



Essi Martonen

Hankinnan kehittäminen

Hankintastrategia ja -prosessi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Opinnäytetyö

28.10.2021

Tiivistelmä

Tekijä:	Essi Martonen
Otsikko:	Hankinnan kehittäminen – hankintastrategia ja -prosessi
Sivumäärä:	45 sivua
Aika:	28.10.2021
Tutkinto:	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Tuotantotalous
Ohjaajat:	Tehdaspäällikkö Pekka Vanhakylä Lehtori Harri Hiljanen

Hankinnan toimenkuva on muuttunut viime vuosien aikana, koska yritykset ovat panostaneet omaan osaamiseensa ja ulkoistaneet muita toimintoja. Toimittajien kanssa tehdään enemmän yhteistyötä ja niiden kanssa pyritään kehittämään läheisempää suhdetta. Jotta tätä toimittajien suhdetta voidaan parantaa ja kehittää, täytyy ymmärtää oma asema markkinoilla ja millainen asema tuotteella on omassa organisaatiossa.

Hankinnan toimi voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen hankintaan. Strategisessa hankinnassa keskitytään toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, kun taas operatiivinen keskittyy tilauksien tekemiseen ja toimituksien seurantaan. Toiminnan kehittämiseen liittyvät läheisesti hankinnan nimikkeiden luokittelu ja analysointi. Luokittelu voidaan suorittaa yksinkertaisesti nimikkeen luonteen tai käyttötarkoituksen mukaan tai hieman monimutkaisemmin tekemällä ABC-, Spend- tai portfolioanalyysi. Tarkemman kuvan yrityksen sisäisestä tilanteesta saa käyttämällä eri luokitteluita ja analyysejä yhdessä. Kun lisätään analyysiin toimittajan näkemys asiakkaasta, saadaan selville yrityksen ostoasema markkinoilla. Näiden pohjalta voidaan laatia hankintastrategia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia pien- ja keskisuuren elintarvikealan yrityksen hankinnan nykytilaa ja toimittajasuhteita sekä millaiseen suuntaan tätä voisi kehittää. Tutkimuskohteen yrityksen hankinnan nykytilan analysointi aloitettiin luokittelemalla nimikkeet suurimman kehittämispotentiaalin löytämiseksi. Tähän luokitteluun käytettiin Spend- ja ABC-analyysejä. Nimikkeen yrityksen sisäisen aseman analysointiin käytettiin portfolioanalyysiä. Tämän jälkeen selvitettiin yrityksen asema markkinoilla. Näitä tietoja hyödyntäen laadittiin nimikkeelle mahdollisia kehityskohteita ja hankintastrategioita.

Kaikissa laadituissa strategioissa korostuu toimittajan kanssa tehtävän yhteistyön merkitys. Kun kommunikointi toimittajan kanssa toimii, voidaan tilauksia suunnitella paremmin pidemmälle ajalle ja tällä tavoin varmistaa tuotteen saatavuus. Lisäksi saadaan tietoja tuotteen laadusta ja määristä sekä ennakkovaroituksia haasteellisista ajoista. Tällä tavoin voidaan vähentää yllättäviä kustannuksia ja parantaa pidemmällä ajanjaksolla kannattavuutta.

Avainsanat: hankinta, hankintaprosessi, hankintastrategia, ABC-analyysi, spend-analyysi, portfolioanalyysi

Abstract

Author: Essi Martonen
Title: Development of Sourcing – Sourcing Strategy and Procurement Process
Number of Pages: 45 pages
Date: 28 October 2021

Degree: Bachelor of Engineering
Degree Programme: Industrial management
Supervisors: Pekka Vanhakylä, Factory Manager
Harri Hiljanen, Principal Lecturer

The role of sourcing has changed in recent years, as companies have started investing in their own expertise and are outsourcing other functions. There is now more cooperation with suppliers and efforts are made to develop a closer relationship with them. In order to improve and develop this supplier relationship, companies need to understand their position in the market and what kind of position the product has in their organization.

The aim of this study was to examine the current state of sourcing and supplier relationships in a small and medium-sized food company and the direction in which the sourcing strategy could be developed. The current state analysis was started by classifying the items to find the greatest potential of development. Spend and ABC analyses were used for this classification. Portfolio analysis was used to analyze the internal position of the item in the company. The position of the company in the market was then examined. Utilizing this information, possible development targets and sourcing strategies were prepared for the item.

All of the strategies developed emphasize the importance of cooperating with the supplier. When communication with the supplier works, orders can be planned better for a longer period of time and thus ensure product availability. In addition, information is provided by the supplier on product quality and quantities, as well as early warnings of challenging times. In this way, unexpected costs can be reduced, and profitability improved in the longer term.

Keywords: sourcing, procurement process, sourcing strategy, ABC-analysis, spend analysis, portfolio analysis

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Hankinta	1
2.1	Hankinnan tehtävät ja tavoitteet	2
2.2	Hankintojen luokittelu ja analysointi	5
2.2.1	Luokittelu hankinnan luonteen mukaan	5
2.2.2	Luokittelu käyttötarkoituksen mukaan	5
2.2.3	Luokittelu viiteen pääryhmään	6
2.2.4	ABC-analyysi	7
2.2.5	Spend-analyysi	8
2.2.6	Portfolioanalyysi	9
2.2.7	Kategoriahierarkia	10
2.3	Hankintastrategia	11
2.4	Toimitusketjun hallintastrategiat	18
3	Hankintaprosessi	19
3.1	Tarpeen määrittely	20
3.2	Toimittajan valinta	22
3.3	Sopimuksen tekeminen	24
3.4	Tilaaminen	25
3.5	Toimitusvalvonta	26
4	Toimittajien seuranta ja kehittäminen	27
4.1	Seuranta ja arviointi	27
4.2	Toimittajasuhteiden kehittäminen	29
4.3	Toimittajan kehittäminen	30
5	Tutkimus	32
5.1	Tutkimusmenetelmät	32
5.2	Työn taustaa	32
5.3	Analyysit	33
5.3.1	ABC-analyysi	33
5.3.2	Ohio- ja laatuvaikutukset kokonaiskustannuksiin	37
5.3.3	Portfolioanalyysi ja toimittajan näkökulma	39
5.4	Hankintastrategia	40
5.5	Loppupäätelmät	43
6	Yhteenveto	43

1 Johdanto

Hankinnan toimenkuva on muuttunut viime vuosien aikana, koska yritykset ovat panostaneet omaan osaamiseensa ja ulkoistaneet muita toimintoja. Toimittajien kanssa tehdään enemmän yhteistyötä ja niiden kanssa pyritään kehittämään läheisempää suhdetta. Jotta tätä toimittajien suhdetta voidaan parantaa ja kehittää, täytyy ymmärtää oma asema markkinoilla ja millainen asema tuotteella on omassa organisaatiossa sekä millainen hankintaprosessi on. Nykytilan analysointiin on luotu useita erilaisia menetelmiä. Analyysin valinta riippuu siitä, kuinka syvällisesti tuloksia halutaan saavuttaa. Useita analyysejä voidaan myös yhdistää tarkempien tulosten saavuttamiseksi. Analyysien tuloksia hyödynnetään hankintastrategian laatimisessa yhdessä yrityksen muun strategian kanssa.

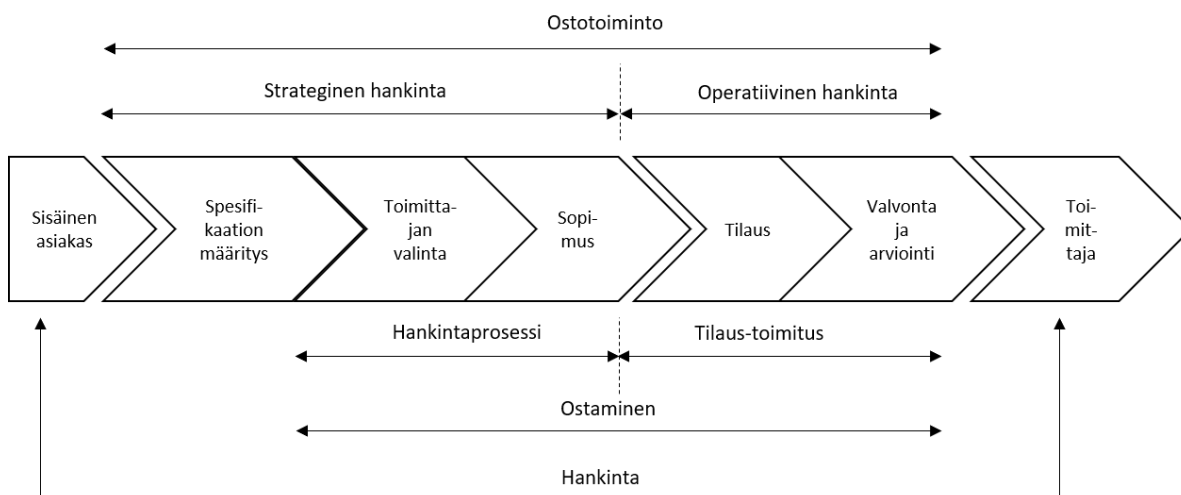
Raportti on jaettu kahteen pääkokonaisuuteen. Ensimmäisessä esitellään teoria ja toisessa tutkimus. Teoreettisessa osuudessa käydään läpi hankinnan tärkeimmät tehtävät ja analysointityökalut, kuten ABC- ja portfolioanalyysit sekä hankintaprosessi, johon myös toimittajien ja toimittajasuhteiden kehittäminen kuuluvat.

Tutkimusosiossa käytettiin teoreettisessa osiossa esiteltyjä analyysityökaluja selvittämään pien- ja keskisuuren elintarvikealan yrityksen hankinnan nykytilaa ja toimittajasuhteita sekä millaiseen suuntaan tätä voisi kehittää. Kyseisessä yrityksessä suorilla hankinnoilla on suuri osuus liikevaihdosta. Tästä syystä yrityksessä haluttiin selvittää suorien hankintojen kustannusten ja toimittajien nykytilaa.

2 Hankinta

Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että kaikkien tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saatavuus turvataan parhailla mahdollisilla tavoilla. Hankinnan merkitys yrityksille on kasvanut sitä mukaa, kun yritykset ovat keskittyneet entistä enemmän ydinosaamiseensa ja ulkoistaneet toimintojaan ja hankkivat tavarat ja palvelut entistä enemmän muilta yrityksiltä. Kuvassa 1 havainnollistetaan hankintaa ja ero-

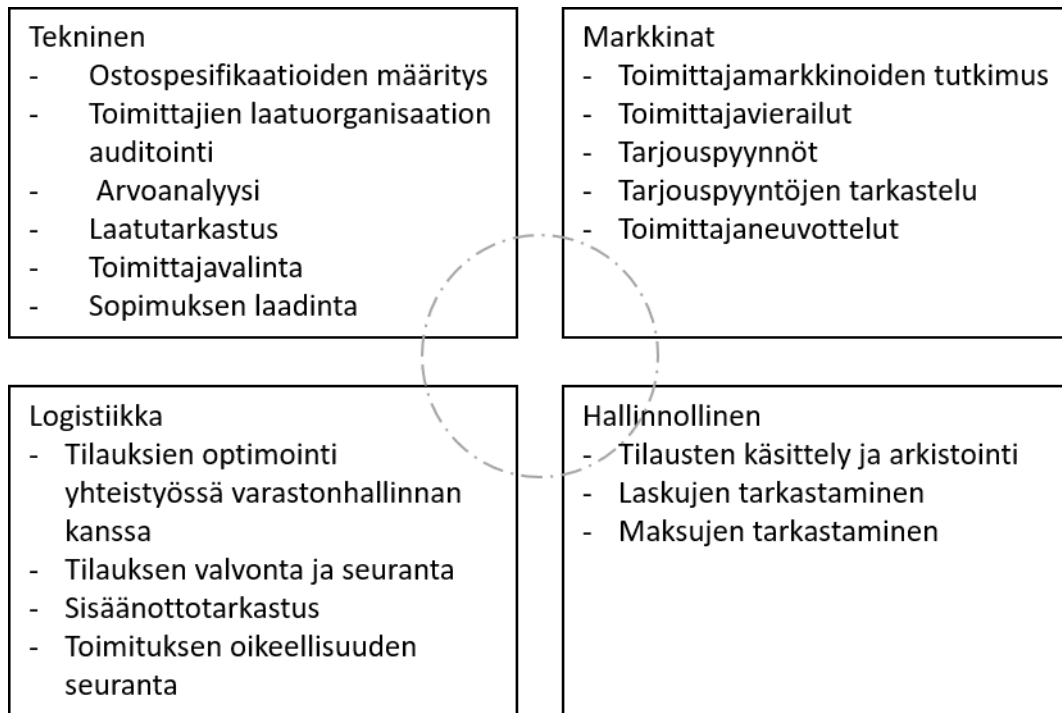
tellaan strategiseen ja operatiiviseen hankintaan. Strategisissa hankinnoissa keskitytään toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, kun taas operatiivinen hankinta keskittyy tilaamiseen, laskujen tarkastamiseen ja toimitusvalvontaan. (van Weele 2005 s. 12–16; Huuhka 2016 s. 15; Nieminen 2016.)



Kuva 1. Hankinta; strateginen ja operatiivinen hankinta (Van Weele 2005)

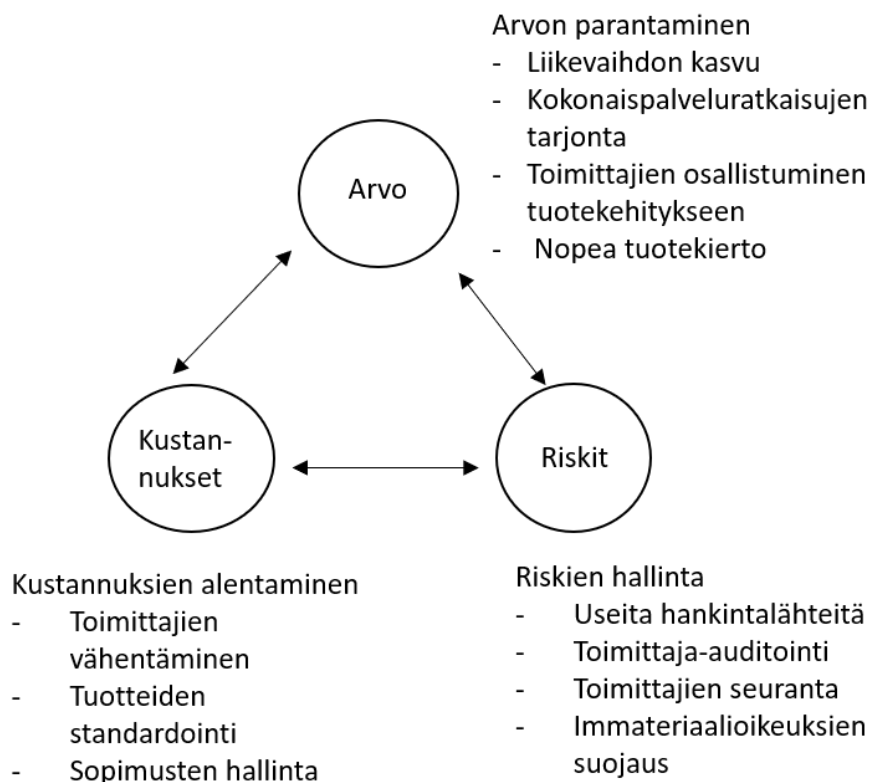
2.1 Hankinnan tehtävät ja tavoitteet

Hankinnan tärkein tavoite on tuottaa lisäarvoa yritykselle ja sen asiakkaille. Perinteisesti on ajateltu, että hankinnan tehtävänä on vain ostaa oikea tuote tai palvelu oikeaan aikaan oikean laatuksena ja oikeaan paikkaan toimitettuna. Silloin hankintojen kilpailuttamisen tärkeimpänä kriteerinä on ollut hinta. Nykyään hankinta määritellään strategisena toimintona, jossa sen tehtävänä on huolehtia, että yrityksellä on käytössään kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat ulkoiset resurssit. Tällöin hankintojen tehtäviksi ajatellaan ostotarpeiden määrittäminen, mahdollisimman kilpailukykyisten, tehokkaiden, osaavien ja luotettavien hankintalähteiden etsiminen ja parhaan mahdollisen yhteistyön perustamisen toimittajan ja oman yrityksen välillä. Kuvassa 2 esitellään hankintatoimen monipuoliset toimenkuvat. (Huuhka 2016 s. 24; Iloranta ja Pajunen-Muho- nen 2015 s. 67–79; Van Weele 2005 s. 12–16.)



Kuva 2. Hankinnan toimenkuvat (Van Weele 2005)

Hankintojen johtamisella vaikutetaan kustannuksiin, riskeihin ja lisäarvoon (kuva 3). Jotta hankintaprosessit ja hankintoihin liittyvät strategiset tehtävät tukisivat yrityksen liiketoimintaa sekä hankintaorganisaatiota, on hankintojen johtamista varten tärkeää tunnistaa hankintatoiminnan tavoitteet. Hankinnan tavoitteena on varmistaa raaka-aineiden, komponenttien, tavaroiden ja palveluiden oikea-aikainen ja häiriötön saatavuus, vähentää hankinnan riskitekijöitä, parantaa kustannustehokkuutta, sekä suorien kustannusten että välillisten, sekä osallistua tuotekehitykseen ja vaikuttaa innovaatioihin. Lisäksi hankinnalla on tärkeä tehtävä varastojen pitämisessä optimaalisella tasolla. Hankinnan tehtävänä on myös varmistaa hankittavien tuotteiden ja palveluiden oikea laatu. (Huuhka 2016 s. 24–26; Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015 s. 67–79; Leenders ym. 2002; Van Weele 2005 s. 12–16, 33–36.)



Kuva 3. Hankintojen johtaminen (Huuhka 2016)

Hankintojen johtaminen onkin jatkuvaa tasapainoilua hankintakustannusten, riskitekijöiden ja arvon tuottamisen suhteen. Kustannuksia parannettaisiin vähentämällä toimittajia ja ostonimikkeitä standardisoimalla, joka on yksi hankinnan yhdeksästä tehtävästä Leenders ym. mukaan. Kun taas hankinnan riskejä voidaan pienentää välttämällä riippuvuutta yhdestä toimittajasta, toimittaja yhteistyön lisäämisellä ja toimittajien seurannoilla ja auditoinneilla. Riskien hallinnan kannalta tärkeää on löytää luotettavia toimittajia, koska tasainen laatu ja toimitusvarmuus ovat tärkeämpiä kuin hinta. Hyvä hankinta pystyy yhdessä toimittajan kanssa reagoimaan yllättäviin kysynnän kasvuihin varmistamalla komponenttien saatavuus. Lisäarvoa hankinta pystyy tuottamaan asiakkaille vastaamalla asiakkaan tarpeisiin hankintojen kautta. Lisäarvon tuottaminen vaatii tehosta asiakaspalautteiden käyttöä ja nopeita uusien tuotteiden lanseerauksia. Lisäarvon tuottaminen edellyttää myös yhteistyötä toimittajien kanssa, ja näin ollen toimittajat kannattaa ottaa mukaan tuotteiden kehittämiseen jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tietenkin myös toimittajien innovaatioita kannattaa hyödyntää oman yrityksen käyttöön. (Huuhka 2016 s. 26–27; Leenders ym. 2002; Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015 s. 67–79.)

2.2 Hankintojen luokittelu ja analysointi

Hankintojen kokonaisuus koostuu keskenään hyvin erilaisista tuotteista ja palveluista. Niiden luonne ja ominaisuudet kattavat laajan valikoiman raaka-aineista monimutkaisiin palveluihin. Jotta hankintojen laajaa valikoimaan pystytään analysoimaan, niin ne täytyy voida luokitella. Luokittelu auttaa priorisoimaan ja ilman luokittelua ja analysointia ei ole mahdollista löytää tietoa, missä hankinnoissa on suurin potentiaali ja mikä on tärkeää. Tämän takia on kehitetty erilaisia luokittelu- ja analysointimenetelmiä. Hankintoja voidaan luokitella muun muassa jalostusasteen, käyttötarkoituksen, taloudellisen merkittävyyden, toimittajamarkkinoiden rakenteen tai hankintakohteen monimutkaisuuden mukaan. (Huuha 2016 s. 40; Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015 s. 55, 104–107; Logistiikan maailma)

2.2.1 Luokittelu hankinnan luonteen mukaan

Hankittavia hyödykkeitä on perinteisesti luokiteltu niiden luonteen perusteella. Luokittelu voisi olla seuraavanlainen; raaka-aineet, puolivalmisteet, komponentit, tuotannon tarveaineet, valmistuotteet sekä kauppa- ja välitystavarat, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet, investointihankinnat ja pääomahyödykkeet sekä palvelut. Luokittelu on pehmeärajainen ja määrittelyt ovat osittain limittäisiä ja päällekkäisiä. Ongelmana tällaisessa luokittelussa on se, ettei luokittelu auta tunnistamaan sopivimpia toimintatapoja erilaisten tuote- ja palveluryhmien hankinnassa, vaikka luokittelu kuvaa hyvin hankintojen sisällön. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015 s. 55–56.)

2.2.2 Luokittelu käyttötarkoituksen mukaan

Suorat hankinnat

Suorat hankinnat liittyvät kiinteästi yrityksen tuotteiden valmistamiseen tai palveluiden tuottamiseen. Ne käsittävät esimerkiksi erilaisten tuotteiden valmistamiseen tarvittavia raaka-aineita, puolivalmisteita ja komponentteja, mutta yhtä lailla tähän luokkaan voivat kuulua myös palveluhankinnat. Lisäksi tähän ryhmään liittyy kauppavarat tai sitten ne voidaan jaotella omaksi ryhmäksi. Kauppavaralla tarkoitetaan sellaisenaan asiakkaalle myytäviä tuotteita. Suorat hankinnat ja kauppavarat kirjataan ostoihin tuloslaskelmassa. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015 s. 56–58; Huuha 2016 s. 40–43.)

Epäsuorat hankinnat

Epäsuoriin hankintoihin kuuluvat kaikki tuotteet ja palvelut, joita tarvitaan muihin kuin ydinprosesseihin. Epäsuorat hankinnat sisältävät yrityksen hallintoon, myyntiin ja markkinointiin sekä kiinteistöön liittyviä tavaroita ja palveluita. Erilaiset tukipalvelut kuten IT-palvelut, konsultointi ja matkatoimistopalvelut kuuluvat epäsuoriin hankintoihin. Epäsuorat hankintakustannukset ovat keskimäärin 40 % hankintakustannuksista ja niiden toimittajia on usein huomattavasti enemmän kuin suorien. Tämän takia epäsuoriin hankintoihin on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Epäsuorat hankinnat kirjataan muihin menoihin tuloslaskelmassa. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015 s. 58; Huuhka 2016 s. 40–43.)

Investointihankinnat

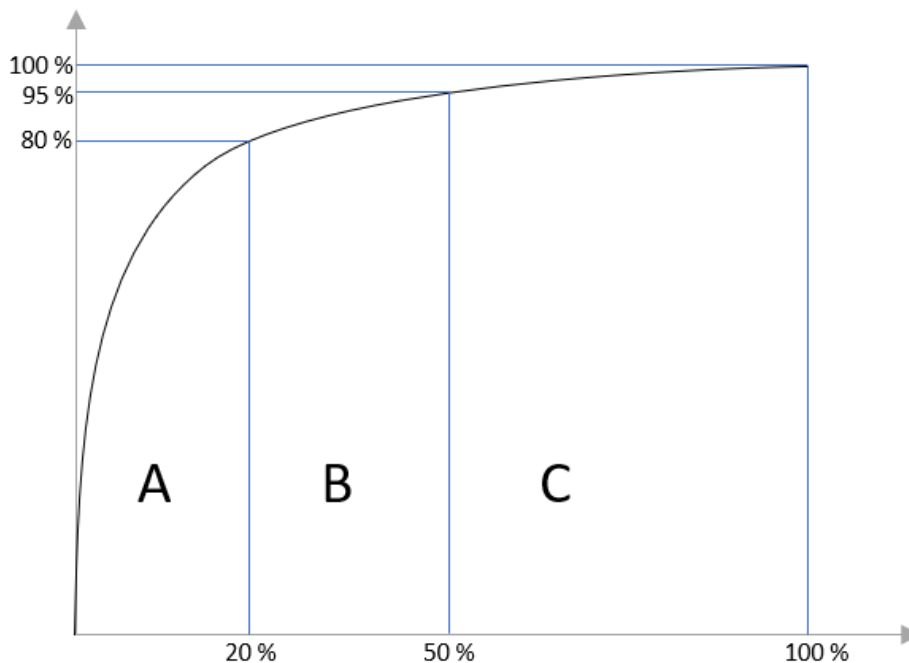
Investointihankinnat sisältävät rakennukset ja kiinteistöt, tuotannon koneet ja laitteet sekä tietokoneet. Investointihankinnat ovat kertaluonteisia, ja niiden suhteellinen osuus on suuri. Investointihankinnat jaetaan ja kirjataan poistoina useampana vuotena tuloslaskelmaan. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015 s. 58; Huuhka 2016 s. 40–43.)

2.2.3 Luokittelu viiteen pääryhmään

Nykyaikaisen organisaation hankintoja tarkastellessa on huomioitu tarpeiden, tavoitteiden ratkaisujen ja toimintatapojen monimutkaisuus. Hankintojen ryhmittäminen viiteen pääryhmään on havaittu erittäin toimivaksi ja se on helpottanut hankintojen käsittelyyn sopivien keinojen ja työkalujen hahmottamista. Viisi pääryhmää ovat toistuvat tuotannon hankinnat, projektityyppisen tuotannon hankinnat, investoinnit, epäsuorat hankinnat ja välitettävät kauppatavarat. Nämä pääryhmät käyttäytyvät eri tavalla ja noudattavat erilaisia logiikkoja. Tämän takia ne vaativat erilaista sisäistä käsittelytapaa. Ryhmät eroavat sekä tavoitteiden että käytännön toimintamallien suhteen. Huomioitava että tämänlainen luokittelu liittyy ainoastaan sisäisiin tarpeisiin eikä ota kantaa kyseisten hankintojen toimittajamarkkinoihin. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015 s. 58–66.)

2.2.4 ABC-analyysi

ABC-analyysi on menetelmä, jonka on tarkoituksena löytää tärkeä ja merkityksellinen osa tiedoista. Tätä menetelmää voidaan käyttää varsinkin silloin, kun käsitellään suurta tietomassaa. Analyysissä valitut asiat, toimittajat, tuotteet, palvelut ym., järjestetään suuruusjärjestykseen. Esimerkiksi toimittajat asetetaan ostovolyymin mukaiseen järjestykseen, jossa suurin on listan kärjessä ja muut seuraavat listalla suuruusjärjestyksessä. ABC-analyysi perustuu Paretonin 20/80-sääntöön. Säännön mukaan 80 % seurauksista johtuu 20 % syistä. Hankinnoissa tämä tarkoittaisi sitä, että 20 % toimittajista aiheuttaisi 80 % ostovolyymista. Kun toimittajat on asetettu suuruusjärjestykseen, rajataan tarkastelu ryhmään, joka vastaa 80 % mukaisesta ostovolyymista. Nämä ovat yrityksen tärkeimmät toimittajat. Analyysi voidaan tehdä myös ostettavan nimikkeen kuluksen mukaan. Tällöin löydetään kustannusten kannalta tärkeimmät nimikkeet. (Anttila ym. 2013; Huuhka 2016 s. 44–47; Nieminen 2016.)



Kuva 4. ABC-analyysin kumulatiivinen kuvaaja (Huuhka 2016 mukailen)

ABC-analyysin pyritään etsimään kehittämisen kohteita. Aluksi kannattaa panostaa niiden luokkien kehittämiseen, joihin yrityksellä menee rahaa. A-luokassa liikkuu suurin

osa hankintojen rahavirroista, joten tässä ryhmässä on mahdollisesti eniten kustannussäästöjä. C-ryhmää pitää tarkastella kriittisesti, sillä tästä ryhmästä on mahdollista poistaa turhia nimikkeitä. (Huuhka 2016 s. 44–47; Nieminen 2016.)

ABC-analyysin heikkous on sen yksipuolisuus. Sitä voidaan soveltaa monipuolisesti eri käyttötarkoituksiin, mutta se voi antaa liian yksipuolisia tietoja. Analyysi olettaa erilaisien nimikkeiden käyttäytyvän samalla tavoin. Tämä voi johtaa liian yksinkertaisiin johtopäätöksiin ja ohjausperiaatteisiin, jos ei käytetä muunlaisia hankintojen segmentointeja. Analyysi kuitenkin on oikeansuuntainen ja auttaa havaitsemaan hankintojen tärkeysjärjestyksiä. (Huuhka 2016 s. 44–47; Nieminen 2016.)

2.2.5 Spend-analyysi

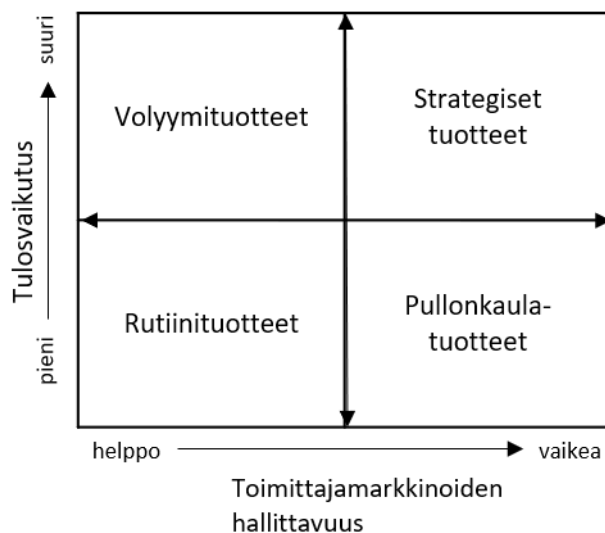
Spend-analyysi on hyvä työkalu hankinnan kokonaiskuvan hahmottamiseksi, ja se on tärkeä lähtökohta hankintaprosessin kehittämiseksi. Spend-analyysissä listataan yrityksen kaikki hankinnat yhteen ja sen tarkoituksena on selvittää, mitä on ostettu ja kuinka paljon kustannuksia on kertynyt. Tässä hankinnoilla tarkoitetaan kaikkea, mistä yritykselle on tullut lasku maksettavaksi. (Huuhka 2016 s. 47–48; Nieminen 2016.)

Spend-analyysin prosessi on monivaiheinen, ja sen sisältö on täysin riippuvainen kohdeyrityksestä ja yrityksen tilanteesta. Koska analyysiin tarvitaan tieto kaikista yritysten ostoista tuotteittain, tuoteryhmittäin, toimittajittain, yksiköittäin ja alueittain, on tiedon hankinta haasteellista. Tieto on usein hajallaan ja eri paikoissa. Suorien hankintojen kustannukset ovat yleensä hyvin tiedossa, mutta epäsuorien hankintojen kohdalla tilanne voi olla hyvin toisenlainen. Varmin tapa saada kaikki ostokustannukset, on ottaa kulutiedot ostoreskontrasta. (Huuhka 2016 s. 47–48; Nieminen 2016.)

Kun tiedot on koottu, täytyy ne yhdenmukaistaa ja kerätä yhteen tietokantaan. Tämän jälkeen niistä voidaan tuottaa analyyseja ja raportteja. Hankinnan kehittämisen kannalta analyysi auttaa pohtimaan monia tärkeitä asioita. Tietojen pohjalta voidaan tunnistaa muun muassa tärkeimmät ja satunnaiset toimittajat, hintojen vaihtelut hankintakertojen välillä ja ostosopimusten ohi tehtyjen hankintojen määrä. (Huuhka 2016 s. 47–48; Nieminen 2016.)

2.2.6 Portfolioanalyysi

Portfolioanalyysi on yksi käytetyimmistä hankintojen työkaluista. Sen esitteli Peter Kraljic vuonna 1983. Kraljicin portfolioanalyysi toi esille tärkeän näkökulman; kaikki hankinnat eivät ole strategisesti samanarvoisia. Tämän takia niitä pitää käsitellä ja johtaa eri tavoin. Analyysissä hankittavat tuote- ja palveluryhmät jaotellaan neljään luokkaan kahden kriteerin perusteella. Kriteerit ovat tulosvaikutus ja toimittajamarkkinoiden hallittavuus. Tulosvaikutuksella kuvataan hankinnan tärkeyttä ja sitä arvioidaan yleisesti hankinnan vuosittaisella volyyymilla rahassa mitattuna. Toimittajamarkkinoiden hallittavuus riippuu muun muassa toimittajien määrästä, nimekkeen vaihtoehtoisesta korvaamisesta, logistiikan sujuvuudesta ja hankinnan riskeistä. Toimittajamarkkinoiden hallittavuus jakaantuu helposti ja vaikeasti hallittaviin nimikkeisiin. Toimittajamarkkinaa on sitä todennäköisemmin vaikea hallita mitä vähemmän toimittajia on markkinoilla tai toimittajan vaihtaminen olisi erittäin riskialtista ja vaikeaa. Helppoa se taas on, kun vaihtoehtoisia toimittajia on paljon eikä toimittajan vaihtaminen aiheuta erityisiä lisähaasteita. Neljä luokkaa, johon analyysi jakaa tuote- ja palveluryhmät, ovat volyymituotteet, strategiset tuotteet, rutiinituotteet ja pullonkaulat tuotteet, kuva 5. (Huuha 2016 s. 50–51; Nieminen 2016.)



Kuva 5. Kraljic-portfolioanalyysi (Huuha 2016)

Rahamääräisesti suurimman osan yrityksen hankinnoista usein muodostuu volyymituotteista tai -palveluista. Volyymituotteiden saatavuus on hyvä, koska toimittajia on paljon. Strategisiin tuotteisiin ja palveluihin kuuluvat ne, jotka ovat yrityksen toiminnan

ja menestyksen kannalta kriittisiä ja toimittajia on vähän tai vaihtaminen lähes mahdottomaa. Pahimmassa tapauksessa toimittajia on vain yksi. Rutiinituotteiden ja -palveluiden rahallinen arvo on pieni ja saatavuus hyvä, koska toimittajia on paljon. Pullonkaulat tuotteet ja -palvelut ovat yrityksen kannalta ongelmallisia. Ne eivät ole taloudellisesti merkittäviä, mutta saatavuus on rajallinen, koska toimittajia on vähän. (Huuhka 2016 s. 50–54; Nieminen 2016.)

Työkaluna portfolioanalyysi on melko yksinkertainen mutta sen käyttö on helppoa ja nopeaa. Portfolioanalyysia voidaan hyödyntää hankintojen kehittämissuunnitelmissa. Sen avulla voidaan arvioida tuoteryhmien merkittävyyttä yritykselle ja vaikutuksia liiketoimintaan. Lisäksi analyysi ei ole vain luokitteluväline, vaan sitä voidaan käyttää hankintastrategian suunnittelussa. (Huuhka 2016 s. 54-55; Nieminen 2016.)

2.2.7 Kategoriahierarkia

Kategoriahierarkia on ryhmien luokittelua siten, että ne muodostavat hierarkkisen rakenteen. Hankintakategoria on ryhmä samankaltaisia tuotteita, palveluita tai ryhmiä, joita ohjataan yhtenä kokonaisuutena hankinnoissa. Samaan kategoriaan kuuluvia voidaan yhdistää mm. niiden käyttötarkoitusta tai yhteiset toimittajamarkkinat. Tasojen määrä hierarkiassa riippuu yrityksestä tai organisaatiosta ja niiden hankinnoista. Pienemmissä yrityksissä on yleensä vähemmän tasoja kuin suuressa organisaatiossa, mutta toisaalta molemmissa hankinnat on voitu jakaa pieniin ja selkeisiin kokonaisuuksiin helpomman ohjattavuuden vuoksi. (Huuhka 2016 s. 55.)

Esimerkkinä kategoriahierarkiasta käytetään nelitasoista hierarkiaa. Ensimmäisellä tasolla, hankinnan luokka -tasolla, luokitellaan hankinnat niiden tärkeyden mukaan eli suorat, epäsuorat ja investointihankinnat. Toisella tasolla, hankintaryhmätasolla, aloitetaan ryhmien muodostaminen. Ryhmiä muodostettaessa on pystyttävä hahmottamaan, minkälaisia hankintakategorioita tason alaisuuteen tulee. Tämä tehdään sen takia, että tämän tason ryhmät kuvaavat sen alaisuuteen kuuluvia hankintakategorioita. Toisella tasolla luokkien määrä on vähäinen, koska muuten alemman tason kategoriat jäisivät hallinnan kannalta liian pieniksi kokonaisuuksiksi. Tämän tason luokittelu ei vielä toimi operatiivisen oston työvälineenä vaan lähinnä ohjaa luokittelua tarkempaan suuntaan. Kolmannella tasolla, hankintakategoriatasolla, olevien kategorioiden tulisi olla mahdollisimman tasaisia sekä arvoltaan että kulutukseltaan, jotta ohjattavuuden, hallittavuuden

sekä vastuualueiden määrittämisen olisi mahdollisimman helppoa ja selkeää. Tälle tasolle tärkeä tekijä on toimittajamarkkinoiden soveltaminen kategorioinnin tarpeisiin. Kategorisoinnin hyödyt toteutuvat, kun kolmannella tasolla ryhmiin kootaan samaan toimittajakenttään kuuluvia nimikeryhmiä. Tärkeää on myös huomata, että kategorioiden tulisi muodostaa selkeitä kokonaisuuksia. Neljännellä tasolla, alakategoriatasolla, nimikeryhmät tulevat kolmannen tason alaisuuteen. Täten kategorioita on huomattavasti enemmän ja niiden nimikeryhmien pitää olla tarkkoja ja kuvaavia, jotta tuotteiden sijoittelusta tulee mahdollisimman yksinkertaista. (Huuhka 2016 s. 56–57.)

Kategoriahierarkia on luokittelumenetelmä, jolla luokitellaan nimikkeitä hankinnan kategorioiden mukaan hierarkkisesti. Luokittelua voidaan hyödyntää ostotoiminnan kehittämiseen, kun kategoriat ovat selkeitä kokonaisuuksia ja ovat riittävän suuria. (Huuhka 2016 s. 57.)

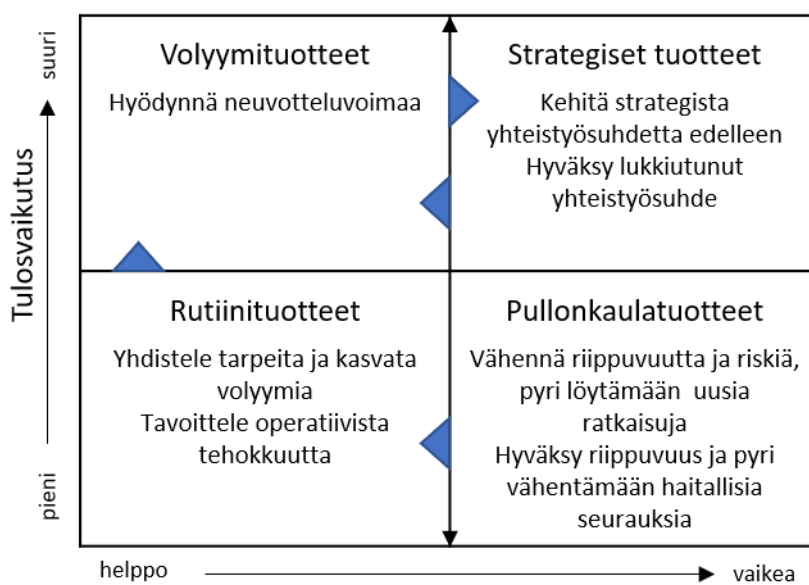
2.3 Hankintastrategia

Yritys tarvitsee strategiaa menestyäkseen liiketoiminnassaan. Strategiaa tarvitaan, jotta voidaan erottua kilpailijoista ja voidaan menestyä kilpailevilla asiakasmarkkinoilla. Yrityksen strategiasta ja liiketoimistastrategiasta ja sen tavoitteista johdetaan myös hankintaa toimitusketjun hallintaa koskevat tarkemmat strategiat ja tavoitteet. (Van Weele 2005 s. 183–185; Huuhka 2016 s. 63–64.)

Hankinnan strategiat voidaan jakaa kahteen osaan hankintatoimen strategiaan ja kategoriakohtaisiin strategioihin. Hankintatoimen strategiassa vastataan siihen, millaisia tuloksia hankinnan tulee saavuttaa pidemmällä aikavälillä ja miten hankintatoimeja ja hankinnan osaamista aiotaan kehittää, jotta tavoitteet saavutetaan. Hankintastrategialla tarkoitetaan käytännössä kategoriastrategiaa eli miten eri kategorioita kehitetään eteenpäin, minkälainen on sen markkinatilanne, tarve ja toimittajakenttä. Kategoriastategiassa määritellään kyseisen hankintakategorian tavoitteet, tulevaisuuden toimittajakenttä ja toteutussuunnitelma. (Huuhka 2016 s. 63–64.)

Hankintatoimen strategian suunnittelussa täytyy ottaa huomioon yrityksen kiinnostavuus hankintamarkkinoilla sekä sen tuomat rajoitteet ja mahdollisuudet. Lisäksi on otettava huomioon myös liiketoimintaympäristöt muuttuvat koko ajan, joten strategioiden täytyy olla riittävän joustavia mukautuakseen. Strategiassa tulisi ottaa huomioon toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet ja siirtyä perinteisestä passiivisesta hankkimisesta

modernimpaan aktiiviseen hankintaan. Strategiassa pitäisi ottaa myös huomioon se, että eri tuotteilla on erilaiset toimittavat ja toimitusverkostot poikkeavat toisistaan. Näiden asioiden takia ei ole mahdollista laatia koko hankintaa kattavaa strategiaa, vaan eri hankintakategorioille tarvitaan omat strategiat. Kategoriastrategian luomiseen voidaan hyödyntää portfolioanalyysin jaottelua, koska eri kategorioiden strategiaan vaikuttaa vahvasti yrityksen neuvotteluasema. (Huuhka 2016 s. 63–64; Nieminen 2016.)



Kuva 6. Perusstrategiat ja suuntaviivat portfolioanalyysin perusteella (Nieminen 2016)

Rutiinituotteilla yrityksen perusstrategiana on tehostaa hankintaprosessia yhdistelemällä tarpeita ja kasvattamalla volyymia, koska tässä ryhmässä on tyypillistä, että tilaus-toimitus-prosessi maksaa enemmän kuin itse tuote. Ryhmässä hajallaan olevia hankintoja kannattaa yhdistää suuremmiksi kokonaisuuksiksi, jotta niistä saadaan mielekkäisempiä toimittajalle ja ostajan neuvotteluasema paranisi. (Huuhka 2016 s.53–54; Nieminen 2016.)

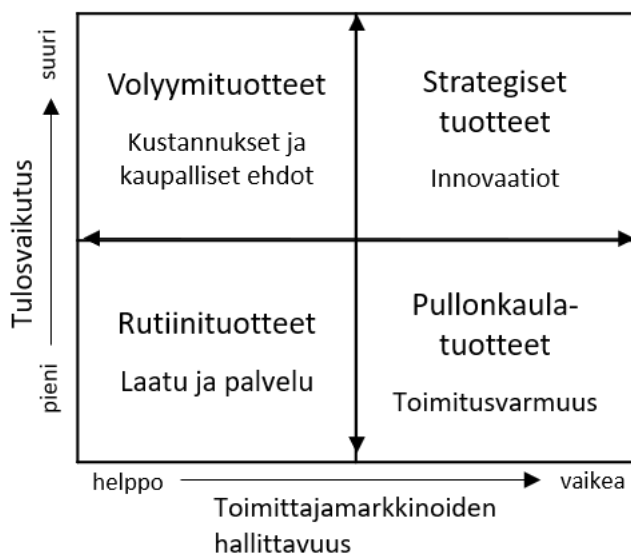
Volymituotteissa hinnan merkitys on suuri, koska kilpailu on kovaa eikä toimittajan vaihtaminen eikä aiheuta paljoa kuluja tai suuria ongelmia. Tämän ryhmän ensisijaisena strategiana on voimakas kilpailuttaminen, jotta saadaan vähennettyä toimittajien määrää ja voidaan esim. hyödyntää kausisopimuksia. Ongelmana tässä kategoriassa on toimittajien heikko motivaatio yhteistyöhön ja tuotteen, palvelun tai prosessin kehittämiseen. Tätä voidaan ratkaista kehittämällä yhteistyötä muutaman toimittajan

kanssa, kunhan ei kasvateta liian suurta riippuvuutta kyseisiin toimittajiin. (Huuhka 2016 s.53; Nieminen 2016.)

Pullonkaulatuotteet ovat ostajan kannalta hankalia. Niiden volyyymi ja tulosvaikutus on pieni, mutta saatavuus huono. Tärkeimpänä strategiana tässä kategoriassa on pyrkiä eroon pullonkaulatuotteista. Tämä voi tarkoittaa hankinnalle korvaavien helpommin saavavilla olevien nimikkeiden tai toimittajien etsimistä. Yksi tapa on vaihtaa erikoiskomponentti standardikomponenttiin. Jos korvaavien nimikkeiden hankinta ei ole mahdollista on tuotteen saatavuus turvattava varmuusvaraston tai hyvän sopimusneuvottelun avulla. Voimakkaalla kilpailuttamisella saatetaan vaarantaa tuotteen saatavuus pitkäksi aikaa. (Huuhka 2016 s. 52; Nieminen 2016.)

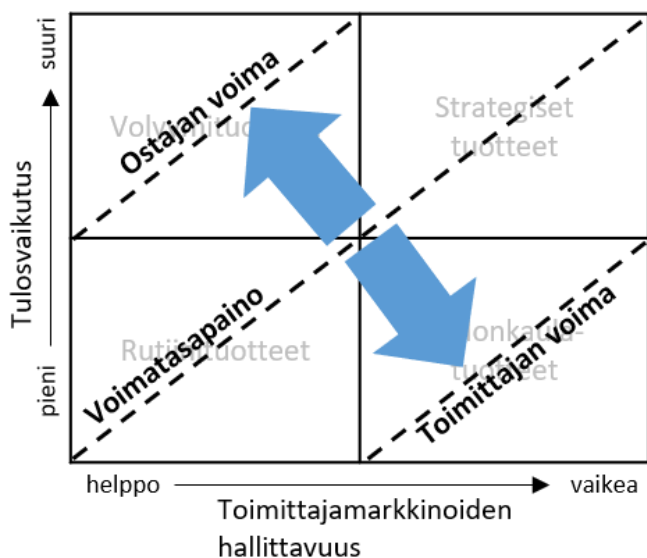
Strategiset tuotteet luovat usein suurimman haasteen hankinnalle. Toimittajia on vähän tai vaan yksi, tuote voi olla tarkkaan räätälöity eikä toimittajan vaihtaminen onnistu ilman suuria panostuksia, riskiä ja kustannuksia. Perinteiset kilpailuttamisen mallit eivät siis toimi tässä kategoriassa. Usein ainoa strategia on tiiviin yhteistyön luominen ja kehittäminen. Tällöin toimittajan kilpailukyky varmistetaan yhteisellä kehittämisellä. Saatavuuden varmistamiseksi parhaiten tehdään toimittajan kanssa pitkäaikainen partnerisopimus. Myös voidaan harkita yli tarpeen ostamista silloin, kun tuotteita on saatavilla. (Huuhka 2016 s.51–52; Nieminen 2016.)

Portfolioanalyysiin voidaan ottaa mukaan liiketoiminnanvaatimukset (kuvat 7). Tällöin voidaan lisätä tietoutta jokaisesta kategoriasta ja sen neuvotteluasemasta. Rutiinituotteilla tai ns. tavallisilla hankinnoilla liiketoimintavaatimuksissa korostuu laatu ja palvelu. Volyymituotteilla tärkeimpinä liiketoimintavaatimuksissa ovat kustannukset ja kaupalliset ehdot. Pullonkaulatuotteilla korostuu toimitusvarmuus liiketoimintavaatimuksissa ja strategisissa tuotteissa innovaatiot. (Huuhka 2016 s. 103–105.)



Kuva 7. Liiketoiminnan vaatimukset portfolioanalyysissä (Huuhka 2016)

Hankintastrategiaa kehitettäessä on keskeisenä asiana osapuolten neuvotteluasema ja siihen vaikuttaminen. Kuvassa esitetään ostajan ja toimittajan välistä voimatasapainoa. Todellisuudessa voimalinjat eivät ole selvästi jakautuneet vaan siihen vaikuttaa osapuolten suuruus toisiinsa nähden ja keskinäisen liiketoiminnan houkuttavuus. Ostaja voi parantaa asemaansa ostovolyymia suurentamalla, kun taas toimittaja voima kasvaa toimittajamarkkinoiden kaventuessa tai toimittajan vaihtamisen vaikeuden kasvaessa. Portfolioanalyysin perusteita ei voimatasapainon huomioiminen muuta, mutta se voi hankaloittaa tuotteiden sijoittelua markkinan vaikeuteen. Markkinatilanne voi muuttua suurestikin, jolloin markkinoiden vaikeudessa voi tapahtua suuriakin muutoksia. Esim. laskusuhdanteen aikaan on ostajan markkinat, kun taas noususuhdanteessa on päin vastainen tilanne. (Huuhka 2016 s. 105–106.)

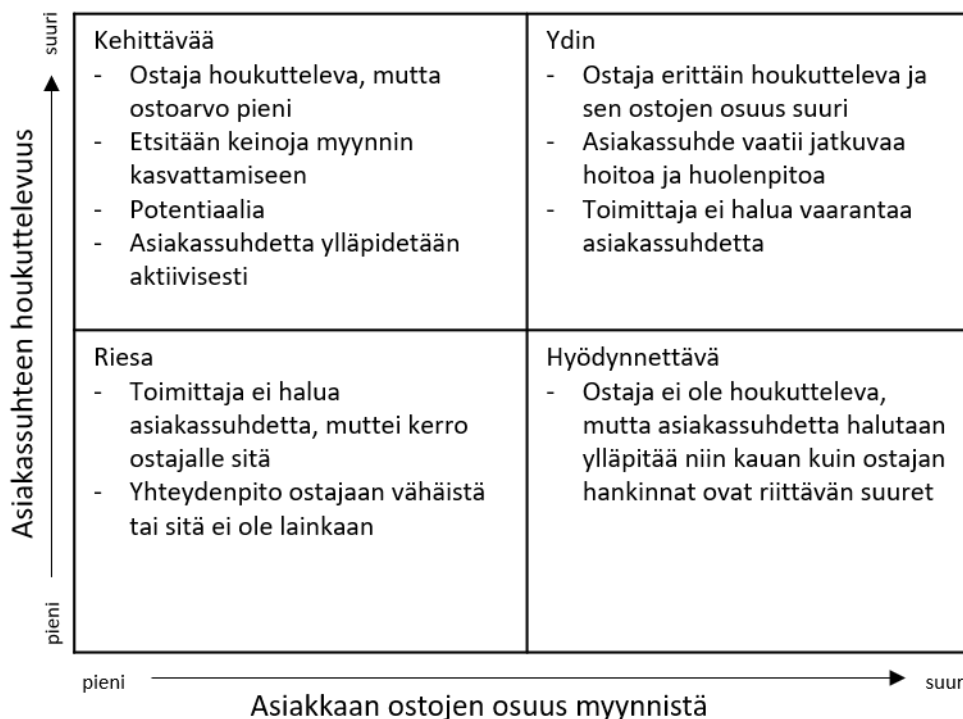


Kuva 8. Voimatasapainon jakautuminen (Huuhka 2016)

Portfolioanalyysi ja ostajan neuvotteluvoiman arviointi antavat perusteet valita strategian suunta. Strategian kannalta tärkeintä on löytää paras toimintamalli huomioiden hankintamarkkinoiden tilanne ja ostajan asema suhteessa siihen. Strategian avulla pitäisi ensisijaisesti löytää keinoja hyödyntää ja parantaa asemaa. Kraijric ehdottaa kolmea perusstrategista suuntausta: hyödynnä eli maksimoi voimasi nykyisessä positiossa, tasapainota eli säilytä nykyinen asemasi ja monipuolista eli tee jotain, jonka avulla muutat asemaasi paremmaksi. Hyödynnä ja säilytä suuntaukset pyrkivät pitämään nykyisen aseman. Monipuolista strategiassa täytyy ensin tunnistaa käytännön toimenpiteet, joita muutoksen toteuttaminen vaatii. Esimerkkinä pullonkaulatuet pyritään saamaan volyymituotteiksi. Tällöin ensin täytyy yhdistellä ja kasvattaa volyyymia, jolloin saadaan kasvatettua ostajan houkuttelevuutta. Tämän jälkeen voidaan muuttaa spesifikaatiota standardituotteeksi, jolloin pullonkaulatute voidaan lopullisesti saada volyymituotteeksi. (Huuhka 2016 s.106–109.)

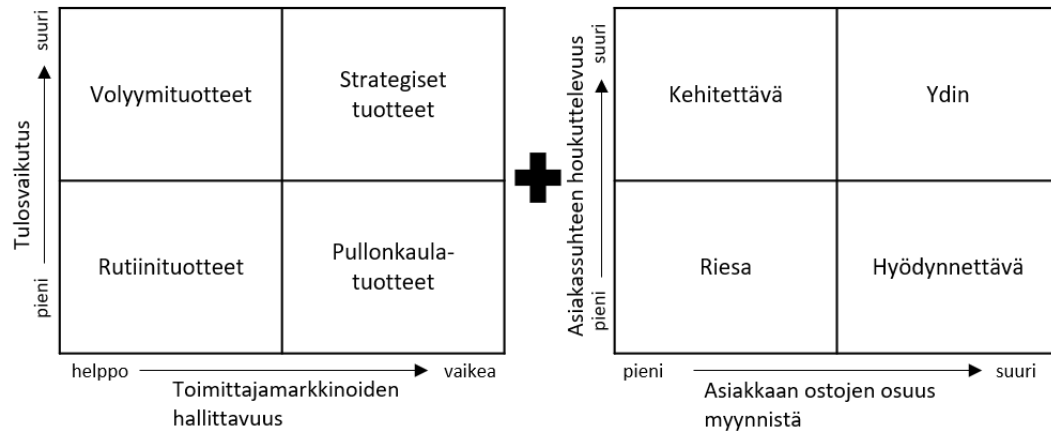
Toimittajan näkemys yhteistyöstä tulee myös huomioida strategisia vaihtoehtoja määritettäessä. Kuvassa 9 on esitetty nelikenttä, jolla voidaan arvioida ostajan merkitystä toimittajan näkökulmasta. Asiakassuhteen houkuttelevuus sisältää kaikki mahdolliset tekijät, jolla toimittaja haluaa jatkaa asiakassuhdetta ja haluaa kasvattaa myyntiä. Houkuttelevuutta lisääviä tekijöitä ovat hankintojen suuri arvo tai volyyymi, hyvä myyntikate, toi-

mittajan kannalta hyvät maksuehdot ja täsmälliset maksut, tunnettu brändi tai referenssi, ostajan sopivuus toimittajan tuleviin strategioihin, ostajan ja toimittajan välinen hyvä yhteistyösuhde, yms. (Huuhka 2016 s. 109.)



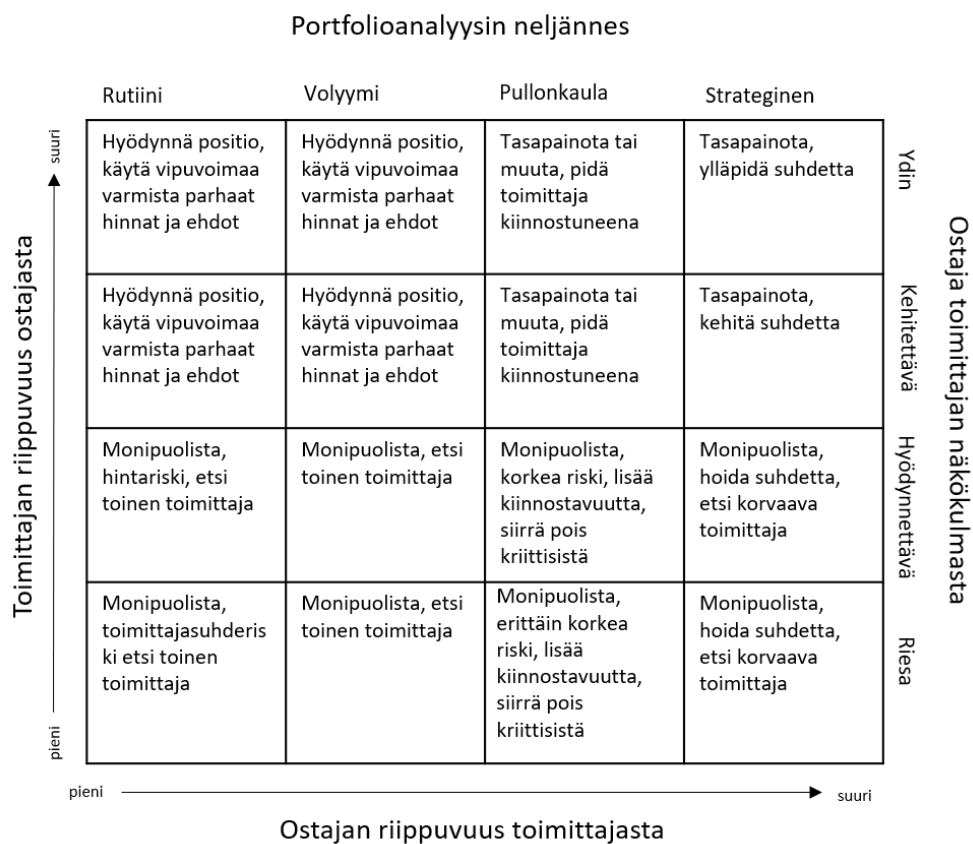
Kuva 9. Asiakkaan merkitys toimittajan näkökulmasta (Huuhka 2016)

Ostajan sijoittuessa ydinkenttään toimittaja tekee melkein mitä tahansa pitääkseen asiakassuhteen. Myös kehitettävä kenttään sijoittuva asiakas on toimittajan kannalta houkutteleva. Kun taas hyödynnettävä kentässä oleva ostaja ei ole houkutteleva ja toimittaja ylläpitää suhdetta vain ostajan hankintojen ollessa riittävän suuret. Riesa kenttään sijoittuva ostaja ei ole houkutteleva eikä toimittajalla ole haluja jatkaa suhdetta. Kun yritys on saatu määritettyä nelikenttään, voidaan alkaa selvittämään, miten hyödynnettävä tai riesa kentästä päästäisiin kehitettävää tai ydin kenttään. Miten yritystä saataisiin mielenkiintoisemmaksi ja houkuttelevammaksi toimittajan näkökulmasta. Hyödynnettävää kentästä pois siirtymiseen saattaa riittää maksuehtojen muuttaminen tai hinnankorotukseen suostuminen, mutta riesa kentästä pois pääseminen on vaikeampaa. Tämä tulee edellyttämään hankintojen keskittämistä ja ostettavan tuotevalikoiman laajentamista. (Huuhka 2016 s. 109–111.)



Kuva 10. Portfolioanalyysin ja toimittajan näkökulma - matriisit (Huuhka 2016)

Yhdistämällä portfolioanalyysi ja toimittajan näkökulma -matriisit (kuva 10) saadaan luotua tietoa omasta asemasta markkinoilla ja hyvä lähtökohta strategian suunnan määrittämiselle. Kuvassa 11 esitellään potentiaalisia strategian suuntia. (Huuhka 2016 s. 111.)



Kuva 11. Portfolioanalyysi ja strategian suunnat (Huuhka 2016)

2.4 Toimitusketjun hallintastrategiat

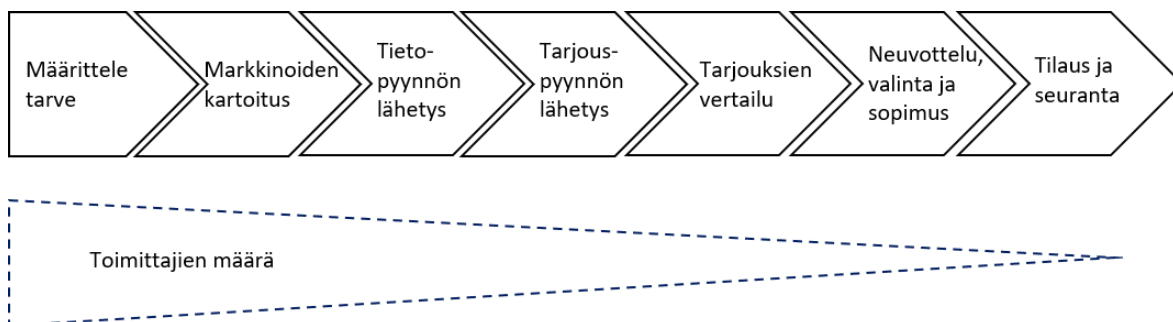
Toimitusketjun hallintaan on luotu paljon erilaisia strategioita. Strategian valintaan vaikuttaa tuotteen tai palvelun tarjonta ja kysyntä (kuva 12). Lean-periaate soveltuu pitkän elinkaaren tuotteisiin, joiden volyyymi on suuri, kysyntä on ennustettava eikä pitkä toimitusaika ole kriittinen. Näissä tuotteissa myyntikate on yleensä pieni, joten kustannussäästöt ovat tärkeitä. Agile-mallissa perusajatuksena on toimitusketjun eri osapuolten nopea reagoitokyky, jolla voidaan vastata epätasaiseen kysyntään, valikoimanmuutosten ja tuotteiden lyhyen elinkaaren aiheuttamiin markkinaolosuhteiden muutoksiin. Agile-mallissa tietojärjestelmät, tiedon jakaminen ja läpinäkyvyys ovat tärkeässä osassa. Hybridi-malli on lean- ja agile-periaatteiden yhdistelmä, jota voidaan käyttää, kun kysyntä on ennustettavissa ja toimitusaika on pitkä. Kanban-mallin avulla toimittajalle osoitetaan tarve toimittaa tuotteita tai puolivalmisteita. Kanban-ohjauksella voidaan pienentää keskeneräisen tuotannon varastoa, yksinkertaistaa materiaalivirtoja sekä helpottaa tuotevirheiden ja niiden syiden tunnistamista. Kanban sopii ennustettaville hyvin suurille materiaalivirroille, jolloin niiden ohjaus ei kuormita tuotannonohjausta tai ostotoimintaa vaan tilannetta voidaan tarkastella tietyin ajanjaksoin. (Huuhka 2016 s. 187–190.)

Tarjonta	Pitkä toimitusaika	Lean Suunnittelu ja optimointi	Hybridi
	Lyhyt toimitusaika	Kanban Jatkuva täydennys	Agile Nopea reagointi
		Ennustettava	Ennakoimaton
		Kysyntä	

Kuva 12. Toimitusketjun hallintastrategiat (Huuhka 2016)

3 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi on yrityksen järjestelmällinen tapa lähestyä toimittajamarkkinoita. Hankintaprosessi tähtää siihen, että yritys löytää sopivimmat toimittajat tarvitsemansa tuotteen, raaka-aineen, palvelun tai muun asian suhteen. Hankintaprosessiin kuuluu useita eri vaiheita ja ne voidaan kuvata yksinkertaisena tapahtumaketjuna (kuva 13). Tähän tapahtumaketjuun kuuluvat tarpeen määrittely, toimittajan valinta, joka sisältää vaiheet toimittajamarkkinoiden analysoinnista tarjouksien vertailuun, sopimuksen tekeminen, tilaaminen, toimitus valvonta sekä seuranta ja arviointi. Hankintaprosessi ei ole käytännössä vakio vaan siihen vaikuttavat mm. tuotteen ominaispiirteet, hankinnan kohteen strateginen merkittävyys, hankinnan arvo, toimittajamarkkinat, hankintaan liittyvän riskin taso sekä hankinnan vaikuttavuus yrityksen muuhun toimintaan. Osa prosessin vaiheita voi jäädä vähemmälle huomiolle tai jopa kokonaan pois, esim. tilanteissa, joissa vanhoja toimittajasuhteita jatketaan eikä etsitä uusia. Erilaisilla yrityksillä voi olla hyvin erilaiset hankintatarpeet, esim. on ihan eri asia ostaa vihanneksia salaattituotantoon kuin työterveyspalveluita. Hankintaprosessimallia voidaan käyttää työkaluna, kun halutaan jäsentää minkä tahansa yrityksen hankintaprosessia. Se auttaa hahmottamaan ja kehittämään prosessia tapauksesta riippumatta. (Nieminen 2016; logistiikanmaailma.)



Kuva 13. Hankintaprosessi (mukaiillen Nieminen 2016/logistiikan maailma)

Hankintaprosessia tarkasteltaessa tulee muistaa, että prosessia ohjaavat liiketoiminnan tarpeet ja vaatimukset. Ne toimivat prosessin käynnistäjinä. Prosessin eri vaiheet linkittyvät toisiinsa. Edellisen vaiheen onnistuminen ja tuotokset vaikuttavat seuraavan vaiheen onnistumiseen. Mikäli tarpeen määrittely on puutteellinen, ei hankintaprosessilla ole mahdollisuuksia onnistua. Prosessin perusteellinen toteuttaminen voi kestää useita kuukausia, joten on tärkeää, että siihen varataan tarpeeksi resursseja. Onnistumisen

kannalta on myös tärkeää, että rajapinnaton selkeästi määritelty. Onnistunut hankintaprosessi vaatii monenlaista osaamista ja asiantuntijoiden yhdistämistä. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovatkin hyvän hankinnan ehdoton edellytys. (Nieminen 2016; logistiikanmaailma.)

3.1 Tarpeen määrittely

Hankintaprosessin ensimmäinen vaihe on tarpeen määrittäminen. Tämä vaihe on kriittinen koko prosessin kannalta, koska tässä vaiheessa määritellään, mitä tarvitaan, milloin, kuinka usein, missä muodossa, miten toimitettuna jne. Määrittely voidaan suorittaa hyvin yksityiskohtaisesti antaen tarkat tekniset tiedot sekä malli ja valmistaja tai voidaan yleisesti antaa halutut toiminnot. Eri määrittelytavat antavat seuraaviin vaiheisiin hyvin erilaisen liikkumavapauden. Ensimmäiselle määrittelyvaiheelle hankintaprosessissa jää vain tuotteen etsintä. Kun taas määrittelyssä, jossa on annettu halutut ominaisuudet, voidaan hankintaprosessissa etsiä paras mahdollinen vaihtoehto. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen s. 148; Nieminen 2016; logistiikanmaailma.)

Tarkoituksenmukaisessa määrittelyssä määritellään vain pakolliset ja merkittävät vaatimukset. Tällöin voidaan etsiä paras mahdollinen ratkaisu yrityksen tarpeisiin yhdessä toimittajien kanssa. Tällöin toimittajalla on iso rooli hankittavan tuotteen tai palvelun lopullisessa määrittelyssä. Lopputuloksena on tällöin ratkaisu, joka on oikein mitoitettu sekä toiminnoiltaan sekä suorituskyvyltään. Toiminnallisessa määrittelyssä kuvataan siis tuotteen toiminnot käyttäjälle. Tällöin etuna on se, että toimittajalle jää tilaa toteuttaa ammattitaitoaan, mikä kannustaa innovatiivisiin ideoihin ja uusiin ratkaisuihin. (Nieminen 2016; Martinsuo ym. 2016 s.312–314; logistiikanmaailma.)

Palvelun määrittäminen hankinnassa on hankalampaa kuin tuotteiden tarpeen määrittely. Tässä korostuukin määrittelyn tärkeys. Tässä tulisi selkeästi selvittää mitä palvelulta halutaan ja kuka tuntee sen tuottamisen parhaiten. Ostavan yrityksen tai organisaation täytyy ainakin määrittää, mitä palvelun tulokselta halutaan. Tällöin toimittajalle voidaan jättää vapaus toteuttaa palvelu kilpailukykyisimmällä tavalla. Jos palvelun tulos ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä, voidaan määrittellä palvelun tuottamiseen tarvittava resurssi. Tällöin hinnoittelu perustuu resurssien käyttöön eikä palvelun lopputulokseen. Lisäksi palvelunhankinta voidaan määrittää toimitusprosessin kuvauksella. Palvelun määrittämiseen käytetään käytännössä eri elementtejä myös yhdistelmässä: resurssit, prosessi ja lopputulos. (Nieminen 2016.)

Laadullinen määrittely tulee sisältyä tarvemäärittelyyn. Teknologiateollisuudessa raaka-aineilla on laatuvaatimukset, kun taas elintarviketeollisuudessa pitää laatuvaatimuksissa huomioida myös tuoteturvallisuus. Laadullinen määrittely tarkoittaakin eri aloilla eri asioita. Laadullisten vaatimusten tulee kuitenkin vastata yrityksen asiakkaan laatuvaatimuksiin riippumatta siitä, tuotetaanko myytävä tuote tai palvelu itse vai ostetaanko se ulkoa. (Nieminen 2016.)

Logistisesta määrittämisestä puhutaan, kun määritellään toimitusmäärät ja toimitusajat. Hankintaprosessin seuraavassa vaiheessa pitää tietää, millaisista hankinta volyymeista on kyse. Toimitusaika riippuu huomattavasti, mihin tuotteita tarvitaan ja millaisia tuotteet ovat. Yksittäisen tilauksen osalta tiedot voivat olla yksiselitteisiä, mutta pidempiaikaisen kumppanien kanssa tuotteilla tai palveluille tulee määrittää määrään ja aikaan liittyvät reunaehdot tai vaatimukset. (Nieminen 2016.)

Pitkän elinkaaren omaavien tuotteiden ja laitteiden kanssa tulee määrittää myös kunnossapitoon liittyvät asiat. Miten laitetta huolletaan ja ylläpidetään sen elinkaaren aikana. Tavoitteena on, ettei yrityksellä olisi useita erilaisia saman toiminnon tekeviä laitteita, jolloin varaosia ja huollon osaamista tarvittaisiin huomattavasti enemmän kuin yhdenlaisilla laitteilla. Myös loppukäyttäjiltä vaaditaan huomattavasti vähemmän osaamista, jos laitteet ovat yhdenmukaisia. Tarvesuunnittelu vaikuttaa siis kustannuksiin ja toimintaan pitkälle tulevaisuuteen ko. hankinnoissa. (Nieminen 2016.)

Tarpeen määrittämiseen on syytä varata riittävästi aikaa ja resursseja. Määrittelyyn tulee tehdä yhdessä loppukäyttäjien kanssa, koska onnistunut määrittely vaatii loppukäyttäjien tarpeen ymmärtämistä. Loppukäyttäjä voi olla ostavan yrityksen henkilöstö, tai asiakas tai siitä edelleen asiakkaan asiakas. Mitä kauempana ketjussa loppukäyttäjä on, sitä vaikeampaa tarpeen määrittäminen on tarkoituksenmukaisesti. Arvoketjussa on tärkeää ymmärtää, kuka määrittää ja mitä tarvitaan, ettei tule ylimääriä muttei myöskään jää tärkeitä ominaisuuksia pois. Tarvetta tulee myös tarkastella kriittisesti, jotta voidaan varmistaa tuotteen tarpeellisuus. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen s. 149; Nieminen 2016; logistiikanmaailma.)

Tarvemäärittelyssä ennakointi on kannattavaa. Mitä aiemmin voidaan olla liikkeellä, sitä paremmin pystytään hyödyntämään toimittajamarkkinoiden tarjoamat mahdollisuudet. Toimittajat tietävät, mikä on mahdollista sen hetkisillä teknologioilla, tuotteilla ja

osaamisella. Mitä aikaisemmassa vaiheessa on tehty tarvemäärittely uutta tuotetta lanseerattaessa, sitä enemmän voidaan hyödyntää toimittajien panosta tuotteen kehittämisessä ja nopeuttaa tuotteen markkinoille tuloa. (Nieminen 2016; logistiikanmaailma.)

Lainsäädännön vaatimukset sekä vastuullisuuteen liittyvät tekijät tulee myös huomioida määrittelyssä. Määrittelyssä voidaan ottaa myös kantaa tavoitebudjettiin, kustannusten läpinäkyvyyteen tai kustannuskehitykseen. Määrittelyssä pitää ymmärtää, mihin kaikkien se vaikuttaa. Se mitä lopulta saadaan, on se, mitä on määriteltä. (Nieminen 2016; logistiikanmaailma.)

3.2 Toimittajan valinta

Hankintaprosessin seuraavassa vaiheessa tulee ensin varmistaa, ette kyseisen nimikkeen hankinnalle ole jo olemassa sopimusta olemassa. Näin varmistetaan, että sopimusten ohioistamista ei tapahdu. Jos sopimusta ei ole, ensimmäisessä vaiheessa selvitetään, millaisia toimittajia, tuotteita ja palvelumalleja markkinoilla on tarjota. Tässä vaiheessa selvityksessä on myös, millainen kilpailutilanne on, millaisilla tavoin toimittajat kilpailevat keskenään, miten markkinat ovat jakautuneet toimittajien kesken, yms. Toimittajamarkkinoiden tuntemus on tärkein edellytys onnistuneelle toimittajavalinnalle. (Martinsuo ym. 2016 s. 314–315; Nieminen 2016.)

Taulukko 1. Toimittajan etsintä ja valinta (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015)

Etsintä-prosessin vaihe	Tavoite	Tehtävät					
		Tiedon hankinta	Oman yrityksen markkinointi	Ratkaisun tekeminen	Yhteistyön edellytyksen arviointi	Yhteistyösuhteen rakentaminen	Kilpailupaineen luominen
Markkinoiden kartoitus	Tunnistaa, missä ja millaiset ovat parhaat toimittajat	Perustiedot					
Mielenkiinnon tarkastus	Tarkastaa toimittajien tarjonta ja varmistaa mielenkiinto	Tarjoama	Ensivaikeutelman luominen		Yhteistyön edellytysten arviointi		
Tietopyyntö	Arvioida toimittajien kyvyt, kapasiteetti ja sopivuus	Kyvyt, kapasiteetti	Kuvan vahvistaminen	Vaihtoehtojen arviointi	Yhteistyön edellytysten arviointi	Yhteistyösuhteen rakentaminen	
Tarjouspyyntö	Saada konkreettinen pohja vaihtoehtojen vertaamiselle	Kilpailukyky	Kuvan vahvistaminen	Ratkaisun optimointi	Yhteistyön edellytysten arviointi	Yhteistyösuhteen rakentaminen	Kilpailupaineen luominen
Neuvottelu ja sopimus	Löytää paras vaihtoehto	Vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet	Kuvan vahvistaminen	Ratkaisun viimeistely	Yhteistyön edellytysten arviointi	Yhteistyösuhteen rakentaminen	Kilpailupaineen luominen

Toimittajan valinta tehdään vaiheittain. Taulukossa 1 käydään läpi kaikki vaiheet ja tarvittavat toimenpiteet joka vaiheessa. Tarvemäärittelyn pohjalta tehdään esivalintakriteerit, joiden avulla kartoitetaan potentiaaliset toimittajat. Potentiaalisille toimittajille lähetetään tietopyyntö tai alustava tarjouspyyntö. Tietopyyntöön sisällytetään kyselyt tarjottavista tuotteista tai palveluista, sertifioinneista, asiakasreferensseistä. Lisäksi voidaan tiedustella mm. toiminnanlaajuutta, toimitusketjua, taloudellista tilannetta, tuotekehityksestä liittyen haluttuun tuotteeseen tai palveluun. Liian tarkkoja kysymyksiä tulee välttää, jottei menetetä potentiaalisia toimittajia tässä vaiheessa kiinnostuksen puutteelle. Saatujen tietojen perusteella valitaan ne toimittajat, joille lähetetään varsinainen tarjouspyyntö. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015; Martinsuo ym. 2016 s. 314–315; Nieminen 2016.)

Tarjouspyyntöön sisällytetään halutun tuotteen tai palvelun kuvaus, haluttu vaatimustaso, toimitusmäärät ja yksikkö, toimitusaika ja -paikka sekä sopimuskausi ja mahdolliset optiot. Mitä tarkempi tuotemäärittely tehdään, sitä vähemmän toimittajilla on liikkumavaraa ja sitä helpompaa tarjousten vertailu on. Hyvin tiukasti rajattu tarjouspyyntö saattaa rajata toimittajien määrää ja estää kilpailua. Tarjouspyynnössä esitetään myös tarkoituksenmukaisin hinnoittelumalli. Toimintoja voidaan hinnoitella yksikköhinnoin, mutta myös hinnoittelu syntyvien kulujen mukaan voi olla mahdollista. Toimittajat vastaavat tarjouspyyntöön tarjouksella. (Nieminen 2016.)

Tarjousten vertailu aloitetaan käymällä läpi toimittajalta saadut tarjoukset ja tarkastamalle, että ne vastaavat tarjouspyyntöä. Tarvittaessa toimittajilta kysytään lisätietoja. Aiemmin suoritettu tarpeen määrittely sanelee toimittajien valintakriteerit. Perinteisin valintaperuste on hinta, ja se on edelleen yleisin vertailuperuste. Jos tarjouksien ehdot ja muu sisältö ovat samanlaiset sekä määrittely on ollut yksiselitteinen ja tarjotut tuotteet ovat täysin samanlaiset, voi hinta ratkaista kilpailun. Jos näin ei ole, hankintaan liittyvät kokonaiskustannukset tulee tunnistaa ja verrata niitä toisiinsa. Hankinnan kokonaiskustannuksiin tulee huomioida hankintahinnan lisäksi kustannukset, jotka liittyvät tilaamiseen, toimitukseen, kuljetukseen, laaduntarkastukseen, käyttöönottoon ja koulutuksiin sekä maksuliikenteeseen. Hintaan pitää ottaa myös huomioon hankinnan jälkeiset kustannukset kuten virheelliset tuotteet, korjaukset, kunnossapito ja varaosat. Myös yhteistyö toimittajan kanssa aiheuttaa kustannuksia. Koska vertailevat tarjoukset voivat poiketa sisällöltään suurestikin, täytyy kokonaiskustannuksien lisäksi selvittää, mitä rahalla saadaan ja mikä tarjous palvelee parhaiten ostavan yrityksen ja sen asiakkaan tarpeita. Tällöin kokonaiskustannukset ovat yksi valintakriteereistä ja tarjousten sisällöistä valitaan merkittävimmät tekijät lisäkriteereiksi. Arvioitaville tekijöille annetaan painoarvot kokonaisvertailussa. Tällöin saadaan pisteytyksen kautta kokonaisuudeltaan paras tarjous. Mitä enemmän muuttujia on vertailussa, sitä tärkeämpää on analysoida ja vertailla tarjouksia yhdessä loppukäyttäjien kanssa ja lisäksi käydä lisäneuvotteluita potentiaalisimpien toimittajien kanssa. (Martinsuo ym. 2016 s. 314–315; Nieminen 2016.)

3.3 Sopimuksen tekeminen

Sopimus syntyy tarjouksen ja siihen annetun hyväksyvän hyväksytyyn vastauksen perusteella. Vaikka suullinen sopimus on yhtä sitova kuin kirjallinen, täytyy yrityksen välisissä kaupankäynneissä aina tehdä kirjallinen sopimus. (Nieminen 2016.)

Organisaatioiden sopimustyyppejä ovat mm. kertaluonteinen sopimus, vuosi-, puite- ja projektisopimus sekä partnership. Kertaluonteinen sopimus käsittää satunnaiset hankinnat. Vuosisopimuksella sovitaan toimitukset tietyn pituiselle sopimusjaksolle. Puite-sopimukseen kuuluvat kotiinkutsut, varastopalvelu- ja erityistoimittajamallit. Näillä sopimuksilla pyritään hyödyntämään volyymietuja, alentamaan ostoprosessin kustannuksia ja varmistamaan tuotteen tai palvelun saatavuus. Projektisopimus tehdään tietylle projektille. Tätä käytetään erityisesti rakennusalaalla. Partnership-sopimus on luonteeltaan tiivis yhteistyösopimus. (Nieminen 2016.)

Sopimusta laatiessa on erittäin tärkeä ymmärtää kaupankäyntiin liittyvä lainsäädäntö ja oman alan yleiset sopimusehdot. Lainsäädäntöön ja sopimuksen tulkintaan ensimmäisenä sovelletaan lainsäädäntö ja vasta sitten sopimusehtoja sekä osapuolten vakiintuneita käytäntöjä, alalla vallitsevaa kappatapaa ja tahdonalaista lainsäädäntöä. Huomioitavaa on, ettei yritysten välisessä kaupankäynnissä ei ole pakottavaa lainsäädäntöä vaan sopimusehdot ovat määräävässä asemassa. Näin ollen hyvään sopimukseen pääsemiseksi tarvitaan sisältöosaamista, yksiselitteisesti sovitut asiat sekä lakiosaamista varmistamaan lainvoimaisuus. (Nieminen 2016.)

Sopimuksella määritellään myös seuraukset sopimusrikkeistä. Sopimusehto sisältää siis kaksi elementtiä eli velvoitteesta ja sen rikkomisesta määritellyistä seuraamuksista. Sopimuksella voidaan viitata alan yleisiin sopimusehtoihin ja on hyvä mainita, mitä lakia sovelletaan tarvittaessa. Sopimuksessa on myös hyvä huomioida toimitusketjun sopimusriskit. Myynti- ja ostosopimuksissa tulisi maksuehdot olla kohtuullisessa tasapainossa. Myös takuuehtojen tulisi olla tasapainossa koko toimitusketjussa. (Nieminen 2016.)

Sopimusten laatimista helpottaa yrityksessä yhtenäiset sopimus pohjat. Tällöin myös sopimusten luettavuus ja ymmärrettävyys paranevat. Käytettävyyttä helpottavat sopimuksen selkeys, informatiivisuus sekä helppo tallennus ja nopea löytäminen. Sopimusten käytettävyys ja tehokas jalkauttaminen jokapäiväiseen toimintaa on osa hankintaprosessia. Näillä tavoin maksimoidaan sopimuksista saatu hyöty ja minimoidaan ohios taminen. (Nieminen 2016.)

3.4 Tilaaminen

Tilaaminen on vaihe, jossa toimittajalle lähetetään tarkat tiedot tuotteen tai palvelun toimittamisesta. Tilaamisessa on tärkeää varmistaa, ettei tehdä sopimusten ulkopuolisia ohio stoja. Sopimuksien jalkauttaminen ostavassa yrityksessä onkin tärkeä osa hankintaprosessia, koska hyvä sopimusten käyttöönotto tehostaa hankintaprosessia ja luo sitä kautta kustannussäästöjä sekä ostajalle että toimittajalle. Sopimusten jalkauttamisessa mietitään tarkkaan, miten tilaaminen hoidetaan. Tilauksille pitäisi ottaa käyttöön tilausrutiinit, jotka helpottavat sopimustoimittajien käyttöä ja vähentävät ohio stoja. Tilausrutiineja kannattaakin tarkastella kriittisesti ja miettiä, voisiko joitain ostoja automatisoida helpottaen ostajan työtä ja vähentäen kustannuksia. (Nieminen 2016.)

Ostotilaus voi tietyissä tilanteissa toimia sopimuksena. Tällaisissa tilanteissa ei ole olemassa sopimusta eikä sopimuksen tekeminen ole tarpeellista. Jos kohteesta on saatu tarjous, tilaus hyväksyy tarjouksen. Tilauksen tulee sisältää kaikki normaalisti sopimuksessa sovittavat asiat, kuten hinta, määrä, toimitusehdot, maksuehdot, toimitusajat, takuehdot, laskutuslisät, ja muut ehdot, esim. toimialan yleiset toimitusehdot. (Nieminen 2016.)

Sekä sopimuksen tekeminen että tilaaminen ovat viestintää. Sekä toimittajan että ostajan tulee pitää kiinni siitä, mistä on sovittu ja siitä mitä on vaadittu. Jos näin ei toimita, sopimus menettää merkityksensä. Viestinnässä on tärkeää olla yksiselitteinen ja antaa tarvittaessa ohjeistuksia, jotta vältetään väärinymmärryksiä. Ostavan yrityksen ja toimittajan tulee pyrkiä mahdollisimman selkeään ja avoimeen viestintään. (Nieminen 2016.)

3.5 Toimitusvalvonta

Jos kaikki menisi aina suunnitellusti ja sovitusti, ei toimitusvalvontaa tarvittaisi. Koska näin asiat eivät toimi reaali maailmassa, täytyy toimitusvalvonnalla varmistaa, että tilatut tuotteet tai palvelut saadaan sovitusti perille. Tuotteiden ja palveluiden lisäksi pitäisi tarkastaa, että toimittajalta saadaan halutut raportit, kuten tilausvahvistukset. Ostavan yrityksen pitää kehittää ja toteuttaa toimivat valvonta- ja tarkastusmenetelmät, jotta valvonta voidaan suorittaa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Valvontaa voidaan tehdä monin eri tavoin. Valvonta voidaan suorittaa valvomalla poikkeamia, jolloin puututaan vain, kun saadaan tieto toimituspuutteesta. Valvontaa voidaan suorittaa myös rutiininomaisesti toimituspuutteiden ja laatuongelmien ehkäisemiseksi. Kriittisille hankinnoille tarvitaan tiukempaa valvontaa ja suurempaa viestintää toimittajan kanssa. (Martinsuo ym. 2016 s. 318–319; Nieminen 2016.)

Toimitusvalvonnalla varmistetaan, että perusvaatimukset täyttyvät. Laadun, määrän, hinnan ja toimitusaikojen tulee olla aina kunnossa. Jos toimituksessa ilmenee ongelmia eikä esim. toimitusta voida hyväksyä, tulee asiasta reklamoida toimittajaa välittömästi ja sopia jatkotoimenpiteistä yhteistyössä toimittajan kanssa. Reklamaatio on dokumentti, jolla todennetaan toiminnan taso. Reklamaatio toimii tiedoksiantona toimittajalle, ja sen avulla pyritään selvittämään ongelman syy ja tekemään korjaavat toimenpiteet. Kirjalliset reklamaatiot auttavat ongelmien ja ratkaisujen dokumentoinnissa. Reklamaatioista saadaan hyvää tietoa toiminnan kehittämiseen. (Nieminen 2016.)

Hankintaprosessin tavoitteena on turvata paras mahdollinen lopputulos jokaisella yksittäiselle hankinnalle. Näin hankinnalla turvataan ja kehitetään menestyvä liiketoiminta. Hankintaprosessin tulee olla mahdollisimman kustannustehokas ja sen tulee mahdollistaa tarvittavien osajien sujuva yhteistyö. (Nieminen 2016.)

4 Toimittajien seuranta ja kehittäminen

Hankintaan ja hankintaprosessiin kuuluu läheisesti toimittajien suorituskyvyn seuranta ja toimittajasuhteen kehittäminen seurannan pohjalta. Toimittajaa ja yhteistyötä seurataan, mitataan ja arvioidaan, jotta päätöksenteko olisi parempaa ja perustellumpaa sekä parannetaan kommunikointia eri osapuolten välillä. Tavoitteena on myös eri osapuolten motivointi ja kannustaminen parempiin suorituksiin. (Nieminen 2016; Huuhka 2016 s. 201.)

4.1 Seuranta ja arviointi

Mittaamalla voidaan seurata ja arvioida toimittajien suorituskykyä. Seurattavien ja arvioidavien asioiden laajuus ja tarkkuus riippuu toimittajan merkittävyydestä ja kriittisyydestä sekä hankittavasta tuotteesta tai palvelusta. Seurannan ja arvioinnin tulee olla säännönmukaista ja systemaattista. Mittaamisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan toimittajien käyttäytymiseen. Parhaimmillaan vaikutus on positiivinen ja huonoimmillaan erittäin negatiivinen. Tilanteen mukaan mitattavia kohteita voi olla laaja joukko asioita. Voidaan mitata kustannuksia, toimitusaikojen pituutta, toimitusvarmuutta, reklamaatioita ja laatupoikkeamia sekä henkilöstöä. (Huuhka 2016 s. 201–207; Martinsuo ym. 2016 s. 318–319; Nieminen 2016.)

Kustannuksia ja hintoja voidaan mitata ja seurata vertaamalla toteutuneita kustannuksia budjetoituihin kustannuksiin. Kustannuksien tulee olla kokonaiskustannuksia, sisältäen mm. kuljetus- ja varastointikustannukset. Kustannuksiin voidaan huomioida myös varastotuotteiden vanheneminen, joka on ongelma varsinkin elintarviketeollisuudessa. Lisäksi voidaan seurata ostohintojen kehitystä. Tällöin voidaan pysyä selvillä siitä, miten ostohinnat muuttuvat suhteessa markkinahintoihin ja voidaan reagoida nopeasti markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Saapuvan tavaran laadunvarmistus on tuotteeseen

liittyvä mittari, jossa voidaan selvittää oikein toimitettujen nimikkeiden määrä tai toimituksien hylkäysaste. Toimitukseen liittyvää seuranta voidaan suorittaa mittaamalla toimitusaikoja ja toimitusvarmuutta. Lisäksi voidaan seurata toimittajien viestintää, kuinka hyvin asiat kommunikoidaan ja miten nopeasti mm. reklamaatioihin reagoidaan. Taulukossa 2 on esitetty mahdollisia mittareita. (Anttila ym. 2013; Nieminen 2016; Huuhka 2016 s. 201–207.)

Taulukko 2. Toimittajan valvontaan käytettyjä mittareita (Martinsuo ym. 2016; Huuhka 2016)

Hankintatavoite	Kriteeri	Mittari
Toimituskyky	Toimitusvarmuus	Sovittuna aikana saapuneiden toimitusten osuus tilatuista nimikkeistä
	Toimitusten määrätarkkuus	Toimitettu määrä suhteessa tilattuun määrään
Laatu	Toimitusten oikeellisuus	Oikein toimitettujen nimikkeiden osuus tilatuista nimikkeistä
	Reklamaatiot	Laatupoikkeamia sisältävien toimitusten osuus tilatuista
Kustannustehokkuus	Hankintakustannus	Hankintaan käytetty aika tai kustannus Logistiikkakustannusten osuus kokonaiskustannuksista
Joustavuus	Toimitusnopeus (kriisitilanteessa)	Kiireellisten tilanteisiin reagointi-aika Kiireellisten toimitusten toimitusaika suhteessa tavanomaisiin

Mittaamisessa on tärkeää päättää, mitä mitataan, ja mittaamisessa on keskityttävä liiketoiminnan menestymisen kannalta merkittäviin asioihin. Mittaristo pitääkin rakentaa yrityksen pitkäaikaisten tavoitteiden ja strategioiden pohjalta. Kun tiedetään, mitä mitataan, täytyy siihen suunnitella mahdollisimman hyvä mittari kuvaamaan mahdollisimman hyvin haluttua kohdetta. Mittarilta vaadittavia ominaisuuksia ovat relevanttius, reliabiliteetti, valideetti ja mittauskustannuksien kohtuullisuus. Lisäksi mittareita tulee käyttää aktiivisesti osana toimittajien johtamista ja viestintää. (Anttila ym. 2013; Nieminen 2016.)

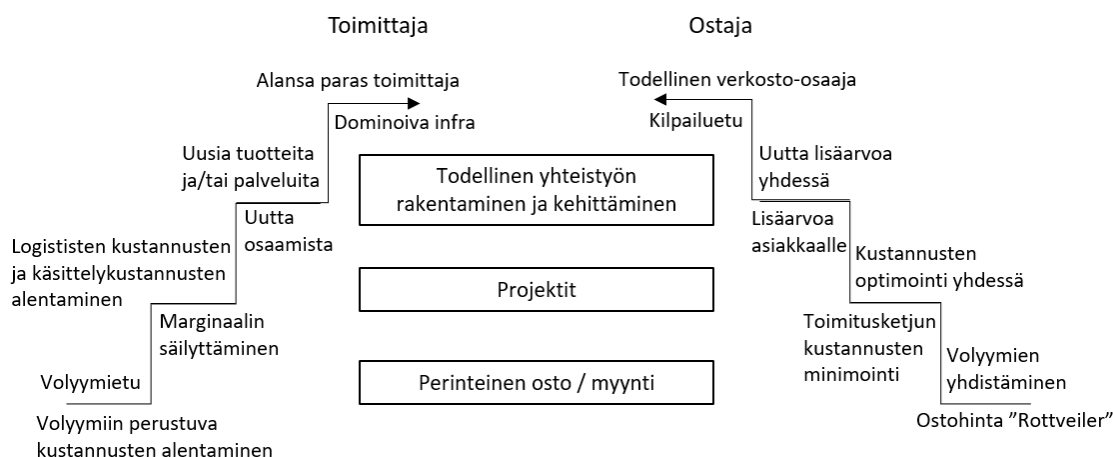
4.2 Toimittajasuhteiden kehittäminen

Toimittajasuhteen kehittäminen vaatii toimijoilta uudenlaista asennetta hankintatoimeen. Toimittajasuhteen kehittäminen on yhteistyön kehittämistä. Hyvä yhteistyö taas vaatii jatkuvaa panostusta kaikilta osapuolilta ja siksi yhteistyön kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Itsetyytyväisyys on vaarallinen olotila yhteistyösuhteessa. Kun ollaan liian tyytyväisiä tilanteeseen liian kauan ja toimitaan kuten ennenkin, kehittäminen unohtuu ja kilpailukyky heikkenee. (Nieminen 2016; Pajunen-Muhonen 2015 s. 292.)

Yhteistyön keskeisinä tekijöitä ovat luottamus ja houkuttelevuus. Organisaatioiden välisen luottamuksen syntyyn vaikuttavat monenlaiset tekijät, kuten taustat, kulttuurierot, uskomukset, eri osapuolten tavoitteet, tiedon tasapaino osapuolten välillä ja mittaus- ja valvontamenetelmät. Luottamuksen rakentaminen on usein pitkän työn tulos, mutta luottamus voi kadota hetkessä. Määrätietoinen avoin yhteistyö ruokkii luottamusta, avoimuutta ja yhteistyötä. Todellinen yhteistyö vaatii enemmän resursseja kuin kylmä toimittajasuhde, joten siihen ei kannata panostaa kuin tärkeimpien toimittajien kanssa. Huomioitavaa on, ettei yhteistyötä synny ellei siitä ole molemmille osapuolille jotakin hyötyä jossakin muodossa ja jollakin aikajänteellä. (Nieminen 2016; Huuhka 2016 s. 141–147; Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015 s. 292–294.)

Toimivan yhteistyön edellytyksiä ovat aktiivinen vuorovaikutus sekä yhteiset tavoitteet ja mittarit. Systemaattisen yhteistyön kehittäminen vaatii säännöllistä kanssakäymistä, jota voidaan hoitaa esimerkiksi kokoontumalla säännöllisesti liiketoiminnan kannalta tärkeimpien asioiden äärelle. Näissä tapaamisissa voidaan sopia yhteiset tavoitteet ja niitä seuraavat mittarit. Näiden tavoitteiden tulee ohjata yhteistä kehittämistä kaikkien eri toimintojen ja toimijoiden alueilla. Yhteistyöhön tarvitaan tietenkin myös osaavia ja motivoituneita yksilöitä. Mitä motivoituneempia ja osaavampia henkilöitä on molemmissa yrityksissä osallistumassa yhteistyöhön, sitä parempi on lopputulos. Hyvä strateginen yhteistyö vaatii, että huolehdimme myös yhteistyökumppanimme työntekijöistä. Käytännössä yhteinen tekeminen vaatii joustoa. Kahden eri yrityksen prosessien yhteensovittamisen rajapinnassa yhteisen hyvän saavuttamiseksi vaatii tarvittaessa omien prosessien mukauttamista. Pitkällä aikavälillä hyvässä yhteistyössä on kyse siitä, että kaikki osapuolet jaksavat uskoa yhteiseen tulevaisuuteen ja ovat valmiita tekemään töitä sen eteen. (Nieminen 2016; Huuhka 2016 s. 141–147; Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015 s. 292–294.)

Tilanteessa, jossa halutaan parantaa yhteistyötä selkeästi ja nopeammin, voidaan kehittää sitä seuraavien askelin. Ensinnä haastatellaan molempien organisaatioiden edustajia ja selvitetään, mikä toimii ja mitä pitää kehittää. Tämän jälkeen tehdään alustavat johtopäätökset haastatteluiden perusteella. Laaditaan lomakekysely edellisten tulosten perusteella ja toteutetaan se mahdollisimman monille toimijoille sekä analysoidaan niiden tulokset. Seuraavassa vaiheessa tehdään verkostoanalyysi ja selvitetään, kuka keskustelee kenenkin kanssa. Tehdään alustavat johtopäätökset ja suositeltavat toimenpiteet. Laaditaan raportti ja viestitään tulokset positiiviseen henkeen. Lopuksi pidetään workshop, jossa keskustellaan avoimesti toimijoiden kesken ja sovitaan toimenpiteet. On huomattava, että todellinen yhteistyön kehittäminen vaatii aikaa. Kuvassa 14 esitellään Crodon ja Vollmann -kaavion yhteistyön kehittymisestä. (Nieminen 2016; Huuhka 2016.)



Kuva 14. Yhteisen kehittämisen porrasmalli (Nieminen 2016)

4.3 Toimittajan kehittäminen

Toimittajan kehittäminen tarkoittaa kaikkea toimintaa, jolla pyritään parantamaan toimittajan osaamista, kyvykkyyttä ja suorituskykyä. Ostava yritys on tärkeässä roolissa tässä kehittämisessä, jonka tavoitteena on saavuttaa liiketoiminnallisia etuja ostavalle yrityksille sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Samalla on tarkoitus vahvistaa toimittajan kilpailukykyä markkinoilla sekä osaamista ja suorituskykyä. (Nieminen 2016; Iloranta ja Pajunen-Muhonen s. 297–299.)

Toimittajan kehittäminen saattaa pitää sisällään valmistusteknologian jakamista ja kehittämistä, prosessien kehittämistä sekä uusien ratkaisujen systemaattista innovointia.

Kehittämiseen tulee ottaa mukaan molempien organisaatioiden henkilöstöä. Toimittajan motivointi on erittäin tärkeää. Tällöin täytyy miettiä, mikä saa toimittajan sitoutumaan pitkäjänteiseen kehittämiseen, jonka päämääränä on ostavan organisaation etu. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen s. 297–299; Nieminen 2016.)

Toimittajan kehittämisellä on positiivinen vaikutus toimittajasuhteen toimivuuteen, mutta luottamuksella, toimittajan strategisilla tavoitteilla ja tehokkaalla viestinnällä on vahva vaikutus suhteen onnistumiseen. Toimittajan kehittämisessä onkin kyse yhdessä kehittämisestä. Tällöin parhaita käytäntöjä tulee jakaa puolin ja toisin. Hankinnan tulee tustua perusteellisesti toimittajan liiketoimintaan ja tuotantoon. Toimittajan kehittämiseen tarvitaan tiivistä yhteistyötä ja jatkuvaa ohjaamista ja palautteenantoa. (Nieminen 2016; Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015 s. 291–299.)

Toimittajan kehittäminen on haastavaa. Ostajan on tehtävä tietoisia valintoja ja uskoa, että panostaminen tietyn valitun toimittajan kehittämiseen kannattaa. Toimittajan puolelta vaaditaan uskoa ostajan päämääriin. Lopputuloksena saavutetut tulokset tulee jakaa siten, että molemmat osapuolet hyötyvät niistä ajan mittaan. (Nieminen 2016; Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015 s. 291–296.)

5 Tutkimus

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritettiin elintarvikealan pk-yrityksessä sekä määrällisenä että laadullisena tutkimuksena. Nykytilan analysointiin ja tutkimuskohteen valintaan käytettiin omaa havainnointia yrityksessä työskennellessä ja epävirallisia haastatteluita.

Yrityksessä kerätään dataa toiminnanohjausjärjestelmään ja taulukkolaskentaan. Näitä dataa tutkimalla voitiin selvittää suorien hankintojen ja hankinnan nykytila. Toimittajasuhteiden tutkimus perustuu omaan havainnointiin, epävirallisiin haastatteluihin sekä aiempien vuosien toimittajapalautteiden yhteenvetoon. Nykytila-analyyseihin perustuvat hankinnan mahdolliset vaihtoehtoiset tulevaisuuden strategiat on saatu koko konsernin sisäisten vuoropuheluiden sekä omien havaintojen perusteella.

5.2 Työn taustaa

Tutkimuksen selkeyttämiseksi tutkimuskohteeksi valittiin vain suorat hankinnat. Epäsuorien hankintojen ja investointihankintojen tilaustoimitusketju sekä toimittajavalinta etenee hyvin eri lailla kuin suorien hankintojen. Varaosahankinnat ovat täysin kone- ja laitekohtaisia. Toimistotarvikkeiden, suojavälineiden ja muiden pientarvikkeiden hankinta perustuu lähinnä hintaan ja saatavuuteen. Näiden kustannusten vaikutus liikevaihtoon on suhteellisen pieni, ja ne ovat välttämättömiä hankkia joko harkitusti tietystä paikasta tai nopeasti mahdollisimman läheltä. Näin ollen epäsuorien hankintojen kustannusrakenteen selvittäminen ei ole kannattavaa tässä tutkimuksessa. Kun taas suorien hankintojen osuus liikevaihdosta suuri, joten niiden kustannusten pienikin parantaminen vaikuttaa suuresti tulokseen.

Elintarvikealan toimittajasopimukseen ja -suhteisiin liittyy hinnan ja toimitusvarmuuden lisäksi hyvin vahvasti laatu ja tuoteturvallisuus. Näistä kaikkia korostetaan hankintaneuvotteluissa ja -sopimuksissa. Koska tuoteturvallisuus on erittäin tärkeää, toimittajilta vaaditaan todistukset tuoteturvallisuussertifikaateista ennen neuvotteluiden aloittamista. Koska elintarvikesertifikaattien hankinta ei ole ilmaista, täytyy tuoteturvallisuuden varmistamisen hinta huomioida toimittajien hinnoissa. Tämä täytyy huomioida myös hankinnan kehittämisessä. Sopimustoimittajat sitoutuvat spesifikaatioissa esitettyihin laatuvaatimuksiin. Jos tuote ei vastaa laatustandardeja, sopimustoimittajilta pyydetään

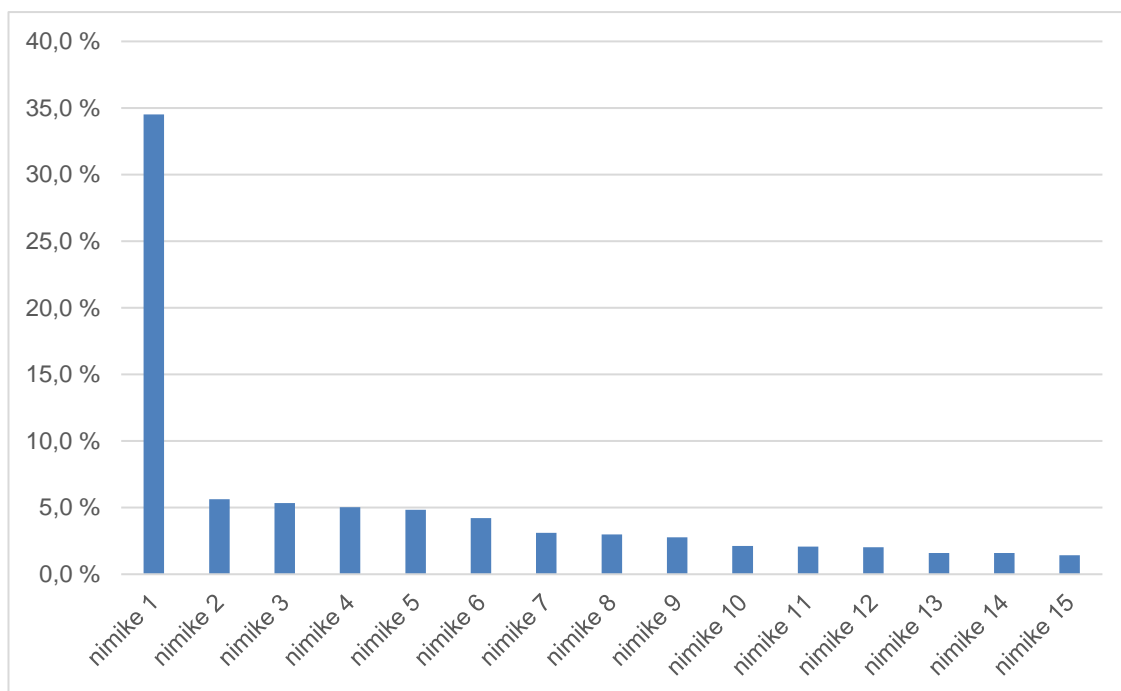
hyvityksiä laatuosaston tekemän saapumisraporttiin pohjautuen. Huomioitavaa on, että tämä koskee ainoastaan sopimustoimittajia. Myös tästä syystä sopimusten ohioistoja tulisi välttää.

5.3 Analyysit

Hankintojen ja toimittajasuhteiden kehittäminen aloitetaan selvittämällä, missä on suurin kehittämisen potentiaali. Näin ollen ensimmäisenä toimenpiteenä tarkastellaan hankintanimikkeitä ja suurimpia kustannusten aiheuttajia. Analysoitavaksi valittiin edellä mainituista syistä suorat hankinnat eli tuotantoon ostettavat raaka-aineet ja pakkausmateriaalit. Tarkastelujakso on kalenterivuositarkastelusta poiketen viikosta 21 / 2020 viikkoon 20 / 2021, koska hankintasopimukset tehdään kausikohtaisesti siten, että talvi-kausi on n. viikosta 45 viikkoon 20. Kesäkausi vastaavasti on viikosta 21 viikkoon 44.

5.3.1 ABC-analyysi

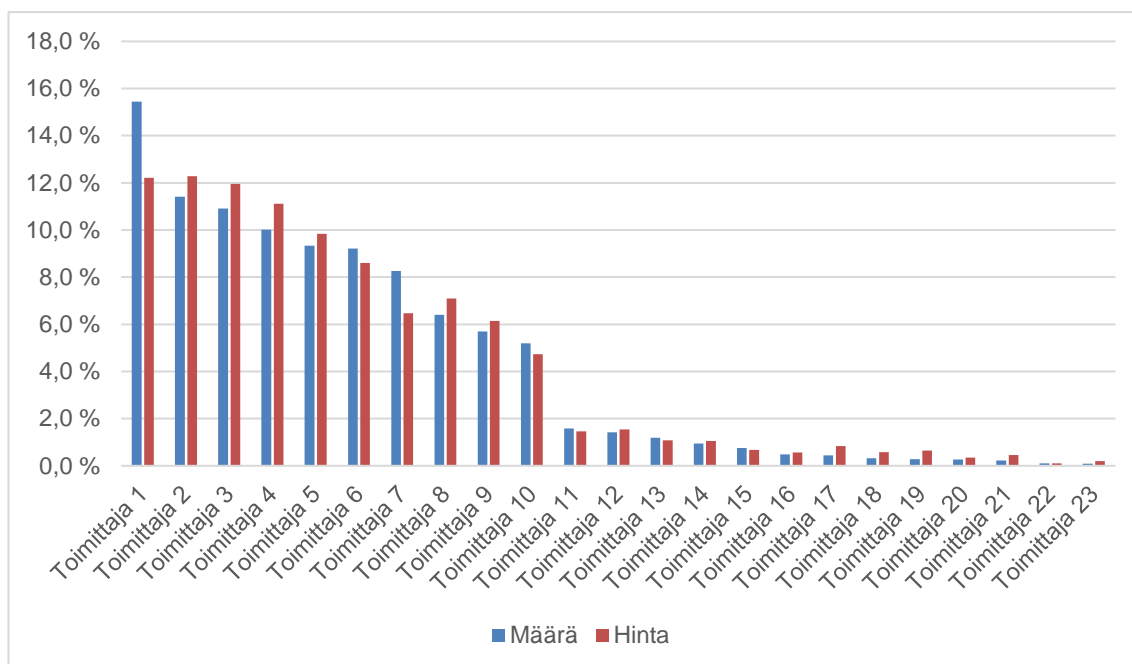
ABC-analyysissä suorat hankintanimikkeet analysoitiin ostokustannusten mukaan. Ostokustannuksiin on otettu huomioon hankintahinta ja rahtikustannukset. Tämän jälkeen listataan kaikki nimikkeet analysointijakson mukaisesti suurimmasta pienimpään. Ostovolymista 79,3 % saavutetaan 15 nimikkeellä. Suurimman nimikkeen, nimikkeen, ostokustannukset yksistään vastaavat lähes 35 % kokonaiskustannuksista. Kuvassa 15 nähdään 15 suurimman nimikkeen ostokustannusten jakautuminen.



Kuva 15. ABC-analyysin 80 % kokonaiskustannuksista

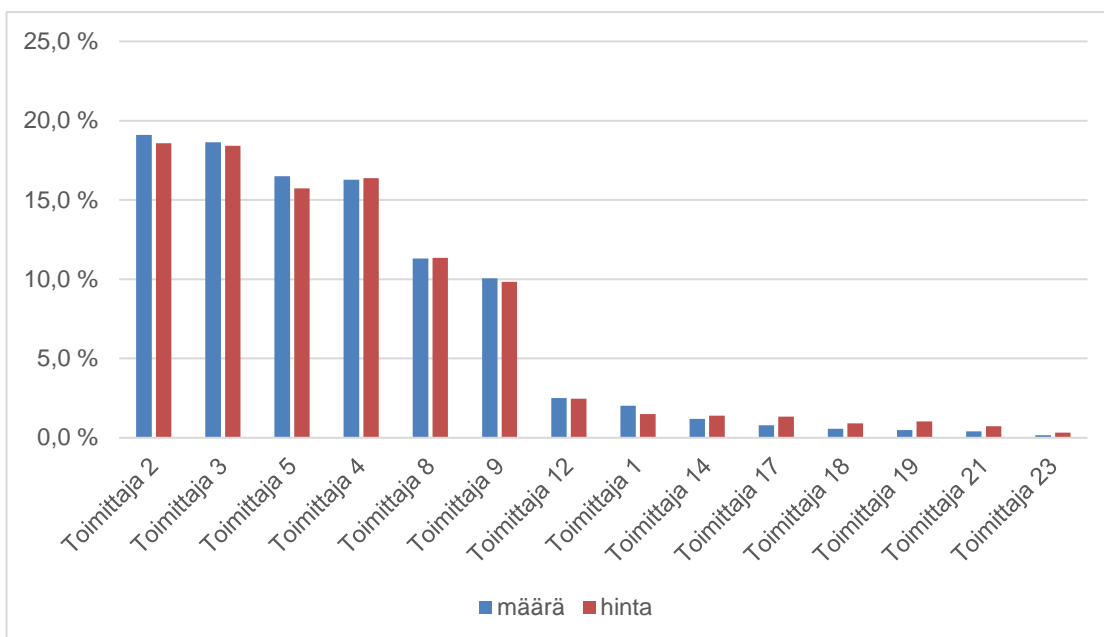
Koska ABC-analyysin pohjalta nimikkeen 1 ostokustannukset vastaavat kolmasosaa suorien hankintojen kokonaiskustannuksista, valitaan se tarkempiin toimittajien suhteiden ja hankintastrategioiden selvityksiin. Tämän nimikkeen hankintastrategian tarkastelamisessa on yrityksen suurin kehittämisen potentiaali.

Kun tarkastellaan koko vuoden ostoja, toimittajien määrä on suuri, 23 kpl (kuva 16). Näistä toimittajista kymmenellä ei ole toimittajasopimusta, vaan ostot on tehty paikataksseen sopimustoimittajien saatavuusongelmia tai kattamaan yllättävät suuremmat menekit.



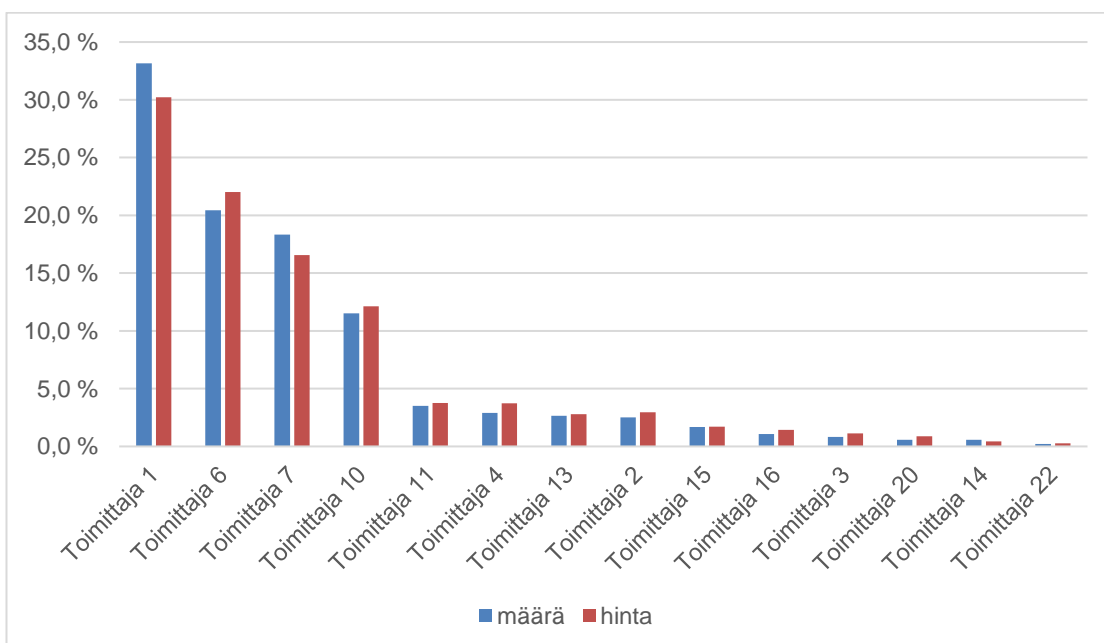
Kuva 16. Koko vuoden toimittajat

Sopimustoimittajat, joita tarkasteluajanjaksolla on ollut 11, ovat kaikki käyneet läpi hankintaprosessin. Toimittajat ovat löytyneet pitkien selvitysten jälkeen, vanhojen kontaktien kautta sekä toimittajien yhteydenotoilla. Kuten aiemmin mainittiin, yhteistyö toimittajien kanssa ei onnistu, ellei toimittajalla ole tarvittavia laatu/tuoteturvallisuussertifikaatteja ja tämän takia ensimmäisinä toimittajilta selvittävistä yksityiskohdista on potentiaalisten toimittajien sertifikaatit. Sertifikaattien lisäksi potentiaalisille toimittajille tehdään tarkat taustaselvitykset ja mahdollisuuksien mukaan myös paikan päällä käydään auditoimassa toimitilat. Vasta näiden selvityksen jälkeen halutuille toimittajille lähetetään tarjouspyyntö, joka aina koskee vain yhtä kasvukautta kerrallaan. Tarjouspyynnöistä aloitetaan neuvottelut. Jos neuvotteluiden avulla saadaan molempia osapuolia tyydyttävät hinnat ja ehdot, seuraa siitä ko. kautta sitova sopimus. Toisinaan tehdään ensimmäiseksi kaudeksi kevyempi sopimus pienemmillä volyyymeillä. Tällä tavoin annetaan uuden toimittajalle mahdollisuus osoittaa toimitusvarmuus ja opitaan tuntemaan molemminpuoliset toimintatavat pienemmillä paineilla. Sopimuskauden jälkeen analysoidaan toimittajan onnistuminen. Tällöin arvioidaan kauden aikainen laatu, hygienia-käytänteet, tuoteturvallisuus, toimitusvarmuus, hinta ja toimittajakommunikointi. Jokaisesta kohdasta pisteytetään erikseen ja lopuksi lasketaan pisteet yhteen ja annetaan niiden pohjalta arvosana. Liian alhaiset pisteet estävät toimittajaa jatkamasta tulevina vuosina.



Kuva 17. Talvikauden toimittajat

Sekä talvi- että kesäkaudella ostot jakautuvat usealle sopimustoimittajalle. Tarkastelujakson talvikaudella on ollut 6 sopimustoimittajaa, joiden ostot ylittävät 5 % ostoista. Talvikaudella toimittajat sijaitsevat samalla alueella, joten tällöin ostoja olisi mahdollista keskittää. Samalla ajanjaksolla ei-sopimustoimittajia on ollut 7.



Kuva 18. Kesäkauden toimittajat

Kesäkaudella sopimustoimittajia, joilta ostot ylittävät 5 %, on ollut 4. Nämä toimittajat ovat kaikki eripuolilta Eurooppaa. Hajauttamalla kesän hankinnat eri maihin pyritään varmistamaan saatavuus, kun jollain alueella säätila ei ole suosiollinen. Samalla ajanjaksolla ei-sopimustoimittajia on ollut 6.

5.3.2 Ohiosto- ja laatuvaikutukset kokonaiskustannuksiin

Sopimukset tehdään kasvukaudeksi kerrallaan. Kustannukset tulevalle kaudelle laskeaan ennakoitujen saantojen, tehojen ja sopimushintojen mukaan. Lopputuotteen hinta asiakkaalle lasketaan näiden ennakoitujen kustannuksien avulla. Jos kustannukset eroavat ennakoituista, menetetään katetta tai pahimmillaan tehdään tappiota.

Ohiostovaikutukset

Kun sopimustoimittajat eivät pysty toimittamaan haluttua määrää, lastatut määrät ovat ennakoitua pienempiä tai menekit ennakoituja suurempia joudutaan turvautumaan sopimusten ulkopuolisiin toimittajiin. Normaalisti ohiostot tehdään päivähinnalla isoilta tukku-reiltilta, jolloin hinta saattaa useita kertoja suurempi kuin sopimushinnat olisivat olleet. Aina sopimusten ulkopuolisiin toimittajiin turvautuminen ei aiheuta ylimääräisiä kustannuksia. Toisinaan hinta pystytään sopimaan samaksi kuin sopimuksessa olisi ollut ilman sopimusta. Nämä toimittajat jätetään pois seuraavista ohiostojen kustannusvaikutusanalyysistä.

Taulukko 3. Ohioست

Yritys - talvi	Kokonaishinta kokonaisostoista	Hinta arviointiin verrattuna
Toimittaja 14	0,88 %	0,14 %
Toimittaja 17	0,84 %	0,35 %
Toimittaja 18	0,57 %	0,22 %
Toimittaja 19	0,64 %	0,34 %
Toimittaja 21	0,46 %	0,21 %
Toimittaja 23	0,20 %	0,10 %
- kesä		
Toimittaja 14	0,17 %	0,00 %
Toimittaja 16	0,56 %	0,12 %
Toimittaja 20	0,34 %	0,10 %
Toimittaja 22	0,11 %	0,01 %

Vaikutukset vuosikustannuksiin tarkastelujaksolla eivät ole olleet kovin suuret. Talvikaudella ohioستojen välttäminen olisi säästänyt 1,36 % ja kesäkaudella 0,24 % kyseisen aikakauden arvioituun hintaan nähden.

Laatuvaikutukset

Raaka-aineen laatu vaikuttaa huomattavasti tuotannon tehokkuuteen ja saantoon. Tämän takia kaikista raaka-aineista on tarkat spesifikaatiot, jotka toimitetaan sopimusten liitteenä. Näiden spesifikaatioiden pohjalta laatuosasto tekee sisäntulotarkastukset. Jos sopimustoimittajalta saapunut raaka-aine ei vastaa spesifikaation laatuvaatimuksia, pyydetään toimittajilta hyvityksiä perustuen laatuosaston laskemaan teoreettiseen saantoon.

Raaka-aineen huono laatu vaikuttaa raaka-aineesta saatavan lopputuotteen määrään eli saantoon ja tuotannon tehokkuuteen. Yleensä nämä kaksi vaikuttavat yhdessä, mutta toisinaan heikko laatu ei vaikuta saantoon vain ainoastaan tuotannon tehokkuuteen.

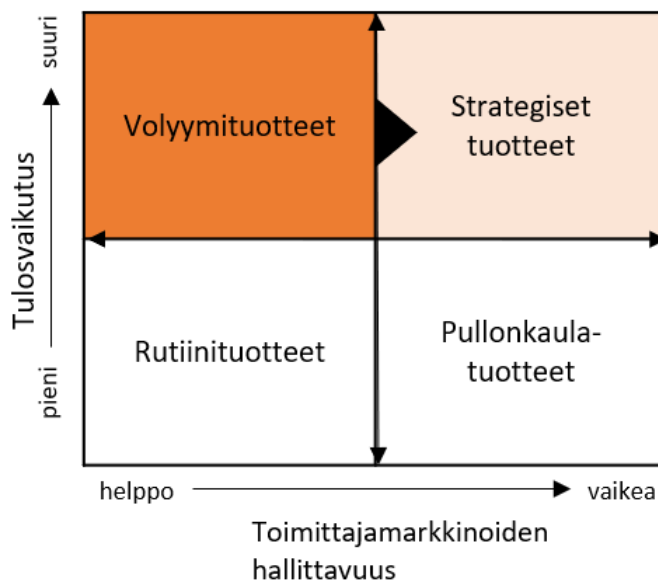
Saannolla on suora vaikutus raaka-ainekustannuksiin. Tarkastelujakson saannot ovat yhtä kuukautta lukuun ottamatta paremmat kuin arvioitu. Saannot ovat parhaimpina kuukautena olleet useita prosentteja paremmat kuin arvioitu. Kun kuukauden saanto on

arvioitua parempi, on voitu ostaa vähemmän kuin arvioidulla saannolla olisi pitänyt ostaa. Kun taas huonona kuukautena on jouduttu ostamaan enemmän kuin mitä arvioidulla saannolla olisi pitänyt ja siitä on tullut lisäkustannuksia.

Laadun vaikutus tuotannon tehokkuuteen ja näin kustannuksiin on hankalampi osoittaa suoraan. Tuotannon tehokkuuteen vaikuttavat raaka-aineen laadun lisäksi myös tuotantokoneiston toimivuus ja henkilökunnan osaamistaso.

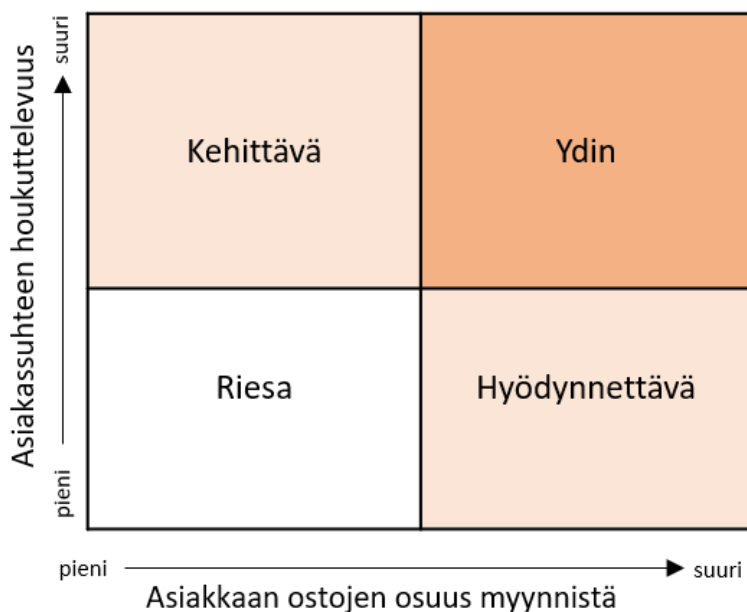
5.3.3 Portfolioanalyysi ja toimittajan näkökulma

Strategian suunnan määrittelemiseksi täytyy tietää nykyinen asema markkinoilla. Tämän selvittämiseksi sovelletaan portfolioanalyysiä. Kuvassa 19 on esitetty nimikkeen sijainti nelikentässä ostavan yrityksen näkökulmasta. Normaalisessa tilanteessa nimikettä menee paljon tuotannossa, joten sen tulosvaikutus on suuri, sekä sitä on hyvin saatavilla markkinoilla, koska toimittajia on paljon ja tuotetta on paljon markkinoilla. Ongelmia muodostuu, kun säätilat eivät vastaakaan ihanteellista tai edes normaalitilannetta. Tällöin markkinoille syntyy suuri pula tuotteesta eikä sopimustoimittajilla ole toimittaa tuotetta, vaikka sopimus näin määritteli. Myös yllättävät suuret menekit saattavat horjuttaa hetkellisesti nimikkeen asemaa volyymituotteesta strategiseksi tuotteeksi. Se, miten nimike määritellään, vaikuttaa suuresti siihen millainen hankintastrategia sille pitäisi tehdä.



Kuva 19. Portfolioanalyysi

Toimittajan näkökulma riippuu toimittajan koosta, joka vaihtelee paljon. Osa toimittajista on todella suuria, joilla on asiakaskuntaa koko Euroopassa ja Aasiassa. Näille toimittajille asiakkuus on todennäköisimmin kehitettävää kategoriassa, mutta myös osittain myös ydinkategoriassa, jos otetaan huomioon koko konsernin ostot. Heillä on myös tiedossa, että heillä olisi mahdollista kasvattaa myyntimääriä, mutta eivät ole vielä saaneet esitettyä tarpeeksi houkuttelevia tarjousta ja luottamusta toimitusvarmuuteen.



Kuva 20. Toimittajan näkökulma

Osa toimittajista on pienehköjä, ja he ovat hyvin keskittyneitä muutamaankin myytävään tuotteeseen. Näille toimittajille ostava yritys kuuluu ehdottomasti ydinkategoriaan. Ostot ovat heille suuret ja toimittaja haluaa palvella mahdollisimman hyvin. Osalla yhteydenpito on enemmän ostajan harteilla kuin toimittajan, ja yhteydenpito on muutenkin vähäistä, jolloin saattaa tulla käsitys, että ostaja kuuluisi toimittajalla hyödynnettävään kategoriassa. Tämä on aika epätodennäköistä, mutta todennäköisempää vähäiselle yhteydenpidolle on kulttuurieroista ja työskentelyajoista eri maissa.

5.4 Hankintastrategia

Kun oma asema markkinoilla on selvinnyt, voidaan aloittaa tutkimaan mahdollisia kehityskohteita ja hankintastrategioiden muutoksia. Ensinnäkin käydään läpi mahdolliset strategian suuntaukset, jonka jälkeen tutkitaan tarkemmin jokaista vaihtoehtoa.

Kuvassa 6 sivulla 12 esiteltiin eri strategisia suuntia pohjautuen portfolioanalyysiin. Volyymituotteista voidaan hyödyntää neuvotteluvoimaa. Strategisissa tuotteissa pyritään kehittämään yhteistyötä toimittajan kanssa siten, että voidaan tuote saada volyymituotteeksi. Tämän yrityksen tapauksessa nimike muuttuu strategiseksi tuotteeksi vain olosuhteiden pakottamana. Näitä olosuhteiden ja säätilojen muutoksia ei voida ennakoida, joten strategisten suuntien tutkimisen selkeyttämiseksi mielletään nimike volyymituotteeksi. Hankintastrategiassa täytyy ottaa huomioon hankintakustannukset.

Kuvassa 11 on esitetty hankintastrategiaa perustuen sekä portfolioanalyysiin että toimittajan näkökulmaan. Tämän mukaisesti hankintastrategiassa täytyy käyttää vipuvoimaa ja varmistaa parhaat hinnat ja ehdot. Tässä esitetyt sekä portfolioanalyysiin että toimittajan näkökulmaan perustuvat hankintastrategiat johtavat hyvin samaan lopputulokseen eli hinta ja ehdot saadaan parhaaksi mahdolliseksi neuvotteluvoimaa käyttämällä. Tätä neuvotteluvoimaa voitaisiin entisestään parantaa, kun muistetaan, kuinka tämänhetkisessä tilanteessa ostovolyymi on jakautunut monen toimittajan kesken. Hankintastrategiaa pohdittaessa täytyy huomioida hinnan lisäksi tärkeät asiat, jotka nimikkeelle ovat toimitusvarmuus ja laatu näiden vaikuttaessa kokonaiskustannuksiin pienen marginaalin tuotteissa paljon.

Tarkastellaan ensin, miten volyyymi voitaisiin jakaa erilaisille ja eri kokoisille toimittajille. Ensimmäisenä vaihtoehtona on jatkaa usealla toimittajalla, mutta nykyistä vähemmällä määrällä ja kehittää heidän kanssaan läheisempää yhteistyötä. Vaihtoehtona tälle on yhdistää koko volyyymi ja tehdä tällä volyyymillä kausisopimus yhden toimittajan kanssa. Tämä volyyimisopimus voidaan tehdä vaihtoehtoisesti joko suuren toimittajan tai pienen toimittajan kanssa. Tarkastellaan näitä kolmea vaihtoehtoa tarkemmin ja tehdään niille SWOT-analyysi (kuva 21).

+	Vahvuudet	Mahdollisuudet
-	Heikkoudet	Uhat
	Sisäinen ympäristö	Ulkoinen ympäristö

Kuva 21. SWOT-analyysi

Vaihtoehto 1.

Hankintavolyymien jakaminen pienemmälle toimittajamäärälle kasvattaisi yksittäisen toimittajan myyntivolyymia ja siten nostaisi ostajan tärkeyttä. Tässä mallissa vahvuutena olisi edelleen suuri alueellinen jakautuminen, jolloin yhden alueen tai yhden toimittajan haasteet eivät vaikuttaisi kokonaistoimitusvarmuuteen. Mahdollisuutena olisi saada hajautettua ostot maantieteellisesti vieläkin laajemmalle alueelle, jolloin säät vaikuttaisivat vähemmän kokonaiskauden onnistumiseen. Mallin heikkoutena on se, ettei asiakkaana edelleenkään oltaisi kovinkaan houkuttelevia. Suurempien volyyymien ostajat menisivät tärkeydessä ohi. Uhkana on myös, että vaikka toimittajat ovat jakautuneet maantieteellisesti laajallekin alueelle, säätila vaikuttaa suurelle alueelle ja kaikki toimittajat ovat vaikutuksen alla.

Vaihtoehto 2.

Hankintavolyymien yhdistäminen ja sopimuksen tekeminen suuren toimittajan kanssa. Suuren toimittajan kanssa toimitusvarmuuden parantamisen mahdollisuus voisi olla parempi, kun ostovolyymia olisi enemmän. Vahvuutena suurella toimittajalla on, että heillä osaaminen ja resurssit haasteellisten ajanjaksojen ylittämiseen sekä laadun että toimitusvarmuuden osalta. Heikkoutena yhden toimittajan valitsemisessa on, että riski säätilojen vaikutuksesta toimitusvarmuuteen on suuri, jos ko. sääilmiö on hyvin paikallinen.

Uhkana suurella toimittajalla on suuria asiakkaita, ja viljelysaantojen ollessa normaalia pienemmät ajavat suuremmat asiakkaat ohi eikä tuotetta olekaan saatavilla.

Vaihtoehto 3.

Hankintavolyymien yhdistäminen ja sopimuksen tekeminen pienen toimittajan kanssa. Tällöin vahvuutena on toimittajan kehittäminen. Kun asiakkaan ostot ovat huomattavat toimittajan näkökulmasta, on heillä halua kehittää ja parantaa toimintaa asiakkaan toivotuksien mukaiseksi. Mahdollisuutena olisi kasvaa yhdessä, jolloin olisi mahdollista puhua strategisesta partnerista kuin vain toimittajasta. Suurena heikkoutena on, ettei toimittaja pysty varmistamaan toimitusvarmuutta vaan heikkojen viljelysaantojen seurauksena, jäätäisiin täysin ilman tuotetta. Sen seuraukset saattaisivat olla katastrofaaliset. Uhkana onkin molempien osapuolten häviäminen markkinoilta.

5.5 Loppupäätelmät

Suoritettujen kustannusanalyysien perusteella toimittajasuhteiden ja strategian kehittäminen olisi kannattavaa. Yhteistyön lisääminen toimittajan kanssa lisäisi tiedottamista toimittajan suunnalta asiakkaalle ja myös asiakkaalta toimittajalle. Tällöin voitaisiin välttää osaa ohioistoista. Lisäksi yhteistyön lisääminen todennäköisesti parantaisi laadun hallintaa, kun voitaisiin varmistaa oikea-aikainen sadonkorjuu. Tämä auttaisi tehojen ja saannon parantamista ja siten parantaisi yrityksen kannattavuutta.

6 Yhteenveto

Hankinnan strategia vaikuttaa suoraan toimittajasuhteisiin ja toiminnon onnistumiseen. Jotta strategiaa voidaan kehittää, täytyy nykytila analysoida. Suorilla hankinnoilla on suuri vaikutus tulokseen yrityksessä, jossa raaka-aineen prosessointi on hyvin vähäistä. Tämä on havaittavissa myös tutkittavassa yrityksessä. Liikevaihtoon suhteutettuna suorien hankinnat ovat yli 50 prosenttia. Kun yksi nimike vastaa suorien hankintojen kustannuksista yli kolmannesta, on tämän nimikkeen toimittajasuhteiden parantamisessa ja hankintastrategian kehittämisessä todella suuri potentiaali.

Nimike on normaalissa tilanteessa volyymituote, mutta kasvutilanteen ollessa huono tai säätilan ollessa epänormaali tilanne muuttuu huomattavasti. Tällöin avoimien markkinoiden hinta nousee jopa 4–5-kertaiseksi normaalista, ja tuotetta on vaikea saada sopimustoimittajilta. Koska nimikkeen osuus kokonaistuotannosta on suuri, on sen saatavuus varmistettava myös näinä vaikeina aikoina. Asiakkaan ja toimittajan välinen yhteydenpito korostuu haastavina aikoina. Yrityksen pitäisikin pyrkiä olemaan toimittajalle ydinasiakas, jolloin heillä olisi haluja motivaatio pitää asiakas tyytyväisenä. Tällöin toimittaja antaisi jatkuvasti tietoja saatavuudesta ja ennakkovaroituksia, jos havaittavissa on haasteellisia aikoja. Niinä aikoina pitäisi tehdä entistä läheisempää yhteistyötä, jonka avulla molemmat osapuolet selviäisivät haastavista ajoista mahdollisimman pienin vahingoin.

Yrityksen kiinnostavuutta toimittajan näkökulmasta voitaisiin parantaa muuttamalla nykyistä hankintastrategiaa, jolloin yhdistettäisiin volyymia. Vaikka asiakaskiinnostavuutta ja toimitusvarmuutta voitaisiinkin parantaa yhden toimittajan osalta, yhden tai muuttaman kasvatusalueen varaan laskemisessa on riskinsä. Mihin tahansa strategiaan tulevaisuudessa päädytäänkään, täytyy toimittajille korostaa yhteistyön merkitystä. Vain hyvän asiakas-toimittajasuhteen avulla voidaan ylläpitää jatkuvaa yhteydenpitoa. Tällä tavoin voidaan vähentää yllättäviä kustannuksia ja parantaa kannattavuutta pidemmällä ajanjaksolla

Lähteet

Anttila, J-P, Jussila, A, Mikkola, M. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksessä. VTT. 2013. Verkkoaineisto <<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2013/T81.pdf> > Luettu 1.6.2021.

Huuhka, T. 2016. Hankintojen kehittäminen: tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: Books on Demand.

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Leenders, M., Fearon, H., Flynn, A., Johnson, P. 2002 Purchasing and Supply Management. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Logistiikan maailma: osto ja myynti. Verkkoaineisto <<https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/>> Luettu 15.5.2021.

Martinsuo, M, Mäkinen, S, Suomala, P, Lyly-Yrjänäinen, J. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talemum Pro. E-kirja.

Van Weel, A J. 2005 Purchasing & Supply chain management. Analysis, Strategy, Planning and Practice. Zrinski d.d.: Thomson Learning.