

Panu Valkeinen

Logistiikkapalveluyrityksen hankintastrategian
rakentaminen

Tekijä(t) Otsikko	Panu Valkeinen Logistiikkapalveluyrityksen hankintastrategian rakentaminen
Sivumäärä Aika	124 sivua + 7 liitettä 31.10.2011
Tutkinto	Insinööri YAMK
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Opettaja Siv Relander Kehitysjohtaja Jukka Iloheimo
<p>Tämän toimintatutkimuksen tarkoituksena oli luoda Suomen DSV:lle yrityksen strategiaa, arvoja ja ostopolitiikkaa tukeva hankintastrategia hyödyntäen strategiakarttaa ja toteuttaa sitä kiinteistöpalveluiden hankinnoissa teoreettisen viitekehyyksen malleja ja metodeja hyödyntäen. Hankinnat olivat pääsääntöisesti toteutettu hajautetusti eikä erillistä hankintaorganisaatiota ollut. Tästä johtuen hankintojen kokonaisvaltainen johtaminen ja tavoitteiden asettaminen ei ole ollut mahdollista.</p> <p>Työ toteutettiin toimintatutkimuksena. Työ aloitettiin nykytilan analysoinnilla, eli tekemällä spend analyysi hankintaryhmien ja voluumien selvittämiseksi. Kaikki analyyseissä käytettävä tilastotieto kerättiin kahdesta taloushallinnon järjestelmästä. Hankintatoimen strategiakartta rakentui teoreettisen viitekehyyksen teorioista sekä yrityksen tarpeista. Spend analyysin sekä strategiakartan tuloksena tutkija pystyi luomaan hankintatoimen strategian. Osana strategian jalkauttamista tehtiin kolmivaiheinen kysely ostajille eri organisaatioista hankintaprosessin ongelmien ja pullonkaulojen selvittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui pääasiassa hankintatoimen kehittämisen ja johtamisen teorioista sekä strategiakartan teorioista. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin johtamisen menetelmien teorioita tehokkaan hankintaprosessin ja -mallin luomiseksi.</p> <p>Työn tuloksena saatiin hankintatoimen strategiakartta ja strategia joka jalkautettiin onnistuneesti. Kohteena olleelle hankintaryhmällä asetettiin strategiset mittarit strategiakartasta ja tulokset olivat hyviä, kuten toimittajien määrän väheneminen ja hankintavolyymien keskittämisen tehostuminen, hankintaprosessi tehostui ja tilauksen läpimenoaika pieneni huomattavasti. Kaikki tuloksen osoittavat, että strategiakarttaa voidaan soveltaa hankintastrategian rakentamiseen ja jalkauttamiseen.</p>	
Avainsanat	Hankintastrategia, palveluiden hankinta, hankinnan kehittäminen, strategiakartta

Author(s) Title	Panu Valkeinen Creating a logistics service providers procurement strategy
Number of Pages Date	124 pages + 7 appendices 31 October 2011
Degree	Master's degree
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	-
Instructor(s)	Siv Relander, Lecturer Jukka Iloheimo, Business Development Director
<p>The purpose of the present thesis was to create a procurement strategy for DSV Finland. The study used strategy map and implemented it to facility maintenance purchasing category. The study used methods and models of the field's theoretical framework. Purchasing in the case company had been mainly done by decentralized manner and there was no separate purchasing department. As a result the overall management of procurement and goal setting were not possible.</p> <p>The development project was carried out as an action research. The project began by defining the current state of purchasing. As first there was a spend analysis to find out what was bought and the volumes of each purchase category. All statistical data used in the analysis was derived from two different finance systems. Strategy map for procurement was built on both the relevant theories, theoretical framework and by reflecting the company's strategy into it. As a result of spend analysis and a strategy map the study could reveal and set a purchasing strategy. As a part of the strategy implementation there was a three step survey for buyers in different departments to find out problems and bottlenecks in the purchase process.</p> <p>The theoretical framework was mainly based on purchasing management and strategy building theories and the implementation used strategy map. In addition there were supply management theories to ensure efficient purchasing process and model.</p> <p>The thesis resulted in a procurement strategy map presentation. The implementation had good results. The target purchase group was measured by strategic indicators from strategy map and all measurements showed good results. For example, the amount of vendors was dropped and purchase volumes were focused more effectively on selected vendors, effectiveness in purchase process was increased and lead times were dropped. All results indicate that strategy map can be used to create and implement a procurement strategy.</p>	
Keywords	Strategymap, Procurement strategy, Purchasing

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tarve tutkimukselle	2
1.2	Hankintastrategian nykytila	5
1.3	Tutkimusmenetelmät	6
1.3.1	Strategiakartta	8
1.3.2	Hankintastrategia	8
1.3.3	Spend analyysi	8
1.3.4	Portfolioanalyysi	9
1.3.5	Hankintojen organisointi	10
1.3.6	Ostajien tyytyväisyyskysely	10
1.3.7	Palveluiden hankinnan erityispiirteet	11
1.4	Tavoitteet	11
1.5	Alueen rajaukset	13
2	Käytetyt menetelmät hankintastrategian luomiseksi	14
2.1	Strategiakartan rakentaminen	14
2.1.1	Strategialähtöinen yritys	14
2.1.2	Strategian tarkoitus ja toteuttaminen	16
2.1.3	Strategiaa tukevat mittarit	18
2.1.4	DSV:n strategia ja arvot	19
2.1.5	Lean management ja Agile-johtaminen	20
2.2	Hankintastrategian rakentaminen	22
2.2.1	Hankintastrategia ja yrityksen strategia	22
2.2.2	Kategoriastrategia	24
2.2.3	Hankinnan SWOT-analyysi	25
2.3	Hankinnan analysoinnin ja kehittämisen työkalut	25
2.3.1	Hankinnan kehityskaari	25
2.3.2	Spend-, ja portfolioanalyysi	27

2.3.3	Hankintojen luokittelu suoriin ja epäsuoriin hankintoihin	29
2.4	Hankintojen organisointi	31
2.4.1	Keskitetty, hajautettu ja Lead buyer organisaatiomalli	32
2.4.2	Hankinnan tehtävät ja ostoprosessi	35
2.4.3	Näkemyserot osto-organisaation ja sisäisen asiakkaan välillä	37
2.4.4	Sähköinen katalogi osana ostoprosessia	39
2.4.5	Nykyinen hankintaorganisaatio	41
2.5	Palveluiden hankinnan erityispiirteet	42
2.5.1	Toimitusketjun rakenne palveluhankinnoissa	44
2.5.2	Kysyntään vastaamisen haasteet	47
2.5.3	JIT ja DCM palveluhankintojen hallintaan	48
2.5.4	Palveluntarjoajan ja toimittajan valinta	49
2.5.5	Palveluiden mittaaminen ja laadun varmistus	52
2.6	Hankintatoimen mittarit ja arviointi työkalut	53
2.6.1	Strategian mittaaminen	54
2.6.2	Palveluntarjoajan suorituksen seuranta ja mittaus	55
2.6.3	Sisäisen asiakkaan tyytyväisyyskysely	56
2.7	Ulkoisen asiakastyytyväisyyskyselyn hyödyntäminen	58
3	Menetelmien kuvaus	59
3.1	Toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmät	59
3.1.1	Tyytyväisyyskysely	60
3.1.2	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen menetelmä	61
3.2	Hankintastrategian rakentaminen	62
3.2.1	Hankintatoimen visio ja missio	64
3.2.2	Hankintatoimen strategiakartta	64
3.2.3	Hankintatoimen tavoitteet	67
3.2.4	Strategiset mittarit	68
3.3	Kategoriastrategian rakentaminen	69
3.4	Menetelmien ja hankinnan työkalujen hyödyntäminen kehittämishankkeessa	71
3.4.1	Spend analyysi	72

3.4.2	Hankintojen ABC-analyysi	74
3.4.3	Portfolioanalyysi	74
3.4.4	Hankinnan organisointi	75
3.4.5	Käytettävät mittarit kiinteistöpalveluiden hankinnoissa	78
3.5	Reliabiliteetti ja validiteetti	79
4	Tulokset	79
4.1	Nykytila-analyysit	79
4.1.1	Spend analyysi	79
4.1.2	Hankintojen rakenne	81
4.1.3	Hankintojen ABC-analyysi	82
4.1.4	Portfolioanalyysi kaikista hankinnoista	83
4.2	Kiinteistöpalveluiden hankintaryhmä	85
4.2.1	Spend analyysin tulokset	85
4.2.2	Portfolioanalyysi	86
4.2.3	Kiinteistöpalveluiden hankinnan tyytyväisyyskysely	88
4.2.4	Tulokset ennen kehittämishanketta	90
4.3	DSV:n hankintastrategia	96
4.3.1	Hankintatoimen visio	97
4.3.2	Hankintatoimen missio	97
4.3.3	Hankinnan strategiakartta	98
4.3.4	Yrityksen hankintastrategia	100
4.3.5	Kategoriastrategia ja taktiset mittarit	102
4.3.6	Ostopolitiikka	106
4.4	Hankintastrategian soveltaminen kiinteistöpalveluiden hankintaan	107
4.4.1	Organisointi ja tehtävien jako	109
4.4.2	Sähköinen katalogi	113
4.4.3	Työkalu toimittajien arviointiin	113
4.4.4	Kehittämishankkeen mittarit	114
4.4.5	Tyytyväisyyskyselyn tulokset kehityshankkeen jälkeen	115

4.4.6	Implementoidun toimintamallin kopioitavuus	119
4.5	Ulkoisen asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia	119
5	Viitekehukseen vertaus	121
6	Jatko kehittämishankkeet	122
6.1	Lead buyer konseptin jatkokehittäminen	122
6.2	Hankintojen keskittämisen hallinnointi	122
6.3	Pullonkaulatuotteesta volyymituote	122
7	Johtopäätökset	124
	Lähteet	125
	Liitteet	
	Liite 1. Hankintapuu	
	Liite 2. Hankintastrategian sisällön määrittely	
	Liite 3. Toimittaja-arvioinnin työkalu	
	Liite 4. Hankintojen rakenteet	
	Liite 5. SWOT-analyysi	
	Liite 6. Portfolioanalyysin sovellus	
	Liite 7. Tyytyväisyyskyselyn III-vaiheen tulokset	

1 Johdanto

Tutkimus tehdään monikansalliselle DSV konsernin Suomen organisaatiolle, joka on jakautunut kolmeen yritykseen liiketoimintojen perusteella: DSV Road Oy, DSV Solutions Oy sekä DSV Air & Sea.

DSV toimii logistiikan toimialalla moni osajana ja tarjottavat palvelut kattavat ulkomaan ja kotimaan kuljetuspalveluiden tarjonnan, meri- ja lentorahtipalveluiden tarjonnan, varastointi-, ja huolintapalveluiden tarjonnan. DSV pystyy tarjoamaan kaiken kokoisille yrityksille kattavat logistiikanpalvelut ja viimeisimmän teknologian tietojen ja materiaalivirtojen hallintaan ja siirtelyyn yhden katon alta. Kuljetuspalveluverkko kattaa koko Suomen, suuren osan Eurooppaa, sekä osittain Aasian ja Yhdysvallat.

Logistiikka-ala reagoi herkästi nousu- sekä laskusuhdanteissa. Vasta ollut talouden taantuma on näkynyt ja vaikuttanut voimakkaasti varsinkin asiakkaiden kuljetustarpeisiin ja toisaalta heijastunut siitä myös kaikkiin muihin palveluihin. Eurostatin tilastojen mukaan Suomessa ovat kuljetusten määrät (tonni-kilometrit) sisäisessä liikenteessä (rautatie-, maantie-, sekä sisävesien liikenne) pudonneet suhteutettuna vuodesta 2000 (100 pistettä) 96,5 pisteeseen (viimeisin mittaus 2008). EU27 maiden sisäinen liikenne on noussut 121,9 pisteeseen 2000 – 2008 (Eurostat 2010, 108.). Kumipyörillä liikutettiin Suomessa vuonna 2008 418 milj. tonnia (nousua vuoteen 2007 nähden 4 milj. tonnia) (Eurostat 2010, 114.).

Polttoaineen hinnan nousut ja paine edelleen kohoaville polttoainekuluille lisää kuljetuskustannuksia, mikä pakottaa kuljetuspalveluita tarjoavat yritykset entistä ahtaammalle. Kuljetuspalveluita tarjoavien yritysten on pystyttävä parantamaan kuljetuskalustonsa tehokkuutta, joko kuormien täyttöasteita parantamalla tai polttoainetehokkaamman kaluston käyttöönotolla. Täyttöasteen parannusta kehitetään jatkuvasti DSV:llä ja alihankkijoilta edellytetään jatkuvasti pienempi päästöistä kalustoa.

Hankintoja tehdään kolmessa yrityksessä liikevaihtoon nähden erittäin paljon ja hankintojen osuus lähentelee 80 %:ia liikevaihdosta. Hankintatoimi on hajautunut yrityksen rakenteen mukaisesti ja sitä hallinnoidaan kolmessa eri yrityksessä omilla resursseilla.

Kaikkia kolmea yritystä ja niiden organisaatioita ohjaa yhteinen ostopolitiikka, jolla määritellään kriteerit alihankkijoiden valinnalle. Hankinnat ovat lähes kokonaan palveluiden hankintaa ja toteutettu alihankintana ja vuosien saatossa on jokaiselle yritykselle muodostunut omat toimittajaverkostot. Verkostojen irrallisuus toisistaan on perusteltavissa liiketoimintakenttien erilaisuudella vaatimusten ja tarpeiden suhteen, mutta yhteisiä tarpeita on myös havaittavissa. Yrityksen strategiaa tukee hajautettu malli, sillä organisaatiot ovat hyvin erilaisia ja asiakkaan tarpeet vaikuttavat eri tavalla organisaatioiden toimintaan, joten myös hankintojen suhteen on erilaisia odotuksia ja vaatimuksia organisaatioiden sisällä ja välillä.

Nykyinen ostopolitiikka ei pelkästään riitä hankintojen hallintaan vaan tehokkaan hankinnan toteuttamiseksi vaaditaan lisäksi ohjausta miten hankinnat tulisi organisoida, minkälaisia toimittajia haluamme, kuinka paljon haluamme toimittajia, miten voimakas yritysten välinen yhteistyö vaikuttaa DSV:llä hankinnoissa. Ostopolitiikan rinnalle tarvitaan hankintastrategia pitkän aikavälin sekä lyhyen aikavälin tavoitteilla sekä näiden tavoitteiden saavuttamisen seurantaan sopivat mittarit eri organisaatioiden tasoille.

1.1 Tarve tutkimukselle

Logistiikalta odotetaan nykyään paljon. Se nähdään usein hankintaan, tuotantoon ja jakeluun liittyvänä, strategisena materiaali-, tieto-, ja pääomavirtojen integroituna prosessina. Ulkoistettu logistiikka pitäisi nähdä asiakkaan näkökulmasta tärkeänä osana omaa liiketoimintaa ja asiakkaan tulisi pystyä luottamaan palvelun tarjoajaan. Ulkoistamisen jälkeen asiakkaat odottavat kustannusten automaattista laskua, mutta yhteinen kehittäminen prosessien yhdenmukaistamiseksi läpi arvoketjun jää helposti palvelun tarjoajan harteille. Logistisen toimitusketjun tehokkuus perustuu saumattomaan yhteistoimintaan ja koko ketjun tehokkuus heijastuu kaikkiin yrityksiin ketjussa ja toisaalta ketjussa tapahtuvat virheet ja kustannukset kertautuvat toimitusketjun loppua kohden edettäessä.

Hankintatoimen kehittäminen logistiikkapalveluyrityksessä vaikuttaa koko ketjun tehokkuuteen joten työn tärkeyttä ei voida arvioida vain yrityksen näkökulmasta vaan myös asiakkaiden toimitusketjun näkökulmasta. DSV toimii useiden asiakkaiden toimitusketjuissa joko yhdessä pisteessä tai isompana ja pidempänä ketjuna (esim. nouto-, varas-

tointi-, sekä jakelupalvelut). Asiakkaan odotukset lisäarvon tuotosta ovat korkealla joten DSV:n sisäisten prosessien ja hankinnan tehtävänä on maksimoida tämä lisäarvo ja minimoida kaikki turhat työvaiheet lisäarvopalvelun tuottamisessa, vähentämättä kuitenkaan asiakkaan kokemaa palvelun laatua.

Hankintatoimi on kasvattanut merkitystä yrityksissä. Tätä kehitystä on puoltanut haastava taloustilanne joka pakottaa yritykset tutkimaan kustannusrakenteitaan. Myös monimutkaistuneet tehtävät hankintatoimessa ja lisääntyneet riskit tämän monimutkaisuuden vuoksi ohjaavat hankintatoimen kehittämiseen ja osaamisen kehittämiseen (Tekesin tutkimus 2010, 4.). Toisaalta myös yritysten keskittyessä entistä enemmän ydinosaamisalueisiinsa on nostanut verkostotoiminnan kehittämisen tarvetta ja lisännyt hankintojen osuutta toimitusketjussa. Tämä näkyy myös hankintojen kehittymisenä enemmän strategiseen suuntaan. (Anna Aminoff ym. 2002, 2.)

Ydinliiketoiminnan kaventuessa logistiikkapalveluita tarjoavassa yrityksessä yhä ohuemmaksi on ulkoisten palveluntarjoajien verkko oltava hallinnassa ja tältä osin hankintatoimen tärkeys tulee esiin kustannustehokkaan arvoketjun rakentamisessa. Hallittava alihankkijaverkko tulee olla luonteeltaan sellainen, että sillä voidaan palvella asiakkaita, toimitusketjua sekä yrityksen sisäisiä asiakkaita ja tarjottavat lisäarvopalvelut tulee olla hinnaltaan ja laadultaan kilpailijoita parempia tai palveluiden portfolio on oltava laajempi kuin kilpailijoilla.

Kaikille kolmelle DSV:n yritykselle on yhteistä jatkuvasti muuttuvat ja vaikeasti ennustettavat markkinat. Varsinkin kuljetustarpeen muutokset kaikilla sektoreilla joilla yritysrypäs toimii (meri, lento, maantie) vaikuttavat voimakkaasti saatavilla olevaan kapasiteettiin, sekä toisinaan ylikapasiteetin hallintaan. Varastointi puolella kapasiteetin hallinta on iso haaste. Kaikkia näitä yrityksiä yhdistää myös hankintojen luonne. Hankinnat ovat täysin JIT-tyyppisiä ja tarve tulee yleensä nopeasti ja yllättäen.

Jokaisessa divisioonassa on omat seurantatyökalut kustannusten ja tuottojen seurantaan. Yrityksissä ja näiden osastoilla seurataan omia tunnuslukuja joihin sisältyy omana osana hankinnat, usein kuitenkin sisällytettynä johonkin yleiseen tiliin. Tarvittaessa kulujen analysointi on ollut tapana tutkia adhoc tyyppisesti eli täsmällisesti ja kohden-

nettuna tiettyyn kategoriaan tai toimittajaan tietyllä osastolla. Hankintaa mitataan lähinnä hankintahintaa seuraamalla.

Hankinta rajoituksia tulee vähäisiä määriä emoyhtiöstä ja näihin emme voi vaikuttaa. Ohjaus koskee marginaalista osuutta kaikista toiminnoista ja liittyy paljolti IT puolen sovelluslisensseihin.

Tulevaisuudessa emoyhtiön odotetaan ottavan kantaa enemmissä määrin tytäryhtiöiden hankintoihin ja voi tietyillä sektoreilla tuoda suurtakin rahallista hyötyä ja myös parempaa palvelutasoa paremman neuvotteluaseman vuoksi. Mitä suurempaa volyyymiä hallitaan ja mitä enemmän voidaan tarpeita yhdistää Euroopan laajuisiin sopimuksiin, sitä enemmän kokonaisvaltaista hyötyä se tuo koko konsernille. Tietojärjestelmien hyödyntämistäkin on esitetty konsernissa ainakin IT:n hankintojen hallinnoimiseksi. Tämä tarkoittaa SAP:n hyödyntämistä ostotilausten ja lähetteen/kuittien liikkumisesta tilaajalle sähköisesti.

Organisaatioissa on kustannusrakenne saatu rakennettua siten, että muuttuvilla kuluilla on merkittävä osuus verrattuna kiinteisiin kuluihin. Muuttuvia kuluja hallitaan hyvin sillä sen tulosvaikutus on merkittävä ja suora.

Hankintastrategian rakentamisen kehittämisprojekti on ajankohtainen yrityksessä, koska kustannuspaineet logistiikassa pakottaa etsimään säästöpotentiaalia jatkuvasti omaa toimintaa tehostamalla, ja nykyiset toiminnan prosessit on viilattu jo hyvinkin tehokkaiksi, joten hankintojen kehittäminen on luontevasti seuraava kehittämisen kohde. Monia säästökohteita on tällä hetkelläkin tunnistettu, mutta hankintoihin ei ole kiinnitetty kokonaisvaltaisesti huomiota, kehittäminen on muodoltaan osaoptimointia ja hankinta muistuttaa transaktio-ohjattua tapaa jossa hankinnan yksikköhinta ratkaisee onko hankinta onnistunut vai ei.

Useita toimintoja ja palveluita on DSV:llä ulkoistettu ja kilpailutettu, mutta kokonaiskuva hankinnan tilasta on jokseenkin epäselvä. Kustannustason nousu logistiikassa, ja varsinkin Suomessa, pakottaa toimijoita tällä alalla hakemaan jatkuvasti leikkauksia kustannuksissa. Kilpailu logistiikassa tarkoittaa kilpailua sisämarkkinoilla, ja toisaalta Suomen markkinat kilpailevat toisten maiden markkinoita vastaan. Siksi on tärkeää että

koko ala pystyy toimimaan Suomessa mahdollisimman kilpailukykyisenä. Yrityksen kilpailukyky on ratkaisevassa asemassa ja voimakkaasti kilpaillulla alalla hinta ratkaisee, laatu tulee toisena, mutta ei yhtään vähäisempänä. Asiakkaat ja yrityksen kilpailukykyyn säilyminen vaativat laadun parantamista ja toisaalta kustannusten alenemisesta mikä on pakottanut logistiikkapalveluita tarjoavat yritykset hakemaan luovia ratkaisuja omien kustannusrakenteiden optimoimiseksi. Hankinnoista on helppo aloittaa.

Toimittajien hallinta, kehittäminen sekä arvioiminen ovat pääsääntöisesti päällikkötasolla tehtäviä prosesseja. Joissakin organisaatioissa nämä kaikki toiminnot on kuitenkin siirtynyt paikallisille työnjohtajille. Toimittajan arviointia ei pääsääntöisesti dokumentoida (formaalia tietoa) vaan hyvistä ja huonoista asioista keskustellaan (epäformaalia tietoa) päälliköiden ja alaisten kanssa ja tarvittaessa puututaan alihankkijan toimintaan.

Toimittajia arvioidaan jopa päivittäin ja kehitetään joissain paikoissa myös päivittäin, mutta samoja, hyviksi todettuja toimittajia ei osata tai tiedetä hyödyntää muualla. Muutosta tarvitaan toimintamallissa ja yrityksen sisäisessä viestinnässä sekä yhteistyön lisäämisessä organisaatioiden kesken.

Hankintastrategia tullaan rakentamaan sellaiseksi, että se tukee yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Hankintastrategia voi sisällöltään kuitenkin erota yrityksen strategiasta, mutta se ei voi toimia erillään strategiasta.

1.2 Hankintastrategian nykytila

Hankintastrategia nähdään DSV:llä hankintahintojen painamisena mahdollisimman alas, osa töistä on määritelty ulkoistettavaksi ja jatkuvasti tehtävät palveluhankinnat toteutetaan runko- tai puitesopimuksilla. Palveluiden erilaiset vaatimukset tunnistetaan selkeästi eikä satunnaisia hankintoja toteuteta isojen sopimusneuvotteluiden kautta. Eniten kehitettävää jääkin hankintojen organisoimiseen erottaen strategiset ja operatiiviset hankinnan tehtävät, hankintatiimien rakentaminen, hankintojen yhdistäminen yli organisaatorajojen sekä sähköisten katalogien tehokkaampi hyödyntäminen.

Laatukäsikirjaan on kirjattu ostotoiminta ja kuvattu vaatimukset ostotoiminnan järjestämiseksi. Toimittajat ovat käsikirjan mukaan jaoteltava ykkös- ja kakkostoimittajiin.

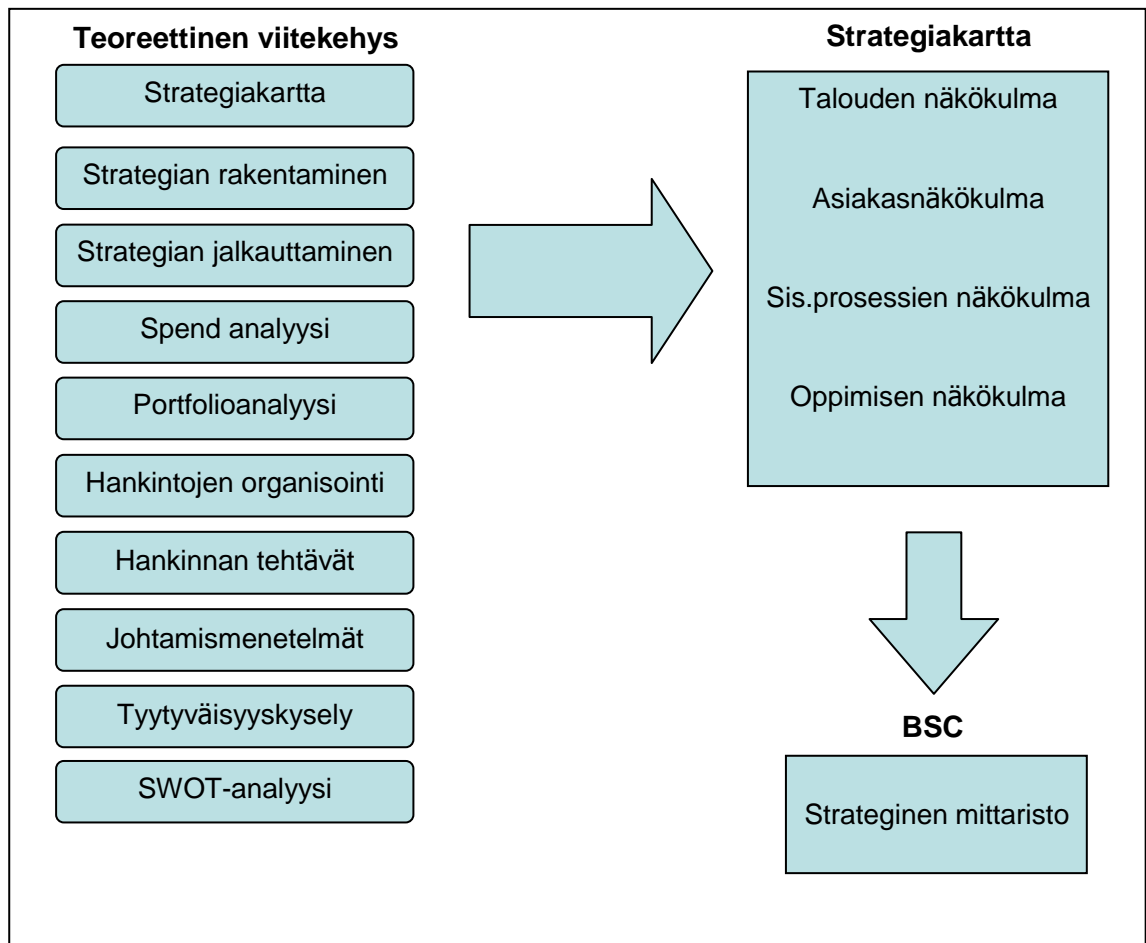
Ykköstoimittajat vastaavat pitkäaikaisista sopimuksista kun taas kakkostoimittajat ovat toistaiseksi voimassa olevia tai kertasopimuksia. (DSV:n laatukäsikirja)

Toimittajiksi hyväksytään vain sellaiset toimittajat joilla on laadunvarmistusjärjestelmä tai kokemuksiin, tai referensseihin perustuen DSV:n hyväksyntä. Hyväksytyjen toimittajien listaa ylläpidetään ja päivitetään säännöllisesti. Ykköstoimittajien kanssa tehdään aina kirjallinen sopimus ja sopimuksia tarkistetaan määräajoin. Kakkostoimittajan sopimus on myös kirjattava ja organisaatiota informoitava toimittajasta. (DSV:n laatukäsikirja)

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa hyödynnän hankintastrategian rakentamiseksi yrityksen strategian rakentamiseen soveltuvaa strategiakarttatyökalua ja sovellan sitä hankintastrategian rakentamiseen siltä osin kuin se siihen soveltuu. Hankintastrategian määrittelyn lisäksi hyödynnän teoreettisesta viitekehyksestä menetelmiä ja työkaluja hankintastrategian toteuttamiseksi. Hankintastrategian rakentamisessa hyödynnän perinteisiä strategian työkaluja kuten strategiakarttaa sekä tasapainotettua tuloskorttia. SWOT-analyysiä käytän nykytilan kuvaamiseen. Hankintastrategian toteuttamisessa hyödynnän spend analyysiä, portfolioanalyysiä, organisoinnin ja tehtävien jaon malleja sekä toimittajien arvioinnin ja ohjaamisen teorioita.

Kuva 1 näyttää miten tutkimus toteutetaan ja mistä hankintastrategian strategiakartta muodostuu. Teoreettisen viitekehyksen teorioita ja työkaluja sovelletaan strategiakarttaan ja pyrin löytämään syy-seuraus suhteet näiden välillä. Syy-seuraus suhteet selvityä voin rakentaa strateginen mittariston perinteisen KPI mittariston sijaan.



Kuva 1. Tutkimuksen sisältö ja rakenne

Tutkimusta aloittaessa ei ollut olemassa valmiita mittareita hankintatoimen tilan kartoittamiseksi tai kehittämiseksi joten tutkimuksessa selvitetään mistä ja miten hankinnan mittarit kannattaa johtaa.

Hankintastrategiaa luotaessa tutkin myös miten hankinnan toimitusketjua tulisi ohjata ja millä menetelmällä ottaen huomioon yrityksessä vallitsevan Lean johtamismenetelmän. Lisäksi tutkin miten palveluiden hankinnan erityispiirteet vaikuttavat hankintastrategiaan ja miten se siinä näkyy.

Hankintastrategian toteuttaminen testataan kiinteistöpalveluiden hankintojen hankintaryhmällä. Kiinteistöpalveluiden hankintaryhmän hankinnat analysoidaan, sekä tehtävät organisoidaan teoreettisessa viitekehyksessä mainituin menetelmin ja parhaiten soveltuvat mallit sovelletaan käytäntöön. Tutkimuksessa testataan myös kahta erilaista johtamismenetelmää ja tutkitaan voidaanko tietotekniikan maailmassa olevaa Agile-mallia hyödyntää jo yrityksessä olemassa olevan Leanin kanssa.

Kiinteistöpalveluiden hankintaryhmän kaikki hankinnat ovat luokiteltu kiinteiksi kuluiksi, mutta epäsuoriksi hankinnoiksi ja koostuvat huolto-, korjaus-, ja siivouspalveluista ja tälle ryhmälle on ominaista myös se, että hankinnat ovat pääasiassa palveluhankintoja. Hankintastrategian vaikutusta ja tehokkuutta mitataan strategiakartan strategisilla mitareilla sekä suorittamalla tyytyväisyyskyselyt kiinteistöpalveluita tekeville henkilöille ennen ja jälkeen uusien toimintamallien implementoinnin. Tyytyväisyys kysely toteutetaan kvantitatiivisella metodologialla sillä otosten määrät ovat liian pienet jotta voitaisiin puhua kvalitatiivisesta metodologiasta.

1.3.1 Strategiakartta

Tutkimuksessa hyödynnetään teorioita strategian luomisesta sekä sen toteuttamisesta organisaatiossa. Teoriasta käytän Kaplanin ja Nortonin esittämää strategiakarttaa ja siihen liittyvää tasapainotettua tuloskorttia (BSC). Hankintastrategian rakentamiseen ja toteuttamiseen sovelletaan siis samaa menetelmää, soveltuvin osin, mitä voidaan käyttää yrityksen strategian rakentamiseen ja toteuttamiseen.

1.3.2 Hankintastrategia

Tutkimus tehdään selvittämällä hankintastrategian teorioista soveltuvimmat mallit ja menetelmät ja yhdistämällä ne strategiakartan malliin ja näin rakentaa DSV:lle parhaiten sopivin hankintastrategia. Lisäksi tutkin mitä erityistä tulee ottaa huomioon hankintastrategiaa luotaessa, miten se rakentuu sekä millä varmistan, että se myös toteutuu.

1.3.3 Spend analyysi

Nykytilan tutkiminen aloitetaan avaamalla auki ostot ja erilaiset hankinnat, eli tehdään spend-analyysi. Sen tuloksena saamme kuvauksen hankintojen rakenteesta ja minkälaisilla volyyymeilla olemme mitäänkin ostaneet. Spend-analyysi vastaa mm. kysymyksiin, mitä on ostettu, mistä on ostettu ja kuinka paljon on ostettu (Kari Iloranta ym. 2008, 477.).

Spend-analyysin tuloksena saamme muodostettua hankintojen kategoriat, eli pääryhmät ja alaryhmät näille. Jokainen hankinta mitä talossa tehdään, sijoitetaan lähinnä vastaavaan kategoriaan ja näin rakennetaan hankintapuu. Kategoriat muodostuvat hankintojen perusteella eikä valmista pohjaa tai mallia ole vaan se täytyy jokaisen yrityksen ja toiminnon rakentaa omanlaisekseen.

Spend-analyysiä ei ole yrityksessä aiemmin tehty eikä hankintojen kategoriointia. Tästä syystä nykytila-analyysi aloitetaan datan keruulla järjestelmistä. Datan keruu tehdään pääsääntöisesti SAP järjestelmästä josta kaikki tieto on saatavilla. Valmiita raporttipohjia on valmiina, mutta niiden antamat tiedot eivät tue tutkimusta vaan joudun rakentamaan raporttipohjan juuri tätä tutkimusta varten.

Datan keruun yhteydessä hahmottelen kategoriat ja lokeroin hankinnat ominaisuuksien ja käyttökohteen perusteella. Portfolioanalyysi voidaan tehdä kun hankinnat on ensin kokonaan kategorioitu. Tässä tutkimuksessa teemme kaksi eritasoista portfolioanalyysiä:

1. Pääkategorioille
2. Kiinteistöpalveluiden hankinnoille

1.3.4 Portfolioanalyysi

Portfolioanalyysi on tärkeä työkalu strategioiden mukaisen hankinnan varmistamiseksi ja hankintastrategian luomiseksi. Portfolioanalyysiä varten rakennetuissa hankintakategorioissa yhdistetään hankinnat hankintojen piirteiden tai ominaisuuksien mukaan.

Strategian ja tavoitteiden ymmärtäminen läpi koko organisaation on tärkeää, oli kyseessä yrityksen strategia tai hankintastrategia. Hankintastrategian rakentaminen osaksi yritysstrategiaa tai sen mukaiseksi käy helposti hyödyntämällä portfolioanalyysiä. Portfolioanalyysi perustuu Kraljicin matriisiin (kt kpl 2.2.1) ja siinä kuvataan nelikentässä kuinka yrityksessä hallinnoidaan eri toimittajamarkkinoita.

1.3.5 Hankintojen organisointi

Yhtiötasolla hankintoja ohjaa yhteinen ostopolitiikka ja tätä ohjetta käytetään yrityksen hankintapäätöksien tekemiseen. Erillistä hankinta organisaatiota ei ole jolla olisi hallittavana kaikki hankinnat vaan hankinnat ovat organisoitu pitkälti paikallisesti osastojen tai liiketoimintayksiköiden päälliköille.

Hankinnan ja hankintatoimen voimakas hajauttaminen lisää aina riskiä kokonaisvolyymin hyödyntämättä jättämisestä, mikäli organisaatioiden hankinnat ovat kategorioiltaan tai ominaisuuksiltaan keskenään kovinkin samanlaisia. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on tarkistaa mahdollisimman monta hankinnan ketjua eri divisioonista ja etsiä mahdollisia päällekkäisyyksiä ja yhdistettäviä hankintoja.

Organisaatiomallien välillä on eroja siinä, minkälaisia riskejä on otettava huomioon, miten ja kuka organisaatiossa ohjaa ja etsii toimittajia, sekä kuinka hyvin mallilla voidaan ottaa huomioon koko yrityksen hankinnat läpi organisaatorajojen.

Kirjallisuudesta löytyy hankintojen organisointiin kolme erilaista mallia. Tutkimme ja etsimme niistä meidän toimintamalliin ominaisuuksiltaan parhaiten sopivimmat. Nämä mallit ovat Lead buyer malli, keskitetty hankinta, hajautettu hankinta.

1.3.6 Ostajien tyytyväisyyskysely

Tutkimuksessa suoritetaan organisointiin ja hankinnan tehtäviin liittyvä sisäinen tyytyväisyyskysely hankinnan prosessista ja sen selkeydestä. Tyytyväisyyskysely on osa kiinteistöpalveluiden hankinnan kehittämistä ja sillä pyritään selvittämään kehittämisen kohteet organisoinnissa ja hankinnan tehtävien jaossa ja tunnistamaan operatiivisen hankinnan ja strategisen hankinnan erot. Kyselyyn osallistuvat kaikki kiinteistöpalveluita hankkivat henkilöt.

Kysely toteutetaan samalle henkilöstöryhmälle ennen ja jälkeen muutoksien ja tulosten perusteella pyritään havaitsemaan onko organisaation ja tehtävien muutokset vaikuttaneet ostajien kokemukseen hankintaprosessista.

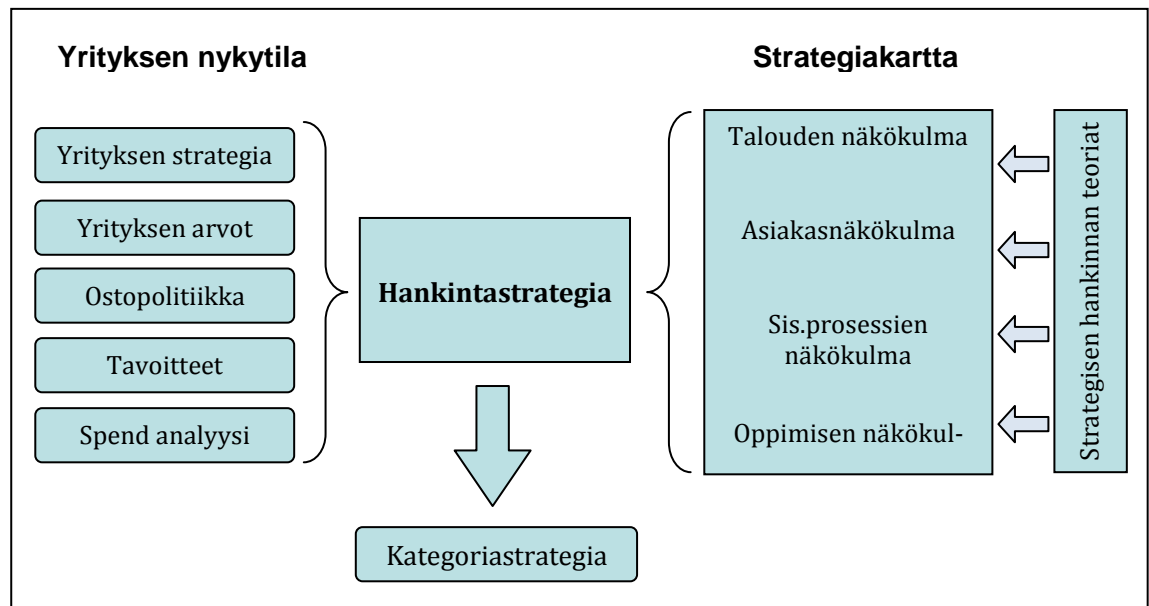
1.3.7 Palveluiden hankinnan erityispiirteet

Hankintatoimi palveluita tarjoavassa ja toisaalta niitä ostavassa yrityksessä vaatii kysyntäketjun hallintaa ja kykyä hahmottaa ostettavien palveluiden linkittyminen tuotettavaan palveluun. Palveluiden hankinnan toimitusketjun ohjaaminen asiakkaan tarpeen määrittelystä palvelun hankintaan ja alihankkijan arviointiin on pitkä prosessi ja vaatii yhtäläillä ohjaamista kuin materiaalien liikuttaminen toimitusketjussa. Toimitusketjun ja kysyntäketjun tärkeinä komponenttina on informaation liikkuminen, keskittäminen ja synkronointi (Pekka Kess 2009, 156 – 159.).

Palveluiden hankinta ja käyttö tapahtuu lähes aina samanaikaisesti, joten hankinnan tulee ajoittua täsmälleen oikeaan aikaan. Tässä tutkimuksessa tutkitaan palveluiden hankinnan erityispiirteitä, sillä palveluiden hankintaa ei voi täysin rinnastaa teollisen tuotteen hankintaan. Lisäksi tutkitaan miten palveluiden hankinta ja palvelun tuottaminen voidaan hallita ja miten hyvin olemassa oleva toiminnanohjausmenetelmä, JIT soveltuu ja minkälaisia vaatimuksia se asettaa palveluiden hankinnoille, jotta voidaan toimia sen mukaisesti.

1.4 Tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa logistiikka alalla toimivan suuren toimijan hankintojen nykytila ja rakentaa yrityksen strategiaa, arvoja, ostopolitiikkaa sekä visiota tukeva hankintastrategia, jolla on selkeät tavoitteet ja mittarit (Kuva 2). Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa hankintatoimen ohjaamiseksi strategiakartta joka perustuisi strategisen hankinnan teorioihin ja jota voitaisiin hyödyntää hankintastrategian määrittelyyn ja rakentamiseen. Lisäksi pyrin rakentamaan strategisen mittariston hankintatoimelle.



Kuva 2. Hankintastrategian rakentuminen

Toisena tavoitteena on luoda hankintastrategiaan perustuva kategoriastategia ja toteuttaa teoreettisessa viitekehysessä tähän liittyviä menetelmiä kiinteistöpalveluiden hankintaryhmässä. Tälle ryhmälle rakennettu malli pyritään rakentamaan sellaiseksi, että se yhdistää yritykset, organisaatiot sekä osastot yhteisen hankintapolitiikan piiriin. Eri sidosryhmät kuten talousosasto, varaston työnjohtajat, kiinteistöpäällikkö sekä terminaalipäälliköt otetaan mukaan ja tarkastellaan heidän vaatimuksia ja odotuksia hankintaprosessista. Tavoitteena tälle rakennettavalle toimintamallille on saada se yleistettävään ja kopioitavaan muotoon jota voimme kopioida myös muiden hankintaryhmien hallintaan. Pyrkimyksenä on luoda yrityksen strategiassa mainittu yhtenäinen DSV-toimintatapa (DSV:n laatukäsikirja).

Hankintatoimen strategiaa luotaessa tavoitteena on hyödyntää teoreettisesta viitekehysestä eri toimintamalleja, organisoiminnin malleja sekä löytää säästökohteita. Suunniteltu toimintamalli tullaan implementoimaan yrityksen kolmeen eri kiinteistöön ja havaintoja seurataan 3-5 kk.

Uudessa toimintamallissa on myös tavoitteena rakentaa hankintastrategiaa tukevia mittareita, joita käsitellään myöhemmin tässä tutkimuksessa kappaleessa 3.4.5, joiden avulla seuraamme hankintojen kehittymistä ja rakennetta. Mittarit rakennetaan siten, että ne mittaavat niitä asioita mitä ostopolitiikassa ja strategiassa pidetään tärkeinä, ei siis pelkästään euromääräisiä lukuja.

Tavoitteena on myös hankintaprosessin selkiyttäminen ja luoda siitä yhtenäinen malli kaikille organisaatioille. Tavoitteena on löytää sellainen hankinnan johtamisen ja tehtävien jaon malli joka on kaikkiin organisaatioihin sisällytettävä ja identtinen vaikka organisaatioiden hankinnat ovat täysin erilaisia.

Mikäli uusi toimintamalli todistetaan toimivaksi, tullaan se kirjaamaan laatujärjestelmään.

1.5 Alueen rajaukset

Työ tulee koskemaan DSV konsernin Suomen yhtiöitä. Työ kattaa kaikki Suomen DSV:n yritykset: Air & Sea Oy, DSV Road Oy sekä DSV Solutions Oy.

Koko Suomen konsernia kattava tutkimus tehdään ottamalla huomioon kaikkien yritysten ja eri divisioonien hankinnat. Hankinnat kategorioidaan ja analysoidaan portfolio-analyysillä vuoden 2010 tilastojen perusteella. Kaikki tutkimuksen käytettävä data on kerätty vuodelta 2010.

Kehittämishanketta varten aloitetaan pilottihanke, ja se tehdään ja rajataan koskemaan kiinteistön huolto-, ja korjauspalveluiden hankintaa kaikissa divisioonissa. Pilotin kohde organisaatio on kokonsa puolesta sopiva hankkeeseen ja jonka toimintamallissa on kehitettävää.

2 Käytetyt menetelmät hankintastrategian luomiseksi

2.1 Strategiakartan rakentaminen

Tässä kappaleessa tarkastelen lyhyesti yrityksen strategiaan liittyviä teorioita, miksi ja mitä vaatimuksia sille on syytä asettaa, ja mitä sellaisen rakentamisessa tulee huomioida. Hankintatoimen strategiakartan rakentamisessa huomioidaan samoja periaatteita kuin yrityksen strategiakartan rakentamisessa, mutta se rakennetaan hankintatoimen näkökulmasta.

2.1.1 Strategialähtöinen yritys

Strategian mukaan toimiva yritys ja ennen kaikkea strategiansa muuttamiskykyinen yritys pärjää hyvin muuttuvilla markkinoilla. Kaplan ja Norton ovat nimenneet ne organisaatiot jotka ovat pystyneet toteuttamaan tehokkaasti uusia strategioita ja saavuttaneet positiivisia tuloksia, strategialähtöisiksi yrityksiksi. (Kaplan & Norton 2002, XIV.)

Strategialähtöiset yritykset pärjäävät markkinoilla paremmin kuin muut ja pystyvät muuttamaan yrityksen strategiaa nopeasti ja reagoimaan markkinoiden muutoksiin nopeammin kuin muut yritykset. Strategian toteuttamisen onnistumisen kannalta on tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuneisuus. Lisäksi merkittävänä tekijänä on keskittyminen ja tarkkaavaisuus tuloksiin, jotka eivät vastaa asetettuja tavoitteita. Tuloksiin reagointi vaikuttaa siihen miten hyvin strategia tulee toteutumaan. Nämä muutamat seikat vaikuttavat voimakkaasti siihen miksi strategialähtöiset yritykset menestyvät. (Kaplan & Norton 2002, 18.)

Strategialähtöisen organisaation rakentamiseksi on esitetty viisi periaatetta (Kaplan & Norton 2002, XI.):

1. Strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä
2. Organisaation mukauttaminen strategiaan (kaikki tekevät töitä saman päämäärän eteen)
3. Strategian vieminen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä
4. Strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi ja
5. Muutosten toteuttaminen vahvan ja tehokkaan yritysjohton avulla

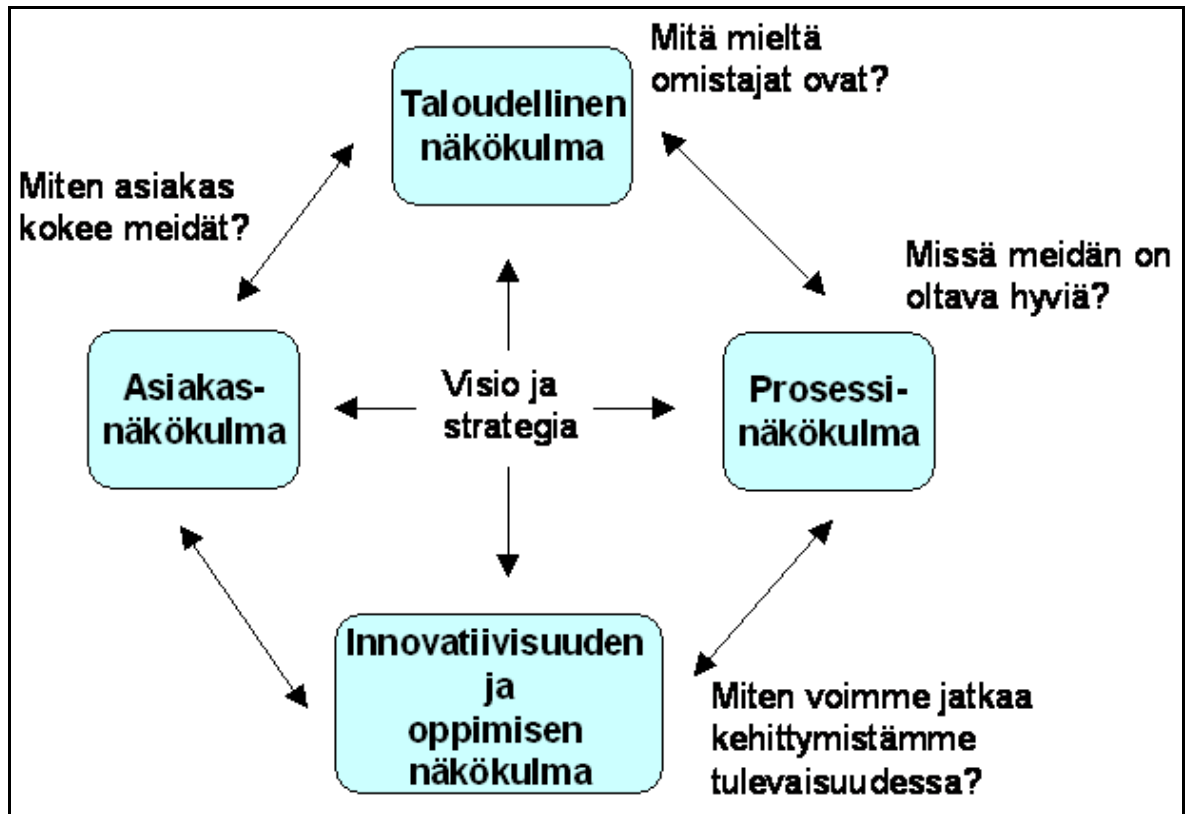
Osalla yrityksistä on ongelmia toimia dynaamisesti ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Näissä yrityksissä on edelleenkin käytössä 80- ja 90-luvun teollisuusaikakauden kilpailutilannetta varten rakennettu, hitaasti reagoiva johtamisjärjestelmä. Yleisin piirre tästä vanhasta johtamismallista on budjettiin perustuva johtaminen joka ei tue nopeiden muutoksien tekemistä. Ongelmia aiheuttavat myös kehittymättömät mittaussuunnitelmat jotka eivät muutu strategian muuttuessa (Kari Iloranta ym. 2008, 2 - 3.).

Strategialle ja sen määrittelylle ei ole olemassa yhtä ja oikeaa mallia. Malleja on yhtä monta kuin on strategian asiantuntijoita. Oleellisinta on strategian ymmärtäminen ja jotta se voidaan ymmärtää, on strategia pystyttävä kuvaamaan. Strategian toteutus edellyttää sen ymmärtämistä (Kaplan & Norton 2002, 74.). Kaplan ja Norton esittävät myös toisen oleellisen toiminnallisen seikan joka usein unohtuu ottaa huomioon yritysten luodessa strategioita:

Kyky strategian toteuttamiseen on tärkeämpi tekijä kuin strategian ominaisuudet (Kaplan & Norton 2002, 1.)

Strategialähtöisissä yrityksissä hyödynnetään strategiakartta-työkalua, jota voidaan hyödyntää strategian kuvaamiseen ymmärrettävällä tavalla. Strategiakartta koostuu neljästä osasta, taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, prosessinäkökulmasta sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmasta. Kullekin näistä ryhmistä yritys määrittelee omat kriittiset menestystekijät. Yrityksen visio ja strategia vaikuttavat miten strategiakartta muodostuu, miten seuraukset näkyvät ja vaikuttavat näihin neljään ryhmään. Alla olevassa kuvassa (Kuva 3) on kuvattu syy-seuraus yhteydet sekä strategiakartan pääkohdat.

Strategiakarttaan liittyvä tasapainotettu tulokortti tarkoittaa mittaristoa joka on rakennettu muodostamalla kullekin neljälle ryhmälle omat mittarit joko kriittisten menestystekijöiden perusteella (KPI-mittarit) tai syy-seuraus suhteista (strategiset mittarit). Tulokortti jalostetaan päätasoista aina operatiiviselle tasolle asti siten, että jokainen mittari ohjaa kohti strategian tavoitetilaa.



Kuva 3. Tasapainotetun tulokortin (BSC) eri osa-alueet. (ProHankinta-työryhmä, 2011)

2.1.2 Strategian tarkoitus ja toteuttaminen

Yrityksen strategian perimmäinen tarkoitus on antaa suunta ja ohjaus organisaatioille. Hyvin kirjattu strategia on selkeä ja ymmärretty läpi organisaation. Strategian aktiivinen kehittäminen tarkoittaa siitä keskustelemista johtoryhmän kokouksissa ja siellä tulisi eri yksiköiden johtajien esittää omia näkemyksiä strategiasta. Työntekijän on taas ymmärrettävä strategia ja toimittava sen mukaisesti. Strategiassa on kyse enemminkin viestinnästä kuin ylhäältä alas johtamista. (Kaplan & Norton 2002, 16.)

Strategiaa määriteltäessä luodaan hypoteesin perusteella tavoitetilaa ja olettamuksia strategian toimivuudesta ja sopivuudesta (visio). Koska yritys ei ole koskaan ollut tulevaisuuden asemassa, strategia kuvaa kuinka organisaatio aikoo siirtyä nykyisestä asemasta epävarmaan tulevaisuuden asemaan. (Kaplan & Norton 2002, 74.)

Yrityksen menestymisen kannalta on oleellista, että yritys valitsee kolmesta perustrategiasta itselleen sopivimman (Taulukko 1), ei kaikkia. Van Weele viittaa Porterin kolmeen perustrategiaan joiden avulla yritys voi saavuttaa hyvän markkina-aseman.

Hankintastrategiaa luotaessa, on hyvä tiedostaa yrityksen perusstrategia jotta hankintastrategia toteutetaan perusstrategiaa tukien.

Taulukko 1. Kolme perusstrategiaa ja niiden sisältö

1. Kustannusjohtajuus	a) Tavoitellaan lopputuotteen hinnan minimoimista b) Vaatii yleensä onnistuakseen suuren markkinaosuuden (massatuotanto)
2. Tuote erikoistuminen	a) Erikoinen tuote jolla erotutaan
3. Fokusoitu strategia	a) Fokus tietyssä asiakas segmentissä b) Erikoistuminen tietyn segmentin palvelemiseksi

Strategian toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää että kaikki työntekijät toteuttavat strategiaa ja työtä tulisi ohjata strategian mukaiset mittarit. Se miten strategian tulisi näkyä jokaisen työntekijän työssä, on Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan riippuvainen siitä, miten paljon työsuoritus perustuu tietoon. Mikäli työympäristössä työ on pilkottu pieniin ja yksinkertaisiin osiin, ei työntekijöiltä tarvitse edellyttää strategian tuntemusta (Kari Iloranta ym. 2008, 234.).

Kaplanin ja Nortonin mukaan organisaatioissa on usein ongelmia kommunikoida ja koordinoita toimintaa organisaation eri toimintojen kesken. Tällaiset ongelmat muodostavat suurimmat esteet strategian toteuttamiselle (Kaplan & Norton 2002, 13.). Kaplan ja Norton esittävät ratkaisuksi muodollisten raportointien korvaamista strategisilla teemoilla ja yhdenmukaisella tärkeysjärjestyksellä. Liiketoimintoyksiköt tulisi linkittää teemojen ja tavoitteiden avulla eikä näin ollen tarvittaisi uusia organisaatiokaavioita (Kaplan & Norton 2002, 14.). Toisaalta osto-organisaation muodostamista tukee van Weelen näkemys siitä, että ulkoistamisen lisääntyessä osto-organisaatio on se joka pystyy keskitetysti hoitamaan tarpeen määrittelyn, toimittajan valinnan, sopimusneuvottelut ja sopimusten hallinnan (Arjan van Weele 2010, 79.)

Tutkimuksen aikana ei osto-organisaatiota rakenneta, vaan ainoa mahdollisuus on soveltaa strategisia teemoja hankintastrategian jalkauttamiseksi.

Strategian toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää logistisia palveluita tarjoavissa yrityksissä strategian tavoitteiden kohdentamisen jokaiseen portaaseen ja

strategian tulisi näkyä tehtävissä eriarvoisesti, päätöksiä tekevillä voimakkaammin kuin operatiivista työtä tekevillä. Mittareiden luonne muuttuu organisaation eri tasoilla, mutta tärkeintä on joka organisaation tasolle luotavien mittareiden kohdentuminen strategian mittaamiseen, jotta suunniteltu strategia toteutuu mittareiden kautta (Matti Hukka, 2011).

2.1.3 Strategiaa tukevat mittarit

Mittarit voidaan johtaa tuloskortista kriittisistä menestystekijöistä tai syy-seuraussuhteista. Mikäli tarkoitus on rakentaa KPI mittaristo, tulee tarkastella kriittisiä menestystekijöitä. Strategisen mittariston rakentamiseen soveltuu paremmin syy-seuraussuhteiden määrittely.

DSV:n yritysryppäessä on kolme erityyppistä yritystä joihin kaikkiin on sidottu yhteinen strategia, sekä neljäs yritys omalla strategialla. Yhteisen strategian tukemiseksi tulisi jokaiseen liiketoimintayksikköön ja osastoon olla rakennettuna sellaiset mittarit jotka ohjaisivat toimintoja yhteisen strategian viitoittamaan suuntaan. Mittarit tulisi ulottaa aina työntekijään saakka ja näiden henkilökohtaisten mittareiden tulisi tukea strategisia tavoitteita (Kaplan & Norton 2002, 16.).

Vaikka taloudellisia mittareita usein yrityksissä käytetäänkin ja perustellaan niiden käyttöä käytettävyydellä, helppoudella ja tarkoituksen mukaisuudella, on taloudellisia mittareita myös kritisoitu ongelmallisina. Väärin asetettuna taloudelliset mittarit eivät ohjaa yritystä toimimaan strategian mukaisesti ja lisäksi taloudellisten mittareiden ongelmana on lyhytnäköisyys, viive ja ne ilmaisevat toimenpiteiden tulokset eivätkä ohjaa yritystä tekemään oikeita asioita. (Kaplan & Norton 2002, 4.)

Kaplan ja Norton toteavat, että strategiaa mittaamalla saadaan yritykset tekemään oikeita asioita. Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti on yksi strategiajohtamisen välineistä jolla voidaan parantaa strategian toteutumisen todennäköisyyttä (Kaplan & Norton 2002, 4.), mutta BSC:en kohdistuu myös paljon kritiikkiä. Matti Hukan keräämien lähteiden perusteella tasapainotettua tuloskorttia käytettäessä on varmistettava eri näkökulmien välinen todellinen syy-seuraussuhde. Tuloskortti ei välttämättä sovi dynaamiseen organisaatioon eikä ole pystytty osoittamaan korrelaatiota ei-

taloudellisten mittareiden ja taloudellisen tuloksen välillä ja lisäksi kriittisten mittareiden löytyminen suuresta määrästä on todettu ongelmaksi. (Matti Hukka, 2011)

Ongelmistaan huolimatta tasapainotettu tulokortti (BSC) soveltuu hierarkkiseen yritykseen, kunhan mittarit ovat selkeitä, yhtenäisiä ja koko organisaatioon määritettyjä eikä haittaa, vaikka eri organisaation osissa mitattaisiin eri mittareilla (Matti Hukka, 2011).

Mittausjärjestelmää ajateltaessa, sen vaatimukseen kuuluu todellisen suorituskyvyn ja taloudellisen tuloksen seuraaminen, prosessin kehittämismahdollisuuksien seuraaminen ja oikean outputin tunnistaminen (Matti Hukka, 2011).

Tässä tutkimuksessa organisaation ollessa erittäin dynaaminen ja Lean, on huomioitava mittariston koko jotta mittaamisesta ei tule liian raskas prosessi. Luon syy-seuraus suhteista muutaman (1-4) strategisen mittarin, sekä muutaman (1-3) taloudellisen mittarin. Mittariston laadinnassa sovelletaan eri hankintaryhmiin eri mittareita, mutta kaikki mittarit tulevat tukemaan ja vaikuttamaan yhteisen päämäärän ja tavoitteen saavuttamista.

2.1.4 DSV:n strategia ja arvot

Suomen DSV:n strategia on kirjattu selkeästi ja ymmärrettävästi (DSV:n laatukäsikirja):

1. Tarjota asiakkaillemme logistisia kokonaisratkaisuja maailmanlaajuisesti
2. Lisätä markkinaosuutta, kasvaa hallitusti
3. Toimia kannattavasti ja kustannustehokkaasti toteuttaen yhtenäistä DSV-toimintatapaa sekä ajanmukaisia IT-ratkaisuja hyödyntäen
4. Kehittää osaamistaan ja kilpailukykyään asiakkaan tarpeet huomioiden
5. Toimia eettisesti oikealla tavalla ja ympäristöä kunnioittaen

Strategian ymmärtämiseen ja sen viemiseen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä panostetaan DSV:llä. Kehityskeskusteluihin valmistauduttaessa ja sen aikana palautetaan strategia työntekijöiden mieliin ja tarkistetaan miten se tulisi näkyä työntekijän työssä, niin mittareina kuin käytännön työssä.

Suomen DSV:n arvot:

Arvoilla määrittelemme sisäisen yhteistyömme sekä suhteemme asiakkaisiimme.

- Kehitys

Kehitämme jatkuvasti omaa osaamistamme tavoitteenamme ymmärtää paremmin asiakkaidemme asettamat vaateet palveluillemme. Omilla toimillamme tuemme myös asiakastamme hänen pyrkimyksissään kehittää omaa kilpailukykyään ja kasvattaa omaa liiketoimintaansa
- Kunnioitus

Haluamme olla avoimia ja hoitaa suhteemme kaikkiin sidosryhmiimme mahdollisimman hyvin. Koetamme katsoa asioita toisen osapuolen silmin. Terve itsekunnioitus ja ammattilypeys, toisten kunnioittaminen, arvostaminen ja huomioon ottaminen ovat meille avainasioita.
- Kannattavuus

Kannattavuus on toimintamme perusta, jolla mahdollistetaan yrityksen kehitys ja hyvinvointi. Se myös mahdollistaa pitkäjännitteisesti kehittyvien ja molemmin puolin edullisten kumppanuussuhteiden solmimisen asiakasyritystemme kanssa. (www.dsv.com/fi)

2.1.5 Lean management ja Agile-johtaminen

Lean management, eli nuuka johtaminen tarkoittaa asiakkaan kokeman arvon lisäämistä käyttämällä vähemmän resursseja ja poistamalla kaikki arvoa tuottamaton työ tai työvaiheet prosessista. Lean johtamisella pyritään pitämään organisaatio kevyenä ja joustavana, sekä matalana (Kaij E. Karrus 2001, 213.). Koska hankintatoimea varten ei perusteta uutta hankintaorganisaatiota, joudun hankintojen organisointia ja tehtäviä miettiessä huomioimaan tämän johtamismallin vaatimukset. Toisin sanoen, hankintojen prosessit pitää olla vapaat arvoa tuottamattomista työvaiheista sekä toteutettavissa nykyisillä resursseilla.

Tietotekniikan maailmasta löytyy Agile Manifesto, joka on suunnattu ohjelmistojen suunnitteluun, mutta sisältää hyviä ideoita joita voimme hyödyntää myös hankintatoiminnan sisäisissä prosesseissa. Agile Manifeston kannanotto voidaan kääntää hankintatoimen, ja tarkemmin sisäisen tilausprosessin käyttöön kysymyksellä, miten voisimme löytää parempia keinoja hankinnan toteuttamiseksi sisäisenä prosessina. (Beck, Kent; et al. 2001)

Agile-mallissa arvostetaan listan korostettuja asioita enemmän kuin korostamattomia (vapaa käänös):

Yksilöt ja vuorovaikutus enemmän kuin prosessit ja työkalut
Toimiva tuote/palvelu enemmän kuin kattava dokumentaatio
Asiakasyhteistyö enemmän kuin sopimusneuvottelut
Muutoksiin reagointi enemmän kuin suunnitelman seuraaminen (Beck, Kent; et al. 2001)

Agile Manifestoon kuuluu kaksitoista periaatetta (vapaa käänös, ja käännetty hankintaa ajatellen) (Beck, Kent; et al. 2001):

Taulukko 2. Agile mallin kaksitoista periaatetta (Beck, Kent; et al. 2001).

Periaatteet
Nopealla toimituksella asiakaspalvelua
Ymmärretään muutostarpeet myöhäisessäkin vaiheessa
Toimivaa palvelua jaetaan tasaisesti ja usein
Toimiva palvelu on perusmittari edistyksestä
Ylläpidetään jatkuvaa kehittämistä tasaisella vauhdilla
Läheinen, päivittäinen yhteistyö ostajan ja käyttäjien välillä
Paras kommunikaation muoto on naamakkain
Projektit tehdään motivoituneiden ja luotettavien henkilöiden toimesta
Jatkuva huomio teknisessä erinomaisuudessa
Yksinkertaisuus
Itseohjautuvat tiimit
Toistuvaa tottumista muuttuviin olosuhteisiin

Agile-mallin toimivuus ja sopivuus tullaan selvittämään tutkimuksen aikana. Ajatuksena se tukee nykyistä toimintamallia ja matalan organisaation muutosherkkyyden vaatimusta, sekä yhteistyön tärkeyttä yrityksessä.

Agile-malli sopii, mikäli ympäristön ominaisuuksiin kuuluu (Beck, Kent; et al. 2001):

- Matala kriittisyys
- Kokenut henkilöstö (käyttäjät)
- Vaatimukset muuttuvat jatkuvasti
- Pieni määrä käyttäjiä
- Kulttuuri elää ennustamattomuuden tilassa

Agile-mallin vaatimukset ympäristöstä kuvaavat hyvin, pois lukien matala kriittisyys, DSV:n toimintaympäristöä sekä organisaatioita. Agile-malli ja lean management eivät pois sulje toisiaan, vaan ennemminkin vahvistavat toisiaan prosesseja ja toimintatapoja kehitettäessä.

2.2 Hankintastrategian rakentaminen

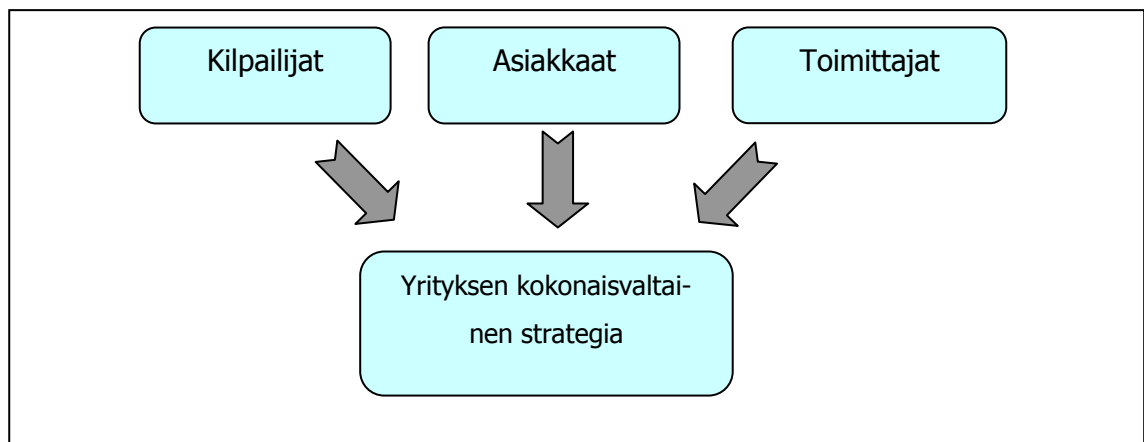
Hankintastrategian määrittäminen logistiikkapalveluyritykselle on tärkeää siksi, että ydinliiketoiminta on ohut kaistale kokonaispalveluiden tarjonnassa ja ulkoistetut palvelut ja näiden palveluiden hankinnat heijastuvat enemmän tai vähemmän suoraan asiakkaan saamaan tuotteeseen tai kokemaansa palveluun. Olivatpa hankinnat isoja tai pieniä, hankintastrategian laatimista suositellaan kaikenkokoisille yrityksille (ProHankinta-työryhmä, 2011).

2.2.1 Hankintastrategia ja yrityksen strategia

Hankintastrategian tarkoitus on määrittää miten yritys ostaa tai hankkii palveluita. Hankintastrategiassa tulee myös määritellä mitä tehdään itse ja mitä ostetaan ulkopuolelta, sekä ymmärretään palveluiden ja tuotteiden eroavaisuudet ja vaikutukset asiakkaaseen (kattavampi kuvaus liitteessä 2). Yhtenäinen hankintastrategia vähentää turhaa pohtimista ja harkitsematonta toimintaa kun samoista asioista ei tarvitse joka päivä tehdä uusia päätöksiä (Kari Iloranta ym. 2008, 116.). Strategisena päätöksenä voidaan pitää myös sitä, että pieniä ja satunnaisia hankintoja varten ei aloiteta sopimuskäsiteluprosessia. Tärkeät ja jatkuvat hankinnat sovitaan pitkillä runko-, puite- tai vuosisopimuksen kaltaisilla hankintasopimuksilla.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan hankintastrategian tulee nivoutua yrityksen strategiaan ja sen tavoitteiden ja päämäärien tulee tukea yrityksen strategian tavoitteiden saavuttamista (Kari Iloranta ym. 2008, 65.). Hankintastrategia ei ole sisäinen strategia vaan koko yritykseen vaikuttava strategia ja näin ollen sen laatimiseen tulee sitouttaa tärkeimmät sidosryhmät. Strateginen hankinta merkitsee myös toisaalta sitä, että ymmärretään hankittavien tuote-, ja palveluryhmien eroavaisuudet ja vaikutukset asiakkaisiin ja toisaalta vahva strateginen hankinta tarkoittaa vahvempaa toimittajamarkkinoiden hallintaa. (Kari Iloranta ym. 2008, 116.)

Van Weele (Arjan van Weele 2010, 188 - 199.) toteaa myös, että hankintastrategian tulee ottaa osaksi yrityksen strategiaa ja se voidaan toteuttaa kun kokonaisvaltaista yritysstrategiaa muodostettaessa yritysjohto tekee päätökset ja määrittelevät asemansa suhteessa kolmeen pää sidosryhmään: ensisijaiset asiakkaat, merkittävimmät kilpailijat, sekä merkittävimmät toimittajat (Kuva 4). Toimittajiin kohdistuvassa strategiassa tulisi ottaa huomioon kuinka pitkälle voidaan ydin ja tukitoimintoja tuottaa tuottavasti ja tarvitaanko ulkoistamista harkita. Lisäksi on tärkeää tunnistaa oma asema toimittajaan nähden sekä toimitusketjun strategiat.



Kuva 4. Hankintastrategia osana kokonaisvaltaista yritysstrategiaa.

Hankintastrategian näkökulmiksi van Weele kuvaa kolme (Arjan van Weele 2010, 190.), kustannus, ylivoimainen asiakaspalvelu sekä erotteleminen. Kustannuksien osalta pyritään hakemaan jatkuvasti kokonaiskustannuksiltaan halvempia toimittajia. Asiakaspalvelun näkökulmasta odotetaan toimittajaa joka voi tukea tuotantoa, operaatioita, logistiikkaa ja JIT ohjelmaa. Erottelemisella tulisi tarjottavat tuotteet jakaa käytännöllisiin tai yleisiin tuotteisiin sekä erikoisiin tuotteisiin. Yleisten tuotteiden kysyntää olisi helpompi ennustaa ja siihen reagointi ei edellytä ketterää toimitusketjua. Koska tuotettavat tuotteet DSV:llä ovat yleisiä, on tutkimuksen kannalta ja DSV:n kilpailukyvyyn kehittämisen näkökulmasta hankintastrategiassa kannattavaa ottaa kantaa kustannus ja asiakaspalvelun näkökulmiin.

2.2.2 Kategoriastategia

Kategoriastategialla pyritään ohjaamaan ja kehittämään kyseistä tuoteryhmää tavoitteiden, toimittajakentän sekä toteutussuunnitelman mukaisesti (ProHankinta-työryhmä, 2011). Van Weele toteaa samaa, hankintastrategiaa luotaessa on jokaiselle hankintakategorialle luotava oma strategia ja mietittävä tarvitseeko toimittajia lisätä vai vähentää sekä mistä päin toimittajat valitaan ja millä kriteerein. Yrityksen pitää myös valita, minkälaisia yhteistyösuhteita se tavoittelee toimittajien kanssa sekä minkälaisia sopimuksia yritys ottaa käyttöön toimittajien kanssa. Pelkkä toimittajien vähentäminen ei ole hyvä strategia eikä toimittajien vähentämistä tule harkita ainoana päämääränä (Arjan van Weele 2010, 214.). Hankintatoimen tuleekin etsiä uusia toimittajia ja kehittää olemassa olevia toimittajasuhteita, jotta laadun, hinnan ja palvelun yhdistelmä on paras mahdollinen.

Ymmärrys tuote- ja palveluryhmien eroavaisuuksista on helppo saavuttaa hyödyntämällä portfolioanalyysiä, hankinnan matriisia, jonka avulla voidaan nähdä tuote- ja palveluryhmille sopivimmat perusstrategiat ja niiden vaihtoehdot (Kari Iloranta ym. 2008, 152 - 153.).

Kategoriastategioita kehitettäessä ja ennen kuin etsitään (kansainvälisiä) toimittajia tulevat seuraavat asiat ottaa hyvin huomioon (Arjan van Weele 2010, 214 - 215.):

1. Yksi toimittaja vs. usea toimittaja

Haluaako yritys ostaa palvelut tai tuotteet yhdeltä toimittajalta ja olla riippuvainen siitä, vai varmistaa toimitukset ja tilaa myös toisilta toimittajilta? Toimitusriskiä ja transaktiokustannuksiin vaikuttaa valittu strategia.

2. Kansainvälinen vs. paikallinen hankinta

Tarvitaanko globaalia hankintaa vai pystyvätkö paikalliset toimittajat tuottamaan tarvittavat tuotteet ja palvelut? Paikallinen toimittaja pystyy vastaamaan nopeammin tarpeen muutoksiin ja tarkempiin toimituksiin. Bulk ja standardi tuotteissa globaali toimittaja kilpailee hinnalla. Kokonaiskustannukset vaikuttavat siihen, kumpaa kannattaa milloinkin käyttää.

3. Partnership vai kilpailutus

Kilpailutus taktiikkaa käytetään kun toimittajia on markkinoilla useita ja suuren vo-lyymit voidaan jakaa sopivimmille toimittajille. Partnershipissä ostajan ja toimittajan yhteistyöllä on pitkäaikaisia vaikutuksia ja vaatii molemmilta osapuolilta kykyä ja halua jakaa arkaluontoista informaatiota.

Hankintastrategiasta riippuen myös sopimusstrategia tulee päättää:

1. Sopimusostot vai spot-ostot

Sopimusostoissa ostaja menettää helposti kosketuksen markkinoihin eikä markki-
noiden kehityksestä saada tietoa muilta kuin omalta toimittajalta. Etuna on ennalta
sovitut hinnat ja varmistus saatavuudesta. Mikäli hinnat odotetaan nousevat, pyri-
tään sopimusostoilla suojaamaan suurin osa hankintavolyymista. Odotukset hinto-
jen laskussa vaikuttaa päinvastoin. Käytännössä yritykset käyttävät molempia han-
kintamalleja.

2. Sopimushinnat vs. palvelutasosopimus

Palvelutasosopimukset (SLA) ovat suosittuja investointi-, ja prosessilaitteiden han-
kinnassa. SLA:lla määritellään toimitusajat, testit, huollot, takuut ym. Yksinkertaiset
ja standardituotteet voidaan hankkia sopimushintaperusteisesti.

2.2.3 Hankinnan SWOT-analyysi

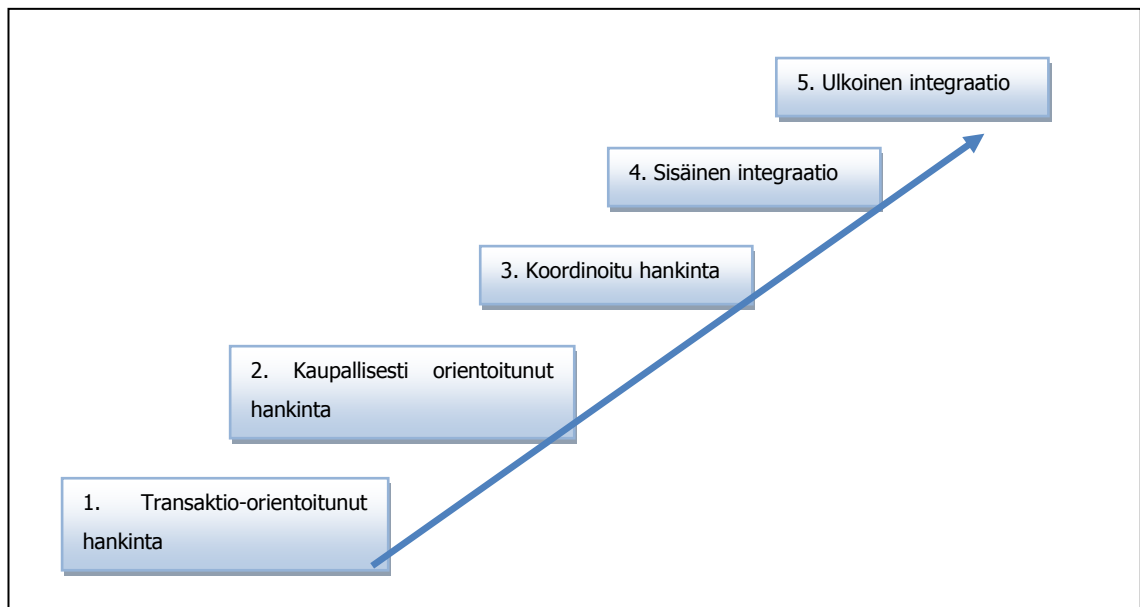
Liitteessä 5 on kuvattu DSV:n hankinnan nykytilan vahvuudet, heikkoudet, mahdolli-
suudet sekä uhat. SWOT-analyysistä voidaan todeta suurimpien heikkouksien liittyvän
operatiivisen ja strategisen hankinnan sekoittumiseen sekä toimittajien hallintaan.

2.3 Hankinnan analysoinnin ja kehittämisen työkalut

2.3.1 Hankinnan kehityskaari

Hankintatoimen nykytilan ja kehityskaaren hahmottamiseen on olemassa Keoughin
esittämä viisivaiheinen malli jolla voidaan esittää miten proaktiivinen tai passiivinen

hankinta yrityksessä on. On kuitenkin muistettava ettei kaikkiin organisaatioihin tai hankintoihin sovi kehityskaaren ylin vaihtoehto. Joissakin tapauksissa kannattavinta on jättäytyä toiselle portaalle. Kehityskaaren vaiheet on kuvattu alla (Kuva 5) ja portailla siirtyminen edellyttää siirtymistä porras kerrallaan (Kari Iloranta ym. 2008, 72 - 77.).



Kuva 5. Hankintatoimen kehityskaaren viisi porrasta.

Kehityskaaren mallia on mahdoton käyttää yksipuolisesti koko DSV:n hankintojen tilan arvioimiseen hankintaketän laajuuden ja monipuolisuuden vuoksi. Kiinteistöpalveluiden hankinnat ovat tällä hetkellä kaupallisesti orientoituneen hankinnan tilassa ja tavoitteena on nostaa se tutkimuksen aikana koordinoitun hankinnan kautta sisäisen integraation tilaan eli neljänteen vaiheeseen. Viimeinen vaihe ei sovi kiinteistöpalveluiden toteuttamiseen, joten emme edes pyri toteuttamaan siihen liittyviä vaatimuksia.

Kaupallinen orientoituminen kiinteistöpalveluiden hankinnassa toteutuu nykyisin kaupallisen orientoitumisen muodossa (Kari Iloranta ym. 2008, 76 - 77.). Tutkimuksen tuloksena pyrimme nostamaan kiinteistöpalveluiden hankinnat tasolle neljä, sisäisen integraation tasolle. Taulukko 3 on koottu vaatimukset kiinteistöpalveluiden hankintojen nostamiseksi kolmannen portaalle neljännelle, sisäisen integraation portaalle (Kari Iloranta ym. 2008, 77 - 79.).

Taulukko 3. Hankintojen kehityskaaren eri portaiden vaatimuksia (Kari Iloranta ym. 2008)

2. Kaupallinen orientoituminen	3. Koordinoitu hankinta
<ul style="list-style-type: none"> – Tavoitellaan alhaista hankintahintaa – Hallitaan ostoneuvottelut ja alennusten hankkiminen – Toimitaan irrallaan muista toiminnoista – Hankinta toteutetaan organisaatiossa matalalla – Raportoidaan ja seurataan saavutettuja kustannussäästöjä 	<ul style="list-style-type: none"> – Hankintojen keskittäminen suunnittelun ja ohjauksen osalta – Hankintastrategian laatimista keskittyen sisäiseen koordinointiin sekä synergiaetujen saavuttamiseen – Hintaan, kustannuksiin sekä laatuun vaikuttaminen – Epäsuorat hankinnat otetaan hallintaan – Toimittajasuhteissa synergian tavoittelu – Neuvotteluvoiman kasvattaminen yhdistämällä eri yksiköiden hankintoja – Sisäisen tiedonkulun tehostamista ja yhteistyön lisäämistä yrityksen sisällä
4. Sisäinen integraatio	
<ul style="list-style-type: none"> – Ongelman ratkaisuun yli organisaatorajojen – Kokonaiskustannusten alentamista yksikköhintojen sijaan – Toimittajan hallinnassa siirrytään kohti kumppanuus ajattelua ja yhteistä ongelman ratkaisua – Hankinta muuttuu prosessorientoituneemmaksi ja näkökulma laajenee hankinnan sisäisiin asiakkaisiin, hankintaprosessit integroituvat eri organisaatioihin – Hankintoja ohjataan keskitetysti ja irrotetaan kotiinkutsut operatiiviselle ostaja joukolle – Poikkiorganisatoriset hankintatiimit – Hankintatoimen arviointimittareiden määrittely ja seuranta 	

2.3.2 Spend-, ja portfolioanalyysi

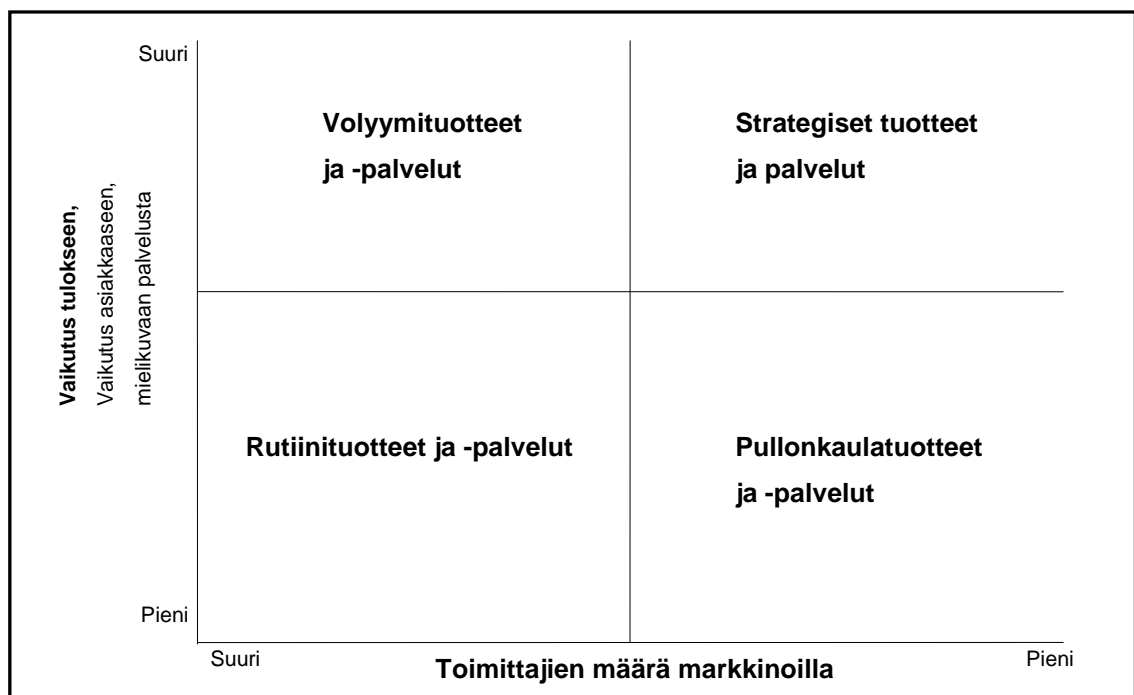
Hankintojen kehittäminen alkaa siitä, että tunnistetaan hankintojen volyyymi ja rakenne, ilman näitä tietoja ei hankintojen merkitystä voida todentaa eikä kehittämislle ole perusedellytyksiä (ProHankinta-työryhmä, 2011). Spend analyysissä tutkitaan mitä yritys ostaa, keneltä se ostaa ja kuinka paljon yritys hankkii vuodessa tuotteita tai palveluita. Kartoitus antaa tärkeitä lähtötietoja hankintojen luokitteluun ja hallinnointiin sekä sen avulla voidaan tunnistaa kehittämispotentiaali. Lisäksi kartoituksen avulla voidaan hahmottaa hankintojen suhteellista tärkeyttä yritystasolla (Kari Iloranta ym. 2008, 479.). Hankintojen kategorisoinnin tuloksena saadaan hankintapuu jossa ovat kaikki hankittavat tuotteet ja palvelut niputettu pääryhmiin ja näiden alaryhmiin.

Vaikka spend analyysi muodostaakin lähtökohdan hankintojen analysoinnille kehittämislle ja luokittelulle, ei sitä ole tehty monessakaan yrityksessä, yleensä tiedon pirstaleisuuden vuoksi (Kari Iloranta ym. 2008, 477.).

Data haetaan SAP-järjestelmästä vuodelta 2010 ja valmis tilikartta helpottaa kulujen jakamista, ei tilien mukaan, vaan hankintakategorioiden mukaan. Hankintakategoriat muodostetaan toisiaan muistuttavista (fyysiset ominaisuudet, käyttökohde) hankinnoista ja se on helppo tehdä spend analyysin ohessa. Palveluhankinta ei eroa tuotteiden hankinnasta tässä suhteessa, vaan samaa työkalua ja metodia voidaan käyttää myös palveluiden hankintoja kategorioissa.

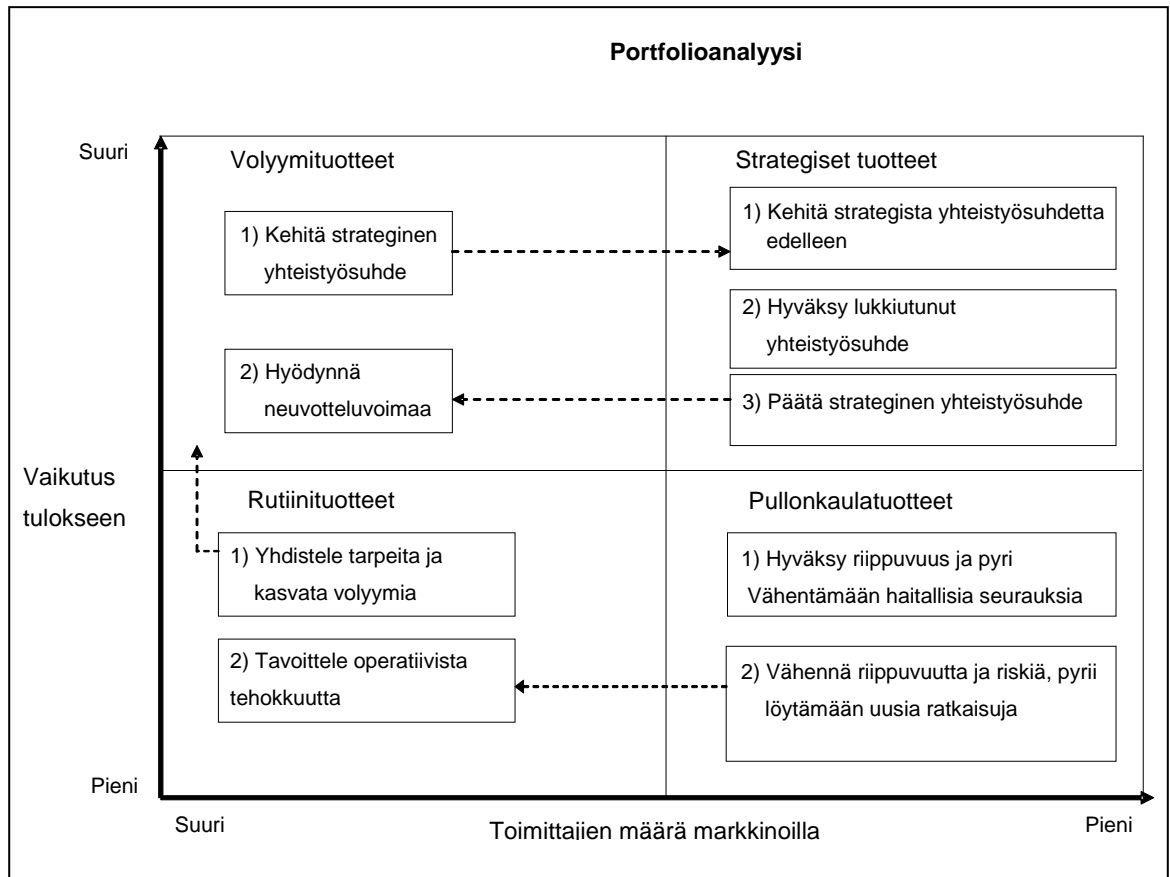
Portfolioanalyysin tekemiseksi Kari Iloranta ja Muhonen-Pajunen (Kari Iloranta ym. 2008, 142.) toteavat Peter Kraljicin vuonna 1983 kuvaaman mallin olevan yksinkertaisuudessaan käyttökelpoisen. Siinä komponentteina ovat x-akselilla toimittajien määrä markkinoilla ja y-akselilla hankinnan vaikutus tulokseen. Kraljicin matriisi muodostetaan jakamalla x- ja y-akseli kahteen osaan ja näin muodostetaan nelikenttä jonka eri osat ovat:

1. Volyymituotteet ja -palvelut
2. Rutiinituotteet ja -palvelut
3. Strategiset tuotteet ja palvelut
4. Pullonkaulatuotteet ja -palvelut



Kuva 6. Kraljicin matriisi

Jokaiselle nelikentälle on määritelty perusstrategia jota tulisi käyttää kyseisen nelikentän hankintojen hallintaan. Nelikentän perusstrategiat löytyvät Kuva 7.



Kuva 7. Perusstrategiat hankintojen hallintaan portfolioanalyysissä (Kari Iloranta ym. 2008, 116.)

Portfolioanalyysi on hankintatoimen kehittämisessä tärkeä työkalu. Hyvin rakennettu portfolioanalyysi antaa hyvän kuvan organisaation hankinnan nykytilasta ja yhteisen kuvan pitkäjänteisistä, yrityksen strategian ja hankintastrategian mukaisista tavoitteista. (Kari Iloranta ym. 2008, 116.)

2.3.3 Hankintojen luokittelu suoriin ja epäsuoriin hankintoihin

Suorat hankinnat ovat suoraan kytköksissä, tai ne käytetään suoraan, myytävän tuotteen valmistukseen tai tuottamiseen. Yleensä puhutaan raaka-aineista ja näille on ominaista jatkuva hankinta, mutta yhtäläillä myös palveluhankinnat voivat olla suorita hankintoja.

Epäsuorat hankinnat mielletään yleensä tuotantoprosessia tukeviksi hankinnoiksi. Kyseessä on esim. paperikoneiden voiteluaineet ja sähkö. Luonteeltaan ovat tyypillisesti kertaeriä. Van Weele kuvaa epäsuorat hankinnat hankintoina jotka kohdistuvat sellaisiin tuotteisiin ja palveluihin joita tarvitaan muihin prosesseihin kuin ydin prosesseihin (Arjan van Weele 2010, 85.).

Epäsuorien hankintojen läpinäkyvyys verrattuna suoriin hankintoihin on erittäin huono. Epäsuorat hankinnat ovat huomattavasti monimutkaisempia ja pitävät Van Weelen mukaan sisällään isojakin säästöpotentiaaleja. (Arjan van Weele 2010, 85.)

Epäsuorien hankintojen hankintakaavaa kannattaa yrityksissä seurata: jos yrityksessä on budjettiohjattu hankintatoimi niin yleensä loppuvuodesta "tuhlataan", jotta budjetti saadaan käytettyä ja ensi vuonnakin riittää rahaa. Säästöjen hakemiseen epäsuorista hankinnoista on muitakin keinoja (Arjan van Weele 2010, 86.):

1. Tuotestandardointi
2. Toimittajien karsinta
3. Sopimusten tarkistaminen
4. Transaktiokulujen (=operatiivinen tehokkuus hankinnassa) pienentäminen
5. Pienten ostosten ulkoistaminen (esim. Vendor Managed Inventory)

Van Weele viittaa Carterin tutkimukseen joka tehtiin 2003 ja jossa selvitettiin yritysten epäsuorien hankintojen suhdetta suoriin hankintoihin. Carterin tutkimuksessa todettiin tuolloin suhteen olevan keskimäärin 50:50. Nykyisin useissa yrityksissä epäsuorat hankinnat ovat kuitenkin suurempi kokonaisuus kuin suorat hankinnat ja tähän on syynä korkea taso ulkoistamisessa (Arjan van Weele 2010, 85.) ja tämä näkyy myös logistiikkapalveluyrityksissä joiden ydinliiketoiminta on kaventunut ja entiset ydinliiketoiminnot ovat ulkoistettu.

Kiinteistöpalveluiden hankinta koostuu pelkästään epäsuorista hankinnoista ja testaamme näiden hankintojen kanssa Ilorannan kuvaamaa tavoiteltavaa toimintatapaa, jossa hajautettu hankinta muutetaan järjestelmällisesti hallittuun ja ohjattuun hankintaan seuraavilla kehittämiskeinoilla (Kari Iloranta ym. 2008, 373.):

- yhtenäisen hankintastrategian ja ohjeistuksen luominen,
- hankintaprosessien ja toimintatapojen selkeyttäminen,
- toimittajien keskitetty kilpailuttaminen,
- asiakastarpeen hallinta ja
- siirtyminen sähköisiin hankintajärjestelmiin

2.4 Hankintojen organisointi

Hankintaosaamiseen luetaan henkilökohtainen osaaminen ostajan osalta, mutta myös organisaation osaaminen. Jotta organisaation hankintaosaaminen on hyvällä tasolla, tarkoittaa se osaamista molemmissa osapuolissa (Tekesin tutkimus 2010).

Hankintaorganisaatio on erittäin tärkeässä asemassa isoissa palveluyrityksissä, kun yritykset tavoittelevat pienempiä operatiivisia ja työvoimakuluja (Arjan van Weele 2010, 79.). Tämä näkyy hyvin logistiikkaintegraattorin tai logistiikkapalveluita tarjoavan yrityksen hankinnoissa kun paine toiminnan kustannusten jatkuvaan pienentämiseen kasvaa ja asiakkaat vaativat enemmän palvelua pienemmin kustannuksin (DSV:n asiakastytyväisyyskysely, 2011).

Optimaalinen hankintaorganisaatio muodostuu yrityskohtaisesti, eikä yhtä oikeaa ratkaisua ole (Kari Iloranta ym. 2008, 162.). Van Weele toteaa, että tärkeintä on varmistaa kyky palvelulla sisäistä asiakasta, sekä toisaalta ylläpitää toimittajamarkkinoiden syvällistä tuntemusta (Arjan van Weele 2010, 84.). Yleisin organisaatorakenne perustuu tuotteen ominaisuuksiin eli tuotekategorioihin, joita kohden on yksi vastuullinen ostaja joka hallinnoi kategoriaa. Sisäinen asiakas tilaa tuotteet ja palvelut katalogista jonne lisätyt toimittajat ja tuotteet ovat ostajien toimesta kilpailutettu eikä sisäisellä asiakkaalle kulu aikaa toimittajan etsintään tai kilpailuttamiseen.

Optimaalisessa hankintaorganisaatiossa tulisi hankintatoimen tehtävät jakaa strategisiin, taktisiin sekä operatiivisiin tehtäviin (Taulukko 4). Tällaisella jaolla hahmotetaan mihin asioihin huomio tulisi kohdistua ja kenelle vastuu eri osa-alueista kuuluu (ProHankinta-työryhmä, 2011).

Taulukko 4. Organisoinnin eri tasot ja tehtävät.

Strateginen taso	Uusien toimittajien etsintä ja kehittäminen, sopimusten tekeminen, toimittajien valinta, kilpailutus, hankintojen suunnittelu
Taktinen taso	Strategisen ja operatiivisen tason väliin jäävät tehtävät, kuten sopimusten uusiminen
Operatiivinen taso	Rutiinitehtävät hankinnassa, kuten tilausten ja urakoiden kotiinkutsuminen.

Ydinliiketoimintaa palvelevia palveluita hankittaessa ostajan tulee olla palveluohjattu kustannusohjatun sijaan. Lisäksi voimakas asiakasorientoituneisuus ja tiimityöskentely läpi organisaatioiden ovat edellytykset osto-organisaation onnistumiselle (Arjan van Weele 2010, 87.).

Van Weelen kuvaamalla mallilla jossa kiinteistöpäällikön tukena olisi hankintaorganisaatio, joka vastaisi toimittajien valinnasta, neuvotteluista ym. hallinnollisesta työstä, on todettu saavutettavan 5 – 20 % säästöt. (Arjan van Weele 2010, 79.)

2.4.1 Keskitetty, hajautettu ja Lead buyer organisaatiomalli

Keskitetyssä ja hajautetussa mallissa on molemmissa hyviä ja huonoja puolia ja niistä tähän tutkimukseen merkittävimpiä on kuvattu Taulukko 5.

Taulukko 5. Keskittämisen ja hajauttamisen etuja ja haittoja (Kari Iloranta ym. 2008)

Keskittämisen etuja	Keskittämisen haittoja
<ul style="list-style-type: none"> - Volyymien keskittäminen tuo hankintaan skaalaetua ja neuvotteluvoimaa - Hankintoja on mahdollista standardoida laajemmin - Voidaan saavuttaa yhteiset edulliset ostohinnat - Hankintaorganisaatio on tehokkaampi ja kustannuksiltaan pienempi - Hankintaorganisaatio on tiivis ja sitä 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksiköiden päätöksenteko rajoittuu mahdollisesti myös strategisesti tärkeissä asioissa - Standardointi saatetaan tehdä ohi liiketoimintayksiköiden strategisten tarpeiden - Keskittäminen saattaa herättää vastarintaa yksiköissä - Hankintahenkilöstön fokus jää kapeak-

on helpompi johtaa, mitata ja palkita	si ja yhteys muihin funktioihin heikoksi
<p>Hajauttamisen etuja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hajauttaminen mahdollistaa rajoituksettoman päätöksenteon liiketoiminnan ehdoilla, mistä seuraa suora tulosvastuu - Toimittajat ja tavaroiden tai palvelujen paikalliset käyttäjät ovat välittömässä yhteydessä toisiinsa - Toimittajia pystytään hyödyntämään paremmin tuotekehityksessä - Byrokratia ja koordinoinnin tarve vähenyvät 	<p>Hajauttamisen haittoja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ostovolyymit sirpaloituvat ja neuvotteluvoima menetetään - Sopimukset, hinnat ja ehdot ovat erilaisia eri yksiköissä - Standardointi on vaikeaa - Hankintojen kokonaiskustannukset konserni- tai yritystasolla on vaikea hahmottaa - Hankinnan pääpaino on paikallisilla toimittajilla, globaaleja mahdollisuuksia on vaikeampi hyödyntää

Se miten äärimmillen organisointi kannattaa toteuttaa, riippuu aina kohde organisaatiosta ja tilanteesta. Ääripäihin viety organisointi on harvoin todettu hyväksi toimintatavaksi kun taas hybridioorganisaatio, jossa osa toiminnoista on keskitetty ja osa hajautevasti on todettu toimivaksi malliksi. Kirjallisuudesta löytyy valmiita hybridimalleja ja näitä ovat mm. organisointi liiketoiminnoittain, ostotehtävien organisointi toimittajittain (key supplier manager konsepti), ostojen organisointi tuoteryhmittäin sekä lead buyer-konsepti. (Kari Iloranta ym. 2008, 162.)

DSV:n organisaatio on erittäin matala ja hankinnat eri liiketoimintayksiköissä eroavat erittäin paljon ja toimittajat ovat muutamia yhteistyökumppaneita lukuun ottamatta hankintavolyymeiltään melko pieniä suuren hajautumisen vuoksi. Tästä syystä ostotehtävien organisointi toimittajittain ei ole sopiva keino DSV:lle, sillä resursseja tällaiseen toimittajakohtaiseen organisointiin ei ole. Tähän liittyy myös riski siitä, että ostetaan tutulta yhteistyökumppanilta vaikka tarjottu vaihtoehto on muuta kuin edullinen (Kari Iloranta ym. 2008, 163.).

Tuoteryhmittäinen malli sopisi DSV:llä muutamaa organisaatioon hyvin missä toiminta ja hankinnat rajoittuvat tiettyyn tuoteryhmäkokonaisuuteen. Näissä organisaatioissa myös osaaminen, tieto sekä ymmärrys esim. kustannusrakenteista näillä toimittaja-

markkinoilla ovat erittäin hyvin hallussa. Näissä organisaatioissa toimittajamarkkinoiden tuntemus, kilpailun logiikan sekä menestystekijöiden ymmärrys luovat hyvän pohjan hankintastrategiaa luotaessa ja auttaa tunnistamaan parhaat toimittajat sekä mahdollistaa vahvan aseman neuvotteluissa (Kari Iloranta ym. 2008, 164 - 165.).

Key supplier malli sopii siltä osin, että monipuolisia palveluita tai tuotteita tarjoavat yritykset eivät näin pääse tarjoamaan eri organisaatioille eri hintaan tai ehdoin samoja tuotteita ja palveluita. Key supplier koordinoi hankintoja ja varmistaa että tarjotut palvelut hintoineen ja ehtoineen toteutuvat eri organisaatioissa samoin tavoin. (Kari Iloranta ym. 2008, 163 - 164.)

Lead buyer mallissa hallitaan ostokategorioittain hankintoja monen eri yksikön hankintayhteistyön kautta, jossa yhteistyö perustuu poikkiorganisatorisiin tiimeihin. Tiimit vastaavat tuote- tai palveluryhmän hankintastrategian luomisesta ja päätöksistä. Tiimit valitsevat ja neuvottelevat sopimukset, sekä seuraavat toimittajien suoritusta. Ryhmän vetäjä, lead buyer, edustaa yksikköä ja valitaan usein sellaisesta yksiköstä joka käyttää kyseistä tuote- tai palveluryhmää eniten. Lead buyer mallissa voi hankintaryhmän jäsenet tulla myös muista tehtävistä kuin hankintatehtävistä. (Kari Iloranta ym. 2008, 165 - 167.)

Hankintatiimin menestystekijöitä ovat mm.:

- Tiimi vastaa yhden kohtuullisen kokoisen tuote- tai palveluryhmäkokonaisuuden hankinnoista
 - Tiimillä on vahva, innostunut vetäjä, joka mielellään edustaa tuote-, ja palveluryhmän suurinta käyttäjää
 - Tiimin jäsenet ovat osaavia ja edustavat kaikkia yksiköitä
 - Tiimin tuote- ja palveluryhmät on määritelty täsmällisesti
 - Tiimillä on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia panosta työhönsä
 - Tiimillä on selkeät tavoitteet ja riittävät päätöksentekovaltuudet
- (Koski Eveliina, 2007)

Hankintatiimien on todettu tuottavan nopeasti hyviä tuloksia volyymietujen ja ensimmäisten helppojen standardointitoimenpiteiden tuloksena. Kilpailukykyyn heijastuva näkyvä hyöty tulee esiin vasta ajan saatossa, yhdessä oppimisen ja määrätietoisien

kehittämisen seurauksena. Tiimi tarvitsee johdon tukea, jatkuvuutta sekä koulutusta ja sitä pitää ohjata mittaamalla ja palkitsemalla.

Hankintojen organisoinnissa hyödynnämme hajautetun ja keskitetyn eri hybridimallien hyviä puolia, sekä lead buyer- konseptia. Organisointi toteutetaan siten, että sopii parhaiten DSV:n tarpeisiin ja nykyiseen organisaatorakenteeseen.

2.4.2 Hankinnan tehtävät ja ostoprosessi

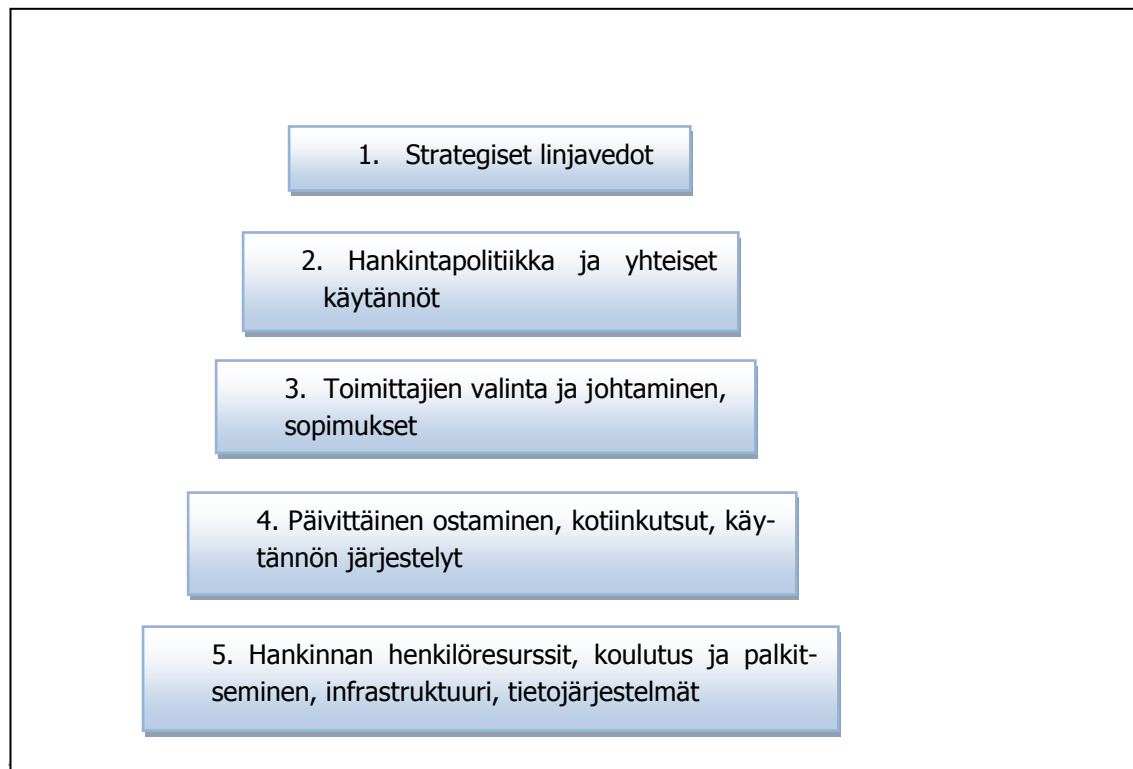
Hankinnan tehtävät voidaan jakaa kolmeen osaan (Anna Aminoff, ym. 2002, 10.): strategiseen ostotyöhön, toimittajaperusteiseen (taktinen) ostotyöhön ja tilausperusteiseen (operatiivinen) ostotyöhön. Strategisella ostotyöllä tarkoitetaan mm. toiminnan suunnittelua, hankintahenkilöstön johtamista, hankinnan kehittämistä, raportointia ja operatiivista kehittämistä. Toimittajaperusteisella ostotyöllä ja taktisella hankinnalla tarkoitetaan tarjonnan hallintaa, tarjouspyyntöjen tekoa ja neuvottelemista, yhteistyötä yrityksen muiden osastojen kanssa, toimittajayhteistyön ylläpitoa sekä seurantaa, tilastointia ja raportointia. Tilausperusteinen ostotyö tarkoittaa operatiivista hankintaa ja tarkoittaa tilausten ja kotiinkutsujen tekemistä, toimitusten valvontaa sekä reklamaatioiden selvittelyä.

NETMAN tutkimuksessa (Anna Aminoff ym. 2002, 1-10.) todetaan ajankäytön jakautuvan yrityksissä enemmän operatiiviseen kuin strategiseen työhön. Strategiseen hankintaan käytettiin keskimäärin 14 %, taktiseen hankintaan 34 % ja operatiiviseen hankintaan 47 % hankintahenkilöstön työajasta. Loput 5 % jakautui ei hankintoihin liittyviin tehtäviin.

Tutkimus osoittaa että operatiivisen hankinnan kehittämiseen tulee panostaa sillä tuloksien mukaan hankintatoiminnan kustannuksista henkilöstökustannukset ovat 74 % ja esim. IT-kulut seuraavaksi isoimpana eränä vain 14 %. Tämä näkyy myös siinä, että tilauksenteko ja kotiinkutsut aiheuttavat keskimäärin 24 % toimintojen kustannuksista. Yhdessä yrityksessä tämä tarkoittaa yhden tilauksen hinnaksi 42 €. (Anna Aminoff ym. 2002, 10-11.)

DSV:llä hankintatoimen kehittäminen on tärkeää nimenomaan tehtävien jaon uudelleen määrittelyllä ja operatiivisen hankinnan kehittämällä yrityksen johtamismenetelmän, eli LEANin mukaisesti. Kustannustehokasta hankinta on todettu olevan silloin kun tilausrivejä on paljon, ostoa on automatisoitu, suurin osa hankinnoista hoidetaan kotiinkutsuilla ja toimittajia sekä nimikkeitä on vähän (Anna Aminoff ym. 2002, 12.). DSV:llä tavoitellaan automatisointia, kotiinkutsukäytännön kehittämistä sekä toimittajien ja nimikkeiden vähentämistä.

Hankinnan tehtävien jako hankintaorganisaation ajankäytön parantamiseksi voidaan jakaa viiteen eri ryhmään (Kari Iloranta ym. 2008, 168 - 171.). Ryhmiin jako ja tehtäviä keskittämällä ja hajauttamalla sopivasti voidaan välttyä päällekkäisyyksiltä ja tehostaa hankintaprosessia. Kuva 8 on esitetty hankinnan tehtävien viisi eri ryhmää.



Kuva 8. Hankintatehtävien viisi eri ryhmää (Kari Iloranta ym. 2008)

Ostoprosessin näkökulmasta strategisen hankinnan tehtävien keskittäminen ja operatiivisen hankinnan tehtävien hajauttaminen vaikuttavat luontevilta hankintaorganisaation puuttuessa. Lisäksi näin voidaan varmistaa ketterä ja muutoskykyinen palvelu ulkoiselle asiakkaalle.

Hankintaorganisaation puuttuessa on varmistuttava, että sisäiset asiakkaat saavat lisäarvoa erikoistuotteita tai palveluita hankittaessa, jotteivät sisäinen asiakas ja toimittaja kehittä keskinäisiä, voimakkaita suhteita. Näiden sidosten muuttaminen on jälkepäin vaikea tehtävä (Arjan van Weele 2010, 79.).

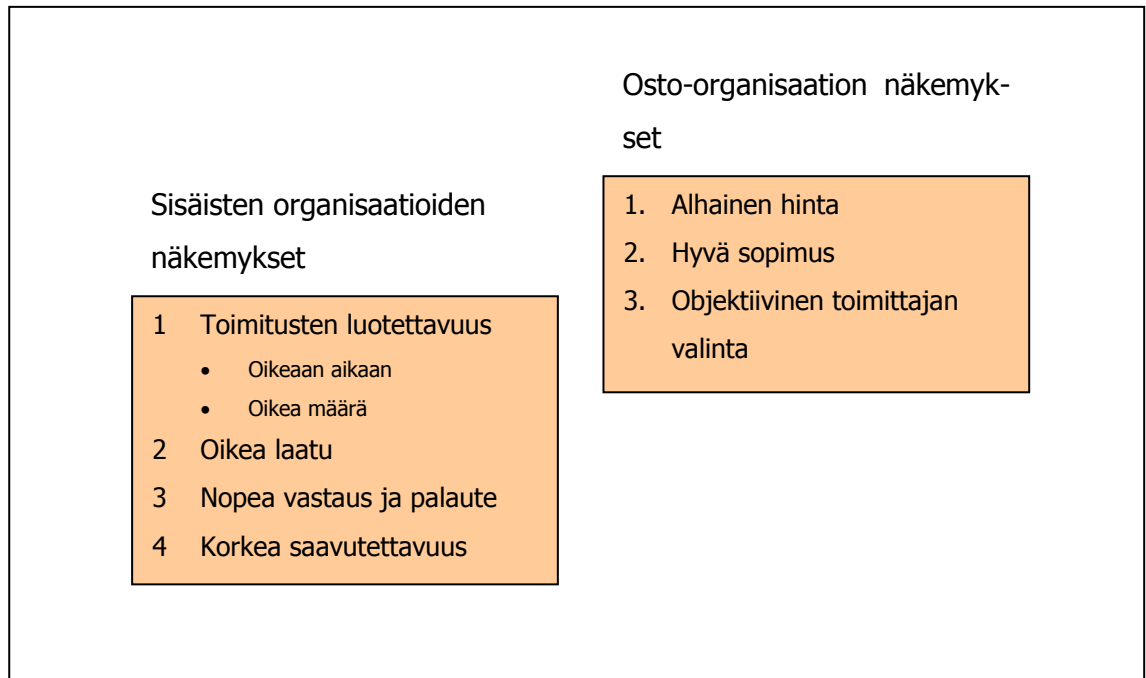
2.4.3 Näkemuserot osto-organisaation ja sisäisen asiakkaan välillä

Käytännössä näkemuseroja eri toimintojen rooleista ja niihin kohdistuvista odotuksista esiintyy aina ja näkemys rooleista riippuu keneltä kysyy. Hankinnoissa erityisesti käyttäjien eli kotiin kutsujien näkemys hankintatoimen tehokkuudesta ja toimivuudesta riippuu yleensä vain siitä miten hankintaorganisaatio reagoi ilmoitettuun tarpeeseen. Hankintatoimi kuitenkin joutuu huomioimaan hankintaa tehdessä esim. ylläpitotason tai hankittavan tekniikan elinkaaren. Esim. purkua vaille olevaan kiinteistöön ei tehdä miljoonan euron lattia remonttia vaikka tarvetta olisi.

Van Weele toteaa että tällainen näkemuseroaukko on olemassa osto-organisaation roolista käyttäjän ja osto-organisaation välillä (Kuva 9). Tämän roolin erilainen ymmärrys vaikuttaa käytännön tilanteisiin ja kokemukseen toiminnasta. Käyttäjien mukaan osto-organisaation menestykseen on vaikuttanut seuraavat tekijät:

1. Helppo tavoittaa (puhelimitse ja henkilökohtaisesti)
2. Nopea reagointi ongelmiin ja palvelun ja tarvikkeiden toimitukset
3. Lyhyet toimitusajat
4. Välitön palaute mikäli toimituksessa ongelmia

(Arjan van Weele 2010, 79.)



Kuva 9. Eri odotukset hankinnan roolista kiinteistöpalveluiden hankinnassa

Näkemyserot DSV:n osto-organisaation ja sisäisen asiakkaan välillä tullaan selvittämään kyselyllä valitulta vastaajajoukolta jotka osallistuvat kiinteistöpalveluiden hankintaan, lisää kappaleessa 3.1.2.

Osto-organisaation ja sisäisen asiakkaan suhteiden parantamiseksi löytyy van Weeleltä erilaisia keinoja:

1. Yhteinen panostus tuote variaatioiden vähentämiseksi
2. Yhteinen panostus toimittajien määrän vähentämiseksi
 - a. Luodaan hyvin määritetyt toimittajan valintamenetelmät
 - b. Esitellään hyväksytyjen toimittajien listat
 - c. Esitellään poikkiorganisatoriset kategoriat tiimit avain tuoteryhmille
3. Paranna osto-osaston saavutettavuutta ja asiakassuuntautuneisuutta
 - a. Tehokas helpdesk
 - b. Kehitä sosiaalisia kykyjä
 - c. Hankinnan intranet
 - d. Paranna hankinnan järjestelmiä ja menetelmiä

(Arjan van Weele 2010, 82.)

Sisäiset toimenpiteet hankinnan prosessien ja toimenpiteiden parantamiseksi:

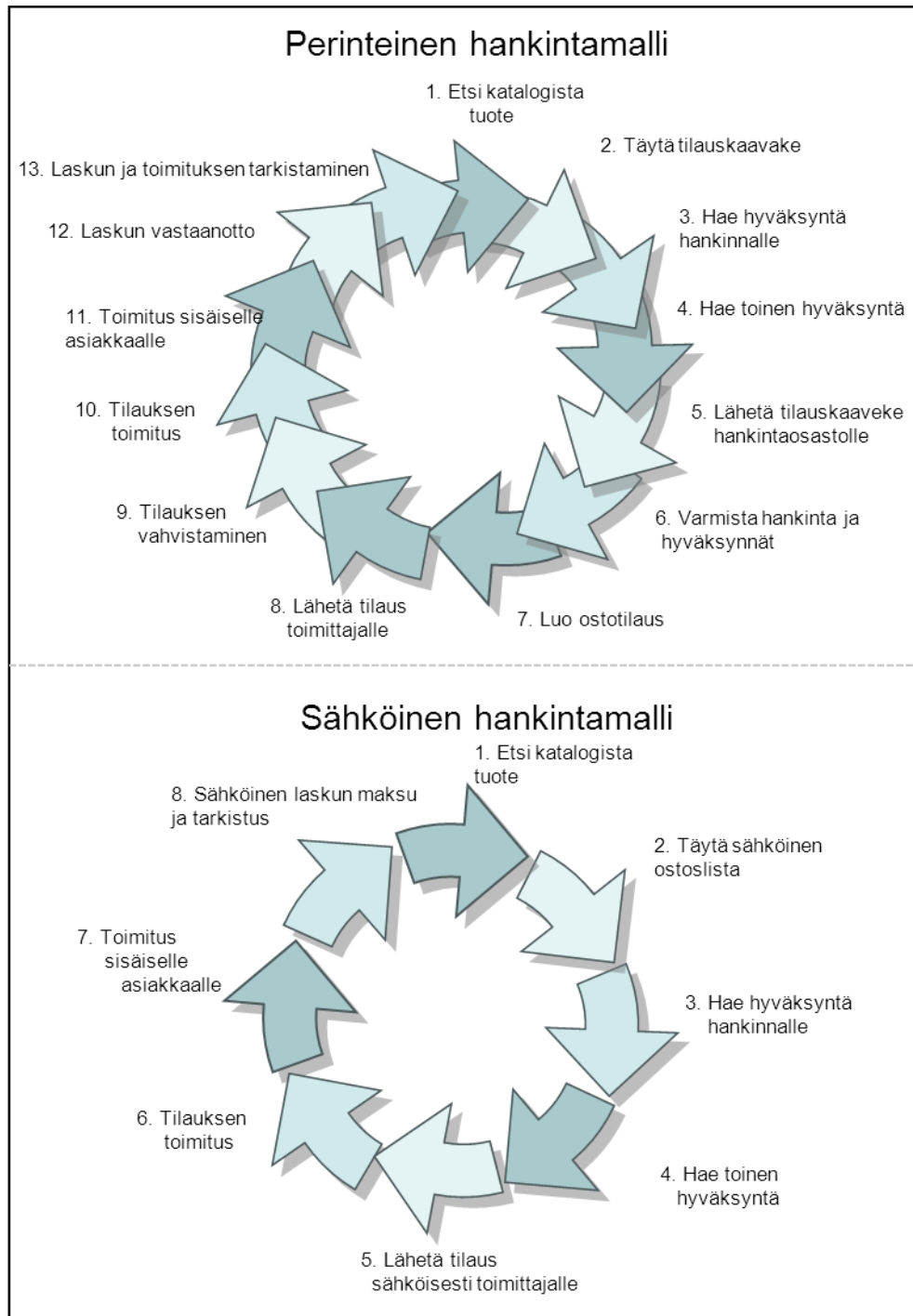
1. paranna tuote-, ja markkinatietämystä
2. paranna hankintaprosessien hallintaa
3. yksinkertaista tilaus-lasku prosessia asiakkaalle
4. esittele sähköinen katalogi rutiinituotteille
5. esittele sähköinen tilaus-lasku ratkaisu sisäisille asiakkaille
6. yksinkertaista valtuutus käytänteitä
7. yksinkertaista laskun käsittelyä ja hyväksymismenetelmiä

(Arjan van Weele 2010, 79.)

Näiden parannusmenetelmien implementointi tehdään samalla kun esitellään sähköiset katalogit ja uuden toimintamallin käyttöönottokoulutus. Kaikille hankintoihin osallistuville esitellään ja perustellaan hankintojen muutokset tiimipalaverissa.

2.4.4 Sähköinen katalogi osana ostoprosessia

Sähköisen katalogin edut ovat mittavat. Hallinnollinen työ vähenee, toimittajien haku-aika lyhenee, epätietoisuus hyväksytyistä toimittajista vähenee. Alla olevassa kuvassa on Van Weelen kuvaamat erot perinteisen hankintamallin ja sähköisen hankinnan välillä (Kuva 10). (Arjan van Weele 2010, 272.)



Kuva 10. Sähköinen hankintajärjestelmä vähentää huomattavasti prosessin osia (Arjan van Weele 2010, 272.)

Sähköistä katalogia voidaan hyödyntämään kiinteistöpalveluiden hankinnoissa sekä lähestulkoon kaikkien hankintojen hallinnoimiseksi. Ohjostojen määrä vähenee huomattavasti, kun kotiin kutsujat hyödyntävät yhtä tietolähdettä toimittajan valinnassa. Kustannuksien karkaaminen estetään kun sopimushinnoittelulla määritellä katalogin palve-

luille "kiinteät" hinnat eikä tilaajien tarvitse käydä hintaneuvotteluja joka tilausta tehdessä.

2.4.5 Nykyinen hankintaorganisaatio

Varsinaista hankintaorganisaatiota ei ole vaan hankinnat on hajautettu organisaatioittain ja yrityksittäin tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta. Jokaista divisioonaa, organisaatiota ja osastoa ohjaa ostopolitiikka mihin on kirjattu miten alihankkijoita valitaan ja millä valintakriteereillä: kilpailukyky, laatu ja ympäristön huomioiminen, pyrkimyksenä pitkäaikaiset ja jatkuvaan kehittämiseen pohjaavat yhteistyösuhteet. Ostopolitiikan heikkous piilee juuri siinä että se ei ota kantaa kuka tai missä päätökset alihankkijan valinnasta tehdään, mistä johtuukin, että hankintaorganisaatio on tällä hetkellä kiinteistöpalveluiden osalta osittain hallitsematon.

Liikennepäälliköt kilpailuttavat omaan liikenteeseen liikennöitsijöitä ja arvioivat näiden toimia sähköisellä poikkeaman raportointityökalulla, varastopäälliköt vastaavat alihankkijoiden kilpailuttamisesta ja tehokkuuden mittaamisesta sekä suorittavat jonkin verran kiinteistöpalveluiden kilpailutusta, kiinteistöpäällikkö vastaa pääsääntöisesti kiinteistön ylläpidon hankinnoista.

DSV:n kiinteistöpalveluiden hankintaorganisaation nykyistä mallia tukee van Weelen kuvaus kiinteistön hallinnasta ja palveluiden hankinnasta sekä hankintaorganisaatiosta. DSV:n nykyisessä mallissa hankintaorganisaationa toimii kiinteistöpalveluiden hankinnassa kiinteistöpäällikkö, joka hallinnoi kaikkien kiinteistöjen ylläpidon ja kehittämisen, sekä käyttäjäjoukko jotka tekevät toimeksiantoja tietyille huolto- ja korjauspalveluille. Van Weelen mukaan tällainen keskitetyn mallin todetaan mahdollistavan ammattimaisemman otteen hankintaan, mutta toisaalta lisäävän byrokratiaa (Arjan van Weele 2010, 78.).

Hankinta organisaatio on osittain hajautettu ja osittain keskitetty. Operatiiviset hankinnat on pyritty antamaan työnjohtajien tehtäväksi ja tällä toimintatavalla on hyvänä puolena se, että työn tilaaja tietää mitä on tilaamassa, mikä on tarve ja loppujen lopuksi tarkistaa tehdyn työn sekä vertaa laskua todellisiin tapahtumiin. Ajansaatossa on opittu mitä voidaan tilata ja mitkä toiminnot eivät missään nimessä kuulu työnjohdon hankinnan päätöksenteon piiriin.

Kiinteistöpalveluiden hankinnassa ja jonkin verran varastossa tehtävistä hankinnoista perustuu reaktiiviseen ja hajautettuun hankinnan malliin jossa hankinnat toteutetaan tarvehankintana. Ulkoistetut toiminnot tai alihankkijat arvioidaan ja kilpailutetaan tapaus kerrallaan ja perustuen sen hetkiseen tarpeeseen omassa organisaatiossa. Eri varastoissa on esimerkiksi käytetty eri trukkimerkkejä tai hankittu eri toimittajalta pakkausmateriaaleja sillä sisäistä yhteistyötä ei juuri ole ollut eikä hankintapolitiikkana ole ollut sisäisten tarpeiden yhdistämistä.

Hajautetun hankinnan heikkoja puolia ja hyviä puolia on kuvattu aiemmin tutkimuksessa (kt kpl 2.4.1) ja kiinteistöpalveluiden hankinnassa olemme pyrkineet minimoimaan negatiiviset ominaisuudet keskittämällä hankintoja ostajalle ja siirtämällä operatiiviset toimenpiteet kotiin kutsujille kuitenkin rajoittaen käytettävissä olevat toimittajat sähköisellä toimittajakatalogilla.

2.5 Palveluiden hankinnan erityispiirteet

Yleisesti perinteisissä palveluyrityksissä hankintojen osuus on pieni verrattuna teollisiin yrityksiin, ja siitä syystä hankinnoista voi olla vaikea löytää säästöpotentiaalia. DSV:llä palveluiden hankinta vie kuitenkin ison osan kokonaishankintojen euromääräisestä potista businesskonseptinsa vuoksi. Palvelut ostetaan ja kulutetaan lisäarvopalvelun tuottamiseen eikä konseptiin voi näin täysin yhdistää yleistä näkemystä palveluyritysten hankintojen vähäisestä säästöpotentiaalista. (Arjan van Weele 2010, 75 - 87.)

DSV:n kaltaisten palveluyritysten hankintojen jakautuminen tapahtuu suurelle joukolle erilaisia aktiviteetteja ja jalkautuu joka puolelle yritystä. Hankintojen hajautuminen on yleistä mikäli ostoista vastaavaa henkilöä tai osto-organisaatiota ei ole. Koska DSV:n palveluhankinnat ovat paljon vähemmän sidottuja tiukkoihin teknisiin spesifikaatioihin kuin teollisuuden hankinnat (raaka-aineet, komponentit), säästöpotentiaali hankinnoissa voidaan todeta olevan merkittävä. Oleellinen ero on fyysisen tuotteen tai fyysisen muutoksen puuttuminen ja tämä johtaa ajatusmalliin, ettei hankittavaa palvelua voida useinkaan selkeästi erotella tai sen suhdetta määrittellä input - throughput - output mallissa. Tästä syystä on yleistä, että johto pitää palveluyrityksissä hankintaa vain tuki-toimintona (Arjan van Weele 2010, 77 - 78.).

Palveluita hankittaessa pitää ottaa huomioon samalla tavalla monia eri seikkoja kuin jos hankittaisiin materiaaleja tai tuotteita. Uutta toimittajaa valittaessa tulee huomioida oman organisaation tarpeet ja kyvykkyydet ennen ulkoistamista tai palvelun ostoa. Esimerkki kysymyksiä: tuotammeko itse lisäarvopalvelut vai hyödynnämmekö toimittajaverkostoa, voimmeko itse tuottaa asiakkaalle räätälöidyn erikoispalvelun vai onko ulkoinen partneri tehokkaampi ja taidokkaampi sen tekemiseen, sekä saammeko yritykseltä nopeasti innovatiivisia tuotteita tai prosesseja? (J. Moisio, 2011)

Palveluiden tuottaminen on asiakkaan tarpeeseen vastaamista ja heitä on palveltava niin, että heidän tarpeensa täytetään ja että he ovat tyytyväisiä. Ja jotta asiakasta voidaan palvella hyvin, tarvitaan tukea yrityksen muilta toiminnoilta ja työntekijöiltä. Se miten hyvin yritys pystyy tuottamaan ulkoista palvelua, riippuu sisäisen palvelun laadusta (Grönroos 2009, 413.). Palveluita ostettaessa ja niitä tuotettaessa on huomioitava että palveluprosessin kulutus on ratkaisevan tärkeässä osassa palvelukokemusta, riippumatta siitä millaiseksi asiakas kokee palveluprosessin lopputuloksen. Palveluiden kulutus kun harvoin koetaan lopputuloksen kuluttamiseksi. (Grönroos 2009, 86 - 87.)

Tavaran erottaa palvelusta sen konkreettisuus ja palvelun tarjoajan valinnan haasteena on tarpeen ja odotusten määrittelyn vaikeus. Palveluita hankittaessa on otettava erityisesti huomioon vaikeasti mitattavia, subjektiivisia tekijöitä kuten tekijän ammattitaito, kokemus, koulutus, mielipiteet ja toleranssit palvelun laadulle. Usein palveluiden määrittelyssä käytetäänkin palvelutasosopimuksia. (Kari Iloranta ym. 2008, 390.)

Vaikka palveluiden hankinta voidaan rinnastaa materiaalien hankintaan, on hankinnan ammattimaiset ostajat sitä mieltä, että palveluiden hankinta on haasteellisempaa kuin materiaalien hankinta. Hankaluutta palveluiden hankinnassa tuottavat kokonaiskustannusten määrittely sekä toimittajan valinta (Kari Iloranta ym. 2008, 400.). Lisäksi ongelmaksi todetaan palveluiden prosessiluonne ja vaikutus asiakkaan kokemaan laatuun ja joka toisaalta vaikuttaa tuottavuuteen. (Grönroos 2009, 79., 284 - 285.)

Tavaroiden ja palveluiden suora vertaus keskenään ei ole hedelmällistä sillä palvelun tuottamiseen vaikuttaa erilaiset lähtökohdat. Merkittävimpänä eroavaisuutena todetaan asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin omalla vuorovaikutuksella. Se miten paljon

asiakas voi vaikuttaa, riippuu yrityksen toteuttamasta strategiasta (Grönroos 2009, 78 – 79, 415.).

Palveluilla on kolme peruspiirrettä jotka ovat Grönroosin mukaan:

- Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista, eivät asioista.
- Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
- Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin (Grönroos 2009, 79.)

Palveluiden hankintaan voidaan kuitenkin Ilorannan mukaan rinnastaa perinteisen materiaalihankinnan prosesseja, jotta hankinta olisi menestyksestä:

- huolellinen tarpeen ja tavoitteiden määrittely,
 - toimittajamarkkinoiden perusteellinen analyysi,
 - tarpeiden, tavoitteiden ja toimittajamarkkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien peilaaminen toisiaan vasten ja parhaan strategian tunnistaminen,
 - hankinnan kustannustekijöiden perusteellinen mallintaminen,
 - huolellinen toimittajien valintakriteerien määrittely ja toimittajien valinta,
 - ammattimainen neuvottelustrategia ja neuvottelut,
 - järkevä sopimus, joka ohjaa oikeaan suuntaan ja sulkee pois turhat riskit sekä
 - toimittajan riittävä ohjaaminen, kouluttaminen ja raiteilla pitäminen
- (Kari Iloranta ym. 2008, 403.)

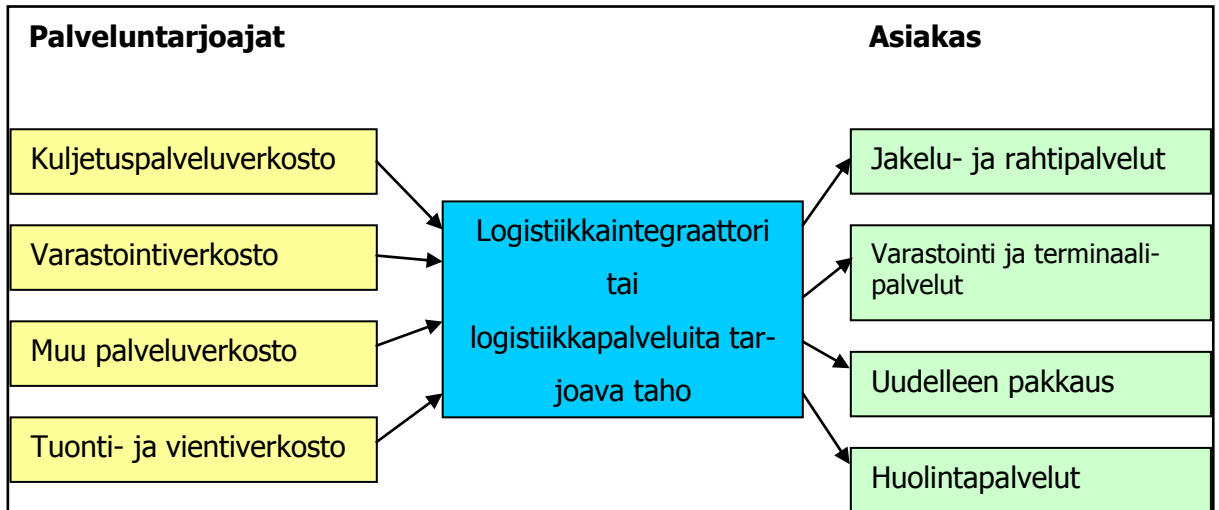
2.5.1 Toimitusketjun rakenne palveluhankinnoissa

Toimitusketjun rakenteet ja hallittavuus vaihtelevat eri toimialoilla ja vaikuttavat merkittävästi hankintatoimeen (Kari Iloranta ym. 2008, 342.). Suurten sarjojen tuotanto ja niihin kytketty raaka-aineiden hankintatoimi eroaa merkittävästi palveluita tuottavasta logistiikkaintegraattorista, joka hankkii palvelut juuri oikeaan tarpeeseen halliten useita toimittajia eri aloilta samanaikaisesti tuottaakseen asiakkaan tarpeeseen juuri oikeaa palvelua.

Toimitusketjun hallinnalla pyritään tasapainottamaan yrityksen toimintojen autonomiaa, keskittymällä niihin prosesseihin joiden kautta asiakaspalvelu paranee. Toimitusketjun hallinta keskittyy prosessien kehittämiseen eikä niinkään yhden toiminnon kehittämiseen (myynti-, tuotanto-, tuotekehitysosasto, ym.) ja tämä sama idea tulee huomioida myös hankintojen toimitusketjussa. Hankintoja ei tule tarkastella toiminto tai organisaatiokeskeisesti vaan läpi organisaatioiden tunnistaen yhteiset tarpeet ja toteuttaen hankintaan siten, että kaikki osapuolet hyötyvät yhdistetystä hankinnasta. Näin voidaan varmistaa asiakkaalle arvoa tuottavan prosessin tehokas toiminta. Kaikki yrityksen toiminnot ja niiden tarpeet tulee yhdistää ja hallita keskitetysti mahdollisimman suuren hyödyn varmistamiseksi koko ketjulle. (Arjan van Weele 2010, 253.)

Palveluiden hankinta ja sen toimitusketjun rakenne on logistiikkapalveluyrityksessä muodoltaan monihaarainen joka on kirjallisuudessa kuvattu x-ketjuna. X-ketju on enemmänkin kaupan alalla käytössä oleva, mutta sitä voidaan myös hyödyntää logistiikkapalveluyrityksen hankintaketjän kuvaamiseen. X-ketjun mallinnuksella voidaan DSV:llä tunnistaa ydinliiketoiminnan palaset sekä tarkistaa mitä toimintoja voidaan testata ulkopuolisella toimijalla.

Asiakkaat eivät hyväksy vakioituja palveluita vaan vaativat nykyään enemmän tai vähemmän räätälöityjä palveluita omien tarpeiden tyydyttämiseksi. Alla on kuvaus (Kuva 11) logistiikka-alalla olevista eri palvelukentistä ja asiakkaille tarjottavista palvelukokonaisuuksista. Tämä luo haasteita mutta myös mahdollisuuksia logistiikkapalveluita tarjoaville yrityksille, jotka ovat strategiassaan määritelleet leveän tuoteportfolion. Mahdollisuudet ovat uusissa, täysin kilpailijoiden tarjoamista palveluista poikkeavista palveluista. Haasteena on uusien tuotteiden ja palveluiden innovointi sekä uuden palvelun toteuttamisen vaatima toimittajamarkkinoiden tuntemus sekä toimivien prosessien rakentaminen.



Kuva 11. Logistiikan toimittajakenttiä sekä palvelukokonaisuuksia "x-mallissa" (Kari Iloranta ym. 2008)

Perinteisellä kaupan alalla yhdistyneet materiaalivirrat kohdistuvat yleensä varastoon joka muodostaa yhtymäkohdan lukuisille tavarantoimittajille jossa virrat yhdistetään asiakkaiden tarvitsemiksi kokonaisuuksiksi (Kari Iloranta ym. 2008, 344.). Palveluiden hankinnan ongelmaksi muodostuu se, ettei palveluita voi hankkia varastoon odottamaan käyttöä vaan tarve on hetkittäistä ja niillä on prosessiluonne (Grönroos 2009, 79.). Hankinta tapahtuu täysin JIT-periaatteella, imuohjattuna ja näin ollen palveluntarjoajan tarjoamat resurssit pitävät olla riittävät ja joustavat muuttuvassa ympäristössä. DSV:n suurena haasteena on hallita laajaa toimittajakenttää ja toimittajamarkkinoita ja lisäksi etsiä parhaat alihankkijat palveluidensa tuottamiseen eri yritystensä erityisvaatimuksen huomioiden, kuitenkin siten, että ulkoisen asiakkaan kokema palvelun laatu pysyy jatkuvasti hyvänä.

Logististen palveluntarjoajien näkökulmasta toimitusverkoston hallinnasta on tulossa strateginen toiminto koska ulospäin näkyvä laatu ei ole enää pelkästään kiinni omasta tekemisestä. Tarvetta verkostotoiminnan kehittämiseksi edistää yritysten ydin liiketoiminnan kaventuminen ohuempiin osaamisalueisiin, jolloin osto- ja hankintatoiminnan merkitys kasvaa entisestään. (Anna Aminoff ym. 2002, 2.)

2.5.2 Kysyntään vastaamisen haasteet

Palveluiden tuottaminen vaatii asiakkaan ja toimittajan välistä tiivistä vuorovaikutusta jonka kehittäminen vaatii aikaa ja palveluprosessien tehokasta johtamista. Henkilöstön vuorovaikutus, asenteet ja mieltymykset, niin ulkoiseen asiakkaaseen kuin omiin toimittajiin on ratkaisevassa roolissa sen suhteen miten hyvin tai huonosti yhteistyösuhteet toimivat ja miten tehokkaasti sisäinen palveluprosessi toimii (Arjan van Weele 2010, 92 - 93.; Grönroos 2009, 79.).

Logistiikkapalveluita tarjoavan yrityksen on osattava tarkkailla ja arvioida toisaalta asiakkaan toimintaa ja volyymien muutosta, mutta myös omien alihankkijoiden kapasiteettiä ja kykyä vastata kysynnän muutoksiin. Varasto- ja kuljetuspalveluita tarjoavana yrityksenä on oman toimittajaverkoston oltava mahdollisimman joustava ja sopimusten tuettava jatkuvaa muutosta ja ennustamattomuutta. Kysyntään vastaaminen ei pelkää enää riitä, vaan kysyntään on pystyttävä vastaamaan siten, että yritys erottuu ja ylläpitää sillä kilpailuetua (Arjan van Weele 2010, 188.). Tehokkuus ja laatu toimitusketjussa ovat nykyään perus oletettavia ja nykyään toimitusketjun on oltava ketterä ja valmis vastaamaan palvelutasovaatimuksiin ja kustannuspaineisiin. Tässä onnistuakseen vaaditaan markkinainformaatioon sidottua automaatiota ja älykkyyttä (Kari Iloranta ym. 2008, 345.). Palveluiden hankinta on erityisen haastavaa muuttuvilla markkinoilla joissa asiakkaille on jokaisella hieman omanlaisensa palvelukonsepti tai tuotteet. Palveluverkoston on oltava suuri, mutta toisaalta hallittavissa.

Lisäksi sisäisten prosessien tulee olla virtaviivaisia ja hyvän palvelun tuottamisen vastuu on koko organisaatiolla ja tämän toteuttamiseksi Grönroos toteaa asiakas ja palveluntarjoaja näkemyksen viemistä sisäisiin prosesseihin siten, että henkilöstö tunnistaa asiakassuhteiden olemassaolon ja oivaltavat tyytyväisen asiakkaan olevan muu kuin ulkoinen asiakas. (Grönroos 2009, 414.)

Perinteisiä toimitusketjunhallinnan malleja ei voida hyödyntää palveluiden hankinnassa. Palveluita hankittaessa merkittävämmässä roolissa on Just-in-time management (JIT) sekä kysyntäketjun hallinta (DCM).

2.5.3 JIT ja DCM palveluhankintojen hallintaan

JIT vaikuttaa hankinnan osalta suuresti laatuun ja hankittavien materiaalien määriin. Laadullinen 0-virhe ajattelu on päällimmäisenä ja tätä ajatusta voidaan soveltaa myös palveluiden hankintaan, ja palveluna ostetun työn tulokseen (Arjan van Weele 2010, 264.). Samaa työtä ei kannata moneen kertaan tehdä, eikä jatkuva korjailu ole kannattavaa.

Palveluiden hankintaan JIT ei sovellu suoraan ja sen toteuttaminen vaatii muutosta hankinnan johtamisessa, joka nykyään tukee monen toimittajan verkostoa ja hintapainotteista toimittajien vertailua. JIT:ssä hinta ei ole ensisijainen neuvottelukohde ja yhden toimittajan strategiaa tulisi harkita (Arjan van Weele 2010, 264 - 265.). JIT-mallia voitaisiin kuitenkin hyödyntää palveluiden hankinnassa ja siinä on palveluiden hankintaan muutama hyvä elementti:

1. Vaatimukset laadulle (0-virhettä) ja toimitukselle kovat
 2. Toimitukset tarpeen mukaan
 3. Hankitaan paikalliselta toimittajalta, nopea ja joustava toimitus
 4. Sopimushinnoittelu, ei vaihtelua veloitusperusteissa
- (Arjan van Weele 2010, 264.)

Edellä mainitut elementit voidaan toteuttaa kun keskitämme hankinnoista suurimman osan muutamalle toimittajalle ja pieni osa hajautetaan muutamalle muulle toimittajalle. Näin voidaan varmistaa suurella volyymillä 0-virhe, toimitusten joustavuus ja sopimushinnoittelu. Hajautettu pienempi osa käytetään uusien toimittajien etsintään ja markkinahinta tiedon ylläpitoon eikä jäätäisi yhden toimittajan varaan missään vaiheessa.

Kysyntäketjun hallinnalla (DCM) tarkoitetaan, miten reagoimme ja miten nopeasti reagoimme asiakkaista johtuviin palvelutason muutoksiin, sekä miten tarkasti ja tiheästi seuraamme ennusteita. Tehokkaasti muutokseen voidaan vastata Grönroosin mukaan (Grönroos 2009, 413 - 415.) toteuttamalla koko palveluprosessi asiakaslähtöisesti aina alihankkijalta lopulliselle ulkoiselle asiakkaalle saakka. Tarkoittaen sitä, että jokainen ketjun osa palvelee seuraavaa osaa ketjussa asiakkaana, pyrkien palvelemaan heitä ja heidän tarpeitaan mahdollisimman hyvin.

Lisäksi on huomioitava LEAN johtamismalli, joka ohjaa omaa toimintaa prosessien kehittämisen pääsemään irti kaikesta turhasta ja tuottamattomasta työstä ja odotuksista. Palveluiden toimitusketju tulee siten pitää mahdollisimman virtaviivaisena, mikä tukee JIT-mallin ajatusta siitä, että hankinnoissa hankintahinta ei saa olla ainoa merkittävä tekijä.

2.5.4 Palveluntarjoajan ja toimittajan valinta

Palveluntarjoajan valinnassa on otettava huomioon edellä mainitut vaatimuksen hankintaketjusta, JIT-mallista sekä LEAN johtamismallista. Palveluntarjoajan tulee pystyä vastaamaan hintatasoltaan markkinahintoja sekä tarjoamaan palveluitaan palveluketjuun sopivin menetelmin.

Palveluntarjoajaa valittaessa on ostajalla haasteena laadun varmistus. Kari Iloranta esittää muutamia hyviä kysymyksiä ostajalle mietittäväksi ennen toimittajan valintaa:

- Miten varmistua, että toimittaja pystyy tarjoamaan vaadittua palvelua?
- Voimmeko luottaa toimittajan osaamiseen ja kyvykkyyteen aiemmin toteutetun palvelun onnistuttua eri paikassa, eri aikaan?
- Voimmeko luottaa toimittajan jatkuvaan ja tasaiseen laaduntuottokykyyn?

(Kari Iloranta ym. 2008, 400.)

Kysymyksiin viittaavia ongelmia todetaan olevan kauppa- ja teollisuusyrityksissä Aminoffin ja Pajunen-Muhosen tutkimuksen perusteella. Eniten ongelmia havaittiin aiheuttavan tietämättömyys alihankkijan tai toimittajan saatavuudesta ja toimituskyvystä. Näitä kysymyksiä on tarpeen pohtia varsinkin uutta toimittajaa valittaessa. (Anna Aminoff ym. 2002, 15-16.)

Kysymyksiin voidaan vastata kun ostettaessa palveluita on valintaprosessissa otettu huomioon:

- Tavoitteiden ja vaatimusten määrittely etukäteen
 - Palvelulle asetetut tavoitteet ja palvelutasomäärittelyt (SLA, Service level agreement)
- Toimittajan kapasiteetin, resurssien ja osaamisen varmistaminen
 - Varmista, että resurssit ovat saatavilla palveluprosessin toteutushetkellä
- Toimittajan laadun varmistaminen ennakkoon
 - Referenssit ja laadunvarmistusmenetelmät
- Tarjottujen avainhenkilöiden osaamisen tarkistaminen
 - Tärkeää tarkistaa, mikäli ostetaan asiantuntijapalveluita. Mitä enemmän ostaja tietää toimittajan henkilöstön osaamisesta, sen parempi.
- Henkilökemioiden arviointi
 - Toimittajan esittäytymistilaisuus on tärkeässä roolissa henkilökemioiden testaamisessa, sekä tavoitteiden ja odotuksien kertaamisessa

(Kari Iloranta ym. 2008, 401.)

Ideallisen toimittaja-arviointitavan valintaa esitellään Taulukko 6, Qualitas Fennican verkkojulkaisussa ja siinä on kuvattu ei-palveluhankinnan toimittaja-arvioinnin soveltamisajatuksia, mutta voimme hyödyntää sitä palvelun hankintaan soveltuvin osin (J. Moisio, 2011).

Taulukko 6. Osa ideaalisen toimittaja-arviointitavan valintataulukosta (J. Moisio, 2011)

Toimittaja-arvioinnin tapa	Soveltamisympäristö
1. Omiin kokemuksiin tai toisen organisaation referensseihin perustuva toimittajan valinta	Oma koko suhteessa toimittajaan pieni. Emme pysty vaikuttamaan toimittajan toimintaan emmekä ole toimittajalle avainasiakas Tuote esim. bulkkitarvike, jossa toimittajan toimituskyky ja suuruus riittää takeeksi
2. Koetoimituksiin perustuva uuden toimittajan valinta	Oma koko suhteessa toimittajaan pieni. Emme pysty vaikuttamaan toimittajan toimintaan kovinkaan paljon emmekä ole toimittajalle avainasiakas. Tuotteen teknisten ominaisuuksien sopiminen meidän omaan tuotantoomme voidaan varmistaa pienellä koemäärällä. Toimittajan koko riittää meille takuiksi toimituskyvystä nyt ja tulevaisuudessa.
3. Itse toteutettu toimittajan laatu- ja ympäristöjärjestelmän arviointi	Meillä on jo mahdollisuuksia vaikuttaa toimittajan edesottamuksiin. Molemmat osapuolet saattavat hyötyä näistä arvioinneista. Meitä kiinnostaa tieto toimittajan tai alihankkijan sisäisestä tilaus-toimitusprosessin hallinnasta ja toimittajan tai alihankkijan kyky hoitaa ympäristövelvoitteensa nyt ja tulevaisuudessa.
9. Tuotantoteknologian, henkilöstökyvyksien tai tuotekehityksen arviointi	Tarvitsemme esim. partnership-yhteistyön syventämisessä vankkoja perustietoja yhteistyökumppanin toiminnasta ja suunnitelmista näillä alueilla. Pystymme yhdessä toimittajan tai alihankkijan tai meidän oman asiakastahomme kanssa kehittämään yhteisiä etujamme

Taulukko jatkuu yhdeksänten pykälään saakka, mutta koska emme hanki tuotteita jätämme kohdat 4-8 taulukosta pois, sillä niissä otetaan kantaa tuotteen ja suunnittelun jatkuvan parantamisen kehittämiseen ja auditointiin.

Tällä hetkellä ulkoistettujen varaston lisäarvopalveluiden tekijöiden toimintaa ja laatua arvioidaan taulukon kolmannen kohdan mukaisesti. Omia ja alihankkijan prosesseja

kehitetään operatiivisen tehokkuuden lisäämiseksi. Tiettyjen pitkäaikaisten toimittajayhteistyön yritysten kanssa olemme yhdeksännessä kohdassa ja informaatiota jaetaan yhteisen edun saavuttamiseksi. Pienemmissä ja merkitykseltään olemattomissa hankinnoissa toteutamme tapoja yksi ja kaksi, riippuen hankintaryhmästä.

2.5.5 Palveluiden mittaaminen ja laadun varmistus

Palvelujen tuottavuuden mittaamismenetelmien haasteena on sisällyttää sisäisen näkökulman lisäksi asiakkaan näkökulma mittausmenetelmään. Fyysisten mittarien ongelmana on se, että ne on lainattu teollisuudesta, koska palveluiden tuottavuudesta ei ole teoriaa. Puhtaasti taloudellisia mittareita palveluiden tuottavuuden mittaamiseen ei myöskään käytetä, koska palveluprosessin tuotoksen arvon laskeminen tuntuu vaikealta. Usein käytetään taloudellisten ja fyysisten mittareiden yhdistelmiä, mutta teorian ja käytännöllisyyden näkökulmasta taloudellisten mittareiden käyttäminen vaikeuksista huolimatta on periaatteessa paras tapa. Palvelun tuottavuus voidaan siis mitata jakamalla tietystä palvelusta saadut tuotot palvelun tuottamisen kustannuksilla. Palveluntarjoajan tuottavuus voidaan laskea jakamalla kokonaistuotot kokonaiskustannuksilla. Tuottojen käyttäminen tuotoksen mittarina on kuitenkin ongelmallinen sillä se ei ota kantaa koettuun palvelun laatuun (Grönroos 2009, 305 - 307.).

Palvelutasosopimukset ovat palveluita hankittaessa syytä tehdä perusteellisesti ja jokaiselle palveluhankinnalle erikseen. Palvelutasosopimuksessa sovitaan suorituskyvyn kvantitatiivisesta mittaamisesta sovituin avainsuorituskykymittareiden mukaisesti sekä määritellään niin selkeästi odotukset palveluntarjoajalta, jotta molemmat osapuolet ne ymmärtävät. (Kari Iloranta ym. 2008, 395.)

Suorituskyvyn mittaamisessa pitää molemmilla osapuolilla olla yhteinen ymmärrys siitä, miten ja mitä mitataan. Myöskään epäselvyyttä ei saa olla mittausten tulkinnassa ja seurannan järjestäminen käytännössä tulisi olla selvillä jo palvelun hankintavaiheessa. Palvelun suorituskyvyn säännöllinen raportointi toimittajalle on tärkeässä roolissa toiminnan kehittämisessä.

2.6 Hankintatoimen mittarit ja arviointi työkalut

Jotta mittaaminen olisi järkevää, on seurannan hyötyjen oltava suuremmat kuin mittaamisen kustannukset ja mittareiden tulee mitata tavoitteita. Mittaaminen tulee jakaa kahteen tasoon, pitkän tähtäimen sekä lyhyen tähtäimen mittareihin, mutta niiden seuranta ei saa muodostua liian työlääksi. Ohjaavia mittareita tulisi seurata kuukausitasolla jolloin reagointi kyky säilyy eikä raportointijärjestelmä muodostu liian raskaaksi. (Kari Iloranta ym. 2008, 451 - 452.)

Hankintojen suorituskyvyn mittaaminen on riippuvainen siitä, missä asemassa hankintoja yrityksessä pidetään (Arjan van Weele 2010, 302 - 303.). Mikäli hankinnat nähdään vain operatiivisena hallinnon tehtävänä, käytetään mittareina helposti vain määrällisiä mittareita kuten tilausmääriä, hankinnan läpimenoaika tai reklamaatioiden määrä. Kun hankinta nähdään strategisena toimintona, mittaristot muodostuvat myös määrällisistä mutta myös strategisista mittareista. Näin voivat olla mm. kilpailukyvyn parantuminen, paikallisten toimittajien hintavertailu globaaleihin toimittajiin, uusien toimittajien määrä, käytettyjen toimittajien kokonaismäärä, sekä saavutettujen säästöjen määrät.

Hankintojen suorituskykyä voidaan mitata ja seurata, mutta ulkopuoliseen dataan tai toisen hankintaryhmän hankintojen suorituskykyyn vertaaminen ja benchmarkkaus ei useinkaan ole mahdollista hankintojen erilaisuuden vuoksi. Suorituskyvyn mittaamisessa kannattaa aloittaa perustason mittariston rakentamisella jota kehitetään ja täydennetään tarpeiden mukaan, kuitenkin huomioiden, että kaikki mittarit eivät ole kaikille tärkeitä vaan jokaisella toiminnolla on omat tavoitteet jotka vaikuttavat sovellettaviin mittareihin. (Kari Iloranta ym. 2008, 452 - 454.)

Osaa toimittajista tai tuoteryhmistä kannattaa mitata taloudellisilla mittareilla. Toisaalta jos innovaatioita ja aitoa, pitkäaikaista kehitystä halutaan, niin kaikkia toimittajia ei kannata taloudellisilla luvuilla ohjata. Strategiset kumppanit, joiden kanssa on pitkäaikaiset yhteistyösuhteet ja joilta on odotettavissa uusia ideoita ja prosesseja joilla voidaan kasvattaa tuloja ja vähentää menoja, kannattaa arvioida ja mitata ei-taloudellisesta näkökulmasta. Ei-taloudelliset mittarit voivat edesauttaa strategista kumppania innovoimaan lisää ja ohjata hankkivaa yhtiötä toimimaan alhaisten koko-

naiskustannusten strategian mukaisesti. Tietyille suoritustasolle pääsystä tai saavutetuista säästöistä annettaisiin bonus. (Kaplan & Norton 2007, 256 - 257.)

On myös hyvä muistaa sidosryhmien omat näkemykset mittariston sisällöstä. Sisäiselle asiakkaalle palvelun tärkeimpänä mittarina ei ole alimman hankintahinnan saaminen vaan oikea-aikainen palvelun saaminen. (Arjan van Weele 2010, 79.)

Hyödynnämme tutkimuksessa ja kehityshankkeessa van Weelen esittämiä implementoinnin menestyksessä käytettäviä mittareita:

1. Sisäisen asiakkaan tyytyväisyys
 2. Saavutetut säästöt toimittajien ohjaamisessa
 3. Jatkuva, standardoitu ostajan tyytyväisyysmittaus
 4. Hankintojen läpimenoaika hallinnossa
- (Arjan van Weele 2010, 82.)

2.6.1 Strategian mittaaminen

Hankintastrategian mittaamiseen voidaan hyvin soveltaa Kaplanin ja Norton esittämää tasapainotettua tulokorttia (BSC), sillä sitä hyödyntäen voidaan purkaa pitkän aikajän-teen, ylätason tavoitteet käytännön mittareiksi (neljä eri tasoa, Kuva 3) (ProHankinta-työryhmä, 2011). Mittareiden tulee olla strategian kanssa linjassa, mutta niitä ei saa olla liikaa. Mittareiden tulee olla tarkoituksenmukaisia, yksiselitteisiä sekä selkeitä ja tarpeetonta mittaamista pyrittävä välttämään (ProHankinta-työryhmä, 2011). BSC ohjaa keskittymään strategian mukaisiin avaintunnuksuihin, joita hankintatoimessa voi olla esim. hankintavolyymit, toimitusvarmuus ja laatu (ProHankinta-työryhmä, 2011). Hankintaorganisaation strateginen mittaristo rakentuu syy-seuraussuhteista, ja koska hankintastrategia rakennetaan yrityksen strategian suuntaisesti, niin myös mittareiden valintaan ja johtamiseen vaikuttaa yrityksen strategiset tavoitteet.

Hankintastrategian mittaamiseen soveltuu sama työkalu kuin strategian mittaamiseen, eli tasapainotettu tulokortti (BSC). Alkuperäinen malli sisältää erilaisia näkökulmia kuten omistajien tavoitteet, asiakkaitten vaatimukset, prosessit ja toimintamallit sekä henkilöstö. Merkittävintä tässä työkalussa on ylätason ja pitkäjänteisten tavoitteiden

pilkkominen porraskerrallaan pienemmiksi tavoitteiksi ja mittareiksi aina operatiiviselle tasolle saakka. Jokaisen työntekijän suorituksen mittaus liittyisi siis pitkäjänteisen tavoitteen saavuttamiseen. (Kari Iloranta ym. 2008, 499.)

2.6.2 Palveluntarjoajan suorituksen seuranta ja mittaus

Toimittajien ja palveluntarjoajien säännöllisellä seurannalla ja mittaamisella seurataan miten hyvin toimittaja täyttää tarpeen ja toimii annettujen ohjeiden mukaisesti. Seuranta on tarpeen tehdä riippumatta yhteistyön syvyydestä. Mittareiden valinnassa tulee kuitenkin ottaa huomioon toimittajan tai palvelun tärkeys, toimittajasuhteen kriittisyys tai muut ominaispiirteet eikä kaikkia toimittajia tule mitata samoin perustein. (Kari Iloranta ym. 2008, 336.)

Mittareiden seurannasta ei ole mitään hyötyä ellei toimita tuloksien perusteella. Huonoista toimittajista tulisi olla dokumentoituna virheet ja poikkeamat ja mittariston hyödyntämistä tulisi vaalia yrityksissä. Usein toimittajien heikkouksista puuttuminen jää sopimusneuvotteluista pois, kun poikkeamia ei dokumentoida eikä mittaristoja ylläpidetä aktiivisesti. Varsinkin niissä tapauksissa joissa toimittajan virheet ovat satunnaisia ja yrityksessä on huomattu, että myös toisilla toimittajilla on samoja vikoja toiminnassaan, puuttumisen aste ja niihin reagointi on vähäistä. Tämä on kuitenkin väärä ajatusmalli ja tällä ostava yritys menettää neuvotteluaseen eikä todellista kehittymistä toimittajan puolelta ole odotettavissa. Ilman palautetta ei voida odottaa toimittajan kehittyvän tai muuttavan toimintatapojaan. (Kari Iloranta ym. 2008, 336.)

Toimittajien mittaamisen tärkeys kohdistuu kaikkiin hankintoihin, mutta syvällinen toimittajan arviointi ja mittaaminen joilla voidaan vaikuttaa toimittajan kehittämiseen tai toiminnan optimoimiseen on sitä oleellisempaa mitä tärkeämmästä toimittajasta yrityksen kilpailukyvyyn kannalta on kyse. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 7) on kuvattu miten yhteistyön syvällisyys vaikuttaa valittaviin mittareihin. (Kari Iloranta ym. 2008, 336.)

Taulukko 7. Yhteistyön syvällisyyden vaikutus mittaamisen ja seurannan ulottuvuuksiin

Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Yksinkertaiset ja kertaluonteiset toimittajasuhteet	<ul style="list-style-type: none"> • Perustavoitteiden täyttäminen (laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus ja muut operatiivisen prosessin mittarit) • Palveluhalu, viestintä asiakasorganisaation kanssa, asenne asiakkaaseen
Pitempiaikaiset ja monimutkaisemmat toimittajasuhteet	<ul style="list-style-type: none"> • Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista ongelmat • Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva kustannustason alentaminen • Yhteisten prosessien tehostaminen
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen • Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen

Kraljicin matriisia, eli portfolioanalyysiä voidaan hyödyntää myös toimittajien arvioinnin ja seurannan syvällisyyden määrittelyyn. Strategisia tuotteita ja palveluita toimittavia toimittajia ohjataan ja arvioidaan tiiviisti, kun taas rutiinituotteita tai palveluita tarjoavia toimittajia voidaan seurata vakioituilla ja automatisoiduilla mittareilla. (Kari Iloranta ym. 2008, 338.)

2.6.3 Sisäisen asiakkaan tyytyväisyyskysely

Kyselyn tavoitteena on saada yleinen käsitys hankintaprosessin nykytilasta mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Kysely tehdään pienen joukon (8 hlö) vuoksi koko käyttäjä ryhmälle eikä erillistä otosta tarvitse valita (Herkman, 2005).

Liikenne- ja viestintäministeriölle tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin ostajien ongelmia yrityksissä (Anna Aminoff ym. 2002, 14 - 16.). Tuloksista huomattiin yrityksissä olevan suurimpia sisäisiä häirtatekijöitä ostajien näkökulmasta kiire, tiedonkulun puute tai hi-

taus, ennusteiden puuttuminen tai huono laatu, toiminnan suunnittelemattomuus ja tietojärjestelmien puutteet. Lisäksi epäselvä vastuunjako organisaatioissa ja yhteistoinnin puute koettiin ongelmallisiksi. Vaikka tutkimuksen kohteena oli kauppa- ja teollisuusyritykset voidaan tuloksia benchmarkata tämän tutkimuksen tuloksiin vaikka kyseessä onkin palveluiden hankinta.

Kyselyyn tulee eri ominaisuuksien ja näkökulmien edustajia eri henkilöstöryhmistä. Osa osallistujista on aktiivisempia kuin toiset, mutta kun kartoitetaan yleistä tyytyväisyyttä prosessiin ja yritetään löytää hyvät ja huonot puolet toimintamallista, ei näillä ominaisuuksien eroavaisuuksilla ole merkitystä validiteettiin (Herkman, 2005).

Haastattelut tehdään avoimina teemahaastatteluina jossa vuorovaikutuksella on suuri merkitys eikä selkeää kysymyslistaa ole (vrt. strukturoitu haastattelu). Avoimien haastatteluiden ongelmana on yksilöllisyys eikä keskinäinen vertailu, tiedon yleistettävyyttä tai validiteettikysymykset eivät ole helppoja (Herkman, 2005).

Haastattelun tavoitteena on kuitenkin saada mahdollisimman tarkka kuva kiinteistöpalveluiden hankinnasta ilmiönä, joten monet avoimet haastattelut eri henkilöstöryhmiltä tulevat paljastamaan todellisen tilan hankintojen järjestelmällisyydestä, ongelmista sekä onnistumisista. Avoimet haastattelut tulevat olemaan käyttökelpoinen työkalu tässä tutkimuksessa kaikesta kritiikistä huolimatta.

Avoimien haastatteluiden lisäksi selvitän kolmivaiheisella kyselyllä ostajien ongelmia kiinteistöpalveluiden hankinnan ryhmässä. Ensimmäisessä kyselyn vaiheessa käytän avoimia kysymyksiä jotta hahmotan kaikki erilaiset olemassa olevat ongelmat:

- Mitkä viisi asiaa toimivat erityisen hyvin nykyisessä mallissa? Mihin olet erityisen tyytyväinen?
- Mitkä viisi asiaa eivät toimi nykyisessä mallissa? Mihin olet erityisen tyytymätön?

Käsittelen vapaamuotoiset vastaukset ja kategorioin ne ryhmiin ja yhdistän ne uusiin väittämiin joihin pyydän käyttäjiä ottamaan kantaa toisella kierroksella. Toinen ja kolmas vastauskierros ovat identtisiä ja molemmat koostuvat kahdesta erityyppisestä kyselykokonaisuudesta. Ensimmäisessä arvioidaan asteikolla 1-5 miten samaa mieltä vas-

taajat ovat kysymysten kanssa (5 täysin samaa mieltä, 1 täysin erimieltä) ja tällä tavoittelen tyytyväisyyden mittaamista. Toisessa osassa kyselyä pyydän vastaajia ottamaan kantaa miten tärkeänä he kokevat väittämät (5 tärkeä, 1 ei tärkeä). Toinen vastauskierros suoritetaan vapaiden kysymysten jälkeen, ennen implementaatiota ja kolmas vastauskierros uuden toimintamallin implementoinnin jälkeen.

Vastaukset analysoidaan laskemalla vastauksista keskiarvot ja keskihajonta. Keskiarvo lasketaan jakamalla havaintoarvojen summa havaintojen määrällä ja keskihajonta huomioimalla jokainen havaintoarvo ja sen poikkeama havaintoarvojen keskiarvosta.

Laskukaavassa (kaava alla, Kuva 12) x_i on yksittäinen havaintoarvo josta vähennetään kysymyksen vastausten keskiarvo. Esimerkki laskussa on vastauksia annettu seitsemän kappaletta yhteen kysymykseen, vastausten keskiarvon ollessa viisi ja keskihajonta laskelman jälkeen noin 3,3.

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}} = \sqrt{\frac{(2-5)^2 + (2-5)^2 + (3-5)^2 + \dots + (10-5)^2}{6}} \approx 3,3$$

Kuva 12. Keskihajonnan laskukaava.

2.7 Ulkoisen asiakastyytyväisyyskyselyn hyödyntäminen

DSV:llä seurataan ulkoista asiakastyytyväisyyttä vuosittaisilla kyselyillä. Kyselyiden kysymykset ja kriteeristö pysyy vuodesta toiseen saman joten kyselyiden vertaaminen on helppoa ja tulokset ovat vertailukelpoisia.

Asiakastyytyväisyyskyselystä voidaan havaita (4.5) yrityksen strategian onnistuminen ja toisaalta nähdä voidaanko hankintoja kehittämällä tai hankintastrategiaa hyödyntämällä vaikuttaa asiakkaiden kokemaan palveluun.

3 Menetelmien kuvaus

3.1 Toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksen edellyttämällä menetelmällä, jossa tutkimus ei vain totea mitä tapahtuu vaan luo organisaatiolle mielekästä, yksilöllistä ja tärkeää tietoa, sekä pitää sisällään selkeän implementointi vaiheen. Toimintatutkimus on syklinen ja pitää sisällään seuraavat toimenpiteet:

1. Nykytilan kuvaus ja ongelman identifiointi, sekä suunnitelma toimenpiteiksi
2. Toimenpidesuunnitelmien implementointi ja havainnointi
3. Reflektointi ja tavoitteiden uudelleenarviointi
4. Uudet suunnitelmat toimenpiteiksi

(Pia Koskenoja, 2010)

Toimintatutkimusta ohjaa selkeä intentionaalisuus, jossa suunnitelmavaiheessa määritellään toivottu lopputulos, ja joka lopulta ohjaa toimenpiteiden valintoja tutkimuksen aikana. (Pia Koskenoja, 2010)

Reflektointivaiheessa verrataan saavutettuja tuloksia ja tehtyjä toimenpiteitä alussa asetettuun tavoitteeseen ja mietitään halutaanko vielä tavoitella samaa tavoitetta. Reflektointivaiheeseen kuuluu miettiä mitkä asiat menivät niin kuin piti, mitä yllättävää tapahtui. Yllättäviä asioita tulee tapahtumaan erittäin suurella todennäköisyydellä sillä voimme olettaa, että tietoa on sitoutunut olemassa oleviin käytäntöihin enemmän kuin mitä haastattelemalla saadaan selville. (Pia Koskenoja, 2010)

Tietoa kerätään tutkimusta varten kahdesta eri tietojärjestelmästä, sekä kirjallisella kyselyllä kerätään avoimen kyselyn metodilla hyvät ja huonot kokemukset nykyisestä toimintamallista. Dataa tutkitaan kvantitatiivisin menetelmin ja haastattelut kvalitatiivisin menetelmin.

Käytännön tutkimusta tukevat epäviralliset haastattelut ja palaverit osallistujien kanssa. Nykyisen toimintamallin hahmottamista varten tarvitaan lattiatason näkemystä eri suunnista ja eri yksiköistä. Liiketoimintayksiköt jotka tähän tutkimukseen osallistuvat

ovat fyysisesti erillään sekä eroavat toiminnoiltaan toisistaan. En hyödynnä enkä toteuta menetelmä-, ja aineistotriangulaatiota kirjallisuuden teorian mukaisesti sen raskauden vuoksi, mutta tutkimusongelmaa tutkitaan monesta eri näkökulmasta luotettavuuden ja riittävän laajan näkökulman saavuttamiseksi. Menetelminä käytämme epäformaaleja haastatteluita sekä kyselyitä eri henkilöstöryhmiltä ja kvantitatiivisena aineistoina käytämme tilastoja, sekä järjestelmistä saatavia raportteja.

3.1.1 Tyytyväisyyskysely

Ennen toimintamallin implementointia kerään kyselyllä kiinteistön huoltopalveluita hankkivilta henkilöiltä kommentit ja mielipiteet nykyisen toimintamallin sopivuudesta organisaatioon ja mitä epäkohtia siinä huomataan. Kiinteistön huoltopalveluita hankitaan varaston työjohtajien, terminaalipäällikön, varastopäällikön sekä kiinteistöpäällikön toimesta ja heiltä saadut vastaukset luokittelen ilmitulleisiin pääryhmiin ja tiivistän vastaukset kysymyslauseiksi, joita hyödynnytään myöhemmissä kyselyn vaiheissa. Kysymyksistä luodut kysymyssarjat koostan siten, että toisella voimme mitata tyytyväisyyttä ja toisella tärkeyttä kyseiselle vastaajalle. Vastaajat antavat vastaukset kysymyksiin kahteen kertaan, ennen kehittämishanketta sekä kehittämishankkeen jälkeen. Kysymyksiin vastataan antamalla arviot asteikolla 1-5 (täysin erimieltä-täysin samaa mieltä ja ei tärkeä-todella tärkeä).

Vastauksista kerään keskiarvotulokset sekä keskihajonnan, jotta tunnistan mistä asioista on erimielisyyksiä tai epätietoisuutta ja mitkä asiat tulee selventää organisointia kehittäessä.

Tutkimuksella tulee olemaan riittävä validiteetti sillä tutkimuskysely kohdistetaan juuri tutkimusongelmaan. Validiteettia pyritään myös lisäämään käyttämällä avoimia kysymyksiä. Tutkimuskohde myös esitellään ja tuodaan esiin, mihin tutkimuksessa pyritään. Tutkimuksessa tutkitaan prosessien toimivuutta, ei henkilöiden osaamista tai tietoa ja tämä seikka tuodaan esille tutkimuskyselyyn vastaaville (Herkman, 2005).

Koehenkilöitä ei testata etukäteen taitoerojen selvittämiseksi. Taidot voidaan olettaa olevan samalla tasolla kun arvioinnin ja tutkimuksen kohteena on käytännön prosessi. Tästä syystä jätämme koehenkilöiden taitotestit ennen tutkimusta (Herkman, 2005).

Tutkimuksessa käytettävät mittarit voidaan todeta olevan korkeita reliabiliteetiltaan sillä mittaukset toteutetaan samoin menetelmin toistettaessa mittaukset.

3.1.2 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen menetelmä

Kvantitatiivisena tutkimuksena kartoitin spend-analyysia varten kustannukset kaikista hankinnoista ja kategorioin hankinnat niiden käyttökohteen, ominaisuuksien ja toimittajamarkkinoiden mukaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, s.135). Tietoa kerätään kaikista DSV Suomen yrityksistä ja niistä muodostetaan pääkategoriat ja alakategoriat. Tiedon avulla voidaan jatkossa yrityksessä seurata kustannusten muodostumista kategorioittain ja hallita ja ohjata hankintoja strategisesti.

Työnjohtajille, varastopäälliköille sekä terminaali-, että kiinteistöpäälliköille järjestän kolmivaiheisen kyselyn, jossa selvitän nykyisiä käytännön ongelmia kotiinkutsujen tekemisessä ja miten eri sidosryhmät kokevat ilmitulevat ongelmat ja epäkohdat, eli lähestyn ongelmaa triangulaatiota hyödyntäen. Kaksi ensimmäistä vaihetta tehdään kartoitusta varten tammi- ja helmikuun aikana ja kolmas vaihe suoritetaan n. neljä kuutta uuden toimintamallin implementoinnin jälkeen kesä-, heinäkuussa, jotta selviää toimintamallimuutoksen vaikutukset tyytyväisyyteen ja kotiinkutsukäytännön selkiytymiseen.

Kyselyn tuloksia hyödynnetään yhtenäisten toimintatapojen ja -mallien rakentamisessa. Matalan organisaation yrityksessä pidämme yrityksen hankintaprosessit ja toimintatavat kehittämisen kohteena ja pyrimme synergiaedun hakemiseen yritystasolla (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, s. 78).

Kyselyn ensimmäinen kierros koostuu kahdesta avoimesta kysymyksestä joiden vastuksista tuotetaan kysymysten joukko, joita pyydetään seuraavilla kierroksilla arvioimaan saman vastaajajoukon toimesta. Toinen kierros koostuu kahdesta erityyppisestä kyselykokonaisuudesta (Taulukko 8), jossa ensimmäisessä annetaan arvosana 1-5 sen mukaan miten hyvin väittämä pitää paikkansa (5 hyvin, 1 huonosti), ja toisessa otetaan kantaa siihen, miten tärkeänä käyttäjät kokevat väittämät (5 tärkeä, 1 ei tärkeä).

Taulukko 8. Kyselyn toisen vaiheen kysymykset ja väittämät.

Mitä mieltä olet alla olevista väitteistä? :

Haluan vaikuttaa työn järjestämiseen ja toimittajan valintaan
 Resurssit riittävät omatoimiseen töiden järjestelyyn
 Töiden tilaaminen on helppoa ja yksinkertaista
 Tiedän mitä urakoitsijoita voin käyttää
 Tiedän mitä töitä saan/voin tilata
 Tiedän tarpeeksi kiinteistöön tilatuista taloteknistä (LVIS, häly) huoltotöistä
 Saan tarpeeksi informaatiota töiden aloittamisesta tai etenemisestä urakoitsijalta
 Toimittajan arviointiprosessi on selkeä
 Käytettävät alihankkijat ymmärtävät meidän tarpeen
 Alihankkijat kehittyvät
 Lähet- ja työnhyväksymismenetelmät ovat kunnossa
 Laskun tarkistus menee loogista ja oikeaa reittiä
 Laskun tarkistaminen on helppoa ja nopeaa
 Alihankkijoita kehitetään aktiivisesti
 Alihankkijoiden työnlaatu on pääsääntöisesti hyvää
 Kiinteistön yleiskunto on riittävällä tasolla
 Korjaukset ja toimenpiteet tulevat tehdyksi riittävän nopeasti

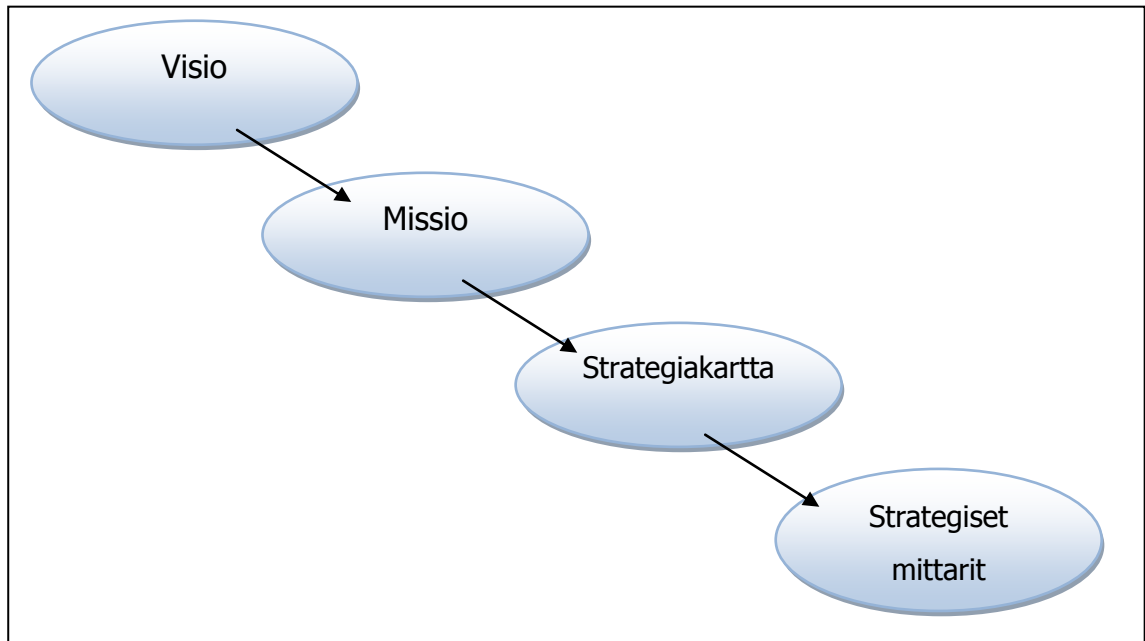
Kuinka tärkeänä pidät alla olevia väittämiä? :

Mahdollisuus itse järjestää ja koordinoita huoltotöitä
 Töiden tilaamisen on oltava helppoa ja selkeästi ohjeistettua
 Työetenemisestä ja aikataulusta jaetaan tietoa
 Käytettävien urakoitsijoiden tiedot helposti saatavilla
 Tiedän mitä töitä saan/voin tilata
 Tarvitsemme työkalun alihankkijan arviointiin ja palautteen keräämiseen
 Alihankkijoiden palvelukykyä mitataan
 Työn tilaaja hyväksyy työnjäljen tarkastamalla työn ja allekirjoittamalla lähetteen
 Laskun tarkistaa työntilaaaja
 Laskun tarkistamisessa verrataan laskua kuitattuun lähetteeseen
 Alihankkijoita ohjataan ja kehitetään
 Töiden valmistumisaikoja tulee nopeuttaa

3.2 Hankintastrategian rakentaminen

Jotta hankintatoimi voi tuottaa lisäarvoa yritykselle, on hankintatoimen oltava strategialähtöinen ja kehittymiskykyinen (kt kpl. 2.1.1) eikä sen johtaminen voi perustua pelkästään budjettiin vaan myös ei rahallisiin mittareihin. Hankintastrategian pohjaksi valitsin fokusoidun strategian näkökulman jolloin keskitymme hankintastrategian osalta tavoittelemaan tiettyjä taloudellisia segmenttejä: ylivoimaista kustannusrakennetta sekä maksimaalista arvontuottoa. Tämä siksi, että yrityksessä jossa hankintastrategiaa ei ole, on hankinnat saatava ensin haltuun, tarkoittaen epäsuorien kulujen karsimista ja kustannusrakenteen parantamista. Lisäksi maksimoimalla arvontuotto parannamme

hankintaan liittyvien prosessien toimivuutta ja kitkemme turhat välivaiheet siitä pois, jotta asiakkaan kokema palvelu on mahdollisimman hyvää. Nämä kaksi taloudellista fokusta tulevat olemaan strategiakartan kriittiset pisteet talouden näkökulmassa. Strategiakartan syy-seuraussuhteiden ja tavoitteiden asettamiseksi luon hankintatoimelle vision ja mission. Hankintastrategian rakentamisen portaavat on esitetty Kuva 13.



Kuva 13. Hankintastrategian rakentamisen vaiheet

Hankintastrategia jakaantuu kahteen tasoon, hankintastrategiaan sekä kategoriastategiaan. Hankintastrategia on koko yrityksen hankintoja erilaisin teemoin ohjaava kokonaisuus. Kategoriastategiat ovat hankintaryhmittäin määritettävät, strategista teemaa noudattelevat ja operatiivista hankintaa käsitteleviä osakokonaisuuksia omilla tavoitteilla. Tässä tutkimuksessa en huomioi konsernin hankintastrategiaa, sillä tutkimusta tehdessä siitä ei ollut tietoa eikä sellainen vaikuttanut Suomen DSV:n hankintoihin merkittävästi.

Kategoriastategian tasolla peilaan visiota operatiivisiin hankintoihin ja luon alemman tason, taktiset mittarit jotka ohjaavat hankintojen toteutumista hankintastrategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Kategoriastategian tasolla kiinnitän huomiota hankintaryhmien tavoitteelliseen hallintaan hankintojen johtamisen näkökulmasta sekä hankintaprosessin toteutumiseen lean- sekä agile mallin periaatteita noudattaen.

Hankintastrategian rakentamisessa, toteuttamisessa ja mittareiden määrittämisessä hyödynnän Kaplanin ja Nortonin strategiakartan syy-seuraus mallia (Kuva 14). Syy-seuraussuhteiden miettiminen ja hyödyntäminen eri näkökulmien ja tavoitteiden yhtenäistämiseksi on erittäin tärkeässä roolissa. Tätä mallia hyödyntäen voin rakentaa mittarit ylhäältä alas, siten, että jokaisella tasolla toimitaan sellaisten mittareiden ja tavoitteiden kanssa jotka ohjaavat sekä yksittäistä toimintoa, että koko hankintatoimea isossa mittakaavassa hankintastrategian ylemmän tason tavoitteita kohti. Mikäli hankintastrategia on määritelty oikein ja jos asetetut mittarit ovat oikeat, pitäisi tavoiteltujen tuloksien vaikuttaa suoraan DSV:n kilpailukykyyn ja tukea yrityksen strategiaa.

Tutkimuksessa en käytä tasapainotettua tulokorttia sen ongelmallisuuksien vuoksi. Tulokortti todettiin teoreettisessa viitekehyksessä sopimattomaksi erittäin dynaamisiin organisaatioihin joten käytän rajallisia, tapauskohtaisia, eri organisaatioihin sopivia ja selkeitä hankintastrategiaa tukevia mittareita jotka johdan syy-seuraus suhteista.

3.2.1 Hankintatoimen visio ja missio

Vision hankintatoimelle muodostan siten, että ajattelen miten hankintatoimen tulisi toimia viiden tai kymmenen vuoden kuluttua, jotta yritys voisi menestyä entistä paremmin. Mission määritellen siten, että mitä hankintatoimen tulee tehdä ja mihin panostaa jotta visioon päästäisiin ja siinä kuvaan miksi hankintatoimi on olemassa, mitkä ovat sen tehtävät ja tavoitteet jotta vision tavoitetila saavutetaan (ks kpl. 4.3.2). Strategia määritetty näiden kahden tuloksesta ja siihen on kirjattu menetelmät joilla tavoitteisiin päästään pitkällä aikavälillä (2-5 vuotta). Näkemyksen ja arvion lisäksi huomioin vision luomisessa spend analyysin tulokset sekä yrityksen strategian.

3.2.2 Hankintatoimen strategiakartta

Rakennan hankinnan strategiakartan (Kuva 14) hyödyntäen Kaplanin ja Nortonin teorioita (ks kpl. 2.1.1) määrittelemällä hankintatoimen kriittiset pisteet. Strategiakartta on rakenteeltaan ja syy-seuraus ketjuiltaan teorian mukainen ja sisältö on hankintatoiminnan näkökulmasta ja strategisen hankinnan teorioista koottu kokonaisuus.

Syy-seuraussuhteet ja eri näkökulmien sisällöt kootaan tutkimuskohteen perusteella ja luon näin yksilöllisen strategiakartan juuri tämän yrityksen hankintatoimen tarpeita varten. Strategiakartta helpottaa strategisten teemojen käyttöönoton ja jalkautuksen ja sitä hyödynnetään strategisten mittareiden määrittelyssä. Strategisia teemoja tullaan käyttämään strategian jalkauttamisessa ja henkilöstön sitouttamisessa, koska sillä tavoin voidaan hankintastrategia kääntää ymmärrettävään ja yksinkertaiseen muotoon.

Talouden näkökulmassa huomioidaan hankintojen kustannusrakenne sekä arvontuoton kehitys sillä hankinnat vaikuttavat suoraan tuotettujen palveluiden kustannusrakenteeseen ja toisaalta arvontuottona siten, minkälaista palvelutasoa ja palvelukokemusta asiakkaalle tuotetaan. Arvontuottamisen toteuttaminen oikeilla resursseilla ja panoksilla voi tuottaa suurempaa taloudellista hyötyä, kuin hankintahintaa polkemalla. Näihin kahteen komponenttiin vaikuttaa suoraan epäsuorien, suorien hankintojen sekä investointien määrä ja suhde. Näiden kehittämisesä sekä johtamisessa hyödynnetään niitä teorioita mitä on kappaleessa esitetty.

Asiakasnäkökulma koostuu sisäisen asiakkaan sekä ulkoisen asiakkaan näkökulmista siitä syystä, että sisäisen asiakkaan käyttäytyminen ja toiminta vaikuttaa suorien hankintojen ja epäsuorien hankintojen määriin sen mukaan miten hankintoja johdetaan. Sisäisen asiakkaan näkökulman todettiin olevan merkittävässä asemassa kun sisäistä prosessia halutaan virtaviivaistaa (ks kpl 2.5.2), toteuttaa asiakaslähtöisesti palveluprosessi (ks kpl 2.5.3), ja vähentää näkemyseroja (ks kpl 2.4.2). Investointien osuuteen vaikuttaa mitä asiakassegmenttiä haluamme palvella ja millä välineillä tai teknologialla, ja toisaalta ulkoisen asiakkaan laatu kokemus.

Lisäksi sisäisen asiakkaan näkökulmassa huomioidaan sähköisen katalogin ja -hankinnan työkalujen tuomat edut (ks kpl 2.4.4), ohjelmien minimoiminen sekä päällekkäisten tehtävien välttäminen ja hankinnan prosessin tehostaminen hankintaorganisaatiota ja tehtäviä kehittämällä (ks kpl 2.4). Ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys heijastuu suoriin hankintoihin lisääntyneenä myyntinä ja investointeihin palvelutason parantamiseksi.

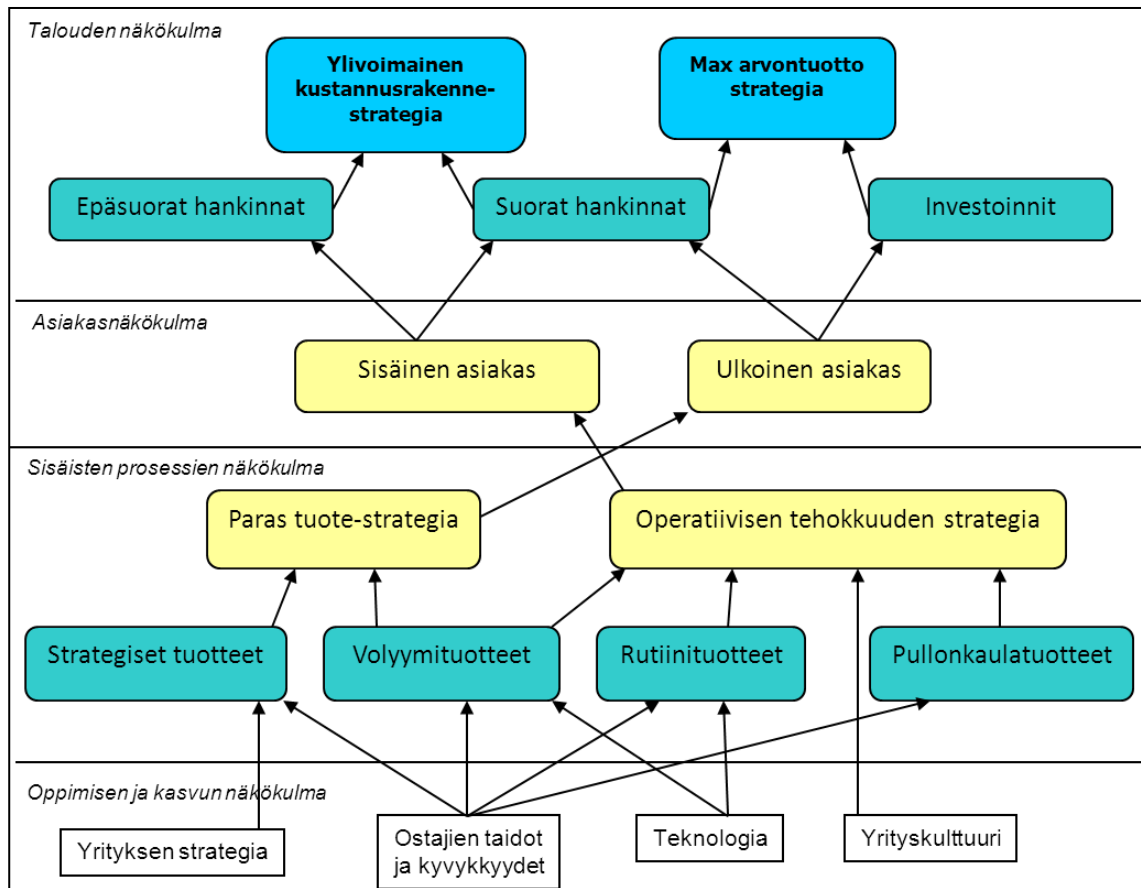
Sisäinen prosessi rakentui kahteen tasoon, paras tuote-strategiaan (tuote erikoistuminen) ja operatiivisen tehokkuuden strategiaan (kustannusjohtajuus, ks kpl 2.1.2), sekä

hankinnan teorioihin portfolioanalyysin nelikenttiin (ks kpl 2.3.2). Hankintastrategiaa ei voi rakentaa irrallaan yrityksen strategiasta tai päivittäisestä toiminnasta, ja näin ollen paras tuote ja operatiivinen näkökulma ovat hankintatoimen kriittisiä pisteitä. Hankintatoimi saa vaikuttaa näihin vain positiivisesti.

Kriittisiä pisteitä ovat myös portfolioanalyysin nelikentät sillä näiden hallinta ja johtaminen vaikuttavat suoraan molempiin edellä mainittuihin kriittisiin pisteisiin. Syy-seuraus suhteet nivoutuvat siten, että paras tuote ulkoiselle asiakkaalle voidaan toteuttaa hallinnoimalla strategisia tuotteita ja volyymituotteita, sekä ohjata muita hankintoja näitä kohten. Operatiivinen tehokkuus on sisäiselle asiakkaalle erityisen tärkeää ja tähän ohjaa myös Lean johtamisjärjestelmä. Se miten hallinnoimme volyymi-, rutiini-, sekä pullonkaulatuotteet vaikuttavat suoraan sisäiseen asiakkaaseen, mutta epäsuorasti myös ulkoiseen asiakkaaseen ja arvontuottoon. Operatiivisen tehokkuuden näkökulmassa huomioidaan myös hankintatoimen tehtävien jaon merkittävyys (ks kpl 2.4.2). Eri tuoteryhmiä ohjataan teoreettisessa viitekehyksessä mainitun perusstrategian mukaisesti (ks kpl 3.4.3), mutta kotiinkutsuprosessin tehokkuus ja toimivuus on varmistettava kaikkien hankintaryhmien osalta jotta hankinta on tehokasta ja jotta ulkoisen asiakkaan kysynnän impulssiin voidaan vastata välittömästi.

Oppimisen ja kasvun näkökulmasta vaikuttavat yrityksen strategia, ostajien taidot ja kyvykkyydet, teknologia sekä yrityksen kulttuuri. Yrityksen strategia vaikuttaa siihen mitkä hankintaryhmät nähdään tai tulee nähdä strategisina hankintoina. Ostajien taidot ja kyvykkyyden heijastuvat siihen miten hyvin hankintaryhmiä hallitaan ja teknologia on huomioitava jotta pystymme tarjoamaan ja hyödyntää viimeisintä teknologiaa oman tekemisen tehostamiseksi tai tarjota esim. uusia tietoteknisiä palveluita asiakkaille. Yrityskulttuurin vaikutus hankinnan näkökulmasta vaikuttaa operatiivisen tehokkuuden varmistamiseen, tähän liittyvät Lean johtamisjärjestelmä sekä matala ja joustava organisaatio.

Strategiakarttaa hyödyntämällä voidaan hankintastrategia kuvata ymmärrettävässä muodossa ja muodostaa strategisia teemoja joilla se voidaan jalkauttaa tehokkaammin yrityksessä. Hankintastrategia voidaan nyt toteuttaa viestittämällä hankinnan tavoitteet ja teemat ja määritellä kullekin hankintaryhmälle omat tavoitteet jotka tukevat hankintastrategiaa.



Kuva 14. Hankinnan strategiakartta

3.2.3 Hankintatoimen tavoitteet

Hankintatoimen tavoitteiksi ja samalla hankintatoimen strategian pohjaksi muodostuivat seuraavat tavoitteet:

- Parantaa DSV:n kilpailukykyä
- Muodostaa ylivoimainen kustannusrakenne
 - Olemme ketterämpiä kuin kilpailijamme ja kustannusrakenteemme takaa meille mahdollisuuden nopeisiin strategisiin muutoksiin
 - Tavoitteena muuttuvien kulujen maksimointi ja epäsuorien kulujen minimointi
- Maksimoitu arvontuotto asiakkaalle
 - Kysyntäketjunhallinnan parempi hallinta
 - Pyrimme kehittämään strategisten kumppaneiden sekä omien prosessien palvelukykyä ja tehokkuutta

- Tavoitteena joustava, laadukas sekä kustannustehokas alihankkijaverkosto

Näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii epäsuorien hankintojen osuuden pienentämistä hankintojen rakenteessa mahdollisimman alas sekä parhaiden toimittajien löytämistä. Tämä tarkoittaa joko kustannusten vähentämistä nykyisissä epäsuorissa hankinnoissa tai osasta epäsuorista hankinnoista luopumista. Näin voisimme parantaa yleistä kilpailukykyä ja tuottavuutta kun kustannusrakenteemme perustuisi tuottavuutta tukeviin, suoriin hankintoihin ja investointeihin jäisi enemmän rahaa, mikä tukisi strategisen muutoksen kykyä. Arvontuottoa pyritään lisäämään investoinneilla, tuottamalla kilpailijoita parempaa laatua, sekä lisäämällä palvelukonsepteja tehokkaammilla sisäisillä prosesseilla ja uusilla toimittajilla.

Epäsuorista hankinnoista haemme säästöjä hyödyntäen van Weelen esittämiä viittä keinoa (Arjan van Weele 2010, 86.), tuotteita standardoimalla, toimittajia karsimalla, sopimuksia tarkistamalla, transaktiokuluja pienentämällä sekä pienten ostosten ulkoistamisella (VMI).

3.2.4 Strategiset mittarit

Tehokkaiden ja toimivien mittareiden tulee mitata strategiaa eikä vain rahallisia asioita, niitä ei saa olla liikaa (3-6 kpl) ja niiden seuranta tulee olla mahdollisimman helppoa. Tasapainotettua tulokorttia ei rakenneta kirjallisuuden menetelmin sillä organisaatio on erittäin dynaaminen. Pyrin välttämään tulokorttiin liittyvät ongelmat (ks kappale 2.1.3) selkeillä, yhtenäisillä ja kyseiseen organisaatioon sopivilla mittareilla.

Hankintastrategian mittarit valitsen strategiakarttaa ja syy-seuraussuhteita hyödyntäen, jotta mittaamme oikeaa ja merkityksellistä outputtia. Tarkoitus on mitata strategian kannalta oleellisia asioita eikä vain kriittisiä menestystekijöitä (KPI). Kiinteistöpalveluiden hankintojen osalta mittarit kohdistuvat hankintoihin käytettyihin euromääriin, sisäisen asiakkaan tyytyväisyyteen, toimeksiantojen määriin sekä toimeksiantojen toteutumisen nopeuteen.

3.3 Kategoriastategian rakentaminen

Kategoriastategiat rakentuvat hankintastategiaa tukien ja asetin niihin samoja tavoitteita mitä on määritelty epäsuorien ja suorien hankintojen suhteen, sen mukaan mihin ryhmään kyseisen hankintaryhmän hankinnat kuuluvat. Hankintaryhmän tuotteiden ollessa epäsuoria hankintoja ja rutiini tuotteita, kohdistin niihin epäsuoriin hankintoihin määritellyt tavoitteet, sekä mitä on rutiinituotteiden osalta määritelty portfolioanalyysin perusstrategiaan.

Kategoriastategian rakentamisessa kiinteistöpalveluiden hankintaan huomioin kaksi asiaa: van Weelen esittämät viisi tärkeää kohtaa jotka pitää huomioida ennen kategoriastategioiden kehittämistä, sekä portfolioanalyysin hyödyntämisen teoriat.

Van Weelen esittämät viisi huomion arvoista kohtaa (Arjan van Weele 2010, 214 - 215.) viittasivat erilaisiin periaatteellisiin päätöksiin joihin vastaamalla perustellen saadaan hyvä kuva siitä, miten hankintatoimessa tulee päätöksiä tehdä. Otsikon alla on vastaukset tutkimuskohteen hankintojen näkökulmasta.

1. Yksi toimittaja vs. usea toimittaja

Pyrimme hankkimaan yhdeltä toimittajalta, mutta ylläpidämme toimittajalistaa jossa on oltava vähintään kolme hyväksi todettua toimittajaa. Transaktiokustannukset minimoidaan tilausprosessia optimoimalla ja operatiivista ostamista tehostetaan sähköisellä katalogilla.

2. Kansainvälinen vs. paikallinen hankinta

Hyödynnämme paikallisia toimittajia, mutta emme pois sulje ulkomaisia toimittajia palveluiden tai tarvikkeiden toimittajina. Kokonaiskustannukset ja vasteaika ratkaisevat toimittajan valinnan materiaalien ja palveluiden hankinnassa.

3. Partnership vai kilpailutus

Pyrimme tiiviisiin yhteistyösuhteisiin hyvien ja luotettavien toimittajien kanssa jolla varmistamme palveluiden ja tuotteiden saatavuuden tarpeen ylläyttäessä. Kilpailuttamalla jatkuvasti uusia toimittajia ylläpidämme hinta-

tasotietoa markkinoista ja ylläpidämme toimittajalistaa potentiaalisista toimittajista.

4. Sopimusostot vai spot-ostot

Sopimusostoja suositaan jotta kotiin kutsuttaessa ei operatiivisen ostajan tarvitse aloittaa hintaneuvotteluja. Puhtaat spot-ostot koskevat vain satunnaisia eriä ja spot-oston jälkeen etsimme toimittajia kyseiselle palvelulle tai tuotteelle. Spot-ostot eivät ole jatkuva tapa hankkia.

5. Sopimushinnat vs. palvelutasosopimus

Sovellamme sopimushintoja palveluiden ja tarvikkeiden hankinnoissa. Isojen koneiden ja laitteiden investoinneissa hyödynnämme palvelutasosopimuksia.

Näiden kysymysten vastaukset, portfolioanalyysin tulokset ja hankintastrategia tulevat vaikuttamaan kategoriastrategiaa muodostettaessa siihen miten hankintoja ohjataan kiinteistöpalveluiden hankinnoissa.

Selvitän spend analyysillä kiinteistöpalveluiden hankintojen osalta, mitä on ostettu, kuinka paljon on käytetty rahaa, sekä keneltä olemme palveluita tai tuotteita hankkineet. Spend analyysin tuloksien perusteella määrittelen hankintaryhmät joihin tulen sijoittamaan kunkin hankintaerän ja samalla kirjaan käytetyt toimittajat ja lasken toimittajien määrän hankintaryhmittäin. Hankintaryhmät tulevat olemaan isoja kokonaisuuksia esim. sähköasennukset, kulunvalvontaan liittyvät sekä jätehuolto.

Kategoriastrategiat toteutetaan kiinteistöpalveluiden hankintojen suhteen teoreettisen viitekehyksen mallien mukaisesti jakamalla hankittavat palvelu- ja tuoteryhmät Kraljicin matriisiin nelikenttiin ja ohjaten niitä teorioissa esitetyillä menetelmillä

3.4 Menetelmien ja hankinnan työkalujen hyödyntäminen kehittämishankkeessa

Hyödynnämme kiinteistöpalveluiden hankinnan kehittämiseksi van Weelen esittämää kuutta eri vaihetta:

1. Analysoi ja dokumentoi sisäiset kategoriakombinaatiot
Tarkoittaen spend analyysiä osastoittain ja hankintojen kategorioimista
2. Selvitä sisäinen asiakastyytyväisyys
Selvitä pullonkaulat organisaation sisällä osastojen ja hankintaosaston välillä. Ideoi miten niistä päästään eroon.
3. Aseta tavoitteet
Aiempien kohtien tietojen perusteella määrittele hankintaosaston osuus hankinnoista eri kategorioissa. Määrittele osastojen erityisvaatimukset ja kehitä osto-osastolle osaamista tältä alueelta. Osaamisen jälkeen lisää osto-osaston osuutta hankinnoista. Tässä vaiheessa luodaan toimintasuunnitelma:
 - Määritellään minkä osaston ostot pidetään nykyisellä tasolla ja mitä vahvistetaan osto-osastolle
 - Tarvittavien toimenpiteiden määrittely
 - Tavoitteelliset tulokset (läpimenoaika, säästöt, toimittajien määrä)
4. Rakenna poikkiorganisatoriset ostaja tiimit
Osto-osasto ei voi saavuttaa täyttä tietämystä kaikkien hankintojen toimittajamarkkinoista joten on tärkeää rakentaa poikkiorganisatorinen ostaja tiimi. Ostotiimi rakentuu erikoistuneista käyttäjistä eri osastoilta ja heidän osaamistaan tulee hyödyntää strategioiden rakentamisessa. Tiimi vastaa kategoriasta vastaavalle ostajalle (lisää kappaleessa 2.1.5, lead buyer).
5. Kehitä hankintastrategiat
Ostotiimit voivat luoda hankintastrategiat jokaiselle kategorialle portfolioanalyysissä. Jokaiselle strategialle tulee luoda toimintasuunnitelma.

6. Vie toimintamalli käytäntöön

Kehitetyt hankintasuunnitelmat viedään käytäntöön.

Mitataan onnistumista tarkkaan seuraavilla mittareilla:

- Hankintaosaston osuus hankinnoista (sisäisen asiakkaan luottamus ja tyytyväisyys)
- Saavutetut säästöt toimittajien kehittämisen ansiosta
- Jatkuva, standardoitu ja indeksiin perustuva ostajan asiakastyytyväisyys
- Sisäisen asiakkaan tilauksen läpimenoaika.

(Arjan van Weele 2010, 80.)

3.4.1 Spend analyysi

Spend analyysin aloitan tutkimalla kuluja SAP järjestelmästä. SAP:iin on rakennettu eri organisaatioiden kustannuspaikoille identtiset kulutilit, joita pystyn käyttämään hyödyksi muodostettaessa hankinnan kategorioita. Ensiksi selvitän suuret hankintakokonaisuudet, eli pääkategoriat jonka jälkeen tarkistan SAP:n tilien sisällöistä hankinnat tarkemmin ja luon uudet, pienemmät hankintaryhmät pääkategorioiden alle. Tulokseksi saan hankintojen tilikartan (tai hankintapuun) (Taulukko 9). Valmis hankintapuun on esitetty liitteessä 1.

Tilikartan jälkeen selvitän SAP:sta kaikkien DSV:n yritysten toimittajat ja toimittajien määrät hankintaryhmittäin jotta näen tarkasti toimittajaverkostomme, sekä kuinka hyvin tai huonosti yhdistämme tällä hetkellä hankinnat läpi organisaatioiden.

Taulukko 9. Hankintojen tilikartta

	SUMMA	Kuvaus	SAP tili	ACC-codes	Kuvaus
I KIINTEISTÖ					
1		Kiinteistö - Huollot/korjaukset/asennus	637010		korjaukset in/outdoor
			638000		huollot ym. pientarvikkeet ja pienkorjaukset, tuholaisorjuntasopimus, hygie
2		Kiinteistö - Rent	631010		Rent of land, office
			631020		Rent of building, office
			631030		Office rent
			631080		Other rent
			482005		Terminal Lease
			482095		Muut terminaalikulut (vuokrat, verot, vakuutukset)
3		Kiinteistö - Other	633030		Yard service charges
					Lumen pudotus ja lumityöt
			634050		Cleaning service/supplies
			660070		Autopaikat (tolpat)
4		Kiinteistö - Jätehuolto	634060		Jätehuolto
				L250 88	Jätetaksat, hävitykset

Kun tilikartta on kerran määritelty, voin jatkossa toteuttaa kategoriakohtaista seuranta automaattisesti käyttämällä erillistä raportointijärjestelmää, Navitaa, joka osaa hakea raportointia varten datan SAP:n tietokannasta. Rakennan Navitaan raporttipohjan hankintojen tilikartan tileistä jolloin hankintojen kustannusten seuranta helpottuu kun Navita kerää datan automaattisesti ja tiedot ovat saatavilla reaaliajassa. Tätä voimme hyödyntää hankintojen mittaamisessa.

SAP:in tilijärjestys ja tilien rakenne on määritelty DSV Groupin puolesta Tanskasta. SAP tilejä emme voi lisätä emmekä vähentää. SAP tilejä käytetään sekä kiinteiden, että muuttuvien kulujen tiliöintiin. Kiinteiden kulujen osalta SAP:sta saatava tieto on helposti saatavissa. Myös muutama tili viittaa muuttuviin kuluihin joista pystyn suoraan keräämään tietoja hankinnoista sekä käyttämään suoraan hyödyksi kategoriointissa. Spend analyysin haasteena on selvittää muuttuvat kulut ja kulujen kerääminen kategorioihin. Datan kerääminen muuttuvien kulujen osalta pitää tehdä toisen järjestelmän kautta. Toinen järjestelmä kerää muuttuvat kulut kolmelle tilille SAP:iin ja toimittajien selvittäminen näiltä tileiltä tai hankintojen kategoriointi on mahdotonta suuren tietomäärän vuoksi.

Hankintojen rakenne eli hankintojen jaon suoriin hankintoihin, epäsuoriin hankintoihin sekä investointeihin selvitän spend analyysin ohessa peilaamalla hankintaa omaan toimintaan ja arvioimalla onko hankinnat ydinliiketoimintaan sidonnainen vai sitä tukeva

hankinta. Investointeihin luetaan tuotannollisia laitteita ja välineitä sekä osa henkilöstöön liittyvistä hankinnoista.

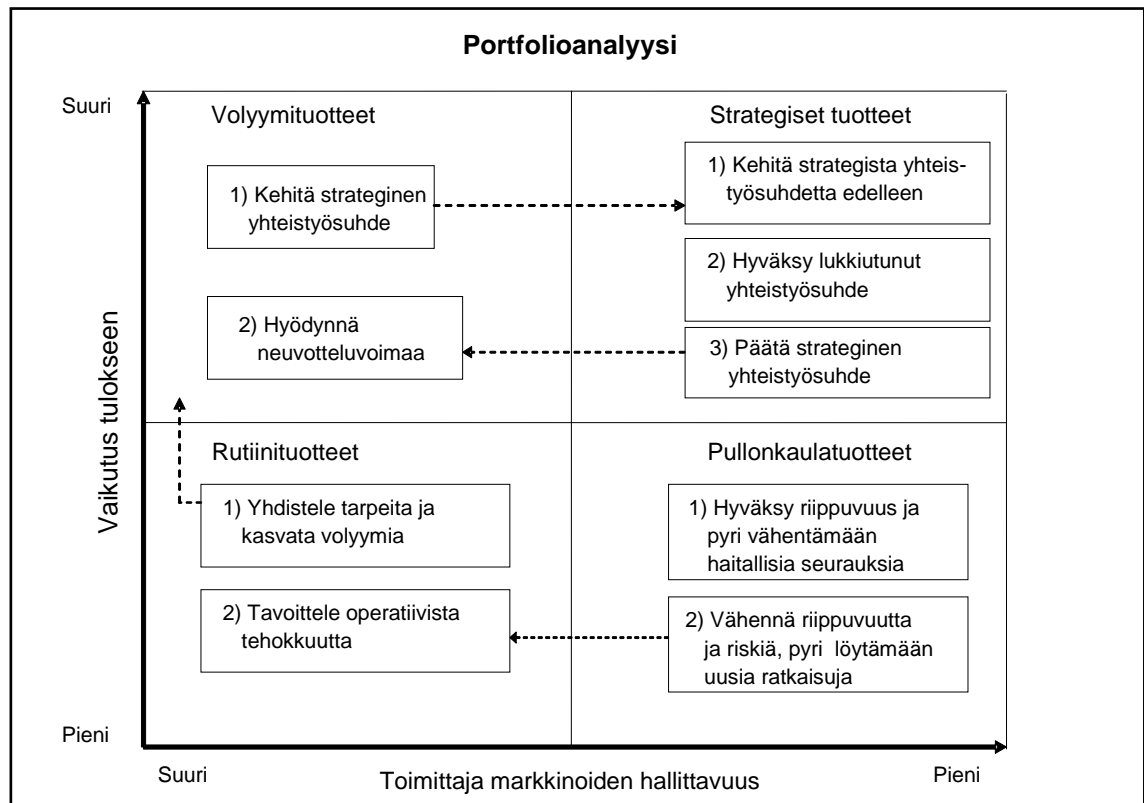
3.4.2 Hankintojen ABC-analyysi

Toteutan ABC-analyysin Suomen DSV:n kaikista hankinnoista jossa kaikki hankinnat järjestetään euromääräiseen järjestykseen isoimmasta pienimpään ja jaan hankinnat kolmeen luokkaan, siten että ensimmäinen, eli A-ryhmä kattaa 80 % kaikista hankinnoista, B-ryhmä kattaa 15 % kaikista hankinnoista ja kolmas, C-ryhmä kattaa 5 % hankinnoista. Tutkin näiden luokkien rakenteet jotta näkisin missä luokissa rakenteet ovat epäedullisimmat eli missä epäsuorien hankintojen osuus on suurin. Tätä tietoa voin hyödyntää luodessani tärkeysjärjestystä hankintojen kehittämiseksi.

3.4.3 Portfolioanalyysi

Kiinteistöön ylläpitoon liittyvät hankinnat (materiaalit sekä palvelut) järjestetään portfolioanalyysin nelikenttään kahdella eri tavalla. Ensimmäiseksi tutkin pääryhmiä ja niiden sijoittumista nelikenttään jonka jälkeen avaan pääryhmät ja pilkon hankinnat pienempiin ryhmiin. Pienemmistä ryhmistä tehty portfolioanalyysi toimii kehittämistyökaluna luotaessa kategoriastrategiaa kiinteistöpalveluiden hankinnassa.

Portfolioanalyysin nelikenttä ulottuvuuksineen sekä kenttien perusstrategioista on kuvattu alla (kuva 15) (Gelderman ja van Weele, 2003).



Kuva 15. Perusstrategiat portfolioanalyysissä (Gelderman & van Weele, 2003)

Hankintaryhmien (tuote- tai palveluryhmät) sijoittuminen nelikenttään tarkastellaan kiinteistöpäällikön kanssa ja päätämme miten ja missä järjestyksessä hankintaryhmiä kehitämme ja mitä tavoitteita hankintaryhmille asetamme.

3.4.4 Hankinnan organisointi

Organisaation rakennetta mietittäessä otan huomioon nykyisen organisaation rakenteen, vastuiden ja velvollisuuksien nykyinen jakautumisen, sekä muutoksen mahdollisuudet. Se tiedetään, että hankintatoimea ei tulla erikseen rakentamaan yritykseen joten nykyisillä resursseilla pitää ostot ja hankinnat tehdä ja hallita. Organisoinnin määrittelyä rajoittaa myös tavoitteellisuus mahdollisimman ketterään (agile) ja toisaalta prosesseiltaan mahdollisimman tehokkaaseen ja hukattomaan (lean) hankintaorganisaatioon. Ketterä hankintaorganisaatio toimii ilman jatkuvaa päätöksen tekoa ja ohjausta ja toisaalta ilman turhaa byrokratiaa. Ketteryys ja tehokkuus toteutuvat kun strateginen hankintaryhmä varmistaa, että kaikki ne palvelut ja tuotteet ovat kotiinkutsujan tilattavissa joita he operatiivisen työn suorittamiseksi tarvitsevat ja nämä tiedot ovat nopeasti saatavilla (sähköinen katalogi).

Tästä syystä hankintatehtävät erotetaan kaikissa hankintaryhmissä *strategiseen ja operatiiviseen tasoon*. Strategisen tason tehtäviä tekevät hankintatiimit ja tähän tasoon kuuluu:

- Strategiset linjanvedot
 - o Tavoitteiden määrittely
 - o Mittauksen periaatteet ja raportointi
 - o Ulkoistamista koskevat päätökset
- Hankintapolitiikan ja yhteisten käytäntöjen määrittely ja toteutus
 - o Organisointi ja tehtävien jako
- Toimittajien valinta, seuranta ja johtaminen sekä sopimusneuvottelut
 - o Avaintoimittajien valinta
 - o Sähköisen katalogin ylläpito

Operatiivisen tason tehtäviä tekevät kotiin kutsujat ja tähän tasoon kuuluu:

- Päivittäinen ostaminen, kotiinkutsut, käytännön järjestelyt
- Toimittajien ohjaaminen, arvioiminen sekä kehittäminen

Lead buyer malli sopii erittäin hyvin DSV:lle, sillä osastot tai liiketoimintayksiköt yritysten sisällä ovat usein hyvin identtisiä keskenään tarpeita tarkastellessa, joten saavutettavissa olisi nopealla ja pienellä vaivalla suuret hyödyt. Tarpeiden tunnistaminen läpi organisaatorajojen ja tiimien asettaminen on mahdollista tehdä eikä tiimeissä toimiminen vaikuttaisi päivittäiseen työskentelyyn mainittavasti, sillä etäisyydet osastojen ja liiketoimintayksiköiden välillä ovat pienet eivätkä siirtymisajat muodostuisi pullonkaulaksi. Hankintatiimit (Kuva 16) vetävät ja kehittävät poikkiorganisatorisesti hankintoja kokonaisvaltaisesti ja toteuttavat strategista hankintaa. Lisäksi hankintatiimit määrittelevät hankintastrategiat ja päättävät käytettävistä toimittajista. Tällä tavoin vältämme riskit, että eri organisaatiot ja yritykset ostaisivat samoilta toimittajilta eri hinnoin ja ehdoin palveluita tai tuotteita.

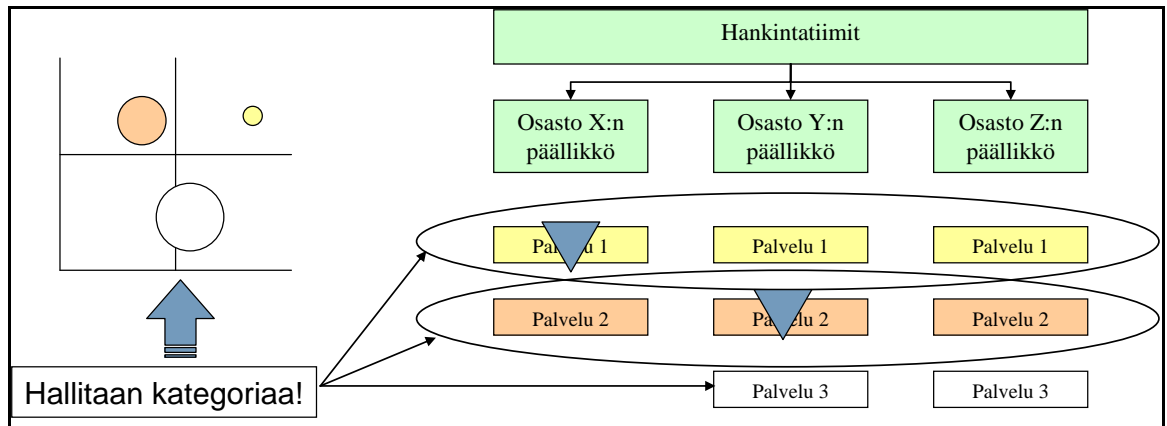
Kuva 16 on kuvattu organisoinnin malli jossa hankintatiimit rakentuvat niiden osastojen päälliköistä ja työntekijöistä jotka hankkivat hankintaryhmään kuuluvia tuotteita tai palveluita. Tiimit yhdistävät kaikki mahdolliset palvelu- ja tuotehankinnat (kuvattu samalla värillä) ja kyseisen palvelun tai tuotteen hankintasopimuksista vastaa sitä eniten

hankkiva osasto (sininen kolmio). Tiimien kanssa arvioidaan palvelu- tai tuoteryhmän sijoittuminen portfolioanalyysiä hyödyntäen (nelikenttä) sekä arvioidaan missä tuote- ja palveluryhmän tulisi olla, ja mitä siirto edellyttäisi.

Keskittämisen haitoilta vältytään myös hankintatiimejä hyödyntäen: hankintaryhmää käyttävät sidosryhmät pääsevät mukaan päätöksentekoon, standardoitaessa huomioidaan eri liiketoimintayksiköiden tarpeet, hankintojen johtaminen ja hallinta eivät vaadi paljoakaan uusia resursseja, hankintahenkilöstön fokus säilyy laajana ja yhteys muihin funktioihin hyvänä sekä ostoista vastaavien yhteys säilyy läheisenä hankittavien palveluiden käyttäjiin ja tarvitsijoihin. (Kari Iloranta ym. 2008, 160.)

Kotiinkutsut toteutetaan hajautetusti, jotta päätöksenteko toteutuu liiketoiminnan ehdoilla. Toimittajat ja palveluiden käyttäjät ovat välittömästi yhteydessä toisiinsa, jolloin toimittajia pystytään hyödyntämään paremmin tuotekehityksessä, raportointi on yksinkertaista ja byrokratia ja koordinoinnin tarve vähenevät (Kari Iloranta ym. 2008, 160.). Kotiinkutsujen toteuttaminen irrallaan strategisesta hankinnasta ei tuo hajauttamisen negatiivisia puolia esiin. Kotiinkutsujen tekemät päätökset palvelun tai tuotteen ostosta katalogista ei vaikuta ostovolyymiin sirpaloitumiseen eikä neuvotteluvoiman katoamiseen vaikka nämä tehtäisiin hajautetusti. Myöskään sopimukset, hinnat ja ehdot eivät eroa organisaatioiden välillä ja kokonaiskustannukset ovat helppo hahmottaa kun kotiinkutsujat eivät tee strategisen hankinnan päätöksiä vaan niiden tekemisestä vastaa ostoista vastaava päällikkö tai lead buyer. (Kari Iloranta ym. 2008, 160.)

Kotiinkutsujien ohjeistamisesta ja hankintojen valvonnasta vastaavat hankintatiimin jäsenet ja kotiin kutsujat vastaavat toimittajan suorituksen valvonnasta ja arvioinnista. Kotiinkutsujia ovat pääsääntöisesti työnjohtajat tai muut erikseen rajatut operatiiviset henkilöt.



Kuva 16. Hankintatiimin toiminta

3.4.5 Käytettävät mittarit kiinteistöpalveluiden hankinnoissa

Käytettävät mittarit kehittämishankkeessa eivät ole pelkästään taloudellisia mittareita niiden ongelmallisuuden vuoksi (kt kpl 2.6). Koska mittareiden tulisi mitata strategiaa, niin tutkimuksessa huomioimme myös ei-taloudellisia mittareita.

Kehittämishankkeessa keräämme palautteen käyttäjiltä liittyen hankinnan ja kotiin kutsumisen helppouteen ja tyytyväisyyteen hankintaorganisaation prosessien selkeyteen kiinteistöpalveluiden hankinnassa. Sisäisen asiakkaan tyytyväisyyttä mitataan tutkimuksen aikana kahdesti ja tämä tehdään suljetuilla kysymyksillä joihin vastataan antamalla arvosana yhdestä viiteen. Mittaamme myös läpimenoaikoja tilauksille (päivää/tilaus), toimittajien määrää (kpl), sopimusten käyttöastetta (toimittajan osuus ostoista/hankintaryhmä), sekä kumulatiivista rahamäärää jaettuna halli- ja terminaalineliöllä (hankinnat €/m²).

Toimittajien arviointia varten rakennan sähköisen työkalun joka on kaikkien saatavilla DSV:n intranetissä ja joka käyttöön koulutan hankintoja tekevät henkilöt. Tämä työkalu on aluksi kehittämishankkeeseen rajoitettu ja testaamme sen käytännöllisyyttä ennen kuin laajennamme sen toisten hankintaryhmien toimittajiin. Arviointi työkaluun sijoitamme kaikki ne toimittajat jotka ovat katalogiin kirjattu ja sen käytön helppouteen tullaan kiinnittämään huomiota, jotta ylläpidosta ei tule liian työlästä ja aikaa vievää. Näin ollen kaikki toimittajat ovat yhtäläillä arvioinnin piirissä, mutta sillä erotuksella että strategisten ja tiiviin yhteistyön kumppaneiden kanssa seuranta ja ohjaaminen ovat tiiviimpää verrattuna rutiinituotteiden ja palveluiden toimittajiin.

3.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen validiteettiä voidaan pitää kokonaisuutena korkeana, sillä strategian rakentamisen ja jalkauttamisen menetöt on valittu juuri yrityksen tarpeisiin tutkimalla ja vertailemalla eri teorioita sekä eri näkökulmia teoreettisesta viitekehuksesta. Mittaamisessa käytetään muitakin kuin euromääräisiä mittareita ja ne ovat valittu strategiakarttaa hyödyntäen, toteuttaen teoreettisen viitekehysten mukaisia menetelmiä mittareiden määrittämiseksi ja valitsemiseksi. Lisäksi käytetyt toimintamallit ja työkalut on valittu siten, että tutkimuksen kopioitavuus säilyy korkeana. Tutkimuksen tuloksia on hyödynnetty toisen hankintaryhmän kanssa onnistuneesti, mikä osoittaa tutkimuksen reliabiliteetin korkeaksi.

4 Tulokset

Tässä kappaleessa esitellään tulokset koko hankintatoimen näkökulmasta sekä kohdennetusti kiinteistöpalveluiden hankintojen ryhmässä. Tulokset koostuvat nykytila-analyysien tuloksista sekä tyytyväisyyskyselyn tuloksista. Tuloksien perusteella valittiin jatkokehittämiskohteet ja valittiin toimenpiteet joita tehtiin tavoitteiden saavuttamiseksi.

4.1 Nykytila-analyysit

4.1.1 Spend analyysi

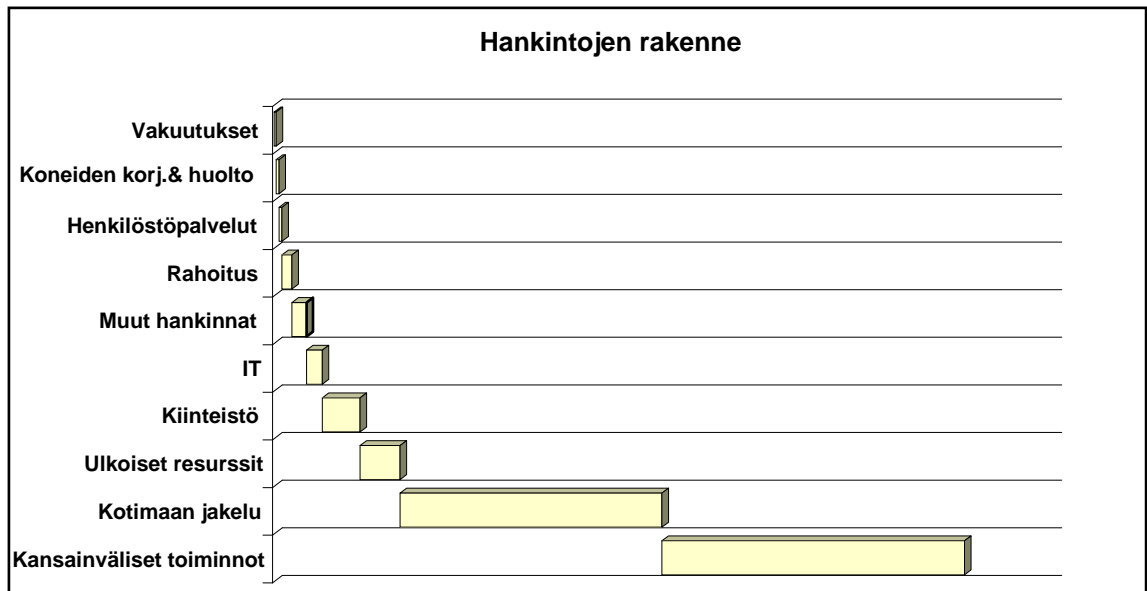
Kokonaisuutta tarkasteltaessa hankittavien palveluiden osuus liikevaihdosta on DSV:llä noin 80 % joten ostoihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Jo muutaman prosentin säästö hankinnoissa vaikuttaa huomattavasti kannattavuuteen sekä kilpailuasemaan.

Spend analyysin tuloksena muodostin kymmenen hankintakategoriaa (suuruus järjestyksessä):

1. Kansainväliset toiminnot
2. Jakelu (kotimaan kuljetukset ja jakelut)
3. Ulkoiset resurssit
4. Kiinteistö (ylläpito ja korjaukset)
5. IT

6. Muut hankinnat
7. Rahoituspalvelut
8. Henkilöstöpalvelut
9. Koneiden ja kaluston korjaukset ja huollot
10. Vakuutuspalvelut

Tarkasteltaessa hankintojen suuruuksia niin ryhmän järjestyvät alla olevan kuvan mukaisesti (Kuva 17). Kuva on rakennettu siten, että mitä pidempi palkki on, sitä enemmän on ryhmään kuuluviin hankintoihin käytetty rahaa. Palkit on laitettu jatkumaan kumulatiivisesti jotta voidaan nopeasti nähdä miten hankintaryhmät jakautuvat hankintojen euromäärän puolesta. Merkittävimmät hankinnat liittyvät kansainvälisiin toimintoihin, kotimaan jakeluun sekä ulkoisiin resursseihin eli ulkoistettuihin palveluihin. Kiinteistöpalveluiden hankinnat ovat neljänneksi suurin hankintaryhmä ja ovat senkin puolesta hyvä kohde hankintastrategian soveltamiseen.



Kuva 17. Kategorioiden osuudet

Liitteessä kolme on kuvattu koko Suomen DSV:n hankintojen rakenteet ja keskinäiset suhteet. DSV:n hankintojen rakenne on erittäin hyvällä tasolla, vaikkakin epäsuorissa hankinnoissa on edelleen kehittämisen varaa. Rakennetta tulkittaessa tulee huomata, että kun muuttuvien kulujen osuus on suurempi kuin kiinteiden kulujen sekä suorien hankintojen osuus on suurempi kuin epäsuorien hankintojen osuus, sen parempi. Se tarkoittaa, että kulut muodostuvat pääsääntöisesti toiminnan aktiivisuuden perusteella ja kohdistuvat suoraan asiakkaalle tarjottavien palveluiden tai tuotteiden tekemiseen.

Kiinteiden epäsuorien hankintojen määrän vähentäminen on ehdottoman tärkeää. Nämä kulut rasittavat yrityksen tulosta vaikka mitään ei operatiivisella tasolla tehtäisikään eivätkä epäsuorat hankinnat kohdistu myytävän palvelun tuottamiseen.

4.1.2 Hankintojen rakenne

Suomen DSV:llä suorat ja epäsuorat hankinnat ja investoinnit jakautuvat seuraavalla tavalla (Taulukko 10):

Taulukko 10. Hankintojen jako suoriin ja epäsuoriin hankintoihin.

Suorat hankinnat	Epäsuorat hankinnat	Investoinnit
<ul style="list-style-type: none"> • Trailer vuokrat • Huolintakulut • Alihankinta, suoritetyö • Kotimaan jakelu ja rahti • Alihankinta, pakkaustyö • Kuormalavat • Lautta- ja merirahti • Lentorahtipalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Siivouspalvelu • LVIS • Toimistotarvikkeet • Työvaatteet • Raskaankaluston renkaat • Polttoaine • Mainonta • Matkustus • Vakuutukset • Kaikki huollot ja korjaukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöpalvelut • Koulutuspalvelut • Kiinteistön vuokrat • IT-laitteet ja ohjelmat • Trukkien vuokrat

Spend analyysiä tehdessä jaoin hankinnat kategorioiden (hankintaryhmien) lisäksi kiinteisiin ja operatiivisiin hankintoihin. Kiinteät hankinnat ovat toistuvia, toiminnan aktiivisuudesta riippumattomia hankintoja ja operatiivisten hankintojen määrään vaikuttaa toiminnan aktiivisuus. Mitä enemmän hankinnat ovat operatiivisia sen parempi, sillä operatiivisten hankintojen osuuden suuruus kertoo ketterästä ja erityisen joustavasta arvoketjusta ja hankintatoimen johtamisesta (hajautettu).

Liitteessä neljä on kolmella kuvaajalla kuvattu hankintojen osuus liikevaihdosta, hankintojen jakautuminen muuttuviin (operatiiviset) ja kiinteisiin kuluihin sekä hankintojen jakautuminen hankinnan pääluokkiin. Suuri osuus muuttuvia kuluja kuvaa hyvin joustavuutta ja pääluokissa suorien hankintojen iso osuus kuvaa hyvin että hankinnat kohdistuvat voimakkaasti arvoa tuottaviin hankintoihin. Hankintoihin käytetystä eurosta 79,6 senttiä kuluu arvon tuottavien palveluiden hankintaan, 14 senttiä arvoatuottamattomiin palveluihin sekä 6,4 senttiä investointeihin.

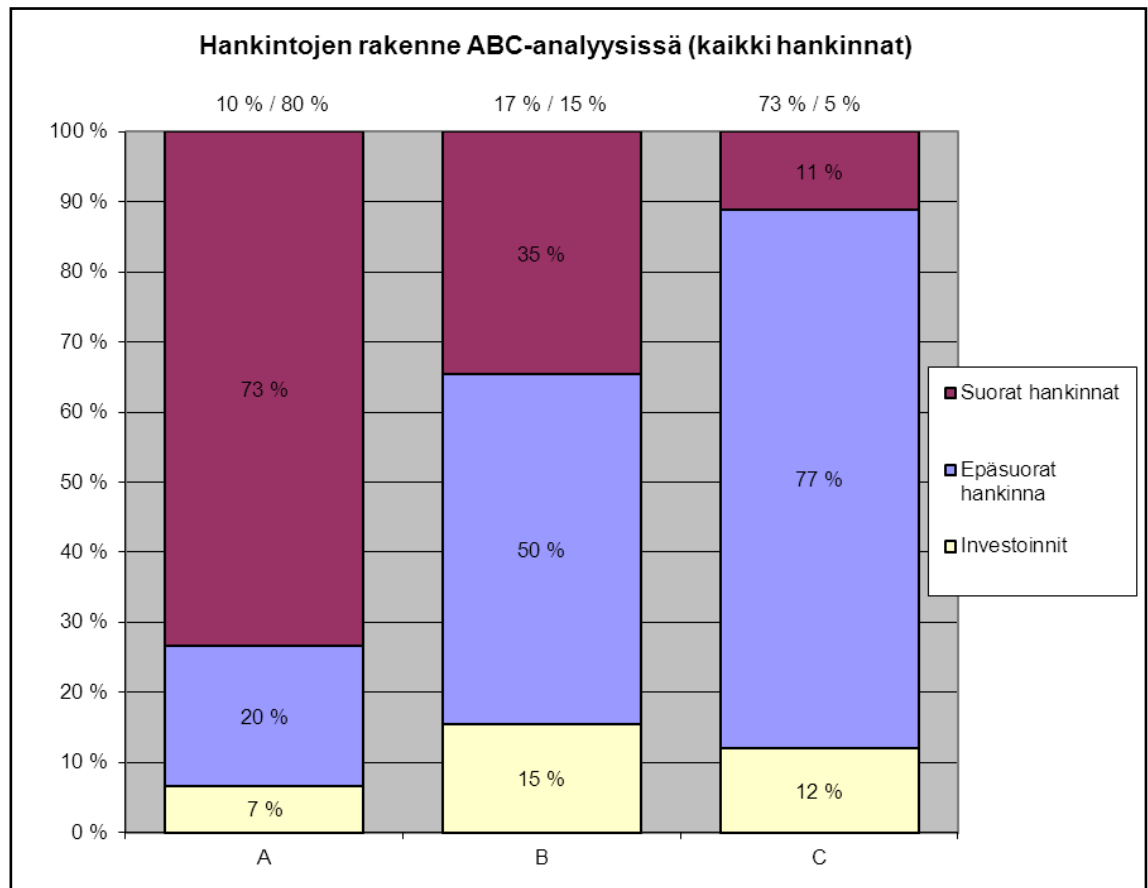
4.1.3 Hankintojen ABC-analyysi

Toteutunut ABC-analyysi on esitetty Kuva 18. Kuvaajien päällä oleva luku ilmaisee että 10 % hankintaryhmistä vastaa hankintojen kokonaisarvosta 80 %. A-luokkaan kuuluu siten 10 % kaikista hankintaryhmistä, B-luokkaan 17 % ja C-luokkaan loput 73 %.

A-luokan tuotteiden tai palveluiden hankinnoissa investoinnit edustavat 7 %:ia, epäsuorat hankinnat 20 %:ia ja suorat hankinnat 73 %:ia. A-luokan tuotteissa on liian suuri osuus epäsuoria hankintoja, mutta yrityksen toimintaympäristö huomioiden, tilanne ei ole hälyttävä, on muistettava että terminaalien ja varastojen vuokrat tai vastikkeet, sähkö, lämmitys/jäähdytys sekä trukit ovat isoja menoeriä ja hankintoja jotka nostavat auttamatta epäsuorien hankintojen osuutta.

B-luokassa (15 % kokonaisostojen määrästä) suorien hankintojen määrä väheneekin reilusti nostoen investointien sekä epäsuorien hankintojen suhteellista osuutta toisaalta reilusti ylöspäin.

C-luokassa (5 % kokonaisostojen määrästä) epäsuorat hankinnat ovat enemmistössä suorien hankintojen osuuden vähentyessä. Myös investointien osuus on tässä luokassa hieman B-luokkaa pienempi, mutta kuitenkin suurempi kuin A-luokassa.



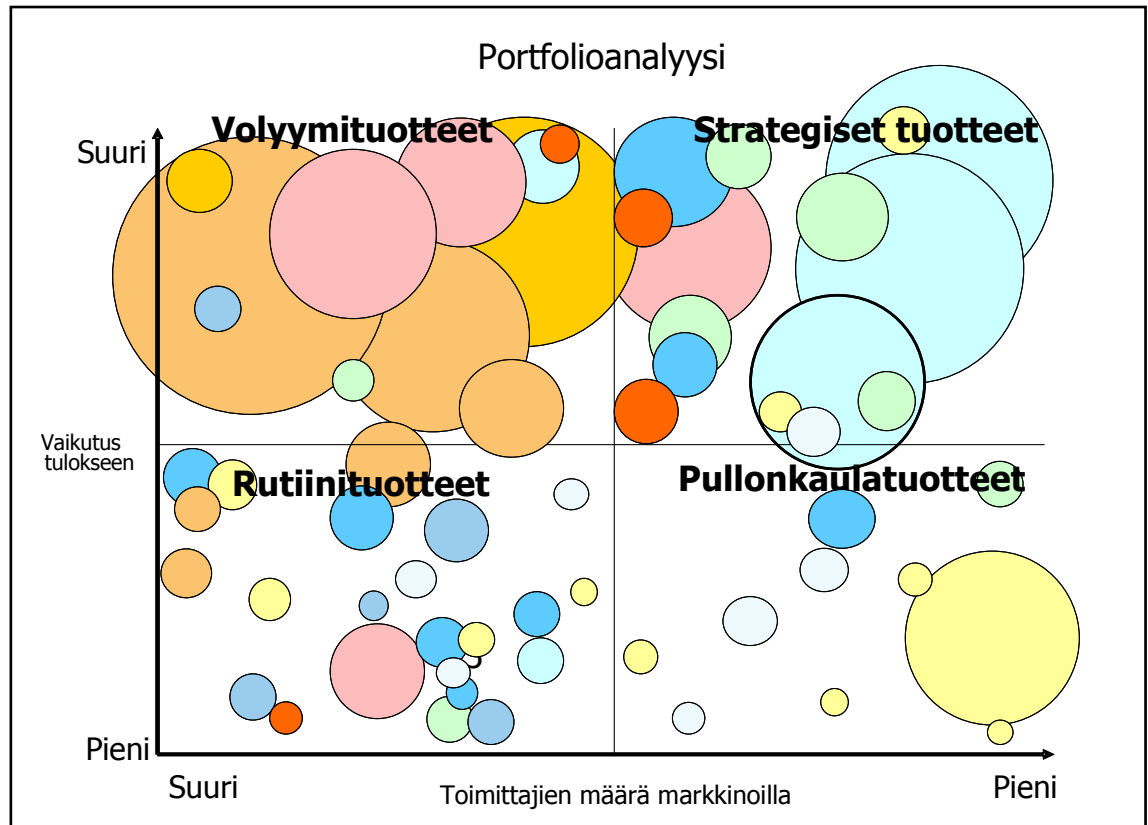
Kuva 18. Hankintojen ABC-analyysi

4.1.4 Portfolioanalyysi kaikista hankinnoista

Hyödyntämällä hankintapuuta (Liite 1) ja sijoittamalla siinä olevat pääkategorioiden ensimmäisen alakategorian hankintaryhmät hankinnan nelikenttään, saan alla olevan kuvan näköinen portfolioanalyysin (Kuva 19). Kuvassa värit edustavat pääkategorioita ja samanväriset pallo edustavat tietyn pääkategorian alakategorioita. Pallojen koko kuvaa alakategorian suuruutta euromääräisesti, mitä isompi pallo sitä enemmän on rahaa käytetty tämän ryhmän hankintoihin.

En analysoi tutkimuksessa kaikkia hankintoja tarkasti, mutta voin todeta, että pullonkaulatuotteita on liikaa, mutta toisaalta volyymituotteissa on eniten isoimpia hankintoja keskittämisen seurauksena niin kuin pitääkin olla. Rutiinituotteissa on paljon suhteellisen pieniä hankintaryhmiä ja lähes joka hankintaryhmästä. Strategiseen ryhmään sijoittuu paljon tietyn pääryhmän hankintoja sekä jonkin verran muiden hankintaryhmän pienempiä osasia. Nelikenttää hyödyntäen peilasin hankintastrategiaa kiinteistöpalve-

luiden hankintojen matriisiin ja löysin hankintaryhmiä joiden siirto pullonkaloista ruutiinutuotteiksi oli toteutettavissa ja tuottivat taloudellista hyötyä yritykselle.



Kuva 19. Ensimmäisistä alakategorioista tehty portfolioanalyysi.

4.2 Kiinteistöpalveluiden hankintaryhmä

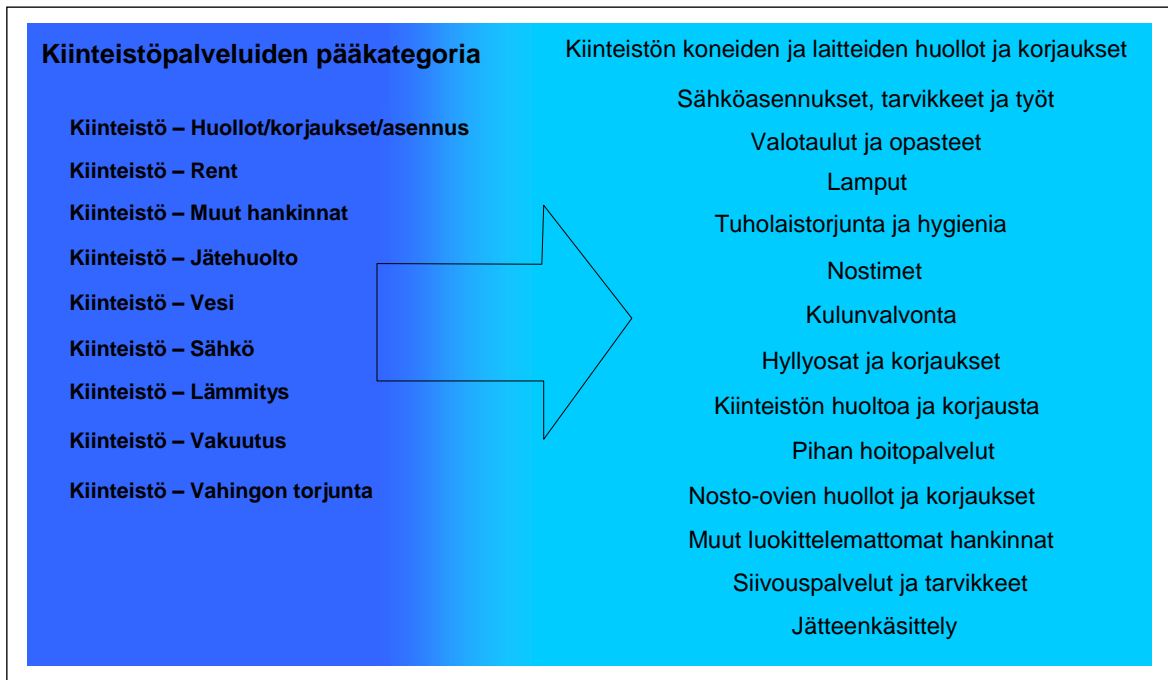
4.2.1 Spend analyysin tulokset

Spend analyysin tuloksena muodostunut hankintakategoriapuun rakenne kiinteistöpalveluiden hankinnoista on kuvattu alla (Kuva 20). Kiinteistöpalveluiden hankinnan pääkategoria koostuu tumman sinisellä pohjalla olevista komponenteista jotka on edelleen jaettu pienempiin hankintaryhmiin vaaleansiniselle taustalle. Kategorioiden tunnistaminen mahdollistaa hankintojen johtamisen kategorioittain ja hankintatiimien toimimisen hankintojen yhdistämiseksi.

Tässä vaiheessa huomasin päällekkäisyyksiä hankinnoissa eri kategorioiden kesken. Kun pilkoin hankittavat palvelut yksittäisiksi toiminnoiksi, niin huomasin että esim. sähköitä tehtiin sekä kulunvalvonnassa, että sähköasennuksissa. Sähkötyöt voidaan yhdistää jatkossa yhdelle urakoitsijalle. Lisäksi lamppuja tarkastellessa huomasin, että kahden eri valaisinjärjestelmän käyttö on kallista, epäkäytännöllistä ja estää esim. liiketunnistimien käytön varastoissa joilla voitaisiin säästää suhteellisen isojaakin määriä sähköä.

Spend analyysi avasi kehittämiskohteita, mutta osoitti myös sen, että alihankkijoina on pyritty käyttämään yhtä toimittajaa isojen kokonaisuuksien hallintaan mikä kuvaa jo tietyn asteisen hankintastrategian olemassa olosta. Lisäksi toimittajia on ollut paljon käytössä mikä viittaa jatkuvaan toimittajamarkkinoiden testaamiseen. Spend analyysin tulokset osoittavat että hankintastrategialle ja tavoitteelliselle hankintatoimelle on tarvetta, mutta näyttää myös ettei nykytila ole erityisen huonossa kunnossa.

Spend analyysin ohessa laskimme käytetyt toimittajat ilman, sähkö-, vesi, kaukolämpö-yhtiöitä sekä tilan vuokraajia. Tulokseksi sain yhteensä 116 eri toimittajaa/urakoitsijaa.



Kuva 20. Spend analyysin jakautuminen pääryhmästä pienempiin alaryhmiin

4.2.2 Portfolioanalyysi

Kiinteistöpalveluiden hankintojen portfolioanalyysi on kuvattu Kuva 21. Isoimpia hankintaryhmiä ovat siivouspalvelut, piha-alueiden huolto- ja ylläpitotyöt sekä kiinteistön korjaus- ja huoltopalveluiden hankinnat.

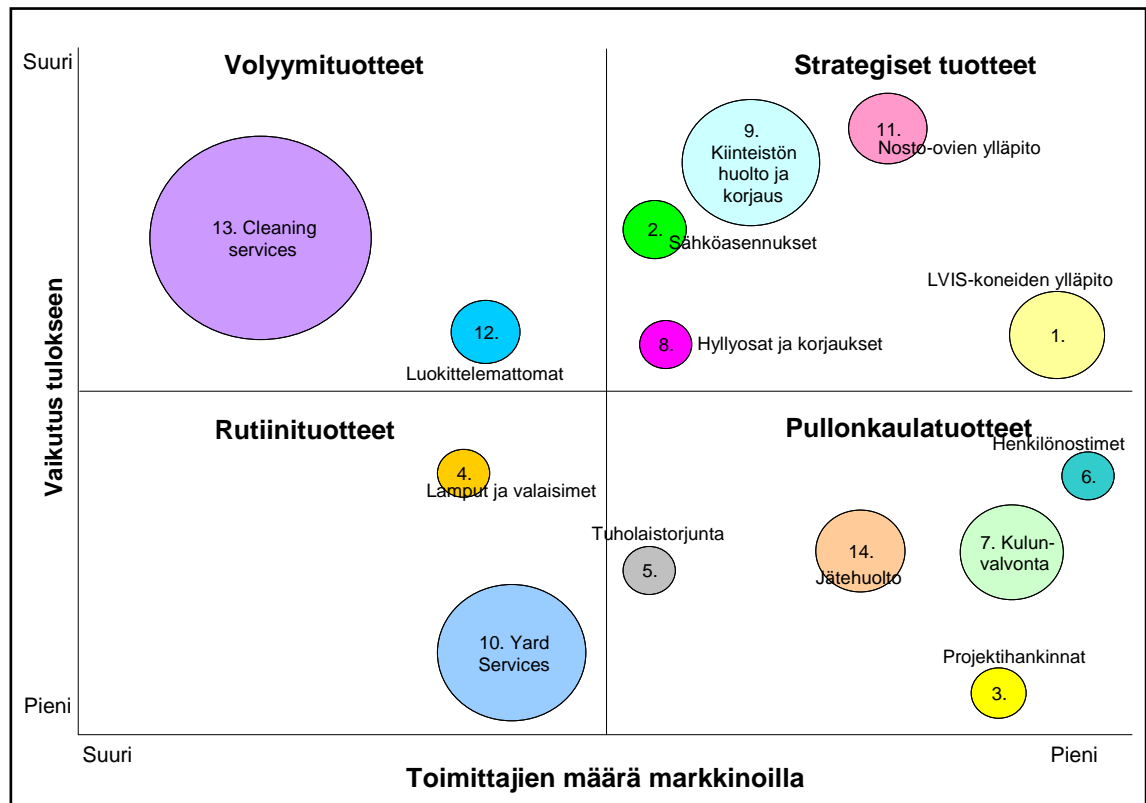
Volyymituotteissa oleva siivouspalveluiden hankinta toteutetaan perinteisellä hankinnan menetelmällä jossa hankintahinta on määrävässä asemassa kilpailutuksen pisteytyksessä sillä siivouksen tasolla ei ole erityistä merkitystä liiketoiminnalle. Muissa luokittelemattomissa hankinnoissa on mm. konsultaatiota, siivouskoneiden huoltoa, sekä erinäisten tarvikkeiden hankintoja.

Rutiinituotteissa olevat lamput ja valaisimet eivät vaikuta tulokseen juuri lainkaan eikä pihapalveluissa muuten ole vaikutusta tulokseen tai sisäiseen asiakkaaseen kuin lumitöiden osalta. Näiden hankintojen operatiivinen hankinta tulisi olla mahdollisimman suoraviivaista ilman ylimääräisiä vaiheita. Lamppujen ja valaisimien osalta standardoinnilla voisimme päästä yhteneväiseen valaisin kantaan, jolloin lamppujen ja valaisimien hankinnan tarpeet voitaisiin tehokkaammin yhdistää ja siirtää näiden tuotteiden han-

kinta volyymituotteiden hankinnalle ominaisille tavoille. Täten voitaisiin parantaa omaa asemaa hankintaneuvotteluissa valaisimien ja lamppujen toimittajien kanssa.

Strategisissa hankinnoissa voidaan huomata olevan paljonkin tuoteryhmiä. Ominaista näille kaikille on sidonnaisuus fyysiseen kiinteistöön. Nosto-ovien ja LVIS-koneiden on toimittava jotta liiketoiminnalle olisi edellytyksiä. Sähköasennukset, kiinteistön huolto ja korjaus voitaisiin ajatella saman kategorian alle, mutta sähköasennuksien suuren rahallisen osuuden vuoksi pidämme ne irrallaan. Sähköasennuksissa ja kiinteistön huolloissa hyödynnetään yhteistyökumppaneita jolloin jatkuvilta kilpailutus ja opastusvaiheilta vältytään. Näissä hankinnoissa hankintahinta ei ole määräävässä asemassa vaan toimitusvarmuus ja nopeus ratkaisevat.

Pullonkaulatuotteista irtipääseminen on hankalampaa. Minkään näiden hankintojen merkittävyys tulokseen ei ole merkittävä, joten niiden minimoiminen ja mahdollisuudet standardointiin tai yhdistämiseen johonkin muuhun hankintaryhmään ovat ainoat vaihtoehdot. Kulunvalvonnan hankinnoista voitaisiin siirtää esim. valvontalaitteiden kaapelointi sähköasennuksiin jolloin kaapeloinnin hinta saadaan alemmaksi. Jätehuollon ja henkilönostimen käytön suhteen ei ole muuta tehtävissä kuin hankintojen minimointi tai ulkoistamisen arviointia nosturin suhteen. Jos nostureiden vuokraaminen nousee yli sellaisen hankintahinnan, on syytä harkita oman nostimen hankintaa. Jätehuollossa kierrättäminen ja lajittelu ovat yksi vaihtoehto sillä useista, puhtaista materiaaleista saa nykyään hyvitystä (pahvi, muovi). Tuholaistorjunta on pakko olla, eikä sitä voi yhdistää muuhun tuote- tai palveluryhmään.



Kuva 21. Kiinteistöpalveluhankintojen portfolioanalyysi

Liitteessä 6 on kuvattu erilaisella mallilla kiinteistöpalveluiden hankinnan portfolioanalyysi. Se eroaa yläkuvasta siten, että tuloksiin on lisätty tavoitepaikka hankintaryhmälle ja tärkeys kyseiselle tuote- tai palveluryhmän siirrolle. Tämä malli portfolioanalyysistä helpottaa ymmärtämään mitä tuote- ja palveluryhmiä on tarkoitus kehittää ja minkälaista asemaa toimittajamarkkinoilla tavoitellaan.

4.2.3 Kiinteistöpalveluiden hankinnan tyytyväisyyskysely

Vapaamuotoisten kysymysten vastausten perusteella pystyin muodostamaan kuusi kysymysryhmää joihin kuuluu 17 kysymystä tyytyväisyyden mittaamiseen, sekä 12 kysymystä mittaamaan tärkeyttä. Ryhmät ja kysymykset on taulukoitu alla olevaan Taulukko 11.

Vastaajaryhmää pyydettiin vastaamaan kahteen erilaiseen kyselykokonaisuuteen antamalla arvioita asteikolla 1-5 väittämien paikkaansa pitävyyttä (1 täysin erimieltä, 5 täysin samaamieltä), sekä väittämän tärkeyttä (1 ei tärkeä, 5 tärkeä).

Taulukko 11. Tyytyväisyyskyselyssä käytetyt, toisen ja kolmannen vaiheen kysymykset

Tyytyväisyys	Tärkeys
1. Informaation jakaminen	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiedän mitä urakoitsijoita voin käyttää ▪ Tiedän mitä töitä saan/voin tilata ▪ Tiedän tarpeeksi kiinteistöön tilatuista taloteknistä (LVIS, häly) huoltotöistä ▪ Saan tarpeeksi informaatiota töiden aloittamisesta tai etenemisestä urakoitsijalta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Työetenemisestä ja aikataulusta jaetaan tietoa ▪ Käytettävien urakoitsijoiden tiedot helposti saatavilla ▪ Tiedän mitä töitä saan/voin tilata
2. Alihankkijan arviointiprosessi	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimittajan arviointiprosessi on selkeä ▪ Käytettävät alihankkijat ymmärtävät meidän tarpeen ▪ Alihankkijat kehittyvät 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarvitsemme työkalun alihankkijan arviointiin ja palautteen keräämiseen ▪ Alihankkijoiden palvelukykyä mitataan
3. Laskutus- ja läheteprosessi	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lähet- ja työnhyväsytymismenettelmät ovat kunnossa ▪ Laskun tarkistus menee loogista ja oikeaa reittiä ▪ Laskun tarkistaminen on helppoa ja nopeaa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Työn tilaaja hyväksyy työnjäljen tarkastamalla työn ja allekirjoittamalla lähetteen ▪ Laskun tarkistaa työntilaaaja ▪ Laskun tarkistamisessa verrataan laskua kuitattuun lähetteeseen
4. Alihankkijoiden ohjaaminen	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alihankkijoita kehitetään aktiivisesti ▪ Alihankkijoiden työnlaatu on pääsääntöisesti hyvää 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alihankkijoita ohjataan ja kehitetään
5. Kotiinkutsuprosessi	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haluan vaikuttaa työn järjestämiseen ja toimittajan valintaan ▪ Resurssit riittävät omatoimiseen töiden järjestelyyn ▪ Töiden tilaaminen on helppoa ja yksinkertaista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mahdollisuus itse järjestää ja koordinoita huoltotöitä ▪ Töiden tilaamisen on oltava helppoa ja selkeästi ohjeistettua
6. Tyytyväisyys	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kiinteistön yleiskunto on riittävällä tasolla ▪ Korjaukset ja toimenpiteet tulevat tehdyksi riittävän nopeasti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Töiden valmistumisaikojat tulee nopeuttaa

Tyytyväisyyttä kartoittavien kysymysryhmien keskiarvoiksi tuli ensimmäisellä arviointi kierroksella:

- Tilausprosessi 3,0
- Informaationjako 2,9
- Alihankkijan arviointiprosessi 2,2
- Laskutus- ja läheteprosessi 3,2
- Alihankkijan ohjaaminen 2,7
- Kiinteistöjen laatu 2,5

4.2.4 Tulokset ennen kehittämishanketta

Kyselyn ensimmäisen osan tavoitteena oli kerätä yleisesti mielipiteitä nykyisestä toimintamallista. Kysely toimitettiin käyttäjille hyvissä ajoin ennen minkäänlaisia muutostöidenpiteitä. Käyttäjiä ovat: työnjohtajat, logistiikkapäälliköt, terminaalipäälliköt sekä kiinteistöpäällikkö. Yhteensä kahdeksan henkilöä, joista yksi jätti vastaamatta vastausprosentin ollen näin n. 88 %.

Tulokset ovat samansuuntaisia kuin mitä Aminoffin ja Pajunen-Muhosen tekemästä tutkimuksesta ilmeni (kt kpl 2.6.3) ostajien ongelmien osalta. Tässä tutkimuksessa huomaamme että alihankkijoiden kehittämiseen ja toimittajan arviointiprosessiin ollaan tyytymättömiä. Eniten hajontaa nähdään vastauksissa kun kysyin tietävätkö operatiiviset ostajat mitä urakoitsijoita voivat käyttää ja tietävätkö mitä urakoita/töitä voivat tilata. Ensimmäisen kyselyn tuloksen perusteella palveluyrityksessä ja kauppa- ja teollisuusyrityksissä on tiedonkulun puute ja hitaus yhtenäinen ongelma.

Tyytyväisyys

Vastausten keskiarvoksi tuli 2,8 pistettä (Taulukko 12), joten tyytymättömyyttä voidaan tulosten perusteella todeta olevan. Tyytyväisimpiä ja yhtä mieltä ollaan laskutuksen prosessiin, sen todetaan olevan helppoa ja vaivatonta ja laskun tarkistus kulkee oikeaa reittiä yrityksen sisällä. Vain yksi vastaaja oli eri mieltä prosessin toimivuudesta. Tämä voi johtua opastuksen puutteesta tai epäselvyyksistä toimenkuvassa. Lisäksi tyytyväisiä ollaan alihankkijoiden työnlaatuun, mutta tässäkin yksi vastaaja on eri mieltä. Tämä voi johtua siitä, että käytössämme on paljon alihankkijoita ja laatu odotukset ovat erilaiset

eri ihmisillä. Ongelman takana voi olla oikeastikin huono alihankkija ja tästä syystä alihankkijoiden arviointityökalun olemassa olo on erityisen tärkeää, jotta tunnustetaan huonot alihankkijat.

Eniten vastaajien kesken ollaan yhtä mieltä siitä, että kiinteistön yleiskunto on riittämätön, toimittajien arviointiprosessi on epäselvä mutta resurssit koetaan riittäviksi urakoiden järjestelyyn.

Eniten hajanaisia mielipiteitä tuli kysymyksiin joissa kysytään mitä töitä saadaan tilata ja mitä urakoitsijoita voidaan käyttää. Näissä kysymyksissä oli räikeimmät erot, jotka johtuvat tiedon jakamisen puutteesta sekä vastuualueiden epäselvyyksistä. Osalle vastaajista oli täysin selkeää mitä ja mistä voidaan tilata ja osalle vastaajista taas täysin epäselvää. Tämän ongelman ratkaisemiseksi kehitettävänä ovat sähköiset katalogit tulevat varmasti parantamaan tulosta, yhdessä uudelleen kirjatun hankintaorganisaation kanssa.

Taulukko 12. Tyytyväisyysmittauksen tulokset ennen kehittämishanketta

Mitä mieltä olet alla olevista väitteistä? :	keskiarvo	keskihajonta
Tiedän mitä urakoitsijoita voin käyttää	3,2	1,6
Tiedän mitä töitä saan/voin tilata	3,2	1,5
Käytettävät alihankkijat ymmärtävät meidän tarpeen	2,4	1,3
Alihankkijoiden työnlaatu on pääsääntöisesti hyvää	3,8	1,3
Lähete- ja työnhyväksymismenetelmät ovat kunnossa	2,0	1,2
Laskun tarkistaminen on helppoa ja nopeaa	3,8	1,3
Tiedän tarpeeksi kiinteistöön tilatuista taloteknistä (LVIS, häly) huoltotoista	2,4	1,1
Laskun tarkistus menee loogista ja oikeaa reittiä	3,8	1,1
Haluan vaikuttaa työn järjestämiseen ja toimittajan valintaan	3,2	1,1
Töiden tilaaminen on helppoa ja yksinkertaista	2,8	1,1
Saan tarpeeksi informaatiota töiden aloittamisesta tai etenemisestä urakoitsijalta	2,8	1,1
Alihankkijat kehittyvät	2,2	1,1
Korjaukset ja toimenpiteet tulevat tehdyksi riittävän nopeasti	2,6	0,9
Alihankkijoita kehitetään aktiivisesti	1,6	0,9
Resurssit riittävät omatoimiseen töiden järjestelyyn	3,0	0,7
Toimittajan arviointiprosessi on selkeä	2,0	0,7
Kiinteistön yleiskunto on riittävällä tasolla	2,4	0,5

Tärkeys

Vastauksien keskiarvot ovat pääsääntöisesti yli 4 pistettä (Taulukko 13) eli kaikki esitetyt kohdat koetaan joka sidosryhmän vastausten perusteella tärkeiksi seikoiksi, ja vain kahdessa kysymyksessä tuli vastausten pisteiksi alle 4. Nämä kysymykset olivat "Alihankkijoita ohjataan ja kehitetään" 3,8 pisteellä sekä "Mahdollisuus itse järjestää ja

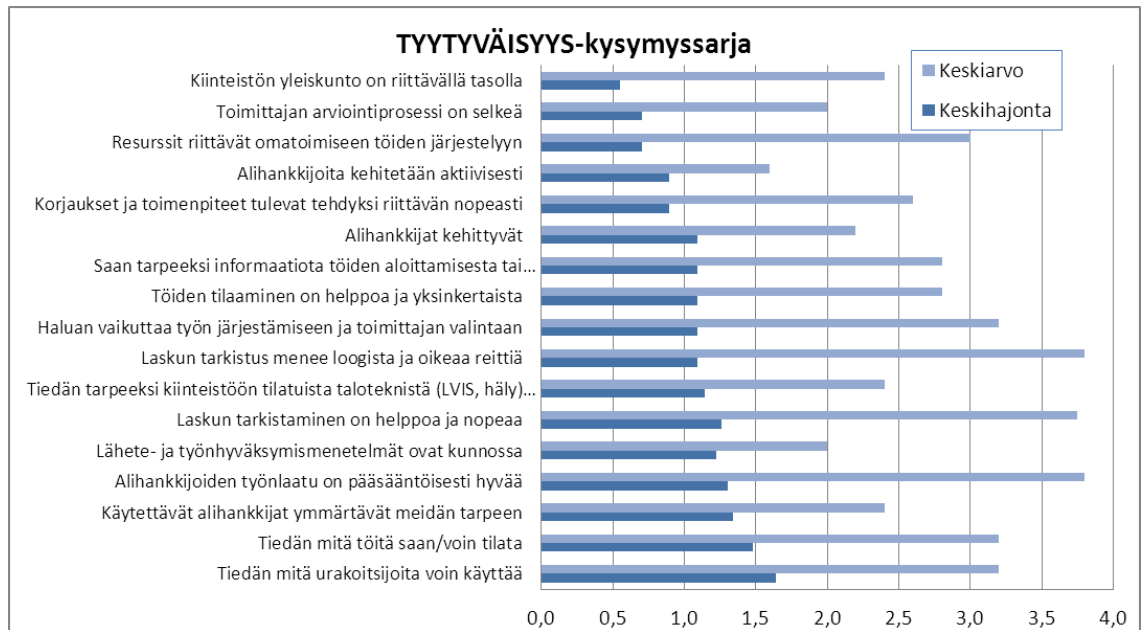
koordinoida huoltotöitä" 3,2 pisteellä. Vaikka tulokset ovat näissä alhaiset, koetaan ne asteikon perusteella kuitenkin tärkeiksi.

Kolmen kärki tärkeyttä mitattaessa jakavat ykkössijan 4,8 pisteellä. Näitä ovat "Laskun tarkistamisessa verrataan laskua kuitattuun lähetteeseen", "Tiedän mitä töitä saan/voin tilata", sekä "Käytettävien urakoitsijoiden tiedot helposti saatavilla". Näiden perusteella informaation jakoa ja sen saatavuutta, sekä lähetteen käsittelyä ja sen kohdistamista laskua vasten pidetään erittäin tärkeinä asioina jokaisessa sidosryhmässä.

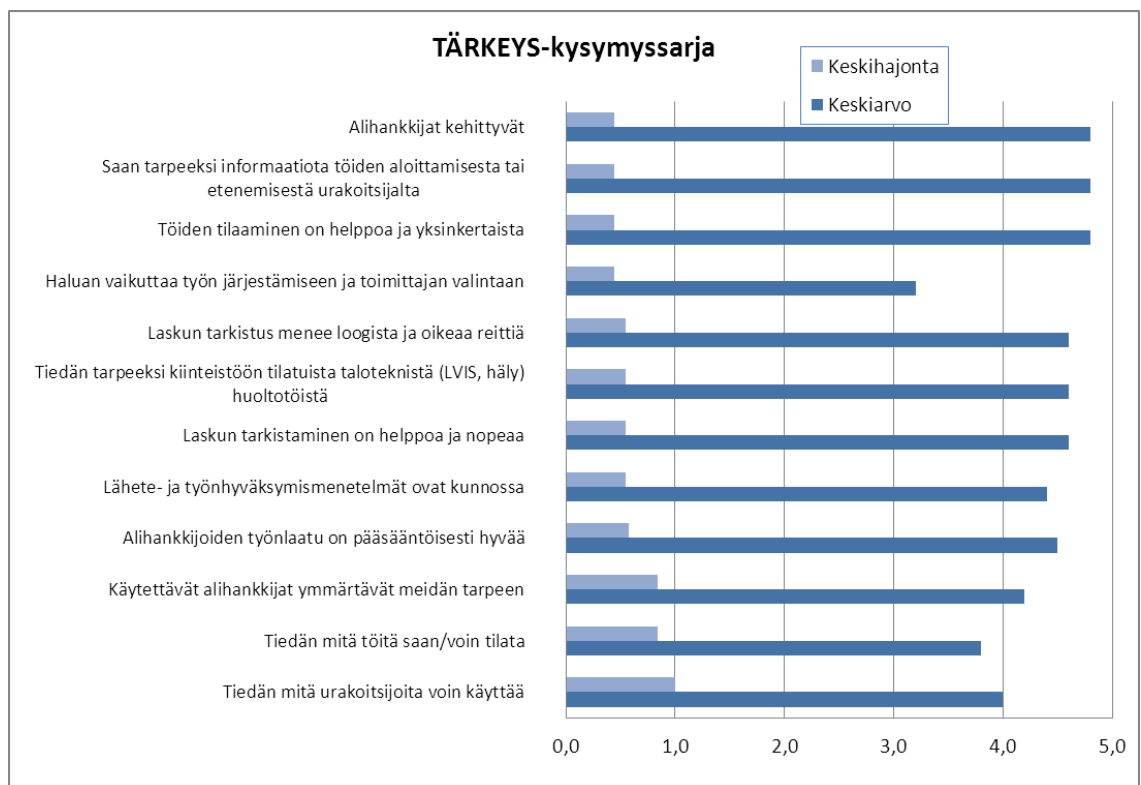
Eniten erimielisyyttä voidaan havaita olevan käsityksessä kuka tarkistaa laskun. Selkeästi on havaittavissa eri henkilöiden näkemyksiä siitä onko työntilaaaja se joka myös tarkistaa laskun. Tämän ongelman ratkaisemiseksi määrittelin laskuntarkistuksen sille, joka tarkistaa työnjäljen ja tietää kauan urakan tekemiseen on kulunut aikaa. Lisäksi tehdyistä urakoista toimitetaan työkortti/lähete kiinteistöpäällikölle, jolloin laskun tarkistus voidaan toteuttaa suoraan kiinteistöpäällikön toimesta. Lisäksi tärkeinä asioina pidetään annettujen toimeksiantojen nopeuttaminen, sekä alihankkijoiden ohjaaminen. Näissäkin toki näkemuseroja löytyy. On havaittu haastatteluiden kautta, että nopeampia urakan valmistusaikoja odotetaan operatiivisella tasolla. Kuva 22 ja Kuva 23 on graafisesti esitetty edellä mainitut tyytyväisyyden sekä tärkeyden mitatut tulokset.

Taulukko 13. Tärkeysmitaukset tulokset

<i>Kuinka tärkeänä pidät alla olevia väittämiä? :</i>	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskihajonta</i>
Laskun tarkistaa työntilaaaja	4,0	1,00
Alihankkijoita ohjataan ja kehitetään	3,8	0,84
Töiden valmistumisaikoja tulee nopeuttaa	4,2	0,84
Työn tilaaja hyväksyy työnjäljen tarkastamalla työn ja allekirjoittamalla lähetteen	4,5	0,58
Alihankkijoiden palvelukykyä mitataan	4,4	0,55
Töiden tilaamisen on oltava helppoa ja selkeästi ohjeistettua	4,6	0,55
Tarvitsemme työkalun alihankkijan arviointiin ja palautteen keräämiseen	4,6	0,55
Työnetenemisestä ja aikataulusta jaetaan tietoa	4,6	0,55
Mahdollisuus itse järjestää ja koordinoida huoltotöitä	3,2	0,45
Laskun tarkistamisessa verrataan laskua kuitattuun lähetteeseen	4,8	0,45
Tiedän mitä töitä saan/voin tilata	4,8	0,45
Käytettävien urakoitsijoiden tiedot helposti saatavilla	4,8	0,45



Kuva 22. Tyytyväisyys-kysymyssarjan tulokset. Keskiarvot ja keskihajonnat.



Kuva 23. Tärkeys-kysymyssarjan tulokset. Keskiarvot sekä keskihajonnat.

Tulokset kysymysten jaottelun perusteella:

Tilausprosessi

Töiden ja urakoiden tilaaminen ja järjestäminen itse ei koeta erityisen tärkeäksi, mutta mikäli töitä tarvitsee tilata, pidetään erittäin tärkeänä, että prosessi on helppo (ja dokumentoitu) ja tiedot mitä töitä käyttäjät saavat tilata oltava selkeästi tiedossa.

Vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että resurssit riittävät töiden järjestämiseen ja käyttäjien tärkeänä pitämä vaikutusmahdollisuus töiden järjestelyyn näkyy myös siinä, että pääsääntöisesti käyttäjät haluavat olla vaikuttamassa työn järjestämiseen ja toimittajan valintaan. Tämä voi toisaalta johtua siitä, että käyttäjät kokevat tyytymättömyyttä tilattujen töiden aikatauluihin.

Tilausprosessin tuloksien odotetaan paranevan sähköisten katalogien ja selkiytetyn organisaation avulla.

Informaation jakaminen

Informaation jakaminen koetaan erityisen tärkeäksi joka tasolla ja varsinkin tieto aikatauluista, töiden etenemisestä ja käytettävissä olevista urakoitsijoista nousevat tärkeimmiksi asioiksi eri sidosryhmissä. Lisäksi tärkeäksi koetaan tieto siitä, mitä urakoita voidaan ja saadaan tilata.

Tärkeimpänä pidetyn tiedon saatavuus ei tällä hetkellä toteudu vaan vastaajien mukaan on havaittavissa epätietoutta käytettävissä olevista toimittajista ja mitä töitä ja palveluita saadaan omatoimisesti toteuttaa. Lisäksi vastaajien mukaan tiedotetaan liian vähän tilatuista ja sovituista taloteknisistä huoltotöistä.

Alihankkijan arviointiprosessi

Sidosryhmissä on yhtäläinen näkemys siitä, että alihankkijoiden arviointiin ja palautteen keräämiseen tulisi olla työkalu. Yhteinen mielipide jatkuu siinä, että erityisen tärkeäksi koetaan alihankkijoiden palvelukyvyyn mittaaminen.

Tällä hetkellä arviointityökalut ja menetelmät puuttuvat tai ovat epäselvät. Tämä näkyy kyselyn tuloksista hyvin kun toimittajan arviointiprosessia pitää selkeänä vain yksi ja kolme vastaajaa on jokseenkin erimieltä. Yksi vastaaja on täysin erimieltä. Myös kokemukset siitä miten hyvin alihankkijat ymmärtävät meidän tarpeet vaihtelee paljon. Alihankkijoiden kehittymistä ei koeta tapahtuvan, mutta näkemuserot ovat melko suuret vastaajien kesken.

Vastaajan asema ja eri näkökulma alihankkijan suuntaan vaikuttaa voimakkaasti arviointiprosessiin ja näiden näkemysten ja palautteiden keruuseen rakensin työkalun, jotta palautteet saadaan kaikkien organisaatiotasojen nähtäväksi. Jokainen organisaation taso näkee, arvottaa ja priorisoi asiat eri tavalla mikä heijastuu kokemukseen alihankkijasta. Alihankkija voi olla toisen mielestä hyvä koska se on halpa ja toisen näkemys samasta alihankkijasta on negatiivinen koska alihankkijan työt viivästyvät aina.

Laskutus- ja läheteprosessi

E erityisen tärkeänä pidetään vastaajajoukossa sitä, että työntilaaaja tarkistaa ja hyväksyy tehdyn työn ja toimittaa lähetteen tai työkortin laskun tarkistajalle. Laskun tarkistajan roolista ei olla aivan yhtä mieltä. Muutama on sitä mieltä, että ehdottomasti pitää lasku tarkistaa tilaajan toimesta, ja osa on sitä mieltä että se ei ole erityisen tärkeää. Voimme päätellä, että niissä tapauksissa joissa lähetettä tai työkorttia ei saada urakoitsijalta tai toimittajalta, on tilaajan rooli laskun tarkistamisessa oleellisesti tärkeämpi kuin niissä tapauksissa joissa lähete toimitetaan laskujen tarkistajalle. Lähetteen rooli on merkittävä.

Alihankkijoiden ohjaaminen

Alihankkijoiden ohjaamisen tärkeys riippuu alihankkijasta ja ulkoistetusta työstä. Kaikkea ei tarvitse ohjata ja kehittää. Mitä monimutkaisempi tai taloudellisesti merkittävämpi toiminto on kyseessä, sitä oleellisempaa on ohjaaminen.

Kiinteistön laatu

Korjaustöiden nopeuttamista pidetään tärkeänä, osa vastaajista piti erityisen tärkeänä.

Hankintastrategian kannalta voidaan todeta, että hankinnat toteutetaan epäsuorien hankintojen tavoitteiden mukaisesti muilta osin, paitsi operatiivisen tehokkuuden osalta. Hankintastrategian mukaisesti epäsuorien kulujen minimoimiseksi ja kiinteistöpalveluiden sijoittuminen portfolioanalyysissä volyymituotteeksi tulisi näitä hankintoja hallita kilpailuttamisen kautta. Yrityksessä toteutettava LEAN management kuitenkin pakottaa kehittämään prosesseja joten pelkästään kilpailuttamiseen keskittymistä emme sovelta kiinteistöpalveluiden hankintaan. Kyselyn tulosten perusteella parannettavaa onkin ennen kaikkea operatiivisen hankinnan selkiyttämässä ja tehostamisessa. Voidaankin olettaa, että sähköiset katalogit ja strategisen hankinnan erottaminen operatiivisesta hankinnasta tulevat vaikuttamaan toisen kyselyn tuloksiin positiivisesti.

4.3 DSV:n hankintastrategia

Jaoin hankintastrategian kahteen osa-alueeseen, varsinaiseen hankintastrategiaan sekä kategoriastategiaan. Hankintastrategialla tarkoitan yhtenäistä, koko Suomen DSV:tä koskevaa hankintastrategiaa, jolla pyritään kehittämään hankintatoimi pois tukitoiminnosta ja kohti ydintoimintoa, joka tuottaa lisäarvoa parantamalla yrityksen kannattavuutta sekä tehostaa arvoketjua. Kategoriastategiat ovat tuoteryhmäkohtaisia, ja niitä johdetaan hankintastrategian tavoitteiden mukaisesti.

Hankintastrategian toteutumisen varmistamiseksi on tärkeää, että DSV:n olemassa olevaa ostopolitiikkaa päivitetään tarkennuksilla mittareista, toimittajan valinnasta ja organisoinnista. Ostopolitiikan tehtävänä on varmistaa, että hankintoja tekevät henkilöt käyttävät oikeita ja samoja metodeita hankinnan toteuttamiseen yrityksestä ja organisaatiosta riippumatta.

Hankintastrategioilla emme pyri vaikuttamaan vain oman toiminnan tehokkuuteen vaan myös asiakkaiden toimitusketjun kilpailukyvyyn parantamiseen. Hankintastrategioiden avulla pyrimme muodostamaan parempaa arvoa koko hankintaketjussa, toimittajan toimittajalta aina asiakkaan asiakkaalle asti.

4.3.1 Hankintatoimen visio

Hankintatoimen visioksi muodostui hankintatoimen aseman nostaminen ydintoiminnoksi, tavoitteelliseksi sekä yli organisaatorajojen toimivaksi kokonaisuudeksi:

Olemme hankinnoissa logistiikka-alan parhaimpia ja palvelemme strategian mukaista linjaa parhaiden ja kilpailukykyisten kokonaisratkaisujen tarjoajana. Alihankkijaverkostomme perustuu luotettaviin, kehittymiskykyisiin ja meidän tarpeet tunnistaviin strategisiin alihankkijoihin sekä laajaan joukkoon ei strategisia alihankkijoita. Hankintatoimi on tuloksentekeväline ja osa ydinliiketoimintaa joka vaikuttaa kaikkiin organisaatioihin yhdistävänä tekijänä.

Visio lähtee siitä, että hankintatoimen asema paranee, siihen panostetaan ja sitä hallitaan huomattavasti tehokkaammin kuin nykyisin. Tehokas hankinta tulee johtamaan logistiikka-alan parhaimpana DSV:n siihen pisteeseen, että hankintojen rakenne on epäsuorien kustannusten osalta mahdollisimman pieni ja muuttuvilta kuluiltaan mahdollisimman suuri. Vision mukaisesti hankintatoimi tulee tulevaisuudessa tukemaan yrityksen strategian mukaista kokonaispalvelun tarjoamista kattavalla toimittajaverkostolla, jonka avulla on uusien innovaatioiden ja menetelmien markkinoille tuominen helppoa. Tuloksellisuus hankintatoimessa tarkoittaa kulujen seurantaa mittareiden kautta ja säästökohteiden löytäminen eri menetelmiä hyödyntäen. Kaikki organisaatiot pyrkivät tekemään hankintojen osalta yhteistyötä hankintatiimien muodossa eivätkä yritysrajat ole esteenä kehittämisessä.

4.3.2 Hankintatoimen missio

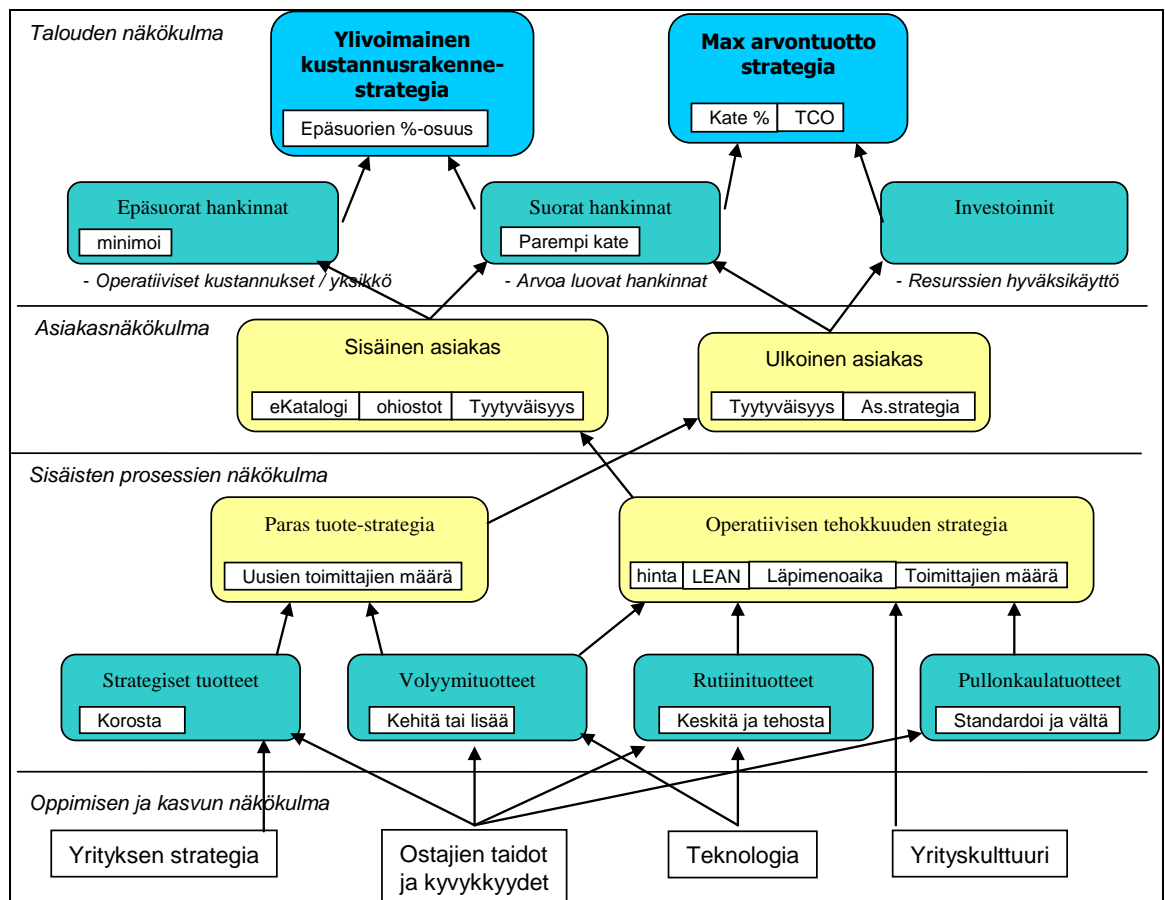
Missioksi hankintatoimelle määriteltiin kilpailukyvyyn kehittäminen ja kustannusrakenteen kehittäminen:

Taata DSV:lle parempi kilpailukyky hallinnoimalla hankintaa, niiden kustannusten kehitystä ja varmistaa epäsuorien kulujen väheneminen. Hankintatoimen tulee taata riittävä ja oikea laatu toimittajilta kilpailukykyiseen hintaan ja varmistaa jatkuva prosessien ja palveluntarjoajien kehittäminen.

Mission kuvaa hankintatoimen tehtäviä ja ottaa kantaa kilpailukyvyyn parantamiseksi kahta kautta, hankintoja hallitsemalla sekä epäsuoria kuluja vähentämällä. Tärkeimpiä tehtäviä on taata riittävä ja oikea laatu kuitenkin maksamatta palveluista liikaa. Pelkkä säästöjen haku ei ole tavoite vaan kokonaiskustannusajattelu on johtavassa roolissa. Palveluntarjoajien kehittäminen ja hankintatoimen prosessien jatkuva viilaus saa viitteitä yrityksessä voimassa olevasta LEAN johtamismallista.

4.3.3 Hankinnan strategiakartta

Hankintastrategian strategiakartta on kuvattu (Kuva 24) alla ja siinä olevat mustat nuolet esittävät syy-seuraus suhteet. Lähtökohtana on olettamus, että arvontuoton parantaminen ja ylivoimainen kustannusrakenne ovat syitä kilpailukyvyyn parantumiselle ja toisaalta kustannusten rakenteen muutokset (epäsuorat, suorat hankinnat sekä investoinnit) ovat syitä arvontuoton lisääntymiselle ja toisaalta ylivoimaisen kustannusrakenteen saavuttamiseen.



Kuva 24. Hankintastrategian strategiakartta

Kustannusrakenteen kehittymistä voidaan mitata seuraamalla epäsuorien hankintojen osuuden muutosta ja arvontuoton kasvua taas kate- %:n muutoksella ja tapauskohtaisesti kokonaiskustannusten kehittymisenä.

Sisäisen asiakkaan päätöksen tekoa tehostettiin sähköisellä katalogilla, irrotettiin operatiivinen hankinta strategisesta ja siirrettiin painopiste strategiseen hankintaan ostajan näkökulmasta, estettiin ohjostot yhteisellä ja hallitulla katalogilla ja ylläpidettiin käyttäjien tyytyväisyyttä. Menestykseksi todettiin lead buyer konsepti, joka mahdollisti osallistamisen ja näin ollen muutosvastarinta jäi hyvin vähäiseksi ja uudet toimintamallit sisäistettiin hyvin ja nopeasti eri organisaatioissa. Sisäisen asiakkaan tuoma menestys on kiinni enemmän prosessien toimivuudesta ja hankintojen johtamisesta, ei niinkään investointitarpeesta. Hankintojen kehittämisen näkökulmasta perusprosessien toimivuuden parantaminen on ensiarvoisempaa kuin hankintajärjestelmän hankinta.

Ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys (kysynnän kasvun lisäksi) voidaan nähdä syynä sille miten panoksia asetetaan suoriin hankintoihin tai investointeihin uusien innovaatioiden tai palvelutason parantamiseksi. Asiakkaan kokema palvelun laatu on ratkaisevassa osassa, joka näkyy asiakaskyselyn tuloksissa. Menestys tässä taataan joustavalla ja laajalla alihankkijaverkostolla. Sisäisen ja ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyttä mitataan tyytyväisyys kyselyin.

Sisäisen prosessin seuraukset näkyvät sisäisen asiakkaan ja ulkoisen asiakkaan kokema laatu. Tästä syystä pidän tärkeänä tunnistaa ulkoisen asiakkaan ja tuotetun palvelun yhteys ja toisaalta tehokkaiden operatiivisten prosessien yhteys sisäisen asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Sisäinen prosessi vaikuttaa ulkoisen asiakkaan kokemaan palvelutasoon ja hinta/laatuvaikutelmaan ja operatiivisen tehokkuuden todettiin vaikuttavan suoraan sisäisen asiakkaan tyytyväisyyteen (sisäisen asiakkaan tyytyväisyyskysely) ja tapaan toimia.

Parhaan tuotteen tarjoamiseksi panostamme strategisten tuoteryhmien ja toimittajien lisäämiseksi ja toisaalta lisäämään volyyimiryhmän sisältöä karsimalla pullonkaulatut- teita kaikista hankinnoista. Operatiivinen tehokkuus toteutetaan rutiini- ja pullonkaula-

tuotteiden osalta mahdollisimman paljon automatisoimalla ja optimoimalla hankintaprosessit (kotiinkutsut).

Kategoriastratgioilla ohjaamme hankintatoimea proaktiiviseen suuntaan ja DSV:llä strategisia toimittajia tavoitellaan lisää. Volyymi- ja rutiini tuotteiden saralla keskitytään enemmän siihen, että yhdistetään hankintoja eri organisaatioista ja yrityksistä ja painetaan volyymituotteeksi mahdollisimman paljon hankintoja. Näin tavoitellaan kustannustehokkuutta ja halpaa hankintahintaa hyvällä palvelulla hyödyntäen volyymietua. Lisäksi hankintaprosessien virtaviivaistaminen ja transaktiokulujen vähentäminen on ehdoton edellytys näissä ryhmissä. Tärkeää on löytää volyymituotteiden tarjoajista potentiaaliset strategiset toimittajat. Pullonkaulatuotteiden osalta parannamme standardointia ja varmistamme näiden tuotteiden ja palveluiden osalta saatavuuden.

4.3.4 Yrityksen hankintastrategia

Yrityksen hankintastrategiassa otetaan kantaa hankintaryhmän johtamiseen tavoitteiden kautta. Hankintastrategian toteutuminen edellyttää että asetetut tavoitteet kustannusrakenteen ja arvontuoton osalta saavutetaan. Pitkän aikavälin tavoitteena oleva kannattavuuden parantuminen DSV:llä voidaan parhaiten saavuttaa kehittämällä kaikki hankintaryhmät lähelle hankinnan kehityskaaren neljättä tasoa (ks. kpl 2.3.1):

1. Seuraamme kustannusrakennettamme tiiviisti ja tavoittelemme epäsuorien kulujen vähentämistä
 - a. Seuraamme epäsuorien hankintojen kehittymistä
2. Laajennamme sisäistä yhteistyötä luomalla hankintatiimit läpi organisaatio rajojen yhteisten tarpeiden löytämiseksi ja hankintojen tehostamiseksi. Pyrimme ratkomaan ongelmia yli organisaatio rajojen.
 - a. Hankintatiimit muodostetaan tuoteryhmittäin kaikille ryhmille
3. Pyrimme rakentamaan tiiviin yhteistyöverkoston keskittämällä hankintoja muutamille toimittajille hakien synergiaetuja, yhteistä ongelman ratkaisua sekä pyrimme vaikuttamaan laatuun
 - a. Vähennämme ja seuraamme toimittajien määriä
 - b. Toimittajien paikallisuudella ei ole merkitystä
4. Seuraamme kustannusten kehitystä hankintaryhmittäin.

- a. Strategiset mittarit ohjaavat hankintaa joka organisaation tasolla
- 5. Kokonaiskustannusajattelu. Tavoittelemme kokonaiskustannusten vähentämistä, emme vain hankintahinnan alentamista.
 - a. Hankinnoilla prosessinäkökulma
 - b. Huomioidaan sidosryhmien tarpeet
 - c. Ostimme sopimushinnoin ja vältämme spot-ostoja
- 6. Hankintojen organisointi ja tehtävien jako
 - a. Keskitetty strateginen hankinta, suunnittelu sekä ohjaus.
 - b. Hajautettu operatiivinen hankinta, kotiinkutsut
- 7. Yhtenäinen tapa toimia. Hankintatoimi on ketterä ja Lean yhteisen sähköisen kanavan avulla.
 - a. Kotiinkutsut eKatalogeista

Yllä mainitut tavoitteet ovat pitkän ajan tavoitteita ja lyhyen ajan tavoitteiksi määriteltiin teeman muodossa hankintojen haltuun otto eli pyrimme vuoden 2012 aikana saamaan kaikille mahdollisille hankintaryhmille hankintatiimit, määriteltäviä tehtäviä sekä luotua toimittajalistat sekä sähköiset eKatalogit. Lisäksi spend analyysin kautta tutkitaan miten, keneltä ja kuinka paljon ostimme ja luomme kategoriastrategiat analyysin pohjalta.

Koska hankintastrategia luodaan lähestulkoon tyhjästä, on eri strategisten teemojen käyttö hyödyllistä ja helpottaa saavuttamaan tavoitteet määrätietoisesti.

Tavoite 2012	Hankinnat hallintaan ja arvontuoton parantaminen
Tavoite 2013	Kustannusrakenteen ja prosessien parantaminen
Tavoite 2014	Sisäinen integraatio
Tavoite 2015	Visio

Muita strategisia teemoja ovat:

Kustannusrakenne kuntoon: Hankintastrategiassa taklataan puhtaasti epäsuorien hankintojen minimoimiseen ja pyritään tehostamaan sisäisiä hankinnan prosesseja. Tuoteryhmien hallinnassa tavoitellaan volyyymi-, rutiini-, sekä pullonkaulat tuotteiden hallintaan.

Arvontuoton maksimointi: Hankintastrategialla parannetaan asiakkaan kokemaa laatua keskittymällä suoriin, ydinliiketoimintaan sidoksissa oleviin hankintoihin ja kehittämällä tuote-strategiaa etsimällä uusia toimittajia, innovaatioita sekä kehittämällä ennusteisiin vastaamisen laatua.

Yrityksen hankintastrategia puhtaaksi kirjoitettuna:

Kilpailukyvyyn parantamiseksi minimoimme epäsuorat hankinnat ja panostamme alihankkijaverkoston hallintaan. Suorissa hankinnoissa kokonaiskustannusten hallinta ja strategisten toimittajien käyttäminen mahdollistavat parhaiden ja kilpailukykyisimpien palveluiden tarjonnan. Strategisilla kumppaneilla vahvistamme omaa osaamistamme ja tuotamme lisäarvoa koko logistiselle ketjulle. Toimittajamme tuottavat meille parasta mahdollista palvelua ja auttavat meitä kehittämään prosessejamme ja ulospäin näkyvää laatua. Investoinneilla ylläpidämme tuotekehitystä ja nykyaikaisinta tietoteknistä osaamista.

Kannattavuutta ja kustannustehokkuutta lisäävät yhtenäiset, sisäiset hankintaprosessit, joiden avulla ylläpidämme korkeaa kykyä vastata kysynnän muutoksiin.

4.3.5 Kategoriastategia ja taktiset mittarit

Kattava ja laadukas alihankintaverkosto tarkoittaa suurta määrää erilaisia hankintaryhmiä mutta rajatulla määrällä toimittajia. Näin toimien vältytään yksittäiseen toimittajaan sitoutumista ja haemme jatkuvasti uusia variaatioita palvelun tai tuotteen hankintaan. Jokaisessa hankintaryhmässä tavoitellaan 1-5 toimittajaa jokaiselle tuotteelle tai palvelulle ja näistä on 1-2 ykkösluokan toimittajia jotka voivat tyydyttää tarpeemme kokonaisvolyymistä noin 60–70 %:sti. 1-3 toimittajaa pidetään tämän lisäksi mukana kysynnän vaihteluista varten. Tällä menetelmällä saadaan hyvää palvelua ja volyymietua hankintoihin kun keskitämme suuren osan tarpeistamme 1-2 toimittajalle. Lisäksi hallinnointi, mittaaminen ja seuranta, toimittajan ohjaaminen ja tuotekehittely helpottuu. Lopulliset toimittajien määrät ja toimittajien valinnat tehdään hankintatiimeissä tuoterahmakohtaisesti.

Taulukko 14. Alihankkijoiden hallinnan mittari

Taktinen mittari	Tavoite	Reagointitaso
Toimittajien määrä katalogissa	1-5 kpl/hankintaryhmä	>5, pyri vähentämään <3, etsi lisää vaihtoehtoja

Markkinaosuuksia pystymme kasvattamaan hyödyntämällä entistä enemmän olemassa olevaa toimittajaverkostoa ja yritysostoja ei välttämättä tarvitse tehdä. Toimittajamarkkinoita testataan jatkuvasti uusia toimittajia etsimällä ja kilpailuttamalla. Ulkoistamisen ja töiden takaisinottojen mahdollisuuksia vertaillaan jatkuvasti ja arvioidaan omaa kykyä strategisten toimittajien/alihankkijoiden kyvykkyyteen. Ydinliiketoimintoja ei tule ulkoistaa, jotta vältytään riskeiltä kuten arvontuoton siirtymiseltä alihankkijalle/toimittajalle ja samalla oman aseman heikentämiseltä toimittajaan/alihankkijaan nähden.

Taulukko 15. Markkinaosuuden kasvattamisen mittarit

Taktinen mittari	Tavoite	Reagointitaso
Toimittajien määrä toimittajalistassa	5-10 kpl/hankintaryhmä	<5, etsi lisää vaihtoehtoja >10, vähennä toimittajia listasta
Sopimusten käyttöaste	60 – 70 % 1-2 toimittajalla	< 60 %, keskitä lisää > 90 %, vähennä mikäli mahdollista

Kustannustehokkuus ja kannattavuus paranevat muutenkin kuin hankintahintaa pienentämällä. JIT-mallin mukaisesti emme keskity kaikissa hankintaryhmissä vain hankintahinnan madaltamiseen vaan kokonaiskustannusten vähentämiseen ja toimitusvarmuuden varmistamiseen. Jotta Lean hankinta voi toimia, hankinnan vaikutus yritysten sisäisiin sidosryhmiin tarkastetaan ja tavoitellaan mahdollisimman suoraviivaisten prosessien aikaan saamista. Tämä näkyy esim. palautuksiin tai laskutus menetelmiin, tilauksen helppouteen, laskujen oikeellisuuteen. Toisin sanoen kaikki käytännöllinen työ on tapahduttava pienin mahdollisin uhrauksin.

Kustannustehokkuutta parantaa eKatalogien saatavuus, hintatietojen näkyvyys sekä toimittajien järjestys eKatalogissa. Yhtenäinen toimintatapa heijastuu kaikkiin hankintaryhmiin ja tarkoittaa organisointia, kotiinkutsu menetelmiä sekä toimittajien hallintaa.

Taulukko 16. Yhtenäisen toimintatavan, kannattavuuden ja kustannustehokkuuden mittareita

Taktinen mittari	Tavoite	Reagoititaso
Hankinnat vain eKatalogeista	0 % ohiostoja	>0 %, selvitä syy ja lisää toimittaja toimittajalistaan
Saavutetut säästöt tai paremmat maksuehdot	20 % säästöt hankinnoissa tai >30 pvä maksuehto	<20 %, keskitä ja hae uusia toimittajia <30 pvä netto, keskitä volyyymiä ja neuvottele
Hankintatiimit	Kaikissa hankintaryhmissä	Luo tiimit kaikkiin hankintaryhmiin

Kehitämme hankinnan osaamista ja parannamme kilpailukykyämme asiakkaan tarpeet huomioiden sekä hyödyntäen toimittajaverkoston innovatiivisia ja luotettavia kumppaneita.

Uusien innovaatioiden ja palveluiden tuottamiseen hyödynnämme laajaa toimittajaverkostoaamme. Vastaamme asiakkaiden tarpeisiin nopeammin kuin kilpailijat ja pyrimme tarjoamaan niin teknisiä kuin prosesseita parantavia innovaatioita. Koulutamme hankinnoista vastaavia henkilöitä ja lisäämme hankinnan tietoutta henkilöstössä.

Hankinnassa noudatamme tilaajavastuulakia ja pyrimme käyttämään paikallisia toimittajia paikallisiin hankintoihin. Paikallisia toimittajia käyttäen varmistamme toimitusvarmuuden, mutta mikään ei estä käyttämästä ulkomaalaisia toimittajia. Ulkomaisen toimittajan/alihankkijan käyttö arvioidaan tapauskohtaisesti toimitusvarmuus varmistuen.

DSV:n hankintatoimen arvot

- Kehitys – kehitämme omaa osaamistamme ja myös toimittajiamme paremman asiakaspalvelun tuottamiseksi ja asiakkaan oman liiketoiminnan tukemiseksi.
- Kunnioitus – kunnioitamme toimittajiemme ammattitaitoa ja arvostamme alihankkijoiden ja toimittajien erityisosaamista.

- Kannattavuus – win-win ajattelu toimittajien kanssa, yhdistetyt volyymit ja tarpeet parantavat omaa asemaa toimittajamarkkinoilla. Haemme kustannus- ja palveluettuja keskitetyillä hankinnoilla läpi organisaatio- ja yritysrajojen.

Kategoriastrategian toteutuminen varmistetaan toteuttamalla hankintatoimen kehittämisen eri hankintaryhmittäin seuraamalla kahdeksan portaista toteuttamisohjelmaa:

1. Spend analyysi: selvitä hankintavolyymi, sisältö ja toimittajat
Tunnista mitä ostettu, miten ostettu, keneltä ostettu ja millä ehdoilla. Kuvaa hankintaryhmät nelikentässä.
2. Organisointi: erottele operatiivinen hankinta strategisesta hankinnasta
Operatiivinen ostaja tilaa tarvittaessa tarvittavat palvelut osoitetusta paikasta ja ohjaa toimittajaa/alihankkijaa, mutta ei osallistu toimittajien etsintään. Strateginen hankkija varmistaa oikeiden toimittajien käytön, ennustaa tarpeen sekä kehittää toimittajia/alihankkijoita. Päälliköt ja ylemmät henkilöt ovat strategisia hankkijoita ja muut operatiivisia ostajia.
3. Hankintatiimit: yhdistä eri organisaatioiden tarpeet
Löydä yhteiset hankinnat eri organisaatioista ja yhdistä tarpeet. Tiimit valitsevat toimittajat ja määrittelevät tarpeet. Lead buyer tekee sopimukset ja informoi muita jäseniä.
4. Hankinnan tehtävät: luo katalogi ja ohjaa hankinnat kotiinkutsu menetelmällä
Sähköiseen katalogiin kaikki tarpeellinen tieto toimittajista/alihankkijoista. Operatiivinen ostaja valitsee katalogista käytettävän toimittajan, ostoista vastaava ylläpitää katalogia.
5. Toimittajien valinta: toimittajien määrän rajoittaminen 2-5 kappaleeseen
Tuoteryhmittäin rajataan toimittajien määrä. Hankintatiimit valitsevat toimittajat ja etsivät uusia.
6. Mittarit: mittaa hankintastrategiaa
Mitataan esim. hankintaprosessin tehokkuutta, ostovolyymiä, toimittajamääriä, laatuvirheitä.
7. Kategoriahallinta: ohjaa tuoteryhmiä tavoitteellisesti
Tuoteryhmiä ohjataan tavoitteellisesti portfolioanalyysin menetelmin.
8. Hankintasopimukset: joustavat resurssit ja sopimushinnat

Hyödynnämme paikallisia toimittajia nopeiden toimitusten varmistamiseksi, vaadimme laadukasta palvelua yksinkertaisin prosessein, tilaukset kotiinkutsu-menetelmällä.

Kategoriastrategia puhtaaksi kirjoitettuna:

Pyrimme keskittämällä yhdistämään tarpeet eri yrityksistä ja pyrimme standardoimaan tarpeemme. Harvennamme ja tiivistämme toimittajaverkostoamme oman aseman parantamiseksi toimittajiin nähden.

Tuemme sisäisten asiakkaiden toimintoja tarkoituksen ja tavoitteiden mukaisesti, mutta pyrimme lisäämään standardointia ja yhteisiä toimintamalleja läpi organisaatio rajojen. Transaktioiden tehostamiseksi hyödynnämme sähköisiä katalogeja operatiivisen hankinnan tehostamiseksi.

Volyymituotteiden ja rutiinituotteiden hankinnan pääpainona tavoitellaan alhaisinta kokonaiskustannusta sekä operatiivisesti tehokkainta prosessia. Strategisten tuotteiden ja palveluiden hankinta keskitetään yhteistyökumppaneille ja toimintaa ohjataan aktiivisesti. Pullonkaulatuotteista pyrimme pääsemään eroon standardoinnilla, yhdistämällä hankinnat toisen ryhmän kanssa tai vähentämällä omaa tarvetta näille tuotteille ja palveluille ja tulevaisuudessa tuoteryhmästä kokonaan luopumalla.

4.3.6 Ostopolitiikka

Nykyiseen ostopolitiikkaan näen tarpeelliseksi lisätä seuraavat tarkennukset jotta hankintastrategian toteutuminen on mahdollista. Korostukset painottuvat alihankkijoiden kehittymiseen, osaamiseen ja seurantaan:

- Alihankkijoiden valinnassa kriteereinä ovat kilpailukyky, laatu ja ympäristön huomioiminen, pyrkimyksenä pitkäaikaiset ja jatkuvaan kehittämiseen pohjaavat yhteistyösuhteet toimittajien kanssa.
- Alihankkijoiden tulee ohjata ja kehittää omaa laatuaan määrätietoisesti ja täyttää DSV:n asettamat laatuvaatimukset.

- Arvostamme alihankkijoiden uudistumiskykyä sekä oma-aloitteista innovointia prosessien tai tuotteiden parantamiseksi.
- Alihankkijoiden palvelukykyä mitataan sovellettavin toimitusvarmuusmittarein. Tuloksia tarkastellaan tarvittaessa alihankkijan kanssa ja niitä hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.
- Hankintasopimukset tehdään kirjallisina, niistä tiedotetaan organisaatiolle ja niitä tarkistetaan sovituin määräajoin.
- Hankinnat kohdennetaan kerta- ja satunnaisostojen osalta sopimustoimittajille ja ostoja muualta vältetään.
- Ylläpidämme alihankkijarekisteriä kaikista DSV:n alihankkijoista ja ostoista vastaavat ovat vastuussa näiden tietojen oikeellisuudesta.

4.4 Hankintastrategian soveltaminen kiinteistöpalveluiden hankintaan

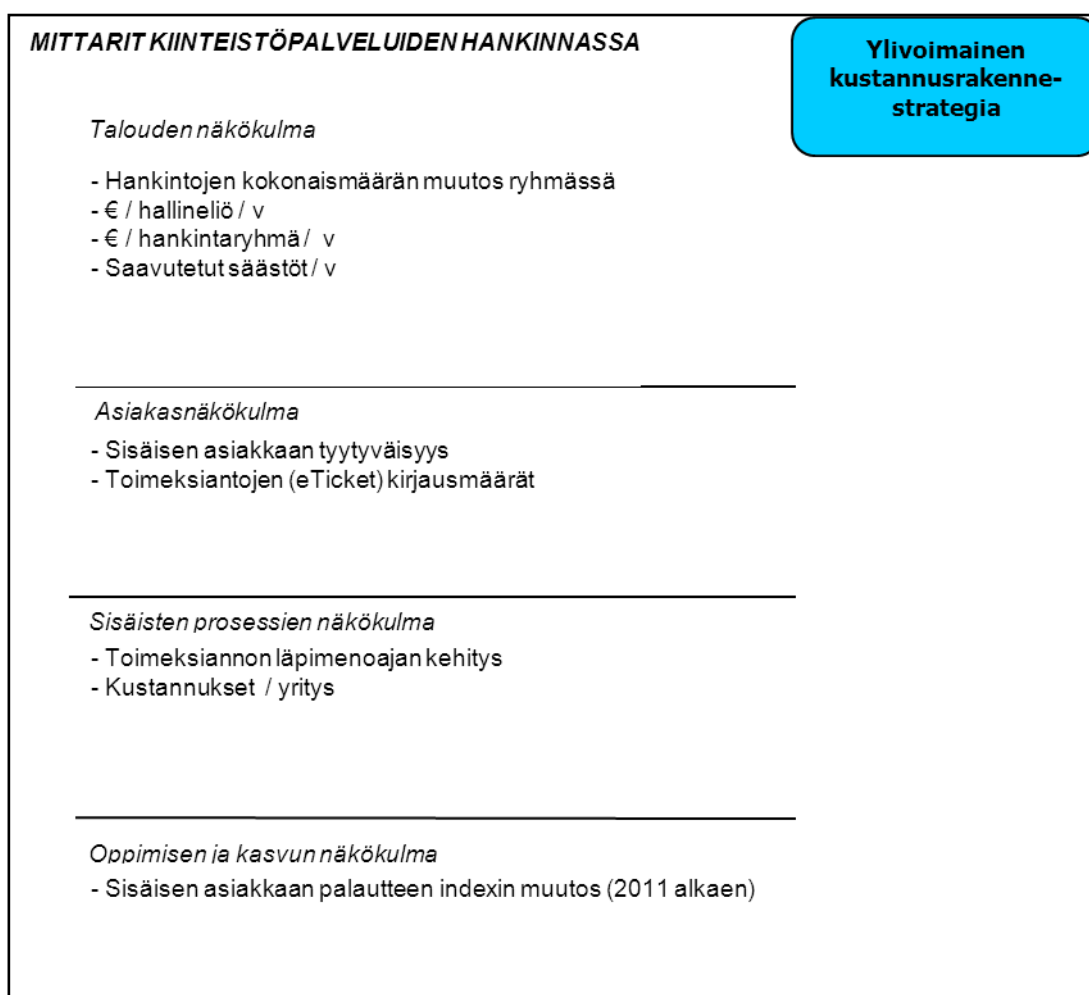
Strategiakartan soveltaminen kiinteistöpalveluiden hankintaan oli helppo toteuttaa sillä kaikki hankinnat vaikuttavat vain sisäiseen asiakkaaseen ja ovat epäsuoria hankintoja, joten taloudellinen näkökulma oli kokonaiskustannusten minimoinnissa. Kustannusten minimoinnin toteutin tavoittelemalla hankintahintojen pienentämisellä (yhdistetyt hankinnat, hintavertailu), korjauksia vähentämällä (ylikorjaamisen minimointi ja yhdistetyt urakat), uusia hankinnan menetelmiä hyödyntämällä (sähköiset työkalut ja katalogit) sekä hallinnollisen työn vähentämisellä (prosessin uudelleen määrittely ja hankinnan tehtävien uudelleen jako). Alla on kuva jossa on esitetty hyödynnetyt mittarit eri portaisissa (Kuva 25).

Sisäisen asiakkaan tyytyväisyyden määrittelyyn hyödynsin kyselyn tuloksia ja vastauksen perusteella teimme toimenpidemuutoksia tilausprosesseihin sekä toteutimme hankinnan tehtävien uudelleen jaon.

Sisäisen prosessin näkökulmasta kaikki organisaatiomuutokset ja tehtävien uudelleen asetellut toteutettiin LEAN johtamismenetelmien mukaan, ja toteutimme kaikki organisaatiomuutokset ja tehtävien jaot siten, että prosesseista saatiin kaikki hukka pois. Vastuut ja tehtävät jaettiin tarkemmin strategisiin ja operatiivisiin tehtäviin ja käyttäjät hyväksyivät ne. Lean mallin mukaan teimme esim. katalogiin valmiita tilauspohjia tuotenumeroineen, jotta kotiinkutsu on mahdollisimman helppo tehdä tarpeen vaatiessa.

Myös yhteystiedot alihankkijoille ja toimittajille löytyy samasta paikasta. Koko kiinteistöpalveluiden hankinta toteutettiin operatiivisen tehokkuuden näkökulmasta jolloin prosessit ja toimintatavat säilyivät joustavina ja ilman turhia välivaiheita. Kategoriastrategioiden perusteella tein tarvittavia muutoksia muutamiin hankintaryhmiin ja toteutimme yleisen hankintastrategian mukaista linjaa hankintaryhmien ohjaamisesta nelikentässä.

Oppimisen näkökulmasta hyödynnämme jo asetettuja mittareita suunnan näyttäjinä. Tulemme lisäämään hankinnan osaamista ja toimittajamarkkinoiden tuntemusta osallistamalla hankinnan seminaareihin ja esim. alan messuille.



Kuva 25. BSC, kiinteistöpalveluiden hankinnat

4.4.1 Organisointi ja tehtävien jako

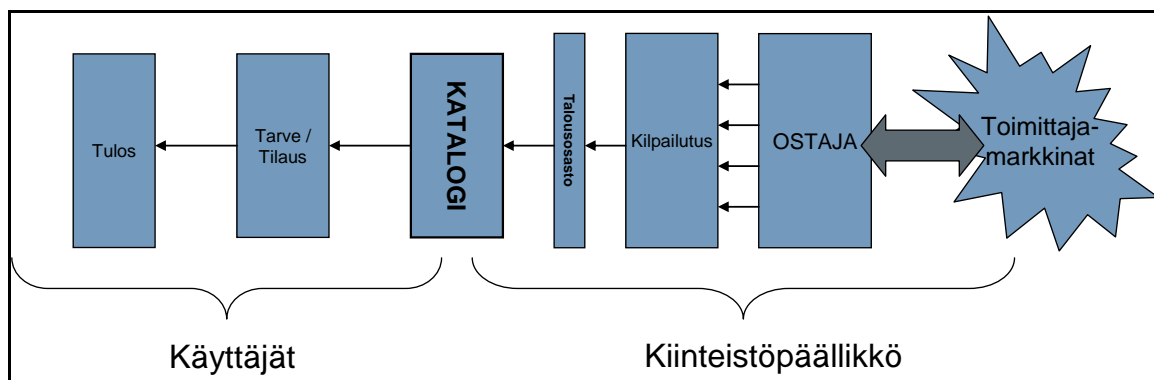
Logistiikassa pärjääminen vaatii yrityksiltä kustannustehokkaita ja suoraviivaisia prosesseja. Tämä koskee yhtäläillä hankintaa, kuljetusten järjestelyä, varastotoimintoja, laskutusta ym. liiketoiminnan prosesseja. DSV:n on tässä suhteessa pyrittävä olemaan mahdollisimman kevyt (Lean) ja notkea (Agile) muutoksille. Hankintojen osalta tämä tarkoittaa isolle ja monipuoliselle toimijalle järkeviä ja käytännönläheisiä hankinnan prosesseja.

Hyödynsimme kirjallisuudesta kehittämiskeinoja epäsuorien hankintojen hallinnoimiseksi. DSV:llä näiden keinojen hyödyntäminen näkyy kiinteistöpalveluiden hankinnassa seuraavasti:

Taulukko 17. Kirjallisuudessa mainitut ja käytännössä toteutetut keinot hankintojen hallinnoimiseksi (Kari Iloranta ym. 2008, 373.)

Kirjallisuus	DSV:llä implementoitu
Yhtenäinen hankintastrategia ja ohjeistus	Hankintamanuaali
Hankintaprosessien ja toimintatapojen selkeyttäminen	Hankintamanuaali sekä uudet, kirjatut hankintaprosessit ja toimintatavat, uudelleen organisoitu hankinnan tehtävät
Toimittajien keskitetty kilpailuttaminen	Strateginen hankinta erotettu operatiivisesta. Yhtenäistetty tarve ja katalogilla hallinta
Asiakastarpeen hallinta	Hankintatiimit ja yhteistyö läpi organisaatio rajojen
Siirtyminen sähköisiin hankintajärjestelmiin	Rakennettu eKatalogi sekä eTicket

Hankintojen organisointi jaettiin operatiivisen ostajan toimintoihin ja strategisten ostajien toimintoihin. Strateginen ostaja vastaa käytännössä hankinnan byrokraattisesta ja hallinnollisesta työstä ja operatiivinen ostaja vastaa osin työn tai tuotteiden tilaamisesta katalogista, eli hyväksytyjen toimittajien listasta. Välttyimme raskaan hankintaorganisaation rakentamiselta yhdistämällä keskitetyn, hajautetun sekä lead buyer-mallin hyvät puolet (Kaavio 1).



Kaavio 1. Hankintaorganisaation ja vastuualueiden esittely. Byrokraattinen osuus on katalogin oikealla puolella ja käytännöllinen osuus katalogin oikealla puolella.

Kiinteistöpalveluiden hankintakategoria johdetaan lead buyer mallin mukaisesti yhden toimijan toimesta (kiinteistöpäällikkö), ja strateginen hankinta on erotettu keskittämällä siihen kuuluvat tehtävät kiinteistöpäällikölle ja operatiivinen hankinta kotiin kutsuineen on hajautettu käyttäjäjoukolle.

Hyödynnämme myös Lead buyer mallin mukaista tiimihankintaa tukemaan kiinteistöpäällikköä päätöksenteossa ja hankintojen yhdistämisessä. Tiimit, jotka koostuvat kiinteistöpalveluiden hankinnan osalta käyttäjistä eli työnjohtajista ja päälliköistä, voivat alustavasti kilpailuttaa toimittajia, mutta sopimuksia eivät saa tehdä. Kiinteistöpäällikkö vastaa sopimusten tekemisestä ja varmistamisesta, että liiketoimintakelpoisuuden tarkistusprosessi suoritetaan asianmukaisesti uusien toimittajien osalta. Toisin sanoen kiinteistöpäällikkö vastaa kaikesta strategisesta hankinnasta.

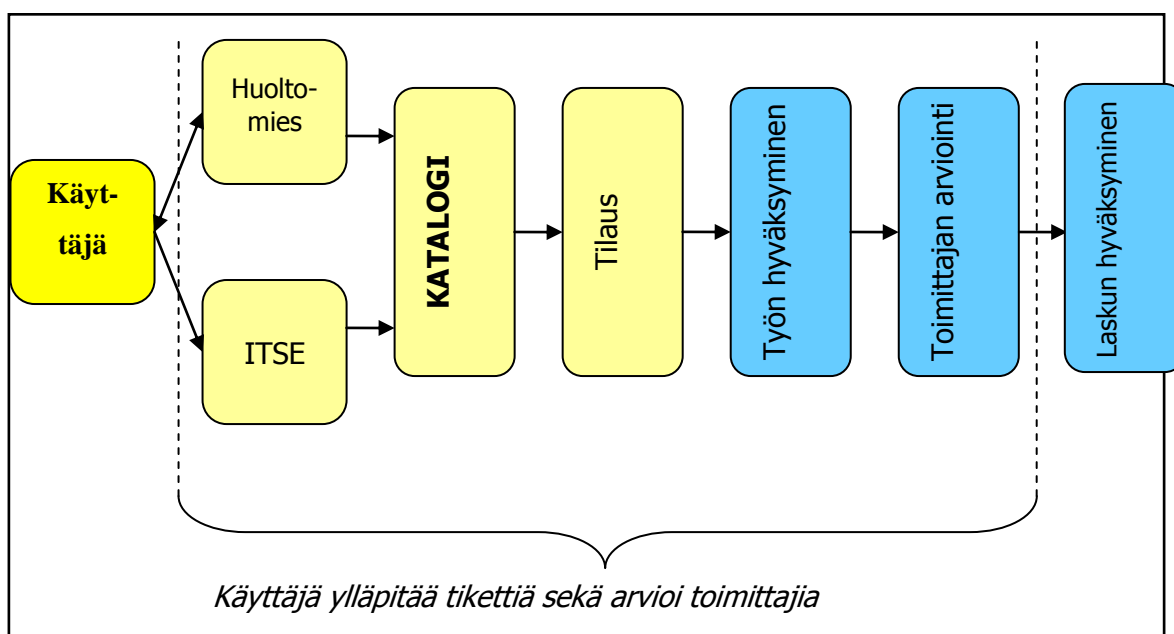
Hajautettu malli näkyy kotiinkutsujen hajauttamisella operatiiviselle tasolle. Kotiinkutsuja saavat tehdä rajatun ryhmän jäsenet eikä kaikkia töitä tarvitse kiinteistöpäällikön tilata. Keskitetystä mallista hyödynnämme byrokratian sitomista pois operatiiviselta tasolta, eli kilpailutus, toimittaja-arviointeihin reagointi, sopimusneuvottelut sekä strategian suunnittelu jää kiinteistöpäällikölle. Hyväksyttävät toimittajat kirjataan eKatalogiin josta voivat rajatun joukon henkilöt kotiin kutsumalla tilata palveluita mikäli peruskorjauksia tarvitsee teetättää.

Agile-mallia hyödyntäen tehtävät pilkottiin käyttäjien osalta pieniin osasiin eikä pitkäaikaisia suunnitelmia tai toimenpiteitä suoriteta käyttäjätasolla. Tyypilliset toimenpiteet vaativat 1-2 päivää käyttäjältä toimenpiteen suorittamiseksi. Hallinnoinnin näkökulmasta hyödynnämme agile-mallista ajatuksen poikkiorganisatoristen sekä itseohjautuvien

tiimien muodostamisen. Tiimeillä ja yksittäisillä käyttäjillä on vastuu pitää huoli siitä, että tietyt toimenpiteet esim. työturvallisuuden taso pysyy riittävän korkealla. Käyttäjillä ja tiimeillä on näiden toimenpiteiden suorittamiseksi vapaus valita keinot jotta tuloksiin päästään. Lisäksi laajennamme tilausmahdollisuutta useampaan kategoriaan ja toimintoon tulevaisuudessa. Agile-mallin mukainen tiimi ajatus on lähellä Lead buyer-mallia, mutta tässä annetaan tiimeille kategorian hallinnan lisäksi oikeus toimia parhaaksi katsomallaan tavalla, hyödyntäen annettuja työkaluja/toimittajia.

Lean malli toteutui käytännössä hyvin ja tehokkaasti, sillä kotiin kutsuminen tapahtuu katalogin tai kiinteistöpäällikön kautta eikä sekavia vaiheita ole enää tilausprosessissa. Tarvittavat tiedot ovat kaikkien saatavilla koko ajan, eikä päätöksentekoon tarvitse tuhlaata aikaa. Toimittajien arviointi ja toimeksiannon kirjaus ovat ainoat byrokraattiset toiminnot käyttäjillä. Tilausprosessi on kuvattu seuraavassa kappaleessa.

Agile-malli sopii hyvin yrityksen toimintaympäristöön ja sitä hyödynnetään kehityshankkeessa, jossa palvelun tuottaminen on matalakriittistä ja kulttuuriin kuuluu ennustamattomuus ja jatkuvassa muutoksessa toimiminen. Lisäksi hankintaorganisaatio sisältää kokeneita henkilöitä ja hankintojen tekemisen helpottamiseksi on sähköisellä katalogilla suuri merkitys.



Kuva 26. Kuvaus tilausprosessista uudessa toimintamallissa.

Katalogi edustaa pientä osaa isommasta toimittajalistasta. Toimittajalistalla on kaikki käyttökelpoiset toimittajat ryhmittäin, mutta katalogiin on jätetty ne hankintaryhmät ja toimittajat joita voimme antaa käyttäjäryhmän (operatiiviset ostajat) itsenäisesti tilata. Kyseessä on lähinnä rutiinituotteet ja palvelut (kiinteistöpalveluissa käytämme termiä peruskorjaukset). Uusi tilausprosessi on esitetty Kuva 26.

Peruseriaatteet tilausprosessissa:

- Käyttäjä kirjaavat toimeksiannot eTickettiin
- Käyttäjä ilmoittaa peruskorjaukset suoraan huoltomiehelle, talotekniset työt kiinteistöpäällikölle tai organisoii urakan itse katalogin rajoissa
- Työn tilaaja ottaa urakoitsijat vastaan ja osoittaa työmaan
- Työn tilaaja tarkistaa työn ja hyväksyy työn, sekä kuittaa lähetteen/työkortin
- Työn tilaaja toimittaa lähetteen laskun tarkistajalle tai tarkistaa itse laskun lähetettä vastaan
- Pyritään käyttämään katalogin ja toimittajalistan osoittamia toimittajia

Kiinteistöpalveluiden hankinnassa toteutettua hankintojen tehtävien (strategiset/operatiiviset) jakoa voidaan toteuttaa lead-buyer konseptin kanssa myös muissa hankintaryhmissä. Tämä malli soveltuu hyvin matalaan organisaatioon antaen eri ryhmille mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon. Hankintaryhmistä kiinteistöpalveluiden hankinta on monipuolisin hankittavien tuotteiden ja palveluiden määrän vuoksi, joten muiden hankintaryhmien hyvinkin spesifiset hankinnat on helppo hallita tällä mallilla. Hankintaorganisaatioita ei tarvitse rakentaa, riittää vain valvontaylemmältä tasolta.

Esitetyn mallin toimivuuden varmistamiseksi on ehdottoman tärkeää, että katalogi toimii niin kuin pitääkin, on jatkuvasti ajan tasalla ja sen käyttöä valvotaan. Ohjot voidaan välttää katalogia hyödyntäen ja katalogilla voidaan ohjata käyttäjäryhmät ilman sekavia viestiketjuja käyttämään visuaalisuuden ansiosta nopeastikin uusia toimittajia. Katalogi on notkean ja nopeasti muuttuvan hankintaorganisaation perusedellytys.

Tutkimuksen tuloksena voimme todeta vastuualueiden selkiytymisen tapahtuneen selvästi. Talousosaston mukaan tulo ei tuo hitautta prosessiin, vaan ennen kaikkea paran-

taa meidän asemaa sillä näin varmistamme tilaajavastuulain toteutumisen heti hankintaketjun alusta asti. Käyttäjät ovat nykyisin mukana määrittämässä tarpeita ja he toimivat tiiminä yhteisten tarpeiden tunnistamiseksi. Kiinteistöpäällikkö vastaa ostajana toimittajien valinnasta, sopimusten tekemisestä, katalogin päivittämisestä ja toimittajien poistamisesta katalogista arvioiden perusteella.

4.4.2 Sähköinen katalogi

Pilottihanketta varten rakensin sähköisen katalogin joka on kaikkien ostajien ja kotiinkutsujien saatavilla DSV:n intranetissä. Katalogia ovat voineet hyödyntää rajoitetun joukon henkilöt, eli erikseen nimetyt kiinteistöpalveluita hankkivat henkilöt. Katalogi pitää sisällään toimittajat, yhteistiedot sekä lisäkommentit mikäli toimittajaa käytetään vain tietyssä toimipisteessä tai tietyissä tilanteissa. Mikäli toimittajaa tai palvelukategoriaa ei löydy on yhteyttä otettava ostajaan. Sähköisellä katalogilla olemme vähentäneet ohioistoja ja selkiyttäneet ostoprosessia kotiinkutsujan näkökulmasta ja samalla tehos- taneet operatiivista tehokkuutta ja sisäisen asiakkaan tyytyväisyyttä.

Pilottihankkeessa lead buyerin roolissa on toiminut kiinteistöpäällikkö joka on vastannut katalogin päivittämisestä ja uusien toimittajien etsinnästä.

Katalogissa on pidetty maksimissaan kolmea eri toimittajaa jokaista tuoteryhmää kohden ja ne ovat olleet järjestettynä käyttöjärjestykseen. Näin tavoitteena ollut toimittajien määrän vähentäminen onnistui ja sopimusten käyttöaste saatiin kasvamaan.

4.4.3 Työkalu toimittajien arviointiin

Toimittajien arviointityökalu kiinteistöpalveluiden hankintaa ajatellen rakennettiin sillä perusteella, että se on yksinkertainen, ajallisesti nopeasti suoritettava ja kaikkien hankintoja tekevien saatavilla ja nähtävillä. Arviointi tehdään intranetissä ja se yhdistettiin osaksi eTikettiä.

Toimittajan ei arvioida vain käyttäjän näkökulmasta vaan siinä otetaan huomioon eri sidosryhmien näkemykset kuten käyttäjän/ostajan näkemys ja laskuntarkistajan näkemys. Arviointityökalusta löytyy kuva liitteessä 3.

Käytäntö on osoittanut, että vaikka seurantatyökalu on helppo käyttää ja kaikkien saatavilla, on sen käyttö jäänyt heikoksi. Tarve tällaiselle työkalulle tunnistettiin kotiin kutsujien joukossa, mutta arvioita ei silti anneta nykyiseen työkaluun. Arviointityökalu vaatii vielä kehittämistä ja markkinointia käyttäjien keskuudessa.

4.4.4 Kehittämishankkeen mittarit

Uudet toimintamallit implementoitiin maaliskuussa 2011 ja tulokset keräsin neljän kuukauden käytön jälkeen eli kesäkuun lopussa.

	Mitattava suure	Merkittävyys	TULOS, ennen implementointia	TAVOITE	TOTEUMA, implementoinnin jälkeen
Sopimusten käyttöaste	% ryhmän hankinnoista	40	57 %	>60 %	66 %
Toimittajien väheneminen	Kappalemäärä	30	116	90	100
Sis. asiakkaan tyytyväisyys	1-5 (KA/keskihajonta)	15	2,8 / 0,98	3,1 / 0,9	3,0 / 0,78
Ostojen arvo suhteessa varastoneliöihin	€/m ²	10	19,5 €	18,5 €	9,7 €
Toimeksiannon läpimenoaika	Kesto (pvä)	5	15,5	10	6

Kuva 27. Kiinteistöpalveluiden hankinnan mittarit

Kaikilla muilla mittareilla on tulokset osoittautuneet hyviksi paitsi toimittajien vähentämisessä. Tavoitteesta jäätin, koska osa hankintavolyymistä jätetään muille kuin kumppaneille, jotta tuntemus markkinoista säilyy. Toimittajien määrää on nostanut myös erilaisten tarpeiden ilmeneminen verrattuna edelliseen vuoteen. Vaikka toimittajien määrä on noussut, on myös sopimusten käyttöastetta pystytty parantamaan, mikä kuvastaa hyvin toimittajamarkkinoiden testaamisen toteutumista.

Sisäisen asiakkaan tyytyväisyydessä päästiin hyviin tuloksiin, mutta parannettavaa jäi ennen kaikkea sisäiseen tiedonjakoon. Erittäin hyvään tulokseen päästiin toimeksiantojen läpimenoaikojen pienentämisessä, eli tarpeen yllättäessä saatiin korjaustoimenpiteet kartoitettua, tilattua ja tehtyä kuudessa päivässä. Ostojen arvoa nosti muutama erillinen ja isompi korjaus, mutta suunta on hyvä. Mikäli loppuvuoden talvikunnossapito ei karkaa budjetoidusta, on merkittävien säästöjen saavuttaminen mahdollista.

4.4.5 Tyytyväisyyskyselyn tulokset kehityshankkeen jälkeen

Implementoinnin jälkeinen mittaus tehtiin noin neljä kuukautta toteutuksen jälkeen ja kysely lähetettiin samalla vastaajaryhmälle kuin aiemminkin. Muutoksia henkilöstössä ei ole tapahtunut kyselyiden välillä. Kyselyyn vastasi viisi henkilöä kahdeksasta, vastausprosentin jäädessä näin 62,5 %:iin. Liitteenä (liite 7) on vastaustulokset kysymyksittäin.

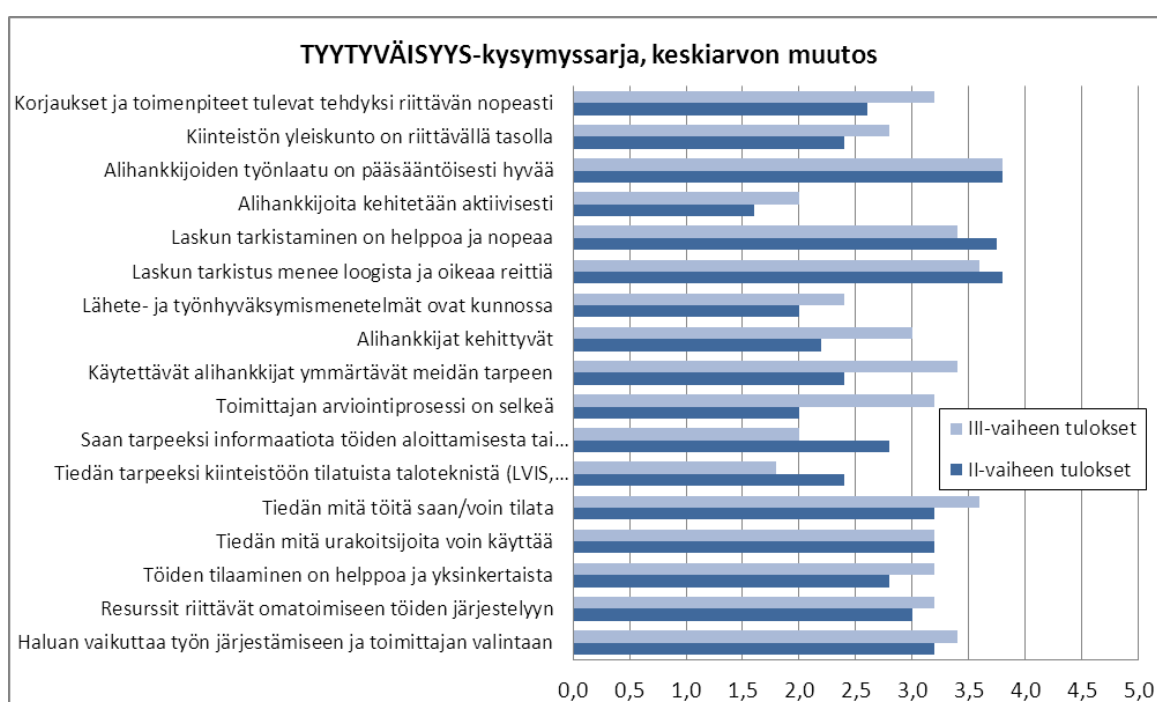
Tyytyväisyyttä mitatessa (Kuva 28) näkyy muutos parempaan yhdessätoista kysymyksessä, mutta toisaalta myös heikentymistä neljän kysymyksen osalta. Eniten parannusta on tapahtunut toimittajan arviointiprosessissa jossa korotusta on jopa 1,2 pistettä. Lisäksi alihankkijoiden koetaan ymmärtävän tarpeemme hieman paremmin ja alihankkijat koetaan kehittyvän entistä paremmin. Myös korjaustoimenpiteet koetaan tapahtuvan entistäkin nopeammin, mitä tukee myös strateginen mittari toimeksiantojen nopeudesta joka osoittaa pudotusta 12 päivästä 6 päivään. Eniten pudotusta on tapahtunut informaationjakoon liittyvissä kysymyksissä, informaatiota ei saada tarpeeksi urakoitsijalta eikä kiinteistöön tilatuista töistä tiedoteta riittävästi kiinteistön käyttäjille.

Kysymysryhmittäin tyytyväisyyttä tarkasteltaessa, on positiivista muutosta tapahtunut neljän ryhmän vastauksissa. Tulokset ovat hyviä ja osoittavat, että suunta on ollut oikea, mutta parannettavaa jää edelleen ennen kaikkea informaationjakoon liittyen.

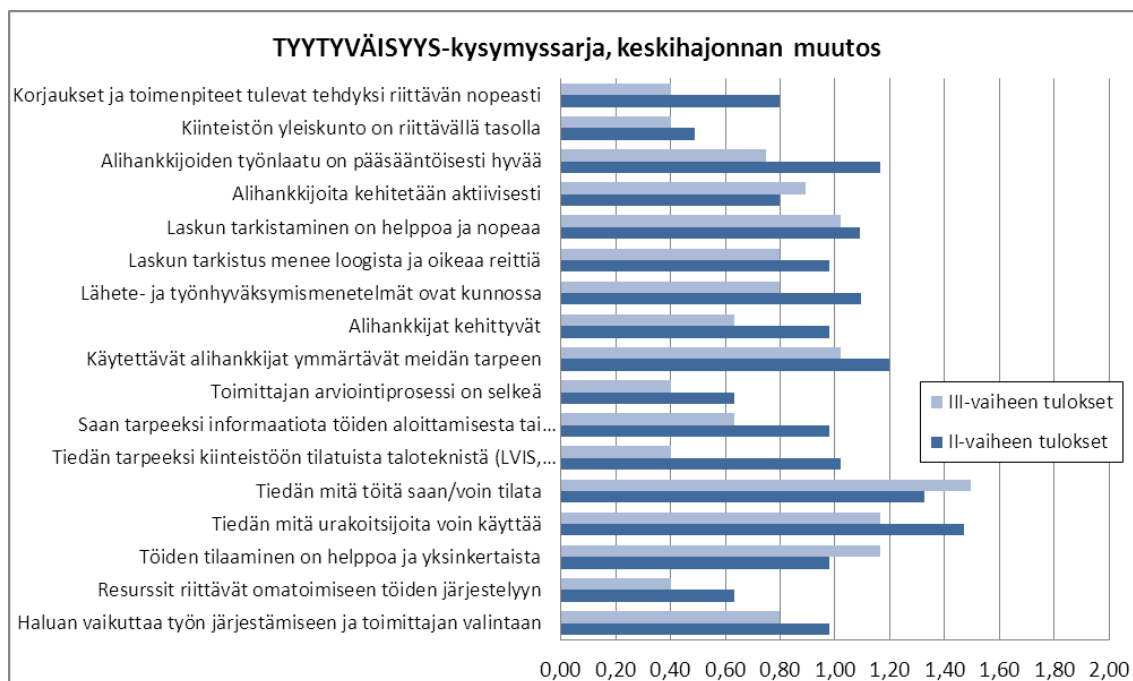
Kysymyssarja:	Vaihe II	Vaihe III
• Tilausprosessi	3,0	3,3
• Informaationjako	2,9	2,7
• Alihankkijan arviointiprosessi	2,2	3,2
• Laskutus- ja läheteprosessi	3,2	3,1

- Alihankkijan ohjaaminen 2,7 2,9
- Kiinteistöjen laatu 2,5 3,0

Tyytyväisyyskyselyyn keskihajonnan keskiarvo putosi 1,0:sta 0,8:aan, joka kuvastaa sitä, että tehtävien jaolla ja organisoinnin uudistamisella olen pystynyt parantamaan näkemysten yhtenäisyyttä. Kuva 29 näkyy kysymyksittäin miten näkemys on tärkeydestä muuttunut. Eniten hajonta on vähentynyt tiedon jakamisen kysymyksessä liittyen tilattuihin taloteknisiin töihin. Nyt ollaan enemmän yhtä mieltä siitä, että tiedotusta on liian vähän. Lisäksi yksimielisyys alihankkijoiden työnlaadun hyvyteen on kasvanut.

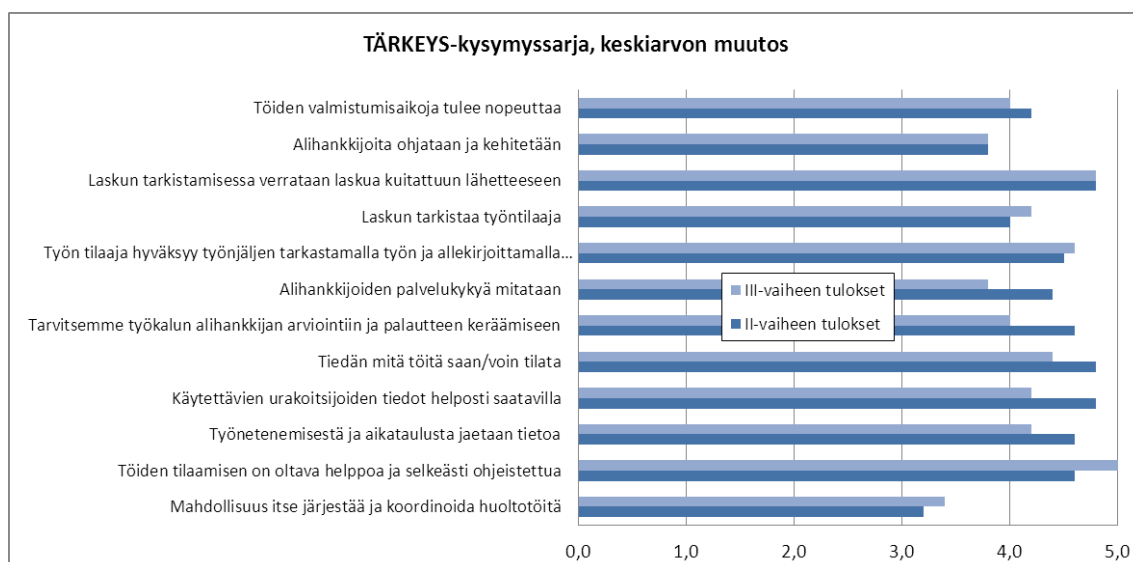


Kuva 28. Keskiarvon muutos tyytyväisyyskyselyssä

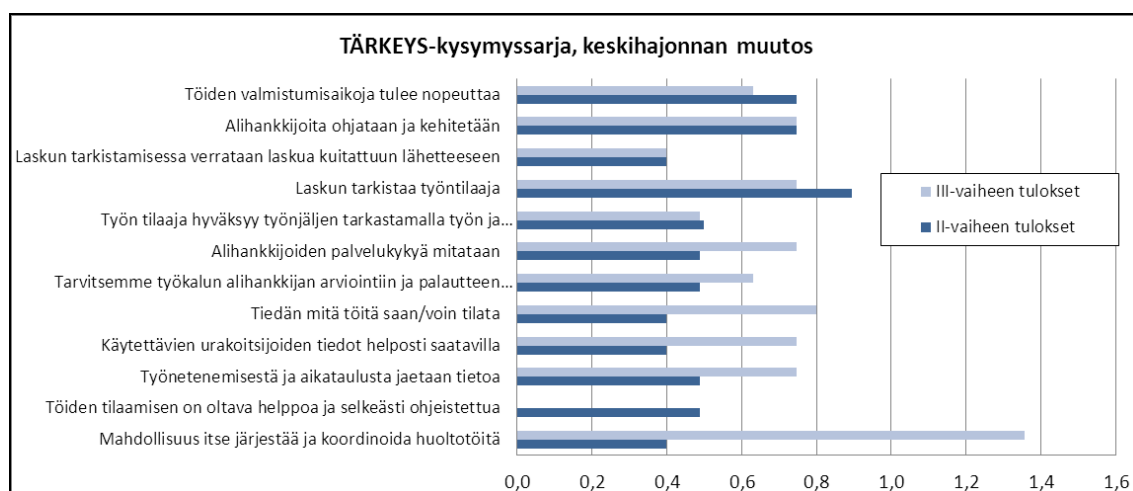


Kuva 29. Keskihajonnan muutos tyytyväisyyskyselyssä

Tärkeyden osalta keskiarvossa ei merkittävää muutosta ole havaittavissa, viidessä kohdassa on pientä pudotusta mikä voi johtua siitä, että näihin kohtiin on puututtu kehittämishankkeen aikana. Tärkeimpänä nähdään, että töiden tilaamisen on oltava helppoa. Tätä näkökulmaa tukevat sähköiset katalogit ja tilaustyökalut sekä tilausprosessin opastaminen. Keskihajonnan kasvu useissa kohdissa voi johtua tehtävien jaon muutoksesta. Käyttäjien on ollut helpompi tehdä toimeksiantoja osallistumatta itse organisointiin joten osalle vastaajista tärkeyden merkitys on pienentynyt.



Kuva 30. Keskiarvon muutos tärkeisnäkökulmia mitattaessa.



Kuva 31. Keskihajonnan muutos tärkeisnäkökulmissa.

Kyselyn tuloksien perusteella voidaan todeta, että hankintojen organisoinnilla ja tehtävien jaolla on ollut merkittävä vaikutus sisäisen asiakkaan tyytyväisyyteen ja vähentänyt osto-organisaation ja sisäisen asiakkaan näkemyseroja (kt. kpl 2.4.3). Kyselyä voidaan hyödyntää vuotuisena mittarina jolla voidaan seurata miten osto-organisaatio on toiminut ja mitkä osa-alueet vaativat parantamista.

4.4.6 Implementoidun toimintamallin kopioitavuus

Toimintamallissa on monta elementtiä jotka voidaan kopioida muiden hankintaryhmien hallinnoimiseksi. Voimme jatkossa hyödyntää samoja työkaluja mitä kehittämishankkeessa käytettiin ja määritellä myös muille hankintaryhmille portfolioanalyysin avulla metodit hankintojen tekemiseksi sekä toteuttaa hankintaryhmittäin hankintastrategiaa.

Keskittämisen ja hajautetun mallin sekä lead buyer mallin hyvät puolet voidaan hyödyntää samoin menetelmin kuin kehittämishankkeessa, sillä moni organisaatio on rakenteeltaan ja hierarkialtaan samanlainen kuin kehittämishankkeen kohdeorganisaatio.

Voidaan myös todeta, että eKatalogia ja eTikkettiä voidaan myös käyttää eri hankintaryhmien hankintojen helpottamiseksi ja hallinnoimiseksi. Palveluiden hankinta voidaan toteuttaa hajauttamalla onnistuneesti, kunhan rajataan hankkija/ostaja joukko joilla on pääsy sähköisiin dokumentteihin ja katalogissa pidetään vain niiden toimittajien ja alihankkijoiden tiedot joita kotiin kutsujat voivat käyttää.

4.5 Ulkoisen asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia

DSV:llä suoritetaan asiakastytyväisyyskyselyitä kerran vuodessa. Arvostelut annetaan kvantitatiivisesti arvottaen vastaukset asteikolla 1-5 (1 huono, 5 erittäin hyvä). Monimuotoista palvelua toivotaan kyselyinkin perusteella lisää. Palveluiden kattavuudessa ja monipuolisuudessa vastausten keskiarvo on 3,76 ja parhaat pisteet antoi 12,06 % vastaajista (257 vastaajaa). Asiakkaat pitävät tärkeänä palveluiden kattavuutta ja monipuolisuutta (4,13 keskiarvo). Yrityksen toiminnassa on parannettavaa, mikäli pyritään strategian mukaiseen kokonaisratkaisujen toimittamiseen. Yksi vaihtoehto on kohdentaa asiakassegmenttiä joille voimme tarjota parhaiten sopivat kokonaisratkaisut. (DSV:n asiakastytyväisyyskysely, 2011)

Pääsääntöisesti asiakkaat ovat tyytyväisiä kokonaistaloudellisuuteen (keskiarvo 3,57), mutta paineita on kustannusten kanssa. Kokonaistaloudellisuutta pidetään hyvinkin tärkeänä vastaajajoukossa (keskiarvo 4,48) ja tähän vastaaminen on erityisen arvokasta. Strategian mukainen kannattavasti ja kilpailukykyisesti toimiminen edellyttää kustannusten hallintaa. (DSV:n asiakastytyväisyyskysely, 2011)

Näihin edellä mainittuihin arvoihin on mahdollisuus vaikuttaa toimittajien hallinnalla sekä laajentamalla toimittajaverkostoa. Kyselyn vastauksia voidaan myös tulkita niin että asiakkaat kokevat tärkeänä erikoistarpeiden (asennuspalvelut, pakkauspalvelut, testauspalvelut, ym. ei logistiset toiminnot) antamisen toimitusketjun osapuolen tai hallinnoijan vastuulle. Hankintastrategiassa näihin ongelmiin ja toimitusketjun kattavuuteen voidaan ottaa kantaa.

Ympäristöarvojen huomioimista pidetään tärkeänä logistiikkakumppania valittaessa (melko tärkeänä n. 58 %, tärkeänä n. 15 %) ja DSV on onnistunut osoittamaan toimintansa vihreyden ja vastaajista suurin osa (n. 88 %) on sitä mieltä, että DSV huomioi ympäristöarvot toiminnassaan melko hyvin. Ostopolitiikan ja yrityksen strategian toteutuminen osoittautuu tältä osin hyvin onnistuneeksi. (DSV:n asiakastyytyväisyyskysely, 2011)

Mielenkiintoinen tulos liittyy tuotekehityksen tasoon, eli siihen, miten aktiivisesti asiakkaat kokevat DSV:n kehittäneen palveluitaan. Vastaajien (255 kpl) keskiarvot olivat 3,38 tyytyväisyyttä mitattaessa ja 3,56 tärkeyttä mitattaessa. Erityisen tyytyväisiä ovat 45,1 % vastaajista ja erityisen tärkeänä innovoinnin näkee 56,7 % vastaajista. Tuotekehityksen taso voidaan todeta hyväksi ja yrityksen strategian mukainen oman osaamisen ja kilpailukyvyn kehittäminen asiakkaan tarpeet huomioiden toteutuu tällä hetkellä hyvin. (DSV:n asiakastyytyväisyyskysely, 2011)

5 Viitekehukseen vertaus

Hankintastrategian rakentaminen onnistui yllättävän hyvin strategiakartan avulla, vaikka kyseinen työkalu on tarkoitettu yrityksen strategian rakentamiseen. Strategiakartan suunnittelu ja muovaaminen yrityksen tarpeisiin toteutui hyvin ja tutkija onnistui löytämään merkittävät syy-seuraus suhteet. Tutkija onnistui rakentamaan strategiakartan joka huomioi hankintastrategian sekä kategoriastrategian ja onnistui yhdistämään nämä syy-seuraus ketjuin. Strategiakarttaan kuuluvaa tasapainotettua tuloskorttia ei haluttu soveltaa sen raskauden ja mittariston suuruuden vuoksi, minkä vuoksi sitä hyödynnettiin soveltuvien osien.

Projektin tavoitteena oli strategian luomisen lisäksi sen jalkauttaminen mikä onnistui hyvin pilottihankkeessa. Haasteena oli varmistaa sisäisen asiakkaan kyky ja tahto seurata annettuja ohjeita hankintojen tekemiseksi.

Hankintoja tekeväälle sisäiselle asiakkaalle, operatiiviselle ostajalle, annettiin mahdollisuus vaikuttaa tyytyväisyyskyselyn kautta. Kyselyn ja tutkimuksen tuloksena operatiivinen ostaja voi jatkossa toteuttaa kiinteistöpalveluiden hankintoja kahta kautta. Antamalla koko prosessi kiinteistöpäällikön järjestettäväksi tai toteuttaa se hyödyntäen sisäistä, sähköistä katalogia, jossa on eriteltynä eri hankintaryhmät ja käytettävät alihankkijat. Kaikki operatiiviset ostajat on opastettu työkalujen käyttöön ja he tietävät mistä tieto on saatavilla.

Hankintastrategia jalkautettiin kertomalla opastamisen yhteydessä seurattavista mittareista ja korostettiin sitä, että kiinteistöpalveluiden hankinta tulee tehdä yhteneväisin menetelmin jotta kustannussäästöihin päästäisiin. Operatiiviset ostajat pitävät sähköistä katalogia erittäin hyvänä ja tervetulleena lisänä ja he kokevat sen helpottavan omaa työtään. Operatiiviset ostajat pystyvät seuraamaan mittareita sisäverkossa ja tietävät millä tasolla hankinnat ovat kuukauden viiveellä.

Hankintastrategian rakentaminen ja tavoitteiden asettaminen oli hankala prosessi strategiakartasta huolimatta. Yrityksen strategiaan rinnastaminen ja tavoitteiden ja vision luominen tulevaisuuteen on haastava tehtävä, sillä siinä tulee huomioida monia eri näkökulmia ja riskejä.

6 Jatko kehittämishankkeet

6.1 Lead buyer konseptin jatkokehittäminen

Hankintatiimien rakentaminen ja lead buyer konseptin kehittäminen hyödyttäisi matalaa ja notkeaa (Agile) organisaatiota parantamalla hankinnan näkyvyyttä yrityksessä, yhteisten tarpeiden parempana havaitsemisena ja yhteistyön lisääntymisenä yli organisaatorajojen. Lead buyer konsepti antaisi tukea ostajalle kun osallistettaisiin keskijohto mukaan, joilla on osaaminen ja tietotaito kehittynyt merkittävästi vuosien saatossa hankinnoista yleisellä tasolla sekä kiinteistöpalveluiden hankinnassa. Hankintatiimeille voidaan jakaa tietyt kategoriat hankinnoista jolloin kaikkien hankintojen toimittajamarkkinoiden tuntemus ei jää vain yhdenhenkilön tehtäväksi vaan jaetaan ja lisätään osaamista kategorioittain myös muille.

6.2 Hankintojen keskittämisen hallinnointi

Hallinnon keskittäminen ja kotiinkutsujen hajauttaminen voidaan toteuttaa hyödyntämällä sähköistä katalogia lukuisiin eri hankintaryhmiin. Katalogin sisällöt määritellään ryhmäkohtaisilla vaatimuksilla. Tutkimuksessa käytetyt sähköiset katalogit ja organisaatiomalli voidaan kopioida suoraan muihin hankintaryhmiin. Erillistä osto-organisaatiota ei tarvitse muodostaa vaan hankintatiimit vastaavat hankintaryhmästä ja hankintastrategialla johdetaan hankintatiimejä.

6.3 Pullonkaulatuotteesta volyymituote

Terminaalitilojen valaistuksessa on käytössä kahta eri standardia ja kahta eri valaisintyyppiä, loisteputkivalaisimia ja korkeapainenatriumvalaisimia. Korkeapainenatriumlamput ovat yleisesti käytössä varastokiinteistöissä, mutta DSV:n varastoissa ja terminaalissa niitä on vähemmän kuin loisteputkivalaisimia. Korkeapainenatriumlamput ovat hankintahinnaltaan kalliimpia kuin loisteputket ja niiden käyttöikä on lyhyempi kuin loisteputkilampuilla. Valotehoissakaan ei ole erityistä eroa.

Jotta lamput voidaan siirtää pullonkaulatuotteista volyymituotteiksi, on niiden teknistä standardia mietittävä uudelleen ja toimittajia haettava lisää. Olemassa olevaa loistevalaisin järjestelmää olisi helppo jatkaa poistamalla eri standardilla olevat korkeapainenatriumvalaisimet katosta ja lisäämällä niiden tilalle loisteputkivalaisimia.

Loisteputkitekniikalla olisi mahdollista hyödyntää liiketunnistimia, joilla voitaisiin kontrolloida sähkönkulutusta kiinteistöissä. Vilkkuvaa varastoa ei ole tarkoitus rakentaa vaan sektoreittain voisimme hyödyntää osittaista, vaikka joka kolmannen valaisimen sammuttamista liikkeen vähennyttyä. Yhtenäinen standardi valaisimissa helpottaisi hankintojen tekemistä niin lamppujen kuin valaisimienkin osalta.

Hankintojen yhtenäistämisen jälkeen olisi mahdollista hakea strategisia lampun toimittajia kun tarve ja tekniset vaatimukset on tarkalleen tiedossa. Viisi isoa varastorakennusta (n. 40 000m², www.dsv.com/fi) ja niiden valaistus vaatii isoja määriä valaisimia ja lamppuja joten hankintaa tehdessä tämän yhteisen tarpeen hyödyntäminen tuo neuvotteluvoimaa toimittajaan nähden.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksella oli kaksi tavoitetta: hankintastrategian luominen sekä sen jalkauttaminen. Molemmat tavoitteet saavutettiin hyvin tuloksin. Hankintatoimen strategiakartta rakentui visioineen ja missioineen viitekehyksen menetelmistä ja yrityksen tarpeet huomioiden. Strategian jalkauttamisessa kiinteistöpalveluiden hankintoihin onnistuttiin mittareiden tuloksien perusteella kaiken kaikkiaan hyvin. Tutkimuksen aikana ostajien tyytyväisyys kasvoi ja näkemyseroja saatiin kavennettua mikä edes auttaa yhtenäisen toimintatavan ja strategian jalkauttamista.

Lisäksi tutkimuksen tuloksena onnistuttiin luomaan kopioitavissa oleva kokonaisvaltainen malli jota voidaan hyödyntää lähes suoraan kaikkien muidenkin hankintaryhmien hallintaan. Strategiakarttaa voidaan hyödyntää strategisten mittareiden valinnassa ja mittaamisen suorittamisessa muissa hankintaryhmissä. Tutkijan luoma kuukausittain automaattisesti päivittyvä hankintaryhmäkohtainen kustannusmittari toimii johdon työkaluna ja sitä hyödyntäen voidaan asettaa jatkossa tavoitteita ja päämääriä hankintaryhmäkohtaisesti.

Hankintojen kehittämisen kannalta tutkimus on tarjonnut paljon erilaisia kehitysideoita ja paljastanut paljon yllättävää tietoa hankintojen merkittävydestä yritykselle, sen rakenteesta sekä sisällön laajuudesta. Erityisesti kokonaisvaltainen kehittäminen kysyntäketjunhallinnan näkökulmasta on saanut osakseen paljon huomiota. Kehittämiseen voidaan suositella osallistettavaksi osto-, myynti- sekä operatiivinen henkilöstö jotta palveluntuottamisen koko ketju toimii yhtenäisesti ja yhteisen tavoitteen mukaisesti.

Tutkimus toi organisaatiolle paljon arvokasta tietoa hankintojen nykytilasta, prosessista sekä sisäisen asiakkaan tyytyväisyydestä tehtävien jakoon ja organisointiin. Organisaatio pystyy hyödyntämään saatuja tietoja ja tutkijan saamia oppeja toiminnan kehittämisessä, muutosjohtamisessa sekä mittareiden määrittämisessä. Kehitysideoiden eteenpäin vieminen tullaan toteuttamaan tutkijan toimesta. Erityisesti lead buyer mallin etuja sisäisen osaamisen ja toimittajamarkkinatuntemuksen hyödyntämisessä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

Lähteet

Anna Aminoff, Hanna Pajunen-Muhonen, 2002. Hankintatoiminnan nykytila ja kehittäminen kysyntä- ja tarjontaverkossa. Tutkimus. Liikenne- ja viestintäministeriö. ISBN 951-723-803-7. Edita.

Arjan van Weele, 2010. Purchasing and Supply Chain Management, 5th edition, ISBN: 978-1-4080-1896-5

Beck, Kent; et al. 2001. "Manifesto for Agile Software Development". Agile Alliance. [www-dokumentti]. Saatavilla:
http://en.wikipedia.org/wiki/Agile_software_development. Viitattu 23.3.2011

DSV:n asiakastyytyväisyyskysely, 2011. [www-dokumentti]. Viitattu [25.3.2011]. Saatavilla: Itranet

DSV:n laatukäsikirja. Yrityksen sisäinen dokumentti. Luettu 20.3.2011

Herkman, 2005. Empiirisen tutkimuksen tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä. Kurssimateriaali. Turun Yliopisto.
http://www.cs.utu.fi/kurssit/connet/kayttavyys/materiaali/herkman/usable/Herkman_teksti_tulostettava.htm. Luettu 15.4.2011.

Eurostat, 2010. [www-dokumentti]. Energy, transport and environment indicators, ISBN: 978-92-79-16303-6. [Viitattu 21.3.2011]. Saatavilla:
http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/en_GB/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=KSDK10001

Gelderman, C.J. & van Weele, A. 2003: Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. – Journal of Purchasing and Supply Management (9): 207-216

Grönroos Christian, 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Ekonomiasarja, 3.painos. WSOY, Helsinki. ISBN 978-951-0-34601-3.

J. Moisio, 2011. [www-dokumentti]. Toimittaja-arvioinnin erilaisia keinoja. Qualitas Fennica Oy. 5 sivua. [Viitattu 7.3.2011]. Saatavilla:
http://media.ims.fi/tyokaluja/toimittajan/21101_Toimittaja_arviointitapoja.doc

Kaij E. Karrus, 2001. Logistiikka. 3., uudistettu painos. WSOY. ISBN 951-0-25497-5.

Kari Iloranta & Hanna Pajunen-Muhonen 2008. Hankintojen johtaminen, ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma. ISBN 978-951-8-85276-9.

Koski Eveliina, 2007. Reaching Purchasing Synergies through Lead Buyer Teams. Diplomityö. Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osasto.

Hanne Nörreklit, 2000. The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions; . Julkaisuihin viitattu kurssimateriaalissa Matti Hukka, 2011. "Johtaminen ja mittaaminen". Metropolia YAMK. Myyrmäki.

Pekka Kess. 2009. [www-dokumentti]. Tilaus-toimitusketjun johtaminen. Oulun yliopisto, tuotantotalouden osasto. http://tuta.oulu.fi/opinnot/kurssit/555324s-tilaus-toimitusketjun-johtaminen/555324S_Lecture_01.ppt. Luettu 8.2.2011

Pia Koskenoja, 2010. Kursimateriaali, 1. tutkimusseminaari. Metropolia YAMK

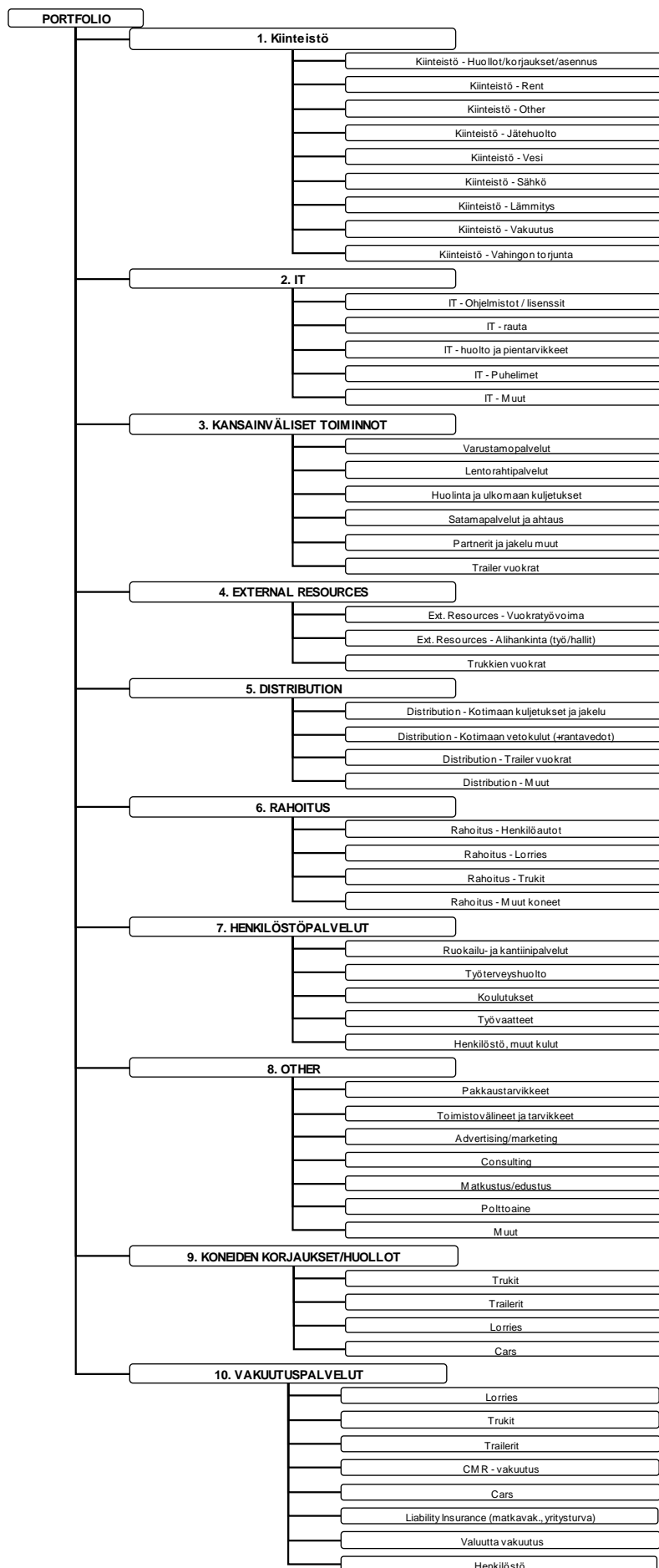
ProHankinta-työryhmä, 2011. Hankintatoimen kehittäminen. [www-dokumenttikirjasto]. <http://www.hankintatoimi.fi>. Luettu 7.5.2011

Robert S. Kaplan, David P. Norton 2002. Strategialähtöinen organisaatio, ISBN: 952-14-0539-2

Robert S. Kaplan, David P. Norton 2007. Strategian toteutus, ISBN: 978-952-14-1168-7

Tekesin tutkimus, 2010. Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa. [www-dokumentti]. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tek-es-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/fi_content/news/minnakoivistopitkanen161110.pdf. Luettu 1.6.2011

Hankintapuu

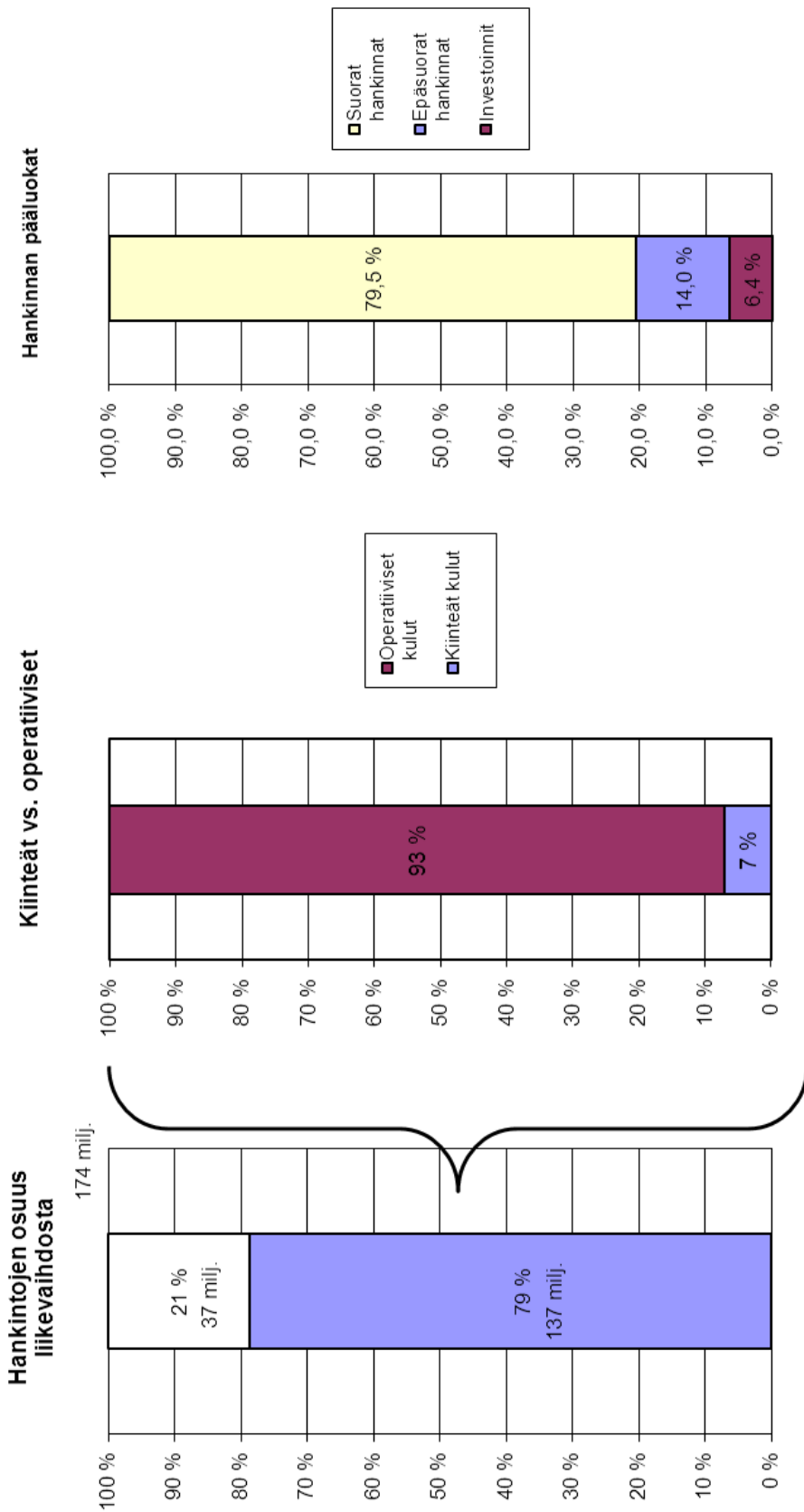


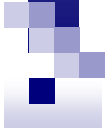
Hankintastrategian sisällön määrittely (ProHankinta-työryhmä)

Hankintastrategian tulisi pitää sisällään seuraavat asiat:

- Hankintatoimintaan liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
- Hankittaviin tuotteisiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
- Make or Buy -päätöksentekoon liittyvät linjaukset
 - Mitä tehdään itse ja mitä ostetaan toimittajilta?
 - Millaisissa tilanteissa ulkoistetaan (outsourcing)?
 - Milloin jo ulkoistettu toiminta otetaan takaisin omaan tuotantoon?
 - Ulkoistaako ulkoistustilanteissa toiminta kokonaisuudessaan vai osittain?
 - Miten päästään eroon jäljelle jäävästä kapasiteetista?
- Mikä on toimittajien tavoiteltava lukumäärä?
 - Hajauttamiseen ja keskittämiseen liittyvät omat hyvät ja huonot puolensa
 - Perinteisessä kilpailuttamiseen liittyvässä toimintatavassa toimittajia on useita
 - Syvään yhteistyöhön ja kumppanuuteen perustuvassa hankinnassa toimittajia on esim. yksi tai kaksi
- Kansainväliset hankinnat: ostetaanko mieluummin kotimaisilta toimittajilta vai ollaanko valmiita tilaamaan myös ulkomailta (Global vs. local)
 - Mikäli kansainvälisiä hankintoja tehdään, ovatko kohdemaana Euroopan ja lähialueiden maat vai kaukaisemmat kohteet
 - Millä perusteilla kansainvälisiä hankintoja tehdään
 - Onko huomioitu kasvavat kustannuserät ja riskit: kuljetukset; laatu, toimitusvarmuus
- Hankintasopimukset: Milloin neuvotellaan hankintasopimukset ja milloin hankinta on kertaluonteista?
 - Sopimusten hallinta, kattavuus, kesto, palkitsemisperusteet
- Millaiset ovat hankintavaatimukset ja käytännöt tuotteen elinkaaren eri vaiheissa?
 - Tuotekehitys ja prototuotanto
 - Massavalmistusta tai räätälöityä valmistusta
 - Jälkimarkkinat ja tuotannon lopettamisen jälkeiset velvoitteet toimittaja varaosia
- Millaisia hankinnan ja tuotannonohjauskäytäntöjä tulisi soveltaa?
 - Varasto-ohjaus vai imuohjaus?
- Milloin suositaan pitkäaikaista yhteistyötä ja milloin kilpailuttamista?
- Pyritäänkö toimittajaverkoston kanssa toimimaan mahdollisimman vakioituilla toimintatavoilla?
 - Yritys voi pyrkiä helpottamaan toimittajien kanssa toimimista luomalla tiettyjä pelisääntöjä. Esimerkiksi luomalla toimittajakäsikirjan yritys voi ohjata toimittajia toimimaan samalla tavoin.
 - Yhteistyö tulisi rakentaa molempia osapuolia kuunnellen.
 - Pyritäänkö hankintavoimia yhdistämään esimerkiksi materiaalihankinnoissa paljousalennusten saavuttamiseksi

Hankintojen rakenteet





SWOT-analyysi hankintojen nykytilanteesta

SWOT-analyysi

VAHVUUDET:

- Kustannustehokas organisaatio
- Joustava organisaatio
- Osaavat tekijät
- Kehittämiskelpoiset alihankkijat
- Tilaamisen helppous, pieni byrokratia
- Sähköinen laskuntarkistusprosessi
- Strategisilla toimittajilla huippu osaaminen
- kattavat tietojärjestelmät
- Laaja ja hyvä toimittajamarkkinatuntemus

HEIKKOUEDET:

- Toimittajia liikaa
- Hankinta liian hajautettu
- Mittareiden puuttuminen estää kehittämisen
- Hankintaa ei tehdä läpi organisaatio rajojen
- Resurssipula hankintojen tekemisessä
- Ei strategista hankintaa (suunnitelmallisuus)
- Päälekkäisiä tehtäviä, hukattuja resursseja

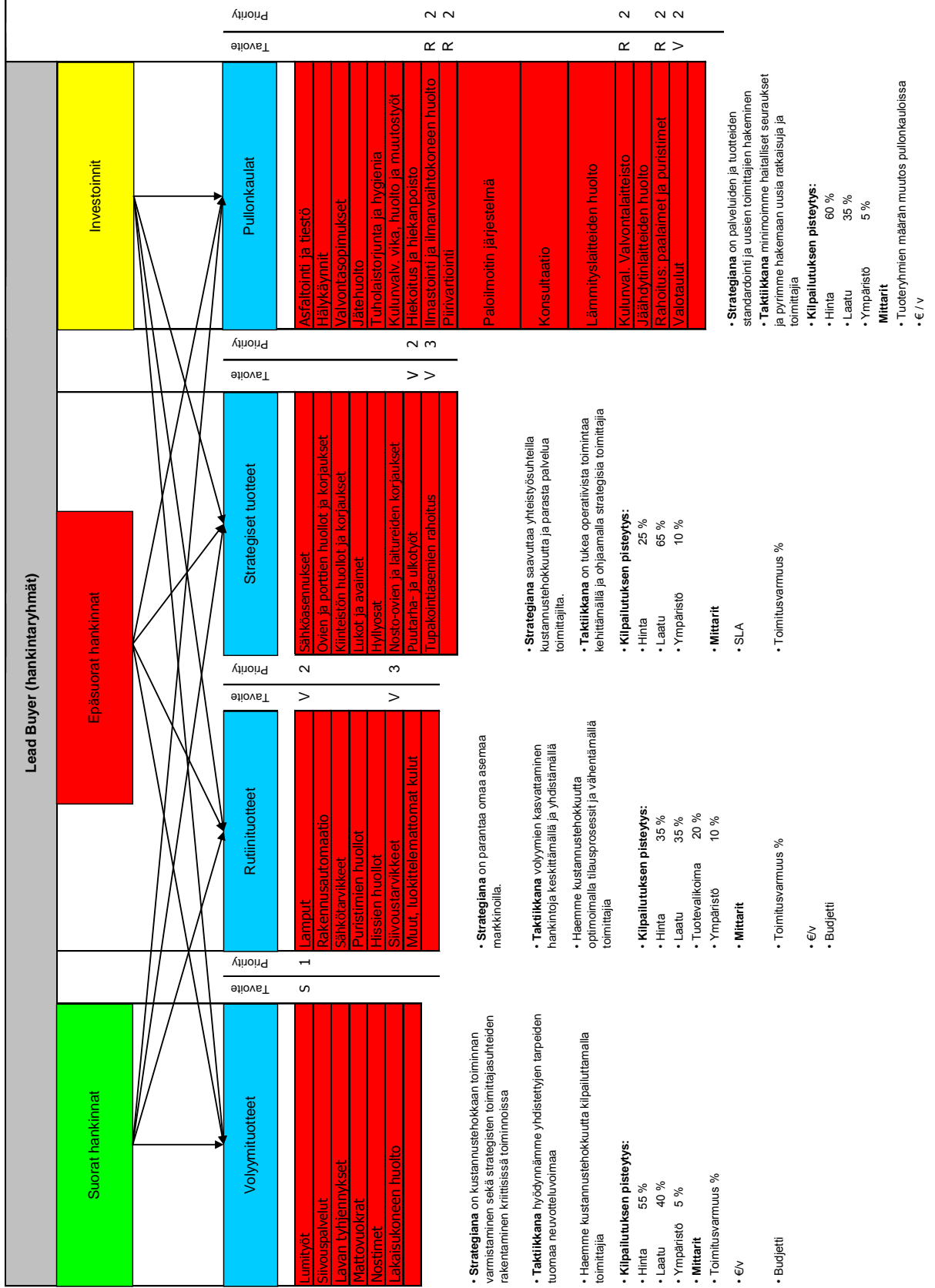
MAHDOLLISUUDET:

- Sähköiset katalogit
- Potentiaalisia säästökohteita
- Paremmat sopimusehdot yhdistetyillä hankinnoilla
- Prosessi helpoksi ostopoliittikkaa hyödyntämällä
- Strateginen edun kasvattaminen hankinnan osaamisella
- Toimittajien kustannusrakenteeseen vaikuttaminen
- Logistiikan ulkoistaminen lisääntymässä

UHAT:

- Ostetaan liikaa tai liian hyvää
- Liiallinen keskittäminen heikentää tehokkuutta
- Ohioistaminen
- Sisäiset toimintamallit jyräävät uudet hankinnan mallit
- Tiedon jakamisen tai saatavuuden puutteellisuus
- Ostetaan kalliisti samoilta toimittajilta eri osastoilta
- Toimittajamarkkinoiden seurantaan ei panosteta
- Ei hyödynnetä sähköisiä mahdollisuuksia
- Arvontuotto yllukoistamisessa alihankkijalle

Portfolioanalyysin sovellus



Tyytyväisyyskyselyn III-vaiheen tulokset

Taulukko 18. III-vaiheen tyytyväisyyskyselyn tulokset

<i>Mitä mieltä olet alla olevista väitteistä? :</i>	<i>keskiarvo</i>	<i>keskihajonta</i>
Tiedän mitä töitä saan/voin tilata	3,6	1,50
Töiden tilaaminen on helppoa ja yksinkertaista	3,2	1,17
Tiedän mitä urakoitsijoita voin käyttää	3,2	1,17
Käytettävät alihankkijat ymmärtävät meidän tarpeen	3,4	1,02
Laskun tarkistaminen on helppoa ja nopeaa	3,4	1,02
Alihankkijoita kehitetään aktiivisesti	2,0	0,89
Haluan vaikuttaa työn järjestämiseen ja toimittajan valintaan	3,4	0,80
Lähte- ja työnhyväksymismenettelyt ovat kunnossa	2,4	0,80
Laskun tarkistus menee loogista ja oikeaa reittiä	3,6	0,80
Alihankkijoiden työnlaatu on pääsääntöisesti hyvää	3,8	0,75
Saan tarpeeksi informaatiota töiden aloittamisesta tai etenemisestä urakoitsijalta	2,0	0,63
Alihankkijat kehittyvät	3,0	0,63
Tiedän tarpeeksi kiinteistöön tilatuista taloteknistä (LVIS, häly) huoltotoista	1,8	0,40
Resurssit riittävät omatoimiseen töiden järjestelyyn	3,2	0,40
Toimittajan arviointiprosessi on selkeä	3,2	0,40
Kiinteistön yleiskunto on riittävällä tasolla	2,8	0,40
Korjaukset ja toimenpiteet tulevat tehdyksi riittävän nopeasti	3,2	0,40

Taulukko 19. III-vaiheen tärkeyskyselyn tulokset

<i>Kuinka tärkeänä pidät alla olevia väittämiä? :</i>	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskihajonta</i>
Mahdollisuus itse järjestää ja koordinoida huoltotöitä	3,4	1,36
Tiedän mitä töitä saan/voin tilata	4,4	0,80
Työntenemisestä ja aikataulusta jaetaan tietoa	4,2	0,75
Käytettävien urakoitsijoiden tiedot helposti saatavilla	4,2	0,75
Alihankkijoiden palvelukykyä mitataan	3,8	0,75
Laskun tarkistaa työtilaaja	4,2	0,75
Alihankkijoita ohjataan ja kehitetään	3,8	0,75
Tarvitsemme työkalun alihankkijan arviointiin ja palautteen keräämiseen	4,0	0,63
Töiden valmistumisaikoja tulee nopeuttaa	4,0	0,63
Työn tilaaja hyväksyy työnjäljen tarkastamalla työn ja allekirjoittamalla lähetteen	4,6	0,49
Laskun tarkistamisessa verrataan laskua kuitattuun lähetteeseen	4,8	0,40
Töiden tilaamisen on oltava helppoa ja selkeästi ohjeistettua	5,0	0,00