

Opinnäytetyö (AMK)
Liiketoiminnan logistiikka
Hankintojen johtaminen
2015

Samuli Isotalo

ALIHANKINTAKONSEPTIEN YHDISTÄMINEN

– Itella Logistics Oy ja Itella Posti Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka | Hankintojen johtaminen

2015 | 29

Helena Rantanen

Samuli Isotalo

ALIHANKINTAKONSEPTIEN YHDISTÄMINEN

– Itella Logistics Oy ja Itella Posti Oy

Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja yhdistää Itellan tytäryhtiöiden Itella Logistics Oy:n ja Itella Posti Oy:n kotimaan kuljetusten alihankintakonseptit yhdeksi alihankintakonseptiksi. Aikaisemmin näillä tytäryhtiöillä oli ollut omat alihankintakonseptinsa, mutta vuodenvaihteessa 2014-2015 tapahtuneen rakennemuutoksen ja tytäryhtiöiden yhdistymisen vuoksi tuli tarpeelliseksi myös yhdistää alihankintakonseptit yhdeksi konseptiksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Posti Oy.

Uusi kuljetusten alihankintakonsepti antaa yhteiset ohjeistukset siitä, miten kuljetuspalveluita ostetaan Postilla ympäri Suomea. Siinä määritellään vastuut ja valtuudet sekä hankintaprosessin kulku. Uuden alihankintakonseptin tarkoituksena on säästää aikaa ja kustannuksia. Alihankintakonseptin tavoitteena on, että kaikki toimivat samojen toimintamallien mukaan, eikä turhaa aikaa tai resursseja kulu alihankinnan hallintaan ja johtamiseen.

ASIASANAT:

Alihankinta, hankintaprosessi, toimittajien arviointi, ostoportfolio, alihankintakonsepti

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Logistics | Acquisition Management

2015 | 29

Helena Rantanen

Samuli Isotalo

MERGING THE SUBCONTRACTING CONCEPTS

– Itella Logistics Ltd. and Itella Mail Communications Ltd.

The purpose of the thesis was to design and merge the subcontracting concepts for domestic land transport for Itella's subsidiaries, Itella Logistics Ltd. and Itella Mail Communications Ltd. into one subcontracting concept. Previously these two subsidiaries had their own subcontracting concepts but because of the structural changes and merging of the two subsidiaries at the turn of the year 2014-2015 it became essential to also merge these subcontracting concepts into one concept. The client for the thesis was Posti Ltd.

The new subcontracting concept gives common guidelines for how to buy transportation services at the Posti Ltd. in Finland. The responsibilities and the authorities as well as the procurement process are defined in the concept. The purpose of the new subcontracting concept is to save time and costs. The goal for the subcontracting concept is to make sure everyone follows the same approach and that the managing of the subcontracting does not take too much time or resources.

KEYWORDS:

Subcontracting, the procurement process, supplier assessment, purchasing portfolio, subcontracting concept

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 POSTI GROUP OYJ	7
2.1 Postin hankintayksikkö	7
2.2 Kuljetukset -kategoria	8
3 HANKINTA	10
3.1 Ulkoistaminen	11
3.2 Hankintaprosessi	12
3.2.1 Tarvekartoitus	12
3.2.2 Tarjouspyyntö	12
3.2.3 Tarjousten vertailu	13
3.2.4 Sopimus	14
3.3 Hankinnan portfolioanalyysi	14
3.4 Kategoriastrategia	16
4 KULJETUSTEN ALIHANKINTA POSTI OY:SSÄ	18
4.1 Alihankintaprosessi	18
4.2 Hankintojen hyväksymismalli Posti Oy:ssä	19
4.3 Toimittajien arviointi Posti Oy:ssä	20
5 ALIHANKINTAKONSEPTI	22
5.1 Vanhat alihankintakonseptit	23
5.2 Uusi alihankintakonsepti	23
5.2.1 Vastuut ja valtuudet	24
5.2.2 Hankintaprosessi	24
5.2.3 Dokumenttipohjat	26
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	28
LÄHTEET	29

KUVAT

Kuva 1. Sourcing organization	8
Kuva 2. Transportation	8
Kuva 3. Ostosalkkuanalyysi	15
Kuva 4. Kategoriaprosessi	17
Kuva 5. Generic Classification Criteria	21

TAULUKOT

Taulukko 1. Toimittajien valinta kriteereiden ja painoarvojen perusteella	13
---	----

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella ja yhdistää Posti Oy:n entisten tytäryhtiöiden, Itella Posti Oy:n ja Itella Logistics Oy:n alihankintakonseptit. Opinnäytetyö tehdään nykyiselle Posti Oy:lle (entinen Itella Oy) tilanteessa, jossa sen kaksi tytäryhtiötä, Itella Posti Oy ja Itella Logistics Oy yhdistyvät Posti Oy:ksi. Jatkossa tämän uuden Posti Oy:n sisällä toimii eri liiketoimintaryhmissä postipalvelut, paketti- ja logistiikkapalvelut, Itella Venäjä ja OpusCapita. Opinnäytetyön tuloksena suunniteltiin uusi alihankintakonsepti, joka antaa yhteiset ohjeistukset, miten kuljetusten alihankintaa toteutetaan Postilla Suomessa.

Posti Oy käyttää paljon resursseja kuljetusten alihankintaan. Sekä Itella Postilla että Itella Logisticsilla oli ennen omat alihankintakonseptinsa, joissa määriteltiin yhteiset toimintatavat ja säännöt, miten maantiekuljetusten alihankintaa toteutetaan Suomessa. Vuodenvaihteen 2014-2015 yhdistymisen myötä oli aiheellista suunnitella uudelleen ja yhdistää nämä alihankintakonseptit, jotta kaikilla yksiköillä olisi samat pelisäännöt ja toiminta olisi yhteneväistä ympäri maata. Tämä uusi alihankintakonsepti koskee vain kotimaan maantiekuljetuksia.

Työharjoittelussa Posti Oy:llä suunniteltiin ja yhdistettiin Itella Postin ja Itella Logisticsin alihankintakonseptit. Opinnäytetyössä esitellään yhdistämiseen johtanut tilanne ja itse konseptien yhdistäminen. Työssä käytetään tutkimusmenetelmänä toiminnallista tutkimusta ja se pohjautuu tekijän suorittamaan työharjoitteluun Postin hankintayksikössä.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään yleisellä tasolla hankintaa, alihankintaa, toimittajien arviointia ja hankintaprosessia. Työn tutkimusosassa käsitellään Posti Oy:ssä käytettävää toimittajien arviointia ja alihankintaa sekä käydään läpi alihankintakonseptien uudelleensuunnittelua ja yhdistämistä.

Opinnäytetyön lähteinä käytetään alan kirjallisuutta ja internetlähteitä, mutta suurimmaksi osaksi hiljaista tietoa, jota on kertynyt työkokemuksen kautta kyseisessä yrityksessä työharjoittelun aikana.

2 POSTI GROUP OYJ

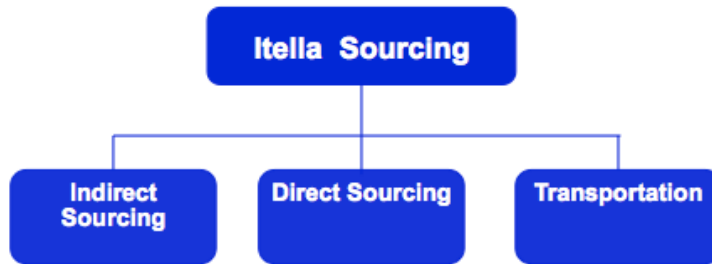
Posti Group Oyj on yhtiö, joka tarjoaa posti-, logistiikka- ja taloushallinnon alan palveluita. Posti Group Oyj on emoyhtiö, joka syntyi 1.1.2015, kun Itella Oyj vaihtoi nimensä takaisin Postiksi. Aikaisemmat tytäryhtiöt Itella Oyj:n alla olivat Itella Posti Oy, Itella Logistics Oy, Itella Venäjä ja OpusCapita. Kun Itella Oyj päätti vaihtaa nimensä Posti Group Oyj:ksi, tarkoitti se myös muutoksia tytäryhtiöiden rakenteissa. Itella Logistics Oy sulautui yhteen Itella Posti Oy:n kanssa muodostaen uuden tytäryhtiön: Posti Oy:n. Tämän alla toimivat Postipalvelut, Paketti- ja logistiikkapalvelut, Itella Venäjä sekä OpusCapita. (Posti Group 2015a.)

Yhtiön palveluksessa on noin 26 000 työntekijää, ja yhtiön omistaa kokonaisuudessaan Suomen valtio. Toimintaa sillä on 11 maassa Suomen lisäksi muun muassa Venäjällä, Skandinaviassa ja Baltiassa. (Posti Group 2015b.)

Paperipostin vähentyessä ja verkkokaupan kasvun myötä Posti pyrkii hakemaan uutta kasvua muun muassa logistiikan palveluista sekä Venäjän liiketoiminnoista. Sen tavoitteena on kaksinkertaistaa Venäjän toimintojen liikevaihto vuoteen 2020 mennessä. (Posti Group 2015b.)

2.1 Postin hankintayksikkö

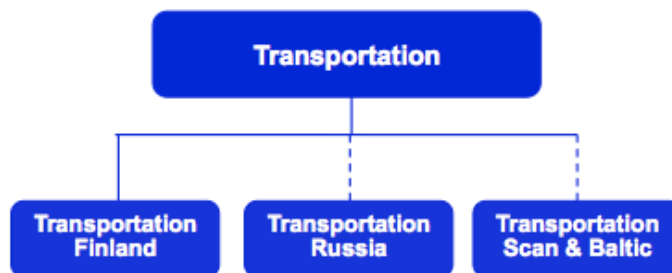
Hankintayksikkö toimii Postin pääkonttorilla Helsingin Pasilassa osana konsernihallintoa. Hankinnat on jaettu kolmeen osaan: suorat hankinnat (ajoneuvot, tuotantomateriaalit, tuotantolaitteet ja palvelut ja määräaikainen työvoima), epäsuorat hankinnat (tietotekniikka, tuotantotilat ja asiantuntijapalvelut) ja kuljetukset (kuljetusten alihankinta), johon tämä opinnäytetyö keskittyy. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.) Kuvassa 1. esitetään graafisesti Postin hankintayksikkö.



Kuva 1. Sourcing organization. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

2.2 Kuljetukset -kategoria

Kuljetukset -kategorian tehtävä on ostaa kuljetuksia alihankintana sekä postin että logistiikan osastojen tarpeisiin. Kuljetuksiin sisältyy maa-, meri- ja ilmakuljetukset, ja kategoria on jaettu kolmeen ryhmään: Kuljetukset Suomi, Kuljetukset Venäjä ja Kuljetukset Skandinavia ja Baltia. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.) Kuvassa 2 esitetään kuljetukset -kategorian organisaatio.



Kuva 2. Transportation. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

Kuljetukset Suomi -kategoria hoitaa kuljetusten alihankinnan sekä postin että logistiikan kuljetustarpeita varten Suomessa. Noin kolmannes Postin kuljetuksista hoidetaan omalla kalustolla ja loput kaksi kolmannesta alihankittuna. Alihankinnalla on siis suuri merkitys Postin liiketoiminnalle. Lisäksi kategorian tehtäviin kuuluu alihankkijatietokannan ylläpitäminen sekä kuljetussopimusten hyväksyminen.

Suomessa Postilla on noin 1 700 kuljetusyritystä alihankittuna, joten suurin osa sopimuksista allekirjoitetaan aluetasolla ja lähetetään sitten hyväksyttäväksi hankintayksikköön, joka myös arkistoi ne. Tärkeimmät toimittajien kanssa tehtävät sopimukset hoidetaan sitä vastoin hankintayksikön toimesta. Tällaiset ovat yleensä jo yli miljoonan tai vähintään useiden satojen tuhansien eurojen arvoisia sopimuksia. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

3 HANKINTA

Hankinta käsittää kaikki ne toiminnot, joiden seurauksena organisaatio saa laskun ulkopuolisilta toimijoilta. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat monenlaisia palveluita ja materiaaleja sekä tietotaitoa ulkopuolisilta toimijoilta. Voidaankin sanoa, että hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 53.)

Hankinnat muodostavat yleensä jopa 80–90 prosenttia yritysten kustannuksista. Tämä tarkoittaa, että yrityksen kannattavuus ja kilpailukyky ovat hyvin pitkälti ulkopuolisten resurssien varassa. Hankintaa ei yleensä pidetä kovin merkittävänä osana yrityksen rakennetta, mutta sen merkitystä ei voi korostaa liikaa. Hankintoihin eivät kuulu ainoastaan ostetut materiaalit, vaan kaikki mistä yritys saa laskun. Siihen kuuluvat myös esimerkiksi tilavuokrat, koneiden ja laitteiden kunnossapitokustannukset ja rahoituspalvelut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 15.)

Viime vuosina yritykset ja julkiset organisaatiot ovat kiinnittäneet yhä enemmän huomiota hankinnan tärkeään rooliin osana yrityksen toimintoja. Edelläkävijäyrityksissä yritysjohto on saanut aikaan suuria tuloksia ja kannattavuuden lisääntymistä hankintaa kehittämällä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 15.)

Hankinnan ja ostojen ei ole tarkoitus ainoastaan säästää kustannuksia, vaan myös luoda lisäarvoa ja tulosta yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Hankinnat ovat tärkeä osa markkinataloutta, ja vaikka kaikista yrityksistä tai organisaatioista ei välttämättä löydy erikseen nimettyä hankinta- tai ostoyksikköä, on ostaminen silti merkittävä osa sen toimintaa. (Koskinen ym. 1995, 16.)

Hankittujen tuotteiden tai palveluiden varsinainen ostohinta ja sopimuksen syntymiseen vaikuttavat kulut muodostavat välittömän ostokustannuksen. Hankintaan sisältyy kuitenkin paljon muitakin kustannuksia, jotka voivat tulla ajankohdaisiksi vasta paljon itse hankinnan jälkeen. Näitä kutsutaan hankinnan epäsuoriksi kuluiksi ja ne tulee ottaa huomioon hankintaa suunniteltaessa. Kyse on hankinnan kokonaiskustannusajattelusta tai hankinnan jäävuorimallista, jossa

varsinainen ostohinta on pelkästään hankinnan kustannuksien jäävuoren huippu. Epäsuoria kuluja hankinnassa voivat olla esimerkiksi hankintojen suunnittelu, ostomarkkinoiden seuraaminen, neuvottelut, toimittajien kehittäminen, laatu-kustannukset, huolto- ja korjauskustannukset, organisaation johtaminen ja henkilöstön kehittäminen. (Sakki 2009, 186.)

3.1 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen tarkoittaa, että yritys tai organisaatio siirtää omia toimintojaan ulkopuoliselle toimijalle alihankintana. Perusajatus ulkoistamisessa on, että siirtämällä tiettyjen palveluiden tuottamisen toimijalle, jotka on tämän ydinosaamis-alueella, voi yritys tai organisaatio itse keskittyä omaan ydinosaamisalueeseensa. Ulkoistamiseen kuuluu monia erilaisia muotoja, mutta yhteistä kaikille on yrityksen tai organisaation asiakkailleen tuottamien palveluiden osittainen siirtäminen ulkopuolisen toimittajan vastuulle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 15.)

Yhden yleisen jaottelun mukaan ulkoistaminen voidaan jakaa neljään tasoon. Ensimmäinen taso käsittää yksittäisten palveluiden ostamisen, esimerkiksi kuljetuspalvelut. Tällöin kyseessä on tyypillinen ostaja-myyjäsuhte, jossa ostaja hyötyy kilpailuttamisesta aiheutuvista säästöistä ja myyjä suuremmista volyy-meista. Toisella tasolla on jo ulkoistettu muutamia logistisia toimintoja joustavuuden ja kustannussäästöjen toivossa. Kolmas taso tunnetaan nimellä 3PL-Third Party Logistics. Tällä tasolla logistiikka on ulkoistettu kokonaan tai ainakin merkittävältä osalta. Tavoitteena on yleensä hyödyntää palveluntuottajan logistiikkaverkostoa ja tämän omaa organisaatiota. Neljäs ja laajin taso eli 4PL Fourth Party Logistics tarkoittaa, että palveluntuottaja johtaa, organisoii ja operoi koko toimitusketjua omia ja muiden palveluntuottajien resursseja hyödyntäen. Muilta palveluntuottajilta hankitaan esimerkiksi IT-osaamista. Sopimuskumppani on tällöin yleensä pelkkä koordinaattori, joka hankkii suuren osan palveluista muilta. (Jalanka ym. 2003, 8.)

3.2 Hankintaprosessi

Hankintaprosessissa itse hankinta on jaettu eri vaiheisiin. Nämä vaiheet riippuvat hankinnan luonteesta, mutta neljä päävaihetta on havaittavissa lähes jokaisesta hankinnasta. Nämä ovat

1. tarvekartoitus
2. tarjouspyyntö
3. tarjousten vertailu
4. sopimus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 252–254.)

Kun hankintaprosessi on selkeästi määritelty, se sujuvoittaa toimintaa merkittävästi, ja auttaa välttämään sudenkuoppia. Seuraavissa luvuissa käydään läpi näitä päävaihteita.

3.2.1 Tarvekartoitus

Tärkein työ prosessissa tehdään ennen varsinaista hankintaa, kun määritellään hankinnan tarvetta. On syytä tutkia tarvetta eri näkökulmista, kartoitettava nykytila ja verrattava sitä tavoitetilaan. On myös hyvä miettiä jo tässä vaiheessa merkittävimpiä toimittajan valinnan kriteereitä, vaikka niitä voidaanakin myöhemmin vielä tarkentaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 252–253.)

3.2.2 Tarjouspyyntö

Tarjouspyyntö lähetetään vartenotettaville toimittajille, ja siinä yleensä ilmoitetaan seuraavat asiat:

1. tuote tai palvelu
2. määrä ja yksikkö
3. toimitusaika ja -paikka
4. sopimuskausi
5. tarjousten jättöaika ja -paikka

Tarjouspyyntö on järkevää laatia siten, että saatujen tarjousten vertailu on vai- vatonta ja että niistä ilmenee kaikki olennainen tieto. Tarjouspyyntö ei saisi olla liian tiukka, mutta ei myöskään liian löyhä. Tarjoajille olisi hyvä antaa vähän liik- kumavaraa tarjouksia tehdessään, sillä liian tiukat ehdot tarjouspyynnössä myös saattavat karsia toimittajien määrää. Toisaalta liian löyhät ehdot sallivat paljon erilaisia tarjouksia, joiden vertailu voi osoittautua hankalaksi. Tarjous- pyyntö on tietysti aina tapauskohtainen ja hankinnan luonne on otettava huomi- oon. Esimerkiksi julkisissa hankinnoissa hankintaprosessi on laissa tarkkaan määriteltä. (Ritvanen ym. 2011, 40.)

3.2.3 Tarjousten vertailu

Tarjouksia vertailtaessa on syytä varmistua, että ne täyttävät tarjouspyynnön ehdot ja vaatimukset. On myös selvitettävä hankinnan kokonaiskustannukset, joihin kuuluvat esimerkiksi maksu- ja toimitusehdot, toimitusvarmuus ja laatu. Halvin ostohinta ei välttämättä ole halvin vaihtoehto, kun huomioidaan hankin- nan kokonaiskustannukset. Tarjouksia tulee vertailla samoin kriteerein, ja esi- merkiksi hankintaa varten laadittu pisteytystaulukko on hyvä apuväline tähän. Siinä vartenotettavat toimittajat pisteytetään eri kriteereiden osalta halutu- painoarvoin. Kriteereitä voivat olla hinta, toimitusaika, laatu, maksu- ja toimi- tusehdot sekä toimittajan joustavuus. Alla olevassa taulukossa Ritvanen ym. (2011, 42) havainnollistavat esimerkin pisteytystaulukosta, jossa kriteereinä ovat hinta, toimitusaika ja laatu.

Taulukko 1. Toimittajien valinta kriteereiden ja painoarvojen perusteella. (Ritva- nen ym. 2011).

Valintakriteeri	Painoarvo	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Hinta	50	38	40	45
Toimitusaika	30	28	25	30
Laatu	20	20	18	17
Yhteensä	100	86	83	92

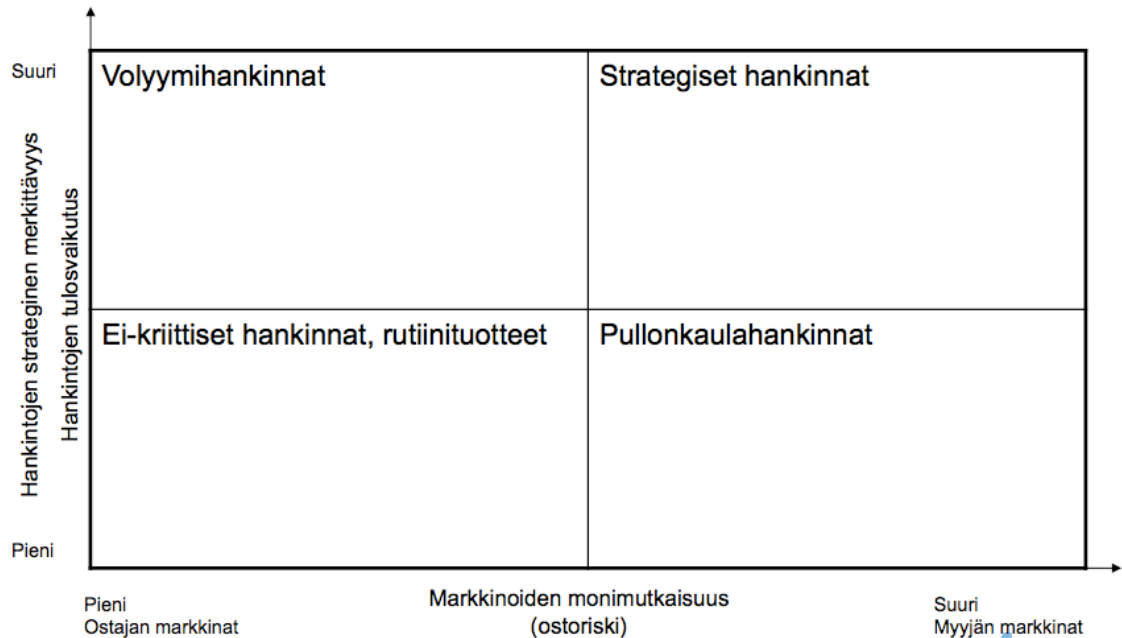
Esimerkkitaulukossa Yritys C saa korkeimmat yhteispisteet , kun kertoimet on laskettu kunkin valintakriteerin osalta.

3.2.4 Sopimus

Kun on päädytty soveltuvimpaan toimittajaan, tulee sopimus allekirjoittaa. Sopimus voi olla hankinnan luonteesta riippuen kertaluonteinen sopimus, vuosisopimus, projektisopimus tai partnership-sopimus. Kertaluonteisia sopimuksia käytetään, kun on kysymys satunnaisista hankinnoista, kun taas vuosisopimus käsittää tietyn sopimuskauden toimitukset. Sopimuksessa tulee ilmetä hinnat, toimitustapa ja laatuasiat. Projektisopimus tehdään, kun kyseessä on projekti. Partnership-sopimus tehdään, kun kyseessä on todella tärkeä ja merkittävä toimittaja, jonka kanssa yhteistyötä halutaan kehittää. Sopimukset ovat tavallisesti voimassa 1–2 vuotta, ja niissä käytetään yleensä liitteitä täydentämään sopimuksen sisältöä. Niissä eritellään yleensä hinnat, eräkoot, vakuutus- ja laatuasiat sekä lainsäädännölliset asiat, kuten yritysrekisterit. (Ritvanen ym. 2011, 42–43.)

3.3 Hankinnan portfolioanalyysi

Hankinnan portfolioanalyysin mukaan kaikki hankinnat eivät ole samanarvoisia keskenään. Tästä johtuen hankinnat on syytä jakaa eri kategorioihin, sillä erilaiset hankinnat vaativat erilaisia strategioita ja toimintamalleja. Kategorioihin jakamiseen käytetään usein ostosalkkuanalyysiä, jossa arvioidaan hankittavan tuotteen tai palvelun merkittävyyttä ja vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Hankintojen jakamisperusteena käytetään niiden tärkeyttä ja riskitekijöitä, ja huomionarvoista on, että jako tapahtuu hankintojen, ei toimittajien perusteella. Kuvassa 3. havainnollistetaan ostosalkkuanalyysi, jossa hankinnat jaetaan neljään kategoriaan. (Hankintatoimi 2015.)



Kuva 3. Ostosalkkuanalyysi. (Hankintatoimi 2015)

Kuvassa hankinnat on jaettu neljään kategoriaan.

- Volyymihankinnat

Tuotteet/palvelut joilla määrällisesti suuri volyymi ja pieni ostoriski.

Olellainen mittari on hinta.

Perusstrategiana vahva kilpailuttaminen, toimittajien vähentämien, logistiikan kehittäminen.

- Rutiinihankinnat

Tuotteet/palvelut joilla vähäinen strateginen merkitys ja pieni ostoriski. Ostetaan suuria määriä kerrallaan.

Perusstrategiana hankintaprosessin tehostaminen, hankintojen niputtaminen, toimittajien karsinta ja hankinnan tehokkuus.

- Strategiset hankinnat

Tuotteet/palvelut joilla suuri ostoriski ja strateginen merkitys.

Olennaista toimittajasuhteiden jatkuva kehittäminen ja pyrkimys yhteistyöhön.

- Pullonkaulahankinnat

Tuotteet/palvelut joilla ostoriski suuri mutta strateginen merkitys pieni. Tyypillinen esimerkki on jokin tuotannon koneen varaosa, jonka rikkoutuessa koko tuotanto seisoo.

Perusstrategiana saatavuuden varmistaminen, yhteistyö, ja vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen. (Hankintatoimi 2015.)

3.4 Kategoriastrategia

Yrityksen organisaatiossa hankinnat on saatettu jakaa eri kategorioihin johtuen hankintojen erilaisuuksista. Jokaisella kategoriolla on tällöin vastuhenkilö, joka vastaa oman kategoriansa johtamisesta ja kokonaiskustannusten hallinnasta. Itse hankintojen lisäksi on tarpeen olla tietoinen kysynnästä, sillä hankintatarve syntyy aina yrityksen strategiasta ja kysynnästä. (Logistiikan maailma 2015.)

Kategorijaohjauksen tavoitteena on yhdistää yrityksen tarve siihen, mitä on markkinoilla tarjolla mahdollisimman edullisesti ja kustannustehokkaasti. Kategorian johtajan tehtävänä on varmistaa, että oman kategorian osalta ollaan linjassa yrityksen tavoitteisiin nähden. Jos esimerkiksi tarvitsee säästää 10% kaikista liiketoiminnan kuluista, on syytä tarkastella kategoriakohtaisesti, mistä voidaan säästää mitään ja kuinka paljon. Kategorian erilaisuuksista johtuen säästämisen keinot vaihtelevat suuresti, ja jossain kategorioissa säästäminen voi olla helpompaa, kuin jossain toisessa. (Logistiikan maailma 2015.)

Postin hankintayksikkö noudattaa kategoriastrategiaa, joissa eri hankinnat on jaettu eri kategorioihin. Esimerkiksi Kuljetukset Suomi-kategorian päällikkö on vastuussa kotimaan kuljetusten alihankinnan toteutuksesta ja strategiasta. Kategoriat noudattavat kategoriaprosessia, jonka tehtävänä on varmistaa yhteneväiset johtamistavat eri kategorioissa sekä mahdollistaa kustannustehokas

toimittajien hallinta. Kategoriaprosessissa on viisi vaihetta, jotka esitetään alla olevassa kuvassa 4. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)



Kuva 4. Kategoriaprosessi. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

Kaksi ensimmäistä ovat kertaluonteisia vaiheita, joissa määritellään lähtötilanne, aikataulut, projektin suunnitelma ja tavoitteet. Kolme viimeisintä toistuvat ja niissä tarkastellaan toimintaympäristön muutostekijöitä, luodaan strategiaskenaarioita, tarkastellaan ja auditoidaan toimittajia sekä tarkastellaan saavutettuja tuloksia. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

4 KULJETUSTEN ALIHANKINTA POSTI OY:SSÄ

Posti Oy ostaa paljon kuljetuspalveluita alihankintana. Koska kuljetustarpeet alueilla ovat alttiita voimakkaillekin vaihteluille, pitää niitä tarpeen mukaan pysyvä järjestelmään vaivatta uudelleen. Vaihtelut voivat johtua esimerkiksi postinsaajien määrän lisääntymisestä tai vähenemisestä alueella, palvelurakenteen muutoksesta tai sesonkikohtaisista muutoksista, esimerkiksi joulusta, jolloin lähetysmäärät kasvavat suuresti. Muutokset pyritään yleensä ratkaisemaan reittisuunnittelun avulla. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

4.1 Alihankintaprosessi

Kun on havaittu tarve lisäkalustolle tai lisähenkilöstölle, on syytä laskea, voidaanko tarve täyttää omilla resursseilla vai tarvitaanko alihankkijan kuljetuspalveluita. Tärkein kriteeri on kustannukset, vaikka ratkaisu tehdään aina tapauskohtaisesti. On laskettava, kumpi vaihtoehdoista on kokonaiskustannuksiltaan kannattavampi. Lisäksi on varmistuttava, että asiakastarpeet ja laatuvaatimukset saadaan täytettyä. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

Oman kaluston hankkimista tai lisähenkilöstön palkkaamista Posti Oy pitää kannattavana vain, jos tarvetta on tiedossa pitkälle aikavälille ja kysymys on säännöllisestä, päiväsaikaan tapahtuvasta kuljetuksesta. Esimerkkinä Posti Oy on laskenut, että pääkaupunkiseudulla uuden ajoneuvon hankkiminen edellyttää vähintään 11 tunnin käyttöä päivässä useamman vuoden ajan, jotta se on kannattavaa. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

Alihankintaa Posti Oy:ssä käytetään yleensä logistiikan tuotteiden, lisäarvopalveluiden ja esimerkiksi haja-asutusalueen postinjakelun tuottamiseen. Alihankintaa voidaan myös käyttää, jos työvoiman saannissa on ongelmia. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

Sekä alihankinnassa että oman työn suorittamisessa on järkevää kokonaisvaltainen suunnittelu ja alueen kaikkien toimintojen ottaminen huomioon, jotta kul-

jetustarpeet saadaan mahdollisimman tehokkaasti suoritettua. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

Lopullinen valinta omien resurssien ja alihankinnan välillä pitää perustua taloudelliseen laskentaan. Oman työn kustannukset lasketaan, ja ostetun työn hinta saadaan markkinoilta. Oman työn kustannuksia laskettaessa lähtökohtana on työvuorotunnin hinta, johon lisätään eri haittatyökorvaukset noin 24 % ja henkilösivukulut 65 %. Ajoneuvokulut jaetaan kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Kiinteitä kustannuksia ovat ajoneuvojen vuokrat, vakuutukset ja dieselperot. Muuttuvia kustannuksia ovat käyttöveloitukset, polttoainekulut, korjauskulut ja pesukulut. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

4.2 Hankintojen hyväksymismalli Posti Oy:ssä

Posti Oy:n hankintojen hyväksymismallin tarkoituksena on varmistaa yhdenmukaiset toimintatavat, keskittää volyymit tuottaen säästöjä, selventää päätöksentekoa ja optimoida toimittajakuntaa. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

Hankinnan hyväksymisraja määritetään sopimuksen arvon mukaan. Hankintayksikön tehtävänä on kerätä eri liiketoimintayksiköiden tarpeet yhteen ja yhdistää volyymit. Sen tehtävänä on myös varmistua, että sovittua hankintamallia käytetään kaikissa hankinnoissa. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

Käytännössä hyväksymismalli etenee siten, että liiketoimintayksikössä havaitaan tarve, joka välitetään hankintayksikköön. Tämän jälkeen hankintayksikkö tutkii, voidaanko hankintaa esimerkiksi yhdistellä sopiviksi kokonaisuuksiksi muiden hankintojen kanssa. Mikäli hankintayksikkö hyväksyy hankinnan, jatketaan kilpailutusvaiheeseen. Hankintojen hyväksyntämalli on jaettu eri tasoihin, joissa mitä suurempi on hankinnan arvo, sitä ylempi johtaja vaaditaan hyväksymään se. Esimerkkinä hankintapäällikkö voi hyväksyä enintään 100 000€, kategoriapäällikkö 1 000 000€ ja toimitusjohtaja yli 5 000 000€ sopimuksen. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

4.3 Toimittajien arviointi Posti Oy:ssä

Posti Oy käyttää toimittajien luokitteluun S-järjestelmään, jossa toimittajat on jaettu neljään ryhmään:

- S2 (key/strategic)
- S1 (minor/potential)
- S0 (ad-hoc, ”tätä, tiettyä tarkoitusta varten”)
- S- (restricted). (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

Tärkeimmät toimittajat ovat luokassa S2, joten Posti käyttää paljon resursseja näiden suhteiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Luokka S2 on jaettu vielä kahteen alaluokkaan: Full ja Light governance. Näissä molemmissa oleellista on suhteiden jatkuva kehittäminen ja aktiivinen yhteydenpito toimittajiin. Tähän luokkaan kuuluvia toimittajia on määrällisesti vähän, mutta kustannuksiltaan ne ovat kaikkein tärkeimpiä. S1 -luokassa olevat toimittajat ovat myös tärkeitä Postin liiketoiminnalle, mutta niiden sopimusten arvo on alhaisempi ja niitä on määrällisesti paljon enemmän kuin S2 -luokassa. S0 -tason toimittajat ovat kertaluontoisia sopimuksia ja niiden kustannuksien arvo on jo melko alhainen. S- -luokan toimittajat ovat toimittajia, jotka on tarkoitus poistaa tietokannoista. Joskus toimittajan sijoittaminen tiettyyn luokkaan on ongelmallista, sillä joku kertaluontoinen hankinta voi kuitenkin kustannuksiltaan olla todella suuri, joten olisi epäloogista sijoittaa sitä esimerkiksi luokkaan S0. Toisaalta joku hankintasopimus voi olla todella pitkäkestoinen, mutta arvoltaan kuitenkin melko vähäinen. Yleisesti ottaen alemmat luokat eivät vaadi niin paljon johtamista ja organisointia, mutta ovat silti Postin liiketoiminnalle tärkeitä. Kuvassa 5. havainnollistetaan luokittelun kriteerit. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

Osuus/tärkeys/volyymi ↑ Korkea Matala	Hyväksytty toimittaja(volyymi) (S1)	Strateginen toimittaja (S2 LG, S2 FG)
	<ul style="list-style-type: none"> - Hyväksyttävä yritys vastuun taso - Kilpailukykyiset kustannukset - Kyky integroitua Posti Oy:n järjestelmiin - Kyky mukautua Postin Oy:n vaihtuvaan kysyntään - Korkea laatu- ja palvelutaso - Täydellinen sitoutuminen sopimukseen - Laadun- ja riskienhallinta kunnossa 	<ul style="list-style-type: none"> - Korkea yritys vastuun taso - Kilpailukykyiset kustannukset - Korkean tason integroituminen - Täyttää tai ylittää Posti Oy:n vaatimukset - Tuo lisäarvoa Posti Oy:n liiketoimintaan - Korkea laatu- ja palvelutaso - Proaktiivinen laadun ja riskienhallinta - Mahdollisuus kumppanuuteen
	Ad-hoc toimittaja (S0)	Hyväksytty toimittaja (teknologia) (S1)
	<ul style="list-style-type: none"> - Hyväksyttävä yritys vastuun taso - Kilpailukykyiset kustannukset - Täyttää Posti Oy:n vaatimukset - Lyhyet tai kertaluontoiset sopimukset - Korkea laatu- ja palvelutaso - Vähän tai ei lainkaan integroitumista 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyväksyttävä yritys vastuun taso - Kilpailukykyiset kustannukset - Kyky integroitua Posti Oy:n järjestelmiin - Paras tuote tai palvelu - Korkea laatu- ja palvelutaso - Täydellinen sitoutuminen sopimukseen - Laadun- ja riskienhallinta kunnossa
	Matala → Korkea Strateginen merkitys	

Kuva 5. Generic Classification Criteria. (V.Vasunta, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2014.)

Kuvassa havainnollistuu, että mitä korkeampi luokitus toimittajalla on, sitä enemmän vaaditaan integroitumista, mahdollisuutta kumppanuuteen ja lisäarvon tuontia Postin liiketoimintaan. S1 -luokan toimittajat eivät ole kaikkein tärkeimpiä, mutta niiltäkin vaaditaan sitoutumista ja integroitumista Postin järjestelmiin. Alimman luokan S0:n toimittajilla taas tärkeimmäksi kriteereiksi nousevat kustannukset ja laatu, eikä integroitumista vaadita.

5 ALIHANKINTAKONSEPTI

Kuljetusten alihankinta on tärkeä osa Postin liiketoimintaa. Oman kaluston lisäksi ulkoisia toimijoita käytetään paljon sekä postin että logistiikan puolen kuljetuksiin. Aikaisemmin Itella Oyj:n alla toimineet tytäryhtiöt – Itella Posti Oy ja Itella Logistics Oy hoitivat käytännössä itse omat kuljetusten alihankintansa soveltaen omia alihankintakonseptejaan hankintayksikön toimiessa ylimpänä valvovana elimenä. Ongelmana oli että logistiikan puolella oli paljon kokeneita logistiikka- ja kuljetuspäälliköitä, joilla oli paljon kokemusta kuljetusten optimoinnista ja hankinnasta, kun taas Postin puolella vastaavaa kokemusta ei ollut yhtä paljon. Näin ollen hankintayksikkö joutui tekemään paljon ruohonjuuritason kuljetushankintoja ympäri Suomea, mikä ei ole toiminnallisesti kovin tehokasta.

Alihankintakonseptien mukaan hankintayksikön Kuljetukset Suomi –kategoria vastaa kaikkien kotimaan kuljetusten ostamisesta sekä kilpailuttamisesta. Johdun toimittajien suuresta määrästä hankintaa toteutetaan paljon myös aluetasolla aluepäälliköiden vastuulla ympäri Suomea. Käytännössä hankintayksikkö hoitaa S2-luokan ja suurimmat S1-luokan toimittajat. Loput hoidetaan aluetasolla. Hankintayksikkö on kuitenkin viime kädessä vastuussa kaikista kuljetussopimuksista ja siitä että alihankinta täyttää tilaajavastuulain vaatimat edellytykset.

Vuodenvaihteessa 2014-2015 tapahtuneen Itella Logisticsin sulautuminen Itella Postin kanssa muodosti uuden Posti Oy:n. Nykyään nämä kaksi entistä tytäryhtiötä toimivat entistä enemmän yhteistyössä saman yhtiön alla kuitenkin eri liiketoimintaryhmissä: Postipalvelut sekä paketti- ja logistiikkapalvelut. Näin ollen olennaista on, että on vain yksi alihankintakonsepti jota koko Posti Oy soveltaa.

Alihankintakonseptien yhtenäistämisen tarkoitus on luoda yhtenäiset toimintaohjeet, jota voidaan soveltaa kaikissa Postin yksiköissä ympäri Suomea. Koska toimittajia on niin paljon, ei hankintayksikkö voi hoitaa kaikkia itse, vaan vastuu on jaettava myös aluetasolle. Kun kaikki tietävät vastuunsa ja valtuutensa, on alihankinnan toteutus sujuvaa ja tehokasta, ja näin ollen asiakaslupaukset pystytään myös täyttämään tehokkaasti. Alihankintakonseptin on tarkoitus toimia

laajana ohjerunkona koska jokainen alihankinta on luonteeltaan erilainen; kyseessä voi olla runkokuljetus terminaalien a ja b välillä, pakettien tai kirjepostin jakelu tietyllä alueella tai vaikka kirjelaatikoiden tyhjennysajo. Näin ollen olisi turhaa suunnitella alihankintakonseptia liian yksityiskohtaiseksi ja tarkaksi, vaan on järkevää pitää se niin laajana, että sitä voidaan soveltaa kaikkiin alihankintoihin.

5.1 Vanhat alihankintakonseptit

Aikaisempia alihankintakonsepteja ei vain yhdistetty vaan suunniteltiin ja toteutettiin kokonaan uusi alihankintakonsepti. Tämä johtui suurelta osin siitä, että vanhat konseptit eivät olleet rakenteeltaan järkeviä kokonaisuuksia, vaan niihin oltiin lisätty uutta materiaalia silloin tällöin ja niissä oli paljon turhaa yleistä asiaa ja esimerkkejä, jonka joukosta varsinaisen asian löytäminen oli hankalaa. Hankintayksikön toive oli, että uusi konsepti olisi mahdollisimman yksinkertainen, suppea ja selkeä. Varsinaiset työohjeet olisi tarkoitus pitää erillään ja konsepti olisi nimenomaan konsepti eli suppea ohjerunko, jota olisi helppo soveltaa kaikissa kotimaan maantiekuljetusten alihankinnassa. Vanhoissa alihankintakonsepteissa näin ei ollut vaan ne olivat todella epäselviä ja täynnä tekstiä, joka ei kaikki edes liittynyt mitenkään kuljetusten alihankintaan.

5.2 Uusi alihankintakonsepti

Uusi alihankintakonsepti koskee koko Posti Oy:ta, ja sitä noudatetaan kaikissa kotimaan kuljetusten alihankinnoissa. Tarkoitus on, että se on mahdollisimman helppokäyttöinen ja selkeä, jotta sitä on helppo soveltaa käytännössä, ja jotta esimerkiksi dokumenttipohjat ovat järkevässä järjestyksessä helposti käytettävissä ja tulostettavissa.

Itse alihankintakonsepti on jaettu kolmeen osaan

1. Vastuut ja valtuudet
2. Hankintaprosessi

3. Dokumenttipohjat

Alihankintakonsepti on nimensä mukaisesti konsepti, eikä sisällä siis yksityiskohtaisia työohjeita. Ohjeet ovat erikseen. Konseptin tarkoitus on toimia ohjearkuna siten että sitä voidaan soveltaa kaikkiin maantiekuljetushankintoihin kotimaassa.

5.2.1 Vastuut ja valtuudet

Alihankintakonseptin ensimmäisessä osassa määritellään vastuut ja valtuudet. Tämä on tärkeää, sillä jokaisen tulee olla tietoinen omasta roolistaan alihankintaa toteuttaessa. Ylin vastuu kaikista kuljetusten alihankinnasta on Postin hankintayksikön kuljetukset Suomi –kategorialla. Se viime kädessä päättää kaikista hankintaan liittyvistä asioista. Hankintayksikön resurssit eivät kuitenkaan riitä koko Suomen kaikkien alihankintasopimusten kilpailuttamiseen johtuen niiden suuresta määrästä. Maantieteellisesti Suomi on jaettu seitsemään alueeseen, jota jokaista johtaa aluepäällikkö. Näin ollen aluetasolla aluepäällikkö on vastuussa oman alueensa pienimmistä kuljetussopimuksista. Tämä on järkevää myös siinä suhteessa, että esimerkiksi Jyväskylän alueella toimivat esimiehet todennäköisesti tuntevat alueen paremmin kuin Helsingin hankintayksikkö, joten näin ollen sopiva kuljetusyrittäjä saattaa löytyä helpommin, kun alueelta tunnetaan jo valmiiksi potentiaalisia toimittajia sekä reitti on tuttu. Kaikkiin sopimuksiin tarvitaan kuitenkin hankintayksikön hyväksyntä. Yksinkertaistettuna prosessi etenee siten, että kun tarve alihankinnalle on havaittu ja sopivin toimittaja löydetty, lähetetään hankintaesitys hankintayksikköön, joka hyväksyy sen. Tämän jälkeen voidaan sopimus solmia.

5.2.2 Hankintaprosessi

Posti Oy:n kuljetusten alihankintakonseptissa hankintaprosessi on jaettu viiteen vaiheeseen:

1. tarvemäärittäminen

2. tarjouspyyntö
3. tarjousten vertailu
4. toimittajan valinta
5. irtisanominen

On syytä huomioida, että hankintaprosessi ei välttämättä aina etene edellä mainitun mukaan. Tämä johtuu siitä, että suuren toimittajankannan vuoksi usein kun havaitaan tarve lisäkuljetukselle, voidaan sitä tarjota yritykselle, joka hoitaa muitakin kuljetuspalveluita Postille. Näin ollen kilpailuttaminen ei aina ole aiheellista. Reittejä pyritään myös muokkaamaan ja yhdistelemään sopiviksi kokonaisuuksiksi, jotta päästäisiin mahdollisimman suuriin säästöihin ja autojen tehokkaaseen käyttöasteeseen.

Tarvemääritys alkaa kun on havaittu tarve kuljetuksen hankinnalle. On syytä laskea onko kannattavampaa käyttää omaa kalustoa vai alihankintaa. Tässä vaiheessa aluepäällikkö täyttää myös tarve-esityksen, jossa eritellään kuljetustarpeen tiedot. (Reitti, kalusto, kuljetuksen luonne). Lisäksi kartoitetaan sopivia toimittajia, jotka vaikuttavat potentiaalisilta.

Seuraavana prosessissa on tarjouspyynnön laatiminen ja lähetys potentiaalisille toimittajille. Posti Oy:n mukaan vastauksia olisi hyvä saada vähintään viisi ja aikaa tarjousten tekemiseen tulisi antaa 2-3 viikkoa.

Kun tarjoukset on vastaanotettu tulee niitä vertailla samoin kriteerein. Tarpeen vaatiessa voidaan järjestää tarkentavat neuvottelut tai pyytää lisätietoja. Tarjousten vertailun jälkeen toimittajat järjestetään paremmuusjärjestykseen ja valitaan soveltuvin.

Kun soveltuvin toimittaja on valittu ja hankintaesitys hankintayksikön puolesta hyväksytty voidaan sopimus solmia. Hankintayksikkö huolehtii sopimuksen ja liitteiden arkistoisesta. Toimittajalta vaaditaan lisäksi itsearviointi, jossa varmistetaan toimittajan sitoutuminen Postin tarpeisiin.

Mikäli toimittajan irtisanominen on aiheellista tulee siitä huolehtia siten, että toiminta jatkuu sulavasti, eikä jäädä ns. tyhjän päälle ilman toimittajaa.

5.2.3 Dokumenttipohjat

Alihankintakonseptin viimeisessä osiossa on koottu yhteen tärkeimpiä dokumenttipohjia, joten ne löytyvät helposti ja ovat nopeasti käytettävissä. Dokumenttipohjista löytyvät esimerkiksi sopimus, tarjouspyyntö ja hankintaesitys. Dokumenttien graafista ilmettä myös uudistettiin, koska niissä oli eroja Itella Postin ja Itella Logisticsin välillä. Lisäksi niistä tehtiin selkeämpiä ja suppeampia. Dokumentit on listattu alla.

1. Tarve-esitys

Kun tarve alihankinnalle on aluetasolla havaittu, täytetään tarve-esitys –lomake, joka lähetetään hankintayksikköön. Siinä esitetään alihankinnan tärkeimmät seikat kuten käyttöaste kilometreinä tai tunteina per viikko esimerkiksi. Lisäksi alustava hinta-arvio, tarvittava kalusto, reitti sekä ehdotukset soveltuvimmista toimittajista.

2. Tarjouspyyntö

Tarjouspyyntö –lomake on dokumenttipohja, johon voidaan nopeasti lisätä alihankinnan yksityiskohdat kuten reitti, kilometrit, alue sekä vaadittava kalusto. Pohjassa on valmiiksi kirjoitettuna esimerkiksi lakisääteiset vaatimukset kuten:

- Kaupparekisteriote
- Todistus verojen maksamisesta
- Todistukset eläkevakuutusmaksuista
- Selvitykset työehtosopimuksista

3. Hankintaesitys

Kun kilpailutusprosessi on saatu päätökseen ja tiedossa on soveltuvin toimittaja, lähetetään hankintaesitys hankintayksikköön. Siinä esitellään tarjouskilpailuun osallistuneet ehdokkaat, neuvottelujen tulokset sekä tiedot reitistä ja hinnoista. Lisäksi esitetään soveltuvin toimittaja. Mikäli hankintayksikkö hyväksyy toimittajan, voidaan sopimus solmia.

4. Sopimus

Sopimus pohjassa on valmiiksi kirjoitettuna kaikki lakisääteiset sekä muut

pakolliset asiat, joten siihen tarvitsee lisätä ainoastaan toimittajan yhteystiedot sekä allekirjoitukset.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli Posti Oy:n uuden kotimaan maantiekuljetusten alihankintakonseptin suunnittelu ja yhdistäminen. Vanhan Itella Oyj:n alla toimineiden tytäryhtiöiden Itella Posti Oy:n ja Itella Logistics Oy:n alihankintakonseptit yhdistettiin siis yhdeksi konseptiksi näiden yhdistyessä Posti Oy:ksi vuodenvaihteessa 2015.

Aikaisemmat alihankintakonseptit olivat todella epäselviä ja täynnä asioita, jotka eivät varsinaisesti edes liittyneet konseptiin. Lisäksi kukaan ei tuntunut edes tietävän, että tällaiset alihankintakonseptit ovat ylipäätään olemassa. Ympäri Suomea alihankintaa toteutettiin pitkälti vanhojen tottumusten mukaan ja sen toteutuksessa oli suuria vaihteluita eri puolella maata. Tästä johtuen hankintayksiköllä oli vaikeuksia hallinnoida alihankinnan kokonaisuutta. Lisäksi se joutui usein hoitamaan täysin ruohonjuuritason alihankintoja, kun aluetasolla oli epäselvyyksiä heidän omista valtuuksistaan.

Valmistunut alihankintakonsepti oli alkuperäisen tavoitteen mukainen – suppea ja yksinkertainen sekä rakenteeltaan selkeä ja helposti käytettävissä. Erityisen hyödyllinen on konseptin loppuosaan kootut dokumentit, jotka ovat selkeässä järjestyksessä, ja ne on helppo sieltä tulostaa tarvittaessa.

Suurimpana haasteena tulevaisuudessa on alihankintakonseptin tunnettuus ja se, käytetäänkö sitä aktiivisesti. Voitaisiin kehitellä menetelmiä, joilla konseptia saataisiin tehokkaammin markkinoitua aluetasolle. Jatkotutkimusaiheena voisi olla alihankintakonseptin tunnettuuden kehittäminen sekä tiedonkulun parantaminen. Esimerkiksi Postin sisäinen intranet on hyvä kanava informaation koamiseen ja uusien asioiden tiedottamiseen, mutta ongelmana on sen vähäinen käyttö ja huono tunnettuus.

LÄHTEET

- Hankintatoimi 2015. Hankinnan portfolioanalyysi. Viitattu 12.5.2015
<http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/hankintatoimen-tyokaluja/hankinnan-portfolioanalyysi/>
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Jalanka, J.; Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry
- Koskinen, A.; Lankinen, M.; Sakki, J.; Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Helsinki: WSOY
- Logistiikan maailma 2015. Kategoriajohtaminen ja kategoriastrategia. Viitattu 14.4.2015
http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Kategoriajohtaminen_ja_kategoriastrategia
- Posti Group Oyj 2015. Taloudelliset tavoitteet. Viitattu 3.2.2015
<http://www.posti.com/postigroup/taloustiedot/taloudelliset-tavoitteet.html>
- Posti Group Oyj 2015a. Posti Group yleispresentaatio. Viitattu 5.2.2015
http://www.posti.com/attachments/financials/Posti_Group_yleispresentaatio.pdf
- Posti Group Oyj 2015b. Posti lyhyesti. Viitattu 29.1.2015 <http://www.posti.com/postigroup/posti-lyhyesti/>
- Ritvanen, V.; Inkiläinen, A.; von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Reijo Rautauoman säätiö.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Helsinki: Hakapaino

