
HANKINTAPROSESSIN JA HANKINTAORGANISAATION KEHITTÄMINEN



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö
Logistiikka
Forssa, Kevät 2017

Sebastian Sillsten



Forssa
Logistiikan koulutusohjelma

Tekijä	Sebastian Sillsten	Vuosi 2017
Työn nimi	Hankintaprosessin ja hankintaorganisaation kehittäminen	

TIIVISTELMÄ

Kohdeyrityksen liiketoiminta on kasvanut nopeasti, joka on korostanut hankintojen merkitystä kohdeyrityksessä. Nykyistä hankintaprosessia ei koeta riittävän hyvin toimivaksi, eikä toimittajayhteistyötä pystytty kehittämään tarpeeksi. Tavoitteena oli paikallistaa nykyisen prosessin ongelmat ja löytää näihin ongelmiin käytännön kehittämisehdotuksia.

Opinnäytetyö tulee toimimaan ohjeistuksena hankintaprosessia kehitettäessä. Nykyisiä menetelmiä ja hankintaprosessia tutkittiin prosessin mallinuksen avulla, tekemällä nykyisestä hankintaprosessista työnkuluvuokaavion ja analysoimalla prosessin vaiheita. Lisäksi tutkittiin kohdeyrityksen vuoden 2015 hankintoja, joista oli kerätty tietoja yrityksessä käytössä olevasta toiminnanohjausjärjestelmästä. Tätä kerättyä tietoa analysoitiin ja sitä käytettiin myös lähtökohtana käytännön kehittämisehdotuksien suunnittelussa. Teoria pohjautuu kirjalliseen aineistoon.

Tuloksena havaittiin, että nykyistä hankintaprosessia voisi kehittää tehtävien uudelleenorganisoinnilla ja jakamisella organisaation sisällä. Myös toimittajayhteistyötä voisi parantaa siten, että hankintojen strategiseen suunnitteluun saataisiin vapautettua enemmän hankintojen resursseja. Havaittiin myös, että mikäli tiedonkulkua parannetaan ja hankinta saa tiedon uusista tarpeista aikaisemmin, parannetaan ostotilausten toimitusvarmuutta ja asiakkaan tilausten toimitusaikatauluissa pysymistä, sekä parannetaan koko yrityksen tulosta. Tutkimuksen perusteella kohdeyrityksen tulee arvioida nykyisten hankintaresurssien riittävyys tarkkaan ja pohtia sen mukaan mahdollisten jatkotoimien tekeminen.

Avainsanat hankintaprosessi, prosessien kehittäminen, strateginen hankintatoimi, ostaminen

Sivut 37 s.

Forssa
Degree Programme in Logistics

Author	Sebastian Sillsten	Year 2017
Subject of Bachelor's thesis	Development of sourcing process and sourcing organization	

ABSTRACT

The commissioner's business has grown fast, which has made sourcing very important for the target company. The board of the company has expressed a feeling, that they did not have enough strength in their sourcing processes. The main goal for the thesis was to find the main problems in the company's sourcing processes and find useful solutions to these problems.

The thesis will be used as a guideline for the company's sourcing development process. The sourcing processes and procedures were examined by the way of process chart. The existing process was examined by making a work process chart of the sourcing process, and analysing steps of the process. Target company's purchases from the year 2015 were investigated additionally. Information was collected from company's ERP – system (Enterprise Resource Planning). Collected data was analysed and used as a main base for improvement developing. Theory of this thesis was based on internet sources and written material.

The outcome of the thesis was that the existing sourcing process can be developed by reorganizing the tasks in the sourcing organization. Vendor management can be improved by releasing more resources to strategic sourcing. Also came to the conclusion that if the company improve communication between different departments, and the sourcing department get information of the new material demands earlier, then reliability of purchasing orders and customer deliveries be improved.

This will also improve business the result of the company. Outcome was that the target company should reevaluate sufficiency of existing sourcing organization and must think what to do for that in the future.

Keywords Sourcing process, process development, strategic sourcing, purchasing

Pages 37 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	ONGELMAN MÄÄRITELMÄ JA TYÖMENETELMÄT.....	2
2.1	Tavoitteet.....	2
3	KOHDEYRITYKSEN ESITTELY.....	3
3.1	Markkinat.....	3
3.2	Asiakkaat.....	3
3.3	Kilpailuetuna tuotteiden modulaarisuus.....	4
3.4	Kylmlaitemarkkinoiden kuvaus.....	4
4	HANKINTA- JA OSTOTOIMINNAN MÄÄRITELMÄ.....	6
4.1	Strateginen taso.....	8
4.2	Operatiivinen taso.....	8
4.3	Taktinen taso.....	9
5	HANKINTAORGANISAATIO JA RESURSSIT.....	11
5.1	Hankintaorganisaation määritelmä.....	11
5.2	Hankintojen johtaminen.....	13
5.3	Hankintojen jakaminen organisaatiossa.....	14
5.4	Toimitusketjun hallinta.....	15
5.5	Toiminnanohjausjärjestelmät.....	17
6	PROSESSI.....	18
6.1	Prosessin mallintaminen.....	18
6.2	Prosessin kuvaamiseen käytettävät menetelmät.....	20
7	HANKINTAPROSESSI.....	22
7.1	Aste Finland Oy:n nykyinen hankintaprosessi ja kuvaus.....	22
7.2	Analysointi ja kehittäminen.....	26
8	TOIMINTOJEN KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	29
8.1	Hankintojen jakaminen hankintakategorioiden mukaan.....	29
9	POHDINTA.....	35
10	LÄHTEET.....	37



1 JOHDANTO

Globaalit markkinat ja kasvava kilpailu ovat korostaneet hankintaosaamisen tärkeyttä yrityksissä ja siksi hankintaprosessien kehittämiseen halutaan panostaa yrityksissä entistä enemmän. Aikaisemmin yrityksen hankinnat olivat pitkälti ulkoisten konsulttien käsissä, mutta nykyään yrityksiin on perustettu itsenäisiä osto- ja hankintaosastoja, jotka seuraavat omaa toimintaansa aktiivisesti.

Opinnäytetyön kohdeyritys toimii pääosin vientimarkkinoilla ja yrityksen toimintastrategia perustuu pitkälti luotettavan alihankintaverkoston rakentamiseen ja ylläpitämiseen, joka myös mahdollistaa yrityksen keskittymisen pääosaamiseensa eli tuotteiden pääkokoonpanotuotantoon.

Aste Finland Oy:n toiminta on kasvanut merkittävästi, ja jotta yrityksen hankintaprosessit pystyisivät vastaamaan kasvun mukana syntyneisiin haasteisiin, tulee yrityksen hankintaprosesseja ja hankintaorganisaatiota kehittää säännöllisesti. Yrityksen halu kehittää omia hankintaprosessejaan on ollut lähtökohtana opinnäytetyön tekemiselle.

2 ONGELMAN MÄÄRITELMÄ JA TYÖMENETELMÄT

Kohdeyrityksen markkinat ovat kasvaneet viime vuosina siinä määrin, että nykyisellä hankintaprosessilla ei pystytä enää vastaamaan kasvun tuomiin vaatimuksiin. Tästä syystä kohdeyrityksen hankintaprosessia pitää kehittää ja etsiä hankintaprosessien solmukohdat. Lisäksi yrityksen hankintaorganisaation käytössä olevien resurssien riittävyys tulee selvittää ja tarvittaessa kyseenalaistaa. Kohdeyritykseltä on puuttunut myös yksiselitteiset työkalut toimittajien toiminnan seurantaan ja arviointiin. Tämän vuoksi opinnäytetyön avulla pyritään löytämään apua toimittajien välisen yhteistyön tulkintaan. Tässä opinnäytetyössä käytetty teoreettinen aineisto on kerätty aiheesta käsittelevistä lähteistä ja aineistoista. Tieto yrityksen hankinnoista ja hankintaprosesseista on saatu työskentelemällä kohdeyrityksen hankintaorganisaatiossa ostajana ja haastatteleamalla yrityksen organisaation hankinnoista vastaavaa henkilöä, sekä yrityksen muita henkilöitä. Hankittua aineistoa ja käytännön hankintatyön tuomaa tietoa on hyödynnetty yhdistämällä kokemuspohjaista tietoa sekä aiheesta käsittelevistä aineistoista hankittuja tietoja. Teoreettisen tiedon ja kokemuksen yhdistelmällä pyritään luomaan käytännönläheisiä ratkaisuja, jotka kehittävät yrityksen hankintaprosesseja.

2.1 Tavoitteet

Työn tavoitteena on syventyä yrityksen hankintaan ja pureutua esille tulleisiin ongelmiin, sekä luoda yrityksen hankintaprosessista prosessikaavio, jonka avulla hankintaprosessiin liittyviin ongelmiin voidaan syventyä tarkemmin. Lisäksi tutkitaan yrityksen hankinnan resursseja ja menetelmiä, sekä selvittää resurssien riittävyys ammattitaitoisen hankinnan toteuttamiselle kasvavassa vientiyrityksessä. Tarkoituksena on myös kehittää työntekijän hankintaosaamista, jotta opinnäytetyön tekijä voisi toimia ammattitaitoisena hankinnan resurssina kyseisessä yrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää myös uusia tarkastelukulmia kohdeyrityksen hankinnan tehtäviin.

3 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

Aste Finland Oy on perustettu vuonna 2010 entisten Helkama Forste Oy:n työntekijöiden ideasta jatkaa ammattikylmälaitteiden valmistusta Forssassa. Yrityksen tuotanto on alusta alkaen toiminut Forssassa, mutta tuotanto on joutunut vaihtamaan osoitettaan Forssan sisällä tuotannon ja tilausmäärien kasvaessa. Nykyisin Aste Finland Oy:n tuotantotilat sijaitsevat Koskivuorenkadulla Forssassa.

Yrityksen toimitiloihin on tehty kolme merkittävää laajennusta, joista suurin ja viimeisin oli uuden tuotantotilan rakentaminen, sekä erillisen kylmävaraston rakentaminen vanhan tuotantotilan jatkoksi. Tuotantomäärien lisääntyessä myös pitkien toimitusaikojen materiaalien varastoinnin tarve on lisääntynyt, siksi Aste Finland Oy joutui investoimaan uuteen varastorakennukseen.

Tuotannon tiloihin on tällä hetkellä perustettuna 6 tuotantolinjaa, joissa valmistetaan Aste Finland Oy:n tuoteperheiden tuotteita. Jokainen tuotantolinja toimii itsenäisesti valmistuen tiettyyn tuoteperheeseen kuuluvia tuotteita. Tuotantolinjoja voidaan tarvittaessa myös muuttaa valmistamaan myös muiden tuoteperheiden tuotteita kysynnän kasvaessa hyvinkin pienillä muutoksilla. Työntekijöitä Aste Finland Oy:ssä on tällä hetkellä noin 40, joista 10 työskentelee yrityksessä toimihenkilönä.

Aste Finland Oy päätoimialana on ammattikylmälaitteiden valmistus. Aste Finland Oy eroaa kilpailijoistaan siinä, että laitteen ulkomuoto voidaan muokata pitkälti asiakkaan tuotteiden vaatimusten mukaan, eli tuotteiden ulkomitoja ja muotoja voidaan muuttaa hyvinkin helposti asiakkaan toivomuksesta.

3.1 Markkinat

Aste Finland Oy valmistaa kylmälaitteita pääosin panimoteollisuuteen, mutta asiakaskunnan kasvaessa Aste Finland Oy on saanut mahdollisuuden tehdä laitteita myös elintarviketeollisuuden tarpeisiin, esimerkiksi erikoisjuustojen ja hyvinvointituotteiden myyntiin tarkoitettuja kylmälaitteita Aste Finland Oy valmistaa muutamalle eri asiakkaalle. Myös joidenkin olemassa olevien tuotemallien käyntilämpötilaa voidaan muuttaa siten, että laitetta voidaan käyttää pakastettavien tuotteiden säilytykseen. Suurimmat asiakkaat ovat edelleen panimoteollisuudessa, mutta myös urheilu- ja proteiinijuomien suosio on laajentanut asiakaskuntaa panimoteollisuuden ulkopuolelle. Lisäksi maitopohjaisten juomien suosio on kasvanut, joka on vahvistanut Aste Finland Oy:n markkina-asemaa elintarvemyynnin kylmälaittepuolella.

3.2 Asiakkaat

Aste Finland Oy:n viennin osuus on noin 70 prosenttia, ja yksi suurimmista kohteista on Baltian alue, mutta Pohjoismaiden osuus koko viennistä on ollut kasvussa viime vuosina. Mukaan on tullut uusia vientikohteita, kuten esimer-

kiksi Lähi-idän markkinat ovat auneet jo vuoden 2014 lopussa syntyneiden kauppojen myötä.

Merkittävää on myös se, että Aste Finland Oy on saanut uusia vientikohteita Yhdysvaltain markkinoilta. Yhdysvaltain markkinoille pääsemistä voidaan pitää merkittävänä saavutuksena, sillä markkinoille pääseminen ei ole lainkaan yksinkertaista; tämä vaatii pitkiä lupaprosesseja.

Kotimaan osuus on myös kasvanut merkittävästi viime vuosina ja Aste Finland Oy tekeekin jatkuvaa yhteistyötä kahden merkittävän kotimaisen panimon kanssa. Jatkuva pitkäjänteinen yhteistyö on tuonut kohdeyrityksen toimintaan tasaisuutta, ja alalle tunnusomaista kysynnän kausivaihtelun vaikutukset pystytty minimoimaan monipuolisen asiakasryhmän myötä.

3.3 Kilpailuetuna tuotteiden modulaarisuus

Aste Finland Oy erottuu kilpailijoistaan modulaarisuuden ansiosta. Tämä mahdollistaa kylmälaitteen rakenteen muuttamisen asiakkaan valitsemaan suuntaan helposti, eikä se edellytä pitkää tuotekehitysprosessia, sillä kylmälaitteen jäähdytyskoneisto on jo testattu ja todettu toimivaksi. Laitteeseen pitää siis tehdä vain ulkoisia muutoksia. Modulaarisuus mahdollistaa myös kilpailijoita nopeamman huollon. Laitteen kylmäkoneisto on erillinen ja kokonainen osa itse kylmälaitteessa, ja tarvittaessa se voidaan vaihtaa vain muutama ruuvi irrottamalla.

Vanha koneisto voidaan ottaa mukaan huoltokäynniltä ja se voidaan korjata, jonka jälkeen koneistoa voidaan käyttää uudelleen varaosana muille kylmälaitteille. Kyseistä ominaisuutta ei juuri löydy kilpailijoiden laitteista. Tämä ominaisuus lisää myös tuotteen elinkaarta, sillä usein kylmälaite saadaan pysymään toimivana vain pienillä huoltotöillä useamman vuoden.

3.4 Kylmälaitemarkkinoiden kuvaus

Kaupoissa ja huoltoasemilla näkyviä kylmälaitteita luullaan usein kaupan tai huoltoaseman omistamiksi, mutta todellisuudessa nämä laitteet ovat yleensä myytävän tuotteen valmistajan tai jakelijan omaisuutta, jotka ovat vuokranneet tai ostaneet itselleen myyntipaikan kyseisestä edustusliikkeestä. Näistä myyntipaikoista käydään kovaa kilpailua eri elintarvike- ja juomavalmistajien kesken, siksi näyttävillä kylmälaitteilla pyritään kiinnittämään asiakkaan huomio laitteessa myytäviin tuotteisiin. Samalla pyritään saamaan myös kulluttaja ostamaan tätä kyseistä tuotetta.

Asiakas käyttää Aste Finland Oy:n tuotteita omien tuotteidensa myynnin edistämiseen kaupoissa ja huoltoasemilla. Kylmälaitteiden tulee olla näyttäviä ja yleensä myös asiakkaan brändiä kuvaavia. Yleisesti ottaen moni Aste Finland Oy:n asiakkaista haluaa, että heidän oma brändi näkyy kylmälaitteissa. Brändin esille tuomiseen käytetään mainostarreja, pahveja tai jotakin muuta asiak-

kaan esillepanoon sopivaa. Tästä johtuen yrityksen edustajat neuvottelevat yleensä asiakasyritysten markkinoinnin kanssa, eivätkä niinkään ostajien kanssa.

Asiakas odottaa myös saavansa laadukkaan kylmälaitteen, joka pitää myytävät tuotteet kylminä vikaantumatta. Myös kestävän kehityksen arvot ovat korostuneet viime aikoina, siksi myös ekologisuutta ja ympäristöystävällisyyttä pidetään vaatimuksina Aste Finland Oy:n kylmälaitteille, ja näitä ominaisuuksia pyritään parantamaan kylmälaitteiden laboratoriotesteillä, sekä jatkuvalla tuotekehityksellä. Vaikka asiakas haluaa korostaa laitteiden ekologisuutta ja pitkää elinkaarta, niin silti kylmälaitteet saatetaan vaihtaa jopa vuodenkin välein uusien kampanjoiden käynnistyessä. Yritys saattaa haluta vaihtaa koko kylmälaittekantansa vastaamaan uutta imagoaan. Tämä on Aste Finland Oy:lle hyvä asia, sillä se lisää uusintaostojen määrää ja mahdollistaa pitkäjänteisten asiakassuhteiden muodostamisen.

4 HANKINTA- JA OSTOTOIMINNAN MÄÄRITELMÄ

Hankintaa ja ostotoimintaa määriteltäessä on hyvä selventää ensin ostamisen merkitys, vasta sen jälkeen syventyä hankintaan. Yleisesti ottaen hankinta tarkoittaa huomattavasti laajempaa kokonaisuutta kuin pelkkä ostaminen. Ostaminen mielletään usein transaktion, jossa kauppatavara vaihtaa omistajaa, ja ostamisen tunnusmerkit täytyvät, mikäli ostava osapuoli suorittaa maksun myytävää hyödykettä vastaan. Myyjä saa sovitun korvauksen myytävästä hyödykkeestä. Ostaminen ei rajoitu pelkästään konkreettisen hyödykkeen hankintaan; yrityksiin voidaan hankkia myös palveluita, valuuttaa sekä arvopapereita.

Yrityksen toimintojen ylläpitämiseksi tapahtuu siis paljon erilaista ostamista, jotka voidaan erotella toisistaan ostamisen luonteen mukaan. *Epäsuora ostaminen* tarkoittaa juurikin edellä mainittuja tilanteita, joissa ostamisen transaktio ei kohdistu yrityksen toiminnassa tarvittaviin konkreettisiin materiaaleihin ja komponentteihin, vaan yrityksen ydintoimintoja ylläpitäviin kohteisiin. Näitä ovat esimerkiksi tuotannon resurssien aiheuttamat kustannukset. Henkilöstö, tuotantotilojen aiheuttamat kustannukset, kuten sähkö, vesi, sekä koneisiin ja laitteisiin liittyvät huoltokustannukset ovat hyviä esimerkkejä epäsuorista kustannuksista. Useat yritykset joutuvat turvautumaan myös rahoitusratkaisuihin ylläpitääkseen yrityksen toimintoja, johtuen myyntisaatavien pitkistä kotiutumisaajoista. Rahoituspalveluiden ostaminen on myös *epäsuoraa ostamista*. *Suora ostaminen* on huomattavasti näkyvämpää ostamista, sillä se on yrityksen tuotteen valmistamiseen tarvittavien materiaalien ja komponenttien ostamista toimittajilta, sekä alihankkijoilta. Vaikka tuotantoon tuleva komponentti menisi suoraan tuotannon kautta asiakkaalle, ilman minkäänlaisia työvaiheita, silti se mielletään nykykäsitteessä *suoraksi ostamiseksi*. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 22.)

Ostamisen toiminnolla voi olla yrityksessä useita eri merkityksiä, riippuen siitä kuinka laaja ostajan tai ostamista toteuttavan henkilön tehtäväalue on.

Se voi tarkoittaa pelkästään tilauksen kotiinkutsua, tai siihen voi liittyä monia muita tukitoimintoja, kuten tarjouspyynnön tekemistä, tilauksen tekemistä tai jopa vaadittavien ominaisuuksien selvittämistä toimittajalle.

Kotiinkutsu on siis ostamisen pelkistetyin muoto, jossa toimittajan ja asiakasyrityksen välille on jo muodostunut syvä asiakassuhde. Kotiinkutsulla tarkoitetaan myös sitä, että toimittaja tietää jo yrityksen tuotteet ja tarpeet, sekä tuotteen hinta ja toimitusehdot on jo määritelty valmiiksi. Pääperiaatteena on myös se, että toimittaja on saanut jo tilauksen asiakasyrityksen tarpeista, joko ennustepohjaisesti, tai asiakkaan kirjallisen tilauksen muodossa. Tilauksen tekemiseen voidaan käyttää erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 49.)

Ostamista kuvaava yksinkertaisempi termi on tuotteen tilaaminen.

Tilaaminen tarkoittaa konkreettisesti tilauksen tekemistä ja lähettämistä toimittajalle tilauslomaketta käyttäen, mikäli asiakasyrityksen ja toimittajan välillä on jo muodostunut pysyvä asiakassuhde ja ostamisen transaktioon vaadit-

tavat tiedot ovat saatavilla, kuten esimerkiksi tuotekoodi, laskutus- ja muut yhteystiedot. Tässä tapauksessa yhteystiedot on jo lisätty yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään ja toimittajakortti on luotu valmiiksi kyseiselle toimittajayritykselle. Toimittajakortti sisältää toimittajayrityksen tiedot, jotta kyseinen tilaus osataan kohdistaa oikealle toimittajalle. Toimittajakortti varmistaa myös, että tilaukseen liittyvät kysymykset voidaan kohdistaa suoraan kyseisestä tuoteryhmästä vastaavalle toimittajan edustajalle, näin ollen saadaan nopeammin ja tarkemmin vastaus tilauksen toimitusaikatauluihin ja tuoteominaisuuksiin liittyviin kysymyksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 49.)

Termiä *ostaminen* käytetään myös silloin kun ostamiseen sisältyy tarjouspyynnön lähettämistä, ostohintojen vertailua ja kilpailutusta. Yleensä silloin tuote ostetaan toimittajalta, jonka kanssa on jo muodostettu asiakassuhde, tai asiakassuhde on jo olemassa, mutta ostettava nimike on uusi, tai olemassa olevaan nimikkeeseen on jouduttu tekemään muutoksia. Ostamiseen voi siis sisältyä jonkin verran sopimusehdoista neuvottelua toimittajan kanssa. Pääperiaatteena voidaan kuitenkin pitää, että kaupan reunaehdot on jo sovittu, jotta itse ostamisen transaktio tapahtuisi mahdollisimman helposti. Ostamisen merkitys vaihtelee kuitenkin paljon yritysten käytännön ja henkilöstön osaamisen mukaan. Joissakin yrityksissä ostajan vastuulla saattaa olla koko toimittajaverkoston ylläpitäminen ja hallinta, sekä jatkuva toimittajayhteistyö toimittajien kanssa. Toisissa yrityksissä ostaminen on taas yksinkertaisemmin tuotteiden tilaamista. Ostajien vastuulle kuluu usein myös tilausten toimitusseuranta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 50.)

Hankinta-määritelmä on huomattavasti laajempi ja siihen sisältyy paljon enemmän toimintoja kuin pelkkään ostamiseen. Hankinta lähtee yrityksen tarpeiden määrittämisestä ja sopivien tilauskanavien etsimisestä ja hallinnasta. Hankintaan sisältyy myös toimittajien kilpailuttaminen, hintavertailu, sekä kysyntäennusteiden tekeminen toimittajille. Hankinnan onnistuminen edellyttää hankintahenkilöstöltä toimimista tiiviissä yhteistyössä yrityksen muiden sidosryhmien kanssa, kuten tuotannon, myynnin ja logistiikan kanssa. Laajimmillaan hankintaan kuuluu asiakasyrityksen ja toimittajan välisen maksuliikenteen seuraaminen ja siitä raportointi, sekä neuvottelemine maksuehdoista toimittajan kanssa. Hankinnan tehtävänä on neuvotella ja valvoa, että toimittaja toimii sovittujen pelisääntöjen mukaan, sekä tiedottaa mahdollisista kapasiteetti muutoksista tai myöhästymisistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 52.)

Hankinnalla pyritään toimittajayhteistyön pitkäjänteiseen kehittämiseen ja pitkäikäisten toimittajasuhteiden muodostamiseen. Laajimmillaan hankintaan kuuluu yrityksen koko toimitusketjun hallinta, ja siksi hankintahenkilöstöltä odotetaan laajaa logistiikan, sekä muiden alojen tuntemusta. Hankinta luo myös pohjan yrityksen kilpailukyvyille, sillä monessa yrityksessä hankinnan osuus kaikista yrityksen kustannuksista on yli 70 prosenttia. Yritys ei voi loputtomasti kasvattaa markkinoitaan ja oikeastaan yritys ei voi vaikuttaa omiin markkinoihin muulla tavalla kuin etsimällä uusia segmenttejä tai lisäämällä markkinointia. Uusien segmenttien etsiminen edellyttää usein uusien tuotteiden

den kehittämistä tai olemassa olevien tuotteiden päivittämistä, mikä vastaa-
vasti kasvattaa yrityksen kustannuksia hetkellisesti. Asiakaskunnan muodos-
taminen vie aikaa, joten kehitystyö näkyy vasta jonkin ajan kuluttua. Sen si-
jaan valmistuskustannuksia alentamalla, sekä etsimällä uusia toimittajia tai
kilpailuttamalla jo olemassa olevia toimittajia, voidaan vaikuttaa yrityksen
kannattavuuteen paljon nopeammin ja tehokkaammin. (Iloranta & Pajunen-
Muhonen 2015, 52.)

4.1 Strateginen taso

Strateginen hankintatoimi on pitkäjänteistä toiminnan suunnittelua ja organi-
sointia. Strateginen hankintatoimi pitää sisällään vahvaa yhteistyötä toimitta-
jien ja yrityksen muiden osastojen kanssa, sillä avainasemassa ammattitaitoi-
sen strategisen hankinnan toteuttamisessa on ennakoitavuus ja varautuminen
tulevaan. Strategista hankintaa toteuttava henkilö laatii kysyntäennusteet toi-
mittajille myyntiennusteen mukaan ja pyrkii jatkuvasti kehittämään yhteistyö-
tä toimittajien kanssa. Strateginen hankinta on myös yrityksen päivittäisten
ostorutiinien johtamista, sekä kehittämistä, sillä ostorutiinien pelisäännöt mää-
ritellään strategisella tasolla. Strategisella hankinnan tasolla määritellään
myös toimittajasuhteiden tavoitteet ja toimittajasuhteiden tasot. Strategisessa
hankintatoimessa määritellään, kuinka syvä suhde toimittajan kanssa halutaan
muodostaa ja mihin suuntaan toimittajasuhdetta halutaan kehittää. (Logistiikan
maailma. n.d.)

Strategiseen hankintatoimeen liittyy pitkälti myös yrityksen taloudellisten ris-
kien hallinta, sillä kun suunnitellaan strategisella tasolla hankintatoimea, arvi-
oidaan toimittajien määrää ja laatua. Strategisen hankintatoimen suunnitel-
mallisella toteuttamisella pyritään myös vähentämään yrityksen varastoon si-
toutunutta pääomaa laskemalla yrityksen käyttämien nimikkeiden varastotasot
juuri oikean kokoisiksi, huomioiden nimikkeiden menekin ja kiertonopeuden
yrityksen tuotannossa. Strateginen hankintatoimi pyrkii myös hallitsemaan
yrityksen kassavirtoja neuvottelemalla mahdollisimman kustannustehokkaat
maksuehdot toimittajien kanssa. Kustannustehokas maksuehto ei aina tarkoita
pitkää maksuaikaa, vaan se voi myös tarkoittaa sitä, että riittävällä ostomää-
rällä ja nopean maksamisen yhdistelmällä saavutetaan tuntuva alennus yrityk-
sen ostohintoihin. Strateginen hankintatoimi ei siis juurikaan ole päivittäisten
ostorutiinien toteuttamista, vaan pikemminkin mahdollisimman hyvien olo-
suhteiden luomisesta, jotta päivittäisiä ostorutiineja voitaisiin toteuttaa mahdol-
lisimman jouhevasti ja kustannustehokkaasti. *Hankintastrategia* antaa yleensä
linjavedot strategisen hankinnan suunnittelulle. (Logistiikan maailma. n.d.)

4.2 Operatiivinen taso

Operatiivinen taso pitää sisällään käytännön ostamista ja siihen liittyvien toi-
mintojen suorittamista. Operatiivinen taso on oikeastaan operatiivista ostamis-
ta, sillä se pitää sisällään ostotilausten tekemisen, sekä ostolaskujen oikeelli-
suuden tarkistamisen. Operatiivista ostamista toteutetaan strategisen hankinta-

toimen määrittelemien ohjeiden ja pelisääntöjen mukaan, noudattamalla asetettuja tilauseräkokoja ja käyttämällä valmiiksi valikoituja toimittajia. (Logistiikan maailma n.d.)

Ostotilausten toimitusten valvonta kuuluu myös vahvasti operatiiviseen ostamiseen, sekä myöhästyneistä ostotilauksista raportointi edelleen tuotantoon ja myyntiin. Jotta yrityksen tuotannolla olisi mahdollisimman tarkka kuva komponenttien ja materiaalien saapumisesta varastoon, pitää oston varmistaa, että toimittaja pysyy lupaamassa toimitusajassa. Tämä varmistus tehdään yrityksissä varmistus soitolla tai lähettämällä sähköpostia toimittajalle viimeistään viikkoa ennen tilauksen suunniteltua toimitusaikaa. Tällä tavoin pystytään varautumaan etukäteen mahdollisiin tuotannon osapuutteisiin ja muuttamaan tuotanto-ohjelmaa sen mukaan, että puutteet eivät näkyisi viivytyksinä asiakkaiden tilausten toimitusajoissa. Edellä mainittua varmistusta toteutetaan hankinnan operatiivisella tasolla. (VTT n.d.)

4.3 Taktinen taso

Kuvio 1(s. 10) kuvaa hankinnan taktista tasoa, joka pitää sisällään lähes kaikki samat toiminnot, jotka kuuluvat operatiiviseen ostotoimintaan, kuitenkin hieman laajemmassa mittakaavassa. Taktinen hankinta pitää sisällään siis käytännön ostorutiinien suorittamista ja lisäksi siihen kuuluu strategisen tason tehtäviä, mutta hieman suppeammassa muodossa. Taktisen hankinnan tasolla tehdään päivittäiseen ostorutiiniseen suorittamiseen vaikuttavia strategisen tason tehtäviä, kuten esimerkiksi osto- ja hankintahintojen sopimuksista neuvottelemisen toimittajan kanssa, sekä ostobudjettien seuranta ja raportointi. Taktiseen tasoon kuuluu myös paljon tiedon keräämistä ja analysointia yrityksen toimittajista. Taktisella tasolla toimivat henkilöt toimivat siis usein strategisen tason johtotehtäviä tekevien henkilöiden alaisina. Henkilöillä on kuitenkin riittävä tietotaito ja tuntemus yrityksen käyttämistä komponenteista ja materiaaleista, sekä talouden tuntemusta ja neuvottelutaitoja. Nämä henkilöt voivat suorittaa myös laajempia tehtäviä kuin, mitä operatiivisella tasolla työskentelevät henkilöt suorittavat. (Logistiikan maailma. n.d.)

Taktisen tason hankintatehtäviä tekevillä henkilöillä on jo yleensä muutaman vuoden kokemus ostotyöstä ja he ovat suorittaneet, joko talouden tai tekniikan tuntemusta kartoittavan tutkinnon. He ovat myös kykeneväisiä tekemään itsenäisiä ratkaisuja paineen alla. Taktisella tasolla toimivilta henkilöiltä edellytetään myös hyviä sosiaalisia taitoja ja vieraiden kielten osaamista, mutta myös vieraiden kulttuurien, sekä kauppatapojen tuntemusta arvostetaan tämän tason ostotehtävissä. Syy siihen on hankinnan merkityksen korostuminen. Joissakin tapauksissa yritysten on etsittävä uusia toimittajia, joko toimittajien sijainnin tai paremman hintatason perässä kotimaan ulkopuolelta. (Logistiikan maailma. n.d.)

Kuvio 1 – Hankinnan tasot



5 HANKINTAORGANISAATIO JA RESURSSIT

Hankintaorganisaation arvoasema eri yrityksissä vaihtelee paljon, siksi yrityksissä on myös eri tasoisia hankintaorganisaatioita ja myös yrityksen koko vaikuttaa siihen minkälainen hankintaorganisaatio yritykseen kannattaa muodostaa. Hankintaorganisaatiolla tulee olla myös mahdollisuus toimia tehtävärajojen yli ja sen tulee olla kykeneväinen muodostamaan poikkiorganisaatioita ja asiantuntijaryhmiä yrityksen sisällä, esimerkiksi tiettyihin hankintaprojekteihin. (VTT n.d.)

Jokaisella menestyvällä yrityksellä on oma hankintaorganisaationsa, joka toteuttaa hankintatehtäviä itsenäisesti ja tuloksettaasti. Toisin kuin myynnissä, hankinnassa tuloksellisuutta ei voida niin yksinkertaisesti mitata. Tuloksellinen hankintaorganisaatio kehittää itseään, osaa valita parhaiten soveltuvat toimittajat ja pyrkii neuvottelemaan edullisempia ostohintoja, sekä parempia sopimusehtoja säännöllisesti. Hankintaorganisaatio ohjaa omaa toimintaansa yrityksen ylimmän johdon asettamien sääntöjen ja ohjeiden mukaan, siksi suurempia hankinnan linjavetoja tehtäessä myös yrityksen ylin johto on mukana tekemässä päätöksiä yhdessä hankintaorganisaation kanssa. Hankintaorganisaatio toimii myös tiiviissä yhteistyössä tuotannon ja myynnin kanssa. (VTT n.d.)

5.1 Hankintaorganisaation määritelmä

Hankintaorganisaatioon kuuluu yleensä operatiivista ostotyötä tekeviä henkilöitä, sekä strategisen hankinnan johtotason esimiehiä, jotka vastaavat päivittäisten arkirutiinien sujuvuudesta ja toimintojen jatkuvasta kehittämisestä. Hankintaorganisaation esimiehet raportoivat yrityksen ylimmälle johdolle hankintojen onnistumisesta, ja ovat myös tulosvastuussa organisaatiolle. Suurimpien kokoluokkien yritysten hankintaorganisaatio voi jopa koostua useasta, itsenäisesti toimivasta hankintayksiköstä, jotka tekevät itsenäisiä päätöksiä hankintaorganisaation sisällä. Tässä tapauksessa hankintayksiköiden esimiehet raportoivat koko hankintaorganisaation vastuuhenkilölle, joka taas raportoi eteenpäin yrityksen johdolle.

Hankintaorganisaatioita voi olla pääpiirteittäin kahdenlaisia, sillä ne voivat olla keskittyneitä hoitamaan kaikki yrityksen hankinnat yhdestä yksiköstä käsin. Mikäli yrityksellä on useita tulosityksioitä, keskittyneessä hankintaorganisaatiossa kaikki yrityksen hankinnat tehdään vain yhden hankintayksikön kautta, välittämättä siitä minkä tyyppisiä eri tulosityksiköiden hankinnat ovat. Hankintoja johdetaan siis yhtenä kokonaisuutena. Toinen malli on sellainen, jossa yrityksen hankinnat on hajautettu eri hankintaorganisaatioihin, silloin yrityksen hankinnat on eroteltu eri hankintayksiköihin esimerkiksi hankittavien nimikkeiden tai tuoteryhmien mukaan. Hankintayksiköt voivat myös hankkia keskenään saman tyyppisiä nimikkeitä, mutta usein myös eri toimitusehdoilla ja eri hinnoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 317.)

Aikaisemmin jopa isotkin yhtiöt toimivat keskittyneen hankintaorganisaation mukaan, mutta vähitellen hankintoja hajautettu eri tulosityksiköihin. Kummassakin organisaatiomallissa on positiivisia, mutta myös negatiivisia puolia, jotka yritysten tulee pitää mielessä, kun ollaan kehittämässä omaa hankintaorganisaatiota. Kokonaan hajautetun hankintaorganisaation negatiivisia puolia on se, että kun jokainen hankintayksikkö neuvottelee hankintasopimuksista ja hinnoista erikseen, ei välttämättä pystytä saavuttamaan riittävän hyviä sopimushintoja ja ostohintoja, jotka olisivat mahdollisia silloin kun hankinta on keskitetty. Tämä johtuu siitä, että tietyillä ostovolyymeilla saavutettaviin alennuksiin ei päästä, kun yrityksen käyttämien komponenttien ja materiaalien kysyntätarpeet on hajautettu eri tulosityksiköihin. Silloin myös menetetään neuvotteluasema, joka keskitetyllä organisaatiolla saavutettaisiin. Toimittajat eivät näe yritystä heille yhtä tärkeänä kuin siinä tapauksessa, että ostoerät ja volyymit olisivat suurempia. Tästä voi seurata esimerkiksi huonompia maksuehtoja. Kun toimittajan tuotantokapasiteetti tulee täyteen, suuret ostajat ovat etusijalla toimittajan tilausten toimitusjärjestyksessä. Tilausten myöhästymiset vaikuttavat yleensä pitkällä tähtäimellä hyvinkin merkittävästi yrityksen kannattavuuteen, ja siitä saattaa seurata myös asiakkaiden menetyksiä. Myös hankintaorganisaation jatkuva kehittäminen ja seuraaminen hankaloituvat, kun henkilöstö on hajautettu useaan eri yksikköön. Tästä saattaa olla seurauksena se, että kaikki hankintayksiköt eivät toimi samalla tavalla ja samojen periaatteiden mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 317.)

Keskittämällä yrityksen hankinnat yhteen tulosityksikköön, pidennetään yleensä välimatkaa yrityksen tuotanto- ja muihin tulosityksiköihin. Silloin hankintaorganisaation ostajat eivät ole konkreettisesti tekemisissä sen tavaran kanssa, jota ostavat ja siksi ostajien tuotetuntemus saattaa olla heikompa. Pahimmassa tapauksessa ostajat ovat keskittyneet ostamaan vain tiettyjä nimikekoodeja, eivätkä sen tarkemmin tiedä, mitä tilaavat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 318.)

Yrityksen sisäinen kommunikaatio hidastuu ja tuotannossa ilmenevien akuuttien ongelmien ratkaiseminen vaikeutuu. Yrityksen hankintaorganisaatio ei välttämättä tiedä ajoissa tuotannossa ilmeneviä puutteita tai yrityksen käyttämiin nimikkeisiin liittyviin ongelmiin ajoissa, ja siksi yrityksen tuotannon tehokkuus kärsii ja seurauksena on usein toimitusaikojen pidentyminen. Keskittämällä yrityksen hankinnat yhden hankintayksikön alle saatetaan lisätä myös hankintaan liittyviä välillisiä kustannuksia, kuten kuljetuksiin liittyviä kustannuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 319.)

Sekä hajautetussa, että keskitetyssä organisaatiomallissa on hyviä, että huonoja puolia. Keskittämällä saavutetaan halvemmat nimikeostohinnat suurempien ostoerien avulla, ja hankintaorganisaation seuranta ja arviointi helpottuvat. Organisaation osaamista voidaan kehittää helpommin ja samalla organisaation palkitseminen helpottuu. Keskittämällä hankintaorganisaatio lasketaan myös hankintojen muodostamia kuluja, sillä henkilöstöä tarvitaan todennäköisesti vähemmän. Hajauttamisen etuina pidetään sitä, että tässä mallissa hankintaorganisaatio tuodaan lähemmäksi yrityksen eri tulosityksiköiden tuotanto-

linjoja, jolloin vuoropuhelu tuotannon ja hankinnan välillä on jatkuvaa. Hyötynä tästä on se, että muuttuneisiin tilanteisiin voidaan reagoida nopeammin ja esimerkiksi tieto hankintojen saatavuusongelmista välittyy nopeammin tuotantoon. Ylhäältä alaspäin johdetussa organisaatiossa myös byrokratian ja käytännön koordinoinnin määrää voidaan minimoida, kun tehtävien organisointi tehdään yksikkötasolla, jossa johdettavia resursseja ja henkilöstöä on vähemmän. Silloin organisointi on tehostettua ja suoraviivaista, sillä pienempien osakokonaisuuksien johtaminen erikseen on helpompaa kuin keskittyneen keskisuuren tai suuren organisaation johtaminen suoraan yhden tulosityksikön sisällä. Merkittävänä hyötynä on myös se, että toimittajat voivat kehittää yrityksen tuotteita ja yhteisiä menetelmiä yksikkötasolla ja toimittajilta saatava tärkeä kehitystieto ja tuotetuntemus välittyvät suoraan tulosityksikön hankinta-henkilöstön kautta yritykseen tuotantoon ja sisäiseen tuotekehitykseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 319.)

Vaikka hajautetun, sekä keskitetyn organisaation mallissa on kummassakin hyviä puolia, silti täysin keskitetty tai täysin hajautettu organisaatio on yleisesti huono vaihtoehto monelle yritykselle; siksi yrityksissä onkin käytössä näiden kahden mallin erilaisia risteytyksiä ja sovelluksia. Täytyy pitää kuitenkin mielessä, että jokainen yritys joutuu itse valitsemaan oman organisaatiomallin, ottaen huomioon oman toimialansa ja yrityksen tarpeet hankintaorganisaatiolta, myös yrityksen strategiat vaikuttavat siihen, että millainen malli yritykselle sopii. Hankintaorganisaatiota muodostaessa pitää myös huomioida toimittajakenttä, jolla pystytään valitsemaan organisaatiomalli, jossa toimittajakenttää voidaan ohjata ja hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 320.)

5.2 Hankintojen johtaminen

Hankintojen johtamisen tehtäväkenttään kuuluu ennen kaikkea hankintaorganisaation päivittäisten operatiivisten sekä strategisten tehtävien koordinoiminen, mutta myös suurempaa roolia näyttelee tietysti toimittajien ja toimitusketjun ohjaaminen ja arviointi. Toimiva hankintaorganisaatio koostuu henkilöstöresursseista, jossa työtehtävät on jaettu oikean kokoisiksi kokonaisuuksiksi ja päivittäiset rutiiniprosessit ovat kuvattu selkeästi, sekä myös tiedostettu niiden merkitys. Hyvässä hankintaorganisaatiossa hankintahenkilöstö osaa jaotella tehtävät myös oikeaan tärkeysjärjestykseen. Päivittäiset, tärkeysjärjestykseltään suuremmissa asemassa olevat työtehtävät tai ongelmat ratkotaan ensimmäiseksi. Näitä voivat olla esimerkiksi tilausten toimitusvalvontaan liittyvät kiireelliset tiedustelut tai kiireellisten tilausten tekeminen. Myös pidemmän aikavälin tehtäville pitää löytyä riittävästi aikaa, sillä usein yrityksissä ajatellaan, että hankinta on vain päivittäistä ”tulipalojen sammuttelua”, todellisuudessa hankinta on pitkäjänteistä kehitystyötä. Hankintojen sisäisiä prosesseja pitää pystyä kehittämään jatkuvasti, esimerkiksi parantamalla ja yksinkertaistamalla tilausrutiineja ja lisäämällä henkilöstön tietotaitoa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 325.)

Ideallisessa hankintaorganisaatiossa operatiivista ostotyötä tekevät henkilöt osaavat toimia itsenäisesti ja osaavat ratkoa eteen tulevat ongelmat tehokkaasti, ja hankintaorganisaation päälliköt kehittävät ja ideoivat uutta, sekä neuvottelevat toimittajien kanssa. Tehokkaassa hankintaorganisaatiossa, pitää olla mahdollista muodostaa asiantuntijatyöryhmiä etsimään yhdessä ratkaisuja. Työryhmiin olisi hyvä osallistua myös yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, esimerkiksi tärkeän toimittajan tuotekehityshenkilöitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015 325, VTT n.d.)

Hankintojen johtaminen on siinä mielessä samantapaista johtamista kuin minikä tahansa muun tehtävän johtaminen, mutta kuten myynnin puolella, henkilöstöä pitää kyetä kannustamaan ja motivoimaan riittävän usein asettamalla selkeitä ja saavutettavissa olevia tavoitteita yrityksen hankintastrategian mukaisesti. Pitää myös kehittää palkitsemisjärjestelmä, joka motivoi hankintahenkilöstöä etsimään uusia parempia ratkaisuja sekä motivoi kilpailutuksen avulla saamaan parempia hankintahintoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 325.)

5.3 Hankintojen jakaminen organisaatiossa

Hankintojen tehtävien jakaminen helpottaa päivittäistä ostotyötä, sekä henkilöstön johtamista. Hankinnat voidaan jakaa pääpiirteittäin kolmella eri tavalla hankintahenkilöstölle päivittäisiksi työrutiineiksi, ja yrityksen hankintaorganisaation koko, toimialan luonne, toimittajakenttä, sekä yrityksen hankintastrategia vaikuttaa siihen millä tavalla yrityksen hankinnat kannattaa jakaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 321.)

Hankinnat voidaan jakaa toimittajittain, jolloin valittu henkilöstö tekee ostotilaukset ja hoitaa yhteydenpidon toimittajan suuntaan, jolloin etuna on se, että toimittajan ja ostajan välinen vuoropuhelu kehittyy tehokkaaksi, koska toimittaja oppii nopeasti tuntemaan asiakkaan tarpeet ja tuotteet. Myös yhteydenpito on selkeää ja tarkasti koordinoitua, jolloin tieto kulkee yhden yhteyshenkilön kautta organisaatiosta sisään ja ulos, jolloin tieto säilyy muuttumattomana. Hyötynä on myös se, että tiedon päällekkäinen käsittely vähenee. Huonoina puolina voisi pitää sitä, että varsinkin kokematon ostaja lankeaa toimittajan myyntiargumentteihin, jonka seurauksena ostaja mieltää toimittajan muita parempana, vaikka todellisuudessa kilpaileva toimittaja tarjoaisi paremmat hankintahinnat, sekä paremmat sopimusehdot. Jotta realistinen ja avoin näkemys säilytettäisiin toimittajiin, pitäisi edellä mainittua jakamismallia käytettäessä tehdä siten, että eri henkilöstö neuvottelee toimittajan kanssa tehdyistä sopimuksista ja käytettävistä ehdoista, ja eri henkilö tekee ostotilaukset toimittajalle. Taitava neuvottelija osaa suhtautua toimittajaan avoimesti ja uskaltaa tarvittaessa kyseenalaistaa toimittajan argumentit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015 2015, 321.)

Hankintatehtävät voidaan myös jakaa siten, että yrityksen eri yksiköt tai tuotantolinjat hoitavat hankinnan itsenäisesti siten, että valitut hankintahenkilöt

hoitavat yhden tai useamman tulosityksikön tai tuotantolinjan kaikki hankinnat. Silloin tuotanto- ja hankintahenkilöstö ovat läheisessä keskusteluyhteydessä säännöllisesti, josta etuna on se, että ongelmiin pystytään puuttumaan nopeasti ja hankintahenkilöstö oppii tuntemaan käytetyt materiaalit ja komponentit. Jos yrityksen eri yksiköt tai tuotantolinjat käyttävät samoja komponentteja tai materiaaleja, tätä jaottelutapaa ei suositella käytettäväksi. Jos näin tehtäisiin, yrityksen materiaalitarpeiden hankinta pirstoutuisi, jolloin sen koordinointi hankaloituu ja tarpeiden määrittäminen vaikeutuu. Turhia päällekkäisiä työvaiheita tulee karsia ja tällä menettelytavalla samaa komponenttia tai materiaalia saatetaan tilata jopa useamman kerran saman päivän aikana päällekkäin eri ostajien toimesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 321.)

Jakamalla hankinnat materiaali- tai komponenttiryhmittäin, valitut hankintahenkilöstöt keskittyvät valittujen materiaalien hankintaan, jolloin he pystyvät kartuttamaan laajan materiaali- ja komponenttintuntemuksen valitusta tuoteryhmästä ja ymmärtävät näiden erikoisominaisuudet. Hankintahenkilöstö kykenee paremmin hyödyntämään toimittajien vahvuudet, ja sitä kautta kehittämään yrityksen tuotteita ja niiden ominaisuuksia. Henkilöstö oppii tuntemaan myös alalla operoivat muut toimittajat, sekä tuntemaan toimialan kilpailun, sekä hintatason, josta seuraa selvä etulyöntiasema sopimusneuvotteluihin toimittajien kanssa.

Nämä hankintahenkilöt, jotka ovat syventyneet valittuihin komponenttiryhmisiin pystyvät myös reagoimaan nopeasti alalla tapahtuviin muutoksiin ja pystyvät myös minimoimaan mahdollisesti muutoksista aiheutuvat haitat ja menetykset. Keskittymällä yhteen materiaaliryhmään kavennetaan hankintahenkilöstön tehtäväkenttää, jolloin hankintahenkilöstö pystyy koordinoimaan operatiiviset tehtävät tehokkaasti ja samaten aikaa jää myös strategiselle hankinnalle ja toimittajien riittävälle kilpailuttamiselle, ja myös toimittajien arviointi, sekä toimitusaikojen seuranta helpottuu kavennetun tehtäväkentän myötä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 322-323.)

5.4 Toimitusketjun hallinta

Toimitusketjun tehokkaalla hallitsemisella voidaan vaikuttaa yrityksen hankintojen kustannuksiin, sekä tehostaa materiaalitoimituksia, sillä toimitusketju koostuu yrityksen käyttämien toimittajien linkistä, ja hankintoja tarkastellessa toimitusketju alkaa toimittajan materiaalilähteiden alkupisteestä saakka. Toimitusketjun hallinta saattaa siis olla haastavaa, mikäli toimitusketjun alkulähde ulottuu hyvinkin kauaksi tai alkupisteen selvittäminen on lähes mahdotonta. Toimitusketjun hallinta edellyttää, että ketjuun liittyvät toimijat voidaan linkittää yhdeksi tai useaksi ristikkäin ja tarvittaessa yhteen toimivaksi materiaalien ja komponenttien kanavaksi, jotka palvelevat loppuasiakasta. Toimitusketjun koko kannattaa pitää sellaisena, että toimitusketju on hyvin hallittavissa ja ketjun osat riittävän lähellä, jotta ketjujen välisistä siirroista ei muodostuisi turhia kuljetus- varastointikustannuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 342.)

Ketjuun kuuluvien toimijoiden välisen keskustelun avoimuus ja läpinäkyvyys ovat ehdoton edellytys materiaalivirtojen tasaiselle ohjaamiselle ja kysynnän ennustamiselle. Tehokas toimitusketjun hallinta edellyttää myös, että kaikki ketjuun kuuluvat pyrkivät toimijat yhdessä kehittämään toimitusketjua ja vähentämään turhia työvaiheita, sekä parantamaan ketjun loppupäässä sijaitsevan loppuasiakkaan palvelukokemusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 340-341.)

Vähentämällä läpimenoaikoja varmuusvarastojen ja tarkkojen kysyntäennusteiden tekemisellä parannetaan huomattavasti toimitusketjun tehokkuutta, mutta tieto kysynnän nopeista muutoksista pitää välittyä myös toimitusketjun alkupäähän yhtäaikaisesti, sillä mikäli tieto kulkee toimitusketjun kaikkien toimijoiden läpi, kestää tiedon kulku liian kauan. Silloin toimitusketju saattaa ylikuormittua, josta on seurauksena se, että esimerkiksi kasvavaan kysyntään ei pystytä reagoimaan riittävästi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 349,351-352.)

Kun puhutaan toimitusketjun hallinnan roolista suhteessa hankintoihin, käytetään termiä *toimittajaverkosto*, jossa yhdistyy toimittajien ja ostajayrityksen kaikki materiaalihankinnat, tavalla tai toisella toisiin sitoutuviksi toimijasuhteiksi. Tämän kaltaisessa verkostossa yhdistävänä tekijänä voi olla, vaikka yksi yhteinen tuote tai tuotekokonaisuus, johon toimittajaverkoston valmistamia komponentteja käytetään. Puhuttaessa toimitusketjusta kuvataan oikeastaan koko prosessia, joka alkaa toimittajan materiaalilähteiltä ja kulkee läpi toimittajaverkoston, sekä läpi ostajayrityksen tuotannon loppuasiakkaalle saakka. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 340-341.)

Toimittajaverkoston ohjauspisteiden (Hoover et al. 2001) merkityksen ymmärtämisellä voidaan tehostaa hankintaa ja vaikuttaa samalla myös hankintojen kustannuksiin. Tarkka ohjattavuus edellyttää tarkkoja kysyntäennustetietoja, jopa aikataulusalla, kuten esimerkiksi vuosiperiodien mukaan. Toimittajaverkosto koostuu kahdesta merkittävästä pisteestä, jotka vaikuttavat materiaalien ja komponenttien tilausaikoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 356.)

Tilauksen *näkyvyyspiste* (order penetration point, OPP) ja *arvontarjontapiste* (value offering point, VOP) kuvaavat sitä, missä kohdassa toimittaja reagoi ostajayrityksen tilaukseen, tehdäänkö komponentit etukäteen varastoon vaiko käynnistetäänkö tuotanto ostajayrityksen tekemän tilausimpulssin perusteella. Arvontarjontapiste kuvaa lähes samaa asiaa, mutta tässä tapauksessa tilaukseen liittyvät tarpeet ja ominaisuudet on jo määritelty, ja alustava tilaus on jo lähetetty toimittajalle etukäteen esimerkiksi sitovan kysyntäennusteen muodossa. Tiluserä koko ja hinta on jo määritelty, tarve täytetään kutsumalla materiaali tai komponentti kotiin ostajayrityksen varastoon juuri oikeaan aikaan, silloin kun tuotanto käyttää kyseistä komponenttia tai materiaalia. Arvontarjontapiste ja tilauksen näkyvyyspiste vaikuttavat siis siihen kuinka nopeasti hankittava materiaali saadaan tuotannon käyttöön, ja sijoittamalla arvontarjon-

tapiste toimittajavarastoon, saadaan materiaalit nopeammin, mutta samalla toimittajan varastointikustannukset kasvavat, jotka voivat myös näkyä hankintahinnoissa. Jos taas tilauksen näkyvyyspiste sijoitetaan toimittajan tuotantoon, toimitusajat pidentyvät, mutta toimittajan joustavuutta saadaan ylläpidettyä paremmin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 356-359.)

5.5 Toiminnanohjausjärjestelmät

Toiminnanohjausjärjestelmien tehtävänä on toimia yrityksen eri osa-alueiden ohjaavana ja yhdistävänä tietojärjestelmätyökaluna, jolla toiminnoista kerätty tieto saadaan tallennettua ja käsiteltyä helposti, kun tietoa pitää analysoida tai käyttää toiminnan ohjaamiseen. Toiminnanohjausjärjestelmillä ohjataan yrityksen rahavirtoja ja materiaaleja, sekä ennen kaikkea tuotantoa ja tilausten toimitusprosessia. Toiminnanohjausjärjestelmien toiminnan edellytys on, että tallennettu tieto on tallennettu virheettömästi.

Toiminnanohjauksella koordinoidaan tuotantotilausten oikeaa ajoitusta suhteessa myyntitilauksen toimituspäivään, ja ennen kaikkea ostotilausten oikeaa ajoittamista, sekä tilausten toimitusseurantaa. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat myös varaston hallinnan tärkein työkalu, sillä järjestelmän avulla seurataan nimikkeiden varastotasoa ja varastoitavien nimikkeiden määrää, sekä varastoon sitoutunutta pääomaa. Hankintoja ja materiaalivirtoja toiminnanohjausjärjestelmissä hallitaan materiaalityökalun avulla, jonka ympärille nykyaikaiset ERP-järjestelmät (Enterprise Resource Planning System) toiminnanohjausjärjestelmät rakentuvat.

Toiminnanohjausjärjestelmiä on eritasoisia ja ne voivat olla keskittyneitä ohjaamaan vain yhtä yrityksen osa-alueista, mutta nykyisellään on luovuttu esimerkiksi pelkästään laskutusta ja maksuliikennettä ohjaavista erillisistä toiminnanohjausjärjestelmistä ja siirrytty yhä suurempien kokonaisuuksien hallintaan kykeneviin järjestelmiin. Nykyisin tehokkaissa tietokonepohjaisissa toiminnanohjausjärjestelmissä tietoa voidaan välittää yrityksen eri liiketoimintayksiköiden välillä tietoverkkojen avulla. (Logistiikan maailma. Toiminnanohjausjärjestelmät)

6 PROSESSI

Prosessilla tarkoitetaan tapahtumien ketjua, jossa on alku –sekä päätepisteet, joissa resurssien avulla tuotetaan hyödykkeitä. Prosessikaavio on visuaalinen kuvaus tästä tapahtumasta. Prosessikaaviota käytetään apuna kuvaamaan eri tapahtumien synnyttämää tuotosta, jossa toiminnot on linkitetty toisiinsa yhdeksi eri vaiheita sisältäväksi tapahtumien sarjaksi. Prosessin tarkoituksena on synnyttää jokin tuotos tai saada aikaan jokin tapahtuma. Prosessia voidaan käyttää kuvaamaan tuotannosta valmistuvien tuotteiden valmistusprosessia, ja prosessilla voidaan myös kuvata erilaisia tieteellisiä tiedon analysointiprosesseja. (Suomisanakirja n.d.)

Yrityksen prosessien kuvaaminen on tärkeää, sillä koko yrityksen organisaation toiminta rakentuu prosesseista, ja siksi prosessikuvauksia käytetään toiminnan koordinointiin ja prosessikuvaukset helpottavat myös toiminnan kehittämistä muutostilanteissa. Prosessikuvauksia hyödyntävät organisaation johtotehtävissä toimivat henkilöt, jotka suunnittelevat koko organisaation toimintaa, siksi tuleekin huomioida, että yrityksen sisäiset prosessit on kuvattu samalla tavalla ja näin ollen mahdollistetaan koko organisaation prosessien yhdenmukainen ohjaaminen ja prosessien kulusta syntyvän tiedon kerääminen ja arviointi. Prosessikuvausta voidaan hyödyntää myös yrityksessä yksilötasolla esimerkiksi uuden työvoiman sisäänajovaiheessa, jossa henkilöstö perehdytetään tuotannon työvaiheisiin. Selkeä työvaiheiden kuvaus mahdollistaa työvoiman yhdenmukaisen perehdyttämisen tuotannon työtehtäviin.

Prosessin kehittämisvaiheessa prosessikaavion avulla kuvataan prosessin yksittäiset työvaiheet ja työvaiheet linkitetään toisiinsa työn vaiheiden tekemisyjärjestyksen ja paikan mukaan. Prosessien kehittäminen voidaan kohdistaa yksittäisiin työvaiheisiin tai koko prosessin ketjuun, ja kehittämisellä pyritään vähentämään prosessin työvaiheisiin käytettävää aikaa, muuttamalla olemassa olevia prosessin vaiheita tai poistamalla prosessin lopputuloksen kannalta hyödyttömiä työvaiheita. Prosessin kehittämisellä pyritään myös parantamaan prosessin synnyttämää tulosta, prosessin aiheuttamia kustannuksia tai parantamaan prosessin synnyttämän tuotoksen tai palvelun laatua tai ominaisuuksia. Prosessien kehittämisen lähtökohtana on, että uuden prosessin työvaiheet omaksutaan ja vanhoista luovutaan, mutta muutos ei onnistu, ellei prosessin resursseja pystytä sitouttamaan muutokseen, siksi tarvitaan prosessikaavioita kuvaamaan prosessin työvaiheet, sekä jatkuvaa henkilöstön kouluttamista prosessin vaiheiden sisäistämiseen. (JUHTA n.d.)

6.1 Prosessin mallintaminen

Prosessien visualisoinnilla pyritään helpottamaan prosessien jatkuvaa tehostamista, ja yleensä prosessissa ilmenevien puutteiden havaitseminen on alkusysäys prosessien kuvaamiselle ja syvällisemmälle tarkastelulle, mikäli yrityksen prosesseja ei ole vielä aikaisemmin kirjattu ja saatettu graafiseen muotoon. Ennen prosessien tarkempaa tutkimista tulee selvittää hyödyttäväkö pro-

sessin mallintaminen prosessin kehittämistoimien läpikäymistä ja, että saavutaanko mallintamisella todellisia hyötyä prosessin kehittämisen kannalta. Ennen kehittämistoimia, pitää myös selvittää onko kyseistä prosessia ylipäättään mahdollista parantaa. Prosessin kehittäminen edellyttää, että kehitystehävään valittu henkilöstö on perehtynyt prosessin eri vaiheisiin ja tiedostaa mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy, ja sen jälkeen valitsee kehitettävän prosessin, johon tehostamistoimet kohdistetaan.

Prosessin mallintaminen rakentuu kuudesta eri työvaiheesta, joiden tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman tarkasti kuvattu prosessi, joka sisältää riittävästi tietoa prosessin käyttötärpeen mukaan. Mitä operatiivisempiin työvaiheisiin prosessin kehittämistoimet kohdistuvat, sitä yksityiskohtaisempaa tietoa prosessimalli sisältää. Prosessimalli voidaan siis tehdä vain karkealla tasolla tai tarkasti jokainen työvaihe yksityiskohtaisesti kuvaten.

- Prosessin kehittäminen alkaa siitä, kun tunnistetaan prosessista vastuussa oleva henkilöstö, jotka tuntevat prosessin eri vaiheet prosessin käynnistämisestä sen loppuun saattamiseen ja pystyvät jaottelemaan toimintoihin liittyvät eri prosessit. Prosessista vastuussa oleva henkilöstö tulee tunnistaa, kuinka prosessista voidaan saada prosessin kehittämisen kannalta hyödyllistä tietoa ja mihin sitä voidaan käyttää. Prosessissa vastuussa oleva henkilöstön tulee myös tunnistaa kehittämistarpeet ja asettaa kehittämiselle selkeät tavoitteet ja päämäärät yhdessä muiden prosessiin liittyvien sidosryhmien kanssa.
- Tämän jälkeen päätetään, kuinka laajasti prosessi halutaan mallintaa ja mitkä prosessin osat ovat olennaisia kuvattavia prosessin kehittämisen kannalta. Mikäli käsitellään useasta eri prosessista koostuvaa prosessiketjua, laajuus tulee olla kaikissa sama. Tämä siksi, että prosessin kehittämistoimet voidaan kohdistaa kaikkiin prosesseihin samalla tavalla, ja kehittämisellä saavutetut parannukset olisivat mahdollisimman luotettavia. Oikealla prosessin käsittelyn laajuuden valinnalla mahdollistetaan, että prosessin kuvaus on hyvin kontrolloitavissa ja prosessimallista voidaan löytää uutta informaatiota, jonka avulla prosessia voidaan kehittää. (JUHTA, n.d.)
- Seuraavaksi päätetään miksi prosessi halutaan mallintaa ja ketä varten prosessi mallinnetaan. Mikäli prosessin mallintamisella halutaan parantaa työvaiheiden ohjeistusta, prosessi tulee kuvata siten, että yksittäiset työvaiheet kuvataan mahdollisimman tarkasti. Prosessin lähtökohtatietojen koostaminen yhdeksi dokumentiksi auttaa valitsemaan prosessin mallintamiselle oikean tarkkuuden. Lisäksi prosessiin liittyvän henkilöstönvelvollisuuksien ja tehtävien määrittelemine tulee selvittää ennen mallintamisen aloittamista.

- Seuraavaksi sovitaan, kuinka mallintaa ja mitä työkaluja prosessin mallintamiseen käytetään, sekä valitaan prosessin kannalta paras mahdollinen graafinen mallinnustapa olemassa olevista mallinnukseen käytettävistä kaaviotyypeistä. Seuraavaksi valitaan menetelmä, jonka avulla prosessi kuvataan, sekä kuinka prosessin työn kulku kirjataan ylös ja mihin vaiheisiin työn kulun osat prosessissa sijoitetaan.
- Kun prosessiin kannalta tärkeät tiedot on määritelty, sen jälkeen laaditaan kolme prosessin tietoja kuvaavaa dokumenttia, jotka perustiedotlomake, toiminnot-aulukko, sekä kaavio. Perustiedotlomake määrittelee prosessin lähtökohtatiedot, joka kertoo miksi prosessi halutaan mallintaa. Prosessista vastuussa oleva henkilö laatii tämän dokumentit. Toiminnot-aulukossa käydään läpi prosessiin liittyvät työsuoritteet ja ketä nämä työvaiheet suorittavat, sekä mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Kaaviossa prosessin työvaiheet kuvataan graafisesti aikaisemmin mainittujen dokumenttien tietojen mukaisesti. (JUHTA, n.d.)
- Viimeisessä vaiheessa varmistetaan prosessin mallintamista varten koostettujen dokumenttien yhdenmukaisuus, ja että kaikki prosessin mallintamisessa käytetyt prosessin vaiheet on kuvattu samalla tavalla, ja että kuvaus vastaa yrityksen aikaisemmin laatimia prosessimalleja. Tässä vaiheessa selvitetään myös missä kohtaa eri prosessit liittyvät toisiinsa, jotta yrityksen koko organisaation eri prosessit voidaan liittää yhdeksi koko organisaation läpi kulkevaksi ketjuksi. (JUHTA, n.d.)

6.2 Prosessin kuvaamiseen käytettävät menetelmät

Prosessi voidaan esittää graafisesti neljällä eri menetelmällä ja prosessin mallintamiseen valittu tarkkuustaso määrittelee, mikä menetelmä prosessin mallintamiseen sopii parhaiten.

Prosessikarttaa käytetään kuvaamaan yrityksen eri toiminnot karkealla tasolla eikä prosessikartasta ilmene yksittäisen toiminnon prosessin eri vaiheet. Prosessikartasta ei myöskään ilmene eri toimintojen välisiä liitospisteitä. Prosessikartta kuvaa yrityksen strategiat ja ydinprosessit, jonka ympärille yrityksen koko toiminta rakentuu. Lisäksi prosessikartassa kuvataan yrityksen tukiprosessit, jotka mahdollistavat ydinprosessien toiminnan yrityksessä.

Toimintamallia käytetään, kun yksittäisiä prosesseja ja niiden vaiheita halutaan kuvata hieman tarkemmin. Toimintamallissa määritetään yrityksen pääprosessit ja mistä eri toiminnoista nämä pääprosessit koostuvat. Toimintamallissa määritellään prosessien valvonnasta vastuussa olevat henkilöt, sekä prosessien seurannassa tarvittavien tietojen arviointimenetelmät. Toimintamallista ilmenee myös mitkä prosessit vaikuttavat toisiinsa tai ovat riippuvaisia toistensa toiminnoista. (JUHTA, n.d.)

Prosessikaaviota käytetään, mikäli halutaan tarkastella prosessissa ilmeneviä puutteita tai olemassa olevaa prosessia halutaan kehittää. Kaaviossa esitetään eri prosessien toiminnot yksityiskohtaisesti, sekä visuaalisesti selkeällä tavalla. Lisäksi kaavio kertoo mitkä prosessit ovat riippuvaisia toisistaan ja missä eri prosessien vaiheissa riippuvaisuus muodostuu. Kaaviossa prosessin toimintoja voidaan jakaa eri kokoisiksi prosessin osiksi, sekä niitä voidaan kuvata myös erikseen. Prosessin osat tulee nimetä ja merkitä selkeästi, jotta prosessin kulkua voidaan lukea kaaviosta helposti. Kaaviossa voidaan kuvata myös informaation kulkua koko prosessin läpi ja kuinka tieto tallennetaan prosessin kulun eri vaiheissa. (JUHTA, n.d.)

Prosessikaavion avulla prosessi voidaan mallintaa tarkasti ja yksiselitteisesti, sekä sitä voidaan käyttää apuna sähköisten tiedonhallintaohjelmien laatimisessa. Tässä kaaviomallissa yksittäisen tiedon liikkuminen eri prosessin vaiheiden läpi esitetään tarkan merkinnän avulla, jotta tiedon kulkua voidaan seurata. Tämä kaavio ei rajoitu pelkästään organisaation sisäisten prosessien kuvaamiseen, vaan siihen merkitään myös prosessin ulkopuolelta tulevat tietovirrät. Prosessien toimintojen väliset riippuvuudet esitetään myös. Tiedon jäljitettävyydellä tässä kaaviomallissa halutaan varmistaa tiedon eheys ja koskemattomuus. (JUHTA, n.d.)

7 HANKINTAPROSESSI

Hankintaprosessissa yrityksen käyttämille komponenteille ja raaka-aineille valitaan sopivimmat toimittajat, joilta hyödykkeet hankitaan. Toimittajien valinta edellyttää tarjouspyyntöjen lähettämistä ja alan markkinoihin tutustumista, sekä eri toimittajilta saatujen tarjousten puolueetonta vertailua. Hankintaprosessi alkaa tarpeen määrittämisestä, jonka jälkeen toimittajamarkkinat karotetaan ja valitaan sopivin toimittaja tarjouspyyntöjen ja tiedustelujen kautta. Hankintaprosessi etenee sopimusten tekemiseen ja käytännön tilausrutiinien suorittamiseen ja ostolaskujen maksamiseen. Prosessin onnistuminen edellyttää, että kaikki työvaiheet suoritetaan huolellisesti, ja varsinkin jos toimittaja on uusi tai hankittavia komponentteja ei ole hankittu aikaisemmin kyseiseltä toimittajalta. (Logistiikan maailma n.d.)

Opinnäytetyön toimeksiannossa tutustutaan kohdeyrityksen nykyiseen hankintaprosessin kuvaamiseen ja mallintamiseen kautta. Kohdeyrityksen hankintaprosessi käydään huolella läpi, jonka jälkeen kohdeyrityksen nykyisestä hankintaprosessista voidaan muodostaa prosessikaavio, josta selviää prosessiin liittyvät suoritteet vaihe vaiheelta. Prosessi halutaan kuvata, jotta voidaan selvittää kohdeyrityksen nykyiseen hankintaprosessiin liittyvät ongelmat ja haasteet. Kehittämiskohteiden havaitsemisella ja niihin puuttumisella pyritään parantamaan operatiivisten ja strategisten ostotehtävien suorittamista kohdeyrityksessä.

7.1 Aste Finland Oy:n nykyinen hankintaprosessi ja kuvaus

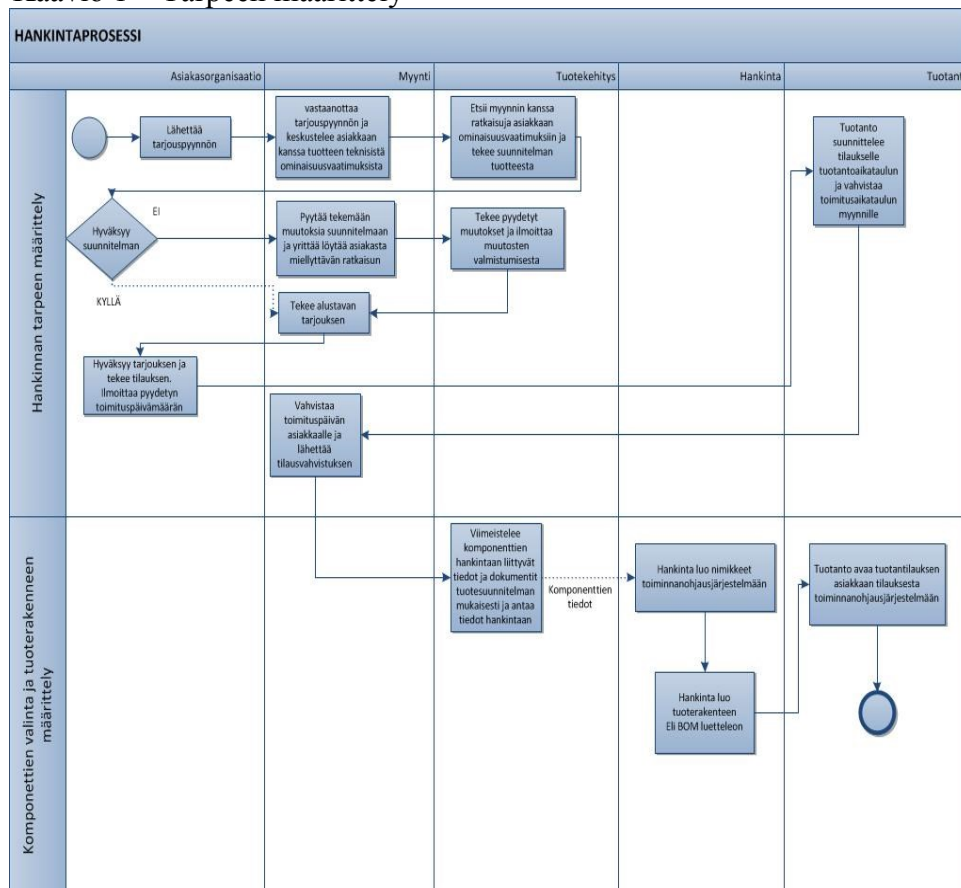
Kohdeyrityksen hankintaprosessin kuvauksessa käydään läpi kohdeyrityksen hankintaprosessiin liittyvät työvaiheet, ja miten hankintaprosessi etenee kohdeyrityksen organisaation eri toimintojen läpi hankinnan tarpeen määrittämisestä, hankittavien hyödykkeiden sisään kirjaukseen saakka. Kohdeyrityksen sanallisessa kuvauksessa käytetään apuna kohdeyrityksen hankintaprosessista luotua työn kulku – kaaviota. Kohdeyrityksen hankintaprosessi koostuu neljästä eri osaprosessista ja siksi prosessikaavio on jaettu kolmeen eri vaiheeseen. Kohdeyrityksen kaksi ensimmäistä prosessia ovat vahvasti riippuvaisia keskenään, joten siksi nämä prosessit kuvataan samassa kaaviossa. Prosessikaavion jakamisella osaprosesseihin pyritään helpottamaan myös prosessikaavion tulkintaa ja ymmärtämistä. Prosessikaavion jakamisella pyritään helpottamaan myös kehittämiskohteiden paikallistamista ja kehittämiskohteiden tarkkaa kohdistamista kehittämistä vaativiin prosessin työvaiheisiin tai osiin.

Sivun 23 kaavion mukaan yrityksen hankintaprosessi käynnistyy asiakkaan kontaktista, joka synnyttää tarpeen hankinnalle. Asiakasorganisaatio lähettää tarjouspyynnön tai alustavan tiedustelun kohdeyrityksen myyntiosastolle, joka määrittelee asiakkaan kanssa myyntituotteeseen liittyvät erityisvaatimukset ja luovat sitä kautta pohjaa hankittavien komponenttien vaatimuksille. Seuraavassa vaiheessa kohdeyrityksen myynti ja tuotekehitys etsivät käytännön ratkaisuja asiakasorganisaation asettamiin myytävään tuotteeseen liittyviin tekni-

siin vaatimuksiin. Tässä vaiheessa kohdeyrityksen tuotekehitys laatii alustavan suunnitelman asiakkaan määrittelemästä tuotteesta. Prosessin seuraavassa vaiheessa alustava suunnitelma lähetetään asiakkaan hyväksyttäväksi, ja mikäli asiakas pyytää tekemään muutoksia suunnitelmaan, tieto vaadittavista muutoksista kulkeutuu kohdeyrityksen myyntiosaston kautta tuotekehityksen päivitettäväksi. Kun tuotteeseen liittyvät tekniset ratkaisut on viimeistely, myynti tekee asiakkaalle alustavan tarjouksen. Kun tämä tarjous on hyväksytty, kohdeyrityksen tuotanto suunnittelee asiakkaan tilaukselle alustavan tuotantoaikataulun ja ilmoittaa myynnille tilauksen valmistumispäivän ja myyntiosasto lähettää asiakkaalle tilausvahvistuksen.

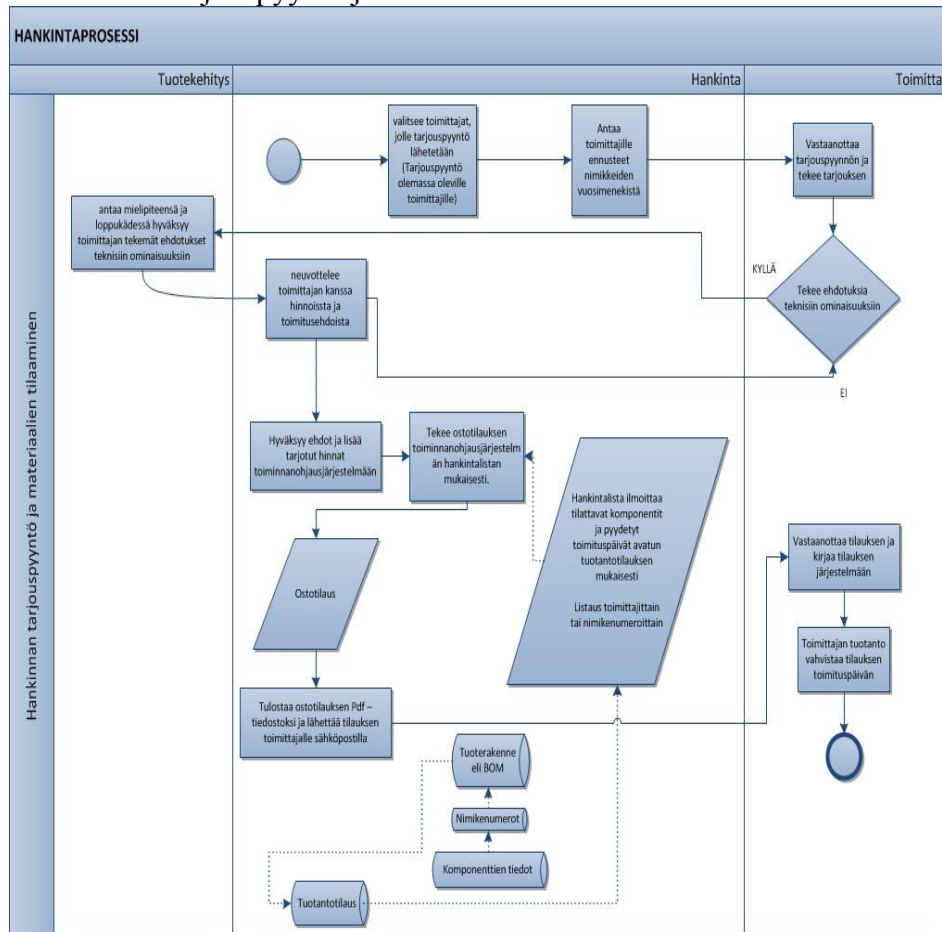
Seuraavassa työvaiheessa kohdeyrityksen tuotekehitysosasto valmistelelee tuotteeseen käytettävien komponenttien ja materiaalien määrittämiseen käytettävät dokumentit, sekä viimeistelee tekniset vaatimukset (kaavio 1, s 24). Tuotekehitysosasto keskustelee hankittavista komponenteista hankintaosaston kanssa ja ohjeistaa hankintaa komponenttien ominaisuuksien määrittämisessä toimittajille. Tämän jälkeen hankinnan tehtävänä on tuotteessa käytettävien komponenttien ja materiaalien nimikkeiden määrittäminen ja tuoterakenteen luonti toiminnanohjausjärjestelmään. Lopuksi tuotanto avaa asiakastilausta vastaavaan tuotantotilauksen toiminnanohjausjärjestelmään ja samalla määrittelee tuoterakenteen sisältämien nimikkeiden kulutuksen toiminnanohjausjärjestelmän varastosaldoista.

Kaavio 1 – Tarpeen määrittely



Seuraava prosessin vaihe koostuu tarjouspyynnön ja tilauksen tekemisestä (kaavio 2, s 25), ja tilausta edeltävistä työvaiheista. Kohdeyrityksen hankinta valitsee toimittajat, joille lähetetään tarjouspyynnöt osaluettelon nimikkeistä, ja tarjouspyynnön yhteydessä hankinta määrittelee nimikkeille ennustetut määrät nimikkeiden vuosikulutuksesta, jonka perusteella toimittaja tekee hankinnalle tarjouksen. Mikäli toimittaja ehdottaa nimikkeisiin liittyviä teknisiä ominaisuuksia tarjotakseen parempaa palvelua tai parempia ostohintoja, siinä tapauksessa hankinta keskustelee kohdeyrityksen tuotekehityksen kanssa toimittajan ehdottamista teknisistä muutoksista ja tuotekehitys vahvistaa sopiiko toimittajan ehdottamat tekniset muutokset alkuperäiseen asiakkaan hyväksymään suunnitelmaan. Hankinta vastaanottaa toimittajan tarjouksen ja neuvottelee toimittajan kanssa sopimusehdoista ja ostohinnoista. Kun ostohinnat ja ehdot on hyväksytty, lisää hankinta toimittajan tarjoamat hinnat nimikkeiden taakse kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmään ja tekee tilauksen hankintalistan mukaisesti, jonka jälkeen hankinta tulostaa ostotilauksen ja lähettää ostotilauksen toimittajalle. Hankintalistan avulla varmistetaan nimikkeiden oikeamääräinen ja oikea-aikainen tilaaminen. Hankintalistan tiedot koostetaan tuotantotilauksen kautta tuotantotilauksen käyttämästä osaluettelosta, ja osaluettelon sisältämistä nimikkeistä. Lopuksi toimittaja vastaanottaa kohdeyrityksen tekemän ostotilauksen ja pyytää vahvistuksen tilauksen toimituspäivälle omasta tuotannostaan.

Kaavio 2 – Tarjouspyyntö ja tilaaminen

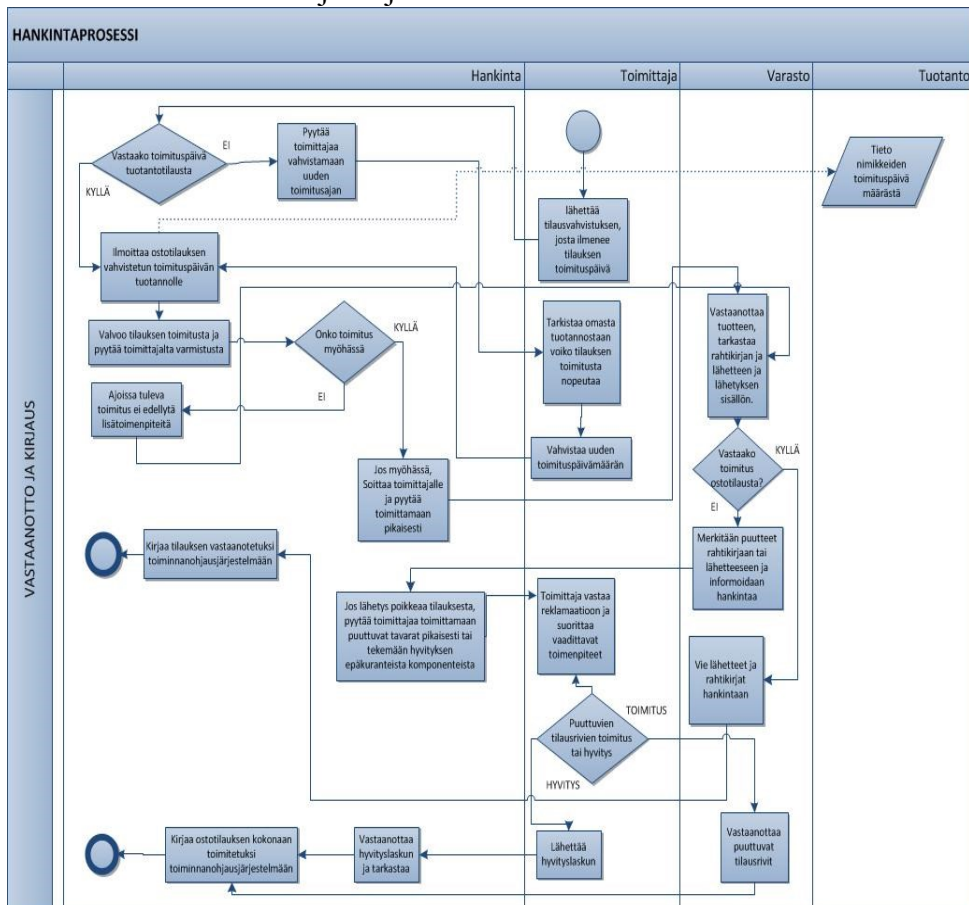


Hankintaprosessin viimeinen osaprosessi koostuu tilauksen vastaanoton kirjaamisesta ja toimitusajan vahvistuksesta. Ensimmäisessä vaiheessa ostotilauksen toimittaja lähettää tilausvahvistuksen, josta selviää ostotilauksen toimituspäivä. Tässä vaiheessa hankinnan tarkistetaan, täsmääkö ostotilauksen toimitusaika tuotantotilauksen aloituspäivämäärän kanssa. Mikäli toimittaja vahvistaa, että ostotilaus toimitetaan myöhemmin kuin tuotanto-ohjelman mukaisen tuotantotilauksen pitäisi alkaa, hankinta pyytää toimittajaa vahvistamaan uuden toimituspäivämäärän ostotilaukselle. Kun ostotilauksen toimitukselle on saatu lopullinen toimitusaika, hankinta informoi tuotannolle ostotilauksen toimituspäivämäärän. Kun toimituspäivämäärä on vahvistettu toimittajan toimesta, hankinta valvoo tilauksen toimitusta ja puuttuu asiaan, mikäli ostotilaus ei saavu ajallaan. Hankinta on yhteydessä toimittajaan ja pyytää toimittajaa toimittamaan tilauksen viipymättä.

Toimittajan tekemän ostotilauksen toimituksen jälkeen kohdeyrityksen varasto vastaanottaa tilauksen ja tarkistaa tilauksen sisällön. Ensimmäiseksi varasto tarkistaa sisältääkö lähetys kaikki rahtikirjaan merkityt pakkaukset ja lavat. Tarkastetaan lähetys ja että kaikki nimikkeet on toimitettu, jotka ovat merkitty tilauksen läheteeseen. Puutteet merkitään tilauksen mukana tulleeseen läheteeseen ja rahtikirjaan ja poikkeamista informoidaan hankintaa. Hankinnan

vastuulla on kysellä lähetyksestä puuttuvien nimikkeiden perään tai tarvittaessa tehdä reklamaatio tilauksen yhteydessä tulleista epäkuranteista nimikkeistä, sekä sopia hyvityksestä toimittajan kanssa. Lopuksi hankinta tarkistaa ostotilaukset ja kirjaa täysimääräisenä saapuneet ostotilaukset toiminnanohjausjärjestelmään vastaanotetuksi, jonka jälkeen tilaukset vapautuvat tuotannon käyttöön. Hankinta informoi tuotantoa ostotilauksen saapumisesta kohdeyrityksen varastoon.

Kaavio 3 – Vastaanotto ja kirjaaminen



7.2 Analysointi ja kehittäminen

Aste Finland Oy:n hankintaprosessin kuvauskaaviosta ilmenee, että toimittajan tuotetuntemusta hyödynnetään riittävästi vastatuotekehitysvaiheen jälkeen. Toimittajan tietotaidon hyödyntäminen jo tuotekehitysvaiheessa kannattaa, sillä se mahdollistaisi taloudellisesti ja myös teknisesti parempien ratkaisujen tekemisen. Toimittajan organisaatio tuntee myytävien tuotteidensa tekniset ominaisuudet paremmin kuin tuotekehitys, joka pyrkii suunnittelemaan tuotteet asiakkaan toivomuksen mukaisesti. Usein asiakkaan vaatimukset saattavat olla ylimitoitettuja ja vastaavat ominaisuudet pystyttäisiin toteuttamaan yksinkertaisemmalla teknisellä ratkaisulla. Tuotekehitysvaiheessa tehdyillä päätöksillä on siis usein suuri vaikutus myös hankintahintoihin. Toisaalta toimittajan ja tuotekehityksen vuoropuhelu jo aikaisessa suunnitteluvaiheessa es-

tää sen, että hankinta ei maksa tarpeettomista ominaisuuksista, joita toimittaja saattaa tarjota. Tuotekehityksellä on yleisesti ottaen parempi tuntemus teknisistä ominaisuuksista, kuin hankinnalla, ja siksi hankinta saattaa mennä tässä toimittajan halpaan, ja tekee tarpeettomilla hankinnoilla taloudellisesti kannattamattomia ratkaisuja.

Prosessikaaviosta ilmenee myös, että hankinta ei saa riittävän ajoissa tietoa uusista hankintatarpeista. Hankinta tulisi ottaa mukaan prosessiin jo tuotekehitysvaiheessa, jossa asiakkaan tarpeita määritellään käytännön teknisiksi ratkaisuisiksi, sillä silloin hankinnalla olisi aikaa riittävän toimittajakartoituksen tekemiseen ja perusteellisen tarjouspyyntöjen käsittelyyn. Lisäksi hankinta toisi tuotekehitysvaiheeseen taloudellista näkökulmaa ja näin ollen kykenisi auttamaan suunnittelua taloudellisesti järkevien materiaali- ja komponenttivalintojen tekemiseen. Tuotekehitysvaiheen alkuvaiheessa hankinta toimisi linkkinä tuotekehityksen ja mahdollisten toimittajien välissä.

Prosessikaaviosta voidaan havaita, että usein myynti määrittelee asiakkaan tilauksen lähettämispäivämäärän tuotantoaikataulun ja oletetun materiaalien sekä komponenttien toimitusajan perusteella, jonka seurauksena asiakkaalle luvatuissa tilausten toimitusajoissa on vaikea pysyä materiaalitilausten myöhästymisien takia. Toimittajien kapasiteettimuutokset, konehuollot, sekä muut seikat saattavat vaikuttaa merkittävästi ostotilausten toimitusaikoihin, joten siksi hankinnan pitäisi selvittää komponenttien ja materiaalien todellinen toimitusaika ennen kuin myynti lähettää tilausvahvistuksen asiakkaan tilauksesta asiakkaalle. Ideaaliorganisaatiossa tieto uusista myyntitilauksista menisi yhtä aikaa tuotannon suunnittelijoille, sekä hankintahenkilöstölle, ja vasta kun hankintahenkilöstö on saanut kirjalliset vahvistukset tuotantotilauksessa käytettävälle jokaiselle komponentille. Vasta tämän sen jälkeen tuotanto vahvistaisi tilauksen toimitusaikataulun myynnille.

Tulisi myös miettiä, että kuuluuko osaluetteloiden tekeminen hankinnan vastuulle, vai olisiko tuotekehityksellä mahdollisuus luoda osaluetteloa jo tuotekehitysvaiheessa, tuotteen suunnittelun yhteydessä. Mikäli osaluetteloiden ylläpito siirrettäisiin tuotekehityksen vastuulle, niin silloin hankinnan resursseja voitaisiin vapauttaa tuotteeseen liittyvien taloudellisten päätösten tekemiseen, sekä toimittajien kartoittamiseen.

Hankintaprosessin analysoinnin yhteydessä saatiin tietoa myös ostotilausten tekemisestä ja tilauksen lähettämisessä. Analysoinnin yhteydessä havaittiin, että tilauksen lähettämisen vaiheessa sattuu jonkin verran virheitä, johtuen käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän puutteista. Ennen kuin tilaus voidaan lähettää toimittajan käsittelyyn, tilaus tulee tulostaa PDF – tiedostoksi toiminnanohjausjärjestelmästä ja tiedosto tulee tallentaa kohdeyrityksen verkkolevyille, jonka jälkeen tilaus lähetetään sähköpostilla toimittajalle. Kyseisestä ongelmasta seuraa, että ostotilaus saattaa jäädä lähettämättä toimittajalle. Ostotilaus näkyy kyllä toiminnanohjausjärjestelmässä tehtynä tilauksena, ja näin ollen hankintalista ei pyydä enää tilaamaan tarvittavia nimikkeitä. Todellisuudessa tilaus on jäänyt tulostamatta. Käytyjen keskustelujen perusteella

näin saattaa käydä, varsinkin jos hankintoja käsittelevä henkilö tekee useita ostotilauksia peräkkäin ja eri toimittajille. Tämä ostotilauksen käsittelyvaihe aiheuttaa hankinnalle ylimääräistä työtä, sillä hankinta joutuu lähettämään jopa useita kymmeniä eri tilauksia eri toimittajille. Kehittämisehdotuksena ongelmaan olisi, että toiminnanohjausjärjestelmässä oleva ominaisuus tilausten suora lähettäminen toiminnanohjausjärjestelmästä, olemassa olevien valmiiden tilauspohjien avulla tulisi ottaa käyttöön. Tämän kyseinen ominaisuus on olemassa kohdeyrityksen käyttämässä toiminnanohjausjärjestelmässä, mutta ominaisuus vaatii toimiakseen lisäpalveluiden hankintaa palveluntarjoajalta. Tarvittaviin lisäpalveluihin kannattaa kuitenkin sijoittaa, sillä palveluiden tuoman ominaisuuden avulla voidaan parantaa huomattavasti kohdeyrityksen hankintaprosessien työvaiheiden varmuutta.

Ostotilausten vastaanoton lopullinen tarkistus ja kirjaus vastaanotetuksi yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään, on tällä hetkellä kohdeyrityksen hankinnan vastuulla. Varastoon liittyviä toimintoja tulisi siirtää hankinnan vastuusta enemmän varastoon vastuun alaisuuteen, sillä siten vapautettaisiin hankinnan resursseja strategiaan hankinnan tehtäviin ja hankintatoiminnan pitkäjänteiseen suunnitteluun ja kehittämiseen. Lisäksi Ostotilausten kirjaamista järjestelmään nopeutettaisiin, kun se tehtäisiin välittömästi tavarantoimituksen yhteydessä. Samalla parannettaisiin varastosaldojen luotettavuutta ja toiminnan tehokkuutta.

Ostotilausten käsittelyvaihetta tarkastellessa havaittiin, että toimittajien sitoutumista luvattuihin toimitusaikoihin pitäisi pystyä parantamaan, sillä toimittajien toimitusvarmuus vaikuttaa merkittävästi tuotantoaikatauluihin ja koko yrityksen kannattavuuteen. Tarkastelun yhteydessä havaittiin, että ostotilauksiin ei automaattisesti tulostu määritellyt tilausehdot. Tilaus- ja toimituskäytäntöjä pitäisi myös selventää toimittajien kanssa. Asemaa vahvistaakseen ja yhteistyötä toimittajien kanssa lujittaakseen, kohdeyrityksen tulisi tehdä toimittajasopimukset jokaisen toimittajan kanssa, mikäli yhteistyö on jatkuvaa ja sitä halutaan kehittää pitkäjänteisesti. Tällä hetkellä kohdeyrityksellä on olemassa jatkuvia toimittajasuhteita, joissa tilaus- ja toimitusehtoja ei ole määriteltä riittävällä tasolla. Toimittajasopimus puuttuu tai toimittajasopimuksen ehdot on määriteltä toimittajan puolesta, jolloin ehdot eivät välttämättä turvaa kohdeyrityksen asemaa epäselvissä tilanteissa. Toimittajasopimusten tekeminen helpottuu, mikäli perehdytään yleisiin toimitusehtoihin ja valitaan yleisistä ehdoista yrityksen toimenkuvaan sopiva sopimus pohja, jonka ympärille rakennetaan toimittajasopimus. Toimittajasopimukseen voidaan lisätä joitakin erityisehtoja, jotta toimittajasopimus sopii paremmin kohdeyrityksen liiketoimintamalliin ja alaan, jolla kohdeyritys toimii. Jotkin toimittajat käyttävät jo valmiiksi näitä yleisiä toimitusehtoja, joten siksi alalla yleisesti käytössä oleviin toimitusehtoihin olisi hyvä perehtyä, jotta pystytään toimimaan oikein ongelmatilanteessa.

8 TOIMINTOJEN KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Toimintojen kehittämällä pyritään parantamaan koko organisaation toimintaa ja kehittämään ennen kaikkea hankintaorganisaation sujuvuutta. Hankintaorganisaatiota pitää kehittää riittävän usein, mutta usein yrityksissä havahdutaan ja prosesseja kehitetään vasta kun ongelmia ilmenee. Aste Finland Oy on vielä tuore yritys, jonka nykyiset hankintaprosessit ja hankintaorganisaatio eivät ole pysyneet yrityksen kasvun mukana. Yritys etsii vielä omaa tapaansa lähestyä hankintoja ja etsii hankintaorganisaatiomallia, joka sopisi parhaiten yrityksen toimittajakentän ja hankintojen tehokkaaseen hallintaan. Tässä kappaleessa esitetyt kolme toimintoihin liittyvää kehittämismallia ja lähestymistapaa on luotu helpottamaan kohdeyrityksen hankintaprosessien ja hankintaorganisaation kehittämistä oikeaan suuntaan. Kehittämistoimilla pyritään helpottamaan käytännön ostoimien toteutumista kohdeyrityksessä, sekä auttamaan pidemmän aikavälin hankintastrategioiden muodostamista. Alla esitetyillä kehittämistoimilla pyritään helpottamaan myös toimittajakentän hallintaa ja seurantaa, jotta toimittajayhteistyötä pystyttäisiin hyödyntämään paremmin kohdeyrityksen kilpailukeinona.

8.1 Hankintojen jakaminen hankintakategorioiden mukaan

Hankintaprosessien tehokas hallinta edellyttää, että hankittavat nimikkeet on jaettu hankintaorganisaatiolle sekä hankintahenkilöstön osaaminen ja hankintojen luonne huomioiden. Hankintoja voidaan jakaa toimittajien, tuotelinjojen tai tulosyksiköiden, sekä tuotekategorioiden mukaan. Hankintojen jakamisella määritellään hankittaville nimikkeille vastuuostajat, jotka hoitavat nimikkeiden päivittäisen hankinnan ja nimikkeisiin liittyvän strategisen seurannan ja kehittämisen. Yrityksen tulee tutustua omaan toimialaansa ja syventyä toimittajakenttään, sekä selvittää yrityksen hankintaorganisaation resurssit ennen kuin hankintoja voidaan jakaa tehokkaalla tavalla hankintahenkilöstön kesken.

Aste Finland Oy:n hankinnat on jaettu tuotantolinjoittain hankintapäällikön ja ostajan kesken siten, että kumpikin vastaa oman tehtäväkenttensä päivittäisistä ostotilauksista ja toimittajayhteistyöstä. Ostaja ja hankintapäällikkö ostavat nimikkeitä myös samoilta toimittajilta, mutta ostovolyymeissa on huomioitu kaikkien tuotantolinjojen yhteinen vuositarve ja päivittäiset tilaukset tehdään siten, että joko hankintapäällikkö tai ostaja tilaa komponentit koko yrityksen tarpeeseen, riippuen siitä kumman tarve ilmenee aikaisemmin tai kumpi ehtii tilauksen tekemään. Yhteisten nimikkeiden osalta vuosittaiset hintaneuvottelut ja toimittajayhteistyö hoidetaan kohdeyrityksessä yhteisesti. Hankintapäälliköllä on päävastuu yrityksen hankinnoista, mutta ostajalla on mahdollisuus tehdä hankintojen lyhyen aikavälin strategisia päätöksiä ja etsiä uusia toimittajia. Hankintapäällikkö raportoi yrityksen johdolle kaikista kohdeyrityksen hankinnoista.

Hankinnat olivat aikaisemmin jaettu kohdeyrityksessä toimittajittain, mutta toiminnan kasvaessa ja toimittajakentän laajentuessa siirryttiin käyttämään tuotantolinjojen mukaista hankintojen jaottelua, jossa yksi hankintoihin osallistuva henkilö vastaa kaikista tuotantolinjan käyttämien nimikkeiden hankinnasta. Edellä mainittuun menetelmään siirryttiin siksi, että tuotantolinjakohdaisen hankintojen jaottelun avulla haluttiin varmistaa kaikkien tarvittavien komponenttien yhtäaikainen tilaaminen ja sitä kautta nimikkeiden oikea-aikainen saapuminen tuotantoon. Lisäksi haluttiin parantaa hankintahenkilön tuotetuntemusta tuotantolinjan valmistamista tuotteista, jotta hankintahenkilöstö pystyisi vastaamaan paremmin komponenttipuutteisiin ja, että hankintahenkilö pystyisi hyödyntämään paremmin toimittajan tuotetuntemusta. Toimittajakohtainen hankintojen jakaminen aiheutti aikaisemmin kohdeyrityksessä ongelmia ja osa tuotantolinjojen käyttämisestä komponenteista jäi hankkimatta ja hankintojen vastuujako oli epäselvä, mikä aiheutti sekaannusta päivittäisten ostoprosessien suorittamisessa.

Kohdeyrityksessä nykyisin käytössä oleva tuotantolinjakohtainen hankinta toimii yrityksessä paremmin kuin toimittajakohtainen hankintojen jaottelu, sillä vastuujako on selkeämpää, mutta myöskin tässä menetelmässä on ongelmia, jotka pitäisi ratkaista. Nykyisin käytössä olevassa tuotantolinjakohtaisessa hankinnan jaottelussa ja laaja nimikekategoriakohtainen toimittajakenttä jää hyödyntämättä, jolloin toimittajia ei voida kilpailuttaa tehokkaasti. Lisäksi samantapaisia nimikkeitä ostetaan kahdelta eri toimittajalta, jolloin menetetään hankintojen volyymiedut ja hankintahenkilöstön erikoisosaamista ei voida kehittää riittävällä tasolla.

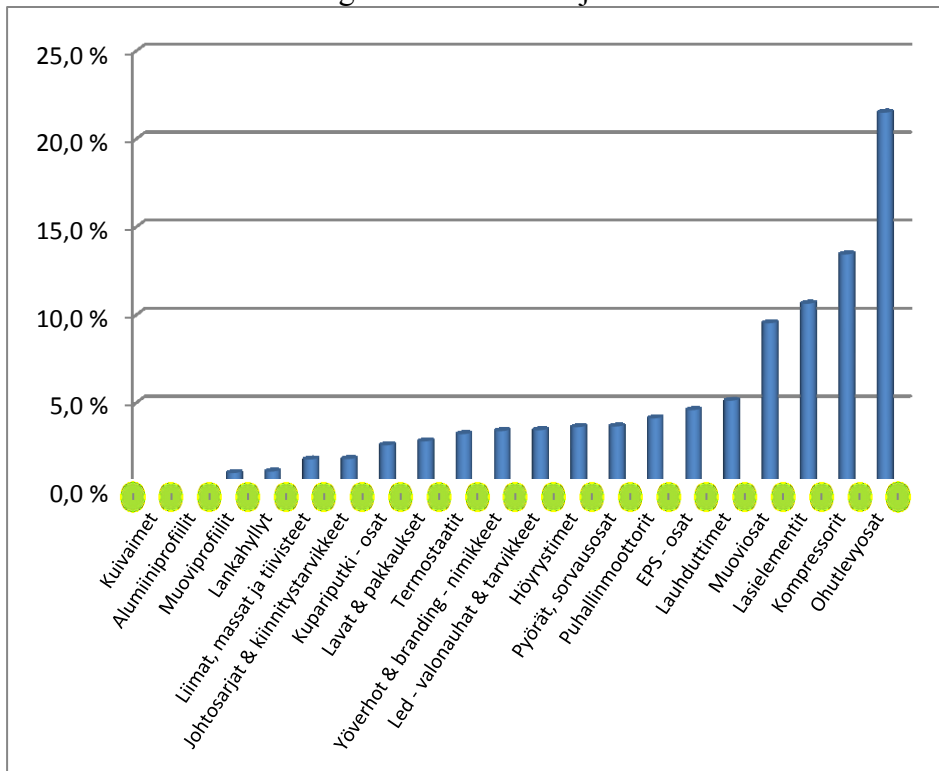
Kehitysehdotuksen mukaan yrityksen hankintoja voidaan jakaa hankintakategorioiden avulla kohdeyrityksen ostajan ja hankintapäällikön vastuulle siten, että kumpikin on vastuulla nimikekategorioista. Tässä mallissa hankintojen jaottelu on tehty hankintojen luonteen perusteella siten, että hankintojen jaottelussa on huomioitu hankintakategorioiden taloudellinen merkittävyys kohdeyritykselle, sekä toimittajien lukumäärä. Ostotilausrivien lukumäärää käytetään tässä hankintojen jaotteluehdotuksessa kuvaamaan hankintoihin liittyvää päivittäistä työmäärää ja taloudellista merkittävyyttä käytetään kuvaamaan hankintaan liittyvää strategiseen suunnitteluun tarvittavaa aikaa. Aste Finland Oy:n hankintanimikkeet on jaettu sivulla 31 esitettyihin hankintakategorioiden mukaan:

Taulukko 1 – Nimikategoriat

Nimikeryhmä	Kuvaus
104	Kuivaimet
350	Alumiiniprofiilit
300	Muoviprofiilit
500	Lankahyllyt
700	Liimat, massat ja tiivisteet
110	Johtosarjat & kiinnitystarvikkeet
105	Kupariputki - osat
750	Lavat & pakkaukset
106	Termostaatit
600	Yöverhot & branding - nimikkeet
120	Led - valonauhat & tarvikkeet
102	Höyrystimet
710	Pyörät, sorvausosat
107	Puhallinmoottorit
210	EPS - osat
103	Lauhduttimet
200	Muoviosat
250	Lasielementit
101	Kompressorit
400	Ohutlevyosat

Kohdeyrityksessä käytössä olevassa toimintamallissa tuotannon esimiehen vastuulla on seurata ja organisoida tuotannossa käytettävien kulutushyödykkeiden hankintaa ja kulutusta, joten seuraavat hankintakategoriat on jätetty pois hankintojen jaottelusta hankintakategorioiden mukaan: ruuvit ja mutterit, sekä tuotannon yleistarvikkeet. Lisäksi hankintakategoriat joiden vuosittaiset tilausmäärät ja taloudellinen vaikuttavuus yrityksen kannattavuuteen ovat vähäisiä, on jätetty pois tästä jaottelusta. Näiden kategorioiden hallintaan ei kannata käyttää hankintaorganisaation resursseja. Lisäksi kohdeyrityksessä yleishyödykkeiden hankinta on hoidettu siten, että toimittajan kanssa on tehty hyllytyspalvelusopimus eli näiden tuotannon kulutushyödykkeiden hyllypaikkojen täyttämistä vastaa toimittaja, eikä erillisiä kotiinkutsuja tai tilauksia tarvitse tehdä.

Taulukko 2 – Nimikekategorioiden hankintojen osuus



Sivulla 32 taulukossa on esitetty yrityksen hankintojen jakautuminen nimikekategorioittain. Taulukossa käytetty tieto on kerätty yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään kirjatuista ostotilauksista aikavälillä 1.1.2015 -31.12.2015. Ostotilausten aiheuttamaa kustannusta on verrattu yrityksen koko hankinnan kustannuksiin, jonka avulla on laskettu nimikekategorian prosenttiosuus yrityksen hankinnoista. Yllä olevasta taulukosta voidaan todeta, että yrityksen hankinnoista yli 20 prosenttia koostuu ohutlevyosista, ja kolme suurinta hankintojen kustannuserää aiheuttavaa nimikekategoriaa on ohutlevyosat, kompressorit, sekä lasielementit. Idealisessa hankintaorganisaatiossa olisi omat kategoriaostajat jokaiselle kustannuserän muodostamalle nimikekategorialle. Tilanteessa, jossa hankinnan resurssit eivät ole riittävät hankintojen täydelliselle kategoriajaottelulle, hankintojen jaottelussa voidaan käyttää alla esitettyä mallia:

- Yli 10 % kustannuksista muodostamat nimikekategoriat: ohutlevyosat, kompressorit, lasielementit.
- alle 10 % kustannuksista muodostamat nimikekategoriat: Lankahyllyt, muoviosat
- Alle 5 % kustannuksista muodostamat nimikekategoriat: kuivaimet, alumiiniprofiilit, muoviprofiilit, lankahyllyt, liimat & massat ja tiivisteet, johtosarjat & tarvikkeet, kupariputki – osat, lavat & pakkaukset, termostaatit, yöverhot & brändi-nimikkeet, led - valonauhat & tarvik-

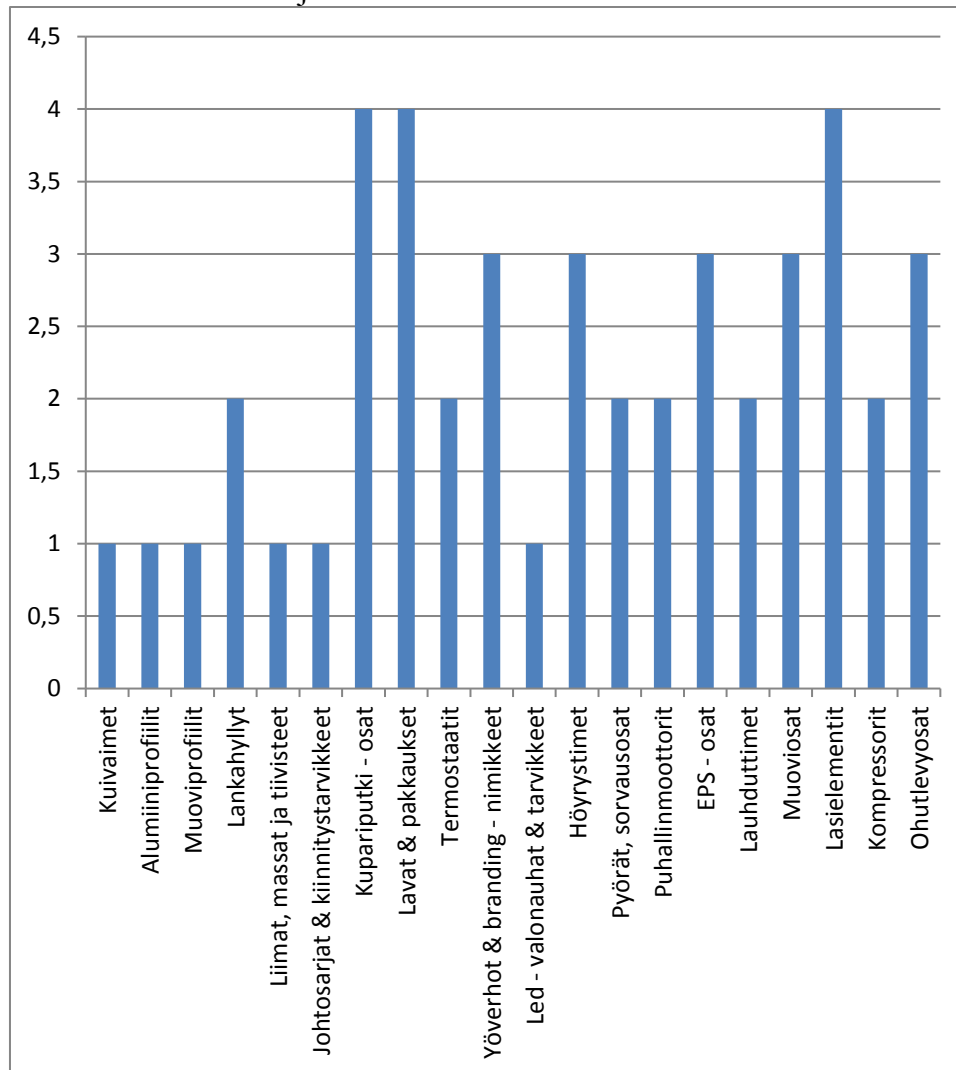
keet, Höyrystimet, pyörät, sorvausosat, puhallinmoottorit, EPS – osat, lauhduttimet

Hankinnat voidaan jakaa edellä esitetyn mallin mukaan tasaisesti hankinta-henkilöstön kesken ja siten, että suurimpien hankintakustannuksien aiheuttamien nimikekategorioiden seurannalle ja kehittämiseksi jää riittävästi resursseja, joten hankintakustannuksia pystytään tarkkailemaan riittävällä tasolla. Yli 10 % hankinnan kustannuksista muodostamat nimikekategoriat vaativat jatkuvaa seurantaa, ja jotta varaston arvo saataisiin pidettyä alhaisella tasolla, niin silloin näiden nimikekategorioiden nimikkeitä pyrittäisiin pitämään mahdollisimman vähän varastossa. Enintään neljän viikon kulutustarvetta pidetään yleisesti ottaen suurimpana sallittuna varastotasona, joten siksi ostotilauksia joudutaan tekemään usein ja kyseinen kustannusryhmä vaatinee myös tarkkaa ja jatkuvaa kulutuksen ennustettavuutta ja kommunikointia toimittajien kanssa. Alle 10 % hankinnan kustannuksista muodostamaan kustannusryhmän seurantaan tulee olla myös riittävästi resursseja, jotta kyseisen ryhmän kustannukset eivät pääse valtaamaan isoa osaa hankinnan kustannuksista. Edellä mainittujen kustannusryhmien seurantaan pitää varata riittävästi hankinnan resursseja, jotta hankintojen muodostamat kustannukset pystytään pitämään kurissa. Siksi tulisikin miettiä miten hankintojen resursseja pystyttäisiin vapauttamaan vähemmän tärkeiden hankintojen seurannasta ja hallitsemisesta.

Nimikekategoriat, jotka muodostavat alle 5 % hankinnan kustannuksista eivät välttämättä tarvitse yhtä paljon jatkuvaa seurantaa ja ostotilausten tekemistä, mikäli kyseisten kategorian nimikkeitä on puskuroitu riittävästi. Siksi tulee miettiä, että voisiko kyseisen kustannusryhmän nimikekategorioiden hankintoja siirtää esimerkiksi tuotannon tai materiaalikäsittelyn seurannan alaisuuteen. Materiaalihankintaa voisi helpottaa, siten toimittaja puskuroisi tarvittavan perioditason tarpeen omaan varastoonsa ja materiaalikäsittelyn vastuulla olisi menekin seuranta tuotannossa, jonka perusteella nimikkeitä tilattaisiin varastoon lisää erikseen tehtävillä kotiin kutsuilla. Yllä esitetyt hankintojen kustannusluokat olisi syytä jakaa siten, että hankintahenkilöiden vastuualueisiin kuuluu puolet jokaisesta kustannusryhmästä.

Käytössä olevat resurssit pystytään hyödyntämään tehokkaasti. Tosiasiassa hankintojen monimuotoisuus aiheuttaa haasteita nykyisen hankintaorganisaation resursseiden riittävyydelle, joten siksi tulisikin pohtia, että pitäisikö nykyisiä hankintaresursseja lisätä, jotta hankintoja pystyttäisiin kehittämään riittävällä tasolla. Kohdeyrityksen tilastoja vuoden 2015 hankinnoista tarkastellessa havaittiin myös, että hankintojen toimitusvarmuutta voitaisiin parantaa toimittajien lukumäärän seuraamisella ja arvioimisella. Alla esitetystä taulukosta nähdään toimittajien lukumäärä nimikekategorioittain.

Taulukko 3 – Toimittajien lukumäärä



Taulukosta 3 (s 34) havaitaan, että toimittajien lukumäärä pitäisi olla riittävä joidenkin nimikekategorioiden osalta, ja joidenkin nimikekategorioiden toimittajien lukumäärää pitäisi selvästi lisätä hankintojen riittävän toimitusvarmuuden ylläpitämiseksi, mutta todellisuudessa ostotilauksia on keskitetty epätasaisesti nimikekategoriaan kuuluvien toimittajien kesken, joten siksi taulukko ei anna riittävää kuvaa hankintojen todellisesta toimitusvarmuudesta. Toimittajien lukumäärän tarkemmassa tarkastelussa selvisi, että kaikkien nimikekategorioiden osalta hankintoja ei ole mahdollista jakaa tasaisesti, mutta esimerkiksi ohutlevyhankinnoissa nimikekategorian kaikilla toimittajilla on samat resurssit kohdeyrityksen nimikkeiden valmistamiseen. Silti joidenkin nimikkeiden hankinnat on keskitetty vain yhdelle toimittajalle, vaikka hankintojen tasaisella jakamisella parannettaisiin toimitusvarmuutta, sekä helpotettaisiin hankintojen kustannusten tasaisista jakautuvuutta. Joidenkin nimikkeiden kohdalla kyseisestä toimintamallista saattaisi seurata yksittäisten nimikekustannusten lievää kasvua, mutta hankintojen kokonaiskustannukset pysyisivät samoina.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli syventyä kohdeyrityksen hankintaprosesseihin ja hankintaorganisaatioon, jotta olemassa olevia prosesseja voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin yrityksen kasvun mukana tuleviin haasteisiin. Työstä saaduista tuloksista nousi esiin muutamia selviä kehittämiskohteita, joihin tässä opinnäytetyössä esitetään konkreettisia parannusehdotuksia, jotka auttaisivat hankinnoista vastaavien henkilöiden tehtävistä suoriutumista. Lisäksi esitetyillä kehittämistoimilla pyritään luomaan mahdollisuus hankintojen pitkäjänteiselle kehittämiselle myös tulevaisuudessa, ja tätä edistetään varmistamalla kohdeyrityksen hankintojen jatkuva seuranta ja kohdeyrityksen hankintaorganisaation resurssien riittävyys.

Tutkimuksen aikana esille nousi myös kohdeyrityksen hankintojen monimuotoisuus, jonka takia hankintahenkilöstön tulisi kehittää omaa teknistä osaamistaan säännöllisesti. Tämä korostaa myös saumattoman yhteistyön tärkeyttä kohdeyrityksen hankintaorganisaation ja tuotekehityksen välillä. Kuten kohdeyrityksen hankintaprosessin kehittämisestä ja analysoinnista kertovasta kappaleesta voidaan havaita, toimittajien mukaan ottaminen jo uuden tuotteen tuotekehitysvaiheessa, kehittäisi hankintaorganisaation teknistä osaamista ja samalla toimittaja voisi olla apuna teknisien ongelmien ratkaisemisessa jo tuotekehitysvaiheessa. Näin ollen pystyttäisiin tekemään taloudellisesti järkeviä materiaali- ja komponenttivalintoja, jonka avulla voitaisiin vaikuttaa hankintahintoihin, ja sitä kautta myös kohdeyrityksen tulos paranisi. Hankintahenkilöstön riittävä tekninen osaaminen ja tietämys toimittajien tarjoamista tuotteista voitaisiin varmistaa myös osallistumalla toimittajien järjestämiin koulutustilauksiin, jonka myötä saataisiin tietoa alalla esillä olevista uusista innovaatioista ja kehityssuunnista. Myös tuotekehityksen osaamista kannattaisi lisätä toimittajien järjestämien koulutuksien ja tilaisuuksien avulla, sillä sitä kautta pystyttäisiin vaikuttamaan komponenttien ja materiaalien valintaan jo tuotekehitysvaiheessa.

Kohdeyrityksen hankintaprosessista tehdystä prosessikaaviosta korostuu myös se, että sisäisen informaation kulkua kohdeyrityksessä tulisi kehittää, sillä nykyisessä prosessissa tieto uusista hankintatarpeista kulkeutuu liian myöhään hankinnan tietoon, eikä hankintahenkilöstöllä ole riittävästi aikaa toimittajavalintoihin ja materiaalihankintaan. Informaatiokulkuun pitäisi siis kiinnittää selvästi enemmän huomioita kohdeyrityksessä ja hankintojen roolia pitäisi korostaa kun suunnitellaan asiakkaan tilausten toimituksia. Toimittajien todellinen toimituskyky ja kapasiteetti tulisi huomioida, ennen kuin asiakkaille vahvistetaan lopullisia toimitusaikoja tilausten toimituksista.

Kohdeyrityksen hankintaprosesseista tehdyssä selvityksessä korostuu hankintaorganisaation yhteistyön merkitys toimittajien suuntaan ja työn tavoitteena olikin järjeistää nykyisen hankintaorganisaation tehtäväjakoa jakamalla hankintojen nimikekategoriat uudestaan hankintahenkilöstön kesken, jotta toimittajayhteistyölle ja yhteistyön kehittämiseksi jäisi riittävästi aikaa ja resursseja. Toimittajayhteistyön mittaamista ja jatkuvaa kehittämistä voisi lähteä toteut-

tamaan vuosisuunnitelman avulla, jossa toimittajatapaamiset sijoitettaisiin vuosisuunnitelmaan vuosineljänneksittäin. Edellisen vuoden lopussa voitaisiin tehdä yhteenveto edellisestä vuodesta ja samalla määrittää hankintojen kehittämiskohteet seuraavalle vuodelle. Kehittämiskohteet jaettaisiin pienempiin osiin ja tehtävät sijoitettaisiin tulevalle vuodelle vuosineljänneksittäin toteutettavaksi, jotta kehittämistoimet saataisiin pidettyä sopivan kokoisina ja, jotta kehittämistoimet eivät kuormittaisi hankintaorganisaation resursseja yhtäjaksoisesti liikaa.

Jokaisesta toimittajasta tehtäisiin toimittajakortti vuoden alussa, johon kerätäisiin kootusti tietoa hankintamääristä, reklamaatioiden lukumääristä sekä yhteisesti sovitusta kehityssuunnista. Hankintahenkilöstön ohjeistuksena toimisi hankintojen vuosisuunnitelma ja toimittajakortti, jotka ohjaisivat kiinnittämään entistä enemmän huomiota toimittajayhteistyön kehittämiseen ja hankintojen kokonaisvaltaiseen arvioimiseen ja seurantaan.

Opinnäytetyö antoi hyvän mahdollisuuden syventyä kohdeyrityksen hankintaprosessiin, jonka avulla opinnäytetyön tekijä pystyy parantamaan omaa hankintaosaamistaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää käytännön toiminnan parannusehdotuksia esille tulleisiin ongelmiin, ja sitä kautta parantaa kohdeyrityksen hankintojen sujuvuutta. Esille tulleisiin ongelmiin löydettiin käytännön kehittämisehdotuksia, jotka käsiteltiin tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Kohdeyrityksen kasvu on ollut huomattavaa kolmen viime vuoden aikana, mutta kasvunäkyvät näyttävät hyvältä vielä jatkossakin. Kasvu edellyttää kuitenkin, että yrityksen hankintaprosesseja saadaan kehitettyä riittävästi ja hankintaorganisaatio riittävälle tasolle. Työn aikana nousi useasti esiin se, että monen asian sujuvuutta voitaisiin helpottaa hyvinkin pienellä resursmien lisäämisellä, sekä toimintojen uudelleen organisoinnilla. Opinnäytetyön on tarkoituksena toimia ohjeena kohdeyrityksen hankintojen kehittämiseksi ja nähtäväksi jää, ottaako kohdeyritys tässä opinnäytetyössä esitetyt kehittämisehdotukset käyttöön, ja lähdetäänkö kohdeyrityksen hankintoja kehittämään ehdotuksen mukaan.

10 LÄHTEET

Hokkanen S. & Strömberg O. 2003. *Ihmisten Johtaminen*
Kangasniemi: Sho Business Development Oy

Iloranta K. & Pajunen-Muhonen H. 2015. *Hankintojen johtaminen - Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan.*
Helsinki: Tietosanoma Oy

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. n.d. Vierailtu sivustossa 12.12.2016
<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

Kaplan R. & Norton D. 2002. *Strategia lähtöinen organisaatio.*
Helsinki: Talentum Media Oy

Logistiikan maailma. Hankintatoimi ja ostotoiminta. n.d.a. Vierailtu sivustossa 12.12.2016
http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintatoimi_ja_ostotoiminta

Logistiikan maailma. Toiminnanohjausjärjestelmät n.d.b. Vierailtu sivustossa 12.12.2016
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toiminnanohjausj%C3%A4rjestelm%C3%A4>

Logistiikan maailma. Hankintaprosessi n.d.c. Vierailtu sivustossa 12.12.2016
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintaprosessi>

Suomisanakirja. Prosessi n.d. Vierailtu sivustossa 12.12.2016
<http://www.suomisanakirja.fi/prosessi>

VTT. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. 2013. Vierailtu sivustossa 5.1.2017.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>