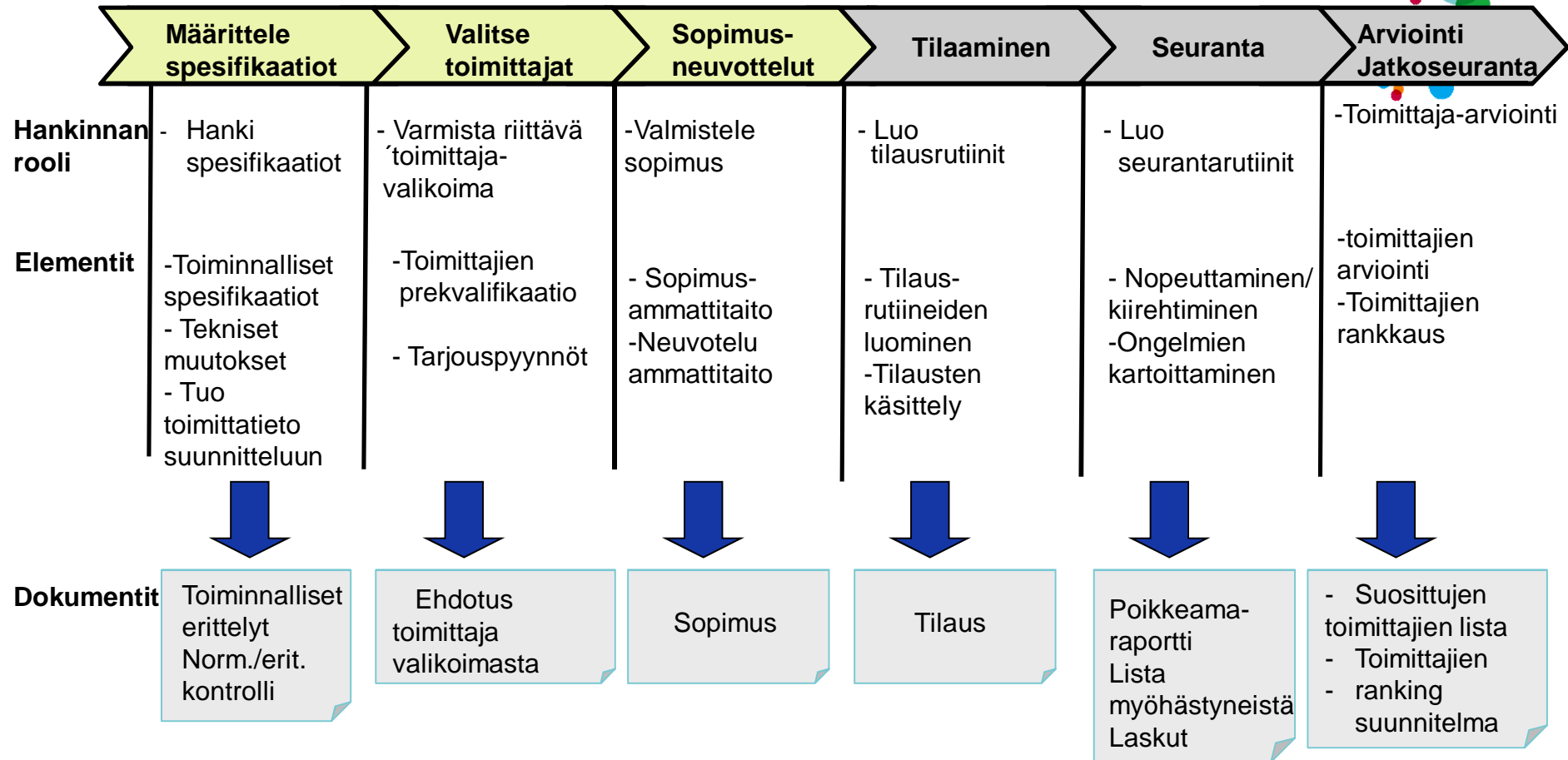


Osto- ja hankintatoiminta

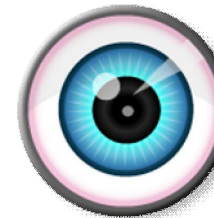
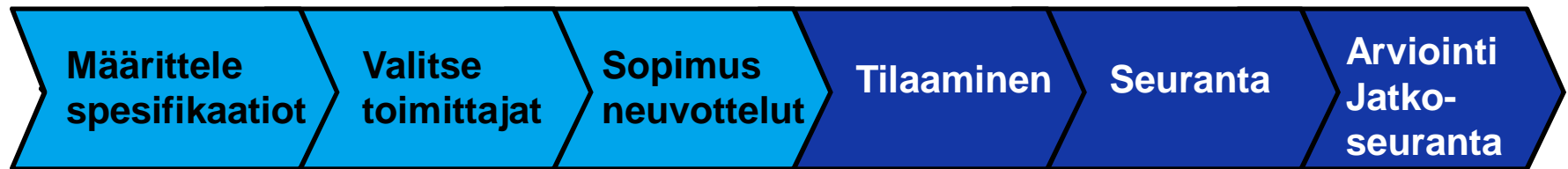
Ostoprosessi ja ostosopimukset ja ammattiosustajan tuottama lisäarvo

Anu Suominen

Ostoprosessi



Hankintasopimuksista



Sopimus



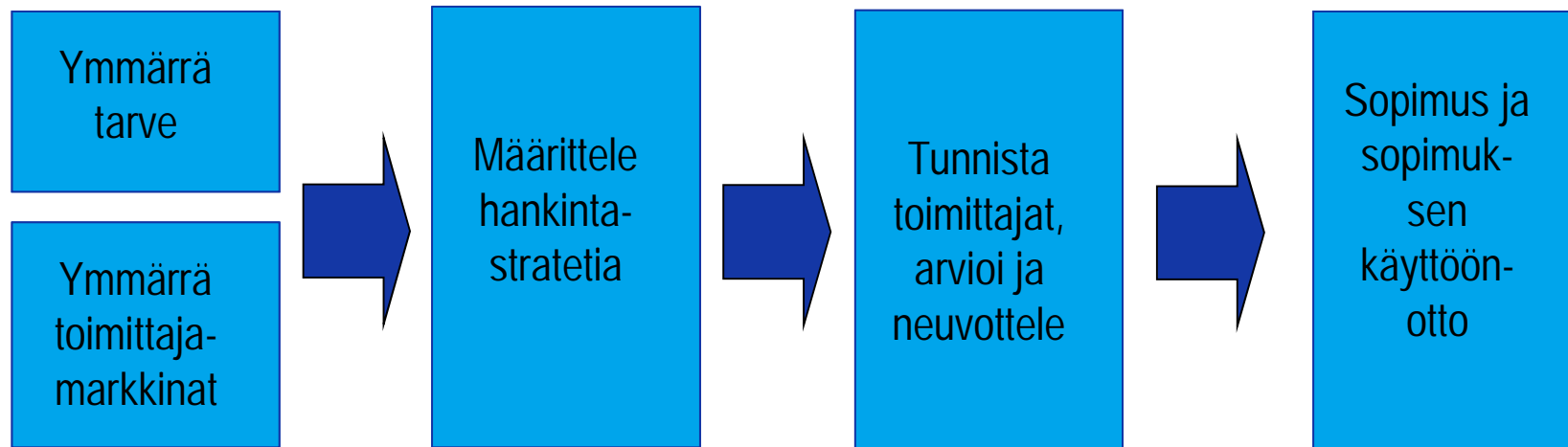
- Sopimuksella tarkoitetaan suullista tai kirjallista kahden tai useamman osapuolen välistä yhteistä ymmärrystä, jossa kaikki osapuolet sitoutuvat noudattamaan sopimuksessa määritettyä asiaa.
- Hankinta on tärkeä osa toimitusketjun hallintaa. Van Weelen (2005, 28–29) mukaan hankintaprosessi muodostuu usean osa-alueen ketjusta – tarpeen määrittelystä, toimittajan valinnasta, sopimuksesta, tilaamisesta, poikkeamahallinnasta sekä seurannasta ja arvioinnista. Van Weelen mallin mukaan sopimusprosessi alkaa sopimuksen valmistelusta, neuvotteluista ja sopimuksen ratifioinnista.
- Tehokkaan hankintaprosessin yksi tärkeä osa-alue on sopimushallinta ja ennen kaikkea sopimuksen elinkaaren hallinta. (Iloranta 2009.)

Hankintasopimuksista



- Liiketoimintasuhteissa ja -sopimuksissa esitetään ja noudatetaan useita ehtoja ja lakeja. Tärkeitä lakeja ovat esimerkiksi kauppakaari ja -laki, tekijänoikeuslaki sekä lait sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa, kilpailunrajoituksista ja julkisista hankinnoista.
- Usein liikekumppani tarjoaa toiselle osapuolelle toimialajärjestöjen laatimia niin sanottuja yleisiä sopimusehtoja, joilla pyritään turvaamaan jäsenyritysten edut. Sen vuoksi hankintahenkilöstön on tärkeää tutustua sopimusehtoihin ja selvittää huolellisesti muun muassa kunkin osapuolen vastuut ja riskit.

Hankintaprosessi Iloranta



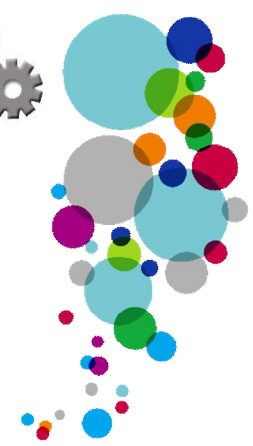
Hankintasopimus



- Organisaatioiden käyttämiä sopimustyyppejä ovat muun muassa kertaluonteinen sopimus, vuosi-, puite- tai projektisopimus sekä partnership.
 - Kertaluonteinen sopimus käsittää satunnaiset hankinnat.
 - Vuosisopimuksessa sovitaan tietyn sopimuskauden toimituksista. Vuosisopimuksia solmittaessa sovitaan hinnat, toimitustapa ja laatuasiat.
 - Puitesopimukseen kuuluvat kotiinkutsut, varastopalvelu- ja erityistoimittajamallit. Puitesopimuksen tarkoituksena on hyödyntää volyymiedut, alentaa ostoprosessin kustannuksia, varmistaa tavaran tai palvelun saatavuus ja sopia toimitusehdoista.
 - Projektisopimus tehdään erikseen kullekin projektille.
 - Partnership-sopimus puolestaan on luonteeltaan tiivis ja se solmitaan vain erittäin hyvien toimittajien kanssa.

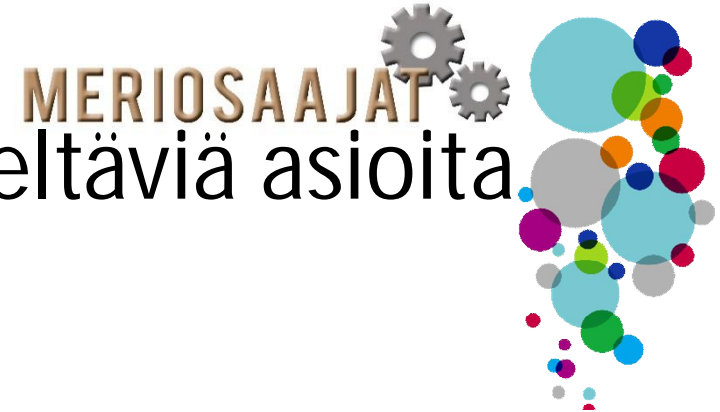
Partnership- ja vuosisopimukset

MERIOSAAJAT



- käytetyimmät sopimustyypit teollisuudessa ja palveluissa.
- Rakentamisessa puolestaan projektikohtainen sopimus on selkeästi yleisin.
- Kertaluonteisia sopimuksia teollisuudessa ja palveluissa on noin 10–20 prosenttia kaikista.
- Sopimusten kesto on yleensä yhdestä kahteen vuotta, mutta rakentamisessa käytetään myös alle vuoden pituisia sopimuksia.

Hankintasopimuksissa käsiteltäviä asioita



Sopijaosapuolet	Sopimuksen tarkoitus	Myynti- ja käyttörajoitukset	Tuotevastuu
Hinta	Toimitusaika	Voimassaoloaika, optiot	Takuu
Määritelmät	Toimitusehto	Lisenssit	Reklamaatiot
Spesifikaatiot	Force majeure -ehdot	Patentit	Sanktiot

Ostosopimus 1/2

Hinnat ja toimitusehdot

- Kiinteät hinnat + tulospalkkio: motivoi toimittajia toimittamaan työn edellä mainittuun standardiin
- Kustannukset + sopimus: todelliset kustannukset + sovittu tuotto(voitto)marginaali, käytetään tilanteissa, joissa työtä ei voida määritellä riittävän tarkasti tai kun kiinteä hinta aiheuttaa liian suuren riskin toimittajille tai ostajalle
- Kustannus-korvauskustannus sopimus: perustuu kiinteään tuntihintaan (joka sis. toimittajan voiton)
- Sopimus hintajoustolla: käytetään pääasiassa sopimuksissa, joissa pitkäaikainen toimitus tai kun käsitellään erityisesti tiettyjä ja markkina-herkkiä materiaaleja

Maksuehdot

- Yleinen käytäntö on että maksu suoritetaan muutamilla maksuehdoilla
- Haluttu maksuehto perustuu toimittajan suorituskykyyn



Kiinteä hinta vs. kustannusten korvaus

	Edut	Haitat
Kiinteä hinta	<ul style="list-style-type: none"> + Päätoimeksiantaja tietää taloudellisen tilanteensa + Valmistumisen jälkeen ei tarvita tilityksiä: toimittaja kantaa kaikki riskit + Kiinteä valmistuspäivä 	<ul style="list-style-type: none"> -Vaikeaa saada selville toimittajan kustannusten jakautumisesta - Valmistelu vaatii paljon aikaa -Etukäteen ei voida olla varmoja, mikä toimittaja osoittautuu parhaimmaksi
Kustannusten korvaus	<ul style="list-style-type: none"> + Päätoimeksiantaja saa tarkan kuvan työn kustannusrakenteesta + Päätoimeksiantaja voi vapaasti valita toimittajansa 	<ul style="list-style-type: none"> -Päätoimeksiantaja ei voi olla varma taloudellisista seuraamuksista -Ei insentiiviä työskennellä nopeammin, sillä toimittajalle maksetaan tehdyistä tunneista -Valmistuspäivästä ei varmuutta

Kiinteä hinta vs. kustannusten korvaus

- **Päätös sopimuksista joko kiinteän hinnan tai kustannusten korvauksen mukaan määrittyy tiettyjen asioiden mukaisesti:**
- **Spesifikaatioiden perinpohjaisuus:** kiinteän hinnan sopimuksen solmimiselle elintärkeitä ovat olemassa olevat laajamittaiset spesifikaatioit
- **Käytettävissä oleva aika** onko riittävästi aikaa tarjoustoimenpiteille ja hintaneuvotteluille, vai pitäisikö työ aloittaa välittömästi
- **Tekninen ammattitaito:** jos vaaditaan erityistä tieto-taitoa, suositetaan kustannusten korvaussopimusta
- **Tieto teollisuudenalasta:** päätoimeksiantajan tiedot menetelmistä ja hinta-asetelmista tietyllä toimialalla toimimisesta

Yksikköhintasopimus

- Standardoiduista ja rutiinitoimenpiteistä kustannukset määrittyy per toimenpide
- Käytetään toimenpiteissä jotka on standardoituja, mutta joitten määrää tai käytettävää aikaa on vaikea arvioida

Ostosopimus 2/2

Rikkomuspykälät ja takuuehdot

- Toimittajien tulee taata:
 - Että tavarat hyvälaatuisia ja spesifikaatioiden mukaisia
 - Tavarat ovat täysin uusia ja virheettömiä
 - Laillisia ja hallituksen säännökset täyttäviä
 - Perustamateriaalit on hankittu kestävästä "toimituslähteistä"

Järkevä ostosopimus sisältää sopimukset rikkomusklausuuleista, takuuajasta ja jos mahdollista systeemien vastuista

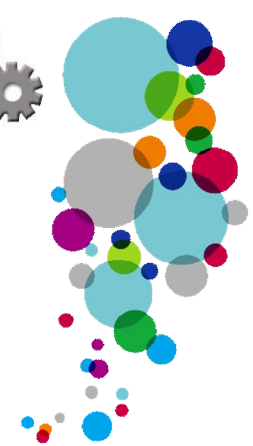
- Muut sovittavat asiat:
 - Vakuutus ja turvallisuusmääräykset
 - Oikeuksien ja velvollisuuksien siirto
 - Sopimusten tekeminen kolmansien osapuolien kanssa
 - Toimitusehdot

Sopimushallinta



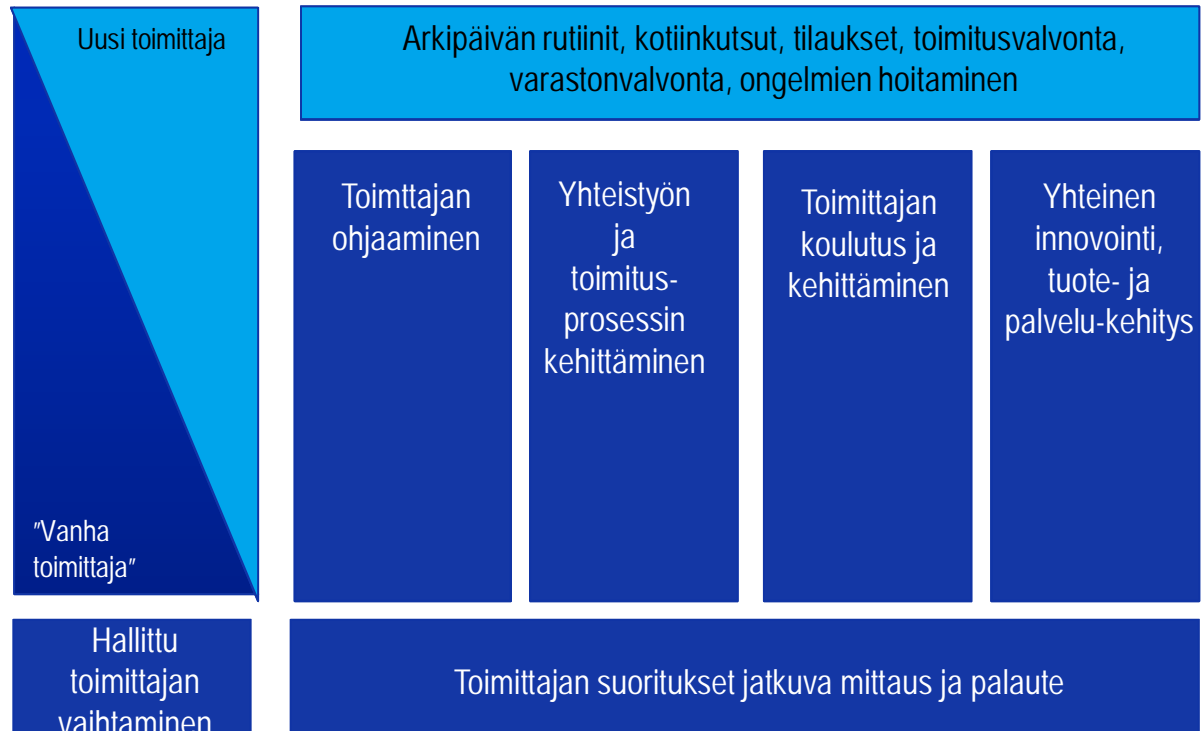
- Sopimusten hallintaa mietittäessä on otettava huomioon koko sopimuksen elinkaari.
- Tieva (2009, 113) jakaa sopimushallinnan kahteen osa-alueeseen,
 1. ennakoivaan oikeusajatteluun eli sopimuksen valmisteluun
 - pitää sisällään tieto- ja tarjouspyynnöt, sopimusneuvottelut, sopimuksen riskienhallinnan sekä sopimuksen laatimisen.
 2. jälkikäteiseen juridiseen näkökulmaan pohjautuvaan sopimuksen hallintaan
 - sopimusmateriaalin ja informaation hallintaa, sopimuksellista riskienhallintaa, yhteistyö- ja kehitysmenettelyitä, sopimuksen täydentämistä, toimintaympäristön muutoksia, erimielisyyksien ja riitojen ratkaisukeinoja.

Toiminta sopimuksen allekirjoituksen jälkeen



voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, huomioiden uuden ja vanhan toimittajan painopistealueet

1. Arkipäivän rutiinit
2. Toimittajahallinta
3. Toimittajan suorituskyvyn hallinta



Sopimushallinnan osa-alueiden vaikutus toisiinsa



- sopimushallinnan osa-alueet vaativat samanarvoista työpanosta:
- Hankinnan suunnittelu ja valmisteluvaiheessa luodaan pohja sopimusneuvotteluille ja sopimuksille (Kuntalehti 4.2011).
- Sopimusneuvotteluissa ja sopimusehtoja laadittaessa on mahdollista vaikuttaa sopimuksen voimassaoloaikana ilmentyviin erimielisyyksiin ja niistä aiheutuviin kuluihin (Tieva 2009, 114).
- Lisäksi kattavilla yrityksen liiketoimintaa tukevilla sopimusehdoilla voidaan yksinkertaistaa varsinaisen sopimuksen sisältöä sekä pienentää sopimuksen valmisteluun ja neuvotteluihin kuluva työaika (Jalanka ym. 2003, 41).

Toimittajasuhteet

- Hankitastrategiaseikat
 - Globaali vs. lokaali hankinta: Onko kansainvälinen toimittaja orientaatio pakollista vai riittääkö paikallinen, kansallinen?
 - Yksikkö vs. monihankinta: Ostaako yhdeltä vai useammalta toimittajalta?
 - Kumppanuus vai tarjouskilpailu? Ostaako toimittajalta jonka kanssa on kumppanuussuhde, vai pitää etäisyyttä toimittajiin.
- Sopimusstrategiaseikat
 - Ostaako sopimuksella vai tapauskohtaisesti. Ostetaanko tuotteen kokonaisvolyymi sopimuksella, vai ostetaanko osa tarpeesta kertaluonteisesti?
 - Hinta- vai suoritussopimus. Pelkästään hintasopimus vai tarvitaanko yksityiskohtainen palvelutasosopimus (SLA) jossa on määritelty aika, testit, ylläpito jne.
 - Kiinteä palkkio vs. kustannukset plus -sopimus

Parempien tulosten saaminen toimittajilta



Kohti suoritusperustaisia sopimuksia.

- Askelittainen lähestymistapa:
 - Sopimuskatselmus.
 - Huolellinen analyysi nykyisestä sopimuksesta olemassa olevien toimittajien kanssa.
 - Tavoite: sopia suoritusperustaisesta sopimuksesta.
 - Tarjouskilpailu olemassaolevien ja uusien toimittajien kesken.
 - Analyysi (kansainvälisellä) toimittajamarkkinoilla, kuulostella kv- kilpailu
 - Tavoite: Valita "Luokkansa paras" -toimittaja.
 - Toimittajasuhteen optimointi ja arvoketjukartoitus.
 - Fokus on toimittajien jatkuvassa parannuksessa ja perustuu omistajuuden kokonaiskustannuksiin - Total Cost of Ownership.

Kumppanuus

Ellram ja Hendrick (1993):

- Kumppani määritellään yrityksenä jonka kanssa yritykselläsi on jatkuva ostaja-myyjä suhde, joka käsittää sitoumuksen pidemmällä aikavälillä, yhteisen tiedonjaon ja riskin ja palkkion jotka ovat tulosta suhteesta.
 - *A 'partner' is defined as a firm with whom your company has an ongoing buyer-seller relationship, involving a commitment over an extended time-period, a mutual sharing of information and a sharing of risks and rewards resulting from the relationship*

- Tämä tutkimus toi esiin, että:

- Vähemmän kuin 1% toimittajasuhteista voidaan luonnehtia kumppanuussuhteeksi. Kuitenkin, nämä toimittajat vastuussa 12 % kokonaisesta ostovolyyminä!
- A DTI (1994) tutkimus tekee johtopäätöksen että "kehittäessä uusia työskentely sopimuksia toimittajien kanssa suurimmat ajoneuvo valmistajat silti vaikuttavat toimivan enemmän retoriikkana kuin todellisuudessa"
- Tämä ei ole yllätys. Yhteistyö toimittajien kanssa vaatii sisäistä tiimityötä kaikkien kesken ja yritykset edelleen toimivat funktionaalisella tavalla..

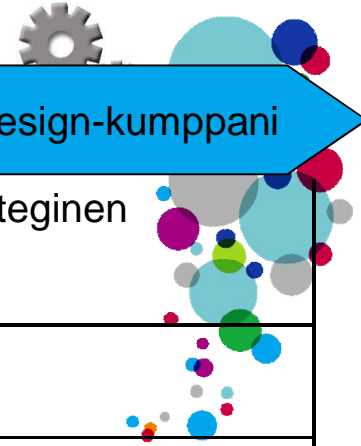
Kumppanuuden kehittäminen toimittajan kanssa vaatii aikaa.

Tie on pitkä ja vaikea.

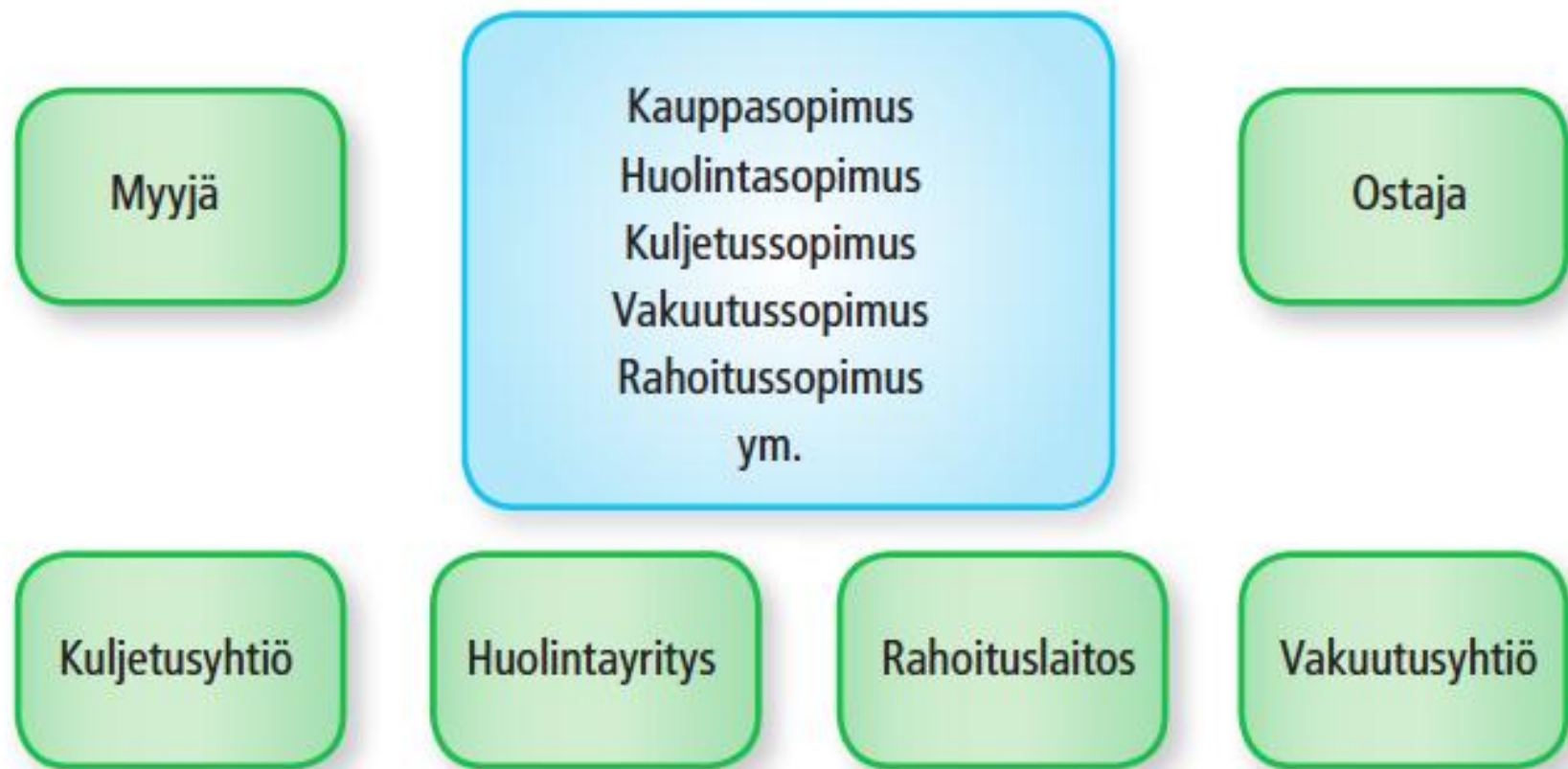
Ei ole olemassa helppoja tapoja tai oikoteitä menestykseen.



Näkökulmat	Toimittaja	Suosittu toimittaja	Toimitus-kumppani	Design-kumppani
Suhteen piirteet	Toiminnallinen (Operationaalinen)	Toiminnallinen (Operationaalinen)	taktinen	strateginen
Aika-horisontti	Tilauksesta toiseen	1 v	1-3 v	1-5 v
Laatu	Kuten pyydetty tuottajalta Laatukontrollin suorittaa tuottaja	Kuten pyydetty tuottajalta Laatukontrollin suorittaa tuottaja ja toimittaja	Toimittajan uloskirjaus Laatukontrolli toimittajan suorittamana	Toimittajan uloskirjaus Aikainen toimittajan osallistuminen suunnitteluun Laatukontrolli toimittajan suorittamana
Logistiikka	tilaus	Vuosisopimukset + kotiinkutsu tilaukset	Aikaperiodinen suunnittelu materiaalitarpeille tuottajan tekemänä	Elektroninen dokumenttien vaihto
Sopimus	Tilauksesta toiseen	vuosisopimus (1 v)	vuosisopimus (>1 v) laatusopimus	Design sopimus Tyyppihyväksyntä (life of type responsibility)
Hinta/kustannus	hinta	Hinta + hinnanpalautus (rebate)	hinta+ kustannusten alennus tavoitteet	Hinta perustuu avoimeen laskentaan Jatkuva parannus



Sopimukset ja yhteistyötahot kv-kaupassa



Ostajan tarjoama lisäarvo ostosopimusneuvotteluissa



- Tarjoamalla tarvittua sopimusammattitaitoa modulaaristen ostosopimusten (ja sopimusklauseuleiden) sekä yleisten ostoehdojen muodossa
- Määrittelemällä mistä hinnasta ja muista kaupallisista ehdoista tullaan neuvottelemaan
- Valmistelemalla tietyt sopimukselliset järjestelyt riskien ja vastuiden minimoimiseksi
- Valmistelemalla ja viemällä neuvottelut läpi sopimuksen sisältämistä ehdoista ja olosuhteista
- Muokkaamalla ostosopimusta
- Valvomalla sopimuksenmukaisuutta sekä sopimuskatselmuksia

Lähteet: van Weele, Arjan. Purchasing and Supply Chain Management. 5 ed.

Tampereen teknillinen yliopisto
Anu Suominen