

# KATEGORIASTRATEGIATYÖKALUSETTI



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Logistiikan koulutusohjelma

Forssa, 08.06.2012

Taija Toivonen

FORSSA  
Logistiikan koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Taija Toivonen	<b>Vuosi</b> 2012
<b>Työn nimi</b>	Kategoriastrategiatyökalusetti	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli koota yleispätevä, erikokoisille yrityksille soveltuva työkalusetti hankintakategoriastrategioiden laatimiseksi. Työkalusetin avulla pieni- tai keskisuuri yritys pystyy helpommin luomaan hankintakategoriat sekä näille kategorioille omat strategiat. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY Ry.

Opinnäytetyöhön koottiin erilaisia hankinnan kategorisointiin käytettäviä työkaluja, kuten ABC-analyysi, Spend-analyysi, SWOT-analyysi sekä portfolioanalyysi. Työhön tehdyn tutkimuksen pääpaino oli kirjallisuudessa. Tietoa on kerätty sähköisistä julkaisuista, opinnäytetöistä sekä julkaisuista lehtiartikkeleista.

Haastatellut yritykset toimivat eri aloilla, yhteistä kaikille kolmelle yritykselle oli kategoriatyöskentely. Näissä yrityksissä kategoriatyöskentely oli jo osa arkea ja sen avulla oli saatu tuloksia aikaiseksi. Niin pienten kuin keskisuurtenkin yritysten kannattaa ehdottomasti hyödyntää kategoriatyöskentelyä hankintatoimessa: luokittelun avulla saadaan kustannussäästöjä, jonka avulla yritys lisää omaa kilpailukykyään markkinoilla.

**Avainsanat** Kategoriastrategia, Spend-analyysi, portfolio-analyysi, ABC-analyysi, SWOT-analyysi.

**Sivut** 33 sivua

Forssa  
Degree programme in Logistics

---

**Author**      Taija Toivonen

**Year** 2012

**Subject of Bachelor's thesis**

**Category strategy tool set**

---

ABSTRACT

The objective of this thesis was to put together a universal set of tools for preparing product category-specific strategies that serve the needs of companies of different sizes. The tools help SMEs create product categories and develop respective strategies for each category. The thesis was commissioned by the Finnish Association of Purchasing and Logistics (LOGY).

Various tools for categorizing products are presented in the thesis, such as ABC analysis, spend analysis, SWOT analysis and portfolio analysis. The research part of the thesis mainly focuses on relevant literature. Online publications, previously published theses and journal articles were used as source materials.

All the three companies that were interviewed for this thesis were involved in different fields but shared an interest in the product category approach. They were already applying the approach in their work on a daily basis and it had yielded positive results. Both small and medium-sized enterprises should definitely adopt the product category approach as part of their purchasing activities: it would help them cut costs and increase their competitiveness.

**Keywords**    Categorystrategies, spend analysis, portfolio analysis, ABC analysis, SWOT analysis.

**Pages**        33p+ appendices XX p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Työn tavoite ja rajaus .....	1
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	1
1.4	Henkilöhaastattelut.....	2
1.5	Haastatteluiden tulokset .....	2
2	HANKINTATOIMI .....	3
2.1	Hankintastrategia.....	3
2.2	Hankintakategoria .....	4
2.3	Hankintojen kategorisointimenetelmät .....	5
2.3.1	Ryhmittely käyttötarkoituksen mukaan.....	5
2.3.2	Ryhmittely hankinnan luonteen perusteella .....	6
2.3.3	Ryhmittely toimittajamarkkinoiden mukaan.....	6
2.3.4	Ryhmittely tuote- ja palveluryhmiin .....	6
2.3.5	Ryhmittely ABC-analyysin avulla .....	7
3	RYHMITTELY TUOTE- JA PALVELURYHMIIN .....	8
3.1	Spend-analyysi .....	8
3.1.1	Tiedon keruu.....	9
3.1.2	Tiedon yhdisteleminen sekä muokkaaminen.....	10
3.1.3	Ulkoistaminen.....	10
3.2	Kategorioiden muodostaminen .....	11
3.2.1	Kategorioiden määrittely .....	11
3.2.2	Kategorioiden rakenne ja määrä .....	12
3.3	Kategorioiden ohjaaminen .....	13
3.3.1	Portfolioanalyysi.....	13
3.3.2	Toimintamallit .....	14
3.3.3	Portfolioanalyysi käytännössä .....	17
3.3.4	Vaihtoehtoiset toimintamallit .....	18
3.4	Kategorioiden käyttöönotto.....	19
4	STRATEGIA.....	21
4.1	SWOT-analyysi strategisena työkaluna .....	21
4.2	Toimittaja-arviointi .....	23
4.2.1	Suorituskyky.....	24
4.2.2	Arviointi .....	24
4.3	Strategioiden käyttöönotto .....	26
4.4	Strategioiden mittaus ja seuranta.....	27
5	HAASTATTELUIDEN TULOKSET .....	28

---

5.1 Konecranes .....	28
5.2 Outokumpu Oyj.....	29
5.3 Valio Oy .....	29
6 POHDINTA.....	31
LÄHTEET .....	32
LIITE	

---

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aihe on saatu Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistykseltä LOGY ry:ltä. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kategoriatyöskentelyyn yleispätevä työkalusetti, jonka avulla voidaan määritellä hankintakategoriat sekä näille kategorioille strategiat. Aiheena kategoriastrategiatyökalusetti oli mielenkiintoinen, koska luokittelemalla hankinnat oikein sekä tarkastelemalla niitä lähemmin, saadaan aikaiseksi suuria kustannussäästöjä, mikä puolestaan lisää yrityksen kilpailukykyä.

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys tarjoaa jäsenilleen laajan verkoston sekä palveluita osaamisen, kilpailukyvyn ja erilaisten innovaatioiden kehittämiseksi logistiikan saralla. Yhdistys järjestää jäsenilleen monipuolisia koulutuksia ja seminaareja. Näiden lisäksi LOGY ry tarjoaa niin foorumi- kuin piiritoimintaa. Foorumitoiminnan avulla yhteisöjäsenet saavat mahdollisuuden verkostoitumiseen, kouluttautumiseen sekä toisilta oppimiseen. Piiritoiminta on aluekohtaista verkostoitumista: eri logistiikkakohteisiin suuntautuvia yritysvierailuja, kontakti- ja esitelmätilaisuuksia.

## 1.2 Työn tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli koota yleispätevä, pk-yrityksille soveltuva työkalusetti hankintakategoriastategioiden laatimiseksi. Työkalusetin avulla yritys pystyy helpommin luomaan hankintakategoriat. Saaduille kategorioille luodaan strategiat, joiden avulla yritys voi saada kattaviakin kustannussäästöjä.

Työssä käsiteltävän aiheen laajuuden vuoksi työssä ei ole käsitelty kaikkia mahdollisia työkaluja strategioiden luomista varten, sillä strategiaproessi on jokaisella yrityksellä omanlaisensa. Laadittu työkalusetti auttaa yritystä saamaan käsityksen siitä, millainen prosessi on luoda kategoriat sekä näille kategorioille strategiat.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen teoriaosuudessa pääpaino oli kirjallisuudessa. Vaikka hankintojen luokittelua on käytetty jo vuosia, ei siitä silti löytynyt kuin yksi suomenkielinen perusteos Kari Ilorannan sekä Hanna Pajunen-Muhosen kirja: Hankintojen johtaminen, Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietoa on kerätty sähköisistä julkaisuista, opinnäytetöistä sekä julkaistuista lehtiartikkeleista.

---

Ongelmaksi työkaluja valittaessa muodostui työn laajuus. Yrityksiä sekä toimintatapoja on monenlaisia, joten tutkimus itsessään pohjautui valittujen yritysten henkilöhaastatteluihin.

#### 1.4 Henkilöhaastattelut

Henkilöhaastattelut suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Vaikka haastatteluissa käytettiin yhtenäistä runkoa, olivat ne silti strukturoimattomia tutkimuksia. Koska aihe on laaja ja yrityksestä sekä sen toimintatavoista riippuvainen, tutkimuksessa ei voitu käyttää täysin strukturoitua kyselylomaketta. Tästä syystä haastattelut käytiin avoimesti aiheesta keskustellen ja rungosta poikettiin tarvittaessa.

Henkilöhaastattelut tehtiin yritysten toimipisteissä, haastatteluja tehtiin kolmelle yritykselle: Outokumpu Oyj, Konecranes Oyj sekä Valio Oy. Haastateltavat yritykset oli valinnut työnantaja.

#### 1.5 Haastatteluiden tulokset

Oletuksena oli, koska haastateltavat yritykset toimivat eri aloilla, että heillä on myös erilaiset tavat kategoriastrategiaprosessissa. Osasi myös odottaa, että yrityksissä on käytössä heille spesifioituja tietojärjestelmätyökaluja.

Haastatteluista kävi ilmi, että jokaisella yrityksellä on omat tavat kategoriastrategiatyöskentelyssä. Ei ole olemassa yhtä muottia, joka sopisi kaikkien tarpeisiin. Kukin haastateltava yritys on hionut omanlaisekseen niin kategorioiden kuin kategoriastrategioiden luomisen.

## 2 HANKINTATOIMI

Hankintaa ajatellaan usein pelkkänä ostamisena, minkä vuoksi sitä on usein aliarvostettu liiketoiminnan kannalta. Nykyaikana yritysten välisen kilpailun ollessa tiukkaa, on tärkeää, että yritykset pääsevät hyvään tulokseen ja pysyvät kilpailukykyisinä. (Koivisto & Ritvanen 2007, 31–32.) Yrityksen on siis keskityttävä myynnin lisäksi hankintoihin: tulos paranee pienentämällä hankintakustannuksia, vaikka tuotteiden myyntihinta ei nouse. Näin yritys on entistä kilpailukykyisempi.

Hankintatoimi koostuu erilaisista tehtävistä: toimittajan valinta, logistiikan järjestäminen kilpailukykyisenä, myyntiehdosta neuvotteleminen, ostosopimuksen laadinta, ostotilauksen tekeminen sekä toimituksen ja laskun seuranta. Edellä mainitut kuuluvat operatiiviseen tasoon eli tehtävät ovat rutiininomaisia, kuten esimerkiksi päivittäinen yhteydenpito toimittajiin. (Pääkkö 2011; Weele 2008, 7.) Koiviston ja Ritvasen (2007, 31–32) kirjasta käy ilmi, että hankinnalla on merkittävä rooli yritysten toiminnassa. Hankinnan tavoitteena on tuottaa lisäarvoa yritykselle sekä asiakkaalle.

Hankintatoimen tehtävänä on myös etsiä mahdollisimman tehokkaat, kilpailukykyä lisäävät sekä luotettavimmat hankintalähteet. Lähteiden sekä oman yrityksen toiminnot tulee sovittaa yhteen siten, että kummatkin hyötyvät toiminnasta. Hankintatoimi myös neuvottelee hinnoista sekä toimituksiin liittyvistä ehdoista, kuten esimerkiksi toimitusehdoista sekä toimitusajasta. Nämä edellä mainitut tehtävät kuuluvat hankintatoimen strategiaan osa-alueeseen. (Koivisto & Ritvanen 2007, 31–33.)

Hankinta voi olla kertakauppa, sopimuskauppa tai pitkäaikainen kumppanuus kuten alihankinta. Hankinnat eivät välttämättä ole aina komponentteja, raaka-aineita tai esimerkiksi investointeja. Ne voivat olla myös erilaisia palveluita, puolivalmisteita sekä korjaus- ja käyttötarvikkeita. (Koivisto & Ritvanen 2007, 31–32.)

### 2.1 Hankintastrategia

Strategia on toimintamalli sekä suunnitelma, jolla yritys pyrkii säilyttämään kilpailukykyensä markkinoilla. Strategiat ovat yrityksen tavoitteita ja niiden päämääränä on näyttää yrityksen toiminnan tuleva suunta. Hankintastrategia on työkalu, joka helpottaa hankinnan käytännön valintojen tekemistä. Jotta yritys pystyy hankintatoimen avulla ottamaan kaiken irti toimittajakentästä sekä toimimaan tehokkaasti, pitää hankintatoimen toimintaa suunnitella riittävästi etukäteen luomalla hankintastrategia. (Hankintatoimi.fi a n.d.)

Hankintatoimisivustolta (Hankintatoimi.fi a n.d.) käy ilmi, että hankintastrategia voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen; koko hankintatoimen strategiaan sekä kategoriakohtaisiin strategioihin. Sivustolla täsmennetään, että koko hankintatoimen strategia vastaa kysymyksiin:

- Minkälaisia tuloksia hankintatoimen tulee saavuttaa tulevaisuudessa, esimerkiksi 3–5 vuoden ajanjaksolla?

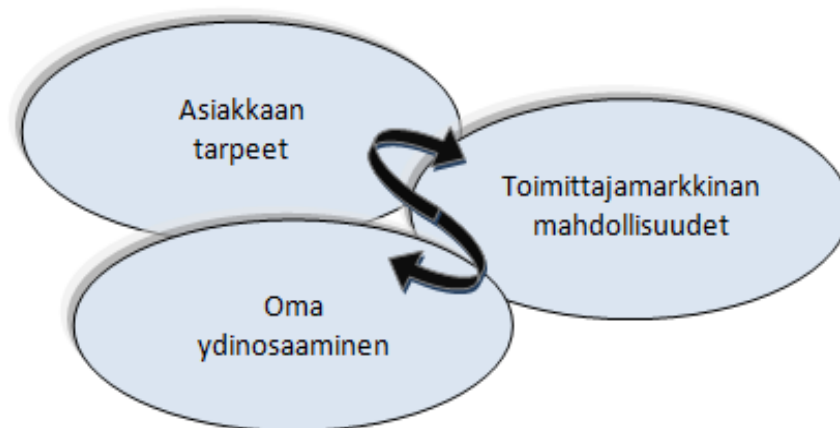


- Miten hankinnan osaamista sekä hankintatoimea kehitetään kohtamaan uudet haasteet?

Varsinkin suuremmissa yrityksissä kannattaa laatia hankintastrategia erikseen, koska yrityksen yleinen strategia ei välttämättä ole riittävä ohjaamaan hankintatoimea. Hankintastrategia on suunnitelma sekä työkalu, joka helpottaa käytännön valintojen tekemistä. Yrityksen sisäiset ja ulkoiset muuttujat tulee huomioida hankintastrategiaa laatiessa. (Hankintastrategia 2009.)

Toimittajamarkkinoihin sekä toimitusketjuun liittyviä strategisia pohdintoja mielletään usein hyvin haasteelliseksi, koska jokainen yritys ostaa hyvin erilaisia tavaroita ja palveluja toimittajamarkkinoilta eri asiakastarpeisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 117) Haasteena on myös hankittavien tuotteiden sekä palveluiden monipuolisuus. Tällöin yleisiä tavoitteita sekä toimintatapoja on hankala laatia. Ryhmittely eri kategorioihin helpottaa hankintoja, sekä eri kategorioille voidaan laatia omat, tarkemmat tavoitteet sekä toimintatavat. (Hankintatoimi.fi a)

Mitä strateginen ote hankintoihin merkitsee (kuvio 1)? Pitää ymmärtää hankittavien tuote- sekä palveluryhmien eroavaisuudet sekä vaikutukset asiakkaiden tarpeiden täyttymisessä, mutta myös kokonaistavoitteiden saavuttamisessa. Jokaiselle hankittavalle palvelutuote-, sekä tavararyhmälle on järkevää valita sopiva toimintamalli. Oli kyseessä sitten esimerkiksi kategoriastrategia tai toimintasuunnitelma. Nämä sopivat hyvin osaksi liiketoiminta- ja yritystason yhteenvetoa eli hankintastrategiaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 117.)



Kuvio 1 Onnistuneessa hankintastrategiassa kohtaa niin asiakkaan tarpeet, oma ydinosaaminen kuin toimittajamarkkinat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 123.)

## 2.2 Hankintakategoria

Koska hankinnat koostuvat monesta hyvin erilaisesta tuote- ja palveluryhmästä, on hyvä kategorioida eli luokitella yrityksen nimikkeet. Hankintakategoria on joukko nimikkeitä, joita johdetaan hankinnoissa yhtenä kokonaisuutena. Tällä menettelyllä yritys saa niin säästöjä kuin tehokkuutta.

Hankintoja voidaan luokitella esimerkiksi: Taloudellisen merkityksen perusteella, hankinnan volyymin perusteella, käyttökohteen, ostettavan kohteen luonteen tai hankintalähteen sekä toimittajan perusteella. Johtamisen sekä ohjaamisen kannalta ei ole viisasta käsitellä kaikkia hankintoja samalla tavalla, vaan käsitellä niitä hankintakategorioittain. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 135.)

Monet yritykset ovat huomanneet kategorisoinnin edut, sillä yrityksissä kategorisointi luo vahvan perustan yrityksen hankintastrategialle. (Katajisto 2010). Kategoriamallia käytetään esimerkiksi teollisuudessa, mutta myös vähittäismyymälöissä. Myymälän tuotteet on jaettu kategorioittain hyllyille. Esimerkiksi maito-osastolla olevat tuotteet tarvitsevat kaikki kylmää säilyäkseen sekä niiden perusraaka-aineena on maito. Vastaavasti tuoreosastolla ovat kaikki tuoreena myytävät juurekset, hedelmät sekä vihannekset. Tuotteet tilataan sekä toimitetaan kategorioittain, esimerkiksi pakasteet sekä vihannekset omissa toimituksissaan.

Kategoria-ajattelun avulla hankinnat pystytään suunnittelemaan sekä toteuttamaan suurempina kokonaisuuksina. Sillä hankinnat ovat helposti pienempinä irtotilauksina, mikäli ostot ovat jakautuneet usealle eri paikkakunnalle. Eri kategorioiden kautta hankintojen seuraaminen helpottuu, mutta niin myös johtaminen sekä suunnittelu. Hankintastrategian tueksi jokaiselle kategorialle voidaan laatia omat kategoriakohtaiset strategiat. (Katajisto 2010; Sakki 2009, 185–186.)

## 2.3 Hankintojen kategorisointimenetelmät

### 2.3.1 Ryhmittely käyttötarkoituksen mukaan

Hankinnan kohteita voidaan jaotella niiden ominaispiirteiden mukaan, joka luo samalla pohjan hankintakategorioiden luomiselle. Hankintojen ryhmittelyyn vaikuttaa yrityksen toimiala sekä strategia. Pääsääntöisesti hankinnat voidaan jaotella kolmeen eri pääluokkaan: suoriin hankintoihin, epäsuoriin hankintoihin sekä investointihankintoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137.)

**Suoria hankintoja** ovat yrityksen valmistamiin tuotteisiin tarvittavat raaka-aineet puolivalmisteet sekä komponentit. Oleellinen piirre kyseisille hankinnoille on jatkuvuus tai toistuvuus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137.)

**Epäsuoriin hankintoihin** lukeutuvat tyypillisesti tuotannon tarvikkeet, konttori- ja toimistotarvikkeet, huonekalut sekä esimerkiksi työvaatteet. Epäsuorat hankinnat ovat yleensä sirpaleisia sekä hajanaisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137.)

**Investointihankintoja** ovat nimensä mukaisesti investoinnit, esimerkiksi rakennukset sekä kiinteistöt, tuotannon koneet ja laitteet sekä muut työkooneet. Investointihankinnat ovat kertaluonteisia sekä usein myös määräänsä nähden hintavia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137.)

---

**Palveluhankintoja** ovat erilaiset prosessit, jotka koostuvat toiminnoista, ei asioista. Palveluja tuotetaan sekä kulutetaan samanaikaisesti. Palvelun avulla tuodaan asiakkaan ostamalle tuotteelle lisäarvoa. Palveluhankintoja ovat esimerkiksi asiantuntijapalvelut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 388–391.)

### 2.3.2 Ryhmittely hankinnan luonteen perusteella

Pääloukkien sisällä hankinnat voidaan jaotella usealla eritavalla. Jaottelu voidaan tehdä seuraaviin päätyyppeihin riippuen hankinnan kohteen tyyppistä sekä luonteesta: raaka-aineet, tuotannon tarveaineet, puolivalmisteet, komponentit, valmistuotteet sekä kauppa- ja säilytystavarat, investointihankinnat ja pääomahyödykkeet, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet sekä palvelut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 135–136.)

### 2.3.3 Ryhmittely toimittajamarkkinoiden mukaan

Toimittajien mukaisessa ryhmittelyssä tuotteet sekä palvelut jaotellaan toimittajien mukaan. Yleensä yhdeltä toimittajalta ostetaan vain yhden tuoteryhmän tavaroita, joiden käyttö ja luonne ovat muutenkin samankaltaisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 138.) Kun toimittajalta hankittavat tuotteet kerätään yhdeksi isoksi lähetykseksi, esimerkiksi kerran kuukaudessa: Helpotetaan tavaravastaanottoa, säästetään niin ostajan työaika kuin myös rahtikustannuksissa, mikäli ostava yritys maksaa lähetysten rahdin. Suurimpana ongelmana ryhmittelyssä toimittajamarkkinoiden mukaan, on tavarana eriaikainen kierto: toiset kiertävät nopeammin kuin toiset, esimerkiksi ABC-analyysin mukaisesti A-tuotteet kiertävät nopeammin verrattuna D-tuotteisiin.

### 2.3.4 Ryhmittely tuote- ja palveluryhmiin

Hankinnat on mahdollista ryhmitellä tuote- ja palveluryhmiin, hankintakategorioiden, niiden toimittajamarkkinoiden ominaispiirteiden mukaisesti. Tarkoituksena on sijoittaa liiketoimintalogiikaltaan ja toimittajamarkkinoiltaan samanlaiset nimikkeet yhteneväisiin kokonaisuuksiin. Yhteen tuote- tai palvelukategoriaan kuuluvat hankinnat, joita voidaan hankkia lähes samanlaisilta toimittajilta. Tämä antaa hyvät edellytykset markkinatietojen keräämiseen sekä kilpailun paineen hyödyntämiseen toimittajien keskuudessa. Lisäksi se helpottaa toimittajamarkkinoiden kilpailun kustannusrakenteiden, prosessien sekä logiikan ymmärtämistä. Monien alan ammattilaisten mielestä tuote- ja palveluryhmiin jaottelu on paras sekä oikeaoppisin tapa toteuttaa pohja hankintakategorioille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 138–139.)

### 2.3.5 Ryhmittely ABC-analyysin avulla

Hankinnat voidaan myös jaotella niiden taloudellisen merkityksen mukaan esimerkiksi ABC-analyysiä hyödyntämällä. ABC-analyysin avulla hankintoja voidaan luokitella sekä asettaa tärkeysjärjestykseen niin, että samalla havaitaan, kuinka kokonaisuus on usein erilaisten osien summa. (Sakki 2009, 89.) Kun hankinta on taloudellisesti kannattava, sitä enemmän siihen tulee kiinnittää huomiota ja käyttää aikaa sekä resursseja. Analyysin avulla hankintoja voidaan luokitella sekä asettaa tärkeysjärjestykseen sekä tunnistaa myös samalla tavoin käyttäytyviä nimike-, toimittaja-, tai tuoteryhmiä. Kun tuotteet ryhmitellään analyysin avulla muutamaaan eriluokkaan, voi sadoista jopa tuhansista tuotenimikkeistä erottaa nopealla katsauksella paljon erilaisia yksityiskohtia, joita ei muuten välttämättä tulisi ajatelleeksi. ABC-analyysi on kuva menneistä tapahtumista. Tulevaisuus ei ole välttämättä läheskään samanlainen kuin analyysin tulos on. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137; Katajisto 2010; Sakki 2009, 19.)

ABC-analyysi on yksi keskeisimmistä sekä tunnetuimmista luokittelutyökaluista, jonka italialainen kansantaloustieteilijä Vilfredo Pareto keksi huomattessaan 20/80 -säännön. Pareto havaitsi tulonjaon epätasaisuuden 1800-luvun lopun Englannissa: 20 prosenttia asukkaista keräsi 80 prosenttia tuloista sekä varallisuudesta, 20 prosenttia työntekijöistä aiheutti 80 prosenttia ongelmista ja niin edelleen. ABC-analyysi kuvaa tuotteiden epäsuhteellisuutta: kuinka pieni osa tuotteista (20%) tuo paljon myyntiä (80%) ja kuinka pienen volyymin tuotteet voivat aiheuttaa suhteettomasti työtä. Hankinnan näkökulmasta Pareton sääntö noudattaa pikemminkin 10/90-sääntöä, jossa 10 prosenttia nimikkeistä muodostaa 90 prosenttia hankintojen arvosta. (Katajisto 2010; Sakki 2009, 89–90.)

ABC-analyysin avulla voidaan luokitella niin asiakkaita, tuotteita, tuoteryhmiä kuin toimittajakin.

Ryhmistä A-ryhmä on tärkein luokka, sillä se muodostaa suurimman osan hankinnan volyyymista. Yrityksen tulisi keskittyä A-tuotteisiin sekä niiden oikeanlaiseen ohjaamiseen sekä seurantaan, sillä suurin osa hankinnan rahavirroista liikkuu tämän ryhmän ympärillä. B-, ja C-ryhmät muodostavat vähemmän kriittisemmät ryhmät. Erityisesti C-ryhmää olisi tutkittava kriittisesti, sillä mahdollisuuksien mukaan olisi hyvä poistaa turhia tuotteita. Tärkeintä jokaiselle ryhmälle on, että niitä ohjataan jokaista omalla tavallaan sekä tuotteita pitää käsitellä niiden yritykselle tuoman merkityksen mukaisesti. On huomioitava, että hankinnan rahallinen arvo ei aina kerro koko totuutta tuotteista tai niiden kriittisyydestä. Tuote voi olla erittäin tärkeä yritykselle, vaikka sen hankinnallinen arvo ei ole suuri. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 479–482; Katajisto 2010.)

## 3 RYHMITTELY TUOTE- JA PALVELURYHMIIN

### 3.1 Spend-analyysi

Kategoriastrategia pyrkii kartoittamaan hankintojen nykytilan A ja suunnitelmaan, miten päästään tavoitetilaa B. Kategoriastrategiaa määriteltäessä pitää tehdä kattava hankintojen kartoitus eli Spend-analyysi, jotta tiedetään, mihin rahat käytetään. Pitää analysoida myös toimittajia: Mitä hankitaan kultakin toimittajalta? Kuinka tärkeä asiakas yritys on toimittajalle, eli halu yhteistyöstä? Mikä on yrityksen asema ostajana sekä yhteistyökumppanina hankintamarkkinoilla?

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

Spend-analyysin tekeminen ei ole esivaatimus sille, että ABC-analyysi voidaan toteuttaa. Jos Spend-analyysia ei ole tehty niin ABC-analyysi perustuu siihen, miten varastossa olevat tuotteet jakautuvat esimerkiksi myynnin, kulutuksen tai katteen perusteella. (Seinäjoen koulutuskuntayhtymä 2012.)

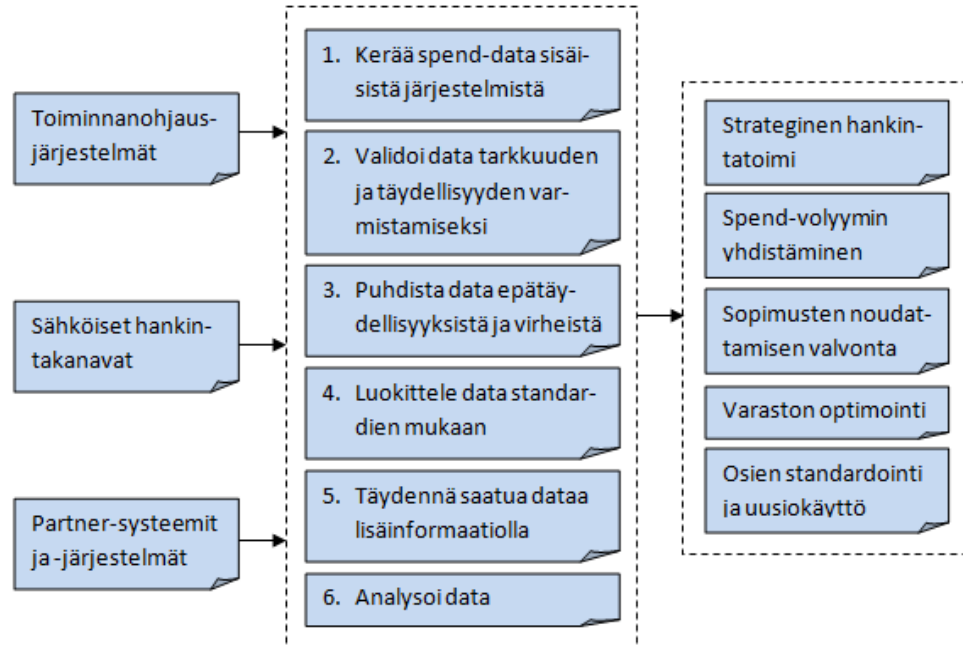
Suurin osa yrityksistä ei pysty suoraan kertomaan hankintojensa kokonaismäärää tai jakautumista, sillä tiedot ovat hajallaan eri paikoissa. Nämä tiedot ovat erittäin tärkeitä hankintojen ohjaamisessa oikeaan suuntaan sekä niiden kehittämisessä. Tämän takia hankintojen kunnollinen kartoittaminen on ensimmäinen askel hankinnan kehittämisessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 477.)

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

Spendin eli kartoituksen tuloksena syntyy koko yrityksen kattava erittely, joka sisältää esimerkiksi seuraavia tietoja:

- kaikki hankinnat organisaation eri osissa. Kuten hankintojen sisältö, hinnat, toimittajat, sopimukset ja hankintojen suorittajat sekä
- toimittajakentästä niin toimialat, yritykset, maantieteelliset sijainnit, riskit, riippuvuudet kuin eettisyys sekä nykyään paljon puhuttu ympäristöystävällisyys. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 477.)

Spend-analyysi on monivaiheinen ja eroaa eri yritysten välillä huomattavasti, sillä tulokset ovat aina riippuvaisia kohdeyrityksestä sekä yrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Pelkistettynä prosessi itsessään sisältää pääasias-  
sa (kuvio 2): Datan keruun, datan yhdistelemisen sekä muokkaamisen, luokittelun ja analysoinnin. (Hurskainen 2008.)



Kuvio 2 Spend-analyysin prosessi (Hurskainen 2008)

### 3.1.1 Tiedon keruu

Analyysin tekeminen vaatii suuren tietomäärän keräämistä. Kyseinen tieto on yrityksen tietojärjestelmissä, hankinnan ohjelmistoissa tai taloushallinnon järjestelmissä. Välttämättä kaikkea tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla suoraan tietokoneohjelmistoista, jolloin puuttuva tieto voidaan saada henkilöiltä tai toimittajilta. Jos kerätyt tiedot eivät ole yhtenäisiä, ovat puutteellisia, muuten virheellisiä tai sirpaloituneita, on hyvä täydentää sitä muista lähteistä. Esimerkiksi epäsuoria hankintoja tehdään ohitse toiminnanohjausjärjestelmän: Tilaus tehdään sähköpostilla, silloin lisätieto täytyy hankkia ostoreskontrasta. (Cavinato, Flynn & Kauffman 2006, 523; Pääkkö 2011.)

Haasteita, joita tietoon liittyy, on sen laatu, laajuus sekä kattavuus ja sirpaleisuus (Hurskainen 2008). Kuinka luotettavaa saatu data on? On otettava huomioon mahdolliset kirjoitus- tai näppäilyvirheet. On varmistettava ulkopuoliselta saadun tiedon oikeellisuus. Ainoa tapa varmistua tiedon paikansa pitävyydestä sekä sen saamisesta, on saada kaikki tieto yritykseltä itseltään. Onko saatu tieto tarpeeksi kattavaa? Antaako tieto lisäarvoa analyysin suorittamiseen? On nähtävä tiedon kokonaisuus. Onko jostain saatavilla vielä lisää tietoa? Parempi on liikatiieto kuin tiedon puutteellisuus. Kuinka monesta eri lähteestä tieto on peräisin?

Spend-analyysin toteuttaminen riippuu täysin yrityksen käytössä olevista tietojärjestelmistä. Jos yritys on hyvin hajanainen, voi eri osastoilla olla käytössä eri järjestelmät, jolloin tietoja saatetaan joutua keräämään useasta eri lähteestä. Sirpaloitunut data on koottava yhdeksi kokonaisuudeksi. Helpointa tietysti olisi, jos yritys käyttäisi yhtä toiminnanohjausjärjestelmää läpi yrityksen. (Cavinato, Flynn & Kauffman 2006, 523; Pääkkö 2011.) Jotta Spendistä saataisiin kaikki hyödyt irti, tulisi analyysin ulottua syvemmälle sekä analyysia varten kerättävää tietoa tulisi olla mahdollisimman paljon. Mitä kattavampi tieto on saatavilla, sitä parempi analyysi voidaan tehdä. (Hurskainen 2008.)

### 3.1.2 Tiedon yhdisteleminen sekä muokkaaminen

Eri järjestelmistä ajetut tiedot voivat olla eri tiedostomuodoissa. On huomioitava, että kaikkien järjestelmien käyttämät tiedostomuodot eivät ole välttämättä yhteensopivia toisten järjestelmien kanssa. Esimerkiksi isoilla yrityksillä on toimipisteitä ympäri maailmaa, eli data on monella eri kielellä, monessa eri muodossa sekä valuuttana on voitu käyttää montaa eri rahayksikköä. Jotta tieto saataisiin yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi, on se ensin käytävä kokonaisuudessaan läpi. Suomessa desimaalit erotellaan pilkulla, kun esimerkiksi Saksassa desimaalit erottaa piste. Eri maiden merkintätavat, valuutat sekä käytetty kieli on muokattava yhtenäiseksi, jotta analyysin tarkkuus sekä täydellisyys voidaan varmistaa.

Käytetyimmät toiminnanohjausjärjestelmät tukevat Microsoft Office -pakettia ja tästä syystä Microsoft Officeen Excel -taulukkolaskentaohjelma on oiva valinta kerätä koko data. Excel on saatavilla usealla kielellä sekä sen avulla voi suorittaa vaativiakin laskutoimenpiteitä. Lisäksi Excel-taulukkolaskentaohjelman käytön kannattavuutta lisää Microsoft Office -paketin sisältämät muut sovellukset. Taulukon voi helposti esimerkiksi siirtää Power Point -ohjelmaan ja esittää sen palaverissa tai kokouksessa.

Kerättyyn dataan täytyy suhtautua kriittisesti, sillä vaikka Spend-analyysiin kerätään paljon tietoa, voi osa olla silti analyysin kannalta täysin turhaa. Tietoa täytyy validoida, eli laajasta skaalasta tietoa valitaan Spend-analyysiin kelvollinen tieto. Kerätyn tiedon laatu on tärkeä, sillä analyysin luotettavuus riippuu saaduista tiedoista. Spend-analyysin toteuttamista varten voidaan yhdistää esimerkiksi tytäryhtiöiden sekä konsernin toimittajatietoja, volyymietujen saavuttamiseksi sekä hyödyntämiseksi.

### 3.1.3 Ulkoistaminen

Spend-analyysin teko voidaan ulkoistaa joko prosessina tai vain osa-alueittain. Ulkoistamisen hyviä puolia on, että yrityksellä ei mene omia resursseja analyysin tekemiseen. Tiedonkeruu sekä muokkaus on sellainen osa-alue, jossa voi hyvin hyödyntää kolmatta osapuolta ja heidän tietojensa sekä taitojaan tietojen etsimisessä sekä muokkauksessa. Heillä myös saattaa olla ohjelmat, joilla tiedon saa helposti vertailukelpoiseksi.

On mietittävä analyysin ulkoistamisen kannattavuus. Jos yrityksessä, on työntekijä, joka osaa tehdä ja tietää mihin Spend-analyysillä pyritään, on-

---

ko tällöin kannattavaa ulkoistaa? Analyysin tulosten tarkistaminen joissain määrin jää yritykselle itselleen, sillä ei voi täysin luottaa kolmanteen osapuoleen. Valittaessa yritystä, jolle luovuttaa suuren määrän luottamuksellista tietoa, kannattaa olla kriittinen.

### 3.2 Kategorioiden muodostaminen

Kategorioiden luomisen lähtökohta on yrityksen nimikkeiden muodostaminen sekä järjestely erilaisiksi nimikeryhmiksi. Nimikeryhmien tärkein yhteinen tekijä on, että nimikkeiden on oltava liiketoimintalogiikoiltaan samanlaisia. Nimikeryhmille on hyvä tehdä ABC-analyysi, jotta tuotteet saadaan kriittisyysjärjestykseen nimikeryhmien sisällä. (Katajisto 2010.)

Hankintaorganisaatio ei saa vielä tarvittavia etuja nimikkeiden yhdistelystä ryhmiä. Tämän jälkeen niitä ryhdytään muokkaamaan hankintakategorioiksi, sillä jo luodut nimikeryhmät luovat perustan kategorioille. Tuotteiden toimittajamarkkinat säätelevät, kuinka kategoriat muodostetaan. Monista nimikeryhmistä poimitaan ne, jotka noudattavat samoja toimittajamarkkinoiden erityispiirteitä. Tämä takaa mahdollisimman suuren hyödyn niin taloudellisesti kuin operatiivisesti kategorioille. Nimikeryhmiä kategorisoitaessa on eduksi, jos samasta kategoriasta löytyy kulutukseltaan samankaltaisia tuotteita. On kuitenkin huomioitava, että kulutuksen samankaltaisuus voi olla harhaanjohtavaa. Harvoin kategorioissa on kulutukseltaan samankaltaisia tuotteita, esimerkiksi moottoripyörä koostuu rungosta sekä moottorista. Kulutus on samankaltainen kummassakin tuotteessa. On kuitenkin hyvin epätodennäköistä, että moottori sekä runko päätyisivät samaan kategoriaan. (Katajisto 2010.)

#### 3.2.1 Kategorioiden määrittely

Nimikeryhmillä on oltava selkeät määrittelyt, millä kriteereillä tuotteet niihin sijoitetaan. Nimikeryhmien selkeillä määrittelyillä mahdollistetaan uusien nimikkeiden järkevä sijoittelu kategorioihin. Näin myös selkeät määrittelyt auttavat vanhojen nimikkeiden perustelua nimikeryhmään. Erittymisen tärkeään asemaan määrittelyt tulevat, kun on kyseessä tuote, joka ominaisuuksiensa puolesta voisi kuulua useaan eri nimikeryhmään. Nimikeryhmiin sijoitettavat nimikkeet on oltava samankaltaisia niin liiketoimintalogiikaltaan kuin myös teknisiltä vaatimuksiltaan. Esimerkiksi porakoneista määritellään, mitä teknisiä ominaisuuksia niissä on ja mitä tietoja niistä on saatava, jotta ne voidaan sijoittaa ryhmään porakoneet. (Katajisto 2010.)

Hankintakategorioita muodostettaessa tärkeintä on ottaa huomioon toimittajamarkkinoiden ominaisuudet. Hankintakategorian sisällä voi nimikeryhmät vaihdella teknisiltä ominaisuuksiltaan sekä toimintatavoiltaan paljonkin. Ne voidaan sijoittaa samaan hankintakategoriaan, jos niiden liiketoimintalogiikka sekä toimittajamarkkinat kohtaavat. Uusia hankintakanavia on mahdollista löytää etsimällä yhteisiä piirteitä erilaisista nimikkeistä. Aivan kuin nimikeryhmille, on hankintakategorioille luotava selkeät määrittelyt siitä, mitä nimikeryhmiä ne pitävät sisällään. (Katajisto 2010.)



---

Kategorioita luodessa on tärkeää huomioida myös loppukäyttäjät. Kategorioiden on sovelluttava käytettävyytensä puolesta yrityksen asettamiin vaatimuksiin, jotta niitä voidaan käyttää oikein. Kun kategoriat on selkeästi määritelty, auttaa se ihmisiä omaksumaan ne. (Katajisto 2010.)

### 3.2.2 Kategorioiden rakenne ja määrä

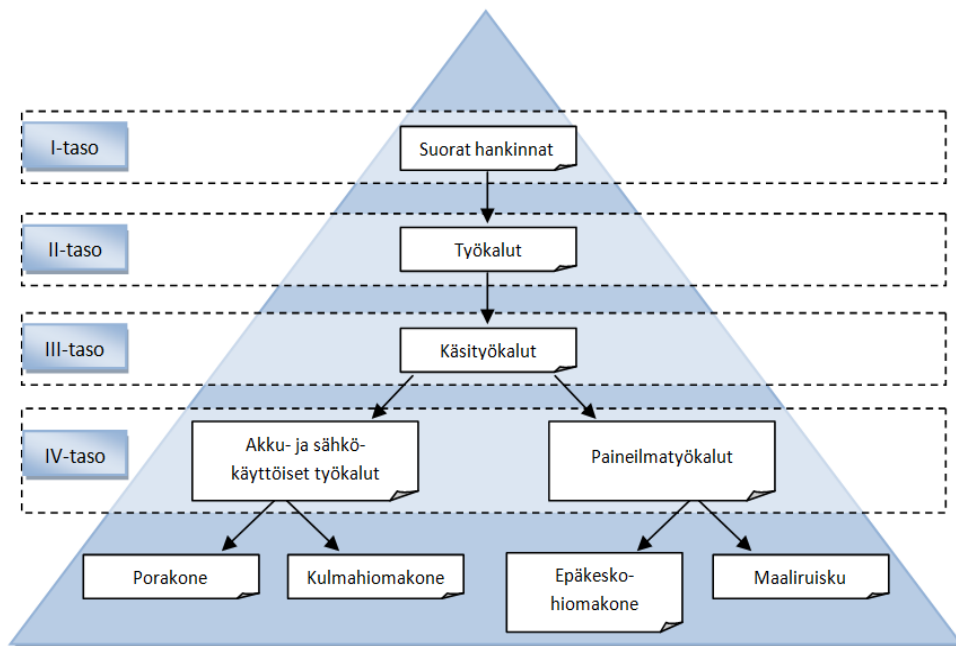
Yrityksen kategoriaratkaisu, eli kategorioiden rakenne sekä määrä, muodostuu eritasoista. Yleensä tasot muodostavat hierarkkisen rakenteen. Tasojen määrä sekä rakenne riippuvat täysin yrityksestä sekä sen hankinnoista. Pienillä yrityksillä on usein vähemmän tasoja kuin esimerkiksi isoilla organisaatioilla, jossa hankinnat on jaettava pienempiin sekä selkeämpiin kokonaisuuksiin helpomman ohjattavuuden vuoksi. Organisaatioilla voi olla jopa tuhansia nimikkeitä, joista monet ovat liiketoimintalogiikaltaan erilaisia. (Katajisto 2010.)

Seuraavassa on havainnollistettu tasojen jakautuminen esimerkkiyrityksessä. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluu: Autojen varaosat, vapaa-ajan tarvikkeet, piha ja puutarha tuotteet sekä erilaiset työkalut. Tällaisessa yrityksessä on luonnollista ja lähes välttämätöntä kategorisoida hankintoja (kuvio 3, s.13).

- I. Ensimmäisellä tasolla jaotellaan hankinnat niiden tärkeyden eli prioriteetin mukaan: *suorat hankinnat, epäsuorat hankinnat* sekä *investoinnit*. Suoriin hankintoihin kuuluvat kaikki varastoon - kulluttajille myyntiin – tulevat ostot. Epäsuoriin hankintoihin kuuluvat tuotehyllyt, myyntitiskit ja niin edelleen. Tätä ryhmää tulisi pienentää mahdollisuuksien mukaan. Investointeihin kuuluvat nimensä mukaisesti investoinnit kuten automatisoitu keräily varastosta. (Katajisto 2010.)
- II. Toisella tasolla alkavat muodostua hankintaryhmät. Tätä tasoa tarkasteltaessa tulisi pystyä havaitsemaan, minkälaisia hankintakategorioita tason alaisuuteen kuuluu. Taso kuvaa sen alaisuuteen kuuluvia hankintakategorioita. Liian tarkka ja täsmällinen luokittelu näin ”korkealla” tasolla ei ole eduksi, sillä muuten alemmat kategoriat hallinnan kannalta jäisivät liian pieniksi kokonaisuuksiksi, vaan pikemminkin tason tarkoituksena on syventää luokittelua entistä tarkempaan suuntaan, jonka takia toinen taso ei vielä varsinaisesti toimi operatiivisen oston työvälineenä. Tämän vuoksi toisella tasolla eri luokkien määrä on vielä vähäinen. Esimerkki yrityksen toiset tasot olisivat puhtaasti tuotevalikoiden nimet: *autovaraosat, vapaa-aika, piha ja puutarha* sekä *työkalut*. (Katajisto 2010.)
- III. Kolmatta tasoa nimitetään hankintakategoriatasoksi eli toiminnalliseksi tasoksi. Kaikki kategorisoinnin tuomat edut ovat huomattavissa tällä tasolla. Kolmannelle tasolle luotavien kategorioiden tulisi olla mahdollisimman tasaisia niin arvoltaan kuin kulutukseltaan, jotta ohjattavuuden, hallittavuuden sekä vastuualueiden määrittäminen olisi helppoa ja selkeää. Tälle tasolle tärkein huomioitava tekijä on toimittajamarkkinoiden soveltuminen kategorioiden

tarpeisiin. Kategorisoinnin hyödyt toteutuvat, kun kolmannella tasolla oleviin ryhmiin kerätään toimittajakentältäään samoihin kokonaisuuksiin mukautuvia nimikeryhmiä. Tarkasteltavassa yrityksessä yksi kolmannen tason kategorioista on *käsityökalut*. (Katajisto 2010.)

- IV. Neljäs taso tunnetaan nimellä nimikeryhmätaso, jossa nimikeryhmät sisältyvät hankintakategoriaan, jonka nimikeryhmien joukko muodostaa kolmannella tasolla. Tämä edellyttää, että nimikeryhmien määrittelyiden tulisi olla tarkat sekä kuvaavat, jotta tuotesijoittelusta kategorioihin tulisi mahdollisimman yksinkertaista. Tulevaisuudessa nimikemäärien kasvaessa entisestään, on mahdollista jakaa nimikkeitä vieläkin pienempiin kokonaisuuksiin. Neljännessä tasossa on tulevaisuudessa mahdollista siirtyä hierarkiassa vielä spesifisempään määrittelyyn, joten näin voidaan optimoida kategorioita tehokkaammin. Esimerkki yrityksen kohdalla yksi neljännen tason nimikeryhmistä on *akku- ja sähkökäyttöiset työkalut*. (Katajisto 2010.)



Kuvio 3 Esimerkkiyrityksen kategoriarakenne.

### 3.3 Kategorioiden ohjaaminen

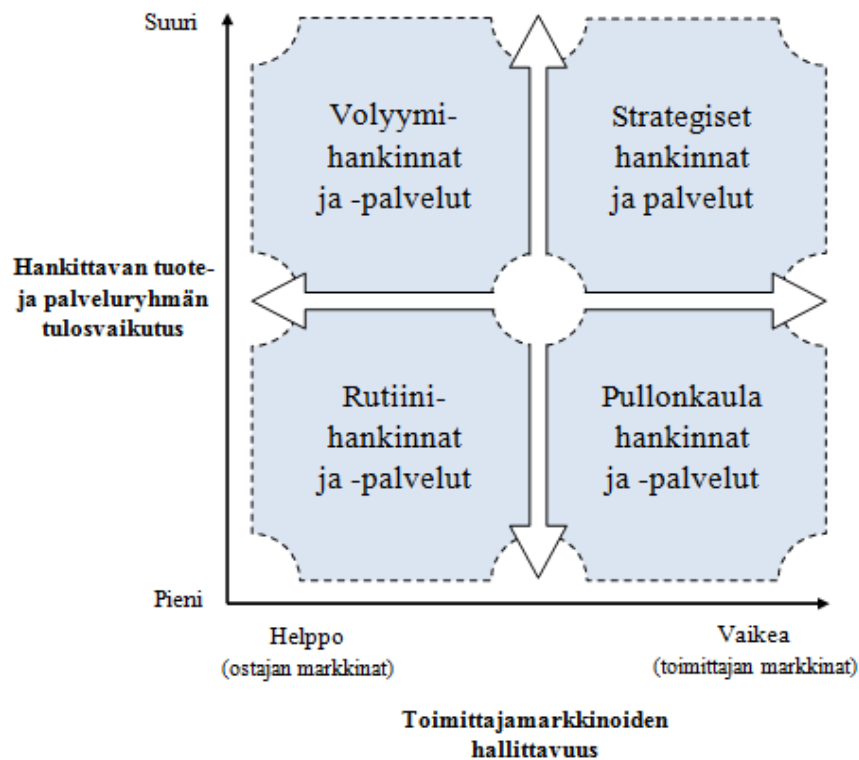
#### 3.3.1 Portfolioanalyysi

Portfolioanalyysi on yksi ostotoiminnan kuuluisimmista sekä tärkeimmistä työkaluista. Kyseinen analyysi tunnetaan myös nimellä ostosalkkuanalyysi. Peter Kraljic esitteli portfolioanalyysin vuonna 1983, hänen mukaansa passiivisesta ostamisesta tulisi siirtyä aktiiviseen toimitusverkoston hallintaan. Yksinkertaisuudestaan huolimatta portfolioanalyysin nelikenttä on osoittautunut erittäin monipuoliseksi sekä tärkeäksi työkaluksi. Ostosalk-

kuanalyysissä tuotteita sekä palveluita tarkastellaan ostovoiman sekä riskin näkökulmista, ideana siinä on kuitenkin minimoida hankintariskit sekä käyttää hyödyksi ostajan valta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 142; Koivisto & Ritvanen 2007, 129.)

Portfolioanalyysin tarkoitus on löytää tasapaino yrityksen sekä toimittajien välillä, auttaa tunnistamaan yrityksensä heikkouden hankintamarkkinoilla sekä auttaa luomaan toimittajastrategioita. Analyysi on ensimmäinen askel yrityksen strategisten tuotteiden sekä toimittajien löytämisessä. Se myös usein paljastaa kalleimmat sekä pienimmät toimittajat, jotka usein ovat vastuussa 80 prosentista yrityksen sisäisistä hankintakuluista. (Weele 2008 149.)

Tuotteita tarkastellaan nelikenttämallissa (kuvio 4) niin, että ne jaetaan kriittisiin, strategisiin, rutiini- ja volyymihankintoihin. Jaottelu kuvastaa hyvin hankintojen jakautumista.



Kuvio 4 Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely portfolioanalyysissä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145.)

### 3.3.2 Toimintamallit

#### Volyymihankinnat

Volyymituotteita ostettaessa ostajalla on vaikutusvaltaa, sillä valmistajat joutuvat kilpailemaan keskenään. Toimittajaehdokkaita volyymituotteilla on paljon, mutta käsiteltäviä nimikkeitä voi olla vähän, joten ostoriskikään ei ole suuri. Volyymituotteita ostettaessa järjestetään tarjouskilpailuja, sillä pieni hinnanmuutos voi vaikuttaa oleellisesti ostojen kokonaiskustan-

---

nuksiin. Tämän ryhmän osuus kaikista hankinnoista on suuri. Ostajan täytyy käyttää aggressiivisesti hyväkseen ennalta määritettyjä toimittajia, joista hankintaorganisaatio pitää toimittajien listaa. Listasta voidaan toimitusongelmien tai hinnankorotusten vuoksi valita parempi, kustannustehokkaampi toimittaja. Volyyimihankintoja voivat esimerkiksi olla suuryksiköissä kuljetettavat kemikaalit, teräs, alumiiniprofiili sekä erilaiset raaka-ainemateriaalit ja pakkaustarvikkeet. (Weele 2008, 151; Koivisto & Ritvanen 2007, 130.)

#### Tavalliset eli rutiinihankinnat

Rutiinihankinnat ovat yleensä yksinkertaisia tuotteita. Niillä on paljon toimittajia sekä pieni hankinnallinen arvo. Rutiinituotteiden ostaminen ei ole liiketoiminnan kannalta kriittistä, jolloin ostoja standardoidaan mahdollisimman paljon ajan säästämiseksi. Esimerkkejä rutiinituotteista ovat siivousvälineet, toimisto-, sekä huoltotarvikkeet. Rutiinihankintojen ongelmana on, että tuotteiden ostamiseen käytetty aika on kalliimpaa kuin itse hankintahinta. Tavalliset tuotteet edustavat 20 prosenttia ostovolyyymistä, mutta hankintanimikkeistä jopa 80 prosenttia. Avainsana rutiinituotteiden ostoon on tehokkuus. (Weele 2008, 151; Koivisto & Ritvanen 2007, 130.)

#### Strategiset hankinnat

Strategisissa ostoissa riippuvuus toimittajasta on suuri. Koska ostoihin käytetään paljon rahaa, ostoriski kasvaa sekä toimittajien arviointiin ja mittaamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä toimittajia tässä kategoriassa saattaa olla vain yksi. Ostava yritys on hyvin merkittävä asiakas myyjälle, mikä on hyvä ottaa huomioon neuvotteluissa. Toisaalta yhteistyö sekä sen syventäminen on tässä tilanteessa tärkeää. Toimittajia ei voida lyhyellä aikavälillä vaihtaa, sillä tuotteet ovat usein ainutlaatuisia, korkeaa teknologiaa tai räätälöityjä juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin. Strategiset tuotteet asettavat hankintaorganisaatiolle suurimmat haasteet, sillä normaalit kilpailuttamislähtöiset työkalut eivät tässä tilanteessa toimi. Strategisia tuotteita ovat esimerkiksi autoteollisuuden moottorit sekä vaihdelaatikot. Ainoa tapa hallita strategista toimittajasuhdetta on tehdä tiivistä yhteistyötä niin, että kumpikin osapuoli voittaa. (Weele 2008, 149–150; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149.)

#### Pullonkaulahankinnat

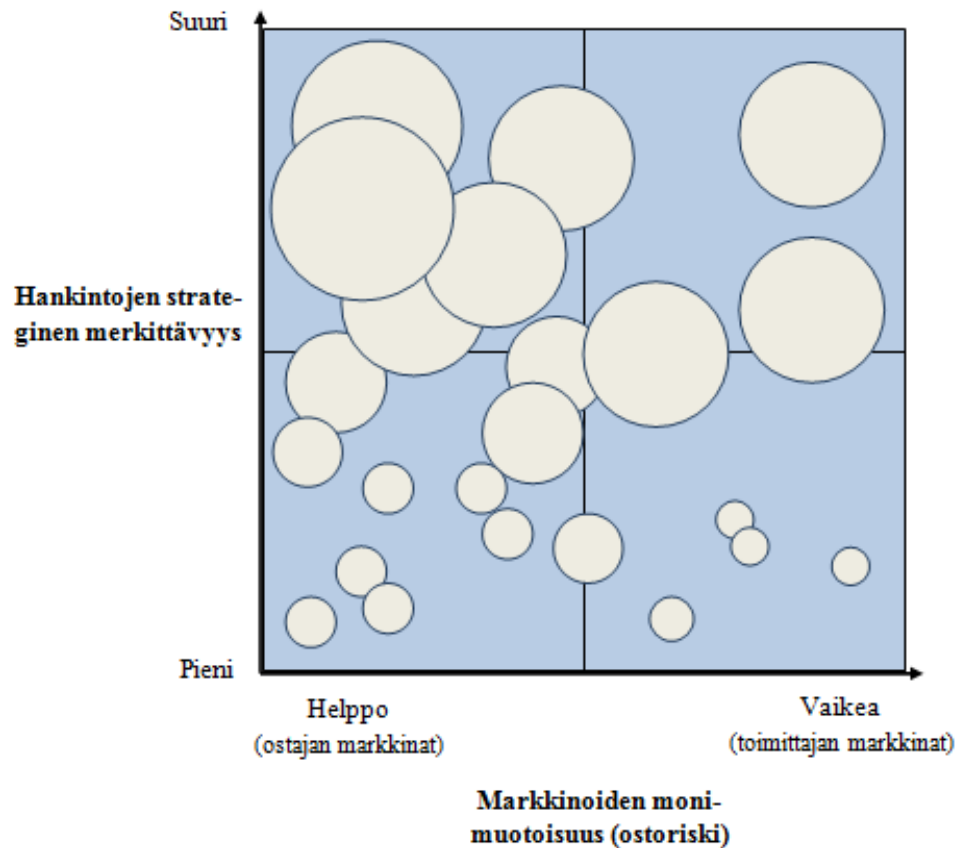
Hankittavien tuote- ja palvelunimikkeiden volyyymi on suhteellisen pieni sekä mahdollisia toimittajia on vähän, mutta hankintariski on suuri. Pullonkaulat tuotteiden puuttuminen saattaa aiheuttaa suuria ongelmia ostavan yrityksen toiminnassa, vaikka hankittavien tuotteiden tai palveluiden arvo on vähäinen. Pullonkaulahankinnat voivat olla erittäin haitallisia yritykselle, sillä usein toimittaja hallitsee niin toimitusaikaa kuin tuotteen hintaa sekä maksuehtoja. Jos yritys on tuotekehitysvaiheessa hakenut esimerkiksi

---

kilpailuetua muihin yrityksiin valitsemalla uuden komponentin, jota valmistaa vain yksi toimittaja, on yritys itse luonut pullonkaulatilanteen. Tuotekehityksen alkuvaiheessa olisi hyvä ottaa huomioon mahdolliset pullonkaulatuotteet, jotta tuotteen saatavuudesta ei jatkossa aiheutuisi ongelmia. Pullonkaulahankintoja voivat esimerkiksi olla aromituotteet ruokateollisuudelle sekä väripigmentit maaliteollisuudelle. Pullonkaulatuotteiden saatavuus on aina varmistettava. (Weele 2008, 151; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 148.)

### 3.3.3 Portfolioanalyysi käytännössä

Mihin hankinnan portfolioanalyysi sitten sopii? Analyysin pohjalta tehty hankittavien tuote- ja palvelukategorioiden luokittelu soveltuu parhaiten suunnittelu- sekä strategiaprosessin työkaluksi. Matriisi on oiva apuväline (kuvio 5) strategisten tavoitelinjausten sekä haluttujen muutossuuntien määrittelyssä. Oleellista on saada selvä jako merkittävien sekä vähemmän merkittävien tuote- ja palveluryhmien hankintojen kesken.



Kuvio 5 Esimerkki yrityksen hankintojen sijoittuminen matriisiin, jossa ympyrän ala kuvaa kategorian kokoa. (Hankintatoimi.fi b n.d.)

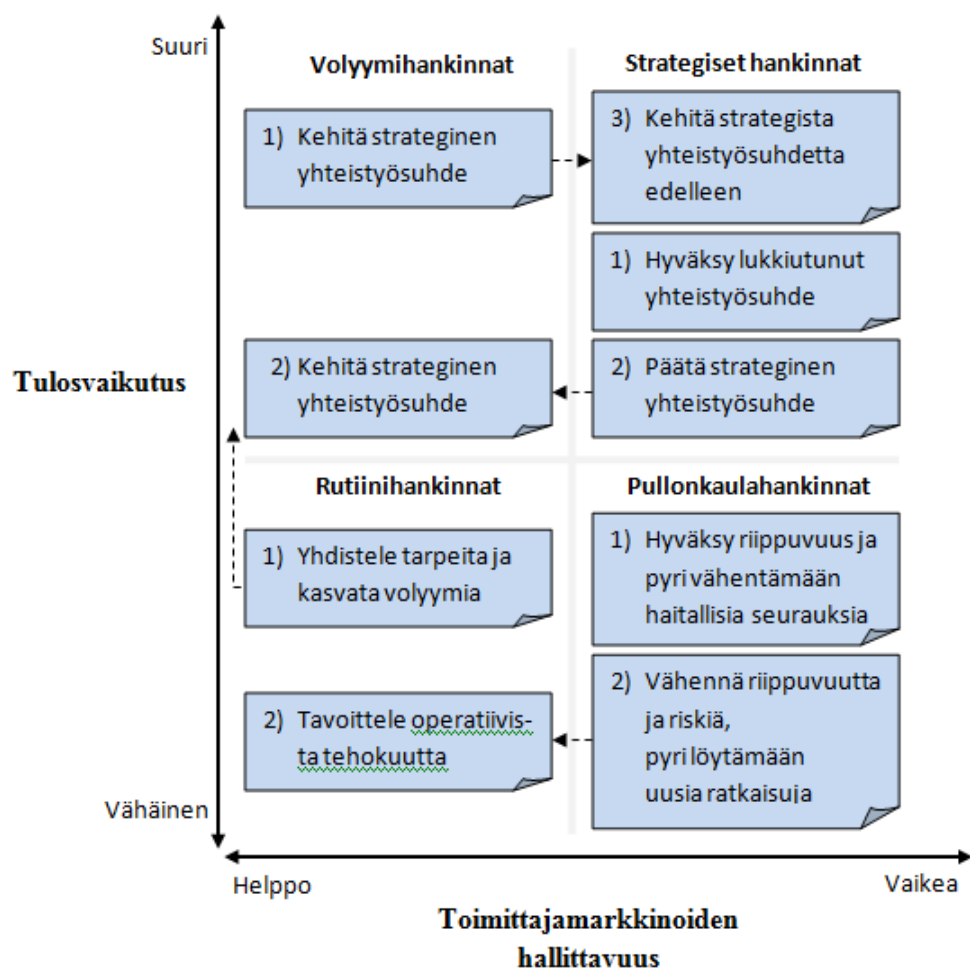
Ostomateriaalit luokitellaan neljään kategoriaan, joiden avulla ostostrategia on mahdollista muodostaa. Y-akseli kuvaa hankinta-arvoa euroissa. Kohta, johon määritys voidaan y-akselille sijoittaa, saadaan selville, kun ryhmittäin jaotellut ostot suhteutetaan hankintakustannuksiin. Joidenkin tuoteryhmien kohdalla on hyvä miettiä ostettavien tuotteiden vaikutusta lopputuotteen laatuun. (Anttila, Aminoff, Lappeteläinen, Junnonen & Tieva 2008, 26.)

Hankintariskiä määriteltäessä (x-akseli) tulee ottaa huomioon toimittajien lukumäärä sekä mahdollinen asema toimittajamarkkinoilla. X-akselin suunnassa saattaa tapahtua suuriakin muutoksia markkinatilanteen vaihdellessa suhdanteiden mukaan. Matalasuhdanteen aikana tilaajalla on ostajan markkinat, eli siirrytään vaakasuunnassa matriisissa vasemmalle. Noususuhdanteessa muutos on päinvastainen eli puhutaan toimittajan markkinoista. Tällöin toimittaja on etuasemassa ja se saa päättää, kenelle toimit-

taa, milloin toimittaa sekä millä ehdoilla toimittaa. (Anttila ym. 2008, 26; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 150.)

### 3.3.4 Vaihtoehtoiset toimintamallit

Yleisesti voidaan sanoa, että samaan ruutuun matriisissa sijoittuvilla hankinnoilla on yhteinen strategia. Usein tuoteryhmälle määritellään myös vaihtoehtoinen strategia (kuvio 6), sillä toisenlainen tapa olisi todennäköisesti paljon tuloksekkaampi. On muistettava, että näiden vaihtoehtoisten strategioiden lisäksi on myös muita strategiavaihtoehtoja kategorioille. (Anttila ym. 2008, 28; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 152.)



Kuvio 6 Eri hankintakategorioiden perusstrategiat ja muutossuunnat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 154.)

---

## Volyyimihankinnat

Perusstrategiana toimii vahva kilpailuttaminen. Toimittajan heikko motivaatio niin yhteistyöhön kuin tuotteen tai palvelun kehittämiseen, on yksi kilpailuttamisen huonoja puolia. Ongelma voidaan ratkaista hakeutumalla tiiviiseen yhteistyöhön yhden tai kahden toimittajan kanssa, jolloin riskinä on riippuvuus kyseisistä toimittajista. (Anttila ym. 2008, 29; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 152.)

## Rutiinihankinnat

Suurimman ongelman tavallisten tuotteiden hankkimisessa aiheuttaa ostotapahtumien sekä tuotteiden suuri lukumäärä, eli perusstrategiana on hankinnan operatiivisen tehokkuuden varmistaminen. Pienten hankintojen koaminen yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi kasvattaa niin toimittajien mielenkiintoa, kustannustasoa kuin ostajan neuvotteluasemaa. (Anttila ym. 2008, 28; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 153–154.)

## Strategiset hankinnat

Strategisiin tuotteisiin sekä palveluihin liittyvä riippuvuus yhdestä toimittajasta on toisinaan toivottava tilanne. Vaihtoehtojen etsintä sekä kilpailutilanteen määrätietoinen luominen ovat keinoja vähentää riippuvuutta toimittajasta. Jos kilpailuttaminen ei ole mahdollista, kannattaa rakentaa tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa. Strateginen liittoutuma toimittajan kanssa saattaa myös muodostua ratkaisevaksi kilpailutekijäksi, esimerkiksi arvostetun toimittajan tuotteiden myynti joillakin alueella. (Anttila ym. 2008, 29; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 155.)

## Pullonkaulahankinnat

Pullonkaulahankintojen strategia on saatavuuden varmistaminen vähäisten toimittajien takia. Mahdollisten räätälöityjen tuotteiden muuntaminen standardin mukaisiksi on usein pois pääsy niin kalliista kuin epävarmasta toimittajasta. Pullonkaulatuotteiden välttely tuotekehityksessä sekä -suunnittelussa kannattaa, sillä jo kaksi vaihtoehtoista toimittajaa helpottaa ostajan asemaa huomattavasti. (Anttila ym. 2008, 29; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 154–155.)

### 3.4 Kategorioiden käyttöönotto

Jos kaikki luodut kategoriat otetaan käyttöön samanaikaisesti, saattaa se olla yritykselle ennen kaikkea haastava, mutta myös raskas prosessi. Kategorioiden käyttöönotto kannattaa aloittaa palasissa, helpoiten hallittavista sekä tuoteportfolioltaan selkeimmistä kategorioista. Kun käyttöönotto aloitetaan selkeimmistä kategorioista, saadaan kategorioiden käyttöönotosta hyvää informaatiota sekä koulutusta suunniteltaessa vaikeimpien kategorioiden käyttöönottoa. (Katajisto 2010.)



---

Kategorioista pääasiallisesti on vastuussa kategoriapäällikkö. Kategoriapäällikkö voi olla ostopäällikkö, joka on vastuussa kategorian toimittajasuhteiden ylläpitämisestä sekä kehittämisestä että tuloksesta. Kategoriapäällikön tehtävän on kehittää oman kategoriansa toimintamalleja entuudestaan sekä laatia toimintasuunnitelmia tulevaisuuteen. Kategoriapäällikkö määrittelee hänen kategoriansa strategisia suuntauksia. Päällikön kannattaa määrittää omalle kategorialleen vastuu henkilöt, esimerkiksi yksi vastuu ostaja, sekä yrityksestä riippuen toimittajayhteistyösuunnitelma, hankintojen organisointisuunnitelma sekä säästötavoitteet verrattuna nykytilaan. (Katajisto 2010.)

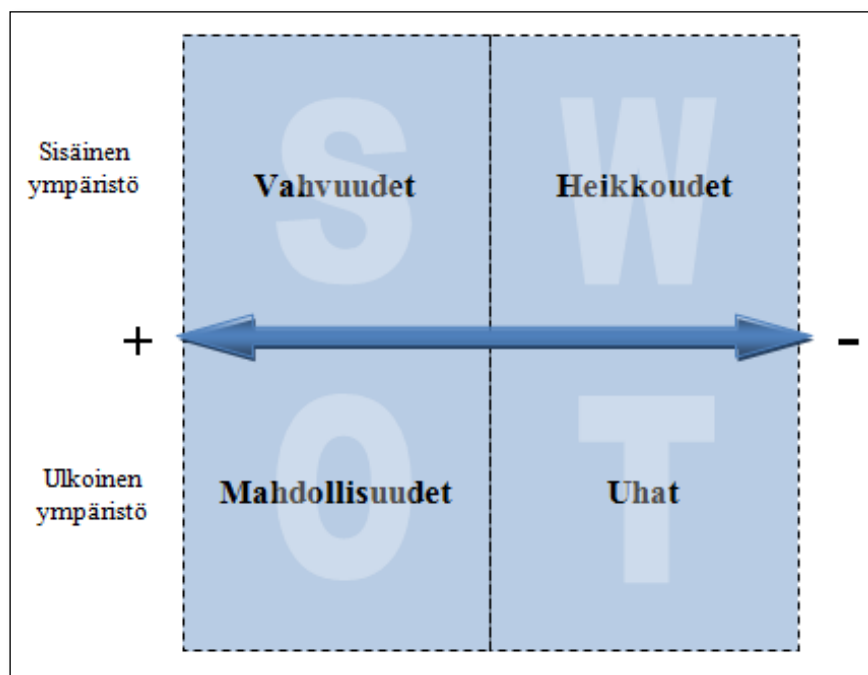
## 4 STRATEGIA

Hankintastrategia tukee yrityksen strategiaa, kategoriastrategia tukee puolestaan hankintastrategiaa. Kategoriastrategia määrittää usein 1–5 vuoden ajaksi, riippuen yrityksestä. Jokaiselle kategorialle määrittää oma strategia.

### 4.1 SWOT-analyysi strategisena työkaluna

SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jota voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen hankintastrategian laatimisessa. Se on myös hyvä työkalu määrittäessä kategoriastrategiaa. Nelikenttäanalyysin avulla yritys tarkastelee hankintatoimen nykytilaa vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien valossa. Työkalu soveltuu yhtä hyvin myös oppimisen tai ongelmien tunnistamiseen, arviointiin ja kehittämiseen. SWOT-analyysin avulla yritys saa tärkeää tietoa siitä, mihin kannattaa käyttää hankinnan voimavaroja sekä kapasiteettia. (Assen, Berg & Pietersma 2009, 64–65.)

Lyhenne SWOT saa alkuperänsä englannin kielestä - sanoista: strength (vahvuus), weakness (heikkous), opportunity (mahdollisuus) ja threat (uhka). Työkalussa käytetty nelikenttämalli on esitetty alla olevassa kuviossa (Kuvio 7). Tarkasteltaessa nelikenttämallia näkyy siinä ruudukon yläpuolella nykytila ja yrityksen sisäiset asiat. Alapuolella on tulevaisuus ja ulkoiset asiat. Ruudukon vasemmalla puolella ovat myönteiset (+) ja oikealla puolella kielteiset (-) asiat. (Assen ym. 2009, 64–65.)

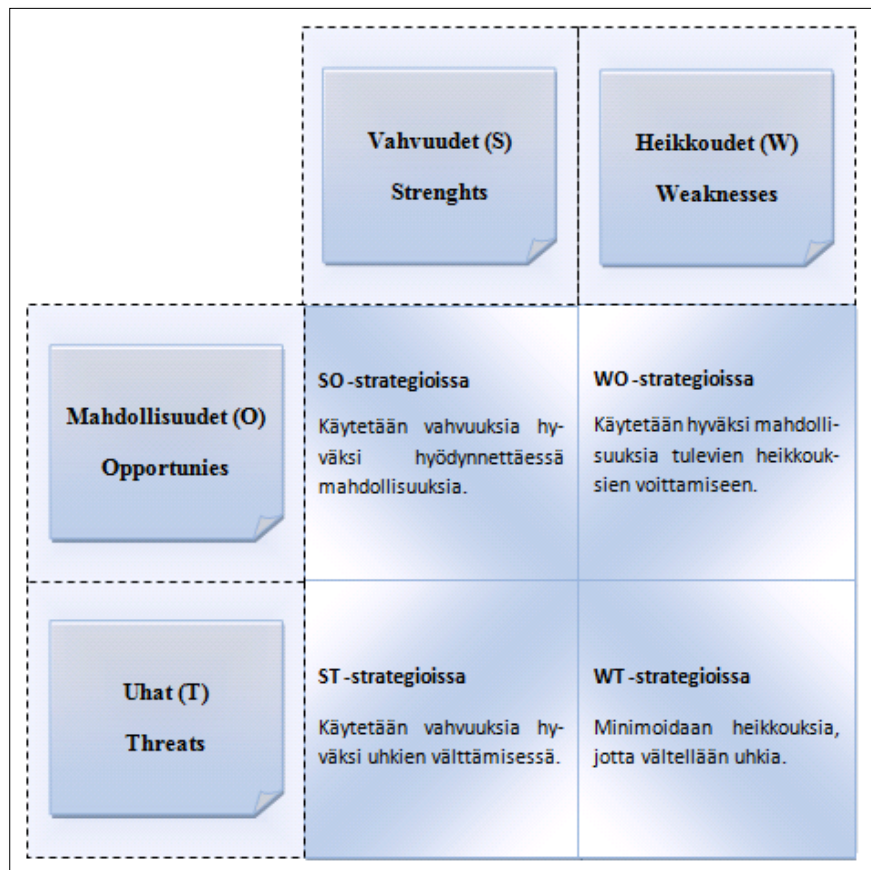


Kuvio 7 SWOT-analyysissa käytetty nelikenttämalli

Kuten kuvio 7 käy ilmi, ovat vahvuudet ja heikkoudet sisäisiä tekijöitä. Hankintatoimen vahvuus voi olla esimerkiksi pätevä ja kokenut henkilö-

kunta, jolla on pitkä työelämän kokemus alalta. ”Hyvät tuotteet” ei myöskään riitä kuvauksena vahvuuksiin, sillä tavallisesti myös muilla kilpailijoilla on hyvät tuotteet. Heikkous puolestaan on se, missä hankintatoimi ei onnistu tai pärjää. Vastaavasti mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä. Mahdollisuus voi olla esimerkiksi syventää toimittajasuhteita kumppanuudeksi. Uhka voi olla esimerkiksi samalla alalla kilpaileva yritys, joka pystyy tarjoamaan vastaavat tuotteet tai palvelut suuremmalla toimitusvarmuudella. (Assen ym. 2009, 64–65.)

Työkalun käyttö tapahtuu siten, että esimerkiksi vahvuudet-ruutuun kirjataan ne kehitettävän tuotteen tai prosessin ominaisuudet, jotka ovat vahvuuksia verrattuna kilpaileviin tuotteisiin tai prosesseihin. Tarkasteltavan tuotteen ominaisuudet tulee kuvata siten, että niitä voidaan hyödyntää myös kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta. Pelkkää edullista hintaa ei yleensä voida pitää kilpailuetuna. Nelikenttäanalyysin tarkoituksena on ajatella vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia sekä uhkia pintaa syvemmältä. Näin päästään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Vahvuuksia kirjatessa kannattaa todeta, koskevatko tuotteen ominaisuudet vain tiettyä käyttäjäryhmää tai tuoteominaisuutta. Nelikentän kolme muuta ruutua täytetään vastaavalla tavalla. Jos SWOT-analyysiin asioiden kirjaaminen tuntuu hankalalta, on mahdollista käyttää ulkopuolista apua tai benchmarkata niitä muilta yrityksiltä. (Assen ym. 2009, 64–65.)



Kuvio 8 Yhdistetty SWOT-analyysi

Kun jokaiseen neljään kenttään on saatu kirjattua asioita, päästään käyttämään jo kirjattuja asioita strategioiden luomiseen. Edellä olevassa kuviossa 8 on esitetty yhdistetty nelikenttämenetelmä. Tässä yhdistetyssä nelikenttämenetelmässä vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat listataan ja yhdistetään. Tämän avulla saadaan helposti luotua organisaatiolle tärkeitä strategioita. (Assen ym. 2009, 65.)

SO-strategioissa pyritään käyttämään vahvuuksia hyödynnettäessä mahdollisuuksia. ST-strategioissa puolestaan käytetään vahvuuksia uhkien välttämiseksi. WO-strategioissa pyritään käyttämään hyödyksi mahdollisuuksia tulevien heikkouksien voittamiseen. Sekä WT-strategioissa minimoi heikkouksia, jotta vältellään uhkia. SO- sekä WT-strategiat ovat hyvin suoraviivaisia: Kun eteen tulee hyvä tilaisuus, pitää se käyttää. Sekä välttää toimintaa, joka ei ole tarpeeksi hyvää. Paljon selkeämmät, mutta samalla paljon riskialttiimmat ovat WO-strategiat. Jos organisaatio päättää käyttää mahdollisuuden hyväkseen, vaikka sillä ei ole siihen tarvittavia vahvuuksia, organisaation täytyy joko kehittää tarvittavat vahvuudet tai ostaa ne. Jos organisaatio päättää käyttää ST-strategioita, täytyy heidän ostaa tai rikkoa tiensä ongelmien läpi. (Assen ym. 2009, 65–67.)

SWOT-analyysi on koko yritykselle hyvä työkalu strategioiden luomiseen. Sen avulla kirjataan ylös niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita. Päättää organisaatio strategioidensa kanssa mitä tahansa, SWOT-analyysin avulla päästään tärkeiden kysymysten äärelle:

- Miten vahvuuksia voidaan kehittää edelleen?
- Miten heikkouksia voidaan poistaa?
- Miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?
- Miten uhkia voidaan torjua?

## 4.2 Toimittaja-arviointi

Ostaja arvioi toimittajia päivittäin, silloinkin kun kyse on vain kertakaupasta. Mitä pitkäjänteisemmästä hankinnasta on kyse, mitä suurempi riski kaupankohteeseen liittyy tai mitä monimuotoisempi kaupan kohde on, sitä tärkeämpää on toimittajan monipuolinen arviointi. Toimittajaa arvioidaan oikeastaan vain kahdessa merkityksessä: Toimittajan valitsemiseksi sekä toimittajan kehittämiseksi. Tavat toimittajan arviointiin molemmassa tavassa ovat pääosin samoja. Toimittajan sekä toimituksen perusteellinen arviointi etukäteen sekä yhteistyönäikana ovat ainoita keinoja minimoida riskejä kuten toimittajan mahdollinen konkurssi, tilatun tavarantoimittajan laatu tai esimerkiksi todellinen toimitusaika. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 261.)

Toimittajia tarvitsee arvioida järjestelmällisesti läpi hankintaprosessin kaikissa vaiheissa, niin ennen kaupankäyntiä kuin sopimuksen teon jälkeenkin. Säännöllinen arviointi vähentää hankintaan liittyviä riskejä. Kun arvioidaan jo olemassa olevia toimittajia, on tärkeää miettiä, mitkä toimittajat ovat yritykselle strategisesti tärkeitä ja keiden kanssa yhteistyötä voi viedä pidemmälle.

#### 4.2.1 Suorituskyky

Toimittajan suorituskykyä tarvitsee arvioida niin heikkouksien kuin vahvuuksien selvittämiseksi. Näiden lisäksi ostajan tarvitsee tietää, pystyykö toimittaja takaamaan jatkuvan tarjonnan. (Van Weele 2005, 278.)

Toimittajia voidaan arvioida neljällä eri tasolla:

**Tuotetaso.** Tuotetasolla keskitytään nimensä mukaisesti toimittajan tuotteisiin sekä tuotteiden laadun parantamiseen. Saapuvalla tavaralla tehdään laaduntarkastus, jonka avulla mitataan vaatimustenmukaisuutta, lähettääkö toimittaja kuranttia tavaraa. (Van Weele 2005, 278.)

**Prosessitaso.** Tällä tasolla keskitytään toimittajan tuotantoon ja etenkin sen prosessien tarkasteluun. Punaisena lankana on, että tuotteen laatu liittyy vahvasti toimittajan valmistusprosessiin. Jos tuotantoprosessi on laatuvaatimusten mukaisesti hallinnassa, tuotteen lopputulos vastaa laatuvaatimuksia. Toimittajan kone- sekä laadunvalvontajärjestelmään tehdään tarkastus. (Van Weele 2005, 278–279.)

**Laadunvarmistusjärjestelmätaso.** Tasolla keskitytään siihen, miten toimittaja pitää ajan tasalla laadunvarmistuksensa. Tällä tasolla tutkitaan koko laatuorganisaatio. (Van Weele 2005, 279.)

**Yritystaso.** Yritystaso on korkein tutkimustaso. Tällä tasolla auditoijat eivät keskityvät vain laatu näkökohtiin vaan he ottavat huomioon myös yrityksen taloudellisen näkökulman. Näin he saavat käsityksen siitä, kuinka pätevä toimittaja on lähitulevaisuudessa. (Van Weele 2005, 279.)

#### 4.2.2 Arviointi

Useissa tapauksissa ei riitä, että toimittaja pystyy vastaamaan vain tämän päivän materiaalien sekä palvelujen vaatimuksiin. Heiltä vaaditaan enemmän. Toimittajaa arvioidessa mittaustavat eri yritysten välillä saattavat vaihdella. Mittaustavat voidaan jakaa kahteen pääryhmään 1.) subjektiivisiin ja 2.) objektiivisiin tapoihin. Subjektiiviset mittaustavat tarkoittavat sitä, kun yritykset arvioivat toimittajia heidän henkilökohtaisenmielipiteen perusteella. Objektiivisillä tavoilla puolestaan mitataan toimittajan suorituskykyä. (Van Weele 2005, 279.) Yleisesti seuraavia työkalua voidaan käyttää toimittajien arviointiin jo olemassa oleville toimittajille:

##### 1. Subjektiivinen:

**Laskentataulukko.** Erilaisten taulukoiden avulla pystytään järjestelmällisesti vertailemaan sekä arvioimaan esimerkiksi toimittajilta saatuja tarjouspyyntöjä. Laskentataulukkoon luetaan yhdelle akselille tärkein arviointiperuste, toiselle akselille puolestaan luetaan toimittajien tarjoukset. Näin saadaan matriisikenttiä, jotka voidaan täyttää toimittajien vastauksilla. Taulukoiden avulla mat-

---

riisien luominen on hyvin yksinkertainen sekä selkeä tapa, kun toimittajat ovat luoneet tarjoukset samalla tavalla. Kun ostajat tekevät hyvin jäseneltyjä tarjouspyyntöjä, jossa on selkeät ohjeet toimittajalle miten tarjous tulisi esittää, ovat ne helppo täydentää matriisiin. (Van Weele 2005, 279.)

**Henkilökohtainen arviointi.** Henkilökohtaista arviointia tehdään toimittajille, joiden kanssa tehdään läheistä yhteistyötä. Jokaisella yrityksellä on oma sovittu muistilista, jonka avulla toimittaja arvioidaan. (Van Weele 2005, 279.)

## 2. Objektiivinen

**Toimittaja luokitus.** Tämä arviointi vaatii määrällistä tietoa. Mittattavia kohteita ovat esimerkiksi hinta, laatu sekä toimitusvarmuus. Toimittajan hinnankehitystä sekä sen historiaa vertaillaan kilpailijoiden hinnan kehitykseen. Laadun mittaamisella on kaksi tapaa joko hylkäämisprosentilla tai tuotantolinjan pysähdyksillä. Toimitusvarmuutta mitataan myöhään tai aikaisin tulleiden toimitusten lukumäärällä. Tämän arvioinnin toteuttamista nopeuttaa, kun yrityksen tietojärjestelmästä nämä mitattavat asiat on saatavissa helposti ulos. (Van Weele 2005, 279.)

**Toimittajan auditointi.** Toimittajien luona tulisi vieraillla säännöllisesti. Auditoidijat tekevät perusteellisen tutkimuksen toimittajan laatuorganisaatioon sekä tuotantoprosessiin. Tutkimuksessa esiin tulevista vioista ja puutteista keskustellaan toimittajan kanssa niiden parantamiseksi. Viat sekä puutteet raportoidaan. Seuraavan vierailunaikana viat sekä puutteet tarkastetaan missä määrin edistystä on tapahtunut. (Van Weele 2005, 279.)

**Kustannusten tarkastelu.** Kustannusten tarkastelu on erittäin yksityiskohtainen lähestymistapa. Yrityksen erityisasiantuntija arvioi toimittajan tuotteen tai tuotteiden todellisen hinnan, joka perustuu tuotannossa käyttämään teknologiaan. Tämä on erittäin yksityiskohtainen analyysi toimittajan suorista sekä epäsuorista kustannuksista, kuten esimerkiksi raaka-aineiden kulutuksesta materiaalien hinnoista, jätteistä, kustannusten valvonnasta, varastoinnista. Näin pystytään määrittelemään hinta, joka tuotteen tulisi maksaa. Tämän hinnan avulla ostaja voi neuvotella niin yhteistyön kehittämisestä kuin sen laajentamisesta. Toimittaja pitäisi vakuuttaa, että ostaja ei halua vain leikata seuraavan hinnan korotuksen kuluja pienemmäksi, vaan että kumpikin osapuoli hyötyisi uudesta sopimuksesta. (Van Weele 2005, 279–280.)

Nouseeko arvioinnin tuloksena esille kriittisiä toimittajia? Jos yritys kasvaa, kykenevätkö kriittiset toimittajat suoriutumaan tilauksista? Miten riippuvaisia toimittajat ovat yrityksestä? Ketkä toimittajista edustavat suurinta riskiä ja ketkä puolestaan tarjoavat enemmän mahdollisuuksia keskittää hankintoja pienellä riskillä?

### 4.3 Strategioiden käyttöönotto

Kun eri hankintakategorioille on saatu luotua strategiat, pitää vielä päättää tapa ja aikataulu, jolla strategiat otetaan käyttöön. Tätä käyttöönottoa kutsutaan jalkauttamiseksi. Jalkauttamistapoja on useita. Toinen jalkauttamistapa sopii toiselle yritykselle paremmin kuin toinen, kaikki jalkauttamistavat eivät sovi kaikille ja niin edelleen. Tärkeintä ennen strategioiden käyttöönottoa on valita omalle yritykselle se parhaiten sopiva tapa.

Yleensä muutos aiheuttaa vastarintaa. Monet työntekijöistä haluavat tehdä töitä vanhalla tavalla, koska kokevat sen riittävänä ja turvallisena. Jotta yritys voi kehittyä tiukemmilla markkinoilla, on sen kehityttävä. Lopulta muutokset ovat välttämättömiä. Kaksi täysin eri ääripäistä olevaa käyttöönottotapaa on joko hyvinkin aggressiivinen tai lempeämpi lähestymistapa.

Aggressiivisella lähestymistavalla kaikki luodut strategiat otetaan käyttöön kerralla. Tässä lähestymistavassa tehdään iso muutos hetkessä. Tällä tavalla strategioita jalkauttaessa tarvitsee olla koko organisaation tuki takana, eikä varaa virheisiin ei ole. Taustatutkimus täytyy olla tehtynä hyvin ja luotettavasti, jotta yritys voi onnistua. Yrityksellä tarvitsee olla selvä etenemissuunnitelma. Aggressiivisella käyttöönotolla strategioiden hyötyjen osoittaminen tapahtuu nopeasti laajalla rintamalla. Toimittajille tämä jalkauttamistapa saattaa näkyä muutoksena yrityksen päivittäisessä käyttäytymisessä. Aggressiivinen tapa jalkauttaa strategioita vaatii paljon niin yritykseltä kuin henkilökunnalta. Vastuujaot ovat hyvin tärkeässä roolissa. Jokaisella henkilökunnan jäsenellä on oltava tarkkaan tiedossa omat roolit, työtehtävät ja vastualueet.

Varmempi tapa lähteä jalkauttamaan strategioita, on aloittaa kategoriakohtaisesti, yksitellen strategioiden käyttöönotto. Näin voidaan aloittaa helpoimmista, selkeimmistä strategioista. Kun ensimmäinen strategia otetaan käyttöön, toimii se samalla niin kutsuttuna pilottistrategiana muille kategoriastrategioille. Pilottistrategian avulla voidaan nähdä, onko jalkauttamiseen käytetty oikeanlaisia resursseja sekä painotettu oikeita asioita. Missä asioissa yritys onnistui? Miksi onnistuttiin juuri niissä asioissa? Mitä yritys voisi tehdä toisin?

Aggressiivisessa jalkauttamistavassa vastuujakojen täytyy olla hyvin selkeitä. Vastaavasti jalkautettaessa strategioita pilotoimalla vastuujaot jäävät helpommin jakamatta selkeästi. Osa työntekijöistä saattaa tehdä päällekkäisiä työtehtäviä ja osa tehtävistä saattaa jäädä tehtäväksi vasta aivan loppussa. Kuten aggressiivisessa jalkauttamistavassa, tarvitsee pilotoimallakin olla selkeä etenemissuunnitelma. Tosin etenemissuunnitelmasta ei tarvitse pitää kiinni niin tiukasti kuin aggressiivisessa tavassa, vaan siitä voidaan poiketa, jos tilanne niin vaatii. Pilotoimalla kategoriastrategian hyötyjen osoittaminen tapahtuu hitaammin kuin aggressiivisella tavalla.

---

#### 4.4 Strategioiden mittaus ja seuranta

Valittu strategia on aktiivinen niin kauan kuin sen tilalle on luotu uusi strategia. Strategiat määritellään yleensä pariksi vuodeksi kerrallaan. Strategioita tarvitsee mitata läpi niiden elinkaaren, näin saadaan tietoa strategioiden tuloksista, esimerkiksi kuinka paljon yritys on saanut kustannussäästöjä? Strategioita täytyy seurata kuukausittain. Niiden tuloksista useassa yrityksessä raportoidaan johdolle.



## 5 HAASTATTELUIDEN TULOKSET

Työhön haastateltiin kolmea eri yritystä. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa kyselypohjaa. Keskustelu oli kuitenkin avointa ja kyselypohjasta saatettiin poiketa. Haastattelut suoritettiin tammikuussa 2012.

### 5.1 Konecranes

Konecranes on maailman johtava nostolaittevalmistaja ja kunnossapitopalveluiden tarjoaja valmistus- ja prosessiteollisuudelle, ydinvoimaloille, laivanrakennusteollisuudelle ja satamille. Vuoden 2011 liikevaihto oli 1896 miljoonaa euroa, vuonna 1996 Konecranes listautui Helsingin pörssiin. Konecranes toimii lähes 50 maassa, henkilöstöä vuonna 2011 oli noin 11700. Tuotantolaitokset sijaitsevat 12 eri maassa. Konecranesin kunnossapito alue tarjoaa niin huolto- ja kunnossapitoratkaisuja kaikenmerkkisille teollisuusnostureille, satamalaitteille sekä työkoneille. Nostolaitteet vaihtelevat pienistä työpistenostureista isoihin kenttänostureihin. (Konecranes n.d.)

Konecranesilla haastateltiin hankintajohtaja Kari Tuomista. Hän on toiminut pitkään erilaisissa hankinnan tehtävissä Konecranesilla. Konecranesilla on kuusi eri kategoriaa, sen lisäksi noin 200 alakategoriaa. Ne on luotu vuosina 2007 sekä 2008, alakategoriat elävät vuosittain. Konecranesille tehtiin kaksi vuotta sitten, vuonna 2010 ensimmäiset strategiat aikaisemmin luoduille kategorioille. Strategioiden luomiseen kategoriamanagerit käyttivät erilaisia strategisia työkaluja, kuten SWOT-analyysia sekä portfolioanalyysia. He myös käyttivät benchmarkkausta hyväkseen. Kategoriastategian luomisen jälkeen, jokainen strategia hyväksytettiin johdolla. Strategiat päivitetään kahden vuoden välein. Viimeisin päivitys tehtiin vuoden 2012 alussa. (Tuominen, haastattelu 4.1.2012.)

Kun Konecranes lähti luomaan kategorioita, ongelmaksi syntyi tiedon keuruu 40 järjestelmästä ympäri maailman. Konecranes on siirtymässä yhtenäiseen toiminnanohjausjärjestelmään globaalisti, näin Spendin ulossaanti järjestelmästä helpottuu. Spendin teon jälkeen Konecranesilla huomattiin olevan paljon toimittajia. Osa toimitti enemmän, osa vähemmän. Spendin avulla Konecranes sai vähennettyä toimittajien määrää ja näin kykeni löytämään keskeisimpiä toimittajia keiden kanssa yhteistyötä voi viedä pidemmälle. (Tuominen, haastattelu 4.1.2012.)

Konecranes on hyvin kehittänyt toimittajayhteistyötä. Tavarantoimittajat saavat erilaisissa Konecranesin järjestämissä tapahtumissa kertoa vapaasti omia innovaatioitaan sekä ajatuksiaan. Näissä tapahtumissa on noussut esille paljon hyviä ideoita, joita Konecranes käyttää hyväkseen.

Strategiat otetaan käyttöön kategoriamanagerin johdolla. Strategioissa on selkeät vuosittaiset tavoitteet: keskitytään vain kahteen tai kolmeen keskeisimpään asiaan kerralla. Strategioiden toteutumista seurataan kuukausittaisilla raporteilla sekä vuositasolla. Kun kategoriastategiassa on päästy tavoitteeseen, esimerkiksi neljä prosenttia kustannussäästöihin, saa kategoriamanageri bonuksen. Bonusta voi myös ansaita sillä, että kategoriastra-

---

tegiaton luotu sekä hyväksytetty ajallaan. (Tuominen, haastattelu 4.1.2012.)

Tuomisen (haastattelu 4.1.2012) mukaan haasteellisemmaksi koettiin kategoriatyön pintaraapaisu. Konecranesilla on pääkategorioille luotuna strategiat. Jos he loisivat myös alakategorioille omat strategiat, pääsisivät he syvemmälle kategoriatyöskentelyssä. Näin päästäisiin kiinni alakategorioiden piileviin ongelma-kohtiin.

## 5.2 Outokumpu Oyj

Outokumpu Oyj on yksimaailman johtavista ruostumattoman teräksen tuottajista, Outokummun asiakkaat toimivat elintarviketeollisuudesta ja kotitalouksista rakennus- ja kuljetusalaan, kemian ja petrokemian teollisuuteen, energiantuotantoon sekä prosessi- ja raaka-aineteollisuuteen. Outokummulla henkilöstöä on 8000 yli 30 maassa. Outokumpu on listattuna NASDAQ OMX Helsingissä. (Outokumpu Oyj n.d.)

Espoossa Outokummun pääkonttorissa haastateltiin Hannu Siltasta, joka toimii hankintajohtajana. Outokummulla on 30 kategoriata. Kategorioiden strategiat uusitaan vuosittain. Kategoriastategia prosessi aloitetaan elokuussa, jotta uusi strategia voidaan vuoden alusta ottaa käyttöön. Strategiat voivat myös elää vuoden aikana, jos toimittajakentässä tapahtuu esimerkiksi konkurssi tai fuusio. Kategoriastategian luomisesta on vastuussa kategoriapäällikkö, strategia hyväksytetään kategoriaryhmässä. Strategiatyöskentelyssä Outokummulla käytetään heille räätälöityjä templateja, kuitenkin he käyttävät esimerkiksi SWOT-analyysiäkin soveltuvin osin. (Siltanen, haastattelu 9.1.2012.)

Outokummun Kategoriastategioita seurataan kuukausittain. Näin tiedetään, kuinka prosessi on edennyt, onko siinä ollut jotain ongelmia ja onko aikataulu pitänyt. Kuukausiraportilla varmistetaan myös kategoriastategioiden laatu sekä toimivuus. Neljännesvuosittain seurataan, kuinka paljon kukin kategoria on saanut kustannussäästöjä. Outokummulla on käytössä palkitsemisjärjestelmä, mittareina palkitsemisessä toimii esimerkiksi säästöt, strategiset toimet, kuten toimittajien määrän vähentäminen. (Siltanen, haastattelu 9.1.2012.)

Ongelmaksi Siltanen koki oikean Spendin. Outokummulla on käytössä useita tietojärjestelmiä, niistä oikean tiedon saaminen Spendiin on hankalaa. Epäsuorat hankinnat menevät ohi tietojärjestelmän, joudutaan Spendiin haluttu tieto niiltä osin keräämään kirjanpidosta. Kirjanpidossa voi puolestaan olla virheitä. (Siltanen, haastattelu 9.1.2012.)

## 5.3 Valio Oy

Valio on suomalaisten maidontuottajien omistama yritys. Yli 9200 maitotilallista yhdessä omistavat Valion. Yrityksenä Valio on maitoalan edelläkävijä niin Suomessa kuin koko maailmassa. Valio työllistää reilut 4000 ihmistä Suomessa ja ulkomailla. Valion tuotevalikoimaan kuuluu noin

---

1000 tuotetta luomusta terveystuotteisiin, vähittäiskaupoille ja suurkeittiöille. (Valio Oy n.d.)

Yritysvierailulla haastateltiin Jorma Ruikkaa, joka toimii ostajohtajana. Yrityksessä kategoriastراتيجiat luodaan aina seuraavaksi kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Kategoriastراتيجiat luo ryhmä, johon on kerätty henkilöitä eri osastoilta esimerkiksi ostosta, tuotannosta ja myynnistä. Ensiksi kustakin kategoriasta analysoidaan keskeiset asiat, jotta ryhmällä olisi sama näkemys aiheesta. Tämän jälkeen luodaan strategia kyseiselle kategorialle. Samalla määritellään vastuunjako ryhmässä; kuka vastaa mistäkin osa-alueesta. Näillä osa-alueilla strategioiden jalkauttaminen lähtee liikkeelle. Strategiastراتيجiat hyväksytetään organisaatiolla. Kategoriastراتيجioita seurataan kuukausittain raporteissa. Lisäksi heillä on käytössä ohjaava palkitsemisen. (Ruikka, haastattelu 13.1.2012.)

Haastattelussa keskusteltiin paljon Valion omista oston työkaluista. Vaikka muualla Valiolla on käytössä SAP -toiminnanohjausjärjestelmä, osto käytti omia työkaluja. Valiolla käytössä oleva Spend-työkalu on Sievon räätälöimä. Tästä työkalusta ostaja näkee helposti kuinka Spend jakautuu eri kategorioille. Ostaja voi Valio Spendin avulla helposti verrata ostohintaa maailman markkinahintaan. Valio Spend lisää itse uudet artikkelit oikeisiin kategorioihin. (Ruikka, haastattelu 13.1.2012.)

Kuten Ruikka (haastattelu 13.1.2012) sanoi: ”*Ammattitaitoisessa ostossa on kunnan työkalut*”. Suurimpia haasteita strategioiden laatimiseen sekä toteuttamiseen ei noussut esiin haastattelun aikana. Nämä ostontyökalut helpottavat kategoriastyöskentelyä huomattavasti.

## 6 POHDINTA

Kaikki kolme haastateltua yritystä toimivat eri aloilla, jokaisessa yrityksessä oli hankinnat kartoitettu samalla tavalla: käyttäen Spend-analyysia. Hannu Siltanen Outokumpu Oy:sta mainitsi tärkeän asian koskien Spend-analyysin tekoa. Jos laskut kirjataan esimerkiksi väärään toimipisteeseen, väärentää se suoraan Spendiä. Täten tulisi aina varmistaa niin tilausten teko oikeaan toimipisteeseen kuin myös laskujen kirjauskin. Konecranesilla puolestaan ennen hankintojen kategorisointia oli useita toimittajia epäsuorille hankinnoille. Kirjanpito käsitteli useita laskuja viikossa kyseisiltä toimittajilta. He kokosivat suurimman osan epäsuorista hankinnoista saman toimittajan alle: Näin heille tulee kuukaudessa yksi koontilasku sekä kirjanpidolle puolet vähemmän laskuja.

Konecranesilla Spend-analyysiin tarvittavan tiedon keruu koettiin ongelmaksi. Heillä on useita toimipisteitä ympäri maailman eikä kaikissa ole samaa toiminnanohjausjärjestelmää. Kun kyse on pienistä tai keskikokoisista yrityksistä, on heillä usein käytössään yksi toiminnanohjausjärjestelmä läpi yrityksen. Tämä helpottaa tiedon keruuta huomattavasti. Koska tieto tulee saada helposti luettavaan sekä muokattavaan muotoon, kannattaa se ajaa esimerkiksi Microsoft Excelliin. Kyseiseen ohjelmaan on helposti saatavilla kurseja, joiden avulla oppii käyttämään taulukkotyökaluja ja näin saamaan kattavamman hyödyn taulukosta. Valiolla on käytössä SAP-toiminnanohjausjärjestelmä, vaikka heillä on ostossa käytössä eri työkalut niin tiedot päivittyvät automaattisesti puolin ja toisin.

Konecranesilla on strategisina työkaluinaan käytössä tässä työssä käsitellyt työkalut. Niiden lisäksi he myös benchmarkkasivat muilta yrityksiltä mallia niin kategoriatyöskentelystä kuin kategorioiden luomisesta. Benchmarkkaus on hyvä keino jakaa tietoa asioista, jotka projektissa onnistuivat, epäonnistuivat tai mikä olisi kannattanut tehdä toisin. Tätä suositellaan myös muille yrityksille ennen kategoriatyöskentelyn aloittamista.

Niin Outokummulla kuin Konecranesilla oli toimittajia vähennetty kategoriastrategian myötä, luotu tiiviimpää yhteistyötä toimittajien kanssa sekä saatu kustannussäästöjä. Kaikilla yrityksillä on käytössään palkitsemisjärjestelmä: asetettuun tavoitteeseen pääsystä palkitaan. Kuukausittaisista raporteista käy hyvin ilmi, mihin suuntaan strategiat ovat kehittyneissä.

---

## LÄHTEET

- Anttila, J.-P., Aminoff, A., Lappeteläinen, I., Junnonen, J.-M. & Tieva, A. 2008. Rakennusteollisuuden hankinta- ja toimitusketjun sopimuskäytännön kehittäminen. Yhteisraportti. Helsinki: Rakennusteollisuus RT. Viitattu 20.02.2011.  
<http://www.rakennusteollisuus.fi/download.aspx?intFileID=1087&intLinkedFromObjectID=11392>
- Assen, M., Berg, G. & Pietersma, P. 2009. Key Management Models, 2<sup>nd</sup> edition. Edinburgh: Berenschot.
- Cavinato, J., Flynn, A. & Kauffman, R. 2006. Supply Management Handbook. New York: McGraw-Hill. Viitattu 22.3.2011. Saatavissa Ebrary-tietokannassa:
- Hankintastrategia 2009. Teknologiateollisuus ry ja VTT. Viitattu 13.2.2011.  
[http://www.hankintatoimi.fi/strategia\\_ja\\_johtaminen/hankintastrategia/](http://www.hankintatoimi.fi/strategia_ja_johtaminen/hankintastrategia/)
- Hankintatoimi.fi a n.d. Strategiat. Viitattu 13.2.2011.  
<http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/>
- Hankintatoimi.fi b n.d. Prosessit ja työkalut. Viitattu 17.3.2012.  
[http://www.hankintatoimi.fi/prosessit\\_ja\\_tyokalut/strateginen\\_hankinta/hankintatoimen\\_tyokaluja/hankinnan\\_portfolioanalyysi.html](http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/hankintatoimen_tyokaluja/hankinnan_portfolioanalyysi.html)
- Hurskainen, I. 2008. Spend-analyysin toteuttaminen ja hyödyntäminen hankintatoimen kehittämisessä epäsuorien hankintojen osalta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppateollinen tiedekunta. Pro Gradu tutkielma.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Katajisto, O. 2010. Hankintatoimen kategorisointi Millog Oy:ssä. Metropolia ammattikorkeakoulu. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Insinöörityö.
- Koivisto, E. & Ritvanen, V. 2007. Logistiikka PK -yrityksissä. Helsinki: WSOY.
- Konecranes n.d. Konecranes työnantajana, diakuvaesitys. Viitattu 9.4.2012.  
[http://www.konecranes.fi/portal/fin/ura/konecranes\\_tyonantajana/#](http://www.konecranes.fi/portal/fin/ura/konecranes_tyonantajana/#)
- Marmaris, H. & Pandit, K. 2008. Spend analysis, the window into strategic sourcing. U.S.A.: Emptoris.
- Outokumpu Oyj n.d. Outokumpu –Kansainvälinen Teräsyhtiö. Viitattu 9.4.2012.  
<http://www.outokumpu.com/fimyyni/konserni/Sivut/default.aspx>
- Pääkkö, A. 2011. Epäsuorien hankintojen analysointi ja kehittäminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Logistiikkakoulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Helsinki: Hakapaino Oy.

---

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. 2012. Varastointi. Verkko-opetus. Viitattu 29.4.2012.  
[http://liike.epedu.fi/liikeala/verkko\\_opetus/tuotteen\\_monet\\_kasvot/varastointi.htm](http://liike.epedu.fi/liikeala/verkko_opetus/tuotteen_monet_kasvot/varastointi.htm)

Valio Oy n.d. Yritystieto. Viitattu 9.4.2012.  
<http://ammattilaiset.valio.fi/portal/page/portal/valioyritys/yritystieto>

Weele, A. 2005. Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice, 4th edition. London: Gengage Learning.

## HAASTATTELUT

Ruikka, J. 2012. Ostojohdaja. Valio Oy. Haastattelu 13.1.2012.

Siltanen, H. 2012. Hankintajohtaja. Outokumpu Oyj. Haastattelu 9.1.2012.

Tuominen, K. 2012. Hankintajohtaja. Konecranes. Haastattelu 4.1.2012.