



# Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä

Juha-Pekka Anttila | Ari Jussila | Markku Mikkola



VTT TECHNOLOGY 81

# Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä

Juha-Pekka Anttila, Ari Jussila & Markku Mikkola



ISBN 978-951-38-7925-9 (nid.)  
ISBN 978-951-38-7920-4 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

VTT Technology 81

ISSN-L 2242-1211  
ISSN 2242-1211 (painettu)  
ISSN 2242-122X (verkkojulkaisu)

Copyright © VTT 2013

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT  
PL 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)  
02044 VTT  
Puh. 020 722 111, faksi 020 722 7001

VTT  
PB 1000 (Teknikvägen 4 A, Esbo)  
FI-02044 VTT  
Tfn +358 20 722 111, telefax +358 20 722 7001

VTT Technical Research Centre of Finland  
P.O. Box 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)  
FI-02044 VTT, Finland  
Tel. +358 20 722 111, fax + 358 20 722 7001

## Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä

Sourcing and purchasing development in SMEs. **Juha-Pekka Anttila, Ari Jussila & Markku Mikkola**. Espoo 2013. VTT Technology 81. 40 s.

### Tiivistelmä

Hankintatoimen kehittämisen merkitys on suuremmissa yrityksissä jo todettu, ja näissä yrityksissä hankintatoimen kehittämiseen on totuttu panostamaan. Sen sijaan pk-yrityksissä hankintatoimen kehittäminen on vielä puutteellista, mikä johtuu osin niukoista hankinnan ja kehitystoiminnan resursseista. Tästä lähtökohdasta VTT osallistui SSOC II -hankkeen toteutukseen, jossa VTT:n painopiste oli pk-yritysten hankintatoimen kehittämisessä ja siihen liittyvissä kehittämishaasteissa.

Kun pk-yrityksissä hankintojen osuus liikevaihdosta kasvaa, on yritysten pohdittava hankintatoimen strategiaa, johtamista, organisointia, resursseja ja käytännön toimintamalleja. Hankintatoimen merkitys korostuu, ja liiketoiminnassaan menestyvän pk-yrityksen on panostettava myös hankintatoimen kehittämiseen. Hankintatoimeen kohdistettavilla kehityspanoksilla onkin todettu olevan suuri potentiaali. Yritysten kilpailukyvyyn on todettu olevan riippuvainen koko toimitusketjun kilpailukyvyistä, ei siis riitä, että pelkkä oma pesä on kunnossa. On pidettävä huolta myös toimittajaketjusta ja toimittajaverkostosta. Tässä tehtävässä hankintatoimi on avainasemassa. Isommissa yrityksissä hankintatoimi onkin jo nostettu sille kuuluvaan asemaan, mutta pk-yrityksissä tämä työ saattaa olla vasta aluillaan.

SSOC II -hankkeen toteutuksessa ja tämän julkaisun jäsentelyssä on hyödynnetty aikaisemmissa hankkeissa hyväksi koettua hankintatoimen kehitystyön jaoteltua. Tämän mukaan hankintatoimen kehittämisen osa-alueet ovat strategiat ja johtaminen, organisointi ja resurssit sekä käytännöt ja toimintamallit. Näitä osa-alueita on pyritty lähestymään erityisesti pk-yritysten hankintatoimen näkökulmasta. Esimerkiksi erillinen hankintastrategia saattaa pienemmissä yrityksissä puuttua eikä hankintojen johtamista ole syvällisemmin mietitty. On muistettava, että hankintatoimi on oman organisaation ja ulkoisen toimittajaverkoston solmukohta, joten hankintatoimen vaikutuskenttä on huomattavasti laajempi kuin pelkkä hankinta. Hankintatoimen kehittämisessä voidaan hyödyntää useita erityyppisiä työkaluja, käytäntöjä ja toimintamalleja. Hankintatoimen kehittämisen osalta suurin haaste on usein pk-yrityksissä hankintatoimen resurssien riittävyys hankintatoimen kehittämiseen. Toimittaessa niukoin resurssien on hyvä kiinnittää huomiota käytettäviin toimintamalleihin, menetelmiin ja työkaluihin, jotta kehitystyö olisi mahdollisimman tehokasta.

SSOC II -hankkeen edetessä syntyi ajatus pk-yritysten hankintatoimen kehittämistyön tukemisesta [www.hankintatoimi.fi](http://www.hankintatoimi.fi)-sivuston ohella lyhyen ja ytimekkään oppaan avulla. Tämän julkaisun tarkoituksena onkin toimia pk-yrityksille suunnattuna hankintatoimen kehittämisen oppaana ja julkaisun jäsentelyä on mahdollista hyödyntää yritysten oman hankintakäsikirjan laatimisessa. Hankintakäsikirjan ideana on koota yrityksen hankintatoimen keskeiset pelisäännöt, toimintamallit,

työkalut, ohjeet ja kuvaukset samoihin kansiin. Hankintakäsikirjan sisällysluettelo voi noudattaa tämän julkaisun jäsentelyä. Hankintakäsikirjaa voi rakentaa ja täydentää ajan saatossa vähitellen aina resurssien salliessa. Esimerkiksi kuvattavia käytäntöjä ja toimintamalleja on mahdollista lisätä itsenäisinä osioina käsikirjaan. Kirjan täydentyessä sitä voidaan hyödyntää niin yrityksen sisällä kuin halutuilta osin toimittajarajapinnassakin. Hankintakäsikirja palvelee myös koulutustarkoituksessa ja pyrittäessä yhtenäistämään hankinnan toimintamalleja.

**Asiasanat**      sourcing, purchasing, development, SMEs

## Sourcing and purchasing development in SMEs

Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. **Juha-Pekka Anttila, Ari Jussila & Markku Mikkola**. Espoo 2013. VTT Technology 81. 40 p.

### Abstract

The importance of sourcing is widely recognized in larger companies. However, this is not the case with many small and medium-sized enterprises (SMEs), partly because of the lack of resources. VTT tackled this challenge in Sourcing and Service Operations Concepts II (SSOC II) project by focusing on the sourcing development of SMEs.

The rising share of purchases (as % of total costs) creates a need to analyse the sourcing strategy, management, organization, resources and operational models. Similarly, the competitiveness of a company is nowadays greatly dependent on the performance of the whole supply chain. Thus, the role of the sourcing and purchasing function is getting more important and this should also be taken into account in resource allocation and development activities.

The development issues of the sourcing and purchasing function can be divided into three main areas: strategies and management, organization and resources, and practices and operational models. This same classification has been applied successfully in some earlier projects. The focus is especially on the point of view of a SME. Smaller companies may not have a separate sourcing strategy and the management of the sourcing and purchasing function may be unsystematic. Still, the need for predefined procedures is even more important when operating with limited resources.

The aim of this publication is to provide some guidelines for the development of the sourcing and purchasing function, especially for SMEs. The applied classification can also be used as a basis when a company is creating its own sourcing guide book. This kind of company-level guide book gathers all relevant information into a one document that is widely available and easy to update.

**Keywords** sourcing, purchasing, development, SMEs

## **Alkusanat**

Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä -julkaisu on kirjoitettu osana laajaa Aalto-yliopiston vetämää SSOC II -tutkimushanketta (Sourcing and Service Operation Concepts II), joka on jatkoa samannimiselle aiemmalle hankkeelle. Hanke toteutettiin 1.8.2010–30.3.2013. VTT:n tutkimusryhmän kohteena hankkeessa oli erityisesti pk-yritysten hankintatoimen kehittäminen. Hankkeen aikana VTT:n tutkimusryhmään kuuluivat Juha-Pekka Anttila, Ari Jussila, Ilmari Lappeteläinen ja Markku Mikkola.

Tämä julkaisu on syntynyt hankkeen aikana case-tutkimuksesta ja sitä täydentäneistä haastatteluista saadun aineiston sekä aiemmin Teknologiateollisuus ry:n kanssa toteutetun hankintatoimi.fi-projektin yhteydessä tehdyn työn pohjalta. Kiitämme hankkeen haastatteluihin osallistuneita yrityksiä ja erityisesti Stala Oy:n Tarja Kuittista, jonka kanssa toteutimme yhdessä hankkeen case-tutkimusosiota.

Tampereella 14.2.2013

Juha-Pekka Anttila, Ari Jussila ja Markku Mikkola



# Sisällysluettelo

<b>Tiivistelmä .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>5</b>
<b>Alkusanat.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Johdanto .....</b>	<b>9</b>
1.1 Hankintakäsikirja hankinnan tueksi.....	9
<b>2. Strategiat ja johtaminen.....</b>	<b>11</b>
2.1 Hankintastrategia.....	11
2.2 Hankintojen ryhmittely ja portfolioanalyysi osana hankintastrategiaa...	12
<b>3. Organisaatio ja resurssit.....</b>	<b>15</b>
3.1 Hankintojen organisointi ja resursointi .....	15
3.2 Hankintaosaamisten edelleen kehittäminen .....	17
<b>4. Käytännöt ja toimintamallit .....</b>	<b>18</b>
4.1 Hankintatoimen kehittäminen .....	18
4.2 Hankinnan linjaukset ja pelisäännöt.....	18
4.3 Hankinnan vuosikello .....	19
4.4 SWOT.....	20
4.5 ABC-analyysi.....	21
4.6 Make or Buy -päätöksenteko.....	22
4.7 Kokonaiskustannusajattelu.....	23
4.8 Seurantajärjestelmä ja seurattavat mittarit .....	24
4.9 Balanced Scorecard -seurantajärjestelmänä.....	25
4.10 Toimittajien suorituskyvyn arviointi .....	26
4.11 Seurattavat mittarit .....	26
4.11.1 Hankintavolyymit .....	26
4.11.2 Ostohintojen kehitys .....	26
4.11.3 Vaihto-omaisuuden hallinta .....	26
4.11.4 Toimitusvarmuus .....	27
4.11.5 Laatu.....	27
4.11.6 Maksuaikojen ja -ehtojen kehitys.....	27

4.11.7 Toimittajien määrä .....	27
4.12 Tilaus-toimituskäytännöt.....	27
4.13 Sopimuskäytännöt.....	29
4.14 Varastointi ja tuotannonohjausperiaatteet .....	30
4.15 Ennustekäytännöt.....	30
4.16 Toimitusketjun kapasiteetin hallinta .....	31
4.17 Uusien toimittajien etsintä ja valinta.....	31
4.18 Toimittajayhteistyön rakentaminen ja kehittäminen .....	32
4.19 Kilpailuttamisen ja yhteistyön varjopuolet sekä tasapainoisen hankinnan tavoitteet.....	33
4.20 Toimittajan hallittu vaihtaminen .....	34
4.21 Tuotekehitysyhteistyö .....	34
4.22 Toimittajan rooli tuotekehityksessä.....	35
4.23 Tuotteen elinkaaren hallinta .....	36
4.24 Hankinnan osallistuminen tuotekehitykseen.....	36
4.25 Tietojärjestelmät .....	37
4.26 Hankintatoimen riskien hallinta.....	38
<b>Lähdeluettelo.....</b>	<b>40</b>

# 1. Johdanto

Tämä julkaisu on toteutettu SSOC II -hankkeen yhteydessä VTT:n toteuttaman hankeosion lopputulosten julkaisemiseksi. VTT:n osiossa painopiste oli pk-sektorin hankintatoimen kehittämisessä ja siihen liittyvissä kehittämishaasteissa. Pk-sektorilla hankinnan resurssit ovat usein niukat. Samalla kun hankintojen osuus liikevaihdosta edelleen kasvaa, on myös pk-yritysten mietittävä tarkemmin hankintatoimen strategiaa, johtamista, organisointia, resursseja ja käytännön toimintamalleja. Hankintatoimen merkitys korostuu ja liiketoiminnassaan menestyvän pk-yrityksen on panostettava myös hankintatoimeen.

Hankkeen toteutuksessa ja tämän julkaisun jäsentelyssä on hyödynnetty aikaisemman PUMA/HANKI-hankkeen lopputuloksena julkaistun [www.hankinta-toimi.fi](http://www.hankinta-toimi.fi) -sivuston mukaista hankintatoimen kehitystyön jaottelua. Nämä hankintatoimen kehittämisen osa-alueet ovat strategiat ja johtaminen, organisointi ja resurssit sekä käytännöt ja toimintamallit. SSOC II -hankkeen VTT:n osiossa lähdettiin liikkeelle näihin osa-alueisiin kohdistuvien keskeisten hankinnan kehitystarpeiden tunnistamisella ja jäsentämisellä. Hankkeen edetessä todettiin että pk-yritysten hankintatoimen kehittämistyötä voitaisiin tukea [www.hankintatoimi.fi](http://www.hankintatoimi.fi)-sivuston ohella lyhyen ja ytimekkään oppaan avulla. Julkaisun tarkoituksena onkin toimia pk-yrityksille suunnattuna hankintatoimen kehittämisen oppaana.

Globaalisti toimivat suuret yritykset ovat jo pitkään panostaneet hankintatoimen kehittämiseen. Hankintatoimeen kohdistettavilla kehityspanoksilla on todettakin olevan suuri potentiaali. Yrityksissä on todettu, että niiden kilpailukyky on riippuvainen koko toimitusketjun kilpailukyvästä, ei siis riitä että pelkkä oma pesä on kunnossa. Siksi on pidettävä huolta myös toimittajaketjusta ja toimittajaverkostosta. Tässä tehtävässä hankintatoimi on avainasemassa. Isommissa yrityksissä hankintatoimi onkin jo nostettu sille kuuluvaan asemaan. Pk-sektorin yrityksissä tämä työ saattaa olla vasta aluillaan.

## 1.1 Hankintakäsikirja hankinnan tueksi

Julkaisun jäsentelyä on mahdollista hyödyntää pk-yrityksissä myös hankintakäsikirjan laatimisessa. Hankintakäsikirjan sisällysluettelo voi noudattaa tämän julkaisun jäsentelyä. Käsikirjassa kuvattavia osioita ovat siis strategia ja johtaminen, organisaatio ja resurssit sekä käytännöt ja toimintamallit. Hankintakäsikirja kannattaa luoda siten, että eri osa-alueita voidaan itsenäisesti päivittää. Esimerkiksi

kirjoitettu hankintastrategia voi olla itsenäisenä osana strategia ja johtaminen - osion alla, jolloin hankintastrategiaa voidaan päivittää ilman koko käsikirjan päivitystarvetta.

Hankintakäsikirjaa voi rakentaa ja täydentää ajan saatossa vähitellen aina resurssien salliessa. Esimerkiksi kuvattavia käytäntöjä ja toimintamalleja on mahdollista lisätä itsenäisinä osioina käsikirjaan. Kirjan täydentyessä sitä voidaan hyödyntää niin yrityksen sisällä kuin halutuilta osin toimittajarajapinnassakin. Hankintakäsikirja palvelee myös koulutustarkoituksessa ja pyrittäessä yhtenäistämään hankinnan toimintamalleja.

## 2. Strategiat ja johtaminen

Pk-yrityksissä on jo suhteellisen yleistä, että yrityksen strategia on tehty ja strategia on käyty henkilöstön kanssa läpi. Sen sijaan erillinen hankintastrategia saattaa edelleen puuttua. Yrityksen yleinen strategia ei useinkaan ole riittävä ohjaamaan hankintatoimea, vaikkakin siinä voi olla mukana myös hankinnan strategisia elementtejä. Hankinnalle saatetaan myös hakea laajempaa strategista roolia, jolloin erillisen hankintastrategian laatiminen on erityisen tärkeää. Strategia toimii hankintojen johtamisen tärkeänä työkaluna ja ohjaa päätöksentekoa eri organisaatiotasolla.

### 2.1 Hankintastrategia

Hankintastrategia on pidemmän aikavälin suunnitelma, jonka tarkoituksena on antaa toiminnalle suuntaviivat ja siten tukea käytännön hankintatoimintaa. Hankintastrategiaa laadittaessa tulee tärkeimmät sidosryhmät sitouttaa mukaan strategian laadintaan. Hankinta on oman organisaation ja ulkoisen toimittajaverkoston solmukohta, joten hankintatoimen vaikutuskenttä on huomattavasti laajempi kuin pelkkä hankinta. Hankinnan näkökulma tulee ottaa huomioon myös yrityksen muissa toiminnoissa. Vastavuoroisesti hankintastrategian laadinnassa tulee huomioida muiden toimintojen tavoitteet.

Strategian yhtenä tavoitteena on viestiä koko organisaatiolle yrityksen tekemät linjaukset. Myös hankintastrategian julkaisemiseen on kiinnitettävä huomiota, jotta se osaltaan tukee henkilöstön sitouttamista hankinnan tavoitteisiin. Strategia tulee laatia kirjallisena ja/tai sähköisenä dokumenttina, jolloin se on helposti jaettavissa.

Hankintastrategiaa luotaessa on pohdittava, kuinka pitkälle aikavälille strategia luodaan ja miten yksityiskohtainen siitä tehdään. Hankintastrategiassa tulee ottaa kantaa keskeisiin strategisiin valintoihin. Yrityksen tulee pohtia muun muassa make or buy -pätöksentekoon, paikallisten toimittajien hyödyntämiseen, kansainvälisiin hankintoihin ja riskien hallintaan liittyviä asioita.

Hankintastrategiaa luotaessa linjataan seuraavia asioita:

- Hankintatoimintaan liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
- Hankittaviin tuotteisiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
  - Tuotekehitys ja prototuotanto

- Massatuotteet vs. räätälöitävät projektituotteet
- Jälkimarkkinat ja tuotannon lopettamisen jälkeiset velvoitteet (esim. varaosatoimitukset)
- Make or Buy -päätöksentekoon liittyvät linjaukset
  - Mitä tehdään itse ja mitä ostetaan toimittajilta
  - Missä tilanteissa ulkoistetaan ja milloin kannattaa valmistaa itse
  - Milloin jo ulkoistettua toimintaa on syytä ottaa takaisin omaan tuotantoon
  - Ulkoistetaanko toiminta kokonaisuudessaan vai osittain
  - Mitä tehdään jäljelle jäävälle kapasiteetille
- Tavoiteltava toimittajien lukumäärä
  - Perinteisessä kilpailuttamiseen liittyvässä toimintatavassa toimittajia on useita
  - Syvään yhteistyöhön ja kumppanuuteen perustuvassa hankinnassa toimittajia on vähemmän
- Kansainväliset hankinnat
  - Millä perusteilla kansainvälisiä hankintoja tehdään, mennäänkö esim. alhaisten työvoimakustannusten vuoksi kansainvälisiin hankintoihin
  - Kohdemaiden kartoitus
  - Onko huomioitu kaikki kustannukset, myös kasvavat kustannuserät ja riskit (esim. logistiikka ja kuljetukset, laatu ja toimitusvarmuus)
- Hankintasopimukset
  - Sopimusten hallinta, kattavuus, kesto, palkitsemisperusteet
- Yhteistyökäytännöt toimittajien kanssa
  - Milloin suositaan pitkäjänteistä tiiviimpää yhteistyötä ja milloin lyhytjänteistä kilpailuttamista
  - Ennakolta sovittujen yhteisten pelisääntöjen luonti ja niihin sitouttaminen.

Hankintastrategiaa luotaessa on hyvä miettiä, mitä sillä halutaan kertoa ja kenelle. Luottamuksen ja avoimuuden tason mukaan hankintastrategiaa voidaan käsitellä oman organisaation lisäksi myös toimittajien kanssa. Hankintastrategian lisäksi yritys voi laatia esim. erillisen verkostostrategian, jossa on kuvattu toimittajaverkoston pidemmän aikavälin suuntaviivat ja pyrkimys. Luonnollinen paikka verkostostrategian käsittelylle ovat mahdollisesti järjestettävät verkostopäivät tai vastaa- vat toimittajien kanssa järjestettävät yhteiset tilaisuudet.

### **2.2 Hankintojen ryhmittely ja portfolioanalyysi osana hankintastrategiaa**

Hankintastrategia tarkoittaa usein käytännössä eri tuoteryhmille luotuja strategisia linjauksia. Kokonaisuudessaan hankinnoille ei voida tehdä yksityiskohtaisia strate-

gioita, koska hankittavat tuotteet eroavat luonteeltaan merkittävästi toisistaan. Lähtökohtana on siis havainto, että kaikki hankittavat tuotteet eivät ole samanarvoisia, ja eri tuotekategoriat vaativat erityyppisiä strategioita ja toimintamalleja.

Hankintoja voidaan luokitella muun muassa seuraavasti:

- Jalostusasteen mukaan
  - raaka-aineet, tarveaineet, puolivalmisteet jne.
- Käyttötarkoituksen mukaan
  - suorat hankinnat (jotka liittyvät myytäviin tuotteisiin)
  - epäsuorat hankinnat (jotka eivät liity myytäviin tuotteisiin)
  - investoinnit (tuotannon tekijöiden hankinnat)
- Taloudellisen merkittävyyden mukaan
  - ABC-analyysi: tuotteet eivät ole taloudellisesti yhtä merkittäviä, vaan usein esimerkiksi 20/80-säännön mukaisesti vain 20 % tuotteista muodostaa 80 % hankintakustannuksista
- Toimittajamarkkinoiden rakenteen mukaan
  - saatavuus voi olla hyvä tai erittäin heikko
- Hankintakohteen monimutkaisuuden mukaan
  - esimerkiksi standardiosan hankkiminen on monesti helppoa, mutta uuteen tuotteeseen räätälöitävät osat ovat lähtökohtaisesti vaikeampia hankkia.

Eräs tyypillisistä hankintojen ohjauskeinoista on määrittää tuoteryhmät eli hankintakategoriat ostoportfolion (Kraljicin matriisin) mukaan ja määrittää näin neljälle eri kategorialle omat ohjausperiaatteet. Ostoportfolion avulla voidaan arvioida hankittavan tuote- tai palveluryhmän merkittävyyttä ja vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. On huomattava, että siinä tarkastellaan hankittavia tuotteita tai tuoteryhmiä eikä toimittajia. Hankintojen ryhmittelyn kriteereinä ovat hankintojen tulosvaikutus eli hankintojen strateginen merkittävyys ja markkinoiden monimutkaisuus eli osto-riski. Analyysin tuloksena hankinnat jakaantuvat neljään kategoriaan, joille voidaan laatia omat ohjauskäytännöt. Nämä kategoriat ovat:

- Volyyimihankinnat (tuotteiden hankintavolyymi on suuri)
  - Ovat taloudellisesti merkittäviä ja toimittajia on paljon
  - Katégoriastrategiana keskittyminen hintaan, vahva kilpailuttaminen ja hankintahintojen alas painaminen
- Ei-kriittiset rutiinihankinnat (perusrutiineilla hankittavat tuotteet)
  - Eivät ole taloudellisesti ei merkittäviä ja toimittajia on paljon
  - Katégoriastrategiana hankintaprosessin tehostaminen, virtaviivaistaminen ja hankintojen operatiivisen tehokkuuden varmentaminen
- Pullonkaulahankinnat (tuotteiden hankinta pullonkaulana)
  - Eivät ole taloudellisesti merkittäviä, mutta toimittajia on vähän

## 2. Strategiat ja johtaminen

- Katogoriastategiana on saatavuuden varmentaminen esimerkiksi toimittajayhteistyöhön panostamalla tai vaihtoehtoisia toimittajia etsimällä
- Strategiset hankinnat (strategisesti merkittäviä hankittavia tuotteita)
  - Ovat taloudellisesti merkittäviä ja toimittajia on vähän
  - Katogoriastategiana esimerkiksi jatkuva kehittäminen, pitkäjänteisen ja tiiviimmän yhteistyösuhteen rakentaminen.

Hankintojen strateginen merkittävyys Hankintojen tulosvaikutus	Suuri	Volyyimihankinnat	Strategiset hankinnat
	Pieni	Ei-kriittiset hankinnat, rutiinituotteet	Pullonkaulahankinnat
		Pieni <i>Ostajan markkinat</i>	Suuri <i>Myyjän markkinat</i>
		Markkinoiden monimutkaisuus (Ostoriski)	

**Kuva 1.** Hankintojen ryhmittely (Kraljic, 1983).

Ostoportfolio sopii työkaluksi hankinnan suunnittelu- ja strategiaprosessiin. Se voidaan ottaa osaksi hankintastrategiaa tai sitä voidaan käyttää työkaluna hankintastrategiaa suunniteltaessa. Oleellista on havainto, että kaikki hankittavat tuotteet eivät ole samanarvoisia ja eri tuotekategoriat vaativat erityyppisiä ohjaustapoja ja toimintamalleja. Ostoportfoliota voidaan myös hyödyntää hankintojen kehittämissuunnittelun yhteydessä ajatusten herättäjänä. Hankintojen kehittämisen ja katogoriastategioiden suunnittelun yhteydessä voidaan miettiä, miksi jokin tuote on tietyssä katogoriassa, miten se saadaan siirrettyä toiseen katogoriaan, tai vastaavasti, miten se saadaan pysymään halutussa katogoriassa.



## 3. Organisaatio ja resurssit

Hankintatoimen kehittäminen edellyttää panostusta hankinnan osaamisiin, resursseihin ja hankintaorganisaation muodostamiseen. Pk-sektorin yritykset toimivat usein niukoin resurssein. Pk-yrityksessä saattaa esimerkiksi olla nimettynä hankintainsinööri tai hankintapäällikkö, joka on samalla hankinnan ainoa täysipäiväinen resurssi. Mikäli niukkojen resurssien lisäksi hankinnoista vastaavien henkilöiden aika kuluu juoksevien asioiden selvittelyyn ja ”tulipalojen sammutteluun”, ei toiminnan kehittämiseen jää aikaa. Usein myös strategisen tason hankintatehtävien hoito kärsii, koska operatiiviset päivittäiset kiireet ajavat muiden tehtävien edelle.

### 3.1 Hankintojen organisointi ja resursointi

Hankintatoimen volyymin ja merkityksen kasvun vuoksi hankinnan rooli on muuttumassa myös pk-yrityksissä yhä strategisemmaksi, jolloin hankinnan tehtäväkenttä muuttuu ja vaatii uudentyypisiä osaamisia ja kyvykkyyksiä. Pk-yrityksissä tulee tällöin mietittäväksi hankintatoimen resurssien riittävyys ja tarve uudelleenorganisoida hankintatoimen tehtäviä. Yrityksissä saatetaan miettiä, olisiko tarpeen jakaa hankintatoimen tehtäviä strategisiin ja operatiivisiin tehtäviin. Yleisesti ottaen strategisen hankintatoimen tehtävät liittyvät hankintojen laajempaan johtamiseen, toimittajien valintaan ja hallintaan sekä hankintatoimen kehittämiseen ja toiminnan tehostamiseen. Operatiivisella hankinnalla tarkoitetaan päivittäisten tehtävien hoitoa, kuten tilausten käsittelyä ja varastotasojen optimointia.

Hankintatoimen tehtäväjako perustuu usein operatiivisten ja strategisten tehtävien erotteluun. Näiden väliin voidaan eritellä vielä taktinen taso, mutta useimmiten taktisen tason tehtäviä ei ole erikseen eroteltu:

- Strateginen taso: Strategisen tason tehtäviin kuuluu mm. uusien toimittajien etsiminen, hankintatoimen suunnittelu ja resursointi, toimittajamarkkinoilla tapahtuvien muutosten seuranta ja toimittajayhteistyön kehittäminen. Tällä tasolla aikajänne on pääasiassa vuodesta ylöspäin, ja strategisen tason päätöksistä vastaavat yrityksen hallitus ja ylin johto.
- Taktinen taso: Jos hankintatehtävistä halutaan eritellä erikseen taktinen taso, sijoittuvat tämän tason tehtävät operatiivisen ja strategisen tason väliin, kuten

### 3. Organisaatio ja resurssit

---

mm. sopimuksen uusiminen. Aikajänne on tällä tasolla kuukausia, ja näitä päätöksiä tekevät pääsääntöisesti keski- ja linjajohto.

- Operatiivinen taso: Operatiivisen tason tehtävillä tarkoitetaan rutiininomaisia hankintatehtäviä, kuten tilausten kotiinkutsut. Näitä päätöksiä tehdään päivittäin tai viikoittain ja niitä tehdään eniten asiantuntija- ja työntekijätasolla.

Hankintatoimen yrityskohtaiseen organisointiin ja resursointiin vaikuttavat erityisesti yrityksen kokoluokka, toiminnan luonne sekä hankintojen liiketoiminnallinen merkitys. Hankintatoimen merkityksen korostuessa on yrityksissä yleensä nimetty hankintaorganisaatio, joka hoitaa pääosan hankinnan tehtävistä. Tämän lisäksi myös muu organisaatio saattaa toteuttaa hankintatoimen tehtäviä. Mikäli hankinnat ovat volyymiltään tai merkitykseltään vähäisiä tai hyvin satunnaisia, saatetaan hankinnan tehtävät hoitaa kokonaisuudessaan muun organisaation toimesta.

Hankintatoimen organisointiin kohdistuvat kehitystarpeet voivat liittyä esimerkiksi hankintaorganisaation muodostamiseen, uudelleenorganisointiin tai hankintatoimen tehtävien uudelleenjärjestelyihin. Hankintatoimen organisointiin saattaa kohdistua muutospainetta myös yrityksen toimintaympäristön tai liiketoiminnallisten tavoitteiden muuttuessa, koska nämä vaikuttavat myös hankintatoimen rooliin. Hankintatoimen organisaation uudistamista suunniteltaessa on lähdeittävä liikkeelle nykyisten hankintatoimen resurssien, osaamisten ja kyvykkyyksien tunnistamisesta. Tämän jälkeen on määriteltävä hankintaorganisaatioon kohdistuvat muutostarpeet, osaamisiin ja kyvykkyyksiin kohdistuvat kehitystarpeet sekä tarvittaessa myös kokonaan uudet osaamis- ja resurssitarpeet.

Hankinnan organisaatiota ja resurssitarpeita suunniteltaessa on hyvä muistaa myös hankinnan kehittämiseen liittyvien tehtävien resursointi. Hankintatoimen ja toimittajayhteistyön kehittäminen kuuluu usein osaksi muita tehtäviä, mutta ne voidaan myös nimetä erilliselle kehitystoiminnasta vastaavalle henkilölle. Toimittajayhteistyön kehittämiseksi ja toimittajien oman kehitystyön tukemiseksi on hyvä miettiä myös mahdollisuutta, voisiko yrityksen organisaatiossa kehitystehtävissä toimiva henkilö osallistua aikaisempaa aktiivisemmin toimittajayritysten oman toiminnan kehittämiseen. Myös toimittajakohtaisen yhteistyön organisointi saattaa vaatia nimettyjen vastinparien nimeämistä. Tämä on syytä ottaa huomioon hankintatoimeen organisoitaessa. Esimerkiksi ostaja ja toimittajan myyntivastaava tai tuotekehitysvastaava ja toimittajan suunnittelija saattavat muodostaa vastinparit.

Hankintatoimeen kohdistuva muutostilanne vaatii hankinnalta useimmiten lisäresursseja, ellei muulloin niin ainakin varsinaisessa muutostilanteessa, mutta hankinnan työtehtävien lisääntyessä myös jatkuvaluonteisesti. Ellei hankintaan ole mahdollista saada lisähenkilöitä, voidaan miettiä onko yrityksessä mahdollista määrittellä kehitystoiminnasta vastaava henkilö, joka on jaettavissa muiden toimintojen kanssa ja olisi käytettävissä hankinnan resurssina muutostilanteessa. Mikäli yrityksessä on jo esimerkiksi tuotannon kehittämiseen tai toiminnanohjausjärjestelmähankeeseen sitoutunut henkilö, voitaisiin miettiä tämän hyödyntämistä, ainakin osittain, myös hankintatoimen kehittämisessä.

## 3.2 Hankintaosaamisten edelleen kehittäminen

Myös nykyisiä, jo olemassa olevia hankintaosaamisia tulee kehittää ja päivittää. Hankintatoimen osalta kehitystarpeet voivat kohdistua nykyisten osaamisten edelleen kehittämiseen, kokonaan uusien osaamisalueiden tunnistamiseen ja haltuunottoon tai hankintatehtävien osaamis pohjaiseen uudelleen resursointiin. Hankintaosaamisten kehittämisen lähtökohdaksi tulee asettaa nykyisen organisaation hankintaosaamisiin liittyvä nykytilakartoitus. Kartoituksen on hyvä pitää sisällään ainakin seuraavat osa-alueet:

- Nykyisen hankintaorganisaation osaamisten tunnistaminen ja kirjaaminen
- Organisaation muissa toiminnoissa olevien hankintaosaamisten tunnistaminen ja kirjaaminen:
  - Esimerkiksi tuotekehitysosaston hankintaosaamiset
- Hankinnan tulevaisuudessa tarvitsemien osaamisten määrittely
  - Tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittely
  - Nykyosaamisten ja tulevaisuuden osaamistarpeiden välisen eron tunnistaminen ja määrittely
- Osaamisten kehitystavoitteiden asetanta
  - Tavoitteet nykyisten osaamisten kehittämiseksi
  - Tavoitteet kokonaan uusien osaamisalueiden haltuunotolle
  - Mahdolliset rekryointitarpeet.

Hankintaosaamisten kehittämiseksi tulee laatia konkreettinen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelman tulee pohjautua hankintaosaamisista laadittuun nykytilakartoitukseen, ja siinä tulee käsitellä ainakin seuraavia asioita:

- Lisä- ja jatkokoulutustarpeiden tunnistaminen ja määrittely
- Koulutuksen painopistealueiden määrittely
- Tarpeen mukaan kouluttajatahon tai yhteistyökumppanin valinta:
  - Jo markkinoilla tarjolla olevien, valmiiden kurssien hyödyntäminen
  - Mahdollisesti tarvittavan räätälöidyn tai yksilöllisen koulutuksen määrittely.

Kehityssuunnitelmaa laadittaessa on syytä pohtia, pystytäänkö näihin tarpeisiin vastaamaan nykyisiä osaamisia kehittämällä vai vaatiiko se kokonaan uusien kyvykkyyksien rekryointia. Jos päädytään rekryointiin, on rekryointitilanteessa huomioitava pyrkimyksen mukaisten osaamisten ja kyvykkyyksien painottaminen. Jos päädytään syventämään ja kehittämään nykyisiä osaamisia, on hyvä varmistaa, onko markkinoilla sellaisia tilaisuuksia, joihin osallistumalla omaa osaamista voidaan edelleen kehittää. Esimerkiksi hankintafoorumeihin ja/tai benchmarking-tilaisuuksiin osallistuminen sekä parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen voivat olla hyviä kanavia kehittää omaa hankintaosaamista.

## **4. Käytännöt ja toimintamallit**

### **4.1 Hankintatoimen kehittäminen**

Hankintatoimen kehittämisessä voidaan hyödyntää useita erityyppisiä työkaluja, käytäntöjä ja toimintamalleja. Hankintatoimen kehittämisen osalta suurin haaste on usein pk-yrityksissä hankintatoimen resurssien riittävyys hankintatoimen kehittämiseen. Toimittaessa niukoin resurssien on hyvä kiinnittää huomiota käytettäviin toimintamalleihin, menetelmiin ja työkaluihin, jotta kehitystyö olisi mahdollisimman tehokasta. Seuraavassa on kuvattu muutamia yleisesti hyödynnettävissä olevia menetelmiä ja työkaluja, joita hankintatoimen kehittämisessä voidaan soveltaa.

### **4.2 Hankinnan linjaukset ja pelisäännöt**

Hankintaorganisaation ja muiden toimintojen välisen yhteistyön toimivuus tulee varmistaa. Erityistä huomiota on kiinnitettävä toimintojen välisiin rajapintoihin, kuten hankinnan ja tuotannon tai hankinnan ja tuotekehityksen välisen yhteistyön toimivuuteen. Yhteistyön toimivuuden varmentamiseksi on sovittava toimintatavoista sekä määriteltävä tehtävät ja vastuut toiminnoittain. Yleensä yrityksissä on sisäisiä palaverikäytäntöjä, jolloin on syytä sopia kuka mihinkin osallistuu. Esimerkkinä viikoittain pidettävät tuotantopalaverit, joihin myös hankinta osallistuu.

Oman organisaation ja omaan toimittajaverkoston kuuluvien toimittajien välisen yhteistyön toimivuuden varmentamiseksi on suunniteltava ja yhteisesti sovittava toimintatavoista jo etukäteen. On suositeltavaa sopia toimittajakohtaisista yhteyshenkilöistä sekä oman organisaation että toimittajien kanssa. Yhteyshenkilöistä ja vastinpareista voidaan toimittajien kanssa sopia esimerkiksi sopimusten teon yhteydessä.

Hankintoihin liittyvät linjaukset ja pelisäännöt tulee sopia ennalta ja varmistaa, että ne noudattavat sovittua strategiaa ja ovat asetettujen tavoitteiden mukaisia. Pelisäännöt sekä niihin liittyvät tehtävät ja vastuut tulee määritellä yksiselitteisesti. Tämä koskee niin oman organisaation sisäiseen kuin myös ulkopuolisiin yhteistyösuhteisiin liittyviä tehtäviä ja vastuujakoa. Vaikka tehtävät, vastuut ja pelisäännöt olisi määriteltävä, on myös varmistettava että niitä noudatetaan ja että ne toimivat myös käytännössä. Jos ennalta sovittujen pelisääntöjen noudattamisessa todetaan puutteita tai kehitettävää, on niihin puututtava välittömästi.

Joissakin tapauksissa saattaa olla tarpeen määritellä useampia, erilaisiin yhteistyötilanteisiin sopivia, toisistaan poikkeavia toimintamalleja ja pelisääntöjä. Hankintojen ohjausperiaatteet saattavat poiketa toisistaan esimerkiksi volyymin hankintojen ja yksittäishankintojen osalta.

### 4.3 Hankinnan vuosikello

Hankinnan vuosikellon avulla toiminnan suunnittelua ja toteutuksen seuranta voidaan jakaa pienempiin aikaikkunoihin. Jaksotus voidaan tehdä vuosineljänneksittäin, jolloin neljästi vuodessa tehtävä väliyhteenveto helpottaa kokonaisuuden hallintaa ja toteutumisen seuranta. Tällöin vuosikello on käytännössä ympyrä, joka on jaettu neljään samankokoiseen sektoriin. Yhteenveto koko vuoden osalta on syytä tehdä aina ennen seuraavaa vuodenvaihdetta. Samalla voi laatia seuraavan vuoden vuosikellon. Parhaan hyödyn vuosikellosta saa joustavasti omaan käyttötarkoitukseensa soveltaen.

Hankinnan vuosikelloa voidaan hyödyntää esimerkiksi toimittaja-arviointien suunnittelussa ja toteutuman seurannassa. Vuosikelloon päivitetään vuosineljänneksittäin toteutettaviksi suunnitellut toimittaja-arvioinnit. Koko vuoden suunnitelma tehdään ennen vuodenvaihdetta. Toteutetut arvioinnit merkitään vuosikelloon (esim. päivämäärä ja arvioinnin tulos). Vuosineljänneksen täytyttyä kuitataan suunnitellusti toteutetut arvioinnit tehdyiksi ja mahdollisesti tekemättömäksi jääneiden osalta kirjataan perustelut ylös. Vuosineljänneksen täytyttyä tekemättä jääneet arvioinnit siirretään toteutettaviksi myöhempään vuosineljänneksiin ja samalla päivitetään tarvittaessa loppuvuoden arviointisuunnitelmaa. Vuoden päättyessä tehdään yhteenveto vuodesta ja laaditaan seuraavalle vuodelle uusi vuosikello.

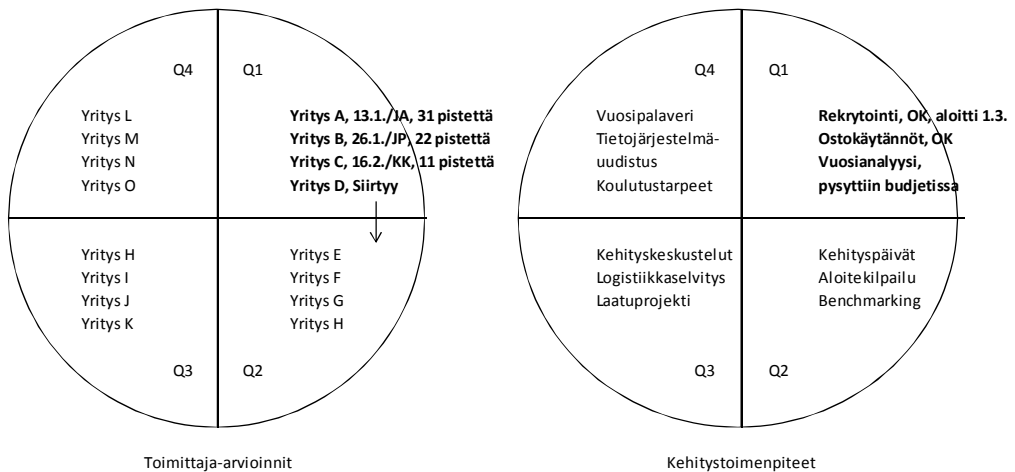
Ensimmäiseksi voi tehdä karkean tason suunnitelman vuositason kirjaamalla toteutettavaksi aiotut toimittaja-arvioinnit vuosikellon vuosineljänneksiin. Luonnollisinta on tehdä tämä ennen vuodenvaihdetta. Tämän jälkeen voidaan työstää tarkemman tason suunnitelmat vuosineljänneksittäin omille sivuilleen (parhaaksi katsotulla työkalulla, esim. Word, PowerPoint, jne.). Tähän vuosineljänneksen suunnitelmaan kirjataan täsmällisempi toteutussuunnitelma.

Toteutussuunnitelmaa voidaan matkan varrella täsmentää esim. toimittajan kanssa sovittujen ajankohtien osalta, mutta tähän voi käyttää myös muita soveltuvia työkaluja tai kalenteria. Kun vuosineljänneksen osalta on täsmällisempi suunnitelma laadittu, tulee mahdolliset muutokset päivittää koko vuoden vuosikelloon. Tätä vuosikelloa voi käyttää ”huoneentauluna” seurantaan ja kuitata siihen toteutetut arvioinnit: esim. päivämäärä, arvioinnin tulos ja toteuttajan nimikirjaimet (ellei yksi henkilö suorita kaikkia arviointeja).

Vuosineljänneksittäin on hyvä tehdä välikatselmus ja varmistaa, että toteutetut arvioinnit on kuitattu tehdyiksi. Mahdollisesti tekemättömäksi jääneiden osalta voidaan kirjata perustelut ylös tarkempaan vuosineljänneksen suunnitelmaan. Samalla vuosineljänneksittäin siirretään mahdollisesti tekemättä jääneet arvioinnit toteutettaviksi myöhempään vuosineljänneksiin ja päivitetään tarvittaessa loppuvuoden arviointisuunnitelmaa.

## 4. Käytännöt ja toimintamallit

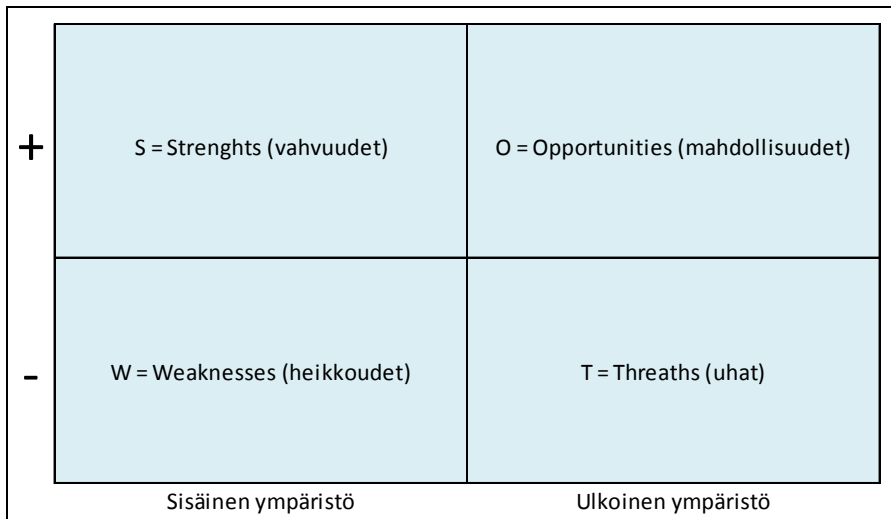
Vastaavasti kuin toimittaja-arvioinneissa voidaan vuosikelloa käyttää myös kehitystoimenpiteiden suunnittelussa. Tällöin vuosikelloon päivitetään vuosineljänneksittäin toteutettaviksi suunnitellut kehitystoimenpiteet. Koko vuoden suunnitelma tehdään edellisen vuoden lopussa ja suoritettujen toimenpiteet kirjataan vuosikelloon. Vuoden päätyttyä laaditaan vuosiyhteenveto ja valmistellaan seuraavan vuoden vuosikello.



**Kuva 2.** Hankinnan vuosikellot (toimittaja-arviointi ja kehitystoimenpiteet) ensimmäisen neljänneksen jälkeen.

### 4.4 SWOT

SWOT-analyysi on yleisesti käytetty yksinkertainen, nopea ja tehokas nykytilan-analyysi, jota voidaan hyödyntää myös hankintatoimen kehittämisessä. SWOT on lyhenne kuvassa 3 esiintyvien neljän osa-alueen englanninkielisten termien etukirjaimista:



**Kuva 3.** SWOT-analyysin nelikenttäjako.

SWOT-analyysi voidaan toteuttaa siten, että esimerkiksi vahvuuksiksi kirjataan ne kehitettävän tuotteen/prosessin ominaisuudet, jotka ovat vahvuuksia verrattuna vastaaviin tuotteisiin/prosesseihin. Ominaisuudet tulee kuvata siten, että niitä voidaan analysoida kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta. Vahvuuksia kirjatessa kannattaa todeta, koskevatko tuotteen ominaisuudet vain tiettyä käyttäjäryhmää tai tuoteominaisuutta. Kolme muuta osaa täytetään vastaavalla tavalla.

Kun SWOT-analyysin kaikki neljä osiota on käyty läpi, voidaan analysoida tilanne seuraavien kysymysten avulla:

- Miten tunnistettuja vahvuuksia voidaan kehittää edelleen?
- Miten heikkouksia voidaan poistaa (tai vähentää)?
- Miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?
- Miten uhkia voidaan torjua?

#### 4.5 ABC-analyysi

ABC-analyysi on yksi hankintatoimen käytetyimpiä työkaluja. ABC-analyysin avulla hankintoja voidaan luokitella ja asettaa tärkeysjärjestykseen. Samalla voidaan tunnistaa mahdollisesti samalla tavoin käyttäytyviä nimike-, tuote- tai toimittajaryhmiä.

ABC-analyysissä hankittavat nimikkeet asetetaan suuruusjärjestykseen, teollisuusyrityksissä yleensä hankintojen rahamääräisen arvon suhteen. Tämän jälkeen lasketaan kunkin nimikeryhmän suhteellinen osuus hankintojen kokonaisarvosta.

A on tärkein luokka. Se muodostaa suurimman osan hankintojen kokonaisvolyymistä, vaikka siihen kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä on vähäinen.

#### 4. Käytännöt ja toimintamallit

B- ja C-luokkaan kuuluvien hankintojen osuus kokonaisvolyymistä ei ole niin merkittävä, mutta niihin kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä on suurempi.

ABC-analyysin taustalla on 20/80-sääntö (Pareto-sääntö), joka voi tarkoittaa muun muassa seuraavaa:

- 20 % toimittajista muodostaa 80 % hankintojen arvosta
- 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta
- 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta.

ABC-analyysin pohjalta voidaan tunnistaa tärkeydeltään hyvinkin erilaisia luokkia, joita kannattaa ohjata eri tavoilla.

#### 4.6 Make or Buy -päätöksenteko

Hankintatoimi osallistuu yrityksissä ostaa vai valmistaa itse -päätöksentekoon (Make or Buy). Tämä voidaan toteuttaa yksinkertaisen nelikentän avulla. Nelikentän vaaka-akselilla arvioidaan yrityksen suhteellinen kyvykkyys (vähäinen/suuri) valmistaa tuote itse ulkopuolisiin toimijoihin verraten. Pystyakselilla arvioidaan tuotteen tärkeys (kriittinen/ei-kriittinen) liiketoiminnan näkökulmasta.

Kriittinen	Tuotteen tärkeys	1) Investoi ja tee itse 2) Strateginen ulkoistus 1	2 Tee itse ja kehitä	
		3 Ulkoista	4 1) Ulkoista 2) Tee itse	
Ei-kriittinen		Vähäinen	Suhteellinen kyvykkyys tehdä itse	Suuri

**Kuva 4.** Make or Buy -päätöksentekomatriisi (mukailen Mclvor, 2005).

1. Nelikentän vasemmassa yläkulmassa yrityksen oma kyvykkyys toiminnon suorittamiseen on alhainen, mutta toiminto on kriittinen liiketoiminnan näkökulmasta, eli on olemassa toimittajia, jotka pystyvät yritystä parempaan suorituskykyyn. Tällöin ensimmäisenä vaihtoehtona on oman suhteellisen kyvykkyuden parantaminen investoimalla toiminnon suorittamiseen. Tällöin kyvykkyys on mahdollista hankkia yritykseen myös esimerkiksi yrityskaupan avulla. Toinen päinvastainen vaihtoehto on strateginen ulkoistus, jol-



loin pitää huomioida toiminnon suorittamisen tärkeys ja vaikutukset koko liiketoiminnalle.

2. Oikeassa yläkulmassa yrityksen oma kyvykkyys on hyvä suhteessa mahdollisiin toimittajiin ja toiminnon tärkeys on kriittinen. Tällöin toiminnon pitäminen yrityksen sisäisenä tehtävänä on ensisijainen vaihtoehto. Tietyissä erityistilanteissa, kuten toimintojen karsimisessa, myös strateginen ulkoistaminen voi tulla kysymykseen.
3. Vasemmassa alakulmassa yrityksellä on potentiaalisia toimittajia, jotka ovat kyvykkäämpiä toiminnon suorittamiseen kuin yritys itse, eikä toiminto ole yritykselle tärkeä. Tällaiset toiminnot ovat kaikkein potentiaalisimpia ulkoistamiskohteita. Mikäli toimittajamarkkinoiden riski on suuri, voi toiminto kannattaa toteuttaa tällöin myös itse, vaikka yrityksen kyvykkyys ei yltäisikään samalle tasolle toimittajien kanssa.
4. Oikeassa alakulmassa toiminnolle ei ole suorituskyvyltään yrityksen tasolle yltäviä toimittajaehdokkaita, mutta toiminto ei silti ole kriittinen kilpailukyyn näkökulmasta. Tällöin toiminto on ulkoistettavissa, mutta se edellyttää tällöin toimittajayrityksen tukemista. Toisena vaihtoehtona on pitää toiminto sisäisenä toimintona.

Nämä eri vaihtoehtojen kuvaukset antavat hyvän lähtökohdan päätöksentekoon, mutta huomiota on kiinnitettävä myös neuvotteluasemaan, kustannuksiin, toimitusvarmuuteen sekä toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen.

- Mikä on neuvotteluvoimamme suhteessa ulkoiisiin toimittajiin?
- Kuinka tärkeä asiakas olemme kyseiselle toimittajalle?
- Voidaanko tietty komponentti tai osakokonaisuus jättää yhden toimittajan varaan vai tuleeko aina käyttää useampaa toimittajaa?
- Miten reagoimme, jos toimittaja korottaa hintoja toistuvasti yleisiä markkina-hintoja enemmän?

### 4.7 Kokonaiskustannusajattelu

Kokonaiskustannusajattelussa (TCO = Total Cost of Ownership) ohjataan ostajaa kiinnittämään huomiota myös muihin kustannuseriin kuin pelkkään ostohintaan. Se voidaan nähdä toimintoperusteisen kustannuslaskennan (ABC = Activity Based Costing) sovelluksena, sitä voidaan hyödyntää tuotteiden ja palveluiden hankinnan tehostamisessa ja sitä voidaan soveltaa yhden vaihtoehdon laskemiseen tai useamman vaihtoehdon vertailuun. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008)

Kokonaiskustannusajattelun mukaan mitataan kustannuseriä, jotka aiheutuvat tuotteiden hankinnasta ja käytöstä, kuten hankintaan liittyvät transaktiokustannukset (tilaaminen, kuljetukset, laadunvarmistus), ja huonoon laatuun liittyvät kustannukset (tuotteen hylkääminen, uudelleen tekeminen, vakuutukset). Kustannuksia syntyy myös yrityksen muissa toiminnoissa, jolloin huomio kiinnittyy myös muuhun

#### 4. Käytännöt ja toimintamallit

---

kuin hankintahintaan. Yksi merkittävä näkökulma on kustannusten syntyminen koko tuotteen elinkaaren aikana.

Kokonaiskustannusajattelussa kustannuserät voidaan jakaa eri tasoille

- Yksikkötason kustannukset (esim. hinta)
- Erätasokohtaiset kustannukset (hankinnan tekeminen)
- Toimittajakohtaiset kustannukset (suhteen ylläpito)
- Tuotetyyppikohtaiset kustannukset (tekninen tietämys).

Kokonaiskustannuksiin vaikuttavia kustannuseriä kertyy hankinnan eri vaiheissa. Ennen varsinaista hankintatapahtumaa saattaa kustannuksia kertyä esimerkiksi hankintatarpeen tunnistamisesta ja analysoinnista, toimittajien etsinnästä, arvioinneista, valinnasta ja näihin liittyvistä kehitystoimenpiteistä. Itse hankintatapahtuman yhteydessä ostohinnan lisäksi kustannuseriä syntyy muun muassa tilausprosessista, tiedonsiirrosta, toimituksiin liittyvistä järjestelyistä ja itse toimituksista, laadunvarmistuksesta, valvonnasta, seurannasta sekä laskutuksesta ja maksuliikenteestä. Hankintatapahtuman jälkeen voi syntyä kustannuksia tuotepalautuksista ja korjauksista, huollosta, kunnossapidosta ja varaosista, ylläpidosta, tukipalveluista sekä muista yhteistyösuhteeseen ja tuotteen elinkaareen kytkeytyvistä kustannuseristä.

#### 4.8 Seurantajärjestelmä ja seurattavat mittarit

Hyvin suunniteltu seurantajärjestelmä mahdollistaa muutostekijöiden tunnistamisen ja muutoksiin reagoinnin sekä hankintojen ohjaamisen muutosten edellyttämällä tavalla. Seurantajärjestelmän tarkoituksena on antaa mahdollisimman täsmällistä tietoa nykytilasta ja toteutuneista muutoksista aikaisempiin seurantatietoihin tai tavoitteisiin vertailtaessa. Tavoitteena on tunnistaa muutokset ja tarvittaessa reagoida niihin hankintoja ohjaamalla.

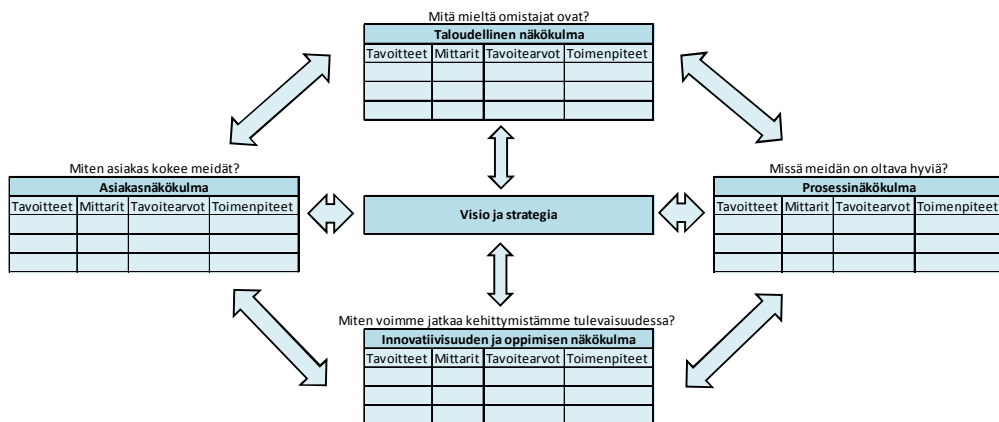
Käytössä olevan seuranta- ja raportointijärjestelmän tulee tukea hankintojen ohjaamiseen liittyvien tehtävien toteutusta. Useimmiten hankintojen ohjaamiseen liittyvä seurantajärjestelmä on osa yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää, ja sen luotettavuus on riippuvainen toiminnanohjausjärjestelmässä olevien tietojen ajantasaisuudesta ja oikeellisuudesta. Esimerkiksi ostonimikkeistön osalta saattaa olla, että vuosien saatossa ostonimikkeitä on avattu hallitsemattomasti, jolloin niiden lukumäärä on kasvanut ja seurattavuus kärsinyt. Tämän vuoksi on pyrittävä tunnistamaan e-aktiivisessa käytössä olevat, turhat ja karsittavissa olevat ostonimikkeet. Aktiivisten ostonimikkeiden osalta tulee varmistaa, että niiden ohjausperiaatteet ovat ajan tasalla.

Seurattavat mittarit tulee asettaa tarpeen mukaan. Niitä tulee olla riittävästi mutta ei liikaa, jotta seurattavuus ei kärsi. Mittareiden tulee olla linjassa strategisten linjausten ja tavoitteiden kanssa. Mittareiden tulee olla mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä.

Seurattavien mittareiden valinta tulee suorittaa tarkoituksenmukaisuuden ja mitattavuuden perusteella. Mittaroinnille on laadittava riittävän selkeät ja yksiselitteiset ohjeet. Mittaustavoista ja pelisäännöistä on sovittava ennakolta (mitä, miten, miksi ja kuinka usein mitataan?). Seurannan kohteeksi valittavia mittareita tulee olla riittävästi, mutta on myös muistettava että tarpeetonta mittaamista pyritään välttämään.

## 4.9 Balanced Scorecard -seurantajärjestelmän

Mittariston määrittelyssä voidaan käyttää apuna esimerkiksi tasapainotettua mittaristoa (Balanced Scorecard), (Kaplan & Norton, 1996; Kaplan & Norton, 2002), jossa pidemmän aikajänteen ylätasen tavoitteet puretaan käytännön tavoitteiksi ja mittareiksi. Tasapainotettu mittaristo ohjaa keskittymään strategiasta johdettuihin keskeisiin tunnuslukuihin (KPI, Key Performance Indicator). Tasapainotetun mittariston osa-alueet on esitetty seuraavassa kuvassa.



**Kuva 5.** Tasapainotetun mittariston osa-alueet. (mukaiillen Kaplan & Norton, 1996).

On syytä huomata, että tasapainotettu mittaristo tarjoaa hyvän peruslähtökohdan, mutta sitä on myös mahdollista muokata paremmin yksittäisen yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Näiden neljän perusnäkökulman lisäksi voidaan lisätä uusi näkökulma (esim. toimittajanäkökulma), jos tämä katsotaan oleelliseksi strategian ja mittauksen kannalta. Mittareita kussakin näkökulmassa on tyypillisesti 4–6. Pienempi määrä ei välttämättä anna riittävän kattavaa kuvaa, ja suuremman määrän seuraaminen on haastavampaa ja silloin tulee helposti valittua mukaan myös vähemmän oleellisia mittareita. Näiden strategiasta johdettujen mittareiden lisäksi käytetään toki myös lukuisia operatiivisia mittareita päivittäiseen ohjaamiseen ja seurantaan.

Mittariston huolellinen suunnittelu on kuitenkin vain osa mittaamisprosessia. Oleellista on myös panostaa implementointiin ja saada koko henkilöstö sitoutumaan mittariston käyttöön ja seurantaan. Jos joku mittari jää selvästi tavoitearvoistaan, on syytä selvittää heikon menestyksen syy ja määrittää tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Mittaristo ei myöskään saa olla stabiili, vaan sen on kehityttävä yrityksen mukana ja heijastettava kulloistakin strategiaa ja toiminnan painopistealueita. Jokaiselle mittarille tulee myös määrittää vastuuhenkilö, mittaussuoritus ja foorumi, jossa mittareiden tuloksia käydään läpi. Mittareiden arvojen laskemisessa tarvittava data tulisi olla riittävän helposti ja kohtuullisessa ajassa saatavilla. Jos näin ei ole, on syytä miettiä joko tietojärjestelmien kehittämistä tai vaihtoehtoisia mittareita.

Hankintatoimen osalta keskeisiä mittaroinnin kohteita voivat olla esimerkiksi hankintavolyymit, hankittavien tuotteiden hintakehitys, vaihto-omaisuuden hallinta (määrä ja kiertonopeus), toimitusvarmuus, laatu, maksuaikojen ja -ehtojen kehitys ja toimittajien määrä.

### **4.10 Toimittajien suorituskyvyn arviointi**

Toimittajaverkoston hallinnan lähtökohtana on tieto toimittajien suorituskyvystä. Keskeistä on tuotteen ja toiminnan laatuun sekä kustannuksiin liittyvien mittareiden määrittely, seuranta ja arviointi. Seurattavien ja arvioitavien asioiden laajuus ja tarkkuus riippuu toimittajasuhteen merkittävytydestä ja kriittisyydestä sekä hankittavasta tuotteesta tai palvelusta.

Seurannan ja arvioinnin tulee olla säännönmukaista ja systemaattista. Tässä voi luontevasti soveltaa laatujärjestelmien auditointikäytäntöjä. Tilanteen mukaan arvioinnin kohteena voi olla hyvinkin laaja joukko asioita, jolloin on varmistettava, että arviointitiimissä on edustettuna kunkin alueen paras osaaminen organisaatiosta. Toimittajien suorituskykyä voidaan arvioida esimerkiksi toimitusaikojen pituuksien, toimitusvarmuuden, reklamaatioiden ja laatupoikkeamien ja kehitystoiminnan ja aloitteellisuuden osalta.

### **4.11 Seurattavat mittarit**

#### **4.11.1 Hankintavolyymit**

Hankintavolyymien osalta seurannan kohteena on yleensä mitä, kuinka paljon ja keneltä ostetaan. Yrityksen kokonaishankintavolyymiä seurataan hankintojen kokonaissummana ja hankintojen osuutena liikevaihdosta.

#### **4.11.2 Ostohintojen kehitys**

Hankintatoimen tehtävänä on seurata ostohintojen kehitystä ja tarvittaessa reagoida muutoksiin ohjauksellisin keinoin. Samalla on pyrittävä seuraamaan markkinoiden ja toimialan yleistä hintakehitystä ja tarvittaessa reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Näin voidaan pysyä ajan tasalla siitä, miten omat ostohinnat ovat kehittyneet suhteessa ennakoituun ja yleiseen hintakehitykseen. Seurannan kannalta on tärkeää, että markkinoiden hintakehitystä parhaiten kuvaavat indikaattorit on tunnistettu oikein.

#### **4.11.3 Vaihto-omaisuuden hallinta**

Yleensä yrityksissä seurataan vaihto-omaisuuteen ja varastoihin sitoutunutta pääomaa sekä varaston kiertonopeutta ja keskimääräistä varastossa oloaikaa. Se

mitkä mittarit ovat kulloinkin käytössä, riippuu yrityksen tilanteesta ja vaihtomaisuuden hallintaan liittyvistä tavoitteista.

### 4.11.4 Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuus käsittää sekä määrän että ajan. Tavoitteena on siis saada oikea määrä tuotetta oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Seurattavan mittarin osalta on syytä varmistaa, että toimitusvarmuuden mittaustapa on yksiselitteisesti määriteltä ja mittari on toimiva myös käytännössä. Mittarin luotettavuuden kannalta on tärkeää, että toimitusvarmuuden mittaamiseen vaikuttavat toiminnot suoritetaan sovittujen pelisääntöjen mukaan, esimerkiksi tavarantoimitusten vastaanotossa toimitusten kirjaaminen saapuneiksi todellisen saapumisajankohdan mukaan.

### 4.11.5 Laatu

Laadun osalta seurannan kohteena ovat yleensä poikkeamat ja laatuvirheet, reklamaatiot ja palautukset. Yleensä nämä kirjataan yrityksissä ylös ja havaittuihin puutteisiin puututaan korjaavin toimenpitein. Toimittajan osalta tämä voi tarkoittaa reklamaatiota, palautusta tai korjaavia toimenpiteitä ja mahdollista hyvitys-laskua. Reklamaatioita seurataan yleensä reklamaatioiden lukumääränä ja niistä aiheutuneina reklamaatiokustannuksina.

### 4.11.6 Maksuaikojen ja -ehtojen kehitys

Hankintahinnan ohella myös maksuehdoilla on merkitystä toimittajaa valittaessa. Pitkä maksuaika tai hyvä ”nopean maksajan alennus” voi kompensoida hieman korkeampaa perushintaa. Maksuehtojen kehityksen ja keskimääräisten maksuaikojen seuranta ovat tarpeen tehokkaan pääoman hallinnan kannalta.

### 4.11.7 Toimittajien määrä

Toimittajien määrää on hyvä seurata, jotta se ei pääsisi kasvamaan liian suureksi, jolloin toimittajakentän hallinta vaikeutuu. Toisaalta myös liian vähäinen toimittajamäärä voi olla ongelmallinen ja merkitä neuvotteluvoiman heikentymistä ja liiallista riippuvuutta avaintoimittajista. Toimittajien määrää tulisi seurata sekä kokonaisuutena että tuoteryhmittäin. Määrän lisäksi tulisi kiinnittää huomiota myös tapahtumien määrään ja toistumistiheyteen kunkin toimittajan osalta.

## 4.12 Tilaus-toimituskäytännöt

Tilaus-toimituskäytäntöihin liittyviä hankinnan päivittäisiä tehtäviä ovat tilausten, tilausvahvistusten ja laskujen käsittely. Tätä prosessia voidaan pyrkiä tehostamaan

#### 4. Käytännöt ja toimintamallit

---

eliminoimalla päällekkäisiä ja rutiinomaisia työvaiheita. Tarkastelussa ei tule keskittyä yksinomaan oman yrityksen toimintoihin, vaan tarkastelu tulee ulottaa koko toimitusketjuun mahdollisten päällekkäisten työvaiheiden tunnistamiseksi. Lähtökohtana on tilaus-toimituskäytäntöjen nykytilan kuvaus.

Tilaus-toimituskäytäntöihin liittyviä kehitystarpeita pohdittaessa keskeisiä kysymyksiä ovat

- Onko tilaus-toimitusketjussa tunnistettavissa päällekkäisiä työvaiheita?
- Tehdäänkö samaa asiaa useaan eri kertaan?
- Onko tunnistettavissa toistuvia, rutiinomaisia työvaiheita?
- Onko rutiinomaisia työvaiheita mahdollista automatisoida?
- Onko tilausten, tilausvahvistusten ja laskujen käsittelyä mahdollista tehostaa esimerkiksi sähköisen tiedonsiirron keinoin?

Tilausten käsittelyä voidaan tehostaa yhdistämällä tilauksia ja tilausrivejä sekä optimoimalla tilattavia eräkokoja. Tämä edellyttää ennalta sovittujen pelisääntöjen noudattamista ja sitä, että kyseiset ostonimikkeet on tilattavissa samalta toimittajalta.

Hinnoista, toimitusajoista ja toiminnan pelisäännöistä on pyrittävä sopimaan mahdollisimman pitkälle jo ennakolta, etenkin jos yhteistyö ja toimitukset ovat jatkuvia. Tilausten teko on tehokasta ja nopeaa, kun tilaushetkellä ei tarvitse keskittyä sopimusasioihin. Tilauksia voidaan toteuttaa myös kotiinkutsuina, jolloin tilausten on perustuttava voimassaoleviin sopimuksiin tai hintalistoihin.

Mikäli yhteistyösuhde on vakiintunut ja toimitukset säännöllisiä, tilausten käsittelyä voidaan tietyissä tapauksissa tehostaa toimintamallilla, jossa toimittaja vastaa itse tilausimpulssien tulkinnasta. Tämä on peruslähtökohtana myös toimittajan vastuulla olevissa hyllypalvelujärjestelmissä.

Yhteistyösuhteen syventyessä voidaan myös pohtia, onko tilausten käsittelyä mahdollista tehostaa sallimalla toimittajan pääsy päämiehen tarvenäkymään oman toimituskokonaisuutensa osalta. Tällöin on varmistettava, että saatavilla oleva tieto on riittävän läpinäkyvää ja reaaliaikaista. Toki on myös varmistettava, että ratkaisu on ylipäätään teknisesti toteutettavissa.

Tilauksiin ja toimituksiin liittyvät muut käytännöt voivat sisältää logistiikkaan, kuljetuksiin, tavaran vastaanottoon, varastojen hallintaan ja toimitusten valvontaan liittyviä päivittäisiä tehtäviä. Osa näistä tehtävistä saattaa kuulua hankintaorganisaatiolle, mutta osa tehtävistä voi myös kuulua yrityksen muulle organisaatiolle, esimerkiksi tuotannolle.

Koska hankintatoimi vastaa yleensä tilaus-toimituskäytäntöjen toimivuudesta, on hankintatoimen helppo tunnistaa logistiikkaan, kuljetuksiin tai varastojen hallintaan liittyvät kehitystarpeet. Hankinta voi vaikuttaa esimerkiksi kuljetusten tai varastotasojen optimointiin tilausten teon yhteydessä. Myös toimitusreitivalintaan voidaan vaikuttaa tilausten teon yhteydessä. Esimerkiksi: toteutetaanko toimitukset suoraan tilausosoitteeseen, järjestetäänkö koontikuljetuksia vai tulevatko toimitukset terminaalitoimituksina?

Hankinnan päivittäisiin tehtäviin kuuluu myös toimitusten valvonta. Toimitusten valvonnan osalta on syytä varmistaa, että siihen liittyvät tehtävät, vastuut ja pelisäännöt on määritelty yksiselitteisesti ja että niitä myös noudatetaan.

Oletuksena on, että tilauksen mukainen tavara toimitetaan oikeaan paikkaan oikea-aikaisesti, mutta valitettavan usein hankinnan päivittäisiin tehtäviin kuuluu myös toimitusten perään tiedustelu, reklamointi sekä tilauksiin, toimituksiin tai laskutukseen liittyvien epäselvyyksien selvittely. Saattaa myös olla, että nykyinen toimintamalli tai tietojärjestelmä ei mahdollista toimitusten valvontaa riittävällä tasolla. Tunnistetut epäkohdat ja puutteet on syytä kirjata ylös ja laatia suunnitelma puutteiden korjaamiseksi.

### 4.13 Sopimuskäytännöt

Sopimus on keskeinen dokumentti yritysten yhteistyön kuvauksesta ja tärkeä väline hankintatoimelle. Kaikkien hankintasuhteen oleellisten asioiden tulisi näkyä sopimuksissa. Toisaalta hankintakohteiden ja -tilanteiden erilaisuus voi johtaa lukemattomiin erilaisiin sopimusmalleihin, joita on vaikea hallita. Hankintatoimen tehokkuuden kannalta käytössä tulisi olla riittävä määrä erilaisiin sopimus tilanteisiin ja -tasoihin sopivia sopimusmalleja tai -pohjia.

Sopimustyyppien ja -mallien jäsentämiseen ja rajaamiseen voi lähteä monista eri näkökulmista. Niitä voi jaotella yrityksen tilanteen mukaan esimerkiksi seuraavien asioiden suhteen:

- toimittajan kriittisyys (esim. hankinnan portfolioanalyysi pohjana)
- sopimuksen koko (esim. ABC-analyysi pohjana)
- vakiotuote vs. räätälöity. Räätälöinti voi koskea myös toimitustapaa ja -käytäntöjä, jolloin myös ne on kuvattava (esim. erityiset toimintamallit vs. vakio-toimituslausekkeet).

Eräs tapa selkeyttää sopimuskäytäntöjä on tunnistaa yleiset sovittavat asiat, jotka säilyvät samanlaisina riippumatta toimittajasuhteesta (ns. yleiset sopimusehdot) ja tapauskohtaisesti sovittavat asiat. Sopimus koostuu tällöin siis yleisten ehtojen ja tapauskohtaisten ehtojen yhdistelmästä. Tapauskohtaisia ehtoja voi edelleen yrittää jäsentää esimerkiksi yllä listattujen näkökulmien pohjalta.

Tietyissä tapauksissa on saatettu sopia noudatettavaksi oman päämiehen sopimuksia kyseiselle päämiehelle toimitettaviin toimituksiin liittyvien hankintojen osalta. Näissä tapauksissa päämiehellä saattaa olla parempi neuvotteluvoima esimerkiksi raaka-ainetoimittajiin kuin omalla organisaatiolla. Raaka-ainekustannukset näkyvät joka tapauksessa päämiehen ostohinnoissa, joten ostohinnoista sopiminen on myös päämiehen etu. Päämiehen kannattaa hyödyntää tämä neuvotteluasetelma, sillä päämiehellä on mahdollisuus näin kasvattaa sopimusvolyymiään ja siten saada ostohintoja alas.

### 4.14 Varastointi ja tuotannonohjausperiaatteet

Varastoinnilla on suuri merkitys sitoutuneen pääoman kustannuksiin. Tilattavat eräkoot ja varastojen sijainti ovat keskeisimpiä varastonhallinnan kohteita. Varastotasojen optimointi ei saa johtaa tilanteeseen, jossa tuotanto seisoo tyhjiä varastojen takia. Toisaalta jokainen ylimääräinen varastokappale sitoo pääomaa. Myös tuotannonohjausperiaatteet määrittävät hankintatoimen tilauskäytäntöjä.

Yksi keskeisimpiä hankinnan tehtäviä on minimoida varastoihin sitoutunut pääoma kuitenkin varmistaen, että tuotannossa ei ole katkoksia. Mitä valmiimpia tuotteita varastossa on, sitä enemmän varastoon on sitoutunut pääomaa. Tästä johtuen varastot tulisi sijoittaa toimitusketjussa siten, että keskeneräinen tuotanto olisi mahdollisimman pieni. Raaka-aineisiin ei ole sitoutunut yhtä paljon pääomaa kuin puolivalmisteisiin. Toisaalta tämä edellyttää tasapainoilua toimitusajan kanssa. Varastot voi olla kannattavinta sijoittaa toimittajalle, vaikka tilaaja joutuisikin nämä kustannukset kattamaan. Mikäli tuotteen toimituskustannukset ovat suuret tilauksen arvoon nähden, on tilaukseen oltava riittävän suuri. Varastoon sitoutunutta pääomaa voidaan kuitenkin usein pienentää tihentämällä toimitusvälejä ja pienentämällä eräkokoja.

Tuotantomäärät ja asiakastarpeet ohjaavat tuotantoa. Massatuotannolla saavutetaan yksikkökohtainen tehokkuus, mutta yksittäistuotannossa voidaan tuotteet räätälöidä asiakastarpeen mukaisiksi. Näitä etuja voidaan yhdistää esimerkiksi moduloinnin ja massaräätälöinnin keinoin.

Monet yritykset ovat pystyneet pienentämään varastoon sitoutuneen pääoman määrää siirtymällä imuohjausperiaatteella toimivaan tuotannon ja varastojen ohjaukseen. Just in Time (JIT) tai Juuri Oikeaan Tarpeeseen (JOT) periaatteiden mukaisesti pyritään tuotantoa ohjaamaan asiakastarpeesta lähtien, jolloin välivarastoja on helpompi hallita. Tavoitteena on päästä eroon nimenomaan ylimääräisistä varastoista. Tämä edellyttää erilaista toimintatapaa myös toimittajalta. Monesti imuohjaukseen siirtymisellä päästään myös parempaan laatuun kuin perinteisellä varastotaso-ohjauksella. Imuohjaus edellyttää riittävää tuotannon toistuvuutta.

### 4.15 Ennustekäytännöt

Tulevan menekin ennustaminen on tärkeä osa tuotannosuunnittelua. Ennusteet ohjaavat myös hankintatoimea ja toimitusketjun ohjausta. Etenkin varasto-ohjautuvassa tuotannossa on tärkeää tunnistaa myynnin vaihtelut.

Ennusteiden tarkkuus riippuu aikajänteestä, ja ne tarkentuvat, mitä lyhyemmästä ajasta puhutaan. Yrityksellä tulisi olla käsitys tulevien vuosien tuotantovolyymeista karkealla tasolla sekä tarkka ennuste lähikuukausien, -viikkojen ja -päivien tuotantomäärästä. Pisimmän aikavälin ennusteet ohjaavat strategista suunnittelua. Lyhyemmällä aikavälillä ohjataan tuotannon karkeakuormitusta ja hienokuormitusta. Ennusteet perustuvat pääasiassa aikaisempaan kysyntään sekä saatuihin myyntitilauksiin ja markkinaennusteisiin.



Ennusteiden läpinäkyvyys on tärkeää myös toimittajien näkökulmasta, sillä heilahtelut aiheuttavat monesti voimakkaampaa vaihtelua toimitusketjun loppupäässä. Informaatio asiakasrajapinnasta toimitusketjuun asti pitäisi olla läpinäkyvää koko toimitusketjun kilpailukyvyn kannalta. Ennusteiden käsittelystä päämiehen ja toimittajan välillä tulee sopia ennakolta.

### 4.16 Toimitusketjun kapasiteetin hallinta

Hankintatoimen tärkeä tehtävä on varmistaa hankittavien tuotteiden saatavuus. Tärkeiden toimittajien kanssa kapasiteetin hallintaan tulisi kiinnittää yhtä lailla huomiota kuin yrityksen oman kapasiteetin hallintaan.

Toimittajien kapasiteetin hallinnassa tärkeintä on varmistaa toimitusketjun tarvitsema kapasiteetti. Tämä edellyttää ennakoivaa vuoropuhelua toimittajan kanssa. Mikäli yritys käyttää liian suppeaa toimittajajoukkoa, voi toimittajilta ajoittain loppua kapasiteetti, jolloin hankintatoimi joutuu turvautumaan usein kalliisiin ratkaisuihin. Toimittajien luottamuksen säilyttämiseksi ja houkuttelevan asiakkaan maineen ylläpitämiseksi tulisi yrityksen tiedottaa tulevista muutoksista toimittajille hyvissä ajoin.

Kapasiteetin hallinnan vaikeudet näkyvät käytännössä toimitusvaikeuksina ja toimitusvarmuuden heikkenemisenä. Hankintatoimi on vastuussa yrityksen ulkoisten resurssien hallinnasta ja toimitusten saapumisesta ajallaan. Toimitusvarmuuden ylläpitämiseen voi vaikuttaa mm. raportointi- ja palaverikäytännöillä sekä tarvittaessa myös taloudellisilla kannustimilla tai sopimussakoilla. Etukäteen tulisi sopia, miten toimitaan poikkeuksellisissa tilanteissa, kuten konerikon tai muusta syystä aiheutuvan myöhästymisen sattuessa.

### 4.17 Uusien toimittajien etsintä ja valinta

Uusia toimittajia tarvitaan joko korvaamaan olemassa olevia tai hankittaessa uusia tuotteita tai palveluita. Uusien toimittajien valinta voi edellyttää hyvinkin laajaa arviointia mm. tarvittavan toimittajan strategisen merkityksen ja hankintakohteen monimutkaisuuden mukaan. Laajuus asettaa myös vaatimuksia arvioinnin suorittajien osaamiselle. Uutta suhdetta on arvioitava mahdollisesti monen eri toiminnon näkökulmasta. Valintaprosessin edetessä ja vaihtoehtojen rajautuessa arviointikriteerejä tulee tarkentaa yksityiskohtaisemmiksi.

Seuraavia asioita olisi hyvä pohtia uusien toimittajien valinnassa:

- Omien tavoitteiden ja edellytyksien määrittely, mitä toimittajalta halutaan. Tässä tukena voivat olla hankintastrategian määrittelyt tai esim. hankinnan portfolioanalyysistä johdetut jäsennykset.
- Toimittajien arvioinnin kohteiden ja kriteerien määrittely:
  - Toimittajayrityksen soveltuvuus omaan strategiaan ja pyrkimykseen
    - Tuotteet
    - Organisaatio

#### 4. Käytännöt ja toimintamallit

---

- Resurssit (koneet/laitteet/IT-järjestelmät)
- Toimintamalli (johtamis-/laatu-järjestelmät)
- Asiakkaan merkitys toimittajalle
- Toimittajan taloudellinen tilanne
- Referenssiasiakkaat ja muiden kokemukset toimittajasta
- Ympäristöasioiden huomioiminen
- Hinta ja kokonaiskustannukset
- Arviointia suorittamaan on saatava riittävä osaaminen:
  - monipuolinen arviointi edellyttää eri toimintojen erityisosaajien mukanaoloa arviointitiimissä.

Toimittajien valinta etenee potentiaalisten toimittajien tunnistamisesta toimittajien rajaamiseen ja rajatulta toimittajajoukolta pyydettyjen tarjousten vertailuun ja lopulta neuvotteluihin. Valintaprosessiin panostamiseen vaikuttavat hankintakohteen ja tavoitellun toimittajasuhteen merkittävyys, joita voi arvioida esimerkiksi hankinnan portfolioanalyysin pohjalta.

Käytännössä toimittajien valintatilanteet ovat hyvin tapauskohtaisia. Seuraavassa on lueteltu muutamia asiakohtia, jotka olisi hyvä käydä läpi määriteltäessä yrityksen toimintamalleja liittyen uusien toimittajien etsintään ja valintaan.

- Potentiaalisten toimittajien etsinnän ja kartoituksen toimintamallit ja resurssit
  - Verkostot alan toimijoihin, kuten olemassa olevat kumppanirytykset, toimialajärjestöt, kauppakamarit, yliopistot ja tutkimuslaitokset sekä alan messut
  - Verkostojen ylläpitoon riittävät resurssit ja tehtävävastuut määriteltä
- Tarjouspyyntövaiheeseen liittyvät toimintamallit
  - Määritetty tarjouspohjat, joiden avulla saadaan jäsenetysti ja vertailukelpoisesti kaikki keskeiset tarjoustiedot toimittajilta (esim. toimitusehdot, hinnat/kustannukset, toimitusmäärät)
- Neuvottelujen ja/tai kilpailuttamisen toimintamallit ja menettelytavat
  - Tarjousten analysointi, vertailu keskenään ja suhteessa omiin tavoitteisiin
  - Omien neuvottelutavoitteiden täsmentäminen
  - Eri osapuolten neuvotteluasemien arviointi
  - Neuvottelutaktiikat ja roolit.

#### 4.18 Toimittajayhteistyön rakentaminen ja kehittäminen

Toimittajayhteistyön rakentaminen on pitkäjänteistä yhteistyössä tapahtuvaa kehittämistä. Yhdessä tekeminen luo pohjan yhteistyön syventämiselle, avoimuudelle ja luottamuksen saavuttamiselle. Yhteistyösuhteen elinkaaren vaihe, suhteen laajuus ja syvyys sekä osapuolten keskinäinen riippuvuus vaikuttavat siihen, mitä toimintatapoja yhteistyön kehittämisessä voi hyödyntää.

Yhteistyö voi toteutua erilaisilla toimintamalleilla kehittämisen tavoitteiden ja kohteiden mukaan. Seuraavassa on kuvattu muutamia verkostoyhteistyön toimintamalleja ja niissä käsiteltäviä asioita lyhyesti:

- Toimittajapäivät
  - liiketoimintaympäristön tila ja kehitysnäkymät ja niistä johdetut kehitystarpeet
- VA/VE-ryhmät (Value Analysis/ Value Engineering)
  - yhteinen prosessien toimivuuden/tehokkuuden kehitys
- Laaturyhmät
  - yhteinen käsitys vaadittavasta laadusta ja sen tuottamiseksi tarvittavista toimenpiteistä
- Yhteishankinnat
  - verkoston neuvotteluvoiman hyödyntäminen soveltuviissa hankinnoissa
- Avoimet kirjat
  - kustannusrakenteiden avaaminen yli yritysrajapintojen prosessien kokonaiskustannusten hallitsemiseksi
- Yhteinen innovointi/tuotekehitys
  - tuotteiden kehittäminen yhdessä tuotteen laadun, ominaisuuksien ja valmistettavuuden parantamiseksi (esim. DFMA, Design for Manufacturing & Assembly).

Yhteistyön kehittämisessä voi käyttää tukena esimerkiksi VTT:n kehittämää Yritysverkoston strategisen kehittämisen työkirjaa (Valkokari et al., 2007).

### **4.19 Kilpailuttamisen ja yhteistyön varjopuolet sekä tasapainoisen hankinnan tavoitteet**

Toimittajayhteistyön rakentamista ja kehittämistä voidaan lähestyä usealla tavalla. Kuhunkin tilanteeseen valittu tapa riippuu yrityskulttuurista, hankittavasta raaka-aineesta tai tuotteesta, kilpailutilanteesta ja toimittajan halusta panostaa yhteistyösuhteeseen. Seuraavassa on esitetty neljä eri lähestymistapaa:

- ”Sinisilmäinen” kumppanuus
  - Kehittämistä ohjaavat kannusteet ovat epäselviä
  - Tavoitteet kuvitellaan yhdenmukaisiksi
  - Toimittaja saattaa vallata itselleen kaiken lisäarvon
- Kylmä kilpailuttaminen
  - Kilpailuttaminen vaatii merkittävää hankintavolyymiä ja neuvotteluvoimaa
  - Kilpailuttaminen ohjaa standardisoimaan tarjoamia
  - Riskit siirtyvät ostajalle
  - Synergistä kehittämistä ei tapahdu

## 4. Käytännöt ja toimintamallit

---

- Passiivinen hankinta
  - Hankintaa pidetään tukifunktiona
  - Ajatellaan, että markkinahintoihin ei voida vaikuttaa
  - Luullaan, että sähköiset hankintaratkaisut pitävät huolen suorituskyvystä
- Tasapainoinen hankinta
  - Toimittajan kykyjä hyödynnetään mahdollisimman paljon
  - Hankinta ohjaa kehittämistä: sekä sisäisesti että toimittajan osalta
  - Hankintaorganisaatiolta vaaditaan merkittävää osaamista.

### 4.20 Toimittajan hallittu vaihtaminen

Toimittajan vaihtaminen voi tulla ajankohtaiseksi monesta eri syystä, joko suhteen ulkoisista tai sisäisistä tapahtumista. Toimittajan hallittuun vaihtoon liittyviä käytäntöjä on syytä suunnitella jo etukäteen, vaikka kaikkeen ei voikaan varautua. Ainakin näitä asioita hyvä pohtia:

- Keiden toimittajien kanssa on tarpeen sopia vaihtoon liittyvistä käytännöistä
  - hankinnan portfolioanalyysi hyvänä pohjana
- Määrittele periaatteet ja tilanteet, joissa toimittajan vaihtaminen tulee tarkasteltavaksi
- Määrittele periaatteet, joiden mukaan vaihdon kohteena olevalle toimittajalle ja omalle organisaatiolle viestitään vaihdosta
- Sovi periaatteet ja toimintatavat etukäteen toimittajan kanssa
  - esim. tieto toimittajan kilpailukyvystä hyvissä ajoin (yhdessä sovitut mittarit ja tavoitearvot tukevat tätä)
- Määrittele, miten uusi toimittaja voi saada käyttöönsä edellisen toimittajan tietämyksen tuotteista ja prosesseista sekä mahdollisesti kehitetyt apputyökalut.
  - Tiedota muutoksista jo hyvissä ajoin
- Älä polta siltoja, luo väistyvälle toimittajalle mahdollisuus yhteistyön mahdolliselle jatkolle myöhemmin.

### 4.21 Tuotekehitysyhteistyö

Tuotekehitysyhteistyöllä pyritään hyödyntämään toimittajayritysten osaaminen integroimalla toimittaja tarkoituksenmukaisella tasolla mukaan tuotekehitystoimintoihin. Monesti tuote- ja tuotantoinnovaatioita syntyy siellä, missä tuotteita ja niiden osakokonaisuuksia valmistetaan. Tästä johtuen toimittaja tulisi huomioida systemaattisella tavalla tuotekehitysprosessissa.

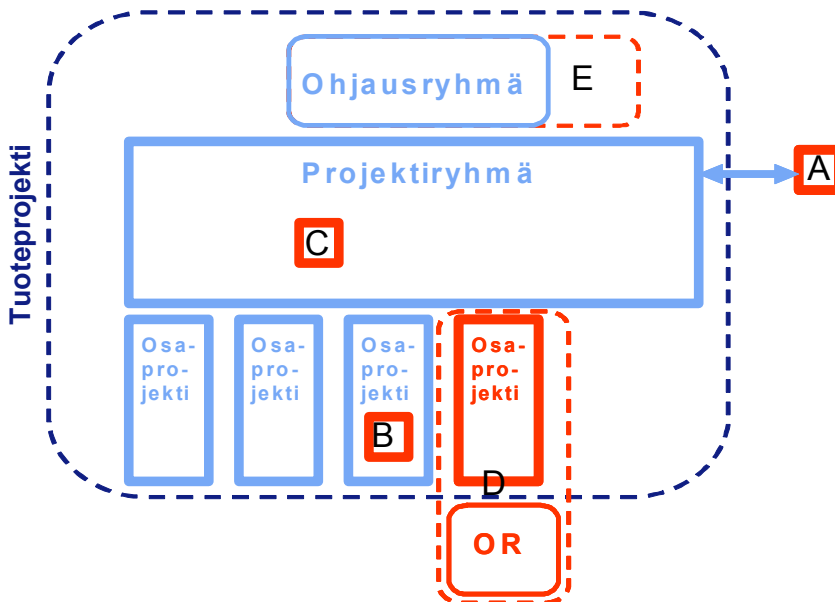
## 4.22 Toimittajan rooli tuotekehityksessä

Monesti toimittajalla olisi enemmän annettavaa tuotekehitykseen kuin päämies osaa hyödyntää. Valmistava yritys tuntee parhaiten valmistettavuuteen liittyvät rajoitteet ja tehokkaimmat valmistusmenetelmät. Myös toimittajan suunnitteluhenkilöstöä kannattaa hyödyntää.

Toimittajan aikainen mukaan ottaminen tuotekehitykseen (ESI, Early Supplier Involvement) korostuu silloin, kun tuotanto pitää saada nopeasti käyntiin. Etenkin suursarjatuotannossa, kuten autoteollisuudessa, toimittajat kilpailutetaan aikaisessa vaiheessa, jolloin he voivat myös osallistua valmistettavuuteen liittyviin ratkaisuihin.

Usein toimittaja on teknisten mahdollisuuksien paras asiantuntija. Toimittajalta tulevia tuotteita ja valmistusta koskevia kehitysideoita on pyrittävä hyödyntämään. Tuotantomenetelmien kehittämiseen liittyvä yhteistyö on tärkeää erityisesti silloin, kun päämies ei tunne valmistusmenetelmiä ja on siten toimittajan osaamisen varassa.

Toimittajan osallistuminen tuotekehitykseen tulee olla järjestelmällistä ja etukäteen sovittua. On myös sovittava toimittajan ja tuotekehityksen välisestä kommunikoinnista, esimerkiksi kommunikoivatko tuotekehitysosastot keskenään vai hankinnan välityksellä.



**Kuva 6.** Erilaisia päämiehen tuoteprojektiin osallistumismuotoja. A) tietoja ja osaamista pyydettyäessä, B) osaprojektissa mukana, C) projektiryhmässä mukana, D) oma osaprojekti, jolla oma ohjausryhmä ja E) mukana projektin ohjausryhmässä edellä mainittujen kohtien B–D lisäksi. (Apilo et al., 2008)

### 4.23 Tuotteen elinkaaren hallinta

Tuotteen elinkaari ulottuu ensimmäisistä ajatuksista ja suunnittelusta tuotannon käynnistämiseen ja lopulta jälkimarkkinoihin. Elinkaaren eri vaiheissa on hankintatoimella erilaiset tarpeet. Seuraavassa on lueteltu asioita, joihin hankintatoimi saattaa törmätä:

- Tuoteoikeuksiin liittyvät asiat
  - Tuoteoikeuksien omistaminen
  - Salassapitosopimukset ja tietovuotojen ehkäiseminen
- Tuotteiden valmistamiseen liittyvien työkalujen, muottien, jigien hallinta ja omistusoikeudet
- Tuotetiedonhallinta
  - Oikeudet ja vastuut
  - Muutosten näkyvyys ja selkeys
- Nimikkeiden määrä
  - Pitäisikö nimikkeiden määrää karsia esim. hyödyntämällä modulaarisia tuoterakenteita?
- Elinkaaren loppupäässä olevat tuotteet
  - Varastotasot
  - Valmistuksen lopettaminen
  - Varaosien toimitusvastuut ja varaosien hinnoittelu.

### 4.24 Hankinnan osallistuminen tuotekehitykseen

Valmistuksen tapahtuessa suurelta osin toimittajaverkostossa on myös hankintatoimi pidettävä mukana tuotekehitysprojekteissa. Tärkeää on varmistaa hankintahenkilöstön integrointi tuotekehitykseen ja tiedonkulku tulevista tuotteista vähintään omalle hankintaorganisaatiolle. Hankinnan tulee olla tietoinen tuotekehityksessä olevista uusista tuotteista, ja toisaalta tuotekehityksen tulee saada tietoa toimittajien tuotantomenetelmistä, kyvykkyyksistä, osaamisista ja kapasiteettitilanteesta.

Hankinta voi osallistua tuotekehitykseen olemalla mukana tuotekehitystiimeissä (cross-functional-tiimit). Voidaan myös miettiä, onko tuotekehityksellä omat hankintahenkilöt. Hankinnan tehtävänä tuotekehityksessä voi olla muun muassa selvittää:

- Kilpailutetaanko toimittajat riittävän aikaisin?
- Ehtiikö toimittaja suunnittelemaan omaa tuotantoteknologiaa ja -kapasiteettia riittävän ajoissa etukäteen, jotta valmistuksen aloittaminen olisi mahdollisimman tehokasta?
- Miten tieto tuotemallien muutoksista ja uudistuksista välitetään toimittajille?

Yrityksen hankintatoimi on perinteinen linkki valmistuskumppaneiden suuntaan. Valmistusyrityksen mukaan ottaminen tuotekehitysvaiheessa ilman kilpailutusta on usein ristiriidassa hankintatoimen perinteisten toimintatapojen kanssa. Hankintatoimen tavoitteena on löytää kustannustehokas valmistaja esimerkiksi kilpailuttamalla uuden tuotteen valmistus sekä varmistaa hintataso vuosisopimusneuvotteluin. Uusi käytäntö vaatii yrityksen sisäisten pelisääntöjen sopimista ja selkeää viestimistä yhteistyökumppaneille.

### 4.25 Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmien kehitys ja nopeat tietoliikenneyhteydet tarjoavat yritysten hankintatoimelle toiminnan tehostamiseen ja kilpailukyvyyn kasvattamiseen liittyviä mahdollisuuksia. Tietojärjestelmät voivat olla myös kalliita, ja ne voivat ohjata toimintaa liikaa, jolloin joustavuus kärsii. Toiminnan luonne sanelee tietojärjestelmille asetettavia vaatimuksia.

Tietojärjestelmät ohjaavat toimimaan tietyillä periaatteilla, eikä järjestelmä monesti taivu poikkeuksiin toiminnassa tai toiminnan laajempiin muutoksiin. Tietojärjestelmä on suuri investointi, jonka pitää sopia yhteen yrityksen toimintamallien kanssa. Merkittävän rahallisen panostuksen lisäksi uuden tietojärjestelmän käyttöönotto vie myös paljon aikaa, ja usein törmätään myös yllättäviin haasteisiin, joten prosessille tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja. Tulee myös varmistaa, että ydintoiminnot saadaan hoidettua sujuvasti myös siirtymäaikana.

Tilaustoiminta perustuu tarvelaskentaan: vaihto-omaisuuden ja varaston hallinnassa käytetään tarvelaskentaa. Tarvelaskentaohjelma voi olla erillinen, jossa ostotilaukset määräytyvät tuotantosuosittelman ja tuoterakenteiden (Bill of Materials) mukaan. Laajemmat toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat useamman toiminnon yhdistämisen samaan tietojärjestelmään, jolloin kokonaisuuden hallinta helpottuu.

Kattava tietojärjestelmä mahdollistaa toiminnan helpomman hallinnan. Kattavan järjestelmäratkaisun etuina ovat mm. läpinäkyvyys ja osaamisen henkilöitymisen rajaaminen.

Yritysten välisen tiedonkulun automatisoimiseksi on olemassa erilaisia mahdollisuuksia. Toimittajalle voidaan esimerkiksi antaa rajattu käyttöoikeus yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään, josta toimittaja näkee toimittamiensa raaka-aineiden tai tuotteiden varastosaldot reaaliajassa ja pystyy näin ennakoimaan paremmin toimitustarpeita. Sama periaate toimii myös toiseen suuntaan eli yritys voi päästä tarkastelemaan toimittajan varastotilannetta ja voi siten reagoida tilanteisiin, joissa tilattua tuotetta ei ole varastossa toimituspäivän lähestyessä.

Hankintatoimi saattaa hyödyntää hyvinkin monipuolisesti yrityksen käytössä olevia perinteisiä toimistotyökaluja, toiminnanohjausjärjestelmää ja muita yrityksen käytössä olevia tietojärjestelmiä. Hankintatoimen käytössä voi olla myös muita yleisiä tai yhteistyökumppaneiden kanssa yhteisiä tietojärjestelmiä. Hankintoja tukeviin järjestelmiin kohdistuvia kehitystarpeita pohdittaessa on syytä tunnistaa ja kirjata nykyisin käytössä olevat järjestelmät, arvioida niiden toimivuutta ja määritellä niihin liittyvät kehitystarpeet.

#### 4. Käytännöt ja toimintamallit

---

Hankintoja tukeviin järjestelmiin kohdistuvat kehitystarpeet voivat liittyä esimerkiksi:

- Järjestelmien yhdenmukaistamiseen
- Läpinäkyvyyden ja reaaliaikaisuuden mahdollistamiseen
- Tilausten, tilausvahvistusten ja laskujen käsittelyn yhtenäistämiseen
- Ennustetiedon saatavuuteen
- Tuotetiedon hallintaan ja saatavuuteen
- Tiedonkulun sähköistämiseen.

#### 4.26 Hankintatoimen riskien hallinta

Riskien hallinnalla on tärkeä rooli yrityksissä ja organisaatioissa. Liiketoimintaan liittyvät riskit pyritään kattavasti tunnistamaan ja analysoimaan ja mahdollisia vaikutuksia vähentämään tai poistamaan kokonaan. Monissa tapauksissa riskien hallinta on pienen asiantuntijajoukon hallussa, ja toimintamallien jalkautus koko organisaatioon ei ole tapahtunut. Kuitenkin hankintatoimella on kriittinen rooli tunnistaa ja hallita toimitusketjuun ja toimittajiin liittyviä riskejä.

Hankintatoimen osalta riskien hallinnassa tulisi tarkastella ainakin seuraavia näkökulmia:

- Onko toimintaympäristön muutosten ja megatrendien aiheuttamat muutokset tunnistettu?
  - Esimerkiksi elinkaariajattelu liiketoiminnan ansaintalogiikassa: Liiketoiminnan tulos tehdään enenevässä määrin after sales -toiminnoilla ja huoltoliiketoiminnalla
- Onko varauduttu kysynnän heikkenemiseen?
  - Varastoihin sitoutunut pääoma ja pilaantumisriski
  - Vaikutukset toimittajiin erityisesti tilanteissa, joissa kasvu kääntyy laskuun
- Onko varauduttu kysynnän kasvuun?
  - Saatavuuden varmentaminen
    - Erityisesti pullonkaulatuotteet ja strategiset/kriittiset tuotteet
- Onko varauduttu muutoksiin toimittajaverkostossa?
  - Nykyisten toimittajien konkurssit/yritysjärjestelyt
  - Raaka-ainehintojen nousu
  - Valuuttakurssimuutokset
- Onko varauduttu uusien teknologioiden käyttöönottoon?
  - Seurataanko tuotantomenetelmien kehitystä/ kilpailijoiden toimintaa?
- Onko varauduttu globalisaation tuomiin riskeihin?
  - Maakohtaiset riskit, kuten poliittinen tilanne tai luonnonmullistukset
- Onko varauduttu riskeihin, jotka koskevat koko toimitusverkostoa, ei pelkästään sopimuskumppaneita?



- Työolosuhteet, ympäristöasiat ja yhteiskuntavastuu
- Sidosryhmien odotukset.

Erityisesti valittaessa uusia toimittajia tulisi riskit kartoittaa kattavasti. Samoin olemassa olevien toimittajien osalta riskit tulisi säännöllisesti uudelleen arvioida, jotta pysytään selvillä riskitasosta ja voidaan tehdä tarvittavia toimenpiteitä.

## Lähdeluettelo

- Apilo, T., Kulmala, H.I., Kärkkäinen, H., Lampela, H., Mikkola, M., Nevalainen, M., Papinniemi, J., Ruohomäki, I. & Valjakka, T. 2008. Tuotekehitysverkostojen uudet toimintamallit. Teknologiateollisuus ry, Teknova Oy, Tampere. 180 s.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy, Helsinki. 498 s.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum, Helsinki. 432 s.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. 322 s.
- Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review, Sept–Oct 1983, s. 109–117.
- McIvor, R. 2005. The Outsourcing Process – Strategies for Evaluation and Management. Cambridge University Press, Cambridge. 326 s.
- Valkokari, K., Hakanen, T. & Airola, M. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen (Verka-työkirja), VTT. Espoo, 56 s. Saatavissa: [http://www.vtt.fi/proj/verka/verka\\_tyokirja.jsp](http://www.vtt.fi/proj/verka/verka_tyokirja.jsp).

Nimeke	<b>Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä</b>
Tekijä(t)	Juha-Pekka Anttila, Ari Jussila & Markku Mikkola
Tiivistelmä	<p>Hankintatoimen kehittämisen merkitys on suuremmissa yrityksissä jo todettu, ja näissä yrityksissä hankintatoimen kehittämiseen on totuttu panostamaan. Sen sijaan pk-yrityksissä hankintatoimen kehittäminen on vielä puutteellista, mikä johtuu osin niukoista hankinnan ja kehitystoiminnan resursseista. Tästä lähtökohdasta VTT osallistui SSOC II -hankkeen toteutukseen, jossa VTT:n painopiste oli pk-yritysten hankintatoimen kehittämisessä ja siihen liittyvissä kehittämishaasteissa.</p> <p>Kun pk-yrityksissä hankintojen osuus liikevaihdosta kasvaa, on yritysten pohdittava hankintatoimen strategiaa, johtamista, organisointia, resursseja ja käytännön toimintamalleja. Hankintatoimen merkitys korostuu, ja liiketoiminnassaan menestyvän pk-yrityksen on panostettava myös hankintatoimen kehittämiseen. Hankintatoimeen kohdistettavilla kehityspanoksilla onkin todettu olevan suuri potentiaali. Yritysten kilpailukyvyyn on todettu olevan riippuvainen koko toimitusketjun kilpailukyvyistä, ei siis riittä, että pelkkä oma pesä on kunnossa. On pidettävä huolta myös toimittajaketjusta ja toimittajaverkostosta. Tässä tehtävässä hankintatoimi on avainasemassa. Isommissa yrityksissä hankintatoimi onkin jo nostettu sille kuuluvaan asemaan, mutta pk-yrityksissä tämä työ saattaa olla vasta aluillaan.</p> <p>SSOC II -hankkeen toteutuksessa ja tämän julkaisun jäsentelyssä on hyödynnetty aikaisemmissa hankkeissa hyväksi koettua hankintatoimen kehitystyön jaottelua. Tämän mukaan hankintatoimen kehittämisen osa-alueet ovat strategiat ja johtaminen, organisointi ja resurssit sekä käytännöt ja toimintamallit. Näitä osa-alueita on pyritty lähestymään erityisesti pk-yritysten hankintatoimen näkökulmasta. Esimerkiksi erillinen hankintastrategia saattaa pienemmissä yrityksissä puuttua eikä hankintojen johtamista ole syvällisemmin mietitty. On muistettava, että hankintatoimi on oman organisaation ja ulkoisen toimittajaverkoston solmukohta, joten hankintatoimen vaikutuskenttä on huomattavasti laajempi kuin pelkkä hankinta. Hankintatoimen kehittämisessä voidaan hyödyntää useita erityyppisiä työkaluja, käytäntöjä ja toimintamalleja. Hankintatoimen kehittämisen osalta suurin haaste on usein pk-yrityksissä hankintatoimen resurssien riittävyys hankintatoimen kehittämiseen. Toimittaessa niukoin resurssein on hyvä kiinnittää huomiota käytettäviin toimintamalleihin, menetelmiin ja työkaluihin, jotta kehitystyö olisi mahdollisimman tehokasta.</p> <p>SSOC II -hankkeen edetessä syntyi ajatus pk-yritysten hankintatoimen kehittämistyön tukemisesta <a href="http://www.hankintatoimi.fi">www.hankintatoimi.fi</a>-sivuston ohella lyhyen ja ytimekkään oppaan avulla. Tämän julkaisun tarkoituksena onkin toimia pk-yrityksille suunnatuna hankintatoimen kehittämisen oppaana ja julkaisun jäsentelyä on mahdollista hyödyntää yritysten oman hankintakäsikirjan laatimisessa. Hankintakäsikirjan ideana on koota yrityksen hankintatoimen keskeiset pelisäännöt, toimintamallit, työkalut, ohjeet ja kuvaukset samoihin kansiin. Hankintakäsikirjan sisällysluettelo voi noudattaa tämän julkaisun jäsentelyä. Hankintakäsikirjaa voi rakentaa ja täydentää ajan saatossa vähitellen aina resurssien salliessa. Esimerkiksi kuvattavia käytäntöjä ja toimintamalleja on mahdollista lisätä itsenäisinä osioina käsikirjaan. Kirjan täydentyessä sitä voidaan hyödyntää niin yrityksen sisällä kuin halutuilla osin toimittajarajapinnassakin. Hankintakäsikirja palvelee myös koulutustarkoituksessa ja pyrittäessä yhtenäistämään hankinnan toimintamalleja.</p>
ISBN, ISSN	ISBN 978-951-38-7925-9 (nid.) ISBN 978-951-38-7920-4 (URL: <a href="http://www.vtt.fi/publications/index.jsp">http://www.vtt.fi/publications/index.jsp</a> ) ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-1211 (painettu) ISSN 2242-122X (verkkojulkaisu)
Julkaisu aika	Maaliskuu 2013
Kieli	Suomi, englanninkielinen tiivistelmä
Sivumäärä	40 s.
Avainsanat	Sourcing, purchasing, development, SMEs
Julkaisija	VTT PL 1000, 02044 VTT, Puh. 020 722 111



Title	<b>Sourcing and purchasing development in SMEs</b>
Author(s)	Juha-Pekka Anttila, Ari Jussila & Markku Mikkola
Abstract	<p>The importance of sourcing is widely recognized in larger companies. However, this is not the case with many small and medium-sized enterprises (SMEs), partly because of the lack of resources. VTT tackled this challenge in Sourcing and Service Operations Concepts II (SSOC II) project by focusing on the sourcing development of SMEs.</p> <p>The rising share of purchases (as % of total costs) creates a need to analyse the sourcing strategy, management, organization, resources and operational models. Similarly, the competitiveness of a company is nowadays greatly dependent on the performance of the whole supply chain. Thus, the role of the sourcing and purchasing function is getting more important and this should also be taken into account in resource allocation and development activities.</p> <p>The development issues of the sourcing and purchasing function can be divided into three main areas: strategies and management, organization and resources, and practices and operational models. This same classification has been applied successfully in some earlier projects. The focus is especially on the point of view of a SME. Smaller companies may not have a separate sourcing strategy and the management of the sourcing and purchasing function may be unsystematic. Still, the need for predefined procedures is even more important when operating with limited resources.</p> <p>The aim of this publication is to provide some guidelines for the development of the sourcing and purchasing function, especially for SMEs. The applied classification can also be used as a basis when a company is creating its own sourcing guide book. This kind of company-level guide book gathers all relevant information into a one document that is widely available and easy to update.</p>
ISBN, ISSN	ISBN 978-951-38-79925 (Soft back ed.) ISBN 978-951-38-7920-4 (URL: <a href="http://www.vtt.fi/publications/index.jsp">http://www.vtt.fi/publications/index.jsp</a> ) ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-1211 (Print) ISSN 2242-122X (Online)
Date	March 2013
Language	Finnish, English abstract
Pages	40 p.
Keywords	Sourcing, purchasing, development, SMEs
Publisher	VTT Technical Research Centre of Finland P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland, Tel. 020 722 111

## Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä

Hankintatoimen kehittämisen merkitys on suuremmissa yrityksissä jo todettu, mutta pk-yrityksissä hankintatoimen kehittäminen on vielä puutteellista, osin mm. niukkojen hankinnan ja kehitystoiminnan resurssien takia. Tästä lähtökohdasta VTT osallistui SSOC II -tutkimushankkeen toteutukseen, jossa VTT:n painopiste oli pk-yritysten hankintatoimen kehittämisessä ja siihen liittyvissä kehittämishaasteissa.

Tämän julkaisun tarkoituksena on toimia pk-yrityksille suunnattuna hankintatoimen kehittämisen oppaana. Julkaisun jäsentelyssä on hyödynnetty aikaisemmissa hankkeissa hyväksi koettua hankintatoimen kehitystyön jaottelua, jonka osa-alueet ovat: strategiat ja johtaminen, organisointi ja resurssit sekä käytännöt ja toimintamallit. Näitä osa-alueita on pyritty lähestymään erityisesti pk-yritysten hankintatoimen näkökulmasta. Julkaisun jäsentelyä on mahdollista hyödyntää yritysten oman hankintakäsikirjan laatimisessa. Hankintakäsikirjan ideana on koota yrityksen hankintatoimen keskeiset pelisäännöt, toimintamallit, työkalut, ohjeet ja kuvaukset samoihin kansiin. Hankintakäsikirjan sisällysluettelo voi noudattaa tämän julkaisun jäsentelyä ja sitä voi rakentaa ja täydentää ajan saatossa vähitellen aina resurssien salliessa. Esimerkiksi kuvattavia käytäntöjä ja toimintamalleja on mahdollista lisätä itsenäisinä osioina käsikirjaan. Kirjan täydentyessä sitä voidaan hyödyntää niin yrityksen sisällä kuin halutuilta osin toimittajarajapinnassakin. Hankintakäsikirja palvelee myös koulutus-tarkoituksessa ja pyrittäessä yhtenäistämään hankinnan toimintamalleja.

ISBN 978-951-38-7925-9 (nid.)

ISBN 978-951-38-7920-4 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

ISSN-L 2242-1211

ISSN 2242-1211 (painettu)

ISSN 2242-122X (verkkajulkaisu)

