

HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN MONIALAYRITYKSESSÄ

Pipsa Vasenius

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011

Logistiikan koulutusohjelma
Tekniikan ja liikenteen ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) VASENIUS, Pipsa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 09.05.2011
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN MONIALAYRITYKSESSÄ		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KERVOLA, Henri		
Toimeksiantaja(t) Total Kiinteistöpalvelut Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö käsitteli hankintojen kehittämistä monialayrityksessä. Tarkoituksena oli löytää kehitys- ja säästökohteita hankintakustannusten pienentämiseksi. Tavoitteena oli selvittää, miten hankinnat jakautuvat yrityksen eri yksiköihin sekä muodostaa hankintojen kokonaiskuva organisaation tasolla. Yritys halusi myös tietoa hankintojensa jakautumisesta sisäisiin ja ulkoisiin ostoihin sekä mahdollisuuksista keskittää hankintojaan oman myyntivarastonsa kautta.</p> <p>Yrityksen kustannushistoriaa tutkittiin Spend-analyysillä ja toimittajakenttää kartoitettiin ABC-analyysillä. Lähtötiedot kerättiin yrityksen laskutusohjelmasta sekä toiminnanohjausjärjestelmästä. Analyysiä täydennettiin kuvaamalla yrityksen hankintaorganisaatio sekä kaupungin hankintasopimusten vaikutus yrityksen toimintaan.</p> <p>Analyysin perusteella hankintatoimesta löydettiin monta kehityskohdetta. Yritykselle esitettiin uusi hankintaorganisaation malli toimintojensa tehostamiseksi sekä lukuisa joukko toimenpiteitä, joilla hankintakustannuksia voidaan pienentää. Opinnäytetyön tulokset ovat hyvin sovellettavissa käytäntöön ja niiden hyödyntäminen osittainkin tuo yritykselle säästöjä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Hankinta, hankintojen kehittäminen, Spend-analyysi, kustannukset		
Muut tiedot		



Author(s) VASENIUS, Pipsa	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 08052011
	Pages 53	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title DEVELOPING PURCHASING IN A MULTI-FIELD COMPANY		
Degree Programme Logistics		
Tutor(s) KERVOLA, Henri		
Assigned by Total Kiinteistöpalvelut Oy		
Abstract <p>The bachelor's thesis was focused on purchasing in a multi-field company. The purpose was to find points of saving and development to decrease purchasing costs. The aim was to find out how spending is divided between different departments and to build an overall picture of purchasing on the organizational level. The relation between internal and external buying was studied as well as the possibility to centralize purchasing using their own sales warehouse.</p> <p>The data was collected and combined from different information systems in the company. The main tools used in the thesis were the Spend analysis for defining the annual spending and the ABC analysis for classifying the base of suppliers. The analysis was completed by describing the purchasing organization model and the influence of municipal purchasing contracts on the company's operation.</p> <p>As a result of the thesis many development areas were found in purchasing. A new purchasing organization model was proposed to the company that optimizes its sourcing operations. Numerous individual steps were presented as well for reducing the purchasing spending costs. The steps can be used one by one or jointly, which allows flexibility in adopting the proposed improvements in the purchasing processes.</p>		
Keywords Purchasing, sourcing, spend analysis, sourcing development, costs.		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
1.1	YRITYSESITTELY.....	4
1.2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	5
1.3	TUTKIMUKSEN KEINOT JA PÄÄMÄÄRÄT	5
2	HANKINTATOIMEN TEORIAA	7
2.1	HANKINTASTRATEGIAT	7
2.2	HANKINTOJEN ORGANISOINTI	8
	2.2.1 <i>Hajautettu hankintaorganisaatio</i>	9
	2.2.2 <i>Keskitetty hankintaorganisaatio</i>	10
	2.2.3 <i>Hajakeskitetty hankintaorganisaatio</i>	11
2.3	TYÖKALUJA HANKINTOJEN KARTOITUKSEEN	14
	2.3.1 <i>Spend-analyysi</i>	14
	2.3.2 <i>ABC-analyysi</i>	15
2.4	NEUVOTTELUVOIMAN KASVATTAMINEN	16
	2.4.1 <i>Toimittajien määrän vähentäminen</i>	16
	2.4.2 <i>Ostovolyyymien yhdistäminen</i>	17
3	HANKINTATOIMEN NYKYTILA YRITYKSESSÄ	19
3.1	HANKINTOJEN ORGANISOINTI	19
3.2	KAUPUNGIN HANKINTASOPIMUKSET	21
3.3	HANKINTATOIMEN ANALYYSI	22
	3.3.1 <i>Lähtötiedot</i>	22
	3.3.2 <i>Hankintojen kokonaiskuva</i>	25
	3.3.3 <i>Sisäiset ja ulkoiset hankinnat</i>	26
	3.3.4 <i>Hankinnat yksiköittäin</i>	27
	3.3.5 <i>Ostovolyyymien hyödyntäminen</i>	30

4	PÄÄTELMÄT JA KEHITYSEHDOTUKSET	32
4.1	HANKINTASTRATEGIA	32
4.2	TIETOJÄRJESTELMÄT	33
4.3	HANKINTAORGANISAATIO.....	34
4.4	HANKINTAOHJEISTUS.....	36
4.5	OSTOVOLYYMIEN YHDISTÄMINEN.....	37
4.6	MYyntIVARASTON HYÖDYNTÄMINEN HANKINNOISSA.....	38
4.7	TOIMITTAJAKENTTÄ.....	39
4.8	SÄÄSTÖPOTENTIAALI	40
5	POHDINTAA.....	43
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	45
	LIITE 1. YRITYKSEN TOP-10 TOIMITTAJAT	45
	LIITE 2. YKSIKÖIDEN HANKINTAPROFIILIT	46
	LIITE 3. NEUVOTTELUVOIMAN KASVUN MAHDOLLISUUDET TOIMITTAJITTAIN.....	52

KUVIOT

KUVIO 1.	Hajautettu ja keskitetty hankintaorganisaatiomalli.	8
KUVIO 2.	Hankintaorganisaatioiden sovelluksia.	11
KUVIO 3.	Ostovolyymien yhdistämisen vaikutukset.	17
KUVIO 4.	Kohdeyrityksen hankintaorganisaatio.	19
KUVIO 5.	Hankintojen ABC-käyrä.	25
KUVIO 6.	Hankintojen jakautuminen yksiköittäin.	28
KUVIO 7.	Hankintojen jakautuminen kategorioihin eri yksiköissä.	30
KUVIO 8.	Ostovolyymien yhdistäminen toimittajittain.	31
KUVIO 9.	Ehdotus hankintojen uudelleenorganisoinnista.	35
KUVIO 10.	Yksikköhankinnan eteneminen.	36

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Hankintojen jakautuminen ostokategorioihin.	27
TAULUKKO 2.	Kooste yksikköostoista.	29
TAULUKKO 3.	Kehityskohteiden säästöpotentiali	41

1 JOHDANTO

1.1 Yritysesittely

Total Kiinteistöpalvelut Oy on Jyväskylän kaupungin omistama osakeyhtiö. Se on perustettu vuonna 2007. Yrityksen päätoimipaikka on Jyväskylässä, ja toimialueena on Keski-Suomi. Yrityksen palveluksessa on noin 400 työntekijää, ja liikevaihto vuonna 2009 oli noin 20 miljoonaa euroa. Toimitusjohtajana on Reijo Kujala.

Yrityksen liiketoiminnot jakautuvat viiteen tulosyksikköön, joita ovat kiinteistönhoito, logistiikka, rakentaminen, siivous ja turvapalvelut. Rakentamisen yksikkö tuottaa uudis- ja korjausrakentamista lähinnä Suur-Jyväskylän alueella. Kiinteistönhoito- ja vahtimestaripalvelut tuotetaan kiinteistönhoidon yksiköstä. Siivousyksikkö palvelee kaupunkikonsernin ja yritysten lisäksi myös kotitalouksia tuottamalla laadukkaita siivous- ja puhtaanapitopalveluita. Turvapalvelut tuottavat vartiointi- ja aulapalveluita sekä alan konsultaatiota.

Logistiikkayksikkö tarjoaa asiakkailleen pientavarakuljetuksia, terminaali- ja varastointitoimintaa sekä postipalveluita. Logistiikalla on Jyväskylässä oma myyntivarasto, joka palvelee valikoimallaan niin kaupunkikonsernia kuin alueen yrityksiäkin. Toimituksia on eri puolille Keski-Suomea. Ulkoisten asiakkaidensa lisäksi varasto palvelee oman yrityksen tarpeita toimittamalla muille yksiköilleen työvaatteet, henkilösuojaimet, tuotannon tarvitsemia aineita ja tarvikkeita sekä muuta yleistä käyttötavaraa.

Vaikka yritys on osakeyhtiönä suhteellisen nuori, on sen toiminnoilla pitkä historia. Siivous-, kiinteistönhoito- ja rakennuspalvelut sekä kaupungin keskusvarasto ja kuljetuspalvelut olivat alkujaan Jyväskylän kaupungin Teknisen palvelukeskuksen alaisuudessa. Vuonna 1999 nämä toiminnot niputettiin ja nimettiin Total kiinteistöpalveluksi. Vuonna 2003 Total Kiinteistöpalvelu muutettiin kaupungin liikelaitokseksi ja sittemmin vuonna 2007 osakeyhtiöksi.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen hankintojen nykytilaa sekä löytää kehittämiskohteita yrityksen hankintatoimeen ja ostamiseen. Alkutilanteessa yrityksen kaikki yksiköt tekivät hankintojaan itsenäisesti, ja vain osa ostoista tehtiin keskitetysti oman logistiikkayksikön kautta. Opinnäytetyön tuloksena yritys toivoi saavansa kokonaiskuvan organisaation hankinnoista sekä käsityksen siitä, miten hankinnat jakautuivat yksiköittäin. Tämä tieto on tärkeä perusta, jotta voidaan kehittää toimintoja jatkossa.

Yksi tutkimuskohteista oli hankintojen keskittämisen mahdollisuudet. Yrityksessä oli ollut ideointia eri yksiköiden ostovolyymien yhdistämisestä, mutta mitään suuria muutoksia asian suhteen ei ollut kuitenkaan viety käytäntöön. Työn tuloksista toivottiin löytyvän numeerista näyttöä sille, miten paljon eri yksiköt käyttävät samoja toimittajia toisistaan tietämättä.

Yritys ei ollut aikaisemmin tehnyt tutkimusta hankinnoistaan koko organisaation tasolla. Koska asia on yrityksessä uusi, ja hankintojen kehittämisen merkitys vasta heräämässä ajatuksena, on tällä tutkimuksella paljon annettavaa yritykselle.

1.3 Tutkimuksen keinot ja päämäärät

Tutkimuksen teoriaosuuteen on etsitty alan kirjallisuudesta yleistä hankinnan teoriaa, erilaisia hankintaorganisaation malleja sekä hankintatoimen tavallisimpia kehityskoh- teita. Lisäksi on esitelty työkalut, joilla yrityksen ostotoimintaa on tutkittu.

Teoreettisen esittelyn jälkeen on kuvattu hankintojen nykytilaa yrityksessä. Hankinto- jen kokonaiskuva on muodostettu Spend-analyysin avulla. Analyysin pohjana on vuoden 2009 talousluvut, jotka on saatu yrityksen tietojärjestelmistä. Tutkimuksen alkaessa tämä oli tuorein saatavilla oleva tieto. Hankintojen kokonaiskuvan lisäksi Spend-analyysin avulla on saatu tietoa yksiköiden ostokäyttäytymisestä sekä erittely osto- jen jakautumisesta yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin ostoihin.

Mahdollisuuksia ostovolyymien yhdistämiseen on tutkittu analysoimalla hankinnat toimittajittain. ABC-analyysin avulla toimittajat on lajiteltu tärkeysjärjestykseen ostovolyymien perusteella. Lisäksi on selvitetty, paljonko yksiköt käyttävät samoja toimittajia toisistaan tietämättä ja millaiset mahdollisuudet on neuvotteluvoiman kasvattamiseen.

Lopuksi teoriaan ja tutkimuksessa saatuun tietoon nojaten on esitetty ehdotuksia yrityksen hankintatoimen uudelleenorganisointiin. Tutkimuksen perusteella on löydetty kehitysehdotuksia muun muassa hankintojen keskittämiseen ja yksiköiden ostovolyymien yhdistämiseen.

2 HANKINTATOIMEN TEORIAA

Hankinnat on perinteisesti mielletty vain ostamiseksi, joka tehdään oman työn ohessa rutiininomaisesti, ilman suurempaa panostusta. Tämän vuoksi hankintoihin ei kaikissa yrityksissä ole panostettu yhtä voimakkaasti kuin muihin liiketoiminnan tekijöihin.

Hankintojen rooli liiketoiminnan menestystekijänä on alkanut vähitellen selvitä yrityksille, ja aiheesta tehdyt tutkimukset todistavat hankintatoimella olevan merkittävä rooli yrityksen tuloksen ja kilpailukyvyn kannalta. (Weele 2010, 8.)

Hankintatoimi pystyy parantamaan yrityksen kilpailuasemaa hyödyntämällä toimintamarkkinoita paremmin kuin kilpailijansa sekä löytämällä liiketoimintaympäristönsä parhaat mahdollisuudet edullisiin hankintoihin, jolloin yrityksen liikevoitto kasvaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 64.) Kun hankintaprosessit lisäksi sovitetaan toimimaan yhteistyössä tuotannon ja markkinoinnin kanssa, saavutetaan tehokkuutta ja paremmat edellytykset vastata kilpailukentässä tapahtuviin muutoksiin. (Haapanen & Vepsäläinen & Lindeman 2005, 216.)

Yksittäisen hankinnan kohteena voi olla materiaali, tuote tai palvelu. Hankintaprosessi alkaa tilaustarpeen määrittelystä ja päättyy kun loppukäyttäjälle on toimitettu tarvitsemansa tuote. Hankintatoimeen kuuluvia tehtäviä ovat muun muassa kilpailuttaminen, toimittajien valitseminen, toimittajahallinta, toimitus- ja hintaehdoista neuvottelu, hankintasopimusten laadinta, tilausten ja kotiinkutsujen teko, toimitusten seuranta ja laskunkäsittely. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 58 – 60.)

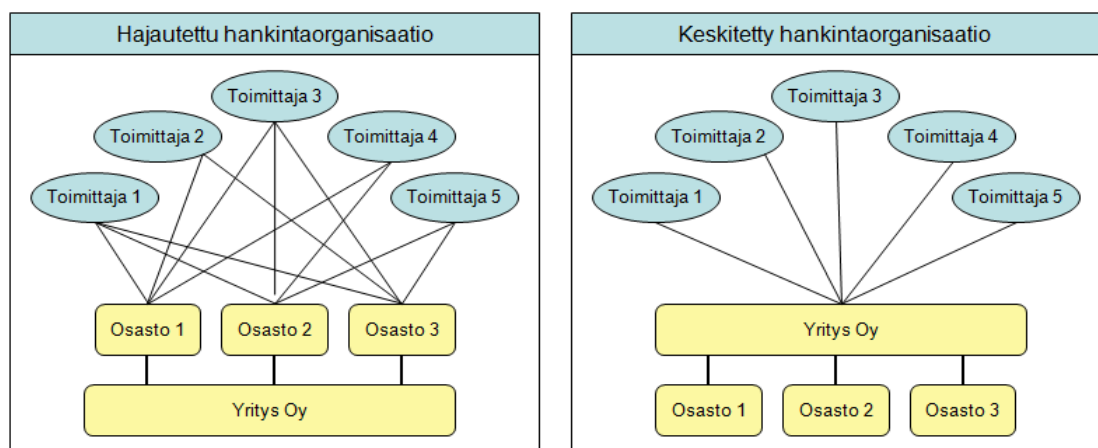
2.1 Hankintastrategiat

Hankintastrategia määrittelee linjaukset, joilla yrityksen hankinnat tehdään. Strategia asettaa pitkän aikavälin tavoitteet sekä keinot, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Strategiassa voidaan ottaa kantaa esimerkiksi hankintatoimen rooliin, hankintojen organisointiin, toimittajahallinnan menetelmiin, kilpailuttamisen periaatteisiin, hankintapaikkojen ja sopimustoimittajien määrään sekä toimittajayhteistyön syventämiseen.

Hankintastrategia on parhaillaan toimintamalli, jonka mukaan osataan tehdä hankintoja johdonmukaisesti oikeita asioita tavoitellen. Tärkeää hankintastrategian luomisessa on huolellinen suunnittelu ja sovittujen linjausten kirjaaminen selkeään muotoon. Hankintastrategian tulisi olla kytketty liiketoimintastrategiaan, jotta kokonaisuus toisi yritykselle parhaan hyödyn. Toteutumisen kannalta on erityisen tärkeää, että strategia on henkilöstön tiedossa ja toimintamalleja noudatetaan päivittäisessä toiminnassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 116–129.)

2.2 Hankintojen organisointi

Hankinnat voidaan järjestää yrityksessä monella tavalla. Jokaisella yrityksellä on yksilölliset tarpeet, mahdollisuudet ja rajoitukset, joiden puitteissa hankintojen organisointi tehdään. Pääpiirteittäin hankinnat voidaan järjestää joko keskitetysti tai hajautetusti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158 – 159.) Kuvio 1 havainnollistaa, miten yhteistyö yrityksen ja toimittajien välillä yksinkertaistuu, kun yritys on keskittänyt hankintojaan yhteen paikkaan. Hajautetussa mallissa jokainen yksikkö asioi toimittajien kanssa itsenäisesti, ja keskitetyssä mallissa toimittajien kanssa asioidaan vain yhden tahon toimesta.



KUVIO 1. Hajautettu ja keskitetty hankintaorganisaatiomalli.

2.2.1 Hajautettu hankintaorganisaatio

Kun hankintoja tehdään itsenäisesti yrityksen eri yksiköistä, monen eri tahon kautta, puhutaan hajautetusta hankintaorganisaatiosta. Tässä mallissa yksiköillä on paljon päätösvaltaa ja ne pystyvät neuvottelemaan suoraan toimittajien kanssa tarpeistaan. Tämä mahdollistaa tiiviit yhteydet toimittajien kanssa ja toimittajayhteistyö voidaan muokata sellaiseksi, että se vastaa tarkalleen yksikön tarpeita. Syvän yhteistyön vaikutuksesta toimittajia voidaan jopa hyödyntää oman yrityksen tuotekehityksessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158 – 159.)

Hajautetun mallin huono puoli on se, että kokonaiskuva yrityksen hankinnoista jää puuttumaan. Ostovolyymit ovat hajallaan ja kukin yksikkö neuvottelee itsenäisesti omat sopimuksensa toimittajien kanssa. Tästä seuraa erilaisia hintoja ja sopimusehtoja eri yksiköille, eikä yhtenäistä kuvaa toimittajakentästä muodostu. Hintataso jää korkeaksi, koska yksiköt neuvottelevat pienillä ostovolyyymeilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158 – 159.)

Hajautetussa hankintaorganisaatiossa yksiköille muodostuu helposti keskenään erilaisia hankintaprosessien muunnoksia. Tämä vaikeuttaa hankintojen kokonaiskustannuksien seurantaan yritystasolla. Koska hankintojen kehittämistä, toimittajahallintaa ja hintaseurantaan tehdään kaikissa yksiköissä erikseen, kuluu päällekkäisiin toimintoihin turhaan resursseja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158 – 159.) Hajautettu hankintaorganisaatio sopii parhaiten yrityksiin, joissa ostovolyymien yhdistäminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Syynä voi olla se, että yksiköiden tarpeet ovat keskenään hyvin erilaiset tai yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti kaukana toisistaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158 – 159.) Tosin pitkä välimatka ei automaattisesti tarkoita hajautetun hankintaorganisaation olevan paras vaihtoehto yritykselle. Vaikka suurilla yksiköillä voi olla yksinäänkin neuvotteluvoimaa, saadaan sitä aina kasvatettua yhdistämällä yksiköiden ostovolyymit.

2.2.2 Keskitetty hankintaorganisaatio

Kun hankintoja tehdään keskitetysti, erillisen hankintaosaston toimesta, puhutaan keskitetystä hankintaorganisaatiosta. Tässä mallissa yksiköt eivät osta itsenäisesti, vaan hankinnat, niiden johtaminen ja kehittäminen sekä operatiiviset toiminnot keskitetään kaikki yhteen paikkaan. Keskitetyssä hankintaorganisaatiossa hankintatoimella on selkeä kokonaiskuva yrityksen hankinnoista, mikä helpottaa pääomakulujen hallittavuutta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158 – 159.)

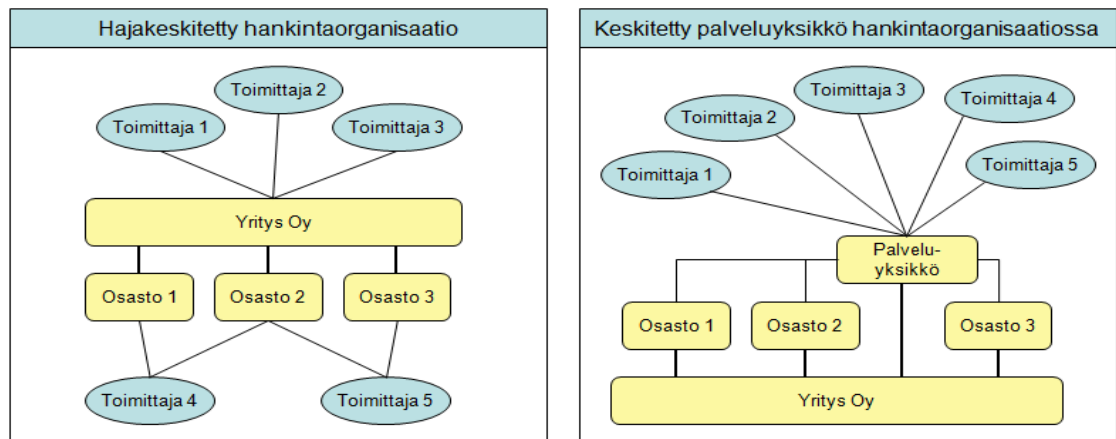
Keskitetyssä mallissa yksiköiden resursseja säästyy niiden omiin ydintoimintoihin. Vain tarvemäärittely tehdään yksiköiden toimesta ja hankintaosasto hoitaa loput. Tarjousvertailut, kilpailutukset, sopimukset, toimittajakentän tarkkaileminen ja yleinen hintaseuranta voidaan toteuttaa tehokkaasti kerralla jokaisen yksikön etua ajaen. Tämän vuoksi keskitetty hankintaorganisaatio on kustannustehokas. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160 – 161.)

Keskittämisestä saadaan suuri hyöty etenkin silloin, jos yrityksen hankinnat vaativat erityisosaamista. Hankintayksikön henkilöstöllä on vaadittu ammattiosaaminen, ja heille kertyy ajan mittaan erikoisosaamista, mikä lisää tuottavuutta. Lisäksi hankintayksikössä muodostuu rutiinit tehdä monimutkaisiakin hankintoja, jolloin asiat hoituvat nopeasti ja tehokkaasti. (Purchasing and Supply Chain Management 2010, 15)

Taloudellista hyötyä keskitetyssä mallissa saavutetaan myös siten, että yksiköiden ostovolyymit pystytään yhdistämään ja sitä kautta neuvottelemaan edullisemmat ostohinnat. Tämä on eduksi etenkin niillä toimialoilla, joilla volyymien koolla on suuri merkitys hyvän toimittajakumppanin löytymisessä. Parhaiten ostovolyymien yhdistämisessä onnistutaan, mikäli yrityksen eri yksiköillä on samankaltaisia tarpeita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160 – 161.)

Keskitetyn hankintaorganisaation haittapuolena on se, että hankinnat tehdään erillään tarpeen omaavista yksiköistä ja loppukäyttäjistä. Uhkana on, että tarpeet eivät tule täysin ymmärretyiksi, hankintaprosessit eivät vastaa yksiköiden strategisia tarpeita ja yksiköiden päätöksenteko rajoittuu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160 – 161.)

Hankintojen palveluyksikkö on eräs keskitetyn hankintaorganisaation sovellus. Kuten kuviosta 2 nähdään, se muodostaa oman erillisen palveluyksikkönsä osastojen ja keskushallinnon välille, eikä ole kiinteästi osa keskushallintoa. Usein yksiköt kokevat tämän mallin olevan joustavampi ja tehokkaampi kuin keskushallintoon kiinteästi liitetty hankintayksikkö. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 161 – 162.)



KUVIO 2. Hankintaorganisaatioiden sovelluksia.

2.2.3 Hajakeskitetty hankintaorganisaatio

Hajakeskitetyssä mallissa (ks. kuvio 2) hankinnat jaetaan osiin, minkä jälkeen osa hankinnoista tehdään hajautetusti ja osa keskitetysti. Yleensä jako tapahtuu liiketoiminnan ominaisuuksien pohjalta, toimittajittain tai tuoteryhmien perusteella. Jako voidaan tehdä myös tehtävien mukaan, jolloin esimerkiksi strateginen hankinta keskitetään ja operatiiviset toiminnot hajautetaan. Hajakeskitetyn mallin hyvä puoli on se, että hankintoja voidaan keskittää rajoittamatta yksiköiden päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia liikaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 162 - 169.)

Hankintojen jako nimikkeiden tai tuoteryhmien mukaan

Liiketoimintojen ja hankintatarpeiden ollessa hyvin erilaisia eri yksiköissä, voidaan hankinta pääosin hajauttaa yksiköihin ja yhdistää ne hankinnat, mitkä ovat yksiköille yhteisiä. Vaikka tarvittavat tavarat ja palvelut eivät olisikaan tismalleen samoja, riittää usein samankaltaisuus yhteisten hankintakanavien löytämiseen. Yhdistetyillä volyymeilla pystytään neuvottelemaan edullisemmat hinnat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 163.)

Tuoteryhmien perusteella tehty jaottelu mahdollistaa sen, että hankkijalle kertyy kattava tieto yhden tuoteryhmän toimialasta kokonaisuudessaan. Alan tekniikat, teknologiat, ja kustannusrakenteet sekä alalla toimivat yritykset ja niiden liiketoiminnan menestystekijät tulevat tutuiksi, mikä auttaa parhaiden toimittajien löytämisessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 164 - 165.)

Tuoteryhmäjaottelun eräs sovellus on kärkiostajamalli, jota kutsutaan myös lead buyer –malliksi. Mikäli saman tuoteryhmän hankintaa tehdään hajautetusti eri yksiköissä, muodostetaan yksiköiden hankkijoista työryhmä, joka suunnittelee yhdessä kyseisen tuoteryhmän hankintastrategian ja toimintamallit. Työryhmän vetäjänä, niin sanottuna lead buyerina, toimii hankkija suurimman ostovolyymin omaavasta yksiköstä. Kärkiostajamallin etuna on se, että vaikka hankinnat on hajautettu eri yksiköihin, on saman tuoteryhmän sisällä yhteiset hankinnan pelisäännöt, ja ostovolyyymi on koottu eri yksiköistä yhteen neuvotteluvoiman lisäämiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 164 - 165.)

Hankintojen jako toimittajien mukaan

Toimittajittain tehty jaottelu helpottaa ja nopeuttaa kommunikointia, sillä hankkija oppii tuntemaan hyvin vastuullaan olevat toimittajat. Riskinä tässä mallissa on, että tuudittaudutaan tuttuihin toimittajiin, eikä aktiivisesti etsitä edullisempia mahdollisuuksia. Mikäli yrityksellä on monen eri alan liiketoimintaa ja toimittajilla laajat tuotevalikoimat, on mahdollista ottaa käyttöön key supplier manager –konsepti. Siinä toimittajakohtainen hankkija, niin sanottu avaintoimittajapäällikkö, perehtyy yhden

toimittajan tuotevalikoimaan niin perusteellisesti, että pystyy hankkimaan valikoimasta kaikkien yksiköiden tarpeisiin. Avaintoimittajapäällikkö on yhteyshenkilö yksiköiden ja toimittajan välillä. Hän ymmärtää kokonaisuuden, joka muodostuu yksiköiden erilaisista tarpeista ja kokoaa volyymit yhteen. Avaintoimittajapäällikön tärkein tehtävä on saada optimoitua yksiköiden sekalaiset hankinnat konsernitasolla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 163 - 164.)

Hankintojen jako tehtävien mukaan

Jaottelu voidaan tehdä myös hankintatehtävien perusteella arvioimalla tehtävien vaikutusta yrityksen toimintaan. Erilaiset tehtävät voidaan keskittää tai hajauttaa organisaatiossa. Pienillä operatiivisen tason rutiinipäätöksillä, kuten yksittäisen tilauksen koolla, on vain vähäinen vaikutus kokonaisuuteen, mutta strategiset päätökset vaikuttavat koko yrityksen toimintaan pitkällä aikavälillä ja jopa sen elinmahdollisuuksiin tulevaisuudessa. Vaikutustensa mukaan tehtävät voidaan jaotella viiteen eri pääryhmään, joita ovat:

- strategiset linjanvedot
- hankintapolitiikka ja yhteiset käytännöt
- toimittajien valinta ja johtaminen sekä sopimukset
- päivittäinen ostaminen, kotiinkutsut ja käytännön järjestely
- hankinnan henkilöresurssit, koulutus ja palkitseminen, infrastruktuuri ja tietojärjestelmät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 168 - 174.)

Ylimmän johdon vastuulle kannattaa keskittää vaikutukseltaan pitkän ja keskipitkän aikavälin tehtävät, kuten strategiset linjanvedot ja hankintapolitiikka. Ylimmälle johdolle tai konsernille kuuluu myös vastuu tietojärjestelmistä, infrastruktuurista, henkilöstöpolitiikasta ja koulutuksesta. Strategisen tason tehtäviä voidaan jakaa ylimmän johdon ja yksiköiden kesken. Erityisesti tuoteryhmäkohtainen strategiasuunnittelu on hyödyllistä tehdä yhteistyössä, jotta tärkeät tekijät tulee huomioiduiksi ja hankinnoissa löydetään kaikkien kannalta parhaat ratkaisut. Samoin toimittajien valinta ja johtaminen sekä sopimusten hallinta voidaan jakaa ylimmän johdon ja

yksiköiden kesken. Operatiiviset hankinnat ja päivittäiset rutiinit kannattaa lähes poikkeuksetta järjestää hoidettaviksi mahdollisimman lähellä loppukäyttäjää, tuotantoa tai asiakasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 173 - 174.)

2.3 Työkaluja hankintojen kartoitukseen

2.3.1 Spend-analyysi

Hankintojen kehittämisen kannalta on tärkeää saada kokonaiskuva siitä, mihin yrityksen rahat kulutetaan. Monilla yrityksillä tiedot hankinnoista ovat hajallaan eri yksiköissä ja järjestelmissä, joten kokonaiskuvaa organisaation tasolla ei pääse muodostumaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 477.) Spend-analyysi on hankintojen kartoitus, jolla saadaan kootusti kerättyä tietoa organisaation hankinnoista. Analyysi voi kohdentua koko organisaation ostoihin tai se voidaan rajata koskemaan vain tiettyjä yksiköitä, tuoteryhmiä tai toimituskanavia. Yleisesti Spend-analyysin avulla on saavutettu hankintakustannuksissa 2 – 25 % säästöt. Analysoimalla yrityksen kustannushistoriaa saadaan vastaukset muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- mitä, mistä ja kuinka usein hankitaan
- kuka hankkii ja kuinka usein
- kuinka suuria hankinnat ovat
- mikä on rajattujen hankintojen merkitys kokonaisuudessa
- mitkä toimittajat ovat tärkeimpiä ja strategisesti merkittävimpiä
- millainen osuus ostoista hankitaan sopimustoimittajilta
- millainen on ostokehitys rajatulla aikavälillä. (Pandit & Marmanis 2008, 5.)

Spend-analyysiä voidaan laajentaa siten, että otetaan tarkasteluun myös toimittajat, hankintaperiaatteet ja -päätökset, hankintojen valvonta ja kehitys sekä hinnanmuutokset. Koska Spend-analyysi on muunneltavissa sen mukaan mitä tuloksia halutaan tarkastella, antaa se mahdollisuudet löytää hankintojen kehityskohteet niin

operatiiviselta kuin strategiseltakin tasolta. Spend-analyysi sopii hyvin hankintatoimen mittariksi, kun sitä toistetaan määräajoin esimerkiksi tietylle yksikölle tai tuoteryhmälle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 478 – 479.)

Haastavin osuus Spend-analyysin laadinnassa on tietoaineiston kerääminen ja sovittaminen hyödynnettävään muotoon. Usein tietoa joudutaan keräämään eri tietojärjestelmistä, joissa on keskenään eriävät koodit ja luokittelut asioille, joita halutaan tarkastella. Useimmissa tietojärjestelmissä tapahtumakoodit, kustannuspaiikat ja nimiketiedot on laadittu myynnin ja laskutuksen näkökulmasta, eikä hankintojen seuranta varten ole luotu omaa koodijärjestelmää. Tämän vuoksi harvoin pystytään käyttämään järjestelmistä kerättyä tietoa suoraan ilman muokkaamista ja yhteensovittamista. Osa tarkastelun alla olevista kysymyksistä saattaa jäädä kokonaan selvittämättä puuttuvien, virheellisten tai vaillaisten tietojen vuoksi. (Pandit & Marmanis 2008, 6.)

Mikäli kulutushistorian tiedot jäävät puutteellisiksi tai tiedoissa on paljon virheitä, voidaan tärkeimmiltä toimittajilta pyytää tietyn aikajakson myyntiraportti ja koota näistä oman yrityksen kulutustiedot. Tämä on kuitenkin työläs keino, ja soveltuu vain pienille yrityksille, joilla on vähän toimittajia. Helpoin toteutuskeino Spend-analyysille löytyy valmiista ohjelmistoista. Ne on suunniteltu toimimaan yrityksen muiden tietojärjestelmien kanssa yhdessä, ja niiden avulla saadaan halutut tiedot esiin nopeasti. (Cavinato 2006, 523.)

2.3.2 ABC-analyysi

ABC-analyysissä halutut tekijät jaotellaan luokkiin sen mukaan miten tärkeitä ne ovat. Analyysi perustuu taloustieteilijä Vilfredo Pareton tutkimukseen, jonka mukaan 20 % tekijöistä aiheuttaa 80 % seurauksista. Säännön mukaan esimerkiksi 20 % varaston nimikkeistä aiheuttaa 80 % kustannuksista. Pareton havaitsema 20 / 80 –sääntö esiintyy laajalti monen tyyppisissä ilmiöissä ja ympäristöissä, minkä vuoksi ABC-analyysiä voidaan hyödyntää eri toimialoilla. Liiketoiminnassa sitä hyödynnetään muun muassa asiakkuuksien, nimikkeiden, varastojen ja toimittajien hallinnassa. (Hafner 2001.)

Yleisin tapa jakaa ABC-analyysin luokat on käyttää suhdetta 5 / 15 / 80. A-ryhmään tulee vaikutuksiltaan tärkeimmät avaintekijät, joiden osuus on 5 % kokonaisuudesta. Vastaavasti B-ryhmään tulee seuraavat 15 % ja C-ryhmään loput 80 % vaikutuksia aiheuttavista tekijöistä. Analyysiä voi soveltaa muuttamalla luokkarajoja tai lisäämällä luokkia sen mukaan, mikä on tutkimuksen päämäärä ja tarkkuus sekä millainen tietoaineisto on saatavilla.

ABC-käyräksi sanotaan kuvaajaa, jossa x-akselilla on tekijöiden kumulatiivinen määrä prosentteina ja y-akselilla vastaavasti seurausten kumulatiivinen prosenttiosuus kokonaisuudesta. Kun kuvaajan käyrä muuttaa käyttäytymistään, muuttuu myös tekijöiden luonne. Käyrän muutosten perusteella tekijät voidaan jakaa luonteensa mukaisiin ryhmiin. Tämä on hyvä menetelmä silloin, kun tarkoituksena on luoda tekijöille ryhmäkohtaiset kehitys- ja ohjaussuunnitelmat. (Peltola 2008, 15.)

2.4 Neuvotteluvoiman kasvattaminen

2.4.1 Toimittajien määrän vähentäminen

Kun tarkastellaan yrityksen ostotottumuksia ja käytettyjen toimittajien lukumäärää, voidaan usein huomata, että samoja tuotteita ostetaan monilta eri toimittajilta. Pienistä ostoeristä seuraa ylimääräisiä kuluja, kuten ylimääräisiä rahtikuluja, laskutus- ja käsittelykuluja sekä laatueroja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 96 - 98.)

Ostojen keskittäminen valituille toimittajille tuo säästöjä, koska voidaan ostaa isommissa erissä ja säästää kuljetus- ja laskutuskuluissa. Toimittajasuhteiden vähentämisellä säästetään myös tilausten tekoon ja toimittajahallintaan kuluva työaika. Kun toimittajia on vähän, jää yhteistyön kehittämiseen enemmän resursseja, mikä puolestaan tehostaa hankintaprosessia yhteisten rutiinien ja käytäntöjen myötä.

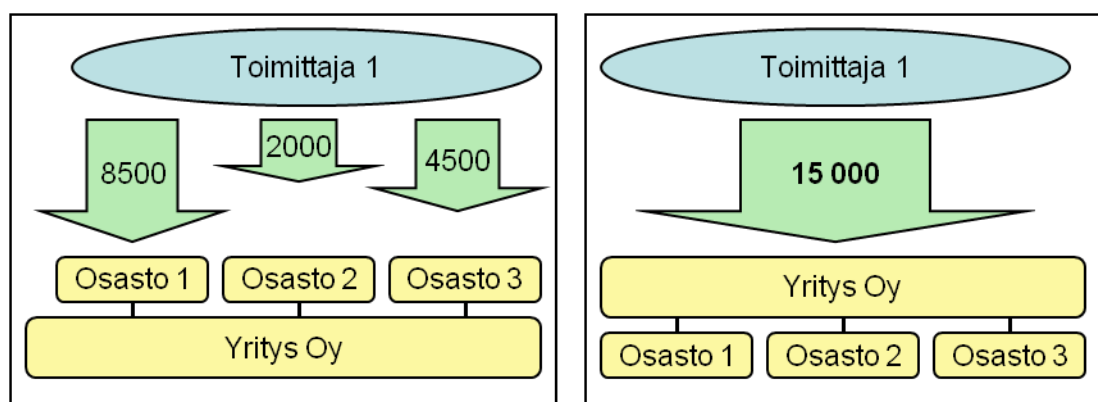
Toimittajien määrän vähentämisessä tulee kuitenkin olla varovainen, ettei vähennetä liikaa. On hyvä olla vaihtoehtoisia toimittajia esimerkiksi toimituskatkosten,

lisääntyvän tarpeen ja hinnanmuutosten varalle. Toimittajakentän aktiivinen tarkkailu mahdollistaa reagoimaan nopeasti muutoksiin ja varmistamaan hankintojen sujuvuuden silloinkin, kun totuttu toimittaja ei pysty vastaamaan kaikkiin tarpeisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 96 - 98.)

2.4.2 Ostovolyymien yhdistäminen

Yrityksen ostovolyymit kannattaa yhdistää, sillä suuremmilla volyymeilla saavutetaan tehokkuutta ja säästöä. Eri yksiköissä ja osastoilla hajallaan olevat ostot ja ostokategoriat voidaan yhdistää isommaksi kokonaisuudeksi. Suuret ostomäärät vaikuttavat neuvoteltuihin hintoihin edullisesti, minkä lisäksi suurissa erissä tilaaminen vähentää kuljetuskustannuksia, laskutuslisä ja muita käsittelykuluja.

Hajallaan olevia volyymeita voidaan yhdistää niputtamalla eri yksiköiden ja osastojen ostoja yhteen tai yhdistämällä ostokategorioita isommiksi kokonaisuuksiksi. Kuviossa 3 nähdään ostovolyymien yhdistämisen vaikutus neuvotteluvoimaan. Nuolet kuvaavat tavaravirtaa ja sen rahallista arvoa. Aluksi yrityksen eri osastot käyttävät kaikki samaa toimittajaa, mutta ostavat kukin itsenäisesti vain omiin tarpeisiinsa. Hinta- ja toimitusehdot on sovittu erikseen kullekin yksikölle niiden oman neuvotteluvoimansa mukaan.



KUVIO 3. Ostovolyymien yhdistämisen vaikutukset.

Kuvion esimerkissä yksikön keskimääräinen neuvotteluvoima on 5 000 €. Volyymien yhdistämisen jälkeen yritys neuvottelee 15 000 € kokonaisuudella, joten volyymien yhdistäminen kolminkertaistaa keskimääräisen neuvotteluvoiman.

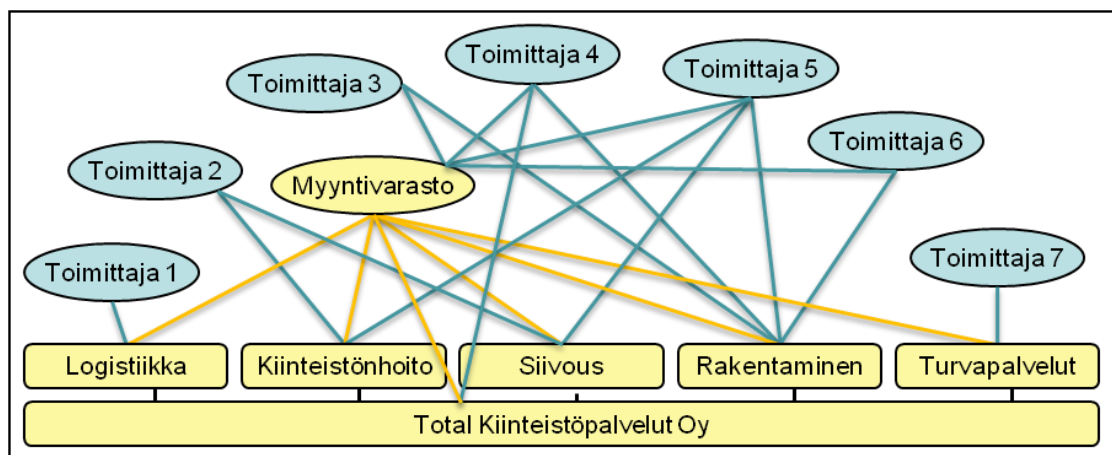
Ostovolyymejä yhdistettäessä voidaan tarveharkinta tehdä kussakin yksikössä erikseen asiantuntijoiden avulla, minkä jälkeen hankintaosasto hoitaa keskitetysti ostamisen sekä toimittajahallinnan. Kun hankinnat keskitetään monen yksikön sijasta yhteen paikkaan hankintaosastolle, saadaan seuraavia etuja:

- kukin yksikkö pystyy keskittymään omaan ydinosamiseensa
- hankintatoimessa säilyy kokonaisnäkemys yrityksen hankinnoista
- hankintatoimessa ostot tehdään tehokkaasti, koska toimittajahallinta, tilausten tekeminen ja toimitusvalvonta on keskitetty samaan paikkaan.

3 HANKINTATOIMEN NYKYTILA YRITYKSESSÄ

3.1 Hankintojen organisointi

Yrityksellä on laatujärjestelmän mukainen hankintaohjeistus, joka on päivitetty viimeksi syksyllä 2010. Ohjeistus on kaikkien toimihenkilöiden saatavilla yrityksen sisäisessä verkkokansiossa. Hankintaohjeistus antaa linjaukset sille, kuka yrityksessä tekee hankintapäätöksiä erisuuruisista hankinnoista, milloin ja miten kilpailuttaminen tulee tehdä sekä miten hankintaan liittyvät tapahtumat raportoidaan. Ohjeistuksessa ei oteta kantaa hankintapaikkoihin, ostovolyymin yhdistämiseen tai erilaisiin hankintaprosesseihin.



KUVIO 4. Kohdeyrityksen hankintaorganisaatio.

Havaintojen mukaan yritys harjoittaa hankinnoissaan kuvion 4 mukaista hajakeskitettyä hankintaorganisaatiota. Kuvion siniset viivat kuvaavat yksiköiden itsenäisiä ostoja suoraan toimittajilta ja keltaiset viivat kuvaavat yrityksen sisäisiä tarvikeostoja myyntivarastolta.

Yksiköt tekevät hankintoja pääosin itsenäisesti niin operatiivisella kuin strategisellakin tasolla. Toimittajien valinta, neuvottelut ja sopimukset tehdään kussakin yksikössä erikseen. Tämä malli on jäänyt käyttöön yrityksen historiasta, jolloin jokainen eri osa-alue oli selvästi oma toimintayksikkönsä kaupungin alaisuudessa. Kun eri ammattialat

yhdistettiin ja kokonaisuus muutettiin osakeyhtiöksi, on tullut uusia mahdollisuuksia omalla markkina-alueella, mutta myös kilpailun asettamia vaatimuksia ja uhkia.

Hajautetun hankinnan lisäksi osa yrityksen tarvikehankinnoista tehdään keskitetysti logistiikkayksikön hallinnoiman myyntivaraston kautta. Yksiköille on annettu kehoitus käyttää ensisijaisena ostopaikkana yrityksen omaa myyntivarastoa. Myyntivaraston valikoima pyritään pitämään sellaisena, että se palvelee yksiköiden tarpeita niissä rajoissa kun on järkevää ja mahdollista. Valikoimaa kehitetään yhteistyössä yksiköiden kanssa ja hyllytavarana on muun muassa työvaatteita, henkilösuojaimia, tuotannon tarvitsemia aineita ja tarvikkeita, toimistotarvikkeita sekä muuta yleistä käyttötavaraa. Ongelmana on ohjostaminen, sillä yksiköt hankkivat näitä samoja tuotteita myös muualta kuin omalta varastolta.

Muidenkin hankintojen kuin varastotavaran keskittämisestä logistiikkaosastolle on ollut puhetta, mutta varsinaisiin päämäärätietoisiin toimiin ei ole lähdetty. Varaston kautta on satunnaisesti toimitettu yksiköille muitakin tuotteita kuin varastotavaraa, etenkin jos kyseistä tavaraa löytyy helposti varaston toimittajilta. Lisäksi joissakin yksittäisissä tapauksissa logistiikkayksikkö on suorittanut strategista hankintaa toisen yksikön puolesta, kuten alihankintojen ja isompien laitehankintojen kilpailuttamista sekä sopimusten laadintaa.

Yrityksellä on käytössään kaupunkikonsernin kilpailuttamat hankintasopimukset, joiden piirissä on osa toimittajista. Yksiköt pystyvät hyödyntämään sopimuksia hankinnoissaan, ja tiedot voimassa olevista sopimuksista näkee kaupungin sisäisestä verkosta. Muiden toimittajien kanssa on tehty pääosin projektikohtaisia sopimuksia, etenkin rakentamisen yksikössä. Yksiköiden itse tekemistä sopimuksista ei ole yhteistä tietokantaa, jota muut projektit ja yksiköt pystyisivät hyödyntämään omissa ostoissaan.

Vuonna 2010 yrityksen myyntivarasto alkoi aktiivisesti tutkia omaa toimittajakenttäänsä. Hintavertailujen lisäksi toimittajia on arvioitu toimitusaikojen ja jälkitoimitusten määrän perusteella. Toimittajista on karsittu joitakin pienimpiä tekijöitä pois, ja hintavertailujen seurauksena yksittäisiä tuotteita tai pieniä tuoteryhmiä on siirretty

ostamaan eri toimittajilta kuin ennen. Lisäksi on alettu kehittää omaa tietojärjestelmää sellaiseksi, että se palvelisi hankinnoissa mahdollisimman hyvin sekä omia että toimittajan prosesseja. Tällä on saavutettu sujuvuutta tilaamiseen, tavarantoimitukseen ja laskujen käsittelyyn.

3.2 Kaupungin hankintasopimukset

Vaikutus yleisellä tasolla

Kaupungin kilpailutuksia säätelee laki julkisista hankinnoista. Jyväskylän kaupunki kilpailuttaa keskitetysti omat hankintansa ja solmii niistä hankintasopimukset. Nämä sopimukset määrittelevät, mitä tuotteita kaupungin yksiköt toiminnassaan käyttävät ja mistä ne ostetaan. Toimittaja sitoutuu sopimuksessa mainittujen ehtojen mukaisesti toimittamaan sovittuja tuotteita sovituilla hinnoilla. Sopimukset voidaan tehdä joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassa oleviksi.

Koska Total Kiinteistöpalvelut Oy on Jyväskylän kaupungin omistama osakeyhtiö ja osa kaupunkikonsernia, pystyy se hyödyntämään kaupungin kilpailuttamia hankintasopimuksia kaikissa hankinnoissaan. Velvoitetta sopimusten käyttämiseen ei kuitenkaan ole, vaan osakeyhtiö tekee itsenäisesti päätöksiä omista hankintakanavistaan. Kaupungin kilpailuttamia sopimustoimittajia on yleisesti kannattanut käyttää, mutta joskus yritys pystyy neuvottelemaan itse edullisemman hinnan kuin mitä kaupungin hankintakeskus on neuvotellut.

Vaikutus myyntivaraston toiminnassa

Vaikka kaupungin hankintasopimukset eivät sido yrityksen hankintoja yleisesti, on niillä iso merkitys myyntivaraston toiminnassa. Myyntivarasto on joissakin kaupungin hankintasopimuksissa mainittu toimituspisteinä, jonka kautta toimitetaan muun muassa taloustarvikkeita ja pesuaineita kaupungin eri yksiköihin kuten virastoihin, kouluihin, päiväkoteihin ja hoitolaitoksiin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että

varasto on kaupungin yksiköille määrätty ostopaikka. Tämän vuoksi varasto on sitoutunut vähintäänkin hankintasopimusten mukaiseen tuotevalikoimaan ja noudattaa sopimustuotteiden kohdalla hankintasopimuksen mukaista hankintakanavaa. Koska myyntivarastolla on muitakin asiakkaita kuin kaupunkikonsernin toimintayksiköt, kuuluu valikoimaan runsaasti muita tuotteita kuin pelkät kaupungin sopimustuotteet. Varastolla on kokonaisia tuoteryhmiä ilman kaupunkisopimuksia, mutta myös sopimustuotteiden rinnakkaistuotteita kilpailevilta valmistajilta.

On huomioitavaa, että muille kuin kaupunkiasiakkaille myyntivarasto saa toimittaa mitä vain tuotteita millä vain hinnoilla. Kaupunkiasiakkaiden kohdalla varaston tulee huolehtia siitä, että kaupunkiasiakkaille toimitetaan aina sopimustuote kun käyttötarkoitukseen sopiva tuote on kaupungin taholta kilpailutettu. Myös tulee varmistaa se, että kaupunkiasiakkaalle myydyin sopimustuotteen hankintakanava on hankintasopimuksen mukainen. Tämä siitäkkin huolimatta, että varasto ostaisi samoja tuotteita myös edullisemmilla, itse solmimillaan sopimuksilla muille asiakkailleen.

3.3 Hankintatoimen analyysi

3.3.1 Lähtötiedot

Analyysin numeerinen tietoaaineisto koottiin Total Kiinteistöpalvelut Oy:n tilinpäätöstiedoista vuodelta 2009. Se oli tutkimuksen alkaessa tuorein kokonaiselta vuodelta saatava tieto. Lähtötiedot saatiin yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä sekä laskutusohjelmasta. Kahden lähteen käyttäminen oli välttämätöntä, jotta saatiin samaan taulukkoon yrityksen ulkoiset ja sisäiset ostot. Tutkittavassa aineistossa oli yhteensä yli 18 000 riviä.

Analyysissä haluttiin tarkastella yksiköiden hankintoja materiaalien ja palveluiden osalta sekä hankintojen jakautumista organisaation sisäisiin ja ulkoisiin ostoihin. Tiedot haettiin järjestelmästä kirjanpilotileittäin, mikä oli helpoin tapa valita vuoden ostoista tarkasteltavaksi vain materiaalien ja palveluiden ostot.

Aineistoon on sisällytetty seuraavat kirjanpitotilit:

- Tuotannon aineet ja tarvikkeet (ulkoiset materiaalihankinnat)
- Tuotannon alihankinnat (ulkoiset palvelut)
- Myyntivarastosta ostot (sisäiset materiaalihankinnat)
- Sisäiset palvelun ostot (sisäiset palvelut).

Suurien tietomassojen käsittely ja tietojen kopiointi eri järjestelmistä oli haasteellista, sillä tiedot eivät suoraan sellaisinaan sopineet yhteen ja joitakin muokkauksia oli tehtävä. Tämän vuoksi perehtyminen järjestelmien tietorakenteeseen ja erilaisten toiminto- ja tilikoodien merkitykseen oli tärkeä vaihe tutkimuksen etenemisessä. Yrityksen taloushallinto toimi apuna tiedonkeruun ongelmassa ja auttoi rajaamaan tiedonkeruun sopiviin kirjanpitotileihin. Hyvityslaskujen määrä sisältyi aineistossa ostotapahtumien lukumäärään, sillä hyvitykset kirjautuvat kukin omana tapahtumanaan kirjanpitotileille ja ne aiheuttavat laskutuskustannuksia muiden laskujen tapaan. Hyvityslaskut näkyivät aineistossa negatiivisina ostoina ja ne kumosivat aina vastaavan suuruisen hyvitetävän laskun.

Sisäisten ostojen tarkastelua varten aineistoon lisättiin Total Kiinteistöpalvelut Oy toimittajien joukkoon. Kaikki viisi yksikköä hankkivat toisiltaan palveluita sekä myyntivarastolta tarvikkeita. Varastotavara laskettiin ostoiksi logistiikkayksikölle ulkoisena hankintana varastoon ostettaessa. Sama tavaraerä laskettiin sisäiseksi ostoiksi yksiköille sen mukaan kun ne varastotavaraa ostivat. Näin pystyttiin vertailemaan sisäisten ja ulkoisten ostojen osuuksia yksiköittäin.

Tiedot laskutusohjelmasta

Laskutusohjelmasta saatiin kerättyä yrityksen ulkoiset ostotiedot. Tutkimuksessa haku rajattiin koskemaan vuoden 2009 ostoja ja edellä määritellyjä kirjanpitotilejä.

Laskutusohjelmassa kustakin ostolaskusta kirjautui seuraavat tiedot:

- Toimittajan nimi ja toimittajanumero
- Laskun numero (toimittajalta tuleva koodi)
- Tositenumero (järjestelmästä tuleva juokseva koodi)
- Laskun päivämäärä ja eräpäivä
- Laskun skannauksen ja kirjautumisen päivämäärät
- Laskun brutto- ja nettosummat kirjanpitovaluutassa
- Tilausnumero (mahdollista käyttää laskun tunnistetietona)
- Verkkonumero (yrityksen oma tunnistejärjestelmä kulujen kohdentamiseen).

Laskutusohjelman tiedoista saatiin hyvä kokonaiskuva yrityksen ulkoisten ostojen määrästä toimittajittain ja yksiköittäin. Kulut pystyttiin jäljittämään tiettyyn toimintayksikköön muokkaamalla verkkonumeroita, mutta tarkempaa tietoa ostajasta tai hankinnan tarkoituksesta ei järjestelmään kirjaannu, joten eriteltyä tietoa ei saatu. Myöskään tuoteryhmiä tai muita ostokategorioita ei ole järjestelmään määritelty, joten niistä ei saatu mitään seurattavaa tietoa.

Tiedot toiminnanohjausjärjestelmästä

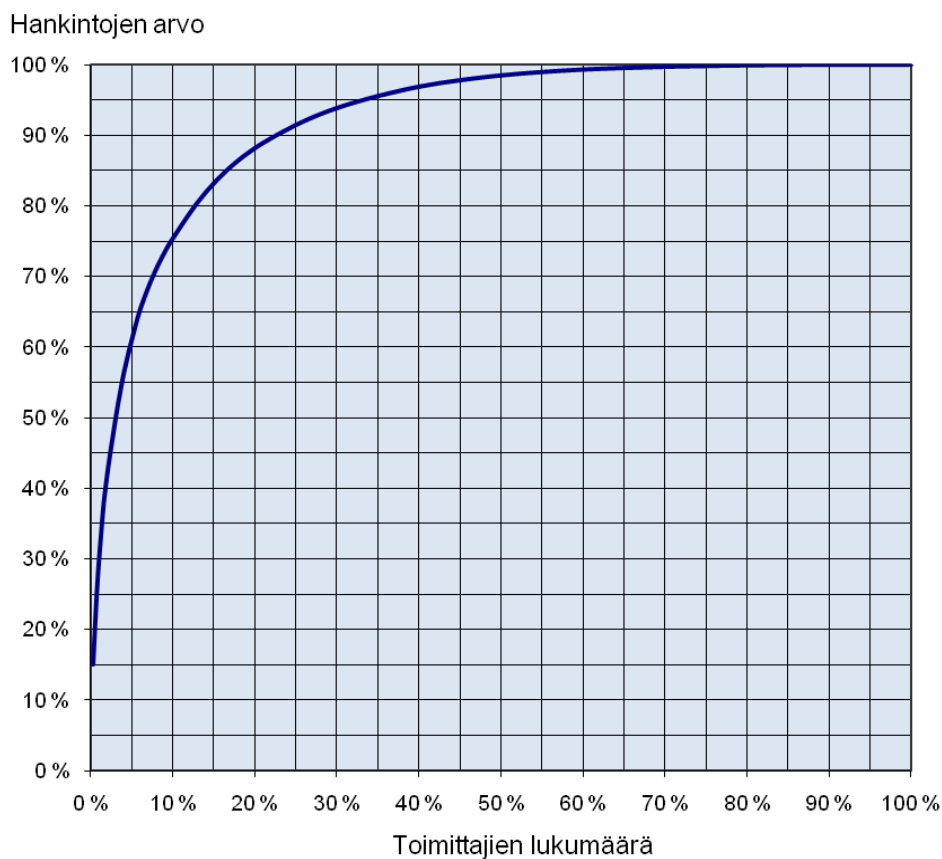
Toiminnanohjausjärjestelmästä saatiin kerättyä tiedot yrityksen sisäisistä ostoista. Vertailemalla ulkoisia ja sisäisiä ostoja saatiin käsitys siitä, miten yritys hyödyntää omaa varastoaan tai omien yksiköidensä tuottamia palveluita verrattuna kokonaisostoihin. Toiminnanohjausjärjestelmässä kirjautui ostotapahtumista seuraavat tiedot:

- Kirjauskausi (ostotapahtuman kirjautumiskuukausi)
- Tulosityksikkö (yrityksen eri yksiköt yksilöivä tunnus)
- Kirjanpitotilin numero
- Tilitapahtuman nettoarvo kirjanpitovaluutassa
- Viitetositteen numero (järjestelmästä tuleva juokseva koodi)
- Nimiketiedot varastostaotoissa (omasta varastosta ostettujen nimikkeiden yksilöintitiedot sekä ostomäärät riveittäin)

Tavara- ja palveluostot saatiin eriteltyä kirjanpitoilin numerokoodin avulla. Samoin kuin laskutusohjelmassa, toiminnanohjausjärjestelmässä ostot pystyttiin lajittelemaan yksiköittäin, mutta tarkempaa erittelyä ostajasta tai hankinnan tarkoituksesta ei saatu selville massahakuna. Laskutusohjelmasta poiketen toiminnanohjausjärjestelmässä kustakin laskusta muodostui useampi rivi aineistoon, sillä varasto-ostoissa kukin ostettu nimike kirjaantui omaksi rivikseen. Laskujen lukumäärää laskettaessa käytettiin erilaisten viitetositenumeroitten lukumäärää eikä yksittäisten rivien lukumäärää.

3.3.2 Hankintojen kokonaiskuva

Tutkimukseen rajatun aineiston mukaan yrityksellä oli 330 toimittajaa, joilta tehtyjen hankintojen arvo oli noin 5,4 miljoonaa euroa. Ostolaskuja oli noin 9 100 kpl ja kertaoston keskiarvo oli 600 €. Hankintojen rahallisen arvon jakautuminen toimittajien kesken nähdään kuviossa 5, joka esittää hankintojen ABC-käyrän.



KUVIO 5. Hankintojen ABC-käyrä.

Käyrän jyrkästä alkunoususta voidaan päätellä, että yrityksellä on muutama rahallisesti hyvin merkittävä toimittaja. Vastaavasti käyrän pitkä ja tasainen loppu kertoo yrityksellä olevan lukuisia pieniä toimittajia, joilta ostetaan vain vähäisiä määriä vuodessa. Silmämääräisesti kuviosta voidaan todeta, että 60 % hankinnoista tehdään noin 5 %:lta toimittajia. Käyrän noustessa hankintojen arvossa 95 % kohdalle, voidaan nähdä viimeisten 5 % hankinnoista sisältävän ostot jopa 65 %:lta toimittajia. Kun toimittajat listataan hankinta-arvon mukaan suuruusjärjestykseen, voidaan hankintojen jakautumisesta huomata seuraavaa:

- 80 % hankintojen arvosta tehdään 13 %:lta toimittajia, mikä on 42 toimittajaa
- 90 % hankintojen arvosta tehdään 23 %:lta toimittajia, mikä on 75 toimittajaa
- Loput 10 % hankinnoista tehdään jäljelle jääviltä 255 toimittajalta, mikä on 77 % toimittajista.

Koska yrityksen hankinnat painottuvat vahvasti isoihin ja pieniin toimittajiin, haluttiin tutkia tarkemmin, mitkä yrityksen tärkeimmät toimittajat ovat. Aineistosta listattiin rahallisen merkityksensä mukaan yrityksen TOP-10 toimittajat. Näiden 10 toimittajan osuus kokonaishankinnoista on noin 50 %, mikä vastaa 2,7 miljoonaa euroa. Tarkemmat tiedot TOP-10 toimittajista ja niiden osuuksista on kuvattu liitteessä 1.

3.3.3 Sisäiset ja ulkoiset hankinnat

Sisäisten ostojen tarkastelua varten aineistoon on lisätty yhdeksi toimittajaksi Total Kiinteistöpalvelut Oy. Sisäisten ostojen yhteissumma oli noin 480 000 €. Yrityksen Top-10 toimittajalistalla tämä tarkoittaisi toista sijaa. Sisäisiä ostotapahtumia oli noin 1 800 kpl ja keskiarvoinen kertaostos oli 270 €.

Tarkempaa tutkimusta varten hankinnat jaettiin neljään kategoriaan: ulkoiset tarvikkehankinnat, ulkoiset palveluhankinnat, sisäiset tarvikkehankinnat ja sisäiset palveluhankinnat. Taulukko 1 esittää koosteen ostojen jakautumisesta kategorioiden kesken. Koska sisäisten ostojen summa on lisätty ulkoisiin ostoihin, nousee hankintojen yhteissumma 5,9 miljoonaan euroon.

TAULUKKO 1. Hankintojen jakautuminen ostokategorioihin.

Sisäiset ja ulkoiset ostot					
Kategoria	Vuosiotot (€)	% kok. ostoista	Laskujen lukumäärä	Ostot / lasku keskiarvo (€)	Toimittajien lkm
Ulkoiset palveluhankinnat	2 730 000	46 %	1390	1 970	162
Ulkoiset tarvikehankinnat	2 710 000	46 %	7740	350	226
Sisäiset tarvikehankinnat	280 000	5 %	1740	160	
Sisäiset palveluhankinnat	190 000	3 %	50	3 900	
Yhteensä	5 910 000	100 %	10920	541	331

Kullekin kategorialle laskettiin ostotapahtumien lukumäärän perusteella kertaostoksen keskiarvo. Keskiarvoja vertailemalla nähdään, että palveluiden kertasummat ovat huomattavasti suuremmat kuin tarvikehankintojen. Sisäisiä palveluhankintoja pystytään niputtamaan pitkältikin aikaväliltä, jolloin kertasummat luonnollisesti kasvavat. Tavaroiden osalta sisäisten ostojen kertasumma on pienempi kuin ulkoisten, mikä kertoo myyntivaraston olevan tehokas pienostojen keskittäjä.

Ulkoisten toimittajien lukumäärästä voidaan päätellä, että monelta toimittajalta ostetaan niin palveluita kuin tarvikkeita, sillä rivien summa toimittajasarakkeessa on suurempi kuin toimittajien oikea lukumäärä. Palveluiden ja tarvikkeiden hankinnat ovat lähes yhtä suuret, joten molemmat tulee huomioida hankintojen kehityssuunnitelmissa.

3.3.4 Hankinnat yksiköittäin

Yksikkötarkastelussa on sisäiset hankinnat pidetty mukana aineistossa. Analyysin perusteella rakentaminen ja logistiikka ovat suurimmat ostavat yksiköt, joten niiden hankintatoimen kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Siivous, kiinteistöhoito ja turvapalvelut ovat edellisiin verrattuina pienempiä ostajia. Kuviosta 6 nähdään yrityksen kokonaishankintojen jakautuminen yksiköittäin.



KUVIO 6. Hankintojen jakautuminen yksiköittäin.

Yksiköille tehtiin erikseen ABC-analyysit, jotta saatiin tarkempaa tietoa niiden ostokäyttäytymisestä. Toimittajien luokkajako tehtiin tarkastelemalla yrityksen kokonaisostojen ABC-käyrää ja etsimällä sieltä kohdat, joissa käyrän käyttäytyminen muuttui. Luokkajaksi valittiin pysty akselin pisteet:

- 60 % - A. Tärkeimmät avaintoimittajat. Näihin panostetaan.
- 80 % - B. Vankat yhteistyökumppanit. Kehitetään yhteistyötä.
- 98 % - C. Pienemmät toimittajat, joiden joukosta löytyy helmiäkin.
- 100 % - D. Käyrän häntä, eli sekalainen joukko pieniä toimittajia, joista aiheutuu suurimmat kustannukset.

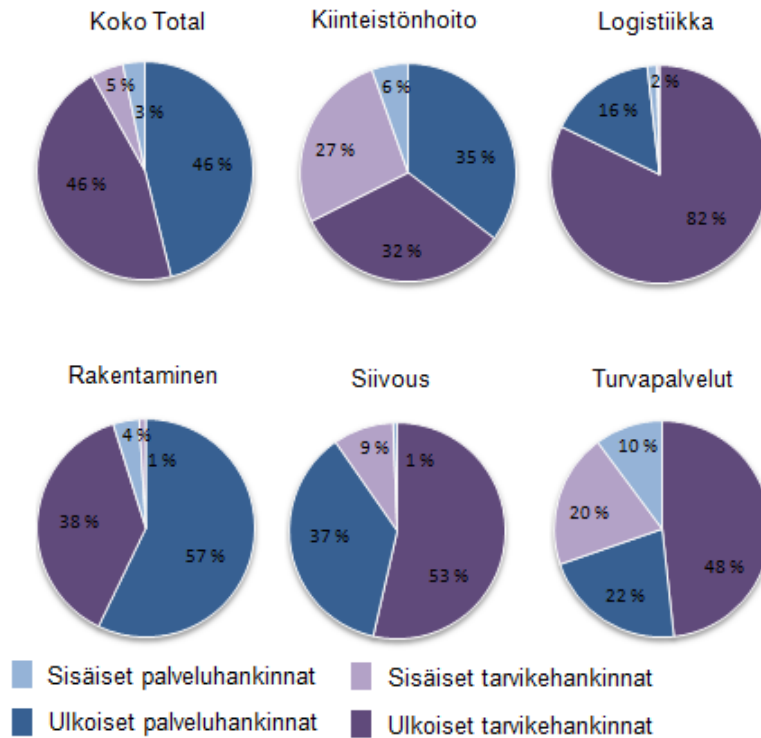
Taulukkoon 2 on koottu yksiköittäin tiedot toimittajien jakautumisesta ABC-luokkiin. Lisäksi on taulukoitu yksiköiden vuosiosotot, toimittajien lukumäärä ja kertaostoksen keskiarvo. Tutkimuksessa havaittiin, että yksiköillä oli hyvin erilaisia ABC-käyriä, eivätkä ne noudatelleet kokonaisostojen käyrän muotoa. Tämä kertoo siitä, että yksiköillä on hyvin erilaiset toimittajaverkostot.

TAULUKKO 2. Kooste yksikköostoista.

Kooste yksikköhankinnoista						
	Koko Total	Kiinteistönhoito	Logistiikka	Rakentaminen	Siivous	Turvapalvelut
Hankinnat (€)	5 900 000	130 000	1 300 000	4 100 000	360 000	28 000
Toimittajien lkm	331	85	53	242	37	22
Kertaostos (€)	540	120	390	790	310	240
Toimittajien osuus ABC-luokissa						
A	4 %	4 %	4 %	5 %	19 %	14 %
B	8 %	8 %	9 %	8 %	30 %	45 %
C	34 %	42 %	42 %	33 %	35 %	32 %
D	55 %	46 %	45 %	53 %	16 %	9 %

Turvapalvelut ja siivous onnistuivat parhaiten keskittämään ostamistaan muutamalle isolle toimittajalle, eikä D-luokkaan jäänyt paljoa toimittajia. Rakentamisen käyrä muistutti eniten kokonaisostojen käyrää ja sen D-luokkaan jäi yli puolet toimittajista. Kiinteistönhoito ja logistiikka olivat jakaumaltaan samankaltaiset. Niillä oli C-luokassa suurempi osuus toimittajia kuin muilla yksiköillä. Tämä tarkoittaa sitä, että kiinteistönhoitolla ja logistiikalla on keskikokoisia toimittajia, joista pystyy karsimaan parhaat jatkoon ja huonot pois. Tarkempaa numerotietoa yksiköittäin sekä niiden ABC-käyrät ja TOP-10 toimittajalistaukset on esitetty liitteessä 2.

Yksiköiden hankintoja tarkasteltiin myös edellisessä luvussa esitetyn jaon mukaan, jossa eriteltiin ulkoiset ja sisäiset ostot sekä niiden lisäksi tarvike- ja palveluostot. Kuvioista 7 nähdään nopealla silmäyksellä hankintojen erilainen koostumus kussakin yksikössä. Erot selittyvät sillä, että yksiköillä on hyvin erilaista liiketoimintaa ja erilaiset tarpeet. Myyntivarastolta ostot näkyvät sisäisinä tarvikehankintoina ja niiden osuuksista nähdään, että turvapalvelut ja kiinteistönhoito hyödyntävät eniten varastoa tarvikehankinnoissaan. Myös siivouksella on varasto-ostoja, mutta rakentaminen ostaa lähes kaikki tarvikehankinnat ulkoisilta toimittajilta.



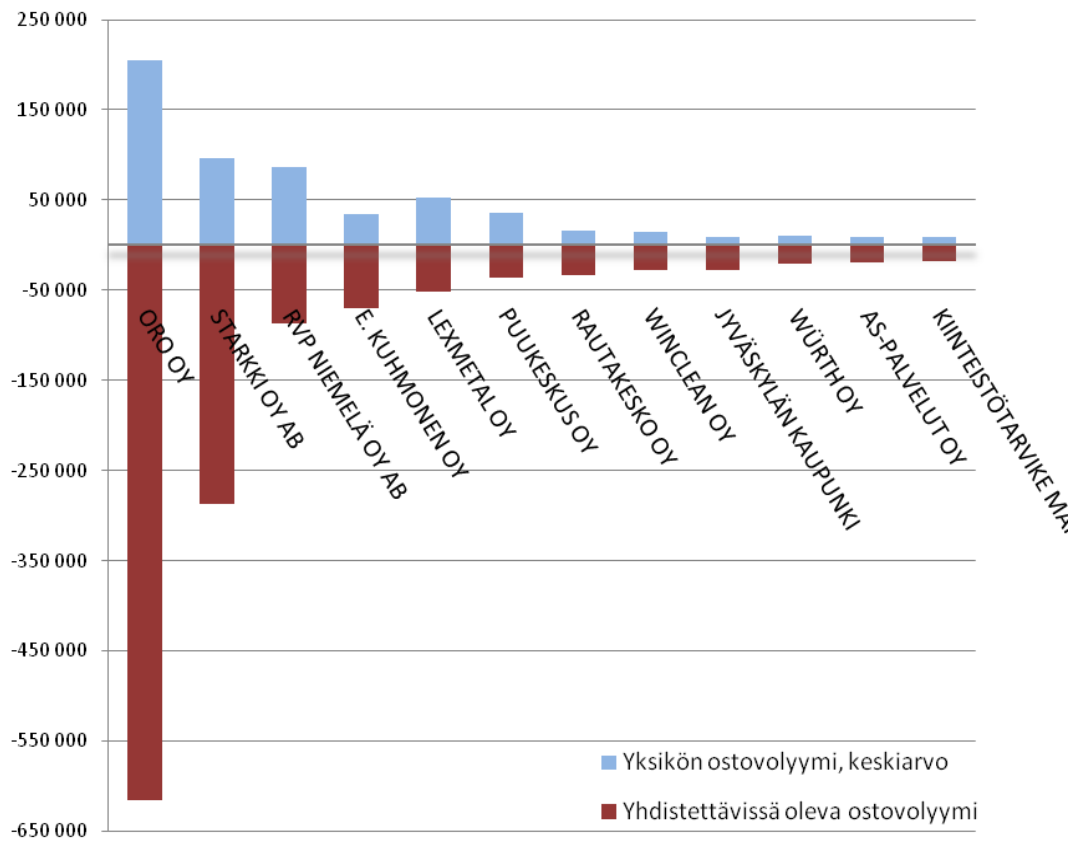
KUVIO 7. Hankintojen jakautuminen kategorioihin eri yksiköissä.

3.3.5 Ostovolyymien hyödyntäminen

Yksiköiden erilaisista tarpeista huolimatta hankintoja tehtiin myös yhteisiltä toimittajilta. Tutkittaessa ostojen jakautumista toimittajittain, huomattiin yrityksellä olleen 70 toimittajaa, joita käytti useampi yksikkö samanaikaisesti. Tämä vastasi 22 % toimittajista ja 41 % yrityksen kokonaisostojen rahallisesta arvosta. Vuosiotot yhteensä näiltä 70 toimittajalta oli noin 1,9 miljoonaa euroa. Hajautettujen hankintojen ongelmana oli, että yksiköiltä puuttui yhteinen toimittaja- ja sopimushallinta. Yksiköissä tehtiin omia ratkaisuja toisista tietämättä, eikä neuvotteluvoimaa pystytty rakentamaan kokonaisostojen varaan.

Neuvotteluvoiman kasvun mahdollisuuksia tutkittiin vertaamalla toimittajakohtaisesti keskimääräistä yhden yksikön ostovolyyymiä koko yrityksen ostovolyyymiin. Toimittajat listattiin suurimmasta pienimpään sen mukaan, kuinka suuri neuvotteluvoima oli.

Yksityiskohtaiset numerotiedot kaikista 70 toimittajasta ja niiden neuvotteluvoiman kasvun mahdollisuuksista on listattu liitteeseen 3.



KUVIO 8. Ostovolyymien yhdistäminen toimittajittain.

Kuviossa 8 on esitetty havainnollisesti listan 12 ensimmäistä toimittajaa siten, että palkin korkeus kuvastaa kunkin toimittajan ostovolyymien kokoa. Nollatason yläpuolella oleva palkin osa ilmaisee yksikön keskimääräisen neuvotteluvoiman, jolla yritys tähän asti on neuvotellut – kukin yksikkö erikseen. Nollatason alapuolelle jää se osa vuosihankinnoista, jota ei ole neuvotteluissa hyödynnetty, eli kaikkien muiden yksiköiden ostot samalta toimittajalta.

4 Päätelmät ja kehitysehdotukset

Yrityksen kustannushistoriaa ja hankintojen organisoinnin nykytilaa tutkimalla hankintatoimesta löydettiin seuraavia kehityskohteita:

- hankintastrategian luominen toiminnan suunnannäyttäjäksi
- hankintaorganisaation muutos: strategisen hankinnan keskittäminen
- tuotannon rutiinihankintojen ohjaus myyntivarastolle ja sopimustoimittajille
- hankintaohjeistuksen kehittäminen hankintaprosessia tukevaksi
- tiedonkulun parantaminen ja hankinnan tietopankin perustaminen
- yksiköiden ostovolyymien yhdistäminen neuvotteluvoiman lisäämiseksi
- toimittajien karsiminen ja aktiivisempi ote toimittajahallintaan
- puitesopimusten laatiminen tärkeimpien toimittajien kanssa.

Kehityskohteiden säästöpotentiaalia laskettaessa on hyödynnetty muiden yritysten saavuttamia tuloksia, joita Pandit ja Marmanis (2008, 65 – 78) esittelevät kirjassaan. Aikaisemmista onnistumisista on saatu suuruusluokka kunkin kehityskohteen prosentuaalisille säästöille. Tietoa on sovellettu sen mukaan, mikä sopi kohdeyrityksen tilanteeseen.

4.1 Hankintastrategia

Yritys ei ollut määritellyt selkeästi hankintastrategiaansa. Luomalla linjaukset hankintatoimeen saadaan suunnitelmallisuutta ja virtaviivaisuutta hankintoihin ja yhteiset pelisäännöt koko yrityksen tasolle. Strategiaan tulisi kirjata hankintatoimen tavoitteet sekä periaatteita, joilla päätöksiä tehdään. Esimerkiksi toimittajien valinnalla on seurauksia pitkän ajan päähän ja joskus koko yrityksen tulevaisuuteen, joten ei ole yhdentekevää millä perusteilla ne valitaan. Vastaavasti voidaan määrittellä linjauksia siitä, milloin tehdään itse ja milloin ostetaan alihankintana, pyritäänkö tiukkoihin kilpailutuksiin ja toimittajien vaihtuvuuteen hinnan perusteella vai kehitetäänkö pitkäjänteistä toimittajayhteistyötä ja niin edelleen.

Kun suuret linjat ovat selvillä, voidaan muut toiminnot rakentaa niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan.

4.2 Tietojärjestelmät

Oikean tiedon saaminen Spend-analyysiin oli haasteellista, sillä tietoa joutui hakemaan kahdesta eri järjestelmästä ja muokkaamaan yhdistettäessä. Yrityksen sisäiset ostot kirjautuvat toiminnanohjausjärjestelmään ja niistä tallentuu monipuolisemmin tietoa kuin ulkoisista ostoista. Järjestelmän ongelmana on joidenkin tietojen tallentuminen tekstikenttiin. Tekstikentät eivät toimi hakukenttinä, jolloin niitä ei raportoinnissa voida hyödyntää. Ostajien ja projektien tiedot kirjataan varastomyynnin yhteydessä, mutta niitä ei jälkeempään näe kuin porautumalla yksittäisten myyntitositteiden lisätietoihin.

Ulkoiset ostot kirjautuivat laskutusohjelmaan. Ostojen osalta on laskun tunnistamiseen käytössä viite, jonka ostaja ilmoittaa toimittajalle laskutusta varten. Viite voi olla ostajan nimi, projekti tai jokin muu koodi. Koska eri ostajat käyttävät viitteen osalta eri tyylejä, ovat viitekentän tiedot joukko hyvin sekalaisia merkkijonoja, eikä niitä pystytä hyödyntämään hankintojen lajittelussa. Lisäksi laskuista suuri osa kirjaantuu ilman minkäänlaista viitettä. Sitä ei ole joko annettu tilauksen yhteydessä tai toimittaja ei ole sitä laskulle lisännyt.

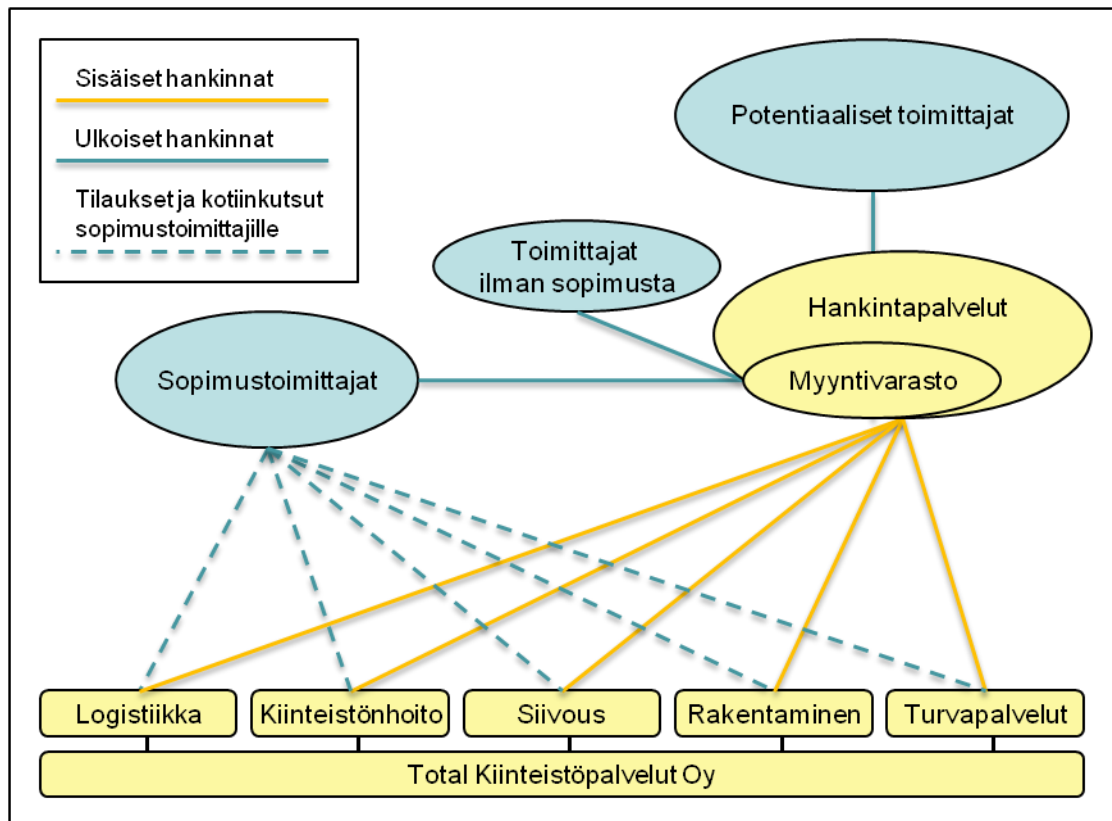
Aineiston perusteella tehty analyysi antoi kattavan yleiskuvan yrityksen hankinnoista, mutta yksityiskohtaisempaa analyysiä varten tietojärjestelmiä pitäisi kehittää hankintojen seurattavuuden näkökulmasta. Spend-analyysi voidaan laajentaa esimerkiksi nimikkeiden, tuoteryhmien, ostajien tai projektien tarkasteluun, mutta silloin järjestelmältä edellytetään näiden tietojen tallentumista kaikista ostoista. Järjestelmistä saatavaa tietoa voidaan kehittää esimerkiksi muuttamalla tilikarttaa siten, että yksityiskohtaisempaa tietoa kirjautuu. On myös olemassa erillisiä tilausjärjestelmiä, jotka voidaan kytkeä yrityksen muihin tietojärjestelmiin ja joiden kautta voidaan suorittaa yrityksen kaikki hankinnat. Tällöin jokaisesta ostoksesta kirjautuu oikeat tiedot muistiin.

Spend-analyysiä voidaan käyttää hankintatoimen mittarina toistamalla sitä säännöllisesti. Järjestelmien kehittäminen toisi mahdollisuuksia tutkia tarkemmin yrityksen hankintoja ja laajentaa analyysiä koskemaan haluttuja aihealueita, jolloin löydettäisiin kehityskohteita hankintatoimen eri alueilta. Spend-analyysin tekoon on myös kehitetty omia ohjelmistojaan, jotka keräävät lähtötiedot muista tietojärjestelmistä suoraan. Ohjelmisto on hyvä apuväline, jos analyysi halutaan toistaa usein.

4.3 Hankintaorganisaatio

Analyysin perusteella havaittiin, että yrityksellä on hajakeskitetty hankintaorganisaatio, jossa osa operatiivisista ostoista keskitetään myyntivaraston kautta ja kaikki muu hankinta tehdään hajautetusti. Hajautetun mallin huono puoli on se, että kokonaiskuva hankinnoista jää puuttumaan, mikä nousi analyysin kautta selkeästi esille. Hajautuneita ostovolyymejä ei nähty kokonaisuutena, joten tärkeää neuvotteluvoimaa jäi hyödyntämättä. Myös resursseja tuhlaantui, kun samoja asioita tehtiin monessa paikassa yhtä aikaa. Yksiköiden välillä ei ollut yhteistä tietopankkia, joten kukaan ei tiennyt mitä muut olivat toimittajien kanssa neuvotelleet tai sopineet. Ostaminen oli rönsyilevää, mikä näkyi pienten toimittajien suurena lukumääränä.

Luetellut puutteet ovat tyypillisiä hajautetulle hankintaorganisaatiolle ja ne saadaan korjattua keskittämällä hankintoja. Ehdotus uudeksi organisaatiomalliksi on hajakeskitetty hankintaorganisaatio, jossa strategiset hankinnat on keskitetty hankintojen palvelukeskukseksi ja operatiiviset rutiiniosotot hajautettu yksiköille, mahdollisimman lähelle loppukäyttäjää, ks. kuvio 9. Koska pienhankintoja oli jo aikaisemminkin keskitetty myyntivaraston kautta, on hankintaosaston luontevaa toimia myyntivaraston kanssa kiinteässä yhteistyössä.



KUVIO 9. Ehdotus hankintojen uudelleenorganisoinnista.

Uudessa mallissa hankintaosastolle on keskitetty kaikki strategiset hankinnat, ja sen keskeisiä tehtäviä ovat hintakyselyt, kilpailutukset, sopimusten laadinta, toimittajahallinta ja tiedottaminen. Hankintaosasto myös mittaa ja raportoi hankintatoimintaa yrityksen johdolle sekä kehittää toimintoja hankintastrategian mukaisesti. Ehdotetussa mallissa ulkoisiin, potentiaalsiin toimittajiin on yhteydessä vain hankintaosasto. Keskittämällä voidaan varmistua siitä, että toimittajien valinnassa noudatetaan hankintastrategiaa ja ostovolyymien kokonaisuus tulee huomioiduksi neuvotteluissa. Edullisempien hintojen lisäksi säästetään resursseissa, sillä asioita ei tehdä enää yhtä aikaa monella taholla.

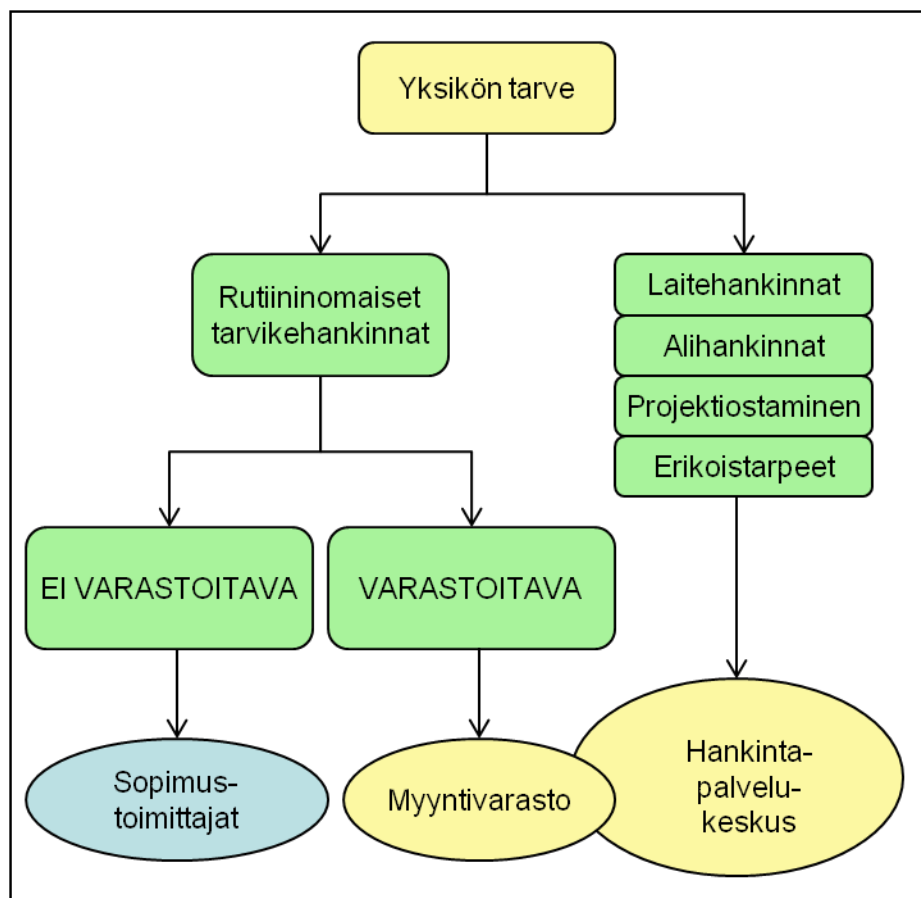
Yrityksen käyttämän hajautetun mallin hyvä puoli oli, että yksiköillä oli paljon vaikutusvaltaa omiin hankintoihinsa. Lisäksi tarpeet tulivat ymmärretyiksi kun yksiköillä oli suora yhteys toimittajiin. Ehdotetussa uudessa järjestelyssä nämä asiat eivät poistu, sillä tarvemäärittely tehdään edelleen yksiköissä. Lisäksi operatiiviset ostot jäävät yksiköille, joten tarpeen pystyy tarkasti yksilöimään toimittajalle. Kun yrityksessä keskitetään strategiset hankinnat ja rajoitetaan yksiköiden itsenäiset

hankinnat hyvin ohjeistettuihin rutiinotoimintoihin, voidaan tehokkuutena ja virtaviivaisuutena saavuttaa 2 % säästöt yrityksen koko ostovolyymistä.

4.4 Hankintaohjeistus

Eräs hankintojen organisoinnin suuri haaste on se, miten saadaan organisaatio noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Tässä suuri rooli on hyvällä ohjeistuksella. Esimerkiksi ehdotetun organisaatiomallin idea yksiköiden rutiinitilaamisesta voi joko onnistua hyvällä ohjeistuksella tai jäädä onnistumatta puutteellisen tiedonvälityksen vuoksi.

Hankintaprosessi alkaa tarpeen määrittelystä. Sen tulee edelleen tapahtua yksiköissä, jotta hankittava tuote tai palvelu täyttää yksikön tarpeet. Kuvio 10 kuvaa ideaa siitä, miten yksikön ostaja etenee tilaamisessaan.



KUVIO 10I. Yksikköhankinnan eteneminen.

Ensimmäinen valinta yksikössä tapahtuu sen mukaan, onko kyseessä rutiiniostaminen vai muu hankinta. Rutiiniostamisessa seuraava valinta tapahtuu sen mukaan, onko tuotetta omassa myyntivarastossa vai ei. Mikäli tuotetta varastoidaan itsellä, on ostopaikkana myyntivarasto. Mikäli tuote ei kuulu varaston valikoimaan, ostetaan sopimustoimittajalta. Molemmissa tapauksissa kilpailutus on jo tehty hankintaosaston toimesta, jolloin hinnat ja toimitusehdot ovat yritykselle edulliset. Mikäli tarve on muu kuin rutiinihankinta, otetaan yhteyttä hankintaosastolle ja sieltä käsin hoidetaan parhaan toimittajan etsintä.

Edellisenkaltaisia prosessikaavioita kannattaa käyttää ohjeistuksissa, sillä ne ovat yksinkertainen tapa kuvata tapahtumien tai päätösten etenemistä. Selkeillä ja käytännönläheisillä ohjeilla saadaan tilaaminen yksiköissä niin helpoksi, että se sujuu nopeasti ja rutiininomaisesti. Huomattavaa on, että ohjeistuksia pitää päivittää, jos prosesseja halutaan muuttaa. Esimerkiksi listaus varaston tuotteista ja sopimustoimittajista tulee olla ajan tasalla, jotta yksikön ostaja voisi tehdä oikeita valintoja hankinnoissaan. Myös hankintaosaston prosesseista tulee laatia kuvaukset. Vaikka keskitettyä hankintaa hoitaisi vain muutama henkilö, on sujuvuuden kannalta tärkeää, että kaikki toimivat prosessissa samalla tavalla.

Hyvän ohjeistuksen avulla voidaan vähentää oleellisesti sopimusten ohi ostamista ja lukuisien pienten toimittajien käyttöä. Vähentämällä ohi ostaminen 5 %:iin hankinnoista, saadaan sopimustoimittajille siirtyvästä volyymistä 7 % säästöt hinnanalennuksina ja parempina toimitusehtoina.

4.5 Ostovolyymien yhdistäminen

Yrityksen ostovolyymit ovat hajallaan eri yksiköissä. Spend-analyysin mukaan yrityksellä on 70 toimittajaa, joilta ostaa kaksi tai useampi yksikkö samaan aikaan, toisistaan tietämättä. Hankinnat näiltä toimittajilta ovat yhteensä 1,9 miljoonaa euroa. Yksiköt neuvottelevat itsenäisesti toimittajien kanssa hinnoista ja

toimitusehdoista. Koska yhteistä sopimustenhallintaa ei ole, eivät yksiköt tiedä, mitä muut ovat sopineet.

Uuden hankintaosaston neuvotellessa keskitetysti, kaikkien yksiköiden volyymeillä, nousee neuvotteluvoima toimittajittain. Tämän ansioista saadaan sovittua edulliset hankintahinnat, toimituskulut sekä laskutuskäytännöt. Ostovolyymien yhdistämisellä säästetään keskimäärin 6 % hankintahinnoista.

4.6 Myyntivaraston hyödyntäminen hankinnoissa

Myyntivaraston kautta yritys on keskittänyt osan tarvikehankinnoistaan. Varaston valikoimaan on otettu perustuotteita, joita yksiköt tarvitsevat päivittäisessä toiminnassaan. Ongelmana keskittämisessä on ollut se, että yksiköt ostavat varastolta saatavia tuotteita myös suoraan toimittajilta, jolloin varaston volyymit pienenevät. Volyymien karkaamisella on se vaikutus, että toimittaja nostaa hintoja seuraavissa neuvotteluissa, koska aikaisempien sopimusten perusteena olleet volyymit eivät ole täyttyneet.

Toinen ongelmalliseksi koettu asia on varaston valikoima. Vaikka sitä on yksiköiden kanssa yhdessä suunniteltu, ei varastolta löydy aina kaikkea mitä yksiköt tarvitsevat. Eräs syy tähän on yksiköiden käyttämä laaja tuotevalikoima ja herkkyys ottaa eri tuotemerkkejä käyttöön. Varastoinnin kannalta ei ole järkevää pitää montaa rinnakkaisnimikettä, joilla kaikilla on sama käyttötarkoitus ja pieni kulutus. Yritys saisi kustannustehokkuutta standardoimalla tuotannossa käyttämänsä aineet ja tarvikkeet. Tämä tarkoittaa, että päätetään mitä aineita ja tarvikkeita käytetään ja pysytään niissä. Standardoinnin avulla saadaan järkevät varastonimikkeet, joita voidaan ostaa suurissa erissä ja joilla on menekkiä. Kallista varastotilaa ei mene hukkaan, vaan varastointiin saadaan ne tuotteet, joita oikeasti käytetään. Työkohteissa standardointi tuo sujuvuutta, koska sovitut aineet ja tarvikkeet ominaisuuksineen tulevat tutuiksi työntekijöille. Lisäksi tilaaminen nopeutuu, kun valikoima on pienempi ja tilaajalle tuttu. Tiiviistä valikoimasta on hyötyä myös toimittajien kilpailuttamisessa, sillä tarve

on helpommin määritelty, ja nimikevolyymit saadaan suuriksi. Tuotevalikoiman yhtenäistämällä voidaan saavuttaa 3 %:n säästöt aine- ja tarvikkehankinnoista.

Hankintojen keskittäminen myyntivarastolle on kannattavaa yksiköille, koska tuotteen voi tilata suoraan työkohteeseen varastokuljetuksena. Tällöin esimiehen tai työntekijän aikaa säästyy kun ei tarvitse lähteä kaupoille itse. Varastokuljetukset on yhdistetty kaupungin sisäisen postin jakeluverkostoon, ja reitit kattavat päivittäin suurimman osan työkohteista.

Tulevaisuuden kehityskohteena varaston osalta voisi olla tietojärjestelmien hyödyntäminen sisäisissä ostoissa. Sähköinen katalogi, jossa varaston valikoima näkyisi ajantasaisena, olisi hyvä apuväline tilaamiseen. Katalogilta näkisi tuotteiden ominaisuudet, koot, käyttökohteet sekä käyttöturvatiedotteet. Varaston toiminnanohjausjärjestelmään on jo liitetty sähköinen tilausjärjestelmä kaupunkikonsernin yksiköille. Sen hyödyntämisestä omaan käyttöön voisi tehdä selvitystä ja kehittää toimivan ratkaisun.

4.7 Toimittajakenttä

ABC-analyysillä tutkittiin hankintojen jakautumista toimittajien kesken. Tutkimuksesta havaittiin, että 80 % hankinnoista tehdään 13 %:lta toimittajia, mikä vastasi 42 toimittajaa. Loput 20 % hankinnoista tehtiin 288 toimittajalta. Sopimuksia on tehty vain muutamien toimittajien kanssa, lähinnä projektikohtaisesti. Tämän lisäksi kaupungin hankintasopimuksia pystytään hyödyntämään muutamien toimittajien kohdalla. Sopimuksista ei ole kaikilla ostajilla tietoa, eikä hankintoja ohjata selkeästi sopimustoimittajille, joten sopimusten ohi ostamista tapahtuu ja hankinnat leviävät monille pienille toimittajille. Tästä syntyy ylimääräisiä kustannuksia, sillä pienten toimittajien hintataso on korkea ja lukuisista pienistä tilauksista kertyy suhteellisesti enemmän tilaus- ja laskutuskustannuksia kuin keskittämällä ostot muutamalle isolle toimittajalle.

Karsimalla pieniä toimittajia yritys säästää tilaus- ja laskutuskuluissa. Yrityksellä oli vuoden aikana 9 100 laskua, joista 4 200 oli 15 suurimmalta toimittajalta. Keskimääräiset kulut laskua kohden ovat 10 €. Vähentämällä pieniä toimittajia ja sopimalla edullisemmista laskutus käytännöistä suurten toimittajien kanssa, voidaan laskutuskuluissa säästää jopa 30 %.

Tämän lisäksi pieniä toimittajia vähentäessä niiden ostovolyymit siirtyvät suuremmille toimittajille. Tällöin saadaan jäljelle jäävien toimittajien kanssa neuvoteltua edullisemmista hinnoista ja toimitusehdoista. 75 % yrityksen toimittajista vastaa 8 % hankinnoista, mikä arvoltaan on 470 000 €. Mikäli nämä pienet toimittajat karsitaan, neuvotteluilla voidaan säästää noin 4 % siirtyvästä ostovolyymistä.

Myyntivarastoa on pyritty suosimaan ostopaikkana aina kun mahdollista, mutta muuten toimittajien valintaa ei yrityksessä ole rajattu. Hankintaohjeistuksessa on määriteltä hyvin, kuka vastaa erilaisista hankinnoista, kun jakoperusteena on hankinnan rahallinen arvo. Alle 3 000 € hankintoja ei ole vaadittu kilpailuttamaan, mikä väistämättä aiheuttaa korkeita hankintahintoja ja ostoja monilta eri toimittajilta. Alle 3 000 euron ostoista kertyy vuositasolla 1,3 miljoonan euron hankinnat, joten kyse ei ole mitättömistä summista. Systemaattisella hintavertailulla, toimittajien kilpailuttamisella ja puitesopimusten laatimisella saavutetaan pienhankintoihin jopa 18 % säästöt.

4.8 Säästöpotentiaali

Pandit ja Marmanis (2008, 65 – 78) antavat kirjassaan esimerkkejä siitä, millaisia säästöjä yritykset ovat keskimäärin saaneet aikaan Spend-analyysin avulla. Säästömahdollisuuksien arvioinnissa on hyödynnetty heidän tutkimuksiaan. Edellä esitettyjen kehityskohteiden ja mahdollisuuksien perusteella laadittiin yritykselle laskelma säästöpotentiaalista, ks. taulukko 3.

TAULUKKO 3. Kehityskohteiden säästöpotentiaali.

Toimenpide	Kustannus €	Säästö	Säästö €
Strategisen hankinnan keskittäminen	5 400 000	2 %	110 000
Ostovolyymien yhdistäminen toimittajittain	1 900 000	6 %	110 000
Pienten toimittajien karsiminen	470 000	4 %	19 000
Laskujen lukumäärän vähentäminen suurimmilta toimittajilta	42 000	30 %	13 000
Ohi ostamisen vähentäminen	1 800 000	7 %	130 000
Pienten ostojen kilpailuttaminen ja hintatietoisuus	1 300 000	18 %	230 000
Tarvikehankinnoissa valikoiman standardit	3 000 000	3 %	90 000
Yhteensä:			702 000
Vertailu, Spend yleisesti 2 - 25 % vuosioistoista	5400000	2 %	110 000
	5400000	25 %	1 400 000

Laskelman mukaan potentiaaliset säästöt ovat noin 700 000 €. Vertailuna nähdään, että yleisesti päästään jopa 25 % säästöihin, mikä yrityksen kohdalla tarkoittaisi 1,4 miljoonaa euroa. Koska yritys teki ensimmäistä kertaa hankintojen kartoituksen ja kehitettävää on paljon, laskelman mukainen säästö on mahdollista saavuttaa ja jopa ylittää.

Kehitysehdotuksista kannattaa valita aluksi toteutukseen ne, joilla saavutetaan suuret säästöt pienillä ponnistuksilla. Laskelmassa esitetyistä toimenpiteistä helpoimmat aloittaa ovat ostovolyymien yhdistäminen ja toimittajien määrän karsiminen. Kun toimittajien kanssa neuvotellaan uusista hinnoista, karsiutuu pieniä ja kalliita toimittajia pois itsestään.

Neuvottelujen jälkeen tärkeiden toimittajien kanssa tehdään sopimukset kuntoon. Tässä yhteydessä on hyvä sopia laskutuskäytännöstä, jotta saadaan laskujen lukumäärää vähennettyä. Sitä mukaa kun sopimuksia päivitetään, ostajia tiedotetaan voimassa olevista sopimuksista ja ohi ostaminen vähenee. Samoin ostajia tulee tiedottaa tuotannon aine- ja tarvikevalikoiman muutoksista sitä mukaa, kun valikoimaa standardoidaan. Näin kaikki kehitysehdotukset tulevat käyttöön ja säästöjä alkaa kertyä. Spend-analyysiä toistamalla voidaan todentaa kehitys sekä löytää uusia parantamismahdollisuuksia.

Organisaatiomallin muutos on vaikein toteuttaa ja se vaatii hyvän suunnittelun. Sen avulla saatavat säästöt ovat kuitenkin suuremmat ja kantavat pidemmälle, sillä vaikutukset ulottuvat pitkälle tulevaisuuteen. Strategisen hankinnan keskittäminen tuo toimintaan tehokkuutta ja vapauttaa yksiköistä resursseja ydintoimintoihin. Tämä näkyy hankintakustannusten säästön lisäksi myös yksiköiden tuloksessa, sillä resurssien kohdentamisella oikea osaaminen saadaan oikeaan paikkaan.

5 Pohdintaa

Työn tavoitteena oli kuvata yrityksen hankintojen nykytila ja löytää hankintatoimen kehityskohteet. Spend-analyysin ja ABC-analyysin avulla saatiin luotua hyvä yleiskuva hankinnoista sekä toimittajakentästä. Tietojärjestelmien puutteiden vuoksi analyysiä ei pystytty viemään yksityiskohtiin. Aineistoon olisi kaivannut mahdollisuutta lajitella hankintoja esimerkiksi tuoteryhmien, nimikkeiden ja ostajien perusteella. Saavutetut tulokset olivat kuitenkin riittävät nostamaan esiin konkreettisia kehityskohteita yrityksen hankintatoimessa.

Spend-analyysin tulos osoitti, että yrityksellä on paljon mahdollisuuksia neuvotteluvoimansa kasvattamiseksi ja sitä kautta huomattavien säästöjen aikaansaamiseksi hankintakustannuksissaan. Esiin nousivat erityisesti yksiköiden ostovolyymien yhdistäminen, toimittajien karsiminen ja pienostojen tiukempi ohjaaminen. Osa kehitysehdotuksista on sellaisia, mitä voidaan lähteä toteuttamaan heti ja edetä pienilläkin panoksilla kohtuullisten säästöjen saavuttamiseen. Vastaavasti osa ehdotuksista, kuten hankintastrategian määrittely ja hankintaorganisaation mallin muutos ovat sellaisia, mitä yrityksen tulee pohtia ja suunnitella huolella ennen toteutusta. Mikäli yritys kokee, että työssä esitetty organisaatiomalli ei ole paras mahdollinen toteuttaa, on sitä mahdollista lähteä kehittämään työn teoriaosuuden ja lähdeostosten avulla.

Työssä esitettyjen kehitysideoiden toteuttamisella voidaan saavuttaa huomattavia säästöjä hankintakustannuksissa, mikä puolestaan tarkoittaa suurempaa tulosta ja vahvempaa asemaa kilpailumarkkinoilla. Säästöpotentiaalista tehdyn laskelman mukaan kohdeyritys voi saavuttaa ehdotetuilla toimenpiteillä 13 %:n säästöt hankintakustannuksissa, kun Spend-analyysillä yleisesti on saatu 2 – 25 % säästöjä aikaan. Tulos viittaa vahvasti siihen, että analyysin perusteella ei löydetty vielä kaikkia mahdollisia kehityskohteita. Mikäli yritys panostaa jatkossakin hankintatoimen kehittämiseen ja alkaa toistaa Spend-analyysiä säännöllisesti, on hyvä harkita hankintanäkökulman lisäämistä tietojärjestelmiin. Tällöin voidaan laajentaa Spend-analyysi koskemaan esimerkiksi tuoteryhmiä ja nimiketietoja. Laajemmalla aineistolla saadaan esiin lisää kehityskohteita ja uusia säästömahdollisuuksia.

LÄHTEET

Cavinato, J.L. 2006. Supply Management Handbook. New York: McGraw-Hill

Haapanen, M. & Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. WSOY.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen - ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Pandit, K & Marmanis, H. 2008. Spend analysis. The Window into Strategic Sourcing. Emptoris. J. Ross Publishing.

Pareto's Principle: The 80-20 Rule. 2001. Arthur W. Hafner. Sähköinen artikkeli. Päivitetty 22.4.2003. Viitattu 20.4.2011. <http://www.bsu.edu/libraries/ahafner/awh-th-math-pareto.html>

Peltola, S. 2008. Prosessiteollisuuden tuotannonohjauksen ominaisuudet ja keinot. Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Purchasing and Supply Chain Management. 2010. 2. painos. Kansainvälinen painos. McGraw-Hill Companies Inc. Singapore.