



Jenni Taattola

Toimitilakohteiden hankintojen kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi YAMK
Hankintatoimen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu 2021

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Jenni Taattola
Otsikko:	Opinnäytetyön otsikko
Sivumäärä:	49 sivua + 3 liite
Aika:	Marraskuu 2021
Tutkinto:	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto; Tradenomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma:	Hankintatoimen tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Suuntautumisvaihtoehdon nimi
Ohjaaja(t):	Tutkintovastaava Hanna Harilainen

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda Yritys X:lle toimintatapa, jonka avulla on mahdollista saada oikeaa tietoa, jonka pohjalta on mahdollista tehdä parempia hankintapäätöksiä, jotka johtavat laadukkaisiin ja kustannustehokkaisiin hankintoihin asiakkaiden toimitilakohteissa.

Tutkimuksen teoriapohjana oli hankintatoimeen liittyvä kirjallisuus sekä analyysimenetelminä Spend-, ABC- ja ostoportfolioanalyysi sekä sähköinen kysely ja haastattelu tiedonkeruumenetelminä. Kyseessä on toimintatutkimus, joka tehtiin yhteistyössä organisaation hankinnoista vastaavien henkilöiden kanssa.

Tutkimus sisälsi erilaisia vaiheita ja eteni syklisesti. Ensimmäisessä syklissä haastattelin hankintapäällikköä, jonka esittämän tarpeen pohjalta laadittiin tutkimusongelma sekä kartoitettiin mitä tietoa tarvitaan ongelman ratkaisemiseksi. Toisessa syklissä tutustuin lähdekirjallisuuteen ja valitsin teoriapohjan sen perusteella mitä tietoa tarvitaan ja miten sitä voidaan hyödyntää tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tähän kuului Spend- ja ABC-analyysin sekä ostoportfolioanalyysin toteutus sekä sähköinen kiinteistöpäälliköille lähetettävän kyselyn toteutus. Analyysien sekä kyselyn tulosten hyödyt raportoitiin. Kolmannessa syklissä hankintayksikölle laadittiin edellisten syklien pohjalta ohjeistuspaketti systemaattisen analysointiprosessin mahdollistamiseksi. Neljännessä syklissä ohjeistuspaketti, analysointiprosessin työkalupaketti, esiteltiin ja luovutettiin hankintayksikölle.

Tutkimuksen tuloksena syntyi toimintatapa, jonka avulla Yritys X:n hankintayksikön on mahdollista saada tietoa kokonaiskustannuksista, hankintastrategioista sekä liiketoiminnan toteuttamasta hankinnasta. Tämän tiedon pohjalta on mahdollista tehdä parempia hankintapäätöksiä, jotka johtavat laadukkaisiin ja kustannustehokkaisiin hankintoihin asiakkaiden toimitilakohteissa. Uusi toimintatapa muodostuu pilotoituista analysointi- ja tiedonkeruumenetelmistä koostetusta analysointiprosessin työkalupaketista, joka ohjeistaa hankintaa systemaattisen analysointiprosessin toteuttamiseen, joka on toistettavissa vuosittain.

Avainsanat: Hankinta, Hankintastrategia, Hankintakategoria

Abstract

Author: Jenni Taattola
Title: Developing the Procurement of Commercial Properties
Number of Pages: 49 pages + 3 appendices
Date: November 2021
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Instructor: Hanna Harilainen, Dr. Sc. (Econ.) Principal Lecturer

The aim of the thesis was to create a process for Company X which would provide information for making better procurement decisions and would lead to higher quality and more cost-effective procurements in the customers' commercial properties.

The theoretical framework of the thesis focused on procurement literature, while the research part used Spend-, ABC- and Portfolio analysis techniques. The thesis relied on qualitative data collection methods, such as interviews and an e-survey which was sent to the property managers. The thesis was carried out as an action research in cooperation with the organization.

The research part consisted of several stages and progressed cyclically. In the first cycle, there was an interview with the procurement manager conducted which helped to formulate the research problem and provided insights which data would be needed in the investigation for solving the research problem. The next cycles included the implementation of Spend-, ABC- and Portfolio analyses. The results of the analyses and the survey were reported in the organization, and an instruction package was created based on the previous cycles. In the last cycle, the instruction package and the analysis process toolkit were presented and handed over to the procurement unit.

As a result of the thesis, a process was created which helps the procurement unit to collect data on the total costs, procurement strategies, and the procurements made in the business unit. Based on the results, it is possible to make better procurement decisions which should lead to higher quality and more cost-effective procurement in the customers' commercial properties. The new mode of operations is based on the process toolkit which includes the piloted analysis and instruction for data collection methods and guides how to implement a systematic analysis process for annual use.

Keywords: Procurement, Procurement strategy, Procurement category

Sisällys

1	Johdanto	3
2	Kohdeorganisaatio ja toimintaympäristö	4
3	Tutkimusasetelma	5
3.1	Tutkimusongelma	5
3.2	Tutkimuskysymykset	6
3.3	Tutkimuksen vaiheet	6
3.4	Tutkimuksen tavoitteet	7
3.5	Sovellettavat mittarit ja seuranta	7
4	Tutkimusmenetelmä	8
4.1	Toimintatutkimus	8
5	Valikoitunut kehittämisen teoriapohja	10
5.1	Hankintojen analysoiminen ja kehittäminen	10
5.1.1	Spend-Analyysi	10
5.1.2	ABC-Analyysi	11
5.2	Ostoportfoliomalli	12
5.2.1	Rutiinihankinnat	15
5.2.2	Pullonkaulahankinnat	16
5.2.3	Strategiset hankinnat	16
5.3	Matriisin strategiat	18
5.4	Hankinnan organisointi	19
5.5	Kilpailutus	21
5.6	Toimittajasuhde	24
5.7	Toimittajasuhteen kehittäminen	25
6	Tutkimuksen toteutus	25
6.1	Hankintapäällikön haastattelu	25
6.2	Teoriapohjan hyödyntäminen tutkimuksen toteutuksessa	27
6.3	Spend-analyysin toteutus	28
6.4	ABC-analyysin toteutus	34
6.5	Portfolioanalyysin toteutus	36

6.6	Kyselyn toteutus	41
7	Yhteenveto ja tulokset	45
7.1	Tulosten arviointi	47
7.2	Toimintatutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	47
7.3	Kehitysehdotukset jatkoa varten	48
	Lähteet	50

Liitteet

Liite 1. Analysointiprosessin työkalupaketti

Liite 2. Toimitilakohteiden kehittäminen – kyselylomake

Liite 3. Ostoportfolioanalyysin pohja

1 Johdanto

Hankinnat ovat nykyisin merkittävä osa liiketoimintaa. Monet yritykset keskittyvät ydinosaamiseen, jonka vuoksi suuri osa muista toiminnoista ulkoistetaan. Mitä enemmän rahavirtoja kuluu sitä riippuvaisemmaksi, tullaan toimittajista ja tämä vaatii yhä enemmän hankintaosaamista. Hankinnat ovatkin yhä tärkeämmässä roolissa tulevaisuuden liiketoiminnan sekä kilpailukyvyn suhteen, eikä kyseessä ole enää pelkästään tavarain tai palvelun ostamista. Sen sijaan, että johdettaisiin vain omaa toimintaa, nykyisin täytyy johtaa ulkoisia resursseja. Yhteistyö ja henkilösuhteet ovat ottaneet roolia pelkkiin kustannuksiin keskittymiseltä. Liiketoiminnan päätöksentekoa ohjaa suurelta osalta taloudelliset sekä sosiaaliset asiat. Kokonaisvaltaiseen hankintastrategiaan kuuluu hinnan lisäksi pitkäjähtäimen panostus yhteistyöhön ja toiminnan varmuuden tukemiseen. (Nieminen 2016, kappale 1.1-1.3).

Hyvä hankinta tukee liiketoiminnan edistämistä. Nimikkeiden oikea-aikainen ja matala riskinen saatavuus, jatkuva kehittäminen sekä kustannusten hallinta ja pitäminen mahdollisimman alhaisina kuuluu tärkeänä osana hankintaan. (Nieminen 2016, kappale 1.6). Hyvään hankintaan kuuluu hankintojen analysointi ja kehittäminen, joita voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Toisessa keskitytään kokonaiskustannusten analysointiin ja niiden pohjalta löytyviin kehityskohteisiin. Toinen näkökulma pitää sisällään hankintaprosessin kehittämisen niin, että se on parempi tavoitteen saavuttamiseksi. (Nieminen 2016, kappale 4).

Tässä Opinnäytetyössä aihealueina on juurikin hankintojen kokonaiskustannusten analysoiminen Spend-analyysin sekä ABC-analyysin avulla, ostoportfolio-analyysin hyödyntäminen hankintastrategioiden laatimisessa sekä hankintojen organisoimisen sekä kilpailutusten tarkastelu liiketoiminnan näkökulmasta, jota selvitettiin kyselyn pohjalta. Työssä pilotoitiin analysointiprosessi sekä laadittiin Yritys X:lle uusi toimintatapa sekä ohjeistukset systemaattisen analysointiprosessin toistuvalla toteutuksella.

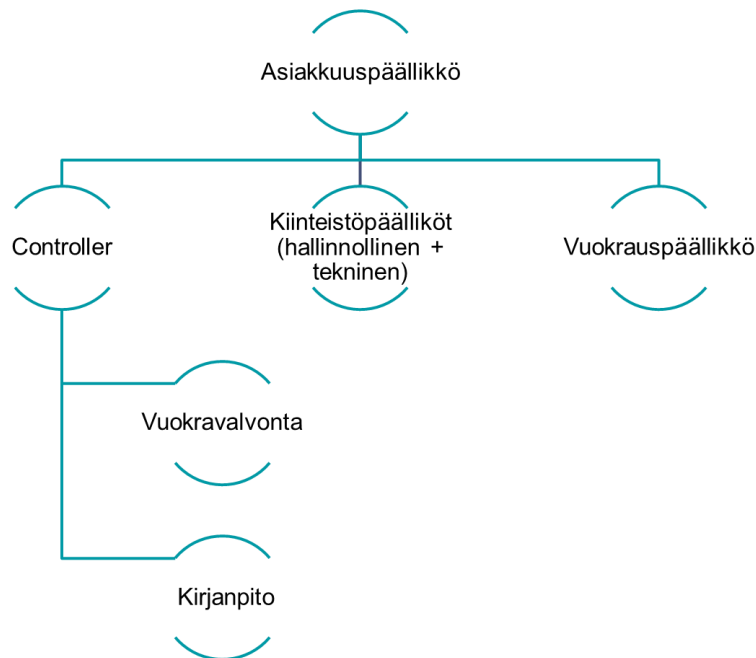
2 Kohdeorganisaatio ja toimintaympäristö

Kehitystyön kohdeorganisaationa on Yritys X, joka toimii kiinteistöalalla. Yritys X on palveluorganisaatio, joka on erikoistunut kiinteistöjohtamiseen. Palveluihin kuuluu mm. kiinteistön ylläpidon johtaminen, kiinteistövuokraus sekä muita alan lisäpalveluita. Työskentelen itse kyseisessä yrityksessä kiinteistöjen ylläpidon johtamisen saralla Asiakaspäällikkönä.

Yritys X:llä tehdään sekä omaa hankintaa, että asiakkaille tehtävää hankintaa. Konsernilla on hankintaosasto, joka toimii liiketoiminnan eli Yritys X:n tukitoimintona. Hankintaosasto tukee liiketoimintojen hankintoja sekä määrittää suuntaviivat hankinnoille. Opinnäytetyö keskittyy oman hankinnan sijaan puhtaasti asiakkaille tehtävään palveluhankintaan. Asiakkaiksi on rajattu ylläpidon johtamisen toimitila-asiakkaat. Ylläpidon johtamiseen sisältyy kiinteistön ylläpitopalveluiden hankinta, mm. kiinteistöhuolto, ulkoalueiden hoito, tekniset palvelut, jätehuolto, kiinteistön yhteisten tilojen siivous, vartiointi- ja muut kiinteistöpalvelut. Ylläpidon johtamisen tärkeimpänä tavoitteena on vaalia asuntosalon arvoa.

Jotta ymmärretään Yritys X:n roolia, on hyvä ymmärtää Yritys X:n, asiakkaiden sekä asiakkaiden vuokralaisten keskinäiset hankinnan vastuujaoit. Kiinteistöjen vuokralaiset tilaavat itse omien tilojensa siivous- ja muut käyttäjäpalvelut. Yritys X:n asiakkaina on mm. asunto- ja toimitilakiinteistöjen yksityisiä ja julkisia omistajia ja käyttäjiä. Se millä tavalla palveluhankintoja toteutetaan asiakkaiden hallinnoimiin tiloihin, riippuu paljon asiakkuudesta sekä asiakassopimuksista. Osaan palvelusopimuksista sisältyy kiinteistöpalveluiden kilpailuttaminen ja usein kilpailutuksia tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Joissakin asiakkuuksissa toimittajavalintaprosessit ja päätöksenteon eteneminen on enemmän aikaa vievää ja lupa tarvitaan mahdollisesti Kiinteistöosakeyhtiön hallituksen kokouksista. Asiakkuuksissa on asiakastiimit, jotka koostuvat usein asiakaspäälliköstä, talouspalveluiden ammattilaisista, vuokrauspäälliköstä sekä kiinteistökohteisiin nimetyistä kiinteistöpäälliköstä. Kokoonpanot vaihtelevat hieman asiakkuuksittain. Kiinteistöpäälliköt vastaavat pääosin hankinnoista ja kilpailutuksista

saadessaan niihin luvan asiakkailta asiakaspäälliköiden kautta. Suurin osa hankinnoista tapahtuu yksittäisinä kilpailutuksina. Keskitetty kilpailutus on mahdollinen kiinteistöpäällikön hallinnoidessa useampaa kiinteistöä tai jos asiakas pyytää keskitettyä kilpailutusta.



Kuvio 1. Asiakastiimin kokoonpano.

3 Tutkimusasetelma

3.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman määrittely on tärkeä vaihe toimintatutkimuksen toteutuksessa. Siirtyminen liian nopeasti itse ratkaisuun saattaa jättää todellisen ongelman analysoinnin liian pinnalliseksi ja täten johtaa väärin ratkaisuihin. (Kananen 2017, 36).

Haastattelin tutkimustyön alussa hankintapäällikköä hankintojen nykytilasta. Keskustelun aikana esiin tulleiden haasteiden pohjalta määrittelimme hänen kanssaan opinnäytetyölle tutkimusongelman: Yritys X ei pysty tekemään par-

haita mahdollisia päätöksiä ja toimenpiteitä liittyen asiakkaiden toimitilakohteisiin tehtävään hankintaan. Ongelma johtuu siitä, että päätösten ja toimenpiteiden tueksi ei ole saatavilla tarpeeksi tietoa. Tälle on syynä, että Yritys X:ltä puuttuu systemaattinen toimintatapa hankinnan analysointiin ja kehittämiseen sekä tiedonkeruuseen. Tämän seurauksena asiakkaille tuotettavassa hankinnassa ei pystytä parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntämään potentiaalisia kustannus- ja laatuhyötyjä. Tutkimusongelma kirkastui keskustelun myötä soveltaen 5-miksi-kysymyksen tekniikkaa. (Kananen 2017, 44).

3.2 Tutkimuskysymykset

Pelkkä tutkimusongelman määrittely ei kuitenkaan riitä. On tärkeää etsiä syyt ongelmalle ja sen jälkeen muodostaa oikeat tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymysten tehtävänä on hankkia tietoa, jotta ongelma saadaan ratkaistua. Toimintatutkimuksen olemassaolon perusta ovat tutkimuskysymykset. Jos niitä ei ole, ei myöskään tutkimusta voida toteuttaa. Tutkimuskysymykset saattavat muuttua prosessin edetessä ja tutkimusongelman täsmentyessä. (Kananen 2017, 44).

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset kirkastuivat työn edetessä ja ne on johdettu suoraan tutkimusongelmasta.

- Mitä tietoa tarvitaan, jotta voidaan tehdä parempia päätöksiä ja toimenpiteitä?
- Millä tavalla tämä tieto saadaan selvitettyä?
- Minkälaisia asioita ja mitä hyötyä tällä tiedolla saadaan aikaiseksi?

3.3 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimus eteni vaiheittain toimintatutkimukselle tyypillisen syklisesti. Tutkimuksen edetessä selkiytyi seuraavat syklit, joissa punaisena lankana toimi tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset. Tutkimuksen syklit toteutettiin yhteistyössä Yritys X:n kanssa.

1. Ensimmäisessä syklissä haastattelin hankintapäällikköä, jonka esittämän tarpeen pohjalta laadittiin tutkimusongelma sekä kartoitettiin mitä tietoa tarvitaan ongelman ratkaisemiseksi.
2. Toisessa syklissä tutustuin lähdekirjallisuuteen ja valitsin teoriapohjan sen perusteella mitä tietoa tarvitaan ja miten sitä voidaan hyödyntää tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tähän kuului Spend- sekä ABC-analyysin sekä ostoportfolioanalyysin toteutus sekä sähköinen kiinteistöpäälliköille toteutettavan kyselyn toteutus. Analyysien sekä kyselyn tulosten hyödyt raportoitiin.
3. Kolmannessa syklissä hankintayksikölle laadittiin edellisten syklien pohjalta ohjeistuspaketti systemaattisen analysointiprosessin mahdollistamiseksi.
4. Neljännessä syklissä ohjeistuspaketti, analysointiprosessin työkalupaketti, esiteltiin ja luovutettiin hankintayksikölle.

3.4 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on luoda Yritys X:lle toimintatapa, jonka avulla on mahdollista saada oikeaa tietoa, jonka pohjalta on mahdollista tehdä parempia hankintapäätöksiä, jotka johtavat laadukkaisiin ja kustannustehokkaisiin hankintoihin asiakkaiden toimitilakohteissa. Tavoitteena on siis luoda ratkaisu, jonka avulla hankintayksikkö voi tukea paremmin sisäistä asiakasta, kiinteistöpäällikköä tuottamaan ulkoiselle asiakkaalle, kiinteistönomistajalle hankinnan, joka tuottaa kustannus ja laatuhyötyä ja näin ollen parantaa Yritys X:n brändiä sekä asiakkaan suuntaan, että toimittajamarkkinoilla.

3.5 Sovellettavat mittarit ja seuranta

Jotta pystytään arvioimaan tavoitteiden saavuttaminen prosessin kehityksessä, tarvitaan mittareita. Mittareita laadittaessa kannattaa tiedostaa minkälainen on hyvä mittari. Hyvä mittari on luotettava, se mittaa oikeaa asiaa, mittari on yhdenmukainen, tarkka, objektiivinen, yksinkertainen, strategianmukainen ja realistinen. (Järvensivu, 2018).

On tärkeää määritellä kehittämistehtävä tarkasti ja sille täytyy pystyä asettamaan selkeät mittarit, jotta myöhemmin pystytään arvioimaan kehittämisen tuloksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 33) Muutoksen tavoitteiden tulee olla mitattavia. Vaikka mittarit olisivat kuinka hyvät, niistä ei ole hyötyä, jos mittaukselle ei löydy tietolähdettä. Tämän vuoksi onkin tärkeää miettiä jo suunnitteluvaiheessa validit mittarit, joilla on tietolähde, josta saadaan tarvittava tieto kerätyksi. (Kananen 2017, 58, 60)

Mittarina kyseisessä kehittämistyössä käytetään kvalitatiivista mittaria, joka mittaa laadullisia ominaisuuksia. Mittariksi on asetettu onnistuminen hankintayksikön tarpeen täyttämässä opinnäytetyön pohjalta laaditun ratkaisun avulla. Tarpeena on saada tietoa päätösten ja toimenpiteiden tueksi.

4 Tutkimusmenetelmä

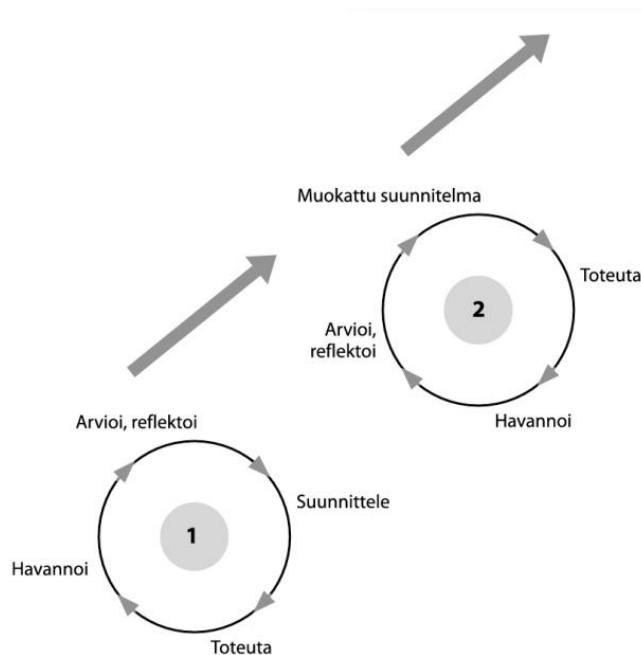
4.1 Toimintatutkimus

Toteutan opinnäytetyön toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tutkittua tietoa sekä samalla pyritään saamaan aikaan muutosta. Kyseessä on käytännönläheinen tutkimusmenetelmä, joka pyrkii aidosti muuttamaan nykytilannetta. Kiinnostuksen kohteena ei ole ainoastaan, kuinka asiat ovat juuri tällä hetkellä vaan, kuinka niiden pitäisi olla. Tyypillinen piirre toimintatutkimukselle on saada organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä osallistumaan aktiivisesti kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37, 58). Toimintatutkimus pyrkii saavuttamaan pysyvän muutoksen ja ratkaisemaan ongelman yhteistyössä niiden henkilöiden kanssa, joita ratkaistava ongelma koskee. (Kananen 2017, 11). Kehittäminen on olennaista toimintatutkimuksessa ja kehittäminen tapahtuu prosessimaisesti sykleittäin. Kyseessä ei ole yksi tutkimusmenetelmä vaan toimintatutkimus voi koostua useista eri menetelmistä. (Kananen 2017, 13–14) Kun päämäärät, kehittämisiongelma ja työn tavoitteet on määritelty, voidaan aineistoon tutustumisen kautta vahvistaa projektisuunnitelma. Kehitystyössä vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Näitä vuorottelemalla, voidaan

selvittää, minkälaisia mahdollisuuksia käytännössä on tavoitteisiin pääsemiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 61)

Tiedonkeruumenetelminä käytetään määrällisenä menetelmänä lomakekyselyä ja laadullisena menetelmänä haastattelua ja keskustelua. Kysely valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla on mahdollista kerätä tehokkaasti laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä henkilöitä. Koin sen parhaaksi keinoksi selvittää kattavasti ympäri Suomea työskentelevien kiinteistöpäälliköiden näkemyksiä hankinnan nykytilasta sekä ongelmakohtista. Laadulliseksi menetelmäksi valikoitui haastattelu. Haastattelu soveltui tiedonkeruuseen hyvin, koska sen avulla minun oli mahdollista selventää ja syventää hankinnan nykytilaa henkilöiden kanssa, joilla on aiheesta vahva osaaminen. Avointa haastattelua sekä keskustelua pystyi myös hyödyntämään analyysien tekemisessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106, 121).

Toimintatutkimukselle olennainen sykleittäinen toiminta sopii hyvin kehittämishankkeeseen. Mielestäni on kiinnostavaa sekä hyödyllistä, että voin itse tutkijana ja kirjoittajana vaikuttaa tutkimukseen aktiivisena toimijana ja toteuttaa suunnitellut syklit, joiden myötä tutkittavaa ongelmaa on mahdollista ratkaista ja kehittää. Lisäksi on erittäin tärkeää saada toimintaan mukaan henkilöitä, joita tutkimusongelma koskettaa. Heidän saamisensa kehittämiseen aktiivisiksi toimijoiksi suo hyviä mahdollisuuksia kehittämiselle, koska heillä on operatiivisella tasolla paras tietämys ja ymmärrys, kuinka asiat ovat tällä hetkellä ja mitkä asiat toisivat heidän mielestään pysyviä parannuksia nykyiseen tilanteeseen.



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 60).

5 Valikoitunut kehittämisen teoriapohja

5.1 Hankintojen analysoiminen ja kehittäminen

5.1.1 Spend-Analyysi

Spend-analyysi on hyvä tapa kartoittaa hankintojen nykytilaa ja hahmottaa niiden kokonaisuutta. Kyseessä on analyysimenetelmä, jolla kannattaa aloittaa, kun tavoitteena on hankintojen kehittäminen. Kyseiselle menetelmälle on keskeistä selvittää kuinka paljon, kuinka usein, millä hinnalla, mitä ja keneltä on hankittu. Hankintojen kokonaiskuvaa varten olisi tärkeää saada kerättyä aukoton kustannusdata sekä suorista, että epäsuorista hankinnoista. Usein kuitenkin virheellisesti keskitytään vain suoraan hankintaan, eli myyntiin tarkoitettavien nimikkeiden hankintakustannuksiin. Spend-analyysi auttaa keräämään tietoa sekä kokonaiskustannuksista, että kustannuksista yksiköittäin tietyltä aikaväliltä. Analyysin avulla nousee tärkeitä kysymyksiä pintaan ja niiden pohjalta voidaan miettiä olisiko volyymien kautta mahdollista parantaa toimittajayhteistyötä, saada yksikkö-

hintoja alhaisemmiksi ja tarkastella mitkä toimittajat ovat olleet organisaatiolle tärkeimpiä. Spend-analyysin sisältämän toimittajatiedon perusteella, voidaan myös tarkastella onko hankinnoissa käytetty yhteisesti sovittuja toimittajia vai lisäksi muitakin toimittajia ja tehtiinkö hankintoja ohi ostosopimusten. Keskeisenä spend-analyysin tuotoksena on myös tieto mitä nimikkeitä on hankittu kaikista eniten ja onko kyseisten hankintojen kustannuksia mahdollista alentaa jatkossa jollakin tavalla. (Nieminen 2016, kappale 4.1).

”Hankintoja on hyödyllistä analysoida tarkemmin ja hyödyntää Spend-analyysiä, jos organisaatiossa ei ole valmiita vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

- Mitkä olivat eniten ostetut tuotteet, joihin keskittymällä voidaan pienentää kustannuksia?
- Mitkä olivat yrityksen kustannuspaikkakohtaiset kustannukset?
- Onko ostovolyymia mahdollista hyödyntää hintaneuvotteluissa?
- Ketkä toimittajat ovat arvokkaimpia ja strategisia?
- Kuinka paljon ostoista on sopimushankintoja?” (Pandit & Marmaris 2008, 5).

Spend-analyysin tekemisen tuloksena voi parhaimmillaan tunnistaa, että ostetaan sellaisilta toimittajilta, joita kannattaa välttää tai hankintoja tehdään liian suurelta määrältä toimittajia. Onnistuessaan on mahdollista saavuttaa jopa 2–25 % säästöjä hankintakustannuksista. (Pandit & Marmaris 2008, 5–6).

5.1.2 ABC-Analyysi

Kun käsiteltävää tietoa on paljon, on tärkeää löytää massasta olennainen tieto. ABC-analyysin tarkoitus on lajitella haluttu tieto suuruusjärjestykseen, jonka jälkeen on mahdollista tarkastella ostovolyymien keskittymistä. Hankintoihin pätee usein pareton 80/20 sääntö, jossa 20 % on syytä ja 80% seurausta. Tämä ei ole vedenpitävän tarkka, mutta antaa hyvin suuntaa. Hankinnan näkökulmasta tämä

tarkoittaa esimerkiksi sitä, että 80% kustannuksista koostuu 20% toimittajan nimikkeistä. Näin on mahdollista tarkastella suuruusjärjestyksessä olevasta listauksesta mitkä ovat ne toimittajat ja mikä niiden määrä on, joiden kumulatiivinen volyyymi on 80%. (Nieminen 2016, kappale 4.1).

ABC-analyysin avulla on myös mahdollista arvottaa nimikkeet ja seurata minkä nimikeryhmän hankintoja kannattaa erityisesti kehittää. Esim. A-nimike on tärkein ja sen kulutus on 80%, seuraavaksi tulevat B ja C nimikkeet. ABC-analyysin avulla pääsee myös pureutumaan mitkä toimittajat tuottavat suurimman osan ostolaskuista ja näin on mahdollista miettiä mahdollista määrän järkevöittämistä toimittajan kanssa. (Nieminen 2016, kappale 4.1).

5.2 Ostoportfoliomalli

Spend- ja ABC-analyysi sisältävät määrällistä analysointia, kun taas portfolio-analyysi keskittyy laadullisiin muuttujiin sekä toimittajamarkkinoihin. Peter Kraljic esitteli vuonna 1983 artikkelissaan ”Purchasing Must Become Supply Managements”, että ostoportfoliomallin avulla on mahdollista luokitella tuotteet ja palvelut niiden keskinäisen tärkeyden sekä toimittajamarkkinoiden hallittavuuden mukaan. Yksinkertaisesta ja karkeasta muodostaan huolimatta tämä luokittelu muodostaa hyvän pohjan hankintastrategian sekä yksittäisten kategoriastrategioiden kehittämiseksi. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 116, 123). Kaikkein olennaisinta matriisin käytössä on hyödyntää sitä niin, että tunnistetaan merkittävät ja vähemmän merkittävät hankinnat. Muita hyödyllisiä näkökulmia ovat tietyissä tilanteissa asiakastyytyväisyys sekä vaikutus kannattavuuteen tai esim. brändiin. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 123).

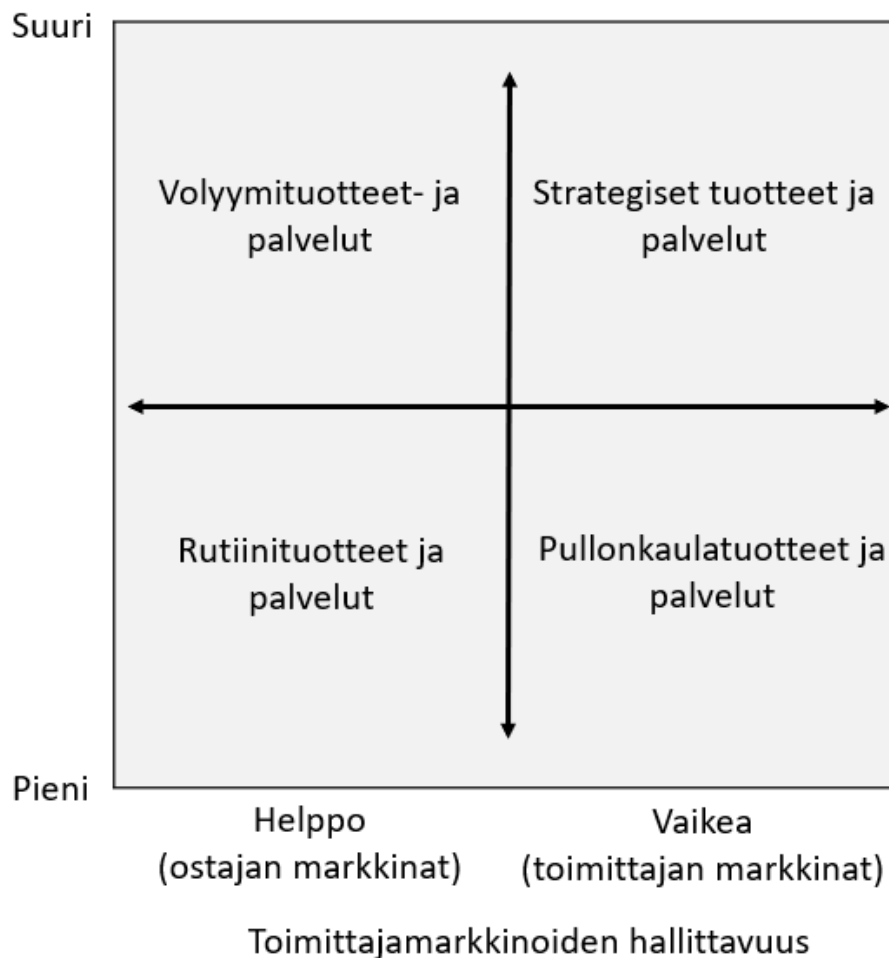
Tuote- ja palveluryhmän tärkeyttä voidaan kuvata helpoimmin hankintojen suhteellisella suuruudella. Kun puhutaan toimittajamarkkinoiden hallittavuudesta ja monimutkaisuudesta voidaan tarkoittaa tilannetta, jossa on ostajan markkinat, monopolit, toimittajan markkinat. Monopolilla tarkoitetaan aitoa monopoliasemaa ei näennäistä toimittajariippuvuutta. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 117). On

tärkeää tunnistaa, että vaaka-akselin, toimittajamarkkinoiden haastavuus ja hallittavuus voivat vaihdella markkinatilanteen mukaan, hiljaisina aikoina on ostajan markkinat ja kiireisimpinä aikoina toimittajan markkinat. (Iloranta Pajunen-Muho-
nen 2018, 123).

Kraljicin ostoportfoliomallissa pystyakseli kertoo volyymin ja vaaka-akseli toimittajamarkkinoiden hallittavuuden. Kun matriisissa mennään vasemmalta oikealle, hallittavuus hankaloituu. Toimittajamarkkinoiden hallittavuutta vaikeuttaa mm. edellä mainittu monopoli tai oligopolinen tilanne tai muut esteet uusille toimijoille, jotka saattavat liittyä mm. teknologiseen etumatkaan, korkeisiin logistiikan kustannuksiin tai suuriin alkuinvestointitarpeisiin. Markkina saattaa pysyä toimittajilta harvalukuisena ja tällöin toimittajan vaihtaminen voi olla haastavaa ja sisältää riskejä. Tämä voi tulla kyseeseen mm. silloin kun tuote on vaativa valmistaa. Luonnollisesti toimittajamarkkinaa on helpompi hallita, kun kyseessä on tuote tai palvelu, jolla on useita toimittajia ja toimittajan vaihtaminen ei ole haastavaa. (Nieminen 2016, kappale 4.1).

Käytettävyys, visuaalisuus sekä yksinkertaisuus ovat portfolioanalyysin etuja. Analyysin rakenteeseen kuuluu pääryhmät, jotka ovat volyymituotteet, rutiinituotteet, strategiset tuotteet ja pullonkaulatuotteet. Analyysin avulla on mahdollista laatia hankintastrategia pääryhmien mukaan, mikä auttaa kehittämään organisaation hankintoja. (Nieminen 2016, kappale 4.1).

Pystyakselin hankinnan volyymi kertoo karkeasti ajateltuna, että mitä suurempi hankintavolyymi niin sitä merkittävämpi hankinta on kyseessä tuloksellisesta näkökulmasta. Tämä on yksinkertaistettua, mutta ajaa asiansa riittävän tarkasti. (Nieminen 2016, kappale 4.1).



Kuvio 3. Portfolio-analyysi (Kraljic 1983).

Volyymihankinnat

Volyymihankintojen toimittajamarkkinat ovat runsaat ja kyseisen kategorian hankinnat muodostavat usein suurimmat kustannukset. Kyseisessä kategoriassa toimittajan vaihtamisen kustannukset ovat pienet ja kilpailua on paljon. Aggressiiviset kilpailutukset ja neuvottelut ovat toimivia ratkaisuja ja prosentuaalisesti pienetkin säästöt voivat muodostaa suuria kustannussäästöjä. Aggressiivista kilpailutusta on syytä toteuttaa vain tiettyyn rajaan saakka. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 119). Jos volyymituotteiden yksikköhintaa saadaan laskettua edes vähän, säästö voi olla hyvinkin suuri. (Nieminen 2016, kappale 4.1). Tietojärjestelmän näkökulmasta volyymituotteiden hankinnan tukemiseen voi sopia sähköinen huu-

toikauppa, johon on jo olemassa ja jatkuvasti kehitetään uusia järjestelmiä ja sovelluksia kuten tyyppillistä tietotekniikan saralla. Sähköinen hankinnan huuto-kauppa tapahtuu käänteisesti perinteiseen huutokauppaan nähden, eli hankintaa tekevä yritys hakee alhaisinta hintaa. Sähköinen huutokauppa sopii juuri volyy-mihankintoihin, koska massojen on oltava suuria sekä nimikkeen on oltava kai-killilla toimittajilla keskenään samanlainen, jotta huutokauppa voi toteutua onnistu-neesti. Kilpailuasetelman aikaansaamiseksi hankinnan kohteelle täytyy löytyä suuri määrä toimittajia. (Nieminen 2016, kappale 8.3).

5.2.1 Rutiinihankinnat

Rutiinituotteissa on kyse tuotteista joiden kustannukset eivät ole suuret, mutta toimittajamarkkinoilla on paljon toimittajia. Kyseisen tuotteen tai palvelun han-kinta voi olla melko kallista hankinnan arvoon verrattuna. Kyseinen hankinta on-kin järkevää mahdollisesti automatisoida tai delegoida käyttäjille ja käyttää mah-dollisimman vähän aikaa itse hankintatapahtumaan. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 120). Rutiinituotteiden hankinnassa on avainasemassa kehittää niiden hankinta mahdollisimman tehokkaaksi, koska tilaus-toimitusprosessi saattaa muodostaa suuremman kustannuksen kuin hankittava nimike. Toimittajaa voi hyödyntää tehokkuuden sekä volyymin ja tarpeiden yhdistämisen kehittämi-ssä. (Nieminen 2016, kappale 4.1). E-katalogi ja sähköinen tilausjärjestelmä oat rutiinihankintoihin sopivia työkaluja. E-katalogi sopii erityisesti epäsuoriin han-kintoihin ja helpottaa ohjostamisen kitkemistä. Hankintayksikkö tekee toimittajan kanssa sopimuksen ja sopimuksen sisällön mukaisesti on mahdollista tehdä ti-lauksia e-katalogin kautta. Tämä vapauttaa resursseja liiketoiminnalle tärkeäm-piin hankintoihin keskittymiseen, koska e-katalogi yhdessä sähköisen tilausjär-jestelmän kanssa automatisoi tehokkaasti tilaus-maksatus-prosessin. (Nieminen 2016, kappale 8.3).

5.2.2 Pullonkaulahankinnat

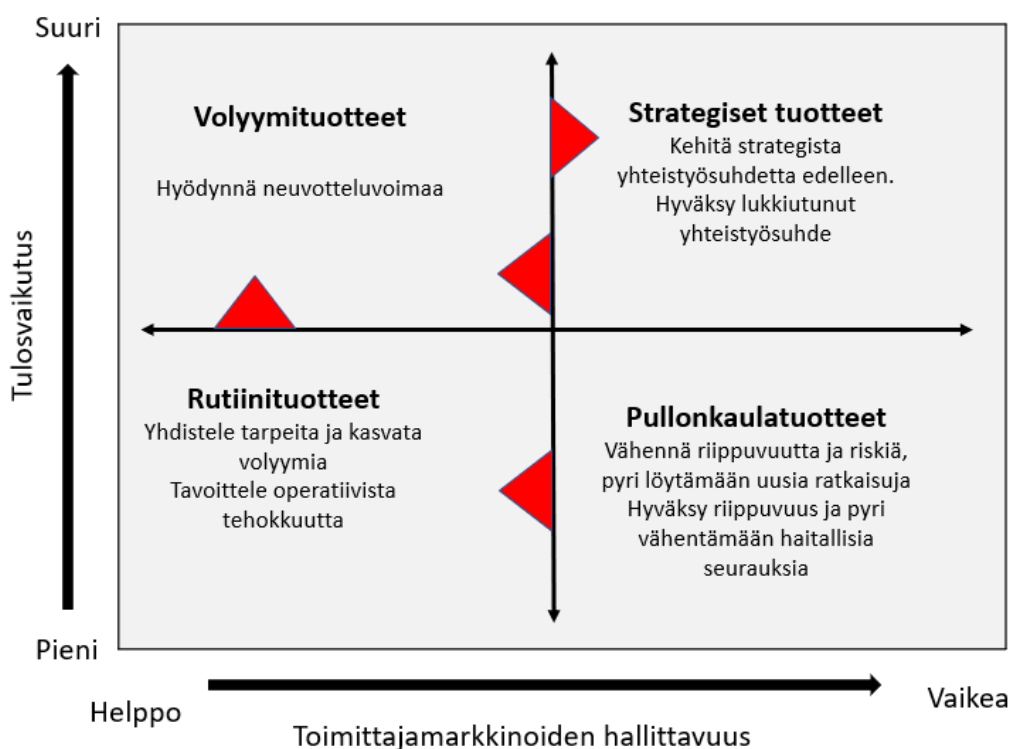
Pullonkaulahankinnoissa on kyse tuotteista tai palveluista, joiden toimittajia on vähän, usein vain yksi. Volyyymi ei ole välttämättä suuri, mutta kyseessä on kuitenkin toiminnalle merkittävä tekijä, jolloin toiminnalle on riskinä muodostua pullonkaula. Yritys saattaa itse ajautua tai toimittaja saattaa onnistua houkuttelemaan yrityksen erilaisten sopimusten avulla tällaiseen tilanteeseen. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 121). Jos vain mahdollista, niin pullonkaulatuotteiden tarpeesta olisi hyvä päästä eroon. Tilanteen ollessa sellainen, että pullonkaulatuotetta todella tarvitaan ei välttämättä kannata keskittyä kilpailuttamiseen, joka hidastaa entisestään nimikkeen saantia, vaan ennen kaikkea keskittyä hyvään yhteistyöhön toimittajan kanssa ja mahdolliseen varmuusvarastoon. Riippuvaisuus toimittajasta on tärkeää hyväksyä, jos tuotteen hankinnasta ei ole mahdollista päästä eroon. (Nieminen 2016, kappale 4.1). Pelkästään pullonkaulahankintoja varten ei kannata panostaa liikaa tietojärjestelmiin. Toki toiminnanohjausjärjestelmän uupuessa organisaatiosta, sähköinen tilausjärjestelmä mahdollistaa hankintojen paremman seurannan. Ilman toiminnanohjausjärjestelmää tai sähköistä tilausjärjestelmää organisaation hankinnan voivat olla hallitsemattomia ja epäjärjestelmällisiä. (Nieminen 2016, kappale 8.3).

5.2.3 Strategiset hankinnat

Strategisissa hankinnoissa on kyseessä kaikkein haastavin hankintakategoria. Kyseisiä tuotteita ja palveluita tuottaa vain harva toimittaja. Lisäksi kustannukset ovat kyseisissä hankinnoissa suurimmat. Toimittajayhteistyö ja elektroniset työkalut ovat tärkeitä apuvälineitä hallinnoimaan tällaisia hankintoja. Lisäksi strategisissa hankinnoissa täytyy olla monipuolinen ja vahva hankintaosaaminen. Perinteinen kilpailuttaminen ei toimi ollenkaan, koska markkinoilla ei ole kilpailevia toimijoita. Tuotekehitystä vaativat hankinnat saattavat muodostaa pitkän riippuvuussuhteen. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 123). Strategisten tuotteiden hankinnassa perusstrategiana toimii parhaiten se, että kehitetään suhdetta toi-

mittajan kanssa ja pyritään molempien tahojen liiketoiminnan kehittämiseen. Toimittajan vahva kilpailukyky on etu myös organisaatiolle. (Nieminen 2016, kappale 4.1).

Hyvin tehty portfolioanalyysi auttaa hahmottamaan mitä strategiaa missäkin kategoriassa kannattaa hyödyntää. Analyysi antaa kokonaiskuvan yrityksen hankinnoista ja ryhmittelee hankintoja niin, että niistä on myös helpompi viestiä. Tämän pohjalta voi tarkastella mitä hankinnan kohteita kannattaa lähteä kehittämään. (Nieminen 2016, kappale 4.1). Strategisissa hankinnoissa sopimusten ja toimittajasuhteen hallinnan sisältävät järjestelmät sekä mahdolliset yhteiset järjestelmät ja työkalut toimittajan kanssa, tukevat hankintoja. Järjestelmien avulla voi seurata, että sopimusta toteutetaan sovitulla tavalla ja tavoitteet saavutetaan. Lisäksi yhteiset alustat, jossa työskennellään yhteistyössä ja tiedon jakaminen on helppoa, tukevat hankintaa sopimuskauden aikana. (Nieminen 2016, kappale 8.3).



Kuvio 4. Perusstrategiat ja suuntaviivat portfolioanalyysin perusteella. (Nieminen 2016, kappale 4.1).

5.3 Matriisin strategiat

Hankinnoille, jotka ovat samassa ruudussa, on mahdollista määritellä yhteinen perusstrategia. Kyseinen perusstrategia luo pohjan perusteellisemmille laadittavissa oleville hankintastrategioille. Hankintojen jaottelu matriisin avulla mahdollistaa kullekin hankinnalle parhaiten sopivan perusstrategian tunnistamisen. On tärkeää huomata, että toimittajamarkkinoiden tilanne ja ostajan asema suhteessa markkinoihin vaikuttavat siihen mikä on milloinkin paras toimintamalli. (Iloranta 125, 127). Lisäksi on tärkeää huomata, että hankinnat ovat tilanneriippuvaisia. Jossakin tilanteissa kuten tavallisissa toimistoissa siivous on rutiinihankinta, kun taas hotellissa tai sairaalassa kyseessä voi olla strateginen hankinta. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 203).

Volyymihankinnoissa on tärkeää varmistaa, että ei tulla liian riippuvaiseksi toimittajasta, mutta yhteistyön on kuitenkin hyvä olla tiivistä, jotta toimittajalla on motivaatiota yhteistyöhön. Vahva kilpailuttaminen ja neuvotteluvoiman hyödyntäminen on volyymihankintojen perusstrategia. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 126).

Rutiinihankinnoissa on hyödyllistä keskittyä hankintaprosessi tehokkuuteen sekä sen kokonaiskustannusten minimoimiseen. Keskitetty hankinta ja koordinoitusti kasvatetut volyymit herättävät toimittajien mielenkiintoa sekä parantavat neuvotteluasemaa. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 126).

Pullonkaulahankinnoissa on tärkeää päästä eroon toimittajariippuvuudesta ja etsiä uusia toimittajia tai uusia mahdollisuuksia korvaamaan tilanteen, jossa on vain yksi toimittaja. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 127).

Strategisissa hankinnoissa perusstrategiana on pullonkaulahankintojen tapaan pyrkiä löytämään myös toisia vaihtoehtoja ja luomaan kilpailua. On myös tilanteita, jolloin tiivis liitto toimittajan kanssa voi muodostua kilpailueduksi. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 127).

Edellä mainittujen lisäksi on paljon muitakin tapoja luokitella hankintoja. O'Brienin (2015, 22) mukaan hankintojen kategorisointi voidaan kuvata seuraavien toimien mukaisesti:

”1) Tee spend-analyysi, jonka avulla on mahdollista selvittää kustannusjakauma.

2) Panosta ja resursoi vain niihin spendeihin joihin on mahdollista vaikuttaa.

3) Kohdista resurssit kategorioihin, joihin voit vaikuttaa ja joista on saatavilla hyötyä, muista 80/20 sääntö.

4) Tunnista todellinen markkinatilanne. Esimerkkinä kirja käyttää taksiyrityksiä, jotka ovat maailmanlaajuinen ilmiö, mutta itse markkina on aina paikallinen ja pieni.

5) Päätä millä tasolla työskentelet. Kategoriatason tulee olla tarpeeksi laaja kokonaisuus mahdollisten hyötyjen saavuttamiseksi, mutta sopivan pieni hallittavaksi.” (O'Brien 2015, 22-30).

5.4 Hankinnan organisointi

Kun puhutaan hankintojen organisoinnista, keskeisempänä näkökulmana on, onko kyseessä keskitetty vai hajautettu hankinta. Useimmiten yrityksen hankinta koostuu molemmista tavoista hoitaa hankintatoimintaa. Käytännössä tyypillistä organisoitumista on, että uudet toimittajat hankitaan keskitetysti ja varsinaiset tilaukset tehdään hajautetusti. Nykyisenä suuntauksena on, että edetään kohti keskitettyä hankintaa, jotta pystyttäisiin parantamaan kustannustehokkuutta. (Nieminen 2016, kappale 2.3).

Keskitetyn hankinnan riskinä on byrokratia ja joustavuuden heikentyminen. Liiketoimintayksiköt saattavat vastustaa hankintayksikön liikaa puuttumista operatiiviseen toimintaan, jos keskittäminen ei huomioi yksikön strategisia tarpeita. Osastorajojen ylittävä vuorovaikutus onkin keskeisessä roolissa, jotta voidaan välttää

liian kapea fokus. Organisoitaessa hankintaa on tärkeää välttää hankintaprosessin kontrollointia ja sen sijaan miettiä mitkä prosessit, toiminnot ja tehtävät on hyvä hoitaa keskitetysti ja mitkä taas yksiköissä hajautetusti. Liiallinen hajauttaminenkaan ei ole tehokkain ratkaisu. Riskinä on hankinnan pirstaloituminen, joka vähentää houkuttelevuutta ja neuvotteluvoimaa toimittajiin nähden. Kun hankinta tehdään hajautetusti hankinnan kokonaisuus voi jäädä hahmottamatta ja tämä vähentää mahdollisten kehittämiskohteiden huomaamista. Hajautetussa hankinnassa työtä tehdään päällekkäin ja yksikön sisällä saattaa olla useita erilaisia sopimuksia, hintoja ja ehtoja. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 319).

Keskitetty hankinta mahdollistaa volyymin hyödyntämisen, joka parantaa asemaa ja neuvottelumahdollisuuksia toimittajien silmissä. Alhaisemmat hinnat ovat usein helpommin saavutettavissa keskitetyn hankinnan keinoin. Keskitetty hankinta mahdollistaa paremman kokonaiskuvan hankinnasta, jolloin myös sen kehittäminen, johtaminen ja ohjaaminen ovat pirstaleista hajautettua hankintaa helpompaa. Myös hajautetussa hankinnassa on paljon etuja. Päinvastoin kuin keskitetyssä hankinnassa, hajautetussa hankinnassa on vähemmän byrokratiaa ja hankinta on suoraviivaisempaa, kun palvelun käyttäjät ovat suoraan toimittajaan yhteydessä. Operatiivinen yhteistyö, kehittäminen ja taloudellinen raportointi helpottuu ja on selkeämpää. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 319).

Keskitetty kaikille yksiköille yhtenäisesti kohdistuva tuki ja koordinointi ja osittainen hajautus ovat usein hyödynnetty tapa organisoida hankinnat. Tästä käytetään nimitystä keskitetysti ohjattu malli. Tällainen hybridimalli usein painottuu enemmän joko keskitettyyn tai hajautettuun hankintaan. Hankintaa voidaankin tarkastella niin, että mitä yhtenäisempi organisaatio sitä keskitetympi hankintatoimi, kun taas hajautettua hankintaa harjoitetaan epäyhtenäisemmissä organisaatioissa. Keskitetty hankinta on hyödyllinen ratkaisu silloin kun yksiköiden hankkimat palvelut tai tuotteet ovat samankaltaisia. Hajautettu hankinta sen sijaan on usein luonnollinen vaihtoehto, kun yksiköillä on toisistaan poikkeavia nimityksiä. Markkinoilla, joilla volyymi takaa vahvan neuvotteluaseman suhteessa toimittajiin, on syytä harkita enemmän keskitetyn hankinnan mallia. On kuitenkin

tilanteita, jolloin yksiköillä on pienemmälläkin volyymilla vahva asema neuvotte-
lupöydässä. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 319).

Keskitetylle hankinnalle ominaista on kategoriahallinta. Hankinta on kokonaisu-
tena niin suuri käsite, että sitä on helpompi toteuttaa ja hallinnoida pienempinä
paloina. Erilaiset tuotteet ja palvelut on hyvä jakaa eri kategorioihin, joille aseteta-
taan vastuuhenkilö. Kyseisen henkilön työn sisältö on monipuolinen ja sisältää
useita huomioon otettavia asioita. Oma kategoria, sidosryhmät, asiakkaan tar-
peet ja toimittajamarkkinat täytyy tuntea hyvin, jotta on mahdollista jatkuvaan ke-
hittämiseen ja analysointiin. Liiketoiminnan strategiset tavoitteet antavat suunta-
viivat kategoriahallintaan. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 319).

Olennainen asia johdon mietittävänä on, kuinka liiketoimintayksiköille saadaan
suotua tarvittava vapaus, mutta kuitenkin niin, että volyyymi- ja synergiaedut saa-
taisiin hyödynnettyä. Useimmiten tällainen hybridimalli on paras tapa organisoida
organisaation hankinta. Erilaisia tapoja organisoida hankintatehtäviä on jaotella
tehtävät liiketoiminnoittain, toimittajittain tai toimittajamarkkinoiden pohjalta. Lii-
ketoiminnoittain jaoteltavat tehtävät ovat hyviä ratkaisuja kun yksiköillä on toisis-
taan poikkeavat hankintatarpeet. Kuitenkin on syytä muistaa, että erilaisista toi-
minnoista huolimatta yksiköt saattavat kuitenkin hankkia hyvinkin toisiaan vas-
taavia hankintanimikkeitä. Toimittajapohjaisessa jaottelussa on riskinä yhteen ja
samaan toimittajaan kiinnittyminen, vaikka kyseessä ei välttämättä olisikaan pa-
ras tai edullisin vaihtoehto. Kuitenkin tottumiskysymykset vaikuttavat tähän ja jos
hankintaa on tekemässä henkilö, joka myös päivittäin käyttää kyseistä palvelua,
on helppo ajautua tutun toimittajan kanssa sopimukseen. (Iloranta Pajunen-Mu-
honen 2018, 321).

5.5 Kilpailutus

Kilpailuttamista pidetään usein helppona keinona optimoida hankintaa- ja toimi-
tusketjua. Tyypillisesti toimittajaa on voitu vaihtaa, jos hinnan eivät ole olleet edul-
lisimmat ja toimittajaan ei olla muutenkaan oltu täysin tyytyväisiä. Usein on voitu
luottaa siihen, että markkinavoimien paineessa toimittaja kehittyy itsenäisesti

kustannustehokkaammaksi sekä paremmaksi, ilman että asioista olisi keskusteltu toimittajan kanssa. Kilpailuttamista onkin pidetty suurimpana panostuksena hankintoihin ja on tuudittauduttu ajatukseen, että kilpailutilanteessa muodostuu markkinahinnasto. Kun hankintoihin ei ole kilpailutuksen lisäksi muuten panostettu on syvällisempi analysointi jäänyt tekemättä, jolloin virheelliset käsityksen markkinahinnoista ovat saattaneet kasvattaa kustannuksia useissa yrityksissä. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 245-246).

Jos markkinoilla on paljon toimittajia ja tuote on standardoitu, kilpailuttaminen on toki helpompaa kuin monimutkaisissa palveluhankinnoissa. Kilpailutus nähdään helppona toteuttaa, koska sen koetaan sisältävän tarjouspyynnön toimittamisen sekä omat näkökulmat tarpeen määrittelyistä sekä toimitusehdoista. Tämän jälkeen odotetaan tarjouksia, joista valitaan edullisimmat päältä. Monimutkaisissa hankinnoissa vanhat kilpailutuksia koskevat olettamukset eivät päde. Toimittajamarkkinat ovat nykyisin paljon laajemmat kuin aikaisemmin. Parhaat toimittajat saattavat olla sellaisia, jotka hankinnan tekijä täytyy etsimällä löytää. Lisäksi toimittajien tarjoama voi olla hyvinkin laaja ja toisistaan poikkeava, joka tekee vertailusta haastavampaa. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 247-248).

Kilpailutukset eivät kuitenkaan ole aina helppo ratkaisu, vaan niihin liittyy myös riskejä, jotka on hyvä tunnistaa. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 248).

Hankinnan tekijä esittää toimittajalle mitä hankinnan kohteelta odotetaan enintään ja mitä vähintään. Tällaisissa tapauksissa toimittaja pyrkii usein tarjoamaan minimivaatimuksen mukaista tuotetta tai palvelua. Kun hankinnan tekijä painostaa hintaa neuvotteluiden lomassa yhä alemmaksi, ei tarjottavaan nimikkeeseenkään sisällytetä yhtään enempää asioita kuin minimi. Tällöin on riskinä, että mahdollisesti jotakin tarpeellistakin jää hankinnan ulkopuolelle. Lisäksi alhaiset hinnat aiheuttavat myös sen, että kehittäminen ja laadukkaimmat resurssit eivät mahdollistu. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 248).

Tarkka tarvemäärittely on erittäin tärkeää, mutta tarjouspyynnön tiukat vaatimukset saattavat johtaa siihen, että toimittaja sitoutuu tarjoamaan tarjouspyynnön

mukaisesti, vaikka hänen oma näkemyksensä saattaisi olla erilainen. Jos loppu-tulos ei olekaan tarpeeksi hyvä, riski jää ostavalle osapuolelle. Kuitenkin esimerkiksi palveluhankinnoissa asiantuntijapalveluissa on riskinä, että toimittaja kokee eri tavalla mitä tarjouspyynnön sisällön tuottamiseen tarvitaan kuin mitä hankkiva osapuoli kokee. Tämän riskin pystyy taklaamaan mm. määrittelemällä tarjouspyyntöön tarpeeksi tarkasti resurssien taso sekä tarpeeksi hyvät toimittaja-arviointit. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 251).

Ajoittain toimittajien hinnoittelu saattaa olla hyvin tasaista tai yksi hinnoittelee selkeästi alakanttiin verrattuna muihin. Houkutus toimittajien keskinäiseen yhteistyöhön hintakilpailun välttämiseksi saattaa ajoittain toteutua, vaikka se laitonta onkin. Kyseiset kartellit eivät myöskään tule aina edes ilmi. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 251).

Järjestelmällinen hankintaprosessi auttaa välttämään riskejä. Tärkein osuus on tarpeen ja hankinnan kohteen määrittely, johon sisältyy hankinnan strategia, jotta etenemiselle ja toimintatavoille on selkeät määritelmät. Tarpeen peilaaminen toimittajamarkkinoihin sekä taloudelliset resurssit ovat tärkeä mieltä hyvissä ajoin. Osan hankinnoista voi toteuttaa samalla sopimuksella. Haastavampi toteuttaa, mutta helpommin hallittavissa oleva hankinta voidaan jakaa osiin. Toimittajamarkkinoita voi olla hyvä laajentaa ja sitten valita pitkältä listalta strategialle sopivia toimittajia tarkasti mietittyjen valintakriteerien mukaisesti. Toimittajilta voi olla hyödyllistä pyytää ehdotuksia, kuinka he näkisivät, että tarve voitaisiin täyttää. Näin on mahdollista saada uusia ideoita ja näkökulmia, jotka auttavat tarvemäärittelyn tekemisessä. Samalla voi pyytää toimittajaa analysoimaan mahdollisia riskejä ja ratkaisuja niihin. Toimittajien tarjouksia ei saa paljastaa ristiin, se on laitonta. Toki voi halutessaan tiedustella mielipidettä toisen toimittajan ehdotuksesta. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 253).

Referenssit ovat hyödyllinen lähde selvitetessä toimittajan sopivuutta. Kannattaa selvittää myös sellaisia toimittajien asiakkaita, joita toimittaja ei varsinaisesti markkinoi, sillä sieltä saattaa löytyä myös tyytymättömiä asiakkaita, joiden koke-

mukset ovat arvokasta tietoa. Tarjouspyyntö vaiheessa voi miettiä haluaako tarjouspyynnöstä tehdä tarkan vai halutaanko siihen jättää hieman myös avoimuutta. Ainakin kannattaa pyrkiä ottamaan huomioon eri toimittajien tarjoamat mahdollisuudet ja jättää niille tilaa. Järjestelmällisen hankintaprosessin jälkeen päätöksenteon pitäisi olla melko vaivatonta ja riskitöntä. Toimittajiin perehtyminen, riskien ymmärtäminen sekä selkeytyneet kriteerit ovat avainasemassa päätöstä tehtäessä. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 254).

5.6 Toimittajasuhde

Yhteistyö on hyvä kun molemmat organisaatiot, niin ostava kuin toimittava, saavat liiketaloudellista menestystä tuottamalla arvoa loppuasiakkaalle. Organisaatioiden yhteistyötä ohjaa sopimus, mutta toimittajasuhteeseen vaikuttaa vahvasti sosiaaliset vuorovaikutussuhteet joihin sopimus ei pysty suoranaisesti vaikuttamaan. (Nieminen 2016, kappale 5.1). Sopimuksen ulkopuolella on mahdollista tuottaa sellaista arvoa, joka vahvistaa toimittajasuhdetta. Niemisen (2016) tutkimuksen perusteella tapoja, joita hyödynnetään lisäarvon tuottamiseen ovat pyrkimys yhteiseen kehittämiseen esim. kehitysprojektin kautta, reaktiivinen ja proaktiivinen toiminta asiakkaan suuntaan, joka mahdollistuu, kun tekemistä ohjaa asiakkaan tarve. Asiakassuuntautunut sisäinen kehittäminen, jossa viestitään asiakkaan tarpeista ja odotuksista ja niiden pohjalta kehitetään ja priorisoidaan asioita. Lisäksi aktiivinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa lisäarvon tuottamisessa ja tähän vaikuttaa vahvasti asiakas rajapinnassa toimivien henkilöiden osaaminen ja asennoituminen. Syitä siihen miksi toimittaja haluaa tuottaa sopimukseen kirjaamatonta arvoa asiakkaalle ovat tavoite lisämyynnistä sekä inhimilliset tekijät kuten tunne hyvästä yhteistyöstä. Lisäarvon tuottamisen kynnyistä mataltaa, kun prosessit ovat selkeät, asiakassuuntautuneisuus kuuluu yrityksen kulttuuriin sekä strategian ja odotusten samankaltaisuus. (Nieminen 2016, kappale 5.1).

5.7 Toimittajasuhteen kehittäminen

Kehittämisen mahdollistaa parhaiten systemaattinen suhtautuminen siihen. Tyytyväisyys sekä organisaatioiden välinen hiljaiselo eivät tue kehityshenkisyyttä, jolloin riski kilpailukyvyn heikentymisestä kasvaa. Ostavan osapuolen sekä toimittajan olisi tärkeää keskustella yhdessä tekemistä tukevin termein sen sijaan, että jatkuvasti nousee esiin kilpailutuksen, arvioinnin ja hallitsemisen termit. Helppous houkuttaa ja ajoittain voi olla helpompi sopia yhteisistä kehityspalavereista silloin kun niille tuntuu olevan tarvetta. Kuitenkin tehokkainta ja kehitystä tukevaa olisi selvästi sovitut palaverikäytännöt ja sovitut ajankohdat, jolloin organisaatiot taisivat ja kävisivät läpi liiketoiminnan tilanteen ja mahdolliset muutokset, kehitysprojektien tarpeen ja statukset sekä markkinatilanteen ja yhteiset tavoitteet tulevalle. Tavoitteet on tärkeä kirjata ja ne tulee viestiä organisaatiolle, jotta ne saadaan käytännön tekemiseen mukaan. Johdon täytyy myös varmistaa, että yhteisten tavoitteiden lisäksi myös liiketoimintastrategiat ovat keskenään yhteensopivat. Asioiden yhteensovittaminen vaatii kompromisseja, mutta niihin kannattaa olla valmis, jotta yhteiset tulevaisuuden tavoitteet voidaan saavuttaa. (Nieminen 2016, kappale 5.2).

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Hankintapäällikön haastattelu

Aloitin kehitystyöni haastattelemalla hankintapäällikköä. Selvitin hankintayksikön roolia Yritys X:n hankinnoissa. Hankintayksikön tehtäviin kuuluu tukea liiketoimintaa kilpailutuksissa sekä materiaaleissa, laatia puitesopimuksia ja tutustua toimittajamarkkinoihin sekä kehittää hankintoja, että etsiä kustannussäästöjä. Jotta hankintayksikkö pystyisi toteuttamaan edellä mainittuja tehtäviä he tarvitsevat tietoa toimenpiteiden sekä päätösten tueksi.

Keskustelu oli haastattelun sijaan vapaamuotoista. Sain näkemyksen, kuinka yrityksen hankinta on organisoitunut. Kyseessä on hybridimalli; Liiketoiminnan

kiinteistöpäälliköt toteuttavat asiakkaille tehtävää hankintaa, kun taas hankintayksikön keskitetty hankintatiimi tukee liiketoiminnan kiinteistöpäälliköitä asiakkaille tehtävissä hankinnoissa.

Keskusteluissa tuli esille, että hankintojen kokonaiskustannuksista ja kustannusten jakautumisesta ei ole kokonaiskuvaa. Asiakkaiden toimitilakohteisiin hankittavien palveluiden kustannusten jakautumista toimittajittain ja hankintakategorioittain ei tunneta. Lisäksi puuttuu ymmärrys kuinka suureen % kiinteistöihin tapahtuvista hankinnoista pystyy vaikuttamaan hankinnan keinoin ja näin edesauttamaan mahdollisia säästöjä. Toistaiseksi ei ole selvyttä mihin hankintoihin resursseja kannattaa panostaa. Lisäksi kokonaiskuvan puuttuminen tekee kehityskohteiden havainnoinnin hankalammaksi, jonka vuoksi mahdolliset kustannussäästöt voivat jäädä huomaamatta.

- Puuttuu tieto hankinnan kokonaiskustannuksista sekä kustannusjakaumasta
- Puuttuu tieto mihin hankintoihin voi vaikuttaa hankinnan keinoin

Keskustelussa nousi myös esiin, että Yritys X:llä ei ole erilaisia toimintamalleja erilaisten hankintakategorioiden hankinnoille, vaan hankinnat tehdään usein liiketoiminnassa kiinteistöpäällikön hyväksi kokemalla tavalla. Kaikkia hankintoja käsitellään ja lähestytään samalla tavalla, jonka vuoksi potentiaalinen kustannus- tai laatuhyöty voi jäädä hyödyntämättä.

- Puuttuu tieto millä tavalla eri hankintakategorioiden hankintaa tulisi toteuttaa

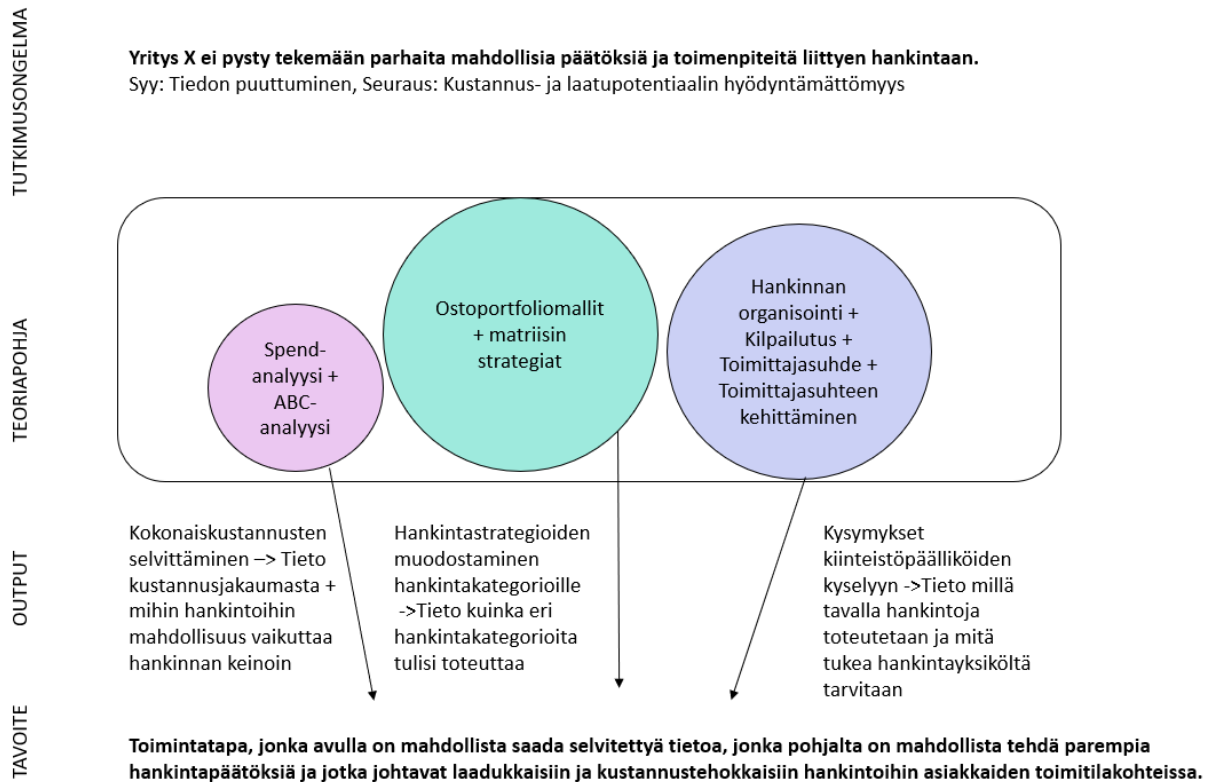
Kolmantena puutteena keskustelussa nousi esiin, että tällä hetkellä ei ole kokonaiskuvaa millä tavalla hankintoja toteutetaan liiketoiminnassa ja minkälaista tukea kiinteistöpäälliköt tarvitsisivat. Kiinteistöpäälliköt tekevät kilpailutukset omien käytäntöjensä mukaisesti. Hankinnan hajautuneisuuden vuoksi kiinteistöpäälliköt eivät tiedä toistensa kilpailutuksista ja resursseja menee hukkaan, kun tehdään

tehottomasti päällekkäistä työtä. Hajautetun hankinnan kautta on myös mahdollista menettää volyymihyötyjä.

- Puuttuu tieto millä tavalla hankintaa liiketoiminnassa toteutetaan ja mitä tukea hankintayksiköltä tarvittaisiin

6.2 Teoriapohjan hyödyntäminen tutkimuksen toteutuksessa

Toisessa syklissä tutustuin lähdekirjallisuuteen ja valitsin teoriapohjan sen perusteella mitä tietoa tarvitaan ja miten tietoa voidaan hyödyntää tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tähän kuului Spend- sekä ABC-analyysin sekä ostoportfolioanalyysin toteutus sekä sähköinen kiinteistöpäälliköille toteutettava kysely. Kuvio 5. esittelee tutkimusongelman, sekä tutkimusongelman ratkaisemiseksi valikoituneen teoriapohjan, jonka pohjalta laaditut ratkaisut luovat pohjan toimintatutkimuksen tavoitteen saavuttamiselle. Talousanalyysien, Spend- ja ABC-analyysien pohjalta on mahdollista selvittää kokonaiskustannukset, jonka pohjalta saadaan näkemys kustannusjakaumasta sekä siitä mihin hankintoihin on mahdollista vaikuttaa hankinnan keinoin. Ostoportfolioanalyysin avulla saadaan ABC-analyysin pohjalta laadituille olennaisille hankintakategorioille hankintastrategiat. Hankinnan organisointi, kilpailutus sekä toimittajasuhde taas loivat tietoperustan kiinteistöpäälliköille laaditun kyselyn kysymyksille. Näiden tietojen pohjalta oli mahdollista laatia toimintatapa, jonka avulla on mahdollista saada selvitettyä tietoa, jonka pohjalta on mahdollista tehdä parempia hankintapäätöksiä, jotka johtavat laadukkaisiin ja kustannustehokkaisiin hankintoihin asiakkaiden toimitilakoh-teissa.



Kuvio 5. Teoriapohjasta johdetut ratkaisut tavoitteiden saavuttamiseksi.

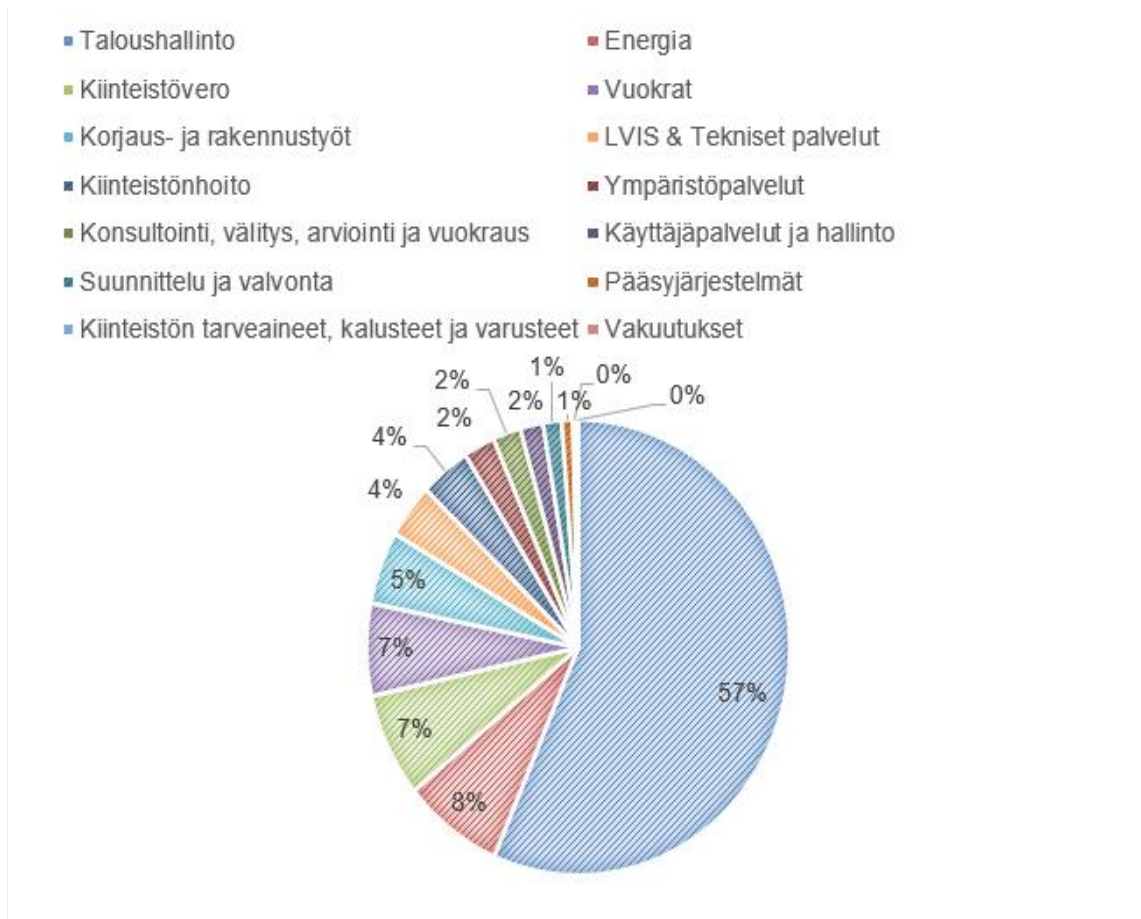
6.3 Spend-analyysin toteutus

Spend-analyysin tavoitteena on saada kokonaiskuva asiakkaiden toimitilakohteisiin tehtävästä hankinnasta. Spend-analyysissa tarkastellaan kokonaiskustannuksia sekä kustannusten jakautumista hankintakategorioittain sekä toimittajittain ja selvitetään mihin hankintakategorioihin organisaation on mahdollista vaikuttaa hankinnan keinoin. Samalla mietitään myös potentiaalisia säästökohteita. (Nieminen 2016, kappale 4.1).

Opinnäytetyössä toteutettamani Spend-analyysi tarkastelee toimitila-asiakkaiden kiinteistökohteisiin toteutettujen hankintakustannusten jakautumista. Spend-analyysissä hyödynnetyn datan keruu osoittautui haastavaksi. Organisaatiossa on käynnissä järjestelmäprojekti, jonka tavoitteena on siirtää loppuvuonna kaikki Yritys X:n kautta hoidettava asiakkaiden kustannustieto uuteen kirjanpitojärjestelmään. Tällä hetkellä asuntokohteiden tiedot löytyvät järjestelmästä, mutta toimilapuolen kustannustiedosta arviolta vasta 30% on järjestelmässä. Olen laatinut

Spend-analyysin tämän 30% perusteella. Spend-analyysin kustannustieto on aikaväliltä huhtikuu 2021-syyskuu 2021. Järjestelmäprojektin myötä järjestelmään ei tulla saamaan kaikkea asiakkaiden kustannustietoa, koska osa asiakkaiden tiedoista sijaitsee asiakkaiden omissa järjestelmissä. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä ratkaista kuinka hankinnan kustannustoteumia voidaan seurata, vaikka kustannustieto olisikin asiakkaan järjestelmissä. Lisäksi pyysin asiakasvastavilta kustannustietoja, joita ei vielä järjestelmästä löytynyt, mutta valitettavasti kiireisyys ja budjettikausi veivät niin paljon heidän resurssejaan, että hyödynsin vain järjestelmästä saatavaa tietoa.

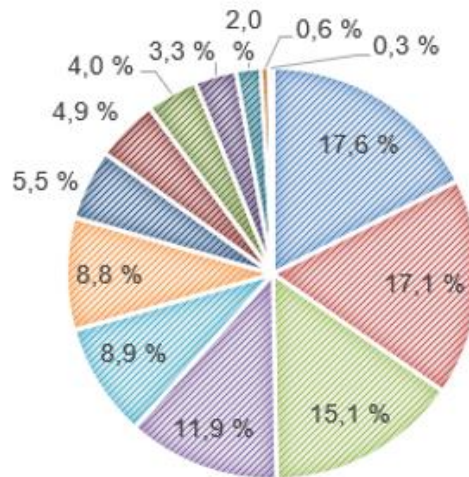
Tarkastelin tuloksia aluksi hankintakategorioiden ylätasolla. Toteutin ylätasolla kaksi erilaista laskentaa, toisessa on mukana talouspalvelut ja toisessa talouspalvelut on jätetty pois. Pidin taloushallintopalvelut tietoisesti mukana, koska on mielenkiintoista tarkastella mitä toimittajia kohteissa käytetään. Kuvio 6. perusteella voi nähdä, että 57% kaikista kohteeseen liittyvistä hankintakustannuksista koskee taloushallintopalveluita.



Kuvio 6. Hankintakategorioiden ylätasoinen kustannusjakauma (sis. taloushallinnon).

Tarkastelin millainen kustannusjakauma kohteeseen liittyvissä taloushallintopalveluissa on toimittajittain. Yritys X ei mahdu 20 suurimman toimittajan joukkoon. Kyseiset taloushallintopalvelut liittyvät vahvasti kohteiden projekteihin. Tässä saattaisi kuitenkin olla potentiaalia myös Yritys X:lle kasvattaa kyseisten taloushallintopalveluiden tuottamista nykyisille toimitila-asiakkaille.

Spend-analyysi, josta on jätetty pois taloushallintopalvelut, osoittaa että suurimmat kustannukset kohdistuvat energiaan. Seuraavaksi tulevat tässä järjestyksessä kiinteistövero, vuokrat, korjaus- ja rakennustyöt, LVIS & Tekniset palvelut, kiinteistönhoito, Ympäristöpalvelut, Konsultointi, välitys, arviointi ja vuokraus, Suunnittelu ja valvonta, Pääsyjärjestelmät, Kiinteistön tarveaineet, kalusteet ja varusteet, vakuutukset. Kuvio 6. auttaa havainnollistamaan kustannusjakaumat.



Kuvio 6. Ylätason hankintakategorioiden jakautuminen. (ei sis. taloushallintoa)

Sivuutan kiinteistöveron sekä vuokrat, koska niihin Yritys X ei voi suoranaisesti vaikuttaa. Kiinteistöveron osuus on valtava. Energiakustannukset muodostavat suuren osan kustannuksista. Sähkönmyynti muodostaa energiakustannuksista 43 % ja loput jakaantuvat vesi- ja jätevedelle, sähkönsiirtoon, maakaasuun sekä lämmitykseen, joiden kustannuksiin ei pystytä niin hyvin vaikuttamaan. Yritys käyttää pääasiassa neljää sähkönmyyjää. Organisaatiolla ei ole puitesopimusta yhdenkään sähkönmyyjän kanssa. Tässä voisi olla mahdollista miettiä keskitettyä sähkönhankintaa, jos se mahdollistaa paremmat edut sekä volyymin tuomat hinnat.

Kävin kuvio 6. tuloksia läpi hankintapäällikön kanssa sekä keskustelimme mihin hankintoihin organisaatio pystyy vaikuttamaan hankinnan keinoin. Jokaisen kategorian kohdalle merkittiin joko mahdollista, ei mahdollisuutta tai osittain mah-

dollista. Ei mahdollisuutta-kategoriat sisältävät energiaan liittyviä hankintakustannuksia, joihin on mahdollista vaikuttaa energiajohtamisen eli kulutuksen seurannan ja siihen reagoinnin kautta. Lisäksi Kiinteistövero, Arviointi, kiinteistövuokraus sekä isännöinti laitettiin ei-mahdollisuutta kategoriaan. Kokonaisuudessaan Yritys X:n on hankinnan keinoin mahdollista vaikuttaa 35% hankinnoista ja ei mahdollisuutta 50% hankinnoista ja osittain mahdollista vaikuttaa 15 % hankinnoista. Tämä sisältää mm. erilaisia Capex kustannuksia joihin ylläpidon johtaminen voi vaikuttaa eri asiakkaiden osalta eri tavalla. Toisissa vain osittain, toisissa ei ollenkaan ja joiden asiakkaiden kanssa esim. tiettyyn kustannukseen saakka. Jakauma on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Vaikutusmahdollisuudet eri hankintakategorioihin hankinnan keinoin.

Kategoria	Organisaation vaikutusmahdollisuudet
Kiinteistövero	Ei mahdollisuutta
Vastikkeet	Ei mahdollisuutta
Sähkötuottaja tai -myyjä	Mahdollista
Vuokrat	Ei mahdollisuutta
Kiinteistökorjaukset	Osittain mahdollista
Lämmitys	Ei mahdollisuutta
Kiinteistöhuolto	Mahdollista
Vartiointipalvelut	Mahdollista
Suunnittelu ja valvonta	Osittain mahdollista
Hallintopalvelut	Ei mahdollisuutta
Siivous	Mahdollista
Isännöintitoimisto	Ei mahdollisuutta
LVI-järjestelmien korjaukset ja huollot	Mahdollista
Jätehuolto	Mahdollista
Sähkösiirto	Mahdollista
Sähkö- ja tietoliikennejärjestelmien huolto	Mahdollista
Kattoremontit	Osittain mahdollista
Vesi ja jätevesi	Ei mahdollisuutta
Ulkoalueiden hoito	Mahdollista
Asianajotoimisto	Ei mahdollisuutta
Lämmitysjärjestelmien huolto ja asennukset	Mahdollista
Julkisivukorjaukset	Osittain mahdollista
Viemärit	Mahdollista
Jäähdytys	Ei mahdollisuutta
Muut käytön ja huollon kulut	Mahdollista
Hissihuollot ja -korjaukset	Mahdollista
Aulapalvelut & kulunhallinta/kulunvalvonta	Mahdollista
Asiantuntijapalvelut	Osittain mahdollista
Erityislaitteiden ja koneiden korjaukset	Mahdollista
Turvatekniikka	Mahdollista
Rautakauppa	Osittain mahdollista
Ovet ja ikkunat	Mahdollista
Ilmanvaihto	Mahdollista
Liukuportaat ja -käytävät	Mahdollista
Kosteuskartoitus ja -korjaus	Mahdollista
Energianhallinta	Mahdollista
Kiinteistövuokraus	Ei mahdollisuutta
Hissurakat	Osittain mahdollista
Rakennusliike	Osittain mahdollista
Parvekkeet, parvekelasit ja terassit	Mahdollista
Vakuutusliike	Ei mahdollisuutta
Nosto-ovet	Mahdollista
Markkinointi	Ei mahdollisuutta
Arviointi	Ei mahdollisuutta
Piha- ja parkkialueiden urakat	Mahdollista
Rakennusautomaatio (Talotekniikka)	Mahdollista
Lukostojen korjaus ja urakat	Mahdollista
Hygieniapalvelut	Mahdollista
Ulkorakennukset	Mahdollista
Paloturvallisuus	Mahdollista
Internet, puhelin ja TV	Mahdollista
Kylpyhuoneet ja märkätilat	Mahdollista
Tekninen tukku	Mahdollista
Leasing	Mahdollista
Suodattimet	Mahdollista
Vihertyöt	Mahdollista
Kalusteet ja sisustus	Mahdollista
Huoneistokorjaukset	Mahdollista
Tuholaistorjunta	Mahdollista
Jätesäiliöt	Mahdollista
Valaisimet ja valonlähteet	Mahdollista
Maakaasu	Ei mahdollisuutta
Hissit	Mahdollista
Asfalttityöt	Mahdollista
Konevuokraus	Mahdollista
Oviympäristön huolto ja korjaus	Mahdollista
Ikkunoiden pesu	Mahdollista
Ulkoaidat ja portit	Mahdollista
Valaistuksen huolto ja korjaus	Mahdollista
IT Konsultointi	Mahdollista
Kukka & kasvi -palvelut	Mahdollista
Kopiointiliike	Mahdollista
Henkilöstövuokraus	Mahdollista
Koulutukset	Mahdollista
Kodinkoneet & pesukoneet	Mahdollista
Uudisrakentaminen	Ei mahdollisuutta

Tulos:

- Kokonaisuudessaan organisaation on hankinnan keinoin mahdollista vaikuttaa 35% hankinnoista ja ei mahdollista 50% hankinnoista. Osittain on mahdollista vaikuttaa 15% hankinnoista.
- Yksittäisenä potentiaalisena säästökohteena voisi olla sähkönmyynnin kilpailuttaminen keskitetysti, koska kyseessä on suuri volyyymi ja helppo kilpailutus.
- Organisaation kannattaa hyödyntää myös omien palveluiden lisämyyntiä toimitilakohteissa.

6.4 ABC-analyysin toteutus

ABC-analyysin avulla tarkastellaan mitkä toimittajat sekä hankintakategoriat kattavat suurimman osan hankintakustannuksista 80/20 mukaisesti.

Abc-analyysi toteutettiin hankintakategorioille, joihin on Spend-analyysissä toteutetun tarkastelun mukaan mahdollista vaikuttaa hankinnan keinoin. Taulukon 2. keltaiset kategoriat muodostavat 80% kustannuksista, oranssit 15% ja siniset 5%. Yhteensä 12 hankintakategoriaa muodostaa 80% kustannuksista. Kyseiset kategoriat sisältävät yhteensä noin 850 toimittajaa.

Otin tarkasteltavaksi A-luokan hankintakategorioiden 3 suurinta toimittajaa per hankintakategoria, eli yhteensä 36 toimittajaa. Tarkastelin Hankintayksikön laatimia puitesopimuksia verraten käytettyihin toimittajiin.

- Viemärihuollosta löytyy puitesopimukset kahden toimittajan kanssa, kyseiset toimittajat eivät löydy kolmen käytetyimmän toimittajan joukosta.
- LVIS-palveluiden osalta puitesopimus on laadittu yhden toimittajan kanssa.
- Hissihuollon osalta kaksi eniten käytettyä toimittajaa ovat myös puitesopimuskumppaneita.

Tarkastelun perusteella kategorioiden eniten käytetyistä toimittajista puitesopimukset löytyvät 5 toimittajan kanssa, joka on 14% 36 toimittajasta. Näiden 14% osalta olisi tärkeää varmistaa, että kohteiden sopimuksissa on käytetty puitesopimusta yksittäisten sopimusten sijaan. Kysyin puitesopimusten hyödyntämisestä kiinteistöpäälliköille tehtävässä kyselyssä.

Taulukko 2. ABC-analyysi hankintakategorioista.

Kategoria
Sähkötuottaja tai -myyjä
Kiinteistöhuolto
Vartiointipalvelut
Siivous
LVI-järjestelmien korjaukset ja huollot
Jätehuolto
Sähkö- ja tietoliikennejärjestelmien huolto
Ulkoalueiden hoito
Lämmitysjärjestelmien huolto ja asennukset
Viemärit
Muut käytön ja huollon kulut
Hissihuollot ja -korjaukset
Aulapalvelut & kulunhallinta/kulunvalvonta
Erytislaitteiden ja koneiden korjaukset
Turvatekniikka
Ovet ja ikkunat
Ilmanvaihto
Liukuportaat ja -käytävät
Kosteuskartoitus ja -korjaus
Energianhallinta
Parvekkeet, parvekelasit ja terassit
Nosto-ovet
Piha- ja parkkialueiden urakat
Rakennusautomaatio (Talotekniikka)
Lukkojen korjaus ja urakat
Hygieniapalvelut
Ulkorakennukset
Paloturvallisuus
Internet, puhelin ja TV
Kylpyhuoneet ja märkätilat
Tekninen tukku
Leasing
Suodattimet

Vihertyöt
Kalusteet ja sisustus
Huoneistokorjaukset
Tuholaistorjunta
Jätesäiliöt
Valaisimet ja valonlähteet
Hissit
Asfalttityöt
Konevuokraus
Oviympäristön huolto ja korjaus
Ikkunoiden pesu
Ulkoaidat ja portit
Valaistuksen huolto ja korjaus
IT Konsultointi
Kukka & kasvi -palvelut
Kopiointiliike
Henkilöstövuokraus
Koulutukset
Kodinkoneet & pesulakoneet

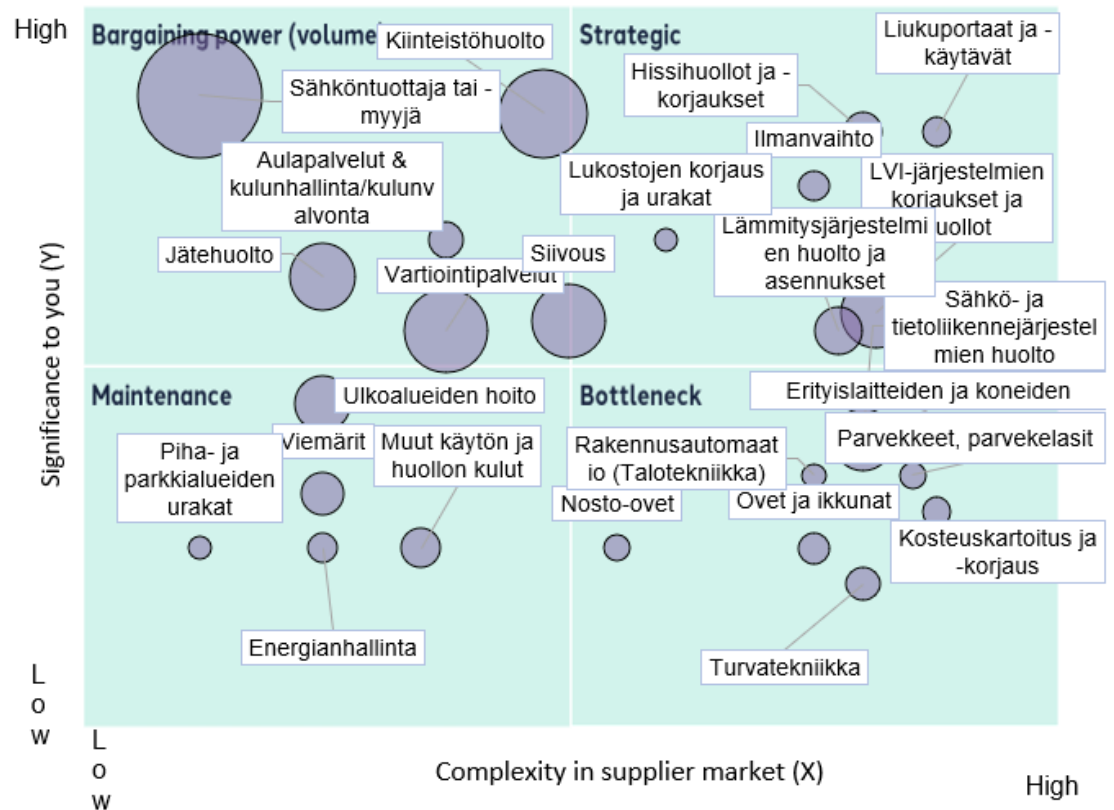
Tulos:

- Hankintakategoriat joiden kustannukset muodostavat hankinnoista 80% on 12 kpl ja ne sisältävät yhteensä noin 850 toimittajaa. Kategorioiden 36 eniten käytetystä toimittajista puitesopimukset löytyvät vain 5 toimittajan kanssa, joka on 14% 36 toimittajasta. Lisäksi on epävarmaa, hyödynnettäänkö puitesopimuksia kaikissa kohteissa kyseisten 5 toimittajan suhteen.

6.5 Portfolioanalyysin toteutus

Laadin ostoportfolioanalyysin kiinteistöpäällikön sekä hankintapäällikön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta, jotka koskivat eri hankintakategorioiden konkreettisia erityispiirteitä ja sisältöä. Keskustelua käytiin samalla kun tein portfolioanalyysiä. Näin oli mahdollista tarkentaa kunkin käsitellyn hankintakategorian toimittajamarkkinan haastavuutta sekä kyseisen hankinnan tärkeyttä kohteelle.

Portfolioanalyysi käsittelee 25 suurinta hankintakategoriaa, joihin on mahdollista vaikuttaa hankinnan keinon.



Kuvio 7. Kraljicin matriisi hankintakategorioista.

Volyymipalveluiden kohdalla on mahdollista hyödyntää neuvotteluvoimaa ja aggressiivistakin kilpailuttamista. Volyymit ovat suuria ja toimittajamarkkinoilla on kilpailua. Lisäksi toimittajan vaihtamiseen liittyvät kustannukset ovat melko alhaiset. Toki on syytä pitää huolta toimittajayhteistyöstä, jotta yhteistyö on hyvää ja molempia osapuolia tyydyttävää. Sähkön kilpailuttaminen on matriisin volyymipalveluista sellainen, jonka voi tehdä helposti, koska sen tarvemäärittelyt ovat hyvin yksinkertaiset. Jos esim. sähkön yksikköhintaa saadaan vähänkin alemmas suuren volyymin myötä säästöt voivat olla merkittävät.

Kiinteistöhuolto asettui matriisissa volyymipalveluksi, mutta on kohdekohtaista kuinka haastavaa kiinteistöhuollon kilpailuttaminen on. Jos kohde on hyvin hoidettu ja kaikki kilpailuttamista varten tarvittavat tiedot löytyvät huoltokirjoista, on

kilpailuttaminen helpompaa. Jätehuolto ja siivous ovat täysin omat kokonaisuutensa, mutta niitä voi harkita kilpailutettavaksi samassa kuin kiinteistöhuoltoa kilpailutetaan. Vartiointipalvelut + Aulapalvelut & kulunhallinta voisi kilpailuttaa yhdessä vielä suuremman volyymiedun saamiseksi, koska molemmilla palveluilla on toimittajamarkkinoilla myös samoja toimittajia. Volyympalveluissa hankintastrategiana on siis kilpailutus. Aktiivinen tarjouskilpailu tai käänteinen huutokauppa soveltuvat hyvin kyseisiin hankintoihin. Yhdistelemällä hankintakokonaisuuksia yhä suuremmiksi, neuvotteluasema ja houkuttelevuus kasvavat toimittajamarkkinoilla sekä säästöpotentiaali kasvaa. (Massa- ja volyymituotteet/palvelut – Logistiikan Maailma)

Rutiinipalveluiden kustannukset ovat volyymituotteita matalammat, mutta toimittajamarkkinat ovat helpot. Kyseisiä palveluita voi yhdistellä suuremman volyymin saavuttamiseksi sekä keskittyä hankintaprosessin tehokkuuteen. Ulkoalueiden hoidon kilpailuttaminen voisi olla hyvä yhdistää kiinteistöhuoltoon, samoin piha- ja parkkialueiden urakat sekä muut käytön ja huollon kulut. Energianhallinta on kokonaisuutena melko helppo hankkia tehokkaasti selkeiden määrittelyjen kautta. Yritys X:llä on itsellään energiaojohtamisen osalta ymmärrystä energianhallinta-asioista, joten heidän ammattitaitoaan on hyvä hyödyntää. Viemäreihin liittyvä hankinta on melko standardoitua ja myös mahdollista toteuttaa yksinkertaisesti hyvän toimittajan kautta. Hankintastrategiana on tehostaa ja tukea osto-prosessia sekä mahdollisesti yhdistellä kategorioita suureksi toimittajia houkuttelevaksi kokonaisuudeksi. (Rutiinituotteet ja -palvelut – Logistiikan Maailma)

Pullonkaulahankinnan toimittajamarkkinat ovat hieman haastavimmat. Volyymit eivät ole suuria, mutta kyseiset palvelut ovat kuitenkin sellaisia, että ne voivat muodostaa pullonkaulan. Lisäksi voi olla riskinä, että ajautuu sopimuksen kautta pidemmäksi aikaa kiinni yhteen toimittajaan. Toimittajariippuvuudesta onkin tärkeää päästä eroon ja uusia mahdollisuuksia on hyvä tarkastella. Rakennusautomaation suhteen on syytä olla tarkkana, koska toimittajat tarjoavat useita eri palveluita, jotka voivat osoittautua sitoviksi. On syytä harkita, tarvitseeko kohde kksopimusta rakennusautomaatioon vai tulisiko mahdollisesti edullisemmaksi, että

tarpeen vaatiessa tilattaisiin esimerkiksi rakennusautomaatiota taitava huolto tekemään tarvittavia säätöjä. Rakennusautomaatio yritykset saattavat myös tarjota energianhallintapalveluita ja sitoa sitä kautta. On syytä olla tarkkana, että sopimukset ovat irtisanottavissa lyhyellä aikavälillä, sekä että laitteistot ovat jo alkujaan sellaisia, että myös muut toimittajat pystyvät ottamaan niiden käytön haltuun. Siksi on syytä varmistaa, että rakennusautomaatio on mahdollisimman standardoitua. Kohteiden ovet, ikkunat ja parvekelasit saattavat olla hankala hankittava edellisen rikkoutuessa. Kyseiset tuotteet ovat usein spesifioituja tuotteita, eikä niitä löydy välttämättä suoraan hyllystä, vaan odotusajat voivat olla pitkiäkin. Kuitenkin esimerkiksi rikkoutunut lasiovi on todella ikävä asia kohteelle, erityisesti jos kyseessä on Premium tason kohde ja vaihtoa ei pystytä suorittamaan tarpeeksi nopeasti. Osassa pullonkaulahankinnoista voi olla tarpeen hyväksyä tilanne ja ennen kaikkea rakentaa hyvää yhteistyötä ja miettiä yhdessä toimittajan kanssa kuinka voidaan varmistaa pullonkaulojen välttäminen. Hankintastrategiana on tunnistaa miksi kyseiset palvelut aiheuttavat pullonkauloja ja löytää korvaavia vaihtoehtoja, eliminoida tai minimoida tarve. Esimerkiksi varmuusvarastot ovat pitkällä tähtäimellä kallis tapa varautua pullonkauloihin. (Pullonkaulatuotteet ja -palvelut – Logistiikan Maailma)

Strategiset hankinnat ovat nimensä mukaisesti strategisesti hyvin merkittäviä hankintoja, joihin esimerkiksi aggressiivinen kilpailutus ei sovi ollenkaan. Kyseisten hankintojen kustannukset ovat suuret, mutta toimittajakenttä on haastavampi kuin volyyminhankinnoissa. Pullonkaulahankintojen tapaan voi olla hyödyllistä tarkastella myös muita vaihtoehtoja, mutta on myös tilanteita, kun on syytä hyväksyä symbioottinen tilanne. Strategisissa hankinnoissa on mahdollisuus saada toimittajayhteistyötä kehittämällä tilanne, jossa kehityksen kautta on mahdollista muodostaa molemmille kilpailuetua. Ihanteellisessa tilanteessa sekä toimittaja, että ostava organisaatio kehittävät jatkuvasti liiketoimintaansa, mutta kuitenkin keskenään samansuuntaisesti. Strategiset hankinnat tarvitsevat vahvaa hankintaosaamista ja on tärkeää, että sekä hankintayksikkö, että liiketoiminta sekä tuotekehitys ovat kaikki mukana hankinnassa, sekä operatiivisessa toiminnassa ja kehittämisessä. On myös tärkeää huomata, että hankittaessa useiden eri kate-

gorioiden palvelut samalta toimittajalta hankinnoista voi tulla strategisia hankintoja. Viestintä on tärkeää sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Systemaattiset ja säännölliset kehityspalaverit ovat avainasemassa. Hissi sekä liukuporras kategorioissa on hyödyllistä pitkäntähtäimen strateginen yhteistyö. Samoin LVIS-sisältöisten hankintojen yhdistäminen samalle toimittajalle ja yhteistyön syventäminen voi olla hyödyllistä. Strategisten palveluiden hankintastrategia on siis tiivis toimittajayhteistyö. Panostaminen toimittajasuhteeseen sekä yhteiseen kehittämiseen ovat avainasemassa. Toimittajan vaihtamista ei kannata toteuttaa kevyin perustein. (Strategiset tuotteet ja -palvelut – Logistiikan Maailma)

Tulos

Portfolioanalyysin pohjalta laaditut hankintakategoriat voi nähdä yksinkertaistusti Taulukosta 3. Kyseisiä hankintastrategioita on kuitenkin syytä tarkastella kohdekohtaisesti ja kriittisesti. Nämä strategiat ovat suuntaa antavia.

Taulukko 3. Olennaisimpien hankintakategorioiden hankintastrategiat.

Hankintakategoria	Hankintastrategia
Sähkö- ja tietoliikennejärjestelmien huolto	Kilpailuta
Kiinteistöhuolto	Kilpailuta
Vartiointipalvelut	Kilpailuta
Jätehuolto	Kilpailuta
Lukostojen korjaus ja urakat	Kilpailuta
Aulapalvelut & kulunhallinta/kulunvalvonta	Kilpailuta
Siivous	Kilpailuta
Ulkoalueiden hoito	Hankintaprosessin tehostaminen/yhdistely volyymin kasvattamiseksi
Viemärit	Hankintaprosessin tehostaminen/yhdistely volyymin kasvattamiseksi
Piha- ja parkkialueiden urakat	Hankintaprosessin tehostaminen/yhdistely volyymin kasvattamiseksi
Muut käytön ja huollon kulut	Hankintaprosessin tehostaminen/yhdistely volyymin kasvattamiseksi
Energianhallinta	Hankintaprosessin tehostaminen/yhdistely volyymin kasvattamiseksi
LVI-järjestelmien korjaukset ja huollot	Vahva poikkiorganisaationaalinen yhteistyö sekä toimittajayhteistyö
Lämmitysjärjestelmien huolto ja asennukset	Vahva poikkiorganisaationaalinen yhteistyö sekä toimittajayhteistyö
Ilmanvaihto	Vahva poikkiorganisaationaalinen yhteistyö sekä toimittajayhteistyö
Liukuportaat ja -käytävät	Vahva poikkiorganisaationaalinen yhteistyö sekä toimittajayhteistyö
Hissihuollot ja -korjaukset	Vahva poikkiorganisaationaalinen yhteistyö sekä toimittajayhteistyö
Sähkö- ja tietoliikennejärjestelmien huolto	Vahva poikkiorganisaationaalinen yhteistyö sekä toimittajayhteistyö
Erytislaitteiden ja koneiden korjaukset	Toimittajayhteistyö/korvaavat vaihtoehdot
Turvatekniikka	Toimittajayhteistyö/korvaavat vaihtoehdot
Ovet ja ikkunat	Toimittajayhteistyö/korvaavat vaihtoehdot
Kosteuskartoitus ja -korjaus	Toimittajayhteistyö/korvaavat vaihtoehdot
Parvekkeet, parvekelasit ja terassit	Toimittajayhteistyö/korvaavat vaihtoehdot
Nosto-ovet	Toimittajayhteistyö/korvaavat vaihtoehdot
Rakennusautomaatio (Talotekniikka)	Toimittajayhteistyö/korvaavat vaihtoehdot

6.6 Kyselyn toteutus

Selvittääkseni hankinnan nykytilaa liiketoiminnoissa laadin kiinteistöpäälliköille kyselyn. Kyselyn laatimisen pohjana toimi teoriatieto koskien hankinnan organisoimista, kilpailutuksia sekä sivusi toimittajasuhteen kehittämistä. Laadin kysymykset teoriatiedon pohjalta ja muutaman kysymyksen valitsin hankintayksikön tarpeesta. Hankintapäällikön kanssa käyty keskustelu avasi hankintayksikön toimintaa. Jotta käsitys myös liiketoiminnassa tehtävästä hankinnasta selventyisi, kysely oli tarpeellinen. Tähän asti on ollut tiedossa, että Yritys X:n hankinta on hybridimalli, joka sisältää sekä hajautettua, että keskitettyä hankintaa. Niemisen 2016 mukaan osastorajat ylittävä vuorovaikutus on keskeisessä roolissa ja organisoitaessa hankintaa on tärkeää välttää hankintaprosessin kontrollointia ja sen sijaan miettiä mitä on hyvä hoitaa keskitetysti ja mitä taas yksiköissä hajautetusti. Kyselyllä selvitettiin, kuinka usein liiketoiminnassa kiinteistöpäällikkö tekee hankintaa, jotta voidaan selvittää millä tavalla paremmin hankintoja voitaisiin organisoida resurssitehokkuuden aikaansaamiseksi. Organisoimisen järkevöittämiseen haettiin myös selvyttä tiedustelemalla kokevatko kiinteistöpäälliköt tarvitsevansa lisää hankintaan liittyvää koulutusta ja millaista tukimateriaalia ja tukea he hankintayksiköltä toivoisivat. Kyselyllä kartoitettiin myös, onko vuorovaikutus ollut riittävän tehokasta ja ovatko kiinteistöpäälliköt osanneet hyödyntää hankintayksikön laatimia puitesopimuksia.

Kilpailutukset eivät ole aina välttämättä helppo ratkaisu ja niiden riskit täytyy tunnustaa. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2018, 248). Kiinteistöpäälliköiltä tiedusteltiinkin, kauanko heillä menee kilpailutuksiin aikaa sekä tietävätkö he muiden asiakkuuksien kilpailutuksista ja niiden aikatauluista. Nämä kysymykset johdattelivat kysymykseen siitä, olisivatko kiinteistöpäälliköt kiinnostuneita osallistumaan keskitettyihin kilpailutuksiin. Näin olisi mahdollista saada hankintayksikkö mukaan koordinoimaan kilpailutuksia ja mahdollisilta kilpailutusten sudenkuopilta olisi helpompi välttyä keskittämisen myötä. On kuitenkin syytä olla tarkkana, koska liika puuttuminen liiketoiminnan hankintoihin voi aiheuttaa vastustusta. (Nieminen 2016, kappale 2.3).

Toimittajasuhteiden ylläpitäminen on tärkeää. Erityisen tärkeää on myös pyrkiä kehittämään suhteita ja tehokkainta olisi selvästi sovitut palaverikäytännöt ja sovitut ajankohdat, jolloin organisaatiot tapaisivat ja kävisivät ajankohtaiset asiat läpi. (Nieminen 2016, kappale 5.2). Sivusin aihetta kyselyssä tiedustelemalla kiinteistöpäälliköiltä pitävätkö he toimittajien kanssa kehityspalavereita.

Käydessäni kyselyn kysymyksiä läpi hankintapäällikön kanssa heräsi toive vielä seuraaville kysymyksille: Maksavatko kohteesi vuokralaiset ylläpitopalveluista, jotta tiedetään ovatko ylläpitokustannukset Yritys X:n asiakkaan vai asiakkaan vuokralaisten kannettavina. Lisäksi haluttiin ymmärtää millä rytmillä budjetteja verrataan toteumiin. Kyselyn lopussa oli vielä mahdollista vapaasti kertoa hankintaan liittyvistä toiveista tai kehitysideoista.

Laatiessani kyselyä, oli tärkeää pitää mielessä, että kyselyn pituus ei ole liian pitkä ja ulkoasu on selkeä. Lisäksi on tärkeää, että kyselyyn vastaajat ymmärtävät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 131). Osa kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä ja osa sisälsi vastausvaihtoehdot. Avoimia kysymyksiä kannattaa käyttää, jos niille on painava syy, koska niihin on helppo jättää vastaamatta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 132). Tiesin kuitenkin, että vastaanottajilla on suuri motivaatio vastata avoimiin kysymyksiin, koska ne käsittelevät heidän toiveitaan. Tämän vuoksi sisällytin myös avoimia kysymyksiä kyselyyn.

Kyselyt lähetettiin Webropol-internetsovelluksella. (Webropol) Kyseisen sähköisen tiedonkeruun menetelmän mahdollistava nopea ja vaivaton toteutustapa sekä raportoinnin vaivattomuus olivat olennaisia syitä kyseisen tiedonkeruun menetelmän valintaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 128).

Kyselylomake vastauksineen on toimitettu hankintayksikön nähtäväksi ja mahdollisia toimenpiteitä varten. Seuraavassa kooste tärkeimmistä huomioista koskien kyselyn tuloksia. Kysely lähetettiin 62 henkilölle, joista siihen vastasi 22 henkilöä, eli 35%. Vastausaikaa oli 5 päivää ja toiseksi viimeisenä päivänä lähetettiin muistutus.

Suurin osa vastaajista oli kiinteistöpäälliköitä, mukana myös asiakasvastaavia. Suurin osa vastaajista kertoi tekevänsä työssään hankintoja viikoittain ja puolet vastaajista oli sitä mieltä, että hankintakoulutukset olisivat tarpeellisia. Toiveena oli tukimateriaalia kuten selkeitä ja räätälöitäviä tarjouspyyntöpohjia, sopimus- pohjia, sähköisiä hankinnan työkaluja sekä aikaisempia kilpailutuksia, joita voisi muokata kohteen mukaisesti. Hankinta/kilpailutusprosessin kuvausta toivottiin, jotta kaikki asiat tulisivat huomioiduiksi hankintoja tehdessä. Myös kokonaisvaltaista tukea kaivattiin urakoiden kilpailutuksiin sekä tarjouspyyntöjen laatimisiin, jotta varmistetaan tarjousten vertailtavuus. Toiveena oli myös säännölliset hankinnan ajankohtaiskatsaukset teamsin välityksellä.

Liiketoiminnasta esitettiin myös toive saada selkeämpi kuva hankintayksikön toiminnasta ja tieto siitä millä tavalla heitä voi hyödyntää hankinnoissa. Toiveena oli myös saada tukea hankinnan erikoisalojen asiantuntijoilta koskien mm. vartiointia tai automatiikkaa sekä LVI-asioita. Tukea kaivataan myös PKS-seudun lisäksi maakuntiin.

Suurin osa vastaajista oli hyödyntänyt hankintayksikön laatimia puitesopimuksia, mutta löytyy myös vastaajia, jotka eivät niitä ole käyttäneet tai tienneet niiden olemassaolosta. Lisäksi puitesopimusten sisältöön liittyen pyydettiin lisätietoja. Toiveena oli myös tuki haastavissa hankinnoissa sekä selvityksiä toimittajamarkkinoista.

Kilpailutukset vievät selvästi valtavan ajan kiinteistöpäälliköiden arjessa, erityisesti Kiinteistöhuolto/ulkoalueiden hoito/tekniset palvelut/siivouspalvelut/vartiointi- ja aulapalvelut. Kyselystä selvisi, että suurin osa ei tiedä muissa asiakkuuksissa tapahtuvista kilpailutuksista ja ne, jotka tietävät ovat kuulleet asiasta vain ohimennen sattumalta. Vastaajista pieni osa ei halua osallistua keskitettyihin kilpailutuksiin, mutta suurin osa haluaisi, kuitenkin tietyillä ehdoilla. Keskitetyn kilpailutuksen tulisi sisältää todellista hyötyä asiakkaalle ja kilpailutukseen tarvitaan asiakkaan suostumus, sopimukset eivät saa sitoa liian pitkäksi aikaa ja aikataulun täytyy osua kohdalleen.

Kyselyn perusteella suurin osa kiinteistöpäälliköistä pitää toimittajien kanssa säännöllisiä kehityspalavereita. Suurin osa ylläpitokuluista saadaan katettua vuokralaisten maksamilla vuokrilla, mutta lähes 24%:ssa tapauksista omistaja kustantaa kiinteistön ylläpitokulut. Valtaosa vastaajista seuraa budjettia ja toteuttaa kuukausitasolla.

Muita nostoja kyselyn avoimista kysymyksistä:

-Keskitetty sopimus ei ole aina edullisin vaihtoehto. Alueelliset toimijat ja toimintatavat on huomioitava. Tärkeää tehdä sopimuksia mahdollisimman lyhyillä irtisanomisajoilla.

-Asiakkaat ovat harvoin valmiita maksamaan kilpailuttamisista ja usein heillä on ehdottaa toimijat omasta takaa.

-On tärkeää muistaa, että asiakkaille tehtävät lupaukset hankintojen johtamiseen liittyen tulee pitää ja ne vaativat valtavasti resursseja.

-Sopimusten sisällön tulee olla mahdollisimman selkeää, jotta suoritusporras pystyy tarkastelemaan niitä tehokkaasti.

Tulos

Kyselyn vastausten perusteella moni jo olemassa oleva asia kuten materiaalit, prosessikuvakset sekä tämänhetkiset puitesopimukset olisi tärkeää selventää liiketoiminnalle viestinnän kautta. Lisäksi vastausten mukaista tukea sekä materiaaleja on mahdollista tuottaa hankintayksikön resurssien mukaisesti ja erityisesti huolehtia niiden viestinnästä ja jalkauttamisesta liiketoimintaan. Kyselyn perusteella olisi mahdollista lisätä keskitettyjen kilpailutusten toteuttamista ja miettiä konkreettinen väline sekä toimintatapa, jonka avulla pystyttäisiin seuraamaan tarvetta ja aikatauluja keskitetyille kilpailutukselle. Kilpailutukset vievät valtaosan kiinteistöpäälliköiden resursseista, joten hankinnan organisointia ja järjestyttämistä kannattaa toteuttaa hankinnan organisoitumisen kirkastamisen kautta sekä tukimateriaalien ja toimenpiteiden muodossa. Kysely nosti esille

myös tarpeen paikkakuntaakohtaisille kilpailutuksille, keskitetty ei ole aina paras ratkaisu. Lisäksi on hyvä huomioida, että kilpailutuksista ei voida läheskään aina laskuttaa asiakasta ja sopimusten sisältö ja mahdollisesti niiden tarkka läpikäyminen suorittavan tahon kanssa on erityisen tärkeää.

7 Yhteenveto ja tulokset

Tutkimuksen tuloksena syntyi toimintatapa, jonka avulla Yritys X:n hankintayksikön on mahdollista saada tietoa kokonaiskustannuksista, hankintastrategioista sekä liiketoiminnan toteuttamasta hankinnasta. Tämän tiedon pohjalta on mahdollista tehdä parempia hankintapäätöksiä, jotka johtavat laadukkaisiin ja kustannustehokkaisiin hankintoihin asiakkaiden toimitilakohteissa. Uusi toimintatapa muodostuu pilotoituista analysointi- ja tiedonkeruumenetelmistä koostetusta analysointiprosessin työkalupaketista, joka ohjeistaa hankintaa systemaattisen analysointiprosessin toteuttamiseen, joka on toistettavissa vuosittain. Kyseinen analysointipaketti esiteltiin ja luovutettiin opinnäytetyön lopuksi hankintayksikölle.

Analysointiprosessin työkalupaketti pilotoitiin opinnäytetyössä toteuttamalla Spend-analyysi, ABC-analyysi, Ostoportfolioanalyysi sekä kiinteistöpäälliköille osoitettu kysely. Kyseinen toteutus on pilotointi, jonka mukaista analysointiprosessia hankintayksikön on mahdollista toteuttaa itsenäisesti vuosittain. Analysointiprosessin toteutus tuo pysyvän muutoksen toimintatapoihin ja sitä voi kehittää vuosien varrella ajankohtaan sopivaksi kuitenkin pääperiaatteita noudattaen.

Analysointiprosessin työkalupaketti, liite 1, sisältää:

- Analysointiprosessin konkreettiset ohjeistukset, jotka sisältävät Spend-analyysin, ABC-analyysin, Ostoportfolioanalyysin sekä kiinteistöpäälliköille osoitetun kyselyn toteutuksen.
- Valmiin kyselylomakepohjan kiinteistöpäälliköille (liite 2).

- Ostoportfolioanalyysin pohjan (liite 3).

Uuden toimintatavan tukena on myös toimintatutkimuksen sisältämän analysointiprosessin työkalupaketin kerran toteutettu pilotointi sekä sen tulokset.

Analysointiprosessin työkalupaketin toteutuksen hyödyt pähkinänkuoressa:

Spend-Analyysi

Hyöty:

- Hankintojen kokonaiskuva ja käsitys kustannusten jakautumisesta.
- Kun on ymmärrys hankintojen nykytilasta, on mahdollista löytää kehityskohteita sekä kustannussäästökohteita ja mahdollisen lisämyyntipotentiaalin huomaaminen.
- Ymmärrys kuinka suureen osaan hankinnoista voidaan vaikuttaa ja mihin resursit kannattaa keskittää.

ABC-analyysi:

Hyöty:

- Ymmärrys mitkä hankintakategoriat, niistä hankinnoista, joihin voi vaikuttaa hankinnan keinoin, muodostavat suurimman osan hankintakustannuksista ja kuuluvat näin ollen hankintojen A-luokkaan. Tämän avulla on mahdollista keskittää resursseja ensisijaisesti kyseisiin hankintakategorioihin.
- Ymmärrys toimittajien määrästä. Mahdollisuus analysoida, olisiko järkevää keskittää pienempään toimittajamäärään kustannus-, laatu- sekä tehokkuushyödyn mukaisesti.
- Ymmärrys mitä toimittajia liiketoiminnassa kiinteistöpäälliköt käytännössä käyttävät vs hankintayksikön laatimat puitesopimukset. Mahdollisuus myös tarkastella olisiko joku toimittajista sellainen, jonka kanssa olisi järkevää tehdä puitesopimus.

Ostoportfolioanalyysi

Hyöty: Eri hankintakategorioiden ryhmittely ostoportfolioanalyysin mukaan auttaa selvittämään kategoriakohtaiset hankintastrategiat ja suuntaviivat sille, kuinka mitään hankintakategoriaa kannattaa lähestyä.

Kiinteistöpäällikkö-kysely

Hyöty: Mahdollisuus selvittää millä tavalla liiketoiminnassa käytännössä toteutetaan hankintaa sekä tukitarpeita, joita liiketoiminnassa toivotaan hankintayksiköltä.

7.1 Tulosten arviointi

Prosessin tulokset voidaan arvioida asetettujen tavoitteiden pohjalta. (Kananen 2014, 63) Tutkimuksen mittari johdettiin tutkimuksen tavoitteesta. Mittarina oli: Vastaako opinnäytetyön pohjalta laadittu toimintamalli hankinnan alkuperäistä tarvetta. Tarpeena oli saada tietoa päätösten ja toimenpiteiden tueksi. Hankintayksikön mukaan opinnäytetyö onnistui tarpeen täyttämässä kehittämällä toimintatavan, jonka avulla Yritys X:n hankintayksikön on mahdollista saada tietoa kokonaiskustannuksista, hankintastrategioista sekä liiketoiminnan toteuttamasta hankinnasta. Riittävää olisi ollut pelkästään pilotointi. Kuitenkin hyödyllisenä lisänä koettiin tutkimuksen mahdollistama uusi toimintatapa, jonka myötä kerta-luontoisten tietojen sijaan saatiin ohjeistukset ja pohjat, joiden avulla toimintamallia voi systemaattisesti ja itsenäisesti toteuttaa myös jatkossa. Mittaus tehtiin niin, että tutkimuksen tulos esiteltiin hankintapäällikölle ja hän sai tutustua tutkimukseen itsenäisesti, jonka jälkeen hän antoi palautteen, jonka mukaan alkuperäinen tarve on toteutunut.

Näin voidaankin todeta, että toimintatutkimus onnistui mitattavan tavoitteen mukaisesti.

7.2 Toimintatutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Tämä on mahdollista varmistaa asettamalla tutkimukselle oikea mittari, jolla mitataan oikeita asioita

Reliabiliteetti taas tarkoittaa, että tutkimusta toistettaessa tulokset olisivat edelleenkin samat. (Kananen 2014, 126). Tekemäni toimintatutkimus on mittarinsa perusteella kvalitatiivinen tutkimus, johon useiden tahojen mukaan on hankala soveltaa validiteettiarviota. (Kananen 2014, 131). Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimukselle asetettu mittari oli sopiva arvioimaan kyseisen tutkimuksen tulosta. Opinnäytetyön onnistumisen mittaaminen tarpeen täyttämisen näkökulmasta sopi hyvin tällaiseen tutkimukseen, jossa lopputuloksena syntyi tarpeesta uusi toimintamalli. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan pysyvyyttä, eli olisiko tutkimuksen tulos sama, jos se toistettaisiin (Kananen 2014, 128). Koen, että tutkimuksen tulos pysyisi samana, jos kyseinen tutkimus toistettaisiin nyt uudelleen. Uudelleen toteutettuna, tuloksena syntyisi vastaava toimintamalli.

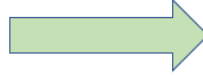
7.3 Kehitysehdotukset jatkoa varten

Analysointiprosessin työkalupaketin pilotoinnin tuloksia on syytä tarkastella ja harkita toteutettavia toimenpiteitä niiden perusteella.

Jatkossa voisi olla hyödyllistä, että kategoriat muodostettaisiin KTI:n (puolueeton kiinteistömarkkinoiden asiantuntija) mukaisiksi, jotta vertailu markkinoiden kustannuksiin olisi helpompaa. Erityisesti ylläpitopalveluiden hankintojen osalta. Organisaatio on hankkimassa toiminnanohjausjärjestelmää, jonka kautta kohderekisteri on mahdollista saada selkeämmäksi ja kattavammaksi. Tällä hetkellä ei ole täysin päivitettyä tietovarastoa koskien tämänhetkisiä toimitilakohteita. Lisäksi tarkka tieto kohteiden m²-määristä puuttuu. Organisaation olisi helpompi vertailla esim. hoitovuokratasoja, jos kategorisointi olisi KTI:n mukainen, ks Kuvio 8. Kohderekisterin tulee myös sisältää kohteen tarkka käyttötarkoitus, jotta pystytään tarkasti listaamaan haluttaessa pelkät toimitilakohteet. Analysointiprosessin työkalupakettia kannattaa myös jatkossa kehittää tarpeen mukaan.

Organisaation hankintakategoriat ylätaso

Käyttäjäpalvelut ja hallinto
Käyttö- ja huolto
Kiinteistönhoito
Energia
Ympäristöpalvelut
Vakuutukset
Vuokrat
Muu
Korjaus- ja rakennustyöt
LVIS & Tekniset palvelut
Konsultointi, välitys, arviointi ja vuokraus
Pääsyjärjestelmät
Suunnittelu ja valvonta
Kiinteistön tarveaineet, kalusteet ja varusteet



KTI:n hankintakategoriat ylätaso

Hallinto
Käyttö ja huolto
Ulkoalueiden hoito
Siivous
Lämmitys
Vesi ja jätevesi
Sähkö
Jätehuolto
Vahinkovakuutukset
Vuokrat
Kiinteistövero
Muut hoitokulut
Korjaukset

Kuvio 8. Nykyiset ylätason hankintakategoriat ja KTI:n hankintakategoriat. (KTI Online - KTI Property Information Ltd).

Lähteet

Iloranta, K & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. 5.painos.
Tallinna: Tietosanoma Oy

Järvensivu, Pauli 2018. Metropolia ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Kananen, Jorma 2017. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Toimittaja Teemu Makkonen. Jyväskylä.

Kraljic, Peter. 1983. "Purchasing must become supply management". Harvard Business Review 61 (5): 109-17.

KTI Online - KTI Property Information Ltd, [KTI Kiinteistötieto – Tuottavuutta ja kilpailukykyä kiinteistöliiketoimintaan](#), luettu 2.11.2021.

Massa- ja volyymituotteet/palvelut – Logistiikan Maailma, <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/massa-ja-volyymituotteetpalvelut/>, luettu 1.11.2021.

Luo kysely Webropol-kyselytyökalulla | Webropol.fi. <https://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokalu/luo-kyselyita/>. Luettu 4.11.2021

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta-parempi bisnes. Talentum Pro, Helsinki.

O'Brien, Jonathan 2015. Category Management in Purchasing. Third Edition. Kogan Page Limited

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4.painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Pandit, K. & Marmaris H. 2008. Spend Analysis – The Window Into Strategic Sourcing. USA: J. Ross Publishing.

Pullonkaulatuotteet ja -palvelut – Logistiikan Maailma, <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/pullonkaulatuotteet-ja-palvelut/>, luettu 4.11.2021.

Rutiinituotteet ja -palvelut – Logistiikan Maailma, <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/rutiinituotteet-ja-palvelut/>, luettu 4.11.2021.

Strategiset tuotteet ja -palvelut – Logistiikan Maailma, <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/strategiset-tuotteet-ja-palvelut/>, luettu 4.11.2021.

Tarvekartoitus – Logistiikan Maailma, <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tarvekartoitus/>, luettu 4.11.2021.

Template: Kraljic Matrix | Ignite Procurement, <https://www.igniteprocurement.com/resources/templates/kraljic-matrix/>, luettu 1.11.2021

Analysointiprosessin työkalupaketti

Sisällys

Johdanto	53
Analysointimenetelmien hyödyntäminen	53
Spend-Analyysi	53
ABC-analyysi:	55
Ostoportfolioanalyysi	56
Liiketoiminnan konkreettisen hankintatiedon kerääminen:	58
Kiinteistöpäällikkö kysely	58
Toimitilakohteiden hankintojen kehittäminen - Kyselylomake	59
Ostoportfolioanalyysin-pohja	62

Johdanto

Kyseinen analysointiprosessin työkalupaketti on suunniteltu ja luotu käytettäväksi systemaattisesti vuosittain, jotta on mahdollista kerätä sekä analysoida kustannustietoa niin, että parempien hankintapäätösten sekä toimenpiteiden toteuttaminen on mahdollista. Työkalupakettia on mahdollista muokata tarpeen mukaan, mutta on tärkeää, että sitä toistetaan vuosittain ja se tuo ajankohtaisen muutoksen toimintatapaan.

Analysointimenetelmien hyödyntäminen

Spend-Analyysi

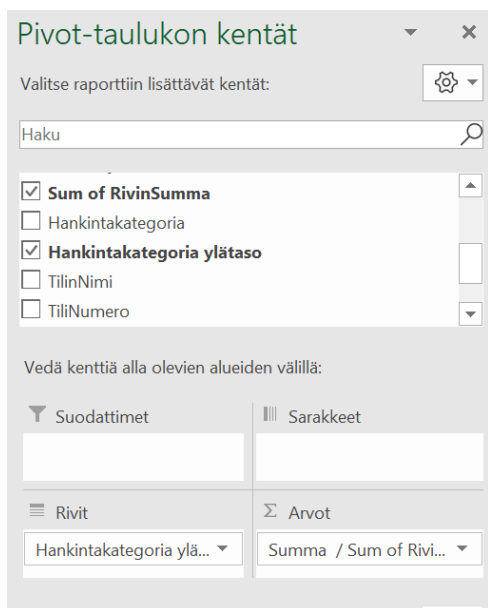
Käytännön ohjeistukset:

Valitse järjestelmästä tietyltä aikaväliltä, esim. puolelta vuodelta kaikki kohdekohtainen yritys X:n kustannustieto. Varmista, että kyseinen tieto pitää sisällään vain toimitilakohteiden tietoa. Lataa tieto excelille.

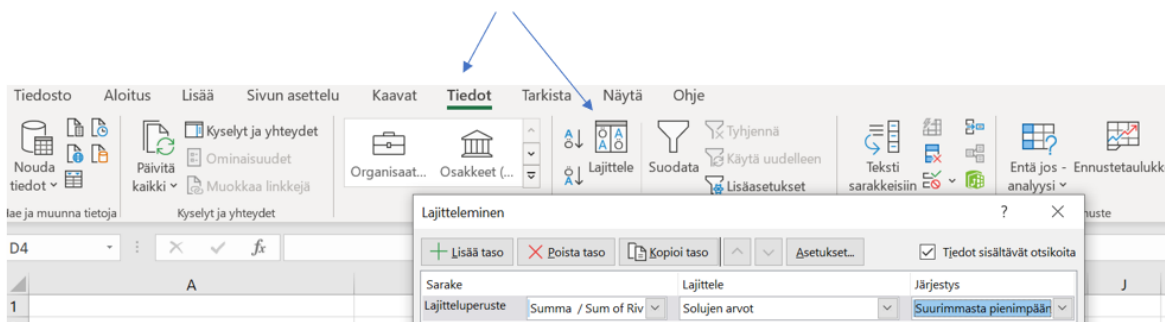
Käytä excelin pivot-toimintoa:



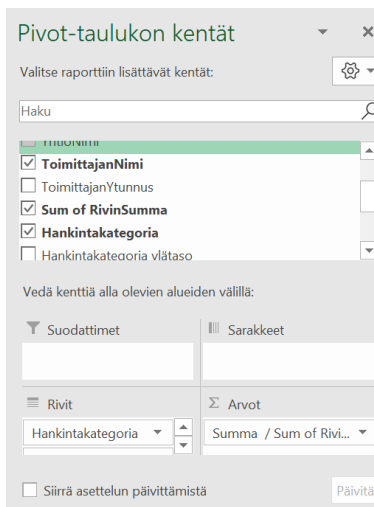
Valitse hankintakategoria ylätasoa ja summa:



Tämän jälkeen voit lajitella tiedon suuruusjärjestykseen lajitteluperusteena Summa ja järjestyksenä suurimmasta pienimpään.



Näin saat selvitettyä hankintojen kustannusjakauman suuruusjärjestyksessä. Tarkastele mihiin hankintakategorioihin kohdistuu suurimmat kustannukset. Tässä vaiheessa on mahdollista tunnistaa hankintakategorioita, joissa voisi olla mahdollisia volyymin mahdollistamia kustannushyötyjä. Lisäksi on hyödyllistä tarkastella hankintakategorioita, joita Yritys X itsekin tuottaa ja tunnistaa mahdollisia lisämyynnin mahdollisuuksia, joista voi ilmoittaa myynnille. Tämä onnistuu toteuttamalla edellä ohjeistettu Pivot niin, että valitsee siihen tietyn kategorian sekä summan lisäksi toimittajan:



Pivot taulukkoa voi muokata ja testata sekä kehittää ja hyödyntää sen hetkisen analysointi-tarpeen mukaisesti. Edellisessä kohdassa tarkasteltiin hankintakategorioita ylätasolla, seuraavaksi otetaan pivotin avulla mukaan kaikki kategoriat. Eli Pivot-taulukkoa varten valitaan Hankintakategoria ylätason sijaan Hankintakategoria. Tämän jälkeen Pivot-taulukko lajitellaan hankintakustannusten mukaisesti suuruusjärjestykseen. Tämän jälkeen käydään hankintapäälliköiden kesken läpi, mitkä hankinnat ovat sellaisia joihin voidaan vaikuttaa hankinnan keinoin.

Hyöty:

- Hankintojen kokonaiskuva ja käsitys kustannusten jakautumisesta.
- Kun on ymmärrys hankintojen nykytilasta, on mahdollista löytää kehityskohteita sekä kustannussäästökohteita ja mahdollisen lisämyyntipotentiaalin huomaaminen.
- Ymmärrys kuinka suureen osaan hankinnoista voidaan vaikuttaa ja mihin resurssit kannattaa keskittää.

ABC-analyysi:

Käytännön ohjeistukset:

Toteuta ABC-analyysin Spend-analyysin tuloksena syntyneeseen listaukseen hankintakategorioista, joihin voi vaikuttaa hankinnan keinoin. Laske aluksi Pareto-ajattelun mukaisesti kuinka suuri kustannus 80%, 15% sekä 5% on hankintakategorialistauksen kustannuksista. Merkitse hankintakategorialistaukseen edellisen laskennan perusteella 80 % kustannuksista muodostavaa hankintakategoriaa, sama 15% ja 5 % osalta.

Näin saadaan jaoteltua hankinnat tärkeyden mukaisesti A, B ja C-luokkiin.

Tämän jälkeen hyödynnä jälleen pivot-taulukkoa. Valitse pivotoitaviksi A-luokan hankinnat, ota mukaan summa-kenttä sekä toimittaja-kenttä. Näin saat selville kuinka monta toimittajaa yhteensä A-luokan hankintakategorioihin liittyy. Lajittele ja järjestele pivot taulukkoon jokaisen A-luokan hankintakategorian 3 suurinta toimittajaa, poista muut toimittajat.

Hyöty:

-Ymmärrys mitkä hankintakategoriat, niistä hankinnoista, joihin voi vaikuttaa hankinnan keinoin, muodostavat suurimman osan hankintakustannuksista ja kuuluvat näin ollen hankintojen A-luokkaan. Tämän avulla on mahdollista keskittää resursseja ensisijaisesti kyseisiin hankintakategorioihin.

-Ymmärrys toimittajien määrästä. Mahdollisuus analysoida, olisiko järkevää keskittyä pienempään toimittajamäärään kustannus-, laatu- sekä tehokkuushyödyn mukaisesti.

-Ymmärrys mitä toimittajia liiketoiminnassa kiinteistöpäälliköt käytännössä käyttävät vs hankintayksikön laatimat puitesopimukset. Mahdollisuus myös tarkastella olisiko joku toimittajista sellainen, jonka kanssa olisi järkevää tehdä puitesopimus.

Ostoportfolioanalyysi

Käytännön ohjeistukset:

Avaa ostoportfolioanalyysi-excel työkalu pohja. Kyseessä on Ignite Procurementin ilmais-pohja. Täytä kyseiseen pohjaan esimerkiksi A- ja B-luokan hankintakategorian, niiden kus-tannukset, sekä toimittajamarkkinoiden haastavuus ja kyseisen hankintakategorian tärkeys kategorioittain. Voit valita tärkeys näkökulman, suosittelen näkökulmana esim. kiinteistön käyttäjäasiakkaan näkökulmaa. Tähän harjoitukseen kannattaa ottaa mukaan kaikkien ka-tegorioiden hankintapäälliköt.

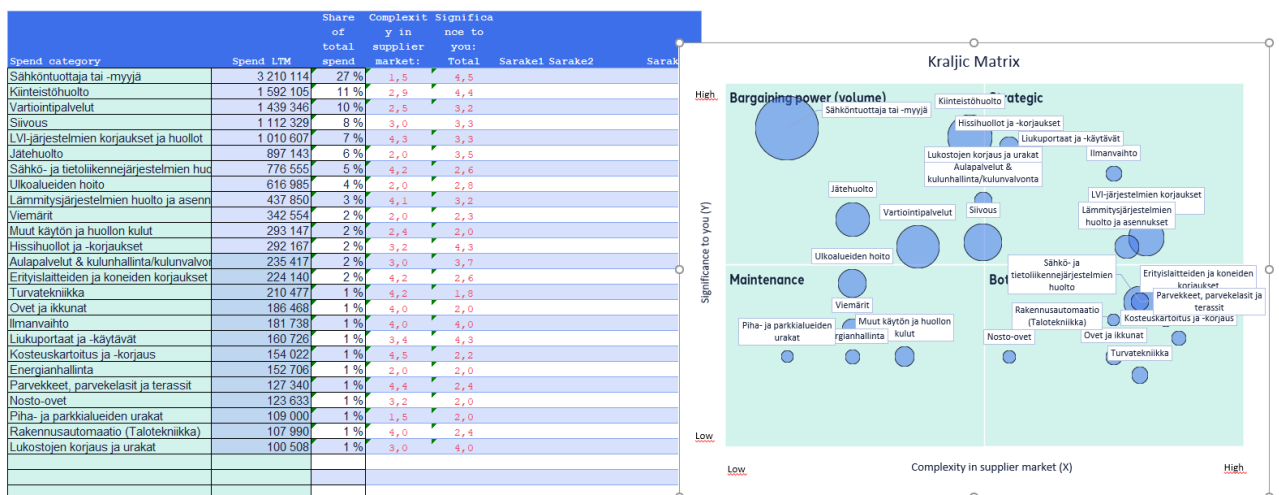
Template: Kraljic Matrix

Use this template to help segment and define your spend categories in the Kraljic Matrix.



Kraljic Matrix: Segmenting spend categories

NB! Placement in the Kraljic Matrix is only an indication of how the spend categories should be segmented and addressed.



Näin saat muodostettua ostoportfolioanalyysin, jonka perusteella on mahdollista johtaa hankintastrategioita, jokaisen nelikentän mukaisesti. Alla yksinkertaistetut hankintakategoriat per ostoportfolioanalyysin osa-alue:

Ostoportfolio	Hankintastrategia
Volyymihankinta	Kilpailuta
Rutiiniahankinta	Hankintaprosessin tehostaminen/yhdistely volyymin kasvattamiseksi
Strateginen hankinta	Vahva poikkiorganisaationaalinen yhteistyö sekä toimittajayhteistyö
Pullonkaulahankinta	Toimittajayhteistyö/korvaavat vaihtoehdot

Hyöty: Eri hankintakategorioiden ryhmittely ostoportfolioanalyysin mukaan auttaa selvittämään kategoriakohtaiset hankintastrategiat ja suuntaviivat sille, kuinka mitäkin hankintakategoriaa kannattaa lähestyä.

Liiketoiminnan konkreettisen hankintatiedon kerääminen:

Kiinteistöpäällikkö kysely

Käytännön ohjeistukset:

Olen laatinut Webpropol-palvelun kyselylomakkeen kiinteistöpäälliköille nimellä: Toimitilakohteisiin tehtävän hankinnan kehittäminen. Tätä samaa pohjaa on mahdollista muokata tietotarpeen mukaisesti ja lähettää kaikille kiinteistöpäälliköille.

Hyöty: Mahdollisuus selvittää millä tavalla liiketoiminnassa käytännössä toteutetaan hankintaa sekä tukitarpeita, joita liiketoiminnassa toivotaan hankintayksiköltä.

Toimitilakohteiden hankintojen kehittäminen – Kyselylomake

1. Roolisi

- Asiakasvastaava
- Kiinteistöpäällikkö
- Tekninen manageri
- Joku muu, mikä?

2. Teen hankintaan liittyviä työtehtäviä

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Kvartaaleittain

3. Koetko tarvitsevasi hankintaan liittyvää koulutusta

- Kyllä
- Ei

4. Koetko tarvitsevasi hankintaan liittyvää materiaalia/pohjia? Jos kyllä, niin minkälaisia?

5. Mikä helpottaisi hankintojen tekemistä/Millaista tukea toivoisit hankintayksiköltä?

6. Oletko hyödyntänyt hankintayksikön tekemiä puitesopimuksia?

- Kyllä
- En

En ole tiennyt niistä tai niiden sijainnista

7. Tiedätkö muiden asiakkuuksien käynnissä olevista kilpailutuksista ja niiden aikatauluista?

Kyllä

En

Ehkä ohimennen

8. Olisitko kiinnostunut osallistumaan keskitettyihin kilpailutuksiin, joissa olisi mukana myös muiden asiakkuuksien kohteita volyymin ja tehokkuuden aikaansaamiseksi? (jos asiakas hyväksyy)?

Kyllä

En

Ehkä jos:

9. Kauanko 1 kilpailutus vie aikaani yhden kohteen osalta? (Karkea arvio)

Kiinteistöhuolto/ulkoalueiden hoito/tekniset palvelut/siivouspalvelut/vartiointi- ja aulapalvelut: Kirjoita tuntimäärä/kohde

Hissihuolto, vaihtomattopalvelut ja muut jatkuvat palvelut: Kirjoita tuntimäärä/kohde

Kertaluonteiset hankinnat: Kirjoita tuntimäärä/kohde

Rakennuttamiseen liittyvät palvelut: Kirjoita tuntimäärä/kohde

10. Seuraatko budjettia vs toteumia

Kuukausittain

Kvartaaleittain

Puolivuositain

Vuositain

En juurikaan

11. Pidätkö toimittajien kanssa säännöllisiä kehityspalavereita

Kyllä

En

12. Maksavatko kohteesi vuokralaiset ylläpitopalveluista

Kyllä, ylläpituokran kautta

Kyllä, ylläpitopalvelut sisältyvät perusvuokraan

Ei, omistaja vastaa ylläpitopalveluiden kustannuksista

En osaa sanoa

Jotain muuta:

13. Onko sinulla hankintaan liittyviä kehitysideoita, sana on vapaa:

14. Onko sinulla hankintaan liittyviä toiveita, sana on vapaa:

Ostoportfolioanalyysin-pohja

[Template: Kraljic Matrix | Ignite Procurement](#)