaa kerralla paljon. Lisäksi hankintaprosessin tehostamisen tai automatisoiminen näiden hyödykkeiden kohdalla on hyvin suotavaa ja taloudellisesti kannattavaa. Vastuun jakaminen toimittajalle ja hankintojen keskittäminen ovat avain menestykselle hankintajohtamiselle. (Huuhka 2017, 56-57.)

Kriittiset -eli pullonkaulat tuotteet ovat ostajan kannalta hyvin ongelmallisia. Näiden tuotteiden hankintavolyymi on hyvin pientä, mutta tuotteen loppuminen voi pahimmassa tapauksessa pysäyttää koko tuotanto- tai palveluprosessin. Hyviä esimerkkejä ovat erilaiset komponentit tuotantokoneisiin tai esimerkiksi huoltopalvelu kyseiseen koneeseen. Pullonkaulat tuotteille -ja palveluille on ominaista heikko saatavuus eli toimittajia on hyvin pieni määrä. Tämä luo ostajalle heikon neuvotteluaseman markkinoilla ja siten hintoihin on vaikea vaikuttaa. Yleensä pullonkaulat tuotteet -ja palvelut syntyvät tahattomasti. Pullonkaulastrategian päämääränä on varmistaa nimikkeiden saatavuus, esimerkiksi löytää korvaavat tuotteet eli substituuutit. Toinen tapa turvata saatavuus on ryhtyä käyttämään standardinimikkeitä, joiden saatavuus on helpompaa. (Huuhka 2017, 55.)

4.3 TCO-analyysi

TCO eli Total Cost of Ownership tarkoittaa suomeksi kokonaiskustannuksia. Voidaan puhua myös elinkaarikustannuksesta, joka käsittää kaikkia kustannuksia suunnittelusta tuotteen käytön jälkeiseen kierrättämiseen tai hävittämiseen.

Kokonaiskustannusajattelussa keskitytään laajemmin kuin pelkästään ostohinnan tarkasteluun. Yleisesti voidaan sanoa, että TCO:n avulla pyritään löytämään kaikki hankintaan sekä hankittavan tuotteen tai palvelun käyttöön vaikuttavat kustannustekijät. TCO:n laskelmien mukaan tuotteen elinkaarikustannukset voidaan jakaa kolmeen eri osaan:

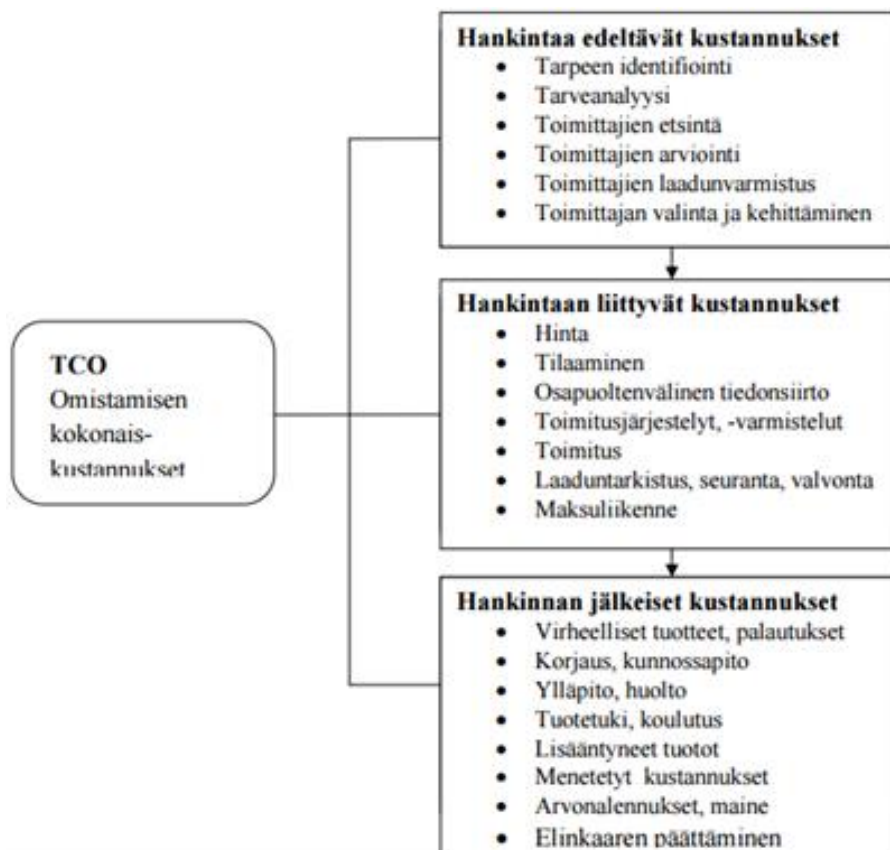
- hankintaa edeltäviin kustannuksiin
- itse hankinnan kustannuksiin
- hankinnan jälkeisiin kustannuksiin

Hankintaa edeltäviksi kustannuksiksi lasketaan kaikki ne kustannukset, jotka aiheutuvat ennen hankintaa tehtävistä toiminnoista. Kustannuksia alkaa syntyä jo suunnitteluvaiheessa ennen varsinaista hankinnan toteutumista. Näitä kustannuksia ovat

mm. toimittajamarkkinoiden kartoittaminen ja arviointi, tarpeen määrittely, tarveanalyysi, toimittajan valitseminen sekä yhteistyön kehittäminen toimittajan ja oman yrityksen välillä (Iloranta & Muhonen 2015, 153-154.)

Hankinnan kustannuksiin lasketaan ne kustannukset, jotka syntyvät itse hankinnan aikana. Hyviä esimerkkejä ovat mm. tilauksesta aiheutuneet kustannukset, mahdolliset tulli ja veromaksut, tavaran vastaanotto, säilytys, tilauksien tarkastus ja seuranta, reklamaatiot sekä kaikki mahdolliset maksutoimet. Tärkeimpänä kustannuksista pidetään itse tavaran hintaa, josta syntyy yleensä eniten kustannuksia ja on liiketoiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää (Iloranta & Muhonen 2015, 153-154: Ritvanen & Koivisto 2006, 35-36.)

Hankinnan jälkeiset kulut ovat monelle yritykselle vieraita ja moni yritys ei ole välttämättä siihen varautunut. Pahimmassa tapauksessa ne voivat aiheuttaa suurimman osan hankinnan kustannuksista. Näitä kustannuksia ovat esimerkiksi edullinen tuotteen hankinta, josta voi seurata huono laatu. Tuotantoa varten ostettu laite rikkoutuu, jolloin tuotanto pysähtyy ja siitä aiheutuu mahdollisia huoltokustannuksia. Tämän lisäksi hankinnan jälkeisiä kustannuksia ovat toimitusvirheet, palautukset ja tuotteen kierrätyskustannukset (Iloranta & Muhonen 2015, 153-154.)



Kuva 4. TCO-analyysi

TCO-mallia kannattaa hyödyntää niissä hankinnoissa, jotka ovat euromääräisesti suuria ja strategisesti tärkeitä hankintoja. TCO-mallista on hyötyä myös toimittajien suorituskyvyn arvioinnissa. Valmiin tuotteen hinnoittelu helpottuu, sillä TCO-mallin avulla saadaan selville tuotteen hankinnasta aiheutuvat todelliset kustannukset (Huuhka 2017, 36-37.)

TCO:n hyödyntäminen yritysten hankinnoissa on kustannustehokas vaihtoehto, mutta haasteitakin on. TCO-mallin tekeminen on kaikin puolin aikaa vievää, joten yrityksen tulee tarkoin harkita millaisissa hankinnoissa sitä kannattaa käyttää. Aika on rahaa hankinnoissakin, joten pienen volyymin edullisemmat hankinnat eivät aina tarvitse kovin tarkkaa TCO-analyysiä (Huuhka 2017, 36-37.)

Hankinnasta riippuen TCO-mallin kehittäminen voi viedä muutamasta päivästä useampaan viikkoon. Siksi on erityisen tärkeää suunnitella hankintoja niin, että aikaa panostettaisiin kriittisiin ja tärkeisiin hankintoihin (Huuhka 2017, 36-37.)

5 Hankintatoimen suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jossa selvitetään jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila käyttämällä erilaisia tunnuslukuja. Hankintatoimen tarkoituksena on tukea yrityksen strategiaa ja auttaa saavuttamaan sille määritetyt tavoitteet. Ilman minkäänlaista dataa tai tunnuslukuja, tämä olisi melko haastavaa. Myös toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää tarkastella jatkuvasti hankintaan liittyvien mittareiden tunnuslukuja. (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11.)

Suorituskykymittareiden tarkoituksena on kertoa toiminnan tehokkuus tai tehottomuus. Mittareiden avulla voidaan myös havaita erilaisia ongelmakohtia. Toiminnan tulisi olla jatkuvaa ja mielellään pitkäkestoista, jotta mittarin tuomat tulokset ja analyysit olisivat mahdollisimman luotettavia. (Ritvanen & Koivisto 2006, 133.)

5.1 Mittaamisen lähtökohdat

Mittarin eli suorituskykyjärjestelmän rakentamisen alkuvaiheessa on syytä keskittyä olennaiseen. Yksinkertaisella mittausjärjestelmällä on hyvä aloittaa ja myöhemmin sitä on helppo kehittää eteenpäin. Mittarin rakentamiseen vaikuttavat hankinnan tarve, luonne, aika, strategia ja tavoitteet. Aluksi määritellään organisaation tai yksikön tavoitteet, jonka jälkeen tunnistetaan kutakin tavoitetta parhaiten kuvaavat mittarit. Seurantajärjestelmää rakentaessa pohditaan muun muassa seuraavia asioita:

- Miten mitataan?
- Mistä tiedot saadaan?
- Miten tiedot raportoidaan?
- Kenelle raportoidaan?
- Miten tunnuslukuja käytetään?
- Minkälaisia poikkeamia hyväksytään?

Seuranta ja mittaaminen tulisi olla tehokasta, järjestelmällistä ja jatkuvaa. On hyvin tärkeää, että mittaaminen ja seuranta ei olisi liian työläistä ja aikaa vievää. Järjestelmän tuoma data tulisi olla helposti ymmärrettävissä. Mittareiden rakentaminen ei ole halpaa ja ne synnyttävät organisaatiolla pakosti kuluja. Siksi on tärkeää, että mittaamisen hyödyt olisivat suuremmat kuin kulut. Tätä on kuitenkin hyvin vaikea mitata, koska hyödyt voivat tulla esiin pitkässä aikajuoksussa. (Iloranta & Muhonen 2015, 375.)

5.2 Hyvän mittarin ominaisuudet

Hyvän mittarin tarkoituksena on luoda luotettavaa dataa yrityksen johdon päätöksenteon tueksi. Johdon on helpompi tehdä päätöksiä mittaustulosten perusteella ja parhaassa tapauksessa tehdä huomattavia taloudellisia säästöjä. Hyvän mittarin tärkein prioriteetti on

se, että mittarilla on selkeä yhteys yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan. Lisäksi hyvän mittarin ominaisuuksiin kuuluu selkeys, yksinkertaisuus ja helposti ymmärrettävä. Liian monimutkainen ja vaikeasti luettava mittari voi ajaa data-analyysoijan harhaan, mikä ei ole mittarin tarkoitus. Mittarien tulee olla tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alaisia ja tasapainossa keskenään, jotta toiminnasta saataisiin selkeä kokonaiskuva. Lisäksi mittareita käytetään toiminnan parantamiseen sekä kehittämiseen ja siksi on hyvin tärkeää, että mitattava asia on hyvin tarkasti määritelty. (Iloranta & Muhonen 2015, 360.)

Lönnqvist & Kujansivu & Antikainen ovat esittäneet seuraavasti neljä mittausteoreettista ominaisuutta, jotka mittarin tulisi täyttää mahdollisimman hyvin:

- Valideetti
- Realibiteetti
- Relevanssi
- Käytännöllisyys

Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Realibiteetti kuvaa mittarin arvon satunnaisvirhettä. Reliaabelin mittarin tuloksille on ominaista se, etteivät ne vaihtele satunnaisesti vaan ne ovat johdonmukaisia. Yleensä realibiteettia kuvataan tikkatauluesimerkinä, jossa todellinen arvo on tikkataulun keskipisteessä. Mittari jolla on hyvä realibiteetti, arvot ovat lähellä tikkataulun keskipistettä, kun taas huonon realibiteetin mittarin arvot ovat hajautuneet satunnaisesti ympäri tikkataulua. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 77-78.)

Relevanssi kuvastaa mittarin olennaisuutta. Onko mittari olennainen käyttäjän kannalta vai ei? Onko tarkastelun kohteena merkittävä menestystekijä vai ei? Onnistunut relevantti mittari kuvaa organisaation strategista menestystekijää tai käyttäjän kannalta merkittävää asiaa. Käytännöllisyys kuvaa mittarin kustannustehokkuutta ja kuinka vaikea tai helppo on mittaria käyttää. Kustannustehokkuus tarkoittaa tässä tapauksessa mittauksen aikana syntyvien kulujen suhteesta saatuun hyötyyn. Jos hyöty on pienempi kuin kustannukset, on mittari epäkäytännöllinen. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 32-34.)

5.3 Mittaamisen haasteet ja ongelmat

Mittaamiseen liittyy paljon ongelmakohtia ja haasteita. Valmiiden mittareiden käyttö räätälöityjen mittareiden sijaan voivat pahimmassa tapauksessa antaa väärää painoarvoa mitatulle toiminnolle. Tämän lisäksi valmiit mittarit eivät välttämättä tue yrityksen strategiaa tai tavoitteita. Perinteinen virhe on mitata kaikkea mitä voidaan mitata. Ongelmana on siinä, että kaikkea dataa ei pystytä eikä ole tarvetta hyödyntää, jolloin

mittariin käytetyt resurssit ovat osin ylimääräisiä ja turhia kuluja. (Iloranta & Muhonen 2015, 362-363.)

Monesti organisaatiossa lähdetään mittaamaan niitä asioita, joita on helppo mitata. On syytä pohtia ennen mittaamisprosessia niitä toimintoja, jotka ovat yrityksen liiketoiminnalle, henkilöstölle ja kannattavuudelle erityisen tärkeitä. Mittareista saatu data täytyy analysoida ja raportoida. Tämä vaihe aiheuttaa paljon haasteita, koska raportin tulisi olla hyvin ymmärrettävissä ja uskottava. Lisäksi raporttiedot tulisi jakaa henkilöstölle, jotka voisivat vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. (Iloranta & Muhonen 2015, 362-363.)

6 Mittaamisen työkaluja

Mittarit voidaan kategorisoida erilaisten kriteerien perusteella. Yleisimmät mittauskohteet ovat kustannukset, aika, laatu ja joustavuus. Mittausjärjestelmää rakentaessa on syytä selvittää, onko yrityksellä ollut aikaisemmin käytössä mittareita. Hyvän ja luotettavan mittarin varmistamiseksi yrityksen tulisi räätälöidä mittari tarpeiden mukaisesti. Lisäksi on suotavaa käyttää ammattilaisten apua mittareiden rakentamiseen.

6.1 Kustannusten mittaaminen

Toimitusketjun kustannukset voidaan jakaa tuotanto-, kuljetus-, varastointi-, tuotteiden vanhenemis- ja tiedonhallintakustannuksiin. Ominaista näille kustannuksille on suora ja epäsuora vaikutus tuotteista saatavaan katteeseen. Tuotantokustannukset muodostuvat tuotantolaitteiden ostosta, materiaalin hankkimisesta, palkoista ja kunnossapidosta. Keskittämällä ostot voidaan vähentää kokonaiskustannuksia.

Kuljetuksien yhdistäminen ja vaihtoehtoiskuljetusmuotojen käyttö vähentävät ylimääräisiä ajettuja kilometrejä ja vuositasolla voidaan säästää tuntuvasti. Esimerkiksi kuljetustäyttöastemittareita käytetään maatiekuljetusalilla. Logistiikka-alalla käytetään varastonpitokustannuksia ja varaston sitoutuneen pääoman kustannuksen liittyviä mittareita. Tuotteiden vanheneminen lisää kustannuksia, varsinkin elintarviketuotteiden kohdalla elinkaari on hyvin lyhyt verrattuna teollisiin tuotteisiin. Tehokkaalla varastohallinnalla ja nopealla varastokiertonopeudella voidaan minimoida hävikki. Tiedonhallinta koostuu erilaisista tietokannoista -ja järjestelmistä sekä tietojen päivittämistä järjestelmään. Tehokkaalla toiminnanohjausjärjestelmällä eli ERP:llä voidaan integroida eli toimintoja yhteiseksi järjestelmäksi. Tämä luo vahvan tiedonhallinnan organisaation eri osastoiden välille ja vähentää kustannuksia pitkällä aikavälillä. (Huuhka 2017, 204-205.)

Kustannukset				
Tuotanto	Kuljetukset	Varastointi	Tuotteiden vanheneminen	Tiedonhallinta

Kuvio 1. Toimitusketjun kustannukset (Huuhka 2017, 205.)

6.2 Ajan mittaaminen

Ajan mittaaminen toimitusketjun prosessien välillä on hyvin oleellinen. Merkittävimmät ajan mittarit ovat toimitusaika, toimitusvarmuus, tuotannon läpimenoaika ja palveluaste. Toimitusajan mittaaminen kertoo, kuinka paljon aikaa on kulunut tavaran tilauksesta tavaran vastaanottoon. Toimitusajat vaihtelevat eri toimittajien välillä. Suuret toimitusajan vaihtelut samalta toimittajalta kertoo epätehokkaasta toimituskyvystä. (Sakki 2009, 120.)

Toimitusvarmuusmittari on yksi käytetyimpiä työkaluja. Toimitusvarmuus tarkoittaa oikean tuotteen toimittamista, oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan, oikealla hinnalla ja oikean laatusena. Tälle mittarille asetetaan yleensä suuri painoarvo, koska virheelliset tai myöhästyneet toimitukset synnyttävät suuria kustannuksia ja lisäksi huonontavat yrityksen palvelukykyä, joka voi näkyä negatiivisena imagona. (Huuha 2017, 206.)

Varaston palvelukyky eli palveluaste kertoo, kuinka paljon voidaan toimittaa tavaraa suoraan varastosta. Palveluasteelle asetetaan tavoitearvo, josta voidaan laskea kuinka paljon kyseistä tuotetta tulisi olla varmuusvarastossa. Palveluasteenmittarin käyttö on ehdoton vähittäiskauppa- ja elintarvikealalla. (Sakki 2009, 121-122.)

Aika		
Toimitusaika	Toimitusvarmuus	Palveluaste

Kuvio 2. Ajan mittaaminen (Huuha 2017, 206)

6.3 Laadun mittaaminen

Laadun varmistaminen on hyvin olennaista ja merkittävää yrityksessä. Asiakkaille rakentuu tuotteista tai brändeistä tietynlaisia mielikuvia. Liian suuri laadunvaihtelevuus tuo uskottomuutta tuotteisiin ja ajaa asiakkaat hyvin nopeasti pois. Laatuun vaikuttavat monet tekijät kuten: tuotteen tai palvelun koettu arvo, toimijoiden välinen yhteistyö, virheelliset toimitukset tai tuotteet. (Huuha 2017, 207.)

Tuotteen tai palvelun koetun arvon mittaamisella pyritään täyttämään asiakkaan odotukset ja vaatimukset. Mittaaminen tapahtuu asiakaspalauttein ja tarkoituksena on kehittää palautteiden kautta tarjoamaa asiakkaiden vaatimuksien mukaisesti. Toimijoiden välistä yhteistyötä voidaan mitata saavutettujen projektien kautta eli miten hyvin on päästy projektissa asettamiin tavoitteisiin. Yhteistyötä voidaan myös mitata tiedonjaon kautta.

Säännöllinen ja tiivis yhteistyö parantaa yleensä lopputulemaa ja laatua. Virheellisten toimitusten mittareina käytetään yleisimminreklamoitujen toimitusten määrä ja prosenttiosuutta kaikista toimituksista. On päivänselvää, että virheelliset toimitukset synnyttävät ylimääräisiä kustannuksia, joten virheiden minimointi ja hyvin hallittu toimitustapa säästävät tuntuvasti kustannuksia. (Huuhka 2017, 207.)

Laatu			
Tuotteen tai palvelun koettu arvo	Toimijoiden yhteistyö	Virheelliset toimitukset	Virheelliset tuotteet

Kuvio 3. Laatutekijät toimitusketjussa (Huuhka 2017, 206)

6.4 Toimittajien valvontaan liittyvät mittarit

Toimittajien valvonnassa käytetyimmät mittarit kohdistuvat mittaamaan toimitusvarmuutta, hankintakustannuksia, toimitusnopeutta, toimitusten määrän tarkkuutta ja toimitusten oikeellisuutta. Näiden mittareiden tarkoituksena on seurata toimittajien toimintaa ja kehittää yhteistyötä päämäärien saavuttamiseksi. Alla oleva taulukko esittää esimerkkejä mittareista, jotka ovat hyvin yleisiä toimittajien valvonnassa. Toimiala, strategia ja missiot määrittelevät näille mittareille eri painoarvoja.

Taulukko 2. Toimittajien valvonnassa käytettäviä mittareita

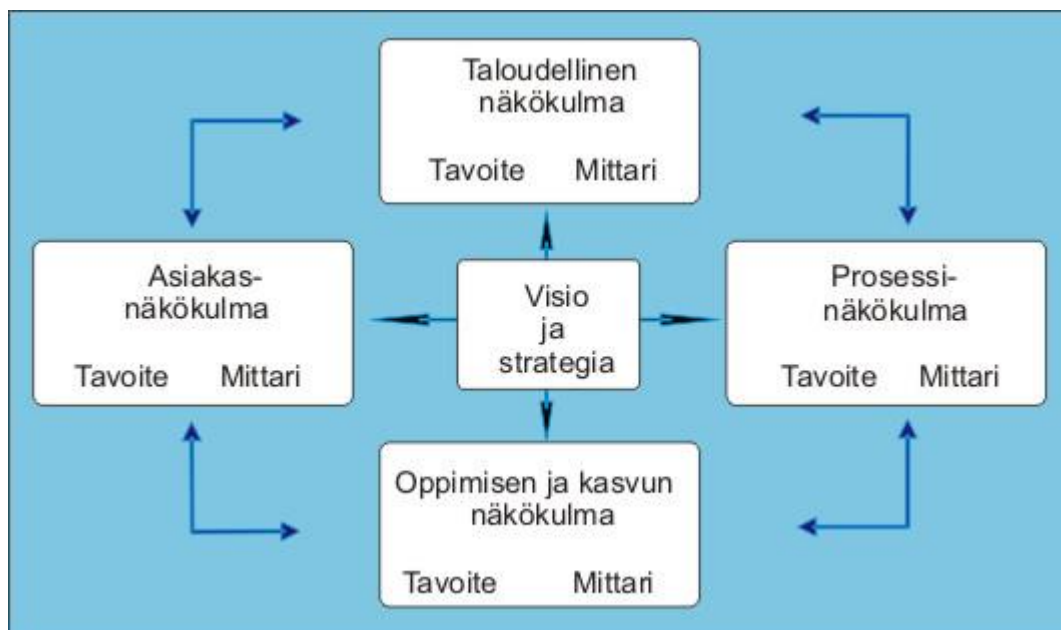
Hankintatavoite	Kriteeri	Mittari
Toimituskyky	Toimitusvarmuus	Sovittuna aikana saapuneiden toimitusten osuus tilatuista nimikkeistä
	Toimitusten määrätarkkuus	Toimitettujen määrä suhteessa tilattuun määrään
Laatu	Toimitusten oikeellisuus	Oikein toimitettujen nimikkeiden osuus tilatuista nimikkeistä
	Reklamaatiot	Laatupoikkeamia sisältäneiden toimitusten osuus tilatuista
Kustannus-tehokkuus	Hankintakustannus	Hankintaan ja sen ohjaukseen käytetty aika tai kustannus Logistiikkakustannusten osuus kokonaiskustannuksista (TCO)

Joustavuus	Toimitusnopeus (kiiretilanteissa)	Kiireellisten tilanteiden reagointiaika Kiireellisten toimitusten toimitusaika suhteessa tavanomaiseen
-------------------	--------------------------------------	--

6.5 Tasapainotettu tulokortti eli Balanced Scorecard

Robert Kaplan ja David Norton (1990) kehittivät tasapainotetun tulokortin. Tämän työkalun ideana on seurata yrityksen strategian toteutumista ja mitata suorituskykyä. Balanced Scorecardia kutsutaan useasti myös strategisena johtamisjärjestelmänä. Kun yrityksen johto on yksimielinen strategisista tavoitteista, visiosta ja mahdollisista keinoista toteuttaa nämä, voidaan ryhtyä määrittelemään mittareita. Mittaristossa huomioidaan muun muassa sisäiset ja ulkoiset asiakkaat, prosessien tehokkuus ja henkilöstön osaaminen. Tasapainotetussa mittaristossa on neljä eri näkökulmaa:

- Taloudellinen näkökulma
- Asiakasnäkökulma
- Prosessinäkökulma
- Oppimisenäkökulma



Kuva 5. Tasapainotettu tulokortti (BSC) (Niven 2005, 12-15)

Taloudellista näkökulmaa kutsutaan myös hyvin usein omistajanäkökulmaksi, koska sen tavoitteena on mitata juurikin niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Näillä mittareilla on kaksi eri tehtävää: ne kuvaavat, miten hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti ja sen pohjalta määräytyvät myös muut näkökulmien mittarit ja tavoitteet. Lisäksi taloudellinen näkökulma kertoo menneestä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 24.)

Asiakasnäkökulma mittarit kuvaavat nykytilaa ja ne voidaan jakaa kahteen ryhmään: asiakaslupaus- ja perusmittareiksi. Sananmukaisesti asiakaslupausmittareiden tarkoitus on mitata sellaisia tekijöitä, jotka vastaavat kysymykseen ”Mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta he olisivat tyytyväisiä ja uskollisia, jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus?”. Käytetyimpiä mittareita ovat asiakaspalvelun laadun -sekä tuotteen ominaisuuden mittaaminen. Kun taas perusmittarit mittaavat asiakasuskollisuutta, uusien asiakkaiden määrää ja asiakaskannattavuutta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 25.)

Prosessinäkökulmassa mitataan niitä prosesseja, jotka ovat yritykselle taloudelliselle menestykselle tärkeitä. Lisäksi mitataan niitä prosesseja, joissa halutaan menestyä. On hyvin tärkeää tiedostaa ensiksi yrityksen strategia ja päämäärä, jonka jälkeen miettiä juurikin niitä prosesseja, jotka ovat tärkeitä päämäärien saavuttamiseksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 27.)

Oppimisnäkökulmassa keskitytään mittaamaan työntekijöiden osaamista ja työhyvinvointia. Mittareina käytetään esimerkiksi henkilöstön vaihtelevuutta, koulutustaso, henkilöstön työtyytyväisyys. Tavoitteena on kehittää työntekijöiden osaamista ja parantaa työviihtyvyyttä. (Huuhka 2017, 212.)

7 Tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen. Aiheeksi valitsin Kesko Oyj:n hankintaan liittyvien mittareiden tarkastelun. Tarkastusalue on rajattu hankintaan liittyviin mittareihin. Tarkoituksena on selvittää, että millaisia mittareita käytetään eri tuotesegmenteissä ja kuinka niitä valvotaan. Tutkimuksessa olen haastatellut henkilöä, joka on työskennellyt ennen organisaation hankintaosastolla.

7.1 Hankinnan mittaristot

Haastattelun pohjalta selvisi, että hankintapuolella on käytössä lukuisia mittareita. Haastateltavan mukaan käytetyimmät mittarit ovat toimitusvarmuus, toimitusaika, reagointikyky, virheelliset toimitukset ja kuljetuskustannuksiin liittyvät mittarit. Lisäksi erityisesti päivittäistavarapuolella, tarkemmin tuore -ja hedelmätuotteissa kiinnitetään tarkasti huomiota tavarantoimituksen laatuun ja toimitusnopeuteen. Kylmätuotteiden toimituksissa seuranta painottuu kylmäketjun katkeamattomuuteen. Alla oleva taulukko kuvaa mittarien laskukaavoja.

$\text{toimituskyky} = \frac{\text{Toimitetut tilaukset}}{\text{Kaikki tilaukset}} (\%)$					
$\text{toimitusvarmuus} = \text{luvattujen ja toteutuneiden ero}$					
$\text{jälkitoimitusten osuus} = \frac{\text{jälkitoimitukset}}{\text{kaikki toimitukset}} (\%)$					
$\text{virheiden osuus} = \frac{\text{virheiden määrä}}{\text{toimitusten määrä}} (\%)$					
$\text{puute \%} = 100 - \frac{\text{toimitetut asiakastilaukset}}{(\text{toimitetut} + \text{tilatut})/2} (\%)$					
$\text{kuljetuserän keskikoko} = \frac{\text{kuljetetun tavarantoimituksen paino}}{\text{lähetysten lukumäärä}} (\text{kg})$					

Lisäksi käytössä on muita mittareita, kuten hintakilpailukyky, myöhästyneiden toimitusten osuus ja saapuvan lähetyksen rivien keskiarvo. Hintakilpailukykyymittarilla pyritään löytämään kustannuksiltaan edullinen toimittaja, muistaen asettamat muut kriteerit, kuten

laatu ja toimitusvarmuus. Lähetyksen rivien keskiarvo antaa yleisen kuvan, paljonko tavaraa on keskimäärin tilattu samalta toimittajalta.

7.2 Mittareiden seuranta ja haasteet Kesko Oyj:ssä

Haastateltavan mukaan mittareita seurataan vuositasolla melko aktiivisesti. Perinteisessä kuukausipalaverissa käydään yleisimpien mittareiden tunnuslukuja läpi ja näin saadaan kokonaiskuva toiminnasta. Lisäksi järjestetään satunnaisesti viikkopalavereita, joissa käydään toteutuneiden kampanjaviikkojen tunnuslukuja läpi. Ongelmana on ollut yleensä siinä, että näihin lukuihin on ollut melko vaikea vaikuttaa yksilötasolla ja minkäänlaisia toimenpiteitä ei olla juuri esitetty.

Ainoastaan laadun parantamiseen on pystynyt jokseenkin vaikuttamaan. Suuren laadun vaihtelevuuteen reagoidaan melko nopeasti toimittajakohtaisesti. Yleensä asia selvitetään, missä kohtaa toimitusketjua laatu heikkenee. Monesti heikko tai huono laatu selviää vasta asiakaspalautteen kautta. Tämä selvästi on kalliimpi vaihtoehto, kuin että asia huomattaisiin aikaisemmassa vaiheessa.

Haastateltavan mukaan muutama käytetty mittari on osoittautunut melko hankalaksi. Esimerkiksi talvella kylmä sää aiheuttaa tuore -ja hedelmätuotteissa paljon pilaantumista ja hävikkiä. Nämä tulokset väärentävät mittarin dataa vuositasolla. Rivien keskimäärämittari toimittajakohtaisesti on myös jokseenkin hankala lukea haastateltavan mukaan. Erilaiset kampanjat tuovat suuria eroja lähetyksen riveihin. Mittaria ei voi myöskään verrata aikaisempaan vuoteen, koska kampanjat eivät toteudu läheskään samaan aikaan vuodesta.

Pohdinta

Mittarien suuri määrä ei yllättänyt, koska Kesko konsernina on hyvin suuri ja toimittajaverkosto erittäin laaja. Mielestäni mittarit tulisi kohdistaa tehokkaammin tietyille osastolle/ryhmälle johon se painottuu eniten. Myös mittarein määrää olisi hyvä tarkastaa uudelleen. On ymmärrettävää, että hyvin laajasta toiminnasta pitää olla erilaisia mittareita, jotta toimintaa voidaan mitata jokaisella prosessisektorilla. Kaikkia mittareita ei kuitenkaan ole järkevä tuoda esiin kuukausipalaverissa.

Haastattelun pohjalta ilmeni kuitenkin, että konsernissa on ymmärretty tärkeimmät mittarit ja niihin on panostettu huolella. Mittareiden jatkuva ja jopa viikoittainen seuranta on hyvä ja tehokas tapa toiminnan kehittämiseen ja reagointiin. Herkkien ja nopeasti pilaantuneiden tuotteiden toimittajien kanssa olisi syytä kehittää toimintaa vielä paremmaksi, jolloin pilaantuneiden ja hävikin osuus pienenesi. Haastattelussa ilmeni, että näiden osuus on hyvin suuri.

Mielestäni henkilöstölle tulisi rakentaa yhteinen tai yksilöllinen bonussysteemi tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstöä tulisi ohjata ja kouluttaa, kuinka tiettyihin mittareihin voidaan vaikuttaa omalla toiminnallaan. Lisäksi mielestäni on tuotava vahvemmin esiin konsernin yhteinen päämäärä ja strategia eli miksi halutaan tehdä asiat juurikin annetulla tavalla.

Lähteet

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. BoD. Helsinki

Iloranta, Pajunen & Muhonen 2015. Hankintojen johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna

Kaplan, D. & Norton P. 1990. Balanced Scorecard

Keskon vuosiraportti 2017

Luettavissa: https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2018/kesko_vuosiraportti_2017.pdf

Luettu 10.5.2018

Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management

Logistiikan maailma

Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>

Luettu 10.1.2018

Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing Oy 2006. Helsinki

Malmi, Peltola & Toivanen 2002. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelle tehokkaasti

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – Parempi bisnes. Talentum Pro. Helsinki

Niven, P. 2005. Balanced scorecard diagnostics : maintaining maximum performance. Wiley 2005. Hoboken, NJ

Ritvanen & Koivisto 2006. Logistiikka pk-yrityksissä. WSOY. Helsinki

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: b2b vähemmällä enemmän. Jouni Sakki oy 2009. Vantaa

Tikka, J. 2017. Ostotoiminta. BoD. Helsinki