



KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Timo Hilska

HANKINTAORGANISAATION PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014

 Karelia AMMATTIKORKEAKOULU	OPINNÄYTETYÖ Toukokuu 2014 Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, YAMK Karjalankatu 2 80220 JOENSUU p. (013) 260 600
Tekijä(t) Timo Hilska	
Nimeke Hankintaorganisaation prosessien kehittäminen Toimeksiantaja X	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä yrityksen strategisen hankinnan organisaatiolle. Huolimatta yrityksen liiketoimintojen muutoksista, hankinnan organisaatio on pysynyt muuttumattomana viime vuosina. Työn ensisijainen tavoite oli luoda uusi proaktiivisempi hankinnan organisaatiomalli, jossa on huomioitu nykyistä paremmin yrityksen liiketoimintojen tarpeet sekä tehostettu sisäisten ja ulkoisten resursien käyttöä.</p> <p>Kehittämistyö eteni lähestymistavaltaan toimintatutkimuksen mukaan, jossa käytettiin sille tunnusomaisesti laadullisia tiedonhankinnan menetelmiä. Tietoperusta muodostettiin perehtymällä niin kotimaiseen kuin ulkomaiseenkin hankinnan ammattikirjallisuuteen. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselytutkimusta, benchmarking-menetelmää ja haastatteluita.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena syntyi uusi strategisen hankinnan organisaatiomalli, joka huomioi liiketoimintojen muuttuneet tarpeet ja joka täyttää nykyaikaisen hankinnan tunnusmerkit. Strateginen hankinta jaettiin kahteen osastoon, Sourcing-osastoon ja Supplier Quality -osastoon. Lisäksi hankinnan rajapintojen rooleja selkeytettiin ja hankinnan mittareita ajanmukaistettiin.</p>	
Kieli suomi	Sivuja 98 Liitteet 5 Liitesivumäärä 10
Asiasanat hankintaorganisaatio, hankintastrategia, hankintojen johtaminen	

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS May 2014 Master's Degree in Technology Competence Management Karjalankatu 2 80220 JOENSUU FINLAND Tel. +358 13 260 600
Author(s) Timo Hilska	
Title Development of the Processes in the Purchasing Organization Commissioned by X	
Abstract <p>Thesis was carried out as a development study for the strategic purchasing organization of the company. Despite of the changes in company's business operations, the purchasing organization has remained unchanged recent years. The primary goal was to create a more proactive organization model for the strategic purchasing, which takes more effectively into account the demands of the company's business operations and enhanced to use internal and external resources.</p> <p>The development study proceeded according to the approach of action research, where used qualitative data collection methods. The theoretical basis was formed by studying both domestic and foreign professional literature. Survey research, benchmarking and interviews were the methods used in the research.</p> <p>As a result of the thesis was created a new strategic purchasing organization model, which takes into account the changed requirements of the business operations and meets the requirements of the modern characteristics of strategic purchasing. The strategic purchasing organization was divided into two sections, Sourcing-department and Supplier Quality -department. In addition to the roles of interfaces were clarified and Key Performance Indicators were modernized.</p>	
Language Finnish	Pages 98 Appendices 5 Pages of Appendices 10
Keywords Supplier Management, Sourcing, Supplier Quality, Organization	

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	6
1.2	Opinnäytetyön kehittämistehtävä ja tavoite	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Hankintatoimen sisältö	9
2.1	Hankinnan termistöä	11
2.2	Hankinnan määritelmä	13
3	Hankinnan strategiset näkökulmat	15
3.1	Hankintojen ryhmittely	22
3.2	Hankinnan tehtävien jaottelu	24
3.3	Toimittajamarkkinoiden hallinta.....	25
3.3.1.	Toimittajien etsintä ja arviointi	26
3.3.2.	Tasapainoinen hankinta	31
3.3.3.	Toimittajan johtaminen ja kehittäminen	33
3.3.4.	Toimitusketjun hallinta ja kehittäminen	36
3.4	Hankinnan resurssit ja osaaminen.....	37
4	Kehittämistehtävä yrityksen hankintaorganisaatiossa.....	40
4.1	Yrityksen hankintastrategia	41
4.2	Hankinnan asema yrityksessä	44
4.3	Hankinnan rooli yrityksen arvoketjussa.....	47
4.4	Hankinnan kansainvälistyneet markkinat yrityksessä.....	50
4.5	Nykyinen organisaatorakenne	51
4.5.1.	Välittömien hankintojen resurssit ja tehtävät	55
4.5.2.	Välillisten hankintojen resurssit ja tehtävät	57
4.6	Toimittajien suoritusten mittaus, arviointi ja raportointi	59
5	Kehittämisenäkökulma ja tiedonhankinnan menetelmät.....	61
5.1	Kyselytutkimus liiketoiminnoille	61
5.1.1.	Tutkimustulosten esittäminen	62
5.1.2.	Tutkimustulosten arviointi ja johtopäätökset	65
5.2	Benchmarking.....	69
5.2.1.	Konserniyhtiö Romaniassa.....	72
5.2.2.	Konserniyhtiö Espanjassa	75
5.2.3.	Globaali korkean teknologian yritys Suomessa	77
5.2.4.	Globaali korkean teknologian yritys Suomessa	80
5.3	Haastattelut rajapinnoille.....	81

6	Kehittämistyön tulokset.....	83
6.1	Uuden organisaatiomallin rakentaminen.....	84
6.2	Uuden organisaation toimien kuvaukset	86
6.3	Uuden organisaation rajapinnat	88
6.4	Hankinnan suorituksen mittaus ja arviointi.....	90
7	Johtopäätökset ja loppusanat	93
	Lähteet.....	96

Liitteet

Liite 1	Supplier KPI -onepager
Liite 2	Webropol-kyselyn tulokset
Liite 3	Hankinnan organisaatiomalli yrityksessä
Liite 4	Strategisen hankinnan organisaatiomalli yrityksessä
Liite 5	Hankintatoimen kuvaus yrityksessä

1 Johdanto

Opinnäytetyössä käsitellään maailmanlaajuiseen konserniin kuuluvan yrityksen hankintaorganisaation prosesseja ja haetaan ratkaisumalleja hankintaorganisaation tehokkuuden lisäämiseen ja palveluasteen parantamiseen sekä lisäarvon tuottamiseen yrityksen liiketoimintojen nykytarpeet huomioiden. Opinnäytetyö rajataan koskemaan vain hankintaorganisaation sisäisiä toimintoja ja hankintaorganisaatiota yrityksessä, mutta siinä huomioidaan myös hankintaan liittyvät tärkeät sisäiset ja ulkoiset rajapinnat sekä konsernin asettamat vaatimukset ja tavoitteet. Lisäksi työssä keskitytään käsittelemään vain välittömiä hankintoja, mutta sivutaan kuitenkin välillisiä hankintoja lähinnä resurssitarkasteluna. Kyselytutkimus sekä benchmarking ovat keskeisimmät tutkimusmenetelmät lopputuotoksen aikaansaamiseksi. Lisäksi tutkimuksessa perehdytään mahdollisiin aiempiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin sekä kirjallisuuteen kriittisesti niitä arvioiden. Opinnäytetyön luonne on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa ratkaistaan käytännöstä nousseita ongelmia ja etsitään uutta tietoa työelämän käytännöistä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 18.)

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön toimeksiantajana on teknologia-alan yritys, jonka hankintaorganisaatiossa tutkija työskentelee vakituisessa työsuhteessa. Tutkija on työskennellyt tutkimuskohteenä olevassa organisaatiossa lähes kahdeksan vuoden ajan ja yrityksessä kymmenettä vuotta. Tutkimuksen kohteena oleva hankintaorganisaatio on yrityksen osa, joka toimii jaettuna resurssina yrityksen liiketoimintojen tarpeille. Yrityksen päätoimipaikassa on 5 liiketoimintayksikköä, joista jokaisella on oma tulosvastuunsa ja jokaiseen organisaatioon kuuluu oma valmistus-, tuotekehitys- ja tuotehallintaorganisaatio. Yritys kuuluu maailmanlaajuiseen konserniin, jossa on yli sata yritystä yli seitsemässäkymmenessä eri maassa ympäri maapallon.

Hankintaorganisaation rakenne on ollut lähes muuttumaton viimeiset kymmenen vuotta huolimatta yrityksen ja sen liiketoimintojen kehittymisestä sekä konsernirakenteiden muutoksista. Aiemmin, 2000-luvun alkupuolella, jokaisella liiketoiminnalla oli organi-

saatiossaan oma ostohenkilönsä, joka vastasi liiketoiminnan ostotarpeista aina strategisista hintaneuvotteluista operatiiviseen ostamiseen. Tämän aikakauden jälkeen hankintatoiminnan rooli yrityksessä on kasvanut huomattavasti. Vuonna 2004 hankintaorganisaatiota muokattiin siten, että hankinta eriytyi liiketoiminnoista keskitetyksi toiminnoksi ja ostajat alkoivat hoitaa yrityksen hankintoja kategoriapohjaisesti. Samalla välittömät ja välilliset hankinnat eriytettiin. Hankinnan prosessien kriittisen arvioinnin tarve on tullut uudelleen ajankohtaiseksi hankinnan muututtua yrityksen liiketoiminnoille vieläkin strategisemmaksi prosessiksi. Hankintaorganisaation henkilömäärä ei ole merkittävästi muuttunut viime vuosien aikana. Organisaatiota ei ole kokonaisuutena arvioitu, eikä sen resursseja verrattuna organisaation tehtäviin ole kriittisesti tarkasteltu kategoriահankinnan aikakaudella. Tutkimuksessa arvioidaan potentiaaliset kehityskohteet ja luodaan vaihtoehtoinen tai vaihtoehtoisia toimintatapoja ja vähintäänkin herätetään keskustelua tottumuksiksi muodostuneisiin ajattelu- ja toimintamalleihin.

1.2 Opinnäytetyön kehittämistehtävä ja tavoite

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda uusi organisaatiomalli, jossa on huomioitu nykyiset liiketoimintojen tarpeet ja resurssien tehokas käyttö. Reunaehtona on se, ettei nykyistä organisaation henkilömäärää lisätä, vaan että se organisoitaisiin uudelleen. Työn ensisijainen tavoite on kehittää uusi, vieläkin proaktiivisempi hankintaorganisaatio, joka transaktioiden ja sähläämisen sijasta keskittyy enemmän ja enemmän itse hankintaan eli ulkoisten resurssien hallintaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla kokonaiskustannukset huomioiden. Tällä tavoin se palvelee parhaiten niin yrityksen sisäisiä asiakkaita kuin loppuasiakkaitakin ja tuottaa enemmän lisäarvoa yritykselle. Tämä tarkoittaa sitä, että hankintaorganisaatiossa keskitytään nykyistä enemmän toimittajien etsintään, valintaan, hallintaan ja toimittajayhteistyön jatkuvaan kehittämiseen. Jotta proaktiivinen hankintatoiminta voidaan suorittaa tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, vaatii se myös muutoksia hankintaorganisaation rakenteisiin ja mahdollisesti myös toimenkuvamuutoksia sen rajapinnoille.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö perustuu toimintatutkimukseen organisaatiossa, jossa tutkija työskentelee päivittäin. Tutkimuksessa käytetään toimintatutkimukselle tunnusomaisesti pääosin laadullisia tutkimusmenetelmiä, muun muassa kyselytutkimusta organisaation nykytilanteen arviointiin ja benchmarking-menetelmää parhaiden käytäntöjen selvittämiseen sekä haastatteluja tarkentamaan esille nousseita asioita.

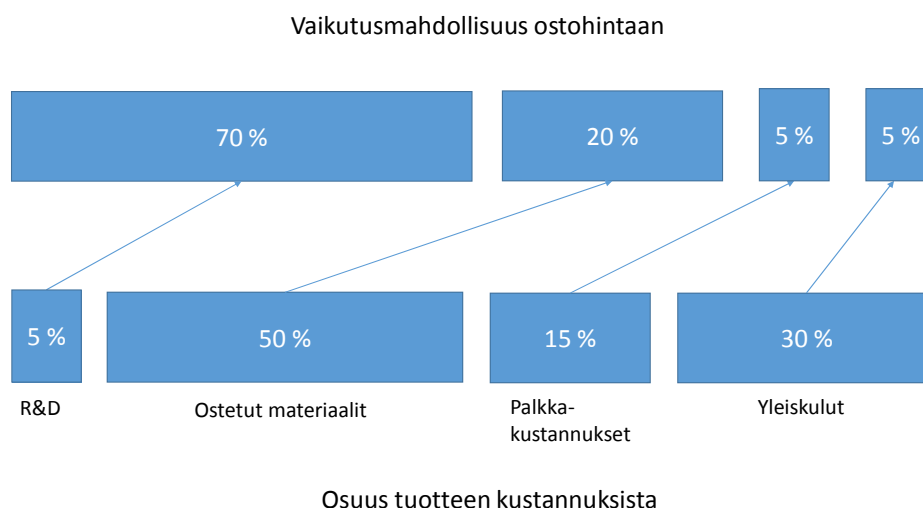
Kyselytutkimuksessa, joka toteutetaan verkkokyselynä ja jonka kohderyhmä on liiketoimintojen johtoryhmätaso, käytetään apuna Webropol-tiedonkeruusovellusta vastaus-ten analysointiin. Benchmarking- eli vertailuanalyysia käytetään kahden Euroopan alueella toimivan sisäryityksen sekä kahden täysin ulkoisen, kotimaisen, korkean teknologian yrityksen hankintaprosessien vertailuun ja tutkimiseen. Benchmarking-kohteisiin tehdään vierailu, jonka aikana asialistaan pohjautuen havainnoidaan hankintaorganisaation tehtäviä, hankinnan prosesseja sekä organisaatorakennetta. Haastatteluita tehdään yrityksen sisällä tutkittavan organisaation rajapinnoille ja hankintaorganisaation sisällä tarpeen mukaan. Lisäksi etsitään kirjallisuudesta ja erilaisista julkaisuista tietoa hankintatoimen parhaista käytännöistä.

Tutkimuksen aluksi arvioidaan tutkimuskohteen nykytila ja selvitetään muut tutkimuksen suorittamiseen vaikuttavat lähtötiedot. Seuraavassa vaiheessa perehdytään kirjallisuuteen sekä suoritetaan mainituilla tutkimusmenetelmillä varsinainen tutkimus. Lopuksi tutkimustuloksia kriittisesti arvioiden luodaan uusi tai uusia toimintamalleja yrityksen hankintaorganisaation järjestäytymiseen, tehtävämäärityksiin ja mittareihin.

2 Hankintatoimen sisältö

Erilaiset liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset muovaavat aina myös hankinnan sisältöä ja usein myös termistössä ja käsitteissä tapahtuu muutoksia. Termistön ja käsitteiden sekavuus ja vakiintumattomuus pistävät silmään sekä kirjallisuudessa että myös päivittäisissä keskusteluissa työpaikoilla ja alan tilaisuuksissa. Sekavuus osittain on selitettävissä sillä, että kielikäännökset eivät aina ole yksiselitteisiä ja merkityksiä voi olla useita. Tässä luvussa käydään läpi hankintatoimeen liittyviä ydintermejä ja määritellään pääpiirteittäin hankintatoiminnan sisältö. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008.)

Hankinnan toteuttaminen edellyttää aina hintaan, määrään ja laatuun liittyviä päätöksiä. Viime kädessä näistä päätöksistä vastaa yleensä ostaja, mutta ennen valittua ostopäätöstä on tehty useita valintoja eri organisaatiotasolla, joilla on vaikutusta lopulliseen hankinnan sisältöön. Tästä syystä on erityisen tärkeää huomata, että useat eri puolilla organisaatiota tehdyt valinnat sinetöivät pitkälti sen, millä hinnalla hankinta pystytään suorittamaan. Seuraavassa kaaviokuvassa on karrikoiden esitetty se, kuinka suuresti tuotesuunnittelulla, kaaviossa lyhenteellä R&D, on vaikutusmahdollisuuksia ostohintaan. Tästä syystä tuotesuunnittelijoiden tulisi tuntea yrityksen alihankintaverkosto ja verkostoon kuuluvat toimittajat ja niiden prosessit erityisen hyvin. (Sakki 2009, 181 – 182.)



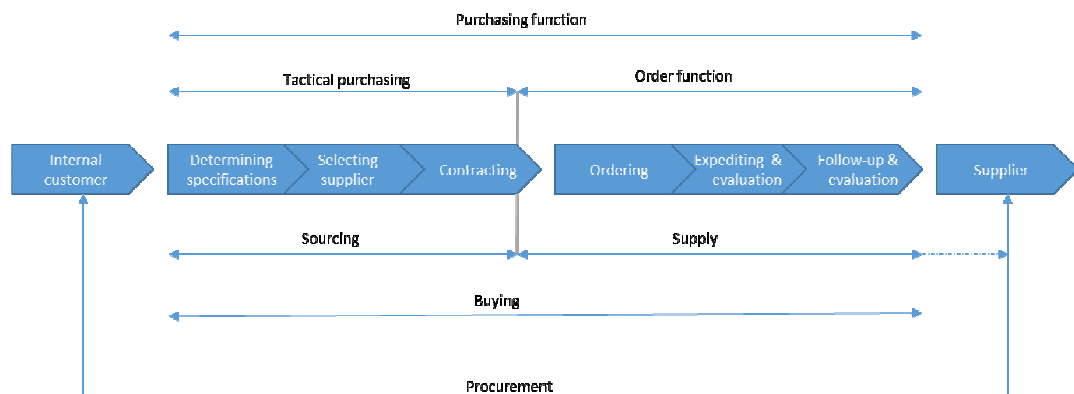
Kuvio 1. Kululajien vaikutus tuotteen ostohintaan Jouni Sakin mukaan (Sakki 2009, 182).

Se millainen hankintatoimen sisältö kussakin yrityksessä on, määräytyy usein siitä, millainen kilpailutilanne liiketoimintaympäristössä vallitsee. Muuttuva kilpailuympäristö vaikuttaa yleensä aina myös hankinnan toteuttamisen tapaan. Pitkäjänteisyyden ja kokonaisvaltaisuuden sijaan tavattoman usein ajaudutaan päiväkohtaisten tarpeiden tyydyttämiseen, eli niin sanottuihin tulipalojen sammuttamisiin. Hankintatoiminta yrityksissä on usein hyvin reaktiivista eli keskitytään pitkälti sopimustekniikkoihin ja kilpailuttamisiin proaktiivisen hankinnan sijaan, jossa hankinnan päätehtävänä on varmistaa uusien ratkaisuiden ja ulkopuolisen osaamisen saaminen yrityksen käyttöön. Kappaleen lopuksi sopii hyvin erään suuren konsernin ostajohtajan suora sitaatti siitä mikä hankintaorganisaation tärkein tehtävä on:

”Jos haluamme tuottaa lisää arvoa asiakkaillemme, on meidän pystyttävä toteuttamaan laajempaa ja parempaa yhteistyötä tavarantoimittajiemme kanssa. Toimittajat on pystyttävä ottamaan mukaan mahdollisimman aikaisin tuotekehitysprosessin aikana. Tavoitteena on pyrkiä tuotteen koko elinkaaren aikaiseen kustannustehokkuuteen. Toimittajayhteistyön onnistumista on mitattava.” (Sakki 2009, 183.)

2.1 Hankinnan termistöä

Koska hankinnan termistö on huomattavan vakiintumatonta ja sekavaa, on syytä perehtyä aluksi tarkemmin hankinnan ydintermeihin ja niiden määritelmiin. Termistön sekaavuus on silmiinpistävää suomen kielellä, mutta myös monessa muussa kielessä englannin kieli mukaan lukien. Usein huomataan, että samalla sanalla voi olla useita merkityksiä ja termejä käytetään usein huomaamatta ristiin. On erittäin selvää, että yksikäsitteiset ja yleisesti hyväksytyt termit puuttuvat. Termien esittelyssä on käytetty apuna Arjan Van Weelen hankintaprosessimallia. Itse hankintaprosessiin palataan syvällisemmin luvussa 3, jossa käsitellään hankinnan strategisia näkökulmia ja hankintaprosessia. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 57.)



Kuvio 2. Hankintaprosessi Arjan Van Weelen mukaan (Van Weele 2010, 9).

Seuraavat hankinnan termien määritelmät mukaillen Ilorantaa & Pajunen-Muhosta ja Van Weeleä (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008; Van Weele 2010).

1) *Procurement*

Englannin kielen termiä *procurement* käytetään laajimmillaan tarkoittamaan täyttä vastuuta hankinnoista. Voidaan siis todeta, että *procurement* käsittää kaikki ne toiminnot, jotka vaaditaan kokonaiskustannuksiltaan alhaisimman ja laatuvaatimukset täyttävän tuotteen toimittamiseksi ulkopuoliselta toimittajalta lopulliseen kohteeseen mukaan lukien kaikki ostamiseen liittyvät toiminnot, varastot, logistiikan ja vaadittavat laatutarkastukset. Tämän määritelmän mukaan hankinta on erittäin tärkeä arvoketjun osa vaikka Porter arvoketjuanalyysissään onkin määritellyt ostotoi-

minnot tukitoiminnoiksi. Englannin kielessä sanaa *procurement* käytetään laajemmassa mielessä kuin sanaa *purchasing* puhuttaessa hankinnasta. *Procurement* termin käyttö on viime aikoina yleistynyt erityisesti ammattinimikkeissä kuten Chief Procurement Officer (CPO), Hankintajohtaja.

2) *Purchasing*

Englannin kielen termi *purchasing* on hyvin monimerkityksinen sana, samoin kuin suomen kielen suora käännös ostaminen. Ostaminen merkitsee yleensä hankinnan toteuttamiseen liittyviä toimia kuten tilaamista, huolintaa ja maksuliikenteen hoitamista. Suppeimmillaan ostamisella tarkoitetaan tilaamista ja laajimmillaan kokonaisvastuuta hankinnoista. Yleensä vain asiayhteys voi paljastaa, miten laajassa merkityksessä sitä kulloisessakin tilanteessa käytetään. *Purchasing*-termiä käytetään yleensä poikkeuksetta laajemmassa merkityksessä kuin englannin kielen termiä *buying*. *Purchasing* ja *buying* eroavat merkityksiltään lähinnä siinä, että sanaan *purchasing* liitetään usein osavastuu spesifikaatioiden määrittelystä ja toimittajan valinnasta.

3) *Buying*

Englannin kielen termi *buying* käännetään usein suomen kielelle muotoon tilaaminen. Tilaamisella on kuitenkin englannin kielessä sana *ordering*, jolla tarkoitetaan ostotilausten operatiivista tekemistä aiemmin sovittujen ehtojen mukaisesti. Kumpaankin termiin liittyy se, että hankittavan tuotteen spesifikaatiot tulevat yrityksen muiden toimintojen, lähinnä tuotekehityksen tai tuotannon antamina tai jopa toimittajan vakiomallistosta.

4) *Sourcing*

Englannin kielisen termin *sourcing* käyttö on myös viime aikoina lisääntynyt. Termille ei ole yhtä ja ainoata suoraa käännöstä suomen kielelle, mutta yleisesti *Sourcing*-termillä tarkoitetaan hankintalähteiden kartoitusta. Termillä on myös muita yleisesti käytettyjä tarkoituksia kuten saatavuuden ja toimitusten jatkuvuuden varmistaminen sekä vaihtoehtoisten hankintalähteiden ja toimittajamarkkinoiden tietämyksen lisäämistä.

5) *Supply*

Englannin kielen termi *supply* on ehkä kaikkein moniselitteisin ja vaikeimmin käsitettävissä, koska termillä tarkoitetaan Euroopassa ja Yhdysvalloissa eri asioita. Eurooppalaisen näkemyksen mukaan *supply*-sanalla tarkoitetaan laajalti hankinnan, toimitusten ja varastoinnin hallintaa. Yleisesti käytetty käsite *supply chain management*, toimitusketjun hallinta, on lähes rinnastettavissa sanaan *procurement*. Yhdysvalloissa näkemys *supply*-sanasta on kuitenkin täysin erilainen. Sillä tarkoitetaan epäsuoriin eli tuotantoon liittymättömien hankintojen varastointia.

On erityisen tärkeää huomata, että edellä mainitut termit liittyvät kaikki olennaisesti hankintaan, mutta kaikkia hankintoihin liittyviä tehtäviä ei välttämättä hoideta hankintaorganisaatiossa. Termi hankinta siis kattaa huomattavasti laajemman alueen, kuin mistä hankintaorganisaatio yleensä yrityksissä vastaa.

2.2 Hankinnan määritelmä

Alan kirjallisuudessa hankinnan määritelmät painottuvat usein sen mukaan, mitä näkökulmaa halutaan korostaa. Jo viime vuosituhanella puhuttiin siitä, kuinka hankinnan rooli tulevaisuudessa on entistä enemmän ulkoisten resurssien hallintaa ja hankinnan rooli on muuttumassa yritykselle strategiseksi funktioksi päätehtävänään huolehtia siitä, että yrityksellä on kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopivat ulkopuoliset resurssit. Tämä tarkoittaa lyhyesti toimittajasuhteiden kehittämistä, johtamista ja toimittajakentän laajamittaista hallintaa huomioiden aktiivisesti lopullisen asiakkaan tarpeet. Perinteisen ajattelumallin mukaan hankintaa lähestytään vieläkin muutaman peruskysymyksen kautta (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 67 – 68.):

- Mitä tarvitaan?
- Mistä sen voi ostaa?
- Mitä se maksaa?

Vaativissa liiketoiminnan tilanteissa edellä mainittujen kysymysten sisältö muuttuu merkittävästi. Ei riitä, että tarjouspyynnöt hoidetaan muodollisesti ja ostetaan edullisimman tarjouksen tehneeltä toimittajalta, vaikka ostaja sillä voi osoittaakin toimineen-

sa yrityksen edun mukaisesti. Vaativa liiketoimintatilanne pakottaa ostajan toisenlaiseen ajattelumalliin ja huomattavasti laaja-alaisempiin tehtäviin. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 67 – 68.)

Koveneva kilpailu asiakkaista pakottaa asettamaan kustannuksille hyvin tiukat rajat. Usein kuitenkin tiedetään se, kuinka suuriksi kustannukset saavat kohota, vaikkei hankinnan sisältö olisikaan vielä täysin tiedossa. Tällöin Mitä se maksaa -kysymys voidaan ajatella käänteisesti niin, että kuinka hallitaan tuotteen kustannusrakenteet ja rakenteisiin vaikuttavat tekijät sekä kuinka kustannusrakenteet voidaan optimoida. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 67 – 69.)

Vapautunut maailmankauppa tuo kaiken aikaa uusia alueita ja toimittajia mukaan kilpailuun. Yhä harvemmin tuotteita hankitaan ”naapurista”, koska on yhä epätodennäköisempää, että juuri ”naapurista” löytyy parhaimman ja edullisimman tuotteen toimittaja. Mistä sen voi ostaa -kysymys on johdettava useaan osakysymykseen. On selvítettävä mistä löytyvät sopivimmat toimittajat ja miten erottaa hyvät toimittajat huonoista. Sopivimpien toimittajien löytäminen on usein avain onnistumiselle. Usein hankintojen johdon tavoitteena on päästä asiakassuhteeseen maailmalla tunnettujen ja arvostettujen toimittajien kanssa. Se kuulostaa aina erittäin houkuttelevalta, mutta tällaisiin toimittajiin liittyy aina myös huomattavia riskejä, joista suurin lienee neuvotteluvoimatasapaino. Maailmanluokan toiminta vaatii maailmanluokan resurssit ja panostukset, ja sitä kautta siitä koituu myös maailmanluokan kustannukset. Kaikkien ei kannata pelata tässä sarjassa, vaan on ymmärrettävä oma markkina-alueensa. Aina on myös mietittävä sitä, kuinka toimittajaa tulee lähestyä ja kuinka aloittaa mahdollisen liikesuhteen rakentaminen. Tässä asiassa erot eri kulttuurien välillä voivat olla erittäin suuria. Nämä kaikki edellä mainitut toimet ja osa-alueet vaativat erityisosaamista hankinnassa toimivilta henkilöiltä. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 67 – 69.)

Tarpeiden määrittely on harvoin enää yksinkertainen asia, koska asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeasti, toimittajamarkkinoiden vaihtoehdot lisääntyvät ja usein yrityksissä mietitään myös omien jalostusprosessien mahdollisuuksia ja tarpeellisuuksia. Mitä tarvitaan -kysymys siis ei ole kovin yksiselitteinen. Tämän kysymyksen kohdalla on ajateltava sitä, millä asiakkaiden tarpeet pystytään tyydyttämään optimaalisella tavalla ja mi-

kä on omaa ydinosaamista ja missä asioissa voidaan hyödyntää ulkopuolisien toimittajien osaamista. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 67 – 69.)

Kaikista edellä mainituista asioista voidaan helposti ymmärtää, että hankinta on monipuolinen ja moniulotteinen tehtävä. Siinä on osattava optimoida ja hyödyntää ennestään tuntemattomiakin asioita, joten hankintahenkilöstöllä on oltava vaadittavaa osaamista, aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta sekä ennen kaikkea tahtoa. Onnistunut hankinta edellyttää aina tiivistä yhteistyötä sekä omassa organisaatiossa, mutta myös erilaisten ulkoisten toimijoiden kanssa. Kappaleen lopuksi on esitetty Ilorannan ja Pajunen-Muhosen määritelmä hankinnasta, joka mielestäni kuvaa erityisen hyvin sitä, mitä nykyaikaisen hankinnan tulisi olla. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 67 – 69.)

Hankinnan määritelmä Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan:

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaisista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.

3 Hankintastrategia ja hankinnan strategiset näkökulmat

Hankinnan strategiset aiheet, kuten esimerkiksi hankintojen seuranta sekä niiden mittaaminen ja arviointi ja yleisesti koko hankinnan rooli alkoivat korostua 1970 - 1990-luvulla. Hankintojen rooli arvon lisääjänä on entisestään korostunut 2000-luvulla. Hankinnan arvostus on monissa yrityksissä kohonnut ja se on muuttunut operatiivisista rutiineista selkeästi strategiseksi funktioksi muun muassa kansainvälistymisen ja verkottumisen myötä. Tässä luvussa käsitellään hankinnan kehitystä sekä sitä, mistä näkökulmista nykyaikaista hankintaa voidaan tarkastella.

Asiakaslähtöisyys ja ennakoivuus ovat strategisen hankinnan tunnusmerkkejä. Hankintastrategian tai strategioiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan hankintatoimelle asetetut

tavoitteet. Strategiseen hankintatoimeen liittyy aina kokonaisvaltainen laatuajattelu, joka tarkoittaa sitä, että kaikki arvoa tuottamaton poistetaan. Hankintojen strategisuutta yrityksessä voidaan arvioida tarkastelemalla miten hankintaa arvostetaan yrityksessä, tunnetaanko toimittajia ja toimittajamarkkinoita ja arvioidaanko hankintatoimen suorituskykyä. Hankinta on laaja ja strateginen asia, jonka tavoitteena on operatiivisten asioiden pitkälle viety automatisointi ja resursointi strategiaan, suunnitteluun ja suhteisiin. Suunnittelulla tarkoitetaan nimenomaan hankinnan suunnittelua, jolla pystytään ennakkoimaan kysyntä ja tarjonta. (Ritvanen, Koivisto 2006, 139 – 143.)

Ammattimaista hankintaa ja sen kehittymistä voidaan tarkastella useista eri näkökulmistä. Hankinnan painotukset yrityksissä ovat muuttuneet ensin tuotokeskeisestä prosessikeskeiseksi, sitten yhteistyökeskeiseksi ja lopulta suorituskykykeskeiseksi. Stannack ja Jones kutsuvat tätä hankinnan evoluutioteoriaksi.

EVOLUUTIOVAIHE	OMINAISPIIRTEET
Tuotokeskeinen hankinta	Fokusoidaan tuotteiden hankintaan ja keskitytään hankittavien tuotteiden määrittelyyn ja hintaan
Prosessikeskeinen hankinta	Fokusoidaan edelleen tuotteiden hankintaan sekä keskitytään prosessien tarkasteluun ja aletaan mitata toimitusprosessien tehokkuutta
Yhteistyösuhdekeskeinen hankinta	Fokusoidaan prosesseihin ja yhteistyösuhteisiin ja keskitytään hankittavien tuotteiden määrittelyyn ja hintaan
Suorituskykykeskeinen hankinta	Fokusoidaan kokonaisuuden hallintamenetelmiin ja keskitytään ohjaamaan toimittajasuhteita, prosesseja ja tuloksia

Kuvio 3. Hankinnan evoluutioteoria Stannack & Jones mukaan (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 73).

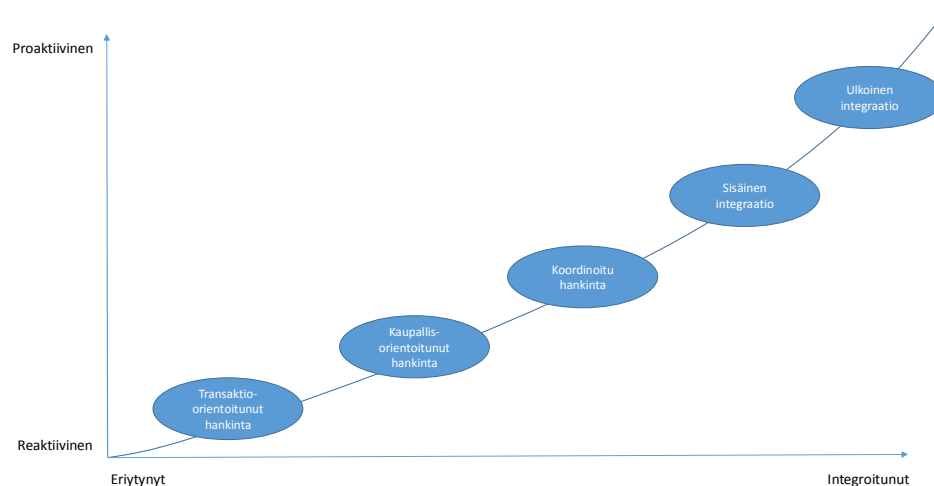
Edellä esitetty hankinnan evoluutioteoria kuvaa hyvin sitä, miten hankintatoiminnan asema ja painotukset ovat kehittyneet tai kehitymässä. Kuten aiemmissa luvuissa on jo

todettu, hankintatoimi ei ole ainoastaan hankinnan organisaatiossa tehtyä toimintaa. Evoluutioteorian mukaankin poikkiorganisatorinen yhteistyö ja sen kehittäminen on onnistuneen hankinnan kulmakivi.

Eräs monipuolisimmista hankinnan kehityskuvauksista on Keoughin esittämä teoria, jossa kuvataan 5-portaisesti kehitysvaiheet passiivisesta hankinnasta aktiiviseen, mutta eritoten tuodaan esille hankinnan rajapinnat muihin yrityksen sisäisiin toimintoihin.

Mallin vaiheet ovat seuraavat:

- Transaktio-orientoitunut hankinta, jossa palvellaan tehdasta päämäärättömästi ilman hankinnan strategiaa.
- Kaupallisesti orientoitunut hankinta, jossa tavoitellaan alhaisinta hankittavan tuotteen yksikköhintaa.
- Koordinoitu hankinta, jolla tarkoitetaan useimmiten keskitettyä hankintaosastoa, joka palvelee toimintayksiköiden tarpeita.
- Sisäinen integraatio, jolle tunnusomaista on vahva poikkiorganisatorinen yhteistyö eli pyrkimys yli organisaatorajojen tapahtuvaan ongelmanratkaisuun.
- Ulkoinen integraatio, joka keskittyy toimitusketjun ja toimittajaverkoston hallintaan



Kuvio 4. Hankintaa koskevan ajattelutavan muutos Keoughin mallin pohjalta (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 75).

Hankinnan kehittymistä on kuvattu myös erilaisilla käsitteellisillä malleilla. Eräs yksinkertaisimmista vaiheittain etenevistä malleista on neljän kehitysaskelen malli, jonka ovat hahmotelleet Reck ja Long. Siinä hahmotetaan hankinnan kehitystä toimistofunktiosta strategiseksi funktioksi. Se kuvaa hyvin hankintatoiminnan tavoitteita eri vaiheissa ja sitä kuinka poikkiorganisatorinen yhteistyö on kehittynyt yrityksissä.

KEHITYSKAAREN VAIHE	MÄÄRITELMÄ
Passiivinen	<p>Hankintatoimella ei ole strategista suuntaa, ja se reagoi muiden toimintojen tarpeisiin.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suurin osa ostajan ajasta kuluu nopeasti tehtävissä rutiinitoimissa. • Ostotoiminnon arvostus on vähäistä ja näkyvyys muussa organisaatiossa on heikko. • Ostotoiminnon kommunikointi muiden toimintojen kanssa on vähäistä. • Toimittajat valitaan pääasiassa hinnan ja saatavuuden perusteella. • Hankintaa kutsutaan toimistofunktioksi.
Itsenäinen	<p>Hankintatoimi omaksuu uusimpia hankinnan menetelmiä ja tekniikoita, mutta sen strateginen suunta on riippumaton yrityksen strategiasta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suorituskyky pohjautuu pääasiassa kustannusten alentamiseen ja tehokkuuden parantamiseen. • Ostos ja teknisen suunnittelun välille muodostetaan yhteistyölinkit. • Yritysjohdolla ymmärtää hankintatoimen vaikutusmahdollisuudet yritystoiminnan kannattavuuteen. • Ostajien työnkuva on edelleen melko yksinkertainen. • Yritysjohdolla alkaa pitää ostajien ammattitaidon parantamista tärkeänä.

Tukeva	<p>Hankintatoimi tukee yrityksen strategiaa omaksu- malla hankinnan menetelmät ja tekniikat, jotka vahvistavat yrityksen kilpailuasemaa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hankinta osallistuu myyntitiimin toimin- taan (tarjoukset, tarjouslaskenta) • Ostajien kokemuksen ja ammattitaidon ar- vostus lisääntyy • Toimittajat nähdään resurssina ja niiden motivoimiseen panostetaan. • Markkinoita, tuotteita ja toimittajia analy- soidaan jatkuvasti.
Integroitu	<p>Hankintastrategia on täysin integroitu yrityksen strategiaan ja tukee osaltaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hankintahenkilöstölle annetaan poikkior- ganisatorista koulutusta. • Hankinnalla on pysyvät yhteydenpitokana- vat muiden toimintojen kanssa. • Ammattitaidon kehittäminen painottuu strategisiin elementteihin. • Suorituskykyä mitataan hankinnan vaiku- tuksella yrityksen tuloksenteeseen.

Kuvio 5. Hankinnan kehityskaari (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 74; Lysons & Far-
rington 2006, 11).

Edellä esitetyt hankinnan kehityskaaren mallit tuovat esiin sen, että hankintaa voidaan organisoida hyvin eri tavoin yrityksissä. Tärkeintä on kuitenkin luontainen kehitys, ei se, että tavoitellaan väkisin kehityskaaren viimeisiä vaiheita. Kehittämisen on oltava linjassa yritysstrategian ja siihen linkittyvän hankintastrategian kanssa. On myös muis-
tettava, että tietyntyyppisissä hankinnoissa on jopa suositeltavaa toimia kaaren alkupään
tavoin, vaikka organisaatio toimisikin muutoin kaaren loppupään, eli vahvan integraati-
on tavoin. Kehittyneiden yritysten hankintatoimen henkilöstön työajasta vain pieni osa
kuluu päivittäisten ostotehtävien hoitamiseen. Pääosa proaktiivisen hankinnan ajasta

kuluu toimittajien etsintään ja arvioimiseen sekä toimittajayhteistyön kehittämiseen. Konkreettisimmillaan proaktiivisen ja reaktiivisen toiminnan ero on se, että reaktiivinen hankinta reagoi muutoksiin silloin, kun ne ovat jo tapahtuneet, kun taas proaktiivinen hankinta pyrkii ennakoimaan ja ohjaamaan muutokset haluttuun suuntaan. Alustuksen lopuksi on poimittu taulukkomuotoon muutamia reaktiivisen ja proaktiivisen suhtautumistavan eroja.

REAKTIIVINEN HANKINTA	PROAKTIIVINEN HANKINTA
Hankinta vastaanottaa spesifikaatiot eikä osallistu suunnitteluun.	Hankinta osallistuu tuotekehitykseen ja voi myös vaikuttaa spesifikaatioihin.
Hankinta palauttaa virheelliset ja huonolaatuiset toimitukset.	Hankinta eliminoi laatuongelmat ennakkolta.
Hankinta on tukitoiminto.	Hankinta on yksi yrityksen päätoiminnoista.
Hinta on avainmuuttuja.	Kokonaiskustannukset ja -arvo ovat avainmuuttujia.
Ongelmat ovat toimittajan vastuulla.	Ongelmista vastataan yhdessä toimittajan kanssa.
Suuret varastot merkitsevät varmuutta.	Suuret varastot merkitsevät tuhlausta.
Informaatio lisää neuvotteluvoimaa, eikä sitä jaeta muille.	Onnistumisen kannalta tärkeätä informaatiota jaetaan toimittajien kanssa.
Toisen voitto on toisen häviö.	Neuvotteluissa pyritään win-win lopputulokseen.
Hankinta on eriytynyt toiminto.	Hankinta toimii tiiviissä yhteistyössä muiden toimintojen toimittajien kanssa.
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä.	Tärkeimpien toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.

Kuvio 6. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 63).

Monipuolisimman kuvauksen toimittajayhteistyön arvioimisesta, sen syventämisestä ja kehittämisestä ovat mielestäni esittäneet professorit Roberts Hays ja Steven Wheelright. He esittävät nelitasoisen mallin siitä, mihin suuntaan globaalit toimijat, kuten esimer-

kiksi autoteollisuus ovat pyrkineet tai ovat pyrkimässä. Malli ottaa kantaa seitsemään eri alueeseen, joilla jokaisella on suuri merkitys liiketoiminnan asiakastyytyväisyyden tavoittelussa. Tasolla 1 pyritään sopeutumaan toimittajan kanssa. Suhteessa vallitsee kuitenkin epäluottamus ja kaiken asteinen vastakkainasettelu. Tasolla 2 lähestytään toimittajaa, mutta asenteet ovat edelleen ristiriitaisia. Tässä vaiheessa aloitellaan varovasti alustaa yhteistyötä kohti tasoa 3, jolloin päämäärät yhdenmukaistuvat ja niihin pyritään yhdessä. Tasolla 4 voidaan puhua täydestä yhteistyöstä ja kumppanuudesta. Tässä vaiheessa voidaan sanoa, että molemmat osapuolet ovat erittäin sitoutuneita toisiinsa ja esteet ylitetään yhdessä. Ollaan ikään kuin naimisissa.

TOIMITTAJAYHTEISTYÖN TASOT HAYSIN JA WHEELRIGHTIN MUKAAN

Alue	Taso 1 vastakkainasettelu	Taso 2 Käsieläisyys	Taso 3 Yhdenmukainen päämäärä	Taso 4 Täysi kumppanuus
Toimittajasuhde	Epäluottamus Talous dominoi Toimittajat pidetään pimenossa	Epäluulo ja välinpitämättömyys Monia toimittajia Rajoittunut informointi	Rajoittunut luottamus Vähennetään toimittajia Etuoikeutetut toimittajat Molemmipuolinen viestintä	Täysi luottamus Yksittäisiä toimittajia – Kumppanuus Säännölliset vierailut Koulutus- ja tekninen apu
Johtaminen	Fokus € per tuote Kriisijohtaminen Toimittajia ei sitouteta Toimittajan luovuudesta ei palkita	Fokus automaatiassa Kustannuskiinnostuneisuus Päivittäisjohtamista Neutraalia luovuutta	Fokus FMS – Laatu kiinnostuneisuutta Yhteistyöpäälliköt Toimittajien valmistuskustannusten alentaminen muuttamalla palkitsemista	Fokus koko toimitusketjussa – Tiimijohtamista Korostetaan erityisesti laatua, kustannuksia ja läpimenoaika Säästöt jaetaan - Toimittaja mukaan alkuvaiheessa
Organisaatio	Funktionaalinen Hajautettu hankinta	Matriisi Hankinta erotettu	Keskittynyt toimitusketjun johtamiseen SQA osana toimitusketjua	Tiimi: Insinöörit, Laatu, Hankinta Toimivat fyysisesti yhdessä yhteisillä päämäärillä
Mittaaminen	Hinta, hinta, hinta... Poikkeamat budjetista	Varastojen määrä Linjasta alas	Varaston kiertäminen Läpimenoajan lyhentäminen	Kokonaiskustannus (hinta, laatu, toimitukset) Koko toimitusketjun läpimenoajan pituus
Laatu	Speksit epämääräisiä AQL Raskas sisäntulotarkastus Cpk – ei tunnettu SPC – Ei tunnetta	Speksien vaatimukset lasketaan Vähennetään AQL:ää Vähennetään sisäntulotarkastuksia Cpk > 1,33 SPC – ohjaukskortit	Vaatimukset luokitellaan Nollavirhe Ei sisäntulotarkastuksia Cpk > 2 DOE:ta käytetään ongelmanratkaisussa ja SPC on ennaltaehkäisykonsepti	Vaatimukset käännetään tasolta tasolle QFD:n avulla Tavoitearvot Sertifiointi Cpk > 5 DOE:ta käytetään tuotteen suunnittelussa ja prosesseissa
Kustannukset	Selityssyndrooma – kustannukset ovat mitä ovat Kustannukset kasvavat Osien määrä systeemissä on sattumanvaraista	Keskustelua – bluffausta ja mahtailua Standardointi "tärkeät osat" listat	Value Engineering Osien lukumäärän vähentäminen Kuvaavaa tietoa – tietokanta	Kustannustavoitteet Liiketoimintakeskeisyys Teknologiaa valitaan ryhmässä
Läpimenoaika	Suuret turvamarginaalit Pitkä läpimenoaika	Työntöohjaus Pitkät sarjat ja asetusajat	Imuohjaus Lyhyet sarjat, pienet eräkoot, lyhyet vaihdot	Lähestytään välittömästi asiakaskysynnän täyttämistä

Kuvio 7. Toimittajayhteistyön tasot Hays'n ja Wheelrightin mukaan (Bhote 1989).

3.1 Hankintojen ryhmittely

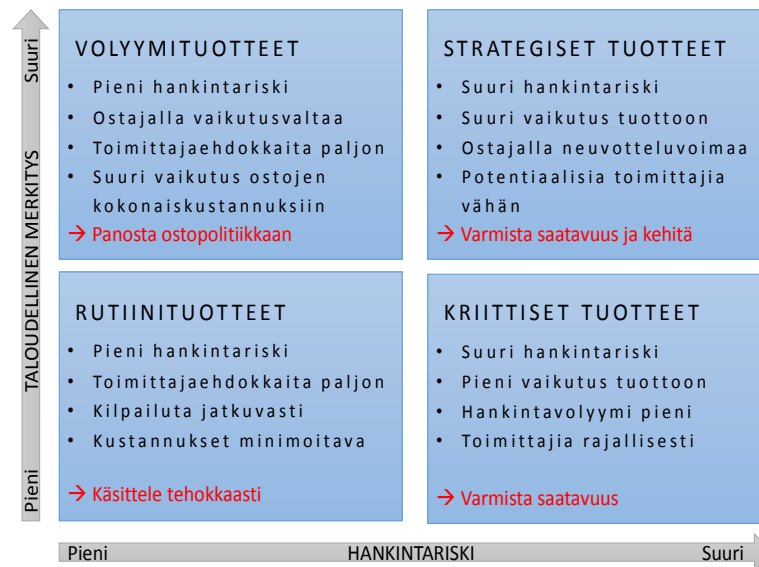
Hankintojen onnistumisen ja johtamisen kannalta katsottuna hankinnat tulisi ryhmitellä eri tavoin hallittavuuden aikaansaamiseksi. Yleisesti hankintoja ryhmitellään seuraavien parametrien mukaan (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 134 – 142.):

- Hankinnan luonteen tai jalostusasteen mukaan
 - Raaka-aineet, komponentit, investoinnit, välitystuotteet ja palvelut
- Hankinnan käytön mukaan
 - Suorat, epäsuorat ja investointihankinnat
- Taloudellisen merkittävyyden mukaan
 - Määrä (volyymi)
 - Raha (euro)
- Toimittajan tai toimittajamarkkinoiden mukaan
 - Toimittaja- ja tuoteryhmät
- Hankinnan monimutkaisuuden mukaan
 - Tuotteen monimutkaisuus (standardi vs. räätälöity)
 - Kaupallinen epävarmuus (useita hankintakanavia vs. yksi strateginen hankintakanava).

Teollisuudessa yleisesti erittäin käytetty ensimmäinen jaotteluperuste on se, kuuluuko hankinta suoraan vai epäsuorasti yrityksen päätuotteiden tai palveluiden tuottamiseen vai onko kyseessä investointi. Epäsuoriin hankintoihin yleisesti lasketaan muun muassa MRO-hankinnat (Maintenance, Repair, Operating), sekä markkinointi-, matkustus- ja IT-hankinnat. Epäsuorien hankintojen osuus yrityksen kokonaishankinnoista on keskimäärin noin 40 prosenttia. Tavoitetasona tai lähinnä maailmanluokan suorituksena voidaan kuitenkin pitää tasoa, jossa yrityksen epäsuorat hankinnat kokonaishankinnoista ovat vain noin 25 prosenttia. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 134 – 142.)

Hankintojen johtamiseen ja ohjaamiseen on useita työkaluja, joista yleisimmin käytettyjä ovat ABC- ja Portfolio-analyysit. Näiden molempien lähtökohtana on se, etteivät kaikki ostetut tuotteet ole yritykselle strategisesti samanarvoisia ja taloudellisesti yhtä merkittäviä. Usein ABC-analyysin yhteydessä puhutaan myös italialaisen Vilfredo Paretin luomasta 20/80-säännöstä. Teollisuuden hankinnoissa tämän säännön toteutuminen

on hyvin yleistä, jolloin noin 20 prosenttia tuotteista muodostaa noin 80 prosenttia hankintakustannuksista. Peter Kraljicin portfolio-analyysi tähtää hankintojen jaotteluun muun muassa niiden taloudellisen tärkeyden ja hankintariskien mukaan nelikentän avulla. Portfolio-analyysin tärkein tavoite on pyrkiä hyödyntämään ostajan valta täysimääräisesti minimoimalla hankintariskit ja samalla minimoida myös hankinnan kustannukset. Analyysi aloitetaan jakamalla tuotteet neljään osaan, rutiini-, volyymi-, kriittisiin ja strategisiin tuotteisiin. Pääsääntönä matriisin tekemisessä on se, että siinä tarkastellaan nimenomaan tuoteryhmiä, ei toimittajia, vaikka joissakin tapauksissa toimittaja ja tuoteryhmät saattavatkin samaistua. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 134 – 142.)



Kuvio 8. Tuotteiden portfolio taloudellisen merkityksen ja hankintariskin mukaan jaoteltuna (Logistiikan Maailma 2011, 37).

Käytännön työssä hankinnan portfolioanalyysi soveltuu parhaiten työkaluksi suunnittelu- ja strategiaprosessiin. Matriisin avulla voidaan helposti luoda tilannekatsaus tuoteryhmien asemasta ja roolista, vaikka kuvaus onkin yleensä varsin karkea. Karkeudesta huolimatta portfolio on erinomainen apuväline strategisten suuntaviivojen ja tavoitteiden määrittelyssä ja kuvaamisessa. Usein puhutaan vain Kraljicin portfolioanalyysistä, vaikka vastaavia hankinnan portfoliomalleja on luotu useita erilaisia. Kaikkien mallien lopputulokset ja päätelmät ovat kuitenkin hyvin samanlaisia. Poikkeukset kaikissa malleissa suositellaan läheistä suhdetta toimittajien kanssa strategisille tuotteille, kuten myös vähäistä huomiota tuotteille, jotka eivät ole kriittisiä. Tärkein asia ja kaiken luo-

kittelun ydin on se, että sillä löydetään poikkeamat ja oleelliset asiat, jotka muuten peittyisivät kokonaiskeskiarvojen alle. Näihin ydinasioihin paneutumalla ja vaikuttamalla voidaan aikaansaada nopeita muutoksia ja etuja sekä välttämään keskiarvojen tuomat harhat. (Sakki 2009, 99; Gelderman & Van Weele 2005.)

3.2 Hankinnan tehtävien jaottelu

Kuten useassa kappaleessa aikaisemmin on jo todettu, hankinnan rooli on muuttumassa yrityksissä yhä strategisempaan asemaan. Hankinnan tehtäväkenttä muuttuu ja hankintahenkilöstöltä vaaditaan uudentyyppistä osaamista ja kyvykkyyttä. Usein tässä vaiheessa yrityksessä aletaan myös miettiä resurssien riittävyyttä ja tarvetta hankintatoimen tehtävien uudelleenorganisointiin.

Hankintatoimen tehtäväjako perustuu hyvin usein strategisten (Supplier Management) ja operatiivisten (Purchasing) hankintatehtävien erotteluun, jossa strategiset tehtävät yleisesti käsittävät laajempaa hankintojen johtamista, kun taas operatiiviset tehtävät painottuvat päivittäisten hankinnan tehtävien hoitamiseen. Strategisten ja operatiivisten tehtävien väliin voidaan vielä eritellä erikseen taktinen taso, mutta tämä ei ole kovin yleistä ainakaan suomalaisissa teollisuusyrityksissä.

TASO	TEHTÄVÄT
Strateginen	<ul style="list-style-type: none"> - Uusien toimittajien etsintä, arviointi ja valinta - Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen - Toimittajamarkkinoiden muutosten seuranta - Toimittajayhteistyön ja -suhteiden kehittäminen
Taktinen	<ul style="list-style-type: none"> - Sopimusneuvottelut ja sopimusten uusiminen - Budjetointi
Operatiivinen	<ul style="list-style-type: none"> - Arkirutiinit (kotiinkutsut) - Laskujen tarkastaminen - Toimitusvalvonta - Varastotasojen optimointi

Kuvio 9. Strategisen, taktisen ja operatiivisen hankinnan päätehtävät (Anttila, Jussila, Mikkola 2013, 15 – 17; Lysons & Farrington 2006, 8).

Kuten jo edellä olevaan taulukkoon mainituista muutamista tehtäväkokonaisuuksista voidaan todeta, hankintaan kuuluvat tehtävät ovat erittäin laajoja ja tasosta riippuen vastuut ja tehtävien aikajänteet erilaisia. Strategisen tason päätöksistä vastaa hyvin usein yrityksen ylin johto tai jopa hallitus, ja tehtävien aikajänne on pääasiassa vuodesta ylöspäin. Taktisen ja operatiivisen tason tehtäviä hallinnoidaan yrityksen keski johdossa ja molempien tehtävätasojen aikajänteet ovat huomattavasti lyhempiä.

Proaktiivisissa hankintaorganisaatioissa strategiset tehtävät voivat olla vielä pilkottu kaupallisiin ja teknisiin aktioihin. Koska hankinnan tehtäväkenttä ja vastuut ovat laajat, vaaditaan hankinnan henkilöstöltä laaja-alaista osaamista ja kyvykkyyttä sekä kaupalliseen että tekniseen ongelman ratkaisuun. Usein tekniset hankintahenkilöt voivat olla organisaatiossa myös erillisen laatuorganisaation alaisuudessa vaikka tekevätkin strategista hankintatyötä. Strategisen tason kaupallisen puolen hankintahenkilöt vastaavat usein toimittajien valinnasta, kaikista kaupanteon ehdoista ostavan ja myyvän yrityksen välillä sekä toimittajayhteistyöstä ja toimittajakentän arvioinnista. Strategisen tason tekniset hankintahenkilöt usein vastaavat tai ovat tukena toimittaja-auditoinneissa, vastaavat reklamaatioista ja tärkeimpänä tehtävänään toimittajan tuotantoprosessien kehittämisestä yhteistyössä toimittajan kanssa. Tehokkaan toimittajayhteistyön aikaansaamiseksi tällainen strategisten tehtävien jako saattaa muodostua kulmakiveksi. (Anttila, Jussila, Mikkola 2013, 15 – 17.)

3.3 Toimittajamarkkinoiden hallinta

Liiketoiminnassa hankintatoimella on erittäin merkittävä rooli hankintojen suuren taloudellisen merkityksen vuoksi. Hankintojen osuus liikevaihdosta on teollisuudessa keskimäärin noin 40 – 55 prosenttia, mutta voi kohota jopa 70 prosenttiin. On erityisen helppoa ymmärtää, että jopa muutaman prosentin säästö hankintakustannuksista parantaa merkittävästi yrityksen kannattavuutta. Jotta hankintakustannuksiin pystyttäisiin vahvasti ja hallitusti vaikuttamaan, on tunnettava ja ymmärrettävä toimittajamarkkinat. Jokaisella toimialalla ja jokaisella toimittajamarkkinoilla on omanlaisensa pelisäännöt, jotka luonnollisesti on hallittava onnistuneen hankinnan ja strategian luomiseksi. On hyvin mahdollista, että yrityksissä, joissa hankinnat muodostavat suuren osan kustannuksista, yrityksen tulos tehdään pitkälti ostamalla. Tällaisessa tilanteessa hankintatoi-

men rooli on erittäin strateginen ja näissä yrityksissä hankintatoimen panostukset ovatkin yleensä suurimmat ja jatkuvaan hankinnan kehittämiseen panostetaan. (Logistiikan Maailma 2011, 35.)

Toimittajamarkkinatietämyksen (Supply Market Intelligence) tasoista on hahmoteltu mallia jo parikymmentä vuotta sitten Roy D. Shapiron mukaan. Shapiro sisällytti omaan malliinsa seuraavat neljä tasoa:

- 1) Tuotetietämys
- 2) Prosessin tehokkuuden ymmärtäminen
- 3) Kyvykkyyksien ymmärtäminen
- 4) Teknologiaerojen ja muutosten ymmärtäminen

Kyseisestä mallista puuttuu kokonaan pelkästään hintoihin keskittyvä toimittajien vertailu, joka useissa yrityksissä on juuri se ainoa vertailukohde. Tämä puute Shapiron mallissa on selitettävissä sillä, että hän tutkikin juuri toimittajamarkkinoiden ymmärtämistä. Pelkkä hintojen vertailu ei juurikaan vaadi ymmärrystä, vaan ainoastaan numeroiden vertailua alkeellisella tasolla. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 251 – 252.)

3.3.1 Toimittajien etsintä, arviointi ja valinta

Toimittaja-arvioinnit ja -valinnat ovat keskeisiä ja strategisia hankinnan tehtäviä ja päätöksiä. Toimittajan etsinnöissä ja valinnoissa lähtökohtana on yleensä aina tarve, eli on tiedettävä millaisia tuotteita tai palveluita tulee hankkia, nyt ja tulevaisuudessa. Arvioinneissa olisi aina pystyttävä näkemään myös tulevaisuuteen. Toimittajan yrityskulttuurin arviointi on suoritettava, jossa on selvitettävä toimittajan tulevaisuuden kehityskyky muuttuvien tarpeiden varalle. Toimittajaa on kehitettävä, mutta toimittajan on myös itse pystyttävä kehittymään.

Toimittajien etsintään on lukuisia lähteitä. Internet-pohjaisia toimittajatietokantoja on lukuisia, joita hyödyntävät niin pienet kuin suuretkin yritykset. Tällaisten lähteiden avulla saadaan yleensä peruskuva toimialasta, mutta tieto on yleensä epätarkkaa ja harvoin riittävän kattavaa. Internet-lähteiden tueksi ja tiedon syventämiseksi tarvitaan aina

myös muitakin työkaluja. Messut ja yhteistyökumppaneilta saadut referenssitiedot ovat varsin yleisesti käytettyjä tukityökaluja varsinkin lokaaleilla markkinoilla. Useilla suurilla monikansallisilla konserneilla on usein myös globaaleja kanavia ja näitä hyödyntämällä pyritään hallitsemaan toimittajapohjaa siten, että globaaleja toimittajia käytetään usean eri maan toimesta. (Ritvanen, Koivisto 2006, 151 – 160.)

Toimittajan arviointi on osana lähes jokaista hankintapäätöstä, joka kuitenkin hyvin usein tehdään tiedostamatta. Myyjän epärehellisyyden aiheuttamaa riskiä tai mahdollisia laatuongelmia kartoitetaan yksinkertaisimmissakin ostopäätöksissä. Ammattimainen ostopäätös sisältää aina toimittajan arvioinnin, olipa kyseessä lyhytjänteinen tai pitkäjänteinen hankinta. On kuitenkin selvää, että mitä suuremmasta tai pitkäjänteisemmästä hankinnasta ja hankintariskistä on kyse, sitä huolellisemmin ja syvällisemmin arviointi ennen ostopäätöstä on suoritettava. Toimittajaa arvioidaan yleensä kahdessa tarkoituksessa, joko toimittajan valitsemiseksi tai toimittajan kehittämiseksi. Keinot ja menetelmät molemmissa tapauksissa ovat hyvin pitkälle samanlaisia. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 259 – 262.)

Mitä laajempaa toimittaja-arviointia suoritetaan, sitä enemmän se asettaa myös vaatimuksia arvioinnin suorittajien osaamiselle. Laajempaan arviointiin on hyvä sisällyttää seuraavia vaiheita ja asioita (Anttila, Jussila, Mikkola 2013, 31 – 32.):

- 1) Omien tavoitteiden määrittely
 - a. Hankintastrategian mukaan
 - b. Hankinnan portfolioanalyysin mukaan
- 2) Toimittaja-arvioinnin kriteerien määrittely
 - a. Yrityksen soveltuvuus omaan strategiaan
 - b. Toimittajan taloudellinen tilanne
 - c. Referenssiasiakkaat
 - d. Ympäristöasioiden huomioiminen
 - e. Hinta, ja ennen kaikkea kokonaiskustannukset
- 3) Arvioinnin suorittaminen
 - a. Monipuoliset erityisosaajat tiimissä.

Tuotteen tai palvelun hankintahinta on vain pieni osa hankintojen kokonaiskustannuksista. Hyvin yleisesti edelleenkin ostopäätöksen tärkein arviointikriteeri on tuotteen tai palvelun yksikköhinta. Kuten jo aiemmissa kappaleissa on useaan otteeseen todettu, kustannuksia muodostuu kuitenkin laajalti jo ennen varsinaista hankintaa. Hankintojen kokonaiskustannuksilla tarkoitetaan hankinnan elinkaaren aikaisia kustannuksia, jossa lasketaan ennen hankintaa syntyvät kustannukset, hankinnan aikaiset kustannukset sekä niiden jälkeiset kustannukset. Lisa Ellramin 1990-luvulla esittelemässä kokonaiskustannuseriaatteessa (TCO Total Cost of Ownership) ohjataan ostajaa kiinnittämään huomiota myös muihin kustannuksiin kuin pelkkään ostohintaan. Yleensä kokonaiskustannusten laskentaan käytetään toimintoperusteista kustannuslaskentaa (ABC Activity Based Costing), jonka avulla vaihtoehtojen vertailu kokonaiskustannusten pohjalta on mahdollista. Hyvänä esimerkkinä kokonaiskustannusajattelusta ovat useat lentoyhtiöt, jotka ovat vaihtaneet halvemmat istuimet kalliimpiin, mutta painoltaan kevyempiin versioihin. Elinkaaren aikaiset kokonaiskustannukset ovat kuitenkin pienemmät kalliimmilla istuimilla, koska polttoaine on yksi merkittävimmistä kustannuseristä. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 185 – 188.)

KOKONAISKUSTANNUKSET (Total Cost of Ownership)		
Ennen hankintaa kustannuksia aiheuttavat tekijät:	Hankinnan yhteydessä kustannuksia aiheuttavat tekijät:	Hankinnan jälkeen kustannuksia aiheuttavat tekijät:
<ul style="list-style-type: none"> - Tarpeen identifiointi - Tarveanalyysi - Toimittajien etsintä - Toimittajan arviointi ja laadunvarmistus - Toimittajan valinta - Toimittajan kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hinta - Tilaaminen - Osapuolten välinen tiedonsiirto - Toimitusjärjestelyt - Toimitusvarmistukset ja toimitus - Laaduntarkastukset - Valvonta ja seuranta - Maksuliikenne 	<ul style="list-style-type: none"> - Virheelliset tuotteet - Palautus / Korjaus - Kunnossapito ja varaosat - Ylläpito ja huollot - Tuotetuki ja koulutus - Yhteistyö toimittajan kanssa, toimittajan osaamisen hyödyntäminen ja yhteinen tuotekehitys - Lisääntyneet myyntituotot - Menetetyn myynnin kustannukset - Arvonalentumiset ja maine - Kierrätys ja elinkaaren päättäminen

Kuvio 10. Kokonaiskustannusajattelun elementtejä Ellramin mukaan (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 188).

Kokonaiskustannuslaskennan merkittävimmät hyödyt tulevat siitä, että se tuo syväliempää ymmärrystä toimittajien suorituskyvystä ja elinkaaren aikaisista vaikutuksista omaan organisaatioon. Laskenta pakottaa ottamaan huomioon kaikki hankinnan todelliset kustannusvaikutukset, jolloin se väistämättä ohjaa myös järkevämpiin päätöksiin ja antaa myös tukevan pohjan toimittajaneuvotteluihin. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 188 – 190.)

Kokonaiskustannusten laskentaan on olemassa kaksi vaihtoehtoista lähestymistapaa, raha- ja arvopohjainen vaihtoehto. Yleisesti käytetympi ja myös tunnetumpi menetelmä on rahapohjainen lähestyminen kustannuksiin, jossa laskenta pohjautuu vaihtoehtojen tarjousten todellisten tai arvioitujen kustannuskomponenttien vertailuun. Kokonaiskustannuslaskenta vie runsaasti aikaa ja on tapauksia, joissa kokonaiskustannuslaskenta ei tuota merkittävästi lisäarvoa vaadittuun työmäärään verrattuna. Erityisen hyödyllistä se on kuitenkin tapauksissa, jotka ovat taloudellisesti merkittäviä eli portfolio-matriisin yläosan hankinnoille. Myös hankinnat, joihin liittyy runsaasti epäsuoria kustannuksia, tulisi arvioida ja vertailla kokonaiskustannuslaskennan perusteella. Tämän tyyppisiä hankintoja ovat hankinnat, joihin liittyy paljon hallinnollista työtä vaikkakin yksikköhinnaltaan olisivatkin suhteellisen pieniä. Lisäksi ryhmään voidaan lisätä edelleen hankinnat, joihin sisältyy laajaa suunnittelua ja räätälöityjä asiakasratkaisuja. Esimerkkinä tämän tyyppin hankinnasta ovat monimutkaiset tietojärjestelmä- ja palveluhankinnat. Yleisesti voidaan todeta, että toimittajan valinnassa on käytössä sekä raskaita lukuihin perustuvia menetelmiä että kevyempiä menetelmiä. Jokainen valintatilanne on yksilö, joten selkeää kaavaa on erittäin vaikea asettaa. Joskus raskas kokonaiskustannusmenetelmä on hyödyllinen, joskus toimittajan valinta voi perustua jopa intuitioon. Seuraavassa on esitetty muutamia asioita, joita olisi kuitenkin syytä ottaa aina huomioon toimittajan valintaa suoritettaessa (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 188 – 190; Anttila, Jussila, Mikkola 2013, 23 – 24.):

Osaaminen	Maksuehdot
Resurssit	Kustannusvertailu
	Laatu
Kehittymismahdollisuus	Toimitusvarmuus / luotettavuus
Arvot ja yrityskulttuuri	Omistus pohja

Seuraavana olevassa esimerkissä esitellään rahapohjaisen menetelmän soveltamista käytäntöön vertailtaessa kotimaisen (A) ja alhaisen kustannustason maan (B) hankinnan kokonaiskustannuksia.

Taulukko 1. Rahapohjainen menetelmä kokonaiskustannusten laskennassa (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 193 – 194).

Kokonaiskustannukset (TCO) rahapohjainen laskenta

Kustannuselementti	Kustannukset A (€)	Kustannukset B (€)	Kustannusten peruste
Ennen hankintaa aiheutuvat kustannukset	1 500	7 250	
Toimittajien kartoitus	500	1 500	A) 10h á 50€ B) 30h á 50€
Tarjouspyynnöt	250	250	5h á 50€
Tarjoukset ja neuvottelut	750	5 500	A) 5h á 50€ + matkakulut B) 20h á 50€ + matkakulut
Hankinnan kustannukset	61 520	37 860	
Hankintahinta	60 000	30 000	A) 10 000 kpl á 6€ B) 10 000 kpl á 3€
Tilaaminen ja toimitusjärjestelyt	300	1 000	A) 6h á 50€ B) 20h á 50€
Rahti- ja toimituskustannukset	1 000	6 000	
Vastaanottotarkastukset	120	360	A) 4h á 30€ B) 12h á 50€
Toimitusvarmistukset	100	500	A) 2h á 50€ B) 10h á 50€
Käytön aikaiset kustannukset	1 100	6 900	
Sitoutuneen pääoman kustannukset	0	1 500	A) Toimittaja varastoi B) Varastoidaan itse
Vialliset tuotteet	600	900	A) Arvio n. 100 kpl B) Arvio n. 300 kpl
Seisokit ja häiriöt	0	0	Hoidetaan tuotantojärjestelyillä
Toimittajatapaamiset	500	4 500	Vierailut toimittajan tehtaalla
Elinkaaren lopettamisen kustannukset	100	1 600	
Jäännösarvo	0	0	
Lopettamisjärjestelyt	100	100	2h á 50€
Jäte- ja kierrätysmaksut	0	1 500	Toimittaja vastaa niiltä osin kuin pystyy
KOKONAISKUSTANNUS / VUOSI	64 220	53 610	
TCO-hinta / yksikkö	6,422	5,361	

3.3.2 Tasapainoinen hankinta

Hankintatoimen kehittyminen 1990-luvulla oli merkittävää. Ennen vuosituhaten vaihdetta hankintatoimen kehityshankkeet jakautuivat pääasiassa kahteen suuntaan, sekä voimakkaan kilpailupaineen aikaansaamiseen että tiiviin yhteistyön rakentamiseen hyväksi havaittujen ja jo tuttujen toimittajien kanssa. Kummallakin lähestymistavalla saavutettiin hyviä tuloksia perinteiseen passiiviseen ostamiseen verrattuna. Kilpailuttaminen ja yhteistyö ymmärretään usein toistensa vastakohtina, mutta käytännön kokemukset ovat yleisesti osoittaneet, ettei kumpikaan näistä yksin tule riittämään kovassa kilpailutilanteessa. Menestyäkseen yritysten on etsittävä sekä uusia kilpailukykyisiä toimittajia että kehitettävä yhteistyömalleja nykyisten toimittajien kanssa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 127.)

Tim Laseter yhdessä kollegansa Booz Allen Hamiltonin alkoi tutkia kuinka kilpailutuksen ja yhteistyön vahvuudet voitaisiin yhdistää, koska he pitivät näitä kahta kehityssuuntaa toisistaan riippumattomina. Myöhemmin tutkimus johti tasapainoiseen otteeseen hankinnoista, josta syntyi käsite, tasapainoinen hankinta (balanced sourcing). Tasapainoisen hankinnan tavoite on pystyä hyödyntämään toimittajien kaikkia kyvykkyksiä positiivisella tavalla ja siitäkin huolimatta parantaa kustannustehokkuutta sekä toimittajan että omassa organisaatiossa. Tasapainoisen hankinnan nelikenttä Laseterin tapaan auttaa hahmottamaan lähestymistavan riskit ja varjopuolet sekä tavoitteet.



Kuvio 11. Tasapainoisen hankinnan nelikenttä Laseterin mukaan (Laseter 1998).

Laseter huomasi tutkimuksensa alkuvaiheessa, että tämän tyyppinen lähestyminen hankintaan vaatii hankintaorganisaatiolta selvästi enemmän osaamista ja resursseja kuin perinteinen passiivinen ostaminen. Tutkimuksensa lopuksi Laseter päätyi ehdottamaan, että tasapainoinen hankinta eli kilpailuttamisen voiman ja hyvän yhteistyön mahdollisuuksien rinnakkainen hyödyntäminen edellyttää kuutta keskeistä kyvykkyyttä, joista kolme ensimmäistä ovat tärkeitä kaikille yrityksille. Kolme viimeistä antavat mahdollisuuden erottua kilpailijoista sopivassa tilanteessa:

- 1) Kokonaiskustannusten mallintaminen
- 2) Hankintaryhmäkohtaisten toimintamallien eli strategioiden luominen
- 3) Toimintamalleihin ja tilanteisiin sopivien, erilaisten toimittajasuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen
- 4) Toimittajaverkoston integrointi
- 5) Toimittajien innovaatiokyvyn hyödyntäminen
- 6) Globaalin toimittajaverkoston luominen.

Yllämainitut osaamisen alueet ovat keskeisessä roolissa, kun hankintaorganisaatio pyrkii saavuttamaan strategisen otteen hankintoihin. Kaikki osa-alueet vaativat erityistietoja ja -taitoja sekä usein myös uudelleenorganisointumista organisaatiossa. Kaiken tämän lisäksi vaaditaan usein myös sisäisten toimintatapojen uudistamista sekä ajattelutapojen ja suhtautumisten muutosta hankintoihin. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 127 – 132.)

Laseter on kirjoittanut kokonaiskustannusten mallintamisesta ja tasapainoisesta hankinnasta paljon ja usein hän käyttää japanilaisia autonvalmistajia, muun muassa Hondaa, esimerkkinään. Laseterin mielestä Hondaa voi pitää malliesimerkkinä siinä, kuinka he mallintavat kokonaiskustannuksia ja kuinka hyvin he ovat tietoisia toimittajiensa kustannusrakenteista. Eräs Hondan pääfilosofia on, että he tunnistavat toimittajiensa prosessit ja pystyvät laskemaan toimittajan hinnat valmiiksi itse. Tämän jälkeen he vertaavat omia laskelmiaan toimittajan laskelmiin ja asettavat yhdessä kustannusrakenteille tavoitteet. Jos kustannusrakenteet eivät toteudu sovitun ajan kuluessa, he lähettävät omia insinöörejään auttamaan toimittajaa saavuttamaan määritellyt tavoitteet. Eräs tärkeimmistä asioista on kuitenkin se, että jos toimittaja ei yhteisistä panoksista huolimatta saavuta tavoitetasoa, sitä ei revitä toimittajan kanssa yhteisesti sovitusta katteesta. Tässä

tilanteessa Honda on valmis muuttamaan omaa tavoitettaan eli he ovat valmiita myöntämään omat virheensä laskelmissaan. (Laseter 1998.)

3.3.3 Toimittajien johtaminen ja kehittäminen

Toimittajan johtaminen ja kehittäminen (supplier management) vaatii jatkuvaa toimittajan arviointia. Olennainen pohja toimittajasuhteen hallitsemiselle onkin se, kuinka toimittajia osataan mitata ja se, että ymmärretään mitä mitataan. Passiivisessa ostoajattelussa toimittaja nähdään aina irrallisena osana, jonka asioihin ei ole tarvetta keskittyä kehittämisestä puhumattakaan. Modernin ja nykyaikaisen johtamisajattelun mukaan toimittajien kehittäminen on välttämättömyys onnistumiselle. Toimittajasuhteen ja yhteistyön rakentaminen vaatii kuitenkin aikaa ja panostusta. Kuten Jeffrey Liker on asiasta todennut, ”tiiviin ja syvällisen yhteistyön ja toimittajasuhteen rakentaminen on vaikeampaa kuin yritykset voivat kuvitellaan” (Liker, Choi 2004).

Toimittajarajapinnassa on lukuisia tehtäviä, joista osa on arkipäiväisiä ja rutiininomaisia operatiivisia tehtäviä sekä osa strategisia, pitkäjänteisiä kehittämisluonteisia tehtäviä. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että suurin osa ajasta kulutetaan operatiivisiin tehtäviin hankintaorganisaatioissa. Seuraavaksi on havainnollistettu toimittajarajapintaan kuuluvia hankinnan tehtäviä:

OPERATIIVISET TEHTÄVÄT: Kotiinkutsut, Tilaukset, Toimitusvalvonta, Varastonvalvonta, Ongelmien hoitaminen / reklamaatiot

STRATEGISET TEHTÄVÄT:

Toimittajan
ohjaaminen

Yhteistyön ja toimitus-
prosessin kehittäminen

Toimittajan koulu-
tus ja kehittäminen

Yhteinen inno-
vointi ja R&D

Toimittajan suorituksen jatkuva mittaus ja palaute

Strategisiksi tehtäviksi nimetyt osiot ovat luonnollisesti niitä, joita suorittamalla toimittajaa voidaan hallita, johtaa ja kehittää. Kaiken yhteistyön pohjana on tietenkin ensin oltava yhteinen näkemys siitä, mitä toimittajalta odotetaan. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 328 – 329.)

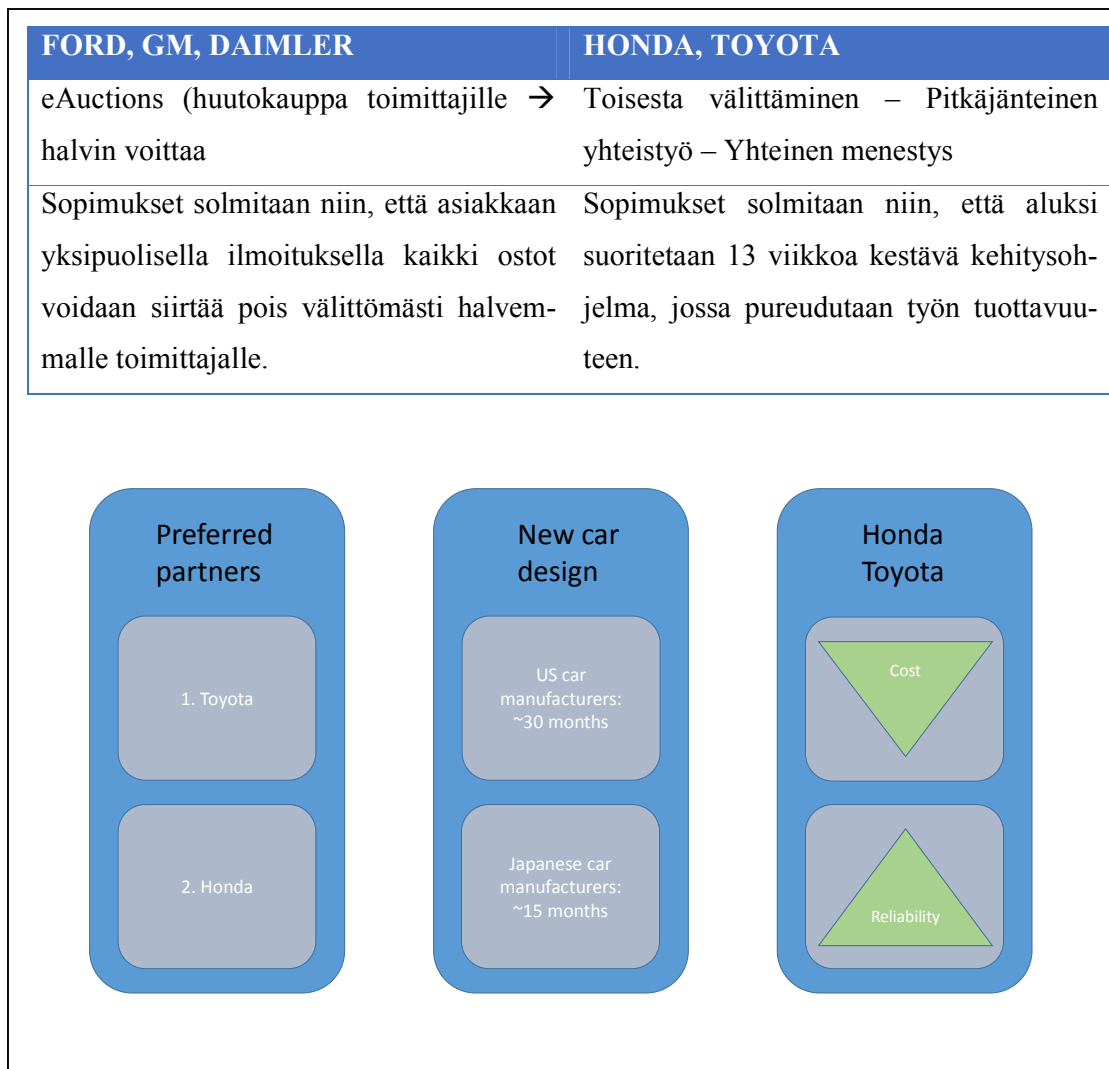
Useat autoteollisuuden tutkimukset ovat osoittaneet sen, kuinka japanilaisten autonvalmistajien tapa lähestyä toimittajia on kantanut hedelmää. Heidän lähtökohtansa toimittajavalinnassa on se, että he haluavat toimittajasuhteen kestävän aina vuosikausia. Perinteinen sekä eurooppalainen että amerikkalainen ajatusmaailma on se, että asiakas on aina oikeassa ja toimittaja tekee aina niin kuin asiakas käskee. Japanilainen lähtee siitä, että ilman yhteistyötä ei tule onnistumisia. Dave Nelson, Hondan USA:n alueen toimitusjohtaja kiteytti Hondan ajatusmaailman seuraavasti: ”To score big with suppliers, you have to win their hearts”. Nelson on nimennyt myös toimittajayhteistyön kulmakivet seuraavasti:

- 1) Ymmärrä kuinka toimittajasi toimii
- 2) Unohda kilpailuasetelma
- 3) Johda ja ohjaa
- 4) Kehitä toimittajiesi teknisiä valmiuksia
- 5) Jaa tietoa tehokkaasti, mutta valikoivasti
- 6) Toimeenpane yhteisiä kehityshankkeita.

Liker ja Choi ovat omassa artikkelissaan nostaneet valikoivan tiedon jakamisen erääksi tärkeimmistä asioista toimittajan johtamisessa. Japanilaiset ovat ymmärtäneet sen, että valikoivasti tiedon jakaminen on huomattavasti tehokkaampaa kuin kaiken tiedon jakaminen. Syy ei ole se, etteikö kaikki tieto olisi jaettavissa. Jos kaikki tieto jaetaan kaikille, silloin kenelläkään ei ole juuri oikeata tietoa silloin, kun sitä tarvitaan. Liika tiedon määrä tukahduttaa. Toinen merkittävä strateginen päätös japanilaisilta on ollut se, että muun muassa Honda ja Toyota eivät hanki paljon tuotteita matalan kustannustason maista. Syy on siinä, että heidän mielestään toimittajan innovatiivisuus on suurin ja tärkein mittari, ja huomattavasti tärkeämpi kuin se, paljonko työntekijöiden palkkakustannukset ovat. (Liker, Choi 2004.)

Toimittajan johtamistapoja verrattaessa useimmat vastakohtaisuudet löytyvät juuri autoteollisuuden parista. Eniten ehkä siitä syystä, että autoteollisuuden toimintatapoja on tutkittu eniten. Mielenkiintoisinta on kuitenkin se, että pääsääntöisesti aina aasialainen kulttuuri on tutkimustulosten mukaan menestynyt parhaiten. Muun muassa Chrysler, amerikkalainen autonvalmistaja, on yrittänyt rakentaa ”Keiretsua” eli perinteistä japanilaista kumppanuussuhdetta omien toimittajiensa kanssa, mutta laihoihin tuloksiin. Suurin

syy epäonnistumiseen oli luultavimmin kuitenkin se, että Daimlerin ostaessa Chryslerin, sitä ei haluttu enää kehittää. Seuraavassa kuviossa on esitetty kaksi toisistaan hyvin paljon eroavaa tapaa hoitaa omia toimittajasuhteitaan.



Kuvio 12. Japanilaisen ja amerikkalaisen tavan vertailu toimittajasuhteen hoitamisessa autoteollisuuden esimerkkiä käyttäen (Liker, Choi 2004).

Tulokset kiistatta osoittavat, että japanilaisten tapa ainakin autonvalmistuksessa on osoittautunut monella mittarilla paremmaksi. Kuten edelliseen taulukkoon liittyvä vertailukin osoittaa, japanilaiset ovat autonvalmistuksessa nopeampia, parempia ja halvempia.

Toimintatavat autonvalmistajien keskuudessa eroavat melkoisesti toisistaan. Vaikka tutkimustulokset kertovat karua faktaa siitä, että japanilaisten tapa toimittajasuhteiden

hallinnassa on parempi, on syytä muistaa Tim Laseterin tasapainoisen hankinnan periaatteet. Kylmää kilpailuttamistakin tulee suorittaa siinä missä vahvaa yhteistoimintaa ja strategista kumppanuutta. Tärkein asia on tunnistaa ja tuntea oma toimittajakenttä ja hahmottaa mittasuhteet hankinnan toimissa ja päätöksissä. (Laseter 1998; Liker, Choi 2004.)

3.3.4 Toimitusketjun hallinta ja kehittäminen

Hankintojen tärkein tehtävä on hankkia arvoa sekä itse yritykselle, mutta eritoten myös yrityksen asiakkaille. Hankintojen johtamisen tavoitteet voidaan määritellä ja kiteyttää muutamiin perusasioihin. Tuotetta on osattava ostaa oikea määrä, sovitun laatuksena, sovittuun hintaan ja oikea-aikaisesti. On tärkeätä korostaa jo tässä vaiheessa, että esimerkiksi oikea laatu ei tarkoita korkeinta mahdollista laatua, vaan riittävää laatua. Oikea määrä voi olla suurempi tai pienempi kuin tarvittu määrä ja mikä ehkä tärkeintä, oikea hinta ei ole välttämättä halvin hinta. Jotta kaikissa hankinnan tärkeimmissä tehtävissä voidaan onnistua, tulee toimitusketjua osata hallita ja johtaa. Toimitusketjun käsite on vuosien varrella laajentunut arvoketjuksi, koska ketjun peräkkäiset toiminnot haluttiin nähdä lisäarvon näkökulmasta, eikä pelkästään kustannusten näkökulmasta. Yritysten keskittyessä omiin ydintoimintoihinsa, on toimitusketju sirpaloitunut entisestään ja muotoutunut moniulotteisemmaksi yhteistyöverkostoksi. Tämän vuoksi usein voi nähdä käytettävän myös termejä toimitusverkosto tai arvoverkosto. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 339; Ritvanen, Koivisto 2006, 107.)

Kun puhutaan verkostoista, on syytä muistaa, että verkko koostuu yksittäisistä asiakkaista ja toimittajan suhteista, joista kaikki ovat jollain tavalla uniikkeja. Usein ajatellaan, että toimittajaverkosto on tiivis yhteisö, jossa kaikki ovat jonkinasteisessa kytköksessä toisiinsa ja pyrkivät menestymään yhdessä. Arkitodellisuudessa tilanne on kuitenkin harvoin tällainen. Verkosto on harvoin kiinteä, vaan useimmiten jokainen verkoston jäsen näkee oman roolinsa kokonaisuudessa eri tavalla. Jokaisella toimittajalla on oma verkostonsa, joka elää jatkuvasti. Verkostoon voi vaikuttaa ja sitä voi ohjatakin, mutta harvoin sitä voi varsinaisesti johtaa. Luonnollisesti poikkeuksiakin on, mutta silloin tarvitaan voimakkaita ja suuria toimijoita, joista esimerkiksi kelpaa Nokia. Jotta Nokian kaltaiseen verkoston hallintaan voidaan pyrkiä, on ostajan oltava globaalisti niin vahva,

että toimittajan kannattaa olla mukana verkostoissa ja kehittää yhteiseen menestykseen tähtääviä uudistuksia. Toimintaympäristö ja yrityksen koko siis määrittelevät suuresti sitä, kuinka hyvin toimitusketjua voidaan hallita ja johtaa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 339 – 340.)

Toimitusketjun on huolehdittava aina tuotteiden parhaasta mahdollisesta saatavuudesta mahdollisimman pienillä logistiikkakustannuksilla. Seuraavaksi on listattu muutamia tärkeimpiä toimitusketjun hallinnan ja sen kehittämisen periaatteita (Logistiikan Maailma 2011, 136 – 137.):

- prosessien yksinkertaistaminen
- läpimenoaikojen lyhentäminen
- mahdollisimman reaaliaikainen tiedonvälitys
- yhteinen suunnittelu
- järjestelmäintegraatiot ketjun osapuolten välillä
- läpinäkyvyys
- asiakaslähtöisyys.

Lähtökohtana on se, että asiakkaan yhä räätälöidympiin ratkaisuihin ja tarpeisiin on pystyttävä vastaamaan yhä lyhemmillä toimitusajoilla. Jos yrityksen rahkeet ja resurssit eivät riitä toimitusketjun johtamiseen, on sitä kuitenkin pyrittävä hallitsemaan mahdollisimman hyvin. Tiivis yhteistyö toimitusketjun jäsenten välillä on kulmakivi onnistumiseen. On erityisen tärkeää kuitenkin huomata, että tehoton kysynnän hallinta johtaa aina heikkoon toimitusketjun suorituskykyyn. Tässä tapauksessa myynniltä saatavat ennusteet muodostuvat erityisen tärkeiksi elementeiksi kokonaisvaltaisen onnistumisen saavuttamiseksi. (Logistiikan Maailma 2011, 139.)

3.4 Hankinnan resurssit ja osaaminen

Riittävät resurssit ja hankintahenkilöstön riittävä osaaminen ovat keskeisiä asioita, kun tarkastellaan hankintatoimen onnistumismahdollisuuksia. Usein hieman leikkisästikin todetaan, että ostaa osaa jokainen, mutta hankintaa osaa suorittaa vain ammattilainen. Vaikkakin sanonnassa on pilkettä silmäkulmassa, siltikin sen sisältö pitää pitkälti paik-

kansa. Mitä enemmän hankintatoimea muutetaan strategisempaan suuntaan, sitä suuremmiksi kasvavat henkilöstöön kohdistuvat osaamisvaatimukset. Henkilöstön kehittäminen on jo useissa yrityksissä ymmärretty strategiseksi asiaksi, mutta usein estävinä tekijöinä mainitaan kiire ja vähäiset henkilöstöresurssit.

Hankintatoimen henkilöstön osaaminen määritellään usein koostuvan koulutuksesta, työtaustasta ja -kokemuksesta, liiketoimintaosaamisesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Viime aikoina ja yhä enenevässä määrin vaaditaan osaamista kansainvälisestä kaupasta, kykyä toimittajasuhteiden hallintaan ja laaja-alaisia teknisiä taitoja. Henkilökohtaisen osaamisen lisäksi on pystyttävä ymmärtämään omien toimien vaikutukset liiketoiminnan kokonaisuuteen. Hankintahenkilöstön henkilökohtaisista ominaisuuksista usein tärkeimmiksi nostetaan organisointi-, päätöksenteko-, ja stressinsietokyky sekä sosiaaliset taidot, jotka varsinkin verkostojen hallinnassa korostuvat. (Ritvanen, Koivisto 2006, 157 – 158.)

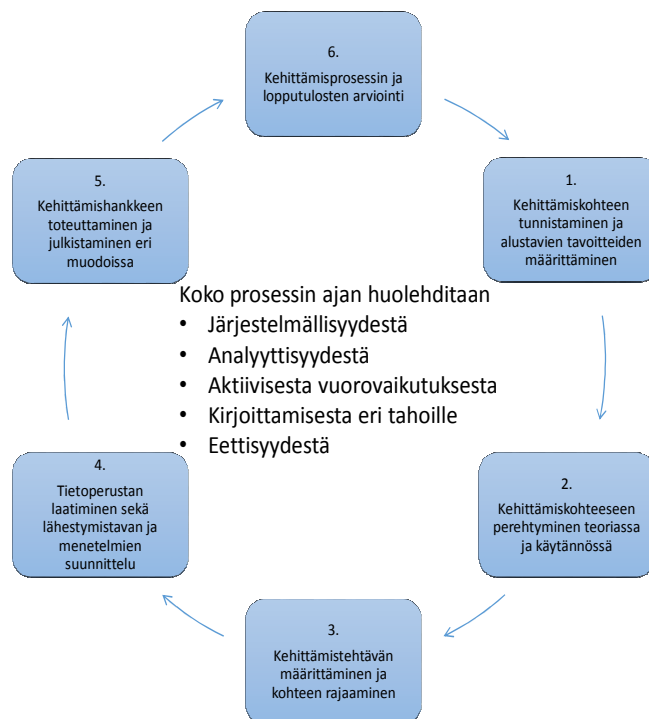
HANKINTASTRATEGISET TAIDOT
<ul style="list-style-type: none"> - Strateginen ajattelu - Toimittajakentän tunteminen - Toimittajasuhteiden rakentaminen - Kokonaiskustannusten ymmärtäminen
PROSESSIEN HALLINTATAIDOT
TIIMITYÖTAIDOT
PÄÄTÖKSENTEKOKYKY
LUONNE
<ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutustaidot - Riskinotto / Yrittäjämäisyys - Luovuus - Uteliaisuus uusiin asioihin
NEUVOTTELUTAIDOT
TIETOTEKNISET TAIDOT
TEKNINEN OSAAMINEN

Kuvio 13. Tärkeimmät vaatimukset maailman luokan hankintahenkilölle amerikkalaisen tutkimuksen mukaan vuodelta 2000 (Lysons & Farrington 2006).

Kaikki edellä mainitut taidot ovat erittäin tärkeitä ja mahdollistavat onnistumisen hankintatyössä. Listaani voisi helposti vielä lisätä muutaman asian, joista tuskin vähäisimpänä on monipuolinen kielitaito. Ilman sujuvaa, vähintäänkin englannin, kielitaitoa on erittäin vaikea onnistua globaaleilla hankintamarkkinoilla. Globaalien toimittajasuhteiden hallinnassa on lisäksi huomioitava erilaisten kulttuurien osaaminen ja tuntemus. Yhteenvetona voidaan todeta, että osaavan hankintahenkilön osaamiskartta on erittäin laaja ja hyvin harvoin täydellistä moniosaajaa voidaan edes löytää. On siis erittäin tärkeää tuntea henkilöstön osaamisresurssit ja hankkia heille riittävää täydentävää koulutusta. Hankinnan organisointi pienempiin osiin ja osaamisalueisiin lieneekin ainoa mahdollisuus toteuttaa hankintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin hankinnan laajalla työkentällä voidaan roolittaa henkilöitä paremmin ja jokainen voi keskittyä pienempään ydintehtäväänsä.

4 Kehittämistehtävä yrityksen hankintatoimeen

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on yrityksen hankintaorganisaation prosessien ja organisaatorakenteen uudelleenarviointi ja kehittäminen. Kehittämistehtävä pohjautuu toimintatutkimukseen, jonka peruslähtökohta on nykyisten toimintojen tai käytäntöjen muuttaminen, uudenlaisen toiminnan ymmärtäminen ja kehittäminen sekä uusien näkökulmien luominen. Toimintatutkimuksen menetelmät ovat yleensä laadullisia, ja kuten tässäkin tutkimuksessa, päämenetelminä käytetään kyselytutkimusta ja benchmarking-menetelmää. Lisäksi tutkimuksessa haastatellaan henkilöitä hankintaorganisaation sisäisiltä että ulkoisilta rajapinnoilta. Kokonaisuus muotoutuu siis tutkimuksellisen kehittämistyön ja arkiajattelun pohjalta. Tehtävä rajataan koskemaan vain välittömiä, tuotteisiin liittyviä hankintoja, mutta välillisten hankintojen osuutta sivutaan nykytila-analyysissä. Prosessina tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan kuvata seuraavasti (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009.):



Kuvio 14. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009).

Kehitystyö kohdentuu yleensä aina työelämän kehittämiseen ja sen tavoite on saada aikaan jonkinlainen muutos. Tutkimuksellisen kehitystyön lähtökohtana on aina kehittämiskohteen tunnistaminen ja kohteeseen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Tässä tapauksessa voidaan pitää selvätä, koska tutkijan työhistoria hankintaosastolla on niin pitkä, että riittävä ymmärrys on olemassa kehittämiskohteesta sekä sen rajapinnoista. Kuten työn tavoitteeksi on asetettu, lopputuloksena saadaan vähintäänkin keskustelua herättävä uusi näkökulma hankinnan uudelleen organisointiin ja toimintamalleihin. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan ja käsitellään hankintaorganisaation asemaa ja roolia yrityksessä tällä hetkellä.

4.1 Yrityksen hankintastrategia

Strategiakeskeisesti toimivan organisaation tärkein tavoite on, että kaikki yrityksen työntekijät ymmärtävät yrityksen strategian ja ovat motivoituneita tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteen saavuttamiseksi strategian viestiminen henkilöstölle oikealla ja ymmärrettävällä tavalla on ehto. Yleisesti käytettyjä tapoja ovat erityyppiset visuaaliset mittarit, tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard) ehkä käytetyimpänä tapana. Hyvin usein kuitenkin törmätään tapaan piilotella vaikeita strategisia linjauksia tai pitkän tähtäimen strategia puuttuu kokonaan. Näissä tapauksissa johtamiskulttuuri on ylhäältä tuleviin käskyihin perustuvaa, eikä missään tapauksessa henkilöstöä motivoivaa. (Kaplan, Norton 2002, 53.)

Hankintastrategian tulee aina linkittyä yrityksen liiketoimintastrategiaan, kuten muidenkin organisaation osien omat strategiat, ja osastrategioiden on luonnollisesti tuettava kokonaisuutta. Hankintastrategia on aina pidemmän aikavälin suunnitelma, jonka tavoitteena on antaa toiminnalle suuntaviivat ja antaa tukea käytännön hankinnan toimintoihin. Hankintastrategiaa luotaessa on ensiarvoisen tärkeää sitouttaa tärkeimmät sidosryhmät mukaan strategian laadintaan. Kuten jo useaan otteeseen aiemmissa luvuissa on todettu, hankinnan vaikutuskenttä on laaja, eräänlainen solmukohta oman organisaation ja ulkoisen toimittajaverkoston välillä. Hankinnan näkökulmat olisi syytä ottaa huomioon myös muissa yrityksen toiminnoissa ja strategioissa. (Anttila, Jussila, Mikkola 2013, 11.)

Hankintastrategiassa on aina otettava kantaa keskeisiin strategisiin valintoihin. Nämä keskeiset linjaukset on aina tehtävä kirjalliseen muotoon, jotta strategian jakaminen onnistuu. Kohdeyrityksessä hankinnan pitkän tähtäimen strategiaa ei ole linjattu selkeästi ylimmän johdon tasolla, kuten ei noin 80 prosentissa muissakaan yrityksissä. Liian usein yritysten hankintastrategia on vain nimellinen, jossa asiat on määritelty niin yleisin sanakääntein, ettei siitä saa minkäänlaista tukea hankintapäätöksiin tai toimittajavalintoihin. Joissakin yrityksissä käytetään strategian tukena hankintakäsikirjaa, jossa kuvataan yrityksen hankinnan strategiaa ja johtamista. Kohdeyrityksessä on puhuttu hankintakäsikirjan luomisesta, mutta konkreettisia toimia sen aikaansaamiseksi ei ole vielä tehty. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 113.)

Hankintastrategiaa luotaessa on kiinnitettävä huomiota ainakin seuraaviin asioihin ja linjattava ne selkeästi (Anttila, Jussila, Mikkola 2013, 11; Hankintatoimen kehittäminen 2013.):

- Hankintatoimintaan liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
- Hankittaviin tuotteisiin tai komponentteihin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
 - o Tuotekehitys ja prototuotanto
 - o Massatuotteet / räätälöidyt tuotteet
 - o Jälkimarkkinat ja varaosatoimitukset
- Make or Buy -päätöksentekoon liittyvät linjaukset
- Tavoiteltava toimittajien lukumäärä
 - o Kilpailuttaminen vai syvä yhteistyö
- Kansainväliset markkinat
 - o Millä perusteella kansainvälisiä hankintoja tehdään
 - o Kohdemaiden kartoitus
 - o Kokonaiskustannusten laskenta
- Hankintasopimukset
 - o Hallinta
 - o Kattavuus
 - o Kesto
- Yhteistyökäytännöt toimittajien kanssa
 - o Ennalta sovittujen pelisääntöjen luonti ja niihin sitouttaminen.

Strategian luonnissa on syytä miettiä, mitä halutaan kertoa ja kenelle tietoa halutaan jakaa. Luottamuksen ja avoimuuden tason mukaan hankintastrategiaa voidaan käsitellä myös toimittajien kanssa. Mikäli yrityksellä on hyvin verkottunut hankinta, on hankintastrategian avuksi syytä luoda myös verkostostrategia, jossa kuvataan toimittajaverkoston pidemmän aikavälin suuntaviivat. Erinomaisia paikkoja strategian käsittelylle ovat toimittajien kanssa järjestettävät yhteiset tilaisuudet, esimerkiksi toimittaja / verkostopäivät. (Anttila, Jussila, Mikkola 2013, 11 – 12.)

Kohdeyrityksen hankinnan suuntaviivoja kuvataan vuosittaisella toimintasuunnitelmalla. Suunnitelma on kuitenkin hyvin sirpaleinen ja lyhytkatseinen eikä se ota kantaa kovinkaan paljon siihen, millä menetelmillä tavoitteisiin suunnataan. Toimintasuunnitelma runkona sopisi jollain tasolla pitkän jänteen suunnitelmaksi, joka vuosittain pilkottaisiin konkreettisiksi toimiksi. Positiivisena asiana voidaan mainita, että konsernin asettamat tavoitteet ja suuntaviivat hankinnalle on kirjattu selkeästi. Divisioonatasolle siirryttäessä osa suuntaviivoista hämärtyy ja kaikkiin konsernin tavoitteisiin ei ole resursoitu henkilöitä riittävästi. Konsernin nimeämät seitsemän strategista päämäärää ovat seuraavat:

- Limited number of suppliers
- Strategic partners
- Supplier agreements
- Category management
- Value engineering
- Sustainable supplier base
- Zero defects supplier base.

Näistä viisi ensin mainittua ovat selkeästi hallitsevia divisioonatasolla ja niihin kiinnitetään huomiota ja resursseja. Kohdeyrityksen hankinnan resursointi painottuu pitkälti divisioonatason mukaan ja konkreettiset toimet strategisten kumppanuuksien ja toimittajien kehittämisen suhteen puuttuvat. Kokonaisuutena voidaan todeta, että yrityksen hankinnan pitkän tähtäimen strategian karkeat suuntaviivat ovat olemassa, mutta yritystason konkreettinen strategiataulu ja strategian konkreettinen jalkauttaminen puuttuvat.

4.2 Hankinnan asema yrityksessä

Kuten aiemmissa kappaleissa on jo todettu, hankintatoimen määrätietoisella hallinnalla on suuri taloudellinen merkitys yrityksille. Tämä voidaan todentaa joko suorasti hankintojen kustannusten pienenemisenä tai epäsuorasti toimintojen yksinkertaistumisen kautta. Yleisesti voidaan todeta, että juuri epäsuorat vaikutukset ovat yleensä suurempia kuin suorat säästöt hankinnan kustannuksista. Kohdeyrityksessä hankintatoimen asema on muuttunut voimakkaasti viimeisten vuosien aikana. Yritys on alkanut tarkemmin arvioimaan ydintoimintojaan ja sitä kautta ulkoistukset ovat lisääntyneet, kuten noin kuudessakymmenessä prosentissa teknologiateollisuuden yrityksistä (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 204). Suorien hankintakustannusten osuus liikevaihdosta on kasvanut, vaikka samalla hankintojen kansainvälistyminen on lisännyt keskittymistä halvemman kustannustason maihin. Hankintapäätöksiä tehdään kuitenkin liian usein vain pelkän yksikköhinnan mukaan. Kokonaiskustannusten laskentaa ei tehdä riittävässä mittakaavassa, joten hankintapäätökset tehdään usein varsin puutteellisilla tiedoilla. Ritvasta ja Koivistoa mukaillen, hankintahinta on vain yksi osatekijä hankinnan aiheuttamista kustannuksista ja tästä käytetään usein esimerkkinä ostamisen jäävuorimallia (Ritvanen, Koivisto 2006, 124.):



Kuvio 15. Ostamisen jäävuorimalli (Ritvanen, Koivisto 2006, 124).

Yksikköhintaan keskittymisen ohella yksi tärkeimmistä toimittajavalintaan vaikuttavista tekijöistä yrityksessä on maksuehdon pituus. Usein suositetaan toimittajia, joiden kanssa pystytään neuvottelemaan mahdollisimman pitkä maksuehto toimituksesta. Näiden kahden tekijän lisäksi varastoon sidottua pääomaa mitataan divisioonatasolla toimitusvarmuuden ja laadun jäädessä taka-alalle ja täysin jokaisen konserniyhtiön omalle vastuulle. Niin konserni- kuin divisioonatasollakaan ei ole resursoitu henkilöitä koordinoimaan näiden hankinnan onnistumisen kannalta tärkeiden tehtävien hoitamiseen. Ehkä juuri tämän takia asiaan ei ole resursoitu yksikkötasollakaan suuresti.

Kohdeyrityksen liiketoiminnan tavoitteissa ja prioriteeteissa on jo useita vuosia mainittu hankintaprosessien tehokkaasta hallinnasta. Vuosi sitten tapahtui jotain konkreettista tavoitteen saavuttamiseksi, jolloin yrityksessä resursoitiin henkilöitä vastaamaan varastojen tasapainosta niin rahallisesti kuin riittävyysmielessäkin. Jokaisen liiketoimintayksikön varastotasoa kontrolloi vähintään yksi henkilö päätoimisesti ja on vastuussa siitä, että tavaraa on sopivasti tuotannon tarpeita varten ja pääomaa ei ole sidottu tarpeettomasti. Tässä muutoksessa jäätin kuitenkin mielestäni puolitiehen, koska resursseja tai ainakin resurssien painottamista toimittajien laatuun ja strategisten kumppanien kehittämiseen ei ole riittävästi. Ongelma on aina laajamittainen, jos toimittaja on maantieteellisesti kaukana ja rahtiaika on tämän vuoksi pitkä. Yhtään epäkuranttia tavaraerää ei voi sallia, jos pääomia yritetään varastoista minimoida ja toimitusvarmuus asiakkaille pitää laadukkaana. Tällä hetkellä toimittajien laadun valvominen ja toimittajien kehittäminen tehtävinä kuuluvat hankintaosastolle. Osittain hankintaosaston laaja-alaiset tehtävät ja osittain myös epäselvät rajapinnat tekevät työstä sirpaleista ja näihin tärkeisiin strategisiin tehtäviin jää hyvinkin puutteellisesti aikaa. Olisi tärkeää pohtia, voisiko yksittäisen hankintahenkilön tehtäviä jakaa osiin, että pystyttäisiin keskittymään paremmin strategiaan tehtäviin ja tärkeisiin rajapintoihin niin yrityksen sisällä kuin ulkoisestikin ja menemällä kohti yhteistyösuhdekeskeistä hankintaa evoluutioteorian mukaan.

Hankinnan asema kohdeyrityksessä on siis edelleen hyvin kaupallis-orientoitunut. Yrityksessä keskitytään edelleen olennaisesti alhaisiin hankintahintoihin ja toimintakulttuurin päätarkoitus on niiden saavuttaminen aggressiivisilla hankintaneuvotteluilla. Kuten luvussa kolme esitetty Keoughin malli osoittaa ja kertoo, tällä tavoin toimivalla kaupallisesti orientoituneella yrityksellä voi harvoin olla toimiva hankintastrategia. Näin voi-

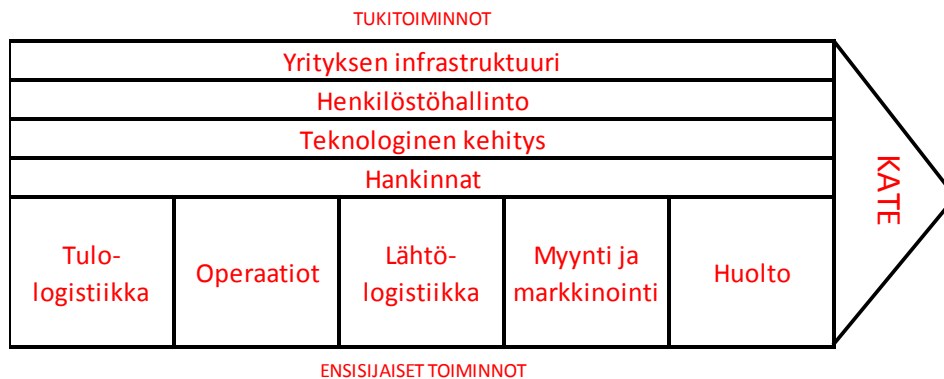
daan todeta asian olevan myös kohdeyrityksessä. Tällä tavoin toimivien yritysten hankintahenkilöstö koostuu yleensä ostajista, joiden ammatillinen osaaminen perustuu käytännön kokemukseen ja tärkeimmät osaamisalueet ovat neuvottelutaidot ja taito tehdä hintavertailuja. Kohdeyrityksessäkin voidaan todeta olevan juuri tämän tyyppistä osaamista, mutta laajalti myös näkemystä siitä, mitä pitkäjänteinen yhteistyökeskeinen hankinta on. Potentiaalia siis olisi, mutta se olisi saatava yrityksen hyötykäyttöön. Eräs hankinnan keskeinen organisatorinen ongelma ja ehkä myös hankinnan arvostusongelma on, että kohdeyrityksen keskitettyä hankintaa johdetaan vaillinaisesti tai ei ollenkaan.

Keskitetyn hankinnan esimies on ostopäällikkö, mutta hänen valtuutensa ovat pienet. Ostopäällikön suora esimies on tuotantojohtaja, jonka tehtäväkenttä on taas hyvin laaja. Tutkijan mielestä hankinnan johtamiseen ylimmän johdon tasolta ei jää riittävästi aikaa ja näin ollen hankintaa ei pidetä strategisena asiana ja tämä näkyy selkeiden suuntaviivojen puuttumisena. Hankintaosasto on täynnä yksilöitä, jotka kaikki pelaavat omilla säännöillään, koska joukkuepelaamiseen tarvittava johtajuus puuttuu. Kuten Driedonks ja Van Weele toteavat, johtajilla on elintärkeä rooli mahdollistaa tiimin tehokas suorituskyky (Driedonks & Van Weele 2009). Tämä johtajuusvaje selittyy varmasti osaltaan sillä, että ostamisen kulttuuri yrityksessä on suhteellisen nuorta nykyisessä mittakaavassa ja hankinnan tehtävät mielletään edelleen äärimmäisen operatiivisiksi. Eräs suurimmista syyllisistä hankinnan arvostuksen puutteeseen voi olla myös jo monissa yrityksissä niin arkipäiväinen neljännesvuosiraportointi; varsinkin jos verrataan myynnin ja hankinnan arvostusta keskenään. Myynnin lukuja voidaan tavalla tai toisella kirjata jopa ennakkoonkin kvartaaliraportteja varten, mutta hankinnan panostukset harvoin näkyvät vielä saman neljänneksen luvuissa, ainakaan täysimääräisinä. Tämä antaa usein kuvan siitä, että on viisaampaa keskittyä myyntiin. Todellisuudessa sekä myynti että tulos voisivat parantua eniten, jos panostettaisiin kuitenkin määrätietoisesti hankintaan ja sen jatkuvaan kehittämiseen. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 182.)

4.3 Hankinnan rooli yrityksen arvoketjussa

Arvoketju käsitteenä tarkoittaa yksinkertaisesti arvon luomista asiakkaalle. Arvoverkosto taas koostuu arvon luomiseen liittyvistä organisaatioista tai muista tahoista. Arvoa voidaan luoda monin eri toiminnoin, joka materiaali- tai tieto- ja pääomavirtojen ja niihin liittyvien toimintojen kautta. Arvoketjuajattelussa lähdetään aina vähentämään tuhlausta eli pyritään aina poistamaan tai ainakin vähentämään arvoa lisäämättömät asiat. Kuten jo aiemmin on todettu, kohdeyrityksen strategiset hankintahenkilöt käyttävät kuitenkin runsaasti aikaa operatiivisiin rutiinitöihin, jotka eivät lisää millään tavoin arvoa asiakkaalle. Kyseinen ongelma on hyvin yleinen useissa yrityksissä ja usein sitä ei edes tiedosteta, vaan sitä pidetään normaalina hankinnan tehtävänä. Jokaisen yrityksen kilpailukyky syntyy aina siitä, kuinka hyvin arvoa lisäävät toiminnot pystytään liittämään yhteen ja kuinka hyvin onnistutaan kiinnittämään huomiota työtehtäviin, jotka todella lisäävät arvoa. Arvoketju perustuu siis yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin toimintoihin, joita tehdään tuotteiden suunnittelun, tuotannon, markkinoinnin, jakelun ja huollon järjestämiseksi. (Ritvanen, Koivisto 2006, 26.)

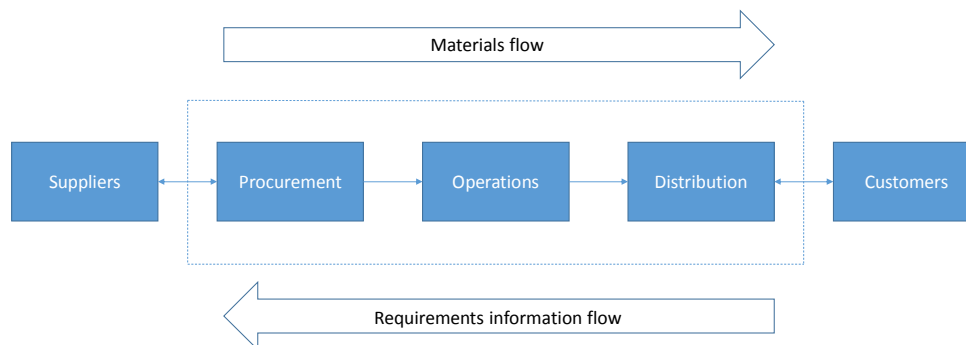
Arvoketjukäsitteen luoja pidetään Michael Porteria, joka esitteli oman mallinsa jo vuonna 1985. Malli perustuu siihen olettamukseen, että yrityksessä on joukko säännöllisesti toistuvia ja toisiinsa liittyviä, joko ensisijaisia toimintoja tai tukitoimintoja. Ensisijaisista toiminnoista muodostuu varsinainen materiaalivirta ja niiden tavoitteena on tuottaa arvoa, joka ylittää tuotteen tai palvelun tuottokustannukset eli tuottaa yritykselle voittoa. Perinteinen Porterin arvoketjumalli kuvataan seuraavasti (Porter 1985.):



Kuvio 16. Michael Porterin arvoketjumalli (Porter 1985, 55).

Kuten Porterin mallista voidaan huomata, sekä tulo- että lähtölogistiikan hallinta on avainasemassa arvon tuottajana tai sen viejänä. Yleisesti logistiikka määrittellään materiaalivirtojen suunnitelmallisena ohjauksena ja valvontana, jolla tyydytetään lopullisen asiakkaan tarpeet ja tuotetaan asiakastarpeelle lisäarvoa. Esimerkiksi autoteollisuudessa jopa 75 prosenttia kustannuksista aiheutuu arvoketjun muissa vaiheissa kuin oman yrityksen toiminnoissa. Asiakastarpeen arvoketju on usein siis hyvin paljon laajempi kuin pelkkä yrityksen arvoketju. Yrityksen kilpailukyky muodostuu usein pitkälti siitä, kuinka se pystyy johtamaan ja kehittämään verkostoaan, jossa suurin osa arvon muodostuksesta tapahtuu. Porterin mallissa hankinnan rooli on yrityksen perustoimintoja tukeva, mutta moderneissa yrityksissä hankinta muodostaa kuitenkin erittäin tärkeän lenkin niin tuotekehityksen, tuotannon, myynnin kuin asiakkaidenkin välille. Hankintojen johtaminen edellyttääkin erinomaista ymmärrystä koko yrityksen arvoketjusta, joten se vaatii erinomaisia vuorovaikutus- ja viestintätaitoja eri organisaatioiden välillä. (Hankintatoimen kehittäminen 2013.)

Kun Christopherin logistiikan johtamisprosessin sisällyttää Porterin arvoketjumalliin, voidaan huomata kuinka suuressa roolissa hankinta lopulta onkaan kokonaisuuden kannalta katsottuna. Erityisesti hankinnan kansainvälinen toimintaympäristö ja sitä kautta rakentuvat verkostot tarjoavat runsaasti mahdollisuuksia, mutta vaativat myös hankinnalta erityisen paljon osaamista. Christopherin logistiikan johtamisprosessista nousee esiin niin informaatio- kuin materiaalivirtojen hallinnan tärkeys.



Kuvio 17. Logistiikan johtamisprosessi (Christopher 2005, 15).

Kohdeyrityksen hankintaan liittyviä ongelmakysymyksiä lähestyttäessä perinteisen ajattelumallin ja peruskysymysten kautta, voidaan havaita puutteita juuri informaatiovirroissa ja rajapintojen määrittelyissä. Suurimmaksi ongelmaksi nousee yleensä aina se, paljonko asiakkaalle tarvittavaa tuotetta tarvitaan pidemmällä aikajänteellä, eli selkeiden ennustettavuusmenetelmien ja prosessien puuttuminen. Selkeän tarveanalyysin aikaansaamiseksi tarvitaan usein asiakasnäkökulmaa myynnistä, valmistuskapasiteetinäkökulmaa tuotannosta ja toimitus -tai toimittajanäkökulmaa hankinnan puolelta. Voidaan hyvin todeta, että juuri tällaisten poikkiorganisatoristen ryhmien järjestäminen onkin onnistuneen hankinnan eräs kulmakivistä. Tällaiset ryhmät luovat sekä laajemman näkökulman että yhteenkuuluvaisuuden tunteen toimintaan, jotka lisäävät tahtoa yksilötasolle. Kuten Keough omassa teoriassaan on todennut, on äärimmäisen tärkeää tuoda esille hankinnan rajapinnat muihin, nimenomaan yrityksen sisällä oleviin, toimintoihin ja mennä kohti proaktiivista sisäiseen sekä ulkoiseen integraatioon tähtäävää toimintaa.

4.4 Hankinnan kansainvälistyneet markkinat yrityksessä

Suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa on perinteisesti suurin osa toimittajista ollut kotimaisia. Erittäin voimakas muutos on ollut käynnissä jo vuosia ja yhä useampi yritys edelleen suunnittelee lisäävänsä suoria hankintoja ulkoisilta markkinoilta ja yhä laajemmalla maantieteellisellä alueella. Lisääntynyt kansainvälinen toiminta on monitukaistanut hankintaprosesseja, mutta se on myös tuonut paljon positiivisia vaikutuksia ja suurempia valintamahdollisuuksia yrityksille. (Haapanen, Vepsäläinen, Lindeman 2005.)

Kansainvälisistä hankinnoista puhuttaessa usein katseet kääntyvät Kaukoitään, josta perinteisesti halvan työvoimakustannusten maat ovat löytyneet. Viimeisten vuosien aikana varsinkin Kiinan valuutan vahvistuminen ja työvoimakustannusten nousu ovat tuoneet Itä-Euroopan kehittyviä maita yhä lähemmäs Kiinan ja muidenkin Aasian maiden hintatasoa. Kohdeyrityksen kansainvälisten hankintojen voimakas kasvu alkoi runsaat viisi vuotta sitten ja yhä enenevässä määrin hankintojen suunnittelussa keskitytään työvoimakustannuksiltaan edullisiin maihin. Kuten suorien hankintojen osuus liikevaihdosta, myös halvemman kustannustason maiden osuus kokonaishankinnoista ovat kasvaneet vuosittain LCC-hankintojen (Low Cost Country) ollessa tällä hetkellä noin 35 prosenttia kokonaishankinnoista. Suurin osa, lähes 90 prosenttia, halvan kustannustason maiden ostoista tulee edelleen Kiinasta, mutta suunta on selkeästi muuttumassa muun muassa Itä-Eurooppaan Kiinan vahvan valuutan syödessä toimittajien kilpailukykyä. Hankinnan resurssinäkökulmasta asiaa tarkasteltaessa on huomattava, että ajankäytön suhteen halvemman kustannustason maiden toimittajien huolehtimiseen menee valtaosa yksittäisen hankintahenkilön työajasta. Vaikka kokonaiskustannusten laskentaa ei yrityksessä suoriteta siinä mittakaavassa kuin pitäisi, on selvää, että esimerkiksi Kiinasta hankittavien nimikkeiden kokonaiskustannusyksikköhinta on huomattavasti kalliimpi kuin tarjottu yksikköhinta, jolla hankintapäätöksiä usein tehdään. On kuitenkin erityisen tärkeää mainita, että useilla valmistusmenetelmillä vaihtoehtoisia hankintakanavia kohtuullisin hankintakustannuksin ei ole saatavilla kotimaasta tai jopa edes Euroopasta.

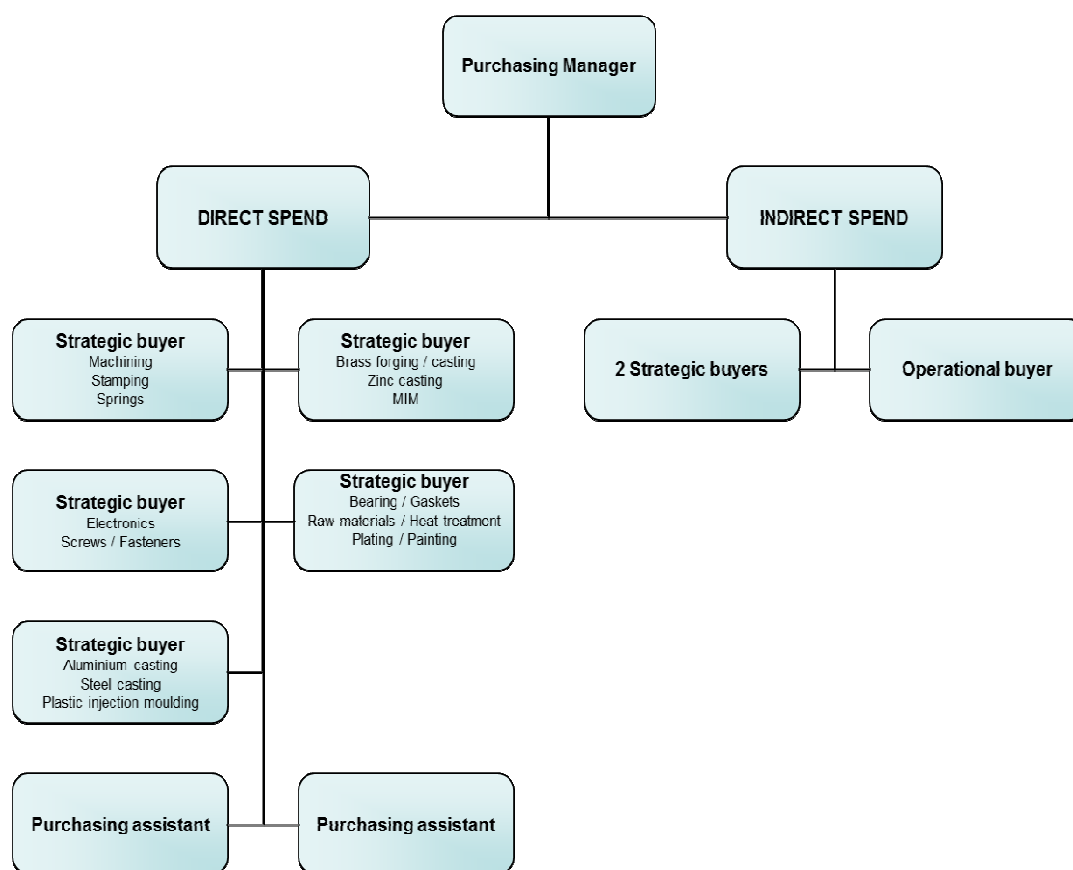
4.5 Nykyinen organisaatiorakenne

Arvioitaessa yrityksen organisaatiorakennetta kokonaisuutena, voidaan todeta, että liiketoimintayksiköt muodostavat yrityksessä divisioonarakenteen ja jokainen liiketoimintayksikkö toimii toimintorakenteen tavoin. Nykyinen hankintaorganisaatio työskentelee ostokategoriapohjaisesti palvelleen yrityksen kaikkia liiketoimintayksiköitä jaettuna resursseina, joten sen voidaan todeta toimivan matriisiorganisaation tavoin. Kokonaisuutena yrityksen organisaatio on siis hybridi, jossa on yhdistelty monia eri rakennemalleja. Eri organisaatiomallien yhdistäminen on hyvin yleistä, mutta tällöin rakenteet muodostuvat helposti monimutkaisiksi ja tämä saattaa aiheuttaa sekavuutta organisaation hallittavuudessa. Seuraavassa taulukossa on arvioitu kyseisten kolmen organisaatiorakenteen ominaisuuksia vahvuudet ja heikkoudet huomioiden (Litmanen, Markku 2010).

RAKENNE	OMINAISUUDET	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Divisioona	Tulosityksikköjaottelu, joka yhdistää pienen yrityksen joustavuuden ja suurten resurssit	Markkinoiden läheisyys ja reagoimisnopeus	Asiantuntijoiden on vaikeaa syventyä omaan alansa ja koko organisaation yhdistäminen haastavaa
Toiminto	Eritellyt toiminnot, jossa jako tehdään erityisalojen mukaan	Tehokkuus ja erityisosaamisen hyödyntäminen	Päätöksenteko kasaantuu johdolle, josta seuraa reagoinnin hitaus
Matriisi	Yhdistää divisioona- ja toimintorakenteet, jossa työntekijät usein kahden esimiehen alaisuudessa. Rakenteessa on erityisosaamisen painottaminen mahdollista.	Joustava rakenne, joka painottaa toiminto- ja tulosityksiköitä. Asiantuntijuuden hyödyntäminen on mahdollista.	Ajattelutavan muutos tarpeellista ja konfliktit mahdollisia rakenteiden välillä.

Kuvio 18. Organisaatiorakenteiden perusominaisuuksia (Litmanen, Markku 2010, 12).

Yrityksen nykymuotoinen kategoriapohjainen organisaatorakenne muodostettiin noin kymmenen vuotta sitten, hankinnan henkilöiden kuuluessa vielä 2000-luvun alkupuolella liiketoimintojen organisaatioihin, jokaisen vastatessa omista hankinnoistaan. Suurin muutosta ajava voima tuohon aikaan lienee ollut konsernin hankinnan kategoriapohjainen organisaatio, jota vastaamaan haluttiin myös konsernin yksikötasojen organisaatorakenteet. Hankintahenkilöiden tehtävät jakautuvat osaston sisällä suorien ja epäsuorien hankintavastuiden sekä muutamien operatiivisten vastuiden mukaan seuraavasti:



Kuvio 19. Hankintaosaston nykyinen organisaatorakenne.

Aiemmassa organisaatiomallissa, jossa hankinta oli liiketoimintayksiköiden organisaatioissa, havaittiin yrityksen sisällä ongelmia siinä, ettei hankintojen kokonaisvolyymia pystytty hyödyntämään maksimaalisella tavalla. Lisäksi kohdattiin liian usein tilanteita, joissa yrityksen sisällä olevat liiketoiminnot jopa kilpailivat keskenään toimittajien huomiosta. Voidaan todeta, että vanha organisaatiomalli oli hyvin transaktio-orientoitunut, jossa hankintahenkilö keskittyi nimenomaan operatiivisiin tehtäviin. Nykymuotoisen hankintaorganisaation vastustajia löytyy edelleen ja usein asiaa on perusteltu hankinnan palvelutason huonontumisena. Mielestäni kyseinen perustelu ei ole kuitenkaan organisaatiorakenneongelma vaan lähinnä johtamisongelma. Hankinnan faktojen valossa muutoksella on ollut pääsääntöisesti positiivisia vaikutuksia ja hankintaosaston rooli on muuttunut vuosi vuodelta enemmän ja enemmän strategisempaan suuntaan.

Kokonaishankintakustannukset yrityksen liikevaihdosta ovat tällä hetkellä noin 41 prosenttia, joista suorien hankintojen osuus on noin kaksi kolmasosaa. Viimeisten viiden vuoden aikana suorien hankintakustannusten osuus liikevaihdosta on kasvanut noin 20 prosenttia lukuisten ulkoistuspäätösten vuoksi. Tästä huolimatta suorien hankintojen resursseja ei ole lisätty. Vuoden 2013 aikana hankintojen strategisia resursseja uudelleenarvioitiin, ja syksyllä 2013 epäsuorien hankintojen resursseja lisättiin yhdellä strategisella henkilöllä suorien hankintojen kustannuksella. Syy muutokseen oli se, että organisaation resurssit haluttiin tasapainoon välittömien ja välillisten hankintojen kesken. Muita resurssimuutoksia hankinnan organisaatiossa ei ole nykyisen organisaatiorakenteen muodostamisen jälkeen tapahtunut. On kuitenkin syytä mainita, että henkilövaihdoksia osaston sisällä on ollut runsaasti viime vuosina, ja ne yleensä aina aiheuttavat lyhytaikaista tasapainottomuutta organisaatiossa. Vuonna 2004 henkilölukumäärä hankintaosastolla oli 11 ja tämänhetkinen hankintaosaston kokonaisvahvuus hankintapäällikkö mukaan lukien on sama 11 henkilöä.

Kun tarkastellaan laajemmin yrityksen hankinnan kokonaiskuvaa, on huomioitava hankintaosaston tärkeimmät sisäiset rajapinnat ja konsernin hankinnan organisaatio. Sisäisten hankinnan rajapintojen osalta voidaan todeta, että liiketoimintojen organisaatioissa olevat Inventory Controllerit toimivat työn kuvaltaan pitkälti operatiivisen hankinnan tavoin vastaten pääasiassa liiketoimintojen vaihto-omaisuuden arvosta ja materiaalien läpimenoajoista. Osa Inventory Controllerien toimenkuviin määritellyistä tehtävistä ovat hyvin laajoja ja näin ollen on tärkeää arvioida niitäkin hankinnan kokonaishallin-

nan kannalta. Inventory Controllerien päätehtävät on määritelty toimenkuvin seuraavasti:

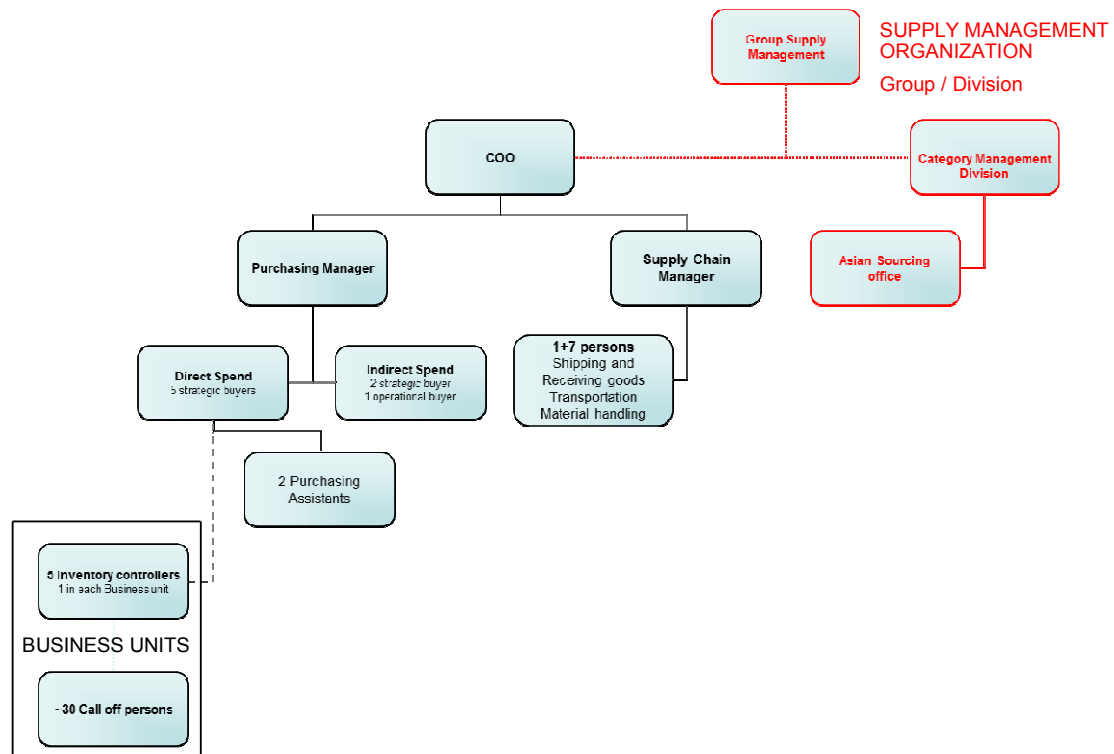
- Varastonimikkeiden ohjausarvojen ylläpito ja call-off henkilöiden koordinointi
- Toimitusseuranta ja tilausvahvistuspoikkeamien selvittäminen
- LCC-tilausennusteiden tekeminen
- Tarvittavien tietojen kerääminen hankinnan tarjouspyyntöihin
- Pakkausohjeista huolehtiminen
- Liiketoiminnan vastuuhenkilö toimittajareklamaatioissa.

Kuten tehtävistä ja vastuista voidaan huomata, on tehtäväkenttä hyvin laaja ja moniulotteinen, ja yhtä sirpaleinen kuin strategisten ostajienkin tehtävät hankintaosastolla. Nykyisessä organisaatorakenteessa Inventory Controller on ainoa selkeästi määritelty kontaktipinta liiketoimintojen tuotannosta hankintaosastolle niin kaupallisten ja laadullisten kuin teknistenkin asioiden osalta. Ongelmana koetaan usein se, ettei Inventory Controllerien tehtäviä koordinoita yritystasolla ja usein yhtenäiset toimintatavat puuttuvat ja toiminta on sekavaa.

Kaaviosta käy selville myös se, että yrityksessä on läheisesti hankintaan liittyvänä toimintona vastaavanlainen matriisiorganisaatio Supply Chain Managerin alaisuudessa, joka vastaa muun muassa tavarantoimitus-, vastaanotto- ja lähetystoiminnoista ja niiden kehittämisestä. Supply Chain Manager toimii lisäksi Inventory Controllerien toiminnallisena esimiehenä hallinnollisten esimiesten ollessa liiketoiminnoissa. Kyseisen organisaation ohjauksessa viedään läpi tavarantoimituksen oikeanaikaiseen hankintaan ja varastoiminnan kehittämiseen liittyvät kehitystehtävät, joiden tarkoituksena on saavuttaa materiaalin hallintaan liittyvät tavoitteet.

Lisäksi hankinnan kokonaisuudessa on huomioitava konsernin hankintaorganisaatio, joka omalta osaltaan tukee yksikötason hankintaa päätöksien teossa ja valvoo konsernin strategisten suuntaviivojen noudattamista. Päätöksien teko on aina yksikötason vastuulla ja konsernin hankintaorganisaation päätavoitteena voidaankin todeta olevan yksikötasojen hankintaorganisaatioiden kehittäminen ja yhteisten pelisääntöjen luominen muun muassa implementoimalla standardoituja työkaluja, kehittämällä kategoriayhteistyötä sekä suoritusten mittaamista. Aasian hankinnoissa yksikötasoja tukee hankin-

taorganisaatio Kiinassa, jota johdetaan konsernitasolta. Kuten alla olevasta kuviosta voidaan todeta, hankinnan tehtäviä on monilla organisaatiotasolla ja tässä mielessä hankintojen johtaminen korostuu entisestään. Yrityksessä ei ole nimettyä hankintajohtajaa johtoryhmätasolla, vaan niin Purchasing Managerin kuin Supply Chain Managerinkin organisaatiot kuuluvat tuotantojohtajan (COO) alaisuuteen.



Kuvio 20. Hankinnan organisaatorakenne ja sen tärkeimmät rajapinnat.

4.5.1 Välittömien hankintojen resurssit ja tehtävät

Yrityksen välittömien hankintojen resurssit vähenivät vuoden 2013 aikana yhdellä strategisella hankintahenkilöllä, kun tasapainoa välittömien ja välillisten hankintojen välillä haluttiin tasapainottaa. Tämän hetkinen henkilömäärä välittömissä hankinnoissa on seitsemän, joka jakautuu viiteen strategiseen ostajaan ja kahteen ostoassistenttiin. Strategisten ostajien vastuut on jaettu ostokategorioittain, jotka on esitetty seuraavassa taulukossa karkean prosentuaalisen välittömien hankintaosuuden lisäksi.

Kategoria 1 (~20%)	Kategoria 2 (~10%)	Kategoria 3 (~15%)	Kategoria 4 (~15%)	Kategoria 5 (~10%)
Machining	Brass Casting / Forging	Raw Materials	Electronics	Aluminium Castings
Stamping	Zinc Casting	Heat Treatment	Screws / Fasteners	Steel Casting / Forging
Springs	MIM	Surface Treatment		Plastic Injection
	Sinter	Bearing / Gaskets		

Kuvio 21. Strategisten ostajien nykyiset vastuut kategorioittain.

Kuten taulukosta voidaan huomata, vain noin 70 prosenttia välittömien kokonaishankinnoista on katettu hankintaosastolla strategisilla vastuilla. Eräs suurimmista yksittäisistä hankintaosaston strategisten toimien ulkopuolelle jäävistä kategorioista ovat trading -tuotteet niin ulkoisilta kuin konsernin sisäisiltä toimittajiltakin. Usein nämä tarpeet määritellään liiketoimintojen tuotehallinnan toimesta ja operatiivinen hankintavastuu jää hankintaosaston ostoassistentille. Yksittäistapauksissa ostoassistentti hoitaa koko hankintaprosessin tarjouspyyntövaiheesta lähtien, jolloin ei voida puhua enää assistentin työstä. Seuraavassa taulukossa on esitetty hankintaosaston ostoassistenttien tehtävät karkealla tasolla. Kuten tehtävistä voidaan huomata, tehtävien luonne on operatiivista hankintaketjun hallintaa.

Ostoassistentti 1 tehtävät	Ostoassistentti 2 tehtävät
Tuotannon raaka-aineiden operatiivisten ostotilausten hoito ja valvonta	LCC-maiden ostotilausten hoito ja valvonta
Avustava rooli tuotannon raaka-aineiden materiaalin ohjauksessa	LCC-maiden ostoennusteiden päivittäminen liiketoimintojen Inventory Controlleiden apuna
Trading -tuotteiden operatiivisten ostotilausten hoito ja valvonta	LCC-maiden lähetytdokumenttien hallinnointi ja jakaminen sidosryhmille
Konsernin sisäryhtiöiltä tapahtuvien ostotilausten hoito ja valvonta sisäisen kaupan CIP-järjestelmällä	Toimittajatietojen ylläpito ja perustaminen, sekä ostonimikkeiden hallinnointi toiminnanohjausjärjestelmässä

Kuvio 22. Hankintaosaston ostoassistenttien päätehtävät tällä hetkellä.

Hankintaosaston strategisten ostajien vastuut painottuvat oman kategoriavastuun lisäksi divisioonatason kategoriayhteistyöhön ja muihin hankinnan kehitystehtäviin. Oman

kategorian hallinnointi luonnollisesti on painoarvoltaan suurin pitää sisällään muun muassa seuraavassa taulukossa esitetyt tehtävät.

Strategisen ostajan vastuut ja päätehtävät:
- Toimittajien etsintä, valinta ja kehittäminen
- Toimittajapohjan rationalisointi
- Sopimukset ja hinta- sekä muiden ehtojen neuvottelut
- Toimittajayhteistyön ja suhteiden ylläpito ja kehittäminen
- Toimittajareklamaatioiden hoitaminen
- Toimittajan toiminnan- ja tuotelaadusta huolehtiminen
- Toimittajan toimitusvarmuudesta huolehtiminen
- Kategoriyhteistyö divisioonatasolla

Kuvio 23. Strategisen ostajan nykyiset päätehtävät.

Taulukossa mainitut tehtävät ovat strategisten ostajien strategisia päätehtäviä, joiden huolehtimiseen päivittäisen työajan pitäisi kulu. Voidaan kuitenkin todeta, että yrityksessä vallitsee selkeästi hankintakulttuurin muutostila ja kaikki hankinnan toiminnot sekä hankinnan rajapintojen vastuut ja toiminnot eivät ole vielä selkiytyneet. Tästä syystä tutkimuksessa onkin erityisin tarpeellista selvittää hieman tarkemmin myös rajapintojen osuutta tehokkaan hankinnan aikaansaamiseksi yrityksessä.

4.5.2 Välillisten hankintojen resurssit ja tehtävät

Yrityksen välillisten hankintojen organisaation kehittäminen on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, mutta on syytä avata organisaatiota ja sen historiaa sekä tehtäviä lyhyesti kokonaiskuvan ja hankinnan resursoinnin kannalta katsottuna. Viimeisten vuosien aikana juuri välillisten hankintojen organisaatiota on kasvatettu vastaamaan paremmin tehtäväkentän laajuutta ja tasapainotettu välittömien ja välillisten resursseja vastaamaan hankintaosastolla käytettyjä euroja. Vuoden 2013 aikana välillisten hankintaan nimettiin toinen strateginen ostaja välittömien hankintojen puolelta. Lisäksi ostosihteerin toimenkuvaa laajennettiin ja hänet nimitettiin operatiiviseksi ostajaksi nimityksen vastatessa paremmin kyseistä tehtäväkenttää.

Välilliset hankinnat on jaettu kategorioihin välittömien hankintojen tapaan ja kuten välittömissä hankinnoissa, vastuut jakautuvat kategorioiden mukaan. Välillisistä hankinnoista yli 90 prosenttia on katettu kategoriavastuilla. Yrityksessä käytettävät kategoriat ja niiden prosentuaaliset osuudet välillisten kokonaishankinnoista on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 2. Välillisten hankintojen kategoriat, niiden osuudet ja toimittajalukumäärät.

Category	Sub-category	Number of active supplier	% of total indirect spend
Facility Management	Cleaning Services	34	15,30 %
	Energy	7	
	Facility Maintenance	67	
	Other Facility Management	20	
	Refuse Disposal	27	
	Rent, Real estates	23	
	Security	4	
	Summa	135	
Human Resources	Company Cars	16	4,54 %
	Health Services	29	
	Insurance (HR related)	4	
	Other Human Resources	64	
	Personnel presents, Subscriptions and Work Related Clubs	41	
	Training	38	
	Summa	163	
Indirect Production Purchases	Abrasives And Grinding Materials	15	24,42 %
	Indirect Production Maintenance and Repair	166	
	Lubricants, Oils, Greases and Additives	9	
	Other Indirect Production Purchases	241	
	Personal Safety	44	
	Tools	136	
	Summa	438	
IT and Communication	IT	87	9,90 %
	Tele Communication	16	
	Summa	94	
Marketing and Sales	Intellectual Property and Patent Cost	8	9,10 %
	Marketing	259	
	Other Marketing and Sales	30	
	Summa	279	
Office Equipment and Supplies	Office Equipment	25	1,18 %
	Office Supplies	31	
	Other Office Equipment and Supplies	47	
	Summa	90	
Professional Services	Canteen	8	7,26 %
	Consultants (Non-IT related)	42	
	Insurance (Non-HR related)	7	
	Other Professional Services	94	
	Summa	138	
Transportation	Other Transportation	119	15,83 %
	Summa	122	
Travel	Other Travel	29	6,13 %
	Summa	29	

Suurin ongelma välillisten hankintojen hallinnassa, niin kohdeyrityksessä kuin monissa muissakin yrityksissä on se, että välillisiä hankintoja tehdään monilla organisaatiotasoil- la ja yhteiset säännöt hankintojen tekemiseen yleensä puuttuvat tai ovat vajavaisia. Kohdeyrityksessä välillisiä hankintoja voivat tällä hetkellä tehdä kaikki, joilla on oma käsittelijäkoodi toiminnanohjausjärjestelmässä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vähintäänkin kaikki toimihenkilötasolla toimivat henkilöt pystyvät tekemään ostoja. Kuten seuraavasta taulukosta voidaan huomata, toimittajalukumäärä suhteessa hankin- tojen kokonaisuuteen on valtava, joka suurelta osin pohjautuu edellä mainittuun ongel- makohtaan. Hankintojen hallittavuus ja sitä kautta toimittajalukumäärän pienentäminen ovatkin tärkeimmät kehityskohteet, joihin kohdeyrityksessä on jo panostettu ja projekte- ja hallittavuuden aikaansaamiseksi on jo meneillään.

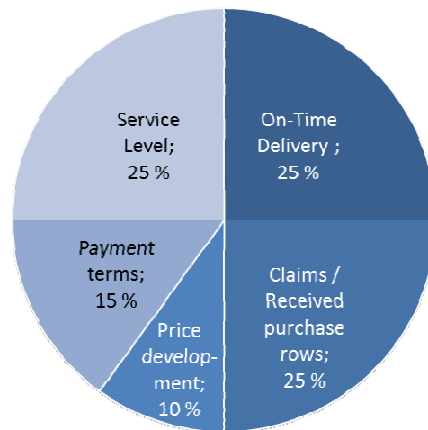
Taulukko 3. Välillisten hankintojen kehitys kustannusten ja toimittajalukumäärän näkö- kulmasta.

					TARGET
Year	2010	2011	2012	2013	2014
Spend compared to previous year	-	-1,20 %	-2,7 %	-13,6 %	0,9 %
Savings, %	1,3 %	0,0 %	0,7 %	2,1 %	1,8 %
No of suppliers	1 343	1 301	1 171	1 054	896

4.6 Toimittajien suoritusten mittaus, arviointi ja raportointi

Toimittajien suorituskvyn mittauksessa ja arvioinnissa sekä toimittajien suoritusten raportoinnissa yrityksen sisällä hankintaosastolta sisäisille sidosryhmille on ollut ja on edelleen suuria puutteita. Vaikka viime vuoden aikana asiaan tehtiin selkeä korjaus han- kintaosastolla, voidaan todeta, että kehittämistä on edelleen hyvin paljon. Aiempina vuosina toimittajien suorituksia seurattiin lähinnä hintakehityksen ja toimitusvarmuuden suhteen, jotka luonnollisesti kuvaavat toimittajien suorituksia erittäin suppeasti ja eivät anna toimittajien toiminnasta oikeanlaista kokonaiskuvaa. Viime vuoden aikana hankin- taosastolla kehitettiin mittaristo, jossa seurataan viiden mittarin (KPI; Key Performance Indicator) avulla toimittajan suorituskvyyä ja joiden avulla toimittajat voidaan laittaa suoritusten mukaiseen järjestykseen. Lisäksi voidaan todeta, että tällä hetkellä mittarit ovat suurelta osin linjassa liiketoimintojen hankinnalle asettamiin vaatimuksiin.

Ongelmat tällä hetkellä ovat lähinnä siinä, kuinka mittarit saadaan mahdollisimman objektiivisiksi ja luotettaviksi oikeanlaisen informaation aikaansaamiseksi. Toimittajan suorituskyvyn mittareina käytetään nykyisin seuraavaa viittä mittaria ja painoarvoa:



- Toimitusvarmuus (ei täysin objektiivinen)
- Reklamaatioiden lukumäärä/tilausrivi (ei täysin objektiivinen)
- Hintakehitys (ei täysin objektiivinen)
- Maksuehto (objektiivinen)
- Palvelutaso (subjektiivinen)

Kuvio 24. Toimittajien suorituskyvyn mittarit ja niiden painoarvot.

Mittareista ja niiden antamasta informaatiosta voidaan todeta, että täysin objektiivinen kuva tällä hetkellä saadaan vain maksuehtomittarista. Muiden mittareiden taustalla on liikaa epävarmuustekijöitä tai järjestelmäpuutteita, jotka tekevät mittareista hieman epäluotettavia. Ne eivät anna täysin objektiivista kuvaa toimittajan todellisesta suorituksesta, jonka vuoksi varsinkin toimittajien luokitteluun tulee suhtautua erittäin kriittisesti. Mittarien antaman informaation pohjalta voidaan kuitenkin nopeasti tulkita toimittajan viimeaikaisen toiminnan taso ja suunta (Liite 1). Sama informaatio raportoidaan neljännesvuosittain hankinnan toimesta yrityksen liiketoiminnoille, jonka lisäksi myös toimitaja-auditoinnit, muut hankinnan kehityshankkeet ja projektit sekä niiden status raportoidaan.

5 Kehittämisenäkökulma ja tiedonhankinnan menetelmät

Opinnäytetyö etenee lähestymistavaltaan toimintatutkimuksena. Tutkimuksessa on edetty vaiheittain suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa jokaista vaihetta on suhteutettu toisiinsa kriittisesti nykytilanteeseen peilaten. Tutkimusaineiston keräämiseen ja muuhun tiedonhankintaan käytetään usein kyselyjä, keskusteluja, haastatteluita ja havainnointeja. Tässä tutkimuksessa aineiston keräämiseen on käytetty kyselylomaketta rajatulle kohderyhmälle, benchmarking-menetelmää neljään vertailuorganisaatioon ja muutamia haastatteluita hankintaosaston suorille rajapinnoille. Tavoitteena on luoda innovatiivinen ja liiketoimintojen vaatimuksia palveleva organisaatio, joka huomioi ja toteuttaa tehokkaammin liiketoimintojen tarpeet ja vaatimukset sekä toteuttaa hankinnan tehtäviä nykyaikaisin menetelmin. Seuraavissa luvuissa käydään läpi yrityksen liiketoimintojen johtoryhmätasolle toteutettu kyselytutkimus, benchmarking-tulokset vertailuyrityksille tehdyistä vierailuista ja haastattelujen avulla kerättyä tietoa organisaation rajapinnoilta.

5.1 Kyselytutkimus liiketoimintojen johtoryhmille

Kyselytutkimus on eräs laadullisista ja tilastollisista tutkimusmenetelmistä, jossa perusjoukon ominaisuuksia tarkastellaan otannan perusteella. Kyselytutkimus ei itsessään riitä tutkimusmenetelmänä kehittämistyön taustaksi, mutta täydentää erinomaisesti muita laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen tuloksena saadaan muun muassa erilaisia graafisia jakaumia tai numeerisia taulukoita, jonka vuoksi se soveltuukin hyvin taustamuuttujien ja mielipiteiden selvittämiseen, joten sillä voidaan selvittää esimerkiksi kehittämiskohteeseen liittyviä yksityiskohtia ja teemoja. (Kyselytutkimus 2012.)

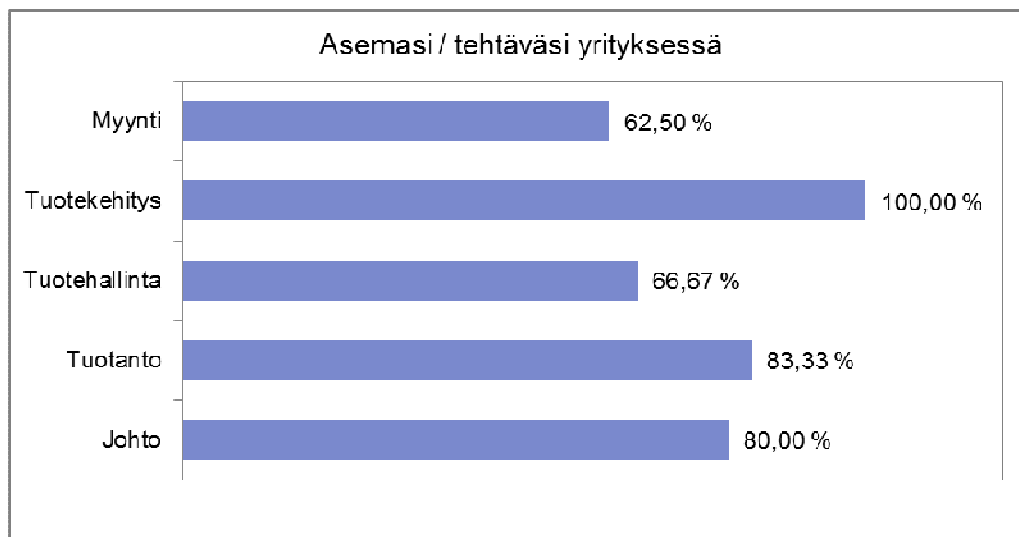
Yrityksen päätoimipaikassa Suomessa, johon kehittämistyö tehdään, on 5 liiketoimintayksikköä, joilla jokaisella on oma liiketoiminnan johto, tuotekehitys-, tuotanto- ja tuotehallintaosastonsa. Kaikki osastojen esimiehet kuuluvat liiketoimintojen johtoryhmiin, joita on lisäksi vahvistettu myynnin edustajilla joko kotimaan tai viennin vastuualueilta. Johtoryhmät ovat kooltaan kuudesta yhdeksään henkilöä (36 henkilöä), mutta koska kaksi myynnin henkilöä kuuluu kahteen liiketoiminnan johtoryhmään, muodostuu ko-

konaisjoukoksi kyselytutkimuksessa kolmekymmentäneljä henkilöä. Kyselyyn osallistuvat henkilöt jakautuvat lähes tasan viiteen ryhmään tehtävänsä / asemansa mukaan jaoteltuna. Kyselytutkimus toteutettiin kyseiselle rajatulle vastaajaryhmälle verkkokyselynä Webropol-tiedonkeruujärjestelmällä standardoiduin kysymyksin, joilla selvitettiin kuinka hankinnan rooli, vastuut ja tehtävät ymmärretään yrityksessä. Kyselyyn annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa, ja lopuksi vielä päädyttiin yhden viikon lisäaikaan mahdollisimman suuren vastausprosentin aikaansaamiseksi. Kyselytutkimuksen kohderyhmä valittiin johtoryhmätasoksi siitä syystä, koska kyselyn avulla haluttiin selvittää tärkeimpien sisäisten sidosryhmien suhtautuminen nykyiseen hankinnan rooliin, vastuisiin ja tehtäviin yrityksessä sekä sidosryhmien käsitys hankinnan strategisesta roolista yrityksessä. Kyselylomakkeen kysymykset olivat pääosin strukturoituja, joissa käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa. Likert-asteikko mittaa yleisesti asenteita ja käyttäytymistä ääripäästä toiseen olevilla vastausvaihtoehdoilla ja sillä voi yksinkertaisesti mitata kyllä/ei -kysymysten sijaan mielipiteiden eri asteita (Hiltunen 2008). Osaan kysymyksistä pystyi myös vastaamaan vapaalla sanalla. Olettamuksena kyselytutkimuksen validiteetille ja reliabiliteetille oli se, että jokainen vastaaja vastaa kysymyksiin itsenäisesti, rehellisesti ja huolellisesti. Koska kohderyhmänä oli liiketoimintojen johtoryhmätaso, oli myös syytä olettaa, että vastaajat ymmärtävät kysymysten asiayhteydet kiistattomasti. Vastaajien taustatietona kysyttiin sekä asemaa yrityksessä että edustamaansa liiketoimintoa, koska tuloksia haluttiin arvioida ryhminä sekä aseman että liiketoiminnan mukaan, mutta ei missään tapauksessa yksittäisinä vastauksina.

5.1.1 Tutkimustulosten esittäminen

Tiedote kyselytutkimuksesta lähetettiin valitulle vastaajajoukolle tammikuun 5. päivänä 2014 ja vastauksia kyselyyn pyydettiin tammikuun 17. päivään mennessä. Webropol-kyselylinkin lähettämisen lisäksi tutkimuksen tarkoituksesta ja vastausaikataulusta tiedotettiin vastaajajoukkoa myös sähköpostilla. Määritellyn vastausajan puitteissa vastauksensa lähetti 23 henkilöä eli noin 68 prosenttia vastaajajoukosta. Tässä vaiheessa vastausaikaa päätettiin jatkaa vielä viikolla tammikuun 24. päivään saakka, tavoitteena oli luonnollisesti vieläkin suuremman vastausprosentin aikaansaaminen.

Lopullinen vastaajamäärä oli 26 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui ~76,5 prosenttia. Vastausprosenttia voidaan pitää erinomaisena ja se antaa luotettavan pohjan vastausten analysoinnille. Erinomaisesta vastausprosentista voidaan todeta lisäksi se, että hankinnan kehittämisen tärkeys on ymmärretty liiketoiminnoissa. Vastausprosenttijakauma liiketoimintojen ja henkilöiden aseman mukaan on esitetty seuraavissa kuvioissa.

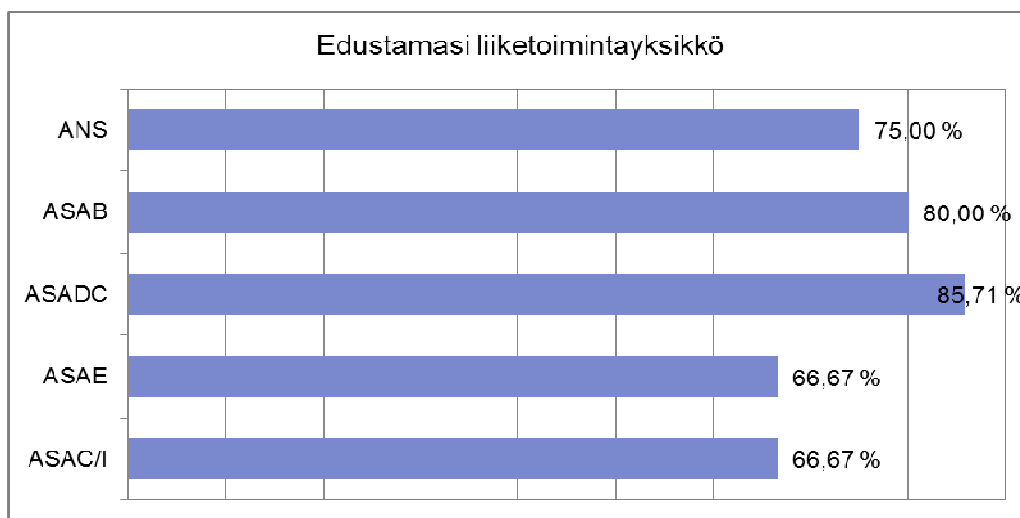


Kuvio 25. Vastausprosentit vastaajien aseman mukaan.

Arvioitaessa vastausprosentteja tehtävittäin, on havaittavissa selkeitä eroja eri organisaatioiden välillä. Tuotannon ja tuotekehityksen muita korkeammat vastausprosentit selittynevät sillä, että kyseiset organisaatiot ovat hankinnan lähimmät sidosryhmät tällä hetkellä liiketoiminnoissa ja hankinta kuuluu olennaisena osana molempien organisaatioiden päivittäiseen tekemiseen. Vastaavasti myynnin tai tuotehallinnan kanssa hankinnalla on hyvin vähän yhteisiä tapahtumia ja tehtäviä nykyisessä toimintamallissa. Vaikka organisaatiot ovat toisilleen erittäin tärkeitä liiketoiminnan onnistumisen näkökulmasta, ei tuotehallinnan ja myynnin kautta tulevat asiakasrajapinnan tarpeet tule hankinnan tietoon nykyisessä toimintamallissa riittävän hyvin tai ei ollenkaan. Organisaatioiden etäisyys voikin olla syy siihen, ettei myynnin ja tuotehallinnan vastausprosentti kohonnut tuotannon tai tuotekehityksen tasolle. Johdon vastausprosentti kuvaa mielestäni hyvin liiketoimintojen tämän hetkistä kiinnostusta hankinnan kehittämiseen. On erityisen ilahduttavaa, että johdon vastausprosentti on ryhmiä keskenään vertailtaessa kärkeä. Vain yhden liiketoiminnan johtajan aika tai tahto ei riittänyt vastaami-

seen. Hankinnan rooli on suurimmalle osalle liiketoiminnoista erittäin merkittävä. Tässä tapauksessa johdon vahva sitoutuminen antaa hankinnan kehitykselle tärkeän tuen ja pohjan.

Arvioitaessa tarkemmin vastausprosentteja liiketoiminnoittain, on huomioitava se, kuinka kolmen liiketoiminnan vastausprosentit kohoavat selkeästi muita kahta liiketoimintoa korkeammaksi. Näiden kolmen liiketoiminnan osalta voidaankin todeta, että hankinnalla on merkittävä rooli kyseisten liiketoimintojen tulokselle ja mitä luultavimmin hankinnan asioita käsitellään johtoryhmätasolla eniten. Sitä kautta myös kiinnostus hankinnan kehittämiseen on ollut suurinta. Tässä yhteydessä on mainittava, ettei strategisen hankinnan henkilöitä kuulu yhteenkään liiketoiminnan johtoryhmään, eikä tietävästi hankinnan henkilöitä ole koskaan edes vierailut liiketoimintojen johtoryhmäpaleveissa. Tätäkin faktaa vasten vastausprosentin voidaankin todeta olevan jopa loistava.



Kuvio 26. Vastausprosentit vastaajien edustaman liiketoimintayksikön mukaan.

Kyselyn tulokset ovat kokonaisuudessaan esillä liitteessä 2. Kyselyn tulosten tarkempi arviointi ja johtopäätökset on esitelty seuraavassa luvussa.

5.1.2 Tutkimustulosten arviointi ja johtopäätökset

Kyselyssä selvitettiin yrityksen johtoryhmätason henkilöiden ja heidän edustamiensa hankinnan tärkeimpien sisäisten sidosryhmien suhtautumista nykyiseen hankinnan strategiaan, rooliin ja vastuisiin sekä nykyisiin tehtäviin ja hankinnan suorituksen mittaukseen yrityksessä. Kyselylomakkeen strukturoiduilla kysymyksillä pyrittiin saamaan selville sidosryhmien yleisiä asenteita hankinnan toimintatapoja kohtaan ja selvittää myöskin se, kuinka hankinnan nykytila ymmärretään yrityksessä. Yleisesti vastauksia arvioiden voidaan todeta, että suurimmassa osin kysymyksiä vastausten hajonta on ollut suhteellisen pientä. Tästä faktasta voidaan päätellä, että kysymykset ja niiden asiayhteydet on ymmärretty oikein vastaajajoukossa. Muutamien vastausten suuri hajonta tarkoittaa vain sitä, että kyseinen asia, tehtävä tai vastuu ei ole yksiselitteinen yrityksen sisällä.

Kyselyn aluksi tunnusteltiin vastaajajoukon mielipidettä hankinnan strategiasta ja roolista yrityksessä. Vastaajien mukaan hankinnalla on suhteellisen selkeä strategia, joka pohjautuu yrityksen liiketoimintastrategiaan. Hankinnan strategia on todennäköisesti tässä tapauksessa ymmärretty hankinnan vuosittaiseksi kirjatuksi toimintasuunnitelmaksi, koska pidemmän aikavälin selkeästi kirjattu strategia puuttuu sekä hankinnalta että yritykseltä. Toisaalta voidaan myös päätellä vastausten painottumisesta asteikon keskilille keskiarvon ollessa 3,35, että suurimmalla osalla vastaajista ei ole ollut ollenkaan käsitystä asiasta. Kysymyksissä hankinnan roolin korostamisesta ja roolista liiketoimintojen kehittämisessä nähtiin runsasta hajontaa. Seitsemän vastaajaa molemmissa kysymyksissä oli jokseenkin sitä mieltä, että hankinnalla ei ole strategista roolia liiketoimintojen kehittämisessä ja roolia ei korosteta yrityksessä. Kahdeksan vastaajaa oli kuitenkin ehdottomasti sitä mieltä, että hankinnalla on merkittävä strateginen rooli liiketoimintojen kehittämisessä. Lienee täysin selvää, että hankinnalla on jo tällä hetkellä merkittävä rooli liiketoimintojen kehittämisessä, mutta välttämättä hankinnan kokonaisuutta ei vielä tiedosteta ja tunneta kaikilla organisaatiotasolla.

Seuraavassa kysymysryhmässä tiedusteltiin vastaajien ajatuksia nykyisistä hankinnan vastuista yrityksessä. Kysymysten asettelussa lähdettiin siitä, että vastaajat arvioivat nykyisen hankintaorganisaation vastuita, joka toimii ostopäällikön alaisuudessa yrityksessä. Kysymykset hankinnan vastuista toimittajien etsinnässä ja valinnassa, auditoin-

neissa sekä toimittajasuhteiden kehittämisessä ja johtamisessa nähtiin yksiselitteisesti hankinnalle kuuluvina. Tällä hetkellä epäselvä tilanne vastuiden suhteen on lähinnä auditoinneissa, koska hankinnan organisaatiossa auditoinnit ymmärretään laatuorganisaation vastuulle. Huomioitava on myös kysymys hankittavien komponenttien laatuvas-
tuusta, koska hajonta kysymyksessä on poikkeuksellisen suuri. Vastaajista neljä on eh-
dottomasti sitä mieltä, että hankittavien komponenttien laatuvastuu ei ole hankinnalla.
Samaan kysymykseen kaksi henkilöä on kuitenkin ehdottomasti sitä mieltä, että vastuu
kuuluu hankinnalle. Erittäin selkeä jakauma on saatu kysymykseen hankittavien kom-
ponenttien varaston ohjausvastuusta. Nykyisen toimintatavan mukaan vastuu kuuluu
liiketoiminnoille ja heidän organisaatiossaan työskenteleville Inventory Controllereille.
Asiasta on käyty runsaasti keskustelua edellisen vuoden aikana, mutta siitäkin huolimatta
kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että vastuu varaston ohjausarvoista kuuluu edelleen
hankintaosastolle.

Seuraavassa kysymysryhmässä keskityttiin hankinnan tehtäviin. Kysymysten asettelussa
oli tarkoituksella otettu mukaan runsaasti erilaisia tärkeitä hankinnan tehtäviä, ei niin-
kään välttämättä niitä, mitä yrityksen hankintaosasto tällä hetkellä tekee. Useimmissa
kysymyksissä vastausten keskiarvo painottui keskivaiheille, josta voi tulkita, että suu-
rimmalla osalla vastaajista ei ollut selvää kuvaa, siitä kuuluuko tehtävä tai toiminto
hankinnan nykyisiin tehtäviin. Kysymyksessä 15, huomioidaanko hankinnassa loppu-
asiakkaan tarpeet, olivat vastaajat jokseenkin sitä mieltä, ettei hankinta huomioi loppu-
asiakkaan tarpeita hankinnoissa tai hankintojen suunnittelussa. Nykyisestä tilanteesta
voidaan todeta, että hankinta on erittäin kaukana asiakasrajapinnasta, eikä minkäänlaisia
yhteisiä palavereja myynnin ja hankinnan välillä ei ole. Kysymyksissä 16 ja 17 kysy-
tään nykyisen hankintaorganisaation teknisiä valmiuksia tukea liiketoimintoja. Nykyi-
sessä hankintaorganisaatiossa, strategisissa tehtävissä toimivista hankinnan henkilöistä,
suurin osa on teknisesti koulutettuja. Tämä näkyy myös vastauksissa, koska suurin osa
vastaajista on sitä mieltä, että nykyinen hankinta huomioi toimittajien valmistusproses-
sit ja tuotteiden tekniset ominaisuudet hankintapäätöksissään. Kysymysryhmän lopuksi
pyydettiin vastaajia mainitsemaan mielestään tärkeimmät osa-alueet, joita hankinnan
tulisi kehittää eniten yrityksessä. Selkeästi eniten kehitystä vaativaksi tai muulla tavoin
tärkeäksi tehtäväksi vastaajat kokivat kokonaiskustannusten laskennan kehittämisen.
Muiksi erityisen tärkeiksi kehityskohteiksi vastaajat arvioivat loppuasiakastarpeen
huomioimisen ja laatutyökalujen implementoinnin toimittajien prosessien seurantaan.

Tässä vaiheessa on syytä todeta, että yrityksessä on meneillään useita laatuprojekteja, tilastollisesta prosessien ohjaamisesta tuotteen hyväksyntäprosessiin. Näiden projektien lopputuloksena syntyy joukko tehtäviä myös hankinnan organisaatiolle, joten teknisen ja laatumenetelmien osaamisen tarve osastolla tulee kasvamaan.

Kyselyn viimeisessä osiossa vastaajilta tiedusteltiin hankinnan suorituksen mittausta yrityksessä. Lyhyesti tiivistettynä ja hieman ahtaasti tulkittuna voidaan todeta, että hankinnan suorituskykyä mitataan ja mittarit ovat selkeät, mutta vastaajat eivät osaa sanoa ovatko mittarit asetettu oikein. Yrityksen toimittajia arvioidaan tällä hetkellä toimitusvarmuuden, reklamaatiolukumäärän, hintakehityksen ja maksuehtokehityksen mukaan. Koska toimitusvarmuus loppuasiakkaan suuntaan on eräs yrityksen tärkeimmistä mittareista, on toimitusvarmuuden oltava myös yksi tärkeimmistä toimittajan mittareista. Useissa vastauksissa toivotaankin toimitusvarmuuden mittaamisen kehittämistä ja sitä, että se saataisiin paremmin ja luotettavammin mitattavaksi. Toimitusvarmuutta, reklamaatioiden määrää ja hintakehitystä pidetään yleisesti hankinnan tärkeimpinä mittareina. Siltikin esimerkiksi kysymyksessä 6, komponenttien hinnoista ja hintakehityksen vastuista, vastaajista vain neljä oli täysin sitä mieltä, että kyseinen tehtävä on hankinnan yksinomaisella vastuulla. Lisäksi yhdessä vastauksessa on otettu kantaa yrityksen sisäisen palvelun mittaamisen kehittämiseen, jossa arvioitaisiin muun muassa hankinnan yhteistyökykyä sisäisten sidosryhmien suuntaan. Vastauksesta käy ilmi huoli hankinnan henkilöiden vuorovaikutustaitojen riittävydestä ja niiden jatkuvasta seurannasta ja kehittämisestä. Hankinnan roolin edelleen korostuessa yrityksessä, on hankinnassa työskentelevillä henkilöillä oltava erinomaiset vuorovaikutustaidot ja heidän on pystyttävä toimimaan sisäisten sidosryhmien kanssa sujuvasti. Näitä elementtejä olisi pystyttävä jatkuvasti arvioimaan esimerkiksi säännöllisillä sidosryhmäkyselyillä.

Yhteenvedona vastauksista voidaan todeta, että hankinnan rooli liiketoiminnoille on tärkeä ja ymmärrystä on siitä, että hankinnan tehtäviä ja vastuita on hankintaosaston ulkopuolellakin. Kuten kuitenkin seuraavasta vastauksestakin voidaan havaita, hankinnan strateginen rooli ja hankinnan merkitys eri liiketoiminnoille on merkittävästi erilainen. Ahtaasti tulkiten voitaisiin todeta, että yhdelle yrityksen liiketoiminnalle hankinnan rooli ei ole merkitystä.

Taulukko 4. Hankinnan strateginen rooli liiketoiminnoittain kyselytulosten mukaan.

5. Hankinnalla on strateginen rooli liiketoimintojen kehittämisessä

	Edustamasi liiketoimintayksikkö				
Täysin eri mieltä - Täysin samaa mieltä	ASAC/I (N=6)	ASAE (N=4)	ASADC (N=6)	ASAB (N=4)	ANS (N=6)
1	0	0	0	0	0
2	1	3	1	1	1
3	1	0	1	0	0
4	4	0	1	0	4
5	0	1	3	3	1
Keskiarvo	3,5	2,75	4	4,25	3,83

Vastauksista voidaan myös yleisesti todeta, että luvattoman moni liiketoimintojen johtoryhmiin kuuluvista henkilöistä ei tunne hyvin hankinnan roolia tai tehtäviä yrityksessä. Asia on perusteltavissa sillä, että vaikka muutamassa kysymyksessä hankinnan tehtävä oli hyvin yksiselitteinen, vastauksiin saatiin silti valtava vaihteluväli ja hajonta. Erityisen huomattavaa on myös se, että suurimmassa osin vastauksia korostettiin hankinnan strategista roolia liiketoimintojen kehittämisessä, mutta nykyisen hankintaosaston tehtävät ymmärretään kuitenkin edelleen huomattavan operatiivisiksi. Vastauksista voidaan lisäksi todeta se, ettei yksittäisiä kysymyksiä lukuun ottamatta syntynyt merkittäviä eroja vastauksissa eri liiketoimintojen välillä.

5.2 Benchmarking

Benchmarking eli vertailukehittäminen tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, jossa pyritään löytämään paras vastaava käytäntö vertailtavista kohteista ja niiden toiminnoista. Perusideana benchmarking-menetelmässä on oman toiminnan kyseenalaistaminen ja toisilta oppiminen. Arviointi sisältää aina vertaamista, vertailua ja kiinnostusta siihen, miten toiset tekevät ja toimivat (Karjalainen 2002). Muulla tavoin benchmarking on kuitenkin avointa, joustavaa ja vuorovaikutteista sekä sitä voidaan soveltaa monin eri tavoin. Tapoja benchmarkingin toteuttamiseen on useita. Ne voidaan jakaa esimerkiksi Hotasen, Laineen ja Pietiläisen mukaan seuraavasti (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001.):

- tunnuslukuvertailu, jossa suorituksia verrataan tuloksiin
- prosessibenchmarking, jossa verrataan toimintaprosesseja ja opitaan tehokkaampia tapoja suorittaa toimintoja
- kilpailijabenchmarking (liikesalaisuuksien vuoksi vaikea toteuttaa)
- kahdenvälinen benchmarking, jossa prosesseja verrataan vuorovaikutteisesti
- ryhmäbenchmarking, jossa prosessien vertailu ja oppiminen tapahtuu useassa eri vaiheessa.

Yrityksissä usein uskotaan omien prosessien olevan parhaita ja ainutlaatuisia. Pitkällä tähtäimellä tällaiset ”ylpeät” yritykset kuitenkin yleensä menettävät kilpailukykyään kehityksen hidastuessa tai pysähtyessä kokonaan. Oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan edistää kilpailuasemaa hyvin monella tavalla. Vertailtaessa toisen toimintaa, selkiytyy usein myös oman toiminnan taso ja toiminnot. Avoimen utelias vertailu ja kiinnostus toisen toimintaan lisäävät innovaatioita ja nopeuttavat omaa kehitystä ja tietoisuus mahdollisesta kilpailutilanteesta kiihdyttää sekä yksilöiden että organisaation sykkettä. Benchmarking antaa siis yleisesti hyväksyttynä menetelmänä ja positiivisena käsitteenä luvan olla utelias ja avaa kohtuullisen helposti ovia toisten toimijoiden ja organisaatioiden maailmaan. Toiminnassa on aina kuitenkin hyvä varmistaa toiminnan laillisuus ja sopia tietojen salassapidosta asianmukaisella tavalla. (Karjalainen 2002.)

Karjalaisen mukaan arviointi etenee neli- tai viisiportaisesti, jossa aluksi arvioidaan aina luonnollisesti oma kehittämistä kaipaava prosessi tai kohde. Sopivan tai sopivien vertailukumppaneiden löydyttyä suoritetaan vertailu usein vierailukäynnin muodossa. Vierailun jälkeen suoritetaan tulosten kriittinen, mutta luova tulkinta, jonka jälkeen tuloksia sovelletaan oman organisaation sisältöön sopivaksi. Käytännössä benchmarking-arviointi sisältää aina seuraavat yleiset ja välttämättömät rakenne-elementit (Karjalainen 2002.):

1. Arvioija
2. Arvioitava toimija (yksilö, tiimi tai organisaatio)
3. Arvioinnin kohde (tuotos, prosessi tai muu kiinnostava asia)
4. Arvioinnin intressi (miksi tehdään, miten tehdään ja mikä on tavoite)
5. Arvioinnin välineet (toimenpiteet, säännöt, työkalut).

Benchmarking-prosessin etenemisestä on muutamia hieman toisistaan eroavia kuvauksia, mutta kaikissa kuvauksissa benchmarking etenee vaiheittain prosessimaisesti ja lopputulos on sama. Benchmarking perustuu siis lähes aina kahden osapuolen luottamukselliseen tiedonvaihtoon ja prosessia ohjaavat muutamat eettiset periaatteet (Hottonen, Laine & Pietiläinen 2001.):

- Lupa
 - o oltava aina yritysjohtoon suostumus benchmarkingiin
- Tietojen vaihto
 - o jaa sen tasoista tietoa mitä odotat saavasi
- Salassapito
 - o kaikki tiedot ovat aina luottamuksellisia
- Kumppanuussuhde
 - o käsittele saamaasi aineistoa organisaation toiveiden ja rajoitusten mukaisesti

Karjalaisen mukaan benchmarking-käsite voidaan yksinkertaistaa sekä sen sisältö selkeyttää välttämättömien rakenne-elementtien mukaan seuraavasti.

BENCHMARKING –ARVIOINTI				
ARVIOIJA	ARVIOITAVA	KOHDE	INTRESSI	VÄLINEET
Kollektiivinen toimija.	Kollektiivinen toimija.	Kehittymisen ja menestyksen kannalta keskeinen prosessi, asiantila tai muu arvioijan tärkeä kokemus tekijä.	Oman toiminnan tason tarkistaminen ja toiminnan kehittäminen.	Vertailutiedon keruu itseltä, arvioitavalta ja vertailun suorittaminen.
Yleensä organisaatio tai jokin organisaation osa, esim. tiimi tai projekti	Voi olla organisaatio itse tai jokin ulkoinen organisaatio samalla toimialalla tai jollain aivan muulla toimialalla. Toimija voi olla kilpailevassa suhteessa tai täysin riippumaton.		Arvioinnin intressi on sisäsyntyinen, aloitteentekijän omaan aktiivisuuteen pohjautuva. Käyttövoimana on myös uteliaisuus ja halu nähdä, kuinka toiset käytännössä tekevät asioita. Intressi voi olla hyvin itsekäs, mutta se voi olla myös molemminpuoliseen hyötymiseen ja jopa jatkuvaan yhteistyöhön pyrkivä.	Intressistä riippuen voi olla autenttista ja elävän vuorovaikutuksen avulla toteutettua. Toteutus voi olla tutkimuksellista ja käyttää niin laadullisia kuin määrällisiä tekniikoita. Välineitä voivat olla myös viralliset tai epäviralliset tapaukset.

Kuvio 27. Benchmarking-arvioinnin rakenneanalyysi Karjalaisen mukaan (Karjalainen 2002).

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi neljän benchmarking-arvioinnissa mukana olleen yrityksen hankinnan prosessia, organisaatorakennetta ja organisaation tehtäviä. Organisaatioita arvioidaan sekä laadullisesti että määrällisesti ja jokaisen arvioinnin lopuksi tuotos arvioidaan kriittisesti pyrkien löytämään jokaisesta arvioinnista sopivimmat käytännöt oman organisaation käyttöön.

5.2.1 Konserniyhtiö Romaniassa

Yritysvierailu toteutettiin syyskuun 18. ja 19. päivän aikana vuonna 2013 Bukarestissa yrityksen sisaryhtiön tehtaalla. Vierailun isäntänä toimi sisaryhtiön ja koko Itä-Euroopan alueen hankintapäällikkö, jonka pitämiin yrityksen toimintojen esittelyihin ja kertomuksiin seuraavat havainnot perustuvat. Lisäksi havaintoja tehtiin tehdaskierroksen aikana. Benchmarking-ryhmään kuului tällä kertaa vain tutkija, vaikka tavoitteena kaikille benchmarking-vierailuille on se, että tutkijalla on apuhenkilö mukanaan.

Organisaatiorakenteeltaan Itä-Euroopan alue on varsin erikoinen ja vaikeasti ymmärrettävä ja elää selvästi murrosvaihetta lukuisten yritysostojen myötä myös hankinnan osalta. Itä-Euroopan alueen välittömien hankintojen organisaatioon kuuluu neljä strategista ostajaa, joista kaksi toimii Romaniassa ja kaksi Tsekissä. He hankkivat pääsääntöisesti komponentteja Itä-Euroopan valmistaville yksiköille, yhdelle yksikölle Romaniaan ja kahdelle yksikölle Tsekiin. Lisäksi Romanian yksikössä on yksi strateginen ostaja välillisille hankinnoille, mutta hän vastaa myös lukuisista trading-hankinnoista Itä-Euroopan alueen myyntiyhtiöille. Välittömien strategisten ostajien vastuut on jaettu konsernin käytäntöjen mukaan kategorioittain. Kokonaisuudessaan Itä-Euroopan alue kattaa seitsemäntoista yksikköä, joista kolmen valmistavan yksikön lisäksi neljatoista on myyntiyksiköitä. Valmistavien yksiköiden välittömät hankinnat vuonna 2013 olivat noin 52 prosenttia valmistavien yksiköiden liikevaihdosta, ja välittömät hankinnat ja kautuivat edelleen 320 toimittajan ja 6300 hankittavan nimikkeen kesken. Tältä osin vertailtavan organisaation kokonaisuus on jokseenkin samassa luokassa kohdeyrityksen kanssa. (Itä-Euroopan alueen hankintapäällikkö 2013.)

Erityisen silmiinpistävää nimenomaan Romanian yksikön toiminnassa oli se, että kaikessa toiminnassa oli vahvasti LEAN-kulttuurin leima. Tehdas onkin yksi parhaiten menestyneistä konsernin Euroopan alueen LEAN-innovaatiovertailussa. Jokainen yksittäinen toimi tai tehtävä on pyritty standardisoimaan ja tekemään kaikki mahdollisimman yksinkertaiseksi. Erityisen suuren vaikutuksen teki myös tehtaan avoin ilmapiiri ja tiedottaminen. Strategiataulu tavoitteineen ja mittareineen oli visuaalisesti esillä useassa eri paikassa ja kaikkien työntekijöiden nähtävillä. Jäi vaikutelma, että jokainen työntekijä ymmärtää oman työnsä vaikutuksen liiketoiminnan tulokselle ja jäi myös tuntuma siitä, että työntekijät todella toteuttavat johdon luomaa strategiaa. Yrityksen liiketoi-

minnalla on selkeä pitkän tähtäimen strategia, jonka pohjalta muotoutuvat vuosittaiset tehtävät ja mittarit osastoille. Mittareita seurataan säännöllisesti vähintään kuukausitasolla ja tulokset tuodaan avoimesti julki välittömästi. Yrityksen strategiataulun periaate on esitetty seuraavassa kuvassa. (Itä-Euroopan alueen hankintapäällikkö 2013.)



5

Kuva 1. Konserniyrityksen strategiataulu Romaniassa.

Kommunikaation sujuvuuteen on panostettu ja yrityksessä on selkeästi ymmärretty asiat, jotka nostavat johdon luottamusta työntekijöiden keskuudessa ja lisäävät työntekijöiden panostuksia työnantajaa kohtaan. ”Asioiden selkeys, avoimuus ja johdonmukaisuus rakentavat luottamusta organisaatiossa” on motto, jonka he ovat kirjanneet näkyviin ja jonka vierailijakin voi suurelta osin aistia. Toki kulttuurien erot on huomioitava, mutta huomattavaa on se, kuinka kehittyvien maiden työnteossa näkyy tahto ja halu oman osaamisen näyttämiseen. Mielestäni yrityksen johdon suoraselkäisyyttä ja avoimuutta kuvaa myös se, että yrityksen vaikeistakin strategisista linjauksista uskalletaan tiedottaa avoimesti. (Itä-Euroopan alueen hankintapäällikkö 2013.)

Jokaisella osastolla tehdään sisällä on oma strategiansa, joka noudattaa luonnollisesti yrityksen liiketoiminnan strategiaa. Jos esimerkkinä käytetään seuraavassa kuvassa olevaa hankinnan strategiaa, voidaan todeta, että yhdellä visuaalisella taululla on pystytty esittämään niin hankinnan visio, päätavoitteet ajanjaksolla sekä päätoimet, joilla tavoitteet saavutetaan. Mielestäni strategian esittämistä visuaalisesti selvemmin on vaikea toteuttaa.

Business Objectives	Maximum 100 suppliers - per manufacturing site & 50 suppliers per trading site by 2015	Material net savings min 3% every year	LCC share 80% in 2015 (Mtg)	MTPT (Mtg)<70 days in 2015 MTPT (Trd)< 50 days in 2015	Quality complains max 500 PPM in 2015, or max 0,3% of total spends	E-Procurement external suppliers min 60% in 2015
Critical Successes	Robust Supplier Base		Cost Effectiveness		Seamless Flow & Supplier Integration	
Key Strategic	KPI		KPI		KPI	
	1.0 Reduction of supplier base	No of suppliers total, LCC/MCC	3.0 Sourcing from LCC	% of the LCC share	5.0 E-Procurement	% of transactions through E-portals
	2.0 Sourcing agreements in place	No of contracts vs no of suppliers	4.0 Material savings	Annualized net savings for DS and IS	6.0 Lean with key suppliers	MTPT, No of VSM workshops, Lean logistics
Key Activities	1.1 Reduce & consolidate long tail suppliers 1.1.1 Quarterly assessment of the long tail / build the list 1.1.2 4 square supplier risk analysis 1.1.3 Technical investigation of SKU to source out 1.1.4 VA/VE workshop for low volume items to source out from long tail suppliers 1.1.5 Phase out bad performance suppliers 1.1.6 Phase out non collaborative approach suppliers with lack of cost reduction actions 1.2 Strong and sustainable development 1.2.1 Develop regional supplier base to serve all AA sites 1.2.2 Develop transparent & integrity relationship 1.2.3 Leverage volumes within region 1.3 Active Supplier Relationship Management 1.3.1 Effective communication 1.3.2 Regular Meetings on site (both Supplier & Customer's) 1.3.3 Regular feedback regarding performance: OTD, PPM, Cost 1.3.4 Annual supplier assessment and communication of results 1.3.5 Action plans deployed with supplier to improve evaluation results from past year 2.1 Strategic sourcing agreement in place 2.1.1 ABC for suppliers: strategic, contractual, erratic 2.1.2 Build agreements and adapt requirements to commodities 2.1.3 Sign agreements with all suppliers 2.1.4 Cost break down approach for all commodities and 2.2 Supplier Quality & Sustainability audits 2.2.1 All suppliers need annual evaluation based on written 2.2.2 Plan Q&S suppliers audit on region 2.2.3 Deployment of Q&S supplier audits according to Asia 2.2.4 Consolidate audit results on EMEA 2.2.5 Develop action plans to improve "C & D" suppliers 2.2.6 Develop action plans to phase out "C & D" suppliers with		3.1 Resourcing MCC to LCC suppliers 3.1.1 Identify LCC opportunities 3.1.2 Develop plans with customers for LCC resourcing 3.1.3 Implement and develop LCC transfers 3.2 Outsourcing to LCC non core activities 3.2.1 Identify non core business and prioritize outsourcing 3.2.2 Make or Buy analysis 3.2.3 Develop plans for LCC outsourcing 3.2.4 Implement and develop LCC transfers 3.3 Insourcing from MCC 3.3.1 Identify core business supply and prioritize insourcing 3.3.2 Make or Buy analysis 3.3.3 Develop plans for insourcing 3.3.4 Implement insourcing projects 3.4 Sustainable Procurement 3.4.1 Procurement procedures and policies in place 3.4.2 Standardized work across all sites 3.4.3 Demand management in place 3.4.4 Stock policy in place: variability, SS, ROP, forecast, Kanban, AGEING 3.4.5 Supplier performance metrics in place: OTD, PPM, network %/claims, cost 3.5 Best practice procurement 3.5.1 Common procurement processes embedded across AA 3.5.2 KPI embedded across region 3.5.3 Improvement identified and implemented 3.5.4 Process control tools in place and shared within region 3.5.5 Procurement efficiency recorded and reported 3.6 Short Logistic Chain 3.6.1 Target to have less than 3% logistic costs 3.6.2 Use consignment stock 4.1 Savings 4.1.1 Deliver annual net savings of min 3% both for direct and indirect spends 4.1.2 Identify negotiation opportunities and apply them 4.2 VA/VE activities 4.2.1 Identify VA-VE opportunities 4.2.2 Plan activities and work plan 4.2.3 Execute plan and implement savings		5.1 E-procurement for all purchasing orders 5.1.1 Develop E-Requisition module to cover all purchasing orders 5.1.2 Introducing approval level for all PO 5.2 EDI Implementation with appropriate suppliers 5.2.1 Identify strategic suppliers with most AA administration and EDI capabilities 5.2.2 Plan EDI implementation 5.2.3 Go live with EDI 5.3 Supplier Portal implementation with selected suppliers 5.3.1 Identify strategic suppliers with most AA administration 5.3.2 Plan Supplier Portal implementation 5.3.3 Go live with Supplier Portal 6.1 Lean best practices exchange experience with key suppliers 6.1.1 SS and VM with key suppliers 6.1.2 VSM with strategic suppliers 6.1.3 Lean logistics with strategic suppliers 6.1.4 VA-VE to reduce the number of SKU 6.2 Strategic relationship 6.2.1 Strategic buyers to lead the role of developing a wide & deep supplier relationship 6.3 Appropriate procurement skills 6.3.1 Strategic buyers trained and professionally qualified 6.3.2 Ongoing skills development & training 6.4 Project management 6.4.1 Manage transferring projects 6.4.2 Investigate sourcing options within transfer period - "on the fly sourcing"	

Kuvio 28. Hankinnan pitkän tähtäimen strategia mittareineen.

Erinomaisen tiedottamisen, järjestelmällisyyden ja avoimuuden lisäksi nostaisin esille muutamia hankintaan liittyviä yksittäisiä asioita, joilla on selkeästi positiivisia vaikutuksia hankinnan kokonaisuuden hallittavuudelle.

Ensimmäisenä asiaa voidaan todeta, että käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä ja sen tuottama informaatio hankinnalle on huomattavan paljon edistyskellisempää kuin kohdeyrityksessä. Toiminnanohjausjärjestelmän tuottama informaatio ei kuitenkaan synny tyhjästä. Erityisen tärkeinä asioina tehtaalla pidetään laadunvalvonnan ja varastoinnin keskitettyä hallintaa, jota kautta toiminnanohjausjärjestelmän tuottama informaatio pysyy hallinnassa. Saapuvan tavaran tarkastaa laatuorganisaatio, joka on myös vastuussa laatudokumentaatiosta tuotekehityksen avustuksella. Neljän liiketoiminnan varastot ovat keskitetyt yhdessä paikassa ja varastotapahtumien kirjaaminen on sallittu

vain nimetyille henkilöille. Itä-Euroopan alueen hankintapäällikön mukaan keskitetty varaston hallinta on avainasia ja vain tällä tavoin materiaalien riittävyydestä saadaan luotettavaa tietoa toiminnanohjausjärjestelmästä. Lisäksi jokaisella neljällä liiketoiminnalla on oma operatiivinen hankintahenkilö ja muutamia kotiinkutsuhenkilöitä, jotka tilaavat komponentteja toiminnanohjausjärjestelmän antamien impulssien mukaan. Itä-Euroopan hankintapäällikön mukaan juuri näiden toimien ansiosta strateginen hankinta pystyy keskittymään yrityksen hankinnan strategisiin toimiin, kuten toimittajapohjan hallinnointiin, kustannustehokkuuteen ja toimittajayhteistyön kehittämiseen. (Itä-Euroopan alueen hankintapäällikkö 2013.)

5.2.2 Konserniyhtiö Espanjassa

Yritysvierailu toteutettiin maaliskuun 27. päivän aikana vuonna 2014 Espanjassa yrityksen sisaryhtiön tehtaalla. Vierailun emäntänä toimi sisaryhtiön ostopäällikkö, jonka pitämiin yrityksen toimintojen esittelyihin ja kertomuksiin seuraavat havainnot perustuvat. Havaintoja tehtiin lisäksi tehdaskierroksen aikana. Benchmarking-vierailun ja havainnoinnin suoritti tällä kertaa tutkija ilman muita apuvoimia.

Espanjan tytäryhtiön kahdessa tuotantolaitoksessa valmistetaan pitkälti samanlaisia tuotteita kuin kohdeyrityksessä, mutta hieman erilaisille markkinoille. Yrityksen hankintatoiminnot ovat kuitenkin keskitetty toiseen tehtaaseen, jossa sijaitsee myös yrityksen hallinto. Strategiset hankintavastuut ovat jaettu kategorioittain, kuten muissakin konserniyrityksissä on tapana ollut. Välittömien hankintojen kategoriat ovat jaettu kolmeen osaan, joista yhtä hallinnoi hankintapäällikkö. Hankintaorganisaatioon kuuluu hankintapäällikön lisäksi kahdeksan henkilöä. Strategista hankintatyötä tekee kolme henkilöä, joista kaksi välittömien ja yksi välillisten hankintojen parissa. Heidän päätehtävikseen mainitaan toimittajapohjan hallinnointi, sopimusneuvottelut ja niiden pohjalta toteutuvat toimitussopimukset. Hankintapäällikön mukaan kuitenkin välillisten hankintojen vastaavan päivittäiseen työhön kuuluu runsaasti rutiininomaista operatiivista työtä, jolloin varsinaiset strategiset tehtävät jäävät liian pieneen rooliin. Lisäksi yrityksellä on oma hankintahenkilö Kiinassa, joka palvelee vain Espanjan yrityksen tarpeita. Hankintaorganisaatioon kuuluu lisäksi VA / VE-henkilö päätoimisesti, mutta tarpeen tullen tukee strategisia hankintahenkilöitä strategisen hankinnan tehtävissä. Yrityksellä on

tavoitteena pitää yksi VA / VE-workshop joka kuukausi, josta vastuussa on hankinta. Lisäksi kyseinen henkilö avustaa tuotekehitysprojekteissa tuotekehitysyksikköä. Yrityksellä on oma laatuorganisaatio, joka vastaa muun muassa reklamaatioiden hoidosta ja auditoinneista. Hankinnan rooli reklamaatioiden hoidossa on ainoastaan valvoa hyvityslaskujen saapumista kerran kuukaudessa pidettävän palaverin yhteydessä yhdessä talousosaston kanssa. Hankinnan organisaatioon kuuluu yksi Supplier Quality -henkilö, jonka päätehtäviä ovat auditoinneissa ja reklamaatioissa avustaminen ja toimittajien prosessien kehitys sekä uuden tuotteen hyväksymismenettelyt. Hankintapäällikön mukaan Supplier Quality -henkilön työajasta kuitenkin tällä hetkellä liian pieni osuus kuluu määriteltäviin päätehtäviin. Loput kolme hankintaosaston työntekijää hoitavat operatiivisia tuotantotilauksia ja valvovat toimituksia. Operatiiviset vastuut ovat jaettu strategisista toiminnoista poiketen toimittajittain, koska yrityksessä on nimenomaan haluttu, että operatiivisesti vain yksi hankintahenkilö on kontaktissa toimittajaan. Kyseisessä organisaatiossa siis myös operatiivinen hankinta on keskitetty hankintaosastolle. Impulssin tuotantotilauksille antaa logistiikkaosasto, johon kuuluu tuotannon suunnittelijoita, kuljetusjärjestelijöitä ja keskitetyt varastotoiminnot varastohenkilöineen. Suunnitteilla on, että operatiivinen hankinta siirtyisi hankintaorganisaatiosta logistiikkaorganisaation alle vieläkin paremman kommunikoinnin aikaansaamiseksi. Kokonaisuutena yrityksen välittömät hankinnat ovat 36 prosenttia yrityksen liikevaihdesta. Kokonaisuuteen sisältyy noin 6400 ostonimikettä 230 toimittajalta. (Espanjan sisäryhtiön hankintapäällikkö 2014.)

Erityisen positiivisena piirteenä hankintaorganisaation toiminnasta jäi se, että strategisen hankinta oli selkeä ja henkilöiden toimenkuvat selkeät ja yksityiskohtaisesti rajatut. Tästä syystä myös hankinnan mittarit olivat rajalliset ja pääpaino strategisella hankinnalla oli nimenomaan säästöjen aikaansaamisessa, toimittajalukumäärän rationalisoinnissa ja toimittajayhteistyön kehittämisessä. Lisäksi selkeyttä hankinnan työhön toi liiketoimintayksikön yritys rakenne. Keskusteluissa hankintapäällikön kanssa hankinnan haasteista, hän totesi, että konsernin Euroopan alueen tasoisen toimittajamittariston puuttuminen vaikeuttaa toimittajien arviointia, joten yhteisen Euroopan tasoisen toimittajapohjan rakentaminen on vaikeaa. Tämä on erittäin tärkeä huomio, koska konsernin EMEA-divisioonan tavoite on luoda yhtenäinen toimittajapohja, mutta yhtenäinen auditointi- ja arviointimenettely puuttuu. Keskustelussa yrityksen sisäisestä kommunikaatiosta eri osastojen ja hankinnan rajapintojen välillä, hän totesi, että sitä pitäisi olla

enemmän. Varsinkin myynnin osallistumista hankintojen suunnitteluun kaivattiin, aivan kuten kohdeyrityksessäkin. Säännöllisiä palaverikäytäntöjä on vain talousosaston kanssa, jossa kuukausittain käydään läpi reklamaatioista koituvien hyvityslaskujen tilanne. Epäsäännöllisiä palavereja on lisäksi logistiikkaosaston ja laatuosaston kanssa, mutta hankintapäällikkö toivoi säännöllisempiä ja jalostuneempia palaverikäytäntöjä. (Espanjan sisäryhtiön hankintapäällikkö 2014.)

Lopuksi haluan mainita muutamia erityisiä seikkoja, joissa yritys selvästi peittoaa kohdeyrityksen toimintatavoiltaan. Vaikka hankintapäällikön mukaan operatiivinen hankinta ei toimi niin hyvin kuin sen pitäisi, on yrityksen materiaalin läpimenoaika (MTPT) huomattavasti nopeampi kuin kohdeyrityksessä. Hankittavia nimikkeitä Espanjan yksikössä on kuitenkin 30 prosenttia enemmän kuin kohdeyrityksessä ja yrityksen halvemman kustannusten maiden hankinnatkin ovat samaa luokkaa kuin kohdeyrityksessä, joten korkeaa läpimenoaikaa ei voi täysin selittää pidemmällä rahtiajallakaan. Tähän voidaan lisäksi mainita se tosiseikka, että tätä hankinnan operatiivista kokonaisuutta tilausmielessä hoitaa vain 3 operatiivista ostajaa. Näillä mittareilla mitattuna Espanjan yksikkö on siis tehokkaampi kuin kohdeyritys.

5.2.3 Kansainvälinen korkean teknologian yritys Suomessa

Benchmarking-vierailu toteutettiin helmikuun 20. päivän aikana vuonna 2014 kansainväliseen ja menestyvään, suomalaiseen, korkean teknologian yritykseen, jonka menestys pohjautuu muun muassa vahvaan tuotekehitysosaamiseen ja teknologiajohtajuuteen liiketoiminnan high-end -markkinoilla. Vierailun isäntänä toimi yrityksen hankintajohtaja, jonka vastuulla olivat niin yrityksen toimitusketjun hallinta kuin toimittajien hallintakin. Seuraavat havainnot perustuvat hänen pitämäänsä yrityksen toimintojen esittelyyn ja kertomuksiin sekä yhteisiin keskusteluihin. Benchmarking-ryhmään kuului tutkijan lisäksi myös tutkijan kollega, joka havainnoi apuna vertailuyrityksen toimintoja niin palaverin kuin tehdaskierroksenkin aikana.

Benchmarking-yrityksen hankinnan nykyinen organisointi ja hankinnan organisoinnin historia muistuttavat pitkälti tutkijan edustamaa yritystä ja sen historiaa. Hankinnan asema ja arvostus ovat olleet aiemmin hyvin heikkoja. Tästä syystä yrityksessä onkin

pitkään vallinnut ajattelutapa siitä, että kaikki osaavat ostaa ja tärkein asia on se, että tavaraa riittää eikä se lopu. Muutos hankinnan arvostuksessa tapahtui vasta yrityksen ulkopuolelta tulleen vahvan talousjohtajan mukana. Sitten hankinnan strateginen asema on ymmärretty myös yrityksen ylimmässä johdossa ja ylin johto on nykyisellään erityisen sitoutunut hankinnan kehittämiseen.

Hankinnan organisaatiota on muokattu useaan otteeseen viime aikoina, mutta vieläkin optimia rakennetta ei ole löytynyt. Tällä hetkellä yrityksen hankinta toimii kategoriapohjaisesti, jossa suorien hankintojen osuus yrityksen liikevaihdosta on noin 30 prosenttia jakautuen mekaanisten ja elektronisten hankintojen osalta lähes tasan. Toimittajia on hieman reilu 200. Ostojohtajan alaisuudessa toimii kaksi kategoriapäällikköä välittömiin hankintoihin, toinen mekaniikalle ja toinen elektroniikalle, jotka vastaavat oman kategoriansa toimittajapohjan hallinnasta sisältäen toimittajavalinnat ja suuremmat sopimusneuvottelut ja sopimukset. Lisäksi välillisille hankinnoille on nimetty kategoriapäällikkö, joka vastaa välillisten hankintojen koordinoinnista, mutta lisäksi myös välittömien hankintojen toimittaja-auditoinneista. Kategoriapäällikköiden alaisuudessa toimii edelleen viisi ostopäällikköä, joista kolme työskentelee mekaniikan puolella ja kaksi elektroniikan alueella. Ostopäälliköt vastaavat omalta osaltaan omien alakategorioidensa hintakehityksestä, reklamaatioista ja ostettavien komponenttien läpimenoajoista. Koska yrityksessä ei ole erillistä laatuorganisaatiota, vastuu hankittavien komponenttien laadusta kuuluu hankinnalle. Laatuongelmien ratkaisemiseen on tarvittaessa saatavissa tukea tuotannon organisaatiosta.

Yrityksessä on käyty keskustelua siitä, kenen vastuulle hankittavien materiaalien läpimenoaikavastuu kuuluisi. Vastuu on edelleen hankinnassa ostopäälliköillä, mutta vastuuta ollaan siirtämässä muualle yrityksen organisaatiossa. Aasian hankinnoissa ostopäällikköiden apuna on neljä paikallista henkilöä tukemassa hankintojen sujuvuutta niin Suomen tehtaalle kuin myös lokaalisti Aasian tehtaalle. Tuotannon kotiinkutsijat toteuttavat operatiivisesti ostopäällikköiden tahtotilaa hankinnan näkökulmasta, mutta ovat hallinnollisesti tuotannon organisaatiossa. Kotiinkutsujia on yhteensä viisi, joiden työajasta reilu puolet kuluu operatiivisten ostotilausten tekemiseen ja hallinnointiin. (Globaalin korkean teknologian yrityksen hankintojohtaja 2014a.)

Yrityksen logistiikan hallinnassa työskentelee yksitoista henkilöä logistiikkapäällikön alaisuudessa. Organisaation vastuulle kuuluvat sekä kaikki sisään tulevan että ulos lähtevän rahdin operatiivinen hallinnointi ja lisäksi logistiikkapäällikkö vastaa kaikkiin rahteihin liittyvistä sopimuksista. Tämän lisäksi yrityksessä on vielä erikseen Supply Chain Manager, jonka vastuulla on täysin ulkoistetun valmistusvaraston partneryhteistyö ja sen sujuvuus. Logistiikan sujuvuus ja sitä kautta toimituskyvyn ylläpitäminen ovat avainasemassa yrityksen liiketoiminnassa. Nykyisessä markkinatilanteessa on yrityksen tuotteista jopa 80 prosenttia toimitettava seuraavana päivänä, joten valmistusvaraston ylläpito on ainoa vaihtoehto vastata markkinoiden vaatimuksiin. (Globaalin korkean teknologian yrityksen hankintajohtaja 2014a.)

Hankinnan strategia luodaan yrityksessä kahdeksi vuodeksi kerrallaan perustuen yrityksen liiketoimintastrategiaan, joka luodaan kolmivuotisjaksoina. Hankinnan yksityiskohdaisempi suunnitelma, sourcing plan, sekä alakategorioille määriteltävä portfolio tehdään vuosittain ja niiden pohjalta arvioidaan jokaisen alakategorian sen hetkistä tilannetta ja määritellään tarvittavat kehitystoimet seuraavalle vuodelle. Hankinnan suorituksen arviointiin käytetään tasapainotettua tuloskorttia, jossa huomioidaan neljä näkökulmaa, taloudellinen, asiakas, sisäinen prosessi ja henkilöstö. Yrityksen hankintajohtajan mielestä suurimmat kehitystarpeet ovat juuri oikeanlaisten mittareiden kehittämisessä hankinnan arviointiin ja tällä hetkellä hän oli erityisen tyytymätön nykyisiin mittareihin ja mittausmenetelmiin.

Erityisen mainitsemisen arvoista vierailusta ja yrityksestä on se, kuinka vahvasti yrityksen hankintaa halutaan kehittää ja kuinka sitoutunut yrityksen johto on hankinnan kehittämiseen. Sitoutumisen aste kävi ilmi jokaisessa keskustelussa yrityksen hankintajohtajan kanssa ja todisteina siitä voidaan pitää hankintakonsultin sparrauskäyntejä hankinnan toimien kehittämiseen sekä Benchmarking-vierailuja erilaisiin hankintaorganisaatioihin. Vierailut ovat vuosittaista hankinnan rutiinia ja niitä tehdäänkin ainakin yhteen yritykseen jokainen vuosi. Vaikka yrityksen hankintaosasto ei vielä valmis ollutkaan, oli erityisen iloista huomata vahva halu ja tahto asioiden kehittämiseen. Ilman halua ei synny tulosta. (Globaalin korkean teknologian yrityksen hankintajohtaja 2014a.)

5.2.4 Kansainvälinen korkean teknologian yritys Suomessa

Benchmarking-vierailu toteutettiin helmikuun 21. päivän aikana vuonna 2014 kansainväliseen ja menestyvään, suomalaiseen, korkean teknologian yritykseen, jonka menestys perustuu muun muassa innovatiivisiin ja edistyksellisiin teknisiin ratkaisuihin sekä maailmanluokan muotoiluideoihin. Vierailun isäntinä toimivat yrityksen toinen kahdesta ostopäälliköstä sekä toinen kahdesta logistiikkapäälliköstä. Havainnot perustuvat heidän pitämiinsä yrityksen toimintojen esittelyihin ja kertomuksiin sekä keskusteluihin. Benchmarking-ryhmään kuului tutkijan lisäksi myös tutkijan kollega, joka havainnoi tutkijan apuna yrityksen toimintoja niin tehdaskierroksen kuin keskusteluidenkin aikana.

Yrityksen hankinnan organisaatio on hyvin tuotantolähtöinen ja hankinnan päätöksiä tehdään vahvasti tuotantovetoisesti. Tunnusomaista yrityksen hankinnalle on se, että operatiivinen hankinta, eli ostajat, ovat lähellä tuotantoa ja he ovat valmiina reagoimaan nopeasti tuotannon tarpeisiin (Globaalin korkean teknologian yrityksen logistiikkapäällikkö 2014b). Hankintaa johtaa kokonaisuutena yrityksen tuotanto- ja hankintajohtaja, jonka alaisuudessa työskentelevät kaksi ostopäällikköä ja kaksi tuotantopäällikköä vastaten omista tehtaistaan. Ostopäälliköt tekevät enimmäkseen strategista hankintatyötä ja vastaavat pääsääntöisesti yrityksen toimittajapohjan hallinnasta sisältäen uusien toimittajien etsinnät ja valinnat sekä ovat vastuussa ostettavien komponenttien hintakehityksestä kokonaisuutena. Tuotantopäälliköt taas vastaavat yrityksen kahden tehtaan tuotannosta ja sen sujuvuudesta ja heidän alaisuudessaan työskentelevät hankintatyötä tekevät logistiikkapäälliköt. He toimivat operatiivisen hankinnan esimiehinä tehdaskohtaisesti. Vaikka logistiikkapäälliköiden tehdasorganisaation rooli on vahvasti operatiivinen, sillä on kuitenkin mahdollisuuksia toimia itsenäisesti myös strategisissa asioissa kuten toimittajavalinnoissa. Yrityksen hankinnan kokonaisuudessa toimii siis yhteensä kaksi ostopäällikköä, kaksi logistiikkapäällikköä ja seitsemän ostajaa, kokonaisuutena siis yksitoista henkilöä. Tämä ryhmä vastaa kaikista hankinnan tehtävistä aina kotiinkutsuista sopimusneuvotteluihin ja kommunikoi yrityksen noin 400 toimittajan kanssa noin 8000 ostonimikkeen hankinnasta. (Globaalin korkean teknologian yrityksen ostopäällikkö 2014c.)

5.3 Haastattelut ja kysely hankintaorganisaation rajapinnoille

Tässä luvussa käsitellään hankintaosaston alkuvuonna 2013 toimittajille kohdistettua toimittajatytytyväisyyskyselyä ja arvioidaan sen tuloksia sekä referoidaan kahdelle strategiselle toimittajalle tehtyjä haastatteluista yhteistyön ja kommunikaation kehittämistä. Lisäksi yrityksen sisällä on haastateltu yhtä Inventory Controlleria lähinnä nykyisen hankintaorganisaation ja Inventory Controllereiden välisen yhteistyön kehittämisen kannalta.

Toimittajatytytyväisyyskysely lähetettiin alkuvuonna 2013 yhteensä 158 toimittajalle, vastausprosenttien ollessa kotimaan osalta 58 prosenttia (113 toimittajaa) ja ulkomaisten osalta 51 prosenttia (45 toimittajaa). Kyselyn pääpaino oli hankintaosaston toimintatapojen ja osaamisen arvioinnissa, mutta vapaalla sanalla toimittajat saivat arvioida lisäksi yrityksen hankintapolitiikkaa, yleistä dokumentaation tasoa, tilausennusteiden tasoa ja reklamaatiokäytäntöjä. Kyselyn vastausten arvioinnissa on huomioitava se, että kyselyyn vastanneiden toimittajien kirjo on laaja ja näkökulmat kysyttyihin asioihin voivat olla hyvinkin erilaisia. Vastaajien joukossa on hyvin pieniä, paikallisia toimittajia, mutta myös kansainvälisessä mittakaavassa suuria toimittajia. Kyselyn tuloksista nousi esiin kuitenkin selkeästi kolme asiaa, jotka vastausten perusteella olivat reilusti alle kaikkien vastausten keskiarvon. Näistä esille nousseista asioista huolestuttavin arvio oli se, että niin hankintaosastoa, yrityksen tuotekehitystä kuin tuotantoakin kuvattiin toimintatavoiltaan hitaiksi. Laajemmassa mittakaavassa tämän laatuinen ulkopuolisen tahon arvio yrityksen avaintoiminnoista on erittäin huolestuttava. Muut kaksi esille noussutta asiaa koskivat hankintaa, joissa osaston toimintatapoja kuvattiin passiivisiksi ja vanhanaikaisiksi. Tutkijana voin yhtyä kyselyn tuloksiin ja todeta, että monilla hankinnan osa-alueilla toiminta on liian passiivista ja ajattelutavat monin paikoin hyvinkin vanhanaikaisia. Voisi myös hyvin todeta, että tuotannon, tuotekehityksen ja hankinnan välinen yhteydenpito on liian satunnaista, eikä ainakaan riittävän suunnitelmallista.

Niin toimittajatytytyväisyyskyselyn vastauksissa kuin toimittajien ja muiden rajapintojen haastatteluissakin korostuvat muutamat avainsanat. Niin tehokkuus, nopeus, kommunikaatio kuin järjestelmällisyyskin tulevat esiin usein eri asiayhteyksissä, mutta hyvin harvoin positiivisena asiana. Muiksi kehitettäväksi asioiksi on mainittu yleinen dokumentaation taso, eli standardoitujen dokumenttien puute sekä revisioidin hallinnan

puutteet. Revisioidin hallinta on tullut eritoten esiin validien tuotedokumenttien puuttumisena ja lisäksi toimittajien viesti on ollut se, että dokumentaation tulisi olla standardoitua yritystasolla. Nykyisin eri liiketoimintojen tavat poikkeavat toisistaan liikaa ja esimerkiksi palautteet ovat muotoseikoiltaan kirjavia. Toinen selkeä yksittäinen puute toimittajien mielestä on ennustettavuuden puute, useissa tapauksissa jopa karkea vuosien puuttuu. Reklamaatiokäytännön kehitystä on toivottu myös useissa tapauksissa. Toimittajien mielestä reklamaatiotapauksissa on usein havaittavissa puutteita ongelman kuvauksessa ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelu on mahdotonta pelkillä reklamaatiolomakkeen tiedoilla. Huomattavaa näissä kaikissa kommentteissa on se, että ne koskevat suurimmalta osin hankinnan päämittareita, niin toimitusvarmuutta kuin laatua. Keskustelussa Inventory Controllerin kanssa tuli esiin lukuisia yksittäisiä kehitysasioita, joista kaikki liittyvät enemmän tai vähemmän kommunikaation lisäämiseen ja kehittämiseen hankintaosaston ja Inventory Controllerien välillä. Keskustelussa käy hyvin selväksi myös se, kuinka epäselviä toimenkuvaukset ovatkaan. Nykyisen hankintaosaston ja Inventory Controllereiden vastuu ja tehtävät on siis ensisijaisesti selkeytettävä.

Lukuisista kehittämistä vaativista asioista huolimatta toimittajat ovat löytäneet myös lukuisia positiivisia asioita. Eniten kiitosta on tullut siitä, että yrityksen hankinta pyrkii hyviin yhteistyösuhteisiin ja hankinta pääsääntöisesti haluaa kehittää toimittajasuhdetta. Näihin asioihin kuuluu se, että yhteisiä sopimuksia noudatetaan ja luodaan sitä kautta uskottavuutta yhteistyölle.

6 Kehittämistyön tulokset

Tässä kappaleessa esitetään tutkimusmenetelmien avulla saadut kehittämistyön tulokset, joiden pohjalta on työn tuotos, uusi organisaatiorakenne, syntynyt ja muotoutunut. Työn tavoitteenahan oli saada aikaan entistä proaktiivisempi ja innovatiivisempi hankintaorganisaatio, joka palvelee tehokkaasti sisäisten sidosryhmien tarpeita ja osallistaa toimittajat eli ulkoiset resurssit lisäarvon luomiseen yritykselle. Uusien ideoiden aikaansaaminen vaatii aina luovaa ajattelua ja vanhojen itsestään selvien toimintatapojen kyseenalaistamista. Niin innovatiivisuuteen kuin hyvään liiketoiminnan tulokseenkin vaaditaan aina vahvaa poikkifunktionaalista yhteistyötä yrityksen sisällä. Tässä kohdassa mainittakoon erään suomalaisen yrityksen tutkimus- ja tuotekehitysjohtajan toteamus tuotteen kehittämisestä. Hänen mukaansa tuoteinnovaatioihin ei koskaan riitä pelkkä tuotekehitysorganisaation osaaminen, vaan hyvän tuotteen tekemiseen vaaditaan aina poikkifunktionaalista yhteistyötä niin tuotannon, markkinoinnin kuin hankinnankin kanssa (Litmanen, Markku 2010). Tästä syystä työssä on päädytty eritoten tutkimaan muutosmahdollisuutta hankinnan organisaatiorakenteelle, jotta tärkeät yhteistyöverkostot olisi helpompi rakentaa sen ympärille ja tärkeiden hankinnan tehtävien hoitaminen olisi mahdollisimman yksinkertaista. Jotta näihin tavoitteisiin on mahdollista päästä, on jouduttu selvittämään hieman myös lähimpien sidosryhmien organisaatioiden valtarakenteita. Tosiasia on, että hankintatoimen potentiaalisten säästöjen aikaansaaminen vaatii runsaasti yhteistyötä yrityksen sisällä useiden organisaatioiden välillä. Kokonaissäästöpotentiaalista vain kolmasosa on toteutettavissa ainoastaan hankintaosaston toimilla. Loppuosaan tarvitaan enemmän tai vähemmän eri organisaatioiden yhteistyötä. (Hardt, Reincke & Spiller 2007.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään uusittu organisaatiorakenne välittömien hankintojen osalta ja avataan tarkemmin tehtäväkuvausten sisältöä ja hankinnan mittareita. Lisäksi esitellään uusitun organisaation lähimpien sidosryhmien muodostamat verkostot, joiden saumattomalla yhteistoiminnalla tullaan ottamaan suuri askel eteenpäin yrityksen hankintatoimen hallinnassa.

6.1 Uuden organisaation rakentaminen

Vaikka kehittämistehtävä rajattiin koskemaan vain nykyisen organisaation välitöntä hankintaa, joutui väistämättä tehtävän kuluessa arvioimaan myös suurempaa hankinnan kokonaisuutta. Samalla muodostui käsitys siitä, kuinka tärkeä asia hankinnan määrätietoinen johtaminen ja sitä kautta selkeän strategian luominen on. Hankinnan rooli yrityksen liiketoimintojen strategisessa kehittämisessä on tällä hetkellä minimaalinen, joka kuvastuu muun muassa hankinnan henkilöiden puuttumisena liiketoimintojen johtoryhmistä sekä dedikoidun hankintajohtajan puuttumisena yrityksen johtoryhmästä. Kaiken lisäksi strategisen ja operatiivisen hankinnan johtaminen on hajautettu ja yhteisten suuntaviivojen aikaansaaminen strategisen ja operatiivisen hankinnan välille on erittäin vaikeaa. Näihin seikkoihin pohjautuen muotoutui malli kokonaisvaltaisesta hankintojen johtamisesta ja organisoinnista yrityksessä (liite 3). Se noudattelee pitkälti Roy D. Shapiron ajatusmallia siitä, kuinka toimittajamarkkinatietämystä (Supply Market Intelligence) lisätään organisaatiossa.

Strategisen hankinnan uusi organisaatiorakenne pohjautuu tutkimusmenetelmien ja kirjallisuuden kautta saatujen tietojen tulkintaan yrityksen liiketoimintojen erityistarpeet huomioiden. Suuri painoarvo rakenteen muodostamisessa käytettiin palveluasteen parantamiseen niin sisäisten (liiketoimintayksiköt) kuin ulkoistenkin (toimittajat) sidosryhmien osalta sekä asiakaslähtöisyyden ja ennakoivuuden lisäämisessä niin strategisen kuin operatiivisenkin hankinnan alueelle.

Nykyinen organisaatiorakenne välittömien hankintojen osalta on ollut käytössä jo kymmenen vuotta ja vaikka hyviä piirteitä organisaatiossa onkin olemassa, on sen rakenteeseen syytä tehdä tarkennuksia sirpaleisten ja monimuotoisten hankinnan tehtävien vuoksi. Tällä tavoin hankinnan organisaatio pystyy paremmin keskittymään yritykselle ja brändille tunnusomaisten ja tärkeiden toimitusvarmuuden ja laadun tuottamiseen sekä kokonaiskustannusten optimointiin, ulkoisten resurssien ja toimittajakentän kokonaisvaltaiseen hallintaan. Lisäksi uuden organisoinnin avulla parannetaan yhteistyötä, yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja lyhennetään ”välimatkaa” organisaatioiden välillä sekä selkeytetään rajapintoja lähimpien sisäisten sidosryhmien kesken. Kuten aiemmissa luvuissa on todettu, suurimmat hankinnan kustannuksiin vaikuttavista tekijöistä ja valinnoista tehdään jo tuotekehitysvaiheessa ja juuri tästä syystä hankinnan roolia tuote-

kehitysprojektien tukemisessa on lisättävä selkeästi. Lisäksi strategisen ja operatiivisen hankinnan yhteistyö on saatava saumattomaksi, johon uusi organisaatorakenne ottaa myös kantaa.

Näistä edellä mainituista lähtökohdista on muodostunut näkemys siitä, että hankinnan välitön strateginen organisaatio tulee jakaa kahteen osaan, Sourcing- ja Supplier Quality- osastoihin (liite 4) nykyistä voimakkaamman toimittajien hallinnan aikaansaamiseksi. Näin ollen osaston nykyisestä viidestä strategisesta ostajasta tulee kolme toimimaan Sourcing -osastolla ja kaksi Supplier Quality -osastolla. Lisäksi osaston kahden operatiivisen ostajan toimiin on tehty tarkennuksia.

Uusi hankinnan organisointi muuttaa osaltaan myös hankinnan kategoriavastuita. Kategoriavastuuosa-alueet kasvavat selkeästi, mutta niiden sisältö tulee selkeytymään henkilöiden pystyessä keskittymään ydinasioihin entistä selkeämmin. Kategoriavastuujaossa on otettu huomioon kategorioiden tuomia synergioita, muun muassa muotti- ja työkaluteknisten hankintojen osalta.

Category 1	Category 2	Category 3
Aluminium Casting	AHW	Trading
Steel Casting / Forging	Electronics	Raw Materials
Plastic Injection Moulding	Stamping	Screws and fasteners
Brass Casting / Forging	Keys, Key Blanks	Bearings / Gaskets
Zinc Casting	Machining	Heat Treatments
MIM	Springs	Surface Treatments
Sinter Components		

Kuvio 29. Uusi kategoriajakko välittömien hankintojen osalta.

Ensimmäiseen ja toiseen kategoriaan on nimetty sekä Sourcing- ja Supplier Quality-henkilö, jotka yhdessä ovat vastuussa kategorian toimivuudesta ja tavoitteiden täyttymisestä. Kolmannen kategorian vastuu on Sourcing-henkilöllä ja häntä avustaa hankintaorganisaation sisältä operatiivinen ostaja trading-tuotteiden ja raaka-aineiden osalta. Lisäksi LCC-hankinnoissa operatiivinen vastuu on hankintaosastolla liiketoimintojen Inventory Controllereiden avustamana. Muissa operatiivisissa tehtävissä vastuu on liiketoimintojen operatiivisilla Inventory Controllereilla.

6.2 Uuden organisaation toimien kuvaukset

Uudessa organisaatorakenteessa on otettu vahvasti kantaa toimittajan laadun hallinnan ja prosessien kehitykseen, koska toimittajan vaihtaminen on aina hyvin kallista ja toimittajan prosessissa olevat ongelmat heijastuvat tavalla tai toisella aina loppuasiakkaalle saakka. Näiden lisäksi strategisen hankinnan henkilöt pystyvät keskittymään paremmin pienempään osaan laajasta hankinnan tehtäväkentästä, koska tehtävät on jaettu kaupallisiin (Sourcing) ja teknisiin (Supplier Quality) tehtäviin. Näin ollen henkilöiden hankintatehtävät ovat vähemmän sirpaleisia ja ydinosamisen kehittäminen on helpompaa.

Sourcing-osaston mitattavat päätehtävät ovat enemmän kaupallisesti painottuneita. Osaston tehtäviin kuuluvat hyvin tärkeänä osana toimittajasuhteiden hoitaminen kokonaisuudessaan sekä toimittajapohjan hallinta, johon luonnollisesti kuuluvat toimittajien etsintä ja valinta. Näiden lisäksi kaikki kaupallinen yhteydenpito, tarjouspyynnöt ja sopimukset kuuluvat Sourcing-osastolle.

Sourcing - Tehtävät
Toimittajien etsintä ja valinta
Toimittajapohjan hallinta
Tarjouspyynnöt
Sopimukset
* kustannuskehityssuunnitelma -% / v
* maksuehtosuunnitelma -pv / v
* toimitusaika
Toimittajasuhteiden hoitaminen

Kuvio 30. Sourcing -osaston mitattavat päätehtävät.

Erityisen tärkeitä pitkän tähtäimen hankinnan strategiaan ja visioon pohjautuvia tehtäviä ovat elinkaaren aikaisten kustannusten ymmärtäminen, toimittajasuhteiden kehittäminen strategisten toimittajien kanssa ja pitkän tähtäimen liiketoimintastrategian mukaiset toimittajavalinnat, jotka mahdollistavat liiketoiminnan kehittymisen hankinnan näkökulmasta. Kaiken lisäksi on mainittava, että Sourcing-osaston tulee työskennellä saumattomassa yhteistyössä liiketoimintojen Inventory Controllereiden kanssa ja kehittää yhteistyössä toimittajien toimitusprosessia.

Supplier Quality -osaston mitattavat päätehtävät ovat pääsääntöisesti teknisiä, mutta on erityisen tärkeää mainita, että Supplier Quality -osasto toimii kaupallisesti-orientoituneesti tiiviissä yhteistyössä Sourcing -osaston kanssa. Supplier Quality -osasto hoitaa hankinnan osalta laatureklamaatiot toimittajalle ja valvoo sekä hyväksyy toimittajien ilmoittamat korjaavat toimenpiteet. Toimittaja-auditoinnit ja auditointiprosessin kehittäminen kuuluvat myös osaston vastuulle ja tulevaisuudessa tavoitteena tulisikin olla se, ettei yhtään uutta toimittajaa voida hyväksyä ilman hyväksyttyä auditointitulosta. Strategisten kumppanien osalta tehtäviin kuuluvat toimittajan valmistusprosessien kehittäminen yhteistyössä toimittajan kanssa ja laatutyökalujen käyttö prosessien valvonnassa ja kehittämisessä. Laatu ja sen hallinta toimittajien prosesseissa on ollut eräs suurimmista liiketoimintojen yksittäisistä vaatimuksista ja prioriteeteista hankintaosastolle. Eritoten tähän vaatimukseen vastatakseen hankinta tarvitsee dedikoituja henkilöitä kehittämään toimittajan valmistusprosesseja ja luomaan yritystason toimintatapoja laaduntuoton varmistamiseen. Olennaisena osana tähän kuuluvat tilastollisen prosessin ohjauksen käytön tukeminen strategisten toimittajien prosessien valvonnassa ja uuden tuotteen hyväksyntäprosessin implementointi strategisten toimittajien prosesseissa. Lisäksi Supplier Quality -osasto tukee tuotekehitystä valmistusmenetelmien valinnassa ottaen huomioon olemassa olevan toimittajapohjan ja osallistuu hankinnan edustajana VA/VE -projekteihin.

Supplier quality - Tehtävät

Reklamaatioiden hoitaminen

Toimittajien arviointi ja auditoinnit

Laatutyökalujen käyttöönoton tukeminen ja käytön seuranta strategisilla toimittajilla

Toimittajan prosessien tukeminen ja kehitys

Uuden tuotteen hyväksyntäprosessi toimittajilla

VA / VE

Kuvio 31. Supplier Quality -osaston mitattavat päätehtävät.

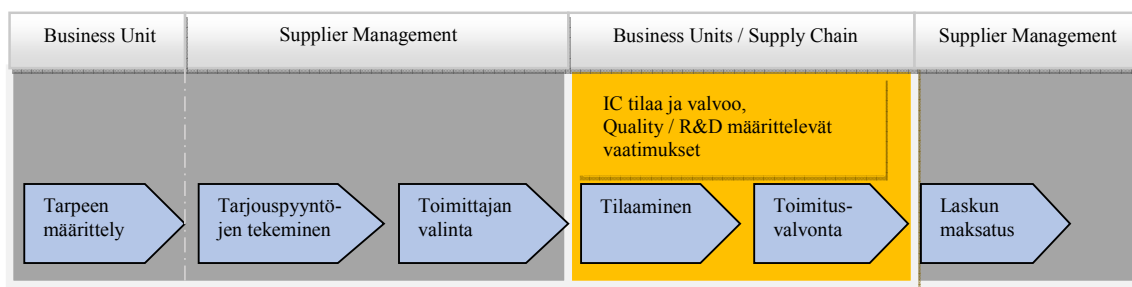
Supplier Quality -osaston rooli on hyvin tekninen ja osaston tehtävien hoitaminen vaatiikin vahvaa valmistusteknistä osaamista. Hankinnan jakaminen kahteen osastoon ei mielestäni missään nimessä kuitenkaan jaa osastoa kahtia, vaan se tuo nykyaikaista ja ammattimaista näkökulmaa toimittajarajapintaan ja mahdollisuuksia kehittää sisäisiä

prosesseja tehokkaammiksi. Molemmat osastot tukevat toisiaan ja vastuujako tuo uuden elementin toimittajamarkkinatietämyksen lisäämiseen. Muutoksen myötä hankinta pysyy tunnistamaan prosessien tehokkuuksia ja teknologisia eroja paremmin ja löytämään mahdolliset kyvykkyydet helpommin toimittajapohjasta.

6.3 Uuden organisaation rajapinnat

Kuten useassa aiemmassa kappaleessa on tullut jo todettua, hankinnan tehtävät ovat laajat ja hankintaan liittyviä tehtäviä tehdään monissa muissakin organisaatioissa kuin hankinnan organisaatiossa. Tästä syystä hankinnan tehtävien hoitamiseen liittyvien organisaatioiden ja hankintaosaston välisten rajapintojen on oltava selkeitä ja toimintatapojen ja vastuiden selkeästi määriteltyjä.

Hankintaosaston (Supplier Management) hankintatehtävien jakauduttua kahdeksi alaosastoksi (Sourcing / Supplier Quality), selkeytyivät myös laadun hallinnan ja toimitusketjun hallinnan roolit yrityksen liiketoiminnoissa ja rajapinnat (liite 5) strategisen hankinnan kanssa. Liiketoimintojen organisaatiossa työskentelee pääsääntöisesti yksi niin vaihto-omaisuuden hallintaan keskittynyt Inventory Controller kuin yksi hankittujen ja omavalmisteisten komponenttien laatuhenkilö. Nämä liiketoimintojen organisaatioissa olevat henkilöt muodostavat hankinnan kokonaisuuden ydinryhmän yhdessä hankintaosaston henkilöiden kanssa ja ryhmän tiivis yhteistyö ja yhteinen päämäärä takaavat hankinnan onnistumisen kokonaisuutena. Jos rajapintoja mietitään perinteisen hankintaprosessimallin näkökulmasta, syntyy useita rajapintoja, joissa tietoa on jaettava tavalla tai toisella.



Kuvio 32. Mukaillen perinteistä tapaa kuvata hankintaprosessia (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 62).

Tarpeen määrittely uuden osan tai tuotteen osalta tulee aina liiketoiminnoilta. Tässä vaiheessa strateginen hankinta on satunnaisesti mukana, joten asiakasnäkökulma ja asiakkaan tarpeiden huomioiminen hankintojen suunnittelussa jää usein erittäin väjävaiseksi. Tarjouspyynnön tekeminen on aina strategisen hankinnan prosessi, jossa usein käytetään apuna myös divisioonatason kategoriapäälliköitä vaikutusvallan lisäämiseen ja olemassa olevan toimittajapohjan maksimaaliseen hyödyntämiseen. Toimittajan valinta tehdään myöskin pääsääntöisesti aina strategisen hankinnan päätöksellä, vaikka liiketoiminnan näkökulmia aina kuunnellaankin. Tilausvaihe voi käsittää tuotteen tilaamista tai projektin aloitusvaiheen mahdollisia työkalutilauksia, mutta pääsääntöisesti tässä vaiheessa tietoa on liikuttava sujuvasti rajapinnalta toiselle. Tuotannolliset tilaukset ja niiden valvonta kuuluvat aina liiketoiminnan ja toimitusketjun hallinnan vastuulle. Poikkeuksena kohdeyrityksen tapauksessa ovat LCC-tilaukset, jotka koordinoidaan strategisen hankinnan organisaatiosta. Laskun maksatus on aina tähän asti ollut strategisen hankinnan ja talousosaston välinen prosessi, jonka suorituskyvyn parantamiseen vaaditaan strategisen hankinnan ja taloushallinnon asiantuntijoiden osallistumista. Operatiivinen laskunmaksun hallinta ei silti ole välttämättä strategisen hallinnan tehtävä.

Kaupallisesta näkökulmasta asiaa tarkasteltaessa esimerkiksi Inventory Controllereiden on tiedettävä toimittajien suorituskyvystä monia asioita pystyäkseen määrittelemään tilauksien ajankohdat vaihto-omaisuuden kannalta optimeiksi. Toimitusaika ja toimitustapa ovat perinteisimpiä, mutta syvemmälle mentäessä mahdollisuuksia toimittajan hyödyntämiseen on useita. Nämä mahdollisuudet on selvitettävä yhdessä Sourcing -osaston ja Supply Chain -osaston (Inventory Controllerit) kesken ja saavutettava yritystason ratkaisuja liiketoimintatason ratkaisujen sijaan. Toisin sanoen sekä laadunhallintaa että toimitusketjun hallintaa on johdettava ja toimintaa koordinoitava yritystasolla. On tarpeetonta tässä vaiheessa käsitellä yksittäisiä asioita ja tietoja, joita rajapinnoilla on jaettava, vaan tärkeämpää on ymmärtää hankinnan prosessi löytää prosessiin liittyvien organisaatioiden rajapinnat.

6.4 Hankinnan suorituksen mittaus ja arviointi

Kun puhutaan suorituksen mittaamisesta ja arvioinnista, yritysten työntekijöille voi tulla mieleen hyvin helposti se, että ”pomo kyttää” ja kaikenlainen arviointi koetaan mahdollisesti jopa epäluottamuksena omaa tekemäänsä työtä kohtaan. Suorituksen mittaamisella kuitenkin pyritään löytämään yrityksen kehityskohteet ja niiden avulla pystytään viirtämään prosessia parempien tulosten aikaansaamiseksi. Tulostavoitteiden yksityiskohtainen määrittely onkin välttämätöntä, jotta hankinta voidaan integroida osaksi strategista johtamisprosessia. Strategia määrittelee tavoitteet ja suorituskyvyn arviointi pitäisi perustua siihen, kuinka hyvin hankinta täyttää sille asetetut tavoitteet ja kuinka kyvykkäästi hankinta toimii asiakkaana ja arvontuottajana. Ilman jatkuvaa seurantajärjestelmää kehityksen suuntaa ja toiminnan tasoa on mahdoton ohjata. (Haapanen, Vepsäläinen., Lindeman 2005.)

Mittareiden asettaminen oikein on erityisen tärkeää, koska huonosti asetetut mittarit vievät päätöksentekijöitä harhaan. Yritystason yleispiirteiset tavoitteet tulisi määritellä täsmällisemmin toimintotasolla. On myös erityisen tärkeää, että mittareilla on yhteyttä toisiinsa ja että ne tukevat strategiaa ja tavoitteita. Mitattaviin asioihin on aina oltava mahdollisuus vaikuttaa omalla työllään. Seuraavassa kuviossa on esitelty tärkeimpiä tekijöitä hankinnan suorituskyvyn arvioinnissa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008.)

Arvioinnin tekijä	Huono arviointiasteikko	Hyvä arviointiasteikko
Tavoitteiden yhteys yrityksen tavoitteisiin	Hankinnan ja yrityksen tavoitteiden välillä ei ole selvää linkkiä.	Hankinnan tavoitteilla ja mittareilla on suora linkki yrityksen tai muiden toimintojen tavoitteisiin.
Arviointimenetelmien kattavuus	Hankinnalla ei ole lainkaan suoritustason raportointia tai sitä on vain vähän.	Hankinnalla on useita laadullisia ja määrällisiä suoritustason mittareita, jotka heijastuvat yrityksen tavoitteisiin.
Tavoitteenasettelu	Hankinnalle ei ole asetettu päämääriä tai tavoitteita.	Hankinnalle on asetettu päämäärät ja tavoitteet, jotka heijastelevat tuoteryhmä- ja ostokategoriakohtaisia mahdollisuuksia ja yrityksen sisäistä kehittymistä suhteessa edelliseen vuoteen.
Läpinäkyvyys	Hankinnan päämääristä ja tavoitteista ei ole keskusteltu muun organisaation ja muiden toimintojen kanssa.	Kriittisistä menestystekijöistä johdetut mittarit ovat niin läpinäkyviä, että yksittäinen henkilö voi tehdä niiden perusteella oikeita päätöksiä.

Yhteys palkitsemiseen	Mittareita ei seurata eikä käytetä.	Kriittisiä suoritustasomittareita seurataan ja käytetään jatkuvasti, myös palkitsemisen pohjana.
Resurssit	Organisaatiossa ei ole erikseen varattuja resursseja seurantajärjestelmän kehittämiseen ja ylläpitoon.	Organisaatiossa on erikseen varatut resurssit seurantajärjestelmän kehittämiseen, seurannan kohteiden määrittelyyn, tiedon keräämiseen, raportointiin ja vertailuun.
Järjestelmätuki	Toiminnanohjaus- ja tietojärjestelmät eivät tue seurantaa.	Toiminnanohjaus- ja tietojärjestelmät pystyvät tuottamaan suuren osan suoritustason avainmittareiden tunnusluvuista.
Johdon osallistuminen	Johto ei käytä aikaansa suoritustason arviointiin ja seurantaan.	Johto on aktiivinen suoritustason arvioinnissa ja seurannassa.

Kuvio 33. Hankinnan suoritustason arvioinnin tärkeimmät tekijät (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008).

Varsinkin palkkioperusteisten mittareiden olisi tärkeää olla objektiivisia ja niiden tulisi perustua tuloksiin eikä tehtäviin ja toimenpiteisiin. Mittareiden lukumäärääkin on syytä rajata korkeintaan 4 – 7 mittariin, jotta ne on helppo ymmärtää ja että niihin pystyy omalla työpanoksellaan vaikuttamaan. Harkinnan arvoista on myös määritellä tavoitteet työryhmäpohjaisesti, jotka kannustavat yhteistyöhön ja työryhmäpohjaiseen ongelmanratkaisuun ja rohkaisevat ehdottamaan ratkaisuja oman päivittäisen vastualueensa ulkopuolelta. Vastakohtana on luonnollisesti se, että syntyy ”vapaamatkustajia” ja ”siivellä eläjiä”. (Kaplan, Norton 2002.)

Seuraavassa kuviossa on esitetty Sourcing-osaston muutamia mahdollisia mittareita, joilla Sourcing-osaston suorituskkyä pystyttäisiin arvioimaan. Kokonaisuutena strategisen hankinnan mittarit yrityksessä ovat tälläkin hetkellä kohtalaisen selkeät ja linjassa yrityksen tavoitteisiin, mutta strategisen hankinnan vastuiden muuttuessa on syytä tämentää mittareita ja tavoitteita. Lisäksi muutamissa kyselytutkimuksen vastauksissa ehdotettiin sisäisen palveluasteen mittaamista eli sidosryhmien tyytyväisyyttä hankinnan toimia kohtaan. Mielestäni tämä on ideana erittäin hyvä ja oikein toteutettuna tuo hankintaa entistä lähemmäksi liiketoimintoja.

Sourcing - Tehtävät	Mittari
Toimittajien etsintä ja valinta Toimittajapohjan hallinta	Toimittaja lkm (KPI)
Tarjouspyynnöt	CBD tarjous / tarjouskanta
Sopimukset * kustannuskehityssuunnitelma -% / v * maksuehtosuunnitelma -pv / v * toimitusaika	Sopimukset / toimittajat (KPI) Hintakehitys - LCC % - TCO / yksikkö (KPI) Maksuehdot ja maksuehtojen kehitys (KPI) Toimitusvarmuus; OTD % (KPI)
Toimittajasuhteiden hoitaminen	Toimittajatytyväisyys
SISÄINEN PALVELUASTE	Sisäisten sidosryhmien tyytyväisyys (KPI)

Kuvio 34. Vaihtoehdot Sourcing-osaston mittareille.

Seuraavassa taulukossa on esitetty niin Supplier Quality -osaston muutamia mahdollisia mittareita, joilla Supplier Quality -osaston suorituskykyä pystyttäisiin arvioimaan. Osaston mittarit ovat uusia, koska yrityksessä ei ole aiemmin vastaavaa osastoa ollut. Mittareiden asettelussa on eritoten huomioitu liiketoimintojen vahvat painoarvot hankittavien tuotteiden laadunhallintaan.

Supplier quality - Tehtävät	Mittari
Reklamaatioiden hoitaminen	Reklamaatiot / tilausrivi (KPI)
Toimittajien arviointi ja auditoinnit	Auditoidut toimittajat / toimittaja lkm (KPI)
Laatutyökalujen käyttöönoton tukeminen ja käytön seuranta strategisilla toimittajilla	SPC toimittajat / strategiset toimittajat (KPI)
Toimittajan prosessien tukeminen ja kehitys	Kehitysprojektit / toimittaja
Uuden tuotteen hyväksyntäprosessi toimittajilla	
VA / VE	
SISÄINEN PALVELUASTE	Sisäisten sidosryhmien tyytyväisyys (KPI)

Kuvio 35. Vaihtoehdot Supplier Quality -osaston mittareille.

Kustannustehokkaan hankintatoiminnan varmistaminen on usein nähty korulause johdon strategioissa. Hankinnan johdon tehtävä on purkaa se täsmällisemmiksi mitattaviksi hankinnan tavoitteiksi. Tämän lisäksi on syytä miettiä työryhmäpohjaisia ongelmanratkaisuun kannustavia tavoitteita esimerkiksi yrityksen hankinnan ydinryhmälle. Uudessa mallissa löytyy selkeitä ”tutkapareja” (Sourcing – Supplier Quality / Supplier Quality – BU Quality / Sourcing – BU Inventory Controller), joiden saumattomaan yhteistyöhön tulisi kannustaa.

Hankinnan suorituskyvyn mittarit ovat nykyiselläänkin suhteellisen hyvin asetettuja ja kohdistuvat yrityksen liiketoiminnan kriittisiin menestystekijöihin. Ongelmallisinta on kuitenkin se, etteivät nykyiset yrityksen IT-järjestelmät tue kovinkaan hyvin seurantaa eivätkä tuota riittävän luotettavaa tietoa suorituskyvyn mittaamiseen. Seuraava askel hankinnan suorituskyvyn mittaamiseen voisi olla tasapainotettu tuloskortti-tyyppinen ratkaisu, jossa huomioidaan määrällisten mittareiden lisäksi laadullisia mittareita. Mittareiden asettamiseen on syytä aina uhrata aikaa ja miettiä, mikä todella on se kriittinen menestystekijä, jolla on arvoa lisäävää vaikutusta yritykselle. Muissa tapauksissa voidaan usein todeta, että ”sitä saat mitä mittaat”.

7 Johtopäätökset ja loppusanat

Tutkimuksessa arvioitiin yrityksen hankintaorganisaation potentiaalisia kehityskohteita ja tutkimusmenetelmien pohjalta luotiin vaihtoehtoinen toimintatapa ja organisaatiorakenne yrityksen hankinnalle. Erityinen tavoite kehittämisessä oli löytää niitä tekijöitä, joilla on mahdollista luoda proaktiivinen ja innovatiivinen hankintaorganisaatio. Lisäksi tavoitteena oli löytää niitä elementtejä, joilla hankintaorganisaatio voi toteuttaa tasapainoista hankintaa (Balanced Sourcing) seuraavien elementtien turvin.

- 1) Kokonaiskustannusten mallintaminen
- 2) Kategoriakohtaisten strategioiden luominen
- 3) Strategioihin sopivien toimittajasuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen
- 4) Toimittajaverkoston integrointi
- 5) Toimittajien innovaatiokyvyn hyödyntäminen
- 6) Globaalin toimittajaverkoston luominen.

Niin kirjallisuuden kuin muidenkin tutkimusmenetelmien kautta löytyi malli, joka tutkijan mielestä tyydyttää liiketoimintojen toiveet ja vaatimukset sekä toteuttaa nykyaikaisen hankinnan tunnusmerkit. Lopputuloksessa päädyttiin jakamaan hankinnan strategiset tehtävät kaupallisiin ja teknisiin toimiin, koska hyvin usein työn edetessä ilmeni seikkoja, joissa hankinnan tehtäväkenttä kasvoi liian laajaksi. Uudessa mallissa hankin-

nan henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää kaupallisen tai teknisen alan ydinosaamista ja mahdollisuus keskittyä ydintehtävänsä asiantuntijaksi.

Uusi organisaatio on rakennettu nykyisen hankintaorganisaation henkilömäärän mukaan. Vaikka muutamia yksittäisiä lisätehtäviä hankintaosastolle uuden mallin mukaan tuleekin, uskon vahvasti siihen, että ne pystytään hoitamaan nykyisellä henkilömäärällä paremmin organisoituna. On kuitenkin liian aikaista sanoa, aiheuttaako organisaatiomuutos resurssitarpeita ja riittääkö nykyisen hankintaorganisaation henkilöiden kompetenssi suorittamaan kaikkia tehtäviä, koska kehittämistyön implementointi jää myöhemmempään ajankohtaan ja mahdolliset tulokset eivät sisälly tutkimukseen. Tutkimuksella on lisäksi erityisesti haluttu herättää keskustelua hankinnan asemasta yrityksessä ja muodostaa uusia ajatusmalleja ja toimintatapoja totumuksiksi muodostuneiden vanhojen mallien tilalle. Pohdinnan lopuksi ja loppukeskustelun herättämiseksi esitetään suora sitaatti suomalaisen pörssiyhtiön hankintajohtajalta vuodelta 2007:

”Vaikka kansainvälisistä suuryrityksistä ja jopa kotimarkkinoiltakin löytyy menestystarinoita ja hyviä esimerkkejä siitä, miten yritykset ovat hankintatoiminnallaan ja tehokkaalla alihankinnallaan luoneet lisäarvoa, tosiasia ei kuitenkaan kolahda. Ostoa pidetään edelleen operatiivisena, yrityksen sisällä näkymättömänä toimintona: osto tinkaa hintoja, tekee tilauksia ja tarvittaessa reklamoi toimittajille. Surullisinta on ollut havaita, etteivät edes controllerit tai talousjohtajatkaan näe ostotoimintaan panostamista tärkeänä. Useimmiten hankintatoimi nousee johdon agendalle silloin, kun uusi vaativa omistaja tai tuore konsernin tai tulosityksikön vetäjä alkaa voimakkaasti toimia kustannustehokkaan ostotoiminnan puolesta. Myynti- ja markkinointitautaisista ja -orientoituneista yksikön johtajia tällaiset puheet eivät välttämättä sytytä alkuunkaan. Ostotoiminta on heille vieras ja jostakin syystä epäkiinnostava osa yrityksen arvoketjussa. Ostaminen ei ole seksikästä.”

Loppusanojen aluksi haluan todeta, että olipas opinnäytetyön tekeminen lopulta mielenkiintoinen, vaikkakin työn ohessa tehtynä raskas matka. Hyvin usein prosessin aikana ja varsinkin työn loppumetreilla, tuntui siltä, että tieto todellakin voi lisätä tuskaa. Tutkimusmenetelmät avasivat uusia ajattelumalleja ja erityisen hyväksi oppimis- ja kehittämismenetelmäksi mainitsisin benchmarkingin. Se on hyvin käytännönläheinen menetelmä ja sitä voisi suositella lähes mihin tahansa ongelmanratkaisuun. Usein tulikin mie-

leeni se, miksi sitä ei käytetä yleisesti ja enemmän normaaleissa päivittäisissä ongelmanratkaisuihin, ainakaan kohdeyrityksessä. Omalta kohdaltani haluan erityisesti kiittää niitä yrityksiä, joihin Benchmarking-vierailun suoritin. Peli oli avointa puolin ja toisin, ja luottamus saavutettiin lyhyessä ajassa. Viimeistään vierailujen aikana selvisi, ettei valmista kaavaa yksittäisen yrityksen hankinnan organisointiin ole olemassa. Yrityksen toiminnan mittasuhteet ja hankinnan rooli on aina ensin tunnistettava ja hankinnan toiminta on mitoitettava yrityskohtaisesti oman liiketoimintastrategian mukaan. Tavattuani opinnäytetyöprosessin aikana useita hankinnan ammattilaisia, uskallan yleisesti todeta, että hyvin useissa suomalaisissa teollisuusyrityksissä hankinnan rooli on edelleen hyvin operatiivinen ja hankinnan mahdollisuuksia ei tunnisteta ja varsinkin yritysjohton tuki hankinnan kehittämiseen puuttuu. Ammattimaista hankintaa suoritetaan aina ammattilaisin ja ammattimaisin keinoin, ostaa osaa jokainen!

Lähteet

Anttila J-P., Jussila A., Mikkola M., 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Espoo: VTT Technology 81.

Bhote K. R. 1989. Strategic Supply Management: A Blueprint for Revitalizing the Manufacturer-Supplier Partnership. American Management Association.

Christopher M., 2005. Logistics and Supply Chain Management. 3rd Edition. Great Britain: Pearson Education Limited.

Driedonks B. & Van Weele A.J. 2009. Efficient Purchasing. No. 9. Managing effective sourcing teams.

Espanjan sisaryhtiön hankintapäällikkö. 2014. Muistiinpanot Benchmarking -vierailulta 27.3.2013.

Gelderman C. J. & Van Weele A. J. 2005. Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. The Journal of Supply Chain Management: Summer 2005.

Globaalin korkean teknologian yrityksen hankintajohtaja. 2014a. Muistiinpanot Benchmarking –vierailulta 20.2.2014.

Globaalin korkean teknologian yrityksen logistiikkapäällikkö. 2014b. Muistiinpanot Benchmarking –vierailulta 21.2.2014.

Globaalin korkean teknologian yrityksen ostopäällikkö. 2014c. Muistiinpanot Benchmarking –vierailulta 21.2.2014.

Haapanen M., Vepsäläinen P. J., Lindeman T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hankintatoimen kehittäminen. 2013.

www.hankintatoimi.fi 10.6.2013

Hardt C. W., Reinecke N. & Spiller P. 2007. Inventing the 21st-century purchasing organization. The McKinsey Quarterly. Number 4.

Hiltunen L. 2008. Kyselytutkimus. Jyväskylän yliopisto.

<http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus.pdf> 3.1.2014

Hotanen J., Laine R. & Pietiläinen S. 2001. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy. Espoo: Otamedia.

Iloranta K., Pajunen-Muhonen H. 2008. Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Itä-Euroopan alueen hankintapäällikkö. 2013. Muistiinpanot Benchmarking -vierailulta 18.-19.9.2013.

Kaplan R. S., Norton D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karjalainen A. 2002. Mitä benchmarking on?

<http://www.oulu.fi/w5w/benchmarking/> 9.12.2013

Kyselytutkimus. 2012.

<http://fnoll.wordpress.com/2012/05/21/42/> 18.1.2014

Laseter, T. 1998. Balanced Sourcing the Honda Way. Strategy + Business magazine: Fourth quarter 1998, Issue 13.

Liker J., Choi T. 2004. Building Deep Supplier Relationship. Harvard Business review. December 2004.

Litmanen R., Markku A. 2010. Organisaatiorakenteiden vaikutuksia yritysten innovatiivisuuteen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Logistiikan Maailma. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven offset Oy.

Lysons K. & Farrington B. 2006. Purchasing and Supply Chain Management. 7th Edition. Great Britain: Pearson Education Limited.

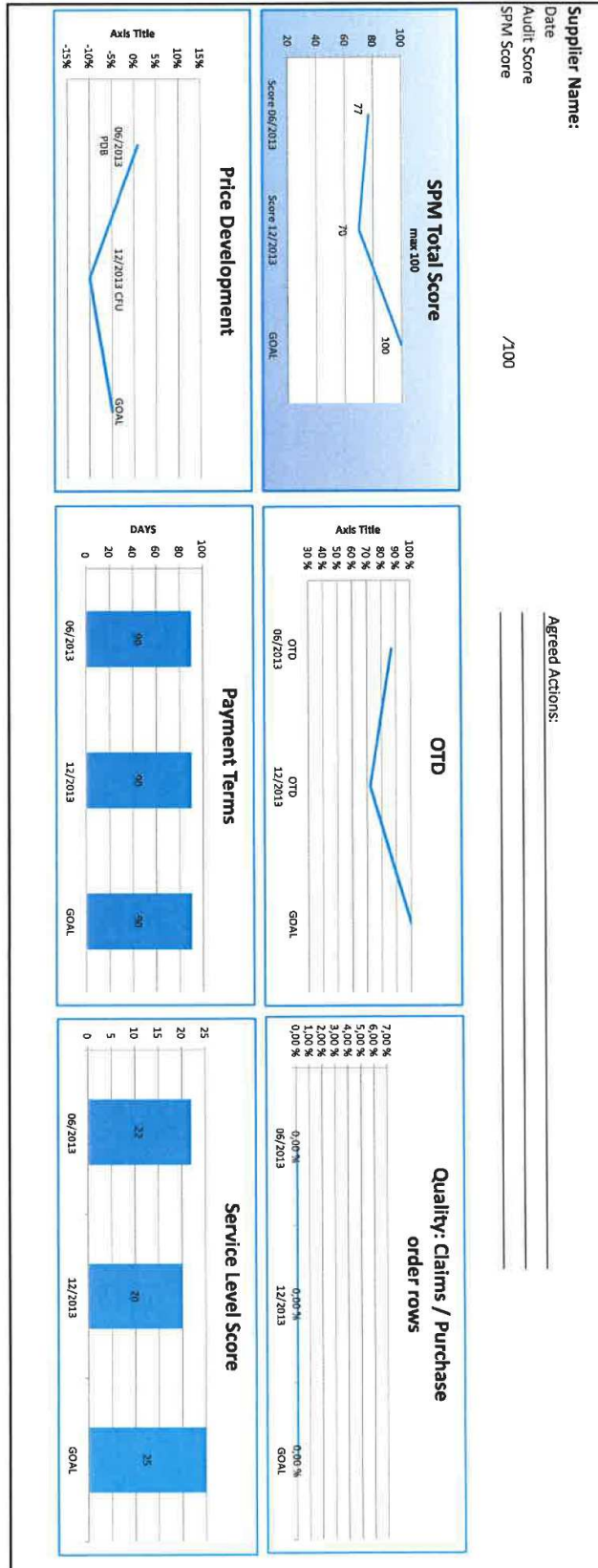
Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Porter M. 1985. Kilpailuetu. Espoo: Weilin+Göös.

Ritvanen V., Koivisto E. 2006. Logistiikka pk-yrityksissä – hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Sakki J. 2009. Tilaus-Toimitusketjun hallinta – B2B – Vähemmällä enemmän. Helsinki: Hakapaino Oy.

Van Weele, A. J. 2010. Purchasing & Supply Chain Management. 5th Edition. UK: Cengage Learning.



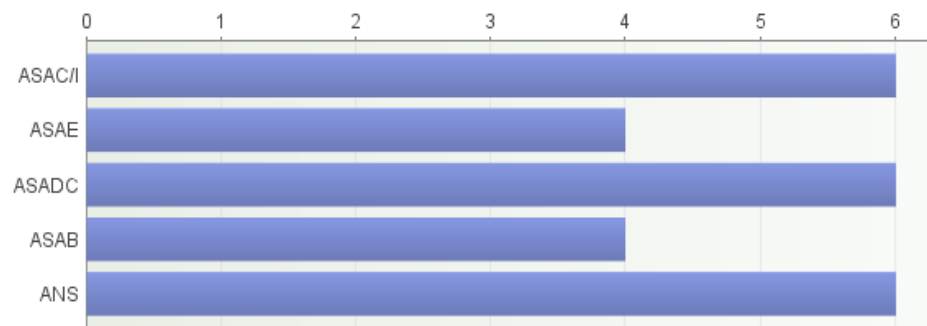
KYSELYTUTKIMUS

Hankinnan rooli, vastuut ja tehtävät yrityksessä

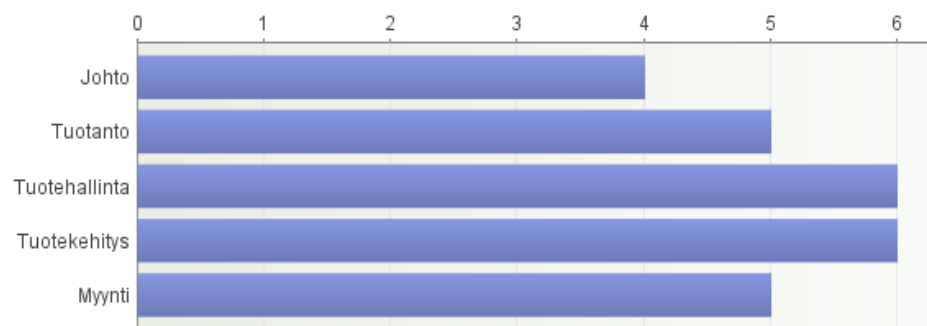
Opinnäytetyö: Hankintaorganisaation prosessien kehittäminen

VASTAAJIEN PERUSTIEDOT

1. Edustamasi liiketoimintayksikkö



2. Asemasi / tehtäväsi yrityksessä



Hankinnan strategia ja rooli yrityksessä

3. Hankinnalla on selvä strategia, joka pohjautuu yrityksen liiketoimintastrategiaan

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	0	3	12	10	1	Täysin samaa mieltä	26	3,35

4. Hankinnan strategista roolia korostetaan yrityksessä

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	0	7	8	8	3	Täysin samaa mieltä	26	3,27

5. Hankinnalla on strateginen rooli liiketoimintojen kehittämisessä

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	0	7	2	9	8	Täysin samaa mieltä	26	3,69

Hankinnan vastuut yrityksessä

6. Hankinta vastaa ostettavien komponenttien / tuotteiden hinnoista ja hintakehityksestä

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	0	1	6	15	4	Täysin samaa mieltä	26	3,85

7. Hankinta vastaa ostettavien komponenttien / tuotteiden laadusta

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	4	4	11	5	2	Täysin samaa mieltä	26	2,88

8. Hankinta vastaa ostettavien komponenttien / tuotteiden varaston ohjausarvoista

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	10	10	3	3	0	Täysin samaa mieltä	26	1,96

9. Hankinta vastaa uusien toimittajien etsinnästä ja valinnasta

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	1	0	3	11	11	Täysin samaa mieltä	26	4,19

10. Hankinta vastaa olemassa olevien toimittajien arvioinneista ja auditoinneista

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	0	2	3	11	10	Täysin samaa mieltä	26	4,12

11. Hankinta vastaa olemassa olevien toimittajien toimittajasuhteista, kehittämisestä ja johtamisesta

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	0	0	6	10	10	Täysin samaa mieltä	26	4,15

Hankinnan tehtävät yrityksessä

12. Hankinta osallistuu tuotekehitysprojekteihin ja voi myös vaikuttaa spesifikaatioihin

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	2	4	5	13	2	Täysin samaa mieltä	26	3,35

13. Hankinta toimii kokonaiskustannusajattelun mukaisesti

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	1	5	9	8	3	Täysin samaa mieltä	26	3,27

14. Hankinta mittaa toimittajien suorituskykyä

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	1	3	12	7	3	Täysin samaa mieltä	26	3,31

15. Hankinta huomioi loppuasiakkaan tarpeet hankinnoissa ja hankintojen suunnittelussa

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	2	12	6	5	1	Täysin samaa mieltä	26	2,65

16. Hankinta huomioi toimittajien valmistusprosessit hankintapäätöksissään

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	0	3	6	14	3	Täysin samaa mieltä	26	3,65

17. Hankinta huomioi ostettavien komponenttien / tuotteiden tekniset toiminnallisuudet hankintapäätöksissään

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	0	2	9	12	3	Täysin samaa mieltä	26	3,62

18. Hankinta tukee tuotekehitystä oikean valmistusmenetelmän valinnassa ostettavien komponenttien / tuotteiden osalta

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	1	5	8	8	4	Täysin samaa mieltä	26	3,35

19. Hankinta käyttää laatutyökaluja toimittajan prosessien seurannassa ja kehittämisessä

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	1	10	11	2	2	Täysin samaa mieltä	26	2,77

20. Mitä edellä mainituista osa-alueista hankinnan tulisi kehittää eniten?

- Kokonaiskustannusajattelu
- Kokonaiskustannusajattelu on vielä "mutu"-asteella. Tähän tarvittaisiin laskentaperusteet päätöksenteon pohjaksi. Kehitys ei ole yksin oston tehtävä mutta oston olisi oltava mukana. Jos tätä osattaisiin laskea, saataisiin toimittajavalinta ja laatuunäkökulmat oikealla tavalla esille (= raha puhuu).
- Kokonaiskustannusajattelua
- Hankinta mittaa toimittajien suorituskykyä, Hankinta huomioi loppuasiakkaan tarpeet hankinnoissa ja hankintojen suunnittelussa
- Laatutyökalujen käyttöä ja suorituskyvyn mittaamista. Vastuun ottamista.
- Toimittajien prosessien kehittämistä ja toimittaja-arviointia varmaan tehdään, mutta niistä ei ole tullut mitään tietoa liiketoimintayksikköön. Laatutyökalujen käyttöä pitää lisätä.
- Laadun tuotokyky ja sen varmistaminen
- Koska omavalmistus tietyissä tuotteissa on katoava luonnonvara, sitä kautta tuotekehityksen tuki tulee koko ajan tärkeämmäksi.
- Nykymallissa hankinta on aika kaukana liiketoimintayksikön arjesta. Näkyy mm. tuotekehitysprojekteissa sekä reagoimisessa laatu- ja toimitusongelmiin, joilla yleensä välitön vaikutus liiketoimintaan.
- Laadunseurantatyökaluja
- Laadun kehittämisessä, eli asettaisi osaamisellaan vaatimuksia liiketoimintojen suuntaan, jotta toimittajilta voidaan myös vaatia uusien laadunvalvontatietojen mukaista toimintaa. Ostotoiminta lisääntyy koko ajan, jolloin tämäkin asia vain korostuu.
- Laadunhallintaan tulee tulevaisuudessa panostaa enemmän kaikilla alueilla. Tämä on tehtävä yhteistyössä tuotannon ja tuotekehityksen kanssa. Laatuvaatimukset / toimittajilta pyydettyä laadudokumenttaatio tulisi standardoida talotasolla. Laatutyökalujen hallinta tärkeää hankinnasta vastaaville henkilöille.
- Toimittajilta on vaadittava laadunvarmennusdokumentit, tarkastuspöytäkirjat, laaduntuotokvyn dokumentit. Oston henkilöstön tulisi osallistua jatkuvasti tuotannon päivittäiseen toimintaan => ostajat bisneksien tuotantoon.
- toimittajien valmistusprosessista tarvittaisiin parempi tieto jotta mahdollisia ongelmia voitaisiin välttää ns. vaikeimmissa osissa
- Kaksi viimeisintä ja myös ensimmäinen

Hankinnan suorituksen mittaus yrityksessä

21. Hankinnan suorituskykyä mitataan yrityksessä

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	0	3	13	10	0	Täysin samaa mieltä	26	3,27

22. Hankinnan suorituskyvyn mittarit ovat selkeät

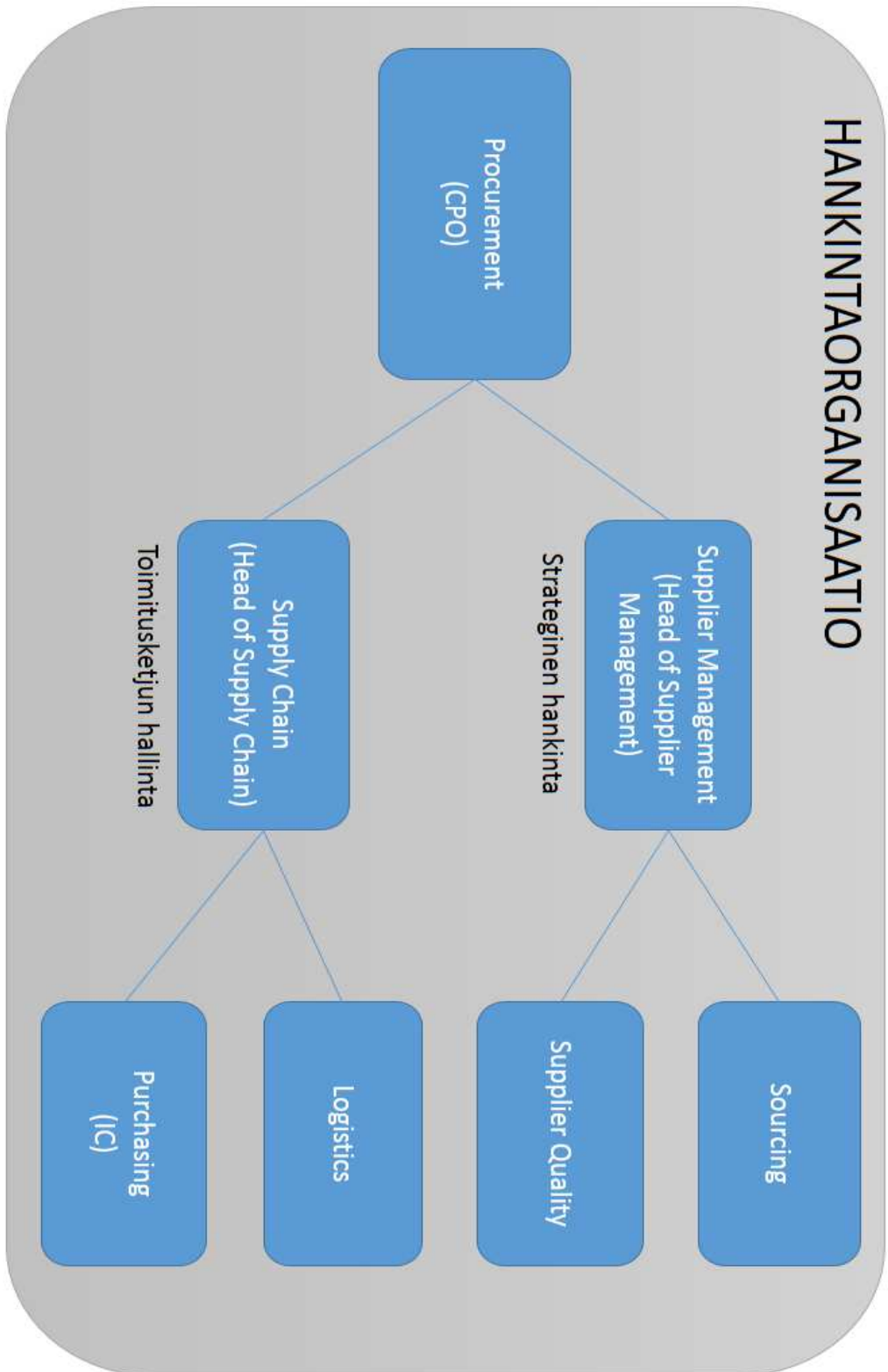
	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	1	8	13	4	0	Täysin samaa mieltä	26	2,77

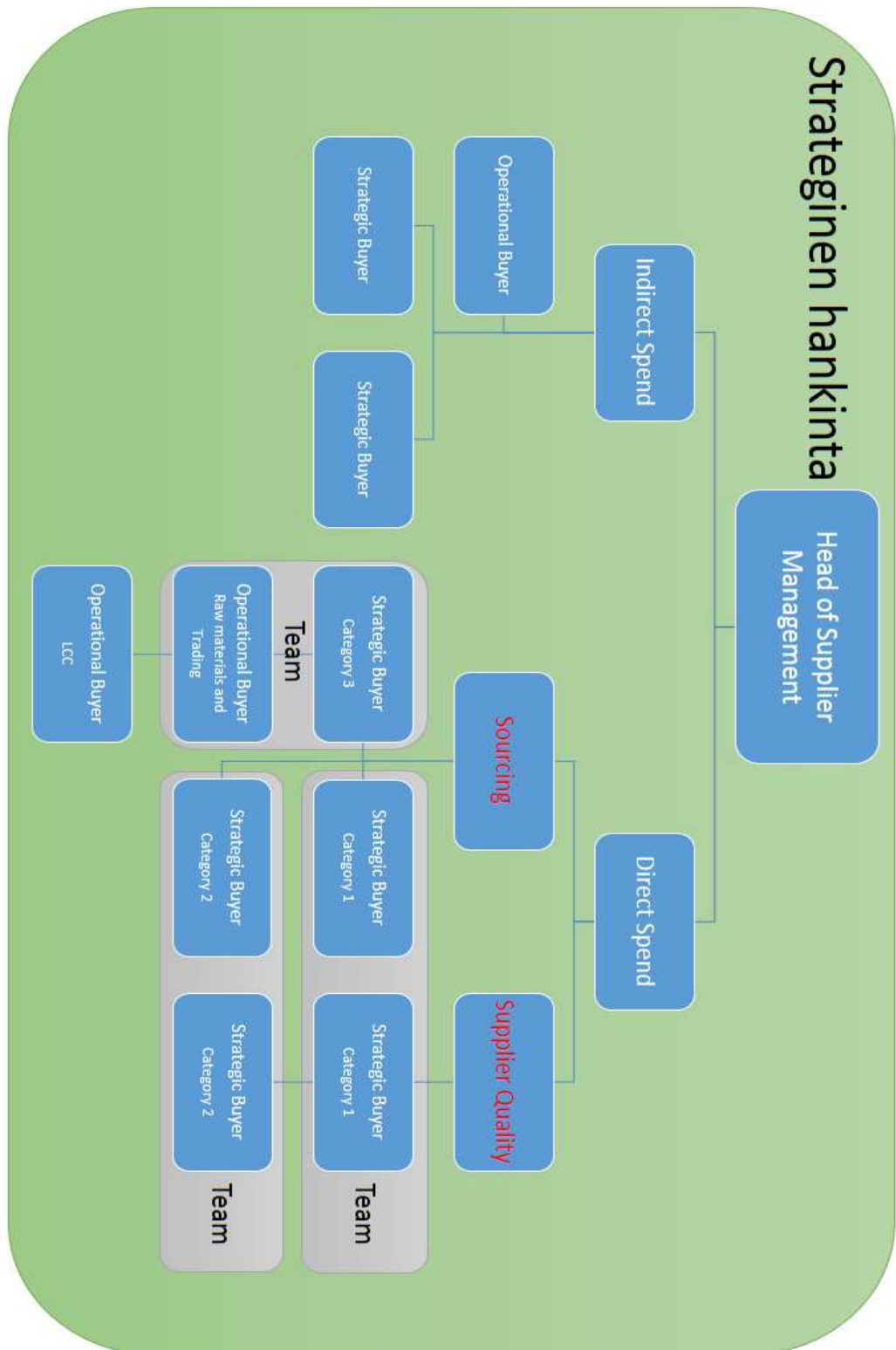
23. Hankinnan suorituskyvyn mittarit on asetettu oikein

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.
Täysin eri mieltä	1	7	16	2	0	Täysin samaa mieltä	26	2,73

24. Nimeä mielestäsi 3 tärkeintä hankinnan suorituskyvyn mittaria?

- Toimitusvarmuus, reklamaatiot, kustannuskehitys. Mittarit ovat hyviä, mutta viitaten edelliseen kommenttiin pitäisi meidän pystyä mittaamaan kokonaiskustannusta. Nyt hintakehitysjahti ei tuo pohjariville ja brandille aina positiivista vaikutusta. Toimitusvarmuus on seurattu mittari, mutta vaikuttaa huonosti itse toimittajavaliintaan. Jos silläkin olisi "hintalappu", voisi hintavertailussa saada paremman toimittajan esiin.
- Toimittajan laatu, toimitusvarmuus ja kokonaiskustannukset yritykselle (ei vain osan kpl hinta) rahteineen tulleeineen ja muine kuluineen (viivästyksien aiheuttamat esim.)
- Toimitusvarmuus, laatu, kustannuskehitys
- Toimittajan toimitusvarmuus (huom. myöhästymiset pitää reklamoida), hintakehitys, laatu
- toimitusvarmuus, laatu (kustannukset ja määrä), hintakehitys
- En ole perehtynyt hankinta organisaation mittareihin, mutta AIKA, HINTA, LAATU
- Toimittajien toimitusvarmuus pitäisi saada paremmin mitattavaksi. Myös ostajien yhteistyökykyä ja sisäisen palvelun onnistumista voisi harkita jollain lailla mitattavaksi esim. 6 kk välein yksinkertaisella webropol kyselyllä. Yhteistyössä on eroja ostajittain mikä on inhimillistä ja palautteeseen olisi hyvä olla systemaattinen kanava, jotta kehitystä voisi saada aikaan.
- Toimittajan toimitusvarmuus, Ostohintakehitys, Reklamaatiot
- Toimittajan laatuvirheet, toimitusvarmuus, osien hintakehitys
- Toimittajien laatureklamaatiot, Toimitusaikojen pitävyys, Ostettavien komponenttien vaihto-omaisuuden määrä, vastuu kuuluisi ostolle (yhdessä IC:n kanssa asetettujen ohjausarvojen puitteissa).
- Toimittajien toimitusvarmuus/-aika, laatu, hinnan kehitys
- laatu(onko vaihteluja), toimitusaikojen pitäminen, hintakehitys(ei pelkkä ostohinta vaan ns kokonaiskustannus)
- tuotteen/ osan oikeellisuus (laatu, mitat speksin mukaiset), toimitusaikojen pitävyys, joustavuus
- Toimittajien toimitusvarmuus - uuden toimitusajan vahvistaminen, Toimittajien laatu, Hintakehitys





Yrityksen korkealaatuinen hankintatoimi

