

Henna Manninen

HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN

HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN

Henna Manninen
Opinnäytetyö
Syksy 2019
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi AMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Tutkinto-ohjelma, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Henna Manninen

Opinnäytetyön nimi: Hankintatoimen kehittäminen

Työn ohjaaja: Tomi Huhtamäki

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2019

Sivumäärä: 77 + 4

Tämä opinnäytetyö on tehty kuvitteelliseen maahantuonnin yritykseen X. Opinnäytetyön tavoitteena on yrityksen X hankintatoimen kehittäminen. Työ on tehty myös sopimaan malliksi hankintojen kehittämiseen yrityksille. Ajatus hankintojen kehittämisestä opinnäytetyönä lähti liikkeelle alan työkokemuksesta, vahvasta kiinnostuksesta alaa kohtaan sekä aiheen ajankohtaisuudesta. Hankintojen merkitys yrityksille on kasvanut viime vuosikymmenien aikana. Yrityksen ulkopuolelta hankitut tavarat, palvelut ja materiaalit saattavat muodostaa jopa 80 prosenttia yrityksen kaikista kustannuksista. Prosentuaalinen osuus riippuu yrityksen toimialasta. Hankintojen taloudellinen merkitys on suuri ja sillä on suora vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja kilpailukykyyn.

Hankintojen osuus yrityksen X liikevaihdosta on 77 prosenttia ja se tavoittelee viiden prosentin säästöä kaikista yrityksen hankinnoista. Yrityksellä X ei ole selkeää hankintastrategiaa, vaan hankinnat tehdään tarpeen vaatiessa. Yrityksellä ei myöskään ole tarkkaa tietoa hankintojen kustannuksista. Tästä syystä työ on rajattu käsittelemään hankintojen mittausta ja analysointimenetelmiä, strategiaa, ostajan roolia sekä toimittajayhteistyötä. Yritys X on kasvamassa kovaa vauhtia ja yrityksellä on todellinen tarve selkeyttää hankintaprosessia, selvittää hankintojen aiheuttamat kustannukset sekä luoda kokonaiskuva siitä, kuinka hankintatoimea tulisi kehittää.

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa lähestymistapa on tapaustutkimus. Kehittämistutkimuksen tietoperusta syntyi hankintatoimesta, yrityksen strategista ja hankintastrategiasta, yleisimmin käytetyistä ja tunnetuista mittaus- ja analysointimenetelmistä sekä toimittajayhteistyön arvioimisesta ja kehittämisestä. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin myös teemahaastatteluja, jotka tehtiin maahantuonnin ammattilaisille. Teemahaastatteluista kävi ilmi hankintojen tärkeys ja merkitys menestyvissä maahantuontiyrityksissä. Kyseisissä yrityksissä hankinnoilla on suuri painoarvo ja jatkuva kehittämisen tarve. Tärkeimmiksi osa-alueiksi nousivat suhteiden luominen toimittajiin ja yhteinen kehittämistyö, tarkka ja jatkuva lukujen seuraaminen ja analysointi eri menetelmiä käyttäen sekä hankinnan ammattilaisen ammattitaito ja aktiivinen ote työhön.

Tutkimuksen perusteella saatiin vastaus tutkimuskysymykseen ja apututkimuskysymyksiin. Hankintojen kehittämisessä huomioitavia asioita ovat erityisesti hankinnan ammattilaisen rooli ja vastuu, tiivis toimittajayhteistyö, yrityksen strategia ja monipuolisten mittaristojen käyttäminen esimerkiksi kannattavan tuotevalikoiman suunnittelussa. Hankintojen kehittäminen tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja kilpailukykyä yritykselle esim. toimittajayhteistyön kautta. Hankinnat vaikuttavat liiketoimintaan ja hankinnoissa tehty säästö siirtyy suoraan tulokseen.

Asiasanat: hankintatoimi, strategia, kehittäminen, toimittajayhteistyö, mittaristot

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Henna Manninen

Title of thesis: Developing procurement

Supervisor: Tomi Huhtamäki

Term and year when the thesis was submitted: Fall 2019

Number of pages: 77 + 4

The case company of this thesis is a fictitious import company. The purpose of this thesis is to develop procurement in a form of guide for the company X. The idea for the thesis topic is based on professional experience in the field, strong interest in the field and topicality of the subject. The importance of procurement has grown during the last decades. Outsourced goods, services and materials can cover up to 80 percent of the company's total costs. Purchasing has major economic importance and it has direct impact on the company's business and competitiveness.

Procurement covers 77 percent of the company's X turnover and the company wishes to decrease it by five percent. The company X does not have a procurement strategy and they purchase only when they need something. Moreover, the company does not have precise information of the cost of the procurement. Therefore, this thesis discusses procurement measurement and analysis methods, strategy, the role of the buyer, evaluating and developing cooperation with the suppliers.

This thesis is a development task and the theoretical background is consisted of theme interviews and academic literature. Based on these, theme interviews and theory, conclusions and recommended actions were achieved. The theme interviews indicated that procurement has a huge significance in business and the developing of procurement is continuous. Cooperation and developing with the suppliers, accurate and continuous monitoring and analysis of figures using different methods and workmanship and activity of buyers are the most important issues raised in the theme interviews.

Based on the research, we got the answer to the research problem. One important viewpoint is that company X should create strong relationship with selected vendors. Secondly, they should start using different kind of measurements and analysis methods in order to know where they are and what needs to be improved. Finally, they should clarify the job description, role and the responsibilities of those who do the purchase. Developing procurement produce extra value for the customer and competitiveness to the company for instance through supplier cooperation. Procurement has on effect to the business and saving on purchases goes directly to the profit.

Keywords: procurement, strategy, developing procurement, supplier cooperation, measurement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUSKOHTTEEN KUVAUS	8
2.1	Yritys X.....	8
2.2	Yrityksen nykytilankuvaus	9
2.3	Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimusaineisto	10
2.4	Tutkimuskysymykset ja kohteen rajaus	12
2.5	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä.....	13
3	HANKINTATOIMI.....	17
3.1	Hankintatoiminta.....	17
3.2	Yrityksen strategia ja hankinnan strategiat.....	18
3.3	Hankinnan tehtävät, vastuu ja hankintojen johtaminen.....	21
3.4	Hankinnan merkitys liiketoiminnalle.....	22
4	HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN.....	25
4.1	Mittaaminen.....	25
4.1.1	Pareton laki.....	28
4.1.2	ABC -analyysi	28
4.1.3	Portfolioanalyysi.....	31
4.1.4	Tail management -menetelmä	33
4.2	Hankinnan kustannukset	34
4.3	Passiivinen ja aktiivinen hankinta	37
4.4	Ostajaprofiilit.....	40
4.5	Ennen hankintaa, kustannukset hankinnan yhteydessä ja jälkeiset kustannukset ...	42
4.6	Kokonaiskustannuslaskelma	43
5	TOIMITTAJIEN HALLINTA JA TOIMITTAJAYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN.....	48
5.1	Toimittajien hallinta ja arviointi.....	48
5.2	Toimittajien pisteyttäminen	50
5.3	Toimittajayhteistyön kehittäminen	52
6	TUTKIMUSTULOKSET	56
6.1	Hankinta-ammattilaisen rooli	57
6.2	Strategia.....	58

6.3	Mittaristot ja analysointimenetelmät	59
6.4	Oma kehittyminen hankinnan tehtävissä	60
6.5	Toimittajayhteistyö ja sen kehittäminen	60
6.6	Hankintojen merkitys liiketoiminnalle	62
6.7	Hankintojen kehittäminen	63
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	64
7.1	Hankintojen kehittäminen	64
7.2	Mittaus- ja analysointimenetelmien hyödyntäminen	66
7.3	Hankintojen kehittämisen vaikutus liiketoimintaan	68
7.4	Hankintojen kehittäminen tuottaa lisäarvoa	68
8	POHDINTA	71
8.1	Tutkimuksen onnistuminen ja tulosten hyödynnettävyys	71
8.2	Luotettavuuden arviointi	72
8.3	Jatkotutkimusaiheita	73
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	78

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa käsitellään hankintatoimen kehittämistä kuvitellussa maahantuontiyrityksessä X. Hankintojen kehittäminen on nykypäivää ja sillä on suuri liiketoiminnallinen merkitys sekä suora vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Toimialasta riippuen, hankintojen osuus yrityksen liikevaihdosta voi nousta jopa yli 80 prosenttiin. Näin ollen hankinta-osaamista parantamalla saadaan suora vaikutus yrityksen tulokseen.

Aihe hankintojen kehittämiseen syntyi aiheen tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta, mielenkiinnosta sekä halusta kehittyä hankinnan ammattilaisena. Vaikka työ on tehty kuviteltuun maahantuonnin yritykseen, toimii se samalla myös mallipohjana muille hankinnan kehittämisestä kiinnostuneille yrityksille ja hankintatyötä tekeville.

Työn tarkoitus oli löytää ja tarjota erilaisia vaihtoehtoja siihen, kuinka yritys X voi jatkossa vähentää hankintojen kustannuksissa. Lisäksi työssä pohditaan, miten hankintojen kehittäminen vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan, millaisia erilaisia mittaristoja yrityksen olisi kannattavaa ottaa käyttöön ja millaista lisäarvoa yritys saa kehittäessään hankintoja. Opinnäytetyön näkökulma on vahvasti hankintojen kustannussäästöihin pohjautuva.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus ja sen aineistonkeruumenetelminä on käytetty yksilöhaastatteluna toteutettuja teemahaastatteluja hankinnan ammattilaisille erilaisissa maahantuontiyrityksissä. Tietoperusta syntyi hankinta- ja strategiatietoudesta, hankinnan ammattilaisen roolista ja vastuusta, hankintojen kustannuksiin liittyvästä tietoudesta, joita ovat erilaiset mittaus- ja analysointimenetelmät sekä toimittajayhteistyöstä ja sen kehittämisestä, arvioimisesta ja mittaamisesta. Yhdistämällä viitekehys haastattelujen tuloksiin saatiin aikaan konkreettisia kehittämissuhteita hankintojen eteenpäin viemiseksi yritykselle X.

Tutkimuksen avulla saavutettiin arvokasta tietoa sekä yritykselle X että muille yrityksille ja omalle ammatilliselle kehitykselle siitä, kuinka suuri merkitys hankintojen kehittämiselle on yritykselle sekä kustannusten, kilpailuedun että lisäarvon kannalta.

2 TUTKIMUSKOHTTEEN KUVAUS

Tässä luvussa kerrotaan kehittämistyön kuvitteellisesta yrityksestä X ja yrityksen X nykytilanteesta. Luvussa käydään läpi mitkä ovat tavoitteet kehittämistyölle, miten kehittämistehtävä on rajattu ja mitkä ovat oleelliset tutkimuskysymykset. Lopuksi pohditaan myös, mikä on lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä kehittämistyölle sekä käydään läpi tutkimusaineistoa.

2.1 Yritys X

Tällä kehittämistyöllä ei ole yritystä toimeksiantajana, vaan se on tehty kuviteltuun yritykseen X. Yritys X on fiktiivinen suomalainen, vuonna 2012 aloittanut, maahantuonnin perheyritys. Yrityksen liikevaihto on 7,2 miljoonaa euroa. Henkilöstöä yrityksessä on 23 ja hankinnan tehtävissä työskentelee kolme henkilöä. Yrityksen suunta on ylöspäin ja liikevaihto kasvaa 30 prosentin vuosivauhdilla.

Yritys tuo maahan työvaatteita- ja varusteita maailman johtavilta työvaatebrändeiltä, kuten esim. Helly Hansen ja Blåkläder. Lisäksi erilaiset peli- ja treeniasut sekä urheiluvaatteet kuuluva yrityksen valikoimaan. Yritys painattaa asiakkaan haluaman logon tai nimen tuotteisiin. Yrityksellä on verkkokauppa, josta asiakkaat, sekä yritykset että yksityiset henkilöt, voivat tilata tuotteita. Yrityksen ydinliiketoimintaa ovat työvaatteiden- ja varusteiden maahantuonti, varastointi, myynti, profilointi ja toimitus yritys- ja kuluttaja-asiakkaille.

Yrityksen strategia on palvella kaikkia asiakkaita ympäri Suomen ja tarjota parhaat merkit ja varusteet yhdestä paikasta nopealla toimituksella ja asiakkaan omalla logolla painettuna. Yrityksen tuotevalikoima on laaja ja asiakkaalle halutaan löytää aina ratkaisu yrityksen kautta. Laajan valikoiman avulla yritys räätälöi tuotteista sopivan paketin asiakkaille. Yritys tarjoaa asiakkaille mahdollisuutta keskittää ostonsa yhteen paikkaan ja säästää tätä kautta kustannuksissa sekä ajallisesti ostoprosessissa. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa halutaan luoda pitkät yhteistyösuhteet ja olla aina ensisijainen valinta työvaate ja varuste sekä peli-, trenni- ja urheiluvaate valinnoissa.

2.2 Yrityksen nykytilankuvaus

Yrityksen X hankintojen osuus on 77 prosenttia liikevaihdosta. Yrityksellä on tavoite päästä 5 prosentin säästöihin kaikissa yrityksen hankinnoissa eli 72:een prosenttiin. Tällä hetkellä hankintoja yrityksessä suorittaa kolme henkilöä. Pienessä yrityksessä tehtävät voivat vaihdella nopeallakin aikataululla ja tästä syystä myös hankinnoista vastaava henkilöstö vaihtelee. Varsinaista hankinta-osastoa ei ole ja hankintahenkilöstöllä on vastuullaan myös muita töitä. Hankintahenkilöstöllä ei ole varsinaista koulutusta tai aiempaa kokemusta ostajan tehtävistä. Yrityksellä ei ole yhtenäistä käytäntöä hankinnoista ja tällä hetkellä tilaukset syötetään järjestelmään manuaalisesti aina tarpeen ilmaantuessa. Tilausten tekeminen on tällä hetkellä enemmän ”tulipalojen sammuttelua” ja ennakointavuus on vähäistä.

Yrityksellä ei ole tarkkaa tietoa hankintojen kokonaiskustannuksista. Yrityksellä on nimikkeitä noin 7 000 ja nettikaupan valikoimassa on noin 5 000 tuotetta. Tavaravalikoima laajenee yrityksessä tasaisesti. Tavarantoimittajia on noin 300 sekä Suomesta että ulkomailta. Yritys ei tee yhteistyötä toimittajien kanssa vaan tilaukset tehdään ennalta sovittujen ehtojen mukaisesti. Tavarantoimittajiin ollaan yhteydessä vain satunnaisesti tai tarpeen vaatiessa. Yrityksen strategiana sekä yksityiset että yrityksen asiakkaat halutaan palvella aina ja mikäli yrityksen valikoimassa ei vielä ole asiakkaan etsimää tuotetta, se pyritään aina löytämään hänelle nopealla aikataululla. Toimittajavaihtoehtoista vertaillaan muutamaa sopivaa hintojen perusteella ja tehdään pikainen päätös. Asiakkaat voivat ostaa kaikkia tuotteita pyydettäessä myös yksittäisenä, vaikka myyntierä olisi esim. 100 kappaletta. Loput 99 tuotetta jäävät varastoon odottamaan uutta tilausta. Kaikki asiakkaat voivat tilata tuotteita nettisivujen kautta, soittamalla, sähköpostitse tai arkena käytössä olevan chat -palvelun kautta.

Yrityksellä ei ole käytössä mittareita tai analysointimenetelmiä hankintojen seuraamiseen ja kehittämiseen. ABC -analyysi on yritykselle tuttu entuudestaan, mutta analyysin tuottamaa tuotelistausta ei ole osattu käsitellä ja viedä eteenpäin sekä hyödyntää hankintojen kehittämisessä. Yrityksellä ei ole tietoja hankintojen kuluista, mutta tänä vuonna he ovat alkaneet seuraamaan ja kiinnittämään jonkin verran huomiota ostolaskujen määriin.

2.3 Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimusaineisto

Kehittämistutkimuksen tavoitteena oli luoda selkeä kokonaiskuva siitä, mitä asioita tulisi ottaa huomioon, kun yrityksen X hankintaprosessia lähdetään kehittelemään eteenpäin ja kuinka yrityksen onnistuu jatkossa vähentää hankintojen kustannuksia. Haluttiin selvittää, mitä erilaisia keinoja siihen on olemassa. Yrityksen X hankinnan toimintatapoihin haluttiin saada jatkossa strateginen ote ja tätä kautta luoda systemaattinen tapa hankintojen läpivientiin ja lopulta hankintastrategian luomiseen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten hankintojen kehittäminen vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan ja millaista lisäarvoa se yritykselle tuo sekä mitä erilaisia mittaus- ja analysointitapoja siihen voidaan käyttää apuna. Koska yritys X on keksitty pieni, mutta kovaa vauhtia kasvava maahantuonnin yritys, sopii tämä kehittämistyö malliksi hankintojen kehittämiseen kaikille yrityksille, erityisesti kuitenkin pienille ja keskisuurille yrityksille.

Tietoperustan muodostamisessa käytettiin alkuun apuna käsitekarttaa, joka oli mind map -tyylinen kartta. Siinä aihe eli hankintatoimen kehittäminen, kirjoitettiin keskelle paperia ja sen ympärille asiasanoja, jotka liittyivät aiheeseen. Tämän jälkeen asiasanat yhdistettiin viivoilla aiheeseen. Miellekartan avulla saatiin ymmärrys siitä, mitä asioita työssä halutaan käsitellä ja mitkä taas rajataan aiheen ulkopuolelle. Miellekartta auttoi ymmärtämään työn ja tietoperustan laajuuden sekä suunnittelemaan alustavan sisällysluettelon.

Kehittämistyö lähtee liikkeelle luotettavasti tietoperustasta, joka pitää sisällään tiedon organisatiosta ja tutkimus- ja muissa lähteissä julkaistuista tiedoista. Huolellisella tiedonhankinnalla varmistetaan paras lopputulos. Toimialan ymmärtäminen on tärkeää, jotta työssä saavutetut ratkaisut tulisivat lähelle kohderyhmän todellisuutta ja arkipäivän toimintaa. Kirjallisuus auttaa lisäksi rajamaan ja määrittämään tavoitteita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 28-30.) Kehittämistutkimuksen tavoitteena oli perehtyä alkuun laajasti alan teoreettiseen aineistoon, kuten esim. aiheesta jo tehtyihin kehittämistutkimuksiin, yliopiston graduihin, tieteellisiin artikkeleihin ja lehtiin, tuoreeseen kirjallisuuteen ja näiden kautta luoda pohja teoreettiselle viitekehykselle. Tutustuminen toimialaan ja käytännössä olevaan käsitteistöön oli myös yksi ensimmäisistä askelista, jotka otettiin, kun kehittämistyön aihe oli selvillä.

Työn ensimmäisessä osiossa käsitellään kehittämistutkimuksen tavoitteita, aiheen rajausta, tutkimuskysymyksiä ja -aineistoa sekä tutkimuksen lähestymistapaa ja menetelmää. Opinnäytetyön toisen osion tietoperusta koostuu alkuun yleisesti hankintatoimesta, sen vastuusta ja merkityksestä liiketoiminnalle sekä strategiatietoudesta. Kolmannessa osiossa käsitellään hankinnan ammattilaisen roolia ja vastuuta sekä tutustutaan erilaisiin hankinnan mittaus- ja analysointimenetelmiin sekä hankintojen aiheuttamiin kustannuksiin. Kehittämistutkimukseen haluttiin tuoda mukaan myös toimittajayhteistyö ja sen hallinta ja kehittäminen, koska nykypäivänä toimittajasuhteet ovat oleellinen osa hankintojen kehittämisen kokonaisuutta. Tätä käsitellään neljännessä osiossa. Teoreettinen viitekehys syntyi yllä mainittujen aihepiirien alan aineistosta; kirjallisuudesta, tutkimuksista, malleista ja raporteista. Kirjat löytyivät pääasiassa Oulun kaupungin kirjastoista, Oulun ammattikorkeakoulun kirjastoista sekä Oulun yliopiston kirjastosta. Osa kirjoista oli saatavana myös sähköisinä versioina. Apuna käytin myös sekä Oulun kaupungin kirjaston että Oulun ammattikorkeakoulun informaattikkoja, joilta sain esim. vinkkejä asiasanoista ja ulkomaisten, tieteellisten artikkelien hausta.

Teoriaosa on hankintatoimesta jo olemassa olevaa tietoa ja tutkimustulos on nojattu tähän tietoon. Teoriaperustaan on perehdytty syvällisesti ja sitä on käytetty myös tutkimustuloksen perusteluna. Teoriaan perehtyminen on pitänyt sisällään viimeisimmän tiedon ja tutkimukset aiheesta sekä suomen- että englanninkielellä. Tutkimuksessa on käytetty vain oleellisia lähteitä ja pyritty käyttämään myös vieraskielistä kirjallisuutta ja tutkimuksia. Tieteelliset, englanninkieliset tutkimusartikkelit, on pyritty löytämään aina alkuperäisinä, mikäli se on ollut mahdollista. Artikkelit löytyivät kansainvälisistä, tieteellisistä lehdistä, jotka oli julkaistu erilaisten tietoverkkojen välityksellä. Paria tutkimusta lukuun ottamatta kaikki tieteelliset artikkelit löytyivät alkuperäisinä. Kaikki käytetyt lähteet kirjattiin heti ylös tarkasti ja lähteiden kohdalla muistettiin kritiikki. Lähteistä valittiin ongelman ratkaisuun parhaiten soveltuvin ja keskeisin tieto ja sitä sovellettiin käytännön tarpeisiin. Näkökulmat samasta aiheesta sulautettiin yhteen. Löydetyn tiedon merkitystä arvioitiin kriittisesti siltä kannalta, miten omaa työtä voisi viedä eteenpäin.

Yhtenä aineistonhankintametodina oli teemahaastattelut, jotka suoritettiin yksilöhaastatteluina kahden erilaiseen maahantuonnin yritykseen. Haastatteluilla henkilöillä oli vuosikymmenien laaja kokemus hankinnan erilaisista tehtävistä. Valitut yritykset olivat tunnettuja, kasvavia ja hyvin menes-

tyneitä yrityksiä. Näiden haastatteluiden avulla syntyi kuva siitä, kuinka hankinnat hoidetaan sujuvasti, kannattavasti ja kuinka niitä kehitetään jatkuvasti eteenpäin. Haastattelujen tavoitteena oli vertailla näitä alan ammattilaisten haastatteluja teoriaan.

2.4 Tutkimuskysymykset ja kohteen rajaus

Tutkimuskohteen aiheen valinnassa otettiin huomioon ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön vaatimukset. Työn tuli olla työelämää kehittävä sekä työelämälähtöinen. Hankintojen kehittäminen vastaa tähän vaatimukseen, sillä aihe on juuri nyt ajankohtainen ja erityisesti viime vuosikymmenien aikana hankintojen merkitys on kasvanut yrityksille. Hankinnoilla on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnalle ja yrityksen kilpailukyvyille.

Kuvitteellinen yritys X vastaa hyvin todellista pienyrityksen maahantuontia, jossa hankintojen kehittämisen osuus on jäänyt sivummalle, mutta jonka merkitys on kasvanut yrityksen liikevaihdon kasvaessa. Yritys X:llä on todellinen tarve kehittää hankintoja eteenpäin passiivisesta ostamisesta kohti strategisempaa ja suunnitelmallisempaa hankintatoimea. Tähän asti yritys X on panostanut asiakaspalveluun ja myyntitilausten hallintaan, mutta hankinnan puoli on jäänyt kokonaan toiselle sijalle.

Yrityksen X tarpeen myötä syntyi kehittämistyölle tutkimuskysymys:

- Kuinka kehitetään yrityksen X hankintoja niin, että yritys saa vähennettyä hankintojen kustannuksia?

Päätutkimuskysymyksestä johdettuja apukysymyksiä ovat:

- Mitä lisäarvoa hankintojen kehittäminen tuo yritykselle X?
- Miten hankintojen kehittäminen vaikuttaa liiketoimintaan?
- Miten yritys X voi hyödyntää erilaisia mittaus- ja analysointimenetelmiä?

Hankintaprosessi on hyvin laaja kokonaisuus. Työssä haluttiin jättää kehittämistutkimuksen rajauksessa ulkopuolelle laajemmat kokonaisuudet, kuten esimerkiksi toimittajien valintaprosessin, tarjouspyynnöt ja niiden vertailut, sekä neuvottelut ja sopimukset. Lisäksi varaston puoli on itsessään

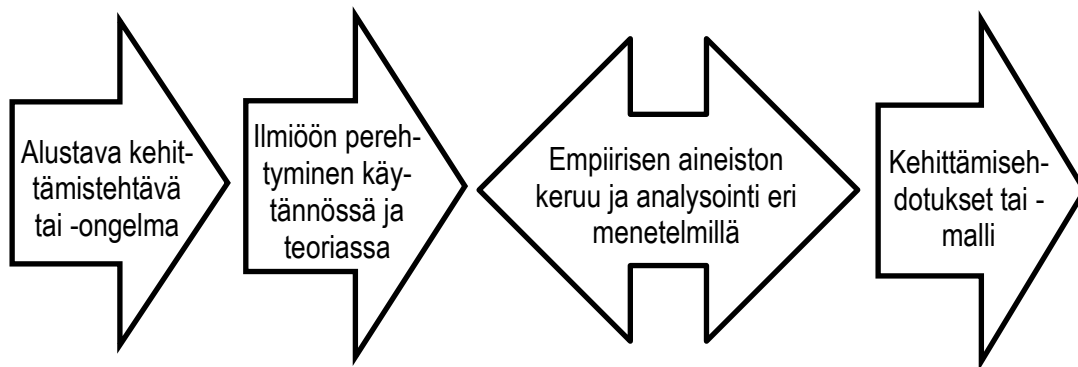
laaja kokonaisuus, joten se rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuskohde rajattiin käsittelemään hankinnan merkitystä liiketoiminnalle sekä hankintojen mittaamista, analysointimenetelmiä ja kustannuksia. Mittareista ja analysointimenetelmistä tutustuttiin yleisimmin käytettyihin ja tunnettuihin menetelmiin, joita yrityksellä X on mahdollisuus heti hyödyntää käytännössä. Toimittajayhteistyö rajattiin koskemaan jo olemassa olevien toimittajien yhteistyötä, hallinnoimista ja kehittämistä. Tutkimus käsittelee myös hankinnan ammattilaisen roolia, vastuuta ja aktiivisuutta hankinnan kehittämistehtävissä. Koska yrityksen strategialla on suuri merkitys yrityksen hankintastrategiaan, käsittelee tämä kehittämistyö myös sitä.

2.5 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Lähestymistapa tässä kehittämistyössä on tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi kehittämistyössä, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia ja kehittämisideoita. Tapaustutkimuksen kautta saadaan tuotettua tietoa ilmiön todellisesta tilanteesta, nykyajasta sekä toimintaympäristöstä. Tapaustutkimuksen avulla tuotettu tieto on yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa ja sen avulla opitaan ymmärtämään kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksella vastataan kysymyksiin: ”miten?” ja ”miksi?” sekä pohditaan, kuinka jokin asia on mahdollista tai kuinka jokin asia tapahtuu. Kehittämistyössä pyritään tuottamaan uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimuksen kohde ymmärretään kokonaisuutena, tapauksena. Tutkimuksen kohteita on tapaustutkimuksessa vähän, yleensä vain yksi. Kohde tutkimukselle valitaan käytännön tarpeen mukaan ja asetettujen tavoitteiden ohjaamana. (Ojasalo ym. 2015, 52-53.) Tutkittava tapaus eli case voi olla esim. yritys, yhteisö, organisaation osasto, tietty ihmisryhmä, perhe tai yksilö, jonka tarkastelu tapahtuu todellisen reaali maailman ympäristössä. Tapaustutkimus lähestymistapana voi sisältää piirteitä myös laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta. (Kananen 2012, 35.)

Kehittämistyön tausta pohjautuu aina teorioihin, metodeihin ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Tutkijalla on jo usein aiempaa tietoa aiheesta, joka puolestaan mahdollistaa alustavan määrittelyn kehittämistehtävälle. Aiheeseen perehdytään ensin, jonka jälkeen on helppoa esittää täsmentäviä kysymyksiä tausta-aineiston etsimiseen. Kehittämiskohde täsmentyy prosessin edetessä eikä tarkkaa rajausta useinkaan tehdä vielä ensimmäisessä vaiheessa. Tapaustutkimuksen vaiheet kuviossa 1. (Ojasalo ym. 2015, 53-54.) Tapaustutkimuksesta syntyvä tulkinta voidaan rakentaa joko teorialähtöisesti (deduktiivisesti) tai aineistolähtöisesti (induktiivisesti). Erona näiden välillä on

se, että teorialähtöisessä käsitellään ammattialan teorioista ja tehdään hypoteeseja, joita testataan tapauksella. Kirjallisuuden teorit kytketään todellisuuteen. Aineistolähtöisessä puolestaan ei tehdä ennakkohypoteeseja ja hypoteesit tulevat ja menevät aineiston käsittelyn mukaan. Tällöin tutkija perehtyy aineistoon ja selvittää niiden perusteella, millainen teoria aineiston perusteella on mahdollista synnyttää. (Kananen 2012, 36.) Tässä kehittämistyössä tulkinta on tehty aineistolähtöisesti eli induktiivisesti, jolloin on perehdytty ensin aineistoon ja niiden perusteella on katsottu, millainen teoria kerätystä aineistosta on mahdollista kehittää.



KUVIO 1. Tapaustutkimuksen eteneminen. (Ojasalo ym. 2015, 54.)

Ero tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen välillä on pieni. Tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoitsija, joka ei ole osallisena tutkittavan ilmiön toimintaan. Tutkija ei myöskään pyri luomaan muutosta tai kehitystä aikaiseksi. Tapaustutkimuksen taso on toteamisen taso ja tutkimustulosten pohjalta voidaan esittää toimenpidesuosituksia. Jos tutkimuksen aikana muutetaan olemassa olevaa tilaa, on kyseessä silloin toimintatutkimus. (Kananen 2012, 37.)

Tapaustutkimuksessa käytetään usein monenlaisia menetelmiä ja se liitetään helposti laadullisiin tutkimuksiin ja menetelmiin, vaikkakin myös määrällisiä menetelmiä on mahdollista käyttää, kuten esim. kyselyt. Tiedonkeruumenetelmistä käytetään yleisimmin haastatteluja, jolloin haastateltavat voivat selittää tilanteeseen johtaneita syitä. Laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä käytettäessä syntyy usein runsaasti analysoitavaa aineistoa, kuten esim. litteroituja eli aukikirjoitettuja haastatteluja. Laadullisilla menetelmillä aineistoa saadaan usein luonnollisissa tilanteissa, joista esimerkkinä havainnointi tai kirjallisen aineiston analysointi. Laadullisten menetelmien avulla on tarkoitus ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja kuvata todellista elämää. Tutkimuksen kohde on valittu tarkasti ja

tutkija saattaa olla hyvinkin lähellä tutkittavia ja jopa osallistua heidän toimintaansa, jonka perusteella tutkija tekee omia tulkintojaan. Tulkinnat tulee perustella hyvin luotettavuuden lisäämiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 55, 105.) Tässä tapaustutkimuksessa on käytetty aineistonkeruumenetelminä teemahaastatteluja laadullisena menetelmänä sekä analysoitu erilaisia kirjallisia aineistoja, kuten esim. raportteja ja taulukoita.

Tapaustutkimuksen tutkimusstrategiana käytetään triangulaatiota, jonka tarkoituksena on yhdistellä erilaisia tietolähteitä toisiinsa. Tapaustutkimusta ei pystytä suorittamaan vain yhden tietolähteen varassa, sillä todisteita eli evidenssiä etsitään useista ja erilaisista tietolähteistä, kuten esimerkiksi raporteista, haastatteluista ja raporteista. Aineiston tulee olla monipuolista ja monilähteistä. Lisäksi aineisto tulee esittää siinä muodossa, että päättelyketju on tarkastettavissa. Tapaustutkimuksessa jokainen tapaus ja siitä tehty tulkinta on oikea, sillä tapaustutkimusta ei voida yleistä koskemaan muita tapauksia. (Kananen 2012, 35.) Tässä tapaustutkimuksessa on useita erilaisia tietolähteitä, kuten englanninkielisiä tieteellisiä artikkeleita, tutkielmia, haastatteluja ja raportteja.

Tämän kehittämistyön laadullisena aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja, jotka on toteutettu yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelun avulla haetaan asiaan ymmärrystä esim. määriteltäessä ongelmaa, arvioitaessa vaikuttavuutta sekä arvioitaessa tuloksia. Teemoilla tarkoitetaan aihealueita, josta keskustellaan haastateltavan kanssa ja joista halutaan saada lisätieto. Haastattelun tuloksena syntyy hyvä kuvaus ilmiöstä. Haastateltaviksi valitaan henkilöt, joita ilmiö koskettaa tai jotka tietävät ilmiöstä eniten. Teemat valitaan kattamaan koko ilmiötä ja ne koostuvat tekijöistä tai elementeistä ja niiden välisistä riippuvuussuhteista tai prosesseista. Eteneminen tapahtuu yleisestä yksityiseen. (Kananen 2012, 99-102.) Teemahaastattelu ei ota kantaa haastatteluiden määrään tai haastattelun syvällisyyteen, vaan sen tarkoituksena on, että haastattelu etenee suunniteltujen teemojen mukaisesti eikä haastattelu ole yksityiskohtaisten kysymysten varassa. Teemahaastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi menetelmäksi, sillä haastattelun teema-alueet eli aihepiirit ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2015, viitattu 29.8.2019.)

Teemahaastattelut tehtiin kahdelle hankinnan ammattilaiselle yksilöhaastatteluina puhelimitse ja molemmat haastattelut nauhoitettiin. Molemmat haastattelut hankinnan asiantuntijat työskentelevät eri maahantuonnin yrityksissä pääkaupunkiseudulla. Molemmille haastateltaville lähetettiin teemahaastattelun runko (liite 1) sähköisesti etukäteen, jotta haastateltavat pystyivät perehtymään haas-

tattelun teemoihin ennalta. Ennen haastattelujen aloittamista haastateltaville kerrottiin, miksi haastattelu tehdään ja että yrityksen ja haastateltavan tiedot jäävät salaisiksi eikä heitä pystytä tunnistamaan haastatteluista. Haastattelujen teemat oli jaettu neljään osaan ja ne olivat hankintatoimi, mittaristot ja analysointimenetelmät, toimittajayhteistyö, sekä hankintojen kehittäminen. Haastatteluissa edettiin teemojen mukaisesti. Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroitiin eli purettiin auki sana sanalta. Kun haastattelut oli litteroitu käsin koneelle, ne luettiin läpi useaan kertaan ja sen jälkeen vastauksista etsittiin yhteneväisyyksiä samoihin teemoihin ja keskusteluaiheisiin. Tarkoituksena oli löytää tekstistä sen ydin ja vastaukset teemoittain. Apuna koneelle tehdyssä luokittelussa käytettiin teemojen apukysymyksiä, jotka ovat nähtävissä liitteessä 1.

Ensimmäisen yrityksen toimiala on urheiluvälineiden ja elektronisten, teknisten sekä tieteellisten laitteiden valmistus, maahantuonti ja kauppa. Liikevaihto vuonna 2018 oli noin 75,5 miljoonaa euroa ja se työllisti noin 400 henkilöä. (Material Specialist, haastattelu 4.9.2019.)

Toisen yrityksen toimiala on kuluttajien, maatalouden, teollisuuden, terveydenhuollon ja eläintenhyvinvoinnin tuotteiden, raaka-aineiden, kemikaalien, koneiden, laitteiden ja palveluiden tukku-, vähittäis- sekä agentuurikauppa ja tuotanto. Liikevaihto vuonna 2018 oli 315,9 miljoonaa euroa ja se työllisti noin 500 henkilöä. (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

3 HANKINTATOIMI

Tässä osiossa käydään läpi, mitä hankintatoimi on, miten yrityksen strategia vaikuttaa organisaation hankintastrategiaan, mitkä kuuluvat hankintayksikön tehtäviin ja vastuualueisiin, kuinka hankintoja johdetaan sekä mikä merkitys tehokkaasti toimivalla hankinnalla on liiketoiminnalle.

3.1 Hankintatoiminta

Hankinnan määritelmä vaihtelee sen mukaisesti, mistä näkökulmasta asiaa halutaan katsoa. Tavanomaisen määritelmän mukaisesti hankintaa on kaikki se, mistä syntyy lasku. Tässä määritelmässä korostuu liikevaihdon osuus yrityksille. Sitä, että yritys maksaa vastaanottamastaan tavaraa tai palvelusta, pidetään hankinnan keskeisimpänä määritelmänä. (Huuhka 2019, 15.) Hankinta on ulkoisten resurssien hallintaa niin, että saatavuus tarvittavista tuotteista ja palveluista turvataan parhaita mahdollisia ehtoja käyttäen. Näillä tuotteilla ja palveluilla turvataan yrityksen liiketoiminnan pyörittäminen ja kehittäminen sekä ylläpitäminen ja johtaminen. Hankinta kuuluu organisaation tukitoimintoihin ja mahdollistaa sen, että yrityksen ydintoiminnot sujuvat jouhevasti. Hyvä hankinta edistää yrityksen kilpailukykyä, kustannustehokkuutta ja tuo lisäarvoa asiakkaalle. (Nieminen 2016, 11.)

Hankinnasta käytetään useita erilaisia termejä, kuten esim. hankinta, osto, hankintatoimi, ostotoiminta, strateginen hankinta ja operatiivinen hankinta. Käsitteet hankinta ja osto ovat synonyymejä toisille. Hankintatoiminta ja ostotoiminta ovat organisoitunutta toimintaa yrityksessä, kun taas operatiivisessa toiminnassa käytetään enemmän käsitteitä osto ja ostotoiminta. Strategisessa hankinnassa keskitytään pitkän aikatahtaimen tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Tällaisia toimia ovat esim. uusien toimittajien etsiminen ja sopimusten tekeminen. Strategisessa hankinnassa huomioidaan liiketoiminnan näkökulma, jota ohjaa yrityksen liiketoimintastrategia. Tällöin keskitytään hankintojen johtamiseen ja kehittämiseen. Operatiivista toimintaa ovat päivittäiset toiminnot, joita ovat esim. ostotilausten tekeminen, toimitusten valvonta, tilausten vastaanotto, ostolaskujen tarkastaminen sekä suorituskyvyn seuranta. Myös englanninkielisiä termejä käytetään yritysmaailmassa ja niitä ovat esim. purchasing, procurement ja sourcing. (Nieminen 2016, 11.) Hankintaan liittyy oleellisesti myös termi toimitusketjun hallinta (supply chain management, SCM), johon kuuluvat kaiken yrityksen materiaalivirran (raaka-aineet, työnalla olevat ja valmiit tuotteet) hallinta sekä informaation ja

palvelu- ja rahavirran suunnittelu niin, että saadaan maksimoitua hyöty ja tuotettua asiakkaalle lisäarvoa. Toimitusketjun hallintaan liittyy vahvasti yhteistyö toimittajien, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Toimitusketjun hallinnan kokonaisuus pitää sisällään tuotteen valmistuksen, kuljetuksen, varastoinen ja myymälän. (Baily, Farmer, Crocker, Jessop & Jones 2008, 66.)

Richard Flamming ja Andrew Cox (1997, 61) määrittivät ulkoisten resurssien hallinnan, käyttäen termiä external resource management (ERM). Heidän määritelmänsä korostaa sitä, että ulkoisiin resursseihin eli toimittajiin ja toimittajamarkkinoihin on mahdollista vaikuttaa monella erilaisella tavalla, esim. kehittämällä suhteita tavarantoimittajien kanssa, johtamalla ja hallinnoimalla toimittajakenttää niin, että otetaan huomioon myös loppukäyttäjä eli asiakas. Van Weelen (2014, 3) mukaan hankinta on johtaa ja hallita yrityksen ulkoisia resursseja niin, että organisaation ensisijaisten ja tukitoimintojen hoitamiseen, ylläpitämiseen ja johtamiseen tarvittavat tavarat, palvelut, kyvykkyydet sekä tiedot on hankintojen osalta turvattu yritykselle mahdollisimmat suotuisin ehdoin.

Nykyaikaisemmassa määritelmässä Kari Ilorannan (2017, 7) mukaan ulkoisten resurssien hallinnassa ja johtamisessa painotetaan erityisesti toimittajien hallittavuuteen henkilöstöresursseina ja sillä on suuri merkitys organisaation kannattavuuteen, strategiaprosesseihin sekä yrityksen raportoinnin toimintatapoihin. Ilorannan ja Pajusen-Muhosen (2018, 53) mukaan hankinta käsittää yrityksen ulkoisten resurssien hallinnan, jota ovat yrityksen toiminta, ylläpito, johtaminen sekä kehittäminen ja ne vaativat monenlaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä yrityksen ulkopuolelta.

3.2 Yrityksen strategia ja hankinnan strategiat

Strategia on listaus ja kuvaus realistisesti saavutettavista tavoitteista, joihin voidaan konkreettisesti päästä, mikäli yrityksen resurssit käytetään oikein ja suunnitellusti. Strategian päämääränä on saavuttaa kilpailuetua kilpailumarkkinoilla suhteessa muihin kilpailijoihin. Strategialla kohdennetaan yrityksen resurssit, tekeminen ja se sisältää selkeitä päätöksiä, minne organisaatio pyrkii aktiivisilla markkinoilla. Strategiassa on tärkeä määritellä, millaisille mahdollisuuksille ja markkinoille sekä toimenpiteille ja asiakassegmenteille ryhdytään. (Väisänen 2018, 172-173.)

Yrityksen kannattaa tarjota työntekijöille strategia, joka on totuudenmukainen ja jota he ovat itse olleet mukana suunnittelemassa. Strategian toteutus luo suurimman haasteen ja haaste on myös,

kuinka strategia saadaan vietyä eteenpäin ja erityisesti työntekijöille, jotka eivät ole olleet mukana strategian suunnitteluvaiheessa. Suuri merkitys strategian onnistumiselle on yrityksen omistajalla ja sillä, kuinka omistaja ohjaa kyseistä liiketoimintaa ja millaisen aseman ja panostuksen se antaa liiketoiminnalle. Hyvä strategia on saavutettavissa työtä tekemällä, vaikka määriteltävät tavoitteet ja saavutettavat kilpailuedut ovat haastavia. Strategian suunniteluun ja toteutukseen kuuluu myös se, että osataan sanoa ei. Toimivissa strategioissa keskitytään vain harvoihin painopisteisiin, mutta tehdään valitut painopisteet erittäin hyvin. Yrityksen kokonaisu menestys perustuu strategiaan. (Väisänen 2018, 173-176.)

Esimerkkinä strategiasta yritys, joka myy sekä kuluttaja että yritysasiakkaille, saattaa tehdä strategisen linjauksen, ettei palvele lainkaan yksityisiä kuluttajia. Yksityisasiakkaiden kohdalla toimitaan ainoastaan epäsuorasti yrityskumppanien kautta. Valittu ja päätetty strategia pidetään, vaikka yksittäiseltä kuluttaja-asiakkaalta olisi parhaassa tapauksessa mahdollista saada moninkertainen yksikköhinta yritysasiakkaisiin nähden. Perinteinen suomalainen strategia on sellainen, että myydään ja tarjotaan aivan kaikille, jotka sattuvat kysymään. Tarjotaan liian montaa tuotetta tai palvelua, turhan monelle asiakassegmentille, aivan liian moneen maahan ja turhan vähäisin resurssein. Tällöin kyseessä ei enää ole strategia, vaan odotellaan aggressiivisesti tarjouspyyntöjä. (Väisänen 2018, 173-176.) Voidaan todeta, että monet tuotteet eivät ole lainkaan kannattavia ja myös monet yritysasiakkaat tuovat tappiota. Saadut tuotot eivät riitä kattamaan niihin uhrattuja kustannuksia. (Sakki 2009, 63.) Hankinta nykypäivänä ei ole enää vain tilausten vastaanottamista tai tekemistä vaan se on keskinen osa yrityksen strategiaa ja liiketoimintaosaamista. (Booth 2010, 47.)

Strategian liittyy vahvasti myös yrityksen missio, visio ja arvot. Missiolla halutaan kysyä, miksi yritys on olemassa. Vision tehtävä on selvittää, millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Arvot antavat viitteen, mikä on yritykselle todella tärkeää. Strategialla pyritään toteuttamaan visio ja se voidaan nähdä myös toimintatapana, jonka avulla yrityksen resurssit saadaan kohdennettua oikeisiin osaluaisiin, torjuttua riskit ja hyödynnettyä tulevat mahdollisuudet. (Kamensky 2015, 34-35.) Strategia käsitteeseen voidaan lukea myös vuorovaikutus. Yrityksen liiketoiminta perustuu verkostoihin, jossa ulkopuoliset toimijat tuottavat ison osan asiakkaille tuotetusta arvosta tuotteiden ja palveluiden muodossa. Tämän laajennetun strategiakäsitteen myötä otetaan huomioon organisaation ulkoiset resurssit. (Huuhka 2019, 59-60.)

Esimerkkinä tarkkaan harkitusta strategiasta espanjalainen vaatteiden vähittäiskauppaketju, Zara, joka hyödyntää strategiassaan vuorovaikutusta ja verkostoja. Zara kilpailee jatkuvasti innovaatioista ja sulkee samaan aikaan silmänsä kustannuksille. Zara valmistuttaa lähes 50 prosenttia vaatteista lähellä Espanjassa, Portugalissa ja Marokossa ja hankkii vaatteensa kansainväliseltä jättiläiseltä nimeltä Inditex. Inditex pystyy toimittamaan nopealla aikataululla nopeaan vaihtuvaa muotia Zaran hinta- ja trenditietoisille asiakkaille. Muilla valmistajilla tuotteiden valmistus tapahtuu Aasiassa ja aikataulujen ja isojen volyymien takia uusia vaatteita ei saada nopeasti. Muotivaatteissa nopeus ja innovaatiot ovat valttia. Inditexin valmistuskustannukset ovat 15-20 prosenttia korkeammat kuin muilla alan kilpailijoilla, mutta Zara saa tasapainotettua kustannuseroja varmistamalla tuotteiden saatavuuden juuri silloin, kun asiakkaat niitä haluavat ja saa näin ollen takaisin itselleen enemmän kuin valmistuskustannuksiin on käytetty. Myyntipisteiden informaatiot suosituimpien tuotteiden menekeistä maailmanlaajuisesti mahdollistavat sen, että parhaiten myyvät ja kysytyt tuotteet saadaan tuotantoon ja liikkeisiin nopeasti. Tuloksena on, että Zara myy enemmän normaalihintaisia ja vähemmän alennus tuotteita. Zaran voittomarginaali oli vuonna 2011 merkittävästi korkeampi kuin kilpailijoiden ja Inditexin vuositulot tuplaantuivat. (Cohen & Roussel 2013, 5.)

Yrityksen liiketoimintastrategian tavoitteet ovat myös hankinnan tavoitteita. Hankinnan strategiat on jaoteltu kahteen osa-alueeseen, jotka ovat hankintatoimen strategia ja kategoriakohtainen strategia. Hankintatoimen strategian avulla selvitetään, millaisia tuloksia halutaan saavuttaa hankintatoimessa pitkällä aikavälillä ja miten hankintatoimea sekä hankinnan osaamista tulee kehittää, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Kategoriakohtainen hankintastrategia vastaa siihen, kuinka tiettyä kategoriata kehitetään eteenpäin ja mitkä ovat sen tavoitteet. Lisäksi selvitetään markkinatilanne, tarve ja tulevaisuuden optimaalinen toimittajakenttä sekä toteutussuunnitelma. Huomioon otettavia asioita ovat myös yrityksen kiinnostavuus hankintamarkkinoilla, tulevat mahdollisuudet ja rajoitteet. Yrityksen täytyy pystyä mukauttamaan strategioita alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Huuhka 2019, 63-64.) Caroline Boothin (2010, 47) mukaan hankinta on yrityksen strateginen voimavara, josta vastuu kuuluu yhdessä koko yrityksen monialaiselle tiimille, kuten markkinoijille, suunnitteluinsinööreille, logistiikkapuolelle, myyntihenkilöstölle sekä hankintaosastolle. Vastuu hankinnasta on koko toimitusketjussa ja koko monialainen tiimi osallistuu siihen.

Kategoriastategioiden luomisen avulla sekä toimintatapojen selkeyttämisellä saadaan rajattua epäsuorat ja hajallaan olevat hankinnat minimiin, jolloin päästään merkittäviin kustannussäästöihin. Yrityksen tulee miettiä, onko järkevää tehdä hankintoja pienissä erissä ja useilta eri toimittajilta.

Tällöin samankaltaiset hankinnat tehdään eri hinnoilla, erilaisin ehdoin ja pientoimituslisien ja muiden kulujen kera. Jokainen yksittäin tehty hankinta kuluttaa aikaa ja synnyttää turhaa päällekkäistä työtä. Tällainen hajallaan oleva hankinta tuo ongelmia myös talouden hallintaan, sillä kukaan ei lopulta enää tiedä, mitä yritykseen hankitaan, kuinka paljon rahaa ja aikaa se vie, sitoutuneiden varojen summa ei ole tiedossa, joka taas vaikeuttaa suoraan rahoitussuunnitteluun. (Huuha 2019, 64.)

3.3 Hankinnan tehtävät, vastuu ja hankintojen johtaminen

Merkittävin tehtävä hankinnalla on tuottaa lisäarvoa sekä yritykselle että yrityksen asiakkaille. Hankinnan tärkeimmät tehtävät ovat oikean määrän ostaminen sopivat edellytykset täyttävältä toimittajalta sovitun laadun ja hinnan mukaisesti, oikeaan aikaan ja paikkaan toimitettuna. Hankinnoista vastaavan henkilön tehtävä on varmistaa yhtenäinen ja jatkuva materiaali- ja palveluvirta sekä huolehtia riskienhallinnasta esim. tuotantokatkosten estämiseksi. Tämä onnistuu etsimällä vaihtoehtoisia toimittajia ja tuotteita. Yrityksen tulisi välttää tilannetta, jossa se on riippuvainen vain yhdestä toimittajasta. Tasainen laatu ja nopea toimitusaikataulu ovat usein tärkeämpiä tekijöitä kuin hinta, joten luotettavan toimittajan löytäminen on tärkeää. (Huuha 2019, 24-25.) Hankinnoissa huomio tulee kiinnittää myös yhteiskuntavastuuseen ja pitää huoli, että toimitusketjussa noudatetaan paikallisia lakeja ja ympäristölakeja sekä muistaa sosiaalinen vastuu. (Van Weele 2014, 53.)

Hankintatoimella pyritään tehostamaan hankintoja, pienentämään sidottua käyttöpääomaa sekä parantamaan yrityksen toimintaa ja kyvykkyyttä. (Huuha 2019, 24-25.) Hankintahenkilön vastuulla on, että hankinnat tehdään mahdollisimman pienellä kokonaiskustannuksella (Total Cost of Ownership, TCO). Hankintahenkilöstö tekee yhteistyötä myös muiden osastojen kanssa, esim. tuotannossa osataan ottaa huomioon komponenttien toimitusajat ja -varmuus. Hankinnoissa pyritään toimittajien hallintaan niin, että toimittajilta saadaan lisäarvoa jo aikaisessa vaiheessa, esim. tuotekehityksessä. (Van Weele 2014, 53.)

Koska ostaja on ostotyötä tehdessään merkittävä tekijä yrityksen pääomien ohjauksessa, tarvitsee ostaja siksi tietoa yritystoiminnan kokonaisuudesta sekä tekijöistä, jotka siihen vaikuttavat. Ostajan on ymmärrettävä, mitkä synnyttävät tuottoja ja mitkä eivät. Tuottoja synnyttävät tuotteet tai palvelut tuovat lisäarvo asiakkaille. Jotta ostaja pääsee parhaaseen mahdolliseen logistiseen suoritukseen, on ostajan tiedettävä toimitusketjun eri osien ja vaiheiden kustannukset, mistä ne syntyvät ja mikä

vaikutus niillä on kokonaisuuteen. Ostajan on osattava kyseenalaistaa toiminta ja miettiä, voisiko jonkun asian tehdä toisin ja mitä varten asia tehdään näin. Kustannustietoisuus on kaikkein tärkeintä ostotoiminnan kehittämisen kannalta. Tieto on hyödyllistä vasta, kun sitä osataan lukea ja käyttää hyväksi niin, että sen avulla etsitään tehokkaampia ja kannattavampia tapoja toimia. Jotta ostaja voi olla kokonaiskustannustietoinen, on eri toimintojen erilliskustannukset tunnettava. (Rauhala 2011, 62-64.)

Arjan J. Van Weele jaottelee hankintojen johtamisen ja niissä onnistumisen hankintakustannusten, riskien ja lisäarvon mukaan. Näiden perusteella synnytetään tasapaino hankintojen käsittelyssä ja löydetään parhaat ratkaisut asiakkaiden tarpeiden täyttämässä ja ylittämässä. Lisäarvon kasvattaminen syntyy liikevaihdon kasvuna uusien ja parempien tuotteiden ja palveluiden kautta, nopeina lanseerauksina, toimittajan varhaisena osallistumisena uusien tuotteiden kehittämiseen ja yhteismarkkinoinnilla sekä pääsynä uusille asiakasmarkkinoille. Hankintakustannusten alentaminen tapahtuu toimittajien vähentämisellä, sopimusten hallinnalla, tuotteiden standardoinnilla ja globaaleilla hankinnoilla sekä sähköisillä ratkaisuilla. Hankinnoissa riskien hallintaa ovat useammat hankintalähteet, toimittajien laadunvarmistus, toimittajien suorituskyvyn seuraaminen ja toimittajien taloudellinen tilanne sekä sopimukset. (2014, 55.)

Jotta hankintoja voidaan johtaa ja hallita, on tärkeä tietää, mitkä ovat hankintatoimen tavoitteet. Tällöin hankintatoimi saadaan tukemaan organisaation liiketoimintaa. Hyvin toimiva hankintatoimi vahvistaa yrityksen menestymistä, alentaa kustannustasoa sekä minimoii riskit. Hankintojen johtaminen on siis jatkuvaa tasapainoilua hankintojen kustannusten, riskitekijöiden ja arvon parantamisen suhteen. (Huuhka 2019, 26.)

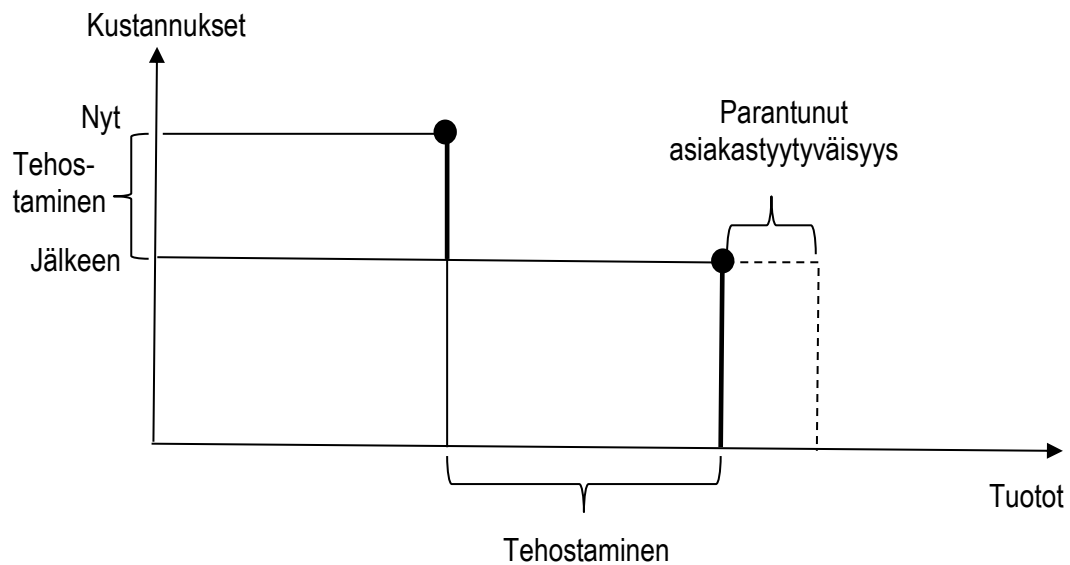
3.4 Hankinnan merkitys liiketoiminnalle

Hankintojen osuutta liikevaihdossa voidaan pitää määrittelevänä tekijänä sille, kuinka tärkeä osuus hankintatoimella on yritykselle. Mitä suurempi osuus liikevaihdosta käytetään hankintoihin, sitä isompi on sen merkitys yritykselle. Jos liikevaihdosta yli 50 prosenttia on hankintojen osuus, on hankintojen merkitys yrityksen kannattavuuden kannalta suuri. Lappeenrannan teknillisen yliopiston kyselytutkimuksessa vuodelta 2011 selvitettiin tuotantoyrityksen kustannuksia. Kyselyn perusteella kustannuksista 70-80 prosenttia syntyy yrityksen ulkopuolelta hankituista materiaaleista, pal-

veluista ja tavaroista. (Huuha 2019, 28, 60.) Hankintojen keskimääräinen osuus vaihtelee toimialasta riippuen. Vähittäiskaupassa osuus on noin 60-85 prosenttia johtuen siitä, että tuotteet ostetaan ja myydään edelleen kuluttajalle. Palvelualoilla hankintojen osuus on 10-40 prosentin luokkaa ja lääketeollisuudessa 25-50 prosenttia liikevaihdosta johtuen pitkistä tuote- ja kehitysprojekteista. (Nieminen 2016, 12-13.)

Yrityksen ulkopuolisiksi hankinnoiksi luetaan suorat, tuotantoon liittyvät ostot, jotka näkyvät tuloslaskelmassa ostoina. Lisäksi ovat epäsuorat hankinnat, joihin kuuluvat esim. markkinointipalvelut, ulkoistetut henkilöstöpalvelut, tietojärjestelmät, koulutus- ja konsultointipalvelut, rahoituspalvelut ja vuokrat. Kolmannessa ulkoisten resurssien ryhmässä ovat investoinnit, jotka näkyvät taseessa. Kaikissa näissä kolmessa ryhmässä hankinnat tehdään ulkopuolisilta valmistajilta sekä palvelujen tuottajilta sovituin hankinnan ehdoin. (Logistiikan maailma. Reijo Rautauoman säätiö 2019, viitattu 12.7.2019.) Yrityksen epäsuorien ja suorien hankintojen suhde on keskimäärin 50:50. Useissa yrityksessä keskitytään vain suoriin hankintoihin, vaikka epäsuoriin kustannuksiin kannattaisi kiinnittää huomiota. Epäsuorat hankinnat hoidetaan usein hajautetusti ja ilman hankinnan ammattilaisen panosta. Hankinnat suoritetaan usein käyttäjän tarpeen mukaan ja ilman koordinoitua, jolloin parantamalla epäsuoria hankintoja, voitaisiin saavuttaa kymmenien prosenttien tulosparannus hankintojen arvosta. (Huuha 2019, 43.)

Hankintatoimen tehostamisen vaikutukset on kuvattu kuviossa 2. Tehostamisen vaikutuksilla on suora seuraus yrityksen tuottoon, kustannuksia alentamalla parannetaan tuottoa. Tällöin myös hinnoista saadaan kilpailukykyisiä ja asiakkaista tyytyväisiä, kun palvelu paranee tehostuneen toiminnan ansiosta. Saadaan parempi menekki tuotteille ja palveluille sekä lisää asiakkuuksia. Suora vaikutus näkyy esim. osto-osaston kustannussäästöinä, alhaisempina hintoina ja kuljetuskuluina. Suoriin vaikutuksiin on helppo päästä, kun yhdistellään tilauksia, kilpailutetaan, vaihdetaan toimittajia tai pyritään pidempiin toimitusaikoihin. Epäsuorat vaikutukset nähdään esim. materiaalihajausjärjestelmien parantamisena ja toimintojen yksinkertaistamisena. Pienelläkin hankintakustannusten vähentämisellä on helpompi parantaa tulosta kuin esim. lisäämällä myyntiä. Voittovaikutus saavutetaan, kun lisätään myyntiä, korotetaan myyntihintoja, tiputetaan palkkakustannuksia, kiinteitä kustannuksia sekä hankintahintoja. (Ritvanen & Koivisto 2007, 120-121.)



KUVIO 2. Hankintatoimen tehostamisen vaikutus tuottoon. (Ritvanen & Koivisto 2007, 121.)

Hyvin menestyvä liiketoiminta tarvitsee kilpailukykyä ja suorituskykyä. Hankinta vaikuttaa suoraan näihin molempiin. Yrityksen tulee tehdä viisaita päätöksiä siitä, mitä valmistetaan itse ja mitä hankitaan ulkopuolisesti. Näin voidaan keskittyä omaan ydinosaamiseen ja suorituskyky huippuunsa. Toimittajat ovat arvokas resurssi yrityksen onnistumisen kannalta ja tästä syystä myös toimittajien suorituskyky tulee varmistaa. Mikäli yritys ei välitä toimittajien suorituskyvystä, ei yrityksen oma suorituskykykään ole kunnossa. (Nieminen 2016, 17.)

4 HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN

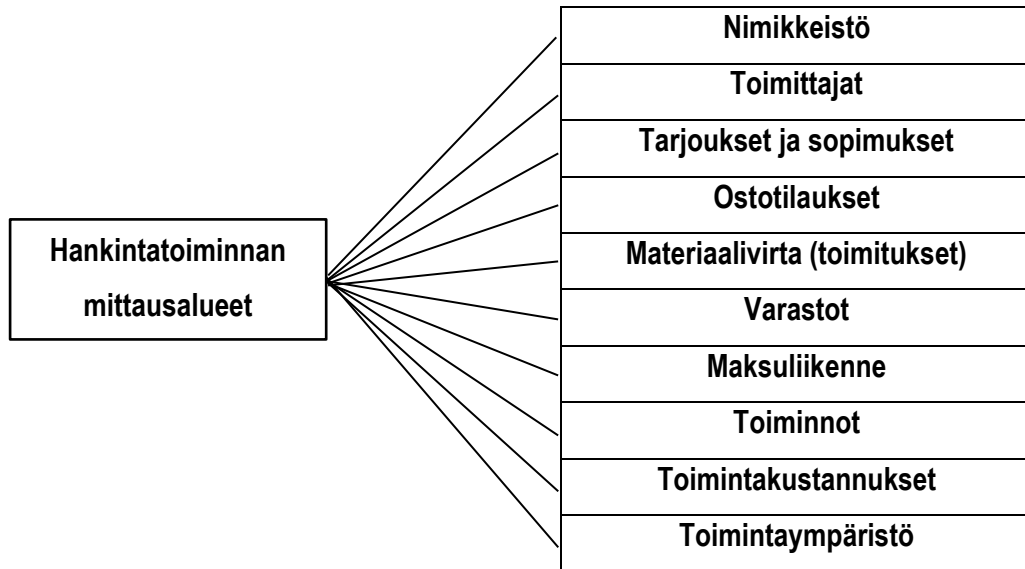
Tämä osio sisältää hankintojen mittaamisen ja esimerkkejä yleisimmin käytetyistä ja tunnetuista menetelmistä. Tunnettuja analysointimenetelmiä, jotka käyn tässä osiossa tarkemmin läpi, ovat Pareton laki, ABC -analyysi, portfolioanalyysi sekä Tail management -menetelmä. Hankinta voi olla joko passiivista tai aktiivista hankintaa ja tuon niiden erot esille tässä osiossa. Passiiviseen ja aktiiviseen hankintaan liittyvät vahvasti myös ostajien roolit, vastuun ja merkityksen hankintojen kanalta ja ne käydään läpi samassa yhteydessä. Näiden lisäksi paneudutaan myös hankinnan kustannuksiin, mitkä ovat kustannukset ennen hankintaa, hankinnan yhteydessä ja hankinnan jälkeiset kustannukset. Lopuksi esitellään hankintojen kokonaiskustannuslaskelman.

4.1 Mittaaminen

”Mitä et voi mitata, sitä et voi ohjata. Mitä et voi ohjata, sitä et voi johtaa.” Tämä sanonta sopii kuvaamaan loistavasti hankintatoimen kehittämistä. Mittaamisella pyritään saamaan tietoa siitä, missä tilassa prosessi ja sen kehitys tällä hetkellä on. Tiedot pyritään tuomaan ymmärrettävään ja selkeään muotoon sekä sitä kautta selvittämään tarvittavat kehityskohteet. Mittaamisen avulla huomataan trendit ja muutokset sekä mahdollisten ohjausmenetelmien tarve ja niiden käyttöönotto. Mittareita voidaan käyttää useaan eri tarkoitukseen, kuten ohjaamiseen, suunnittelemiseen, valvontaan, hälytykseen, diagnosoimiseen, oppimiseen, informointiin sekä palkitsemaan henkilöstöä. Muita mitattavia kohteita ovat osto-organisaatio ja järjestelmä, ostobudjetti ja siinä pysyminen, strategian kehittäminen, suunnittelu ja ennustaminen, yhteistyö muiden organisaation toimintojen kanssa sekä luova toiminta. Luovuuden mittaria voidaan lähestyä esim. selvittämällä, onko ostaja onnistunut löytämään vaihtoehtoisia toimittajia tai mitä lisäarvopalveluita ostoilla on tarjota asiakkaille. Yhteistyötä muiden organisaation yksiköiden kanssa voidaan mitata vaikkapa kyselyiden avulla ja strategian kehittämistä puolestaan strategian asettamien tavoitearvojen kautta. (Aminoff, Hyppönen & Muhonen 2002, 15, 20-21.)

Jotta toimintaa voidaan kehittää, tarvitaan mittareita, joita verrataan olemassa olevaan normiin. Toiminnan luonne ja suuruus vaikuttavat siihen, millaisia mittareita tarvitaan. Pitkälle kehitetyt ja

suuret prosessit tarvitsevat laajaa mittaamista, kun taas helpoille ja nopeille prosesseille riittää yksinkertainen mittaaminen. Mittaristot valitaan kunkin yrityksen strategioiden ja tavoitteiden pohjalta eivätkä kaikki mittarit ole tärkeitä tai sopivia jokaiselle yritykselle. (Aminoff ym. 2002, 15.)



KUVIO 3. Mittausten pääluokat. (Aminoff ym. 2002, 16.)

Kuviossa 3 on mittausten pääluokat, joita ovat nimikkeistöt, toimittajat, tarjoukset ja sopimukset, ostotilaukset, materiaalivirrat, varastot, maksuliikenne, toiminnot, toimintakustannukset sekä toimintaympäristö.

- Nimikkeistön mittareita käytetään, kun halutaan esim. järjestää nimikkeitä ja karsia lukumäärää sekä keskittää ostot valituille toimittajille. Nimikkeistön mittareissa tutkitaan esim. hankinnan arvoa nimikettä ja riviä kohden sekä käytetään 20/80 -sääntöä selvittämään nimikkeiden %-määräinen osuus hankintojen arvosta.
- Toimittajia kuvaavissa mittareissa arvioidaan toiminnan luonnetta sekä palvelun tasoa ja laatua. Toimittajia kuvaavat mittarit ovat avainasemassa toimittajia arvioitaessa. Toiminnan luonnetta tutkitaan esim., kun halutaan selvittää, mikä on hankinnan arvo, tilauslukumäärä ja rivilukumäärä toimittajaa kohden sekä aktiivinen nimikelukumäärä toimittajaa

kohden. Palvelun tasoa ja laatua mitataan tutkimalla esim. paljonko on myöhässä toimitettujen, väärin toimitettujen, reklamoitujen ja liian aikaisin saapuneiden rivien osuus kaikista riveistä.

- Tarjouksia ja sopimuksia kuvaavilla mittareilla mitataan tarjouspyynnön saantiin kuluva aikaa, tarjouspyyntöjen lukumäärää sekä sopimusehtojen toteutumista.
- Ostotilausten mittareilla saadaan tietää, millaista on oston käyttäytyminen tilausrakenteiden ja hankintojen suuruuden suhteen. Ostotilaukset kertovat, mitä on tilattu. Mittareilla tarkastellaan esim. hankinnan arvoa ostotilausta ja -riviä kohden sekä rivilukumäärää tilauksessa.
- Materiaalivirtojen mittarit kertovat toteuman siitä, mitä on toimitettu. Materiaalivirtojen mittareilla seurataan toiminnan luonteen muutoksia sekä kehitetään toimintatapoja tuloksellisemmiksi ja kannattavammiksi. Mitattavia kohteita ovat esim. pieniarvoisten toimitusten %-osuuden seuranta, hankinnan arvo liikevaihdosta sekä toimitettua tilausta, toimituserää ja toimitusriviä kohden.
- Varaston mittareita käytetään varaston materiaalitaloudelliseen kehittämiseen. Mittareita käytetään nimikkeistön valvontaan, valintaan sekä suunniteltaessa ostoeräkokoja ja ostopoliittikkaa. Varaston mittareilla seurataan esim. varaston kiertonopeutta, epäkurantin varaston osuutta, varaston arvoa varastoitavaa nimikettä kohden.
- Maksuliikenteen mittareilla valvotaan ja kehitetään maksuliikennettä. Maksuliikenteen mittareilla mitataan esim. käsittelyaikoja laskujen saapumisesta, myöhässä maksettujen ja hyvityslaskujen arvoa.
- Toimintakustannusten mittareilla mitataan taloudellista toimintaa, kannattavuutta ja kannattamattomuutta. Mittauksen alla ovat esim. kustannusten jakautuminen toiminnoittain, aktiivista nimikettä, riviä, tilausta ja toimittajaa kohden sekä strateginen ostotyö.
- Toimintaympäristömittaria käytetään sekä kehityksen seurantaan että ostopäätöstä tehdessä ja sopimusneuvotteluja käydessä. Mittauskohteita ovat esim. yleisen hintakehityksen ja valuuttakurssien muutokset, kysynnän ja tarjonnan muutokset sekä muutokset kilpailutilanteessa. (Aminoff ym. 2002, 17-20.)

Mittarit valitaan tukemaan yrityksen tavoitteita ja hyötyjen tulisi olla suuremmat, kuin mitä ovat mitaamisesta aiheutuvat kustannukset. Mittaaminen ja seuranta eivät saisi muodostua liian työläiksi. Arviointi ja seuranta toteutetaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, osa pitää sisällään jopa vuosien seu-

rannan. Tarkoitus on keskittyä oleelliseen eikä toteuttaa kaikkea kerralla. Mittareiden avulla halutaan saada vastauksia kysymyksiin, kuten esim. miten saatuja tunnuslukuja hyödynnetään? Millaiset poikkeamat ovat hyväksyttäviä? Kenelle raportoidaan ja kenen kanssa keskustellaan mistäkin asiasta? (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 374-375.) Mittaaminen on merkittävässä osassa koko liiketoiminnan ja hankintojen kehittämistä ja tästä syystä yrityksen strategian ja operatiivisen johtamisen tulisi nivoutua yhteen mittaamisen kanssa. Tätä kautta organisaatio saa ohjausvoimaa operatiiviseen johtamiseen ja kehittämiseen. (Huuha 2019, 212.)

4.1.1 Pareton laki

Yksi tunnetuimmista mittaamis- ja analysointimenetelmistä on 20/80 sääntö eli Pareton laki. Tämän menetelmän on kehittänyt italialainen Vilfredo Pareto 1900 -luvun alussa. Menetelmässä voidaan tutkia esim. tuotenimikkeiden myyntiä vuoden ajalta. Menetelmässä nimikkeet järjestetään myynnin suuruuden mukaiseen järjestykseen. Pareton periaatteen mukaisesti voidaan todeta esim. seuraavaa: alkupään tuotteista 20 prosenttia tuo 80 prosenttia tuloksesta, 80 prosenttia tuotteista tuo liikevaihdosta vain 20 prosenttia ja 80 prosenttia asiakkaista sekä myyntitapahtumista tuo vain 20 prosenttia myynnistä jne. (Sakki 2014, 62.)

Prosenttiluvut ovat suuntaa antavia ja lukujen suhde saattaa vaihdella ja olla esim. 10/90 tai 5/95. Joka tapauksessa suhdeluku on lähempänä 20/80 kuin 50/50 -suhdelukua. Pareton periaatteen peruseriaate on se, että myynnin ja myyntikatteen syntymisen kannalta suurin osa tuotteista näyttää turhilta. Turhilta vaikuttavia tuotteita tulee tutkia tarkemmin myynnin tehokkuuden parantamiseksi. (Sakki 2014, 62.)

4.1.2 ABC -analyysi

ABC-analyysi (Always Better Control) yleistyi 1970- ja 1980 -luvuilla, kun alettiin kiinnittämään enemmän huomiota hankintoihin sekä varastoihin sitoutuneeseen pääomaan. Apuna käytettiin paljon yksinkertaisia ABC-analyyskejä, joiden avulla voitiin ohjata ja seurata varastoja ja ostamista volyymien, tilausmäärien ja kiertonopeuden perusteella. ABC-analyysi on edelleen käytössä oleva analysointimenetelmä kaupan alalla. Sen avulla havaitaan helposti keskinäinen tärkeysjärjestys asioissa ja hankinnoissa. ABC-analyysi auttaa huomaamaan, että erisuuruiset hankinnat tulee kä-

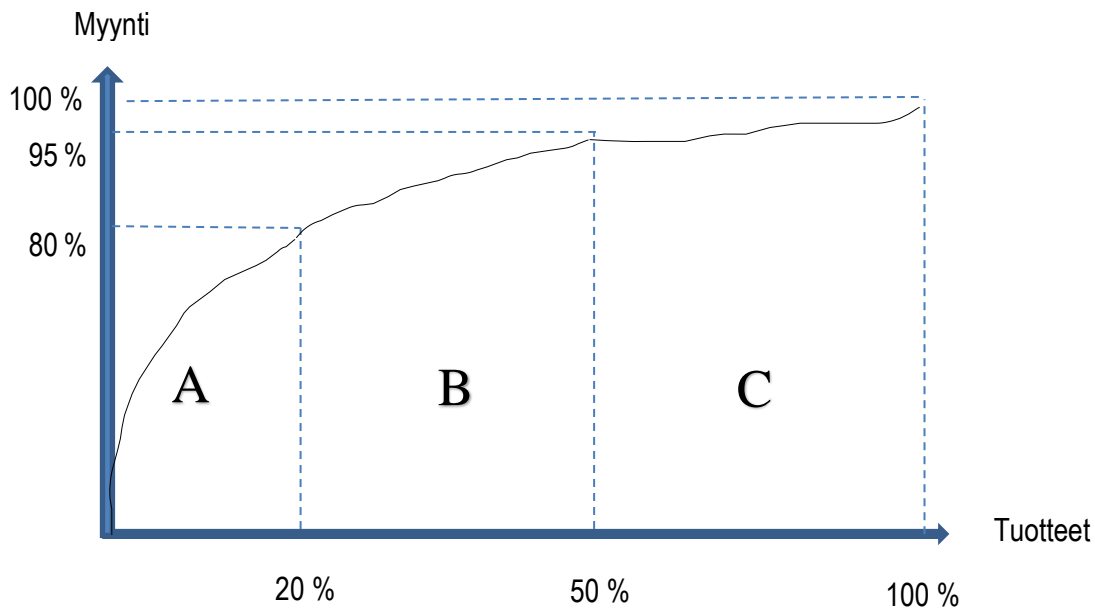
sitellä eri tavoin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 107.) Malli ABC -analyysistä nähdään kuviossa 4. Siinä A-ryhmän tuotteet tuovat yritykselle 80 prosenttia myyntivolyymista, B-ryhmän tuotteet 15 prosenttia ja C-ryhmän tuotteet 5 prosenttia koko myyntivolyymista. Tuotteita A -ryhmässä on 20 prosenttia, B-ryhmässä 30 prosenttia ja C-ryhmässä 50 prosenttia.

ABC-analyysin nimi on syntynyt nimikkeiden jakamisesta kolmeen ryhmään. Joskus analyysiin lisätään E-luokka, joka sisältää nimikkeet, joita ei ole myyty kauden aikana lainkaan. (Rauhala 2011, 151-155.) A-nimikkeiden varasto pidetään pienenä, mutta pidetään samalla myös huoli, etteivät A-nimikkeet koskaan lopu. D-nimikkeiden pysähdysaika voidaan laskea usein vuosissa. C- ja D-nimikkeiden kohdalla on tehtävä päätöksiä D-nimikkeiden eliminoimiseksi sekä C- ja D-nimikkeiden varastojen syntymisen estämiseksi. Yrityksessä voi olla myös erikoistuotteita, jolle voi antaa oman tunnuksen, esim. asiakaskohtaisia tuotteita, joille on sovittu oma varmuusvarastointivelvoite. (Sakki 2014, 62.)

ABC-analyysin avulla voidaan käsitellä suurta tietomassaa ja sortteerata tieto- ja tapahtumamassasta tärkeä ja oleellinen osa. Käsiteltäviä nimikkeitä, laskuja ja ostotilauksia voi olla kymmeniätuhansia ja toimittajia tuhansia. ABC-analyysin avulla voidaan laittaa halutut tiedot suuruusjärjestykseen niin, että esim. ostovolyymiltaan suurin tavarantoimittaja on listan kärjessä ja siitä alaspäin suuruusjärjestyksessä. Kun järjestys on valmis, lasketaan kumulatiivinen ostovolyymi ylhäältä alaspäin, kunnes ostovolyymien summa yhteenlaskettuna saavuttaa 80 prosenttia koko ostovolyymista (liite 2). Toimittajien tarkastelu rajataan tähän joukkoon toimittajia, esim. 30 suurinta toimittajaa yrityksessä, joihin kannattaa jatkossa panostaa ja nostaa etusijalle. ABC-analyysin perustarkoitus on asettaa tärkeysjärjestykseen sekä panostuksen että kehittämisen kohteita (Nieminen 2016, 84-85).

ABC-analyysin avulla voidaan vastaavasti ottaa tarkastelun kohteeksi nimikkeet. Tällöin halutaan löytää kustannusten kannalta tärkeimmät nimikkeet ja panostaa niiden hankinnan kehittämiseen. Nimikkeet voidaan jakaa A, B ja C -nimikkeisiin siten, että esim. kuviossa 3 A-nimikkeet muodostavat 80 prosenttia kulutuksesta, B-nimikkeet 15 prosenttia ja C-nimikkeet 5 prosenttia. (Nieminen 2016, 84-85.) Raporttiin kannattaa tuoda myyntimäärän lisäksi näkyviin myös esim. jokaisen nimikkeen rahamääräinen varastosaldo, lukumäärä ja myyntikatetieto. (Rauhala 2011, 152.)

Nimikkeiden suhdeluku saattaa vaihdella ja usein käytetään myös luokittelua, jossa A -tuotteet tuovat ensimmäiset 50 prosenttia kumulatiivisesta myynnistä, B -tuotteet seuraavat 30 prosenttia myynnistä, C -tuotteet seuraavat 18 % myynnistä, D -tuotteet viimeiset 2 prosenttia myynnistä ja E -ryhmässä ei ole ollut myyntiä lainkaan. ABC -luokituksessa kannattaa tarkastella yhtä kokonaista, mennyttä kalenterivuotta. (Sakki 2014, 62.)



KUVIO 4. Malli ABC -analyysistä. A-ryhmässä 80, B-ryhmässä 15 ja C-ryhmässä 5 prosenttia myyntivolyymistä. Tuotteita A-ryhmässä 20, B-ryhmässä 30 ja C-ryhmässä 50 prosenttia. (Logistiikan maailma. Reijo Rautauoman säätiö 2019, viitattu 9.6.2019.)

Sama toiminto voidaan tehdä ostolaskuille suuruusjärjestyksessä sen mukaisesti, kuinka monta ostolaskua toimittajalta on tullut. On todennäköistä, että 20 prosentilta toimittajista tulee 80 prosenttia ostolaskuista, jolloin voidaan aloittaa kehittämään yhteistyötä toimittajien kanssa ostolaskujen määrän vähentämiseksi. (Nieminen 2016, 84-85.)

Kannattavassa toiminnassa kaikki nimikkeet eivät voi olla yhtä tuloksellisia nimikkeitä, jolloin osto-toiminnassa aikaa ja resursseja ei voi uhrata yhtä paljon kaikkiin tuotteisiin. Kaikkia nimikkeitä ei pidä käsitellä ja ohjata samalla tavalla, vaan löytää jokaisen tuoteriikän kallisarvoisimmat nimikkeet, jotka helpottavat ostajien työtä ja kannattavuutta. Tärkeimmät nimikkeet ratkaisevat kannattavuuden ja yrityksessä syntyvän tuloksen (Rauhala 2011, 150-154).

ABC-analyysin pohjalta organisaation on osattava ymmärtää toimenpiteiden tarve, joita ABC-analyysin tuottama tieto nostaa esille. ABC-analyysi tuo esille esim. seuraavia kysymyksiä: miten analyysin tuloksiin reagoidaan? Mitkä ovat varastojen arvot ja paljonko varastoa on eri ABCD-luokissa? Poistetaanko kaikki D-nimikkeet vähitellen vai heti? Miten C- ja D-nimikkeiden varastojen syntymistä voidaan ehkäistä? Paljonko eri ABC -luokissa on ylivarastoa? Kuinka varastojen arvot suhteutetaan ABCD-luokittain menekkiin ja mitkä ovat niiden tuottoluvut? Kuinka A-nimikkeille saadaan oikea täydennysrytmi? Miten ABC-analyysiä hyödynnetään suunniteltaessa tulevaa toimintaa? (Rauhala 2011, 156.)

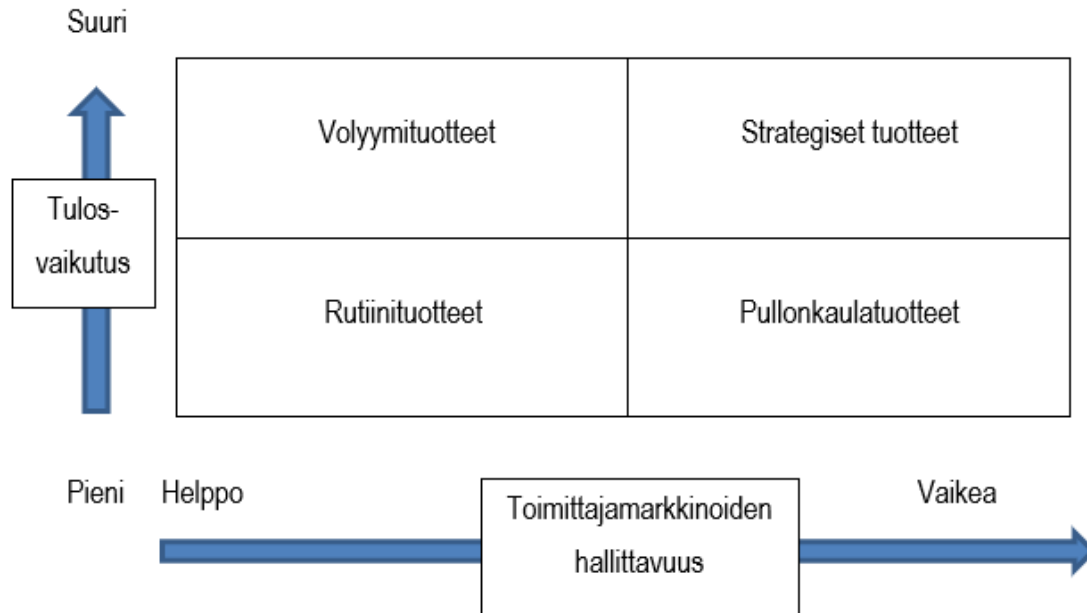
4.1.3 Portfolioanalyysi

Peter Kraljic (1983, viitattu 2.7.2019.) loi yksinkertaisen portfolioanalyysin 1980 – luvulla. Kraljicin mallissa hankitun erän tulosvaikutus voidaan määrittellä ostetun volyymin, ostohinnan prosenttiosuuden, tuotteen laadun tai liiketoiminnan kasvun mukaisesti. Toimitusriskiä arvioidaan saatavuuden, toimittajien lukumäärän, kilpailukykyisen kysynnän, make-or-buy -mahdollisuuksien sekä varastointiriskien ja korvaamismahdollisuuksien perusteella.

Analyysi on edelleen yleisesti käytössä ja suosittu sen yksinkertaisuuden, visuaalisuuden ja käytettävyyden ansiosta. Analyysissä otetaan kantaa volyymin lisäksi myös toimittajamarkkinoihin. Hankittavat tuotteet jaotellaan analyysissä neljän eri kategorian mukaisesti: rutiinituotteet, pullonkaulat tuotteet, volyymituotteet sekä strategiset tuotteet. Näiden pääryhmien perusteella voidaan suositella jokaiselle ryhmälle oma hankintastrategiansa ja ohjata hankintoja järkevään suuntaan. (Nieminen 2016, 85.)

Kuviossa 5 nähdään, että pystysuoran akselin tehtävä on kuvata sitä, kuinka merkittävästä hankinnasta on kysymys. Toisin sanoen tulosvaikutus on nähtävillä pystysuorassa akselissa. Hankinnan merkittävyyttä voidaan arvioida kustannusten kautta. Mitä suuremmasta hankinnasta on kysymys, sitä enemmän siihen kannattaa panostaa. Kun taas pienempien hankintojen tulisi sujua vaivattomasti. Vaakasuoralle akselille puolestaan on kuvattu toimittajamarkkinoiden luonnetta. Tässä merkittävässä osassa ovat toimittajien määrät. Niin sanotuissa ostajanmarkkinoissa ostajilla on mahdollisuus käyttää hintakilpailua hyväkseen. Suuri määrä toimittajia tuo kilpailua ja mahdollistaa hin-

nalla pelaamisen. Toinen ääripää ovat myyjänmarkkinat, jolloin toimittajia on vain vähän eikä tarjontaa ole paljoa. Tällöin valintamahdollisuuksia ei juurikaan ole. (Logistiikan maailma. Reijo Rau-tuoman säätö 2019, viitattu 9.6.2019.)



KUVIO 5. Mallinnus portfolioanalyysistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 118.)

Rutiinituotteiden kohdalla toimittajamarkkinoiden hallittavuuden tulisi olla sujuvaa eikä hankintojen kokonaiskustannusten tulisi nousta kovin korkealle. Rutiinituotteissa suurimman kustannuksen muodostavat tilaus-toimitusprosessi, ei tuotteen hankintahinta. Näiden tuotteiden kohdalla pyritään toiminnan tehokkuuteen kehittämällä prosessia yhdessä toimittajan kanssa, esim. keskittämällä toimitustarvikkeiden hankinta yhteen paikkaan, jolloin toimittaja optimoi tilaus-toimitusprosessin mahdollisimman kustannustehokkaasti, esim. automatisoinnin kautta. Toimittaja reagoi tarpeeseen etukäteen sovitun toimintatavan mukaisesti. (Nieminen 2016, 88.) Jokapäiväisiä tarvikkeita kannattaa hankkia reilu määrä, koska jo muutamaan hankintaan ja etsimiseen kulutettu työaika minuutti voi tulla yritykselle kalliimmaksi kuin itse tavara. Pääajatus rutiinituotteiden hankinnassa on yhdistää tarve ja volyyymi operatiivisen tehokkuuden parantamisen kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119-120.)

Pullonkaulatuotteissa volyyymi on pieni ja toimittajavaihtoehtoja on usein vain yksi. Hankittavien tuotteiden arvo saattaa olla vähäinen, mutta niiden puuttuminen valikoimasta saattaa aiheuttaa

suuriakin ongelmia organisaation toiminnassa, jolloin tuotteet muodostavat pullonkaulan. (Niemi-
nen 2016, 89-90.) Liiketoiminnan kannalta tällaisten tuotteiden hankinnalla ei ole suurta tulosvai-
kutusta. Tärkein strategia näiden tuotteiden kohdalla on pyrkimys päästä eroon pullonkaulatuo-
teista. Mikäli tämä ei ole mahdollista eikä tuotetta voida korvata toisella tuotteella, tulee pullon-
kaulatuohteen saatavuus varmistaa varmuusvarastoinnilla tai sopimusneuvottelujen kautta. Tällöin
tulee hyväksyä riippuvuus toimittajasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 120.)

Volyymituotteiden hankinnan merkitys on suuri tuloksen kannalta ja niitä voivat olla esim. standar-
dituotteet, kuten vaikkapa laastarit terveydenhoitoalalla. Vuositasolla pienikin säästö yksikköhin-
nassa voi tehdä suuren kustannussäästön. (Nieminen 2016, 88-89.) Volyymituotteita hankitaan
suurella volyyymilla ja niiden hankinta tarjoaa suuren mahdollisuuden. Volyymituotteiden kohdalla
on useita potentiaalisia toimittajavaihtoehtoja eikä toimittajan vaihtaminen vaadi erityistä riskiä tai
suurta panostusta. Kilpailuttaminen on suotava vaihtoehto, kun hinnalla on suuri merkitys. (Iloranta
& Pajunen-Muhonen 2018, 119.)

Strategisten tuotteiden arvo on suuri ja tarjolla voi olla vain vähän toimittajia, jopa vain yksi. Vaiht-
taminen toiseen toimittajaan on usein työlästä ja ajaututaan pitkäaikaiseen riippuvuussuhteeseen
toimittajasta. (Nieminen 2016, 90.) Tuotteet ja palvelut saattavat olla usein myös räätälöityjä ja
ainutlaatuisia ja niihin saattaa liittyä erikoislaatuista teknologiaa, esim. defibrillaattori. Hankinnat
saattavat olla monimutkaisia kokonaisuuksia, jotka vaativat elinkaarensa aikana huolto- ja kunnos-
sapitopalveluita alkuperäiseltä toimittajalta, esim. näiden tuotteiden kohdalla hankinnalla on suuri
merkitys tuloksen kannalta. Ainut keino hallita tätä strategista suhdetta, on tiivis toimittajayhteistyö.
Tällaisten hankintojen perusstrategia on yhteistyön ja molempien osapuolten liiketoiminnan jatkuva
kehittäminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 122.)

4.1.4 Tail management -menetelmä

Tail management -menetelmän avulla siivotaan häntä. Siihen liittyy aiemmin mainittu, Pareton lain,
80/20 -sääntö. 20 prosenttia toimittajista vastaa 80 prosenttia volyymista, jolloin 80 prosenttia toi-
mittajista vastaa 20 prosenttia lopun volyymista ja hankinnan arvosta. Kun toimittajat laitetaan suu-
ruusjärjestykseen, on listan loppupää tyypillisesti hyvin pitkä. Listalta löytyy usein yksittäisiä tuot-
teita, joita ostetaan totuttuun tapaan miettimättä ollenkaan, mikä on niiden merkitys kokonaisuu-

delle. Tuotteet kannattaa ottaa systemaattisen tarkastelun alle, jolloin voidaan saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä, kun keskitetään hankinnat jatkossa vain valituille toimittajille. Tail management -menetelmä saattaa paljastaa myös ohiotot, jolloin tuote on hankittu jostain muualta kuin sopimustoimittajalta. Tämä aiheuttaa ylimääräisiä prosessikustannuksia esim. ostolaskujen käsittelyssä. (Nieminen 2016, 92-93.)

Hännän loppupäässä on usein suuri määrä toimittajia, joiden kokonaisvolyyymi on erittäin pieni, esim. jopa alle 2 000 euroa vuodessa. Tällaisilta toimittajilta ostetaan usein epäsäännöllisesti ja keskittämällä nämä järjestäytyneen sopimus pohjaisen hankinnan alle, säästetään sekä kustannuksia hankintoja keskittämällä että hankintatoimintaa selkeyttämällä. Tail management -menetelmän avulla saavutetaan yleensä alhaisemmat hankintahinnat, kun volyymeja yhdistetään ja toimittajia vähennetään, prosessien tehokkuus paranee, synnytetään hankintojen järjestelmällisyys ja systemaattisuus, parempi hyödynnettävyys sopimuksiin, parempi henkilöstön osaamisen kehittäminen ja prosessien läpimenoaikojen lyheneminen. (Nieminen 2016, 239.)

4.2 Hankinnan kustannukset

Hankinnat muodostavat yrityksessä ison kustannuserän. Itse tuotteen tai palvelun hinta on vain pieni osa kokonaiskustannuksista, jotka aiheutuvat hankinnoista. Ostohinta on vain jäävuoren huippu ja pinnan alle jää paljon näkymättömiä kuluja, jotka tulisi huomioida. Hinta ei saa olla ainut vaikuttava ja ratkaiseva tekijä hankintapäätöstä tehdessä. Suurin kustannustekijä hankinnoissa on hankintahinnan lisäksi henkilöstökustannukset. Kustannuksia on paljon ja tästä syystä ostot ovat noin 50 prosenttia tuotannollisten yrityksen liikevaihdosta. Hankinnan kokonaiskustannuksia ovat ostamisen jäävuorimallin (kuvio 6) mukaisesti hinnan lisäksi tuotannon kustannukset, tavaroiden käsittelykustannukset, varastoinnin kustannukset, pääomakustannukset, toimittaja-arvioinnit, hallinnolliset kustannukset sekä kehittämiskustannukset. (Ritvanen & Koivisto 2007, 123-124.)

Yritys laskee hankinnan kustannukset usein niin, että tutkitaan tiettyyn toimintoon käytettyä aikaa ja henkilöstön palkkaa. Tehokkaimmin yritys hoitaa hankinnat, kun hankinnat on automatisoitu, tilausrivejä on paljon, tuotenimikkeitä on vähän ja toimittajia niukasti. Hankinnan kustannuksia tulisi tarkastella kriittisesti ja toimintaa kehittää. Parantamalla logistiikkaketjua, suurentamalla ostoeriä, nostamalla koulutustasoa, kehittämällä työolosuhteita ja työmenetelmiä, kiinnittämällä huomioita

tilankäyttö kuljetuksissa ja varastoinnissa sekä minimoimalla kuljetusvaiheita saadaan aikaan kustannussäästöjä ja tätä kautta mahdollisuus tuotteiden hinnoitteluun asiakkaan edun mukaisesti. (Ritvanen & Koivisto 2007, 129.)

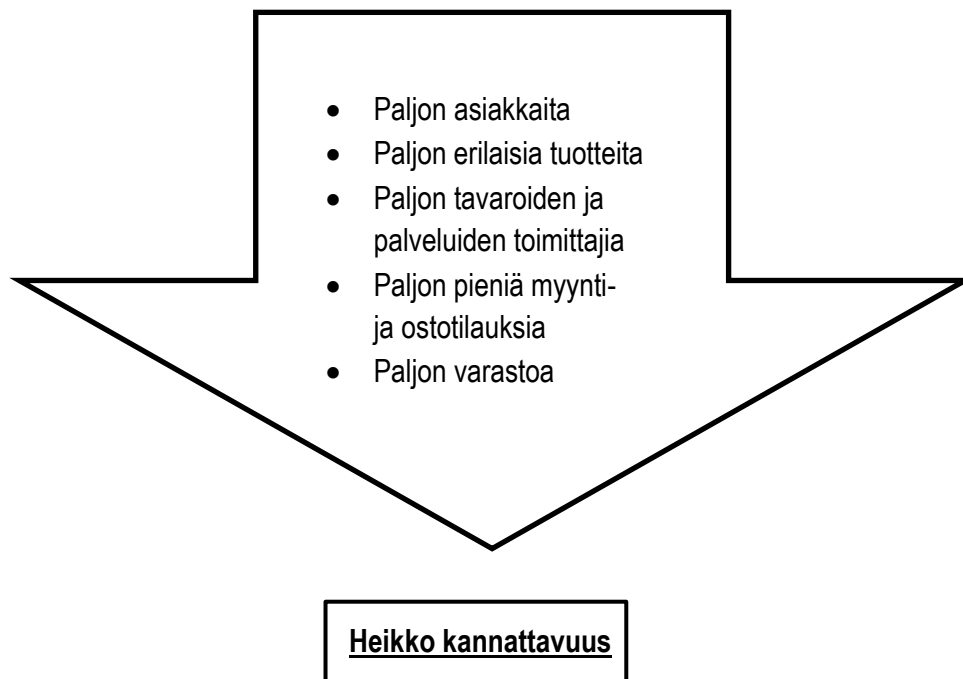


KUVIO 6. Ostamisen jäävuorimalli. (Ritvanen & Koivisto 2007, 124.)

Yrityksen prosesseja muuttamalla kasvatetaan tehokkuutta, mutta myös keskittymällä oleelliseen voidaan vaikuttaa kuluihin. Yrityksen tehokkuuden parantaminen lähtee asiakas- ja tuotevalinnoista. Yrityksen tulee päättää, ketkä ovat asiakkaita, mitä tuotteita ja palveluita heille halutaan ja voidaan tarjota. Liikaa ahnehtimalla kulut kasvavat tuottoja nopeammin ja "kaikille kaikkea" on tuhon tie. Suurella määrällä yhteistyökumppaneita on suora vaikutus kustannuksiin. Kun ostajat pitävät yhteyttä tavarantoimittajiin ja myyntiedustajat asiakkaisiin, on työn määrä ja siitä aiheutuvat kulut suoraan verrannollisia asiakkaiden ja tavarantoimittajien lukumäärään. Jos asiakasmäärä kasvaa ja erilaistuu, kasvaa myös tuoterepertuaari. Suureen määrään valikoimaa mahtuu paljon tuotteita, joiden myynti on pientä, mutta ne synnyttävät kuluja. Tuotteet on jouduttu ostamaan, kuljettamaan, vastaanottamaan ja varastoimaan. "Kaikille kaikkea" -taktiikka lisää tavarantoimittajien määrää. (Sakki 2009, 44.)

Koko tilaus-toimitusprosessin (Supply Chain Management, SCM) kustannukset syntyvät pitkälti tapahtumien lukumäärästä. Valikoiman laajeneminen johtaa usein siihen, että vaikka liikevaihto kasvaa, niin tavarat ostetaan, kuljetetaan ja käytetään pienissä erissä, joka aiheuttaa paljon tapahtumia. Näitä ovat kuljettaminen, käsittelytyö, laskut, laskujen tarkastaminen sekä hallinnolliset työt. Kaikki kuluja ei voida tai osata sisällyttää hintoihin. Näin olleen tuotevalikoiman laajeneminen johtaaakin kannattavuuden heikkenemiseen (kuvio 7). Kun yritys rajaa asiakaskuntaa, rajautuu samalla tarjottava tuotevalikoima. Mitä rajatumpi valikoima on, sitä suurempi on myynnin volyyymi tuotetta ja asiakasta kohden. Sama koskee hankintaa. Rajattu valikoima antaa mahdollisuuden rajata tavaran-toimitajien lukumäärää, jolloin hankittava tavara ostetaan ja kuljetetaan isommissa erissä. (Sakki 2009, 45.)

Jokainen yrityksen tilaus-toimitusprosessin vaihe aiheuttaa kuluja. Kysely- ja tarjousprosessista syntyvät kulut tarjousten pyytämisestä, antamisesta ja neuvotteluista. Tästä syystä kaupat kannattaa sopia aina suuremmista kokonaisuuksista. (Sakki 2014, 36-37.) Tilaaminen synnyttää kuluja, jonka hoitaa perinteisesti ostaja. Tilausten vastaanottaminen tavaroiden lähettäminen ja kuljettaminen aiheuttavat kuluja. Tilattujen tavaroiden vastaanottaminen vaatii tavaroiden tarkastamisen, saapumistietojen tallentamisen järjestelmään sekä tavaran siirron käyttöpisteeseen tai varastoon. Tavaroiden lähettäminen vaatii tarvittavia lähetysasiakirjoja, tavaran keräämisen ja pakkaamisen. Tavaravastaanotto tarkastamisen, tietojärjestelmäkäsittelyn ja siirtämisen käyttöpisteeseen. Varastoiminen ja toimitusvalvominen sekä laskuttaminen, laskujen käsittely ja maksaminen ovat kuluja. (Sakki 2009, 42.)



KUVIO 7. Heikko kannattavuus syntyy usein ”kaikkea kaikille” -toimintatavasta. (Sakki 2009, 44.)

4.3 Passiivinen ja aktiivinen hankinta

Aktiivisen hankinnan organisaatiossa yritys tunnistaa eri hankintojen erilaisuudet, kilpailutilanteet sekä erilaisten toimittajamarkkinoiden vaihtelevat liiketoimintalogiikat. Aktiivisen hankinnan organisaatio perustaa hankinnan strategiaan ja sitä kautta pyrkii vaikuttamaan toimittajamarkkinoihin ja kehittää toimintaa niin, että saa tarjonnan vastaamaan omia tarpeita. Strateginen ymmärrys hankinnoissa näkyy toimittajamarkkinoiden aktiivisena huomioimisena strategiaprosessissa, säännöllisinä johtoryhmän kokoontumisina, laadukkaissa ja moniulotteisissa raporteissa, hankinnan ja toimittajien yhteistyönä varhaisen vaiheen tuotekehityksessä, yhteistyönä eri organisaation osastojen välillä sekä mittareissa, jotka pohjautuvat liiketoiminnan kokonaistavoitteisiin ja onnistumisen kriteereihin. Yrityksen strategisella otteella on suuri merkitys organisaation hankintaosaston henkilökunnan osaamiseen, mielenkiinnonkohteisiin ja profiiliin. (Iloranta & Muhonen 2018, 151.)

Taulukossa 1 on jaoteltu ostotoiminnan kehityksen eri vaiheet. Perinteisessä ostamisessa hyvin tyypillistä on operatiivisuus, jolla pyritään varsinaiseen toimintaan sekä oman tehokkuuden kehittäminen. Tärkeintä perinteisessä ostamisessa on tehokkaat kuljetukset, toimitukset sekä vuorovai-

kutus ja vastaaminen sisäisen käyttäjän tarpeisiin. Organisaation muiden yksiköiden kanssa tehdään yhteistyötä hyvin vähän ja toimittajasuhteet perustuvat kilpailutuksiin. Kun kehitetään perinteistä ostamista kohti seuraavaan vaihetta, hankintatoimen johtamista, syntyy piirteitä, joissa hallitaan tarjontaketju kokonaisvaltaisesti. Tässä vaiheessa kehitetään toimittajasuhteita ja yhteisiä tavoitteita sekä pyritään asiakaslähtöiseen ja luottamukselliseen yhteistyöhön. Tärkein tavoite on asiakastarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen sekä toimittajien sitouttaminen. Toimittajilta vaaditaan enemmän ja ostolla on vastuu lopputuloksen laadusta. Ulkoisten resurssien hallinnassa, joka on korkein tavoite, ostaminen on osa strategista päätöksentekoa. Hankinta osallistuu jatkuvasti kaikkien yrityksen prosessien ja koko verkoston kehittämiseen. Tärkein tavoite ulkoisten resurssien hallinnassa on loppuasiakastarpeeseen vastaaminen. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 225-226.)

Vaihe	Operatiivinen painopiste	Toiminnan tavoite
1. Perinteinen ostaminen	Tehokas transaktio	Vastaaminen sisäisen käyttäjän tarpeeseen
2. Hankintatoimen johtaminen	Ketjun tehokas koordinointi	Koko ketjun tehokkuus
3. Ulkoisten resurssien hallinta	Verkoston kehittäminen	Loppuasiakastarpeeseen vastaaminen

TAULUKKO 1. Kehityksen vaiheet ostotoiminnassa. (Haapanen ym. 2005, 225.)

Hankinnasta vastaavan henkilö voidaan luokitella joko passiiviseksi tai aktiiviseksi ammattilaiseksi. Heidän mukaansa passiivinen ostaja tuo yritykselle lisää kustannuksia, vaikka pyrkiikin itse säästämään niissä. Passiivinen ostaja ei ota itse yhteyttä toimittajiin, vaan odottaa heidän yhteydenottoaan. Ostaja uskoo toimittajan antamaan informaatioon eikä kyseenalaista sitä ja tekee hankinnan ratkaisut toimittajan valmiin tarjonnan perusteella. Passiivinen ostaja hyväksyy tai hylkää toimittajan tarjoukset toimittajan ehdotusten perusteella. Aktiivinen ostaja puolestaan etsii jatkuvasti lisäarvoa ja haluaa kehittää yrityksen toimintaa. Tällainen ostaja etsii uusia toimittajia ja löydettyään mielestään sopivan toimittajan, se myy ajatuksensa ja tarpeensa uudelle toimittajalle. Aktiivinen ostaja käy paikan päällä tutustumassa tavarantoimittajiin selvittäen toimittajan resurssit ja taidot.

Ostaja on aktiivisesti yhteydessä toimittajiin muuttuvista tarpeista ja kehittää yhdessä uusia ratkaisuja toimittajan kanssa. Toimittajilta saatuja ehdotelmia ostaja kehittää eteenpäin. (Iloranta & Muihonen 2018, 151.)

Kehittyneissä yrityksissä hankinnan ammattilaisen työajasta vain pieni osa on päivittäisten ostotehtävien hoitamista ja suurimman osan ajasta hankinnan ammattilainen käyttää toimittajien etsimiseen, valintaan, hallintaan ja toimittajayhteistyön kehittämiseen. Hankinta jaotellaan reaktiiviseen ja proaktiiviseen. Proaktiivinen hankinta hyödyntää toimittajamarkkinoiden muuttuvia mahdollisuuksia ja pyrkii vaikuttamaan muutoksiin ennakolta sekä ohjaa niitä haluamaansa suuntaan. Reaktiivisessa hankinnassa pyritään soputumaan jo tapahtuviin muutoksiin. Taulukossa 2 reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan erot. (Bailey, Farmer, Crocker, Jessop & Jones 2008, 12-13.)

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on kustannuserä	Hankinta tuottaa lisäarvoa
Hankinta on mahdollista hajauttaa	Keskitetty hankinta hyödyttää yritystä
Hankinta ei ota kantaa suunnitteluvaiheeseen	Hankinta osallistuu tuotekehitykseen
Hankinta palauttaa vialliset tuotteet ja huonolaatuiset toimitukset	Hankinta poistaa laatuongelmat jo etukäteen
Hankinta raportoi taloushallinnolle tai tuotantolalle	Hankinta raportoi ylemmälle johdolle
Hankinta on tukitoiminto	Hankinta kuuluu yrityksen päätoimintoihin
Hankinnan päätoiminta on päivittäisissä rutiinitoiminnoissa	Hankinnan päätoiminta pitkäaikaisissa kehittämissuhteissa
Hinta on keskeisin tekijä	Kokonaiskustannukset ja kokonaisarvo ovat avainmuuttujia
Ongelmat ovat toimittajien vastuulla	Ongelmat ratkaistaan yhdessä toimittajan kanssa
Suuri määrä toimittajia varmistaa tuotteen saatavuuden	Suuri määrä toimittajia tarkoittaa menetettyjä mahdollisuuksia
Suuret varastot luovat varmuuden	Suuret varastot ovat tuhlausta
Informaatio tuo neuvotteluvoimaa, jota ei jaeta eteenpäin	Informaatiota jaetaan toimittajien kesken, joka takaa onnistumisen
Toisen voitto on toisen häviö	Neuvottelujen tavoite on win-win -tilanne

Hankinta on eriytynyt toiminto yrityksessä	Hankinta toimii tiiviissä yhteistyössä yrityksen muiden toimintojen kanssa
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä	Tiivis yhteistyö tärkeimpien toimittajien kanssa

TAULUKKO 2. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan erot. (Baily ym. 2008, 13.)

4.4 Ostajaprofiilit

Jukka Aminoff ja Mika D. Rubanovitsch (2015, 81.) ovat määritelleet viisi erilaista ostajaprofiilia, joissa on nähtävillä aktiivisen ja passiivisen hankinnan eroja. Esikarsiva haastaja -ostaja käyttää paljon aikaa tutkimustyöhön ennen kuin ottaa yhteyttä myyjäpuoleen. Hän hakee pitkäaikaista, laadukasta ja luotettavaa yhteistyökumppania ja hänen kanssaan syntyy antoisa ja tuloksellinen yhteistyösuhde. Tämä ostaja keskittää ostonsa yhdelle myyjäorganisaatiolle ja on tavarantoimittajan näkökulmasta vaativa, mutta reilu. Hän ei hyväksy vaihtoehtoja suoraan sellaisenaan vaan osaa kehittää toimintaa toimittajan kanssa. Mikäli myyjäorganisaatio on päässyt ostajan listalle, on yritys hyvin todennäköisesti tulevaisuudessa yrityksen yhteistyökumppani.

Kumppanuusostaja luo vahvoja siteitä monen toimittajan kanssa. Ostajan päätarkoitus on pitää henkilösuhteet hyvällä tasolla ja laajentaa omia henkilökohtaisia verkostoja. Hän tyytyy annettuihin ehtoihin ja on käytöksessään joustava ja hienovarainen. Toimittajan kannalta voi olla hankalaa, kun kumppanuusostaja ei kerro päätöksentekokriteerejään tai ota kantaa, kuinka toimittajan tulisi kehittää toimintaansa. Kolmas ostajaprofiili on ahkera hintaostaja eli vertailija. Vertailija pyytää useita tarjouksia eri toimittajilta ja tutkii hinnat tarkkaan. Hänelle ratkaisevassa asemassa ovat hinnan pienuus ja alennusten saaminen, johon ostaja kuluttaa aikansa. Vaikka ostajalla on ajatus tietystä hinta-laatusuhteesta, niin hinnan pienuus on kuitenkin se, joka ratkaisee. Toimittajan näkökulmasta on vaikea tarjota tarpeeksi laadukasta toimintaa tinkimisen seurauksena. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 81.)

Neljäs ostajatyyppe on kyykkyttäjäostaja, joka pyrkii kaikin mahdollisin keinoin saavuttamaan huomattavia etuja ja saamaan laatua halvalla. Hän pyytää useita tarjouksia ja osaa käyttää myyntineuvotteluja hyödyksi maksuttomina konsultaatioina. Toimittaja kokee ostajan hankalaksi ja resursseja ylikuormittavaksi, kun mikään tarjottu ei kelpaa. Mikäli toimittaja saa ostajan puolelleen voi syntyä

pitkä asiakassuhde ja alussa kärsityt tappiot otetaan kiinni pitkällä aikavälillä. Viimeinen ostajaprofiili on iltalypsäjä. Haastavin ostajatyyppejä, joka pyytää sopimusten teon jälkeen muutoksia sopimuksiin. Ostaja voi pyytää alennuksia tai lisäpalveluja ilman lisäveloitusta ja hänellä on tiedossaan aina vaihtoehtoinen toimittaja. Toimittaja ei halua menettää maksavaa sopimusasiakasta, koska kieltäytyminen voi pahimmillaan johtaa kauppohen peruuntumiseen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 81-82.)

Björn Axelsson, Frank Rozemeijer ja Finn Wynstra (2005, 232-232.) ovat puolestaan jaotelleet ostajat neljään eri kategoriaan ostajien yksilöllisen ja luonteenomaisen käyttäytymisen mukaan. Operatiivisella ostajalla on alemman tason koulutus ja ostaja haluaa vain täyttää työn odotukset. Tällaisella ostajalla on rajoitetut kyvykkyydet ja he ottavat vastaan huonosti käskyjä ylempää, mikäli asia koskee toiminnan muuttamista tai se rajoittaa vapaa-aikaa. Toiminnan kehittäminen ei kiinnosta operatiivista ostajaa. Taktinen ostaja taas on innokas luomaan suhteita toimittajien kanssa taatakseen toimitusten sujuvan jatkumon. Taktisen ostajan työn motivaatiota lisäävät henkilökohtaiset suhteet toimittajien kanssa, sopimusten tekemiset ja neuvottelut. Ostaja käyttää keskittymisensä työssä näihin asioihin ja erityisesti omien suhteiden luomiseen. Ostajan on vaikea päästä irti suhteista, joista hän on saanut etuja ja jos takana on pitkät suhteet toimittajien kanssa.

Strateginen ostaja on huolissaan, miten toiminta kehittää yritystä ja sen tavoitteita. Strateginen ostaja on kiinnostunut muutoksista ja niiden vaikutuksista organisaatiossa ja voi olla ensimmäinen ihminen koko yrityksessä, joka haluaa sähköisen tuen ja automaattisen tilausjärjestelmän. Ostajan henkilökohtainen omistautuminen ja näkemys projekteille on tärkeää ja motivoi strategista ostajaa. Ostajalla on tasapaino liiketoiminnan ja ostamisen tavoitteiden kanssa. Neljäs ostaja profiili on keskijohto. Keskijohto haluaa mitattavissa olevia etuja, liiketoimintasuunnitelmia ja investointeja. He ovat haluttomia ottamaan riskejä, skeptisiä erilaisille muutoksille ja heillä rajoittunut kiinnostus tukea yrityksen toimintoja, kuten esim. ostoja. Heidät on vaikea vakuuttaa ostojen tehtävistä ja merkityksestä ja mikäli se onnistuu, niin keskijohtajien kaikki aika menee kuitenkin johtamiseen ja hallintoon. Vaikka hyviä ideoita syntyisi, organisaatio joutuu kärsimään rajoitetusta huomiosta ja resurssien puutteesta. (Axelsson ym. 2005, 233-234.)

Työhön liittyvissä rooleissa on motivaatio avainasemassa. Ostajan työssä kustannusten alentaminen on poikkeuksetta yksi tärkeimmistä tehtävistä. Ostajia voidaan motivoida työssä erilaisin keinoin, joita ovat esim. rahalliset palkkiot, mahdollisesti suuremmat tulot tai bonukset, ylennykset

virassa, organisaation arvostus, itsetunnon kasvattaminen kehumisella sekä palkitseminen jatkuvalla työsopimuksella. Jokaisella ostajalla on oma motivoinnin lähde. (Buchanan 2008, 9.)

4.5 Ennen hankintaa, kustannukset hankinnan yhteydessä ja jälkeiset kustannukset

Lisa Ellram (1993, viitattu 9.7.2019.) toi julki omistamisen kokonaiskustannusten (TCO, Total Cost of Ownership) mallintamisen. Tässä ajattelutavassa pohditaan, mitä kustannuksia hankittava tavara tai palvelu aiheuttaa sen elinkaaren aikana. Ellram on jaotellut omistamisen kokonaiskustannukset kolmeen osaan; ennen hankintaa syntyvät kustannukset (pre-transaction costs), hankintaan liittyvät kustannukset (transaction costs) sekä hankinnan jälkeiset kustannukset (post-transaction costs). Ellramin hankinnan kokonaiskustannuksissa otetaan huomioon kaikki kustannukset, jotka syntyvät hankinnan tai tarjouspyynnön valmistelusta, toimittajan valinnasta tai yhteistyön tekemisestä tavarantoimittajan kanssa.

Ellramin luokittelussa (taulukko 3) ennen hankintaa olevilla kustannuksilla tarkoitetaan hankintaprosessin kustannuksia, jotka syntyvät ennen hankintapäätöksen tekoa. Näitä ovat tarveanalyysi, toimittajan etsiminen, arviointi ja laadunvarmistus sekä toimittajan valinta ja kehittäminen. Hankinnan yhteydessä kustannuksia aiheuttavat hankittavan tuotteen tai palvelun hinta, tilaaminen, tiedonsiirto eri osapuolten välillä, toimitusjärjestelyt, toimitusvarmistukset ja toimitus, laaduntarkastukset, valvonta ja seuranta sekä maksuliikenne. Hankinnan jälkeisiä kustannuksia synnyttävät virheelliset tuotteet ja mahdolliset palautukset, tuotteen korjaus ja uudelleentyöstäminen, tuotteen kunnossapito ja siihen liittyvät varaosat, ylläpito ja huolto, tuotetuki ja koulutukset, toimittajan kanssa oleva yhteistyö, toimittajan osaamisen hyödyntäminen, yhteinen tuotekehitystyö, lisääntyneet myyntituotot ja kustannukset menetetyistä myynnistä, arvonalentumiset ja maine, kierrätys sekä elinkaaren päättämisen kustannukset. (Iloranta & Muhonen 2018, 154.)

Kaikille kustannuksille on vaikea määrittää tarkkaa hintaa, esim. myöhästyneet toimitukset tai virheellisen laadun takia menetetty myynti ja asiakas, on vaikea hinnoitella. Yritysten tulisikin kiinnittää suurempi painoarvo hankinnan jälkeisiin kustannuksiin. Merkittäviä kustannuksia syntyy esim. silloin, kun tuote on viallinen sekä tuotteiden takuusta ja huollosta syntyviin kustannuksiin olisi syytä kiinnittää huomiota. (Iloranta & Muhonen 2018.) Hankintatoimen arvioinnin kohteena ovat ostojen arvot, ostajien lukumäärä sekä käytetty työaika, koskien myös henkilöä, joka muun työn ohella suorittaa hankintoja. (154; Huuhka 2019, 33.)

Omistamisen kokonaiskustannusten mallintamista voidaan siis käyttää useisiin eri tarkoituksiin ja erityisen hyvä se on, ennen kuin solmitaan liikesuhde tavarantoimittajan kanssa, tuotteiden tai palveluiden toimitusten aikana sekä niiden jälkeen. Kun ymmärretään toimittajien suorituskyky, on toimittajien kehittäminen mahdollista, ostajan ja toimittajan viestintä ja yhteistyö paranee sekä yhteinen ymmärrys ja näkemys asioista kasvaa. Este mallin hyödyntämiselle voi olla esim. yrityksen työntekijöiden koulutustausta ja ymmärtämättömyys asioissa, käytössä olevat resurssit ja niiden puute sekä erilaiset kulttuuritekijät. (Ritvanen & Koivisto 2007, 123-124.)

Hankintaa edeltävät kustannukset	Hankinnan aikana syntyvät kustannukset	Hankinnan jälkeen syntyvät kustannukset
<ul style="list-style-type: none"> - tarpeen tunnistaminen - toimittajien etsiminen ja arvioiminen - laadunvarmistus - yhteistyö, kehittäminen ja kouluttaminen toimittajan ja oman yrityksen välillä 	<ul style="list-style-type: none"> - hinta - tilaus ja tilauksen valmistelu, tiedonsiirto - toimitus, tullit - maksuliikenne - laaduntarkastus - reklamointi, palautus - seuranta - korjaukset 	<ul style="list-style-type: none"> - palautukset reklamoiduista tuotteista - viallisten tuotteiden korjaaminen - varaosien, ylläpidon ja korjauksen kustannukset - myynnin menetys tuotteesta, tuotteen poistaminen - maine

TAULUKKO 3. Kokonaiskustannusten jaottelu. (Ellram 1995, viitattu 9.7.2019.)

4.6 Kokonaiskustannuslaskelma

Kokonaiskustannuslaskelmassa tarvitaan toimintokohtaisesti laskettua tai arvioitua tietoa, jonka perusteella saadaan tarkka tieto eri kustannuksen syistä ja mitkä ovat keskeisimmät hankintojen kustannusajurit. Käytettäessä kokonaislaskelmaa vertailuun, ei laskelma kuvaa tarkasti todellisia kustannuksia, vaan antaa mahdollisuuden järjestää vertailtavat kohteet sopivuusjärjestykseen. Ko-

kokonaiskustannuslaskelman käyttökohteita ovat esim. toimittajien arviointi ja valinta sekä suorituskyvyn seuranta ja arviointi, sisällön määrittely hankinnoissa, vaihtoehtoisten ratkaisujen loppuun vieminen, tuotteen tai palvelun sisällön määrittely, päätöksenteko ulkoistamiseen liittyvissä asioissa, erilaisten toimintatapojen, prosessien, asiakaspalvelun ja lopputuotteen kehittäminen. Erityisesti taloudellisesti suurissa hankinnoissa ja hankinnoissa, jotka vaativat paljon suunnittelua ja erityistä räätälöintiä asiakkaalle, kuten esim. tietojärjestelmät, kannattaa hyödyntää kokonaiskustannuslaskelmaa. Samoin, hankinnoissa, joista aiheutuu jatkuvasti epäsuoria kustannuksia, esim. pieniarvoiset hankinnat, jotka vaativat paljon hallinnollista työtä. Kokonaiskustannusjärjestelmän kautta yritys voi oppia järjestelmällisen tavan tarkastella kustannuksia, tunnistaa jatkossa kaikki tekijät, jotka vaikuttavat hankinnan todellisiin kustannuksiin ja näin ollen ryhtyä toimiin kohti järkeviä päätöksiä. (Iloranta & Muhonen 2018, 154-156, 158-159.)

Kokonaiskustannuslaskelman tarkoitus ei ole laskea sentin tarkkuudella, vaan selvittää merkittävimmät kustannukset esim. tavaran tai palvelun hintaan liittyen. Kustannusten mallintamisesta saa apua hankintapäätöksiin ja niiden taloudellisiin merkityksiin koskien koko yritystä. Kokonaiskustannusten kautta voidaan ymmärtää, että edullinen hankintahinta saattaa osoittautua kalliiksi, kun selvitetään hankinnan muut kustannukset. Halvin vaihtoehto ei välttämättä ole paras, mikäli hankintaan liittyy suuret varastointi- ja käsittelykustannukset. (Logistiikan maailma. Reijo Rautauoman säätiö 2019, viitattu 3.7.2019.)

Laskelma on aikaa vievä ja vaativa prosessi, jonka hyödyt ja panos kannattaa punnita tarkkaan ja tapauskohtaisesti. Kustannuslaskelma on kehittämistyötä ja vaatii organisaatiossa myös muiden kuin hankintaosaston osallistumista, jotta yhteinen hyöty saavutetaan, esim. laadun paraneminen tai prosessien tehostuminen. Mitä konkreettisemmin arvioidaan erilaisia kustannusvaikutuksia- ja tekijöitä rahassa, sitä tarkempia tuloksia saadaan. Kokonaiskustannuslaskelman yksi laskentaprojekti antaa riittävästi näkökulmaa eikä sitä tarvitse toteuttaa jatkuvasti. Mikäli vertailtavat kohteet ovat melko samanlaisia, voidaan kustannusarvio perustaa objektiiviseen vertailuun ja saada näin vertailtavat ehdotukset sopivuusjärjestykseen. Tällöin parempi vaihtoehto on käyttää pisteytykseen perustuvaa vertailua, jolloin säästetään aikaa. Malli kokonaiskustannuslaskemasta taulukossa 4. (Iloranta & Muhonen 2018, 159-168.)

Kustannuselementti	Vaihtoehto	Vaihtoehto	Muuta tärkeää huomioitavaa
	A	B	
Kustannukset ennen hankintaa			
Toimittajien kartoitus, tutustuminen, arviointi	0	32 000	Analyysi- ja matkakulut, ulkopuolinen asiantuntija
Ehdotusten, tarjousten hankkiminen	200	15 000	Hankinnan edellyttämät tarkat suunnitelmat ja dokumentit
Tarjousvertailut, sopimusvalmistelut	500	7 500	Kansainväliset sopimukset ja käytännöt, juristin apu
Koe-erä, toimittajan perusteellinen arviointi	250	15 000	Vaatimusten tulkinta, yhteinen soveltaminen, testaus
Sopimusneuvottelut, sopimus	750	15 000	Juridiset erot, juristin apua
	1700	84 500	
Hankinnan kustannukset			
Hankintahinta (10 000 kpl erä)	600 000	300 000	Kotimaiselta toimittajalta á 60 €, ulkomaiselta á 30 €, FOB (Free On Board, toimitus lastauslaiturille)
Tilaaminen, toimitusjärjestelyt	500	2 500	Kuuden vkon toimitusaika, toimitus neljässä erässä ulkom. toimittajalta
Rahti- ja huolintakustannukset	0	15 000	Merirahti, huolilta- ja vakuutuskulut
Vastaanotto ja laaduntarkastukset	0	5 000	Kotimaisen toimittajan kanssa toimitus tuotantoon -malli
Seuranta ja valvonta	0	1 000	
	600 500	323 500	
Elinkaaren aikaiset kustannukset			
Pääomakulut (maksuehdot)	0	7 500	Kotim. toimittajalla 30 pvää, ulkom. maksu 6 vko ennen toimitusta + merirahti 6 vkoa
Pääomakulut (varastoon sitoutunut pääoma)	0	7 500	Sisäinen laskentakorko 10 %, keskivarasto, kuuden vkon pusku
Varastoinnin kustannukset (käsitely, tilankäyttö, vaurioitumisriski)	0	5 000	Toimintolaskentaan pohjautuva arvio

Vialliset tuotteet ja niiden aiheuttamat sisäiset kustannukset	600	10 000	Laadunvalvontaan ja toimintolaskentaan pohjautuva arvio
Toimittajan laadun ylläpitäminen, kehittäminen	1 000	15 000	Arvio matka- ym. kuluista, joita yhteistyö vaatii
	1 600	45 000	
Elinkaaren lopettamisen kustannukset			
Jäännösarvo	0	0	
Lopettamisjärjestelyt	500	2 500	Arvio
Jäte- ja kierrätysmaksut	0	3 000	Arvio, kotimaassa toimittaja vastuu
	500	5 500	
Kokonaiskustannukset yhteensä	604 300	458 500	
Kokonaiskustannus/yksikkö	60, 43	45, 85	

TAULUKKO 4. Esimerkki kokonaiskustannuslaskelmasta hankittaessa komponentteja. Vertailussa kotimainen toimittaja A ja toimittaja B alhaisen kustannustason maasta. (Iloranta & Muhonen 2018, 160-161.)

Hankintojen päätökseen vaikuttavat kriteerit on jaettu erilaisiin ryhmiin sen mukaisesti, miten kustannukset huomioidaan:

1. Pelkkä hinta. Hankintapäätös perustuu pelkkään hintaan. Tätä voidaan käyttää, kun tuotteella ei ole erityisvaatimuksia tai määrittelyjä tai kun vaatimukset ovat pienet.
2. Intuitio. Hankintapäätös tehdään omien mielikuvien, ajatusten ja mieltymysten mukaan tarjolla olevista vaihtoehdoista.
3. Objektiivisuus. Paljon objektiivista, moninaista ja teknistä tuotetietoa, jossa ei huomioida epäsuoria kustannuksia. Hankintakustannukset otetaan huomioon.
4. Ad hoc -laskenta. Lasketaan tapauskohtaisesti ja eri projekteihin pohjautuen kokonaiskustannukset erilaisiin vaihtoehtoihin pohjautuen.
5. Muodollinen kokonaiskustannuslaskenta. Kokonaiskustannukset huomioidaan ja siihen on tarkka ohjeistus, koska ja kuinka se toteutetaan. Koko hankintaprosessi on tarkasti hallittu kokonaisuus ja tietoa on saatavilla paljon.
6. Seuranta. Kokonaiskustannuslaskentaa hyödynnetään toistuvasti ja saadaan säännöllistä palautetta koko prosessista. (Axelsson ym. 2005, 205.)

Suurin osa organisaatioista sijoittuu ryhmien 2-4 välille, joka osoittaa sen, että parannukselle on varaa. Kokonaiskustannuslaskelma vakuuttaa yritykset ja sitä käytetäänkin kaikenkattavan kustannusarvion perustana. (Axelsson ym. 2005, 205.) Suomalaisissa yrityksissä hintaa käytetään suurena tekijänä hankintapäätöksissä. Yksinkertaisissa hankinnoissa hintaan ja mieltymyksiin pohjautuva vertailu on riittävä, mutta toisissa valinnan tulisi pohjautua kokonaiskustannuslaskelmiin. Yritykset tunnistavat kokonaiskustannuslaskelman hyödyt ja edut, mutta sen soveltaminen tuottaa usein hankaluuksia. (Iloranta & Muhonen 2018, 158.)

5 TOIMITTAJIEN HALLINTA JA TOIMITTAJAYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

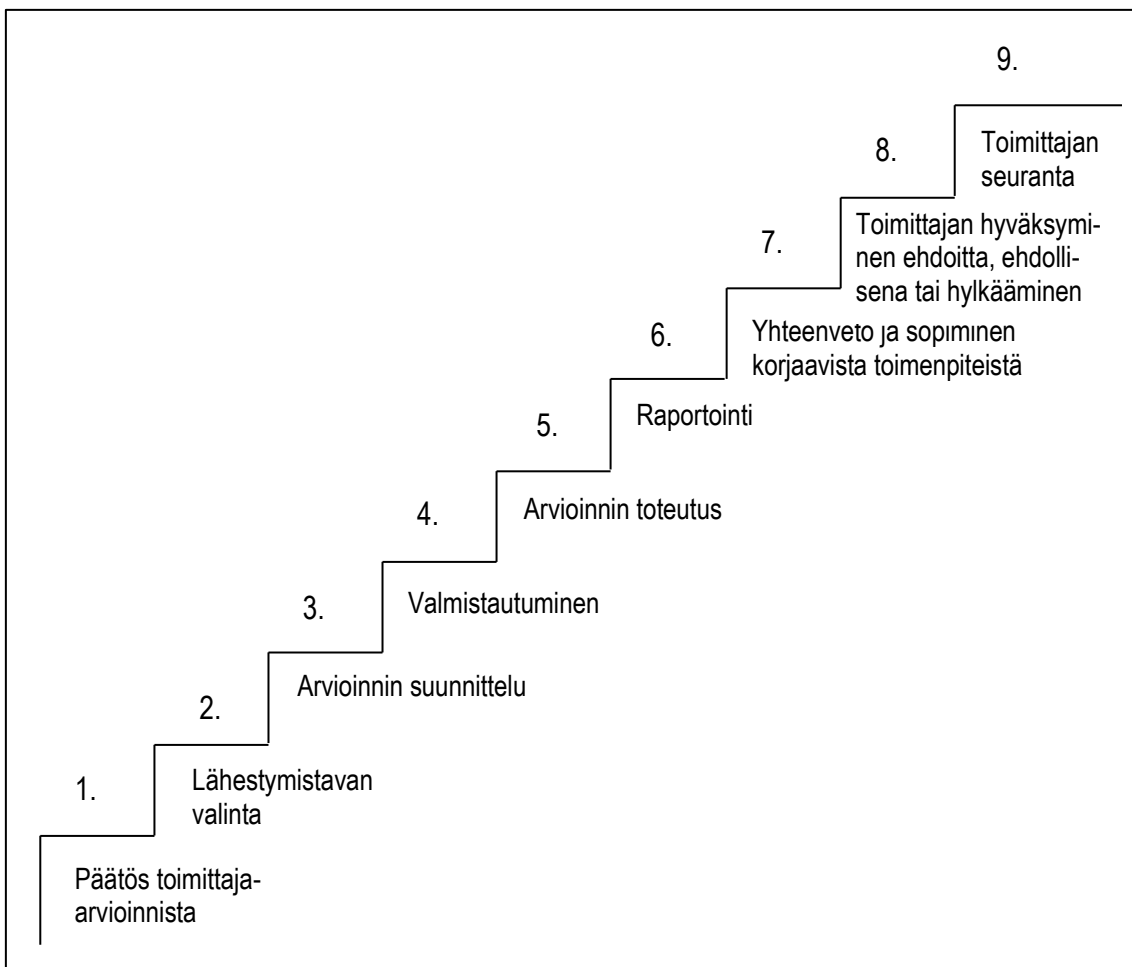
Tämän osion tarkoitus on käydä läpi toimittajahallintaa, arviointia sekä kuinka yhteistyötä toimittajien kanssa voidaan kehittää. Osiossa esitellään myös toimittajien pisteyttämiseen oma työkalu.

5.1 Toimittajien hallinta ja arviointi

Toimittajien arviointia tehdään ennen kuin aloitetaan yhteinen liikesuhde, toimitusten aikana sekä toimitusten jälkeen. Tarkastelun kohteeksi kannattaa ottaa vain tarvittavat kriteerit, sillä liian monet tekijät hidastavat ja hankaloittavat päätösten tekoa. Toimittajia arvioidaan, kun yritykset tekevät keskenään yhteisiä kehityskohteita ja perusteellista yhteistyötä. Arviointia tehdään myös, kun yrityksen strategiset päämäärät edellyttävät tarkkaa arviointia, seurantaa ja valintaa ja kun yritys on toimittajalle tärkeä asiakas. Yritys pyrkii löytämään arvioinnin avulla kyvykkäitä, varmoja ja luotettavia toimittajia, halutaan saada puolueetonta tietoa toimittajan tasosta, löytää ongelmat ja keksiä ratkaisut niihin, kehittää toimittajayhteistyötä sekä vahvistaa sovittuja lupauksia ja sitoumuksia. Kuviossa 8 malli toimittajan arvioinnin etenemisestä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 155.) Toimittajan arviointia kannattaa tehdä, kun kyseessä on suuri ja pitkäjänteinen hankinta ja jossa on isot riskit ja kaupan kohde on monimutkainen. Jos kaupan kohde on lyhytjänteinen ja yksinkertainen, ei arviointia kannata suorittaa. Toimittajan arviointia on melkein jokaisen hankintapäätöksen kohdalla. Yksinkertaisessakin yksittäisessä hankintapäätöksessä ostaja kartoittaa toimittajan mahdollista epärehellisyys- tai laatuongelmien riskiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 236.)

Arviointi voi koskea tuotetta, liiketoimintaa tai koko tilaus-toimitusprosessia. Mikäli arvioinnin kohteena on tuote, arvioidaan siinä kokonaiskustannuksia, laatua sekä toimitusvarmuutta tai toisesta näkökulmasta raaka-aineita, materiaaleja, tuoteteknologiaa, tuotekehitystä, mittaustuloksia ja pakkauksia. Tilaus-toimitusprosessin arvioinnissa keskitytään työvaiheisiin, henkilöstön osaamiseen, vastuuseen ja suorituskykyyn. Liiketoimintaa ja kilpailukykyä tarkasteltaessa arvioinnin kohteena ovat toimintasuunnitelma, markkinointi, organisaation jatkuvuus sekä tulos. (Ritvanen & Koivisto 2007, 155.) Arviointia tarvitaan joko toimittajan valitsemiseksi tai toimittajan kehittämiseksi. Eri vaiheessa tarvittavia arviointitapoja ovat:

- Suuri määrä mahdollisia tavarantoimittajia, joiden joukosta valitaan potentiaaliset ja sopivat käyttäen yksinkertaisia kriteerejä
- Käytetään yksityiskohtaisempia arviointikriteerejä sopivimman toimittajan valintaan saatujen tarjousten ja ehdotusten perusteella
- Toimittajan suorituksen arviointi yhteistyösuhteen synnyttyä. Varmistetaan esim., että sovitut ehdot pitävät
- Pitkäaikaisessa yhteistyössä arvioidaan yhteistyön ja toiminnan kehittämistä sekä suoritusten parantamistavoitteiden saavuttamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 236-237.)



KUVIO 8. Malli toimittaja-arvioinnin prosessista. (Ritvanen & Koivisto 2007, 156.)

Kinnunen (2015, 59-60) viittaa Ellegaardin luomaan toimittajan arvioimiseen taulukon avulla (taulukko 5), jonka täyttämiseen osallistuvat yrityksessä esim. tuoteryhmäpäällikkö, tuotekehittelijä ja operatiivinen ostaja. Kyseiset henkilöt antavat arvosanansa toimittajan suoriutumiselle kullakin osa-alueella. Ostajalla on viimeinen sana arvosanojen kohdalla. Arviointi tapahtuu numeroin, joille

on lopputuloksessa erilaiset painoarvot. Taulukossa arvioidaan erityisesti lyhyen aikavälin taloudellisia tavoitteita ja se on hyvä perusmalli toimittaja-arviointijärjestelmän pohjaksi. Taulukossa annetaan ostajalle suurempi painoarvo, koska ostajan tietämys toimittajasta on vahvan hankintaosaamisen omaavalla ostajalla yleensä oikea. Toki ostajan välinen suhde toimittajaan voi vaikuttaa arviointiin, mikäli ostaja ei ole ottanut tarpeeksi selvää toimittajasta. Arviointimittarin valinta tulee harkita huolella, sillä mittarin tulee olla konkreettinen, helppolukuinen ja informatiivinen.

Toimittaja-arviointi	Arviointiskaala
Toimittaja: XXX	1. Erinomainen
Toimittaja nro: 391 276	2. Hyvä
Tuote: Q2-201X	3. Keskiverto
Yhteyshenkilö: Henkilö X	4. Ala-arvoinen
Arvioinut: Osasto/Henkilö X	5. Ei hyväksyttävissä

Arviointi				
		Arvosana	Painoarvo %	Yhteensä
A	Tuotteen laatu	4	25	1
B	Oikea-aikainen toimitus	5	25	1,25
C	Yhteistyö	2	15	0,3
D	Ympäristö	1	10	0,1
E	Kokonaiskustannusten kehitys	5	25	1,25
Yhteensä			Arvosana	3,9

TAULUKKO 5. Ellegaardin luoma esimerkki toimittajan arvioinnista. (Kinnunen 2015, 59-60.)

5.2 Toimittajien pisteyttäminen

Toimittajien pisteyttäminen on ikään kuin kevennetty versio kokonaiskustannuslaskelmasta. Pisteytykseen perustuvassa vertailussa arvioidaan erilaisia toimittajien suorituskykyyn pohjautuvia suhdelukuja. Painoarvojen ja kertoimien tulee olla järkeviä ja tarkkaan harkittuja sekä tukea todellisia tarpeita ja tavoitteita. Painoarvojen määrittely ei saa pohjautua liikaa puolueellisiin arvoihin. Myöskään viimeaikaisille kokemuksille ja havainnoille ei saa antaa liikaa painoarvoa. Toimittajien pisteytyksen perusteella on tavoite löytää kykeneviä ja luotettavia toimittajia ja saada puolueetonta

tietoa toimittajien tasosta. (Huuha 2019, 134.) Taulukossa 6 Kari Ilorannan ja Hanna Pajunen-Muhosen (2018, 163) pisteytystaulukkoa mukaillen malli toimittajavertailusta perustuen valintakriteereihin ja painoarvoihin.

Pisteytykseen perustuva toimittajavertailu	Mak- simi- pisteet	Paino- arvo %	Toimit- taja A	Toimit- taja B
Hankintahinta (€) / yksikkö			1250	950
Hankittavien yksiköiden määrä			500	500
Sovittaminen muuhun kokonaisuuteen	20	10	20	5
Laatu	20	20	18	10
Mahdollisuus hyödyntää toimittajan osaamista	50	20	45	10
Tukipalvelut	20	10	20	10
Riskit	30	10	25	10
Vaikutukset loppuasiakkaalle	50	10	40	15
Palvelutaso	20	10	20	12
Toiminnan taso	20	10	18	10
Painotetut pisteet yhteensä	3 000		2 690	1 020
Kokonaiskustannuskerroin (1+(maksimi pisteet-pisteet)/maksimi pisteet))			1,10	1,66
Arvioitu kokonaiskustannus (€/yksikkö)			1 379	1 577
Arvioidut kokonaiskustannukset yhteensä			689 583	788 500

TAULUKKO 6. Pisteytystaulukko toimittajavalintaan Kari Ilorannan ja Hanna Pajunen-Muhosen (2018, 163) mallia mukaillen.

Pisteytystaulukossa tukipalveluita ovat esim. tuotetuki, saatavuus varaosille ja jälkimarkkinointi. Riskeissä huomioidaan yhteiskunnalliset ja poliittiset, lainsäädännölliset, ympäristölliset sekä eettiset riskit. Loppuasiakkaan vaikutuksissa käytettävyyys, elinkaaren kustannukset ja laatumielikuvat arvioidaan. Palvelutasoon vaikuttavat mm. toimituskyky, toimitusaika ja toimituksen täsmällisyys. Toiminnan taso puolestaan syntyy mm. joustavuudesta, toimituksista ja tapahtumista. (Iloranta & Muhonen 2018, 163.)

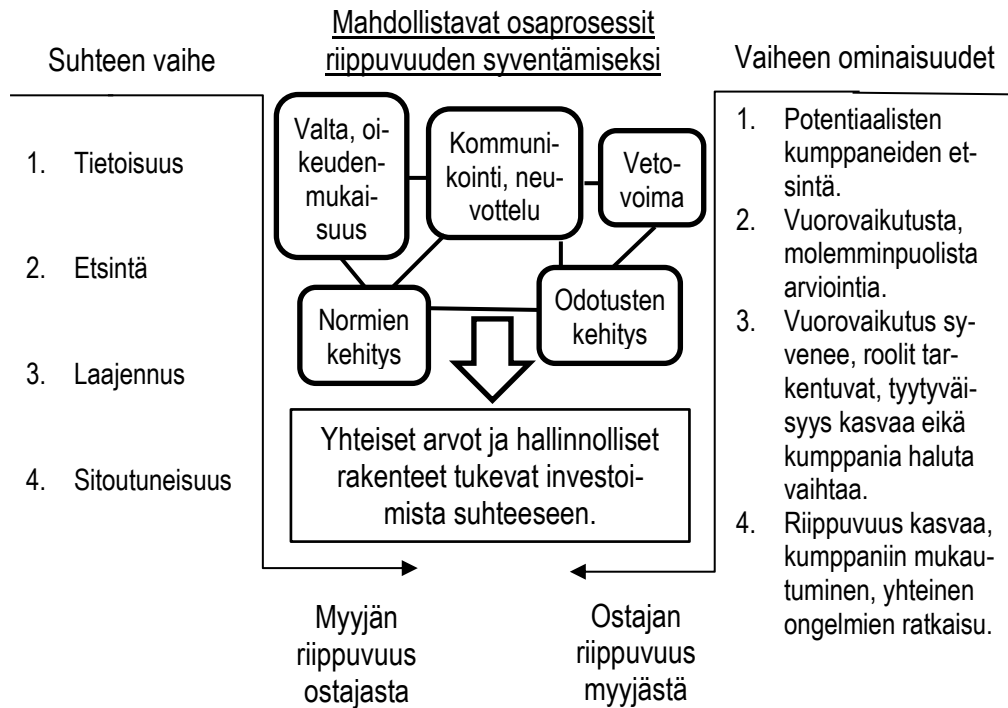
Pisteytyksessä vertaillaan tarjouksia ja selvitetään, kuinka tarjousten tuotteet tai palvelut vastaavat yrityksen liiketoimintavaatimuksia ja kokonaisuutta. Yksinkertaisissa hankinnoissa toimittajat voi arvioida vertailemalla pelkkiä tarjouksia, mutta vaativissa ja monimutkaisissa hankinnoissa tarjousten

perusteella menestynyt potentiaalinen toimittaja valitaan esittelykäynnille. Esittelykäynnillä toimittaja esittelee tarjouksensa ja tuotteensa tai palvelunsa, kertoo yrityksestä ja toiminnasta sekä suorituskyvystä. Esittelyn jälkeen yritys voi pisteyttää esim. esittelyn, tarjoukset, tuotteet ja palvelut, laadun, liiketoimintavaatimusten ymmärtämisen ja toimitusprosessin. (Huuhka 2019, 134.)

Pisteytyksen jälkeen ja etukäteen määriteltujen painokertoimien mukaan lasketaan tavarantoimittajalle syntyneet kokonaispisteet. Toimittaja, joka on saanut eniten pisteitä, on kokonaisuuden kannalta sopivin valinta yrityksen hankintastrategiaan. Pisteyttämisen jälkeen käynnistetään tarkemmat neuvottelut ja allekirjoitetaan sopimus. Sen jälkeen toimittajan valinta on suoritettu loppuun. (Huuhka 2019, 136.)

5.3 Toimittajayhteistyön kehittäminen

Dwyer, Schurr ja Sejo (1983, viitattu 15.7.2019.) ovat luokitelleet myyjän ja ostajan välisen yhteistyösuhteiden kehittymisen neljän eri prosessin mukaisesti (kuvio 9). He kuvaavat suhteiden kehittymistä kuin avioliittoa, jonka edetessä saavutetaan kestävä suhde. Prosessin vaiheet ovat tietoisuus, tutkiminen, laajeneminen ja sitoutuminen. Suhteen ensimmäisessä vaiheessa ollaan tietoisia vaihtoehtoisista liikekumppaneista, joista valitaan omalla yritykselle sopivin yhteistyökumppani. Valinta yhteistyökumppanista tehdään harkiten ja vaihtoehtoja punnitaan tarkkaan. Seuraava vaihe on tutkiminen, johon voidaan siirtyä vasta, kun kumppani on valittu tarkoin perusteiden avulla. Tämän vaiheen aikana käydään neuvottelut, sovitaan ehdot ja suoritetaan ostot. Tässä vaiheessa osapuolten odotukset ja roolit nousevat esille, joita osapuolet yrittävät ymmärtää. Toinen osapuoli yritetään sitouttaa ja vakuuttaa suhteen kannattavuudesta. Kolmas vaihe on laajentaminen. Suhteen epävarmuus on väistynyt ja kasvu on voimakasta ja määrätietoista. Tässä vaiheessa yritykset sopeutuvat toisiinsa. Viimeisessä vaiheessa ollaan sitouduttu toiseen yritykseen ja koetaan osapuoli tärkeäksi. Osapuolten välistä suhdetta halutaan jatkaa eteenpäin ja koetaan, että tyytyväisyys on sillä tasolla, että vaihtoehtoisia toimittajia halutaan etsiä.



KUVIO 9. Yhteistyösuhteen kehittämisprosessi. (Dwyer ym. 1987, viitattu 15.7.2019.)

Yritysten välistä yhteistyötä voidaan kehittää järjestelmällisesti, mikäli kumpikin osapuoli haluaa aidosti kehittää yhteistyötä ja omaa siihen oikean asenteen. Kehittämistyön tulee olla jatkuvaa ja se vaatii kummaltakin osapuolelta panostusta. Mikäli yritykset ovat tyytyväisiä tilanteeseen, kaikki toimivat kuten ennenkin, kehittymistä ei tapahdu ja kilpailukyky heikkenee. Tärkeintä yhteistyön kehittämisen kannalta on aktiivisuus ja säännöllisyys viedä yhteisiä kehitysideoita ja tavoitteita eteenpäin. Yritysten tulee nähdä yhteinen tulevaisuus ja uskoa siihen. Yritysten liiketoimintastrategioiden tulee sopia yhteen, jotta molemmat osapuolet näkevät lupaavan tulevaisuuden ja jokapäiväinen toiminta ohjaa kohti sitä. Tämä vaatii viestintää myös yrityksen sisällä sekä osaavan ja motivoituneen henkilökunnan. Hyvässä strategisessa yhteistyössä koulutetaan, motivoidaan ja johdetaan myös yhteistyökumppanin työntekijöitä. Hyvään yhteistyöhön kuuluvat säännölliset tapaamiset, yhdessä laaditut kehitysohjelmat, systemaattiset menetelmät ja edistymisen seurannan. Näillä keinoilla luodaan hyvä perusta yhteistyön jatkuvalla kehittämiselle. (Nieminen 2016, 110-112.)

Mikäli halutaan selkeä parannus yhteistyöhön, tulee yhteistyön tilannetta tutkia ja analysoida. Jotta toimintaa saadaan muutettua kohti antoisampaa yhteistyötä, tulee yhteistyötä kehittää esim. seuraavin askelin:

1. Molempien yritysten edustajat haastatellaan ja käydään läpi, mikä yhteistyössä toimii, mikä ei ja mitä tulisi kehittää.
2. Haastatteluiden perusteella tehdään alustavat johtopäätökset.
3. Lomakekyselyn laadinta johtopäätösten perusteella ja toteutus mahdollisimman monelle toimijalle.
4. Tulosten analysointi.
5. Verkostoanalyysin tekeminen, selvitetään, kuka keskustelee ja kenen kanssa.
6. Alustavat johtopäätökset ja toimenpidesuosituksukset.
7. Raportin laadinta ja siitä viestiminen positiivisessa mielessä.
8. Työryhmä koolle, jossa keskustellaan toimijoiden kesken avoimesti ja sovitaan jatko toimenpiteet. (Nieminen 2016, 115.)

Polku menestyksekkääseen ja kehitettävään yhteistyöhön syntyy Cohenin ja Rousselin (2013, 140-144.) mukaan siitä, että yhteistyökumppanit pystyvät keskenään luomaan yhteisen, molempia osapuolia tyydyttävän, sopimuksen. Yrityksen tulee kuitenkin hallita ensin organisaation sisäinen yhteistyö ennen kuin yritys on kykenevä yhteistyöhön muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Organisaation sisäinen yhteistyö opettaa lisäämään tehokkuutta, jakamaan tietämystä, vähentämään työn päällekkäisyyttä ja auttaa prosessien yhdenmukaistamisessa. Ensimmäiseksi organisaation kannattaa ryhmitellä yhteistyökumppanit ja päättää, millaista yhteistyötä heidän kanssaan halutaan tehdä ja millaisella sopimuksella. Yrityksen ei ole kustannustehokasta sitoutua samalla tavalla kaikkiin yhteistyökumppaneihin, sillä kaikki kumppanit eivät ole yhtä arvokkaita eikä kaikilla yhteistyökumppaneilla ole myöskään mahdollisuutta tai halukkuutta yhteistyöhön tai yhteistyötason kehittämiseen. Tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat kumppanit, jotka ovat strategisesti tärkeitä, joilta osataan odottaa pitkää yhteistyösuhdetta ja joilla on kriittiset tuotteet ja tuotemerkit valikoimassaan. Mikäli yhteistyökumppanilla on tuotteita, joita on helppo saada myös muualta samalla laadulla, määrällä ja teknisillä ominaisuuksilla, ei yhteistyöhön panostaminen ole tärkeimpien asioiden listalla. Jos on tiedossa, että yhteistyö voi mahdollisesti keskeytyä, kumppanuuden tasoa ei kannata lähteä kasvattamaan. Kulttuurien välisissä suurissa eroavaisuuksissa kannattaa miettiä tarkkaan, onko vaivannäkö sen arvioista.

Kolmanneksi yrityksen tulee luottaa yhteistyökumppaniin, mutta suojata kuitenkin mielenkiinnon kohteensa. Tehokas yhteistyö perustuu informaation jakamiseen, jolloin suhteen edetessä saavu-

tetaan hyötyjä. Kumppanille tulee antaa aina jotakin takaisin, esim. hinnan alennus, lisäarvopalveluita tai tietoa, mikäli saat itse heiltä tärkeää informaatiota. Neljäntenä ohjeena on jakaa yhteistyökumppanin kanssa hyödyt, voitot ja tappiot. Kumppanuuden aikana saavutettujen etujen jakaminen voitonjaon kautta sekä aiheutuneiden tappioiden jakaminen kuuluvat "gainsharingiin" ja vahvistavat suhdetta. Viimeisessä vaiheessa kohti menestyksekkästä yhteistyötä, tulee käyttää teknologiaa tukemaan yhteistyösuhdetta. Teknologia voi antaa suuren hyödyn ja paremman kommunikointimahdollisuuden toimittajan kanssa. Parempi tiedonkulku ja tieto oikeassa, käytettävässä muodossa, parantavat ja kehittävät yhteistyösuhdetta. (Cohen & Roussel 2013, 147-153.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa kerätään yhteen tulokset teemahaastattelujen pääkohdista. Vastaukset on esitetty haastattelujen etenemisjärjestyksessä niin, että ensin käsitellään omaa roolia hankinnan tehtävissä ja yrityksen strategiaa, tämän jälkeen hankintojen mittaamisen menetelmiä sekä omaa kehittymistä työssä, edetään toimittajien mittaamiseen ja yhteistyön kehittämiseen ja lopuksi hankintojen merkitykseen liiketoiminnassa ja sen kehittämiseen. Etenemisjärjestys on nähtävissä kuviossa 10. Teemahaastattelujen vastausten perusteella on rakennettu syvemmät tulkinnat vastauksista.



KUVIO 10. Haastattelujen teemat ja etenemisjärjestys.

Haastattelujen perusteella haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja siihen, mitä asioita hankintojen kehittämisessä tulisi ottaa huomioon.

Tutkimuskysymys on seuraava:

- Kuinka kehitetään yrityksen X hankintoja niin, että yritys saa vähennettyä hankintojen kustannuksia?

Päätutkimuskysymyksestä johdettuja apukysymyksiä ovat:

- Mitä lisäarvoa hankintojen kehittäminen tuo yritykselle X?
- Miten hankintojen kehittäminen vaikuttaa liiketoimintaan?
- Miten yritys X voi hyödyntää erilaisia mittaus- ja analysointimenetelmiä?

6.1 Hankinta-ammattilaisen rooli

Alkuun pyrittiin selvittämään työnjakoa ja oman roolin selkeyttä yrityksessä. Haluttiin myös saada selville, tehdäänkö yhteistyötä muiden osastojen kanssa. Kun työntekijän rooli ja tehtäväkuva ovat selkeät, on työntekijällä mahdollisuus kehittää toimintaa ja hän tietää, millaisia odotuksia hänelle on asetettu työn suhteen. Hankinnan ammattilainen toimii tiiviissä yhteistyössä yrityksen muiden toimintojen kanssa ja ymmärtää yhteistyön merkityksen tuloksen kannalta.

Molemmille hankinnan ammattilaisille tehtävänjako ja oma roolitus olivat selkeitä yrityksessä. He kokivat selkeän tehtävänjaon tärkeänä asiana hankintojen sujuvuuden ja kehittämisen kannalta. Merkittävänä asiana pidettiin myös yhteistyötä muiden osastojen kanssa. Koettiin, että hankinta-ammattilaisen työ on tiimityötä ja kehittäminen vaatii laaja-alaista yhteistyötä eri liiketoimintayksiköiden kanssa.

”Tällä hetkellä meillä on siis hankinnat jakautuneet sillä tavalla, että meillä on tuolla meidän liiketoiminnoissa tää järjestely siten, että siellä liiketoiminta tekee sitä kaupallista hankintaa eli strategista hankintaa ja sitten taas me ostossa hoidetaan niin sanotusti sitä operatiivista puolta - - kyl se niinku on aika selkeä tällä hetkellä mun mielestä - - tällä hetkellä mä koen, että tää toimii ihan tosi hyvin.” (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

”Mä teen vaan ostoja, että meillä on sitten ihan oma tämmönen hankintaosasto, joka tota sitten kilpailuttaa näitä mejän tavarantoimittajia ja miten siellä sitten kun tulee uusia tuotteita ja pitää niin meillä on sitä varten sitten tämmönen sourcing management osasto - - mulle on aika selkeätä muiden rooli.” (Material Specialist, haastattelu 4.9.2019.)

”Keskustelen (hankintaosaston kanssa) aina kun tulee uutta ja jotain sellasta, jota on vaan meillä huollossa - - ilmoitetaan hankintaan, että tällaista me haluttais ja sitte tehdään yhdessä niitä speksejä heijän kanssa.” (Material Specialist, haastattelu 4.9.2019.)

”Tiimityötähän tää on - - esimerkiksi tuolla meidän oman tuotannon pakkaustarvikapuolella hyvin tiiviisti meidän pakkauskehityspäällikön kanssa tehdään yhteistyötä.” (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

6.2 Strategia

Yrityksen strategialla on suuri merkitys myös hankinnoissa ja tarkoituksena oli selvittää, miten tuttu yrityksen strategia on työntekijälle ja miten se vaikuttaa hankintoihin ja päivittäiseen työntekoon. Koska yrityksen liiketoimintastrategian tavoitteet ovat myös hankinnan tavoitteita, ohjaa strategia hankinta-ammattilaisen työtä ja antaa sille suunnan kohti tavoiteltavaa päämäärää.

Yrityksen strategia koettiin tärkeäksi hankintoja ohjaavaksi tekijäksi molemmissa yrityksissä. Koettiin myös, että strategia vaikuttaa yrityksen arvoihin, tavoitteisiin ja päivittäiseen toimintaan omassa työssä. Strategian selkeys ja tärkeys korostuivat huomattavasti johtajatasolla, kun taas toimihenkilötasolla strategia oli jäänyt oman oppimisen varaan.

”Kyllä mulle on yrityksen strategia tuttu - - laativat omat liiketoimintakohtaiset strategiat, jotka sitten sitten on niputettu ja tavallaan siitä niinkun luotu se yrityksen strategia - - arvojen kautta tätä työtä kehitetään ja pidetään ne mukana koko aika, kyl se on selkee joo - - nivoutuu se (hankintastrategia) tällä hetkellä kyllä ihan ihan mun mielestä hyvinkin siihen (yrityksen strategiaan). ” (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

”Ei sillä lailla tuttu, että sitä olis mulle varsinaisesti selitetty, mutta ihan työn kautta oon ehkä oppinu sen tän strategian.” (Material Specialist, haastattelu 4.9.2019.)

6.3 Mittaristot ja analysointimenetelmät

Hankinnoissa käytettävien erilaisten mittaristojen ja analysointimenetelmien avulla pystytään seuramaan, missä mennään, mihin asioihin täytyy tehdä muutoksia, mitkä asiat rullaavat hyvin ja mitä asioita tulee kehittää eteenpäin. Mittaristoista ja analysointimenetelmistä kysymällä haluttiin selvittää, seurataanko yrityksessä hankintojen tilannetta ja millä tavalla. Mittaristoja voidaan käyttää myös henkilöstön palkitsemiseen ja motivoimiseen työssä.

Hankintoja analysoidaan tarkkaan ja säännöllisesti molemmissa yrityksissä ja käytetään erilaisia mittaristoja ja analysointimenetelmiä apuna. Molemmissa yrityksissä työntekijät raportoivat esimiehelle omasta työstään. Tuloksia ja saavutuksia seurataan sekä niin henkilökohtaisella tasolla kuin isompana kokonaisuutena ja kehitetään hankintatoimea tätä kautta. Seurantapalaverieja pidetään säännöllisesti viikoittain ja työntekijöitä motivoidaan mittaristojen avulla.

”Operatiivisella puolella mittaristo on lähinnä sitä, että me mitataan toimitusaikoja, toimittajien toimitusvarmuutta, varastonkiertoa, riittoja, myynninennustetarkkuutta, tñn tyyppisiä asioita - - omassa tuotannossa, missä se hankinta on strategista hankintaa - - ostoalennuksia, miten mä oon pystyny neuvottelemaan maksuehtoja, paljonko on saatu lisää maksuaikaa yritykselle tai vertaan rahtisopimuksia, toimitusehtoja - - raportoin johdolle kuukausittain.” (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

”Varastonarvoa mitataan ja sehän on aika suoraan yhteydessä tähän hankintaan - - toimitusvarmuutta mitataan tietenkin - - niitä mitataan mulla ainaki et mihin mä pystyn suoraan mun omalla työllä vaikuttamaan - - esimiehelle (raportointi) joka kuukausi - - koko talossa tämmönen systeemi ku scorecard, siihen niinku täytetään niinku jokaisen osaston niitä omia mittaritulosia - - kyl niit seurataan tosi tiukasti.” (Material Specialist, haastattelu 4.9.2019.)

”Todellakin motivoi (seuranta) ja sehän vaikuttaa vähän palkkaakin niin kyl se on ihan niinku tosi kiinnostavaa.” (Material Specialist, haastattelu 4.9.2019.)

”Kaksiki (palaveria), jossa on mukana tuotanto, myynti, me eli huolto ja sit siinä on hankintapuoli ja ostoki - - ja oma pikkutiimin välinen on kans kerran viikossa.” (Material Specialist, haastattelu 4.9.2019.)

6.4 Oma kehittyminen hankinnan tehtävissä

Työntekijän mahdollisuutta kehittyä omassa työssä selvitettiin, sillä omassa työssä kouluttautuminen ja kehittyminen takaavat osaamisen ylläpitämisen, ajanhermoilla pysymisen ja yritys saa tätä kautta parhaan mahdollisen lisäarvon työntekijästä.

Kehittyminen omassa työssä koettiin tärkeäksi ja motivoivaksi tekijäksi.

”Maailma muuttuu, asiakkaiden tarpeet muuttuu, sun on pakko olla siinä kehityksessä mukana, jos haluat olla bisneksessä mukana. Täytyy kehittää ja kehittyä siinä rinnalla.” (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

”On mahdollisuus kouluttautua, jos mä löydän hyvän luentopäivän tai kurssin tai jotain niin mulla on kyllä mahdollisuus mennä sinne, että kyllä niinkun työnantaja siinä mielessä tukee ja kyllä niinkun koen, että on mahdollisuus kyllä sitten myös parantaa sitä omaa tekemistä.” (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

6.5 Toimittajayhteistyö ja sen kehittäminen

Toimittajayhteistyöstä tiedusteltaessa haluttiin selvittää, millainen suhde yrityksellä on tavarantoimittajiin. Yhteistyösuhteita luomalla ja strategisesti niitä kehittämällä, molemmat osapuolet pyrkivät saamaan hyödyn yhteistyöstä pitkällä aikavälillä. Mittaristojen käyttäminen näyttää suunnan missä mennään ja mikä ovat tärkeimmät kehityskohteet.

Toimittajat valitaan tarkkaan eikä ketä tahansa hyväksytä kumppaniksi. Yhteistyötä mitataan ja analysoidaan tarkoin yhteisten palavereiden merkeissä. Yhteistyötä kehitetään yhdessä suurimpien toimittajien kanssa ja asetetaan tavoitteita jatkolle. Sopimuksista tehdään pitkiä ja niiden tulee hyödyttää molempia osapuolia.

"Pitkän tähtäimen sopimuksia ja halutaan niiden tiettyjen toimittajien kanssa halutaan kehittää sitä tekemistä, jolloin ei siinä siis niinkun heti, mutta jatkossa sitte molemmat voi niinkun ikäänkun hyötyä ja korjata ne hedelmät siitä - - meidän tärkeimpien toimittajien kanssa me pidetään seurantapalavereja, meillä on ihan face – to – face, että ne ei välttämättä ole mitään skype -palavereja, vaan me pyritään niin, että me nähdään ihan kasvojen ja käydään tilannetta ja operatiivisia kehityskohteita ja katotaan lukuja - - toimittajat, joilla ei ole tuotantoa Suomessa - - meidän täytyy tuki auditoida niitä. " (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

"Tarkoitus onkin nyt saada sitä osuutta suitsittua yhdessä näitten toimittajien kanssa siten, että me saadaan lisämarkkinaa - - saavat sen hyödyn sieltä volyymin kautta." (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

"Ollaan paljon tehty nyt sitä, että ollaan karsittu toimittajia ja kohdennettu sitä volyyimia vähemmälle toimittajamäärälle, jollon me tietysti oletetaan, että me saadaan hintavaikutusta ja sitä kautta parempia ostoehjoja ja sillon myös sitä kannattavuutta parantamaan - - se on hassua hajauttaa niitä hankintoja liikaa, koska sillon sä et niinkö mistään saa sitä kunnollista hyötyä, toisaalta ei myöskään se toimittaja, jollon se ei oo mikään kovin pitkä tie eli niitä pitää olla rajallinen määrä, joiden kanssa sä pystyt tekemään tiivistä yhteistyötä - - hyötyä sekä itsellemme, että sille toimittajalle, koska nykyään se neuvottelu ei oo sitä, että siinä puristetaan se toinen osapuoli kuivaksi, vaan se on sitä, että pitää olla partnershipiä, josta molemmat hyötyy, sillon suhteella on mahdollisuus jatkaa." (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

"Tosi tarkkaa et löytää sen oikeen toimittajan ja et se on luotettava ja että se tekee priimaa tavaraa." (Material Specialist, haastattelu 4.9.2019.)

6.6 Hankintojen merkitys liiketoiminnalle

Hankintojen merkitystä kysyttäessä selvitettiin, miten hankinnan ammattilainen kokee, mikä merkitys hankinnoilla on yrityksen liiketoiminnassa ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa omalla työllä.

Molemmat hankinnan ammattilaiset ymmärsivät hankintojen merkityksen liiketoiminnan kannalta. He kokivat, että hankinnalla on iso vastuu yrityksen tuloksesta ja se vaatii sekä suurta panostusta että jatkuvaa kehittämistä. Molemmissa yrityksissä varastonarvon koettiin olevan suoraan yhteydessä yrityksen liikevaihtoon ja tulokseen.

”Toimitusketju on tukifunktio, jos nyt tällasta sanaa haluaa käyttää ja meidän tehtävä on toimia siinä sen liiketoiminnan apuna, mutta toki niinkun hankinnalla on valtava rooli siinä tuloksen teossa myöskin.” (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

”Kaikki mitä sä ostoissa pystyt hinnoista puristamaan niin sähän saat ne suoraan viivan alle - - liikevaihdosta se on se 50 – 60 prosenttia.” (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

”Varasto täyttää niillä kannattavilla tuotteilla, joista meillä tulee se tulos ja liikevaihto eikä sitten ne, jotka ei mee ja seisoo siellä vaikka vuoden niin niillä ei voi niitä laskuja maksaa - - täytyy pitää huolta, että kassavirta on hyvä ja homma peittää.” (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

”Varastonarvo on suoraan rahaa viivan alle. Jos sen varastonarvon saa pidettyä mahdollisimman matalana, sillonhan ei niinku pääomaa makaa siellä tavarana.” (Material Specialist, haastattelu 4.9.2019.)

”Meidän talossa hankinnoilla on niinku ihan valtava merkitys liiketoimille.” (Material Specialist, haastattelu 4.9.2019.)

6.7 Hankintojen kehittäminen

Hankinnan ammattilaisilta kysyttiin, kuinka hankintoja voitaisiin kehittää jatkossa. Tällä haluttiin selvittää, mitä asioita tulisi kehittämistyössä ottaa huomioon, jotta jatkossa hankintojen osuus liikevaihdosta saataisiin pienemmäksi.

Koettiin, että hankintojen merkitys ei ole vielä selvillä kaikissa yrityksissä ja siinä olisi parantamisen varaa. Hankintojen jatkuva kehittyminen koettiin tärkeäksi liiketoiminnan kannalta. Hankinta koettiin isoksi kokonaisuudeksi, jonka kaikkia osa-alueita ei osata ottaa vielä huomioon yrityksissä. Erityisesti varastonarvot ja elinkaariseuranta nostettiin esille konkreettisina ajankohtaisina kehityskohteina.

”Mitä ei välttämättä ihan vielä niinkun kaikissa yrityksissä oikeen ehkä mielletä, on se, että kuinka iso osa lopulta sen hankinnan vaikutus on siihen tulokseen - - vois vähän parantaa sitä ymmärrystä siinä et tajutaan lopulta niinkö se oston merkitys - - tuolla liiketoimintojen eri tasoilla, että ymmärrystä sinne.” (Suunnittelu- ja hankintapäällikkö, haastattelu 24.9.2019.)

”Sitä ei ymmärretä, että kuinka kompleksista se hankinta on - - sitä ei käsitetä millanen operaatio se hankinta on, varsinkin jos on niinku ihan et lähetään etimään suunnilleen toimittajaa et ihan alusta - - ja mitä maksaa kuljetus - - sitä ei tulla ajatelleeks.” (Material Specialist, haastattelu 4.9.2019.)

”Elinkaariseuraaminen - - voi olla joku tuote, jolle on ostettu ihan kauheet loppuvarastot, meillä kutsutaan end of life -varastot - - lisäosia, joita vaan riittää ja riittää ja riittää - - mitä se maksaa, että niitä makuutetaan - - 25 prosenttia sen tuotteen hinnan päälle maksaa se makuuttaminen tai se varastoiminen - - varastonarvon alentaminen on tavoitteissa koko talolla.” (Material Specialist, haastattelu 4.9.2019.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä osiossa käsitellään teemahaastattelujen tuloksia ja niitä peilataan tutkimuksen teoriaan. Tarkoituksena on reflektoida tietoperustaa empiriaan. Keskeiset tulokset esitellään tutkimuskysymyksittäin ja tulosten perusteella on luotu konkreettisia kehittämisehdotuksia siitä, kuinka tuloksia voidaan käytännössä hyödyntää. Samalla konkreettiset ehdotukset toimivat mallina ja esimerkkeinä myös muille yrityksille.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä erilaisia keinoja yrityksellä X on käytettävissä, jotta yrityksen nykyistä hankintaprosessia voidaan kehittää eteenpäin ja jotta yritys saisi jatkossa vähennettyä hankintojen kustannuksia. Tätä käsitellään osion ensimmäisessä kohdassa. Seuraavassa kohdassa pohditaan, miten erilaisia mittaus- ja analysointimenetelmiä voidaan hyödyntää hankintojen kehittämisessä. Kolmannessa kohdassa käydään läpi, miten hankintojen kehittäminen vaikuttaa liiketoimintaan ja viimeisessä kohdassa mietitään, mitä lisäarvoa yritys saa hankintojen kehittämisestä.

7.1 Hankintojen kehittäminen

Haastattelujen perusteella esiin nousi muutamia kohtia, jotka kehittävät hankintatoimea oikeaan suuntaan ja näin olleen pitkällä tähtäimellä vähentävät kustannuksia. Yksi selkeä esille nousut asia, jota käsitelin myös teoriaosuudessa, oli henkilöstön rooli ja tehtäväkuvaus. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että oma rooli ja tehtäväjako on selkeä, jolloin vastuu, tavoitteet ja hankinnan kehittäminen on mahdollista. Työtä seurataan ja siitä on vastuu esimiehelle. Myös koulutusmahdollisuuden tarve nostettiin esille, jotta työssä on mahdollisuus kehittyä ja yritys saa parhaimman mahdollisen lisäarvon työntekijästä, mikä myös lisää työntekijän motivaatiota. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että hankinnan ammattilaisen työ on tiimityötä ja yhteistyötä tehdään useiden eri osastojen kanssa päivittäin ja tilannetta käydään läpi palaverissa.

Yrityksellä X hankintoja hoitavat kolme eri henkilöä muiden töiden ohessa ja vain, kun tilaukselle on tarve. Työntekijöillä ei ole koulutusta tai aiempaa kokemuspohjaa työhön, jolloin työn kehittäminen on hankalaa ja työntekijät hoitavat vain pakollisen työn sovitun mukaisesti. Työtä ei seurata eikä siitä ole vastuuta esimiehelle. Hankinta on yrityksessä X ollut tähän asti itsenäisesti hoidettava

tehtävä, joka ei ota muita liiketoiminnan yksiköitä huomioon tai keskustele muiden osastojen kanssa.

Ehdotus on, että hankintaa hoitaa jatkossa aktiivinen hankinnan ammattilainen, joilla on vahva kokemus ja/tai koulutus työhön ja mahdollisuus myös kehittää hankintatoimea ja viedä sitä eteenpäin. Teoriaosuudessa kerrotaan aktiivisen hankinnan ammattilaisen roolista sekä erilaisista ostajaprofiileista. Työntekijöiden tehtävänjako, rooli, vastuu ja odotukset tulee olla selvillä ja käytynä läpi yhdessä työntekijän kanssa niin, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja mikä on häneen vastuualueensa. Työtä tulee seurata erilaisten sopivien mittaristojen avulla, esim. varastonarvon ja riittojen tarkastelu kuuluvat ostajan perusmittaristoihin. Työntekijällä tulee olla raportointivastuu esimiehelle työstä ja asioita käydään läpi säännöllisissä palavereissa, esim. viikoittain ja pohditaan, kuinka hankintaa voidaan kehittää haluttuun suuntaan.

Teoriaosuudessa kerrotaan hankinta ammattilaisen kannustamisesta ja kouluttamisesta. Työntekijää tulee kannustaa esim. bonuksella varastojen arvojen laskiessa tavoitteisiin ja järjestää tarpeen vaatiessa lisäkoulutusmahdollisuuksia, jotta työntekijällä on mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta, mikä motivoi työntekijää ja tuo yritykselle lisäarvoa. Jatkossa hankintatoimen tulee keskustella myös muiden yrityksen osastojen kanssa. Yhteistyötä tulee tehdä päivittäin hankintaa koskevien osastojen kanssa, kuten esim. myyntiosaston kanssa. Yhteisiä palavereja eri osastojen välillä tulee pitää säännöllisesti, esim. viikoittain, joissa käydään mittaristojen avulla läpi lukuja, asetetaan tavoitteita ja seurataan kehitystä.

Toinen tärkeä esiin noussut kohta oli toimittajayhteistyö ja sen kehittäminen. Haastatteluissa kävi ilmi, että toimittajat valitaan tarkoin, niitä on rajattu määrä ja heidän kanssaan kehitetään yhteistyötä, josta hyötyvät molemmat osapuolet. Yhteistyö on tiivistä ja kasvokkain tapahtuvaa. Yhteistyölle asetetaan tavoitteet ja niitä seurataan. Toimittajayhteistyötä, toimittajien arviointia ja kehittämistä sekä mittaamista käydään läpi myös teoriaosuudessa.

Yrityksellä X on tällä hetkellä paljon toimittajia eikä heillä ole tietoa, minkä verran hankintoja tehdään kullekin toimittajille. Yrityksellä on paljon toimittajia, joilta tilataan harvakseltaan yhtä tai kahta tuotetta, kun joku asiakas sattuu niitä kysymään. Hankinnan kuluja ei seurata. Toimittajien kanssa ei ole luotu yhteistyösuhteita, vaan tilaukset tehdään ennalta sovittujen ehtojen mukaisesti tarpeen vaatiessa. Uusi toimittaja valitaan pikaista hintavertailua tekemällä.

Yrityksen X kannattaa karsia toimittajia ja valita toimittajansa huolella. Apuna toimittajien valinnassa kannattaa käyttää erilaisia teoriaosuudessa mainittuja mittareita ja analysointimenetelmiä, kuten ABC -analyysiä ja Pareton periaatetta, Tail management -menetelmää sekä toimittajien pisteyttämistä. Näiden menetelmien avulla nähdään, keiltä toimittajilta hankinnat tehdään eli toisin sanoen näihin toimittajiin kannattaa jatkossa panostaa. Toimittajat, joille on vain vähän ostoja vuodessa, kannattaa karsia pois ja yhdistää ostot isommille toimittajille, jolloin saadaan kasvatettua volyymia jo ennestään isolle toimittajalle ja neuvoteltua parempia toimitusehtoja. Pisteyttämistä voidaan käyttää toimittajien vertailuun, jolloin nähdään selkeästi vertailtavien toimittajien plussat ja miinukset. Valittujen toimittajien kanssa lähdetään kehittämään yhteistyötä säännöllisellä yhteydenpidolla ja tapaamisilla, joissa asetetaan tavoitteet ja kehityskohteet yhteistyölle. Tavoitteiden toteutumista käydään läpi yhdessä toimittajan kanssa säännöllisissä palavereissa.

Kolmas esiin nostettava asia on yrityksen strategia. Haastatteluista kävi ilmi, että yrityksen strategia on tuttu johtajatasolla, mutta on jäänyt etäiseksi työntekijätasolla. Strategia toimii pohjana yrityksen hankintastrategialle ja päivittäiselle toiminnalle. Se asettaa tavoitteet ja konkreettiset päämäärät. Teoriaosuudessa käsitellään yksityiskohtaisesti strategian merkitystä hankinnoille.

Yrityksen X kannattaa varmistaa, että yrityksen strategia on tuttu työntekijöille ja että strategia näkyy päivittäisessä hankintatyössä. Yrityksen työntekijöiden tulee tietää, minne organisaatio pyrkii ja kuinka tavoitteet saavutetaan. Strategian tavoitteet ovat myös hankinnan tavoitteita, joten strategian tulee olla selkeä myös työntekijätasolla.

7.2 Mittaus- ja analysointimenetelmien hyödyntäminen

Haastatteluissa tulee esille erilaisten mittaus- ja analysointimenetelmien käyttö yrityksissä, kun hankintojen tilannetta seurataan, kehitetään ja viedään eteenpäin. Niiden käyttötarkoitus on tarkkaan mietittyä ja seuranta säännöllistä. Erilaisia mittausmenetelmiä käytetään sekä henkilökohtaisen että koko hankintaosastoa koskevan työn seuraamiseen, kehittämiseen ja palkitsemiseen. Myös yhteistyökumppaneita seurataan mittaristojen avulla ja kehitetään tätä kautta yhteistyötä yhdessä heidän kanssaan.

Tällä hetkellä yrityksellä X ei ole käytössä mittaus- ja analysointimenetelmiä eikä näin ollen tietoa hankinnan kustannuksista. ABC -analyysi on joskus ajettu ulos järjestelmästä, mutta sitä ei ole osattu viedä loppuun ja hyödyntää käytännössä. Ostolaskuja on alettu seuraamaan hetki sitten ja kiinnittämään huomiota toimittajien toimituskuluihin.

Tutkimuksen teoriaosiossa käsiteltiin erilaisia mittaus- ja analysointimenetelmiä. Kehitysehdotus on, että yritys X ottaa käyttöön mittaristoja, joiden avulla selvitetään hankintojen kustannuksia. Menetelmiksi käyvät samat menetelmät, kuin toimittajien karsinnassa. ABC -analyysiä, Pareton -periaatetta ja Tail management -menetelmää kannattaa käyttää selvittämään, keille toimittajille tehdään suurimmat ostot, mitkä nimikkeet tuovat tuottoa yritykseen, mitkä taas eivät ja keille toimittajille on suurin osa ostolaskuista. Tästä malli liitteessä 2. Yrityksellä on paljon toimittajia ja nimikkeitä ja niiden karsiminen sekä oleellisiin keskittyminen vähentää yrityksen kustannuksia hankinnoissa ja kehittää hankintoja oikeaan suuntaan. Myös portfolioanalyysi on hyödyllinen työkalu yritykselle X. Siinäkin hankinnan merkittävyyttä arvioidaan kustannusten kautta. Mitä suuremmasta hankinnasta on kysymys, sitä enemmän siihen kannattaa yrityksen jatkossa panostaa. Kun taas pienempien hankintojen tulisi sujua vaivattomasti.

Yrityksen X olisi kannattavaa myös selvittää hankintojen kokonaiskustannukset, sillä yrityksellä ei tällä hetkellä ole tiedossa, mitä hankinta maksaa missäkin prosessin vaiheessa ja mitkä ovat kokonaiskustannukset. Yrityksen kannattaa selvittää ennen hankintaa aiheutuvat kustannukset, hankinnan yhteydessä syntyvät kustannukset ja hankinnan jälkeiset kustannukset. Kokonaiskustannukset kannattaa selvittää ainakin tavarantoimittajiin ja tuotteisiin liittyen. Näin voidaan karsia ja kehittää toimittajayhteistyötä sekä tuotevalikoimaa. Yrityksellä on paljon tavarantoimittajia sekä laaja tuotevalikoima, joiden rajaamisen apuna kannattaa käyttää myös kokonaiskustannuseurainta. Yritykselle saattaa tulla yllätyksenä, mitä mikäkin hankintaprosessin eri vaihe todellisuudessa kustantaa ja ettei suurta toimittajamäärää kannata pitää tai että laaja tuotevalikoima ei ole kannattava, kun se makaa pitkiä aikoja varastossa. Tuotteen elinkaaren seuranta auttaa huomaamaan, mitä tuotteita on kannattava pitää valikoimassa ja mitä ei. Ostolaskuja analysoimalla taas saadaan selville, mistä kulut syntyvät ja voisiko ostolaskujen määrää vähentää toimittajayhteistyön kehittämisen myötä.

7.3 Hankintojen kehittämisen vaikutus liiketoimintaan

Hankinta-ammattilaisten haastatteluissa kävi ilmi, että hankinnoilla on valtava merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Hankinnat koettiin laajaksi kokonaisuudeksi, jonka kaikkia osa-alueita ei osata ottaa yrityksissä vielä huomioon. Hankintojen osuus yrityksen liikevaihdosta voi olla 80 prosenttia toimialasta riippuen ja yrityksessä X hankintojen osuus on 77 prosenttia. Hankintoja kehittämällä yritys X saa pienennettyä hankintojen osuutta liikevaihdosta, jolloin yritys säästää kustannuksissa. Heillä on tavoite saavuttaa viiden prosentin säästö kaikissa yritykseen tehtävissä hankinnoissa.

Esimerkki siitä, kuinka suuri rahallinen merkitys hankinnoilla on yrityksen X liiketoimintaan. Yrityksen X liikevaihto on tällä hetkellä 7,2 miljoonaa euroa, jolloin hankintojen osuus on noin 5,5 miljoonaa euroa. Mikäli yrityksen tulos on kymmenen prosenttia liikevaihdosta, on summa 720 000 euroa. Jos yrityksen X onnistuu saavuttaa tavoite eli viiden prosentin säästö kaikissa hankinnoissa, niin hankintojen määrä putoaa noin 5,2 miljoonaan ja tällöin hankinnoissa säästetty rahamäärä siirtyy suoraan tulokseen. Tällöin yrityksen tulos olisi lähes miljoonan. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tulos paranee noin 42 prosentilla. Kasvu on merkittävä ja jo viiden prosentin säästö hankinnoissa näkyy yrityksen tuloksen voimakkaana kasvuna. Tämä pätee toki myös toisinpäin. Mikäli hankintojen kustannuksiin ei puututa ja ne pääsevät kasvamaan viisi prosenttia, laskisi yrityksen tulos vastaavasti noin 42 prosenttia. Hankintojen kehittämisellä on siis huomattava positiivinen vaikutus yrityksen X liiketoimintaan.

7.4 Hankintojen kehittäminen tuottaa lisäarvoa

Teoriaosuudesta käy ilmi, että proaktiivisessa hankinnassa hankinta tuottaa lisäarvoa ja että hankinnan yksi merkittävin tehtävä on tuottaa lisäarvoa sekä yritykselle että sen asiakkaille. Haastattelujen perusteella lisäarvon tuottaminen näkyy vahvasti molemmissa yrityksissä toimittajayhteistyönä, esimerkiksi toimittajan varhaisena osallistumisena uusien tuotteiden kehittämiseen, joka vaikuttaa suoraan tuotteiden laatuun sekä yhteismarkkinointina useiden eri toimittajien kanssa.

Yrityksen X kannattaa miettiä erilaisia ratkaisuja ja tehdä päätöksiä lisäarvon tuottamiseksi loppuasiakkaalle kustannusten ja säästöjen ohella. Yritys X tuo maahan erilaisia työvaatteita- ja varusteita, peli- ja treeniasuja sekä urheiluvaatteita. Hankintojen kautta on mahdollista luoda loppuasiakkaalle lisäarvoa useilla eri tavoilla, kuten esimerkiksi tekemällä yhteistyötä toimittajien kanssa.

Yrityksen X kannattaa osallistua tuotekehitykseen, mikä voisi lyhentää tuotteiden kehitysaikaa, parantaa tuotteiden laatua, auttaa ymmärtämään asiakkaan tarpeet paremmin sekä nopeuttaa tuotteiden valmistettavuutta ja lanseerauksia. Tuotteen tulee tarjota loppuasiakkaalle lisäarvoa ja kilpailijoita parempia hyötyjä pienemmillä kokonaiskustannuksilla. Lisäarvon luominen on tasapainoteltua, sillä ominaisuuksien lisääminen tuotteeseen aiheuttaa kustannuksia. Jos tuotteen laatu saadaan kehitettyä kustannustehokkaasti yhdessä valmistajan kanssa korkeammaksi, paremmaksi ja kestävämmäksi kuin kilpailijan vastaava tuote, saa asiakas lisäarvoa ja yritys kilpailuetua. Esimerkiksi yritys X tekee yhteistyötä työvaatteiden valmistajan kanssa. Tiiviin yhteistyön tuloksena syntyvät turvallisemmat ja kestävämmät työvaatteet palomiehille. Loppukäyttäjä eli palomies saa työvaatteet, jotka lisäävät työturvallisuutta, ovat säänkestävät ja hengittävät. Näin asiakas saa lisäarvoa ja organisaatio puolestaan kilpailuetua. Aktiivinen yhteistyö luo uusia ja innovatiivisia ratkaisuja, joista asiakkaat ovat kiinnostuneita. Uudet ratkaisut on suunniteltu yhdessä toimittajan kanssa kustannustehokkaaksi tuottaa ja näin ollen kustannustaso saadaan pysymään kilpailukykyisenä.

Mikäli yritys X suunnittelee kansainvälistymistä, on tiiviistä toimittajasuhteesta hyötyä myös silloin. Paikallisen toimittajan avulla yritys saattaa saada avattua ovia ulkomaille nopeampaa vauhtia. Esimerkiksi Venäjän markkinat ovat hyvin säädellyt ja maahantuonti vaikeaa ilman paikallista toimittajaa ja tuotantoa. Jos paikallisen toimittajan kanssa tehdään yhteismarkkinointia, nopeutuu kansainvälisille markkinoille pääsy ja yhteistyö voi auttaa yritystä myös kansainvälisen myynnin onnistumisessa. Yrityksen tulee varmistaa kuitenkin ennen yhteistyön aloittamista, ettei valmistajalla ole taloudellisia ongelmia, joka voisivat aiheuttaa esimerkiksi katkoksia tuotannossa ja näin ollen heikentää loppuasiakkaan kokemaa lisäarvoa. Hankinta tuottaa toivottua lisäarvoa sekä yritykselle että loppuasiakkaalle, kun laatu on tasainen, toimituskyky sovitun mukainen, yhteistyö on joustavaa ja toiminta kustannustehokasta.

Yrityksen X voisi olla hyödyllistä miettiä myös yhteismarkkinoinnin mahdollisuutta toimittajan kanssa. Näin yritys pääsisi mahdollisesti uusille asiakasmarkkinoille sekä saisi laajemman ja laadukkaamman näkyvyyden tuotteille. Tämä helpottaisi asiakkaita löytämään yrityksen tuotteet, kullemaan käyttökokemuksista ja sitä kautta lisäisi loppuasiakkaan lisäarvoa ja yritykselle tuotteen kysyntää. Yhteistyösuhteiden luominen toimittajien kanssa on yksi mahdollisuus tuottaa lisäarvoa yritykselle ja tätä kautta asiakkaille. Näin asiakkaan ostama tuote tai palvelu on hankinnasta aiheutuneita kustannuksia arvokkaampi ja asiakas hyötyy tästä myös epäsuorasti. Hankinnan kautta lisäarvo nähdään yrityksessä kasvaneena asiakastyytyväisyytenä sekä kasvun ja tuloksen kautta.

Lisäarvon tuottamista voi miettiä myös paremman asiakaspalvelun kautta. Jos yritys X keskittyisi jatkossa palvelemaan vain yritysasiakkaita, olisi lisäarvon kasvattaminen mahdollista laajennettujen palvelujen kautta. Yritys X vastaisi asiakkaiden tarpeisiin sekä ylittäisi ne tarjoamalla täyspalvelua yritysasiakkaille helpolla ja vaivattomalla tavalla. Yritys voisi esimerkiksi laajentaa palveluitaan työvaatteiden pesulapalveluihin, huoltoon, noutoon ja toimituksiin. Yritys voisi noutaa pestävät työvaatteet ja tuoda puhtaat sovitun mukaisesti tai vastaavasti noutaa korjattavat vaatteet ja tuoda korjatut tilalle. Toisena esimerkkinä työvaatteiden profilointi nimen tai tittelin lisäämisellä työvaatteisiin asiakkaalle helpolla ja yksinkertaisella tavalla. Asiakas saisi kyseisen palvelun heti, kun sitä kaipaa ja esimerkiksi yhdellä puhelinsoitolla. Asiakkaan kokema lisäarvo kasvaisi uusien palveluiden kautta ja yritys puolestaan saisi vakituisen asiakaskunnan, jonka kanssa olisi mahdollista luoda pitkiä palvelusopimuksia. Tämä kasvattaisi liiketoimintaa uudella tavalla. Lisäarvon tuottaminen palvelun kautta on loistava keino erottua kilpailijoista, saada kilpailuetua ja tuoda asiakkaalle lisäarvoa.

8 POHDINTA

Tässä kappaleessa pohditaan tutkimuksen onnistumista ja käytettyjä menetelmiä sekä tutkimustulosten hyödynnettävyyttä. Lopuksi pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä nostetaan esille jatkotutkimusaiheita.

8.1 Tutkimuksen onnistuminen ja tulosten hyödynnettävyys

Tavoite opinnäytetyölle oli luoda selkeä kuva siitä, kuinka kuvitteellisen yrityksen X hankintoja tulisi kehittää, jotta yritys saa vähennettyä hankintojen kustannuksia ja selvittää, mitä erilaisia keinoja siihen on olemassa. Yrityksellä ei ole selkeää hankintastrategiaa eikä yhtenäistä toimintatapaa, vaan hankinnat tehdään ennalta sovittujen ehtojen mukaisesti aina tarpeen vaatiessa ja hankintahenkilöstön vaihdellessa. Selkeää toimenkuvaa ei ollut entuudestaan.

Teoria ja haastattelut yhdistettiin ja niiden avulla pyrittiin löytämään parhaimmat käytännöt ja ehdotukset hankintatoimen toteuttamiseksi järkevällä, aikaa ja kustannuksia säästävällä tavalla. Tavoitteena oli luoda konkreettisia kehittämis- ja toteuttamisehdotuksia, joita voivat hyödyntää myös muut yritykset hankintatoimea kehittäessään. Tavoitteena oli tehdä tästä opinnäytetyöstä myös samalla malli hankintojen kehittämiseksi erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.

Teemahaastattelujen avulla saatiin kerättyä tietoa siitä, kuinka hankinnat toteutetaan menestyvissä maahantuontiyrityksissä. Teoriatietoon saatiin tukea teemahaastattelujen avulla. Haastattelujen teemoihin olin tutustunut aiemmin eri lähteiden ja teorian kautta. Haastatteluissa haluttiin keskittyä oleellisimpiin asioihin hankintatoimen kehittämisessä ja tästä syystä haastatteluissa haettiin erilaisia esimerkkejä yrityksen käytännöistä teemojen pohjalta. Näin saatiin paras hyöty ja käytettävyys vastauksista. Haastattelut sujuivat suunnitelman mukaisesti ja teemat vaihtuivat luontevasti. Vaikka jokaiselle teemalle oli laadittu ennalta apukysymyksiä, niitä käytettiin vain sopivissa tilanteissa ja tarpeen vaatiessa. Apukysymyksiä esitettiin myös vaihtelevassa järjestyksessä. Teemahaastattelu oli hyvä valinta tällä tutkimukselle, sillä asioissa päästiin riittävän syvälle ja oleelliset asiat nousivat esille haastatteluissa.

Haastatteluun valittujen teemojen ja vastausten avulla saatiin selkeä kokonaiskuva siitä, mitä asioita tulee ottaa huomioon ja kehittää, jotta hankintatoimi tukee liiketoimintaa ja on sujuvaa. Tarkkaan valitut haastattelun teemat saatiin tukemaan hyvin työn tavoitteita. Tuloksia analysoitaessa esiin nousi useita kehitysehdotuksia yritykselle X ja tätä kautta oli helppo luoda näkemykset siitä, kuinka yrityksen hankintatoimea tulisi viedä eteenpäin ja kuinka myös muut yritykset saisivat parhaimman hyödyn tuloksista. Työn tarkoitus on antaa kehittämisideoita ja erilaisia malleja yritykselle. Ideoiden vieminen eteenpäin ja toteuttaminen on hyvin pitkä ja laaja-alainen prosessi, joka vaatii tarkkaa suunnittelua ja aikataulutusta. Yrityksen tulee ottaa myös huomioon koko yrityksen liiketoimintayksiköt, sillä hankintojen kehittämisellä on vaikutusta myös organisaation muihin osastoihin ja se on kokonaisvaltainen prosessi.

Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin ja näin ollen yrityksellä X on mahdollisuus lähteä kehittämään hankintatoimea. Koska kehitettäviä kohteita on useita, tulee yrityksen priorisoida ensin tärkeimmät kohteet. Kaikkia kehityskohteita ei pystytä saavuttamaan kerralla, sillä kehittämisen prosessi tulee olemaan laaja ja vaatii paljon muutostöitä koko yrityksessä. Muutosten avulla yrityksellä on mahdollisuus asettaa tavoitteet ja seurannat hankintatoimelle. Hankintatoimen kehittäminen tulee jatkossa olemaan jatkuva prosessi yrityksessä X.

8.2 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei onnistu yhtä helposti kuin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Laadullisen tutkimuksen yksi tärkeimmistä luotettavuuden lisäajista on dokumentaatio. Sen avulla perustellaan työn kaikkien ratkaisujen ja valintojen eri vaiheet. Dokumentaation avulla näytetään, mitä ja miten on toimittu. Tämä mahdollistaa työn eräänlaisen jäljitettävyyden, jolloin ulkopuolinen lukija pystyy päättämään kirjoittajan raportoinnista valintojen oikeellisuuden sekä todistelun aukottomuuden. Vaikka kehittämistyössä edetään omien prosessien ja lainalaisuuksien mukaisesti, vaikuttaa näissäkin prosesseissa taustalla sekä tieteellisyys että tutkimustyön menetelmät. Luotettavuustarkastelussa on merkitystä tutkimusprosessin eri vaiheissa tehtyjen valintojen ja niiden toteutusten hyvyyden arvioinnissa. Opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana eli laadukkaana, kun dokumentaatio on riittävän tarkka. Vaihe vaiheelta eteenpäin viety dokumentaatio perusteluineen luo uskottavuutta ja luotettavuuden tuntua työlle. (Kananen 2012, 161-162, 164-165, 173.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on lisätty perustelemalla käytetyt tiedonkeruumenetelmät, jotta menetelmien soveltuvuus tutkittavaan ilmiöön tulee ilmi. Lisäksi tutkimusprosessin eri vaiheet ja tulokset on dokumentoitu, jotka lisäävät työn luotettavuutta. Työssä on pyritty kuvaamaan yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin eri vaiheet ja menetelmät, mitkä ovat olleet sen lähtökohdat ja millainen on lopputulema. Tuloksissa ja johtopäätöksissä on pyritty yhtenäiseen ja jatkuvaan todistusketjuun.

8.3 Jatkotutkimusaiheita

Ensimmäinen jatkotutkimusaihe liittyy yrityksen asiakaskuntaan. Tätä aihetta on sivuttu myös teoriaosuudessa. Yritys X haluaa palvella tällä hetkellä kaikkia asiakkaita, sekä yritys että yksityisasiakkaita, vaikka resurssit tähän eivät ole riittävät. Yrityksen kannattaa tehdä tietoinen päätös siitä, keitä asiakkaita kannattaa todella palvella. Kannattaisiko yrityksen keskittyä vain yritysasiakkaisiin? Paljoko yksityiset asiakkaat tuottavat ja paljonko vaativat aikaa verrattuna yritysasiakkaisiin? Yrityksellä on käytössä maksuton chat -palvelu, jossa kaikki asiakkaat saavat pyytää neuvoja tuotteisiin ja tilaamiseen liittyen arkisin klo 8-16. Chat -palvelua kuormittavat pääasiassa yksityiset asiakkaat ja chattiin vastaamassa on arkisin kolme henkilöä. Onko tämä kannattavaa? Paljonko se kuluttaa yrityksen resursseja?

Toinen jatkotutkimusaihe liittyy yrityksen X varastonkiertoon, joka jäi tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Kaikki asiakkaat saavat tilata tuotteita yksittäisinä ja ilman pienlaskutuslisää, jolloin loppumäärä jää seisomaan varastoon. Varastossa on yli 100 000 euron arvosta tavaraa, joka ei ole liikunut varastosta vuosiin. Olisi aiheellista selvittää, mitä varastossa seisovalle tavaralle tulisi tehdä ja mitä sen säilyttäminen maksaa? Kannattaako yksittäisiä tuotteita enää myydä myyntierien ulkopuolelta? Yksittäisiä tuotteita ostavat pääasiassa yksityiset henkilöt, jotka eivät tarvitse koko myyntierää.

Kolmas jatkotutkimusaihe liittyy yrityksen X tarkempaan kulujen seurantaan, joista heillä ei ole tällä hetkellä tietoa. Asiakkaille toimituskulut ovat erittäin edulliset, vaikka niistä maksetaan itse jopa yli kymmenenkertainen hinta tuotteen tilausvaiheessa. Hankinnan kustannukset tulevat tarkastelun kohteeksi kokonaiskustannuslaskemissa, mutta myös varastolta ulospäin lähtevien tilausten kustannuksiin ja kannattavuuteen tulisi puuttua.

LÄHTEET

Aminoff, A., Hyppönen, R. & Pajunen-Muhonen, H. 2002. Hankintatoimen seuranta ja mittaaminen. Kysyntä ja tarjontaverkoston hallinnan kehittäminen osto- ja hankintatoiminnan näkökulmasta. Tutkimusraportti nro. TAU B024. Espoo: VTT tuotteet ja tuotanto. Viitattu 5.8.2019, https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2002/TAU_B024.pdf.

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. 1. painos. Helsinki: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Axelsson, B., Rozemeijer F. & Wynstra, F. 2005. Developing Sourcing Capabilities. Creating strategic change in purchasing and supply management. West Sussex: John Wiley & Sons.

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. 2008. Procurement, principles & management. 10. painos. Essex: Prentice Hall.

Booth, C. 2010. Strategic Procurement. Organizing suppliers and supply chains for competitive advantage. Iso-Britannia & USA: Kogan Page Limited.

Buchanan, M. 2008. Profitable Buying Strategies. How to cut procurement costs and buy your way to higher profits. Iso-Britannia & USA: Kogan Page Limited.

Cohen, S. & Roussel, J. 2013. Strategic Supply Chain Management. 2. painos. USA: Mc Graw Hill Education.

Cox, Andrew & Lamming Richard 1997. Managing Supply in the firm of the future. European Journal of Purchasing & Supply Management, 3 (2), S. 61. Viitattu 1.7.2019, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969701297000026?via%3Dihub>.

Dwyer, R., Schurr, P. & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, 51 (2), S. 11-27. Viitattu 15.7.2019, https://www.jstor.org/stable/1251126?read-now=1&seq=11#page_scan_tab_contents.

Ellram, L. 1995. Total Cost of Ownership: Elements and Implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29 (4), S. 3-4, 7. Viitattu 9.7.2019, https://my-courses.aalto.fi/pluginfile.php/488360/course/section/92254/TCO%20elements%20and%20implementation_Ellram.pdf.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. *Logistiikka osana strategista johtamista*. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudemus. Viitattu 29.8.2019, <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>.

Huuhka, T. 2019. *Tehokkaan hankinnan työkalut*. 4. uudistettu painos. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Iloranta, K. 2017. *Cognitive Barriers to External Resource Management – Top Management Perspective*. Helsinki: Aalto yliopisto. Väitöskirja 272/2016.

Iloranta, K. & Pajunen – Muhonen H. 2018. *Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 5., tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti. Strategia, osaaminen, johtaminen, vuorovaikutus*. HELSINKI: Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kinnunen, P. 2015. *Hankinnan prosessien systemaattinen kehittäminen*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*. Viitattu 2.7.2019, <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>.

Logistiikan maailma 2019. Reijo Rautauoman säätiö. ABC-analyysi. Viitattu 9.6.2019, <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus/>.

Logistiikan maailma 2019. Reijo Rautauoman säätiö. Hankintastrategiat ja ostoportfolio. Viitattu 9.6.2019, <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/>.

Logistiikan maailma 2019. Reijo Rautauoman säätiö. Hankintojen luokittelu. Viitattu 12.7.2019, <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-luokittelu/>.

Logistiikan maailma 2019. Reijo Rautauoman säätiö. Kokonaiskustannusajattelu. Viitattu 3.7.2019, <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/kokonaiskustannusajattelu/>.

Material Specialist. Puhelinhaastattelu 4.9.2019. Tekijän hallussa.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4., painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

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

Ritvanen, V. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Sakki, J. 2009. Tilaus -toimitusketjun hallinta. B2B – Vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Helsinki: Jouni Sakki Oy.

Sakki, J. 2014. Tilaus -toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet. 8., uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Suunnittelu- ja hankintapäällikkö. Puhelinhaastattelu 24.9.2019. Tekijän hallussa.

Van Weele, A. 2014. Purchasing and supply chain management. 6. painos. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Väisänen, K. 2018. Väärää vientiä. Mene itään tai länteen, mutta tee kotiläksysi. Helsinki: Alma Talent.

Yrityksen taustatiedot

Toimiala:

Liikevaihto:

Henkilöstö:

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija:

Ajankohta:

Kesto:

Haastateltavan henkilön asema:

Kokemusvuodet hankintatoimesta:

Teemat

Teema 1: Hankintatoimi

Apukysymyksiä:

- Millainen on sinun roolisi yrityksessä hankintojen osalta?
- Millainen työnjako yrityksessäsi on hankintojen osalta? Miten selkeäksi koet työnjaon vai pitäisikö sitä muuttaa jotenkin?
- Oletko yhteydessä muihin organisaation osastoihin hankintoihin liittyen? Mihin?
- Kuinka tuttu sinulle on yrityksesi strategia?
- Miten strategia nivoutuu yhteen yrityksen hankintastrategian kanssa?
- Onko yrityksellä yhtenäinen käytäntö hankinnoissa? Millainen se on?
- Koetko käytännön toimivaksi vai olisiko siinä jotakin kehitettävää?

Teema 2: Mittaristot ja analysointimenetelmät

Apukysymyksiä:

- Mitä mittaus- ja analysointimenetelmiä yritykselläsi on käytössä hankintojen mittaamiseen?
- Koetko mittareiden olevan selkeät ja tukevan hankintatoimen kehittämistä?
- Kuinka selkeä kuva sinulla on hankintojen kokonaiskustannuksista?
- Kuinka mittaristot vaikuttavat työhösi?
- Miten mittareita ja analysointimenetelmiä pitäisi kehittää eteenpäin?

Teema 3: Toimittajayhteistyö

Apukysymyksiä:

- Millainen on suhteesi tavarantoimittajiin?
- Oletko mukana toimittajatapaamisessa ja millaisia yhteisiä tavoitteita asetatte toimittajan kanssa? Onko tavoitteille millainen seuranta?
- Miten yrityksessäsi kehitetään yhteistyötä toimittajien kanssa?
- Millaisia menetelmiä käytetään toimittajien vertailuun ja arviointiin? Vaikuttavatko ne päätöksen tekoon?

Teema 4: Hankintojen kehittäminen

Apukysymyksiä:

- Mitä kehitettävää mielestäsi on yrityksen hankintastrategiassa?
- Miten hankintojen osaamista pidetään yllä?
- Osallistutko hankintojen kehittämiseen?
- Mikä on yrityksen tulevaisuuden suunnitelma hankintojen kehittämisessä?

MALLI ABC -ANALYYSISTÄ

LIITE 2

	Toimit. nro	Tavarantoimittaja	12 kk ostot (alv 0 %)	% - osuus ostoista	Kumulat. % -osuus ostoista	ABC -luokitus
1	21010	Yritys X	1 954 000 €	26 %	26 %	A
2	21011	Yritys X	980 000 €	13 %	39 %	A
3	21012	Yritys X	840 000 €	11 %	50 %	A
4	21013	Yritys X	810 000 €	11 %	61 %	A
5	21014	Yritys X	290 500 €	4 %	65 %	A
6	21015	Yritys X	280 000 €	4 %	69 %	A
7	21016	Yritys X	270 000 €	4 %	72 %	A
8	21017	Yritys X	235 000 €	3 %	76 %	A
9	21018	Yritys X	225 000 €	3 %	79 %	A
10	21019	Yritys X	220 000 €	3 %	81 %	B
11	21020	Yritys X	135 000 €	2 %	83 %	B
12	21021	Yritys X	126 668 €	2 %	85 %	B
13	21022	Yritys X	110 000 €	1 %	86 %	B
14	21023	Yritys X	100 000 €	1 %	88 %	B
15	21024	Yritys X	90 000 €	1 %	89 %	B
16	21025	Yritys X	85 000 €	1 %	90 %	B
17	21026	Yritys X	84 000 €	1 %	91 %	B
18	21027	Yritys X	83 000 €	1 %	92 %	B
19	21028	Yritys X	80 000 €	1 %	93 %	B
20	21029	Yritys X	77 000 €	1 %	94 %	B
21	21030	Yritys X	65 000 €	1 %	95 %	C
22	21031	Yritys X	64 500 €	1 %	96 %	C
23	21032	Yritys X	62 000 €	1 %	97 %	C
24	21033	Yritys X	51 000 €	1 %	98 %	C
25	21034	Yritys X	48 000 €	1 %	98 %	C
26	21035	Yritys X	37 000 €	0 %	99 %	C
27	21036	Yritys X	31 000 €	0 %	99 %	C
28	21037	Yritys X	22 000 €	0 %	99 %	C
29	21038	Yritys X	19 000 €	0 %	99 %	C
30	21039	Yritys X	17 500 €	0 %	99 %	C
			<hr/>			
			7 492 168 €	100 %		

Ylläolevassa mallissa on ABC-analyysi tavarantoimittajittain. 12 kuukauden ostoista (7 492 168 €) on laskettu prosentuaalinen osuus toimittajittain ja siitä edelleen kumulatiivinen prosenttiosuus. Ostovolyymiltaan suurin tavarantoimittaja on listan kärjessä ja siitä alaspäin suuruusjärjestyksessä.

Kumulatiivinen ostovolyymi on laskettu ylhäältä alaspäin, kunnes ostovolyymien summa yhteenlaskettuna saavuttaa 80 prosenttia koko ostovolyymista. Nämä toimittajat saavat luokituksen A. B - luokitukseen kuuluvat toimittajat, joille on tehty ostoja välillä 80,00 – 94,99 prosenttia. C -luokitus alkaa puolestaan kumulatiivisesta prosenttiluvusta 95,00 eteenpäin.

Taulukon mukaisesti yhdeksälle suurimmalle toimittajalle tehdään 80 prosenttia hankinnoista ja lopuille 21:lle toimittajalle tehdään 20 prosenttia hankinnoista. Näin ollen Pareton 20/80 laki pitää paikkaansa. Toimittajien tarkastelu kannattaa rajata A -luokituksen saaneisiin toimittajiin ja aloittaa heidän kanssaan tiivis yhteistyö ja toiminnan kehittäminen.