

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Hankintojen johtaminen

Mikko Rongas

HANKINTOJEN RYHMITTELY

Opinnäytetyö 2013

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

RONGAS, MIKKO

Hankintojen ryhmittely

Opinnäytetyö

42 sivua + 4 liitesivua

Työn ohjaaja

KTM Suvi Johansson

Toimeksiantaja

KymiTechnology

Huhtikuu 2013

Avainsanat

ryhmittely, strategia, hankinta, ryhmittelytavat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Kymenlaakson alueella toimivat teollisuusyritykset ryhmittelevät hankintojaan. Hankintatoiminta on ollut jo pitkään heikossa asemassa. Sitä on pidetty tukitoimintona, johon yritykset eivät panosta paljoa. Tällä työllä pyrittiin selvittämään hankintojen ryhmittelyn lisäksi, mitä kehitettävää niistä löytyy. Lisäksi tässä työssä käsitellään hankintastrategioita. Tämän työn toimeksiantajana toimi KymiTechnology.

Teoriaosassa on käsitelty hankintatoiminnan historiaa. Sen jälkeen, käsiteltiin laajemmin yritysten liiketoimintastrategiaa, painopisteen ollessa hankintastrategian tarkastelussa. Strategiaosion jälkeen, on käsitelty erilaisia hankintojen ryhmittelytapoja, sekä niiden ohjausmenetelmiä.

Empiirisessä osuudessa tulokset saatiin sähköpostikyselyn kautta, joka lähetettiin neljälle kymmenelle kahdelle johtoasemassa työskentelevälle henkilölle. Vastauksia kyselyyn saatiin 8. Vastauksista työssä on tarkasteltu tärkeimpiä kysymyksiä, jotka käsittelevät hankintastrategiaa, hankintojen organisointia, hankinnan asemaa yrityksessä ja erityisesti hankintojen ryhmittelyä. Saadut tulokset olivat hiukan yllättäviä, sillä vastaajat pitivät pääosin hankintojensa asemaa hyvänä. Yleisimpiä hankintojen ryhmittelytapoja olivat taloudellinen merkittävyys, sekä käyttötarkoitus.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

RONGAS, MIKKO

Categorizing purchases

Bachelor`s Thesis

42 pages + 4 pages of appendices

Supervisor

M.Sc., Suvi Johansson

Commissioned by

KymiTechnology

April 2013

Keywords

categorizing, strategy, purchasing, categorizing practices

The aim of this study was to examine how the industrial companies, operating in Kymenlaakso area, are categorizing their purchases. Purchasing activities have been in relatively weak position for a long time. It has been considered a support function, in which the companies do not invest much. In addition to categorizing purchases, this work aimed to examine whether there was anything to improve. Furthermore, categorizing strategies were discussed in this study. This study was commissioned by KymiTechnology.

The history of purchasing activities was discussed in theory section. After that, companies' business strategies were discussed in wider perspective, when the focus is on the analysis of purchasing strategy. Different categorizing practices and ways of controlling purchases were discussed, after the strategy section.

In the empirical section, data was acquired via an e-mail inquiry, which was sent to forty-two persons, working in managerial positions. Eight replies were received. The most important questions, which discussed purchasing strategies, organizing purchases, state of purchasing in the company and especially categorizing purchases was examined in the study. Replies were a little unexpected, because respondents thought that status of their purchasing activities was mainly good. The most common categorizing practices were economical value and using purpose.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 HANKINTATOIMINNAN ASEMA YRITYKSISSÄ	7
3 HANKINTATOIMINNAN STRATEGIA	9
3.1 Mitä strategialla tarkoitetaan?	10
3.2 Hankintastrategian laadinta	12
3.3 Hankintastrategian riskit	16
3.4 Hankintatoiminnan mittaaminen	19
4 HANKINTOJEN RYHMITTELY	20
4.1 Hankintojen ryhmittelytapoja	21
4.1.1 Jalostusaste	21
4.1.2 Käyttötarkoitus	22
4.1.3 Taloudellinen merkittävyys	23
4.1.4 Toimittajamarkkinoiden rakenne	24
4.1.5 Hankintakohteen monimutkaisuus	25
4.2 Ryhmittelyn ongelmat	26
5 HANKINTOJEN OHJAUSMENETELMIÄ	27
5.1 Kraljicin ostoportfolio	27
5.1.1 Volyymituotteet	28
5.1.2 Rutiinituotteet	29
5.1.3 Pullonkaulatuotteet	30
5.1.4 Strategiset tuotteet	30
5.2 ABC-analyysi	31
6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	32
6.1 Hankintatoiminnan asema yrityksen sisällä	33
6.2 Hankintojen ryhmittely	35

7 YHTEENVETO	39
8 POHDINTA	39
LÄHTEET	41
LIITTEET	

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on selvittää, miten yritykset ryhmittelevät hankintojaan ja mitä kehitettävää niissä voisi mahdollisesti olla. Yleisesti ottaen hankinta on monissa yrityksissä vielä melko lapsen kengissä, puhumattakaan hankintastrategioista ja hankintojen ryhmittelystä

Aihe on ajankohtainen, sillä hankinnan merkitys sekä arvostus kasvavat yrityksissä koko ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että hankintastrategioiden laadinta nousee merkittävään rooliin kilpailukykyisen yrityksen luonnissa. Pyrin työssä selkeyteen, niin että asiat etenisivät johdonmukaisesti. Lisäksi minua ilahduttaisi ajatus siitä, että asiasta ennalta tietämätön pystyisi käyttämään tätä työtä oppiakseen aiheesta jotakin uutta.

Työ on tehty toimeksiantona KymiTechlogylle, joka on suunnattu tuottamaan palveluja yrityksille ja yhteisöille. KymiTechnology on Kymenlaakson ammattikorkeakoulun piirissä toimiva projektikeskittymä. Sillä on käytössään korkeakoulun osaaminen sekä resurssit. Palvelut pitävät sisällään mm. opetuslaboratorion palvelut, asiantuntijapalvelut, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopalvelut, sekä koulutuspalvelut. (KymiTechnology. TKI-projektit – palvelut, 2011.)

Tarkoitukseni on ensin tuoda esiin, mitä hankintatoiminta on ja millainen sen asema on nykyajan yrityksissä. Tämän jälkeen pohdin strategiakäsitettä. Mitä se merkitsee yrityksille ja minkä takia se on tärkeä laatia? Sen lisäksi sisällytän tähän samaan tarkasteluun hankintastrategian ja sen yhteyden merkityksen koko organisaation strategiaan. Strategian merkitys kasvaa koko ajan tämän päivän yrityksissä, eikä sen tärkeää asemaa voida sivuuttaa myöskään hankinnan osalta. Tämän takia sen laaja tarkastelu on tämän kaltaisessa työssä ensiarvoisen tärkeää kokonaisuuden hahmottamisen vuoksi.

Strategian käsittelyn jälkeen avaan sitä, miksi hankintojen ryhmittelyä on suotavaa tehdä ja miten se käytännössä tapahtuu. Tarkastelussa on yleisimmät käytössä olevat ryhmittelytavat. Tämän lisäksi pohdin, mitä ongelmia ryhmittelyssä voi syntyä, Tämän jälkeen käsittelen vielä hankinnan ohjausmenetelmiä ja tuotekategorisointia muutaman

erilaisen hankinnan työkalun avulla.

Tätä teoriaa peilaan niihin tuloksiin, jotka saan yrityksille suunnatun kyselyn perusteella. Tavoitteena on löytää yritysten hankinnoista olemassa olevaa teoriaa hyväksi käyttäen mahdollisia puutteita. Lisäksi pohdin, onko niitä mahdollista korjata. Työssä käsitellään hankintaa teollisuuden yrityksissä ja myös kysely on rajattu koskemaan teollisuuden yrityksiä. Kuluttajan näkökulmaa asioiden tarkasteluun ei näin ollen työssä ole.

## 2 HANKINTATOIMINNAN ASEMA YRITYKSISSÄ

Ensimmäisiä varsinaisia ostamiseen liittyviä teoksia on julkaistu 1800-luvun lopulla. Ostaminen oli tuohon aikaan vielä melko lapsenkengissä ja niissä päähuomio kiinnittyi henkilöstön osaamisen huonoon tasoon, oston merkityksen aliarviointiin ja kustannussäästöjen löytämiseen. Huomionarvoinen seikka on kuitenkin se, että vaikka ostaminen on ajan saatossa kehittynyt, nousevat nämä samat asiat yhä esille puhuttaessa ostamiseen liittyvistä ongelmista. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 36.)

1900-luvun mukanaan tuoma teollistuminen muutti toimintaa siihen suuntaan, millä tavoin nykyäänkin liiketoimintaa ohjataan. Silloin syntyi ajattelumalli, että ihmistä pystytään ohjaamaan määräyksiin ja kehittämään harjoittelulla, jonka jälkeen saatavaa suoritusta pystyttiin mittaamaan kellolla. Näistä hyvin alkeellisista toimintatavoista voidaan ajatella syntyneen nykypäivän yrityksissä käytössä olevat organisaatiotasot, sekä toiminnan tehokkuuden mittaaminen. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 37.)

Nykyään arkipäivää olevat elinkaari- ja kokonaiskustannusajattelu sekä niiden merkitys on ymmärretty jo 1920-luvulla. Tämän jälkeen on alettu pohtia muun muassa ostamispäätökseen vaikuttavia seikkoja, toimittajamarkkinoiden kartoittamista ulkomailta, hintatason muutoksen huomioonottamista sekä hankinnan sulauttamista osaksi muun organisaation toimintaa. Vielä tuohon aikaan oli yleistä, että organisaatiossa ostamisesta ja myynnistä vastasi sama henkilö. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 38.)

1960- ja 1970-luvuilla hankintatoimen päähuomio kiinnittyi ostohintaan, tuotan-

toseisokkien estämiseen ja varastovalvontaan. 1970-luvulta lähtien markkinoiden kansainvälistyminen sekä tietotekniikan merkitys ovat kasvaneet. Materiaalikustannukset kasvoivat samalla, kun automaation käyttöönotto lisääntyi. Tuohon aikaan havaittiin, että oli edullisempaa hankkia tuotteet erikoistuneelta toimittajalta, kuin tuottaa ne itse. (Hokkanen – Karhunen – Luukkainen 2011, 69.)

Tietotekniikan yleistyminen paransi 1980-luvulta alkaen varastojen hallintaa yrityksissä. Tuon aikakauden trendinä oli tehdä toistuvia tarjouskierroksia. Toimittajien määrä oli suuri ja sopimukset pidettiin kovin lyhytaikaisina. Tämä kuitenkin muuttui radikaalisti 1990-luvulla, kun toimittajamääriä supistettiin, sopimusaikojen pituutta kasvatettiin ja toimittajayhteistyön merkitys ymmärrettiin. 2000-luku on aukaissut hankintatoiminnalle täysin uuden ympäristön Internetin sekä ympäristöarvojen kasvavan huomioimisen myötä. (Hokkanen – Karhunen – Luukkainen 2011, 69 - 70.)

Hankintatoiminnan peruseriaate onkin pysynyt hyvin samankaltaisena, aina tähän päivään asti. Kuten Van Weele (2005, 12) asian ilmaisee: *Hankinnan vastuulla on varmistaa parhaalla mahdollisella tavalla, kaikkien hyödykkeiden, palveluiden, osaimisen, sekä tiedon saatavuus, joita tarvitaan yrityksen toiminnan pyörittämiseen.*

Kaikki hankinnat noudattavat pääosin samaa kaavaa, josta käytetään nimeä ostoprosessi. Hokkanen, Karhunen ja Luukkainen (2011, 186), kuvaavat sen seuraavanlaisesti:

1. Tarpeen tunnistus
2. Toimittajien kartoitus
3. Toimittajan valinta
4. Hankintatilauksen teko
5. Toimituksen vastaanottaminen ja tarkistus
6. Laskun tarkistaminen ja maksaminen
7. Mahdollisen reklamaation tekeminen
8. Tilausprosessin päättäminen

Hankintatarpeen tunnistus on prosessin käynnistävä, sekä samalla ohjauksen tärkein tekijä. Se tulee olla selvillä jo yrityksen perusstrategiassa. Tämä tarkoittaa käytännössä



sitä, valmistaako yritys tuotteet itse, vai ostaako se ne ulkopuolelta. (Hokkanen – Karhunen – Luukkainen 2011, 186.)

Voidaan kuitenkin ajatella, että hankintatoiminta ei vielä nykyäänkään ole yleisesti saavuttanut merkittävää asemaa yritysten toiminnassa, sillä samoja kysymyksiä pohditaan yhä. Vuosikymmenet teollistumisen alkuaajoista eivät juuri ole tuoneet ostamiseen mullistavia ratkaisuja. Toki esimerkiksi tietojärjestelmien ja tietoliikenteen syntyminen ovat muuttaneet radikaalisti ostamista, ja toimintaa kuvataan nykyään täysin eri kokoluokissa. Mutta vaikuttaisi siltä, että toiminnan kasvaessa myös samat perusvaikeudet ovat kasvaneet.

Kuten Baily, Farmer, Jessop & Jones (1994, 5) mainitsevat, vain harvat yritykset ovat nostaneet hankintatoiminnan merkittäväksi osaksi yrityksen toimintaa. Valtaosalla yrityksistä hankintaa ei nähdä tärkeänä osastona.

Asetelma on omituinen ja sitä korostaa se Ollilan (2004) esiin nostama seikka, jonka mukaan huonosti organisoitu hankintatoiminta aiheuttaa yrityksille miljoonien eurojen vuosittaiset menetykset.

### 3 HANKINTATOIMINNAN STRATEGIA

Kaikissa nykypäivän liiketoiminnallisissa organisaatioissa yhä tärkeämpään rooliin asettuu toiminnalle suuntaviivat antava strategia. Strategia saattaa nopeasti kuulutua kuulostaa hyvin yksinkertaiselta käsitteeltä, mutta tarkempi tarkastelu osoittaa sen olevan hyvin monimuotoinen yritystä ohjaava tekijä. Sitä valmisteltaessa tulee ottaa huomioon monia erilaisia seikkoja ja sen huolellisella laadinnalla voi olla ratkaiseva vaikutus, yrityksen menestymisen kannalta. (Iloranta – Pajunen-Muhonen, 2008, 115 – 116.)

Yrityksen strategian voi hajottaa moniin eri osiin. Seuraavassa käsittelemme strategian käsitettä sekä joitakin hankintastrategian laadintaan sisältyviä tärkeitä seikkoja ja riskitekijöitä.

### 3.1 Mitä strategialla tarkoitetaan?

Strateginen johtaminen on melko tuore ilmiö yritysmaailmassa. Sen ensimmäiset vaiheet liiketoiminnassa otettiin 1960-luvun alussa. Sen terminologia juonsi alun perin juurensa sota-ajoilta ja sitä alettiin käyttää liiketoiminnassa kilpailun kiristymisen myötä. (Kauhanen 2001, 17.)

Yksinkertaisimmillaan kysymykseen, miksi strategiaa tarvitaan ja mitä se tarkoittaa, voidaan vastata seuraavanlaisesti: Jokainen organisaatio on luotu jotakin tehtävää varten. Tuo tehtävä on tavallisesti asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen, johon sitoutuu tiettyjä resursseja. Kun yritys laatii tälle toiminnalleen strategian, pystyy se reagoimaan oikeisiin asioihin, oikeaan aikaan. Strategian pohjalta yritys pystyy havaitsemaan muutokset ajoissa ja resurssien kohdentaminen suuntautuu oikeisiin paikkoihin. (Kamensky 2008, 18.)

Kuten Kamensky (2008, 19) mainitsee teoksessaan *Strateginen johtaminen*, on strategiakäsitteen työstäminen tarkasti yhteen lauseeseen mahdotonta. Seuraavassa kuitenkin kolme hänen mainitsemaansa määritelmää:

- Strategialla valitaan yrityksen keskeiset tavoitteet ja toimintatavat muuttuvassa maailmassa
- Yritys hyödyntää strategiaansa ympäristön hallintaan
- Yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan, hallitsemalla ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita.

Ensimmäisessä määritelmässä strategian lähtökohtana toimii muuttuva maailma, jolla tarkoitetaan sitä ympäristöä, jolla yritys toimii. Tämä strategia pitää sisällään sekä tavoitteet että toimintaa ohjaavat linjaukset. Siihen kuuluu myös valitseminen eri vaihtoehtoista sekä asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen. Yritys lisäksi pyrkii toteuttamaan valintansa määrätietoisesti ja kurinalaisesti. (Kamensky 2008, 19.)

Toinen määritelmä on vaikea täysin toteuttaa, mutta käsitettä avaamalla siitä muodostuu tehokas toimintamalli. Ensinnäkin ympäristöä ei pystytä hallitsemaan kokonaan,

vaan kysymys on sopeutumisesta. On asioita joihin yritys ei pysty vaikuttamaan, vaan toimintamallissa sopeudutaan vallitseviin olosuhteisiin. Tällöin omaa toimintaa muokataan muuttuviin olosuhteisiin vastaaviksi, kuten asiakkaiden tarpeiden muutoksiin. (Kamensky 2008, 20.)

Jos strategiasta halutaan ottaa kaikki irti, ei yrityksen tule loputtomiin olla olosuhteisiin sopeutuja, vaan se pystyy myös vaikuttamaan ympäristöönsä, sekä muuttamaan sitä. Tämä tapahtuu vaikuttamalla asiakkaiden tarpeisiin ja muuttamalla omia toimintatapoja, joka parhaimmillaan aikaansaa muutoksia kilpailijoiden toiminnassa. Tällä tavoin pyritään olemaan aina yksi askel edellä kilpailijoita. Tähän tapaan pohjautuu myös ajatus siitä, että omaa menestystä tai menestymättömyyttä ei sidota vallitseviin olosuhteisiin, vaan siihen miten yritys on oma-aloitteisesti jatkuvasti muokannut omaa toimintaympäristöään. (Kamensky 2008, 20.)

Viimeisessä esimerkissä Kamensky (2008, 21) ottaa ulkoisten tekijöiden lisäksi huomioon, myös sisäiset seikat. Vaikkakin jatkuva ympäristön ymmärtäminen on strategias-  
assa avainasemassa, on myös sisäisten seikkojen huolehtiminen tärkeää. Viime vuosina on Suomessakin ollut laajojen irtisanomisten muodossa paljon esimerkkejä siitä, mitä huono yhteisymmärrys eri organisaatiotasojen välillä voi saada aikaan. Lisäksi muuttuvassa ympäristössä muutosvauhti voi joskus olla niin suuri, että yritys ei pysty vastaamaan siihen, sillä osaamisen tarve voi monesti kasvaa nopeammin, kuin kyky hankkia uutta osaamista.

Yrityksen strategiaan liittyy hyvin usein myös, arvot ja asenteet. Arvoilla tarkoitetaan niitä puitteita, jotka ohjaavat yrityksen ajattelua, valintoja sekä tekoja. Arvoilla viestitetään ympäristölle, minkälaisena yritys haluaa itsensä nähtävän. (Bergström - Leppänen 2003, 105.)

Tarkemmin hankintoihin suuntautuvalla strategialla tarkoitetaan sitä, että ymmärretään hankittavien tuote- ja palveluryhmien eroavaisuudet. Lisäksi huomionarvoisena seikkana pidetään erilaisia vaikutuksia asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä ja kokonais-  
tavoitteiden saavuttamisessa. (Iloranta - Pajunen-Muhonen 2008, 117.)

### 3.2 Hankintastrategian laadinta

Lindroos & Lohivesi (2004, 17.) tiivistävät strategian laadinnan seuraavin sanoin: *Organisaatioissa ei voida ajatella: ”mitä me haluamme myydä tai tuottaa”, vaan on ajateltava: ”mitä asiakas haluaa ostaa tai saada”*. Strategian suunnittelussa tuleekin asiakas asettaa aina etusijalle ja tätä varten yrityksen tulee luoda itselleen asiakaskunta.

Bergströmin ja Leppäsen (2003, 102) tapa lähestyä asiaa taas on hieman edeltävää sivuava. Kyseisen tavan mukaan yrittäjän haasteena on löytää markkinoilta sellaisia tarpeita, joita kukaan muu ei tyydytä. Tämän pohjalta mietitään, onko kannattavaa itse lähteä täyttämään tuota markkinoilla olevaa aukkoa.

Vielä kolmantena huomiona on Carnallin (2007, 301) näkökanta, jossa korostetaan virheistä oppimisen tärkeyttä. Hänen mukaansa niin ihmisiin kuin liiketoimintaan-kin pätee sanonta, jonka mukaan virheet opettavat enemmän kuin menestys. Strategian laadintaa voidaan näin ollen pitää pitkäjänteisenä prosessina.

Kun yritys lähtee rakentamaan hankintastrategiaansa, Kekäläinen (Kekäläinen 2005) korostaa yrityksen omaa tietoisuutta sen kilpailuasemasta markkinoilla, sekä ostotoiminnan tuottamaa lisäarvoa yrityksen toiminnalle.

Tästä päästäänkin siihen, mitä nykypäivänä pidetään erityisen tärkeänä. Eli kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 119) kirjoittavat, on yrityksen oma etu, jos se pystyy näkemään yli organisaatorajojen. Tällä tarkoitetaan sitä, että hankintaosasto ei ole pelkästään vanhan mallin mukaan toimiva, toimittajia kilpailuttava oma osastonsa. Hankintaosaston tulisi olla sulautettuna tärkeänä osana yrityksen toimintastrategiaa, jolloin sen käyttöönsä saamat työkalut vaikuttavat koko yrityksen toimintaan.

Tätä näkemystä tukee Bailyn, Farmerin, Jessopin ja Jonesin (1994, 19) näkökanta, jonka mukaan yli puolet yrityksen tuloista menee tarvikkeiden ja palveluiden hankintaan. Osuuden ollessa näin suuri olisi erittäinkin loogista, että myös hankinnan asema yrityksen sisällä olisi suuri.

Myös Hokkanen, Karhunen ja Luukkainen (2011, 76) toteavat, että hankintatoimen asema yrityksen strategiassa tulisi olla merkittävä. Hankintastrategian perustavoitteiksi he nimeävät mm. seuraavat:

- Keskeytymättömien materiaalivirtojen, toimituksien ja palvelujen mahdollistaminen
- Varaston arvon ja puutekustannuksien minimoiminen
- Laatustandardien ylläpitäminen
- Toimittajien kilpailuttaminen
- Organisaation kilpailuaseman parantaminen
- Hankintojen suorittaminen mahdollisimman alhaisilla kokonaiskustannuksilla
- Pyrkiä tuottavaan yhteistyöhön organisaation muiden osastojen kanssa

Hankintastrategian luonnissa on yhtenä tärkeimmistä, ellei tärkeimpänä asiana, tavarantoimittajien valinta. Usein sopimukset tavarantoimittajien kanssa, ovat vuosisopimuksia. Tavarantoimittajan kanssa on suotavaa päästä laajaan yhteistyöhön, jolloin molemmat osapuolet ovat sitoutuneet toimintaan. Tällöin kummatkin hyötyvät toiminnasta, ja osapuolien on helppo neuvotella keskenään uusista sopimuksista, kun toisen aiheet tunnetaan entuudestaan. Yhteistyön ylläpitäminen vaatii hankinnan työntekijöitä ammattimaista otetta ja kokemusta asioista. (Bergström – Lepänen 2007, 73.)

Toimittajiin on tärkeää pitää yllä suhteita. Tavarantoimittajia ei enää mielletä ainoastaan myyjiksi, jotka tyydyttävät tarpeemme, kun tavaraa tarvitaan. Suhteita ylläpidetään, jotta toimittajilta voidaan saada tietoa nopeasti, ja mielellään ennen kilpailijoita. (Hokkanen – Karhunen – Luukkainen, 2011, 79.)

Jotta hankintastrategia toimii, tulee hankintaan kouluttaa ostotoiminnan ammattilaisia, joilta luonnistuu tiimityöskentely sekä kyky analysoida asioita. Osaavan hankintatoimen työntekijän tulee lisäksi olla tavoitehakuinen ja kykenevä rakentamaan mittarit toiminnan seurantaan. (Kekäläinen 2005.)

Hankintastrategian laatiminen on pitkälti hankintajohtajan vastuulla. Kekäläisen (Kekäläinen 2005) mukaan hankintajohtajan tulee olla sitoutunut ja uskoa siihen, että oston toiminnalla on ratkaiseva merkitys yrityksen menestyksen kannalta. Tällä tavoin hän pystyy näyttämään esimerkkiä alaisilleen ja hänen on helpompi viestittää organisaation johdolle, ostotoiminnan tekemisiä. Hankintajohtajan tulee osata kommunikoida yrityksen johdolle, miten hankintatoiminta parantaa yrityksen kilpailuetua, sekä luoda positiivista kuvaa.

Hankintajohdon tulee suunnitella hankintaorganisaatio, joka on riittävän joustava. Kekäläisen (2005) mukaan on kannattavaa yhdenmukaistaa ostoprosessin keskeiset osat ja ne osat hajautetaan, joissa vuorovaikutus asiakkaiden kanssa nähdään tärkeäksi. (Kekäläinen 2005.)

Hankinnan työntekijöiltä vaadittavaa ammattitaitoa on korostamassa se seikka, että hankintastrategiaa ei voida sokeasti tehdä, niin kuin itsestä parhaalta tuntuu. On osattava seurata lopputuotteen käyttäjien reagointia sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden mahdollisia neuvoja. Omassa toiminnassa täytyy silloin olla jatkuvaa liikkumavaraa. (Bergström - Leppänen 2003, 126.)

Toiminnan globalisoituminen on tuonut mukanaan lisää vaatimuksia hankintahenkilöille. Entistä useammat yhteistyökumppanit tulevat ulkomaisista kulttuureista. Henkilöstö tulee ennalta kouluttaa, jotta he pystyvät toimimaan vieraiden kulttuurien ja kielten tuomissa haasteissa. (Hokkanen - Karhunen - Luukkainen 2011, 81.)

Toiminta kansainvälisesti nostaakin esiin uusia painotettavia asioita. Branch (2004, 53) nimeää seuraavassa niistä muutamia:

- Kilpailukyvyyn merkitys hinnan ja laatuvaatimusten suhteen kasvaa
- Saatavuuden tulee olla lähellä loppukäyttäjää
- Logistiikan merkitys osana jakelutoimitusketjun hallintaa kasvaa
- On todennäköistä, että strategia keskitetään palvelemaan enemmän kansainvälisten markkinaosuuksien saamista, jolloin keskittyminen kotimaan asioihin

vähenee

Hankintastrategisissa linjanvedoissa organisaation kannattaa miettiä tarkkaan, valitseeko se keskitetyt vai hajautetut hankinnat, sillä kustannussäästöt voivat nousta todella merkittäviksi. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 161)

Hankintojen hajauttamisesta on tullut yleistä vasta 1990-luvulla, johon asti suuretkin yritykset hoitivat ostonsa yhden keskitetyn osto-osaston kautta. Ostojen hajauttaminen taas tarkoittaa sitä, että yrityksen eri osastot hoitavat hankintansa itsenäisesti. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 158.)

Sekä keskitetyllä että hajautetulla hankinnalla on omat hyvät puolensa. Keskitetyllä hankinnalla pystytään tekemään suuria kertahankintoja, joka tuo neuvotteluvoimaa. Ostohintoja voidaan näin saada vedettyä alaspäin, ja pääomakulujen hallittavuus helpottuu. Organisaatio on myös tiiviimpi ja sitä on helpompi johtaa sekä mitata. Hajautetun hankinnan etuina nähdään byrokratian vähentyminen, suora tulosvastuu sekä raportoinnin yksinkertaistuminen. Lisäksi toimittajia pystytään hyödyntämään paremmin tuotekehityksessä. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 160.)

Keskittämistä kannattaa Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 161) mukaan harkita, kun yksiköillä on paljon yhteisiä tarpeita sekä ne sijaitsevat maantieteellisesti lähellä ja niiden välillä on hyvät kulkuyhteydet. Keskitetyn hankinnan käyttäminen on suositeltavaa myös, kun hintavaihtelut ovat suuria, hankinta vaatii paljon erityisosaimista ja volyyymi- sekä skaalaeduilla on suuri merkitys. Van Weelen (2005, 234) mukaan keskitetyillä hankinnoilla saavutetaan useiden vuosien mittaisia hankintasopimuksia. Lisäksi tuotevalinnat sekä toimittajien valinta tehdään yhden osaston päätöksellä.

Hajauttamista on järkevää miettiä, kun asiakkaalla on suuri vaikutus yrityksen hankintapäätöksiin ja toimittajamarkkinoiden hinta, sekä kustannuskehitys ovat suhteellisen stabiileja. Hajauttamista on hyödynnettävä myös, kun yksiköiden tarpeet ovat keskenään erilaiset, ne sijaitsevat eri mantereilla ja niillä on neuvotteluvoimaa erillisinäkin. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 161.) Hajautetuilla hankintaosastoilla on aina oma päällikkönsä, joka on vastuussa oman osastonsa taloudellisesta tuloksesta. (Van Weele

2005, 234)

Hankintastrategian laadinta ei kuitenkaan ole helppoa. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 113 - 114.) toteavat, että vain viidenneksellä yrityksistä on ylimmän johdon määrittelemä, sekä käytössä oleva hankintastrategia. Isolla osalla yrityksistä on vain nimellinen hankintastrategia, josta ei kuitenkaan ole juurikaan käytännön hyötyä. Erilisen hankintastrategian laadinnan katsotaan olevan hyödytöntä, koska hankintaan ei kuitenkaan yrityksissä panosteta liiemmin.

Tämä on todella kummallista, sillä kuten Dobler ja Burt mainitsevat (1996, 26), hankintaosaston toiminta vastaa suurimmassa osassa yrityksiä yli puolta osaa lopullisesta tuotosta. On myös selvää että kaikkiin hankinnan tavoitteisiin on erittäin vaikeaa päästä yhtäaikaisesti, varsinkin ilman kunnollista hankintastrategiaa. Niidenkin yritysten joilla on toimiva ja tuloksia tuottava hankintastrategia on ensin selvitettävä matkalla monta mutkaa.

### 3.3 Hankintastrategian riskit

Strategisia linjauksia tehtäessä liittyy siihen aina tiiviisti sen mukana tulevat riskit. Pystyäkseen hahmottamaan tulevaisuutta on Lindroosin ja Lohiveden (2004, 54) mukaan tärkeää ymmärtää mahdollisimman tarkasti tämän hetkinen tilanne, sekä mikä on se toimintaympäristö jossa juuri nyt toimitaan. He pitävät tärkeänä että tausta-aineisto, sekä käytössä olevat työkalut ovat paikkansa pitäviä. Lisäksi he nostavat tärkeäksi oman ajattelukyvyyn pitämisen kirkkaana sekä tarpeen mukaan olla luova ja toimia toisin.

Jos yritys ei siis pysty tekemään suuria muutoksia edes ajatuksen tasolla, on hyvin todennäköistä että käytännön lopputuloskin on vanhan toistoa. Strategisissa linjanveidoissa tulee olla liikkumavaraa ja mahdollisuus päästä pois omalta mukavuusalueelta. Jos näin ei ole, on suurena riskinä että yritys tyytyy mukavaan turvallisuudentunteeseen ja uskoo tulevaisuuden tuovat itsestään hyviä tuloksia. Tällöin ei huomioida lainkaan sitä mitä kilpailijat tekevät, jolloin heidän mahdollisuutensa iskeä paranevat huomattavasti. Lisäksi saatetaan tuudittautua siihen luuloon että asiakkaat pysyvät jatkuvasti tyytyväisenä ja heidän tarpeensa on tiedossa. (Lindroos - Lohivesi 2004. 54 -



55.)

Tällaisten tilanteiden syntymisen estämiseksi on yrityksen oltava halukas uudistumaan ja pyrittävä tarpeen mukaan muuttamaan toimintaansa. Uudistumista voi käynnistää esimerkiksi tarkastelemalla uusien asiakkaiden tarpeita ja arvoja. Haasteena on tällöin tuottaa lisäarvoa sekä uusille, että vanhoille asiakkaille. (Lindroos – Lohivesi 2004.

55.)

Lienee tämän perusteella selvää että toimittajamarkkinoiden jatkuva kartoittaminen on menestyksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, 118) kuitenkin mainitsevat että tämäkään ei ole vielä oikotie onneen. Hankintaorganisaation haasteena on nimittäin se, että myös kilpailijat huomaavat nopeasti jos yritys löytää uuden toimittajan tai uudet toimittajamarkkinat. Näin ollen etu voi jäädä lyhytaikaiseksi.

Lisäksi yritys voi aiheuttaa itselleen suurta taloudellista vahinkoa, jos taustoitustyötä ei ole hoidettu hyvin. Organisaatiotasolla tapahtuvat ostot ovat tavallisesti kalliita ja yksikin virhe voi koitua yritykselle kohtalokkaaksi. (Bergström – Leppänen 2003. 126.)

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä myös hankintojen haasteet kasvavat. Nykyajan trendinä on että yritykset pyrkivät keskittymään vain ydintoimintoihinsa, joka lisää hankinnan taloudellista merkitystä. Tämä johtaa siihen että toimintoja hankitaan ulkopuolelta ja niiden vaikutus yrityksen kilpailukykyyn kasvaa merkittäväksi. Ulkopuolisten toimintojen hankintaa edeltävä kartoitus tulee tehdä huolellisesti, sillä pieleen menneet hankinnat voivat aiheuttaa merkittävää vahinkoa yritykselle. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008. 49.)

Edellä mainittua kilpailuttamista ei enää nykypäivänä harrasteta niin sanotun vanhan mallin mukaan. Vanha tapa tarkoitti sitä, että yritys lähettää vuosittain tarjouskyselyt tiedossa oleville yrityksille joista valitsee parhaan tarjoajan. Tässä toimintatavassa ajaudutaan nopeasti mukavuusalueelle jossa pelätään ottaa riskejä, sillä toimittajat ovat usein keskenään tuttuja eivätkä halua tehdä liian radikaaleja siirtoja. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 52.)

Vältyäkseen tällaiselta tilanteelta, yrityksen kannattaa kohdistaa katseet ulkomaille ja nostaa rinnalle jokin täysin uusi toimittaja. Tällöin, kun markkinakentälle astuu uusi toimittaja halvemmilla hinnoilla, on kotimaisen yrityksen pakko vastata säilyttääkseen kilpailuasemansa. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 52.)

Uusien toimittajien kartoittaminen ei kuitenkaan ole välttämättä niin helppoa kuin mil-tä se kuulostaa. Ei riitä että kartoittaja osaa käyttää internetin hakukoneita ja etsiä lis-toilta mieluisan yrityksen. Kun toimittajia etsitään ulkomailta, muodostuu haasteeksi täysin vieraat kulttuurit ja kielet. Lisäksi kartoittamisen tulee olla jatkuvaa ja perus-teellista jolloin pyritään säilyttämään etulyöntiasema kilpailijoihin nähden. Kartoitta-jan tulee olla asiaan perehtynyt ammattilainen, jolla on vankka kokemus alalta. (Ilo-ranta – Pajunen-Muhonen 2008. 48 – 52.)

Hankintoja keskittämällä sekä hajauttamalla saavutetaan merkittäviä hyötyjä, mutta ne tuovat mukanaan myös ongelmia.

Keskittämisen riskinä on päätöksenteon mahdollinen rajoittuminen, sekä henkilöstön suuri määrä jolloin keskittyminen jää vajaaksi. Tällä tarkoitetaan sitä että volyymien ollessa korkeat, jopa henkilöstön oma ymmärrys hankittavista tuotteista voi jäädä mel-ko vajaaksi. Myös etäisyydet loppukäyttäjiin voivat kasvaa kohtuuttoman suuriksi. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 160.)

Hajauttamisen riskeihin taas lukeutuu neuvotteluvoiman menetys sekä sopimusten eri-laisuus, hintoineen ja ehtoineen eri yksiköissä. (Van Weele 2005, 234) Standardointi ja osaamisen kehittäminen muodostuu vaikeaksi. Myös globaalien mahdollisuuksien hyödyntäminen muodostuu vaikeammaksi sekä kokonaiskustannuksien hahmottami-sesta tulee vaikeampaa. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008. 160.)

Nykypäiväisessä globaalissa kilpailuyhteiskunnassa pienenkin edun antaminen kilpai-lijalle voi merkitä murskaavia taloudellisia menetyksiä. On ensiarvoisen tärkeää suun-nitella oma strategia harkiten sekä huolellisesti. Valinnat kannattaa tehdä vasta kun asioille on riittävän monta eri näkökantaa. Kokemus opettaa parhaiten. Strategisten linjanvetojen tulisi olla pitkäjänteisiä ja joustavia. Muutoin voi käydä niin että hyvältä

näyttänyt kehitys voi romahtaa nopeasti, jos perustuksia ei ole valettu kunnolla. (Van Weele 2005, 149.)

### 3.4 Hankintatoiminnan mittaaminen

Ihannetilanteessa, hankintastrategia on täysin sulautettu yrityksen toimintastrategiaan. Tällöin mittareista saadaan täysi hyöty irti. Hankinnan mittareilla pyritään selvittämään millä tasolla yritys on menossa, jotta se voi suunnitella tulevaisuuttaan. Jos yrityksellä ei ole selkeää strategiaa ja visiota tulee myös mittaamisesta turhaa. (Baily - Farmer - Jesop - Jones 1994, 69.)

Mittaaminen on kannattavaa, sillä sen avulla nähdään kohtaavatko tulokset suunnitelluja tavoitteita. Tuloksien pohjalta pystytään reagoimaan ja täten vaikuttamaan tulevaisuuteen. (Van Weele 2005, 253.)

Mittaamisesta on tuloksena myös paremmat yhteydet muihin osastoihin. Tällä tarkoitetaan sitä että hankintaosasto pystyy kommunikoimaan paremmin, esimerkiksi ylimmän johdon kanssa, kun heillä on esittää selviä analysoitavia tuloksia. (Van Weele 2005, 253.)

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 72) mukaan, ostaminen on usein sesonkiluontoista, jolloin mittareissa tulee olla varaa mukautua eri tuoteryhmille. He kertovat lisäksi, että sesongit vaikuttavat hankintojen budjetointiin. Budjetit laaditaan tavallisesti vuotta ennen kunkin sesongin alkua.

Hankintatoiminnan perusmittarina on tuotteen hinnan mittaaminen. Heinritz, Farrell, Giunipero & Kolchin (1991, 403) kertovat että hankintaosaston päävastuuna on käyttöön menevien tuotteiden sekä materiaalien hankkiminen, jolloin oikean nettohinnan löytäminen on tärkeintä.

Muista tärkeistä hankinnan mittauskohteista he mainitsevat muun muassa seuraavia (404 - 407):

- Kustannussäästöt

- Varaston toiminta
- Laatutekijät
- Toimittajien hallinta
- Uusien toimittajien etsintä
- Kuljetusten parantaminen

Mittareista on apua paitsi toiminnan kehittämiseen, myös työntekijän omasta vinkkeistä. Toiminnan kehittämiseen johtava toiminta voi johtaa ylennyksiin ja palkankorotuksiin. Lisäksi niillä paikallistetaan työntekijän omasta toiminnasta heikkouksia sekä vahvuuksia, joita tarpeen mukaan voidaan korjata. (Dessler, 2002.)

Myös Van Weele (2005, 253) näkee asiassa ihmisläheisemmän näkökannan. Hänen mukaansa mittaamisen hyötynä on suurempi motivaatio työntekoon. Motivaatio syntyy siitä kun työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet työssä kohtaavat organisaation asettamat tavoitteet.

#### 4 HANKINTOJEN RYHMITTELY

Hankintastrategian keskeisenä osana ovat eri tuoteryhmät, sekä niille luodut strategiset linjaukset. Yksityiskohtaisten strategioiden luominen hankittaville tuotteille on mahdollonta, koska tuotteet eroavat merkittävästi toisistaan. (Van Weele 2005, 19 – 20.)

Ryhmittelyn lähtökohtana on tällöin havainto siitä että hankittavat tuotteet eivät ole yritykselle samanarvoisia ja niille täytyy luoda omat strategiansa. (Hankintatoimen kehittäminen, Hankintojen ryhmittely ja portfolioanalyysi)

Kuten edellisestä jo käy ilmi, eri tuotteiden ja palveluiden toimittajamarkkinat sekä liiketoiminnalle asettuvat toimintamallit ovat hyvin erilaisia. Hankintojen johtaminen ja ohjaaminen eroavat myös toisistaan. Strategisesti ja tuloksellisesti tehokkainta on ryhmitellä ja luokitella tuote- sekä palvelukokonaisuus eri osiin. Keskeinen asia hankintojen ryhmittelyssä on toimittajamarkkinoiden hallinta. Tuloksena ryhmittelystä on järjestelmällinen hankintaprosessin ohjaaminen. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 135.)

## 4.1 Hankintojen ryhmittelytapoja

Tehokkain hankintojen ryhmittelytapa määräytyy paljolti yrityksen itsensä mukaan. Hankintojen ryhmittelyyn vaikuttavat yrityksen toimiala, hankittavien tuotteiden vo-lyymi sekä toimittajien vaihtuvuus. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 134 – 135.)

Seuraavassa on tarkastelussa tarkemmin eri ryhmittelytapoja.

### 4.1.1 Jalostusaste

Jalostusasteella tarkoitetaan sitä, kuinka lähelle lopullista valmistetta hankittava tuote on jalostettu. Tällä tavalla ryhmittelemällä voidaan Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan (2008, 135 - 136) nostaa esiin ainakin viisi eri pääluokkaa:

- Raaka-aineet
- Tuotannon tarveaineet
- Puolivalmisteet
- Komponentit
- Valmistuotteet

Näistä etenkin raaka-aineita ja puolivalmisteita tilataan useimmiten suurissa erissä ja niillä on suhteellisen vapaat markkinat. (Van Weele 2005, 273) Lyhyesti eriteltynä ja tiivistettynä nämä pääluokat, eli ensimmäiseksi listauksessa olevat raaka-aineet tar-koittavat sellaisia valmistusaineita joita on ennen hankintaa jalostettu vähän tai ei lai-sinkaan. Tällaiset tuotteet hankitaan suoraan alkutuotannosta. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 135.)

Tuotannon tarveaineet ovat sellaisia tuotannossa tarvittavia materiaaleja ja muita ai-neita, joita ei suoraan liitetä yrityksen valmistuksessa oleviin tuotteisiin. Tarveaineista hyvänä esimerkkinä ovat tuotannon ylläpitämisessä käytettävät voiteluaineet. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 135.)

Puolivalmisteet ovat tuotteita, jotka ovat käyneet läpi vähintään yhden jalostusvaiheen. Näitä tuotteita työstetään lisää myöhemmässä tuotantovaiheessa, jonka jälkeen ne liitetään lopulliseen tuotteeseen. Tällaisiksi tuotteiksi voidaan lukea esimerkiksi teräslevyt. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 135 - 136.)

Komponentit ovat jo lähellä varsinaista lopputuotetta. Niillä tarkoitetaan sellaisia tuotteita jotka ovat valmiiksi tehtyjä, eivätkä tarvitse jatkojalostusta. Tästä esimerkkinä konesyylinterit, jotka liitetään sellaisinaan lopulliseen tuotteeseen. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 136.)

Riippuen asiakkaan toiveesta, komponentti voi olla joko standardoitu tai räätälöity. Standardoitu tarkoittaa komponenttia, joka on toimittajan omien säädöksiensä mukaan valmistettu. Räätälöity taas on asiakkaan omien toiveiden mukaisesti valmistettu komponentti. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 136.)

Valmistuotteet ovat tuotteita jotka hankitaan myytäväksi sellaisinaan, tai liitetään toiseen tuotteeseen. Hyviä esimerkkejä valmistuotteista ovat erilaiset elektroniset laitteet, kuten stereot ja GPS – paikantimet. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 136.)

#### 4.1.2 Käyttötarkoitus

Karkeasti jaoteltuna, käyttötarkoituksen mukaan jaetut hankintaryhmät voidaan jakaa Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 134) mukaan kolmeen osaan:

- Investoinnit
  - Rakennukset
  - Koneet ja laitteet
  - Erilaiset hankkeet
  
- Tuotteisiin liittymättömät hankinnat, mm:
  - Tietojärjestelmät
  - Kunnossapitopalvelut
  - Kiinteistö- ja turvallisuuspalvelut
  - Rahoitus- ja henkilöstöpalvelut

- Tuotteisiin liittyvät tavarat ja palvelut
  - Raaka-aineet
  - Tuotteet
  - Komponentit
  - Alihankinnat
  - Tuotekehityspalvelut

Näitä kolmea pääryhmää tarkasteltaessa käy ilmi, että ne vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan hyvin eri tavalla, vaikkakin ovat kaikki siihen sidoksissa. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 134)

Investoinnit käsittävät pääasiassa sellaisia hankintoja, joita ei käytetä heti tai ovat tulleet jäädäkseen pidemmäksi aikaa. Tavallisesti niiden arvo laskee ajan kuluessa. Nämä ovat usein kalliita laitteita, jotka saattavat olla käytössä vuosikymmeniä. (Hokkanen-Karhunen – Luukkainen 2011, 71.)

Toinen ryhmä pitää sisällään valmistustuotteeseen liittymättömiä hankintoja, mutta jotka kuitenkin epäsuorasti vaikuttavat lopputuotteeseen. Näiden hankintojen tarkoituksena on pitää toimintaa yllä. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 134 – 135.)

Viimeisessä ryhmässä ovat kaikki ne tuotteet ja palvelut, jotka suoraan vaikuttavat lopputuotteeseen. Tämä ryhmä pitää sisällään muun muassa ne raaka-aineet ja muut tuotteet, joista valmistetaan lopullinen tuote. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 135 - 136.)

#### 4.1.3 Taloudellinen merkittävyys

Taloudellinen merkitys hankinnoissa tarkoittaa pähkinänkuoressa sitä, että taloudellisesti merkittävämpiin hankintoihin käytetään enemmän huomiota, aikaa sekä resursseja. Kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 137 – 138) kirjoittavat, yksinkertaisimmillaan hankinnan taloudellinen merkittävyys voidaan laskea vertaamalla sen arvoa kokonaiskustannuksiin. Taloudellinen merkittävyys kasvaakin suoraan suhteessa hankittavien tuotteiden arvoon. Pankkilainan ottaminen on myös vaihtoehto ostajan

työssä, mutta tällöin riskien kartoittaminen ennalta on tehtävä huolellisesti. (Branch 2004, 17 - 18.)

Hankinnan taloudellisen merkittävyyden arviointi toimii yritykselle työkaluna, jota voidaan suoraan käyttää erilaisten kehittämistoimien kannattavuuden mittaamiseen. (Iloranta - Pajunen-Muhonen 2008, 138)

Tähän aiheeseen palataan vielä tarkemmin luvussa 5., ABC – analyysin muodossa.

#### 4.1.4 Toimittajamarkkinoiden rakenne

Yksi varmasti yleisimmistä hankintajaotteluiden muodoista, on ryhmittely toimittajien mukaan. Tämä on yleistä niissä yrityksissä, joissa hankinnasta vastaa enemmän kuin yksi henkilö. Näin vastuu jakautuu toimittajittain eri henkilöille. (Iloranta - Pajunen-Muhonen 2008, 138.)

Hokkanen, Karhunen & Luukkainen (2011, 77) mainitsevat, että toimittajien valinta on kiinteästi sidoksissa yrityksen hankintastrategiaan. Toimittajia voidaan haalia paikallisesti tai globaalisti. Kaikki toimittajat voidaan kilpailuttaa erikseen, tai pyrkiä tekemään tiivistä yhteistyötä vain muutamien kanssa. Kaikki riippuu hankittavasta tuotteesta, markkinoiden rakenteesta sekä markkinahintojen vaihtelusta.

Toimittajia voidaan etsiä monilla eri tavoilla. Näistä Branch (2004, 29) mainitsee muun muassa seuraavia:

- Osallistuminen messuille ja myyntiseminaareihin
- Uutislehtien ja toimittajien tuotekuvastojen lukeminen
- Internet

On tärkeää huomata, että keskenään samankaltaiset yritykset joilta tilataan samoja tuotteita, kategorisoidaan yhdeksi ryhmäksi. Tämä jaottelu toimii silloin, kun ostettavat tuotteet ovat aina samoja, eikä vaihdantaa synny paljon. Yrityksen toimiala sanelee pitkälti sen, miten ryhmittely toimittajien mukaan tehdään. Ei ole olemassa mitään yhtä tiettyä sääntöä, miten ryhmittely toteutetaan tehokkaimmin. (Iloranta - Pajunen-



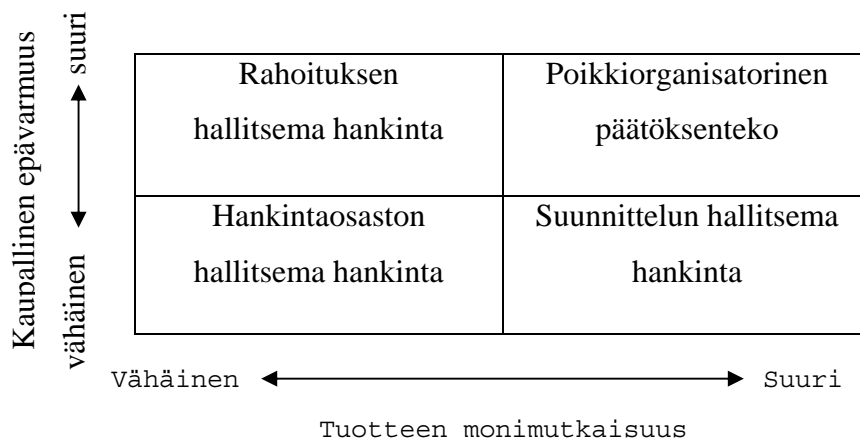
Muhonen 2008, 138 - 139.)

Esimerkiksi pelkästään sähköalaan erikoistuneen yrityksen, joka hankkii toiminnassaan paljon toisistaan eroavia tarvikkeita, on perusteltua jakaa sähköalan toimittajamarkkinat useisiin eri osiin. Esimerkiksi kaapeleiden, kytkimien ja jakorasioiden toimittajat jaetaan kaikki omiin osiinsa. (Iloranta - Pajunen-Muhonen 2008, 138 - 139.)

Esimerkin toisena yrityksenä mainittakoon vaikkapa autokorjaamo, jolle sähköalan tuotteet ovat vain yksi osa kokonaisuutta. Näin ollen tuotteet ryhmitellään yhdessä, sähkötuotteiden tuoteryhmäksi. (Iloranta - Pajunen-Muhonen 2008, 138 - 139.)

#### 4.1.5 Hankintakohteen monimutkaisuus

Hankintakohteen monimutkaisuus tarkoittaa sitä, että erilaisista tekijöistä johtuen josakin hankintaprosessin vaiheessa ilmenee hankaluuksia, joita hankintaosasto omillaan ei kykene selvittämään. Seuraavassa on Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 141), havainnollistama, yksinkertainen nelikenttäanalyysi aiheesta:



Kuva 1. Hankintakohteen nelikenttäanalyysi

Kuvassa 1 tuotteen vähäisellä monimutkaisuudella tarkoitetaan niitä tuotteita, joiden kanssa ollaan jatkuvassa kanssakäynnissä ja ovat näin ollen ennalta tuttuja. Toisesta ääripäästä löytyvät monimutkaiset tuotteet, jotka ovat teknisesti monimutkaisia, räätälöityjä sekä ensimmäistä kertaa käyttöön otettavia. (Iloranta - Pajunen-Muhonen 2008, 141.)

Kaupallisen epävarmuuden ollessa pientä, on kyse pienistä tilauseristä ja lyhytaikaisista sekä vähäisistä vaikutuksista koko organisaation tulokseen. Toisaalta suuren kaupallisen epävarmuuden vaikutukset ovat juuri päinvastaiset. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 141.)

Tätä nelikenttää tulkitsemalla selviää, että hankittaessa ennalta tunnettua tavaraa vaakaassa taloudellisessa tilanteessa, ei strategista näkökulmaa hankintaan tarvita. Tämä tilanne käsittää kuitenkin vain vasemman alakulman, eli tilanteen jossa hankintaosasto yksinään kykenee hoitamaan tilanteen. Kaikissa muissa osissa hankintaosaston lisäksi, vähintään yksi osasto osallistuu prosessiin. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 141 – 142.)

#### 4.2 Ryhmittelyn ongelmat

Edellä olevista ryhmittelytavoista voidaan tehdä havainto, että ne ovat suureksi avuksi hankintojen ohjaamisessa. Kuitenkin kaikissa tavoissa ilmenee myös suuria vaikeuksia. Esimerkiksi yksi ongelmista löytyy toimittajamarkkinaryhmittelyn mukana. Myyjät nimittäin osaavat usein asiansa ja jollei ostajat ole strategisesti riittävän kypsiä, alkavat myyjät nopeasti käyttämään tätä hyväksi dominoimalla kauppasuhteita. Tässä on hyvä muistaa työssä aiemmin mainittu, jatkuva toimittajamarkkinoiden kartoittaminen. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 155 – 157.)

Seuraavassa lyhyesti edellistä sivuten, yksi merkittävimmistä ryhmittelyn tuomista haasteista.

**Osapuolten voimatasapaino** on neuvotteluissa usein käytetty termi, jonka voi mieltää vaa'aksi, joka heilahtaa aina sille puolelle kumpi osapuoli on hallitsevammassa asemassa kauppasuhteissa. Voimasuhteisiin yleisimmin vaikuttavia asioita ovat toimittajien tai asiakkaiden vähälukuisuus. Terve ja aito kilpailu syntyy silloin, kun voimasuhteet ovat kutakuinkin tasoissa. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 155 – 156.)

Esimerkkinä, jos myyjä on alueella ainut alan yritys jolta ostaja on ostamassa jotakin haluamaansa tuotetta. Tällaisessa tilanteessa myyjällä on kaikki valitit käsissään ja pys-

tyy täten pyytämään lähes minkäläistä hintaa tahansa, kun kilpailijoita ei ole. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 156.)

Voimatasapainon huomioiminen ei kuitenkaan kumoa ryhmittelyn periaatteita vaan ainoastaan monimutkaistaa niitä. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 157)

## 5 HANKINTOJEN OHJAUSMENETELMIÄ

Kuten edeltä käy ilmi, hankintojen ryhmittely ja niille luodut strategiat eroavat suuresti toisistaan. Toimintojen ohjaus riippuukin suurimmaksi osin tuotteesta ja tuotantomuodosta. (Hokkanen – Karhunen – Luukkainen 2011, 186.)

Strategisesti hankintojen merkittävä asia on se, miten niitä ohjataan. Vaikka hankittavat tuotteet eroavat usealla tavalla suuresti toisistaan, niillä on kuitenkin useita yhdistäviä tekijöitä joiden mukaan niitä voidaan ohjata. (Hokkanen – Karhunen – Luukkainen 2011, 186.)

### 5.1 Kraljicin ostoportfolio

Kraljicin nelikenttäanalyysi on hankintojen ohjauksen perustyökalu. Sen pohjalta hankinnat jaotellaan volyyymi-, rutiini-, pullonkaula- sekä strategisiin hankintoihin. Näistä kullekin ryhmälle voidaan luoda selkeän ryhmittelyn jälkeen oma perustavaa laatua oleva hankintastrategiansa. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 152.)

Hankintatoimen kehittämisen verkkojulkaisussa, Hankintojen ryhmittely ja portfolioanalyysi ostoportfolion hyödyiksi ovat mainittuina muun muassa seuraavat seikat:

- Ajatusten herättäjä hankintojen kehittämissuunnitelmissa
- Sopii työkaluksi suunnittelu- ja strategiaprosesseissa
- Portfolion käyttö rakentaa yrityksen hankintastrategiaa

Ostoportfolio on seuraavaksi kuvassa 2. yksinkertaisesti hahmoteltuna. Suluissa olevat ostajan ja myyjän markkinat tarkoittavat sitä, kummalle osapuolelle aiemmin mainittu voimatasapaino on kallistunut. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 145 – 146.)

Ostettavien tuote- ja palveluryhmien vaikutus tulokseen	Suuri	VOLYYMITUOTTEET JA PALVELUT	STRATEGISET TUOTTEET JA PALVELUT
	Pieni	RUTIINITUOTTEET JA PALVELUT	PULLONKAULATUOTTEET JA PALVELUT
		Helppo (Ostajan markkinat)	Vaikea (Myyjän markkinat)
		Toimittajamarkkinoiden hallittavuus	

Kuva 2. Ostoportfolio

Seuraavaksi selvitän jokaisen ruudun ominaispiirteitä, sekä lisäksi miten ne vaikuttavat hankintaan ja niiden ohjaamiseen.

### 5.1.1 Volyymituotteet

Volyymituotteiksi Hokkanen, Karhunen ja Luukkainen (2011, 191) lukevat kaikki tavalliset ja runsasmenekkiset tuotteet, joiden taloudellinen merkitys on suuri ja toimittajia on paljon. Strategisesti ostajalla on valitit käsissään ja se pystyy esimerkiksi hallitsemaan markkinoita painamalla hintoja alaspäin (Hankintatoimen kehittäminen, Hankintojen ryhmittely ja portfolioanalyysi). Van Weelen (2005, 270) mukaan myyjä yrittää piilottaa omat hintansa mahdollisimman pitkälle, jolloin jää ostajan vastuulle luoda mahdollisimman edullinen kauppasuhte. Viisas ja kauas katsova ostaja onkin varuillaan, sillä markkinat voivat kokea nopeasti isoja mullistuksia, jolloin asema kääntyy myyjän eduksi.

Myös Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 146) korostavat ostajan vahvaa asemaa tämän kategorian osalta. Heidän mukaansa ostajan ammattitaito punnitaan, sillä kaikki

kilpailuttamisen ja neuvottelutaktikoiden mahdollisuudet ovat käytettävissä. Fiilin (2009) täydentää tätä kaupankäyntitapojen listaa tinkimisellä ja huutokaupoilla.

Strategisesti on kannattavaa pyrkiä tehokkuuden varmistamiseen. Käytännössä tällä tarkoitetaan hankintojen niputtamista isoiksi kokonaisuuksiksi. Näin volyymit saadaan kertatilauksissa kasvamaan ja ostajan neuvotteluasema paranee. (Iloranta – Pajunen-Muhonen, 2008 153 – 154.)

### 5.1.2 Rutiinituotteet

Rutiinituotteet ovat tavanomaisia ja yrityksen tuloksen kannalta pienimerkityksisiä siinä mielessä että niitä on helppo hankkia, eikä niiden hankinnasta muodostu ongelmia. (Hokkanen – Karhunen – Luukkainen 2011, 190.) Rutiinituotteita ovat esimerkiksi kynät, tulostuspaperi ja kiinnitystarvikkeet.

Toimittajia näillä tuotteilla on paljon ja strategisesti on kannattavaa tehdä tämän tuotekategorian hankintaprosessista mahdollisimman virtaviivainen (Hankintatoimen kehittäminen, Hankintojen ryhmittely ja portfolioanalyysi).

Virtaviivaisen hankintaprosessin kannattavuuden merkitystä korostaa myös Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 147) esiin nostama seikka, jossa hankintaprosessi itsessään tuottaa melko suuria kustannuksia hankittavien tuotteiden arvoon nähden.

Kun tuotteen menekki on suhteellisen vakio, on rutiinituotteiden hankinnasta kannattavinta tehdä automatisoitua tai delegoida hankinta käyttäjille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun tuotteen määrä varastossa alittaa jonkin ennalta määritellyn rajan, lähtee siitä automaattisesti tilaus tavantoimittajalle. Toinen vaihtoehto on, että tuotteen käyttäjät naputtavat tilauksen itse tavarantoimittajalle yrityksen sisäisen tietojärjestelmän kautta. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 147.)

### 5.1.3 Pullonkaulatuotteet

Myös pullonkaulatuotteet ovat Hokkasen, Karhusen ja Luukkaisen (2011, 190) toteamana yritykselle tavallisia tuotteita, mutta ovat ajoittain alttiina toimituskatkoksille. Tällaisiksi tuotteiksi he nimeävät muun muassa arvometallit, jotka ovat herkkiä maailmantalouden kriiseille ja luonnonvoimille. Fiilin puolestaan (2009) tiivistää pullonkaulatuotteet sellaiseksi ryhmäksi joista yritys haluaa kokonaan eroon.

Myös Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 148) näkemyksen mukaan pullonkaulatuotteiden volyyymi on pieni ja mahdollisia toimittajia on vähän. He nimeävät tuoter ryhmään muun muassa kunnossapidon tarvikkeet ja palvelut, joiden hankinnat ovat riippuvaisia yhdeltä tavarantoimittajalta. Kun tavarantoimittajalla on tällainen asema, pystyy hän säätelemään paljolti kaupan kulkua ja myyntihintaa.

Myös nimitys pullonkaulatuote syntyy tästä, kun tuotteiden ostohinta voi olla yritykselle hyvinkin pieni, mutta ovat toiminnan kannalta välttämättömiä jolloin ne muodostavat hankalan saatavuuden myötä pullonkaulan. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 148)

### 5.1.4 Strategiset tuotteet

Strategiset tuotteet ovat sellaisia tuotteita, jotka ovat yrityksen ydintoiminnan kannalta välttämättömiä, arvoltaan suuria ja niiden saatavuudessa ilmenee usein ongelmia. Tällaisiksi tuotteiksi lukeutuvat esimerkiksi monet kemianteollisuuden raaka-aineet. (Hokkanen – Karhunen – Luukkainen 2011, 190 – 191.)

Tämän kategorian tuotteet ovat usein myös käyttäjälle varta vasten räätälöityjä. Tällaisiksi tuotteiksi lukeutuvat muun muassa koneiden moottorit. Ne ovat usein monimutkaisia kokonaisuuksia, jotka vaativat koko elinkaarensa ajan huolto- ja kunnossapito-palveluja alkuperäiseltä toimittajalta. Toimittajan vaihtaminen uuteen olisi hidas, vaivalloinen ja kallis operaatio, joten toimittajaan syntyy jopa todennäköisesti riippuvuussuhde. (Iloranta – Pajunen-Muhonen 2008, 149.)

Toimittajalla on tässä tapauksessa kaikki narut käsissään ja se pystyy lähes mielival-

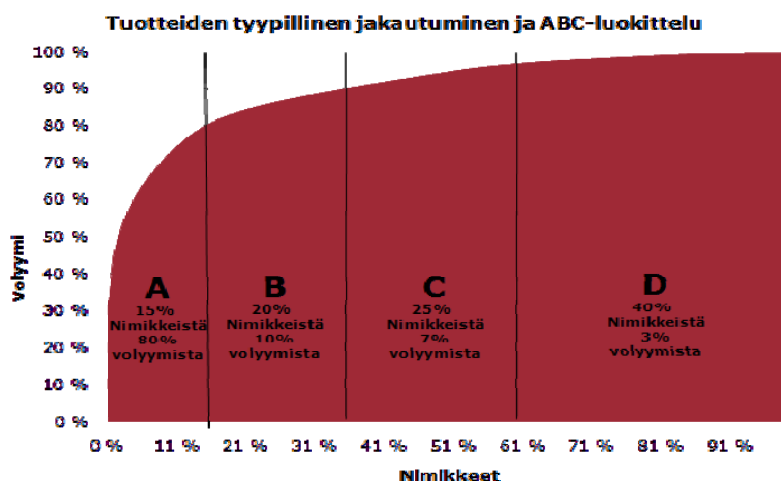
taisesti kontrolloimaan kauppasuhteen kulkua. Ainoaksi ostajan aseeksi jää pitkän ja tiiviin toimittajayhteistyön rakentaminen, jossa ajan myötä ostaja voi saada joitakin etuuksia puolelleen. (Iloranta – Pajunen 2008, 149.)

## 5.2 ABC-analyysi

Kraljicin portfolion lisäksi toinen hyvä hankinnan ohjauksen työkalu on nimeltään ABC-analyysi, eli niin sanottu Pareton 80/20-malli. Tämän työkalun avulla yritys voi luokitella esimerkiksi hankintakustannuksensa näiden suuruuden perusteella. Luvut 80 ja 20 tulevat siitä perusolettamuksesta, että 20 prosenttia hankituista tuotteista muodostaa 80 prosenttia hankintakustannuksista. ABC-analyysin käyttökelpoisuus perustuu pitkälti siihen, että kustannusten lisäksi sillä voidaan kuvata myös volyymia, tavara-toimittajia tai vaikkapa myyntiä (Hokkanen – Karhunen – Luukkainen 2011, 189.)

Analyysissa ensimmäinen kirjain, eli A ilmaisee tärkeintä 80 prosentin osuuden kattavaa luokkaa. Seuraavat kirjaimet ovat niitä, joiden osuus kokonaisvolyymista on pienempi eli ne kattavat loput n. 20 prosenttia, mutta niiden nimikkeiden tai toimittajien määrä on suurempi. (Hankintatoimen kehittäminen, ABC-analyysi.)

Seuraavassa kuvassa 3 Hankintaohjeistuksen (Elintarvikkeiden hankintaohjeistus, ABC-analyysi) luoma esimerkki ABC-analyysin käytöstä käytännössä;



Kuva 3. ABC-analyysi

Tässä esimerkissä tuoteryhmät on jaoteltu neljään eri kategoriaan ja ensimmäinen A-ryhmä kattaa vain 15 prosenttia tuotenimikkeistä, mutta vastaa 80 prosentista kokonaisvolyymia.

## 6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Kysely suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Se lähetettiin sähköpostitse yhteensä 42:een Kymenlaakson teollisuusyhtymään. Kyselyyn valikoitiin henkilöitä jotka työskentelevät ostotyössä, tai muissa yrityksen johtoasemissa. Ensimmäinen kyselykierros yrityksille lähti 20.3.2013 ja kahden uusintakierroksen jälkeen, viimeinen vastauspäivämäärä oli 14.4.2013. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastasi 8 yritystä. Vastausprosentiksi muodostui näin 19 %.

Suurin osa yrityksistä joille kysely lähetettiin, koostuu erikokoisista metalli-, elintarvike-, kemian- sekä rakennusteollisuuden yrityksistä. Vastanneista henkilöistä 6 ilmoittaa olevansa ostotyössä, titteleiltään pääasiassa hankintapäälliköitä ja 2 vastaajalla ostotyö on osa heidän toimenkuvaansa. Kysyttäessä vastaajien kokemusta hankinnan alalta muodostui skaala kattavaksi. Pienimmällä kokemuksella varustettu henkilö kertoo toimineensa 4 vuotta ostotyössä ja kaksi vastaajista peräti 30 vuotta.

Kyselyssä esitettiin vastaajille yhteensä 19 kysymystä. Näistä 4 ensimmäistä on niin sanottuja taustakysymyksiä, joilla selvitettiin muun muassa vastaajan asema yrityksessä. Kysymykset 5 – 10 käsittelevät yleisesti hankinnan asemaa yrityksessä, sekä yrityksen hankintastrategiaa. Kysymykset 11 – 19 on keskitetty koskemaan pelkästään hankintojen ryhmittelyä.

Tässä osiossa on käsitelty kaikki kyselyn kysymykset, jonka lisäksi joitakin kysymyksiä on lisäksi havainnollistettu erilaisilla kaavioilla.

Kyselyn saatekirje on nähtävissä liitteessä 1 ja kyselylomake liitteessä 2.



## 6.1 Hankintatoiminnan asema yrityksen sisällä

Kysymykset 5 – 10 käsittelivät hankintatoiminnan asemaa yrityksen sisällä arvostuksen, sekä strategisen näkökulman kautta. Kuten aiemmin työssä mainitsen, voidaan hankinnan asemaa ja sen arvostusta pitää vielä nykypäivänkin yrityksissä kovin kyseenalaisena. Arvostus on ollut perinteisesti heikkoa ja hankinta nähdään yritysten sisällä lähinnä tukitoimintona.

Saadut tulokset kuitenkin hiukan yllättävät tähän teoriaan nojaten. Kuten alapuolelta olevasta kaaviosta 1 voidaan havaita, kysymyksessä 5 vastaajista kuusi kokee hankintatoiminnan arvostuksen olevan hyvää tasoa, eikä kukaan ilmoita sen olevan huonoa.



Kaavio 1. Hankintatoiminnan arvostus yrityksen sisällä

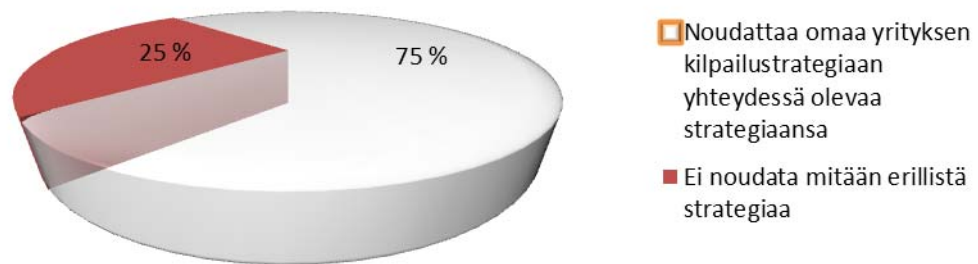
Kysymyksessä 6 jossa tiedusteltiin, onko hankintatoiminnan yhteys yrityksen johtoon riittävä, on jakauma vieläkin selkeämpi. Vastaajista yhtä lukuun ottamatta kaikki sanovat yhteyden olevan riittävä.

Kysymyksessä 7 tiedusteltiin tavarantoimittajien vaihtuvuutta. Vastausvaihtoehtoja oli neljä, alkaen samoista tavarantoimittajista, päättyen siihen että tavarantoimittajia kartoitetaan jatkuvasti. Vastaajat olivat tässä kysymyksessä yksimielisiä ja kaikki kertoivat käyttävänsä pääsääntöisesti samoja tavarantoimittajia, jolloin vaihdantaa tapahtuu silloin tällöin.

Hankintastrategiaan liittyvissä seikoissa oli suurin kiinnostus siinä, onko yrityksillä yleensäkin omaa hankintastrategiaansa. Odotusarvona oli, että hankintastrategiaa ei välttämättä löydy kovinkaan monelta yritykseltä.

Tulokset kuitenkin yllättivät. Kuten alhaalla olevasta kaaviosta 2 käy ilmi, peräti 75 % yritysten hankintatoiminnasta noudattaa omaa, sille linjattua strategiaansa. Kaksi vastaajista kertoo, että heillä ei ole käytössä mitään hankinnan omaa strategiaa.

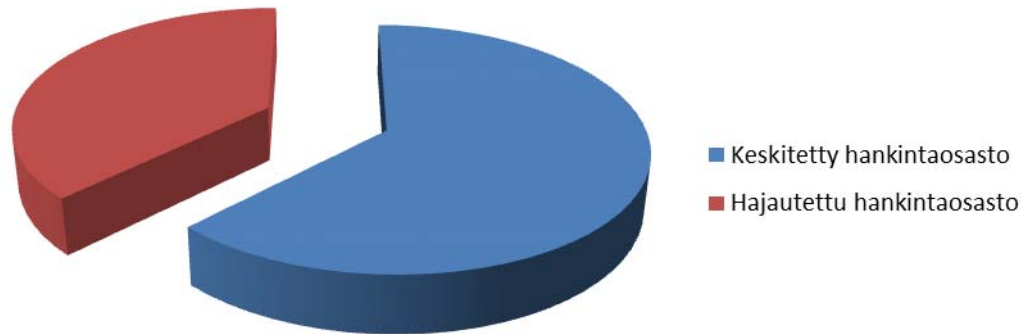
### Kysymys 8. Noudattaako yrityksenne mitään sille erikseen linjattua hankintastrategiaa?



Kaavio 2. Yrityksen hankintastrategiat

Seuraavassa kysymyksessä 9, joka koski hankintojen organisointia, ero ei ollut näin suuri. Vastaajista viisi kertoo heidän hankintojensa olevan keskitettyinä yhteen paikkaan. Kolmella yrityksellä hankinnat on hajautettuina eri paikkoihin. Lisäksi yksi yritys mainitsee erikseen, että hankintaosasto neuvottelee kaikki sopimukset, joiden perusteella eri osastot hoitavat itsenäisesti omat hankintansa. Seuraavassa on kaavio aiheesta.

## Kysymys 9. Onko hankintatoimintanne keskitetty yhteen paikkaan, vai onko se hajautettu useaan eri kohteeseen?



Kaavio 3. Hankintojen organisointi

Kysymys 10 oli vapaasanainen kysymys, jossa pyrittiin ottamaan selvää, minkälaisena vastaajat itse näkevät hankintatoiminnan tulevaisuuden näkymät omassa yrityksessään. Pääsääntöisesti vastaajat näkevät tulevaisuuden positiivisena. Vastaajista kolme sanoi toiminnan pysyvän ennallaan, kaksi kertoi tulevaisuuden näyttävän hyvältä, sekä toiset kaksi odottivat merkityksen kasvavan tulevaisuudessa muun muassa uusien tuotteiden myötä. Yksi vastaaja ei vastannut kysymykseen.

### 6.2 Hankintojen ryhmittely

Itse hankintojen ryhmittelyä koskevissa kysymyksissä ensimmäiseksi oli pyrkimyksenä ottaa selvää, miten yleistä hankintojen ryhmittely on yrityksissä. Verrattuna edellisiin kysymyksiin, tässä kohtaa alkoi jo tulla enemmän hajontaa vastausten välillä. Kysymyksessä 11, josta kertoo kaavio 4 seuraavassa, kysyttiin tätä asiaa.

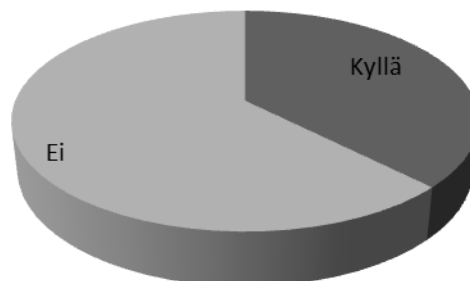


Kaavio 4. Hankintojen ryhmittely

Kuten vastauksista nähdään, puolella yrityksistä ryhmittelyä tapahtuu päivittäin. Vastauksista oli havaittavissa, että isommissa yrityksissä ryhmittely on yleisempää.

Seuraavassa kysymyksessä 12 tiedusteltiin, onko ryhmittely linjattu erikseen yrityksen hankintastrategiaan. Tulokset olivat seuraavanlaiset:

**Kysymys 12. Onko hankintojen ryhmittely linjattu erikseen hankintastrategiassanne?**



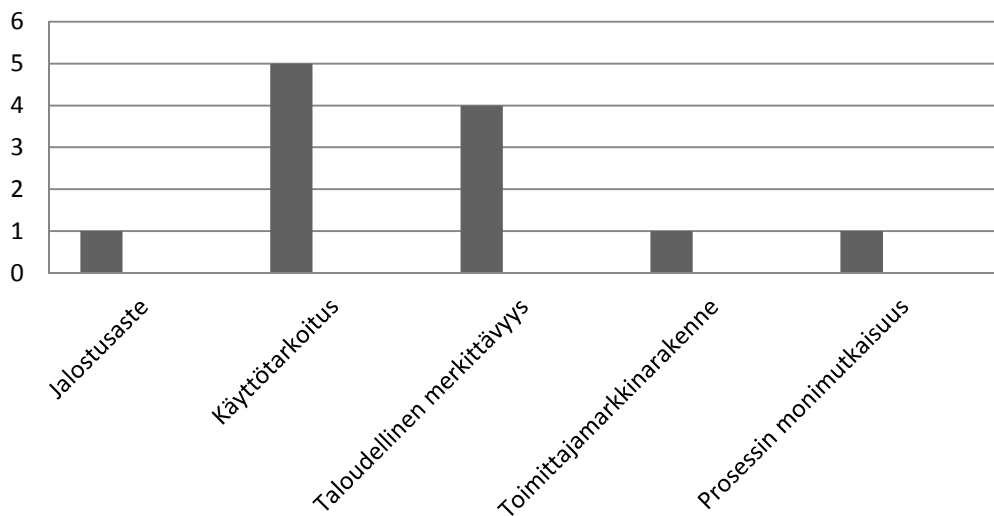
Kaavio 5. Hankintojen ryhmittely yritysten hankintastrategiaa

Kuten voidaan verrata kysymykseen 8 eivät kaikki yritykset, jotka noudattavat

omaa hankintastrategiaansa, sisällyttä siihen ryhmittelyä. Ryhmittelyä kuitenkin tapahtuu suurimmassa osassa yrityksistä.

Seuraavassa kysymyksessä 13, josta on kaavio alapuolella, on tilastoitu tapoja, joilla yritykset kertovat ryhmittelynsä tapahtuvan. Kysymys oli monivalintakysymys, jolloin vastauksia saatiin enemmän.

### Kysymys 13. Millä tavoin ryhmittelette hankintojanne?



Kaavio 6. Yritysten käyttämät hankintojen ryhmittelytavat

Kuten jo aiemmassa kysymyksessä tuli ilmi, kaksi vastaajista ei ryhmitellyt hankintojaan ollenkaan, joten nämä tulokset koostuvat kuuden yrityksen vastauksista.

Seuraavassa kysymyksessä 14 otettiin selvää ryhmittelyn tuomista hankaluuksista, jossa yksi vastaaja toteaa uusien nimikkeiden oikean ryhmittelyn olevan olennaisen tärkeää ja toisen mielestä edullisimman vaihtoehdon löytäminen on työllistävää. Kukaan muu ei kuitenkaan mainitse ryhmittelyn tuovan minkäänlaisia ongelmia heille.

Vastaajat itse mainitsevat kysymyksessä 15 syiksi kysymykseen: *Miksi ryhmittelette hankintojanne?*, muun muassa toimenpiteiden priorisoinnin, toimittajamarkkinoiden

tuntemisen ja kustannusrakenteen ymmärtämisen. Tämä oli myös vastaajille ilmeisesti melko hankala kysymys, sillä vain kolme vastaajaa vastasi tähän kysymykseen.

Ryhmittelyn tuomien tulosten mittaamista koskeva 16. kysymys oli yksi eniten hajontaa tuottaneista kysymyksistä. Vastaajista kolme ilmoitti, etteivät he mittaa ryhmittelyä mitenkään. Kaksi vastaajaa painotti selvästi kustannuksia ja mittarit koostuivat ostotilastoista sekä vuosikertymistä. Yleistä oli myös, että tulosten mittaaminen tapahtui ylemmällä organisaatiotasolla.

Yksi vastaajista kertoi, että heillä on tulossa käyttöön KPI-ajattelu. Otin selvää, mitä tuolla tarkoitetaan ja KPI-ajattelu on lyhyesti sanottuna yrityksen suorituskyvyn tehostamiseen tähtäävä toimintamalli. Lyhenne tulee sanoista *Key Performance Indicators*.

Kysymyksessä 17 otettiin selvää, käyttävätkö yritykset mitään hankinnan työkaluja ryhmittelyn tukena. Lisäksi pyrittiin selvittämään, mitä hyötyjä he kokevat näistä työkaluista saavansa.

Vastaajista neljä kertoi etteivät he käytä minkäänlaisia hankinnan työkaluja. Kahdella oli vastausten mukaan käytössään ABC-analyysi. Lisäksi yksi vastaajista kertoi heidän käyttävän jotakin omaa vakiintunutta tapaansa, jota hän ei kyselyssä sen suuremmin paljastanut. Myös neljäs vastaajista joilla oli jokin muu työkalu käytössään, ei kertonut sen tarkemmin, mistä työkalusta on kysymys.

Kaikki vastaajista, jotka ilmoittivat käyttävänsä hankinnan työkaluja kertoivat kysymyksessä 18, niistä saadun hyödyn olevan merkittävää.

Viimeiseen kysymykseen 19, joka käsitteli hankintojen ryhmittelyä ja niihin panostamisen riittävyttä, saatiin jo negatiivisiakin vastauksia. Yhden vastaajan mukaan hankintoihin ja niiden ryhmittelyyn ei panosteta tarpeeksi. Koulutustaso ei ole hänen mukaansa riittävä. Muutosehdotukseksi hän itse ehdottaa resurssien ja työajan lisäämistä hankintoihin.

Kuitenkin kokonaisuudessaan hankinnat ja niiden ryhmittely saivat enemmän positiivista palautetta vastaajilta.

## 7 YHTEENVETO

Hankintojen ryhmittelyn osalta saadut tulokset olivat melko odotetunlaisia. Suosituimmista ryhmittelytavoista nousi selvästi kaksi esiin, joista ryhmittelyn runko koostuu. Ryhmittelyä tapahtuu jopa hieman enemmän yrityksissä, kuin mitä itse olisin osannut odottaa. Vastaajista todella harva vastasi vaihtoehtona En ymmärrä mitä kysymyksellä tarkoitetaan, tai En osaa sanoa, joka oli positiivista.

Hankintojen asema näihin tuloksiin nähden ei ole niin huono, kuin mitä on luultu. Vastauksista voidaan päätellä, että yrityksen koon kasvaessa myös pääosin hankintatoiminnalle löytyy paikka yrityksen strategissa. Parannettavaakin toki on, mutta vastauksista päätellen parempaan päin ollaan menossa. Yrityksillä on paljon opittavaa siinä, minkälaiset taloudelliset säästöt järkevästi organisoidulla hankintatoiminnalla voidaan saavuttaa.

Hankintatoiminta on siis strategisesti paremmassa asemassa yrityksissä, kuin mitä ennako-odotukset olivat. Jos trendi jatkuu tällaisena, voidaan olettaa että hankintatoiminnan omaan strategiaan tulee kohennusta. Tällä hetkellä vastaajista vielä moni kertoi, että hankintatoiminnalla ei ole omaa strategiaansa ja näin ollen ryhmittelyä ja hankintoja tehostavaa ohjausta ei tapahdu paljoa.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen osoittautui oikeastaan juuri niin isoksi urakaksi, kuin osasin odottaakin. Sain aiheen itselleni keväällä 2012, jolloin tein alustavan suunnitelman työn etenemisestä ja teorian ensimmäisen osuuden. Varsinaisesti työn tekeminen alkoi kuitenkin vasta joulukuussa 2012, jolloin jatkoin teorian kirjoittamista. Aihe tarkentui matkan varrella ja teoriaa joutuinkin hienosäätämään monesti oikeaan suuntaan, jotta se pysyisi aiheessa.

Lähdemateriaali on pääasiassa koulun kirjastosta hankittua. Materiaalin löytämi-

sessä ei ilmennyt sen kummempia ongelmia. Hankaluudet tulivat vastaan siinä, mitä asioita teoriaosuudessa on järkevää käsitellä. Aiheesta löytyy monta todella kattavaa ja pätevää teosta, joita on käytetty tässä työssä.

Empiriaosuuteen olisin vastausprosentin toivonut kasvavan suuremmaksi. Tulokset ovat nytkin mielestäni ihan menetteleviä, mutta ovat tällaisenaan korkeintaan suuntaa antavia. Käytin yritysten etsimiseen reilusti aikaa ja muistutuskiirroksia lähetettiin kahdesti, mutta vastausten määrä jäi silti toivottua pienemmäksi.

Kuten mainittua, tuloksia tarkastellessa itselleni heräsi mieleen, että hankintojen tila on parempi, kuin mitä ennakkoon osasin odottaa. Työtä aloittaessani havaitsin, että todella monessa merkittävässä lähteessä hankintojen tilaa pidetään vähintäänkin kyseenalaisen heikkona. Vastauksista käy kuitenkin ilmi, että valtaosa kokee arvostuksen olevan riittävää, sekä näkee tulevaisuuden valoisaan. Ehkä tilanne on menossa parempaan suuntaan.



## LÄHTEET

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 1994. Purchasing principles and management. Seventh edition. London: Pitman Publishing.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8-9. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Branch, A. 2004. International Purchasing and Management. Third edition. Singapore: Seng Lee Press.

Carnall, C. 2007. Managing Change in Organizations. Fifth edition. Malaysia: Pearson education Ltd.

Dessler, G. 2002. A framework for human resource management. Second edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Dobler, D., Burt, D. 1996. Purchasing and supply management. Sixth edition. Singapore: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Elintarvikkeiden hankintaohjeistus, ABC-analyysi. Saatavissa:

<http://www.hankintaohjeistus.fi/abc.php> [viitattu 24.2.2013]

Fiilin, P. 2009. Nyt menestytään hallituilla hankinnoilla. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/ekirjasto>, Talentum lehtiarkisto. [viitattu 16.3.2013]

Hankintatoimen kehittäminen. ABC-analyysi. Saatavissa:

[http://www.hankintatoimi.fi/prosessit\\_ja\\_tyokalut/strateginen\\_hankinta/hankintatoimen\\_tyokaluja/abc\\_analyysi.html](http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/hankintatoimen_tyokaluja/abc_analyysi.html) [viitattu 23.2.2013].

Hankintatoimen kehittäminen. Hankintojen ryhmittely ja portfolioanalyysi. Saata-

vissa:

[http://www.hankintatoimi.fi/prosessit\\_ja\\_tyokalut/strateginen\\_hankinta/hankintojen\\_rhmittely\\_ja\\_portfolioanalyysi/](http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/hankintojen_rhmittely_ja_portfolioanalyysi/) [viitattu 16.2.2013].

Heinritz, S., Farrell, P., Giunipero, L., Kolchin, M. 1991. Purchasing principles and applications. Eighth edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. 6. uudistettu painos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. painos. Vantaa: Tummuvuoren Kirjapaino Oy.

Kekäläinen, H. 2005. Hankintastrategiasta. Logistran verkkojulkaisu. 9/05. Saatavissa: <http://www.logistra.fi/files/Hankintastategiasta.pdf> [viitattu 16.12.2012].

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2011. KymiTechnology. Palvelut. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4lle/Projektit/KymiTechnology/Palvelut/> [viitattu 5.5.2013]

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Ollila, K. 2004. Hankinnan tehostaminen säästää miljoonia. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/ekirjasto>, Talentum lehtiarkisto. [viitattu 16.3.2013]

Van Weele, J. 2005. Purchasing & Supply Chain Management. Fourth edition. London: Thomson Learning.

SAATEKIRJE

20.3.2013

Hei,

Olen Kymenlaakson Ammattikorkeakoulussa, tradenomiksi valmistumassa oleva opiskelija, ja teen parhaillaan opinnäytetyötäni. Opinnäytetyöni käsittelee Hankintojen ryhmittelyä ja suoritan sen kyselytutkimuksena, Kymenlaakson alueen teollisuusalan yrityksille. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii KymiTechnology.

Työn tavoitteena on selvittää, minkälaisessa tilassa yritysten hankintatoiminta on, ja miten yritykset ryhmittelevät hankintojaan. Täten työllä kartoitetaan, onko hankintatoiminnan tärkeys huomioitu, sen ansaitsemalla tavalla, sekä pyritään nostamaan esiin mahdollisia kehityskohteita.

Tällä kyselyllä saatuja tietoja, käytetään opinnäytetyöni tulosten kokoamiseen ja peilaamiseen olemassa olevaa teoriaa vasten. Kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä luovuteta ulkopuolisille tahoille. Suurin osa kysymyksistä on valintakysymyksiä, mutta joukossa on myös kysymyksiä, joissa sana on vapaa.

Kyselyyn vastaaminen on nopeaa ja kaikki vastaukset ovat suureksi hyödyksi, työni ja tutkimuksen kannalta. Jos vastauksissa ilmenee jotain ongelmia, otathan minuun yhteyttä sivun alapuolelta löytyvistä yhteystiedoista.

Vastaathan kyselyyn 14.4.2013 mennessä.

Kiitos vastauksistasi ja hyvää kevään alkua!

Mikko Rongas

mikko.rongas@student.kyamk.fi

040 7677 293

## KYSELYLOMAKE

## TAUSTAKYSYMYKSET:

1. Ikä?
2. Sukupuoli?
3. Kuinka monta vuotta olet toiminut hankintatoiminnan alalla?
4. Mikä on nykyinen toimenkuvasi yrityksessä?

## HANKINNAN ASEMA YRITYKSESSÄ:

5. Miten koet, kuinka paljon hankintatoimintaa arvostetaan yrityksenne sisällä? Onko sen asema

- A. Erinomainen
- B. Hyvä
- C. Kelvollinen
- D. Välttävä
- E. Huono

6. Koetko, että hankintatoiminnan yhteys yrityksen ylimpään johtoon on riittävä? (Kyllä/Ei)? Jos ei, kerro lyhyesti omin sanoin, mitä parannettavaa siitä löytyy.

7. Kuinka suuri vaihtuvuus tavarantoimittajillanne on? Valitse yksi vaihtoehto.

- A. Käytämme säännöllisesti samoja tavarantoimittajia
- B. Pääsääntöisesti käytämme samoja tavarantoimittajia, mutta vaihtuvuutta tapahtuu silloin tällöin
- C. Vaihtuvuus on suurta ja samoja tavarantoimittajia on melko vähän
- D. Vaihtuvuus on jatkuvaa ja kartoitamme jatkuvasti uusia toimittajia

8. Noudattaako hankintatoimintanne, sille erikseen linjattua hankintastrategiaa? Valitse yksi vaihtoehto.

- A. Hankintatoiminta noudattaa omaa strategiaansa, joka on yhteydessä yrityksen kilpailustrategiaan

- B. Hankintatoiminnalla on vain nimellinen strategia, jolla ei ole yhteyttä yrityksen sisäiseen strategiaan
- C. Hankintatoiminta ei noudata mitään erillistä strategiaa
- D. En osaa sanoa

9. Onko hankintatoimintanne keskitetty yhteen paikkaan, vai onko se hajautettu useaan eri kohteeseen? Valitse yksi vaihtoehto.

- A. Keskitetty hankintaosasto
- B. Hajautettu hankintaosasto
- C. En osaa sanoa

10. Kerro lyhyesti omin sanoin, minkälaisina näette hankintatoiminnan tulevaisuuden näkemät yrityksessänne?

#### HANKINTOJEN RYHMITTELY:

11. Hankintojen ryhmittelyllä tarkoitetaan, hankittavien tuotteiden luonteen eroavaisuuksista johtuvaa ryhmittelyä. Lähtökohtana on siis havainto, että kaikki tuotteet eivät ole samanarvoisia ja eri tuotekategoriat vaativat erilaisia strategioita ja toimintamalleja.

Kuinka yleistä hankintojen ryhmittely on, hankintatoiminnassanne? Valitse yksi vaihtoehto.

- A. Se on osa päivittäistä ostotoimintaamme
- B. Hankintoja ryhmitellään silloin tällöin
- C. Hankintojen ryhmittely on harvinaista
- D. Hankintoja ei ryhmitellä lainkaan

12. Onko hankintojen ryhmittely linjattu erikseen hankintastrategiassanne? (Kyllä/Ei)?

13. Millä tavoin yrityksessänne ryhmitellään hankintoja? Valitse yksi tai useampi.

- A. Tuotteen jalostusasteen
- B. Käyttötarkoituksen
- C. Taloudellisen merkittävyyden

D. Toimittajamarkkinarakenteen

vai,

E. Hankintaprosessin monimutkaisuuden mukaan

F. jotenkin muuten/miten?

14. Minkälaisia mahdollisia vaikeuksia hankintojen ryhmittely teille mielestänne aiheuttaa?

15. Kerro lyhyesti omin sanoin, miksi ryhmittelette hankintojanne?

16. Mittaatteko hankintojen ryhmittelyn tuomia tuloksia, ja jos mittaatte, niin millä tavoin?

17. Käytetäänkö yrityksessänne hankintojen ryhmittelyyn, mitään hankintojen ohjauksen työkalua?

A. Kraljicin ostoportfolio

B. ABC-analyysi

C. Jokin muu, mikä?

D. Emme käytä mitään hankinnan ryhmittelyn työkalua / En tunne mitä käsitteellä tarkoitetaan

18. Jos vastasit edeltävään kysymykseen D vaihtoehdon, voit siirtyä suoraan seuraavaan kysymykseen.

Kuinka merkittävää hyötyä edellisessä kysymyksessä mainitut hankinnan työkalut mielestänne teille antavat päivittäisessä työssänne, asteikolla 1 – 5?

1. Saamamme hyöty on todella vähäistä

2. Hyödyimme työkalujen käytöstä satunnaisesti

3. Saamme työkalujen käytöstä kohtalaista hyötyä

4. Saamamme hyöty työkalujen käytöstä on merkittävää

5. Emme tulisi toimeen ilman näitä työkaluja

19. Panostetaanko yrityksessänne mielestänne riittävästi hankintaan ja hankintojen ryhmittelyyn? Jos ei, niin mitä kehityskohteita itse näette toiminnassa?