

# **Hankintojen johtaminen ja kehittäminen pk-yrityksessä**

Riku Salminen

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2018

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (YAMK), logistiikan ylempi tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Salminen, Riku Ilmari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 4/2018
	Sivumäärä 102	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: EI
Työn nimi <b>Hankintojen johtaminen ja kehittäminen pk-yrityksessä</b>		
Tutkinto-ohjelma Logistiikan ylempi koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Sanna Nieminen		
Toimeksiantaja(t) Kespets Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten Kespets Oy voi kehittää ja johtaa hankintoja tuloksekkaammin nyt ja tulevaisuudessa.</p> <p>Työn tutkimusvaihe toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa tutkittiin hankintojen johtamista teemahaastattelujen avulla. Teemahaastatteluista saatujen tulosten pohjalta luotiin kehitysehdotuksia Kespets Oy:n hankintojen organisoinnille, johtamiselle ja strategian luomiselle. Toisessa osassa tutkittiin ja analysoitiin yrityksen vuoden 2017 hankintoja spend-analyysin avulla. Spend-analyysin pohjalta luotiin abc-, portfolio- ja tail-management -anaalyysi, joiden avulla yrityksen hankintoja pystyttiin havainnollistamaan. Näiden havaintojen pohjalta luotiin kehitysehdotuksia yrityksen hankintojen kehittämiseksi.</p> <p>Työn tuloksena Kespets Oy:lle luotiin uusi hankintaorganisaatio- ja johtamismalli, mikä selkeyttää yrityksen hankintoja. Hankintojen kehittämisen tuloksena mittaristoa ja seuranta laajennettiin. Hankinnoille luotiin portfolioanalyysin avulla kategoriakohtaiset tavoitteet kehittämisen tueksi. Lisäksi syntyi joukko pienempiä kehitysehdotuksia, jotka tukevat tulevaa kehitystä yrityksessä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella yrityksen hankinta on hajanaista, eikä hankintoja johda kukaan. Uuden hankintaorganisaatio- ja johtamismallin arvioitiin selkeyttävän yrityksen hankintojen johtamista, helpottavan johdon toimintaa ja vähentävän työkuormaa yrityksen johdolta. Hankintojen seuranta, analysointi ja mittariston tehokkaampi käyttö nähtiin antavan yrityksen hankintojen kehittämiseksi selkeämmät suuntaviivat sekä tuovan paremmin tietoa hankinnoista yrityksen johdolle.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Hankinta, Johtaminen, Hankintojen kehittäminen, Hankintojen johtaminen, Spend-analyysi, Portfolioanalyysi		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> ) Salattu kappaleet 6, 7 & 8 ja liitteet 1-5		

Author(s) Salminen, Riku Ilmari	Type of publication Master's thesis	Date 4/2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 102	Permission for web publication: NO
Title of publication <b>Title</b> <b>Management and development of procurement in SME company</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by Kespet Oy		
Abstract  <p>The purpose of this study was to find effective ways to procurement management and how to improve the procurement at Kespet Oy in the future.</p> <p>The empirical phase of the study is divided into two parts. In the first phase procurement management was explored by using theme interviews. Development proposals to procurement management, organization and strategy were created based on the results obtained from the theme interviews. In the second phase, the purchasing information from 2017 was examined and analyzed by using the spend analysis. The results obtained from spend analysis was used to create ABC-, portfolio- and tail-management analysis which used to illustrate the company's purchases in 2017. Developing suggestions for procurement were made based on the findings from the analysis.</p> <p>As a result of the study, a new purchasing organization and management model was created clarify the company's purchasing operations and management. As a result of the developing the procurement, the measurement tools and procurement monitoring were expanded. Category-specific targets were created by using the portfolio analysis to maintain the special features of all product groups. The study also resulted in numerous minor development proposals that give benefits when developing procurement.</p> <p>According the study, procurement in the company is fragmented and there is lack of procurement management. The new procurement organization and management model clarifies the company's procurement, simplifies the management operations and reduces the executives workload. Procurement monitoring, analysis and effective use of measurement the tools were seen to give clear guidelines for the procurement and provide better information to the management.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Procurement, management, procurement management, procurement development, spend-analysis, portfolioanalysis		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> ) Confidential information chapters 6,7 & 8 and attachments 1-5		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Kespet Oy .....</b>	<b>7</b>
2.1	Liiketoiminta .....	7
2.2	Hankinnat Kespet Oy .....	9
<b>3</b>	<b>Menestyksellinen liiketoiminta .....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Hankinnan strateginen merkitys ja johtaminen .....</b>	<b>12</b>
4.1	Hankintojen merkitys pk-yritykselle .....	12
4.2	Hankintojen johtaminen .....	14
4.3	Hankinnan strateginen näkökulma .....	17
4.4	Hankintojen strateginen suunnittelu .....	19
4.5	Hankinnan tavoitteet .....	21
4.6	Hankintojen organisointi .....	22
4.7	Hankintojen yleinen jaottelu .....	26
4.8	Hankintojen kategorisointi .....	29
<b>5</b>	<b>Hankintojen kehittäminen .....</b>	<b>31</b>
5.1	Hankintojen analysointi ja kartoitus .....	32
5.1.1	Spend-analyysi .....	33
5.1.2	Portfolioanalyysi .....	35
5.1.3	ABC-analyysi .....	38
5.1.4	Tail management .....	40
5.2	Hankintaprosessin kehittäminen .....	41
5.2.1	Toimittajien etsintä .....	41
5.2.2	Toimittajavalinta .....	42
5.2.3	Toimittaja-arviointi .....	43

	2
5.2.4 Kilpailuttaminen .....	45
5.2.5 Hankintahenkilöstön kehittäminen .....	46
5.3 Hankintojen mittaaminen ja seuranta .....	48
<b>6 Hankinnan analyysit Kespets Oy .....</b>	<b>50</b>
6.1 Tutkimusprosessi .....	50
6.2 Tutkimusmenetelmät .....	51
6.3 Haastattelujen toteutus ja analysointi .....	53
6.4 Haastattelun tulokset (salattu).....	53
6.4.1 Hankinta organisaatio (salattu) .....	53
6.4.2 Hankintojen kehittäminen (salattu) .....	54
6.4.3 Hankintojen johtaminen (salattu) .....	56
6.5 Spend-analyysi (salattu) .....	57
6.6 Hankinta kategoriat, Kespets Oy (salattu) .....	61
6.7 ABC-analyysi (salattu).....	63
6.8 Tail Management – Toimittajien karsiminen (salattu).....	66
6.9 Portfolioanalyysi (salattu) .....	67
6.9.1 Volyymihankinnat (salattu) .....	69
6.9.2 Rutiinihankinnat (salattu) .....	71
6.9.3 Pullonkaulahankinnat (salattu).....	72
6.9.4 Strategiset Hankinnat (salattu).....	72
<b>7 Hankintojen johtaminen ja kehittäminen .....</b>	<b>74</b>
7.1 Johtamisen kehittäminen (salattu) .....	74
7.1.1 Hankintojen johtaminen(salattu) .....	74
7.1.2 Hankintastrategiat ja tavoitteet(salattu).....	75
7.1.3 Hankintaorganisaatio(salattu) .....	76
7.1.4 Hankintaprosessin johtaminen (salattu) .....	78

	3
7.2 Hankinnan mittarit (salattu).....	79
7.2.1 Toimitusvarmuus ja laatupoikkeamat (salattu).....	79
7.2.2 Toimittajamäärän mittaaminen ja Tail management (salattu) .....	81
7.2.3 Hankinnan avainlukujen seuranta ja analysointi (salattu) .....	82
<b>8 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätöksistä (salattu).....</b>	<b>83</b>
<b>9 Pohdinta ja tutkimuksen luotettavuus .....</b>	<b>85</b>
9.1 Pohdinta .....	85
9.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	87
<b>Lähteet .....</b>	<b>88</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>90</b>
Liite 1. Teemahaastattelurunko (salattu) .....	90
Liite 2. Kespets Oy:n hankintatilit kategorioittain (salattu) .....	91
Liite 3. Kespets Oy:n toimittajareklamaatiot 2017 (salattu).....	95
Liite 4. Kespets Oy:n toimittajat vuonna 2017 (salattu) .....	97
Liite 5. Kespets Oy:n 20 suurimman toimittajan toimitusvarmuus (salattu).....	103

## Kuviot

Kuvio 1. Menestyvä liiketoiminta.....	10
Kuvio 2. Hankintojen kehittämisen merkitys yrityksen tulokseen.....	14
Kuvio 3. Hankintojen johtaminen (Nieminen 2016, 28) .....	16
Kuvio 4. Hankintaprosessin johtaminen (Martinsuo ym. 2016, 311.) .....	17
Kuvio 5. Passiivisen ja aktiivisen hankinnan eroavaisuudet. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2015, 151).....	20
Kuvio 6. Hankinnan tasot organisaatiossa (Anttila ym. 2013, 16) .....	23
Kuvio 7. Keskittämisen hyödyt ja haitat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 319) ...	24
Kuvio 8. Hajauttamisen hyödyt ja haitat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 319) ..	25
Kuvio 9. Toimittajamarkkinoiden hallittavuus (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 116).....	36
Kuvio 10. Yrityksen hankinnat kategorioittain .....	39
Kuvio 11. Opinnäytetyö prosessi.....	51
Kuvio 12. Kespets Oy:n hankintaorganisaatio .....	57
Kuvio 13. Kespets Oy:n hankinnat kuukausittain vuonna 2017 .....	59
Kuvio 14. Kespets Oy:n hankinnat lajiteltuna vuonna 2017 .....	60
Kuvio 15. Kespets Oy:n hankinnat kategorioittain .....	61
Kuvio 16. Kespets Oy:n portfolioanalyysi tuoteryhmille .....	68
Kuvio 17. Kespets Oy:n portfolioanalyysi toimittajille.....	69
Kuvio 18. Hankintaorganisaation muutos ehdotus.....	77

## Taulukot

Taulukko 1. Hankintojen lajittelu luonteen mukaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 55).....	27
Taulukko 2. Hankintakategorioiden tuoteryhmät.....	62
Taulukko 3. Toimittajien ABC-analyysi .....	63

Taulukko 4. Kespet Oy:n 20 suurinta toimittajaa vuonna 2017.....	64
Taulukko 5. Hankintatilien ABC-analyysi.....	65
Taulukko 6. Hankintakategorioiden viisi suurinta hankintatiliä ja toimittajamäärät ..	65
Taulukko 7. Kespet Oy, Tail management – Toimittajien karsiminen .....	67
Taulukko 8. Hankinnan toimenpidelista.....	76
Taulukko 9. Kespet Oy:n toimittajien laatupoikkeamat 2017.....	81



# 1 Johdanto

Viime vuosikymmenten aikana maailma on muuttunut ja kehittynyt hurjaa vauhtia. Muutokset ja mullistukset tekniikan alalla ovat haastaneet yritykset miettimään omaa liiketoimintaansa ja liiketoimintaympäristöään täysin uudesta näkökulmasta. Globaalit toimintaympäristöt ja kiristynvä kilpailu ovat johtaneet siihen, että yrityksissä keskitytään yhä enemmän pelkästään siihen mitä parhaiten osataan. Tämä on aiheuttanut sen, että ulkoisten resurssien hallinnasta on tullut yksi tärkeä osa-alue yritysten liiketoiminnasta. Ulkoisten resurssien käyttöä kutsutaan hankinnaksi, joka on tuotteiden tai palveluiden ostamista joltain ulkopuoliselta yritykseltä.

Yrityksen sisällä hankinta nähdään yleensä joko passiivisena tukitoimintona tai aktiivisena ydintoimintona, ja hankinnan merkitys vaihtelee yritysten välillä merkittävästi. Markkinoiden epävarmuus, yritysten välinen kilpailu ja taloussuhdanteiden vaihtelut pakottavat yritykset miettimään uusia säästökohteita kilpailukykyä parantamiseksi. Monessakaan yrityksessä ei ymmärretä sitä, että yrityksessä hankitut tavarat, palvelut ja materiaalit muodostavat jopa 80 % yrityksen kaikista kustannuksista. Suuremmissa yrityksissä, joissa hankintaan on totuttu panostamaan, se nähdään aina strategisena osana yrityksen liiketoimintaa. Pk-yrityksissä hankintaan ei ole yleensä suhtauduttu sen vaatimalla huolellisuudella, vaikka sen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja liiketoimintaan on merkittävä.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, millä tavoin valmistavan teollisuuden pk-yrityksen pitäisi kehittää ja johtaa hankintojaan. Työssä käydään läpi hankinnan strategiaa, eri mittareita ja analyysimenetelmiä, joiden avulla pyritään havainnollistamaan kohdeyrityksen toimintaa ja tätä kautta kehittämään sitä. Tutkimuksessa perustallaan myös sitä, miksi hankintatoimen tehokas kehittäminen ja johtaminen vaikuttavat positiivisesti yrityksen tulokseen, kilpailukykyyn ja luovat lisäarvoa sekä lopuksi asiakkaalle että yritykselle.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, ja se käsittelee kohdeyrityksen hankintojen johtamista ja kehittämistä. Tutkimuksessa kartoitettiin läpi yrityksen hankinto-

jen nykytila, ja sen pohjalta luotiin kehitysehdotuksia, pohdittiin mahdollisia strategioita ja laadittiin analyysseja kehittämistyön tueksi. Tavoitteena oli löytää kokonaisvaltainen ja yhtenäinen tapa kehittää ja johtaa kohdeyrityksen kaikkia hankintoja, niin että ne ovat linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa.

Raportin kolmannessa luvussa käydään läpi menestyksellistä liiketoimintaa ja sitä, kuinka menestyksellinen liiketoiminta syntyy. Neljännessä luvussa käsitellään hankintojen johtamista, strategioita ja niiden merkitystä yrityksen liiketoiminnalle. Neljäs luku käsittelee laajasti yrityksen hankintojen kehittämistä, käytössä olevia työkaluja ja analysointimenetelmiä. Neljännessä ja viidennessä kappaleesta muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Valitsin tutkimuksen kannalta sellaiset aihealueet, joiden avulla pystyn kuvaamaan tutkimuksen keskeisiä tekijöitä mahdollisimman hyvin.

Työn kuudes luku käsittelee opinnäytetyön toteutustapaa, analyysseja ja tutkimuksellista työtä. Työn kuudes kappale sisältää teemahaastattelujen analysoinnin ja Kespet Oy:n hankintojen analysoinnin.

seitsemännessä luvussa käydään läpi kehitysehdotuksia ja tehdään johtopäätöksiä analyysien pohjalta. Seitsemäs luku sisältää kehitysehdotuksia, pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta ja sitä, kuinka hyvin tutkimuksesta saatu tieto saadaan jalautettua käytännössä yrityksen toimintaan.

Kahdeksas luku sisältää työn tuloksen, luotettavuuden ja pohdinnan.

## **2 Kespet Oy**

### **2.1 Liiketoiminta**

Kespet Oy on kotimainen yritys, joka valmistaa peltipäällyste- ja alusrakennearjestelmiä teollisuuden ja talotekniikan projekteihin. Yritys toimii myös jälleenmyyjänä erilaisille teknisille eristeille, työkaluille ja asennustarvikkeille. Kespet Oy:n liiketoiminnan ydinajatus on, että asiakkaat pystyvät keskittämään kaikki eristämiseen tarvittavat materiaalit yhteen paikkaan. (Kespet Oy)

Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 1977, jolloin toiminta oli pääasiallisesti asennusurakointia talotekniikan parissa. Hieman myöhemmin yritys alkoi keskittyä pääasiallisesti prosessiteollisuuden putkistojen, säiliöiden, kanavien, laitteiden ja kattiloiden teknisiin eristysprojekteihin Suomessa ja ulkomailla. Vuonna 2007 tapahtui käännekohta yrityksen toiminnassa, kun eristysurakointitoiminnasta luovuttiin ja yrityksessä keskityttiin ainoastaan rakenteiden suoja- ja alusrakennusjärjestelmien teolliseen valmistukseen. Tämän lisäksi yritys toimii maahantuojana ja jälleenmyyjänä eristystöissä tarvittaville työkaluille ja tarvikkeille. (Kespets Oy)

Kohdeyritys koostuu kahdesta itsenäisestä liiketoimintayksiköstä. Vaajakoskella sijaitseva yksikkö on yrityksen päätoimipaikka, jossa yrityksellä on omaa valmistavaa tuotantoa ja Helsingin yksikkö toimii ainoastaan myyntivarastona. Yritys työllistää yhteensä noin 40–50 työntekijää riippuen käynnissä olevien projektien määrästä. Yrityksen toiminta on vahvassa kasvussa, mitä kuvaa liikevaihdon positiivinen kehitys. Yrityksen liikevaihto kasvoi edellisellä tilikaudella 17,3 miljoonaan euroon 13,6 miljoonasta eurosta. Kohdeyrityksen vahvuutena on vahva ammattitaito ja laaja valikoima teollisuuden ja talotekniikan LVI-eristämiseen tarvittavia tuotteita ja tarvikkeita. Pyrkimyksenä on, että yritys pystyy tarjoamaan asennusyritykselle kaikki projektiin tarvittavat tuotteet yhdestä paikasta. (Kespets Oy)

Kespets Oy toimii liiketoimintasektorilla, jossa talouden suhdannevaihtelut vaikuttavat merkittävästi yrityksen liiketoimintaan. Teollisuuden rakennusprojektien ollessa Suomessa ja muissa pohjoismaissa laskusuhdanteen vuoksi tauolla myös yrityksen toiminta kärsii. Kespets Oy on vahvasti kansainvälistyvä yritys, ja se etsiikin koko ajan uusia mahdollisuuksia myydä tuotteitaan myös muissa pohjoismaissa. Yritys on jo vuosien ajan tehnyt yhteistyötä suurimpien eristysurakointi yhtiöiden kanssa, ja näin Kespets Oy on saanut kansainvälistä näkyvyyttä ympäri maailmaa.

Yrityksen toiminnassa on panostettu jatkuvaan toiminnan ja tuotteiden kehittämiseen ja hyvään laatuun. Nämä toimenpiteet ovatkin olleet merkittävässä asemassa yrityksen menestymisen kannalta. Tuotteiden laadun takaavat ammattitaitoinen henkilökunta, laadukkaat materiaalit ja tarvikkeet, hyvät yhteistyökumppanit ja materiaalitoyttajat.

## 2.2 Hankinnat Kespets Oy

Kespets Oy toimii valmistavan teollisuuden sektorilla, jossa osa tuotteista on omavalmisteita ja osa suoraan jälleenmyytäviä materiaaleja. Yrityksen suorat hankinnat on näin ollen helppo jakaa raaka-aineisiin ja jälleenmyytäviin materiaaleihin. Suorat hankinnat on yrityksessä hajautettu tiettyjen henkilöiden vastuualueiksi, heistä jokaisella henkilöllä on oma vastuualueensa. Viime vuosina vastuualueet ovat vaihdelleet hankinnan osalta kohtalaisen paljon johtuen organisaatiomuutoksista ja muista teki- jöistä. Tämä on johtanut siihen, että yrityksessä ei olla aina tietoisia siitä, mikä on ke- nenkin vastuualuetta. Viimeinen päätös tärkeimmistä suorista hankinnoista, sopi- muksista ja neuvotteluista on kuitenkin yrityksen johdolla.

Yrityksen suorat hankinnat on ripoteltu ympäri organisaatiota niin, että jokainen oman hankintavastuualueen ostaja hoitaa hänelle annettua vastuualuetta. Yrityksen sisällä tämä on todettu loogiseksi ratkaisuksi, koska hankintavastuut on jaettu aihe- alueittain niin, että parhaiten tuotteet tai palvelut tunteva on niistä vastuussa. Han- kintavastuita on tietyissä tuotealueissa jaettu myös työntekijän muun työkuorman vähentyessä, mikä on osaltaan aiheuttanut sekaannuksia yrityksen sisällä.

Yrityksen epäsuorat hankinnat on myös ripoteltu ympäri organisaatiota, eikä kukaan ole yrityksessä vastuussa hankintojen kokonaisuudesta. Tuotanto organisaation työn- tekijät hankkivat materiaaleja työnjohtajien ja tuotantopäällikön suostumuksella. Sa- malla tavalla hoidetaan myös muut yrityksen epäsuorat hankinnat, että tarpeen vaa- tiessa työntekijä tilaa tai noutaa tarvitsemansa työkalut tai muut materiaalit. Näitä niin sanottuja epäsuoria haamuostoja ei kirjata yrityksen tuotannonohjausjärjestel- mään, koska tuotteilta puuttuu kirjaamiseen vaadittavat tuotekoodit. Samalla tavalla yritykseen hankitaan myös toimistotarvikkeita ja muuta yrityksen liiketoimintaa tuke- vaa tavaraa.

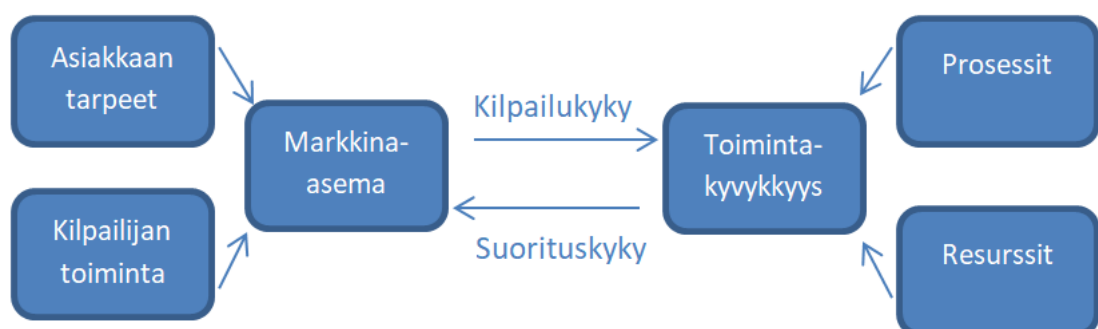
Hankintojen johtaminen on Kespets Oy:ssä ollut yrityksen johdon käsissä, mutta han- kintoja ei ole aktiivisesti kehitetty, johdettu tai analysoitu. Hankinnoissa on käytetty

maalaisjärkeen perustuvaa tapaa tehdä hankintoja sen kummemmin miettimättä niiden aiheuttamia muita kuluja. Hankintojen kehittäminen on jäänyt yrityksen johdolta pimentoon osaltaan siksi, että yrityksessä ei olla tietoisia hankintojen kehittämisen tuomasta lisäarvosta tai siksi, että kehittämistä ei ole nähty tarpeelliseksi.

### 3 Menestyksellinen liiketoiminta

Maailma muuttuu nopeammin kuin koskaan, ja tänään hyvin menestyvä, liikevoittoa tuottava yritys saattaa hetkessä olla talousongelmissa painiva pankin ongelma. Nopeasti muuttuvat taloustilanteet, teknologian nopea kehitys, globaalit markkinat ja kasvava kilpailu ovat aiheuttaneet sen, että tuotteet ja palvelut vanhenevat nopeasti. Tämä vaatii yrityksiltä jatkuvaa kehittämistä ja ponnistelua, jotta ne pystyvät pitämään liiketoimintansa menestyksellisenä ja pärjäämään myös tulevaisuuden markkinoilla.

Menestyvään liiketoimintaan vaaditaan yrityksiltä kilpailukykyä, joka tarkoittaa, että tuotteet käyvät kaupaksi, ja suorituskykyä, jotta tuotteet tai palvelut saadaan tuotettua kustannustehokkaasti. Yrityksen on tiedettävä oma markkina-asemansa pystyäkseen ottamaan huomioon asiakkaidensa tarpeet ja kilpailijoidensa toiminnan. Yrityksen sisäisten prosessien ja resurssien pitää olla kunnossa, jotta yritys pystyy valmistamaan tuotteet kustannustehokkaasti ja kehittämään toimintaansa jatkuvasti. (Ks. Kuvio 1)



Kuvio 1. Menestyvä liiketoiminta

Valmistavassa teollisuudessa toimivan yrityksen on otettava tuotteissaan huomioon monia eri seikkoja varmistaakseen oma menestyksensä ja pysyäkseen kilpailussa mukana. (Martinsuo, Mäkinen, Suomala & Lyly-Yrjänäinen 2016, 86–87) mukaan kilpailukykyyn ja tätä kautta menestykseen vaikuttaa viisi tekijää, jotka ovat suhteellinen paremmuus, yhteensopivuus, monimutkaisuus, kokeiltavuus ja havaittavuus.

Tuotteen tai palvelun on oltava suhteellisesti parempi kuin samaa tarvetta tyydyttävät vastaavat tuotteet. Sen on tarjottava loppuasiakkaalle lisäarvoa ja parempia hyötyjä pienemmillä kokonaiskustannuksilla. Suhteellinen paremmuus on aina sidottu yrityksen kilpailustrategiaan, joka tarkoittaa, että kustannusjohtajuutta tavoitteleva yritys ei voi tavoitella samoja asioita kuin erilaistumisstrategiaan tähtäävä yritys.

(Martinsuo ym. 2016, 86)

Yhteensopivuus asiakkaan tarpeisiin tai aiempiin kokemuksiin edistää tuotteen tai palvelun menestystä. Tuotteen tai palvelun on vastattava asiakkaan tarpeita käytettävän ja ympäristön mukaan sekä sen on sovittava yhteen asiakkaan omien arvojen kanssa. Yhteensopivuutta asiakkaan tarpeisiin on monimutkaista ymmärtää, koska asiakkaan tarpeet ovat usein sosiaalisten prosessien synnyttämiä ja tämän vuoksi esimerkiksi ”halvan ja hyvän” tuotteen ostaminen saattaa aiheuttaa ristiriitaa asiakkaan omien arvojen kanssa. (Martinsuo ym. 2016, 86)

Tuotteen monimutkaisuutta pitää pyrkiä vähentämään, koska se estää asiakkaita ymmärtämästä tuotteen kaikkia hyötyjä ja sen oikeaa käyttöä. Asiakkaan pitää saada tuotteesta haluttu lisäarvo pienin ponnistuksin ilman ylimääräistä hikoilua. Joskus tuotteiden monimutkaisuuden vuoksi toimittajalta vaaditaan koulutusta tuotteen tai palvelun käyttöön, joka osaltaan saattaa vaikeuttaa tuotteen menestystä. (Martinsuo ym. 2016, 87)

Kokeiltavuus on tärkeä tekijä, koska ”sian ostaminen säkissä” ei lisää tuotteen tai palvelun menestystä. Kokeiltavuus tarkoittaa sitä, että asiakas pääsee kokeilemaan tuotteen tai palvelun hyödyt ja ymmärtää mitä hän on hankkimassa. Tuotteen vastatessa asiakkaan odotuksia myös tuotteen menestymisen mahdollisuudet paranevat. (Martinsuo ym. 2016, 87)

Havaittavuuden merkityksellisyys tuotteen tai palvelun menestykselle on suuri. Jos asiakas ei koe saavansa tuotteesta tai palvelusta mitään havaittuja hyötyjä sen menestyksellisyys on vaakalaudalla. Jos tuotteen tai palvelun tuomat hyödyt ja lisäarvo ovat helposti havaittavissa, on polku menestykseenkin huomattavasti helpompi saavuttaa. (Martinsuo ym. 2016, 87)

Yrityksen menestymiseen vaikuttavat myös muut pienemmät osatekijät, joita ovat esimerkiksi maantieteellisyys tai oikea ajankohta. Suomessa ei ole kysyntää eikä näin ollen järkevää tehdä merivedestä juomakelpoista toisin kuin Lähi-idässä. Tietyn korkean teknologian tuotteet eivät ole lyöneet heti kunnolla läpi, johtuen huonosta ajankohdasta. Näin kävi esimerkiksi puhelimiin kosketusnäytöille 2000-luvun alkupuolella.

Globalisaatio ja internet ovat viime vuosikymmenten aikana muuttaneet yritysten tapaa toimia ja mahdollistaneet sen, että tietojärjestelmien ja internetin oikeanlainen käyttö ovat parantaneet menestymisen mahdollisuutta. Yritysten verkostot ovat kasvaneet niin myynnin kuin hankintojen osalta, ja hankinnoista onkin tullut viime vuosikymmenten aikana tärkeä tekijä yrityksen menestymisen kannalta. Ne vaikuttavat suoraan yrityksen suorituskykyyn, kilpailukykyyn ja tätä kautta yrityksen kokonaisvaltaiseen menestymiseen.

## **4 Hankinnan strateginen merkitys ja johtaminen**

### **4.1 Hankintojen merkitys pk-yritykselle**

Yritykset keskittyvät nykypäivänä yhä enemmän omaan ydinosaamiseensa, jolloin hankintojen rooli yrityksen kilpailuedun hankkimisessa ja sen ylläpidossa korostuu. Hankintojen merkitys yrityksille on todettu jo hyödylliseksi kehityskohteeksi suuremmissa yrityksissä, niihin on totuttu panostamaan ja ne ovat tärkeä osa yrityksen toiminnan kokonaisuutta (de Hemmer Gudme 2017, 27). Pk-yrityksissä hankintojen kehittäminen ja johtaminen on monessa yrityksessä puutteellista. Tämä johtuu siitä, ettei pk-yrityksissä välttämättä ymmärretä tai tunnisteta hankinnan potentiaalia

merkittävänä ja näin ollen hankintojen kehittämiseen ei yrityksessä käytetä resursseja. Hankinnan merkityksen korostus tulee näkyviin, kun liiketoiminnassaan menestyvä pk-yritys laittaa resurssejaan hankintojen kehittämiseen. Ennen kuin resursseja kuitenkaan siirretään käytäntöön, on yrityksen sisällä pohdittava hankintatoimen strategiaa, resursseja, johtamista, organisointia ja sen muita toimintoja. (Anttila, Jusila & Mikkola 2013, 3)

Ulkopuolelta hankitut palvelut ja materiaalit muodostavat useimmissa yrityksissä suurimman yksittäisen kuluerän, joten näin ollen on oleellista, miten hankintojen kokonaisuutta kehitetään, johdetaan ja hallitaan. Yrityksissä ulkopuolelta hankittujen palveluiden, materiaalien ja tavaroiden arvo voi olla jopa 80 % yrityksen kokonaiskustannuksista. Tämä 80 % sisältää yrityksen suorat hankinnat, epäsuorat hankinnat ja investoinnit. Suorat ja epäsuorat hankinnat näkyvät yrityksen tuloslaskelmassa osittain, kun taas investoinnit näkyvät yrityksen taseessa. On siis ymmärrettävää, että jos esimerkiksi 10 miljoonan euron liikevaihdolla toimivan pk-yrityksen säästää kokonaihankinnoissaan esimerkiksi 3 % vuodessa on sillä selkeä vaikutus yrityksen tulokseen niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä.

Hankintojen kehittämisen merkitystä yrityksen liiketoimintaan pystyy havainnollistamaan yksinkertaisella esimerkillä. Oletetaan, että yrityksen liikevaihto on 10 miljoonaa euroa ja vuosittainen liikevoitto on miljoona euroa, eli 10 % yrityksen liikevaihdosta ja hankintojen osuus kokonaiskustannuksista on aiemmin oletettu 80 %. Tämä tarkoittaa, että yritys käyttää hankintoihinsa vuosittain 8 miljoonaa euroa. Yrityksessä päätetään ottaa strategiseksi tavoitteeksi kehittää hankintoja ja säästää seuraavan viiden vuoden aikana hankinnoissa 1 % joka vuosi ajanjaksolla 2018–2022. Kuviosta 2 nähdään, kuinka strateginen tavoite vaikuttaa toteutuessaan yrityksen liikevoittoon viiden vuoden ajanjaksolla.





Kuvio 2. Hankintojen kehittämisen merkitys yrityksen tulokseen

## 4.2 Hankintojen johtaminen

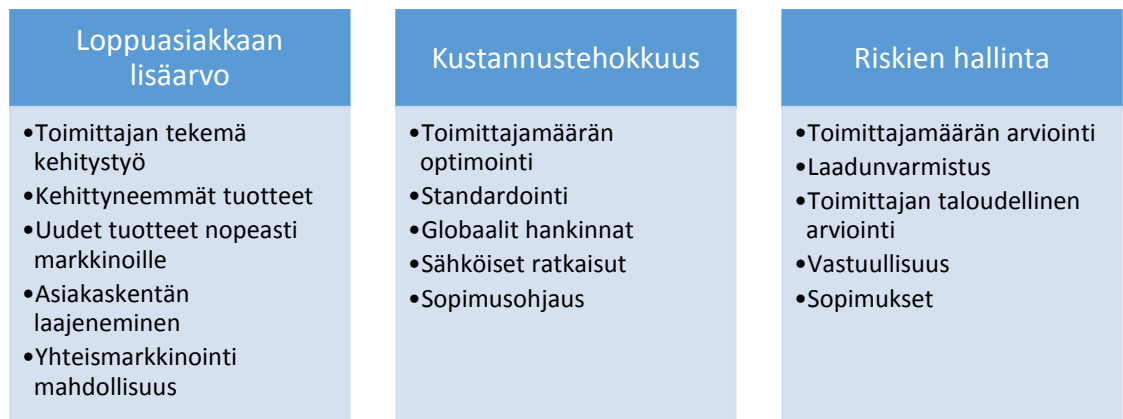
Kaikella johtamisella on yritysmaailmassa jokin päämäärä, johon pyritään. Nämä päämäärät ja tavoitteet ovat osa yrityksen strategiaa, joiden avulla se pyrkii parantamaan omaa asemaansa markkinoilla. Niemisen (2016, 27) mukaan hankintojen johtamisen keskiössä on kolme päämäärää, joihin yrityksen pitää erityisesti keskittyä parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi: ratkaisujen löytäminen lisäarvon luomiseksi loppuasiakkaalle, kustannustehokkuuden parantaminen ja riskien hallinta.

Loppuasiakkaan kokema lisäarvoa voidaan luoda hankintojen kautta asiakkaalle monin eri tavoin. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta ketjusta on esimerkiksi työkaluteollisuus, joka yhteistyössä terävalmistajan kanssa kehittää laadukkaampia teriä työkaluihinsa jatkuvasti. Jos uusien terien valmistus onnistuu kustannustehokkaasti, ja ne toimivat paremmin ja ovat kestävämpiä kuin kilpailijalla asiakas saa lisäarvoa ja yritys kilpailuetua.

Kassan tyhjentyessä ja säästöjä etsittäessä käännytään yrityksissä yleensä ensimmäisenä hankintaosaston puoleen. Hyvin monessa pk-yrityksessä ei kuitenkaan ymmär-

retä sitä, että alhainen hankintahinta ei tarkoita aina kustannustehokkainta ratkaisua. Kustannuksia voidaan tiettyyn rajaan saakka alentaa tinkimällä ja kilpailuttamalla, mutta tehokkaampaa on keskittää hankintoja usealta toimittajalta yhdelle toimittajalle. Tämä mahdollistaa suurempien hankintaerien ostamisen, ja yritys näyttää toimittajan silmissä houkuttelevammalta asiakkaalta, jolloin alennusprosentitkin saadaan yleensä nousemaan. Standardoimalla pystytään vähentämään muuttujien määrää toimitusketjussa, jolloin kustannussäästöjä syntyy varastoinnista, ja tilausten käsittelystä. Globaaleilla hankinnoilla pystytään tekemään kustannustehokkaampia hankintaratkaisuja, mutta hankintavaiheessa on tärkeää osata ottaa huomioon, mitä kustannuksia aiheuttaa toimittajien kanssa tehty yhteistyö, neuvottelu, laadunvalvonta ja muut käytännön asiat. Sähköisillä ratkaisuilla voidaan automatisoida tilauksia ja laskun maksamista, jolloin hallinnolliset kulut pienenevät. Hankintatarpeen oikeanlainen määrittely lisää myös hankinnan kustannustehokkuutta. Jos loppuasiakkaan tarve tunnetaan hyvin, ei hankituksi tule tarpeettomasti liian hyvää ja liian kallista komponenttia tai liian paksua metallilevyä tuotteen valmistamiseen (Nieminen 2016, 29–32).

Hankinnassa yksi riskeihin liittyvistä peruskysymyksistä on se, voidaanko yhteen toimittajaan luottaa vai pitäisikö rinnalle hankkia toinen toimittaja. Tähän kysymykseen ei ole oikeaa vastausta johon voitaisiin nojautua, vaan tapaukset on aina käsiteltävä tilannekohtaisesti. Jotkin teollisuuden lopputuotteet vaativat suuria investointeja alihankkijoilta, jolloin on perusteltua luottaa vaan yhteen toimittajaan. Yksinkertaisten tuotteiden kohdalla tilanne on helpompi: tuotteet pystytään kilpailuttamaan ja potentiaalisia valmistajiaakin löytyy useita. Laadunvarmistus on tärkeä osa riskien hallintaa, jolla varmistutaan siitä, että tilattu tuote vastaa myös loppuasiakkaan tarpeita. Toimittajan taloudellisen tilanteen arviointi mahdollistaa varmistuksen siitä, että strategista yhteistyötä ei käynnistetä sellaisen toimittajan kanssa, jolla on taloudellisia ongelmia. Nämä saattavat aiheuttaa katkoksia tuotantoprosessiin, jolloin loppuasiakkaan kokema lisäarvo heikkenee. Tällainen toimittaja saattaa olla myös muissa toimissaan olla vastuuton. (Nieminen 2016, 33–35) Hankintojen tehokas johtaminen on hahmoteltu Kuviossa 3.



Kuvio 3. Hankintojen johtaminen (Nieminen 2016, 28)

Hankintaprosessien johtaminen sisältää kaikki ne toiminnot, jotka ovat tarpeellisia toimittajasuhteiden hoitamisessa yrityksen liiketoimintastrategian ja tavoitteiden mukaisella tavalla. Hankintaprosessien johtamisella pyritään rakentamaan ja parantamaan hankintaprosesseja organisaation sisällä ja yhteistyössä toimittajien kanssa. Hankintaprosessin johtamisen yksi päätavoite on toimittajasuhteiden tehokas hallinta. Tehokas toimittajasuhteen hallinta pitää toimittajasuhteet tehokkaasti yrityksen hallinnassa ja pyrkii rakentamaan oikein valittujen toimittajien kanssa yrityksen toimintaa tukevaa liiketoimintaa. (van Weele 2009, 11.)

Hyvin usein yritykset pyrkivät hankinnoissa kustannusten minimointiin, toiminnan tehostamiseen ja joustavuuteen. Hankinnan kokonaisvaltainen osaaminen ja hallinta, johon kuuluvat hankintojen valmistelut, toimittajien arvioinnit, hankintojen toteutus, toimitussuhteiden ja koko verkoston hallinta aiheuttavat yritykselle kustannuksia. Jotta kustannukset pysyisivät kurissa, on tärkeää kiinnittää huomiota myös siihen, kuinka hankinnan prosesseja johdetaan (Ks kuvio 4) (Martinsuo ym. 2016, 310.)



Kuvio 4. Hankintaprosessin johtaminen (Martinsuo ym. 2016, 311.)

Kaiken kaikkiaan hankintojen johtamisessa on kyse siitä, että löydetään optimaaliset ratkaisut asiakkaan tarpeiden täyttämiseen ja ylittämiseen. Tämä vaatii yritykseltä omaa tuloksellista suorittamista, jotta toimittajamarkkinoita pystytään hyödyntämään tehokkaasti. Hankintojen johtamiseen ei ole löydetty viisasten kiveä tai ohjetta, joka sellaisenaan soveltuisi suoraan kaikkien yritysten käyttöön johtuen yritysten erilaisuudesta ja tavasta prosessoida sekä johtaa asioita, mutta peruseriaatteita oikealla tavalla soveltamalla tuloksia saadaan kaikissa yrityksissä aikaiseksi.

### 4.3 Hankinnan strateginen näkökulma

Kaikilla yrityksillä on liiketoimintastrategia, jonka mukaan ne toimivat. Liiketoimintastrategia ei ole mikään paikallaan pysyvä tapa, jonka mukaan yritys toimii, vaan se on pidemmän aikavälin suunnitelma, joka kehittyy yrityksen mukana jatkuvasti. Ajan myötä strategia jalostuu ja ottaa jälleen uusia askelia yrityksen testatessa ja tutkiessa toiminnalleen asettamia oletuksia. Samalla tavalla toimii myös yrityksen hankintastrategia. Hankintastrategia on yritykselle aina pidemmän aikavälin suunnitelma, jonka pitää olla linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Hankintastrategia nähdään yleisesti yhtenä osana liiketoimintastrategiaa, jonka on tarkoitus antaa yrityksen toiminnalle suuntaviivoja ja tukea käytännön hankintaa. (Gower 2002, 21–25.)

Porterin 1980 julkaisemassa teoksessa "A competitive strategy" yrityksen liiketoimintastrategiat jaetaan kolmeen geneeriseen strategiaan kestävän kilpailukyvyyn saavuttamiseksi. Koska strategioihin liittyvät käytännöt eroavat hyvin paljon toisistaan, on yrityksen hankintastrategian oltava linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa.

Kustannusjohtajuusstrategian tavoitteena on alentaa lopputuotteen kustannuksia ja hankkia kilpailuetu halvan hinnan avulla. Laatu ja palvelut ovat toissijainen asia. Erilaistumisstrategian tavoitteena saavuttaa luottamusta sekä markkinoihin, että asiakkaisiin ja tällöin lopputuotteen hinnanmerkitys menettää vähenee. Fokusoitusstrategian tavoitteena on keskittyä tiettyyn asiakas-segmenttiin. Tämä vaatii asiakkaan toiminnan tuntemista oikeiden palveluiden ja tuotteiden tarjoamiseksi. (Strategy Train, 2009)

Porter esittää samaisessa teoksessaan, että yrityksen on orjallisesti noudatettava tiettyä strategiaa eikä kahden eri strategian noudattaminen tuottaisi toivottua tulosta. Tämä väite ei kuitenkaan täysin pidä paikkansa, koska niin sanotut hybridistrategiat, eli esimerkiksi alhaisiin kustannuksiin ja erilaistumiseen perustuva strategia on yleisesti kilpailukykyisten yritysten käytössä. Hybridistrategian käytössä on kuitenkin huomioitava, kumpi strategia on yrityksen käytännön toiminnan kannalta tärkeämässä asemassa. (Strategy Train 2009)

Hankintastrategia ohjaa yrityksen hankintaa. Sen strateginen rooli on suunnitella toimintansa niin, että se täyttää liiketoimintastrategian sille asettamat tavoitteet. Muutokset hankintastrategiassa vaativat myös aina hankintahenkilöstön tietojen ja osaamisen päivitystä (Kraljic 1983, 117). Pystyäkseen ymmärtämään hankintastrategien merkitystä yritykselle, on ymmärrettävä hankinnan avaintoiminnot, jotka van Weelen (2009, 9) mukaan ovat seuraavat:

- määrittää ostettavien materiaalien ja palveluiden määrä sekä laatu
- valita paras mahdollinen toimittaja ja kehittää menetelmiä, jolla paras mahdollinen toimittaja saadaan selville
- valmistella ja johtaa neuvotteluja toimittajan kanssa
- Hoitaa operatiivista hankintaa sovitun toimittajan kanssa kehittää rutiineita tehokkaammiksi
- toimituksien seuranta ja hallinta
- seurata, arvioida ja mitata toimittajia

Nykypäivän globalisoituneessa liiketoimintaympäristössä yritysten on jatkuvasti kehitettävä omaa liiketoiminta- ja hankintastrategiaansa, koska markkinoiden avautuminen ja kilpailun lisääntyminen ovat aiheuttaneet sen, että nykypäivänä myös pk-yritykset voivat toimia globaaleilla markkinoilla isojen yritysten tavoin. Useissa pk-yrityksissä juuri hankinnan tehokkuus ja strategia vaikuttaa siihen pystyykö yritys kilpailemaan isoilla markkinoilla niin halutessaan. Joissain pk-yrityksissä tämä on jo huomattu, mutta vähintään yhtä paljon on niitä yrityksiä, jotka ovat jumiutuneet vanhoihin toimintamalleihin ja joissa hankinnan strategia on vielä täysin toissijainen asia.

#### **4.4 Hankintojen strateginen suunnittelu**

Jokainen yritys pyrkii toiminnallaan kehittämään itselleen markkinaedun kilpailijoihinsa nähden. Näin ollen yrityksen on pyrittävä suunnittelemaan itselleen sellainen strategia, jolla se pärjää markkinoilla kilpailijoitaan vastaan. Hankintastrategian suunnittelu vaatii yrityksen liiketoimintastrategian tuntemista läpikotaisin. Van Weelen (2009, 59) mukaan hankintastrategian suunnitteluvaiheessa on pystyttävä löytämään vastaukset ainakin seuraavanlaisiin kysymyksiin, jotta yrityksen hankintastrategia tukee yrityksen liiketoimintastrategian tavoitteita:

- Mitkä ovat ne markkinat joille yritys on tähtäämässä ja mitkä ovat suurimmat meneillään olevat kehityskohteet markkinoilla?
- Millaista kilpailua markkinoilla on ja saako yritys jotain etua omalla hinnoittelullaan?
- Onko markkinoilla hinnan nousupaineita ja jos on, voiko hinnan korotuksen siirtää loppuasiakkaan laskuun?
- mitä muutoksia yrityksessä on tapahtumassa sen tuotteille, toiminoille ja järjestelmille?
- onko yritys investoimassa uusiin laitteisiin tai uuteen teknologiaan?
- onko valikoimasta poistumassa tuotteita?

Hankinnan strategisessa suunnittelussa pyritään tunnistamaan kriittiset hankinnat, analysoimaan toimittajamarkkinoita, tekemään riskianalyyseja kehittämään strategiaa. On tärkeää ymmärtää missä piilee mahdolliset materiaali ongelmat tai puutteet, jotta yrityksen oma tuotanto ei vaarannu. On myös varauduttava materiaalien hinnan muutoksiin, laadun muutoksiin tai mahdollisiin toimittajien toimitusvaikeuksiin (Lambert, Stock, & Ellram, 1998, 365). Organisaatioita, joissa on toimittajamarkkinoita aktiivisesti ulkoisina resursseina hyödyntävä hankintaosasto, se pystyy tunnistamaan hankintojen erilaisuudet ja reagoimaan paremmin kilpailutilanteeseen. Tällaisessa organisaatiossa hankinnan ote eroaa merkittävästi perinteisestä passiivisesta hankinnasta (ks. Kuvio 5). Ennen kuin hankinnan strategiaa voidaan suunnitella tehokkaammaksi, on ymmärrettävä passiivisen- ja strategisen hankinnan suurimmat eroavaisuudet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 151.)

Passiivinen hankinta	Aktiivinen hankinta
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Luo lisäkustannuksia</li> <li>•Ainoa tavoite on kustannussäästö</li> <li>•Ei toimittajien aktiivista etsintää</li> <li>•Odottaa, että toimittajat olisivat aktiivisia tekemään ehdotuksia</li> <li>•Luottaa sokeasti toimittajiin</li> <li>•Hankinnan kohteet valitaan toimittajien vaihtoehtoista suoraan</li> <li>•Hyväksyy tai hylkää toimittajien ehdotukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lisäarvon etsintä</li> <li>•Liiketoiminnan kehitys</li> <li>•Toimittajien kartoitus</li> <li>•Yrityksen, ideoiden ja tarpeiden markkinointi toimittajille</li> <li>•Tutustuminen toimittajiin, niiden osaamisen ja resurssien arviointi</li> <li>•Aktiivinen tarpeiden kuvailu toimittajille, jotta toiminta kehittyisi</li> <li>•Kehittää toimintaa yhdessä toimittajien kanssa</li> </ul>

Kuvio 5. Passiivisen ja aktiivisen hankinnan eroavaisuudet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 151)

Hankinnan strategista suunnittelua pidetään yleisesti ottaen haasteellisena, koska yrityksen on vaikea laatia itselleen yleispätevää hankintastrategiamallia. Tämä johtuu siitä, että yrityksissä hankitaan erilaisia tavaroita ja palveluita useilta toimittajamarkkinoilta useisiin eri tarpeisiin. Hankintastrategian laatiminen kuitenkin helpottuu, kun yrityksessä ymmärretään, että hankinnat rakentuvat erilaisista ja eri tavoin käytettyistä tuote- ja palveluryhmistä. Kun jokaiselle ryhmälle mietitään viisas, yrityksen liiketoimintastrategiaa myötäilevä toimintamalli saadaan aikaiseksi ehjä kokonaiskuva yrityksen hankinnoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 145–146.) Tätä suunnittelutapaa kutsutaan kategorisoinniksi, joka käydään tarkemmin läpi kohdassa 4.10 Hankintojen kategorisointi.

#### **4.5 Hankinnan tavoitteet**

Yrityksen hankkiessa jonkun muun valmistamia tuotteita tai tuottamia palveluita osaksi omaa tuotantoaan se asettaa hankinnalle tavoitteita, jotka vaikuttavat sen omaan kilpailukykyyn (Martinsuo ym. 2016, 311). Hankinnan tärkeimpiä tavoitteita on johtaa yrityksen ulkoisia voimavaroja niin, että yrityksen tarvitsemat materiaalit, palvelut ja muut tarvittavat voimavarat ovat yrityksen saatavilla aina niitä tarvittaessa (van Weele 2009, 3). Hankinnalle asetetaan myös paljon muita tavoitteita, joista tärkeimmät ovat Martinsuo ym. (2016, 312) mukaan toimituskyky, joustavuus, laatu ja kustannustehokkuus. Jos nämä neljä edellä olevaa tavoitetta täyttyy, tuottaa hankinta myös toivottua lisäarvoa yritykselle ja loppuasiakkaalle.

Toimituskyky liittyy hankittavan kohteen sisältöön, toimitusaikaan ja toimitusvarmuuteen. Toimituskyvyn aikaansaamiseksi on tärkeä rooli sekä tilaajalla, että toimittajalla, koska jos tilaaja pystyy ennakoimaan omaa tarvettaan, se pystyy tuottamaan ennakoivaa tietoa ostotarpeestaan toimittajalle, joka pystyy ottamaan sen huomioon omassa tuotannossaan. Näin ollen toimitusvarmuutta saadaan mahdollisesti parannettua.

Joustavuuteen liittyvät tavoitteet hankinnalle tulevat yrityksen sisältä, jotka siirtyvät toimittajien tavoitteiksi. Joustavuusvaatimus liittyy yleensä tuotantomääriin, sisältöön ja toimitusaikaan. (Martinsuo ym. 2016, 312.)



Laatu merkitsee sitä, että tilattu tuote tai palvelu sopii suunniteltuun tarkoitukseen sille määritellyllä tavalla. Laadulla tarkoitetaan myös virheettömyyttä, koska virheelliset tuotantokoneiden osat tai materiaalit häiritsevät tuotannon toimintaa. Ostaja voi vaikuttaa laatuun määrittelemällä hankittavalle tuotteelle laatuvaatimuksia ja tarkastamalla tuotteet ja materiaalit ennen käyttöönottoa. (Martinsuo ym. 2016, 313.)

Kustannustehokkuus on hankinnan yksi päätavoitteista. Kustannustehokkuudella tarkoitetaan sitä, että hankintaosasto pyrkii hankkimaan tuotteet ja palvelut mahdollisimman pienillä kokonaiskustannuksilla. Hankintahintaa täydentäviä kustannuksia ovat esimerkiksi kuljetus, vastaanotto, tarkastus, lajittelu, varastointi, hävikki ja ostohallinto. (Martinsuo ym. 2016, 314.)

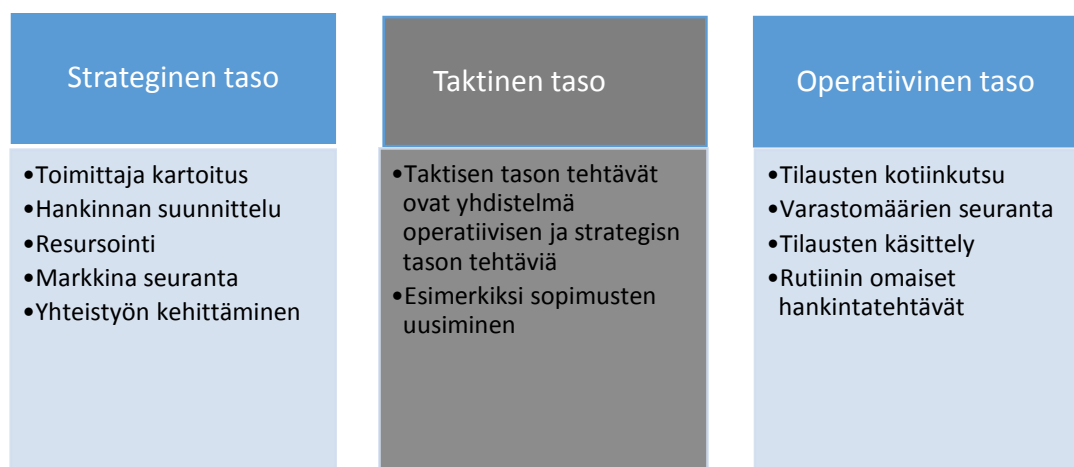
Hankinnan tehtävät ja vastuut sen tavoitteiden saavuttamiseksi ovat siis suuret, joten ei riitä, että hankintaa hoidetaan ainoastaan operatiivisesti ostamalla, vaan sitä on jatkuvasti kehitettävä yrityksen strategian mukaisesti. Oikeat tavoitteet ovat olennainen osa yrityksen strategiaa. Ilman oikeanlaisia ja realistisia, mutta riittävän haastavia tavoitteita yrityksen liiketoiminta ei kehity tai tuota omistajilleen, asiakkailleen ja työntekijöille hyötyä. Sama pätee myös hankinnan tavoitteisiin; niiden pitää edistää yrityksen toimintaa liiketoimintastrategian mukaisella tavalla. Tavoitteet, joita yritys asettaa hankinnalle ovat väline, jolla yritys nivoo yhteen hankintastrategiansa ja hankinnan operatiivisen toiminnan. (Nieminen 2016, 29)

#### **4.6 Hankintojen organisointi**

Yrityksien keskittyessä kokoajan enemmän omaan ydinosaan myös hankintojen merkitys korostuu niissä yhä vahvemmin. Tilattavien materiaalien ja palveluiden volyymit kasvavat, joka johtaa siihen, että hankinnat muuttuvat yhä strategisemmiksi. Tämä taas johtaa hankintakentän muutokseen, joka pakottaa yritykset miettimään hankintojen organisoimista mahdollisimman tehokkaaksi. Pk-yrityksien pitää pyrkiä organisoimaan hankintansa tehokkaammin, koska käytettävät resurssit saattavat olla hyvinkin rajallisia rajoittuen yleensä yhteen hankinnoista vastaavaan hankintainsinööriin tai hankintapäällikköön. Jos hankinnat ovat organisoitu niin, että han-

kinnoista vastaavan henkilön työaika kuluu hankintojen operatiivisten asioiden hoitoon, ei strategiselle ja taktiselle hankintojen suunnittelulle ja kehittämiselle jää välttämättä juurikaan aikaan. (Anttila ym. 2013, 15.)

Strategisiin hankintatehtäviin kuuluu aina hankintojen laajempaa johtamista ja ymmärtämistä. Strategisen hankinnan tehtävä on ohjata yrityksen ulkoisia resursseja yrityksen haluamalla tavalla. Strategista hankintaa tekevän henkilön vastuulla on toimittajavalinta, toimittajasuhteiden hallinta, vastuu hankinnan kehittämisestä ja operatiivisten toimintojen tehostamisesta. Hankinnan operatiivisiin tehtäviin kuuluu hankinnan päivittäisten asioiden hoito, kuten tilausten käsittely, kotiinkutsu ja riittävästä varastotasosta huolehtiminen. Hankintojen tehtävät jaetaan yrityksissä yleensä operatiivisiin ja strategisiin tehtäviin. Näiden tehtävätasojen väliin sijoittuu myös taktinen taso, joka on yhdistelmä sekä strategista, että operatiivista hankintaa (ks. kuvio 6). (Anttila ym. 2013, 16)



Kuvio 6. Hankinnan tasot organisaatiossa (Anttila ym. 2013, 16)

Strategisella tasolla päätösten vaikuttava aikajänne on pitkä, usein vuodesta ylöspäin ja sopimuksista on vastuussa yrityksen johto. Jos yrityksessä tunnistetaan strategisen ja operatiivisen toiminnan välillä oleva taktinen taso, on hankintasopimukset yleensä vanhojen sopimusten uusimista ja aikajännteeltään joitain kuukausia. Taktisella tasolla päätöksenteosta vastaa ylin johto tai keskijohto. Operatiivisen hankinnan tason pää-

tökset ovat päivittäin tapahtuvia hankintapäätöksiä, jotka eivät yksittäisinä ole taloudellisesti yritykselle niin merkityksellisiä. Päätökset operatiivisella tasolla tehdään pääasiassa asiantuntija tai työntekijätasolla. (Anttila ym. 2013, 16)

Yritysten hankintojen organisoinnissa on suuria eroavaisuuksia, vaikka toimiala olisi täysin sama ja yrityksiin hankittaisiin täysin samankaltaisia tuotteita. Joissain yrityksissä työntekijä joutuu täyttämään tilauslomakkeen halutessaan jonkin tuotteen ja osto-osasto hankkii tämän hänelle, tätä toimintamallia kutsutaan keskitetyksi hankintaorganisaatioksi. Toisissa yrityksissä hankintaorganisaatiot on jaettu omiin pienempiin tulosityksiköihin ja tuotu lähemmäs työntekijää, jolloin tavaran tarvitsija otetaan paremmin huomioon, tätä toimintamallia kutsutaan hajautetuksi hankintaorganisaatioksi. Näillä molemmille toimintamalleilla on hyötynsä, mutta myös haittansa eikä täysin oikeaa tapaa ole löydetty. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 318) Kuvioissa 7 ja 8. on listattu molempien toimintamallien hyötyjä ja haittoja.

Keskittämisen edut	Keskittämisen haitat
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hankintojen keskittäminen tuo neuvotteluvoimaa ja skaalaetua</li> <li>•Laajempi standardointi</li> <li>•Yhteiset, edullisemmat ostohinnat</li> <li>•Tehokkaampi hankintaorganisaatio, pienemmät hankintakulut</li> <li>•Henkilöstö erikoistuu, osaaminen kumuloituu ja koulutuksen merkitys lisääntyy</li> <li>•Tiivis hankintaorganisaatio helpommin johdettavissa, mitata ja palkita</li> <li>•Pienemmät pääomakulut, varaston hallittavuus helpompaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yksiköiden pääteksenteko rajoittuneempaa</li> <li>•Standardointi saattaa epäonnistua ja ei ole linjassa strategisten tarpeiden kanssa</li> <li>•Voi herättää yksiköissä vastarintaa</li> <li>•Suurempi määrä työntekijöitä</li> <li>•Hankintahenkilöstön osaaminen jää kapeammaksi, erillaistuminen kärsii</li> <li>•Hankinnan ammattilaiset ovat kaukana itse hankittavasta tavarasta ja niiden käyttäjistä. Kehittäminen kärsii</li> </ul>

Kuvio 7. Keskittämisen hyödyt ja haitat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 319)

Hajauttamisen edut	Hajauttamisen haitat
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rajoitukseton päätöksenteko liiketoiminnan ehdoilla, josta seuraa tulosvastuu</li> <li>•Tavaroiden tai palveluiden käyttäjät ovat läheisemmässä yhteydessä toimittajaan</li> <li>•Yhteiset, edullisemmat ostohinnat</li> <li>•Tehokkaampi hankintaorganisaatio, pienemmät hankintakulut</li> <li>•Henkilöstö erikoistuu, osaaminen kumuloituu ja koulutuksen merkitys lisääntyy</li> <li>•Tiivis hankintaorganisaatio helpommin johdettavissa, mitata ja palkita</li> <li>•Pienemmät pääomakulut, varaston hallittavuus helpompaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yksiköiden pääteksenteko rajoittuneempaa</li> <li>•Standardointi saattaa epäonnistua ja ei ole linjassa strategisten tarpeiden kanssa</li> <li>•Voi herättää yksiköissä vastarintaa</li> <li>•Suurempi määrä työntekijöitä</li> <li>•Hankintahenkilöstön osaaminen jaa kapeammaksi, erillaistuminen kärsii</li> <li>•Hankinnan ammattilaiset ovat kaukana itse hankittavasta tavarasta ja niiden käyttäjistä. Kehittäminen kärsii</li> </ul>

Kuvio 8. Hajauttamisen hyödyt ja haitat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 319)

Hankintoja organisoidaan useissa yrityksissä myös niin, että yhdistellään luovasti sekä keskitettyä organisointia ja hajautettua organisointia. Tällä tavoin pyritään hyödyntämään molempien organisointitapojen hyviä puolia. Tätä organisointitapaa kutsutaan keskitetysti ohjatuksi hankinnaksi tai hybridimalliksi. Hajautetun hankinnan hyödyt tulevat esiin, kun jokainen yksikkö tuottaa toisistaan selkeästi poikkeavia tuotteita tai palveluita, jolloin keskittämällä ei saada toivottuja etuja. Keskittämisen edut tulevat taasen näkyviin, kun useat yksiköt hankkivat samoja nimikkeitä, toimittajilla on vahva neuvotteluasema tai hankintavolyymista on merkittävää hyötyä markkinoilla. (Niemi- nen 2016, 44.) Hankintoja voidaan jaotella myös kulukohtaisen rakenteen perusteella, jossa tietty hankintaosasto keskittyy ainoastaan yrityksen suoriin hankintoihin ja muut hankinnat ovat ripoteltuna ympäri yritystä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 58). Kululajikohtaiseen tuloslaskelmaan perustuvaa jaottelua käydään laajemmin luvussa 4.7 Hankintojen yleinen jaottelu.

Hankintojen organisoinnin ja resursoinnin yrityksessä määrittävät useat eri tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen kokoluokka, toimiala ja hankintojen merkitys yrityksessä. Hankintojen organisointi voidaan kahdessa saman toimialan yrityksessä hoitaa usealla eri tavalla, eikä yhtä oikeaa tapaa organisoinnille ole olemassa. Hankintojen organisointia määrittää myös se, millaista toimialaosaa yritykseen on

ja millaiset suhteet se on luonut toimittajiin. Myös globalisaation merkitys hankintojen organisoinnissa tulee näkymään yrityksissä tulevaisuudessa yhä vahvemmin.

#### 4.7 Hankintojen yleinen jaottelu

Ihmisillä on kautta aikojen ollut tapana jaotella asioita ja luoda niihin looginen järjestys. Myyjät jaottelevat asiakkaansa A-, B- ja C-asiakkaisiin tilausvolyymien mukaan tai kanta-, avain- ja perusasiakkaiksi kulutetun rahamäärän perusteella. Myös hankinnat voidaan jaotella yrityksen tai organisaation sisällä usealla eri tavalla. Ei ole yhtä oikeaa tai väärää tapaa, mutta jaottelu on viisasta tehdä niin, että se tukee yrityksen toimintoja parhaalla mahdollisella tavalla. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 55) mukaan hankinnat kannattaa jaotella luonteen mukaan, tuloslaskelman mukaan tai viiteen eri pääryhmään riippuen siitä, mikä palvelee yritystä parhaiten.

Hankintojen jaottelu luonteen mukaan on hyvin pehmeärajaista ja määrittelyt ovat osittain limittäisiä ja toisiaan tukevia. Jaottelu luonteen mukaan on joskus ongelmallista, koska se ei auta tunnistamaan uusia ja erilaisia toimintatapoja, jolloin hankintojen kehittäminen saattaa hidastua. Jaottelu luonteen mukaan, voidaan suorittaa esimerkiksi taulukon 1. mukaisella tavalla.

Raaka-aineet	Tuotantoprosessiin tarvittavia raaka-aineita, kuten teräs, puu, vilja
Tuotannon tarveaineet	Valmistusprosessille välttämättömät aineet, kuten voiteluaineet ja koneiden varaosat
Puolivalmisteet	Useampia tuotantovaiheita läpikäyneitä materiaaleja, kuten teräslevyt ja muovipäällysteet
Komponentit	Tuotantovalmisteisia tuotteita, jotka liitetään osaksi lopputuotetta, kuten vaihteistot, lamput ja akut
Valmistuotteet	Kaikki asiakkaalle suoraan jälleen myytävä materiaali, kuten lisävarusteet laitteisiin

Investointihankinnat	Hankinnat joiden kulutus ei tapahdu heti vaan arvo laskee ajan kuluessa. Esimerkiksi tuotantotilat, tuotantolaitteet ja työkoneet
Palvelut	Kolmannen osapuolen yritykselle tarjoamat palvelut, kuten siivous, kuljetuspalvelut ja huoltopalvelut

Taulukko 1. Hankintojen lajittelu luonteen mukaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 55)

Tuloslaskelman mukaan hankintoja jaoteltaessa on muistettava, että yrityksen tilinpäätöksessä hankinnat näkyvät useissa eri paikoissa. Tuotannon käyttämät materiaalit näkyvät tuloslaskelmassa kohdassa materiaalit ja palvelut, kun taas investoinnit piiloutuvat taseeseen ja poistoihin. Jaoteltaessa hankintoja tuloslaskelman mukaan kululajikohtaisesti saadaan aikaiseksi kulukohtainen rakenne siitä, mihin rahat on yrityksessä käytetty (mts. 56).

Suorat hankinnat ovat yrityksen tuotantoon käyttämät raaka-aineet, komponentit tai muut materiaalit, jotka tulevat osaksi lopputuotetta. Epäsuorat hankinnat ovat yrityksen liiketoimintaa tukevia hankintoja, jotka eivät ole osa lopputuotetta, kuten työvälineet, tuotantokoneet, toimistotarvikkeet ja materiaalinkäsittelylaitteet (mts. 56).

Kauppatavarat ovat yritykseen hankittuja tuotteita, joita se myy eteenpäin sellaisenaan. Kauppatavaroiden ja suorien hankintojen raja saattaa olla häilyvä, johtuen esimerkiksi siitä, että tuotteet saatetaan uudelleen pakata, jolloin pakkausprosessin ja muun tuotantoprosessin ero saattaa olla vaikea erottaa (mts. 57).

Investointihankinnat ovat yrityksen kertaluontoisesti hankkimia laitteita, koneita tai kiinteistöjä. Investointien ja epäsuorien hankintojen erottaminen ei välttämättä onnistu kuin tutustumalla yrityksen kirjanpitoon johtuen siitä, että investoinnit jaetaan poistoiksi useamman vuoden ajalle, mutta epäsuorat hankinnat kirjataan suoraan yrityksen vuosittaisiksi käyttökuluiksi (mts. 58).

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 59) mukaan kaikista toimivin tapa hankintojen yleiseen jaotteluun nykyaikaisessa organisaatiossa on jaottelu viiteen eri pääryhmään. Jokainen pääryhmistä käyttäytyy hieman eri tavalla ja noudattaa erilaista loogiikkaa. Strategisuudessa ja suhteellisessa tärkeydessä ryhmien välillä olevat erot ovat yrityksen itse määriteltävissä, koska painotukset vaihtelevat riippuen organisaatiosta.

Toistuvat tuotannon hankinnat ovat yrityksen hankkimia palveluita tai materiaaleja, joita se toistuvasti käyttää. Ominaispiirteitä näille tuotteille on se, että niitä tarvitaan jatkuvasti tuotantoprosessin tai palvelun katkeamattomuuden ehkäisemiseksi (mts. 59).

Projektityyppiset tuotannon hankinnat ovat materiaaleja tai palveluita, joita yritys hankkii toteuttaakseen jonkin tietyn projektin. Ominaisista näille hankinnoille on se, että niiden sisältö muuttuu projektikohtaisesti. Usein haasteellista projektihankintojen kohdalla on kiire, suunnittelun tarve ja hankintaneuvottelu. Yrityksen toiminnan ollessa projektiluontoista on tärkeää tulevia projekteja silmällä pitäen, että projekteista kertyvää osaamista ja tietoa toimittajista kootaan yhteen, jolloin tulevien projektien hallittavuus paranee. (Mts. 59.)

Investoinnit on osa yrityksen epäsuoria hankintoja, joita ei yleensä tunnisteta hankinnoiksi, koska kirjanpidollisesti ne jakautuvat poistoihin usean vuoden ajalle. Investoinnit eroavat epäsuorista hankinnoista ainoastaan laajuudeltaan ja suuruudeltaan (mts. 59).

Kaksi viimeistä ryhmää viiden jaottelun periaatteessa ovat epäsuorat hankinnat ja kauppatavarat, jotka ovat käsitelty kappaleessa jo aiemmin. Hankintojen jakamisessa viiteen eri pääryhmään on huomioitava se, että jaottelu perustuu ainoastaan yritykseen sisäisiin tarpeisiin eikä ota huomioon toimittajamarkkinoiden tilannetta. Jaottelua viiteen pääryhmään voidaan pitää yhtenä selkeimpänä tapana jaotella yrityksen hankintoja, koska ryhmät eivät tarjoa tiettyjen hankintojen välillä niin häilyviä eroja kuin muut jaottelutavat.

## 4.8 Hankintojen kategorisointi

Hankintojen luokittelu, eli kategorisointi on hankinnan strateginen lähestymistapa, jolla pyritään hallitsemaan yrityksen suoria ja epäsuoria hankintoja kategorisoimalla hankitut palvelut tai tuotteet (Gower 2002, 10). Kategorisointi on luo perustan nykyaikaiselle hankintojen johtamiselle ja strategioiden kehittämiseksi. Sen tärkein tavoite on maksimoida yrityksen tulokset käytettävissä olevien resurssien avulla ja sitä ohjaa aina yrityksen resurssien rajallisuus, joka luo kategorisoinnille rajoja yrityksen sisällä. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 104–105) mukaan palvelut tai tuotteet on viisasta jakaa toimintansa, taloudellisen merkityksensä, toimittajamarkkinoiden, kilpailun luonteen, hankinnan kohteen monimutkaisuuden tai niille suoritettavan strategisen segmentoinnin mukaan. Yksinkertaisimmillaan jako voidaan tehdä myös kahteen osaan, eli suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Nämä kaksi ryhmää jakautuu omilta osiltaan jälleen pienempiin ryhmiin, jotta tarkastelu helpottuu. Hankintojen tehokas ja onnistunut kategorisointi edellyttää, että yrityksessä suoritetaan hankintojen nykytila kartoitus, joka tunnetaan myös nimellä spend-analyysi. Oikein suoritettuna spend-analyysillä saadaan tieto kaikista hankinnoista, hankintojen sisällöstä, niiden tarpeesta ja toimittajista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 104.) Spend-analyysiä käsitellään laajemmin luvussa 5.2.1 Spend-analyysi.

Taloudellisen merkityksen perusteella hankintoja kategorisoidessa käytetään yleensä ABC-analyysia, joka mahdollistaa yksinkertaisen tuotekohtaisen volyymin, kierto-opeuden tai tilausmäärien tarkastelun. Ongelmana tässä analyysissä on se, että yksinkertaisuutensa vuoksi se olettaa kaikkien hankintakategorioiden käyttäytyvän samalla tavalla, joten sen käyttö vaatii myös tuekseen myös jotain muuta hankinnan kategorisointimenetelmää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 107) ABC-analyysia käsitellään laajemmin luvussa 5.2.3. ABC-analyysi

Toimittajamarkkinapohjaisessa luokittelussa hankintoja luokitellaan toimittajien mukaan, jolloin esimerkiksi yksi henkilö hoitaa kaikki hankinnat esimerkiksi kielitaitonsa puolesta Kiinasta tai Venäjältä ja toinen hoitaa kaikki sähköpuolen ostot hyvän tuotetuntemuksensa puolesta sähkökomponenttien toimittajilta. Rutiinitehtävien kannalta



tällainen jaottelu voi olla perusteltua jo olemassa olevien toimittajasuhteiden hoidossa, mutta strategiset tehtävät on syytä pitää erillään rutiineista. Toimittajamarkkinapohjaisessa luokittelussa saattaa syntyä ongelmia, jos usealta toimittajalta hankitaan useamman tuoteryhmän palveluita tai tavaroita. Kilpailun synnyttämiseen toimittajien välille onkin viisaampaa kategorisoida hankinnat niin, että yhdessä tuote- tai palveluryhmässä on hankinnat, jotka voidaan hankkia usealta samankaltaiselta toimittajalta. Erilaisille toimittajamarkkinoille kannattaa myös luoda erilaiset toimintamallit, koska toimittajamarkkinoiden luonteella on suora vaikutus siihen, kuinka yrityksessä pystytään vaikuttamaan hankintojen sisältöön, kustannuksiin ja toimituksiin. Tämä vaikuttaa myös oppimiseen yrityksen sisällä, koska yhden henkilön tai tiimin keskittyessä valittuun toimittajamarkkinaan osaaminen kehittyy ja markkinoiden tuntemus paranee. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 109–110.)

Strateginen segmentointi, eli portfolioanalyysi toimii hyvänä työkaluna hankintojen suunnittelu- ja strategiaprosessissa. Se toimii apuna myös silloin, kun tehdään uusia strategia- tai tavoitelinjauksia yrityksen sisällä. Sen avulla pystytään luokittelemaan hankittavat tuote- tai palveluryhmät, joka luo vankan pohjan sekä hankintastrategian, että yksittäisten kategoriastrategioiden suunnitteluun ja kehitykseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 123.) Portfolioanalyysia käsitellään laajemmin kappaleessa 5.2.2. Portfolioanalyysi

Hankintojen luokittelu monimutkaisuuden mukaan johtuu siitä, että hankittava tuote on hyvin tekninen tai moniosainen, jolloin sen hankkiminen vaatii monialaista osaamista. Tämä monimutkaisuus vaikeuttaa päätöksentekoa ja karsii vaihtoehtoja mahdollisuuksien joukosta. Hankaluutta saattaa aiheuttaa myös se, että yrityksessä puuttuu kokemusta hankittavasta tuotteesta tai kaupallinen tilanne tuotteen osalta on huono. Tällaisten tuotteiden tai palveluiden hankinnassa on syytä kartoittaa löytyykö yrityksen hankintaorganisaation ulkopuolelta yrityksen sisältä henkilöä, jolta löytyy toimialakohtaista tietoa kyseisestä tuotteesta tai pyrkiä käyttämään ulkopuolista konsulttia hankintaa tehdessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 113–14.)

Kategorisoinnin tarkoitus on pyrkiä auttamaan yritystä hallitsemaan ja johtamaan hankintojaan tehokkaammin. Kategorisointi helpottaa löytämään ne alueet omasta

hankintatoiminnastaan, joihin se voi itse vaikuttaa ja joihin se voi tulevaisuudessa panostaa. Se auttaa myös erilaistamaan yrityksen sisäisiä toimintatapoja, kohdistamaan osaamista, löytämään resursseja, tehostamaan ajankäyttöä, jakamaan tehtäviä ja kohdistamaan oppimista.

Kun yritys on suorittanut hankintojen kategorisoinnin, vaatii kategoriat myös johtamista. Pienemmissä yrityksissä yksi henkilö pystyy hallitsemaan useamman kategorian hankinnat, mutta suuremmissa yrityksissä on yleensä nimitetty ”category manager”, joka on vastuussa omasta kategoriastaan. Yleensä kategoriajohtaminen vaatii poikkiorganisatorista toimintaa johon osallistuu yrityksen henkilöitä usealta eri osastolta. Kategoriajohtaminen, kuten myös kategorisointi vaatii siis yritykseltä sitoutumista ja ajallista investointia, mutta investoinnista saatava hyöty on yleensä merkittävä. (O’Brien 2015, 11.) Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 147) mukaan kategorioiden määrittelyssä tärkeintä on se, että se ohjaa toimittajat mahdollisimman voimakkaaseen kilpailuun keskenään. Jos toimittajat rajataan liian ahtaasti, saattaa toimittajia jäädä jäljelle enää vain muutamia, jolloin valta saattaa liukua toimittajalle. Liian löyhä rajaus taas ohjaa yhdistelemään eri tavoin käyttäytyviä ja toisiinsa kuulumattomia hankintoja yhteen. Kategoriajohtamisessa ja kategorisoimisessa on siis löydettävä niin kutsuttu kultainen keskitie, joka löytyy ainoastaan hankintoihin perehtymällä, niitä tutkimalla ja analysoimalla.

## 5 Hankintojen kehittäminen

Hankintojen kehittämiseen yrityksessä voidaan ottaa kaksi erilaista tarkastelu lähtökohtaa. Hankintojen kehittämistä voidaan tarkastella sen kokonaiskustannusten näkökulmasta, jolloin tutkitaan kulutettua rahamäärää, eli spendiä tai prosessilähtöisesti jolloin tarkasteltavaksi asettuu yrityksen hankintaprosessi. Molemmat tarkastelutavat ovat yrityksen hankintojen kokonaiskehittämisen kannalta tärkeitä; toisen tavan painottuessa rahamääriin ja liiketoiminnalliseen kehittämiseen, toisen tavan taas ottaen huomioon itse prosessin toimivuuden ja tehokkuuden. (Nieminen 2016, 81) Pk-yrityksissä, joissa hankintoja ei ole vielä tarkasteltu lähemmin, kannattaa hankin-

tojen kehittäminen aloittaa kokonaiskustannusten tarkastelusta ja myöhemmin keskittyä itse prosessin kehittämiseen. Syynä tähän on se, että prosessin kehittäminen ei tarjoa yrityksen johdolle hankintaan käytettyjä rahasummia, jolla saadaan kiinnitettyä heidän huomionsa.

## **5.1 Hankintojen analysointi ja kartoitus**

Hankinnat ovat kokeneet yrityksissä suuria muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Yksi suurimmista muutoksista on uudenlaiset analysointityökalut, joiden avulla hankintaosasto pystyy arvioimaan muutakin kuin pelkkää yrityksen kokonaiskulutusta. Nykyaikaiset analysointityökalut auttavat yrityksen hankintaorganisaatiota ymmärtämään heidän asemansa suhteessa markkinoihin ja toimittajiin. Hyvät analysointityökalut mahdollistavat hankintaosastolle hankintastrategioiden ja taktiikkojen luomisen, joilla he pystyvät maksimoimaan yrityksen saaman hyödyn. Monelle myyntiorganisaation jäsenelle hankinnan työkalut eivät ole tuttuja ja heille saattaa tulla yllätyksenä kuinka analyyttistä ja taktista hankinta saattaa todellisuudessa olla. Hankinnan analyysityökaluja käytettäessä on syytä muistaa, että kaikki työkaluista ja analyysista ei sovellu kaikille yrityksille, tämän vuoksi niihin ei yrityksen kannata tuhjata resurssejaan. (Cheverton ja Velde 2010, 81.) Yrityksen on sisäisesti pohdittava, mitkä analysointi menetelmät sen on viisasta ottaa käyttöön ja mihin resursseja kannattaa ohjata. Pk-yrityksen ei ole viisasta ottaa käyttöön samoja hankinnan analysointityökaluja kuin monikansallisissa suuryrityksissä, vaan sen on viisaampi lähteä liikkeelle perusasioista. Tärkein asia ennen kehitystyöhön ryhtymistä on oivallus siitä, että kehittämistyö tulee olemaan helpompaa ja hedelmällisempää, kun tiedetään mikä on yrityksen hankintojen nykytila. Nykytilan selvittämiseen paras työkalu on hankintatietojen kartoitus, eli spend-analyysi.

### 5.1.1 Spend-analyysi

Hankintatietojen kartoitus, eli spend-analyysi on yksi hankinnan tärkeimmistä työkaluista ja tärkein lähtökohta hankintojen kehittämiseksi. Spend-analyysi on edellytyksenä sille, että yrityksessä pystytään järkevästi ryhmittelemään tiedot kaikista hankinnoista, niiden sisällöstä, toimittajista ja tarpeesta. Spend-analyysin tavoitteena on tarjota kokonaiskuva yrityksen rahavirroista ja havainnollistaa mitä hankitaan, mistä hankintaan, mihin tarpeisiin hankitaan ja millä hinnalla hankitaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 104.) Panditin ja Marmaniksen (2008, 5) mukaan spend-analyysi tarjoaa yritykselle selkeän kuvan, kuinka sen kustannukset jakautuvat kategorioihin kustannushistoriassa ja antaa hankintaorganisaatiolle paremmat mahdollisuudet toimittajien hallinnoimiseen. Se myös tarjoaa yritykselle tärkeitä vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin.

- Mikä on kategoria tai kustannuspaikkakohtainen kulutus yrityksen sisällä vuosittain? Voiko ostoja yhdistelemällä saavuttaa lisäetuja?
- Mitkä ovat kustannuksiltaan suurimpia hankintoja? Mihin kustannusten suunta on viime vuosina ollut menossa yrityksessä?
- Missä kohtaa suuremmissa hankinnoissa on nähtävillä parhaat kehityskohteet ja suurin säästöpotentiaali?
- Mitkä ovat yritykselle tärkeimmät ja strategiset toimittajat?
- Kuinka paljon rahaa kuluu sellaisiin toimittajiin, jotka ovat kustannustehokkaita ja suositeltavia? Kuinka paljon rahaa käytetään taas huonosti suoriutuviin toimittajiin?
- Kuinka suuri osa hankinnoista on sopimuksien alaisia hankintoja?

Kysymyksistä saatujen vastausten avulla on tarkoitus pystyä tunnistamaan mahdollisia säästökohteita. Toistuvasti heikosti suoriutuvan ja korkean ostovolyymien toimittajien vaihtaminen parempiin toimittajiin tuo säästöjä yritykseen joka suhteessa, kuten myös hankintojen yhdisteleminen yksiköiden välillä ja hankintasopimusten luominen kustannustehokkaiden toimittajien kanssa. (Pandit ja Marmanis 2008, 9.)

Spend-analyysin suorittaminen on kuitenkin monimutkainen ja suuritöinen prosessi joka vaatii suuren tietomäärän käsittelyä. Yrityksen koosta riippuen saattaa hankintatapahtumia olla vuodessa jopa miljoona, joten kaiken tiedon läpi käyminen on hankalaa. Tilannetta hankaloittaa myös se, että yrityksissä kaikkia hankintoja ei kirjata tietojärjestelmiin, vaan tiedot joudutaan hankkimaan esimerkiksi yrityksen ostoreskontrasta. (Pandit ja Marmanis 2008, 9.)

Ostoreskontra on osa yrityksen kirjanpitoa ja siihen on listattuna kaikki yrityksen ostovelat. Yrityksen hoitaessa rahaliikenteensä verottajan ohjeiden mukaisesti sen kaikki hankinnat pystytään selvittämään tutustumalla yrityksen ostoreskontraan. Se antaa spend-analyysille sen vaatiman ajankohtaisen tiedon yrityksen hankinnoista ja siitä mihin yrityksen rahat kuluvat. Ostoreskontran läpikäynti esimerkiksi vuoden ajalta on iso prosessi ja sen suorittamista pystytään helpottamaan Panditin ja Marmaniksen (2008, 15) mukaan niin kutsutulla ETLA prosessilla, jota käytetään yleisesti tietojärjestelmien perustietojen siirtoon. ETLA prosessin läpikäynti edellyttää seuraavia asioita

- Tiedon määrittämistä ja lataamista yrityksen tietojärjestelmistä
- Tiedon siistimistä ja rikastuttamista
- Ostoreskontran analysointia
- Analyysin läpikäyntiä ja tiedon sisäistämistä

Tiedon määrittelyn ensimmäisessä vaiheessa on tarkoituksena tehdä selkeä rajaus tarvittavista tiedoista ja ymmärrettävistä tiedoista on yritykselle hyötyä ja mikä jää vähemmälle huomiolle. Tarjolla oleva tieto on yleensä saatavilla useista eri järjestelmistä, joten itse analyysiin joudutaan yhdistelemään tietoa monesta eri paikasta. Tiedot näistä eri järjestelmistä olisi hyvä saada johdonmukaisesti yhtäläiseen muotoon, jotta prosessin seuraavat vaiheet sujuisivat helpommin (Pandit ja Marmanis 2008, 15–16). Pk-yrityksissä näiden tietojen lataaminen ja yhdisteleminen ei tuota niin suuria ponnisteluja kuin suuremmissa yrityksissä. Yrityksen koon kasvaessa myös tietojen lataamisen ja etsimisen vaikeustaso kasvaa.

Tiedon siistiminen ja rikastuttaminen helposti käsiteltävään ja ymmärrettävään muotoon on tärkeää, koska se helpottaa tulevaa analysointia. Tiedot on viisasta ryhmitellä niin, että niillä on selkeästi omat kategoriat, esimerkiksi hankittu tietokone on listattu "IT-järjestelmien" alle ja vastaavasti tuotantolaitteiden ostettu huoltopalvelun "laitteiden huolto" kategorian alle. Tiedon siistimisessä on oltava huolellinen ja varsinkin, jos tietoa syötetään käsin tai sitä muutellaan. On tärkeää, ettei tieto vääristy missään vaiheessa rikastuttamista, koska se olisi spend-analyysin lopputuloksen kannalta haitallista. (Pandit & Marmanis 2008, 18)

Tiedon analysoimiseksi on tieto muutettava helposti tulkittavaan muotoon. Tulkintaa helpottavia taulukkoja ja kuvaajia on lukemattomia, joten haasteeksi saattaa muodostua se, kuinka oikea tieto saadaan esitettyä juuri oikeassa muodossa. (Pandit & Marmanis 2008, 19) Pk-yrityksen joka suorittaa ensimmäistä kertaa spend-analyysia kannattaa keskittyä luomaan joitain perustaulukoita suhteiden ymmärtämiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi hankintojen suhde liikevaihtoon, löytää suurimmat hankintakategoriat niiden kehittämiseksi ja samankaltaisten tuotteiden toimittajamäärien löytäminen keskittämisen helpottamiseksi.

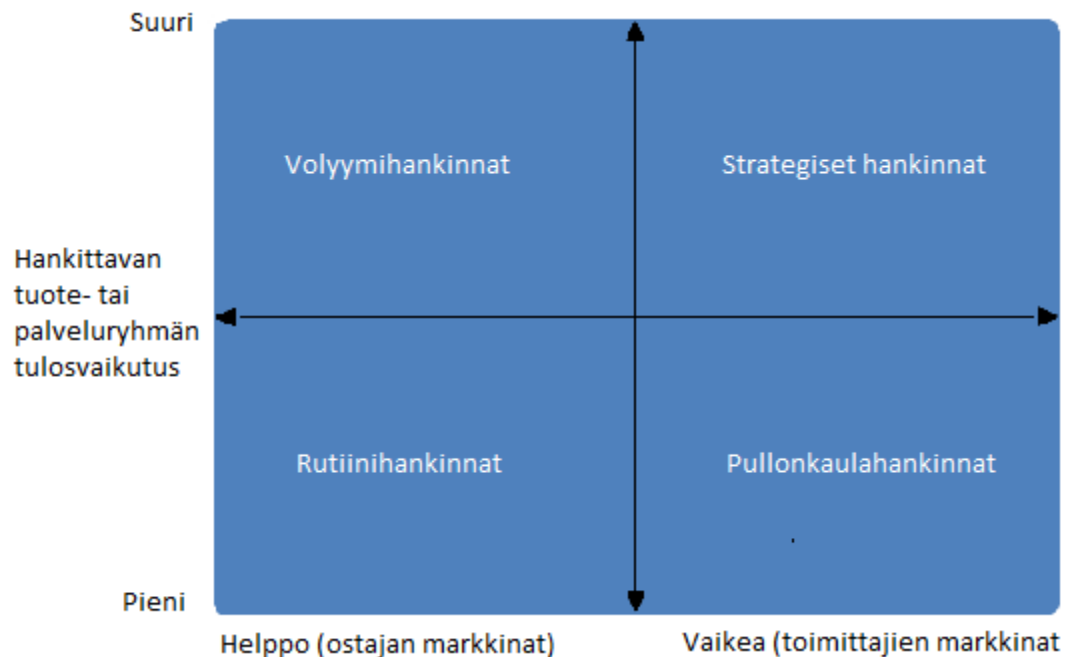
Analyysin lopullinen läpikäynti ja tiedon sisäistämisen ydinajatus on, että yrityksessä ymmärretään mistä kulut syntyvät. On ymmärrettävä, että kuluja syntyy myös operatiivisesta työstä, kuten kilpailutuksesta, laskujen maksamisesta, toimittaja-arvioinneista, toimittajien etsinnästä, joten spend-analyysia ja sen tuloksia on pystyttävä tulkitsemaan laajalla näkökulmalla. (Pandit & Marmanis 2008, 55)

Onnistuneen spend-analyysin pohjalta yrityksessä syntyy uusia ideoita mahdollisista säästökohteista ja löydetään uusia ratkaisuja hankintojen kokonaisvaltaisen kehittämisen tueksi.

### 5.1.2 Portfolioanalyysi

Ostotoiminnan yksi käytetyimmistä ja kuuluisimmista työkaluista on portfolioanalyysi, joka tunnetaan myös nimellä ostosalkkuanalyysi, ostoportfolio tai Kraljicin matriisii. Peter Kraljic esitti kehittämänsä matriisin ensikertaa 1983 artikkelissaan *Purchasing must become supply management* (Harward Business Review). Tätä

aikaa voidaan pitää strategisen hankinta ajattelun aikakauden alkuna joka osaltaan mullisti yritysten tapaa suhtautua hankintoihin. Portfolioanalyysin pohjana on nelikenttä, jossa hankittavat tuotteet jaetaan strategisiin, kriittisiin, rutiini- ja volyyminhankintoihin (Ks. Kuvio 9.) Yksinkertaista Kraljicin mallia käytettäessä on kuitenkin syytä huomioida, että matriisissa käsitellään hankittavia tuote- ja palveluryhmiä toimittajien sijaan ja matriisin ulottuvuudet saattavat vaihdella. Alkuperäisessä matriisissa tarkasteltiin ”tuote- tai palveluryhmien suhteellista tärkeyttä” ja ”toimittajamarkkinoiden monimutkaisuutta”, mutta ulottuvuudet on muokattavissa yrityksen toimintaa parhaiten tukevalla tavalla. Portfolioanalyysin pohjimmainen ajatus on, että ostajayritys pystyy käyttämään hyväksi ostajan valtaa, minimoimaan omat riskinsä ja tältä pohjalta tehostamaan hankintojen suunnittelua ja hallitsemaan toimittajamarkkinoita paremmin. Jo yksinkertaisista, paperille laadituista malleista saattaa syntyä yrityksessä uusia ideoita ja ajatuksia hankintojen kehittämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 114-115.)



Kuvio 9. Toimittajamarkkinoiden hallittavuus (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 116)

Pystysuora akseli kuvaa hankintakategorian tulosvaikutusta ja sitä, kuinka tärkeä kyseinen tuote- tai palveluryhmä on yritykselle. Tärkeyden arviointi voi tapahtua hankintaan sitoutuneiden kustannusten kautta tai pohtimalla hankinnan merkityksellisyyttä yrityksen liiketoimintaan ja kannattavuuteen. Mitä suurempi tai tärkeämpi hankinta on kyseessä, sitä korkeammalle se asettuu suhteessa pystyakseliin. Vaaka-suora akseli kuvaa markkina- ja kilpailutilannetta. Jos kyseisellä tuotteella on paljon toimittajia, voidaan puhua ostajan markkinoista, jolloin tuote- tai palveluryhmä sijoittuu matriisiin vasempaan laitaan. Jos taas toimittajamarkkinoilla ei ole kilpailua ja mahdollisia toimittajia on vain yksi tai muutamia, voidaan puhua toimittajien markkinoista, jolloin tuote- tai palveluryhmä sijoittuu matriisiin oikeaan laitaan. (Mts. 117–118.)

Volyyimihankinnat ovat hankintoja, joilla on suuret toimittajamarkkinat ja joita hankitaan paljon. Tämän neljänneksen tuotteet muodostavat rahamääräisesti suurimman osan organisaation hankinnoista. Tämän neljänneksen tuotteet mahdollistavat myös aggressiivisen kilpailuttamisen ja neuvottelemisen hinnoista, joten suurimmat säästötkin syntyvät useasti tästä neljänneksestä. Toimittajien kilpailutus toisiaan vastaan on siis kannattavaa, koska prosentuaalisesti pienetkin säästöt tästä neljänneksestä tarjoavat yritykselle merkityksellistä rahallista säästöä. (Mts. 119.)

Rutiinihankinnat ovat hankintoja, joilla on suuret toimittajamarkkinat, mutta ne vievät vain pienen osan ostobudjetista. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi toimistotarvikkeet, työasut ja työkalut. Tämän ryhmän tuotteiden hankinnassa pitää ottaa huomioon se, että hankintaan käytettävä aika aiheuttaa paljon kustannuksia verrattuna hankinnan arvoon. Näiden hankkimiseen ei siis kannata tuhlaa suuresti aikaa ja vaivaa, vaan hankintaan kannattaa automatisoida, jos se on mahdollista tai antaa vastuu tuotteiden toimittamisesta toimittajalle. Monet toimistotarvikeyritykset esimerkiksi tarjoavat palvelua, jossa se täyttää yrityksen toimistotarvikekaapin tietyn väliajoin ja pitää kirjaa siitä, mitä kaapista on otettu ja laskuttaa asiakasta. Tällainen toimintamalli toki maksaa yritykselle, koska palvelun laatu on korkea, mutta se tarjoaa ostajayritykselle pienet sisäiset kulut hankinnasta. (Mts. 119–120.)



Pullonkaulahankinnat ovat hankintoja, joiden toimittajamarkkinat ja volyyymi ovat suhteellisen pieniä. Vaikka näiden tuotteiden tarve on pieni ja arvo vähäinen ne saattavat puuttuessaan aiheuttaa ostavalle yritykselle merkittäviä ongelmia. Yleensä tällaisen ryhmän tuotteita ovat tuotantokoneiden varaosat tai kunnossapidon tarvikkeet. Yrityksen pitää pyrkiä jo hankinnan suunnitteluvaiheessa ja pyrkiä välttämään sellaisten tuotteiden hankintaa, jonka varaosien saatavuus on hankalaa ja joilla on vain yksi toimittaja. (Mts. 121.)

Strategiset hankinnat ovat vaikeimpia, koska toimittajamarkkinat ovat rajalliset ja ostovolyyymi on korkea. Usein tämän kategorian tuotteet ja palvelut ovat räätälöityjä ja tuotteisiin tai niiden valmistamiseen liittyy useasti monimutkaista ja kallista teknologiaa. Tämän ryhmän tuotteet vaativat kaupallista osaamista, jotta tämän kategorian hankinnoissa onnistutaan (mts. 122).

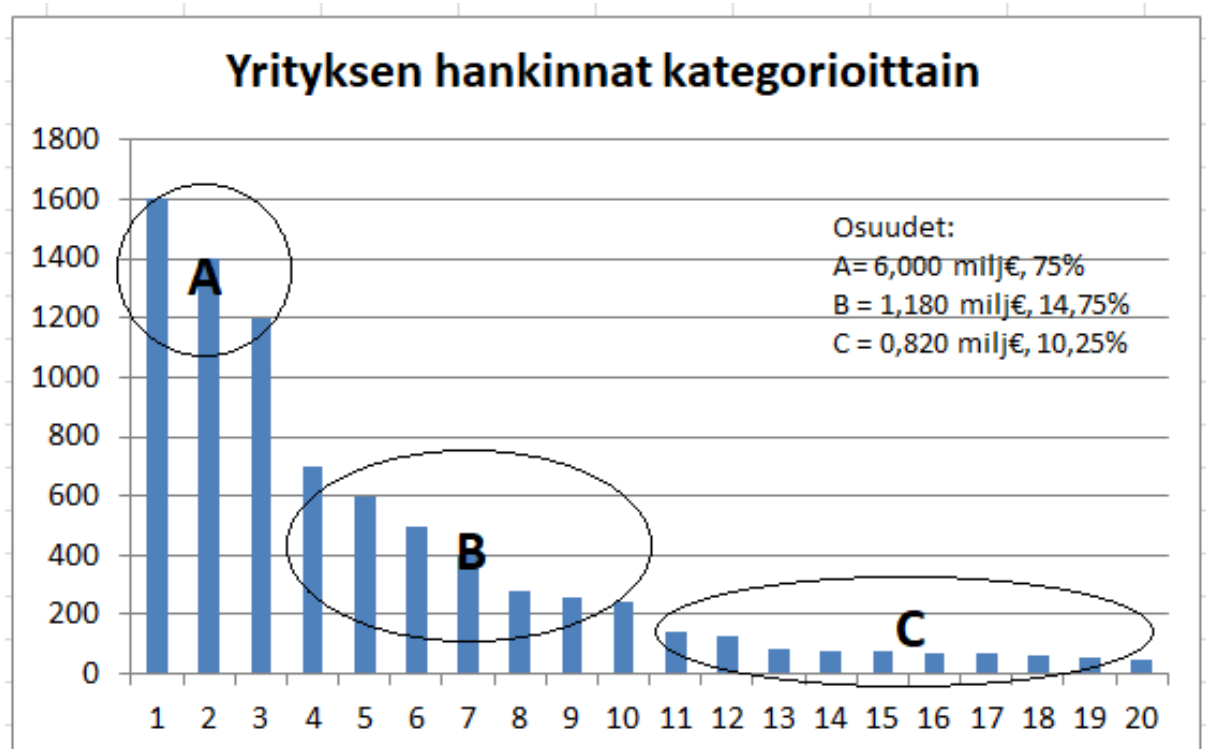
Käytännössä portfolioanalyysi soveltuu parhaiten työkaluksi, kun suunnitellaan hankintoja tai hankintastrategiaa. Matriisin on tarkoitus toimia apuvälineenä organisaation tilannetta arvioitaessa ja silloin, kun yrityksessä määritellään uusia tavoitteita tai strategista linjausta. Vaikka kyseessä on hyvin yksinkertainen tapa esittää hankinnat sijoittelemalla ne nelikenttään, tarjoaa matriisi vankan pohjan yrityksen hankintastrategian ja yksittäisten kategoriastrategioiden kehittämiseksi. (Mts. 123)

### 5.1.3 ABC-analyysi

ABC-analyysi, jota kutsutaan myös Pareton periaatteeksi on yksinkertainen tilastollinen työkalu päätöksen tekoon, jonka periaatteena on, että seurauksista 80% aiheuttaa 20% tapahtumia. ABC luokittelun avulla pyritään saamaan selville taloudellisesti tärkeät nimikkeet analysoimalla nimikkeitä euromäärällisesti vuosimyynnin, vuosikuluksen tai katteen mukaan. Hankinnan kannalta ABC-analyysi on yksinkertainen työkalu, jonka soveltaminen luo hyvän pohjan hankintatoimintojen kehittämiseen. Parhaimmillaan ABC-analyysi on silloin, kun yrityksen hankinnat herättävät en-

simmäisiä kertoja johdon huomion. Se helpottaa löytämään suurimman kehittämispotentiaalin nimikkeet tai kategoriat, joissa piilee suurimmat säästöt. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 108)

Kuvitteellisen esimerkki yrityksen kokonaishankinnat kalenterivuoden aikana on yhteensä 8 miljoonaa euroa. Kuvion 10. esimerkkitaulukossa ne on jaoteltu kategorioitain ABC-analyysin avulla.



Kuvio 10. Yrityksen hankinnat kategorioitain

Yllä olevasta kuviosta selviää, että kuvitteellisessa esimerkki yrityksessä hankinnoille on jo tehty jotain, koska niille on luotu kategoriat. ABC-analyysin tuottaman havainnollistavan tiedon avulla pystytään löytämään ne kategoriat, joihin yrityksessä pitäisi panostaa ja mistä löytyy suurimmat säästökohteet. ABC-analyysissä on kuitenkin ne-

gatiivisena puolena se, että se olettaa yksinkertaisesti kaikkien hankintakategorioiden ja nimikkeiden käyttäytyvän samalla tavalla, joten se vaatii tuekseen myös muunlaista hankintojen analysointia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 108)

ABC-analyysi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, eikä Kuvion 10 kategorioittain tehty ABC-analyysi ole ainoa tapa. ABC-analyysi voidaan suorittaa myös pelkille nimikkeille tai toimittajille. Nimikkeille suoritettu ABC-analyysi helpottaa yritystä hahmottamaan suurimmat yksittäiset hankintanimikkeet, joita halutaan kehittää. Toimittajille suoritettu ABC-analyysi auttaa yritystä löytämään ne toimittajat, jotka ovat yritykselle kaikista merkityksellisimpiä yhteistyön kehittämiseksi ja myös siivoamaan sellaisia toimittajia pois, joiden merkitys on hankinnallisesti pieni ja mahdollisesti tarpeeton. Tarpeettomien toimittajien karsintaan hyvä työkalu on seuraavassa kappaleessa esitelty ”tail management” työkalu, jonka avulla pyritään pääsemään eroon tarpeettomista toimittajista.

#### 5.1.4 Tail management

Tail management on hankinnan työkalu, joka toimii hyvänä apuvälineenä, kun halutaan keskittää ja tehostaa yrityksen hankintoja. Sen tarkoituksena on karsia ABC-analyysistä tuttuja C-luokan toimittajia, joiden lista saattaa yrityksessä olla erittäin pitkä. C-luokan toimittajia läpikäymällä saattaa löytyä runsaasti vuoden ajalta sellaisia yksittäisiä hankintoja, jotka eivät ole hankintatarkastelun alaisia hankintoja ja näin ollen ne ovat jääneet täysin huomiotta. Nämä yksittäiset hankinnat muodostavat useassa yrityksessä suuren kuluerän, mitä pystyttäisiin pienentämään keskittämällä hankinnat valituille toimittajille ja systematisoimalla hankintaprosessia. (Nieminen 2016, 92.)

Keskittämällä hankintoja valituille toimittajille avainasemassa on löytää sellaisia nimikkeitä, joita pystytään yhdistelemään ja tilaamaan tuotteet yhdestä paikasta. Samankaltaisten nimikkeiden saaminen sopimuksen alaiseksi tai tilaamalla ne keskitetyksi yhdestä paikasta säästetään sekä yrityksen rahaa, että resursseja. Se syventää

myös yhteistyötä toimittajayrityksen kanssa, vähentää ohiostamisen määrää ja pienentää toimittaja arviointiin ja suorituskyvyn mittaamiseen käytettyä aikaa. (Niemi-  
nen 2016, 92–93.)

## 5.2 Hankintaprosessin kehittäminen

Hankintoja voidaan kehittää yrityksen sisällä hankintaprosessien näkökulmasta, jolloin tarkastelu kohdistuu niihin toimintoihin, joita yrityksessä suoritetaan tuotteen tai palvelun hankkimiseksi. Hankintaprosessin kehittämisestä saatavat edut tulevat yrityksessä näkyviin sellaisina säästöinä, joita ei pystytä rahallisesti välttämättä mittaamaan. Toiminnan prosessien tehostamisen ja kehittämisen kerrannaisvaikutuksien kautta rahallista säästöä kuitenkin syntyy, koska prosessin ollessa mahdollisimman tehokas ja toimiva säästää yritys rahaa henkilöstökuluissa, reklamaatioiden käsitte-  
lyissä, juoksevien asioiden hoitamisessa ja hankinnan muista sivukuluista.

### 5.2.1 Toimittajien etsintä

Viimeiset vuosikymmenet ovat muuttaneet käsityksemme siitä, kuinka materiaaleja tai palveluita voidaan hankkia. Entisaikaan toimittajat markkinoivat itseään alan julkaisuissa, joissa oli ohjeet katalogien tai esitteiden tilaamiseen. Nykypäivänä mahdollisia toimittajia saa satoja pelkällä yhdellä hakukone haulla. Tämä on mahdollistanut toimittajan etsintään kuluvan ajan lyhentymisen lisäksi myös sen, että hankinnan laatu on parantunut merkittävästi. (van Weele 2009, 131.)

Yrityksissä toimittajaetsinnän voi laukaista kaksi eri tekijää. Ensimmäinen tekijä on se, että yritys tarvitsee jonkin täysin uuden ja vieraan tuotteen tai palvelun. Tällöin toimittajaetsintää tehdessä vaaditaan yleensä useamman henkilön ammattitaitoa ja tietoa, varsinkin jos hankinta on teknisesti monimutkainen tai rahallisesti merkittävä. Toinen tekijä on jonkin vanhan tuotteen tai palvelun korvaus uudella, johtuen esimerkiksi toimittajan hinnan korotuksesta tai laadullisista syistä. Tällöin toimittajaetsintää helpottaa se, että tiedetään vähintään jossain määrin mitä ollaan etsimässä.

Vaikka vanhanaikainen toimittajien etsintä on alkanut menettämään merkitystään sillä on silti edelleen vahva jalansija hankintamaailmassa. Laajat verkostot ja nykyiset sekä entiset kollegat tarjoavat hyviä vihjeitä alan toimittajista, messut ja muut tapahtumat auttavat luomaan uusia suhteita mahdollisiin toimittajiin ja kansainväliset ammattilehdet tarjoavat globaalia hankintaa tekeväälle hyviä vinkkejä mahdollisista toimittajista. Hankintoja tehdessä puhelin toimii edelleen parhaana vaihtoehtona, jos vastaus esimerkiksi hintaan tai johonkin tekniseen yksityiskohtaan tarvitaan nopeasti. Toimittajakanavia on siis useita ja kaikille niille löytyy edelleen käyttöä hankinnan parissa. On kuitenkin tärkeä muistaa, että toimittajien etsintään ei käytetä tarpeettoman paljon aikaa hankinnan hintaan nähden ja pyritään aina selvittämään uuden toimittajan luotettavuus. (Anttila, Jussila, & Mikkola 2013, 32)

Pk-yrityksissä, niin kuin muissakin yrityksissä turha ajankäyttö toimittajan etsintään tuhlaa yrityksen aikaa, rahaa ja resursseja. On siis tärkeää, että toimittaja etsinnästä vastuussa oleva hankinnan henkilö osaa käyttää tehokkaasti käytössä olevia tietojärjestelmiä, internetiä, kontaktejaan ja on kielitaitoinen sekä motivoitunut.

### 5.2.2 Toimittajavalinta

Tuotteen tai palvelun teknisiä ja toiminnallisia määrittelyjä miettiessä on ostajalle jo yleensä muodostunut jonkinlainen kuva siitä, keneltä tuotteen tai palvelun saattaisi saada hankittua ja mihin hintaan. Toimittajavalinnan edellytyksenä on aina tarkka tieto siitä, mitä hankitaan ja kuinka paljon, koska toimittajavalinta on mahdoton suorittaa ilman tarkkaa tietoa hankinnan kokonaisvaatimuksista. Toimittajavalinta on prosessina monisyisempi kuin yleisesti ymmärretään ja se sisältää useita eri vaiheita, jotka ovat kaikki tärkeä osa prosessia. Van Weelen (2009, 34–35) mukaan se on yksinkertaistettuna nelivaiheinen prosessi, joka etenee askel kerrallaan

1. Määritellään taso, jolla hankinta suoritetaan. Ovatko kyseessä kokonaishankinta avaimet käteen periaatteella, vai hankitaanko tuotteesta tai palvelusta osa ulkopuolelta, kuten esimerkiksi suunnittelu tai tietyt komponentit.
2. Määritellään mahdolliset toimittajat ja luodaan niistä lista.
3. Tarjouspyyntöjen valmistelu, lähettäminen ja analysointi
4. Toimittajan valinta, yhteistyö, seuranta ja arviointi

Toimittajavalintaan vaikuttavat myös useat muut eri tekijät, joita ovat hinta, toimitusaika, palvelun- tai tuotteen laatu, tekninen suorituskyky ja yrityksen historia. Yrityksen hankintahistoria ollessa pitkä ja sillä on kattava lista toimittaja arvioinnin läpikäyneitä yrityksiä, niin silloin toimittajavalinnassa käytetään suositeltuja toimittajia, joita on yleensä muutama. Muut toimittajat ovat siis "varasijalla" ja toimittavat tarvittavat materiaalit, jos suositellut toimittajat eivät niitä syystä tai toisesta pysty toimittamaan. Suositeltujen toimittajien lista on hankinnan kannalta hyödyllinen, koska ostaja pystyy tunnistamaan suoraan listalta, mikä toimittaja on suorituskyvyltään ja hinnoiltaan yritykselle paras mahdollinen vaihtoehto. (Monczka ym. 2015, 62.)

Toimittajavalinnassa ja arvioinnissa on aina käytettävä tervettä maalaisjärkeä. Hankinnan ollessa yritykselle merkityksetön taloudellisesti, ei ole viisasta pohtia toimittajavalintaa tai arvioida toimittajan suorituskykyä. Tilanteen mennessä kuitenkin siihen että näitä samoja taloudellisesti merkityksettömiä hankintoja tehdään toistuvasti eri paikoista, on syytä alkaa pohtimaan hankintojen keskittämistä ja tässä vaiheessa valita yksi tai kaksi suorituskykyistä toimittajaa. C-luokan toimittajien siivoaminen hankintoja uudistaessa ja kehittäessä on hyvä työkalu toimittajavalintaa kehittäessä. Kun nimikkeet ovat C-luokasta supistettu ja kaikille etsitty optimaalisin toimittaja on toimittajavalinta helppo suorittaa.

### 5.2.3 Toimittaja-arviointi

Toimittaja-arviointi on hankinnan jokapäiväistä arkea, joka tapahtuu pienemmissä hankinnoissa yleensä täysin tiedostamatta, arvioitaessa esimerkiksi Kiinalaisen sähkökomponentin luotettavuutta tai halpahallista ostetun katuharjan kestävyyttä, tällöin toimittaja arviointi suoritetaan ennen hankintaa parhaan vaihtoehdon löytämiseksi. Toimittaja-arviointia suoritetaan myös hankinnan jälkeen, joka auttaa yritystä tulevaisuudessa suoriutumaan tehokkaammin hankinnoistaan ja vähentämään hankinnoista syntyviä riskejä. Toimittaja-arviointia suoritetaan siis kahdesta eri syystä, joita ovat toimittajavalinta tai toimittajan kehittäminen. (Van Weele 2009, 43.)

Toimittajavalinta vaiheessa suoritettavaan toimittaja-arviointiin internet on hyvä apuväline. Yleisesti tunnetuista toimittajista löytyy yleensä kattavasti yleisiä taustatietoja, kuten yrityksen suuruus, toimiala, taloustiedot ja mahdollisesti myös asiakaskokemuksia, joiden perusteella voidaan päätellä jo paljon toimittajan luotettavuudesta ja kyvykkyydestä. Prosessin edetessä mahdollisia toimittajia karsitaan sitä mukaan, kun tietoa toimittajista ja niiden mahdollisuuksista suoriutua hankinnasta kasvaa. Myös mahdollisiin toimittajiin voidaan olla jo yhteydessä ennen tarjouspyyntöä, kun kartoitetaan toimittajan halua tehdä yhteistyötä. Tämän vaiheen jälkeen voidaan arvioinnissa siirtyä seuraavaan vaiheeseen, eli tarjouskyselyyn tai mahdolliseen tapaamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 234–35.) Hankinnan kuitenkin ollessa taloudellisesti merkityksetön ja kaupan kohde yksinkertainen ei toimittaja-arviointiin kannata tuhllata tarpeettomasti aikaa ennen hankinnan suorittamista. Toimittaja-arviointi ennen hankintaa suoritetaan ainoastaan silloin, kun hankinta on yritykselle taloudellisesti merkittävä.

Toinen syy toimittaja-arviointiin on toimittajien kehittäminen, jossa arvioidaan sitä, kuinka toimittaja on suoriutunut tehtävästään ja missä toimittaja voisi kehittyä yhteistyön parantamiseksi. Toimittajan suorituskykyyn liittyvä arviointi on olennainen osa hankintojen seuranta, jota käydään läpi tarkemmin kappaleessa 5.3 Hankintojen mittaaminen ja seuranta.

Toimittaja-arvioinnin merkitys hankinnan jälkeen korostuu silloin, kun samaa taloudellisesti merkittävää tuotetta tai palvelua hankitaan toistuvasti. Toimittajavalinnan kohdistuessa suoraan sellaiseen yritykseen, jolle toimittaja-arviointi on jo suoritettu ja jonka suorituskyky on tiedossa, helpottuu hankinta merkittävästi, koska toimittaja-arviointi määrittää sen pystyykö toimittajayritys täyttämään siltä vaadittavat edellytykset. Jos hankinta suoritetaan täysin vieraalta ja uudelta toimittajayritykseltä on toimittaja-arviointi tärkeä osa hankintaprosessia. (Monczka ym. 2015, 62.)

#### 5.2.4 Kilpailuttaminen

Hankinnan tehokkaaseen ja jatkuvaan kehittämiseen kuuluu toimittajien säännöllinen kilpailuttaminen edullisimman palvelun tai tuotteen löytämiseksi. Kilpailuttaminen on hyvä keino löytää edullisin ratkaisu silloin, kun toimittajaehdokkaiden välillä on runsasta kilpailua ja he tarjoavat kaikki samankaltaista tuotetta tai palvelua. Aggressiivisessa kilpailutuksessa ei juuri puututa toimittajan toimintaan ja pyritään strategiseen yhteistyöhön, vaan toimittajalta odotetaan, että se kehittää itse itseään kustannustehokkaammaksi ja paremmaksi toimittajaksi. Hankintojen kilpailutus ei sovellu kuitenkaan kaikkien hankintojen tekemiseen, Monczka ym. (2015, 63) on listannut seikat, joihin perinteinen kilpailutusmalli parhaiten sopii

- Ostajayrityksen hankintamäärien on oltava riittävän suuria, jotta kilpailutuksesta olisi hyötyä
- Tuotteen tai palvelun määritelmät ja vaatimukset ovat myyjäyritykselle selkeitä. Myyjä yrityksellä pitää olla tiedossa vähintään tarkka arvio siitä, mitä tuotteet tulevat ostajalle maksamaan
- Potentiaaliset toimittajat ovat ostajayritykselle tuttuja
- Markkinoilla pitää olla riittävästi kilpailua, eli samankaltaisen tuotteen myyjä pitää olla useita, jotta kilpailutus on kannattavaa
- Hintakilpailutus suoritetaan vain sellaisten myyjien kesken, jotka pystyvät teknisesti toteuttamaan tuotteen kustannustehokkaasti ja jotka tarjoavat samanlaisia toisiaan korvaavia tuotteita tai palveluita.
- Tarjouksia on helppo vertailla keskenään hinnan, laadun tai muiden mittarien perusteella
- Tarjouskilpailussa oleville yrityksille pitää antaa riittävästi aikaa määritellä tuotteille tai palvelulle hinnat



– Tuotteelle ei ole vielä suositeltua toimittajaa. Suositeltavan toimittajan ollessa jo olemassa keskitytään päivittämään sopimus ja sopimaan uusista käytännöistä. Jos suositeltavan toimittajan toimittaja-arvioinnista on kulunut jo aikaa tai toimittajan suorituskyvyssä on ollut puutteita, voidaan kuitenkin suorittaa uusi kilpailutus, jos se katsotaan ajankohtaiseksi.

– Toimittajat eivät tee yhteistyötä keskenään

Kilpailuttaminen on hyvä keino saada toimittajat tarjoamaan toinen toistaan halvempia hintoja, mutta tehokkaassa kilpailutuksessa piilee myös useita riskejä, joista suurin osa on vältettävissä järjestelmällisellä hankintaprosessilla ja tarpeen tarkalla määrittelyllä.

#### 5.2.5 Hankintahenkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen on monessa pk-yrityksessä jäljessä suurten organisaatioiden työntekijöilleen tarjoamista kehittämisohjelmista ja koulutusmahdollisuuksista. Tämä johtuu useista eri asioista, joista suurin on pk-yrityksen resurssit järjestää koulutusta työntekijöilleen ja myös se, että on katsottu työntekijän kehittyvän työtä tekemällä riittävän hyväksi. Myös kouluttamisen ja työntekijän kehittämisen vaikutuksista ei olla pk-yrityksissä yhtä tietoisia kuin suuremmissa yrityksissä. Pk-yrityksissä hankinnan ja sen henkilöstön kehittämistä ei nähdä myynnin kehittämisen rinnalla samanarvoisena kehittämiskohteena. Yleinen käsitys on, että hankinnassa pärjää kuka tahansa, jos vaan on riittävästi toimialakohtaista osaamista. Hankintahenkilöstö hoitaa tehtävänsä herättämättä sen kummempia tunteita yleensä juuri niin pitkään kuin yritys tekee voittoa.

Hankinnan, kuten muunkin henkilöstön kehittämiseen liittyvä menestymisen edellytys on henkilön oma kiinnostus ammatilliseen kehittymiseen. Tätä sisäsyntyistä kiinnostusta tukemaan tarvitaan taitoja, jotka syntyvät aktiivisen henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen kautta. Hankintahenkilöstön kehittämisellä luodaan vankka pohja tuottavalle hankintatoimelle ja tätä kautta koko organisaation menestys on astetta varmempaa. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 336) laatima lista toimii hyvänä

ohjeena, mitä taitoja teollisuusyrityksessä toimivan hankinnan ammattilaisen olisi aiheellista kehittää ja hallita.

- Strateginen kokonaisnäkemys toimitusverkoston ja toimitusketjun ohjaukseen
- Kykyä laskea kustannuksia, kustannuslaskentamallien ja -menetelmien tuntemus, analysoida tietoa ja ymmärrystä kokonaiskustannus ajattelusta
- Ennustamisen ongelmien tuntemus ja tiedon läpinäkyvyyden ymmärtäminen
- Tuntemusta toiminnan ohjauksesta, laatuprosessista ja ohjausjärjestelmien logiikoista
- Hankintojen luokittelukriteerien tuntemus
- Valmiudet arvioida toimittajia, tunnistaa riskejä ja ottaa oppia toimittajan tavoista toimia
- Toimittajasuhteiden hallinta sekä toimittajan ohjauksen ja kehittämisen välineiden hyödyntäminen
- Kykyä hallita oman organisaation ja toimittajien suorituksen mittausta
- Hankinnan It-työkalujen perustuntemus
- Juridisien kaupankäyntiin liittyvien perusasioiden hallinta
- Hyvät neuvottelutaidot, myös vierailta kielillä
- Johtamistaidot, sosiaaliset taidot ja tiimityöskentelytaidot sekä kykyä ymmärtää kulttuurien välisiä eroja

Pk-yrityksissä hyvin usein työntekijän koulutuksen tai ammatillisen kehittämisen kiinnostus lähtee työntekijästä itsestään eikä sillä ole välttämättä työnantajan intressien kanssa mitään tekemistä. Mutta toisaalta, jos työntekijällä ei itsellään ole kiinnostusta ja motivaatioita omaan ammatilliseen kehittämiseen tai koulutukseen, menevät koulutusresursseihin käytetyt rahat hukkaan. Monissa pk-yrityksessä hankinnan tehtävät jaetaan henkilöille pelkän toimialaosaamisen perusteella tiedustelematta heiltä sen tarkemmin kiinnostuksesta hankintaa kohtaan, saati siitä onko heillä hankintaosaamista. Työntekijä, joka saa muiden töiden rinnalle nipun hankinta asiakkuuksia,

ilman kiinnostusta niiden ylläpitoon ja hoitamiseen tuskin suoriutuu tehtävästään tehokkaasti, varsinkin jos tehtävät sisältävät muutakin kuin rutiininomaista ostamista varaston loppuessa.

### 5.3 Hankintojen mittaaminen ja seuranta

Yrityksien asettaessa liiketoiminnalleen tavoitteita se olettaa, että tavoitteet tuottavat todennettavia luotettavia tuloksia. Mittarit ohjaavat yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan eikä tuloksilla ole mitään merkitystä, jos hyötyjä ei pystytä mittaamaan. Tehokkuuden, nopeuden, toimitusvarmuuden, tuloksen ja monien muiden asioiden mittaaminen on yrityksissä arkipäivää, jotka motivoivat työntekijöitä ja johtoa toimimaan niin, että liiketoiminnalliset tavoitteet saavutetaan. Mittarien seuranta helpottaa myös yrityksen johtoa tekemään päätöksiä ja ohjaa yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Pk-yrityksissä mittariston ja seurantajärjestelmän tavoitteena on muutoksien tunnistaminen, muutoksiin reagointi ja hankintojen ohjaaminen mittariston osoittamalla tavalla. (Anttila, Jussila, & Mikkola 2013, 24.)

Pk-yrityksissä hankintojen operatiiviseen suorittamiseen käytetyn tehokkuuden mittaamiseen ei ole perusteita, vaan mitattavat kohteet on valittava niin, että ne palvelisi yrityksen rajallisia resursseja parhaalla mahdollisella tavalla. On pohdittava mitä halutaan mitata, miksi ja mitä hyötyjä mittaamisella saavutetaan. Seurattavien mittareiden pitää olla selkälukuisia ja niistä saatavat tulokset pitävät olla helposti tulkittavissa, ettei seurattavuus kärsi. Anttilan, Jussilan, ja Mikkolan (2013, 25) mukaan pk-yrityksille hyödyllisiä mittareita ovat:

Toimittajien suorituskyvyn mittaus on tärkeä osa toimittajavalintaa, toimittaja-arviointia ja se on tärkeässä roolissa toimittajaverkon hallinnassa. Toimittajien suorituskykyä mitataan ja mittaustulokset dokumentoidaan. Suorituskyvyn arvioinnissa otetaan huomioon aina yhteistyön laajuus, kriittisyys ja merkittävyys, joiden pohjalta seurattavat mittarit valitaan. Tärkeää suorituskyvyn seurannassa on systemaattisuus ja se, että seuranta on säännönmukaista ja jatkuvaa. Toimittajien suorituskyvyn mittaamiseen soveltuvat parhaiten yksinkertaiset matemaattiset mittarit, kuten toimitusaika, toimitusvarmuus ja laatupoikkeamat. Myös omaan arviointiin perustuvia

mittareita voidaan käyttää, jolloin mittaaminen perustuu henkilökohtaisiin arviointeihin. Tällaisia mittareita ovat toimittajan innovatiivisuus, tiedonkulku ja kehitystoiminnan aloitteellisuus. (Mts. 26.)

Hankintavolyymia mitatessa pyritään seuraamaan mitä hankitaan, miten suurella summalla ja keneltä hankitaan. Hankintavolyymia voidaan verrata osuuteen yrityksen liikevaihdosta, jolloin saadaan hyvä kokonaiskuva hankintojen määrästä (Mts. 26).

Ostohintojen kehityksen seuranta auttaa hankintaosastoa reagoimaan muutoksiin ja helpottaa ohjaamaan hankintoja. Yleinen hintakehitys markkinoilla vaikuttaa hankintapäätöksiin ja siihen keneltä hankitaan. Seurannan kannalta on tärkeää tunnistaa markkinoiden hintakehitystä kuvaavat indikaattorit oikein (Mts. 26).

Varastoihin sitoutunut pääomaa, vaihto-omaisuuden määrää, varastonkiertonepeutta ja keskimääräistä varastossa oloaikaa seurataan useassa yrityksessä. Käytössä olevat mittarit riippuvat yrityksen tavoitteista ja siitä onko käytössä sellaista tuotannonohjaus- tai varastohallintajärjestelmää, joka mahdollistaa tehokkaan seurannan. Edellä mainittujen mittareiden käytön hyödyllisyys pitää punnita yrityskohtaisesti. (Mts. 27.)

Toimitusvarmuus liittyy toimittajien suorituskyvyn mittaamiseen. Se mittaa onko tuote tai palvelu toimitettu sovituksessa ajassa sovittuun paikkaan. Mitatessa toimittajan toimitusvarmuutta on oltava varma, että mittaustapa on oikea ja luotettava. Mittarin luotettavuus kärsii, jos saapuneita tavaroita ei kirjata järjestelmään oikealla päivämäärällä oikeamääräisinä. (Mts. 27.)

Laadun mittaaminen liittyy laatupoikkeamien ja reklamaatioiden määrän mittaamiseen. Reklamaatioita seurataan lukumäärällisesti sekä niistä aiheutuvien palautus- ja käsittelykustannusten määrän mukaan (mts. 27).

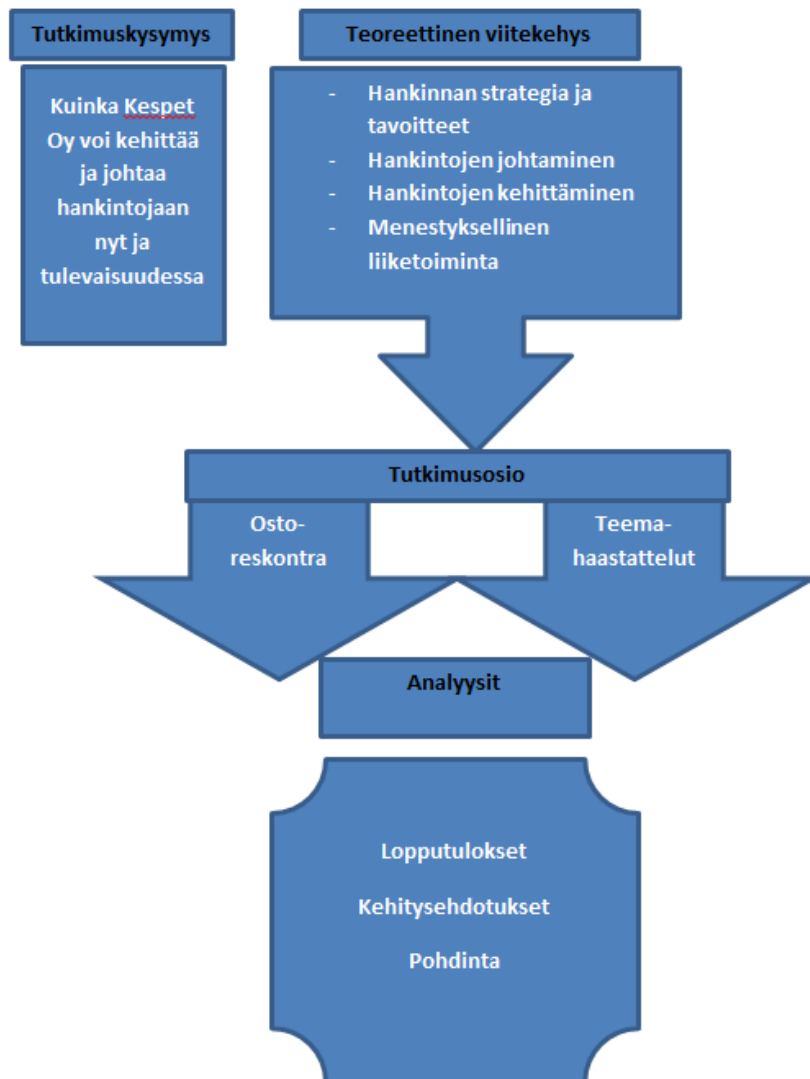
Toimittajamäärään mittaaminen auttaa yritystä välttämään toimittajamäärän kasvamista liian suureksi. Liian suuri toimittajamäärä lisää yleensä edellä mainittuja ”C-luokan” toimittajia, jolloin toimittajakentän hallittavuus kärsii. Toimittajamäärän seuranta voidaan suorittaa sekä tuoteryhmittäin, että kokonaisuutena. (Mts. 27.)

Hankinnan eri mittareita on lukemattomia määriä, mutta tarpeetonta mittaamista on syytä välttää, koska se on hyödytöntä. Mittareita pitää olla yrityksen tarpeen vaatima määrä ja niistä saatavat tuloksia on analysoitava ja tallennettava, jotta toiminnan kehittämisen hyöty on nähtävillä.

## **6 Hankinnan analyysit Kespel Oy**

### **6.1 Tutkimusprosessi**

Opinnäytetyön tutkimusprosessi noudattaa tutkimuksen viittä perusaskelta. Ensimmäinen askel on aiheen valinta jolloin tutustaan aiheeseen, tehtäväalueeseen ja aiempiin tutkimuksiin. Tähän vaiheeseen kuuluu myös aiheen rajaus, joka on tärkeää työn etenemisen ja lopputuloksen kannalta. Toisessa vaiheessa kerätään tietoa, etsitään informaation lähteitä ja tehdään muistiinpanoja. Kolmannessa vaiheessa aineistolle suoritetaan kriittistä tarkastelua ja arvioidaan sen hyödyllisyyttä. Arvioinnin pohjalta aineiston keruuta jatketaan ja joissain tapauksissa aineistoa voidaan myös karsia. Neljännessä vaiheessa aineisto järjestellään loogisesti ja aineistolle suoritetaan analyysit. Neljännessä vaiheessa todetaan myös tulokset ja arvioidaan niiden oikeellisuutta. Viidennessä vaiheessa työtä vielä muokataan ja viimeistellään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 63-65.) Kuviossa 11. on hahmoteltuna tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi.



Kuvio 11. Opinnäytetyö prosessi

## 6.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössäni tutkitaan Kespet Oy:n hankintoja kahdesta eri näkökulmasta, jotka molemmat vaativat erilaista lähestymistapaa ja tilanteen nykytilan selvittämistä. Hankintojen johtamisen tutkimiseen käytän teemahaastatteluja, joiden avulla kartoitan yrityksen hankintojen johtamisen nykytilaa. Teemahaastattelut täyttävät kvalitatiivisen tutkimuksen kriteerit, koska tiedonkeruun instrumenttina ovat ihmiset. Havainnot perustuvat tutkittavien kanssa käytyihin keskusteluihin, teemahaastatteluiden kohdejoukko on ennalta valittu, jokainen haastattelu käsitellään ainutlaatuisena ja aineistoa käsitellään yksilöllisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 164.)

Nimettömänä toteutettava teemahaastattelu on valittu tutkimusmenetelmäksi, koska niiden perusteella on oletettavissa mahdollisimman todenmukainen kuva Kespet Oy:n hankintojen johtamisesta ja tiedetään jo ennalta, että odotettavissa on vastauksia useasta eri näkökulmasta. Aihepiirit ovat myös haastateltaville henkilöille tuttuja, joten teemahaastattelut ovat hyvä keino tiedon keräämiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 207–209.) Haastattelusta saatujen tulosten avulla luodaan kehitysehdotuksia yrityksen hankintojen johtamiseen ja kehittämiseen. Tämän lisäksi hankintojen johtamisen tiedonkeruussa käytettiin minun omaa kokemusperäistä tietoa Kespet Oy:n hankintojen johtamisesta.

Kvantitatiivinen osuus tutkimuksesta suoritetaan ostoreskontrasta saatavan spend-analyysin avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä piirteitä ovat aiemmat teorit, johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, hypoteesien tekeminen ja käsitteiden määrittely. Havaintoaineisto soveltuu määrälliseen tai numeeriseen mittaamiseen ja havaintoaineisto pitää saada saatettua tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmien teko havaintoaineistosta pitää perustua tilastolliseen analysointiin ja tuloksia pitää pystyä havainnollistamaan kuvioin ja prosenttitaulukoin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 140). Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on paras tapa tutkia yrityksen hankintoja, koska käytössä on suuri määrä ostotapahtumia. Ostotapahtumat sisältävä ostoreskontra pitää järjestellä ja rikastaa niin, että tiedot saataisiin mahdollisimman helposti käsiteltävään muotoon.

Spend-analyysi avulla tutkitaan Kespet Oy:n kokonaishankintoja vuonna 2017. Ostoreskontran käyttö spend-analyysissä on ainoa tapa saada todellinen kuvaus yrityksen hankinnoista, koska Kespet Oy:ssä toiminnanohjausjärjestelmään ei kirjata kaikkia hankintoja. Spend-analyysistä saatujen tulosten perusteella suoritetaan ABC-analyyseja, portfolioanalyysi ja tail management analyysi, joiden avulla havainnollistetaan yrityksen hankintoja ja pyritään löytämään ideoita yrityksen hankinnan kehittämiseksi.

### 6.3 Haastattelujen toteutus ja analysointi

Kespet Oy:n hankintojen johtamisen ja kehittämisen nykytilaa tutkittiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut suoritettiin joului- ja tammikuun aikana kymmenelle eri henkilölle ennalta sovitusti niin, että haastateltava henkilö ilmoittaa itse ennakolta sovittuna viikkona, kun hänellä oli noin tunti tyhjää aikaa käytettävänä haastatteluun. Haastattelut kestivät noin 30–60 minuuttia riippuen haastateltavasta henkilöstä ja siitä, kuinka paljon hän tiesi yrityksen hankinnoista. Haastattelu eteni teemoittain haastattelurungon pohjalta aihe kerrallaan (Ks. Liite 1). Teemahaastatteluja ei nauhoitettu, koska teemat olivat selkeitä, eikä ensimmäisten kahden koehaastattelun perusteella siihen nähty tarvetta. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi heti teemahaastattelun jälkeen haastattelun aikana saatujen kirjausten perusteella. Puhtaaksi kirjoitetun tekstin haastateltava henkilö pääsi vielä itse tarkastamaan haastattelun jälkeen. Haastattelujen aloittamishetkellä minulla oli jo hyvä yleiskuva yrityksen hankinnoista, kehittämiskohteista ja siitä, kuinka yrityksessä hankintoja johdetaan. Haastatteluista saadut tulokset olivat minulle joiltain osin yllätyksellisiä, mutta ne sisälsivät myös paljon sellaisia asioita, joissa olin itse huomannut olevan puutteita.

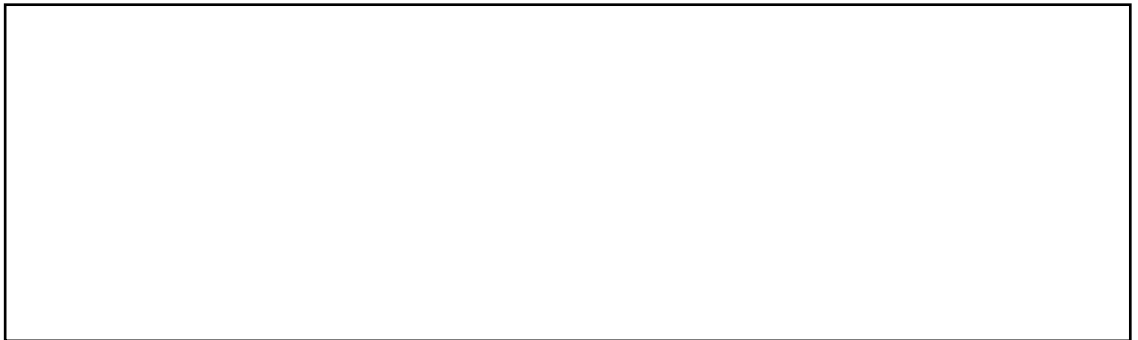
Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittain, koska se sopi parhaiten teemahaastattelun analysointitavaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 224). Jokainen teema käytiin läpi henkilö kerrallaan ja pääkohdat kirjattiin ylös. Teemojen läpikäynnin jälkeen jokaisen haastateltavan osalta haastattelun tulokset kerättiin yhteen ja kirjoitettiin lopputulos puhtaaksi.

### 6.4 Haastattelun tulokset

#### 6.4.1 Hankinta organisaatio

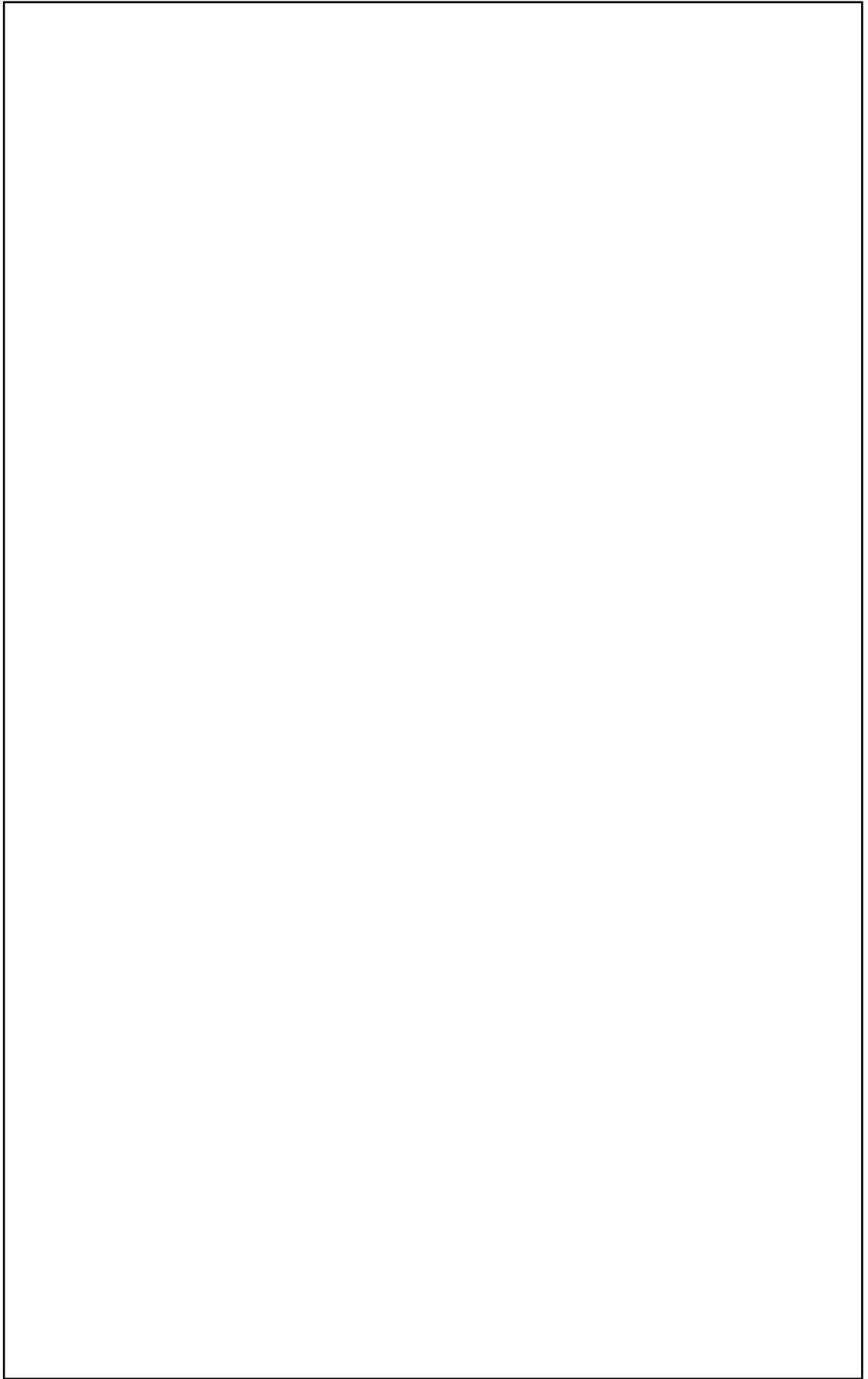




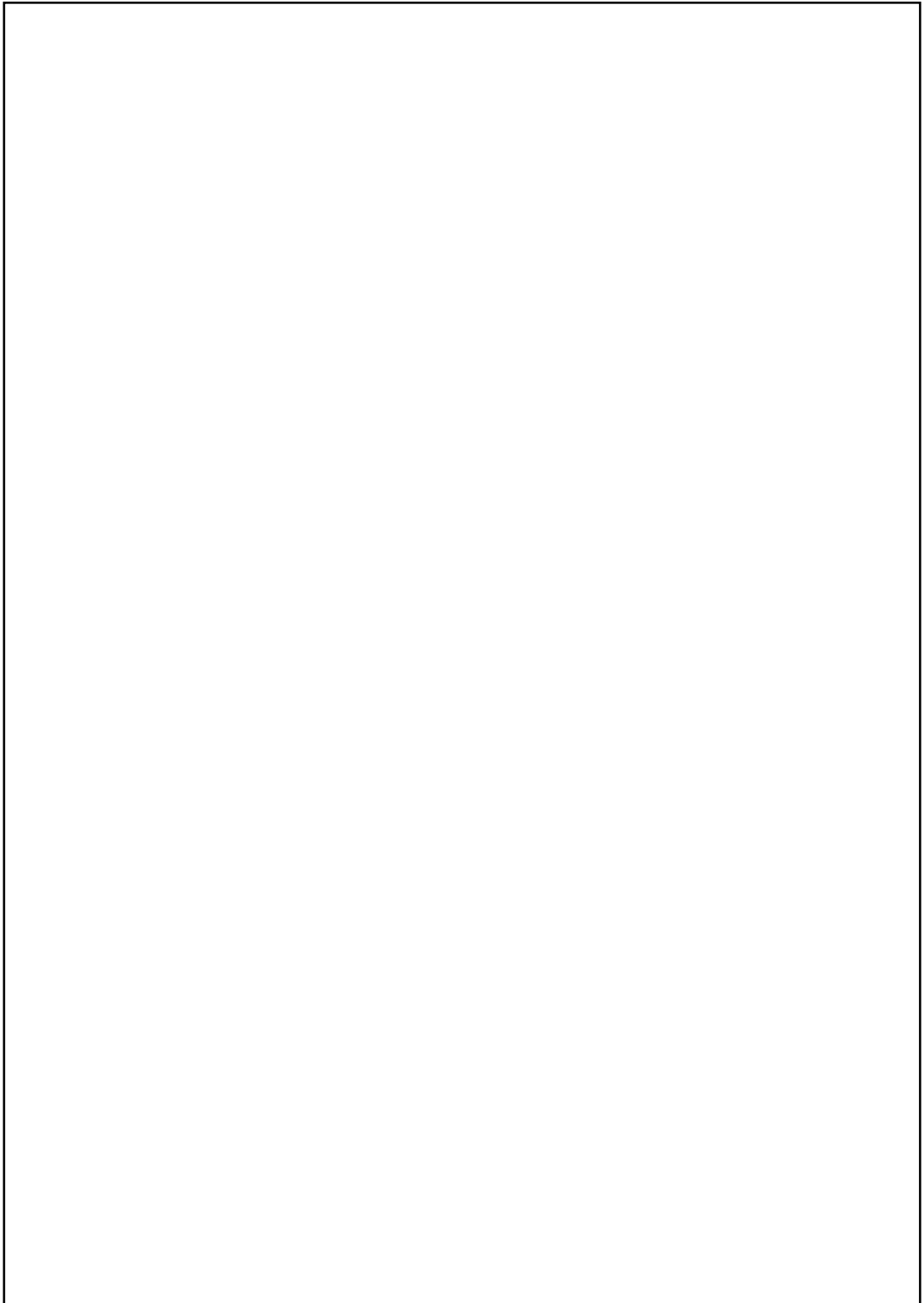


#### 6.4.2 Hankintojen kehittäminen





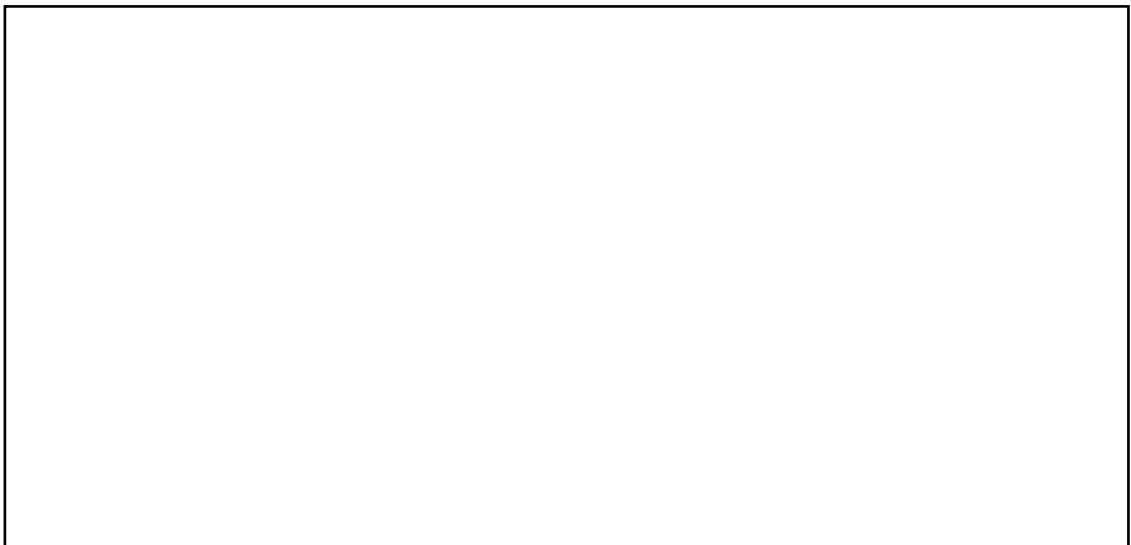
### 6.4.3 Hankintojen johtaminen

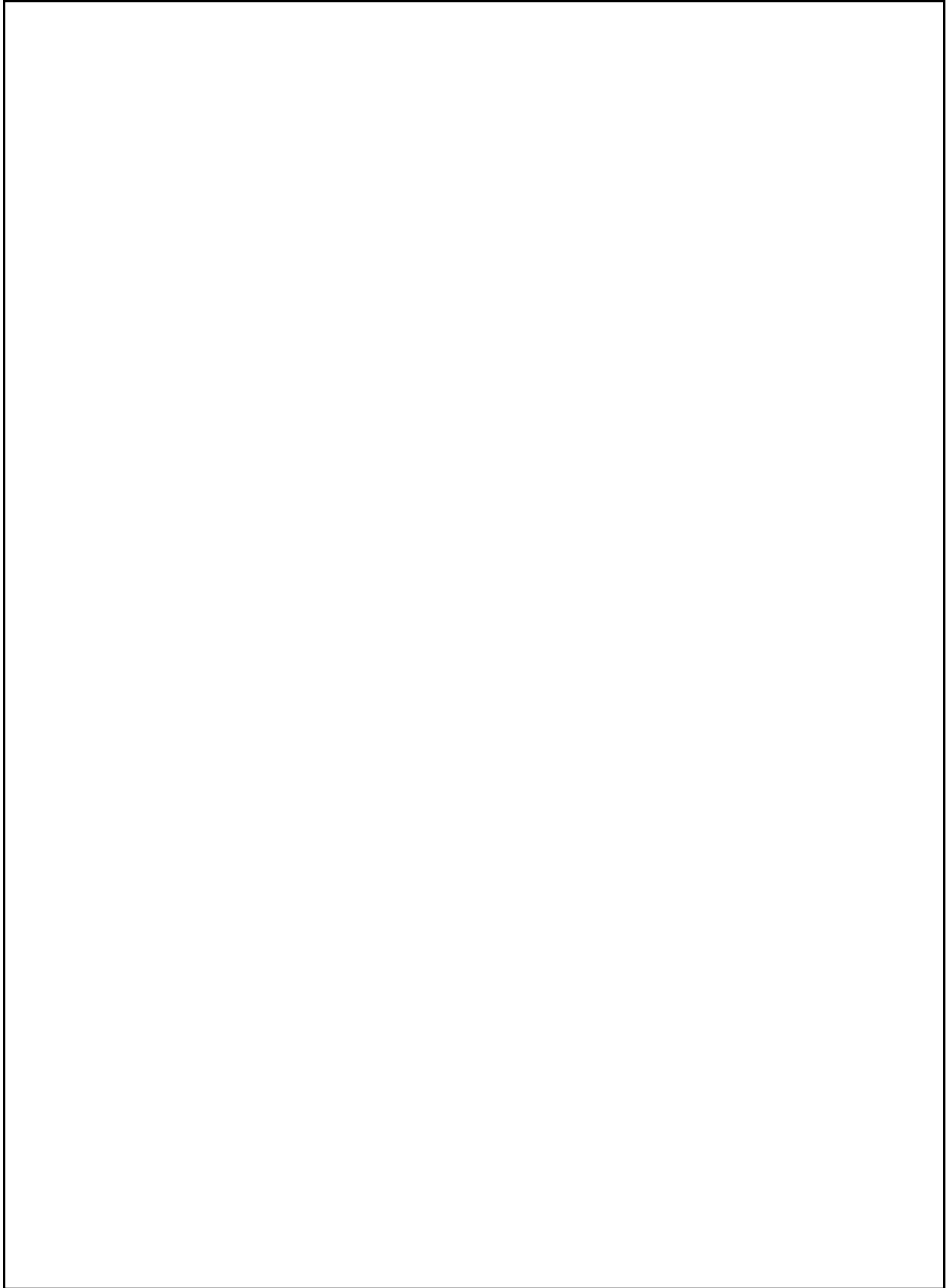




Kuvio 12. Kespet Oy:n hankintaorganisaatio

## 6.5 Spend-analyysi

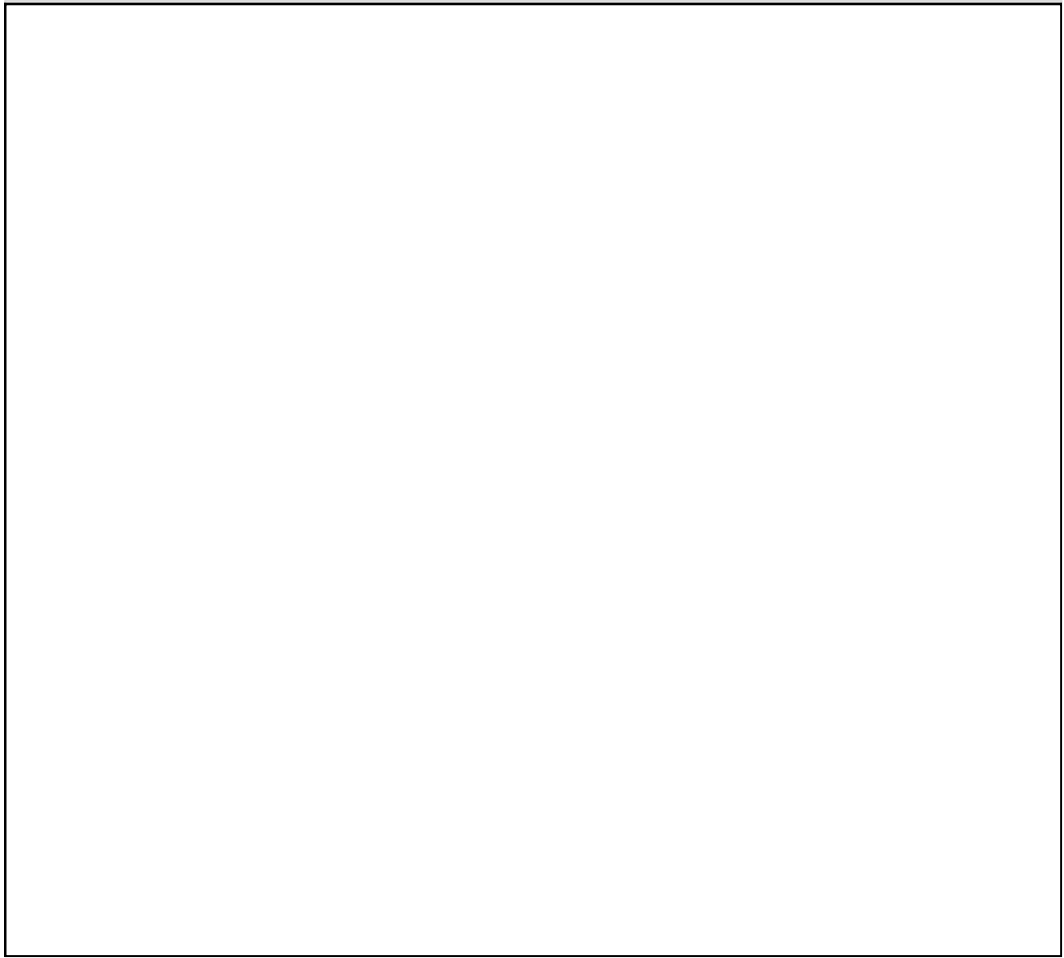






Kuvio 13. Kespet Oy:n hankinnat kuukausittain vuonna 2017

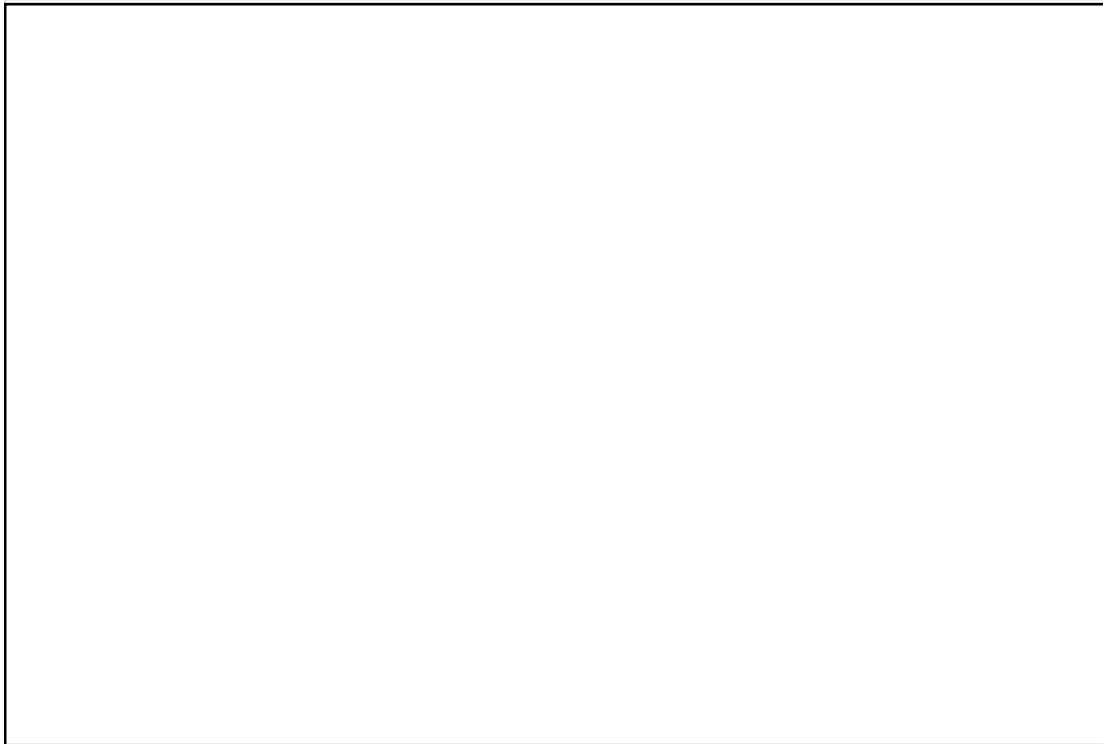
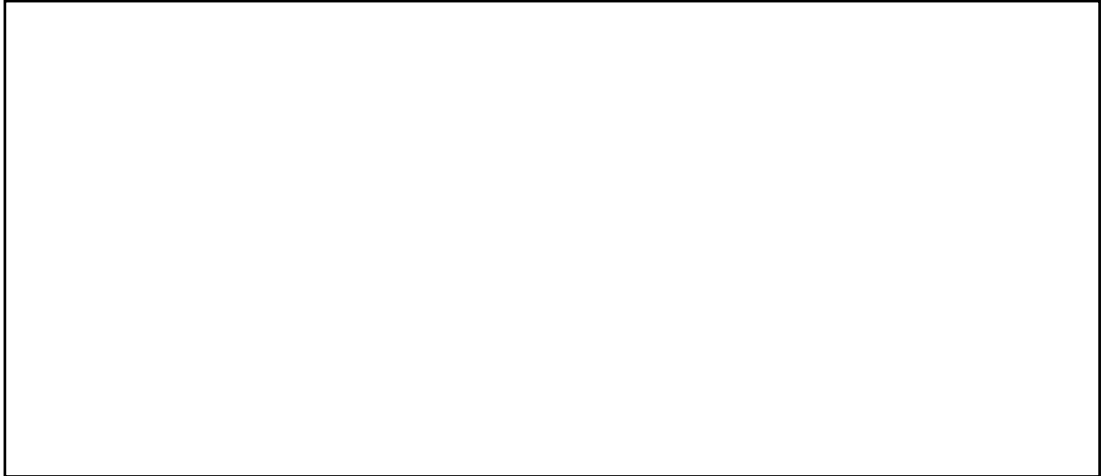




Kuvio 14. Kespets Oy:n hankinnat lajiteltuna vuonna 2017



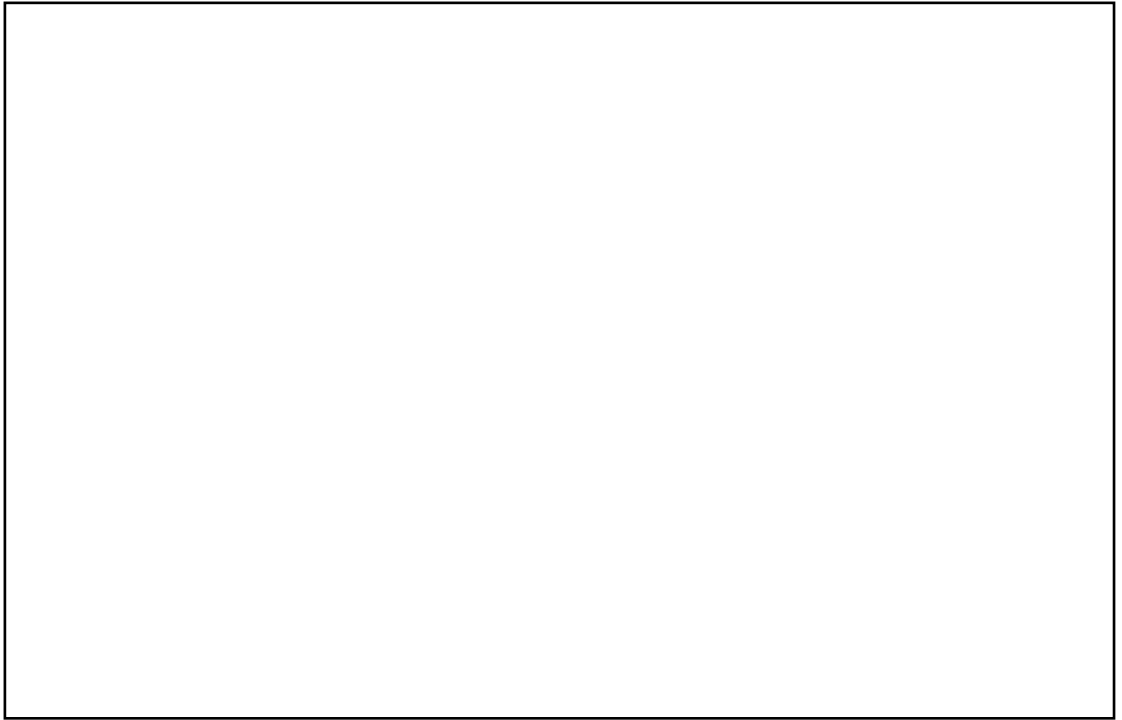
## 6.6 Hankinta kategoriat, Kespet Oy



Kuvio 15. Kespet Oy:n hankinnat kategorioittain

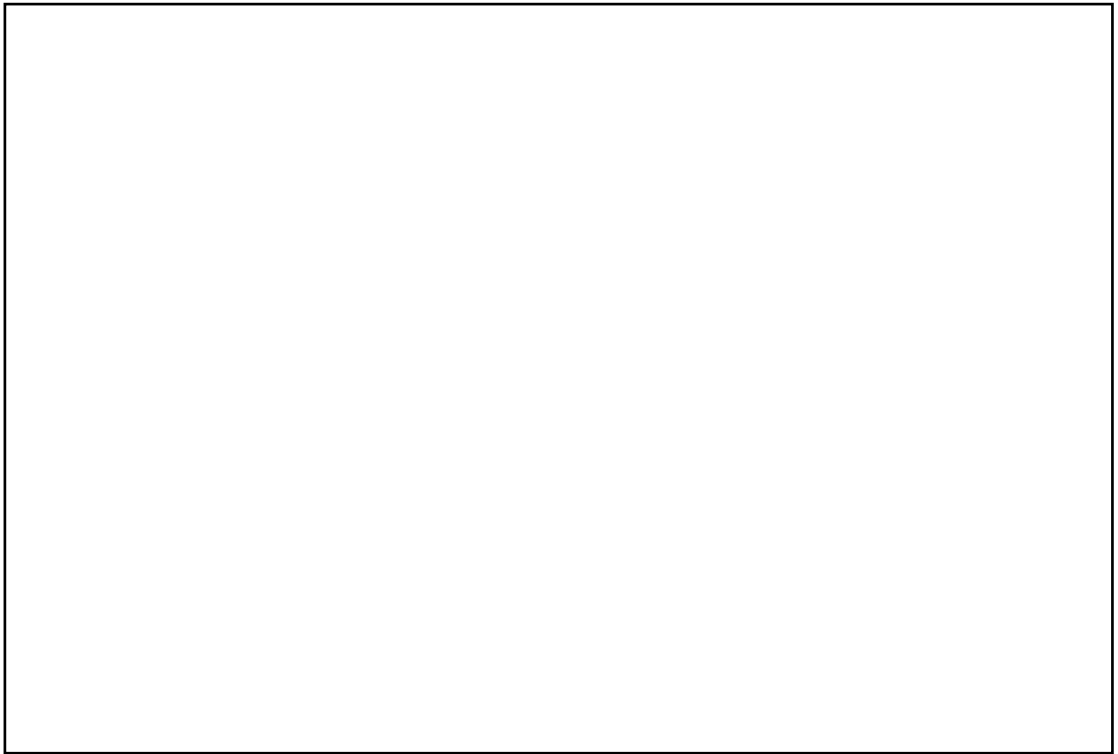






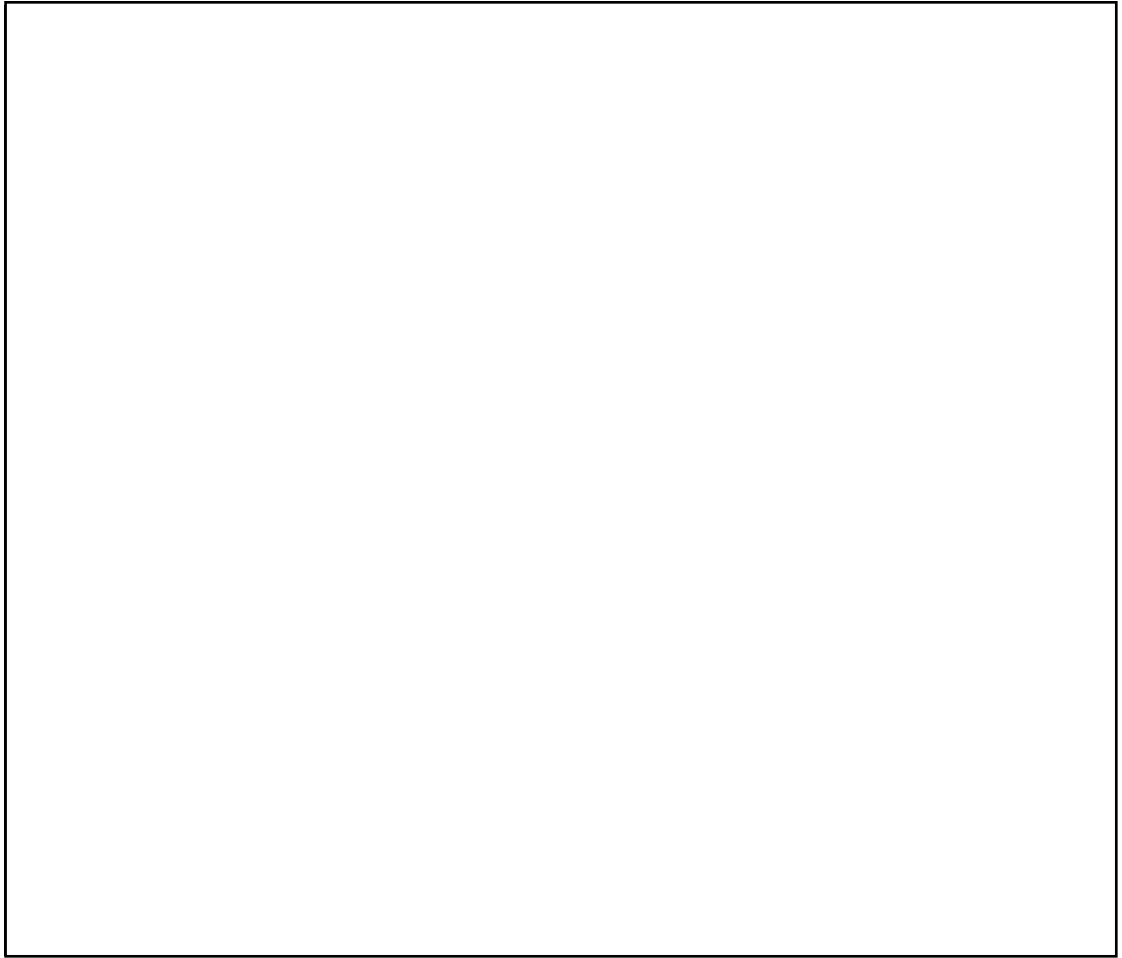
Taulukko 2. Hankintakategorioiden tuoteryhmät

## 6.7 ABC-analyysi



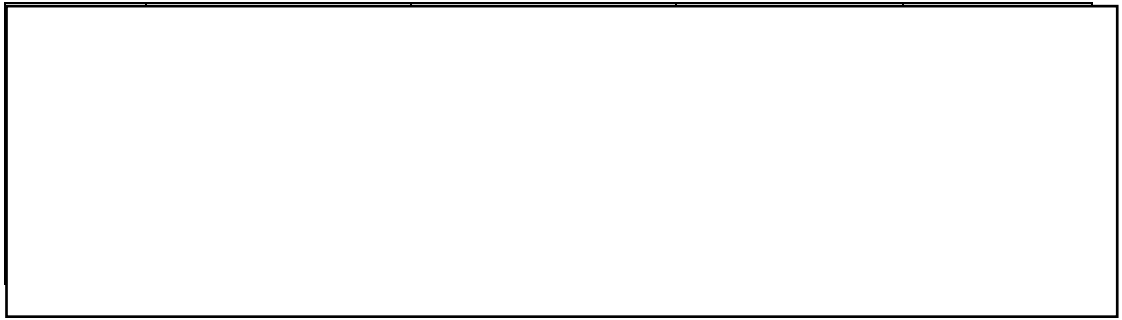
Taulukko 3. Toimittajien ABC-analyysi





Taulukko 4. Kespet Oy:n 20 suurinta toimittajaa vuonna 2017

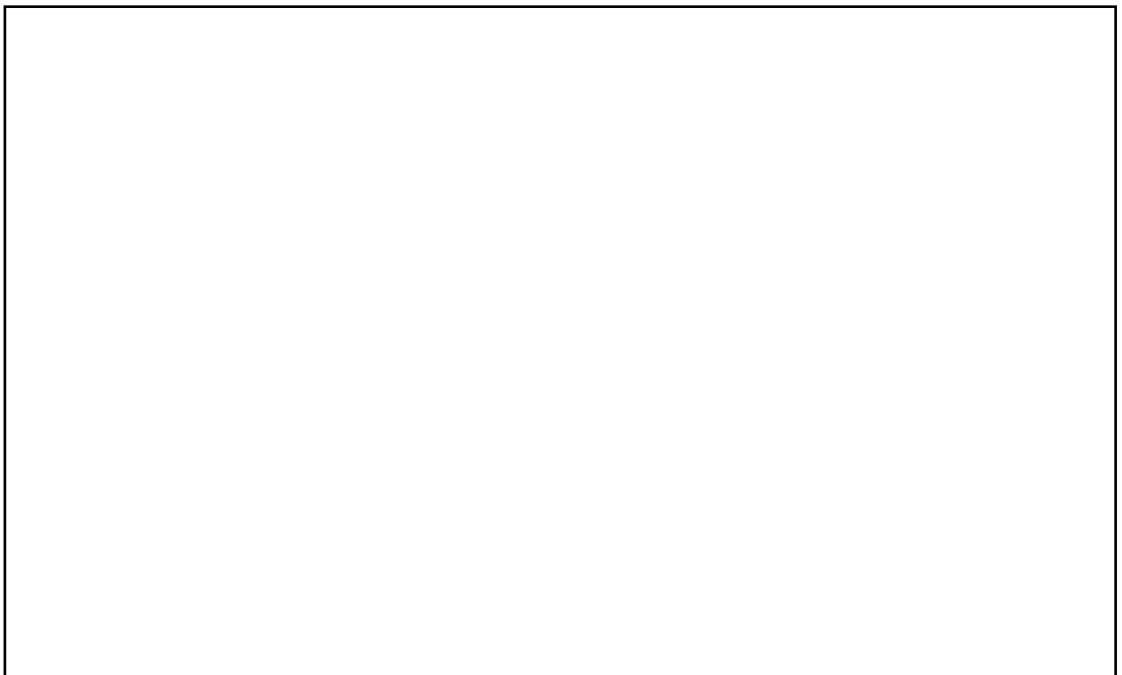


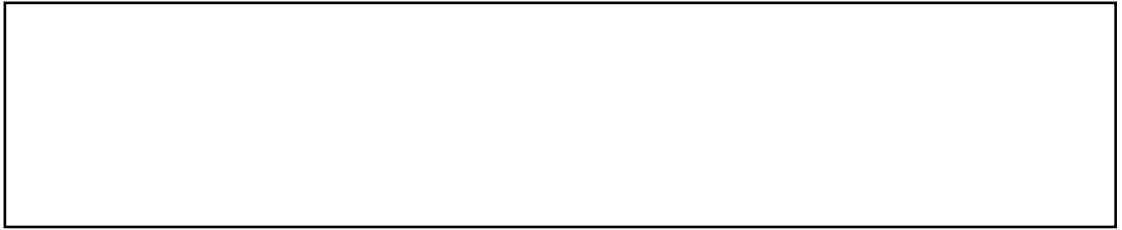


Taulukko 5. Hankintatilien ABC-analyysi

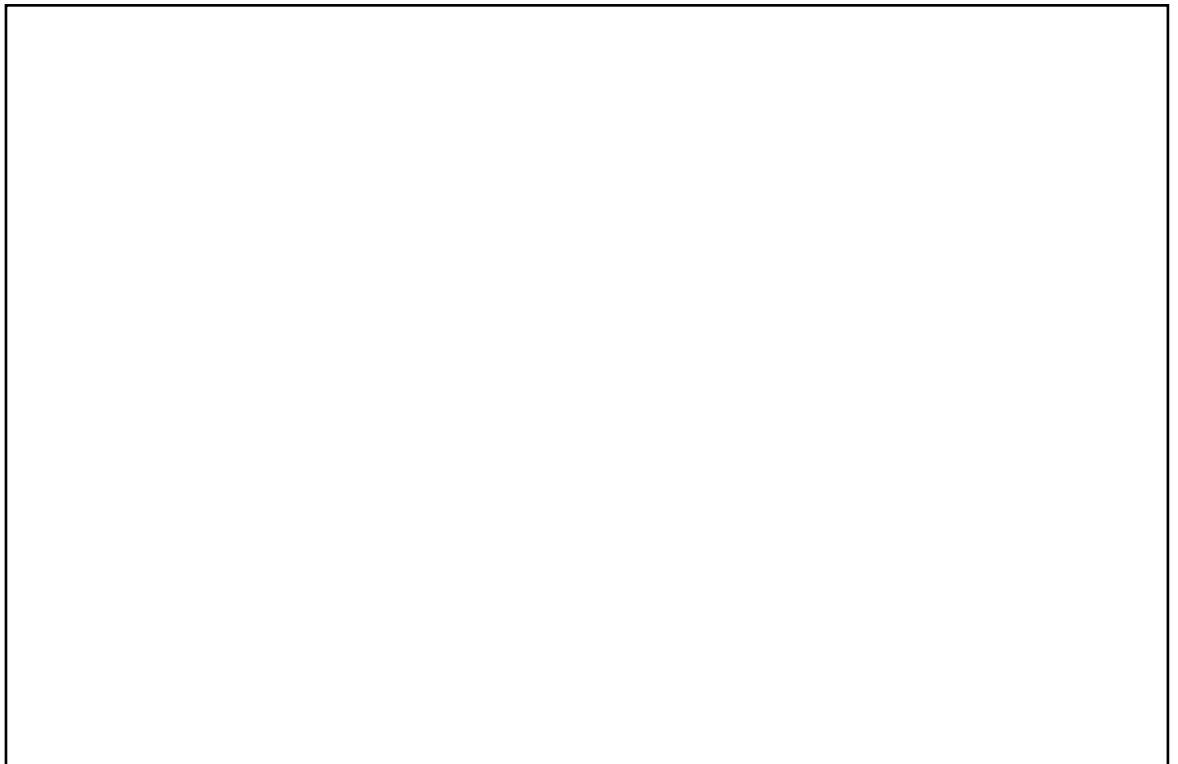
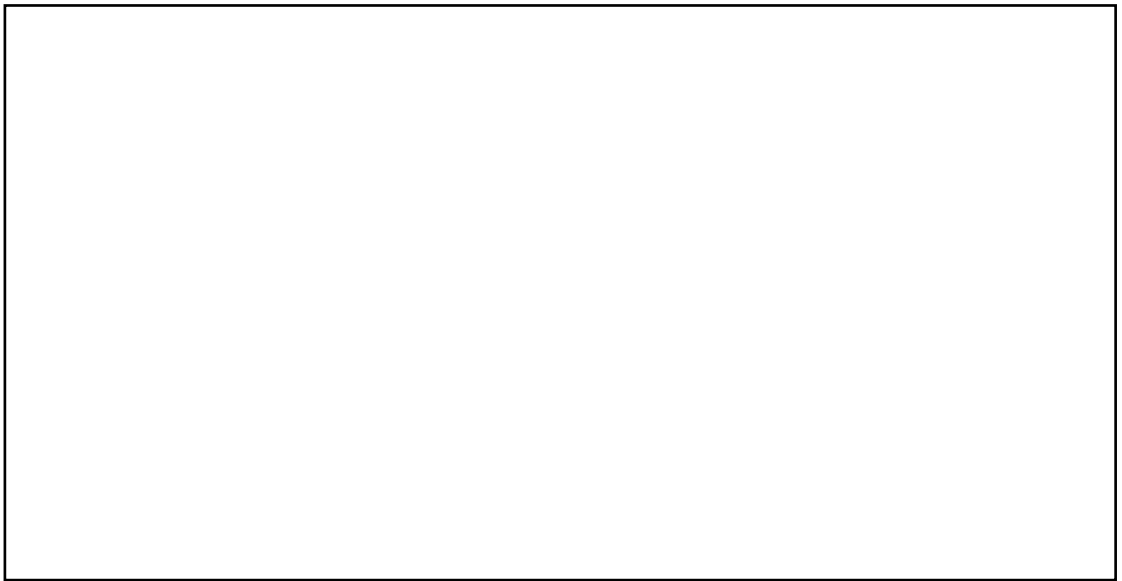


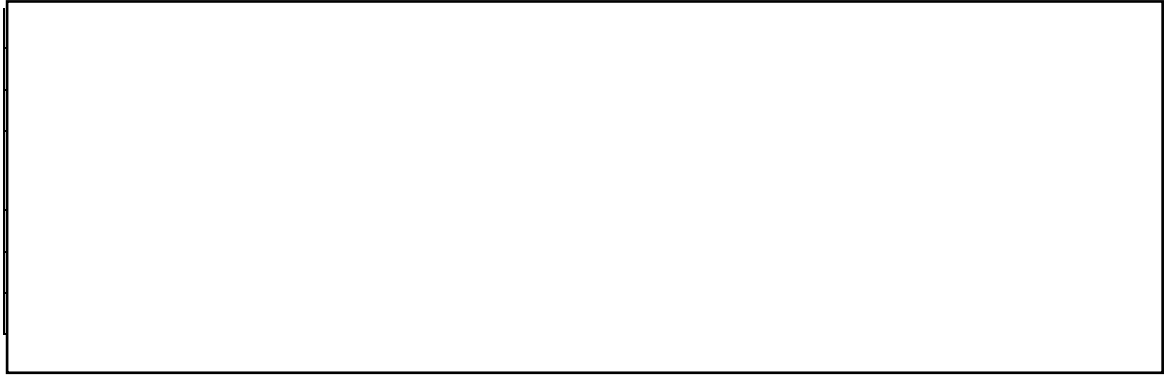
Taulukko 6. Hankintakategorioiden viisi suurinta hankintatiliä ja toimittajamäärät





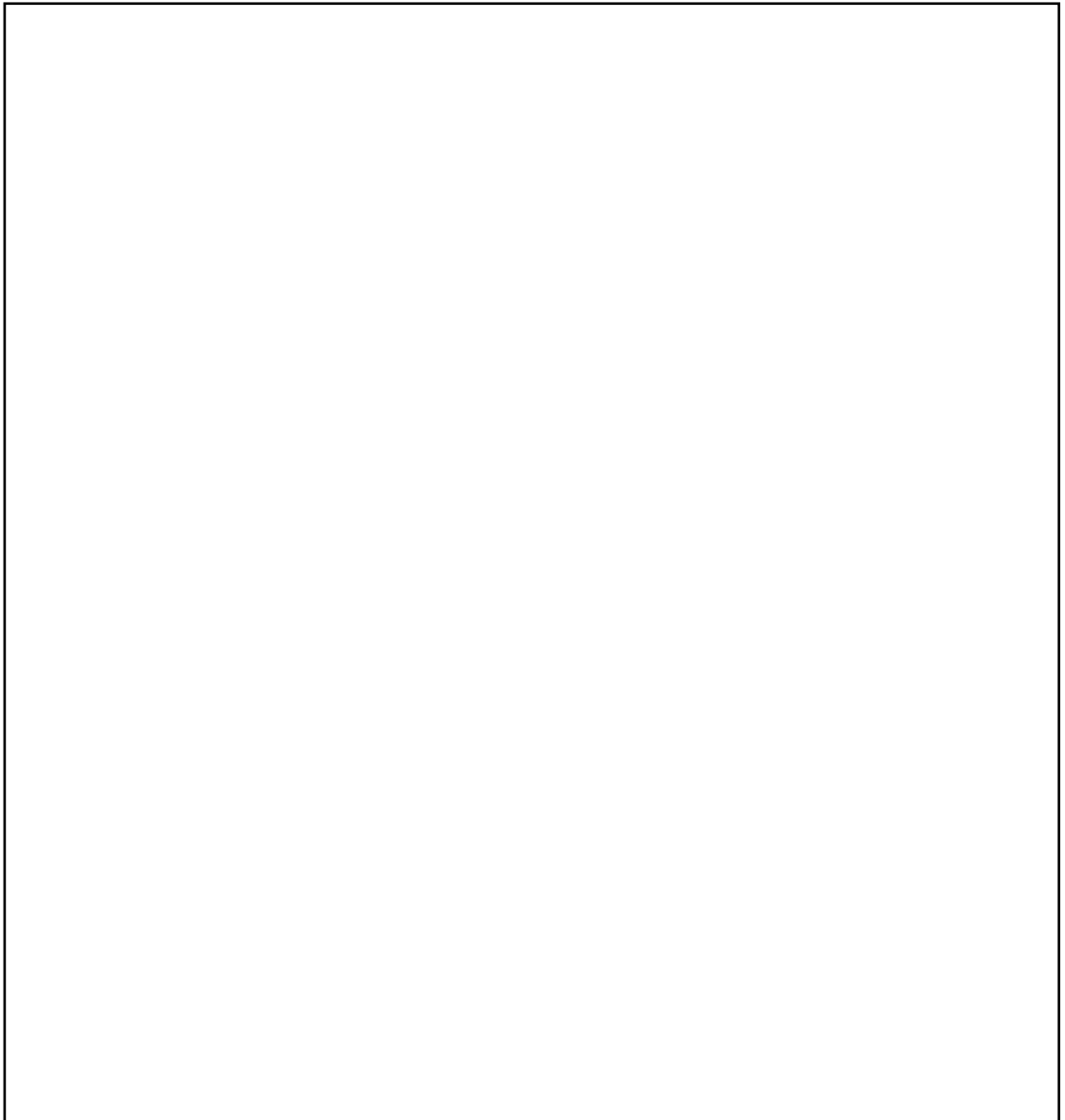
## **6.8 Tail Management – Toimittajien karsiminen**



A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for a table.

Taulukko 7. Kespet Oy, Tail management – Toimittajien karsiminen

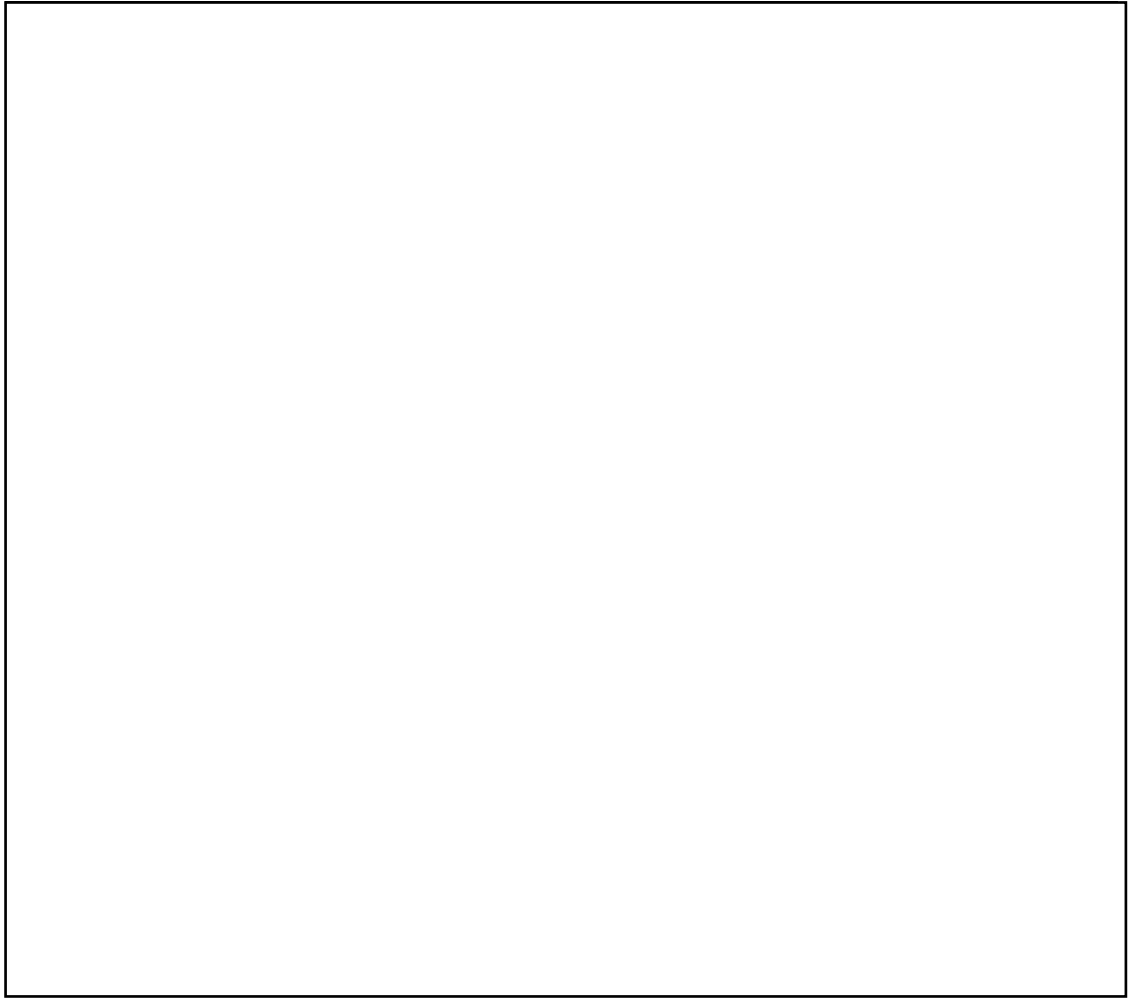
## 6.9 Portfolioanalyysi

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for a table.



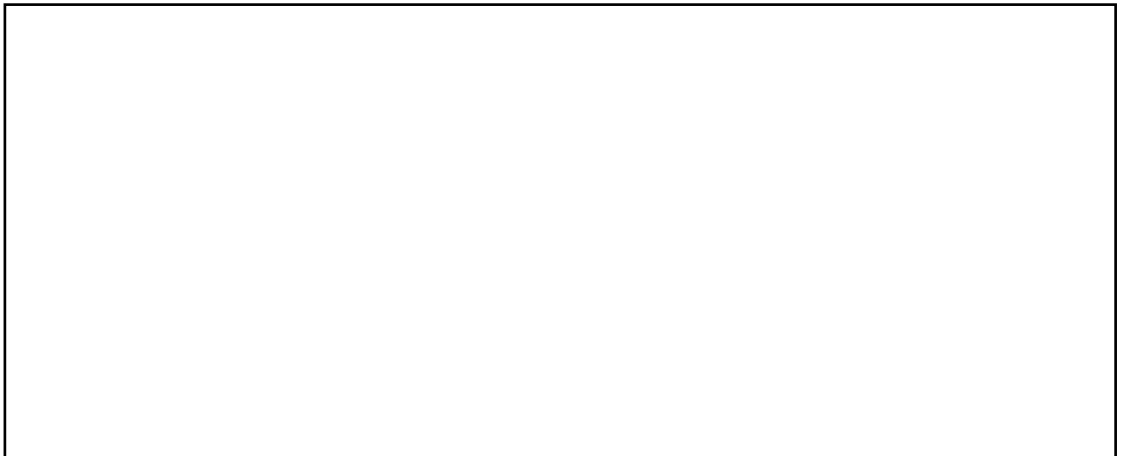
Kuvio 16. Kespet Oy:n portfolioanalyysi tuoteryhmille



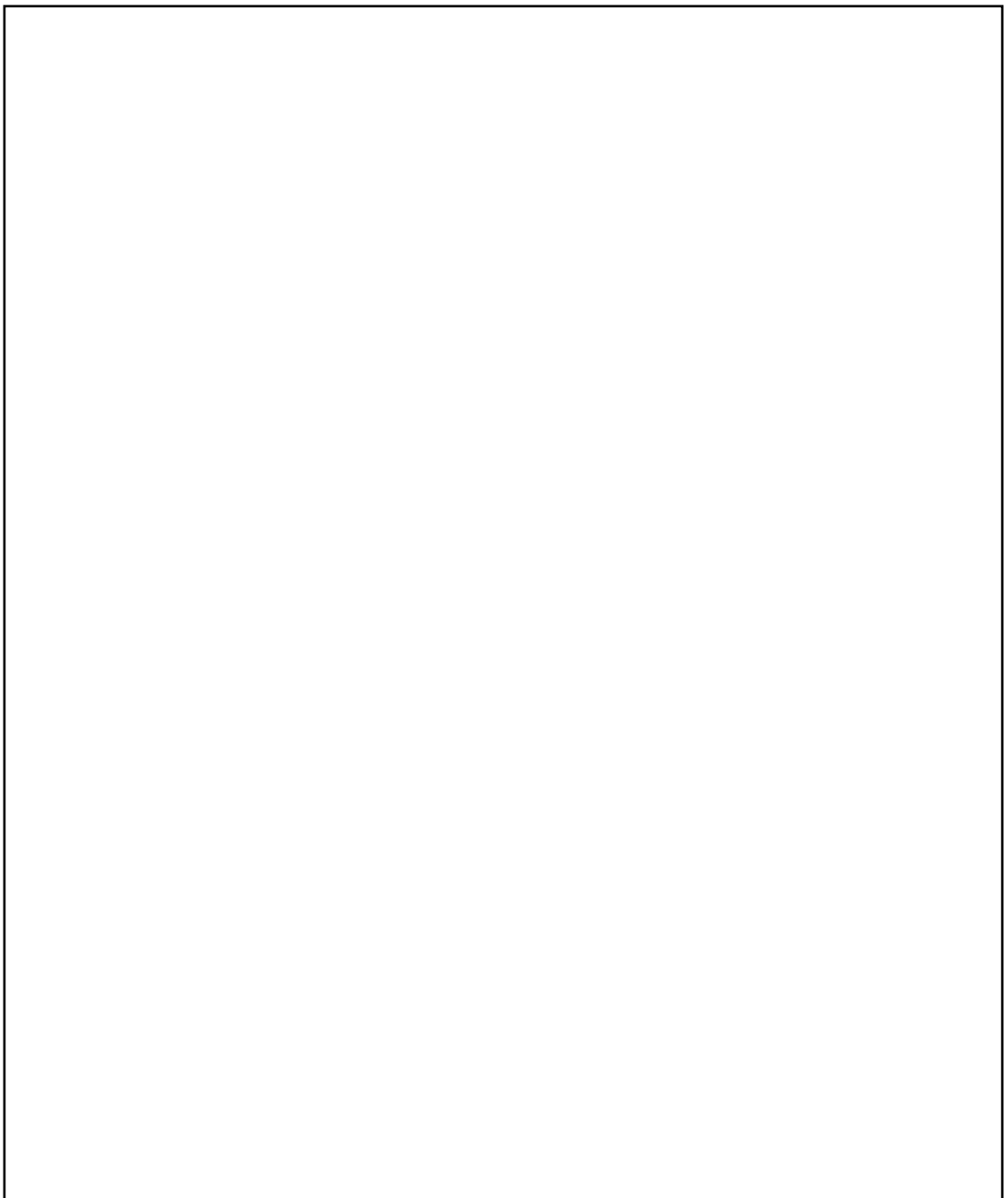
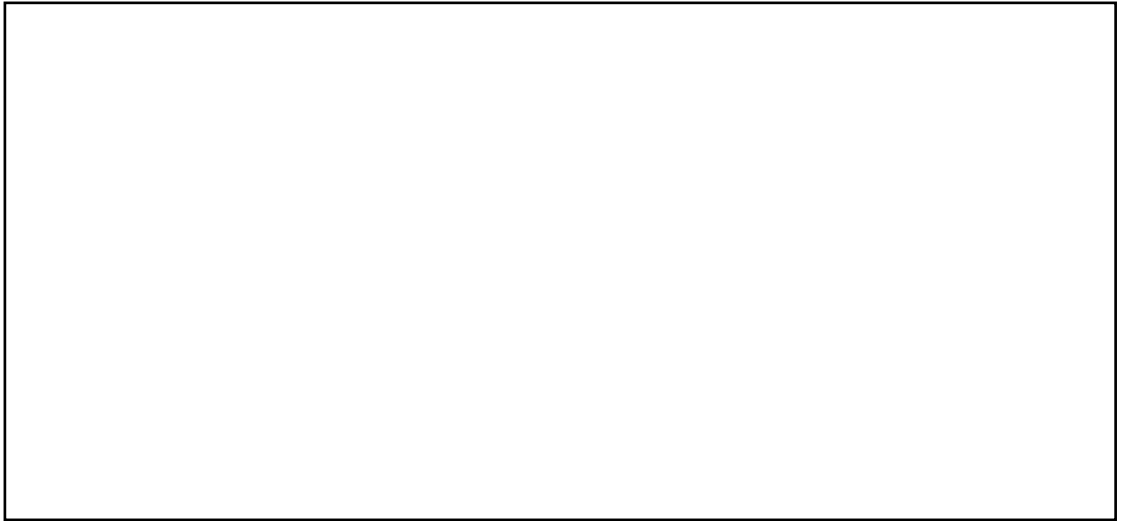


Kuvio 17. Kespet Oy:n portfolioanalyysi toimittajille

### 6.9.1 Volyyimihankinnat

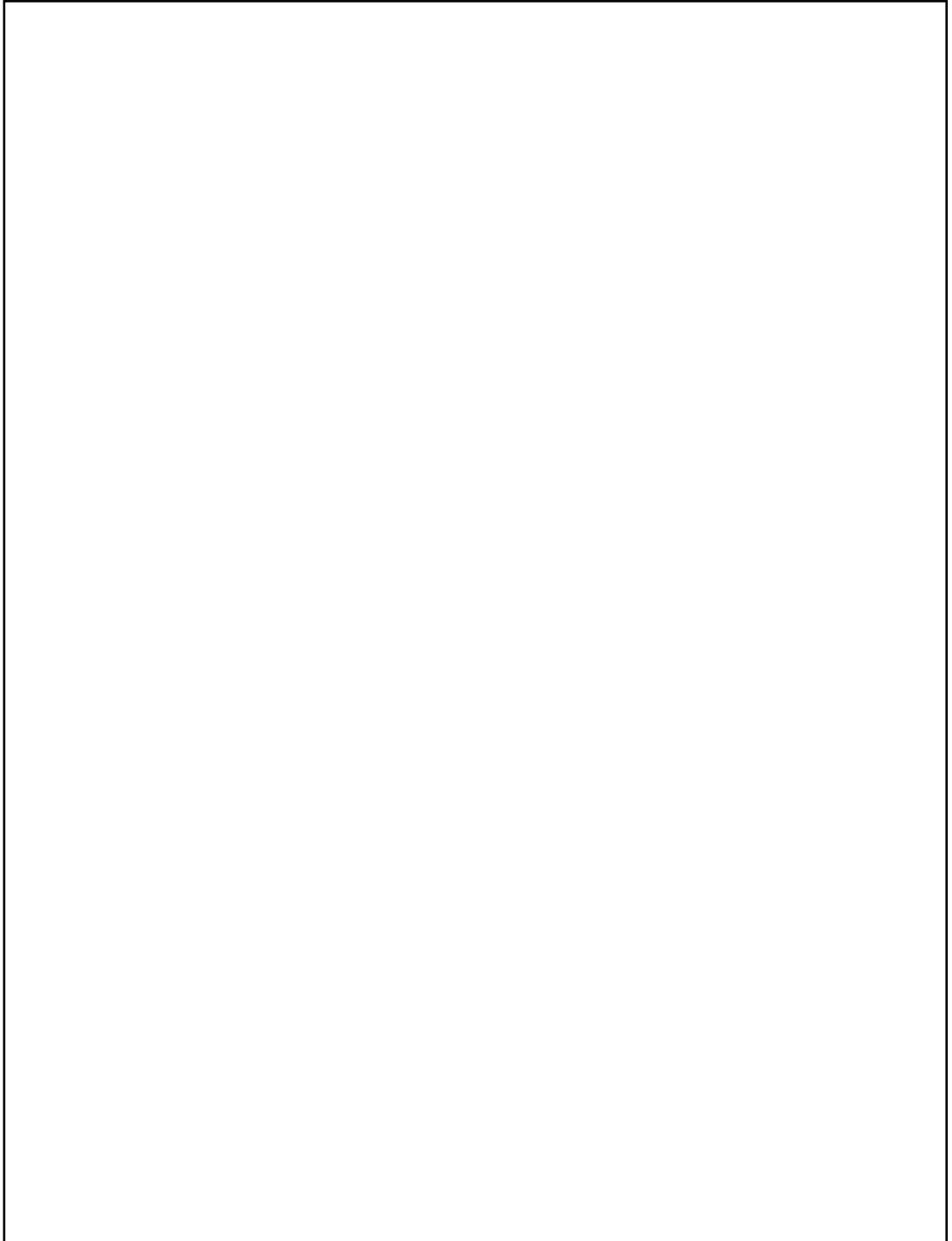








### 6.9.2 Rutiinihankinnat



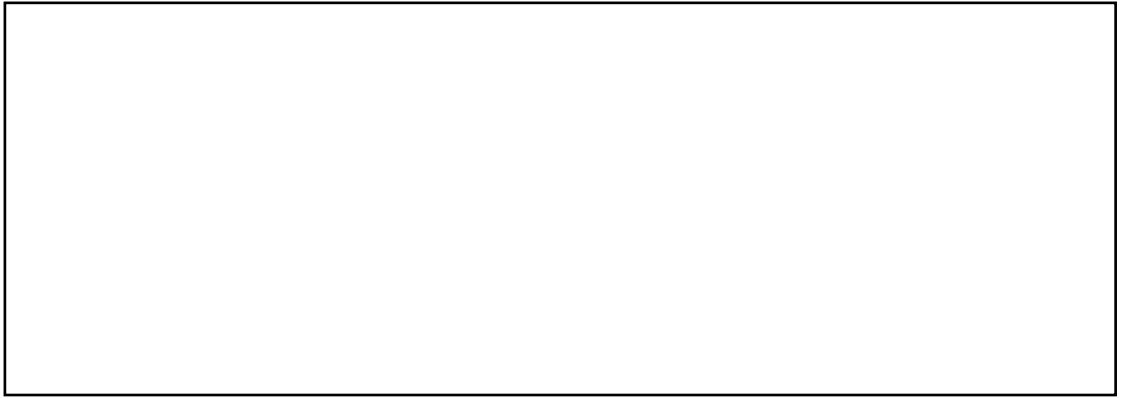
--

### 6.9.3 Pullonkaulahankinnat

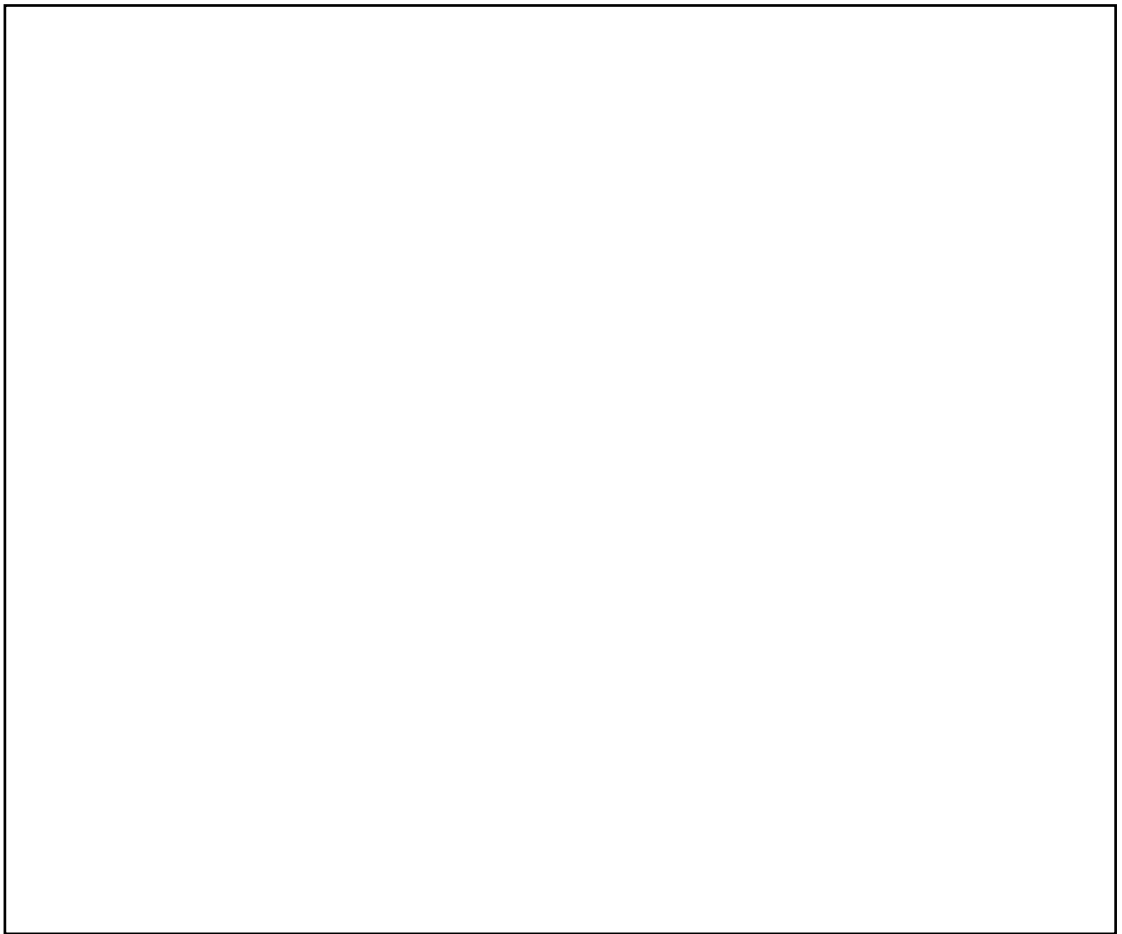
--

### 6.9.4 Strategiset Hankinnat

--



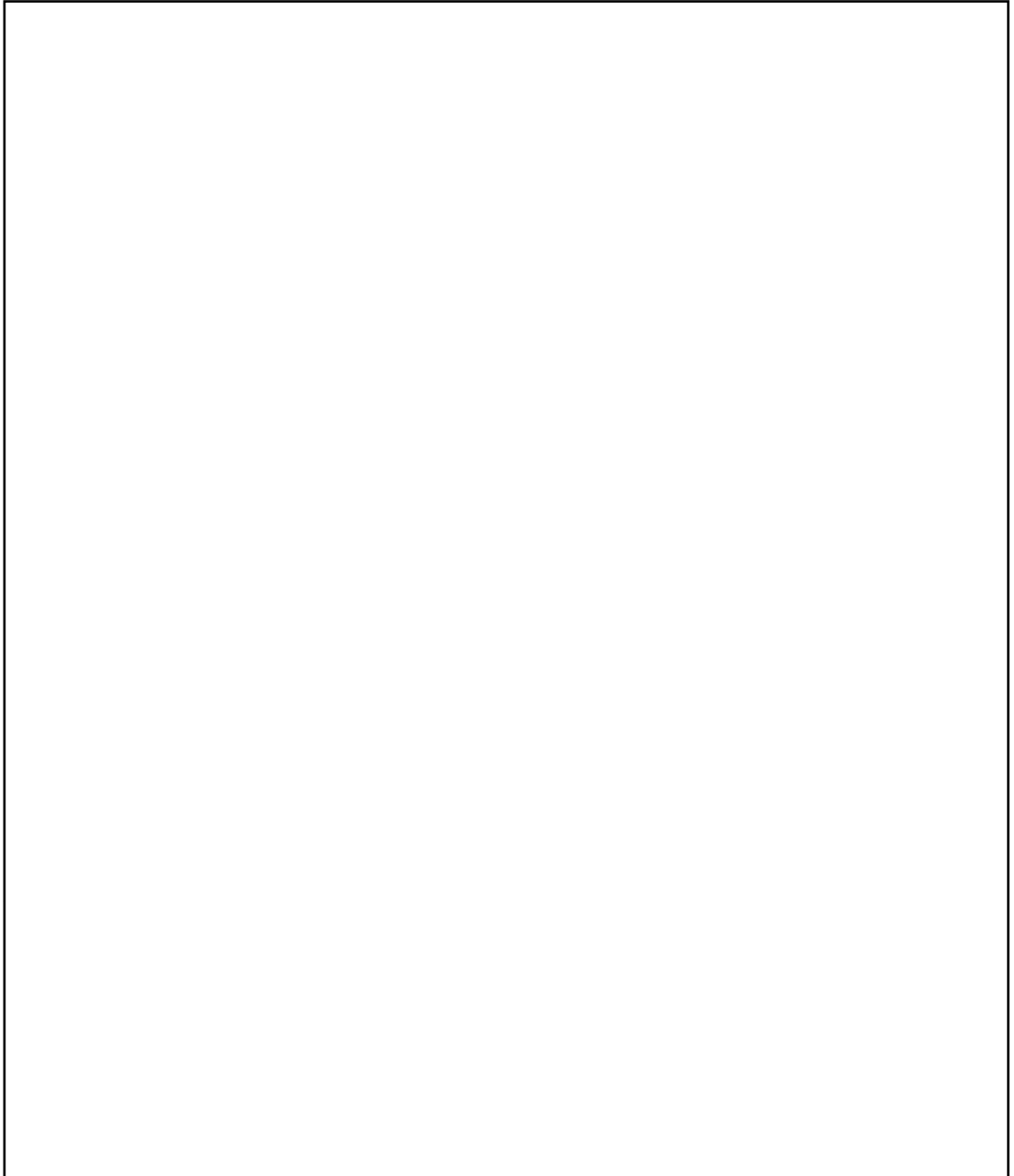
yrittäjän tuotannolle ja loppuasiakkaille.



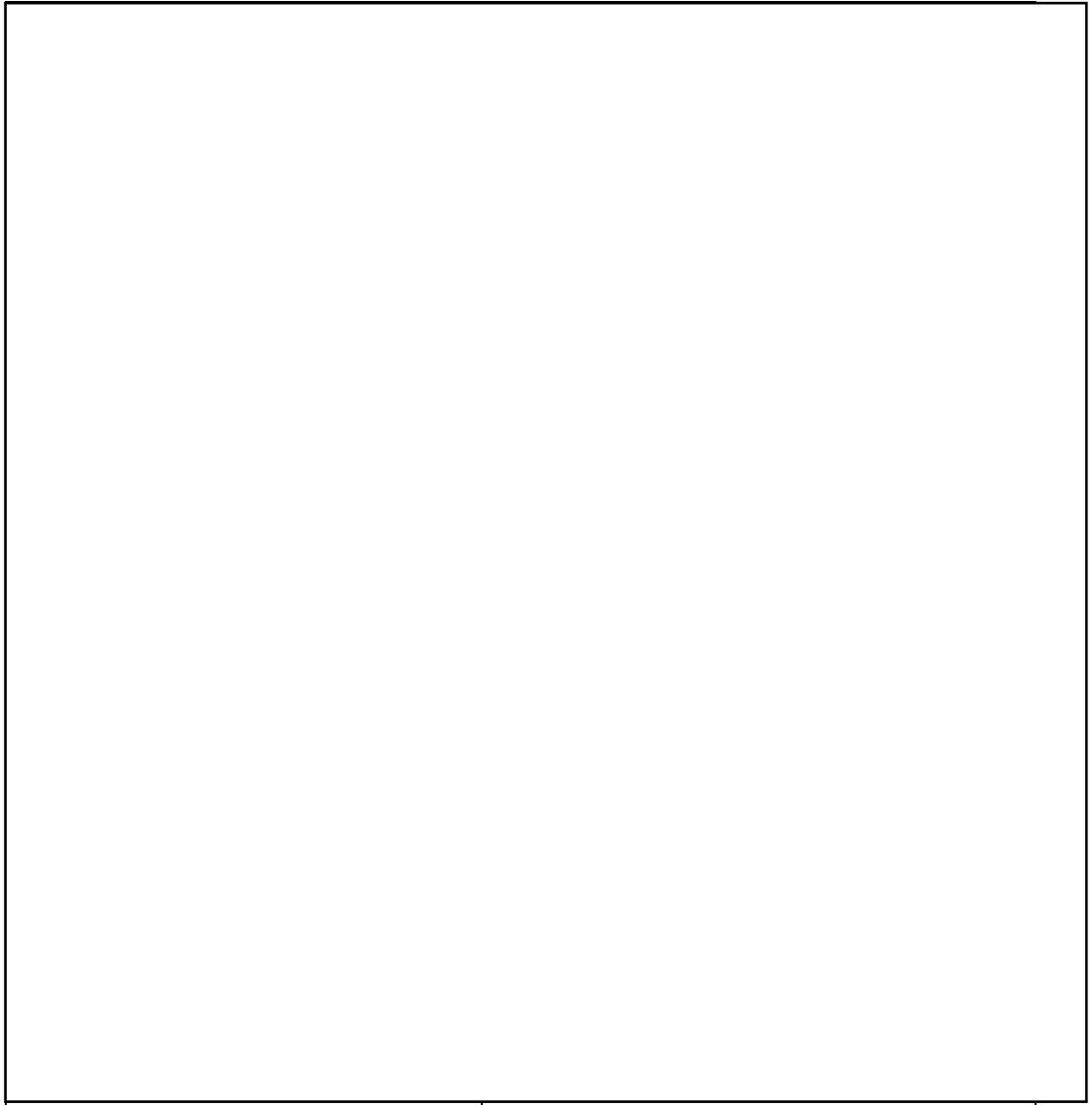
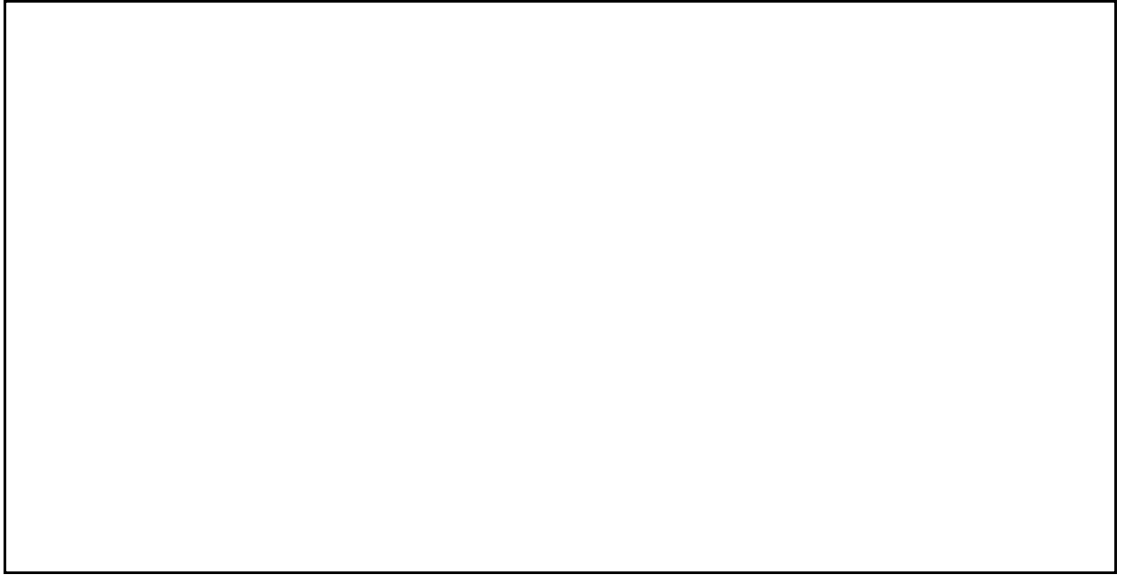
## **7 Hankintojen johtaminen ja kehittäminen**

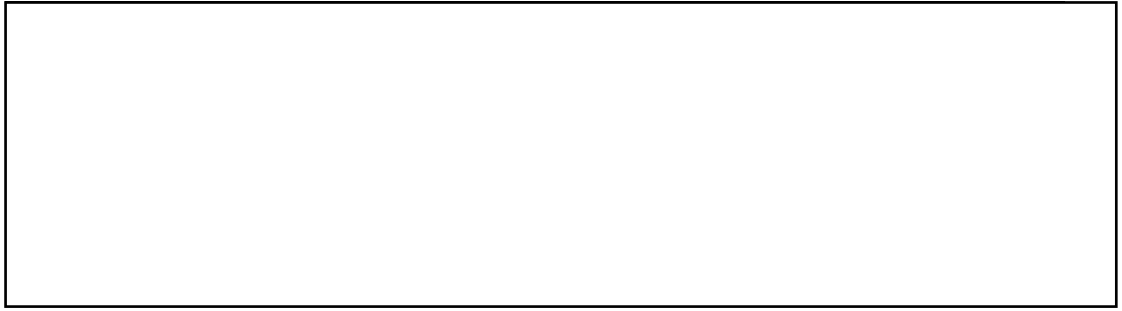
### **7.1 Johtamisen kehittäminen**

#### **7.1.1 Hankintojen johtaminen**



### 7.1.2 Hankintastrategiat ja tavoitteet



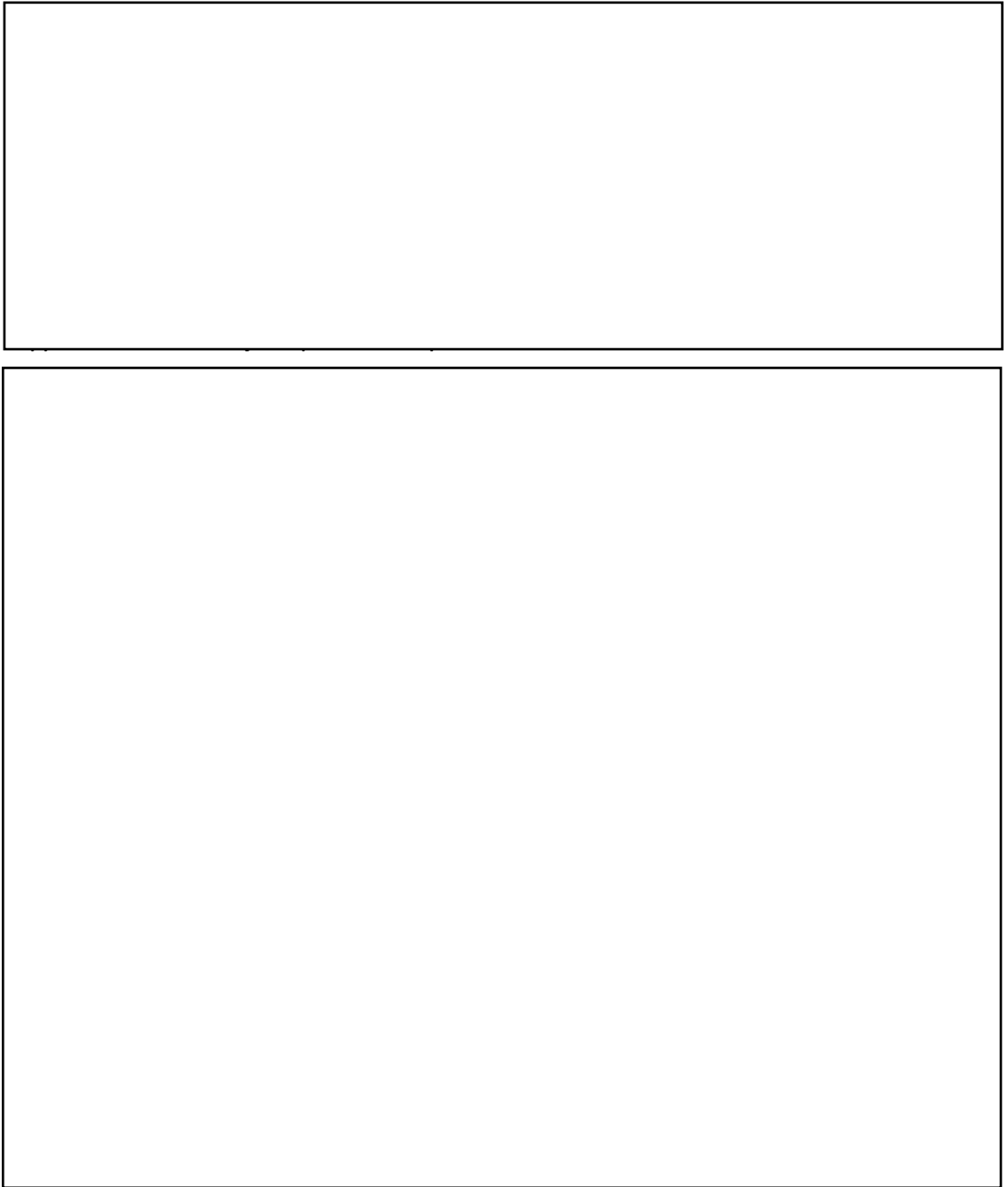


Taulukko 8. Hankinnan toimenpidelista

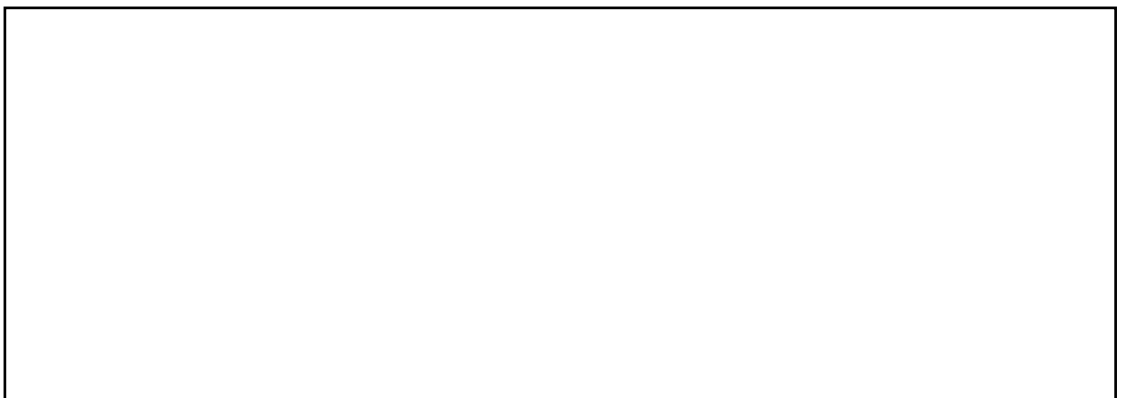


### 7.1.3 Hankintaorganisaatio





Kuvio 18. Hankintaorganisaation muutos ehdotus

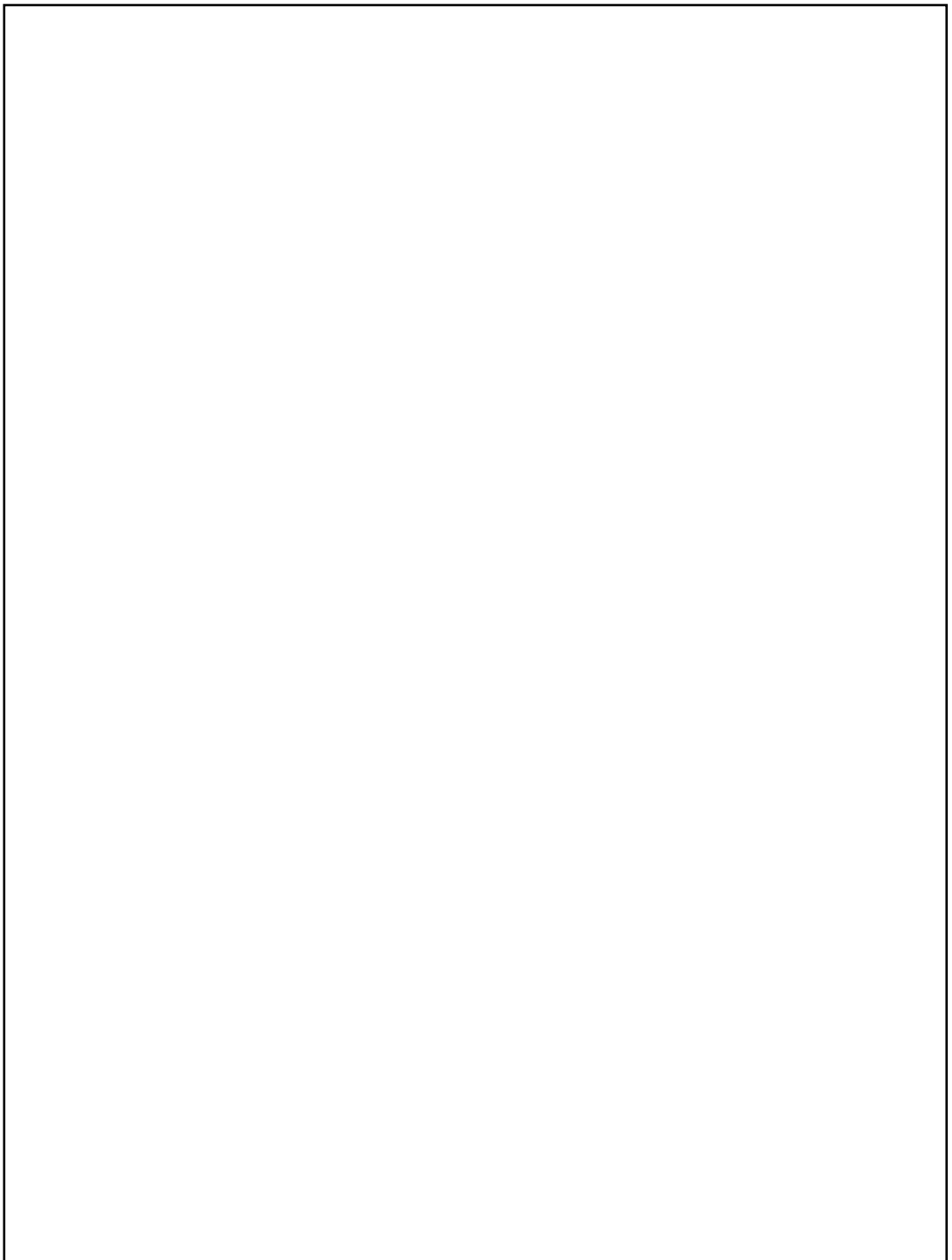


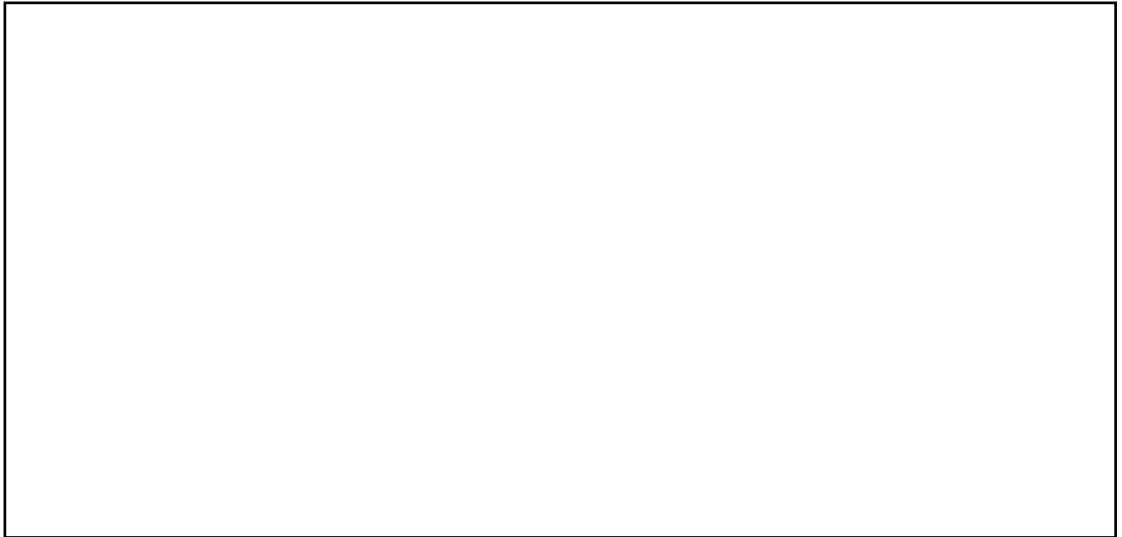




kanssa.

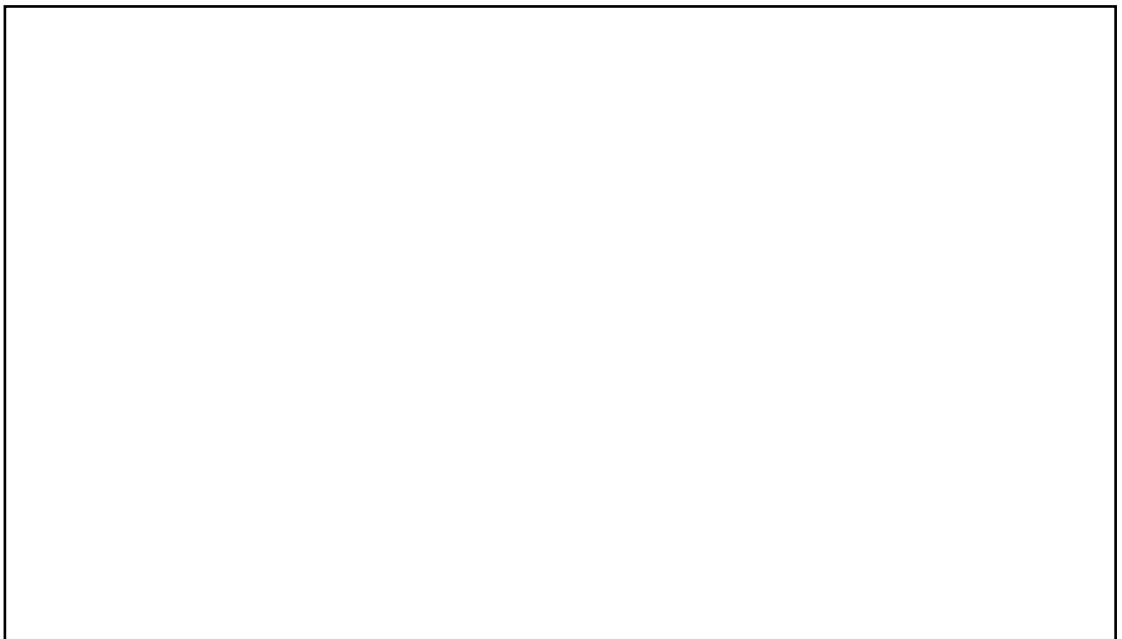
#### 7.1.4 Hankintaprosessin johtaminen





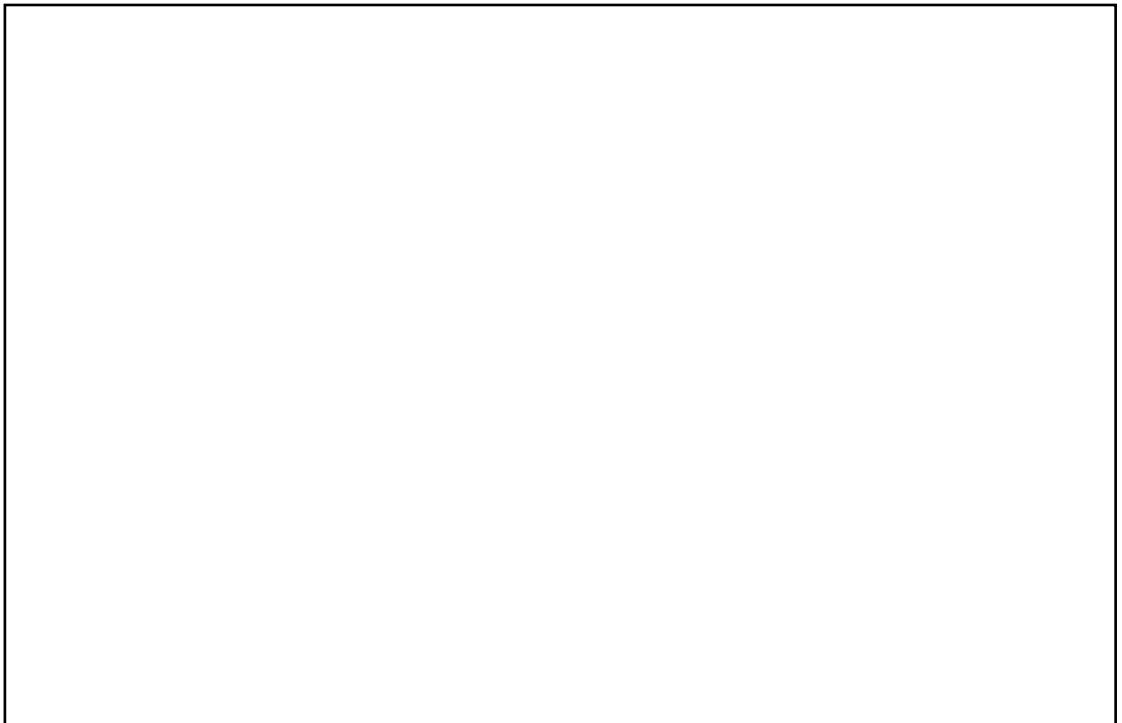
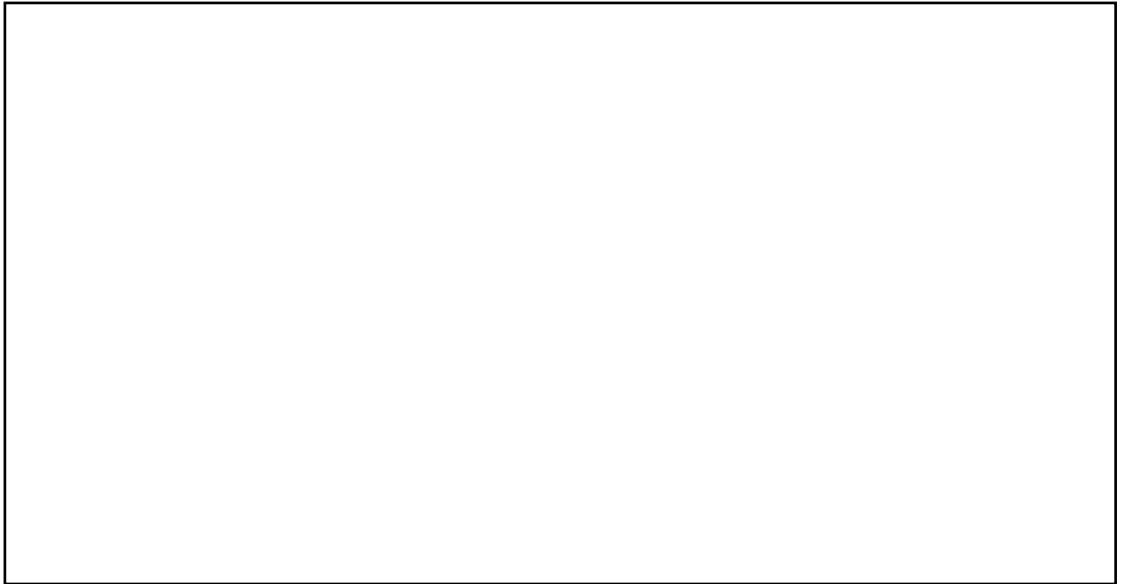
antamalla heille lisää vastuuta tehostuisi myös itse prosessi.

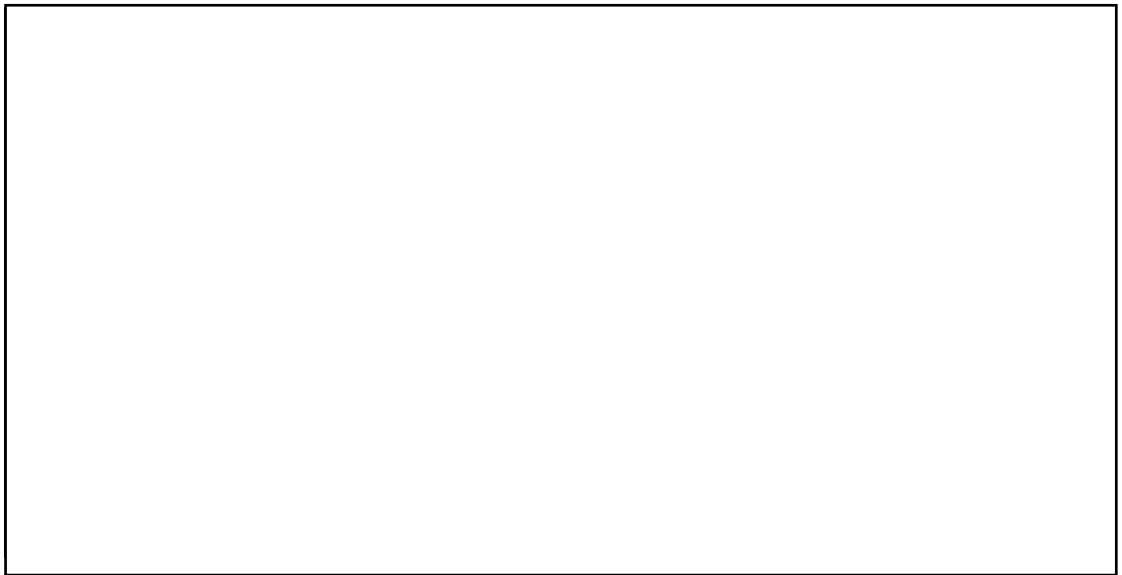
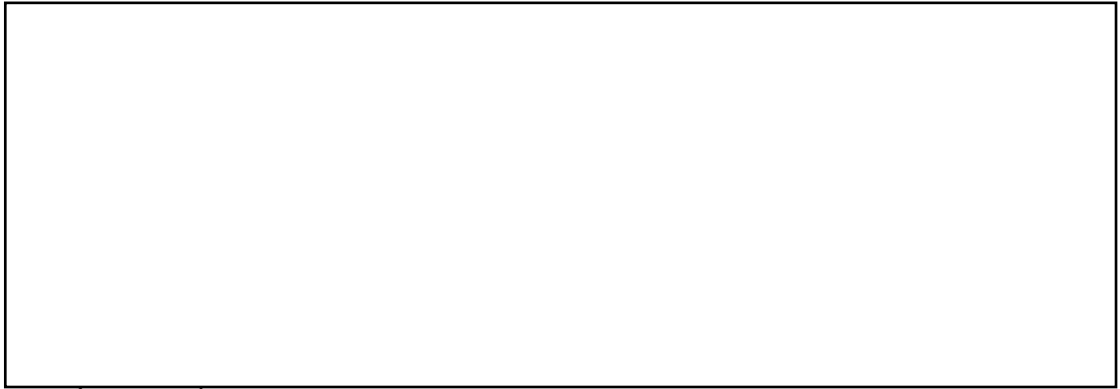
## **7.2 Hankinnan mittarit**



### **7.2.1 Toimitusvarmuus ja laatupoikkeamat**





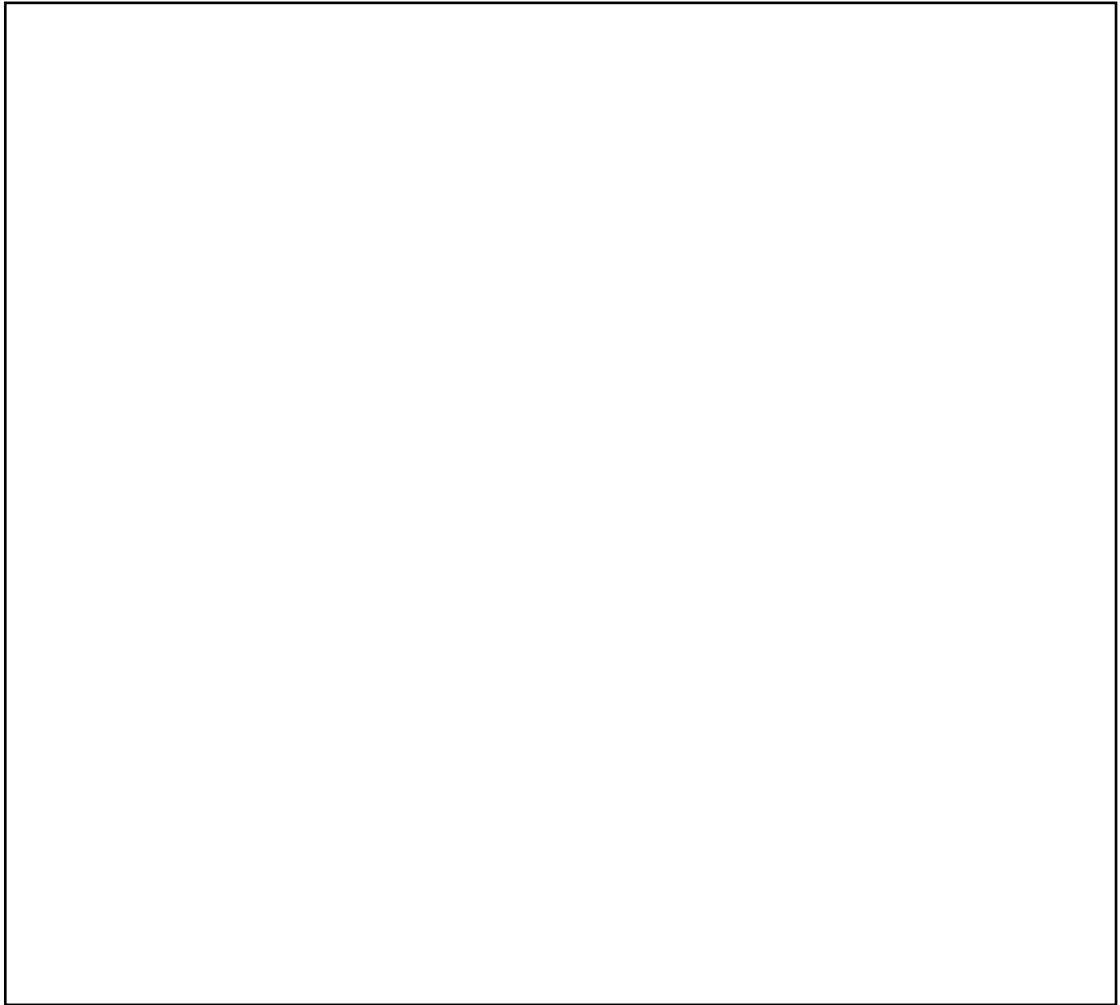


Taulukko 9. Kespet Oy:n toimittajien laatupoikkeamat 2017

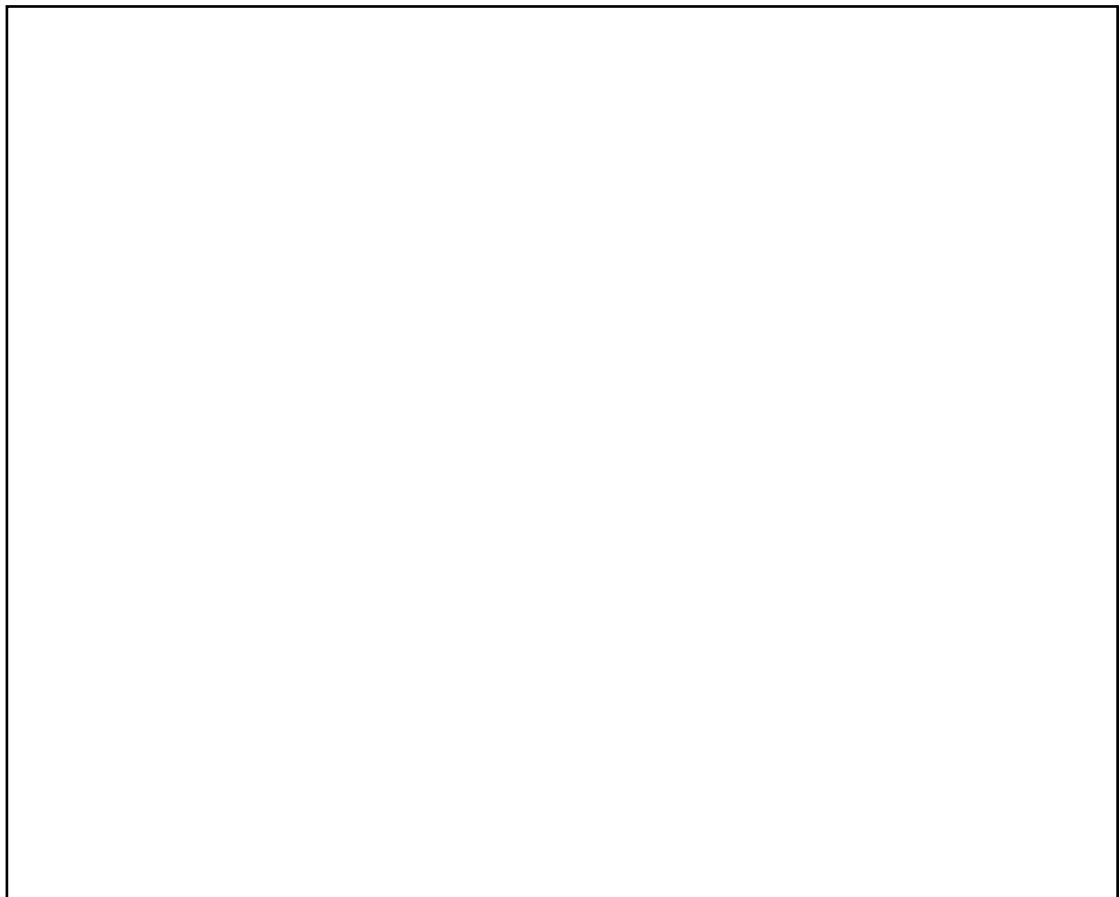


### 7.2.2 Toimittajamäärän mittaaminen ja Tail management



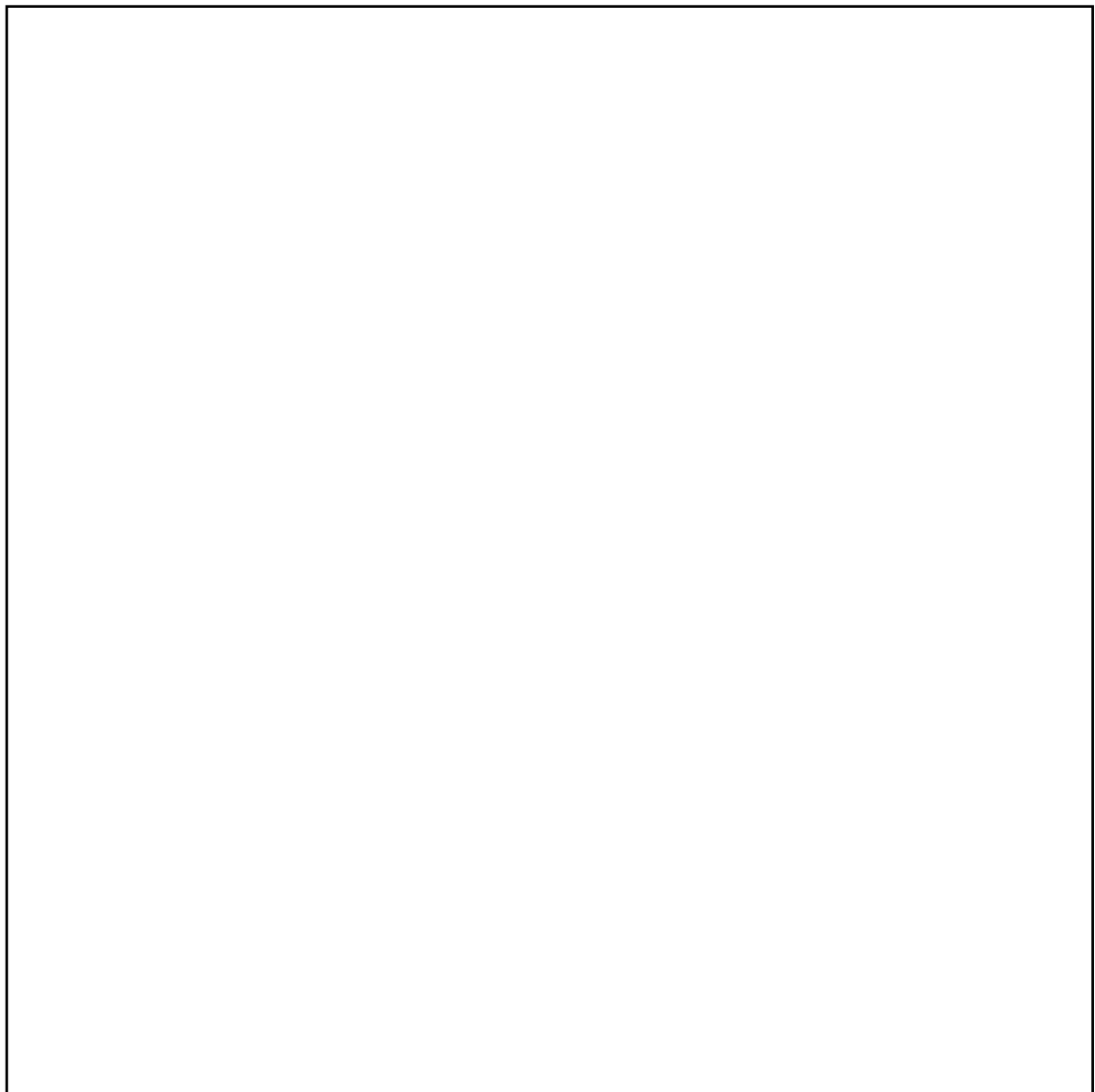


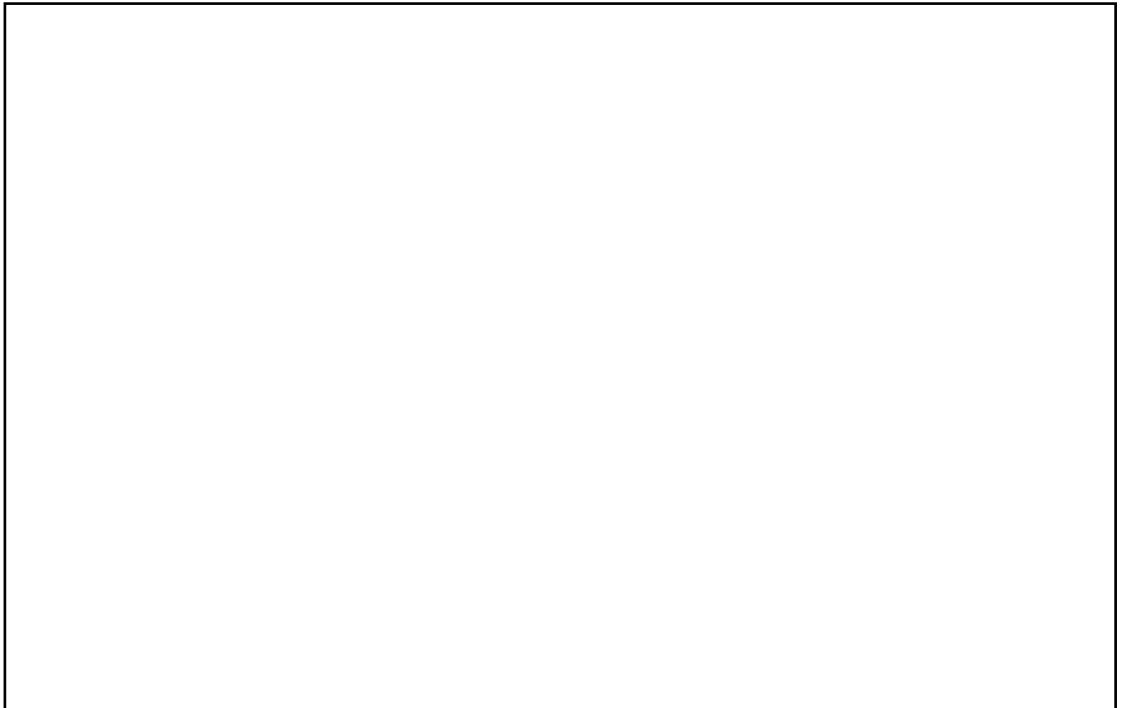
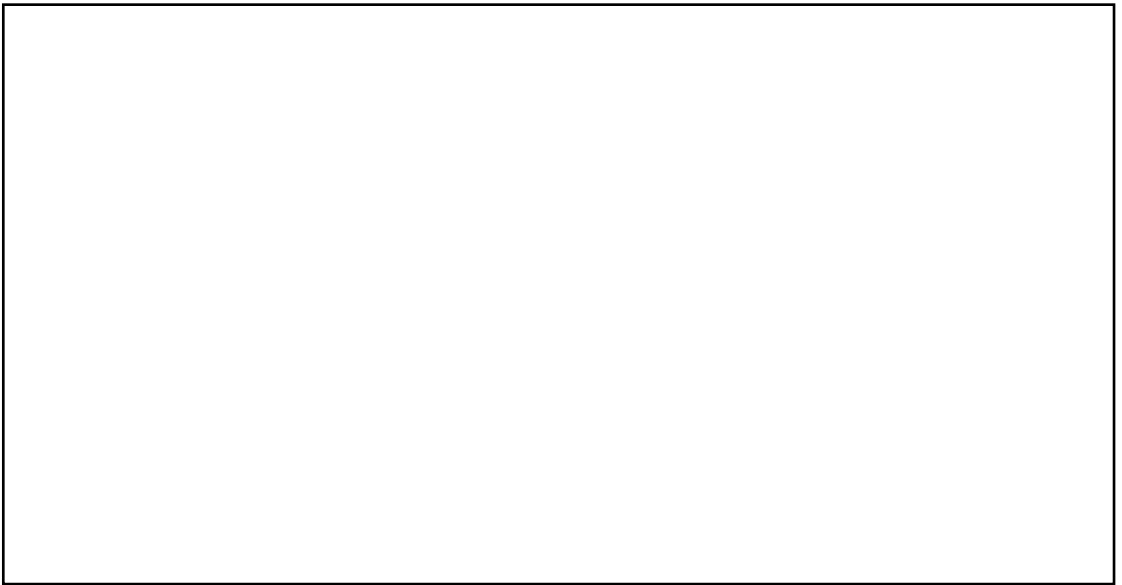
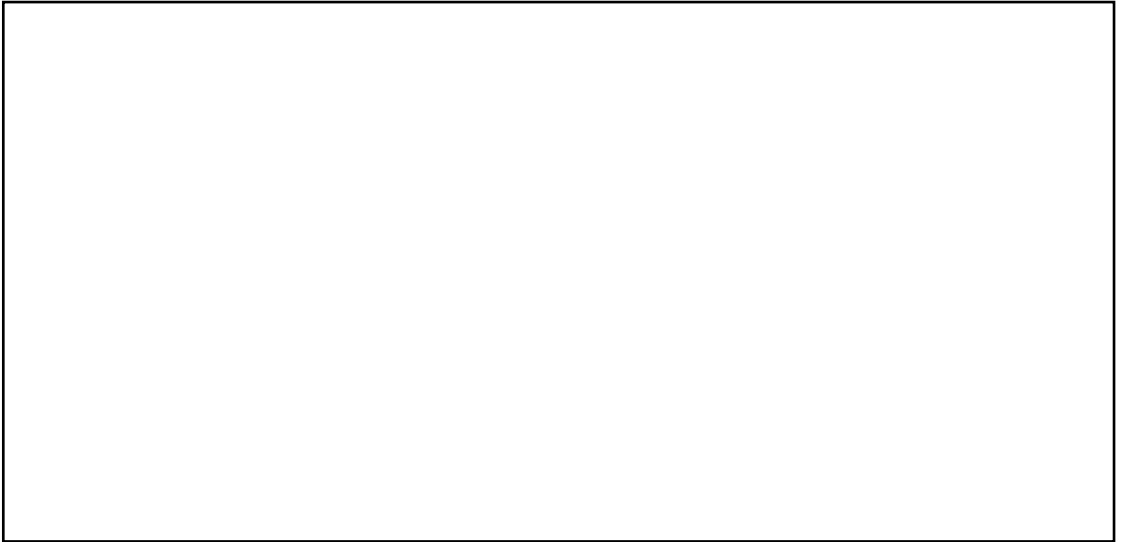
### 7.2.3 Hankinnan avainlukujen seuranta ja analysointi





## **8 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätöksistä**





## 9 Pohdinta ja tutkimuksen luotettavuus

### 9.1 Pohdinta

Opinnäytetyön taustatietoja kartoitettiin teemahaastattelujen, oman kokemusperäisen tietoni ja spend-analyysin avulla. Työn tavoitteena oli tutkia miten Kespets Oy voi kehittää ja johtaa hankintoja tuloksekkaammin nyt ja tulevaisuudessa. Työn tuloksena syntyi uusi hankintaorganisaatio- ja johtamismalli, mikä selkeyttää yrityksen hankintoja ja helpottaa johdon toimintaa. Tämän lisäksi hankintojen kehittämiseen löytyi paljon erilaisia parannusehdotuksia, joilla yrityksen hankinnasta saadaan kustannustehokkaampaa, riskien määrä pienenee ja asiakkaan kokema lisäarvoa kohoaa.

Teemahaastattelut olivat hyvä keino päästä kärryille siitä, kuinka hankintoja yrityksessä johdetaan ja millä tavalla hankintoja on yrityksessä pyritty vuosien mittaan kehittämään. Haastattelut toteutettiin nimettömänä, koska halusin varmistua siitä, että haastateltava henkilö vastaa rehellisesti pelkäämättä hänelle koituvia seurauksia. Haastatteluissa oli paljon erilaisia mielipiteitä ja ideoita liittyen siihen, kuinka hankintoja voitaisiin kehittää. Hankintojen johtamiseen ja organisoimiseen liittyneet mielipiteet olivat samankaltaisia, joten yleistyksien teko oli vastausten perusteella helppo suorittaa. Haastattelijan kokemattomuus näkyi osaltaan tutkimuksen teossa, joka jätti joihinkin kohtiin haastattelussa epäselviä aukkoja. Epäselviä aukkoja pystyttiin kuitenkin tarkentamaan haastattelun ulkopuolella käytyjen keskustelujen avulla. Jokapäiväinen yhteistyö normaalin työn parissa antoi mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä myös myöhemmin, joka antoi haastatteluilleni lisää luotettavuutta.

Muutokset, joita hankintojen johtamiseen ja organisointiin ehdotetaan voivat toteutuessaan aiheuttaa yrityksessä vastarintaa. Tätä voidaan kuitenkin pitää normaalina muutosvastarintana, joka saattaa aiheuttaa pienessä yrityksessä alkuun ongelmia. Muutoksien myötä saavutettavat hyödyt olisivat kuitenkin merkittäviä yrityksen hankintojen kannalta.



Hankintojen kehittämiseen liittyvän tiedon saaminen oli helppoa yrityksen tilitoimistolta, mutta tietomäärän käsittely tuotti aluksi hankaluuksia. Käsiteltävän tietomäärän laajuus ja käsiteltävyyden määrä aiheutti sen, että ostoreskontran ja spend-analyysin luvut eivät aluksi vastanneet toisiaan. Kun tiedot saatiin lopulliseen muotoonsa ja luvut täsmäämään piti tieto vielä rikastaa. Rikastamisvaiheessa tietomäärästä poistettiin sellaisia kuluja, joihin yritys ei pysty itse vaikuttamaan. Tämän vaiheen jälkeen tiedot järjesteltiin helposti luettavaan ja ymmärrettävään muotoon, jonka jälkeen muiden analyysien teko oli vasta mahdollista.

Hankintojen kehitysehdotukset ovat varsin maltillisia, joista merkittävimmät liittyvät hankintojen käsittelyyn portfolioanalyysin avulla ja hankintojen seurantaan. Yhden uuden mittarin käyttöönotto ja muiden mittarien tehokkaampi käyttö yhdistettynä tehokkaampaan toimittajayhteistyöhön tuovat kuitenkin paljon kehitystä yrityksen tämän hetkiseen hankintaan. Kespet Oy:ssä hankintojen seurannasta ja mittaamisesta on perusteetonta tehdä liian monimutkaista, koska jo tulevien kehitysehdotusten käyttöönotossa saattaa ilmetä ongelmia.

Uudet kehitysehdotukset ja muutokset hankinnan organisointiin sekä johtamiseen eivät vaadi yritykseltä suuria lisäresursseja. Kyseessä on vain työtehtävien jakaminen hieman eri tavalla. Hankinnan mittariston laajentaminen, hankintojen seuranta ja muut kehitysehdotukset on mietitty niin, että ne on mahdollista ottaa käyttöön yrityksessä pienillä resursseilla. Kespet Oy:n toiminta on vakaalla pohjalla ja taloustilanne on hyvä, joten resursseja on toistaiseksi käytettävissä hankintojen kehittämiseen.

Opinnäytetyö tarjoaa kokonaisuudessaan hyvän pohjan kaikkien pk-yritysten hankintojen johtamiseen ja kehittämiseen. Askeleet hankintojen kehittämiseen on selkeät, jotka jokaisen yrityksen pitää käydä läpi ennen kehittämisen aloittamista. Johtamisen ja hankintojen nykytilanne on selvitettävä ja löydettävä ne kohdat, joissa on puutteita. Kantavana ajatuksena opinnäytetyössäni oli, että oikeanlainen johtaminen, hankintojen organisointi ja tavoitteellisuus tarjoaa parhaan pohjan myös tulokselliselle kehittämiselle. Yrityksemme laajentumisaikomuksien toteutuessa myös jatkotutkimukselle on kysyntää tulevaisuudessa. Jatkona hankintojen kehittämiseksi on tilausten automatisointi, jossa eri myyntiyrityksien ja Vaajakosken tehtaan tilaukset

automatisoitaisiin. Tämä automatisointi voitaisiin laajentaa koskemaan kaikkia yrityksen varastotuotteita, koska operatiivinen hankinta kuluttaa yrityksessä paljon aikaa.

## 9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään aina välttämään virheitä, koska virheellinen tutkimustieto on käyttökelvotonta. Tästä syystä tutkimuksen luotettavuuttakin on pyrittävä jollain tavalla arvioimaan. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella reliabeliuden ja validiuden näkökulmasta. Reliaabelius tarkoittaa sitä, että tutkimus voidaan jollain tavalla toistaa ja saada sama lopputulos. Validius tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetyt mittarit, ovat mitanneet juuri sitä mitä on ollut tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 231.)

Ostoreskontraa tutkiessani käytössäni oli kaksi eri ostoreskontraa, joissa molemmissa oli samat tiedot hieman eri järjestyksissä. Näitä tuloksia vertailemalla spend-analyysin avulla sain yhtenevät lopputulokset, joten käytettävä tieto oli reliabelia. Riskitiedon muuttumiselle suuren datamäärän vuoksi olivat merkittävät. Aina tietoa käsiteltäessä oli varmistuttava siitä, että summat täsmäävät eikä lopputulos missään vaiheessa muutu. Ostoreskontra ja spend-analyysi ovat tärkeimmät ja tunnetuimmat mittarit hankintojen mittaamiseen, joten tutkimusta voidaan tältä osin pitää täysin validina.

Teemahaastatteluiden reliabeliutta oli hieman vaikeampi arvioida, koska voida olla varmoja puhuuko haastattelija totta. Tästä syystä teemahaastattelut toteutettiin nimettöminä, jolloin tutkimuksen kannalta haastattelijalle oli yhdentekevää mitä hän kysymyksiin vastaa. Haastatteluvaiheessa nousi esille sellaisia asioita, joita työntekijät eivät olisi suostuneet kertomaan nimelliseen haastatteluun. Näin voidaan olla lähes varmoja, että haastateltavat puhuivat pääasiallisesti totta ja tutkimus on tältäkin osin reliabeli. Yrityksen hankintojen tutkiminen teemahaastatteluiden avulla on hyvä vaihtoehto, koska siinä nousi esiin paljon sellaisia asioita, jotka muuten olisivat jääneet pimentoon.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata myös monella muulla eri tavalla eikä tutkimuksen validius tai reliabelius ole pakollisia keinoja sen mittaamiseen. Tutkimuk-

sen luotettavuutta on kuitenkin jollain tavalla arvioitava, jotta lukijalle ei jää tutkimuksesta sellaista kuvaa, että sen luotettavuus on jäänyt täysin arvioimatta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 231).

## Lähteet

Anttila, J-P., Jussila A. & Mikkola M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk yrityksissä. Viitattu 22.12.2017. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>.

Cheverton, P. & Van Der Velde J.P. 2010. Understanding the professional buyer. Lontoo: Kogan Page Publishers.

Gobwer. 2002. Gower handbook of purchasing management. Kolmas painos. Albershot: Gower publishing limited

Hemmer Gudme, O. 2017. A new strategic role for purchasing: business partner for value(s) creation. PDF-julkaisu. Emerald publishing limited

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi

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

Kespet Oy, yritys esittely. N.d. Viitattu 3.10.2017. <https://www.kespet.fi/yritys/>

Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management. Harvard business Review

Lambert, D., Stock, J.R. & Ellram L.M. 1998. Fundamentals of logistics management. 1998. New York : McGraw-Hill

Martinsuo, M., Mäkinen S., Suomala P. & Lyly-Yrjänäinen J. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Ensimmäinen painos. Helsinki: Edita

Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero L.C. & Patterson J.L. 2015. Purchasing and supply chain management. Boston: Cengage Learning

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - Parempi bisnes. Helsinki: Talentum pro

O'Brien, J. 2015. Category management in purchasing: A strategic approach to maximize business profitability. Lontoo: Kogan Page Publishers.

Pandit, K. & Marmaris H. 2008. Spend analysis – The window into Strategic Sourcing. USA: J. Ross Publishing Inc.

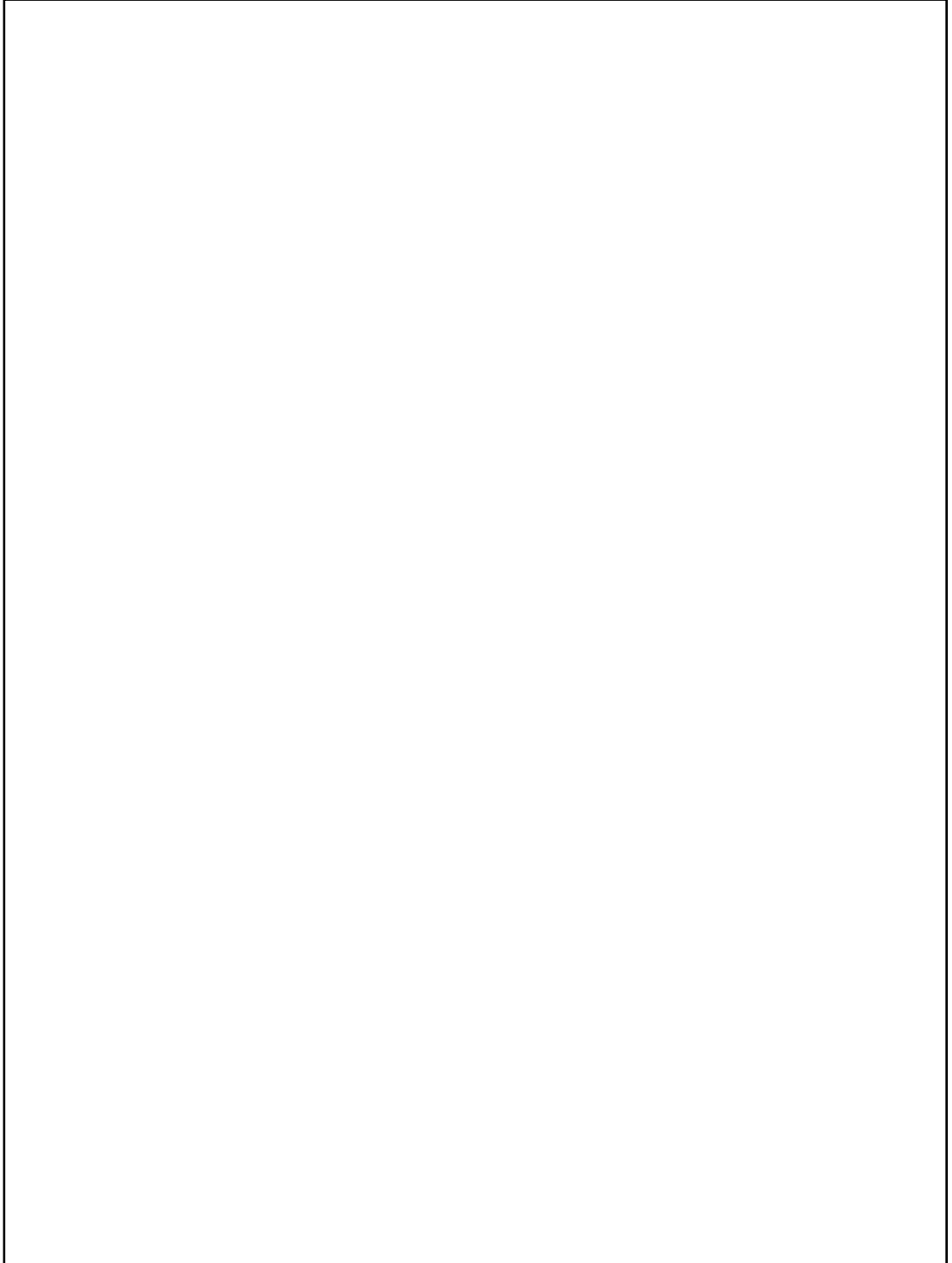
Strategy Train. N.d. Viitattu 22.11.2017. Integroidut strategiavaihtoehdot.

<http://st.merig.eu/index.php?id=291&L=2>

Weele, A.J. van. 2010. Purchasing & supply chain management : analysis, strategy, planning and practice. Viides painos. London: Cengage Learning

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko



**Liite 2. Kespel Oy:n hankintatilit kategorioittain**

Raaka-aineet	Summa

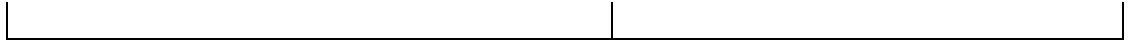
**työkalut, asennus- ja käyttötarvikkeet**


**Palvelut**

























**Liite 5. Kespets Oy:n 20 suurimman toimittajan toimitusvarmuus**