

Prosessin laadinta toimittajavalintaan – Case Valtra varaosat

Katariina Siikki

Opinnäytetyö

Joulukuu 2016

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Logistiikan johtaminen

Tekijä(t) Siikki, Katariina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2016
	Sivumäärä 71	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Prosessin laadinta toimittajanvalintaan – Case Valtra varaosat		
Tutkinto-ohjelma Logistiikan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Eero Aarresola		
Toimeksiantaja(t) Valtra Oy Ab varaosat		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Valtra Oy Ab varaosille toimittajanvalintaprosessi, joka helpottaisi tavarantoimittajan valintaa. Varaosilla ei ole varsinaista omaa toimittajanvalintaprosessia, joka auttaisi osto-osastoa toimimaan nopeammin asiakastarpeen tullessa hankintaosastolle. Ongelmia toimittajanvalintaan aiheuttavat esimerkiksi piirustusten puuttuminen tai suuret minimi tilausmäärät. Asiakkaan tyytyväisyys ja palvelun nopeus ovat tärkeitä asioita Valtran varaosille.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimustyönä ja tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisia haastatteluita ja keskusteluita sekä yleistä havainnointia varaosakeskuksessa työskennellessä. Haastattelut kohdistettiin osto- ja hankintaosastolle Valtran varaosilla, Valtralla ja AGCO Powerilla sekä AGCO Partsilla Sveitsissä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyväksi osto- ja hankintaosastolla niin varaosien kuin myös mahdollisesti Valtran sarjatuotannon puolella, jotta saataisiin luotua yhteinen toimittajatietoluettelo. Yhtenäinen tietokanta auttaisi molempia osastoja toimittajanvalinnassa. Tutkimuksessa ilmi tullut laatuosaston puuttuminen antaa mahdollisuuden jatkotutkimukseen. Laatuosaston perustaminen Valtran varaosille antaisi lisäarvoa koko toimittajanvalintaprosessille samoin kuin koko hankintaprosessille.</p> <p>Luodut prosessit ja toimittajatietoluettelon sekä laatu-osaston puute antavat näkemyksiä niistä asioista, joita kehittämällä ja muuttamalla voidaan parantaa asiakaspalvelua ja nopeuttaa varaosien saamista asiakkaille. Täysin toimivaa toimittajanvalintaprosessia on ehkä jopa mahdotonta luoda, mutta nyt luodun prosessin avulla tilannetta voidaan jatkossa kehittää.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Hankinta, hankintoimi, toimittajanvalinta, toimitusketju, prosessi		
Muut tiedot		

Author(s) Siikki, Katariina	Type of publication Master's thesis	Date December 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 71	Permission for web publication: x
Title of publication Designing a supplier selection process – Case Valtra Spare Parts		
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Aarresola, Eero		
Assigned by Valtra Oy Ab Spare Parts		
Abstract <p>The objective of this study was to create a supplier selection process for Valtra Spare Parts to facilitate the selection of a supplier. Valtra Spare parts does not have their own proper supplier selection process available which would help and facilitate the actions in the purchasing department whenever a customer need arises. The issues that cause problems in the supplier selection are, for example missing drawings or too big minimum order quantities. Customer satisfaction and fast service are very important matters to Valtra Spare Parts.</p> <p>The thesis was done as a research and research methods were qualitative interviews and discussions as well as general observation while working at Valtra Spare Parts Centre. Interviews were targeted to the procurement and purchasing departments at Valtra Spare Parts, Valtra Inc., AGCO Power and AGCO Parts Switzerland.</p> <p>The result of this thesis can be used to help procurement and purchasing departments not only at Valtra Spare Parts but also in Valtra serial production to create a common supplier information list. This common information list would help both departments in selecting the supplier. One of the results of this thesis was the need of Quality department in Valtra Spare Parts which would enable further research later on. To establish Quality department at Valtra Spare Parts would add value to the whole supplier selection process as well as the whole supply chain process.</p> <p>Conclusions and recommendations give more understanding on the issues which should be developed and changed to achieve better customer service and faster spare parts chain from the warehouse to the customer. A fully functional supplier selection process might be impossible to create for Valtra Spare Parts but the created process can be further improved and developed in the future.</p>		
Keywords/tags (subjects) Procurement, procurement management, supplier selection, supply chain, process		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	5
1.2	Valtra Oy Ab.....	5
1.3	Valtra varaosat ja huoltopalvelut.....	6
1.4	AGCO Parts	7
2	Tutkimusasetelma	8
2.1	Tutkimustehtävä.....	8
2.2	Tutkimustyössä käytetyt menetelmät.....	9
3	Toimitusketjun hallinta	11
4	Hankintatoimi.....	14
4.1	Hankinnan laaja määritelmä	14
4.2	Hankintojen johtaminen.....	16
4.3	Hankintojen organisointi	16
4.3.1	Keskitetty hankinta	17
4.3.2	Hajautettu hankinta.....	17
4.3.3	Hankinnan yhdistelmä	17
5	Hankintaprosessi ja sen vaiheet.....	18
5.1	Hankintaprosessit.....	18
5.2	Hankintaprosessin vaiheet	20
5.2.1	Tarpeen määrittely	21
5.2.2	Muita määrittelyjä	21
5.3	Toimittajan valinta.....	22
5.4	Sopimuksen tekeminen ja tilaaminen	24
6	Prosessi.....	24
6.1	Prosessin käsite ja prosessiajattelu	24

	2
6.2	Prosessijohtaminen28
6.3	Prosessin rajaamisen vaikeus29
6.4	Vaatimukset hyvälle prosessikuvaukselle30
6.5	Prosessin kehittäminen32
6.6	Prosessin mallintaminen33
6.7	Prosessin kuvaaminen35
7	Toimittajan valinta36
7.1	Toimittajan valinnan luokittelu36
7.2	Uusien toimittajien etsiminen38
7.3	Toimittajan löytäminen39
7.4	Toimittajan arviointi41
7.5	Toimittajasuhteen hallinnasta ja kehittämisestä43
8	Valtran varaosien hankinnan nykytilan kuvaus.....44
8.1	Hankintaosaston nykytila44
8.2	Nykytilanteen toimittajanvalintaprosessi Valtran varaosilla47
8.3	Valtran sarjatuotannon toimittajanvalintaprosessista49
8.4	Agco Power moottoritehtaan toimittajanvalintaprosessi51
8.5	AGCO:n toimittajanvalintaprosessi52
9	Tulokset54
9.1	Prosessien luominen54
9.2	Standardiosien toimittajanvalintaprosessi.....55
9.3	Toimittajanvalintaprosessi ei standardiosille.....58
10	Pohdinta61
	Lähteet.....65
	Liitteet67

Liite 1.	AGCO:n yleinen toimittajanvalintaprosessi (salainen).....	67
Liite 2.	Toimittajanvalintaprosessi standardiosille.....	70
Liite 3.	Toimittajanvalintaprosessi poikkeustilanteille.....	71

Kuviot

Kuvio 1. AGCO:n tavaramerkit	7
Kuvio 2. Porterin arvoketju	12
Kuvio 3. Perinteinen hankintaprosessi.....	18
Kuvio 4. Hankintaprosessin moderni versio.....	19
Kuvio 5. Hankintaprosessin vaiheet	21
Kuvio 6. Pelkistetty kuvio prosessista	25
Kuvio 7. Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resursseja.....	27
Kuvio 8. Prosessikuvauksen malli.....	31
Kuvio 9. Esimerkki prosessista osana laajempaa arvoketjua	34
Kuvio 10. Toimittajan etsintäprosessin vaiheet ja vaiheiden keskeiset tehtävät.....	41
Kuvio 11. Toimittajanvalintaprosessi standardiosille.....	56
Kuvio 12. Toimittajanvalintaprosessi poikkeustilanteille.....	58

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia onko Valtra Oy Ab:n varaosille mahdollista luoda tavarantoimittajan valintaprosessi. Tavoitteena oli luoda mahdollinen prosessi tai prosessit tavarantoimittajan valintaan. Tavoitteena oli myös tutkia varaosien hankinnan nykytilanne ja selvittää, millainen valintaprosessi Valtran sarjatuotannolla on nykyään käytössä. AGCO:n eli konserniomistajan toimittajanvalintaprosessi asiaan liittyen käsitellään suppeasti, mutta otetaan kuitenkin mukaan tutkimuksiin.

Opinnäytetyö oli tutkimustyö. Aineistoa kerättiin alan kirjallisuudesta, lehdistä ja haastatteluiden sekä keskusteluiden avulla.

Tarve työn toteuttamiselle on lähtöisin Valtran varaosien hankinnasta. Koko hankinnan näkökulmasta oli tärkeää löytää myös varaosille oma prosessi toimittajanvalintaan, joka ei aina mene kaikkien normien ja kaavojen mukaan. Varaosaosaston toimintatavat ja käytänteet eroavat esimerkiksi Valtran sarjatuotannon käytänteistä, siksi ei ole aina mahdollisuutta edetä yhteisillä prosesseilla. Oman prosessin luominen tavarantoimittajan valintaan Valtran varaosaosastolle antaa lisäarvoa koko Suolahden hankintatiimille ja toimitusketjulle. Työn viitekehyksessä esiintyvät seuraavat käsitteet: hankinta, hankintatoimi, toimittajan valinta, toimitusketju ja prosessi.

1.2 Valtra Oy Ab

Valtra Oy Ab on yksi pohjoismaiden johtavista maataloustraktoreita valmistavista yrityksistä. Valtran tehdas sijaitsee Keski-Suomessa, Suolahdessa. Valtra kehittää, markkinoi ja tuottaa korkealaatuisia Valtra-traktoreita ja huoltopalveluita sekä muita asiakkaille arvoa tuottavia ratkaisuja. (Tietoa Valtrasta n.d.)

Nykyisen nimen yhtiö sai vuonna 2001, kun ValtraValmet muuttui Valtraksi. (Wikipedia, Valtra 2016, n.d.) Yrityksen juuret ovat lähtöisin jo vuodelta 1832. Tällä hetkellä Valtra työllistää noin 2 100 henkilöä. He työskentelevät tuotannon, suunnittelun, varaosien ja huollon tehtävissä. Joka vuosi Valtran Suomen ja Brasilian tehtaalta val-

mistuu noin 24 000 yksilöllisesti räätälöityä ja valmistettua traktoria. (Tietoa Valtrasta n.d.)

Valtra on osa AGCO-yhtymää (Your Agriculture Company). AGCO on perustettu vuonna 1990. AGCO-yhtymä osti Valtran vuonna 2004. Valtra on yksi yhdysvaltalaisen AGCO-yhtymän kansainvälisistä tuotemerkeistä. Muut AGCO:n avaintuotemerkit ovat Fendt, Massey Ferguson, Challenger ja GSI. AGCO:n pääkonttori sijaitsee Georgian osavaltiossa Duluthissa USA:ssa. AGCO on yksi suurimmista maatalouskoneita ja niiden varaosia suunnittelevista, valmistavista ja myyvistä yrityksistä. (Tietoa Valtrasta n.d.)

Valtran liikevaihto vuonna 2015 oli noin 84,8 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos 11,7 miljoonaa euroa. Valtran asiakaskunta koostuu maanviljelijöistä ja urakoitsijoista, jotka arvostavat asiakasläheistä toimintatapaa sekä vaativiin olosuhteisiin kehitettyjä ratkaisuja. (Tietoa Valtrasta n.d.)

1.3 Valtra varaosat ja huoltopalvelut

Valtran varaosien varasto Suolahdessa on yksi AGCO:n satelliittivarasto ja AGCO:n päävarasto Euroopassa sijaitsee Ranskan Enneryssä. Suolahden varaosakeskus on perustettu vuonna 1982. Suolahden keskusvarastolla on yli 110 000 varaosanimikettä järjestelmässä ja varaosatoimitukset järjestyvät 24 tunnissa suurimpaan osaan Eurooppaa. Varaosia on mahdollista saada jopa 30 vuotta vanhoihin traktoreihin. AGCO Parts on kaikkien AGCO:n tuotemerkkien varaosapalveluja ohjaava voima ja osasto. (Tietoa Valtrasta n.d.)

Valtran oma koulutuskeskus Suolahdessa vastaa sekä kotimaisen että kansainvälisen huolto- ja varaosahenkilöstön koulutuksesta. Koulutus tapahtuu keskitetysti, mikä takaa korkealaatuisia ja yhtenäisiä huoltopalveluita ja -kokemuksia. Keskitetyn koulutuksen yksi hyvä puoli on nopean ja suoran palautteen saaminen asiakkailta suoraan koko organisaatiolle. Valtra haluaa toimia asiakaslähtöisesti ja tärkeintä on pystyä palvelemaan asiakasta mahdollisimman nopeasti ja laadukkaasti. (Tietoa Valtrasta n.d.)

1.4 AGCO Parts

Valtran varaosat ovat osa globaalia AGCO Parts -toimintaa. AGCOLla on viisi globaalia tuotemerkkiä:

- Valtra
- Massey Ferguson
- Fendt
- Challenger
- GSI (Grain storage and protein production solutions)(ks. kuvio 1).



Kuvio 1. AGCON tavaramerkit (AGCO meeting presentation 2016)

Valtran varaosat ovat osa AGCO EAME:n (European, Asian, Middle East) operaatioita. Tällä hetkellä aktiivisia tuotenumeroita on noin 750 000 kappaletta ja 3 500 000 nimikettä hankintajärjestelmässä. Osanimikkeitä jotka varastoidaan, on 370 000 kappaletta. AGCO Partsilla on noin 1 500 aktiivista toimittajaa ja yhteensä 11 varastoa ympäri EAME:n. Tällä hetkellä satelliittivarastot EAME:n alueella sijaitsevat Suolahdessa (Suomi), Kööpenhaminassa (Tanska), Desfordissa (Englanti), St.Perpetuassa (Espanja), Breganzessa (Italia), Istanbulissa (Turkki) ja Enneryssä (Ranska), joka on Agco Parts EAME:n päävarasto. AGCON liikevaihto vuonna 2015 oli 7 467,3 miljardia USA:n dollaria ja tilikauden tulos 266,4 miljoona USA:n dollaria. Vuonna 2015 AGCO:lla oli töissä noin 19 600 henkeä. (AGCO 2015 Annual Report, 2016.)

Suolahden varastossa on tilaa noin 4 921 neliometriä. Suolahden varastolla on ollut vuonna 2015 saapuvia tilausrivejä ollut noin 55 000 ja lähteviä rivejä noin 342 000. Suolahden varasto tukee Suomen markkinoita sekä Baltian ja osaksi myös Ruotsin markkinoita. Pääasiassa Valtran varaosavarasto huolehtii Valtran varaosista, mutta tukee myös muita AGCO:n tuotemerkkejä tarpeen mukaan sekä vastaa Sampo Rosenlew puimureiden varaosatoimituksista Suomen markkinoille. (AGCO meeting presentation 2016.)

Enneryn varastossa tilaa löytyy noin 39 530 neliometriä ja osanumeroita varastossa on 180 714 kappaletta. Saapuvia tuoterivejä vuonna 2015 oli 428 000 kappaletta ja lähteviä tuoterivejä 2 826 000 kappaletta. (AGCO meeting presentation, 2016.)

Suolahden osto- ja hankintaosasto

Suolahdessa Valtran varaosilla on tällä hetkellä kuusi toimitusvalvojaa sekä tiimin vetäjä ja hankinnan esimies. Ostajia on kaksi ja heillä oston esimies. Suolahden tiimi on siis 11 hengen kokoinen, pieni ja tehokas tiimi. Suolahden tiimiin kuuluu myös kaksi henkilöä AGCO Powerilla AGCO:n moottoritehtaalla Linnavuoressa, siellä on myös yksi toimitusvalvoja sekä yksi ostaja. Kokonaisuudessaan Valtran varaosaosaston hankintatiimin vahvuus on 13 henkilöä. AGCOlla on käytössä matriisiorganisaatio, joten myös Suolahdessa työskentelevien esimiehet sijaitsevat muualla Euroopassa, pääosin Sveitsissä ja Ranskassa.

Suolahden hankinta- ja toimitusvalvonnan tiimillä on noin 440 toimittajaa, ostotilausrivejä vuonna 2015 oli noin 62 000 kappaletta. Nopeasti kiertäviä tuotteita samana vuonna oli 9 500 kpl. (AGCO meeting presentation, 2016.)

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tehtävänä oli tutkia, onko Valtra Oy Ab:n varaosille mahdollista luoda tavarantoimittajan valintaprosessi. Tavoitteena oli luoda mahdollinen prosessi tavarantoimittajan valintaan. Muina, pienempinä tavoitteita oli tutkia ja selvittää varaosien hankinnan nykytilanne ja se, millainen valintaprosessi Valtran sarjatuotan-

nolla on nykyään. Työssä selvitettiin, mistä vaiheista tavarantoimittajan valinta koostuu ja sitä kautta tavoitteena oli luoda mahdollisimman selkeä prosessikuvaus.

Tällä hetkellä Valtran varaosien hankinnassa ei ole omaa, varsinaista toimittajan valintaprosessia. Tutkimuskysymys kuuluukin: onko mahdollista luoda selkeä hankintaprosessi tavarantoimittajan valintaan Valtran varaosilla? Tarkentava kysymys on: millainen hankintaprosessin tulisi olla?

2.2 Tutkimustyössä käytetyt menetelmät

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana oli kvalitatiivinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia, joka perustui jokapäiväiseen työssä tapahtuviin huomioihin. Tämä on yksi tapaustutkimuksen muoto.

Tapaustutkimus tai ”case study” on yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa, jossa paneudutaan yksittäisiin tapauksiin ja niitä tutkitaan syvällisemmin. Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää yleistyksiä asiaan vaan kuvailla ilmiötä ja tehdä siitä uusia havaintoja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara. 2015, 134–135.)

Muita aineistonkeruumenetelmiä olivat keskustelut ja haastattelut, joita käytiin sekä Valtran sarjatuotannon hankintahenkilöstön ja Valtran varaosien henkilöstön sekä AGCO Powerin hankintahenkilöstön kanssa. Haastatteluja kävin yhteensä kolmen henkilön kanssa. Apuna tutkimuksessa olivat myös sähköpostikeskustelut AGCO:n oston ja hankinnan johtajien kanssa. Sähköpostikeskusteluita käytiin kolmen eri henkilön kanssa. Haastattelut ja keskustelut suoritettiin Valtran ja AGCO Powerin toimitiloissa vuosien 2015 ja 2016 aikana. Sähköpostikeskustelut käytiin vuosien 2015 ja 2016 aikana. Olemassa oleva AGCO:n yleinen toimittajanvalintaprosessi (ks. liite1) tutkittiin ja selvitettiin, olisiko sitä voitu hyödyntää työssä. AGCO:n yleinen toimittajanvalintaprosessi on salainen.

Tätä työtä voidaan pitää kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimustyönä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tyypillistä on myös induktiivinen päättely, jonka avulla pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistoista esiin tulevien asioiden pohjalta. Yksi laadullisen ja määrällisen tutkimuksen ero on, että määrällisessä tutkimuksessa tutkimusongelmat muotoillaan

tarkasti etukäteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustehtävä voi muuttua tutkimuksen aikana. (Hirsijärvi ym. 2015, 160–161.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Arvolähtökohdat ovat laadullisessa tutkimuksessa erittäin tärkeitä, koska arvot muovaavat sen, miten pyrimme ymmärtämään tutkimaamme ilmiötä. (Hirsijärvi ym. 2015, 160–161.)

Kaikista karkeimmillaan kvalitatiivinen tutkimus ymmärretään aineiston ei-numeraalisen muodon kuvaukseksi, vaikka useasti se ei sitä kuitenkaan pelkästään ole. Hyvin usein mukana on myös kvantitatiivista eli numeraalista tutkimusta ja tietoa. (Eskola & Suoranta, 1998, 13–15.) Pertti Alasuutari (2015, 33) toteaa kirjassaan laadullisesta tutkimuksesta, että siinä on myös mukana tavallista muuttuja-ajattelua ja tilastollista todistelua.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan esimerkiksi tutkimuksen luonne. Se on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineiston koostamista luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa. Toisena piirteenä voidaan pitää ihmisten suosimista tiedon keruussa. Ihmistä pidetään tarpeeksi joustavana sopeutumaan erilaisiin vaihteleviin tilanteisiin, joten tutkija voi luottaa omiin havaintoihinsa enemmän kuin mittausvälineillä tehtyihin havaintoihin. Kolmantena piirteenä voidaan ottaa esille tutkimustapausten ainutlaatuisuus, ja näin ollen aineistoa tulee tulkita sen mukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2015, 164.)

Tässä työssä käytettiin apuna esimerkiksi haastatteluja ja työpaikkakeskusteluista saatuja tietoja, joista saatiin apua tutkimustuloksien esitykseen. Haastatteluja tehtiin työpaikalla Valtran sarjatuotannon ostojohtajan kanssa sekä varaosien ostojohtajan kanssa. Keskusteluja työhön liittyen käytiin hankintaosaston työntekijöiden kanssa kahvitauoilla. Tämä työ on laadultaan kvalitatiivinen tutkimus, koska työssä haluttiin saada selville kokonaisvaltaisempi ja syvempi käsitys tutkittavasta asiasta.

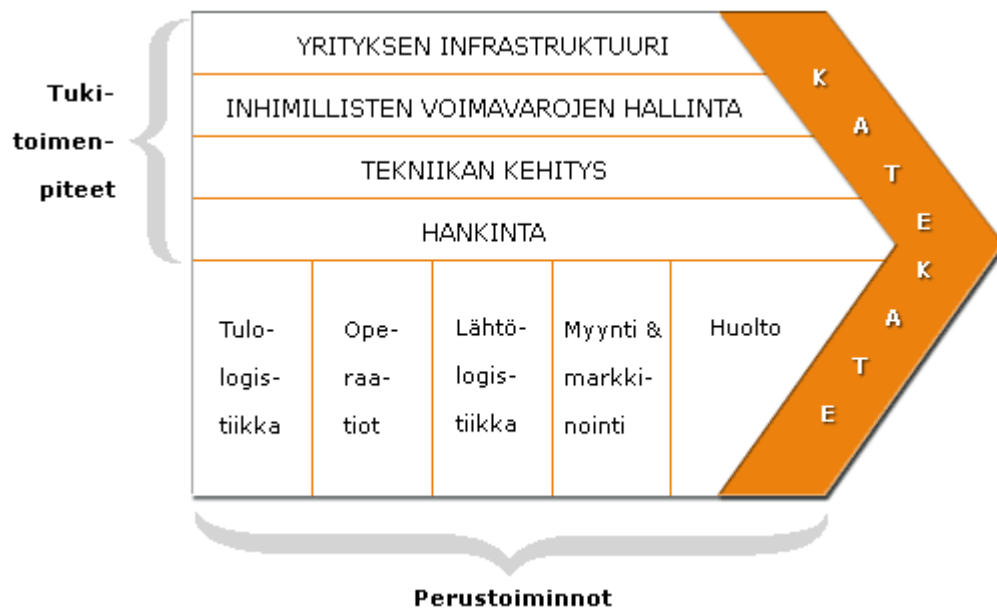
Kvalitatiivinen tutkimus antaa myös tilaa uusille näkökulmille. Kvalitatiivinen tutkimus luo aina uutta. (Hirsijärvi ym. 2015, 164.)

Aineisto analysoitiin kokoamalla haastatteluiden, keskusteluiden ja sähköpostikeskusteluiden tuloksista yhteenveto, jossa kerättiin erilleen löydetyt puutteet ja epäkohdat. Myös kehitysideat ja ehdotukset kirjattiin muistiin. Näistä tehtiin päätelmiä ja yritettiin ymmärtää tilanteen kokonaiskuva. Näistä päätelmistä syntyi työn toteutuksen perustaksi tuloksia, joiden avulla tulkittiin ja kehitettiin prosessi tavarantoinnituksen valintaan.

3 Toimitusketjun hallinta

Toimitusketjuajattelu on syntynyt jo 1930-luvulla, kun japanilainen Toyota ilmaisi ostosäännöissään kehittävänsä yhteistyötä toimittajiensa kanssa. John Houlina pitelee kuitenkin varsinaisena toimitusketjuajattelun isänä. Hän käytti ensimmäisenä termiä supply chain management vuonna 1985. Vuosien saatossa toimitusketjun ajattelu ja käsite on muotoutunut. Michael Porterin arvoketjumallin myötä alettiin ymmärtää arvoketjujen muodostamia systeemejä. Nykyään toimitusketjun johtamisen (supply chain management, SCM) tavoitteet ovat tulleet ymmärretyksi kokonaisuuden optimoimisena. Kuitenkaan kaikkia johtamisen keinoja ei vielä osata täydellisesti sovittaa toimitusketjun hallintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 42–44.)

Toimitusketju sisältää kaikki ne sidosryhmät, jotka tarvitaan joko suorasti tai epäsuorasti täyttämään asiakkaan tarpeet. Toimitusketjun pitää olla dynaaminen ja käsittää informaatio-, tuote- ja kassavirrat. (Chopra & Meindl 2010, 2 -3.) Chopran ja Meindlin (2010, 7) mukaan toimitusketjun muoto, suunnittelu ja operationaaliset päätökset ovat merkittävässä roolissa yrityksen onnistumisessa tai epäonnistumisessa.



Kuvio 2. Porterin arvoketju (Isokangas 2003)

Toimitusketjun konsepti tarvitsee rinnalleen hyvän strategian. Perustavana runkona tälle pidetään Michael Porterin arvoketju-ajattelua (ks. kuvio 2). Toimitusketjuun kuuluu aina perustoiminnot ja tukitoiminnot. Perustoiminnot tuovat toimitusketjuun katetta ja tukitoiminnot auttavat perustoimintoja saavuttamaan mahdollisimman hyvän katteen ja tuloksen. Toimitusketju nousee esiin yrityksissä varsinkin silloin, kun etsitään potentiaaleja ratkaisuja ongelmakohtiin. (Skjøtt-Larsen, Schary, Mikkola & Kotzab. 2008, 18–19.) Van Weelen (2014, 8) mielestä arvoketjumallin tarkoituksena on maksimoida ketjun tehokkuus kustannuksia pienentämällä.

Van Weele on kiteyttänyt arvoketjun seuraavasti:

”Arvoketju muodostuu arvo tuottavista toiminnoista ja marginaalista, joka saavutetaan näillä toiminnoilla. Arvo tuottavat toiminnot voidaan jakaa perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Marginaali on arvo, jonka asiakkaat haluavat maksaa ylimääräisenä lisänä yrityksen ponnisteluista heidän hyväkseen verrattuna kustannuksiin, jotka oikeasti toteutuvat.” (Van Weele 2014, 18)

Tiivistetysti toimitusketjun hallinta on kaiken sellaisen toiminnan, tiedon, osaamisen ja taloudellisten resurssien johtamista, jotka liittyvät tavaroiden ja palveluiden virtoihin lähtien raaka-aineiden toimittajista komponenttien toimittajiin siten, että loppukäyttäjän odotukset yhtiöstä ovat täyttyneet tai ylittyneet. (Van Weele 2014,18)

Lyhyesti toimitusketjun hallinta tarkoittaa tapaa, jolla materiaaliprosesseja hoidetaan yrityksen sisällä. Useasti käsite myös liitetään tapaan, jolla yrityksen ulkoisia materiaalivirtoja hoidetaan ja hallitaan. (Van Weele 2014, 238–239.) Cordon, Hald ja Seifert ovat puolestaan sitä mieltä, että ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä määrittelyä toimitusketjulle. He ajattelevat, että toimitusketjuajattelu prosessista prosessiin on muuttunut viimeisen 20 vuoden aikana sirpaloituneesta taktisesta katsomuksesta strategisesti integroituun näkemykseen. Tästä esimerkkinä voidaan ottaa se, että monissa yrityksissä on nykyään henkilö, joka vastaa globaalista hankintaketjusta ja toimii yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa prosessien yhteen saattamisessa. Näin ollen voitaisiin sanoa, että toimitusketju sisältää jonkin tasoisen infrastruktuurin yrityksen toimintamalliin sekä päättää sen tuottavuudesta ja tulevaisuudesta. (Cordon ym. 2012, 3.)

Keskeistä toimitusketjun hallinnassa on myös toimitusketjun rakenteen muodostaminen ja sen kehittäminen. SCM-ajattelussa (supply chain management) korostetaan aikaa, luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Tärkeinä ja olennaisina tekijöinä ovat myös ketjun osapuolten välinen yhteistyö, kommunikointi ja arvon luonti loppuasiakkaille. (Logistiikka ja toimitusketju n.d.)

Vuosikymmenten saatossa toimitusketjun hallinnalle (SCM) on alettu antaa enemmän huomiota. Jotkut määrittelevät toimitusketjun sisältävän sarjan toimia, kuten suunnittelu, yhteistyö, materiaalien valvonta, osat ja valmiit tuotteet, joita saadaan omilta alihankkijoilta ja toimittajilta ja toimitetaan loppuasiakkaille. Tällainen määrittely laajentaa käsityksen logistiikkabisneksestä muihin toimitusketjun kerroksiin. Toiset taas pitävät toimitusketjun hallintaa yhdistävänä filosofiana hallita koko logistiikkavirtaa ja jakelukanavia toimittajilta kuluttajille. Menestyvä toimitusketjun hallinta vetoaa luomaan yhteistyösuhteita kauppakumppaneiden kanssa pitkin toimitusketjua. (Van Weele 2014, 241.)

Van Weele toteaa, että toimitusketjun hallintaa voidaan pitää loogisena jatkona aiemmille logistiikan käsitteille. Jotta pystyttäisiin olemaan luotettavia ja hallitsemaan kustannuksia koko toimitusketjussa, tarvitaan tehokkaat ja yhteistyökykyiset tavaran-toimittajasuhteet. Toisaalta myös hankinta ja toimitusketjun hallinta, sisältäen toimittajan hallinnan, voidaan nähdä toimitusketjuhallinnan integroituna osana. (Van Weele 2014, 241.)

4 Hankintatoimi

Iloranta ja Pajunen-Muhonen toteavat (2012, 95), että hankintatoimi on yksi tärkeimpiä toimintoja yrityksen liiketoiminnassa. Hankinta on olennainen osa yritystoimintaa.

”Perinteisen oppien mukaan hankinnan tavoite on ostaa oikea määrä oikeaa laatua oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla oikealta tarjoajalta oikeaan paikkaan toimitettuna. Tämä klassinen, passiivinen näkemys ostamisesta ja hankinnasta on iskostunut vahvasti sekä hankinnan ammattilaisten että johtajien mieliin.” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 95.)

4.1 Hankinnan laaja määritelmä

”Hankintatoimi on kronologisesti ajatellen yrityksen ensimmäinen kosketus materiaalivirtaan.” (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen, 2004, 83.)

Yleisellä tasolla ajateltuna hankintatoimen tärkeimpiä tehtäviä on ostotarpeen määrittäminen ja hankintalähteiden kartoitus sekä niiden yhteensovittaminen yrityksen omien toimintojen ja prosessien kanssa. (Hokkanen ym. 2004, 83.)

Kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 95) pohtivat, miten hankintaan ja ostoon liittyvä termistö on niin Suomessa kuin esimerkiksi Englannissakin epätasua. Usein samoilla sanoilla voi olla monia eri merkityksiä ja termejä saatetaan käyttää ristiin. Hankinnan määrittelemiseen ja terminologiaan on yhtä monta mielipidettä ja terminologiaa kuin on asiantuntijoita ja kirjailijoita.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 50) käsittelevät kirjassaan laajasti terminologiaa, mikä liittyy hankintaan ja ostoon. Lyhyesti ajateltuna hankintaan lähimmin liittyvät termit ovat:

- procurement
- purchasing
- supplier management ja supply management / supply chain management
- value chain, arvoketju
- sourcing.

Procurement on hyvin laaja käsite. Se sisältää kaikki toiminnot, jotka vaaditaan tuotteen tai palvelun saamiseksi ulkopuoliselta toimittajalta loppupaikkaan. Purchasing

on osto-termi jota voidaan käyttää myös laajemmassa merkityksessä, käsittäen esimerkiksi osavastuita spesifikaatioista tuotteisiin sekä toimittajan valinnasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 49–54.)

Hankintaa voidaan käsitellä myös yrityksen ulkoisten resurssien hallintana siten, että turvataan palveluiden ja tarvittavien tuotteiden saatavuus. Tuotteita ja palveluita tarvitaan ylläpitämään toimintoja yrityksessä. Hankinta on tukitoiminto yritykselle. (Nieminen 2016, 10.)

Yksi tärkeimpiä hankinnan tehtäviä on yrityksen kilpailukyvyyn ja suorituskyvyn parantaminen. Hankinnan tulee huolehtia hankittavien tuotteiden tai palveluiden kustannuksista ja osallistua aktiivisesti uusien tuotteiden kehittämiseen yhdessä toimittajan kanssa. Toinen tärkeä hankinnan tehtävä on pitää varastot optimaalisella, yrityksen tarpeiden mukaisella tasolla. Hankintaosaston pitää olla joustava ja ennakoiva tavaran toimittajien kanssa ja ylläpitää hyvää yhteistyötä, yllättävien tilanteiden varalle. (Nieminen 2016, 18–19.)

Hankinnan määritelmiä on yhtä useita kuin on kirjailijoita ja asiantuntijoitakin, mutta päämääräisesti hankinta määritellään aina siten, mitä näkökulmaa halutaan korostaa. Englanninkieliset termit procurement ja purchasing voidaan suomen kielessä kääntää hankinnaksi, jos katsotaan laajaa kuvaa. Kun yritys saa laskun ulkopuoliselta osapuolelta, on tapahtunut useita eri toimintoja, joita voidaan kutsua hankinnaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2016, 52–53.)

Nykyään on alettu korostamaan ja käyttämään hankinnan laajaa käsitettä ja näkökulmaa terminä ”ulkoisten resurssien johtaminen”. Tämän termin on aikoinaan tuonut ilmoille Richard Lamming vuonna 1993. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2016, 53.)

Hankinnan laajan käsitteen ovat Iloranta ja Pajunen-Muhonen määritelleet seuraavasti:

”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 53.)

4.2 Hankintojen johtaminen

Hankintojen maailmassa organisaatiot tarvitsevat kykyä menestyä ja pystyä kilpailemaan aina muuttuvilla markkinoilla. Organisaatiot tarvitsevat hyvän strategian selviytyäkseen alati muuttuvassa maailmassa niin että pystyisivät menestymään kilpailussa yritysmaailmassa. Useasti ajatellaan, että strategia on kunnossa, se olisi aina kunnossa. Näin ei kuitenkaan ole, vaan organisaatiot tarvitsevat kykyä strategian muutokseen muuttuvassa kilpailutilanteessa ja sen edellyttämällä tavalla. Yritysmaailmassa pyritään menestymään lainsäädännön sallimissa rajoissa, keinoilla millä hyvänsä. (Nieminen 2016, 23–24.)

Pelkistetysti strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan haluttu ja tavoiteltu päämäärä. Sana juontuu alun perin kreikan kielestä, tarkoittaen armeijaa ja johtamista. Strategian käsitteen kehittyminen on ollut pitkä, ja sitä on edistänyt muun muassa oivallus pitkäjänteyden suunnittelun tärkeydestä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 131.) Strategian sisältö pitää sisällään tietoisesti määritellyt keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat. Tärkeää on huomioida koko ajan muuttuva ympäristö. Strategia sisältää paljon valintoja, joita organisaation on tehtävä. Esimerkiksi mitä tehdään, mitä ei tehdä, miten tehdään ja mihin tähdätään. Yrityksen on tiedettävä ja tiedostettava tehdyt valinnat. (Nieminen 2016, 24.)

4.3 Hankintojen organisointi

Hankinta voi olla keskitettyä tai hajautettua. Käytännössä harvoin yksikään organisaatio kuitenkaan pystyy täysin jakamaan hankintansa jompaankumpaan ääripäähän. Useasti yritykset ovat ääripäiden välimaastossa. Hankintojen organisointi muuttuu samalla, kun yrityksen tavoitteet ja liikestrategiat muuttuvat. Silloin kun hankintoja halutaan yrityksessä alkaa keskittämään, on suurimpana syynä kustannustehokkuuden parantaminen. Suurissa yrityksissä hankintojen keskittämisen ajurina on ollut globaali kilpailutilanne, liiketoimintojen yhtenäistäminen sekä mahdollisuudet hyödyntää yhteistä informaatioteknologiaa. (Nieminen, 2016, 41–42.) Nieminen (Nieminen 2016, 42) on huomoinut, että keskittämisen hyöty tulee oikeanlaisesta koordinoinnista ja tuesta kaikille yksiköille sen sijaan, että tiukasti kontrolloitaisiin ja vahdittaisiin tiettyjen yksikköjen prosesseja.

4.3.1 Keskitetty hankinta

Keskitetyn hankinnan etuina voidaan nähdä volyymien keskittäminen, jolloin neuvotteluvoima kasvaa. Myös hintojen standardisointi ja siitä tulevat kustannushyödyt ja mahdollisesti alhaisemmat jälleenmyyntihinnat tuotteille nähdään etuina. Organisaation yhtenäisyys, erityisosaaminen ja tehokkuus ovat myös etuja keskitetyssä hankinnassa. Edellä mainitut asiat tekevät hankintaorganisaatioista helpommin johdettavia, ohjattavia ja kehitettäviä. (Nieminen 2016, 43.)

Haasteina keskitetyssä hankinnassa voidaan nähdä päätöksenteon rajoittaminen erillisissä yksiköissä, mikä voi johtaa vastanrintaan muutosten tullessa. Hankinnan fokuksointi voi myös jäädä liian kapeaksi, jos vuorovaikutusta kaikkien eri yksiköiden välillä ei tarpeeksi ole. Toisena haasteena voidaan pitää hankinnan henkilöstön laajaa levittäytymistä ja etäisyyttä hankittaviin tuotteisiin ja niiden tarvitsijoihin, jolloin yksittäisten tarpeiden ymmärtäminen saattaa hämärtyä. (Nieminen 2016, 43.)

4.3.2 Hajautettu hankinta

Hajautetussa hankinnassa hankintapäätökset tehdään oman tulosityksikön ja liiketoiminnan näkökulmista, jolloin päätöksien perustelu on suoraviivaisempaa ja taloudellinen raportointi helpompaa kuin keskitetyssä hankinnassa. Tämän lisäksi etuina voidaan nähdä byrokratian määrän vähyys sekä koordinoinnin tarpeen pienentyminen. (Nieminen 2016, 43.)

Isoimpana haittana voidaan hajautetussa hankinnassa nähdä hankintojen sirpaloituminen ja jakautuminen pienempiin volyymeihin ja ostoihin. Näin ollen myös neuvotteluvoima menetetään suhteessa toimittajiin paljon helpommin. Haittoina voidaan nähdä myös päällekkäinen työ organisaatiossa ja hankintojen kokonaisuuden hajallisuus. (Nieminen 2016, 44.)

4.3.3 Hankinnan yhdistelmä

Monet yritykset käyttävät hankinnassa yhdistelmää, mikä on ilmiönä yleinen ja on käytössä useissa eri organisaatiossa, eli hankinnat on organisoitu yhdistelemällä keskitettyä ja hajautettua hankinnan mallia. Tällä tavoin halutaan hyödyntää molempien hankintamuotojen parhaimmat puolet. Termeinä voidaan silloin käyttää keskitetysti

ohjattua hankintaa tai hankinnan hybridimallia. Vaikka organisaatio käyttäisi tätä niin sanottua keskitettyä mallia, painotetaan hyvin usein kuitenkin jompaakumpaa mallia hieman enemmän. (Nieminen 2016, 44–45.)

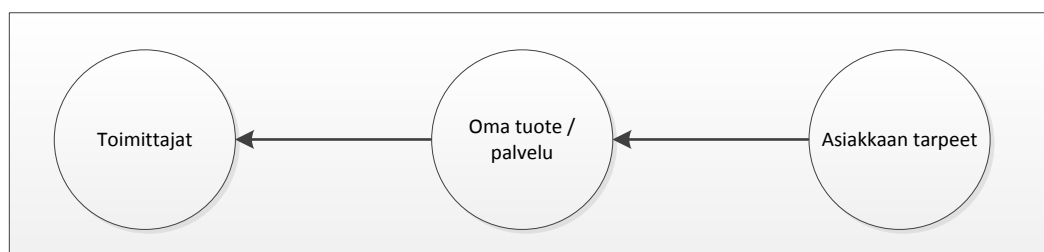
Jos useammat yksiköt organisaation sisällä ostavat samantyyppisiä ja strategisesti merkittäviä tuotteita, keskitetty hankintamalli on parempi vaihtoehto. Jos toimittajalla on jostain syystä vahva neuvotteluasema tai kyseessä on suuret hankintavolyymit, joista on merkittävää hyötyä markkinoilla, keskitetty malli toimii paremmin. Jos taas jokainen organisaation sisällä oleva yksikkö tuottaa selvästi toisistaan eroavia ja poikkeavia tuotteita, ei keskitetystä hankinnasta ole mitään hyötyä. Tällöin kannattaa käyttää hajautettua mallia. (Nieminen 2016, 44–45.)

5 Hankintaprosessi ja sen vaiheet

5.1 Hankintaprosessit

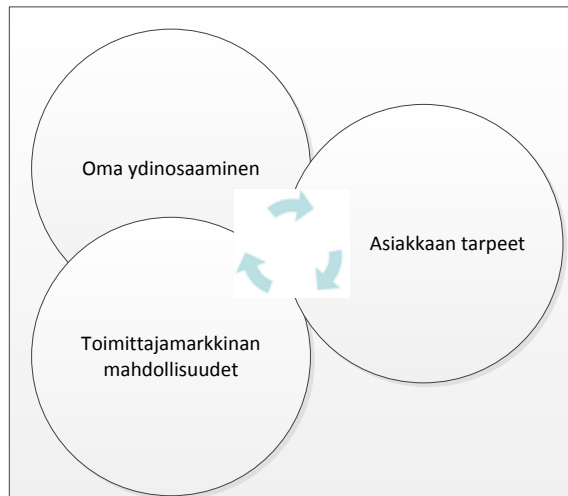
Yhä nopeammin muuttuva ympäristö vaikuttaa siihen, että myös asiakkaiden tarpeet muuttuvat, ja mitä nopeammin taas tarpeet ja asiakkaat muuttuvat, ei yritys voi perustaa osaamistaan vain yhdelle asialle tai palvelulle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 133–134.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 134) vertailevat kirjassaan perinteistä ja modernia hankintaprosessia. Kuvio 3 ilmenee, että perinteinen ketju lähtee liikkeelle sisäisestä tarpeesta, jolle osto yrittää löytää sopivan toimittajan. Paremmin sanottuna myynti on jo ehtinyt myydä tuotteen asiakkaalle, ennen kuin osto ehtii reagoidaan asiaan.



Kuvio 3. Perinteinen hankintaprosessi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 134.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 134–135) mukaan taas uudemmassa ajattelumallissa hankinnan toiminta lähtee tarpeiden ja toimittajamarkkinoiden järjestelmällisestä pohtimisesta keskenään (ks. Kuvio 4).



Kuvio 4. Hankintaprosessin moderni versio (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 135.)

Yritys voi saavuttaa haluamansa tavoitteet ainoastaan siten, että yritetään tyydyttää asiakkaan muuttuvat tarpeet niitä valitsemalla sekä suuntaamalla. Kaikkien kuviossa 4 näkyvien osa-alueiden yhteen sovittaminen auttaa pääsemään optimaaliseen ratkaisuun hankinnassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 134.)

Kuvio 3 on niin sanottu perinteinen ja suoraviivainen ajattelu antoi toimittajamarkkinoille mahdollisuuden hyödyntää hankinta- ja ostotilanteita. Ensin käydään keskustelut tuotekehityksen ja myyjän välillä. Kun löydetään sopiva ja toimiva prototyyppi, jätetään varsinainen hintaneuvottelu ja hankinnan suorittaminen hankintaosaston tehtäväksi merkinnällä: ”Hanki näitä halvalla”. Tämä antaa toimittajalle etua siinä, että heidän tuotteensa on jo valittu, joten kilpailua ei enää ole. Silloin toimittajalla on mahdollisuus hyödyntää tietoa hintaneuvotteluissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 135.)

Moderniin hankintaprosessiin kuviossa numero 4 on otettu mukaan hankintaorganisaatio jo alusta alkaen. Näin ollen tilannetta on ehditty miettiä jo useammalta eri kannalta ja ehkä ehditty selvittää useampia vaihtoehtoja toimittajakannasta. Toisena etuna modernissa hankinnassa on se, että jokaisen toimittajan tarjontaan on pystytty

panostamaan paremmin alusta asti ja kilpailu on pystytty pitämään yllä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 135.)

Hankintaprosessin kannalta on tärkeintä löytää ja rakentaa parhaiten yritystä tukevia yhdistelmiä, joissa ydinosaminen ja toimittajamarkkinat kohtaavat parhaalla mahdollisella tavalla. (Nieminen 2016, 51.) Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 136) mielestä uusi, moderni hankintatapamalli nostaa markkinoinnin ja hankinnan keskeisiin rooleihin ja niitä pidetään tärkeinä linkkeinä yrityksen ulkopuoliseen ympäristöön ja toimittajakuntaan.

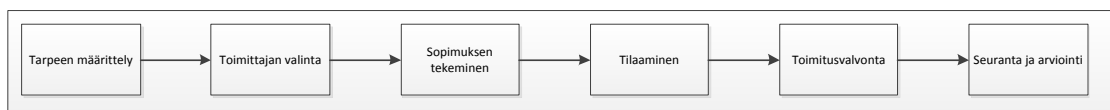
Aina ei voida sanoa, että hankintaprosessi olisi vakio. Hankintaprosessiin vaikuttavat muun muassa hankinnan arvo, hankittavan tuotteen spesifikaatiot ja toimittajamarkkinat sekä vaikutus yrityksen muuhun toimintaan. (Nieminen 2016, 53.)

Kuten Nieminenkin (2016, 54) toteaa, voidaan hankintaprosessia kuitenkin pääpiirteittäen käyttää hankinnan työkaluna ja apuna. Se helpottaa prosessin kehittämistä sekä hahmottaa hankintaprosessia paremmin. Kuten kuviossa 5 nähdään, hankintaprosessi lähtee käyntiin tarpeen määrittelystä ja vaatimuksista ja ne ohjaavat prosessia eteenpäin. Koko prosessin onnistumisen kannalta tärkeintä on, että rajapinnat on osattu asettaa ja määrittää selkeästi. Huomioon tulee myös ottaa vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, koska niitä tarvitaan, jotta voidaan toimia yhteistyössä eri asiantuntijoiden ja mahdollisesti osastojen kanssa.

5.2 Hankintaprosessin vaiheet

Hankintaprosessia voidaan pitää systemaattisena tapana lähestyä toimittajamarkkinoita. Tämä prosessi tähtää aina siihen, että yritys valitsee itselleen mahdollisimman sopivan toimittajan. Yrityksen tilanteen mukaan jokin osa hankintaprosessista saattaa joskus jäädä pois tai se on voitu jo korvata pysymällä yhteistyössä edellisen, tutun, toimittajan kanssa. (Logistiikka ja toimitusketju n.d.)

Kuviossa 5 on tiivistetty hankintaprosessin vaiheet.



Kuvio 5. Hankintaprosessin vaiheet (Nieminen 2016, 53.)

5.2.1 Tarpeen määrittely

Hankintaprosessi lähtee liikkeelle tarpeiden määrittelystä ja siitä, että hankintaprosessin kohde on määritelty selkeästi. Hankittava tuote tai palvelu voidaan määrittellä usealla eri tavalla, määrittelyn perusteena voivat olla esimerkiksi tuotteen tekniset ominaisuudet. Tai sitten voidaan määrittellä hyvinkin yksityiskohtainen tekninen lista siitä, millaista tuotetta etsitään. (Nieminen 2016, 54.)

Tarkoituksenmukainen määrittely tarkoittaa sitä, että siinä määritellään ainoastaan pakolliset ja merkittävät vaatimukset tuotteelle. Tällä tavoin voidaan etsiä paras mahdollinen toimittaja tuotteelle toimittajamarkkinoilta. Toiminnollinen määrittely taas tarkoittaa sitä, että se määrittää käyttäjälle tuotteen toiminnot. Toiminnollisen määrittelyn etuna voidaan pitää toimittajan vapaampaa liikkumisvara toteuttaa omaa ammattitaitoaan. Tarkoituksenmukaisessa määrittelyssä toimittajalla voi olla tärkeä rooli hankittavan tuotteen määrittelyssä. Usein lopputuloksena saadaan juuri haluttu ja kilpailukykyinen ratkaisu. (Nieminen 2016, 54–55.)

5.2.2 Muita määrittelyjä

Tarpeiden määrittelyssä voidaan määrittellä myös palveluita, laatua, logistiikkaa sekä ottaa huomioon koko elinkaari. Palveluiden hankinnan määrittely on haastavampaa kuin tuotteiden. Palveluiden hankinnassa korostuu määrittelyn tärkeys, yrityksen tulee määrittellä ainakin se, mitä palvelun tuloksena halutaan. Jos palvelun tulos ei ole selvä tai yksinkertainen, on mahdollista määrittää esimerkiksi palveluprosessi. (Nieminen 2016, 56.)

Laadullinen määrittely on tärkeä osa tarpeen määrittelyssä. Yrityksillä on tarkat määrittelyt omien tuotteidensa laadusta ja siitä ei kukaan halua tinkiä. Loppuasiakkaalle luvattu laatu tulee pystyä täyttämään toteen riippuen siitä, ostetaanko tuote alihankkijalta vai valmistetaanko itse. (Nieminen 2016, 57.) Laadullisessa määrittelyssä tulee huomioida myös se, millaiset tekniset normit ja standardit tuotteen tulisi kohdata. (Van Weele 2014, 33.)

Kun puhutaan toimitusmääristä ja toimitusajoista, ne määritellään logistiseksi määrittelyksi. Logistisessa määrittelyssä halutaan siis määrittellä tarvittavat kappalemää-

rät, toimitusaika ja – paikka. (Van Weele 2014, 33.) Tietojen tulee olla yksiselitteisiä tilauksen osalta. Jos kuitenkin tehdään pidempi aikaisia toimittajasopimuksia, tulee lueteltujen lisäksi määrittellä reunaehdot tai vaatimukset toimitusajalle ja toimituspaikalle. (Nieminen 2016, 57.)

Koko elinkaaren huomioiminen tarpeiden määrittelyssä on tärkeää. Kunnossapitoon liittyvät asiat kuten esimerkiksi toimittajan työkalut joilla osia valmistetaan, täytyy tietää, kuka niitä huolehtii ja ylläpitää. Kuinka tuotteen elinkaarta pidetään yllä, onko kyseessä pitkään tarvittavan osan valmistus vai kertavalmistus. Näitä asioita miettien voidaan nähdä, että tarpeen määrittelyn ensimmäiset askeleet ovat hyvin tärkeitä koko prosessin kannalta, sekä sen jatkuvuuden ja elinkaaren ylläpitämisen takia. (Van Weele 2014, 33–34.)

Onnistuneet määrittelyt vaativat loppukäyttäjän tarpeen ymmärtämistä. Loppukäyttäjän tarpeita ei tulisi koskaan pelkästään arvioida, koska se voi johtaa vääriin määrittelyihin ja tarpeettomiin hankintoihin ja näin ollen lisäkustannuksiin. Tarpeiden tarkastelussa tulee aina muistaa järkipäinen kriittisyys, tarvitaanko tätä tavaraa oikeasti? Ennakointi kannattaa, mitä aikaisemmin ollaan tarpeiden kanssa liikkeellä, on mahdollisuuksia laajemman toimittajakunnan kanssa tehdä yhteistyötä ja löytää oikea toimittaja. Toimittajakunnan tuntemus antaa myös lisäarvoa tarpeiden ja koko hankintaprosessin määrittelyssä. On erittäin tärkeää ymmärtää, mihin kaikkeen tarpeiden määrittely vaikuttaa. Kun määritellään rauhassa ja järkeillen on lopputuloksena haluttu määräys tarpeille. (Nieminen 2016, 58–59.)

5.3 Toimittajan valinta

Toinen vaihe hankintaprosessissa on toimittajan valinta. Toisessa vaiheessa tiedetään, mitä tarvitaan. Kysymys kuuluukin: Onko olemassa jo sopimusta tälle hankinnalle? Jos sopimusta ei ole, täytyy aloittaa prosessi tuotteiden ja toimittajien kartoituksella. Toimittajakunnan ja – markkinoiden tunteminen on edellytyksenä onnistuneelle toimittajan valinnalle ja näin ollen koko hankintaprosessille. (Nieminen 2016, 60.) Aihetta käsitellään laajemmin kappaleessa 7.

Toimittajan valintaan liitetään läheisesti myös tarjouspyyntö ja hinnoittelu. Tarjouspyynnön laadinnassa olisi tärkeää ottaa huomioon, että tehdään tarkoituksenmukai-

nen hinnoittelumalli. Hinta voi olla yksikköhinta, paino tai sadan kappaleen erä. Hinnoittelu voi sisältää myös indeksitarkistuksia, jos tuotteen raaka-aine on sidottu tiettyyn markkinaindeksiin. (Nieminen 2016, 61–62.)

Kun tarjouspyyntö saadaan takaisin toimittajalta, tulee tarkistaa, että tarjous vastaa pyydettyä. Tarjouksia vertaillaan keskenään, jos tarjouksia on pyydetty useampia. Kun yrityksessä on päätetty, keiden toimittajien kanssa halutaan käydä neuvottelut, aletaan käydä neuvotteluja. (Nieminen 2016, 62.)

Edelleenkin yleisen ja perinteisin tarjousten vertailuperiaate on hinta. Monesti hinta ratkaisee kilpailun tarjousten osalta. Hankinnan kokonaiskustannukset tulee tunnistaa ja ottaa huomioon sekä verrata niitä toisiinsa. Kokonaiskustannuksiin huomioidaan muun muassa varsinaisen hankintahinnan lisäksi kaikki kustannukset, jotka liittyvät tilaamiseen ja toimitukseen sekä laaduntarkastukseen. Myös maksuliikenne ja siitä aiheutuvat kulut tulee ottaa huomioon. (Nieminen 2016, 62–63.)

Hankinnan kustannukset ovat moninaisia, niitä tulee ennen ja jälkeen itse varsinaisen hankinnan. Kustannuksia ennen itse hankintaa aiheutuu esimerkiksi toimittajan et-sinnästä ja arvioinnista. Hankinnan jälkeen kustannuksia muodostavat muun muassa virheelliset tuotteet, viivästyksset ja tuotetuki. Yhteistyö toimittajan kanssa aiheuttaa myös erinäisiä kustannuksia. (Nieminen 2016, 63.)

Yksi perustehtävä hankintaprosessilla on pienentää koko hankintaketjun kustannuksia. Tällöin on hyvä huomioida toimittajan valinnassa kokonaiskustannusten määrää eikä pelkästään hankintahintaan. (Nieminen 2016, 63–64.)

Kokonaiskustannusajattelu

Kokonaiskustannusvaikutukset pitkällä aikavälillä ovat tärkeämpiä kuin välitön hankintahinta. Harvoin kuitenkaan yrityksissä pohditaan asiaa niin pitkälle, että mietittäisiin kokonaiskustannuksia hankintaa liittyen ja joskus ongelmana on myös se, että kokonaiskustannuksia on vaikea arvioida etukäteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 152.)

5.4 Sopimuksen tekeminen ja tilaaminen

Kun toimittaja on valittu ja hinnat ja muut ehdot on neuvoteltu, aletaan tehdä itse sopimusta. Sopimuksen laadinnassa on tärkeää noudattaa lainsäädäntöä, sopimuksen pitää tyydyttää molempia osapuolia sekä olla selkeä ja ymmärrettävä sisällöltään. (Van Weele 2014, 37.)

Pääosilta sopimuksesta tulee löytyä hinnat ja toimitusehdot, maksuehdot, takuuehdot ja lauseke sopimussakosta tai rikkomuksesta. Sopimukseen voidaan lisätä myös muita haluttuja tai tarvittuja ehtoja. (Van Weele 2014, 37–38.) Yrityksellä olisi myös hyvä olla yhtenäiset sopimus pohjat, niiden käytettävyyden kannalta ja sopimustiedot pitäisi olla helposti löydettävissä tarvittaessa. (Nieminen 2016, 70.)

Kun ehdot ja sopimukset on saatu sovittu, on tilauksen aika. Joissain tapauksissa jo itse sopimus on ostotilaus. Normaalisti kuitenkin sopimuksen jälkeen tehdään ostotilaus, joka vastaa sopimuksessa sovittuja ehtoja. (Van Weele 2014, 40.)

Hyvin usein tilaukset kulkevat tietojärjestelmäsystemeissä, ensin ostoehdotuksen tai materiaalitarpaiden mukaan tai mahdollisen ennustetyökalun ehdotusten mukaan. Kun tilaus on generoitunut, se toimitetaan tavarantoimittajalle joko automaattisesti tai manuaalisesti. Tilaaminen on hankintaprosessissa vaihe, jossa tavarantoimittajaan otetaan konkreettisesti yhteyttä. Tilauksessa kerrotaan, mitä ja milloin halutaan. (Van Weele 2014, 41.)

6 Prosessi

Kun jotain toimenpiteitä suoritetaan peräkkäin, toimintaa kutsutaan prosessiksi. Prosessi on myös sarja suoritettavia toimenpiteitä, mistä aina syntyy jonkinlainen tulos tai tuotos. (Sakki 2014, 5.)

6.1 Prosessin käsite ja prosessiajattelu

Jo 1970-luvulla on nostettu prosessien mallintaminen ja uudistaminen keinoksi yrityksille luoda ja kehittää tulosta. Prosessiajattelun juuret löytyvät japanilaisesta laa-

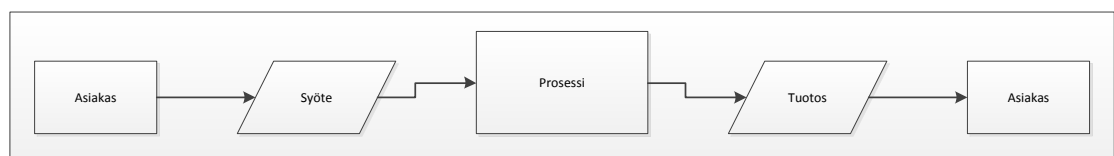
tufilosofiasta. Tämä laatufilosofia on vaikuttanut myös länsimaalaiseen tuotannolliseen toimintaan. Prosessiajattelua voidaan hyödyntää hyvin laaja-alaisesti erilaisten organisaatioiden tuloksellisuuden kehittämässä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.)

Laamanen ja Tinnilä (2009, 10) toteavat, että prosessiajattelun peruskomus on tietynlainen toimintojen ketju. Tämän ketjun avulla organisaation tulisi luoda arvoa asiakkailleen. Asiakkaille arvon luomisen johtaminen tulisi tapahtua organisaatiosta käsin, prosessin tuotoksena syntyy operatiivinen tulos organisaatiolle.

Prosessin käsitettä on hyvä hieman avata. Sanalle prosessi on useita eri merkityksiä ja sitä käytetään useissa eri yhteyksissä ja merkityksissä. Toiminta, esimerkiksi heittäminen on oma prosessi. Myös kaikenlaista muutosta ja kehitystä voidaan pitää jonkin tyyppisenä prosessina. Sanana prosessia käytetään hyvin usein ja kyse on enemmän muodista kuin siitä tapahtuuko itse prosessissa mitään oikeaa ja siihen kuuluvaa kehitystä. (Laamanen 2005, 19.)

Prosessi voi olla esimerkiksi oikeudenkäynti, jonkinlainen tapahtumasarja (kemiallinen prosessi) tai käsittelyvaiheiden sarja (tuotantoprosessi). Prosessi voi olla toiminta, tapa tai käytäntö - merkityksiä on monia. (Laamanen 2005, 19.)

Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 4.) mukaan prosessit ovat tapahtumaketjuja, jotka luovat lisäarvoa asiakkaille ja joihin yritys käyttää resurssejaan.



Kuvio 6. Pelkistetty kuvio prosessista (Martinsuo & Blomqvist 2012,4)

Kuviossa 6 on hyvin pelkistetty ja yksinkertaistettu kuvio prosessista. Kuviossa asiakas voi olla joko sisäinen tai ulkoinen, tunnettu tai tuntematon. Asiakkaalla on aina kuitenkin odotuksia ja tarpeita sekä vaatimuksia prosessille ja sen sisällölle. Kun prosessiin tulee mukaan erilaisia syötteitä ja niiden jälkeen tuotoksia, tulee koko prosessiin lisäarvoa. Tämä lisäarvo liitetään asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin. Tuotos voi olla

joko valmis tuote tai palvelu tai se voi merkitä myös palvelukokemusta. Koko prosessi on tapahtumaketju, mikä antaa prosessille lisäarvoa, ja muoto sille voi olla yksinkertainen tai monimutkainen. Tapahtumaketju voi olla joko ennalta määritettävissä tai määrittelemätön. Kaikki prosessit tarvitsevat ja kuluttavat resursseja, kuten esimerkiksi raaka-aineita, työvoimaa, rahaa, laitteita ja tietoa. Nämä resurssit ovat joko yrityksen omia tai ulkoa hankittuja, mutta aina niistä aiheutuu yritykselle kustannuksia. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

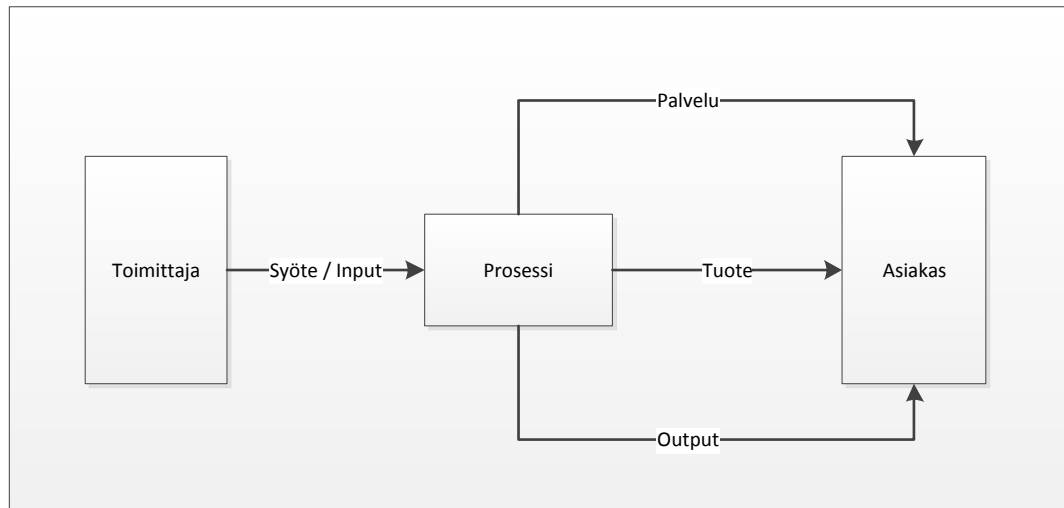
Liiketoimintaprosessi ja prosessi voidaan yritystoiminnassa erotella toisistaan. Liiketoimintaprosessit ovat prosesseja, joilla yritys tekee rahaa. Prosessit voivat taas olla mitä tahansa prosesseja. Kuitenkin prosessissa voidaan aina erottaa ydin- ja tukiprosessit. Ydinprosessit liittyvät aina ulkoiseen asiakkaaseen, kun taas tukiprosessit liitetään yrityksen sisäisiin toimintoihin ja ne palvelevat aina ydinprosesseja. Liiketoimintaprosessi tarkentuu yleensä organisaation sisällä tapahtuvaan toimintaan. Tässä työssä paneudutaan organisaatiossa ja sen sisällä tapahtuvaan toimintaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

Kai Laamanen (2005, 19.) tiivistää liiketoimintaprosessin joukoksi toisiinsa liittyviä toimintoja. Niiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja, joiden avulla syötteitä voidaan muuntaa tuotteiksi. Toimintaprosessi taas on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja. Niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit tuovat esille toiminnan tulokset.

Kaiken kaikkiaan prosessin käsite muotoutuu viidestä toiminnasta Laamasen mukaan:

- toiminta (activity)
- resurssi (resource)
- tuotos (artifact)
- suorituskkyky (performance)
- palautteen merkitys (Laamanen 2005, 20).

Voidaankin ajatella, että tuotteita valmistavassa teollisuudessa prosessin määrittäminen on helppoa, kun katsotaan tavaravirtoja. Useasti prosessit ovat esimerkiksi tavaran hankinta, varastointi ja toimitus. (Laamanen 2005, 20.)



Kuvio 7. Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resursseja (Laamanen 2005, 20)

Laamasen (2005, 21) mukaan prosessiajattelu ja sen idea ovat erittäin yksinkertaisia, kuten kuvio 7 esittää. Prosessi lähtee aina liikkeelle tarpeesta, jolle mietitään tapa tyydyttää (output). Sen jälkeen suunnitellaan itse prosessi, jolla halutaan luoda tarvittavat tuotteet. Samalla myös selvitetään, millaisia syötteitä (input) tarvitaan toteuttamiseen ja mistä hankitaan (esimerkiksi toimittaja).

Prosessia mallintaessa on hyvä muistaa tehdä selkeä rajausta siihen, mitä tehdään ja mitä osaa tai yksittäistä prosessin osaa mallinnetaan. Harvoin kannattaa yhtä aikaa mallintaa ja uusia kaikkea. Prosessin sisältö ja tehtävä antavat usein suunnan siihen, millä tavalla ja tasolla prosessin mallinnus kannattaa tehdä. Prosesseja, jotka sisältävät paljon epävarmuustekijöitä, ei kannata kovin yksityiskohtaisesti alkaa mallintamaan. Mutta esimerkiksi turvallisuusvaikutuksiltaan kriittiset prosessit olisi hyvä mallintaa tarkasti ja yksityiskohtaisella tasolla. (Martinsuo & Blomqvist 2013, 3-4.)

Systeeminen ajattelu, asiakaskeskeisyys, päämääräsuuntautuneisuus, keskittyminen lisäarvoa tuottavaan toimintaan, toiminnasta saatavan palautetiedon hyödyntäminen toiminnan suuntaamisessa ja tuloksellisuuden systemaattinen ja tarkoituksenmukainen kehittäminen prosessia parantamalla ovat prosessiajattelun keskeisiä ominaisuuksia. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.)

Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 3) mukaan prosessiajatteluun liitetään läheisesti erityinen tehostamisen pyrkimys sekä sellaisen työn karsiminen, joka ei tuota arvoa. Tärkeää on toiminnan hahmottaminen ja kehittäminen prosesseina, jotta yrityksen

omaa strategiaa ja asiakastyytyvää saataisiin parannettua ja saavutettua haluttu tehokkuus niissä sekä yhteistyössä muiden kumppaneiden kanssa.

6.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen taustalla on peruskysymys siitä, miten organisaatio haluaa luoda arvoa asiakkailleen. Perususkomuksena pidetään, että tapahtumien ketju, jota kutsutaan prosessiksi, luo arvoa asiakkaille. Jos tällainen näkemys hyväksytään perusajatukseksi, aletaan tunnistaa tapahtumien ketjua, mallinnetaan se ja asetetaan sen toteutumiselle ja kehittymiselle tavoitteet. Edelle mainittua tapahtumaan kutsutaan usein prosessijohtamiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Laamasen ja Tinnilän (2009, 10) mukaan ei ole tehokasta lähestyä asiakkaan kokemaa arvoa suoraan. Ensin kannattaa lähestyä asiaa mallintamalla arvo eli tekemällä prosessi arvonluonnista. Kuitenkin prosessijohtamisen lähtökohtana pidetään organisaation riittävää arvon luontia asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, jolloin taas mahdollisesti syntyy taloudellisia menestyksiä.

Mallintamisen eli prosessin luonnin avulla halutaan ymmärtää, mikä on kaikkein tärkeintä ja kriittisintä toimintaa arvonluonnin näkökulmasta. Jos tämä prosessi yrityksessä onnistuu, voidaan löytää seuraavia hyötyjä:

- Asiakkaan kokemus saamastaan palvelusta parantuu, mikä vaikuttaa positiivisesti asiakkaan haluihin käyttää kyseistä yritystä jatkossakin.
- Ihmisten ymmärrys arvonluonnin tai prosessin kokonaisuudesta paranee sekä heidän roolinsa, motivaationsa ja yhteistyö paranee.
- Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen paranee ja merkitys kehittämisessä lisääntyy. Mahdollisuus valmistaa yhä parempia tuotteita tehostuu. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11).

Vaikka ajatus prosessijohtamisesta on yksinkertainen, liittyy siihenkin haasteita.

Yleensä pulmaksi tulee se, että toimintaa halutaan kuvata liian yksityiskohtaisesti.

(Laamanen & Tinnilä 2009, 11.)

Laatujohtaminen, jatkuva parantaminen ja logistiikka liittyvät läheisesti prosessijohtamiseen. Aikojen saatossa prosessiajattelun pohjalta on kehittynyt myös esimerkiksi toimitusketjunhallinta, joka korostaa logistiikkaa lähestymistapana. Tavoite on saada toiminnot koko arvoketjutasolla virtaviivaisiksi poistamalla turhat välivaiheet ja toi-

minnat ja mahdollistamalla materiaalin liikenne ilman turhia katkoksia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.)

Prosessit kytkeytyvät aina yrityksen organisaatorakenteeseen niin päämääriensä kuin myös käyttämiensä resurssien kautta. Hyvin usein yrityksen ydinprosessit tarvitsevat resursseja organisaation kaikista yksiköistä. Yrityksen tulisikin johtaa ja ohjata prosessejaan, jotta yritys voisi saavuttaa halutut päämääränsä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4-5.)

Keskeisintä prosessin johtamisessa on osata asettaa koko prosessille yrityksen päämääristä luodut tavoitteet ja ymmärtää sekä seurata palautteen saantia prosessin aikana. Saatua palautetta pitäisi osata käyttää koko ajan prosessin kehityksessä. Palautetieto sisältää tuotoksista saatavan suorituskyky palautteen lisäksi myös prosessin aikaisia toiminnallisia ja prosessin tavoitteita vertailevia palautteita. Palaute on tärkeä osa prosessia, koska prosessiin suunnattujen tavoitteiden saavuttamiseen kytkeytyt kannusteet ja niihin liittyvät palkitsemiset ovat keinoja ohjata prosesseja. Oikein asetetut tavoitteet ja mittarit sekä tarkoituksenmukainen mittaus ja seuranta ovat erittäin tärkeitä prosessin johtamisessa ja ohjauksessa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 5.)

6.3 Prosessin rajaamisen vaikeus

Laamanen (2005, 52) toteaa että, prosessin rajauksesta on olemassa hyvin vähän kirjallista tietoa. Prosessin rajauksella tarkoitetaan sen määrittelyä, miten prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Useasti prosessi rajataan periaatteella: prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Tämä periaate voisi toimia myös varaosa-alalla, koska ajatuksena tässä on tilaus-toimitusketjuunkin kuuluvat funktiot; tilauksen lähettäminen, mikä on ensimmäinen vaihe ja päättyy tuotteen vastaanottotarkastukseen.

Tärkeää olisi myös muistaa ottaa huomioon prosessia määriteltäessä, että prosessin tulisi alkaa suunnittelulla ja päättyä prosessin tapahtumien arviointiin. Tällä ajatuksella yritetään estää prosessin ja jatkuvan kehittämisen muuttuminen irralliseksi ja vähempiarvoiseksi kuin itse jalostava työ eli prosessi. Näiden mainittujen asioiden

huomioon ottaminen lisää myös oppimista ja ennakoitua organisaatiossa. (Laamanen 2005 52–53.)

6.4 Vaatimukset hyvälle prosessikuvaukselle

Kai Laamanen (2005, 76–77) on esittänyt seuraavat asiakohdat, jotka ovat hänen mielestään tärkeitä asioita hyvälle prosessikuvaukselle:

- Sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat.
- Esittää asioiden välisiä riippuvuuksia.
- Auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa.
- Edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä.
- Antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan.

Lisäksi prosessikuvauksessa tulee ottaa huomioon tekniset vaatimukset, kuten esimerkiksi selvä ja lyhyt vuokaavio sekä yleensä noin neljä sivua tekstiä. Kuvauksen tulee olla myös looginen, ilman ristiriitoja esitettävien asioiden suhteen. Käytettävät termit ja käsitteet tulisi olla sovitun mukaisia ja yhtenäisiä. Tärkeimpänä tietona löytyä tunnistetiedot sisältäen tekijän, päivämäärän, hyväksynnän. (Laamanen 2005 76–77.)

Usein vaikeutena on prosessikuvauksen rakenne (ks. kuvio 8), vaatimukset ja vaikeudet tulevat tähän normaalisti organisaation sisältä. Tärkeää olisi keskustella organisaation sisällä, mitä kukin näkee tärkeänä kyseessä olevassa prosessissa ja tällä tavoin yrittää löytää tärkeimpiä asioita prosessikuvausta ja sen rakennetta varten. Hyvin tärkeää on myös muistaa prosessin laajuuden rajaaminen ennen kuin ryhdytään itse kaavion piirtämiseen. Pitää osata tehdä ratkaisut kriittisesti tärkeän ja vähemmän tärkeän asian välillä. (Laamanen 2005, 78.)

1. **Soveltamisala**
 - Mihin prosessia sovelletaan?
 - Mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy?
2. **Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksena**
 - Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät?
 - Mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita sekä millaisia vaatimuksia he asettavat?
3. **Tavoite**
 - Mikä on prosessin päämäärä (tarkoitus, tehtävä, missio)?
 - Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
 - Miten prosessin suorituskykyä mitataan?
4. **Syötteen, tuotteiden ja palvelut**
 - Mitkä ovat prosessin syötteen, tuotteiden ja palvelut?
 - Miten tietoja hallitaan?
5. **Prosessikaavio**
 - Mikä on prosessin karkeavaiheistus?
 - Millainen on prosessikaavio?
6. **Vastuut**
 - Mitkä ovat keskeiset roolit ja tiimit?
 - Mitkä ovat rooleihin ja tiimeihin liittyvät Tärkeimmät tehtävät, kriittiset päätökset Ja asemavastuut?
 - Mitkä ovat prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt?

Kuvio 8. Prosessikuvauksen malli (Laamanen 2005, 78).

Martinsuo ja Blomqvist (2012, 14–15) ovat tutkielmassaan tehneet oman listan prosessin mallintamisen käytännöistä tutkimuksessaan:

- Prosessi on selkeä, looginen kokonaisuus.
- Prosessi kannattaa kuvata johdonmukaisesti ja yksinkertaisesti.
- Kun prosessi kuvattu, kuvauksen mukaan toimitaan!
- Prosessia tulee ohjata, jotta se saavuttaa tavoitteensa.

Prosessi on väline, missä otetaan huomioon asiakas ja arvonluonti asiakkaalle sekä yrityksen tulostavoitteet. Joissain ääritapauksissa prosessien kehittäminen voi olla radikaalia ja johtaa esimerkiksi kokonaisten prosessien eliminointiin. Mahdollista on myös, että tapahtuu erilaisten prosessien osasten täydellinen uudelleenjärjestely. Näissä tilanteissa yleensä tarkastellaan tilannetta siltä kannalta, että tehdäänkö oikeita asioita ja tehdäänkö asiat oikein. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 17.)

6.5 Prosessin kehittäminen

Prosessin tyypillisiä kehittämisvaiheita on:

- kehitysprojektin rajaaminen
- prosessin analysointi
- prosessin uudelleen määrittely
- prosessin pilotointi ja parantelu
- prosessin käyttöönotto
- prosessin toteuttaminen ja seuranta (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6.)

Prosesseilla on paljon erilaisia kehittämistapoja, jotka ovat toteutustavoiltaan yleensä erilaisia, mutta niissä voidaan aina kuitenkin tunnistaa samankaltaiset perusvaiheet. Päämäärä on myös tärkeä tekijä prosessin kehittämisen vaiheissa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6.)

Aina, kun prosessia aletaan kehittää, pitää rajata millaisesta prosessista on kyse sekä se, mitä prosessi koskee. Jo olemassa olevista prosesseista saattaa saada jotain tietoa ja vihjeitä, mitkä voivat auttaa rajauksessa. Yrityksen päämäärät ovat keskeisellä sijalla rajauksessa. Rajauksen jälkeen tarvitaan luotettavaa tietoa aikaisemmista tai nykyisestä prosessista, jos sellaisia on olemassa ja tietoa niistä on saatavilla. Kokonaan uuden prosessin ollessa kyseessä tiedon rajaaminen koskee sitä, millaista lisäarvoa kyseiseltä prosessilta on aiemmin odotettu ja miten se on toteutettu. Tässä voidaan myös ottaa tiedoksi se, miten muut yritykset ovat samanlaisen prosessin toteuttaneet. Tiedonkeruumenetelmiä on paljon erilaisia, joita voidaan käyttää hyväksi prosessien kuvaamiseen. Niitä on esimerkiksi haastattelu, tietokantojen analysointi, prosessin havainnointi. Myös prosessin nykytilanteen vertaaminen päämääriin on kannattavaa, millaisia tuloksia saadaan ja havaitaanko niissä puutteita. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Prosessin analysoinnin jälkeen täytyy tunnistaa ne alueet, joita tulee uudistaa prosessissa. Joskus koko prosessi joudutaan määrittelemään uudestaan, mutta hyvin usein kuitenkin riittää uudelleenmäärittely rajatuille prosessin osa-alueille. Tavoitteellinen prosessi täytyy kuvata siten kuin se tulisi toteuttaa todellisuudessa, jotta päämäärät saavutetaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Tavoiteprosessin mallintamisen jälkeen vuorossa tulisi olla vaihe, missä prosessi pilotoidaan joko mallinnetusti tai todellisissa olosuhteissa. Tämä vaihe antaa mahdollisuuden prosessin tarkkailuun ja tukemiseen, sekä mahdollisuuden vielä tehdä muutoksia ja korjauksia prosessimalliin. Pilotointivaihe antaa hyvää tietoa siitä, onko uudistetulla prosessilla todellista hyötyä ja antaako se ratkaisut niihin kysymyksiin ja ongelmiin, joita aikaisemmassa versiossa ei ollut. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Pilotointivaihetta seuraa käyttöönottovaihe, missä vanhat toimintatavat, ohjeet ja rutiinit korvataan uusilla, uuden prosessin mukaisesti. Tässä vaiheessa on tärkeää se, että koko organisaation toimintamalli sekä johtamisjärjestelmä tukevat prosessin tehokasta toteuttamista. Itse prosessin toteuttaminen ja seuranta kattavat koko asiakkaalta asiakkaalle – ketjun ja sen toteutumisen yrityksen päämäärien mukaisesti. Tässäkin vaiheessa tulisi ottaa huomioon palaute ja muistaa sen jatkuva systemaattinen kerääminen. Prosessia tulisi johtaa ja ohjata jatkuvasti. Näin ollen seuranta ja valvonta tuottavat tulosta, joiden perusteella voidaan löytää kehitystarpeita, ja tehdä pieniä parannuksia prosessiin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Kun luodaan kokonaan uutta prosessia, prosessin kehittämisen impulssi voi tulla esimerkiksi uudesta tuotteesta tai uudelta toimintatavasta. Uudessa tilanteessa on aina mukana riskejä sekä epävarmuustekijöitä jolloin prosessin pilotointi on todennäköisesti tarpeen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

6.6 Prosessin mallintaminen

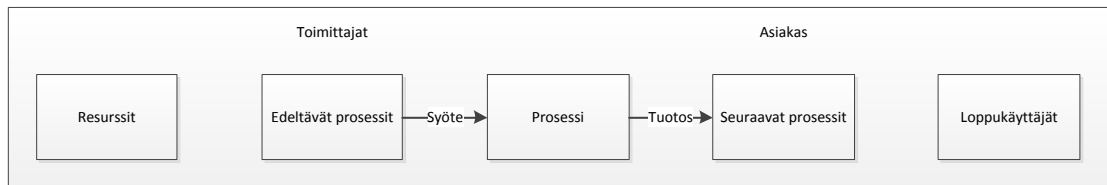
Prosessin mallintaminen auttaa yrityksen löytämään voimavarojaan, joita keskittämällä saadaan arvoa lisäävää toimintaa ja pystytään poistamaan tuloksellisuutta heikentävät tekijät. Prosessikartta tai prosessiarkkitehtuuri voidaan sisällyttää jo prosessin kokonaisuuden kuvaamisen vaiheeseen. Tällä tavoin voidaan tunnistaa arvoa lisäävät toiminnot ja keskittyä niihin. Mallintaminen on keino havainnollistaa jo olemassa oleva prosessi tai tavoiteprosessi, joka halutaan tehdä. Mallintamisen avulla yritetään saada selville myös mahdolliset prosessiin liittyvät viat ja kehitystarpeet. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, 1-3.)

Martinsuo ja Blomqvist (2010, 4) pohtivat tutkimuksessaan sitä, kuinka prosessin kehityksen yhteydessä on nähtävissä jo nykyinen prosessi, sellaisena kuin se toteutuu

sekä tavoiteprosessi, sellaisenaan mitä sen pitäisi olla tuloksellisuudentavoitteiden kannalta. Näiden kahden erilaisen prosessin väliset eroavaisuudet tuovat esille prosessin konkreettisia muutostarpeita.

Myös yksittäisten prosessien kehityksen lähtökohtana on tieto siitä, mihin paikkaan yrityksen kokonaista prosessikarttaa eli arkkitehtuuria tämä yksittäinen prosessi kuuluu. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8.)

Prosessin mallintamisessa tulee ottaa huomioon arvoketju, arvoverkosto ja prosessikartta. Prosessikartan hahmotus ja oleellisten prosessien tunnistamisessa on selvitetävä liiketoiminnan kannalta tärkeät ja keskeiset asiakkaat (Ketä he ovat?) ja millaisen kokonaisen prosessiketjun asiakkaat, yritys ja sen alihankkijat muodostavat. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8.)



Kuvio 9. Esimerkki prosessista osana laajempaa arvoketjua (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8).

Kuvio 9 antaa esimerkin liiketoiminnan arvoketjumaisesta rakenteesta. Joskus arvoketjun sijaan puhutaan arvoverkostosta. Usein arvoverkostosta puhutaan, kun liiketoiminta on verkostunoitunut ja asiakkaiden sekä alihankkijoiden lisäksi kuviossa on mukana esimerkiksi kilpailijoita tai lainsäätäjiä. (Martinsuo & Blomqvist 2010,8.)

Kokonaistan asiakas- ja arvoketjujen tunnistamisen jälkeen voidaan aloittaa tarkennus, mitkä ovat yrityksen kriittisiä prosesseja, mitkä lisäävät eniten arvoa asiakkaalle (ydinprosessit). Suorien asiakkaiden tunnistaminen sekä tapa, jolla kyseessä oleva prosessi kytkeytyy laajempaan arvoketjuun tulee tunnistaa (syöte, tuotos, rajapinnat). Tulee myös selvittää millä tavalla ja mitä lisäarvoa prosessi tuottaa. Tärkeää on myös selvittää, millaisia resursseja sekä tukea prosessi tarvitsee saavuttaakseen tehokkuutensa. (Martinsuo & Blomqvist 2010,9.)

6.7 Prosessin kuvaaminen

Prosessin kuvaamisella tarkoitetaan lisäarvon tuottavien tehtävien ja niihin kytkeytyvien tieto- ja materiaalivirtojen tunnistamista sekä kuvaamista. Alussa kannattaa lähteä liikkeelle selkeiden alku- ja loppukohtien tunnistamisesta eli löytää koko prosessille syötteet ja tuotokset. Prosessille olisi hyvä myös löytää rajapinnat, ainakin yleisellä tasolla. Kun käsitellään prosessin nykytilannetta, eteneminen voi edetä alusta loppuun seuraamalla arvoa lisääviä tehtäviä ja tieto- ja materiaalivirtoja, kuin ne käytännössäkin toteutuvat. Tavoiteprosessia luodessa olisi hyvä edetä lopusta alkuun. Karkea kuvaus prosessista sisältää prosessien vaiheiden eli lisäarvoa tuottavien tehtävien ja keskeisten päätösten tunnistuksen. Myös vaihekohtaiset syötteet ja tuotokset tulee tunnistaa samoin kuin, vaiheiden ja päätösten sisällön karkea kuvaaminen ovat tärkeitä lähtökohtia tavoiteprosessille. Prosessien rajapintojen, resurssien ja tuen tunnistaminen ovat tärkeässä osassa karkeassa kuvauksessa. Prosessikuvausta tarkennetaan vaihe- tai osaproessitasolla prosessin eri vaiheissa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10.)

Joskus prosesseja luodessa saatetaan tarvita hyvinkin yksityiskohtaisia vuokaavioita tai toimintatapaohjeistuksia prosessin toteuttamiseksi. Tässä yksityiskohtaisessa prosessikuvauksessa mitattavissa ja ohjeistettavissa olevat tehtävät ja niiden keskinäinen riippuvuus, roolit sekä vastuut tehtävien suorittamiseen erotellaan. Joissakin tilanteissa halutaan kuvata vielä tarkemmin välineet ja tieto, joita tarvitaan. Onkin syytä ja tärkeää tehdä selvä ero kahden eri tilanteen välille:

- Jos prosessi on aina syytä toteuttaa täysin samalla tavalla, yksityiskohtainen kuvaus on useinkin välttämätön, jotta prosessia toteuttavilla tahoilla on asiasta yhdenmukainen tieto.
- Jos prosessi sisältää epävarmuutta eikä sen täsmälleen samanlainen toteuttaminen ole välttämätöntä, prosessikuvausta ei kannata viedä kovin yksityiskohtaiselle tasolle, vaan vaihekohtaiset tehtävälistauksetkin (ilman yksityiskohtaista järjestystä) saattavat riittää. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, 11).

Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 11) mukaan usein prosessia halutaan kuvata yksityiskohtaisesti, siihen on olemassa erilaisia kuvaustapoja variaatioineen eikä mikään yksittäinen tapa ole vielä saavuttanut käytännössä standarditavan asemaa. Martinsuo ja Blomqvist esittelevät tutkimuksessaan neljä yleistä ja hieman erilaista kuvaus-

tapaa: vuokaavio, tehtävämatriisi, niin sanottu uimaratakaavio ja prosessin teksti-
muotoinen ohjeistaminen. Voi olla myös mahdollista, että organisaatiolla on oma
prosessin kuvaamisen tapa, joka voi olla esimerkiksi variaatio useammasta erilaisesta
vaihtoehdosta.

Martinsuo ja Blomqvist (2010, 13) kiteyttävät, että prosessin nykytilan kuvas ja siihen
sisältyviä tehtäviä ja tuotoksia ei aina pystytä toteuttamaan ihanteellisesti tai halu-
tusti. Lopputulos prosessikuvaukselle voi siis olla epämääräinen ja vaikea, jopa kaoot-
tinen. Näin ollen ideana on se, että prosessin mallinnuksella löydetään prosessissa
olevat kehityksen kohteet. Erittäin tärkeää on, että nykyprosessin kuvauksessa ei
tehdä toivekuvausta halutusta tilasta vaan osataan erottaa nykytila tavoitetilasta.

7 Toimittajan valinta

Toimittajan valintaprosessi on yksi tärkeimmistä vaiheista hankintaprosessissa. (Van
Weele 2014, 34.)

7.1 Toimittajan valinnan luokittelu

Toimittajaprosessia suunniteltaessa täytyy tutkia ja miettiä hankittavan tuotteen- tai
palveluryhmän kustannusrakenteita sekä toimialan kilpailutilannetta ja – logiikkaa
sekä toimittajamarkkinoiden yleistä tilannetta. Kaikkien edellä mainittujen asioiden
pohjalta pitäisi alkaa muodostamaan käsitys siitä, minkälaisia ovat halutut potentiaa-
liset toimittajat sekä mistä päin maailmaa toimittajien etsintä tulisi aloittaa. (Iloranta
& Pajunen-Muhonen 2012, 227.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen ovat kirjassaan ottaneet esille muutaman tärkeän ky-
symyksen toimittajan valintaan liittyen:

- Ovatko keskeisessä roolissa työvoimakustannukset, nopeat logistiikkayhtey-
det vai koulutettujen ihmisten tai raaka-aineiden saatavuus?
- Olisiko paras toimittaja kyseiseen asiaan erikoistunut pieni yritys, vai olisiko
parempi operoida suuremman, kansainvälisemmän tai mahdollisesti monia-
laisemman yrityksen kanssa? (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 227).

Toimittajamarkkinoiden tuntemus on yksi tärkeimpiä asioita toimittajan etsinnässä.
Jatkuva toimintaympäristön seuraaminen saa nykyään yhä suurempaa painoarvoa ja

tiedon sekä osaamisen hyödyntäminen on keskeinen osa liiketoimintaa. Jos olet hyvin perillä toimittajamarkkinoista ja sen hallinnasta, olet markkinoilla aina etulyöntiasemassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 227.)

Niin kilpailutilanteet kuin myös toimittajien kilpailukyvyt erot perustuvat monenlaisiin eri tekijöihin. Toimittajien kustannustehokkuuteen ja kilpailuun voi vaikuttaa esimerkiksi maantieteellinen alue, maa, kulttuuri ja koulutus. Jotkut erot voivat liittyä logistiikkaan, teolliseen infrastruktuuriin tai kulkuväyliin. Se, kuinka syvällisesti markkinoihin paneudutaan, vaikuttaa huomion painopisteen muuttumiseen toimittajamarkkinoiden ymmärryksessä. Kilpailutilanteissa tekijöiden yksiselitteisyys ja helposti tunnistettavuus usein haihtuvat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 228.)

Toimittajan valintaa voidaan tarkastella Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 228–229) mukaan useammalta kannalta. Yksi niistä on hintakeskeinen tarkastelun muoto. Edullisten kustannusten etsiminen on jatkuva prosessi, joka on yksi osa ostajan perinteisiä ammattitaidon merkkejä. Ostajan tulisi löytää uusia alueita ja maita, joissa maan yleinen hintataso edesauttaa tuotteen edullisia kustannuksia. Jos ostaja onnistuu tuollaisen löytämään, aina muitakin ostajia seuraa perässä ja tätä myöten palvelun kysyntä maassa kasvaa ja hinta nousee kysynnän ja tarjonnan lakien mukaan. Massatuotteiden markkinat ovat usein niin laajat, ettei yksittäisillä ostajilla ole mahdollisuutta vaikuttaa hintaan. Yleensä niiden tuotteiden hintaan vaikuttavat saatavuus, suhdanneriippuvuus, politiikka ja yleisen kysynnän vaihtelu. Esimerkkeinä tämän kategorian tuotteista voidaan ottaa esille raakaöljy, kahvi, jalometallit ja pörssiyritysten osakkeet. Koska näiden tuotteiden hinnat noteerataan pörssissä päivittäin, on yksittäisten ostajien tarve niin pieni, että hankinnan teko tai sen tekemättä jättämisellä ei ole vaikutusta kilpailutilanteeseen ja sitä myötä hintoihin.

Jos ostaja haluaa vaikuttaa kannattavuuteen, tulee hankintojen ajoitus osua edullisiin ajankohtiin. Tähän apukeinoina ovat esimerkiksi tiivis hintojen ja kurssien seuraaminen, markkinoiden seuranta, realistiset ja perustellut ennusteet ja riskien analysointi sekä varmistaa saatavuus puskurivarastojen suhteutuksella olemassa olevan markkinatilanteen mukaan. Nykyaikana ennustemallien monimutkaisuus ja tulevaisuuden ennakointi on yhä vaikeampaa, koska maailman tilanteet muuttuvat ja monimutkaisuudet koko ajan ja jopa psykologiset tekijät vaikuttavat osapuolten arviointiin toisistaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 229.)

Toinen jaotteluista toimittajavalintaan on kustannustekijät. Kustannustekijät, jotka vaikuttavat hintaan olennaisesti, esimerkiksi työvoimakustannukset, raaka-aineet, teknologia, energia ja logistiikka tulee tunnistaa, jotta yritys pystyy kasvattamaan omaa ymmärrystään pitkäjänteisen kilpailukyvyyn edellytyksille. Aasia maana on ollut esimerkiksi hyvin suosittu valmistavan perusteellisuuden piirissä, koska siellä on halpa työvoima. Norjassa ja Islannissa taas alumiinin tuotanto on ollut kiinnostavaa, halvan energian vuoksi. Kuitenkin tulee muistaa se, että kustannustaso nousee elintason nousun myötä. Iso ero työvoiman ja muissa kustannuksissa harvoin kestää pitkään, vaan tasoittuu pikku hiljaa uusien maiden ja alueiden noustessa myös lähemmäksi varhain teollistuneiden maiden elintasoja sekä kustannusrakenteita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 229–230.)

Kolmantena jaottelussa Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 230) mukaan on liiketoiminnan edellytysten arviointi. Liiketoiminnan poliittiset, lainsäädännölliset ja rakenteelliset edellytykset vaikuttavat kustannustekijöiden taustalla. Näistä esimerkkejä ovat verot, tullit ja yhteiskunnan yleinen tila sekä tasapaino ja turvallisuus. Keskeisiä edellytyksiä liiketoiminnalle ovat esimerkiksi satamat, rautatiet ja maantiet, jotka luovat pohjan teolliselle infrastruktuurille. Toimittajamarkkinoita analysoidessa olisi hyvä varautua niin yllättäviin kuin nopeisiin muutoksiin. Samalla kannattaisi harkita myös useita toisistaan riippumattomia toimittajalähteitä.

Neljäntenä Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 230) ottavat esille osaamisen ja kyvykkyyksien arvioinnin ja toteavat, että liiketoiminnallisten edellytysten hyödyntäminen vaatii osaamista ja kyvykkyyksiä, jotka voivat esiintyä pelkästään alueellisesti ja toimialakohtaisesti. Osaavan työvoiman saatavuus ja löytyminen kannattaa varmistaa hyvällä yhteistyöllä esimerkiksi yliopistojen ja muiden oppilaitosten kanssa.

7.2 Uusien toimittajien etsiminen

Nykyaikana Internetin laajasta maailmasta löytyy paljon erilaisia lähteitä, joihin on koottu tilastotietoa eri toimialoista sekä niiden tilanteista. Mutta valitettavan usein tieto on kuitenkin epätarkkaa eikä kovinkaan kattavaa. On tärkeää muistaa ettei yrityksen kotisivut välttämättä kerro itse yrityksestä tai sen kannattavuudesta ja osaamisesta totuutta. Internetistä on mahdollista löytää esimerkiksi pankkien tuottamia

toimittajatietokantoja, mutta yleensä tiedot ovat hyvin rajattuja. Niiden perusteella ei kannattaisi tehdä kovinkaan isoja johtopäätöksiä yrityksen tilasta. Tärkeimpinä tietoina tietokannoista voi löytää yritysten tunnistus- ja yhteystiedot. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 231.)

Alle on listattu muutamia mahdollisia tapoja tutustua toimittajamarkkinoihin ja löytää mahdollisia uusia toimittajia:

- Havainnot ja kokemukset kollegoilta ja tutuilta ovat keskeinen tietolähde.
- Jollain tavalla asiaa tuntevat ja tutut tavarantoimittajat voivat olla erinomaisia asiantuntijoita, jos et etsi kilpailevaa tuotetta heidän kauttaan.
- Toimialajärjestöt, kauppakamarit ja muut julkiset organisaatiot auttavat myös tiedoillaan ulkomaalaisista sisarjärjestöistään.
- Kansainväliset ammattilehdet ja alan julkaisut toimivat hyvinä tiedonlähteinä.
- Messut ja näyttelyt sekä muut alan tapahtumat antavat yleiskatsauksen alaan ja sen kehitykseen sekä tuotteisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 231.)

Nykyään luotetaan sokeasti sähköpostiin tiedonvälityksen muotona. Hyvä olisi kuitenkin muistaa, että puhelinsoitolla saattaa selvittää hetkessä paljon, ja sen merkitys sekä nopeus kannattaa muistaa toimittajan etsinnässä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 231–232.)

Van Weelen (2014, 34) ottaa kantaa myös siihen, että ostajan olisi hyvä valmistella ennakkoon listaa, josta kävisi ilmi tietyt etukäteisvaatimukset, kuten sen mitä toimittajan tulisi pystyä toimittamaan ja minkä laatuksena. Tämä vaihe helpottaisi toimittajan löytymisessä ostajan kannalta. Listan avulla valveutuneen ostajan on helppo valita tietyt toimittajat, joiden kanssa aloittaa lisäneuvotteluita.

7.3 Toimittajan löytäminen

Kun on löydetty muutama potentiaalinen toimittajaehdokka, on hyvä tarkistaa taustatietoja julkisten lähteiden, esimerkiksi Internetin kautta. Kun tietoja on saatu kasattua, on seuraavana vaiheena yhteydenotto toimittajiin, jotka tuntuvat sopivilta ja soveltuvilta ehdokkailta omiin tarpeisiin. Julkisista lähteistä saadaan hyvin usein ainoastaan pintapuolista tietoa, on hyvä kysellä ensimmäisellä yhteydenotto kerralla itse toimittajalta tarkemmin tietoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 233–234.)

Ensimmäisellä yhteydenotto kerralla uudelle mahdolliselle toimittajalle on vain kaksi oleellista ja tärkeää kysymystä: ” Tarjoaako yritys sitä, mitä asiakas etsii ja onko yritys kiinnostunut jatkoneuvotteluista?”. Näiden kysymysten perusteella mahdollinen toimittajaehdokkaat paljastaa tarvittavat tiedot ja yleensä välttää suurimmilta väärinkäsityksiltä jo heti alkuunsa. Kun potentiaalinen tai potentiaaliset toimittajaehdokkaat ovat suodatettu useimmista vaihtoehdoista, on seuraavana vaiheena pyytää toimittajaehdokkailta tarkempaa tietoa omasta tuotevalikoimasta tai jopa suoraan konkreettinen ehdotus halutusta tuotteesta. Tämä vaihe kertoo asiakkaalle toimittajan kyvystä ja sopivuudesta teknisesti ja toiminnallisesti toteuttamaan toiveet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 234.)

Kun ostaja on valinnut edellä mainituilla tavoilla itselleen sopivimmat toimittajaehdokkaat, on viimeisenä vaiheena tarjouksen pyytäminen. Kun tarjousta pyydetään, hankinta konkretisoidaan tilausmääräksi, hinnoiksi ja toimitusehdoiksi. Kun tarjous on saatu, käynnistetään tarjousneuvottelut ostajan mielestä vahvimpien ehdokkaiden kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 234.)

Kuviossa 10 ovat Iloranta & Pajunen-Muhonen tiivistäneet ja tehneet järjestelmällisen version toimittajan etsintäprosessiin.

Etsintäprosessin vaihe	Markkinoiden kartoitus	Mielenkiinnon varmistaminen	Ehdotuksen pyytäminen	Tarjouspyyntö	Neuvottelu	
Tavoite	Tunnistaa, missä ja minkälaisia ovat todennäköisesti parhaat toimittajat	Tarkistaa toimittajan tarjoama ja varmistaa molemminpuolinen mielenkiinto	Arvioida toimittajan kykyjä, kapasiteettia ja suorituksen sopivuutta	Saada konkreettinen pohja vaihtoehtojen vertaamiselle	Löytää paras vaihtoehto	
T e h t ä v ä t	Tiedon hankinta	Perustiedot	Tarjoama	Kyvyt, kapasiteetti	Kilpailukyky	Vahvuudet, heikkoudet, uhat, mahdollisuudet
	Oman yrityksen markkinointi		Ensivaikutelman luominen	Kuvan vahvistaminen	Kuvan vahvistaminen	Kuvan vahvistaminen
	Ratkaisun tekeminen			Vaihtoehtojen arviointi	Ratkaisun optimointi	Ratkaisun viimeistely
	Yhteistyön edellytysten arviointi		Yhteistyön edellytysten arviointi	Yhteistyön edellytysten arviointi	Yhteistyön edellytysten arviointi	Yhteistyön edellytysten arviointi
	Yhteistyösuhteen rakentaminen			Yhteistyösuhteen rakentaminen	Yhteistyösuhteen rakentaminen	Yhteistyösuhteen rakentaminen
	Kilpailupaineen luominen				Kilpailupaineen luominen	Kilpailupaineen luominen

Kuvio 10. Toimittajan etsintäprosessin vaiheet ja vaiheiden keskeiset tehtävät (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 235).

Riskianalyysin tekemisen valitulle toimittajalle on tärkeää. Tämä hankinnan vaihe tuo esille mahdolliset riskit itse toimittajan kanssa tai tulevan tuotteen mahdolliset ongelmat. (Van Weelen 2014, 35.)

7.4 Toimittajan arviointi

Jokaisessa hankintapäätöksessä tai ostotapahtumassa ostaja arvioi toimittajaa joko tietoisesti tai tiedottomasti. Aina kun ostetaan tai hankitaan jotain, toimittajaa arvioidaan yleensä joko epärehellisyyden kannalta tai esimerkiksi laatuongelmien osalta. Ostajan tulisi myös pohtia, mitä riskejä voi tulla eteen, kun ostetaan tuotteita tai palveluita juuri tietyltä toimittajalta. Hinnan ja laadun suhdetta valitun toimittajan tai valmistajan osalta myös arvioidaan, vaikkei sitä aina tehdäkään täysin tietoisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 235–236.)

Yleensä toimittajaa arvioidaan aina kahdesta syystä, joko toimittajan valitsemisen vuoksi tai valitun toimittajan kehittämisen apuna. Molemmissa tapauksissa ovat keinot ja menetelmät arviointiin melkein samat. Hankinnan ollessa kertaluonteista ja toimittaja on tuttu ja tuote yksinkertainen, ei ole tarvetta alkaa tekemään kovinkaan laajaa arviointia toimittajan suhteen. Mutta mitä suurimpiin ja pitkäjänteisimpiin hankintakuvioihin mennään, muuttuvat myös riskit ja näin ollen toimittajan arviointia

täytyy lisätä. Toimittajan arvioinnin merkitys kasvaa sitä mukaa, mitä suurempi on riskiltäänkin hankinta. Toimittajia tulisi järjestelmällisesti arvioida koko hankintaprosessin ajan, ennen sopimusta sekä sopimuksen jälkeenkin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 236.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen ovat tehneet lyhyen listan, minkälaista arviointia tarvitaan hankinnan eri vaiheissa:

- Valitaan yksinkertaisilla kriteereillä potentiaalisten toimittajien ryhmästä sopivimmat toimittajat.
- Kun valituilta toimittajilta saatu tarjoukset, tulee käyttää yksityiskohtaisempia arviointikriteereitä, jotta vaihtoehdoista löydettäisiin sopivin.
- Toimittajasuhteen synnyttyä arvioidaan toimittajan suoritusta. Tärkeää varmistaa ainakin että sovittuja toimitusehtoja noudatetaan.
- Jos kyseessä pitkä tai laaja yhteistyö, tulee arvioida myös yhteistyön ja toiminnan kehittämistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 236.)

Kun toimittajaa arvioidaan toimittajan etsintävaiheessa, käytetään lähteinä yleensä julkisia lähteitä, joista saadaan selville taustatietoja esimerkiksi toimittajan toimialasta, toimittajan koosta ja onko toimittaja kansainvälinen. Myös lähteet ja viitteet toimittajan menestyksestä ja suosittelijoista löytyy yleensä helposti esimerkiksi Internetistä. Liiketoimintaympäristöstä on hyvä selvittää toimittajan edellytykset kilpailukykyisyyteen ja toimittajan toiminta-alueen taloudellinen kehitys. Alustavia tietoja on hyvä etsiä myös halutusta tuotteesta tai palvelusta. Millaista teknologiaa toimittaja käyttää, pystyykö toimittaja itsestään hoitamaan kaiken vai onko toimittajalla useita kumppaneita, joiden kanssa toimitaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 237–238.)

Aikaisemmassa kappaleessa lueteltujen asioiden nojalla ja niistä tehtyjen päätelmien perusteella valitaan sellaiset toimittajat, joilla ostajan mielestä olisi edellytykset palvella omaa organisaatiota kilpailukykyisesti. Ostajan tehtävä on myös ensimmäisen yhteydenottokerran aikana saada mahdollinen toimittaja kiinnostumaan omasta organisaatiosta. Koko toimittajanvalintaprosessin aikana tarkastellaan ja tehdään yhä tiheämpää karsintaa potentiaalisten toimittajien suhteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 238–239.)

Nykyään ovat harvassa tilanteet, joissa tavaraa pääsisi ostamaan kilpailumarkkinoilta, mikä tarkoittaa sitä, että hinta ratkaisee. Aikaisempaa useammin toimittajien tuot-

teet, palvelut ja toimitustavat ovat hyvinkin erilaisia ja niitä on joskus vaikea verrata toisiinsa. Kun toimittajan arviointi on tarjousten ja ehdotusten vertailuvaiheessa, voivat seuraavat kysymykset auttaa miettimään vaihtoehtoja:

- Onko toimittaja ymmärtänyt tilanteen ja tarjouksen laadun oikein?
- Vastaako tarjous meidän tarpeita ja toiveita?
- Onko tarjous tehty meidän pyyntöä mukaillen ja toteuttaen? Onko tarjottu ehdotus sopiva meille?
- Onko hinta oikeassa suhteessa muihin hyötyihin ja kustannuksiin nähden?
- Onko toimittaja aidosti kiinnostunut meistä?
- Ovatko pelisäännöt selvät?
- Onko toimittajalla tarvittava ja vaadittava osaaminen taustalla?
- Miten toimittaja osaa harjoittaa omaa liiketoimintaa, kannattavasti?
- Panostaako toimittaja tuotteeseen ja oman osaamisen kehittämiseen? (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 239–240.)

Jos toimittajan etsintä halutaan kohdistaa pitkäaikaiseen yhteistyökumppaniin tai etsinnässä on muulla tavoin tärkeä toimittaja, olisi hyvä tehdä toimittajavierailu henkilökohtaisesti. Yleensä henkilökohtainen vierailu paljastaa yksityiskohtia yrityksen toimintakulttuurista ja työntekijöiden motivaatiotasosta. Visuaalinen arviointi on tärkeää, jotta näkee yrityksen todellisen toimintatavan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 241.)

7.5 Toimittajasuhteen hallinnasta ja kehittämisestä

Hyvä liiketoimintasuhde perustuu molemmin puoliseen luottamukseen sekä molempien osapuolten (toimittaja ja ostaja) tarpeiden ja odotuksien täyttymiseen. Hyvässä liiketoimintasuhteessa molempien osapuolien tavoitteena on luoda arvoa loppuasiakkaalle ja menestyä liiketoiminnassa. Tuloksellisuuden tavoite nousee esille organisaatioiden välisessä yhteistyössä. (Nieminen 2016, 107.)

Toimittajasuhteessa työkaluna käytetään sopimuksia, joissa käy ilmi vastuut ja oikeudet, mutta varsinaisesti yhteistyö tapahtuu kuitenkin vuorovaikutussuhteissa. Vuorovaikutussuhteita on vaikea määritellä millään sopimuksella. (Nieminen 2016, 108.)

Toimittajan kehittämiseen vaikuttaa monen asian summa, yksi tärkeimmistä asioista on toimittajan ymmärtäminen. Silloin on helppo lähteä kehittämään toimittajaa ja yhteistyötä. Toimittajan kehittämiseen kannattaa panostaa vain sellaisissa tilanteissa, missä niistä saatava hyöty on panostuksen arvoista. Erittäin hyvään toimittajan kehittä-

tämiseen kannattaa lähteä vain kaikista tärkeimpien toimittajien kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 297–299.)

Jos organisaatioiden välistä yhteistyötä halutaan kehittää järjestelmällisesti, vaatii se molemmilta osapuolilta sitoutumista ja oikeaa asennetta. Hyvä ja toimiva yhteistyö edellyttää ja vaatii jatkuvaa panostusta molemmilta osapuolilta, sekä ajatusmaailman muutosta ottaen käyttöön sanastoon sanoja: luotetaan, rakennetaan yhdessä ja tuetaan. (Nieminen 2016 110.)

8 Valtran varaosien hankinnan nykytilan kuvaus

8.1 Hankintaosaston nykytila

Valtran varaosien hankinnan tilanne on ollut melko samanlainen siitä saakka, kun AGCO-yhtymä osti Valtran vuonna 2004. AGCO:n myötä globaalisuus ja kansainvälisyys tulivat entistä enemmän esille samoin kuin amerikkalaisen emoyhtiön tavat ja tyyli hoitaa liikeasioita. AGCO:n myötä työntekijöiden roolit tarkastettiin ja muutettiin AGCO:n suuntaisiksi. Samalla työntekijöitä ja heidän roolejaan alettiin seurata tarkemmin ja hankinnan työkaluksi varaosille tuli SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung Aktiengesellschaft).

AGCO:n ostettua Valtran tuli myös muutoksia hankintaosastojen muotoihin ja tapoihin toimia. Toimintatavat muuttuivat globaalisti samanlaisiksi, vaikka toki on huomattavissa eroa eri maanosien toiminnassa, mutta ne ovat luonnollisia toimintaeroja. Yhteisen hankinnan työkalun tuleminen kaikille AGCO:n omistamille tuotemerkeille helpotti yhteisten toimintatapojen tekemistä ja luomista.

Se, että vanhat, jo perinteeksi ja tutuksi tulleet toimintatavat ja käytännöt haluttiin muuttaa, aiheutti aluksi vahvaa vastustusta, mutta muuttui myöhemmin onnistumiseksi työssä. Uusi hankintajärjestelmä SAP toi alun vaikeuksien jälkeen paljon positiivisia muutoksia hankinnan ja oston toimintaan.

Yhteisen hankintajärjestelmän myötä myös hankintatapoja alettiin yhdistellä ja katsoa eri kannalta kuin ennen. AGCOlla on ollut selvästi muutaman viime vuoden aikana tavoitteena hankintojen keskittämistä. On tullut uusia globaaleja ostajia ja osto-

ryhmiä, joilla on huolehdittavanaan tietyn alueen kaikki ostot AGCOlla. Alun vaikeuksien jälkeen sekä systeemien toimivuusongelmien jälkeen tilanne on alkanut näyttämään hyvältä ja lopulta jopa kätevältä se, että yhdellä henkilöllä on tietyn alueen ostot vastuualueellaan. Kun yksi globaali ja keskitetty ostaja tekee sopimuksen tavarantoimittajan kanssa, voivat muutkin AGCON ostajat käyttää sitä hyväksi.

AGCOlla sekä Valtralla voidaan nähdä sama ilmiö, joka on käytössä monessa muussakin organisaatiossa maailmanlaajuisesti eli hankinnat on organisoitu yhdistelemällä keskitettyä ja hajautettua hankinnan mallia. Isossa globaalissa yrityksessä on vaikeaa löytää ja noudattaa vain yhtä hankinnan mallia. Globaalit ostoryhmät käyttävät hyvinkin keskitettyä hankintaa, hankitaan siis kaikki varaosat jokaiseen AGCON omistamaan tehtaaseen samalta toimittajalta.

Suolahden hankinta on tullut osaksi globaalia hankintaryhmää joidenkin eniten kuluviiden osien osalta. Mutta Suomen sijainti verrattuna muihin AGCON varaosavarastoihin on edelleen hyvin syrjäinen, joten Suolahdessa käytetään paljon myös omia hankintakanavia ja toimittajia, vaikka olisi ehkä mahdollista käyttää globaaleja hankintakanaviakin.

Valtran varaosilla hankintatiimi jakautuu AGCON mallin mukaisesti kahteen osaan, ostoon ja toimitusvalvontaan. Osto-osasto etsii osille toimittajat sekä selvittävää toimitusehdot, hinnan, eräkoot ja muut mahdolliset sopimukseen liittyvät asiat. Tämän lisäksi ostajan tulee syöttää hankinnan järjestelmään (SAP) oikeat tiedot hankittaville nimikkeille, jotta toimitusvalvonta-osasto pääsee niitä tilaamaan. Kun ostaja on tehnyt tarvittavat toimenpiteet, pääsee toimitusvalvonta-osastolla nimikkeelle merkitty toimitusvalvoja tekemään tilauksen ja välittämään sen valitulle toimittajalle. AGCON käyttämät nimitykset osastoille ovat siis procurement eli toimitusvalvonta-osasto ja purchasing eli osto-osasto.

Valtran varaosilla, kuten AGCOlla yleisesti ottaen, logistinen määrittely on tärkeää. Hyvin harvoin varaosia halutaan ostaa isoja eräkokoja ja määriä varastoon seisomaan. Varaosien kulutus on kuitenkin suhteessa pienempää kuin esimerkiksi Valtran traktoritehtaalla, johon tilataan isoja eräkokoja tuotantoa varten. Useasti varaosaosastolla on kuitenkin jouduttu huomaamaan, että myös varaosia joudutaan hankkimaan isot erät, jotta hinta olisi kohdallaan. Varaosaosastolla ei itse juurikaan valmis-

teta mitään tuotteita, niitä tilataan toimittajilta asiakkaita varten. Ainoa poikkeus ovat niin sanotut sisäiset sarjat, jotka valmistetaan Valtran varaosien varaosavarastolla. Sisäisiin sarjoihin kuuluu esimerkiksi tiivistesarjat, etunostolaitteet ja sellaiset sarjat, jotka on suhteellisen helppoa vielä kasata valmiiksi irto-osista.

Koska Valtra on yksi AGCON omistamista tuotemerkeistä, vaikuttavat pörssikurssit ja osakkeenomistajien toiveet Valtran varaosien toimintaan. Tämä vaikutus nähdään suurimpana ja vaikuttavampana aina vuoden viimeisen kvartaalin aikana eli loka-kuusta vuoden loppuun. Tällöin varaosavarastoa ei enää täytetä täyteen vaan seurataan ja lasketaan tarkasti, mitä tarvitaan loppuvuonna ja mitä tilauksia voidaan siirtää seuraavan vuoden alkuun. Tällä tavoin varaston arvo saadaan alennettua ja osakkeenomistajat tyytyväisiksi. Tämä toimintatapa oli aluksi hyvin vaikeaa ymmärtää ja sisäistää Suomessa ja suomalaisessa työkuulttuurissa. Ajan saatossa jyrkät mielipiteet asian suhteen ovat laimentuneet ja tilanne on hyväksytty. Kun tehdään järkeviä valintoja loppuvuonna, siten ettei asiakastyytyväisyys kärsi, on siitä jatkossa hyötyä myös Valtran varaosaosastolle isompana kokonaisuutena.

Valtran varaosaosastolla ostetaan paljon standardiosia, joita on melko helppo saada useammaltakin tavarantoimittajalta. Standardiosissa on tavallisesti suuremmat minimi-tilausmäärät ja hintakin sen mukaan hieman pienempi. Standardiosia on suhteellisen helppo hankkia ja ostaa, koska toimittajia ei useinkaan tarvitse etsiä pitkään. Kun on tiedossa esimerkiksi tarvittavan ruuvien mitat ja muut spesifikaatiot, on toimittajan etsintä melko helppoa. Voi oikeastaan jopa valita tavarantoimittajan halvimmän hinnan mukaan. AGCOLla on jo pitkään ollut tavoitteena, että varaosia yritetään saada hankittua mahdollisimman halvalla. Toki tämä trendi on samanlainen myös muissa yrityksissä talouden yleisen huonon tilanteen vuoksi.

Yksi hankala ja vaativa ryhmä on sellaiset osat, jotka joudutaan esimerkiksi koneistamaan tai valmistamaan valuista tiettyyn traktorimalliin. Jos traktorin malli on sen verran vanha, ettei sitä valmisteta enää tuotannossa, täytyy oston alkaa hankkimaan uutta toimittajaa. Joskus on mahdollista vielä saada tarvittavaa osaa alkuperäiseltä toimittajalta, mutta useasti käy myös siten, ettei alkuperäinen toimittaja jostain syystä enää halua tai pysty valmistamaan tarvittavaa tuotetta. Voi myös olla mahdollista, ettei tuota toimittajaa ole enää edes olemassa, jos kyseessä on vanha osa.

Valtran varaosat on antanut asiakkailleen lupauksen, että varaosia on mahdollista saada 10 vuotta vanhoihin traktorimalleihin ja joskus jopa 15 vuotta vanhoihin malleihin on vielä mahdollista saada varaosia. Tämä riippuu hyvin paljon traktorimallista.

Valtran varaosaosaston kannalta asia voidaan tiivistää siten, että on hyvin eri asia ostaa standardiosaa, jota on saatavilla tietyillä mitoilla useilta eri toimittajilta, kuin ostaa esimerkiksi vanhempiin traktorimalleihin voimansiirron osia, joita joudutaan mahdollisesti koneistamaan.

Hankintaprosessi ei voi aina olla täysin vakio. Hankintaprosessiin vaikuttavat monet tekijät, kuten esimerkiksi tarvittavan tuotteen arvo ja spesifikaatiot. Valtran varaosaosaston hankintaprosessi on useasti muuta kuin vakio.

8.2 Nykytilanteen toimittajanvalintaprosessi Valtran varaosilla

Valtran varaosaosaston hankinnan nykytilanteen toimittajanvalintaprosessin kuvaamiseen keskustelin ostotiimin päällikön kanssa syksyllä 2015 ja 2016. Ostotiimin päällikkö kertoi, että varaosaosastolla mennään pitkälti Valtran sarjatuotannon valitsemien toimittajien mukaan. Jos tuotetta käytetään edelleen sarjavalmistuksessa, ostetaan varaosat usein samoilta toimittajilta, kuin mistä myös Valtran sarjatuotanto ne ostaa. Toisin sanoen sarjassa olevat tuotteet sekä standardi tuotteet ostetaan sieltä, mistä Valtran sarjatuotanto ne ostaa. Näissä tapauksissa varaosaosasto saattaa käyttää samoja hankintasopimuksia sarjatuotannon kanssa, jolloin näihin sopimukseen on yhdistetty myös varaosakulutukseen tarvittavat volyymit.

Joskus varaosaosastolle tulee tilanne, että tarvitaan tuotetta, jota ei enää ole mahdollista saada vanhalta toimittajalta, tai tuote on aivan uusi, jota ei ole koskaan käytetty Valtran sarjatuotannossa, on tilanne erilainen. Valtran varaosaosaston ostotiimin päällikkö kertoi, että näissä tilanteissa yritetään etsiä uutta toimittajaa AGCON toimittajanvalintaprosessia (ks. Liite 1.) mukaillen. Joskus tulee myös tilanteita, joissa toimittajaa joudutaan etsimään vain esimerkiksi kuulopuheen perusteella tai puskaradion perusteella. Tällöin ei ole mahdollista käyttää täysin AGCON toimittajanvalintaprosessia.

Varaosaosastolla on olemassa olevat tavarantoimittajat SAP:ssa, josta niitä voidaan tarkastella. Kuitenkaan yhteistä tietokanavaa tai systeemiä ei ole Valtran sarjatuo-

tannon ja Valtran varaosaosaston välillä. Tämä asia nähdään myös hieman haastavana varsinkin varaosaosaston kannalta.

Jos näissä erikoistapauksissa on kyseessä vanha osa, voi olla, ettei tuotteelle löydy edes piirustusta. Menneisyydessä on voinut olla tilanne, että tuotteelle on ollut yksi toimittaja, joka on valmistanut osaa ilman piirustusta. Kun osan käyttö on loppunut, ei ole jäänyt mitään dokumentteja, joiden perusteella tuotteelle voitaisiin etsiä uutta toimittajaa. Vanha toimittaja, joka tuotetta valmisti ilman piirustusta, on lopettanut toimintansa, on yleisin selitys, miksi tuotetta ei pystytä hankkimaan aikaisemmalta toimittajalta. Selityksenä voi olla myös se, että vanhan tai aiemman toimittajan kanssa on tullut erimielisyyksiä ja ne eivät halua tuotetta enää valmistaa Valtran varaosaosastolle. Mahdollista myös on, että piirustus tarvittavasta osasta on olemassa, mutta kun osaa valmistetaan piirustuksen mukaan, se ei käykään koneeseen. Kun tilanetta aletaan tutkia, huomataan, että jossain vaiheessa sarjatuotannossa on tehty muutoksia osalle, mutta niitä ei koskaan ole dokumentoitu alkuperäiseen piirustukseen.

Vaikka hankittavasta tuotteesta, olipa sitten uusi tai vanha tuote, olisi piirustukset saatavilla, yksi varaosaosaston hankinnan ongelma on hankintavolyymi. Harvoin varaosaosasto haluaa hankkia tuotteita sadoittain tai tuhansittain, jos kulutus tuotteelle on korkeintaan kymmenen kappaletta vuodessa. Useasti kuitenkin päädytään siihen tilanteeseen, että tuotteen minimi tilausmäärä on esimerkiksi sata kappaletta ja se tilataan, vaikka tuloksena saattaa olla, että olemassa olevasta varastosta tietty määrä romutetaan aina vuoden loppuessa.

Ajoittain jotkin tavarantoimittajat pystyvät tarjoamaan myös pienempiä minimi tilausmääriä, mutta silloin taas hinta nousee. Näissä tapauksissa osto-osastolla on harkittava tarkkaan, otetaanko kalliimmalla vähemmän vai halvemmalla enemmän.

Kaiken kaikkiaan tämän hetkinen tilanne toimittajanvalintaprosessissa Valtran varaosaosastolla on sekava sekä irrallinen verrattuna AGCO:n yleiseen prosessiin ja Valtran sarjatuotannon prosessiin.

Yksi ongelma on laaduntarkastuksen puuttuminen Valtran varaosien varastossa. Uusista tuotteista tulee näyte-eriä, jotka pitäisi mahdollisimman pian saada laadun tarkastukseen. Suolahden varastolta tämä prosessi puuttuu kokonaan. Joissain tapauk-

sisä näyte-erät toimitetaan Valtran sarjatuotannon laatuosastolle tarkastukseen, mutta useasti tämä vaihe jää tekemättä, koska kiire menee odottelun yli. Tosin voi todeta, että harvoin on tullut eteen ongelmia varaosien laadussa. Tästä voisikin päätellä, että tavarantoimittajat toimittavat sitä, mitä heiltä on vaadittu ja tilattu.

Varaosien kannalta laadullinen määrittely on hyvin tärkeää koneiden toimivuuden kannalta. Samoin laatu on tärkeää siinä mielessä, että jos tietty osa on viallinen laadultaan, se voi joissakin tapauksissa rikkoa koko traktorin, mistä aiheutuu yritykselle suuria kuluja.

8.3 Valtran sarjatuotannon toimittajanvalintaprosessista

Valtran sarjatuotannon toimittajanvalintaprosessista keskustelin sarjatuotannon osastojohtajan kanssa keväällä 2015 ja syksyllä 2016. Hänen kanssaan keskusteltaessa tuli vahvasti ilmi, että Valtran sarjatuotannossa mennään hyvin paljon AGCON yleisen toimittajanvalintaprosessin mukaan. AGCON yleinen toimittajanvalintaprosessi (ks. Liite 1.) on käytössä kaikissa AGCON tehtaissa ja toimipisteissä yleisesti. AGCON toimittajanvalintaprosessi on salainen.

Traktoreiden valmistuksessa sarjatuotannossa on erittäin tärkeää käyttää AGCON yleistä toimittajanvalintaprosessia, koska uusien osien tulee olla laadultaan täydellisiä ja osien toimitusvarmuus pitää olla hyvä. AGCON prosessissa käydään toimittajanvalinta vaihe vaiheelta läpi, laatua tutkitaan useasti.

Valtran sarjatuotannossa, kuten muissakin uusien tuotteiden hankinnassa, lähdetään aina liikkeelle uudesta tarpeesta. Sen jälkeen kartoitetaan potentiaaliset toimittajat ja tehdään tarjouspyynnöt, jos löytyy useampia potentiaalisia toimittajaehdokkaita. Tämän vaiheen jälkeen selvitetään, onko potentiaalinen tavarantoimittaja nykyinen toimittaja. Jos on, voidaan helposti siirtyä tarjousten käsittelyyn ilman, että toimittaja tarvitsee uudelleen hyväksyä toimittajaksi. Jos toimittaja on soveltuva toimittamaan haluttua tuotetta, on toimittaja löytynyt ja valittu tarjousten perusteella.

Jos kyseessä ei ole nykyinen tavarantoimittaja, tulee tehdä toimittajan arviointi ja siihen kuuluvat prosessit. Jos toimittaja ei ole soveltuva tavarantoimittajaksi, seuraa prosessissa toimittajan hylkäys jostain tietystä, esille tulleesta syystä.

Kun Valtran sarjatuotannossa aletaan kartoittaa potentiaalisia toimittajia, tehdään selvitys nykyisistä ja potentiaalisista uusista toimittajista, joilla on kyvykkyys valmistaa tarvittavaa tuotetta. Tähän apuna käytetään jo olemassa olevia, kerättyjä tietoja nykyisistä toimittajista. Ja jos kyseessä kokonaan uusi toimittaja, tehdään siitä selvitys hankintastrategian pohjalta. Tavarantoimittajia arvioidaan alla olevan listan mukaan, sarjatuotannon laatuosasto on vahvasti mukana arvioinnissa:

- tuotteiden sopivuus
- riittävät resurssit ja osaaminen
- toimivat prosessit (laatu- ja ympäristöjärjestelmät)
- toimittajan taloudellinen tilanne
- referenssit vastaavista asiakkaista
- tuotteen hinta

Menetelmät, joilla yllä olevan luettelon tietoja voidaan selvittää, ovat auditoinnit, mahdolliset kommentit ja tiedot muilta asiakkailta, toimittajan tarjous ja muut dokumentit, esimerkiksi PPAP (Production part approval process). Näistä prosesseista Valtran sarjatuotantoon jää arkistoitavaksi auditoinnin raportit, palaveri pöytäkirjat, mahdolliset mittauspöytäkirjat ja hintavertailut. Näitä voidaan jatkossa käyttää hyväksi, kun etsitään tuotteelle toimittajaa.

Jos toimittaja todetaan soveltuvaksi toimittajaksi kattavien lähtötietojen sekä SRR+ – raportin (Supplier Readiness Review) perusteella, toimittaja lisätään joko hyväksytyjen tai hylättyjen toimittajien listaan. Tarjoukset käsitellään joko ostajan toimesta tai yhdessä eri sidosryhmien kanssa (laatu- ja tuotekehitysosastot). Lopullisen hyväksynnän toimittajavalinnalle antaa AIG (Agco International GmbH), päätökset tehdään kuukausittain järjestettävissä AGCO:n Purchasing Director Meeting- kokouksissa.

Valtran sarjatuotannossa on käytössä myös hankintajärjestelmänä SAP, mutta se on hieman erilainen versio, kuin mitä Valtran varaosaosasto käyttää. Näistä kahdesta, hieman erilaisesta, systeemistä ei ole tehty mitään linkitystä toisiinsa, jotta tieto voisi kulkea suoraan systeemistä toiseen toimittajatietokantaa ajatellen.

Systeemit eivät pysty keskustelemaan keskenään millään tavalla, kun kyseessä on esimerkiksi tavarantoimittajien listaus ja tiedot. Tämä on yksi iso ongelmakohta, jonka ratkaisu voisi auttaa myös toimittajanvalintaprosessissa Valtran varaosaosastolla.

Tiedon kulku Valtran sarjatuotannon ja varaosaosaston välillä on aika heikkoa, varsinkin kun hankintajärjestelmät eivät ole täysin yhtenäiset.

8.4 Agco Power moottoritehtaan toimittajanvalintaprosessi

Agco Powerin moottoritehtaalla Linnavuorella keskustelin toimittajanvalintaprosessista strategisen ostajan kanssa syksyllä 2016. Agco Powerilla toimitaan pääpiirteittäin kuin Valtran sarjatuotannossa eli AGCO:n toimittajanvalintaprosessin mukaan tai sitä mukailleen.

Moottorien valmistuksessa on AGCO Powerilla joihinkin toimittajiin niin vahvat siteet ja suhteet ettei kysymykseen edes tulisi vaihtaa toimittajaa. Asiakas-toimittajasuhde on muovautunut vuosikymmenien aikana sellaiseksi, että luottamus ja tieto-taito ovat molemminpuolista ja sitä halutaan koko ajan kehittää, myös uusien moottoreiden tullessa tuotantoon. Joissakin tapauksissa on myös käynyt ilmi, ettei toimittajaa yksinkertaisesti ole pystytty vaihtamaan. Taustalla voi olla vahvat perinteet tai jollekin osalle ei yksinkertaisesti löydy muita vaihtoehtoisia tavarantoimittajia.

Moottoritehtaalla toimitaan siis AGCO:n yleisen toimittajanvalintaprosessin (ks. Liite 1.) mukaan. Moottoritehtaalla myös noudatetaan niin sanottujen Commodity managerien päätöksiä toimittajavalinnoissa. AGCO on jakanut hankinta-alueitaan tiettyyn osiin ja heille on valittu omat Commodity managerit, jotka ovat vastuussa tietyistä hankinta-alueista, esimerkiksi ohutlevytuotteet tai letkut ja muovituotteet. Näissä tapauksissa yksi ostaja tekee sopimuksen, jota voivat käyttää sitten muutkin AGCO:n tehtaat tarpeidensa mukaan. Näihin sopimuksiin sovitaan isommat volyymit ja sopimus tehdään siten, että sitä on mahdollista kaikkien AGCO:n sisällä käyttää.

Positiivisena ajatuksena esiin tuli keskustelun aikana se, että nyt AGCO Powerilla käynnissä olevissa uusissa moottoriprojekteissa on lähdetty toimittajankin valintaa rakentamaan hieman uudella tavalla. Tällä hetkellä AGCO Powerilla uusissa projekteissa on jo heti alusta saakka mukana niin tuotannon kuin moottorien varaosapuo- len ja tuotehuollon henkilökuntaa. Näin saadaan heti alusta alkaen yhteiset sävelet ja myös varaosaosasto otetaan alusta alkaen huomioon eikä vasta sitten aleta miettimään asioita, kun asiakkaalta on tullut tarve ja varaosilla ei ole tarjota asiakkaalle oikeaa tuotetta.

Varsinaista laaduntarkastusta ei ole AGCO Powerillakaan, mutta heillä tuotantolinjalta on laatuinsinöörit työskentelevät, joiden tehtävänä on laaduntarkistus myös moottorien varaosien suhteen. Keskustelussa kävi vahvasti ilmi, että AGCO Powerilla on kova luottamus omiin tavarantoimittajiin, jotka toimittavat tuotteitaan moottoritetaan sarjatuotantoon. AGCO Powerilla uskotaan siihen laatuun, mitä ovat kerran jo saaneet tavarantoimittajalta eivätkä ala sitä kyseenalaistamaan joka kerta. Tietysti asia ei hyvä ole, ettei tavaran saapumisessa ole omaa laatuosastoa, mutta tämäkin on taas yksi ikuisuuskysymys sekä samalla myös taloudellinen kysymys, kuten Valtran varaosaosastolla.

8.5 AGCO:n toimittajanvalintaprosessi

AGCO:n toimittajanvalintaprosessi on määritelty salaiseksi tässä opinnäytetyössä (ks. Liite 1.). Prosessissa on kuvattu hyvin tarkasti tilanne alkaen projektin alusta päättyen toimittajan valintaan. Prosessiin on merkitty jokaiselle vaiheelle omat prosessista vastuussa olevat henkilöt tai osastot. Tämä vastuullisuus on vielä jaettu neljään eri osioon:

- vastuussa oleva osasto/henkilö, suorittava vastuullisuus
- vastuuvollinen osasto/henkilö, asian eteenpäin vieminen
- konsultoitu osasto/henkilö
- informoitu osasto/henkilö

Näissä yllä olevissa ryhmissä on mukana esimerkiksi ostajohtaja, laatuinsinööriosasto, laatupäällikkö, uusien tuotteiden osaston johtaja, alueellinen ostajohtaja ja globaali laaduntarkistusosasto. Jokaisella henkilöllä tai osastolla on tietyissä vaiheissa jonkinlainen vastuu projektista ja sen etenemisestä sekä hyväksynnästä. Prosessissa on olemassa useita eri kaavakkeita, joita täytetään ja laitetaan hyväksyntään eri tahoille. Osa kaavakkeista käy mahdollisilla toimittajilla ja palautuvat sitten takaisin AGCOlle seuraavaan prosessin vaiheeseen. Yksi erittäin tärkeä asia on, että kaikki tässä prosessissa tulee kirjata englanniksi, jotta koko prosessi ja sen eri osiot ovat yleisesti ottaen luettavissa ja selvillä.

Yksi tärkeä asia prosessissa on myös laatuun ja takuuseen liittyvät asiat, niistä käydään vielä erikseen neuvotteluita AGCON ja mahdollisen toimittajan kanssa, ennen kuin asia etenee sopimukseen asti.

AGCON prosessissa myös määritellään, mitkä lomakkeet ja tiedot vaaditaan sopimuksen mukaan. Ne ovat seuraavat:

- alueellinen toimitussopimus
- piirustukset tuotteista
- logistiikkasopimus
- normit ja spesifikaatiot
- työkalusopimus
- takuusopimus
- laatutakuusopimus
- jälkimarkkinointi (varaosat) sopimus
- kaikki muut markkinointiin ja teknisiin asioihin liittyvät sopimukset ja asiakirjat

Toimittajan hyväksyntäprosessi kattaa useita erilaisia vaiheita, dokumentteja ja lomakkeita, joita uuden toimittajan sekä AGCON vastuu ostajan tulee täyttää. Tärkein näistä lomakkeista on SRR+ -lomake eli Supplier Readiness Review. Tässä lomakkeessa on useita eri sivuja. Pääpaino tässä lomakkeessa on toimittajan auditoinnin tulosten kirjaaminen ja niiden avaus sekä perustelut. Raportin pohjalta toimittaja menee hyväksyntään AGCON tasolle Amerikkaan asti.

Raporttiin kirjataan tiedot esimerkiksi toimittajan sertifikaateista ja halusta toimittaa kaikki AGCOLla vaaditut dokumentit. Dokumentissa pisteytetään toimittajaa tuotteiden- ja prosessien kehityskaaresta ja halukkuudesta, sarjatuotannon tasosta ja laadusta sekä liiketoimintaympäristöstä tietyn pisteytyskaavan mukaan. Toinen hyvin tärkeä lomake on yhteystietolomake, johon uusi toimittaja täyttää kaikki yrityksensä tiedot esimerkiksi VAT-numeron (arvonlisäverotunniste), pankkitiedot ja maksuehdot.

Kaikki uuden toimittajan hyväksyntään liittyvät dokumentit käyvät hyväksynnän läpi, käytännössä siis kiertävät läpi jokaisen AGCON alueellisen toimiston. Lopuksi dokumentit tulevat hyväksytyinä tai hylättyinä läpi, jolloin vasta toimittajan perustaminen toiminnanohjausjärjestelmiin voi alkaa. Tuotteita ei voi tilata uudelta toimittajal-

ta ennen kuin toimittaja on perustettu toiminnanohjausjärjestelmään ja kaikki tiedot siellä on oikein.

Kokonaisuudessaan AGCON toimittajanvalintaprosessi on erittäin monimutkainen ja ensilukemalta hyvin epäselvä. Sitä tarkastellessa prosessista löytyy monia hyviä ratkaisuja ja ideoita, kuinka asian voi hoitaa. Joissakin kohdissa on kuitenkin huomattavissa amerikkalainen kankeus asioiden hoitamisessa. On totta, että toimittajanvalinnassa tulee olla erityisen tarkka eikä mitään kohtaa prosessissa saa jättää väliin tai huomioimatta. Kuitenkin ajatellen suomalaisesta näkökulmasta ja jopa niin sanotulla maalaisjärjellä ajatellen, jotkin prosessin vaiheet vaikuttavat hyvin kankeilta ja asian toistolta.

Prosessi tulee kuitenkin AGCON pääkonttorilta ja on globaalisti AGCOLla käytössä, mielestäni prosessi palvelee erittäin hyvin varsinkin AGCON tuotemerkkeihin alle kuuluvien merkkien sarjatuotantoa (Valtra, Massey Ferguson, Fendt ja Challenger) ja täydentäen niiden hankintaprosessia. Varaosien hankinnan kohdalla prosessi on aika kankea eikä sellaisenaan voisi olla käytössä, ainakaan Valtran varaosaosastolla Suomessa.

9 Tulokset

9.1 Prosessien luominen

Keskusteluiden ja haastattelujen jälkeen kuva toimittajanvalintaprosessista alkoi hahmottua paremmin. Myös se vaihtoehto, että ehkä ei ole olemassa oikeanlaista ja toimivaa toimittajanvalintaprosessia varaosille olemassa, nousi esiin. Valtran sarjatuotanto samoin kuin AGCO Powerin moottorituotanto on kuitenkin aika selkeää ja tietyn kaavan mukaan etenevää. Molempien sarjatuotantojen on suhteellisen helppoa noudattaa olemassa olevaa AGCON yleistä toimittajanvalintaprosessia.

Toimittajanvalintaprosessi niin sanotuille standardiosille on melko helppo luoda. Osia on saatavilla useammilta potentiaalisilta toimittajaehdokkailta, kunhan on tiedossa tarvittavan osan tarkemmat tiedot, mitat ja spesifikaatiot. Kun tarjouspyynnöt lähetetään ehdokkaille, hinta ja toimitusehdot yleensä vaikuttavat osto-osaston päätökseen, kuka valitaan osalle toimittajaksi. Toki samalla mietitään potentiaalisen tava-

rantoimittajan mahdollisuuksia toimittaa myös muita standardiosia tarvittaessa. Pää-
tökseen vaikuttaa positiivisesti myös se, jos kyseisellä toimittajalla on potentiaalia ja
halua toimittaa myös muita tuotteita Valtran varaosille.

Kehitysehdotuksissa ei oteta kantaa siihen miten prosessit toimivat Valtran hankinta-
järjestelmässä ja paikallisesti käytössä olevassa varaosien vastaanotto- ja myyntioh-
jelmassa (Proteus). Tämä johtuu siitä, että seuraavan kahden vuoden sisällä järjes-
telmä tullaan korvaamaan SAP-järjestelmällä myös myynnin ja varaston osalta.

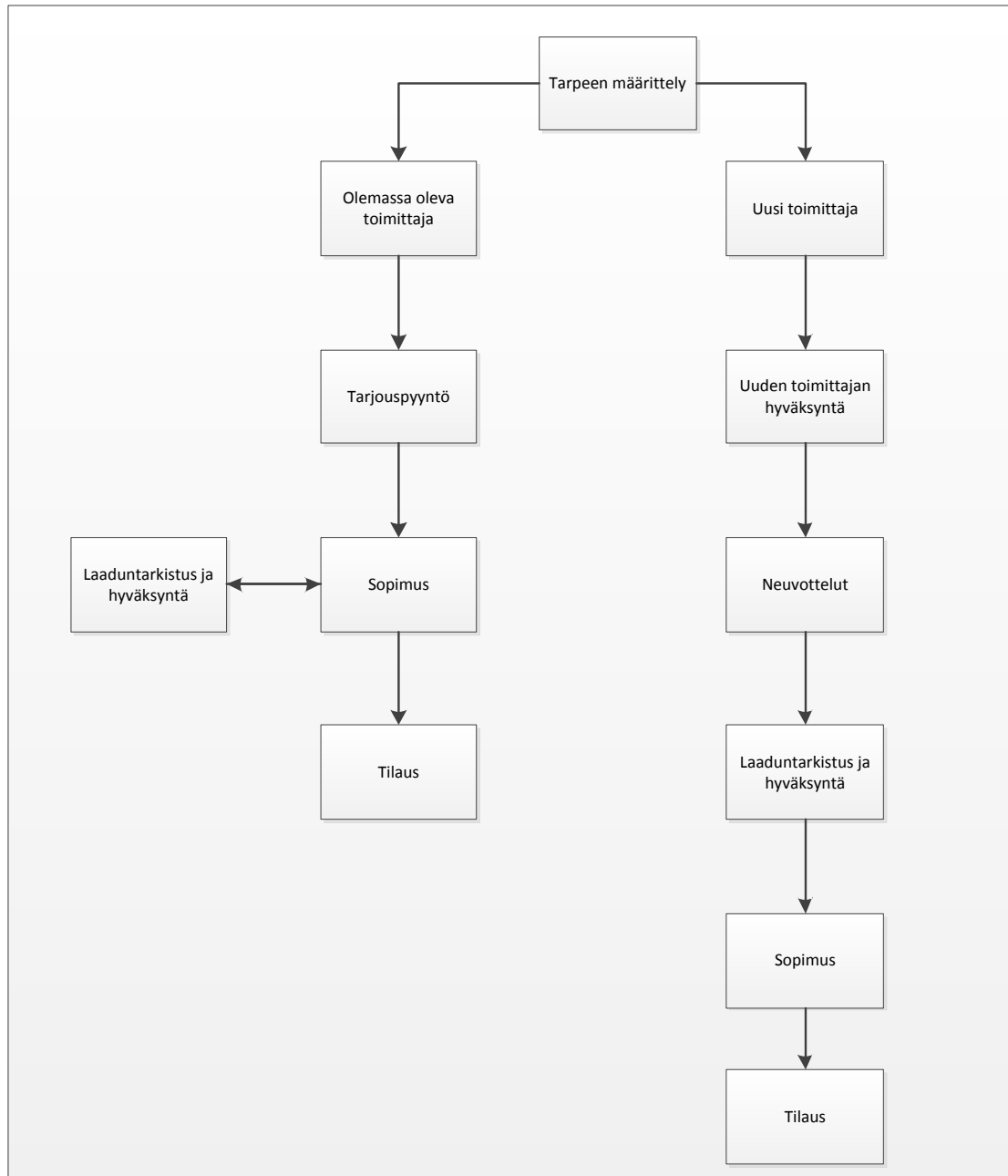
Opinnäytetyössä luotiin kaksi erilaista kehitysehdotusta toimittajanvalintaprosessiin.
Toisessa prosessissa on kuvattu toimittajanvalintaprosessi standardiosille, joita on
saatavilla useimmilta eri tavarantoimittajilta. Standardiosille on melkein aina saatavil-
la yleiset mitta- ja materiaalitiedot, joiden avulla tarjouspyynnötkin on suhteellisen
helppo rakentaa. Standardiosille on myös paljon helpompaa löytää tavarantoimitta-
jia. Toinen vaihtoehtoinen toimittajanvalintaprosessi keskittyy tilanteisiin, joissa käsi-
tellään vaikeasti hankittavia tuotteita. Esimerkkinä tästä ovat piirustuksettomat tuot-
teet ja koneistettavat tuotteet sekä vanhoihin traktorimalleihin menevät osat.

Yksi poikkeuksellinen tilanne voi olla myös se, että tuotteille on olemassa toimittaja,
mutta jostain syystä (esimerkiksi materiaalipuute tai laatuongelma) toimittaja ei pys-
tykään toimittamaan luvatusi tuotetta. Jos tällaiselle tuotteelle tulee menekkiä, on
osto-osaston yritettävä joko saada ratkaistua tilanne olemassa olevan toimittajan
kanssa tai yritettävä etsiä vaihtoehtoista toimittajaa siksi aikaa, että olemassa oleva
toimittaja pystyy taas toimittamaan tuotteita. Tilanne on vasta silloin kriittinen, kun
osaa ei ole enää varaosavarastossa ja asiakkaita on sitä odottamassa. Tällaisiin tilan-
teisiin olisi hyvä myös varautua, vaikka etukäteen varautuminen on kuitenkin suh-
teellisen mahdotonta.

9.2 Standardiosien toimittajanvalintaprosessi

Ensimmäisessä vaihtoehtoisessa prosessissa (ks. kuvio 11) lähdetään liikkeelle tar-
peen määrittelystä. Seuraava vaihe on toimittajan valinta: valitaan joko olemassa
olevista toimittajista sopivin tai sitten täytyy etsiä kokonaan uusi toimittaja. Jos on
tiedossa jo Valtran varaosaosastolla olemassa oleva toimittaja tai toimittajia, niistä

voi valita parhaimman vaihtoehdon, jonka kanssa jatkaa projektia tarjouspyyntöön ja siitä sopimukseen, jos tarjouspyyntö on kaikilta osin molempia osapuolia tyydyttävä.



Kuvio 11. Toimittajanvalintaprosessi standardiosille

Prosessin sopimusvaiheeseen on lisätty myös tuotteiden laaduntarkistus ja hyväksyntä. Tämä on mielestäni yksi tärkeimpiä lisäyksiä tähän prosessiin, vaikka useasti standardiosissa luotetaan olemassa olevan toimittajan laatuun ja lupaukseen laadusta. Kuten Valtran varaosaosaston ostopäällikön haastattelussa kävi ilmi, ei Valtran varaosaosastolla ole erikseen omaa laatuosastoa tai laaduntarkistusta tavaranas-

taanotossa. Olisi kuitenkin hyvä, että myös standardiosat tarkistettaisiin, viimeistään siinä vaiheessa, kun ensimmäinen erä tuotetta saapuu varastoon.

Laaduntarkistuksesta ja hyväksynnästä prosessi jatkuu takaisin sopimuksen tekemiseen ja yksityiskohtien sopimiseen. Viimeisenä vaiheena on tilaus ja sitä seuraa toimitusprosessi. Varaosaosastolla tässä prosessissa sopimukseen saakka kaikesta on vastuussa osto-osasto ja vastuullinen ostaja sekä tarvittaessa ostopäällikkö. Tarvittaessa mukana on AGCOLta ostojohtaja sekä AGCOLta tai Valtralta tekninen osasto. Tilausvaiheeseen tultaessa kuvaan tulee mukaan myös procurement-tiimi eli hankintaosasto. Tilauksen jälkeen hankintaosasto on vastuussa kaikesta siitä, mitä ostotilauksen jälkeen tapahtuu tilaus-toimitusketjussa. Tietysti yhteistyötä tehdään osto- ja hankintaosaston kanssa tarpeen mukaan ja mahdollisten ongelmatilanteiden tullessa esille.

Kun toimittajaa ei ole tiedossa ja on valittava uusi toimittaja, lähdetään etsimään toimittajaa. AGCON uuden toimittajan hyväksymisprosessi tehdään aina, kun AGCOLle tulee uusi tavarantoimittaja ja toimittajan tiedot perustetaan SAP-systeemiin. Tämä on normaali käytäntö yrityksessä, mutta myös osa tavarantoimittajaprosessia. Uuden toimittajan löytyessä aloitetaan toimittajan hyväksyntäprosessi, joka sisältää useita erilaisia lomakkeita, joiden perusteella toimittaja joko hyväksytään tai hylätään AGCON puolesta. Kun toimittaja on hyväksytty AGCON toimittajaksi, on seuraava vaihe sopimusneuvottelut.

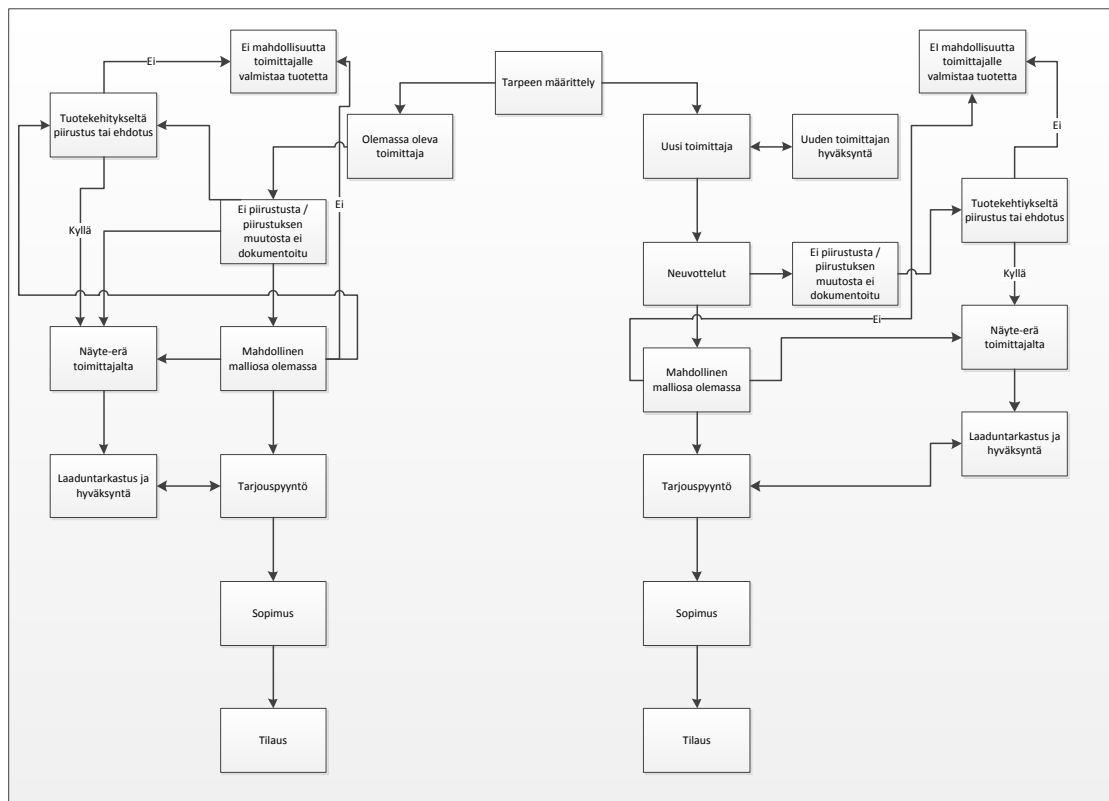
Neuvotteluissa sovitaan tarvittavista tuotteista ja niihin liittyvistä teknisistä tiedoista. Tällä neuvottelulla tarkoitetaan neuvottelua, jossa sovitaan mahdollisista tarvittavista tuotteista, mutta myös kaikista yleisistä sopimusehdoista ja AGCON sekä tulevan toimittajan käytänteistä. Neuvottelut on myös hyvä mahdollisuus nähdä tavarantoimittajat kasvokkain ja tutustua myös hieman paremmin itse toimittajaan ja yhteys henkilöihin. Kun neuvottelut menevät halutun mukaisesti, on edessä laaduntarkistus ja – hyväksyntä toimitettavista tuotteista. Tässä vaiheessa pyydetään näyte-erät halutuista tuotteista mahdolliselta tavarantoimittajalta.

Varaosaosastolle tarkistukseen tulevat osat laitetaan laadunhyväksyntään Valtran sarjatuotannon laatu-osastolle. Kun laatu-osasto on hyväksynyt osat, osto-osasto pääsee tekemään sopimuksen itse tilattavasta tuotteesta, jota seuraa tilaus-toimitusprosessi.

Kaiken kaikkiaan tällainen perusprosessi tavarantoimittajanvalintaan on melko helppo luoda ja muokata myös sen mukaan, kun tarvetta on. Mielestäni tällaista yksinkertaistettua prosessia voitaisiin myös myöhemmin jatkojalostaa Valtran varaosaosastolla, mahdollisesti selvittää kuinka tällainen prosessi saataisiin suhteellisen helposti toimimaan olemassa olevissa hankintajärjestelmissä.

9.3 Toimittajanvalintaprosessi ei standardiosille

Kuviossa 12 esitetään toinen vaihtoehto toimittajanvalintaprosessiin. Tässä prosessissa käsitellään tuotteita, jotka ei ole standardiosia tai helposti hankittavissa olevia tuotteita. Tämän prosessin luonti on hyvin hankalaa, koska jokaiseen prosessin vaiheeseen ei välttämättä ole olemassa oikeanlaista vastausta tai ohjetta kuinka edetä seuraavaan vaiheeseen.



Kuvio 12. Toimittajanvalintaprosessi poikkeustilanteille

Ongelmallisiksi muodostuvat osat, joista ei välttämättä ole saatavilla piirustusta ja jotka ovat yksilöllisiä osia Valtran traktoreihin. Tilanne, ettei piirustusta ole olemassa, on oikeastaan vain silloin, kun kyseessä on todella vanha traktorimalli. Näissä tilan-

teissa osto-osasto voi myös tehdä päätöksen, että haluttu tuote on liian vanhaan traktorimalliin ja tehdään päätös, ettei osaa ole enää saatavilla Valtralta. Tilanne voi myös olla se, että piirustus on olemassa, mutta osat eivät täysin vastaa piirustusta. Tällaisia tapauksia on tullut joskus vastaan ja ne ovat yleensä aiheuttaneet hilpeyttä osto-osastolla. Tilanteen on aina selittänyt se, että jossain vaiheessa osa on ollut piirustuksen muotoinen, mutta ilmi tulleiden ongelmien myötä osaa on muokattu esimerkiksi toimittajan toimesta, mutta sitä ei koskaan ole päivitetty piirustuksille.

Nykyaikana ei onneksi pääse syntymään tuollaisia tilanteita, ettei olisi piirustusta olemassa tai piirustus ei vastaisi olemassa olevaa osaa. Valtralla on erittäin hyvä ja luotettava tuotekehitysosasto, joka luo, huolehtii ja dokumentoi piirustukset erittäin hyvin. Jos muutoksia tehdään olemassa olevaan osaan sarjatuotantovaiheessa, ne dokumentoidaan hyvissä ajoin piirustuksiin, jotta muutokset jäävät näkymään historiatietona. Muutoksia toki tulee sekä sarjatuotantovaiheessa, että joskus myös jälkimarkkinointivaiheessa, eli kun asiakas tarvitsee varaosaa, koska traktorien osat ovat kuluvia osia. Joskus vasta myöhemmässä vaiheessa huomataan tarve muuttaa olemassa oleva osa paremmiksi käyväksi ja toimivaksi osaksi traktoriin.

Kuviossa 12 yritetään kuitenkin ottaa huomioon myös mahdollisuus, että esille tulisi tuote, jolle ei ole olemassa piirustusta tai piirustus ei vastaa olemassa ja käytössä olevaa osaa. Samoin otetaan huomioon se, että tuotteelle ei ole olemassa olevaa toimittajaa. Tähän mahdollisia syitä voi olla, että toimittaja on lopettanut liiketoimintansa jostain syystä eikä enää voi toimittaa tarvittavaa osaa. Toinen mahdollinen tilanne voi olla se, että tuotteelle ei yksinkertaisesti tahdo löytyä toimittajaa, joka suostuisi tekemään esimerkiksi jotain koneistettavaa isompaa kokoonpanoa. Tässä vaihtoehdossa löytyy useampia variaatioita siitä, miksi toimittajaa ei helposti löydy. Useasti kynnyskysymys saattaa myös tavarantoimittajalle olla minimi-tilausmäärä. Harvemmin varaosaosasto haluaa ottaa varastoon 1 000 kappaleen erää tuotetta, jos vuosittainen kulutus on ainoastaan kymmenen kappaletta. Mutta toisinaan on varaosaosaston ostossa otettava myös se riski, pakostakin, että joutuu ostamaan 1 000 kappaletta vaikka ostaja saattaisi aavistaa sen, että osia tullaan joka tapauksessa romuttamaan liiallisen varaston vuoksi. Tavarantoimittajan kanssa ei saada neuvoteltua sopimusta siten, että tilausmäärä tai hinta olisi balanssissa keskenään, osto-osaston tulee tehdä yrityksen kannalta parhain ratkaisu tilanteeseen.

Tarpeen määrittely aloittaa toimittajanvalintaprosessin myös niin sanotuille poikkeustilanteille. Sen jälkeen on vaihtoehtona joko olemassa oleva tai uusi toimittaja. Olemassa olevan toimittajan kanssa voidaan heti lähteä selvittämään saatavuutta ilman aluksi käytäviä suurempia neuvotteluita. Jos tilanne on se, ettei tarvittavasta osasta jostain syystä ole piirustusta olemassa tai piirustuksen muutosta ei ole jossain vaiheessa dokumentoitu, yritetään saada apua Valtran tuotekehitysosastolta. Jos tuotekehitysosasto pystyy jollain tavalla piirustuksen muodostamaan, se toimitetaan toimittajalle joka tekee näyte-erän tuotteesta piirustuksen mukaan.

Näyte-erä toimitetaan Valtran sarjatuotannon laatu-osastolle, josta tulee joko hyväksyntä tai hylkäys tuotteen laadulle ja toimivuudelle. Jos tuote hyväksytään laatuosastolla, ostaja tekee tarjouspyynnön osasta toimittajalle. Tarjouspyynnön hyväksynnän jälkeen tehdään sopimus ja sen jälkeen tilaus, josta seuraa toimitusprosessi. Tämä variaatio on hieman nopeammin käyty läpi, kuin se, että kyseessä olisi ensin kokonaan uusi toimittaja. Uuden toimittajan kanssa on aina ensin tehtävä toimittajan hyväksyntäprosessi, joka vie oman aikansa.

Jos tuotekehitysosasto ei pysty muodostamaan uutta piirustusta, on todettava, että osaa ei ole mahdollista enää hankkia millään tavalla, jos ei ole olemassa edes malliosaa. Tällaisia tilanteita on kuitenkin hyvin harvoin ja yleensä kyseessä on osa vanhaan traktori malliin. Valtran varaosille on erittäin tärkeää pystyä palvelemaan asiakkaitaan nopeasti ja laadukkaasti. Lupaus on, että varaosia löytyy noin 15 vuotta vanhoihin traktorimalleihin. Yleensä tuo 15 vuotta on ollut riittävä ja realistinen raja, osia sen ikäisiin koneisiin on aina löytynyt asiakkaille.

Jos taas tilanne on se, ettei ole piirustusta, mutta hyllyyn on jäänyt vielä osa malliksi, voidaan sitä käyttää apuna. Malliosa joko toimitetaan suoraan toimittajalle, minkä perusteella he selvittävät voivatko valmistaa kyseessä olevaa tuotetta. Jos toimittaja pystyy valmistamaan, pyydetään näyte-erä ja se tarkastetaan Valtran sarjatuotannon laatuosastolla. Hyväksynnän jälkeen tehdään tarjouspyyntö, sopimus ja tilaus toimittajalle.

Malliosa voidaan myös toimittaa tuotekehitysosastolle, jotta he tekevät siitä uuden piirustuksen. Mutta jos osan saamisella on erittäin kiire, on mahdollista toimia luottettavan toimittajan kanssa siten, että malliosa toimitetaan heille. Tässä tapauksessa

säästetään aikaa ja yritetään toimia mahdollisimman nopeasti, että asiakkaan tarve saadaan täytettyä.

Kun valinta alkaa kokonaan uuden toimittajan määrittelystä, on ensimmäinen prosessi toimittajan hyväksyntä. Vasta hyväksynnän jälkeen käydään ensin neuvottelut mahdollisen toimittajan kanssa, sovitaan yhteistyöhön kuuluvista asioista ja käytännöistä. Kun nämä kaksi vaihetta on suoritettu onnistuneesti, pääsee prosessi jatku-
maan. Prosessi menee tässä samalla tavalla, kuin olemassa olevan toimittajan kanssa. Ainoa poikkeus on toimittajan hyväksyntä ja ensimmäiset neuvottelut, ennen kuin aletaan selvittää osan saatavuutta kyseiseltä toimittajalta.

Vaikka piirustus saataisiin muodostettua tai malliosaa olisi saatavilla ja toimittaja löytynyt, saatetaan usein törmätä siihen, että toimittaja ei olekaan halukas valmistamaan tarvittavaa osaa. Tähän syynä ovat yleensä pienet minimi tilausmäärät tai pienen erän kertaosto. Pienen erän valmistaminen on kustannuskysymys toimittajalle. Useasti kyseessä on pienempi yritys, jolla ei välttämättä ole tarpeeksi potentiaalia lähteä valmistamaan pientä erää vaikka halu valmistamiseen olisi.

Tässä prosessissa (ks. kuvio 12) ei välttämättä saada toivottua ratkaisua toimittajanvalintaan. Eli joko ei ole mahdollista luoda uutta piirustusta tai malliosaa ei ole olemassa tai toimittajaa ei jostain muusta syystä vain löydy.

Yksi iso kehitysehdotus on se, että Valtran varaosaosastolle perustettaisiin oma laatu-osasto tai valittaisiin henkilö hoitamaan laatu-asioita kokopäiväisesti. Laadun merkitys on erittäin tärkeää Valtralle ja varsinkin varaosien laatu on tärkeää. Asiakas tarvitsee varaosaa, koska alkuperäinen osa on syystä tai toisesta hajonnut tai vioittunut. Tämä on iso kysymys jo resurssien puolesta, koska tälläkin hetkellä Valtran varaosilla resurssit on hyvin niukat. Kuitenkin laatu-osaston tai laatuhenkilön saaminen olisi erittäin merkittävä asia ja siitä saatava hyöty olisi merkittävä koko toimitusketjulle Valtran varaosille.

10 Pohdinta

Ajatus luoda oma toimittajanvalintaprosessia Valtran varaosaosastolle oli mielenkiintoinen ja haastava tehtävä. Alusta alkaen selvää oli, että toimittajanvalintaprosessi

niin sanotuille standardiosille olisi helppo luoda. Standardiosille löytyy aina piirustukset ja mitat, joiden avulla on helppoa etsiä tuotteelle toimittaja. Isompi kysymys olikin se, onko edes mahdollista luoda toimiva toimittajanvalintaprosessi poikkeustilanteille. Tässä tilanteessa oli siis kyse esimerkiksi piirustuksettomista ja malliosattomista tuotteista.

Opinnäytetyössä sain luotua prosessin myös näille poikkeustilanteille. Prosessista tuli kuitenkin aika yksinkertainen ja jopa kankea. Asioita tutkiessani huomasin, ettei tilanteeseen ole helppoa löytää ratkaisua eli luoda sellaista prosessia, jonka tuloksena olisi hyvä valintaprosessi ja sen avulla pystyttäisiin palvelemaan asiakkaita.

Molemmista prosesseista tuli suhteellisen selkeät, mutta prosessi poikkeustilanteille ei välttämättä tuo haluttua tulosta eli asiakkaalle tarvittavaa tuotetta. Vaikka Valtran varaosilta on mahdollista löytää varaosia jopa 30 vuotta vanhoihin traktorimalleihin, ei se aina todellisuudessa enää onnistu.

AGCO:n yleinen toimittajanvalintaprosessi (ks. liite 1) on erittäin monimutkainen ja toimittajanvalintaprosessin loppuun saavuttaminen vaatii pitkäjänteisyyttä sekä ostajalta että uudelta toimittajalta. Tuossa prosessissa on myös jotain sellaisia kohtia ja askeleita, joita ei välttämättä voida esimerkiksi Suomessa tehdä aivan samalla tavalla kuin Amerikassa. Kulttuurierot sekä liiketoimintamallien erot tuovat myös omat ongelmansa, jotta AGCO:n yleistä prosessia sellaisenaan voitaisiin käyttää varsinkaan Valtran varaosaosaston hankinnassa.

Paljon hyviä ideoita ja aiheita tuosta AGCO:n yleisestä toimittajanvalintaprosessista kuitenkin voi löytää, niitä on mahdollista jossain määrin soveltaa myös Valtran varaosaosaston toimittajanvalintaprosessissa. Tiettyjä asioita on pakko tehdä samalla tavalla, kuten toimittajatietojen tarkistukset, toimittajan tietojen perustaminen ja varmistus siitä, että toimittaja on kyvykäs toimimaan AGCO:lle tavarantoimittajana.

Yhteisen hankintajärjestelmän puutos tuli esille, kun keskustelin tavarantoimittajan valinnasta Valtran varaosaosaston ja Valtran sarjatuotannon osto-osaston henkilöiden kanssa. Molemmilla osastoille on käytössä SAP-järjestelmä, mutta ne eivät täysin kuitenkaan keskustele keskenään. Tiedonkulku ei ole sujuvaa eivätkä järjestelmät edesauta tilannetta. Tämä järjestelmien välinen ongelma saataisiin varmasti korjattua, kun siihen saataisiin tarvittavat resurssit ja tietotaito. Järjestelmien yhteen toi-

mivuus toimittajantietojen osalta auttaisi Valtran varaosaosaston hankintaosastoa suuresti.

Erittäin tärkeänä asiana työtä tehdessä ja haastatteluissa sekä keskusteluissa tuli ilmi laaduntarkastus ja sen tärkeys kaikissa funktioissa. Valtran varaosaosastolla laaduntarkastus ja oman laatuosaston puuttuminen on iso puute. Toki oman laatuosaston perustaminen Valtran varaosaosastolle on iso taloudellinen kysymys samoin kuin resurssikysymys tiukkana taloudellisena aikana. Uskon kuitenkin, että laatuosasto maksaisi itsensä takaisin ja antaisi paljon jatkojalostusarvoa varaosatoimintaan.

Yhteinen hankintajärjestelmä tai jonkinlainen yhteinen toimittajatiedosto Valtran varaosaosaston ja sarjatuotannon välille olisi hyvä luoda tai perustaa. Se auttaisi varsinkin varaosaosastoa toimittajanvalintaprosessissa helpommin eteenpäin. Myös tässä tullaan taloudelliseen kysymykseen, mihin halutaan panostaa taloudellisesti.

Haastattelut ja keskustelut antoivat paljon arvoa tälle opinnäytetyölle ja niistä tuli esille paljon uutta tietoa, jota on mahdollisuus joskus myöhemmin hyvä jatkojalostaa ja selvittää lisää. Toimittajanvalintaprosessi poikkeustilanteille ei ehkä antanut toivottua ratkaisua kaikkiin avoimiin kysymyksiin, mutta toisaalta olemassa olevasta ehdotuksesta voi myöhemmin jatkokehityksenä luoda uutta prosessia.

Haastatteluissa ja sähköpostikeskusteluissa sain erittäin vahvaa tukea ja uskoa tutki-
maani asiaan omalta lähimmältä esimieheltäni sekä matriisiesimieheltäni. He tukivat minua koko prosessin ajan. AGCO:n globaali & EAME:n ostojohtaja ei kovin vahvasti uskonut aiheeseen. Hän ei nähnyt ideaani kovinkaan tärkeänä tai sellaisena, että sitä kannattaisi enemmän tarkastella ja yrittää muovata mahdollinen toimittajanvalintaprosessi.

Tässä työssä luotujen prosessien käyttöönotto on vielä avoinna. Koska kyseessä on iso globaali yritys (AGCO), tulisi näille prosesseille hakea hyväksyntä myös muualta yrityksen sisällä. Esitetyt prosessit helpottaisivat osto-osaston työn kuormaa ja toisivat samalla lisäarvoa ja etuja ostajan työlle ja nopeudelle saada asiakkaille varaosia. Varaosien myynnille ja varaosavarastolle myöhemmin tuleva SAP-järjestelmä voi myös vaikuttaa prosessien käyttöönottoon. Voi olla mahdollista, että tulevan järjestelmän päivitysten mukana tulee uusia prosesseja, jotka kumoavat nyt luodut prosessit. Toi-

saalta voi olla myös niin, että järjestelmä antaa uutta voimaa prosesseille ja ne tuleen ajan mittaan ottamaan käyttöön.

Voi myös olla mahdollista, ettei nyt luotuja prosesseja oteta tällaisena käyttöön vaan niitä halutaan vielä myöhemmin jatkojalostaa ja tuoda lisää näkökulmia prosessien kulkuun. Luodut prosessit antavat mahdollisuuden prosessien jatkokehitykseen myöhemmässä vaiheessa, mahdollisesti AGCO:n toiveiden mukaisesti.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on paljon hankalampi arvioida kuin esimerkiksi määrällisen tutkimuksen. Tutkimusta varten käydyt haastattelut ja sähköpostikeskustelut eivät perustuneet tiettyihin kysymyksiin. Molemmat olivat vapaata keskustelua osto- ja hankintaosaston asioista, keskittyen toimittajanvalintaan. Työtä varten valitut haastateltavat henkilöt ovat kaikki olleet jo vuosia töissä AGCO:n palveluksessa, joten yrityksen toimintamallit ja –tavat ovat kaikille tuttuja. Kaikilta haastateltavilta tuli paljon samanlaisia asioita, huomioita ja ideoita sekä puutteita. Haastattelujen ja keskustelujen luotettavuus oli suhteellisen hyvä, koska pystyn itse näkemään nämä asiat jokapäiväisessä työssäni yrityksessä.

Haastatteluiden ja keskusteluiden pohjalta tehdyt yhteenvedot olivat laadullisesti hyviä, koska kahdenkeskisissä keskusteluissa ei voi kovin helposti syntyä väärin ymmärryksiä. Haastattelijalla sekä haastateltavalla on mahdollisuus tehdä lisäkysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä, jotta asian tarkoitus tulee molemmille selväksi.

Tämän tutkimuksen pääkysymyksenä oli, onko mahdollista luoda selkeä hankintaprosessi tavarantoimittajan valintaan Valtran varaosaosastolle. Tutkimuksen tuloksissa tuli esille kaksi mahdollista vaihtoehtoa toimittajanvalintaprosessille, mutta ratkaisua täydelliseen prosessiin ei ehkä voida rakentaa Valtran varaosaosaston käyttöön.

Toimittajanvalintaprosessin teko Valtran varaosaosastolle oli mielenkiintoista ja antoisaa. Työn tutkimuksista on mahdollista joskus myöhemmin tehdä lisää tutkimusta ja ehkä löytää uusia mielenkiintoisia vaihtoehtoja toimittajanvalintaan.

Lähteet

AGCO 2015 Annual Report. 2016. AGCO-konsernin vuosikertomus. Viitattu 3.11.2016. <http://ar2015.agcocorp.com/>

AGCO meeting presentation. 2016. January 2016. Sisäinen muistio, salainen.

Alasuutari P., 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. 5. painos. Tampere. Vastapaino.

Chopra, S. & Meindl, P., 2010. Supply chain management – Strategy, Planning and Operation. Fourth edition. New Jersey. Prentice Hall. Pearson Education Inc.

Cordón C., Hald Sundtoft K., Seifert R., 2012. Strategic supply chain management. Englanti: MPR Books Group.

Eskola J. & Suoranta J., 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Hankintaprosessi. N.d. Artikkelit Logistiikan maailma –sivustolla. Viitattu 14.6.2016. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintaprosessi>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. p. Helsinki: Tammi.

History of AGCO Corporation. N.d. Artikkelit AGCO:n sivustolla. Viitattu 7.1.2016. <http://www.agcocorp.com/about/agco-history.html>

Hokkanen, S., Karhunen, J., Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Isokangas, J. 2003. Sähköisen liiketoiminnan määritelmä. Opintojaksokuvaus liiketoiminnan kehittäminen. VirtuaaliAMK. Viitattu 8.6.2016. <http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonen/j/VirtAMK/johdanto4.html>

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 6. Uud.p. Helsinki. Suomen laatu keskus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä M., 2009. Prosesijohtamisen käsitteet. 4. Painos. Espoo. Teknologiainfo Teknova.

Logistiikka ja toimitusketju. N.d. Artikkelit Logistiikan Maailma –sivustolla. Viitattu 13.6.2016. http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka_ja_toimitusketju

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Viitattu 20.6.2016.

[https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista\(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657\).html](https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657).html)

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki. Talentum Pro.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta Digitalisoitumisen haasteet. 8. Uud.p. Versio 8.1. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Skjøtt-Larsen, T., Schary, P., Mikkola, J. & Kotzab, H. 2008. Managing the global supply chain. 3th edition. Denmark. Copenhagen Business School Press.

Tietoa Valtrasta. N.d. Artikkelin Valtra Oy Ab:n sivustolla. Viitattu 27.9.2016.
<http://www.valtra.fi/tietoa-valtrasta.aspx#yritys>

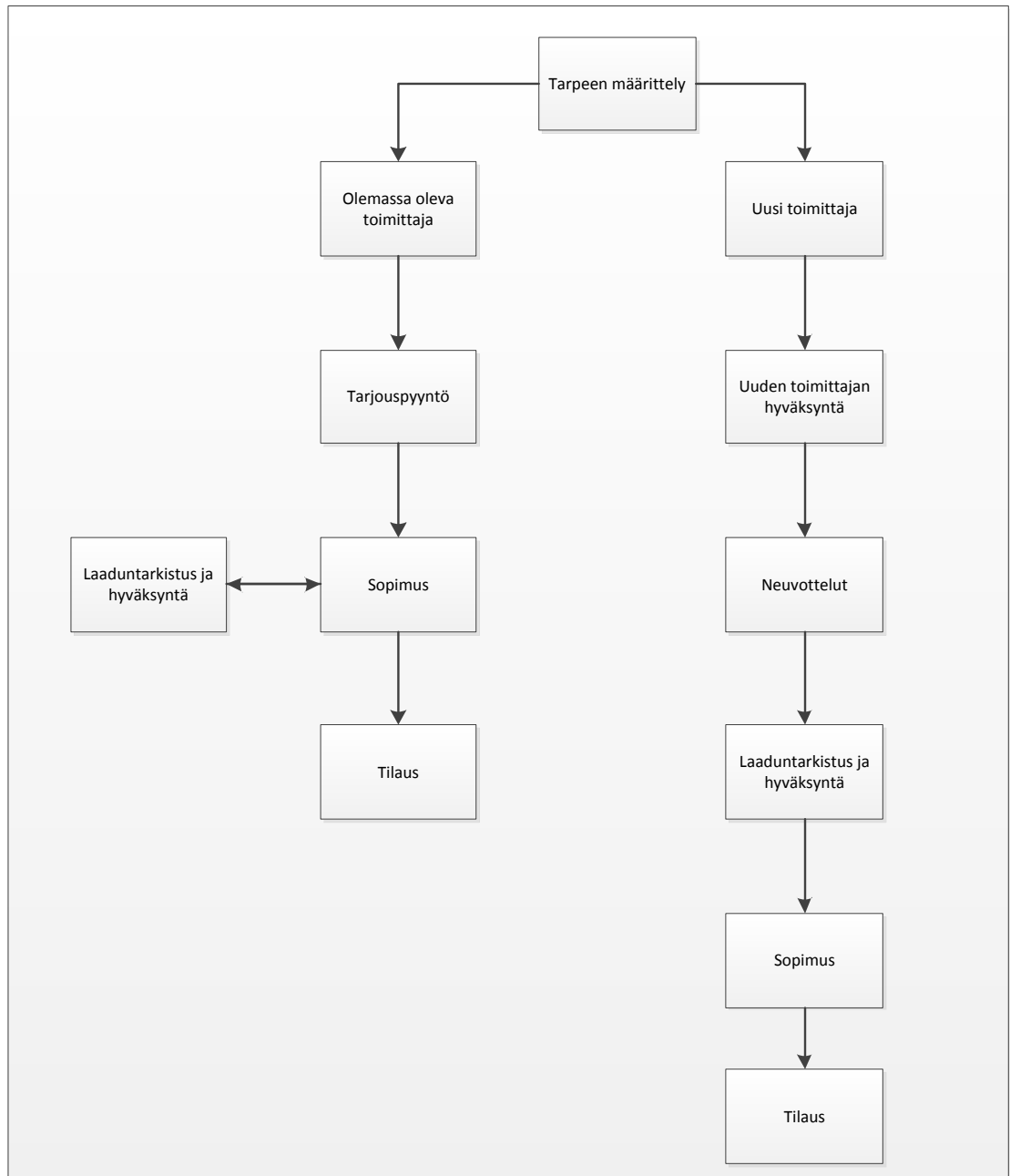
Tietoja Valtrasta. N.d. Artikkelin Valtra Oy Ab:n sivustolla. Viitattu 7.1.2016.
<http://www.valtra.fi/tietoa-valtrasta.aspx>

Valtra Oy Ab. N.d. Artikkelin Wikipediassa. Viitattu 7.1.2016.
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Valtra>

Van Weele A., 2014. Purchasing and supply chain management. Sixth Edition. Cheriton House. Cengage Learning EMEA.

Liitteet

Liite 2. Toimittajanvalintaprosessi standardiosille



Liite 3. Toimittajanvalintaprosessi poikkeustilanteille

