

## **Onko yrityksesi hankinta valmiina tuleviin haasteisiin?**

Pk-yrityksen hankinnan kehittäminen ja tulevaisuuden haasteet

Sari Lähdesmäki-Kiuru



<b>Tekijä(t)</b> Lähdesmäki-Kiuru Sari	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Onko yrityksesi hankinta valmis tuleviin haasteisiin? Pk-yrityksen hankinnan kehittämien ja tulevaisuuden haasteet	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43
<p>Tässä opinnäytetyössä käydään läpi ostojen merkitys liiketaloudelle, hankintojen kehittämisen välineet ja mitä haasteita ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa on näkyvissä. Opinnäytetyö on tehty käytännönläheiseksi ja se toimii myös tarkistuslistana, kun mietitään onko hankintatoimi seurannut aikaansa vai olisiko jotain tehtävä. Pääpaino opinnäytetyössä on tulevaisuuden haasteissa ja mahdollisuuksissa.</p> <p>Opinnäytetyö on kirjoituspöytätyö, jossa on käytetty lähteenä alan kirjallisuutta, julkaisuja, luotettavia verkkosivuja, mutta myös omakohtainen kokemus toisaalta hankinnoista ja toisaalta yritysten kehittämisestä on ollut hyödyksi.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitetään, mitä hankintatoimella tarkoitetaan ja miten käsitys hankinnasta on muuttumassa. Hankintojen kehittämisen lähtökohtana voi olla menestykselliseen hankintatoimeen vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi operatiivinen tehokkuus ja hintojen hallinta. Yrityksen on hyvä tuntee hankintaprosessi ja tunnistaakseen kehittämiskohteita myös kuvata oma hankintaprosessinsa. Koska hankintatoimella voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä, opinnäytetyössä käydään läpi hankintojen vaikutusta yrityksen talouteen.</p> <p>Työssä listataan pk-yritystä hyödyttävät hankintojen kehittämisen välineet. Kun hankinnat on saatu kuntoon, on helpompi alkaa varautua tulevaisuuden tuomiin haasteisiin, joita ovat mm. teknologian nopea kehittyminen, ympäristön muutokset ja ketteryyden ja nopeuden vaatimukset. Muuttuvat tilanteet vaativat hankintahenkilöstöltä valmiutta seurata muutoksia, osaamista ottaa käyttöön uudenlaista tekniikkaa ja toimintatapoja ja koko liiketoiminnan strategista näkemystä.</p> <p>Lopuksi pohdintaa minkälaisia haasteita on näkyvissä seuraavien vuosien aikana ja miten ne voivat vaikuttaa yritysten hankintatoimeen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Hankinta, hankintojen kehittäminen, hankintaprosessi, hankinnan tulevaisuuden haasteet	

<b>Author or authors</b> Sari Lähdesmäki-Kiuru	<b>Group or year of entry 2017</b>
<b>The title of thesis</b> Is your company's procurement ready for future challenges? The development of small and medium sized company's procurement and future challenges	<b>Number of pages and appendices</b> 43
<b>Supervisor or supervisors</b> Irma Mäkäraäinen-Suni	
<p>This thesis handles the importance of procurement to business, how to develop procurement and what could be the future aspects. The thesis is practical, and it may also act as a checklist when developing procurement. The main focus of this thesis is future challenges and opportunities.</p> <p>This thesis is a desk study. The sources like literature, publications, reliable web-pages as well as first-hand knowledge and experience of the author has been used.</p> <p>In this thesis it is determined what procurement means and how it is changing. We find out, which kind of matters affect to successful procurement, for example operative efficiency and controlling the price increases. It is essential for a company to know its procurement process to find out, what should be developed and evolved. Because the well operated procurement improve companies' competitiveness, it is also a part of this thesis.</p> <p>The thesis lists the development instruments, which benefit small and medium sized enterprises when developing the procurement. When the state of procurement has been checked, it is easier to start preparing for the challenges of the future, such as the rapid development of technology, environmental changes and the agility and speed requirements. Quickly changing situations require the purchasing personnel readiness to keep up with the changes, knowledge of utilizing the new technologies and the practices and understanding the whole business of strategic vision.</p>	
<b>Key words</b> Procurement, Improving procurement, Future aspects for procurement	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite .....	2
1.2	Tutkimusongelma ja rajaus .....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	3
1.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	4
2	Hankintatoimi ja sen kehittäminen .....	5
2.1	Hankintatoimi .....	5
2.2	Hankintaprosessi .....	7
2.3	Hankinnan organisointi.....	9
2.4	Hankintojen vaikutus yrityksen talouteen.....	10
2.5	Kokonaiskustannusajattelu.....	12
2.6	Menestyksellisen hankintatoimen vaikuttavat tekijät.....	13
2.7	Hankintatoimen kehittämisen välineitä .....	16
2.7.1	Swot-analyysi.....	17
2.7.2	Spend-analyysi .....	17
2.7.3	Hankintastrategia ja portfolioanalyysi .....	20
2.7.4	Toimittajayhteistyö .....	22
2.7.5	Hankintojen luokittelu ja ABC-analyysi .....	24
2.7.6	Tail management .....	25
2.7.7	Hankintojen seuranta ja mittaaminen .....	25
2.7.8	Benchmarking .....	27
3	Tulevaisuuden näkymiä.....	28
3.1	Kumppanuus.....	28
3.2	Riskien hallinta.....	29
3.3	Teknologia .....	30
3.4	Toimintaympäristön muutokset .....	33
3.5	Vastuullisuus ja kestävä kehitys.....	34
3.6	Hankintahenkilöstön osaaminen .....	35
3.7	Big Data.....	36
4	Yhteenveto.....	37
5	Pohdinta.....	39
5.1	Pohdintaa pk-yrityksen hankintojen roolista tulevaisuudessa .....	39
5.2	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus .....	41
5.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointia.....	42
5.4	Johtopäätökset.....	43

Lähteet .....	44
---------------	----

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe löytyi kiinnostuksestani ostotoimintaan ja niiden edelleen kehittämiseen. Olen itse pitkään toiminut ostajana teollisuuteen tuotteita valmistavassa pk-yrityksessä ja sitä ennen sain kokemusta yrityksen kehittämiseen liittyvien asioiden parissa. Kun aloitin ostajana, yrityksen toimitusjohtaja kiteytti toimenkuvani seuraavasti: jokainen osaa ostaa, mutta hankinnassa tarvitaan ammattilaista. Opinnäytetyössä käydään lyhyesti läpi eniten käytetyt hankinnan kehittämisen työkalut, mutta päähuomio tutkimuksessa on hankinnan tulevaisuuden näkymissä. VTT:n tekemän raportin (2013) mukaan hankintatoimen merkitystä ei vielä kaikissa pk-yrityksissä ole tunnustettu ja kehittämisesäkin on vielä tekemätöntä työtä. Opinnäytetyö listaakin tärkeimmät kehittämisen työkalut ja huomioi tärkeitä trendejä, uhkia ja mahdollisuuksia, mitä tekninen kehitys, ympäristön muutokset, maailmanpoliittinen ilmapiiri ym. tuovat eteen tulevaisuudessa.

Tutkimusprosessin aikana olen itse pystynyt soveltamaan ja hyödyntämään tutkimuksessa opittuja asioita nykyisessä toimessani yrityksen hankinnoista vastaavana, sekä tekemään kehitysehdotuksia hankintojen suhteen yrityksen johdolle ja pohtimaan seuraavia kehityskohteita tulevaisuuden näkymät huomioiden.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään hankintojen kehittämistä lähinnä valmistavan pk-yrityksen kannalta. Hankinta on yritysten ulkoisten resurssien hallintaa turvaten tuotteiden ja palveluiden saannin parhailla mahdollisilla ehdoilla. Hankinnan merkitys yrityksen liike-toiminnalle on merkittävä eikä sitä enää nähdä pelkästään yrityksen tukitoimintona vaan myös vahvasti yrityksen strategiaa tukevana toimena. Valmistavan yrityksen liikevaihdosta hankinnan osuus vaihtelee 50:stä jopa 80 prosenttiin, joten hyvin hoidetulla hankintatoimella on merkitystä yrityksen toimintaan ja hyvin hoidettuna se voi johtaa huomattaviin kustannussäästöihin tai jopa uusiin toimintatapoihin ja innovointiin yrityksen prosesseissa.

Työssä on käytetty monipuolisesti eri tietolähteitä kuten kirjoja, oppaita ja käsikirjoja, alan johtavien asiantuntijoiden julkaisuja sekä verkkomateriaaleja. Työllä ei ole ollut toimeksi-antajaa.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kertoa, miksi on tärkeää kehittää yrityksen hankintatoimea, mitä metodeja käytetään kehittämiseen ja mitä ovat nyt näkyvissä olevat tulevaisuuden trendit. Opinnäytetyön avulla voi tarkastella, onko yritys jo tehnyt kehittämistyötä hankintojensa suhteen, mihin tulevaisuudessa pitäisi valmistautua ja pitäisikö näkyvillä oleviin muutoksiin alkaa jo reagoida.

Ennen kuin päästään kehittämiskohteiden etsimiseen, käydään teoriaosuudessa läpi mitä vaaditaan kehittyneeltä ja menestykselliseltä hankintatoimelta. Koska hankintaprosessin tunteminen on edellytys hyvälle hankinnalle, viitekehyksessä selvitetään myös hankintaprosessin vaiheet sekä hankinnan organisointi. Hankintojen osuus yrityksen liikevaihdosta on merkittävä, joten on tärkeää tiedostaa hankintojen vaikutus yrityksen talouteen.

## 1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Tutkimus on rajattu pk-sektorille, jossa hankintoihin on usein vähän resursseja. Opinnäytetyössä katsotaan aihetta lähinnä valmistavan yrityksen kannalta. Tutkimuksessa käydään ensin läpi mitä vaaditaan menestykselliseltä hankintatoimelta, miten hankintatoimi organisoidaan sekä minkälainen on hankintaprosessi. Työssä selvitetään tärkeimmät hankintojen kehittämiseen käytettävissä olevat keinot. Pääpaino opinnäytetyössä on kuitenkin tulevaisuudessa, mitä seikkoja tulisi ottaa huomioon tulevaisuudessa hankintoja mietittäessä?

Tutkimuksesta on rajattu pois käytännön operatiiviseen tilaamiseen tai logistiikkaan liittyvät yksityiskohdat.

Tutkimuksella pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

Onko yrityksen hankintaa kehitetty vastaamaan tulevaisuuden haasteita?

Mitä tulevaisuuden haasteita pk-yrityksen hankinnalle on näkyvissä?

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen kirjoituspöytä tutkimus, joka on olemassa olevan tiedon hyödyntämistä eli materiaaleina käytetään alan kirjallisuutta ja julkaisuja. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja syventää omaan koulutusalaan ja päivittäiseen työhön liittyvää asiaa, analysoida löydettyä tietoa, yhdistellä tietoa ja tehdä päätelmiä. Tutkimuksessa olevat tiedot on yhdistelty monista eri lähteistä. Tutkimusongelman joihinkin osiin on voitu saada vastaus olemassa olevien, valmiiden aineistojen pohjalta, toisiin osiin on vastaus haettava keräämällä aineistoa useista eri lähteistä. Toisten keräämät aineistot tai tilastot on kyettävä sovittamaan omaan tutkimukseen ja aineistoon niitä muokkaamalla. (Hirsjärvi, Remes ja Salovaara 2009, s. 185.) Kaikkein valmiiseen aineistoon on käytettävä lähdekritiikkiä ja punnittava niiden luotettavuutta. Tutkimuksen näkökulma on käytännönläheisyys.

Kirjallisuuden avulla osoitetaan hankintatoimen ja sen kehittämisen tärkeys koko liiketoiminnalle. Pääpaino tutkimuksessa on tarkastella hankintatoimen uusia tuulia megatrendien, tekniikan kehittymisen ja ympäristön muutoksien kautta.

Tutkimuksen teoreettinen perusta voidaan, tutkimusaiheesta riippuen, muodostaa monella tavalla. Objektiiivinen tarkastelutapa tai viitekehys voi tulla ammatillisista käytännöistä ja ammatillisesta tietoperustasta. Työelämän tutkimuksissa voidaan ottaa huomioon koulutusperinne ja hyväksyä tutkimuksen viitekehyykseksi myös epätieteellisiä lähestymistapoja (Vilka 2005, 24). Vilkan mukaan olennaista on tarkoituksenmukainen lähestymistapa eikä tutkimus saa perustua mielipiteisiin. Parhaimmillaan työelämälähtöinen tutkimus voi Vilkan (2005, 34) mukaan tuottaa uusia ideoita, näkökulmia ja käsitteitä työelämässä eli olla emansipatorinen. Työelämälähtöistä opinnäytetyötä kuvaa Rissasen (2003, 240) mukaan käytännöllisyys ja hyödynnettävyys ja hyöty voidaan mm. ajatella olevan laaja-alaisen ammattitaidon oppimista, joka parhaimmillaan tukee ammatillista kasvua ja työelämän asiantuntijuuden kehittymistä.

Opinnäytetyö on aineistolähtöinen sisältöanalyysi, jolloin tutkija haluaa löytää tutkimusaineiston tarkastelussa tyypillisen kertomuksen (Vilka 2005, 140). Aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä tutkija päättää tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, mistä toiminnan loogiikkaa tai tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään. Tutkimusaineisto pelkistetään, epäolennainen informaatio karsitaan, tutkimusaineisto tiivistetään ja pilkotaan osiin. (Vilka, 141.) Tavoitteena on analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti (Silius



2005). Analysointia ohjaa tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Lopuksi tutkimusaineisto ryhmitellään uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi (Vilkkä 2005, 140).

Opinnäytetyön kirjoittamista varten tutustuin kattavasti lähdeaineistoon: kirjallisuuteen, artikkeleihin, luentomateriaaleihin ja verkkomateriaaleihin. Omakohtainen työkokemus sekä ostotoiminnasta että pk-yritysten kehittämisestä helpotti tiedon käsittelyä ja auttoi vertaamaan lähteiden luotettavuutta. Luotettavuutta lisättiin myös tarkastamalla samat tiedot useammasta lähteestä. Mukaan pyrin saamaan mahdollisimman tuoretta tietoa mm. julkaisuista ja verkkotietolähteistä.

Kirjoittamisen aikana työ eli, tietoja karsittiin ja työtä jäsenneltiin uudelleen haluten tehdä opinnäytetyönrakenteesta mahdollisimman selkeä ja helposti luettava. Opinnäytetyön teoria sisältää kattavasti tietoa seikoista, joita menestykselliseen hankintatoimeen tarvitaan.

#### **1.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tämä tutkimus on pyritty tekemään validisti, luotettavasti ja objektiivisesti. Hiltusen (2009) mukaan aineisto- eli sisältövaliditeetti tarkoittaa tutkimusaineistoon liittyvää validiteettia ja kertoo sen, kuinka hyvin aineisto vastaa ulkopuolisia kriteereitä. Arvioijan pitää pystyä seuraamaan tutkijan päättelyä ja tulemaan siihen tulokseen, etteivät tulokset perustu vain tutkijan henkilökohtaiseen arvioon. Siksi tutkijan pitääkin kuvata tekemänsä tulkinta mahdollisimman selvästi. (Hiltunen, 2009.) Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimustuloksen pysyvyyttä eli samat tulokset saadaan, kun tutkimus toistetaan, eikä tulosten käsittelyssä ole tehty tulkintavirheitä. Objektiivisuus tarkoittaa, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan ja asenteitaan tutkimukseen. (Hiltunen, 2009.)

Jos halutaan vetää johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista, on arvioitava sen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata sen reliabiliteetilla eli mittaustulosten toistettavuudella sekä validiteetilla eli kyvyllä mitata juuri sitä mitä on tarkoitettu mitata. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231.)

## 2 Hankintatoimi ja sen kehittäminen

”Sata vuotta sitten teollinen yritys valmisti ja teki kaiken itse oman henkilöstön voimin. Ulkopuoliset ostot olivat tyypillisesti noin 20 % kustannusrakenteesta. Kilpailukyyn ydin oli oman sisäisen tuotannon tehokkuus. Nykyisessä maailmassa globaaleilta markkinoilta voi ostaa mitä tahansa, jolloin yrityksen kannattaa keskittyä ydinosaan, jossa se on todella hyvä ja ostaa muu. Tämän kehityksen seurauksena teollisen yrityksen kustannusrakenteesta noin 80 % onkin ostettuja ulkoisia resursseja: materiaaleja, komponentteja, ulkoistettuja toimintoja, alihankintoja, järjestelmiä ja erilaisia palveluja. Yrityksen kilpailukyky riippuukin siitä, miten tehokkaasti ja ammattimaisesti ulkoisia resursseja osataan etsiä, hyödyntää, johtaa, kehittää.” (Iloranta 2017)

### 2.1 Hankintatoimi

Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa niin, että ostettavien tuotteiden ja palveluiden saatavuus turvataan parhailla mahdollisilla ehdoilla, siis käytännössä kaikki se, mistä organisaatio saa laskun ulkopuoliselta toimijalta (Nieminen 2016, 10 - 11). Iloranta, Pajunen-Muhonen (2012, 59) sanoo hankinnan kattavan kaikkien yrityksen tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden hankinnat tuotannon materiaaleista ulkopuolisen työvoiman vuokraukseen ja asiantuntijapalveluihin.

Hankinnasta puhuttaessa käytetään myös termejä hankinta, osto, hankintatoimi, ostotoiminta, strateginen hankinta ja operatiivinen hankinta (Nieminen 2016, 11). Englanninkielisiä termejä ovat buying, purchasing, procurement, outsourcing, strategic sourcing ja global sourcing (Iloranta ym. 2008, 59 - 61).

Valmistavassa teollisuudessa hankintojen osuus vaihtelee 50 - 80 %:iin liikevaihdosta, joten sen merkitys yrityksen tulokseen on suuri. Merkitys on kasvanut, koska yritykset keskittyvät ydinosaan ja ulkoistavat muut toiminnot, joten valmistavassa teollisuudessa hankitaan suurempia kokonaisuuksia lopputuotteeseen. (Nieminen 2016, 12.) Muutamien prosenttien säästöt hankintakustannuksissa saattavat parantaa yrityksen kannattavuutta huomattavasti, kun samanlaiseen tulokseen pääseminen ilman hankintakustannusten pienenemistä vaatii myynnin merkittävää kasvua. (Ritvanen, Koivisto 2007, 104). Hankinta onkin keskeinen tekijä yrityksen kilpailukyyn kannalta (Nieminen 2016, 13).

Ostotarpeiden määrittäminen, tehokkaiden ja kilpailukykyä lisäävien hankintalähteiden löytäminen, toimittajien vertailu, hinta- ja sopimusneuvottelut, ostobudjetin laatiminen ja raportointi ovat hankintatoimen keskeisiä tehtäviä. (Ritvanen, Koivisto 2007, 32). Hankinnalla halutaan saada yritykselle ja asiakkaille lisäarvoa.

Hankintatoimen tehtävä on häiriötön ja oikea-aikainen materiaalien, tuotteiden ja palveluiden hankkiminen ja sitä voidaan tarkastella joko ostajan, tarpeen tai tilanteen mukaan. Ostajana voi olla joko kuluttaja, toinen yritys tai julkinen organisaatio, ja ostot voivat olla joko raaka-aineita, puolivalmisteita, lopputuotteita, komponentteja, investointeja, kunnossapito-, korjaus-, tai käyttötarvikkeita tai palveluja. Kyseessä voi olla kertakauppa, projektihankinta, sopimukseen perustuva kauppa tai alihankinta. (Ritvanen, Koivisto 2007, 31.) Edellä mainitusta voikin päätellä, että kaikkiin hankintoihin ei voi soveltaa samanlaista hankintatapaa tai strategiaa.

Van Weele (2005, 232–233) jakaa hankintatoimen roolit kolmeen tasoon: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen. Strategiseen tasoon kuuluu hankintapäätökset ja pitkän aikavälin hankintatehtävät, jotka vaikuttavat yrityksen markkina-asemaan. Taktinen taso kattaa tuotteisiin, prosesseihin ja toimittajavalintaan liittyvät tehtävät ja operatiivinen taso tilaamiseen ja toimitusvalvontaan liittyvät tehtävät.

Hankintatoimen substanssin voisi kiteyttää seuraavasti: tavoitteena on ostaa oikea määrä, oikeaa tuotetta, oikeaan aikaan ja parhaaseen mahdolliseen hintaan (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 61–62).

Hankintojen johtamisessa pitää huolehtia kolmesta asiasta: miten luodaan lisäarvo asiakkaalle, miten parannetaan kustannustehokkuutta ja toisaalta hallitaan riskit. Lisäarvo asiakkaalle voi olla esimerkiksi toimittajan tekemä tuotekehitystyö, paremmat tuotteet tai yhteismarkkinointi. Kustannustehokkuutta voidaan parantaa toimittajamäärän pienentämisellä, sähköisillä ratkaisulla, standardisoinnilla tuotteita ja palveluita ja globaaleilla hankinnoilla. Riskien hallinnassa kannattaa ottaa huomioon laadunvarmistus, vaihtoehtoisen toimittajan selvittäminen tärkeille materiaaleille ja toimittajien taloudellinen tilanne. Riskien hallintaan kuuluu myös pysyä hereillä tulevaisuudessa vastaan tulevista haasteista. (Nieminen 2016, 27 – 28.)

Ulkoistaminen on usein johdon strateginen ratkaisu, mutta ulkoistamispäätöksen jälkeen hankintatoiminto muuttuu hankittavaksi palveluksi, joka vaatii hankinnalta vahvaa osaamista. Hankintaosaamista olisi hyvä hyödyntää jo ulkoistamispäätöstä harkittaessa ja tulevaa toimittajasuhdetta suunniteltaessa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 61.)

Hankintojen kokonaisvolyymistä käytetään nimitystä spendi. Ostettavat nimikkeet luokitellaan hankintakategorioihin, jolloin hankintoja voidaan suunnitella isompina kokonaisuuksina. Tuotekategorioita suunniteltaessa on selvitettävä nykyiset ostonimikkeet, toimittajat, hankintasopimukset, hankintahinnat ja kulutus. (Sakki 2009, 185) Kategoria-ajattelu mahdollistaa kuluanalyysin tekemisen, joka puolestaan lisää hankintatoimen vaikuttavuutta. (Lorenz, Väänänen 2013). Spendistä enemmän luvussa 2.5.2.

Hyvän hankinnan avain on yhteistyö yrityksen ihmisten kesken ja suunnitelmallinen osto-toiminta. Vuorovaikutus ja yhteistyötaidot ovat olennaisia taitoja hyvälle hankinnalle. On opittava hankkimaan kulloiseenkin tilanteeseen sopivin toimituserä, johon tarvitaan pienimmät resurssit ja joka on kokonaiskustannuksiltaan edullisin (Rauhala 2011, 149). Jos mahdollista on parempi olla huomattava asiakas yhdelle toimittajalle kuin pieni asiakas useille.

Hankintatoimen organisatorinen asema on usein riippuvainen johdon suhtautumisesta: näkeekö johto hankintatoimen osana organisaation strategiaa? Hankintatoimen asema on melko alhainen, jos johto pitää hankintatoimea lähinnä operatiivisena toimintona. Jos taas hankintatoimi nähdään strategisesti tärkeänä, kilpailukykyä edistävänä osana, sen asema on paljon parempi. (Van Weele 2005, 231.)

## **2.2 Hankintaprosessi**

Hankintaprosessissa lähestytään systemaattisesti toimittajamarkkinoita tavoitteena valita yritykselle mahdollisimman sopiva toimittaja tarvittavan tuotteen tai palvelun hankkimiseksi (Logistiikan maailma).

Ostohenkilöstöllä on paljon tehtäviä, eikä hankintatoimea pitäisi nähdä pelkästään halvimman hinnan kilpailuttajana. Hankintatoimen pitää huolehtia tuotteiden riittävydestä tuotantokatkosten välttämiseksi, on varmistettava paras hinta-laatusuhde, optimoitava varastointikustannukset, kehitettävä toimittajasuhteita ja etsittävä vaihtoehtoisia toimittajia,

vähennettävä tuotteiden monimutkaisuutta ja lisättävä standardeja, seurattava markkinoita, hankittava tietoa ja välitettävä tietoa muille. (Ritvanen, Koivisto 2007, 114.) Yhteistyö tuotannon, suunnittelun, myynnin ja markkinoinnin kanssa on tärkeää.

Hankintaprosessin vaiheet ovat Niemisen (2016, 53) mukaan seuraavat:

- tarpeen määrittely
- toimittajan valinta
- sopimus
- tilaus
- toimitusvalvonta
- toimittajan arviointi ja seuranta

Tarvetta määriteltäessä paras mahdollinen ratkaisu löytyy, kun huomioidaan vain pakolliset ja merkittävät vaatimukset sekä myös laadulliset ja logistiset vaatimukset. Tarpeen määrittelyssä kannattaa oman organisaation osaamisen lisäksi hyödyntää myös toimittajien osaamista, jolloin hankinnassa päädytään hyödyntämään uusia, innovatiivisiakin ratkaisuja. Palveluita määriteltäessä kannattaa määritellä palvelujen tulos tai käytettävä resurssi, jolloin palvelun toteutus parhaalla mahdollisella tavalla jää palveluntarjoajalle. Näin vältetään käymästä läpi pieniä yksityiskohtia tai pelkkiä tuntihintoja ja kehitetään palvelua yhdessä palveluntuottajan kanssa. (Nieminen 2016, 55.) Se, tarvitaanko hankittavaa tuotetta tai palvelua ylipäätään, on tarvemäärittelyn lähtökohta.

Tarpeen määrittelyn jälkeen tehdään toimittajan valinta. Onko jo olemassa sopimus hankittavalle tuotteelle? Jos on, miten estetään ohjotot. Jos ei ole, kartoitetaan sopivimmat toimittajat. Tavoitteena on hyödyntää parhaiten asiakastarve, oma osaaminen ja toimittajamarkkinat. Parhaat ratkaisut tulevat usein oman osaamisen ja toimittajan osaamisen yhdistämisessä. Yhteistyö ja vuorovaikutus toimittajien kanssa tuovat uusia mahdollisuuksia ja parhaat mahdolliset ratkaisut ostettavan tuotteen hankintaan. (Nieminen 2016, 60.)

Perinteisestä hankinnasta aiheutuu enemmän hallinto- ja käsittelytyötä kuin vuosisopimuksiin perustuvista hankinnoista. Vuosisopimuksilla siirretään vastuuta tuotteiden saataavuudesta ja riittävydestä tavarantoimittajille. Kotiinkutsuissa omaa varastoa ei tarvita lähes ollenkaan. (Ritvanen, Koivisto 2007, 121.) Erillistä sopimusta ei aina tarvitse laatia, vaan tilaus voi toimia ostosopimuksena. Mikäli sopimus laaditaan, se kannattaa tehdä ymmärrettäväksi ja selkeäksi.

Tilausrutiineja kannattaa kyseenalaistaa ja miettiä, voisiko jotain vaiheita automatisoida. Eräs valmistavassa teollisuudessa käytetty keino on toimittajan tekemä hyllytys. Esimerkiksi työturvallisuustuotteiden kuten suojahanskojen hankinta voidaan tehdä toimittajan edustajan hoidossa olevalla kaapilla, johon edustaja tietyin väliajoin käy täydentämässä tarvittavat, sovitun määrän mukaiset tuotteet. Sama toimii erilaisten tarvikkeiden kuten ruuvien ja muttereiden, kemikaalien tai työkalujen osalta. Samaan käytäntöön voidaan soveltaa myös automaattia, josta työntekijät voivat kulkukortillaan kuitata tuotteen ja samalla varastotieto menee suoraan toimittajalle. Täydennystuotteet tulevat siten automaattisesti yritykseen joko kuljetusliikkeen tai edustajan tuomina. Automatisoidut hankinnat rutiinituotteiden osalta lisääntyvät vauhdilla.

Toimitusvalvontaan on kehitettävä sähköisiä järjestelmiä hyödyntävä, kustannustehokas valvontamenetelmä, jossa varmistetaan, että toimitukset tulevat sovitun mukaisesti. (Nieminen 2016, 76). Hankintaprosessin seuranta mahdollistaa hankintatoimen jatkuvan kehittämisen.

Oman yrityksen hankintaprosessi kannattaa kuvata prosessikaaviona, jolloin se selkeyttää hankintojen toimintatavan hahmottamista ja helpottaa kehittämisen suunnittelua. Prosessista pitäisi pyrkiä karsimaan kaikki turha työ. Turhaa työtä on kaikki mistä ei synny lisäarvoa asiakkaalle, kuten viivästyksset, tuplatyö tai väärinkäsitykset viestinnässä. Nyrkkisääntönä voisi sanoa, että pitäisi pyrkiä prosessin yksinkertaistamiseen. Yksinkertainen prosessi synnyttää vähemmän virheitä, ja on tehokas ja selkeä. (Nieminen 2016, 96 – 97.)

### **2.3 Hankinnan organisointi**

Ostamisesta on vähitellen kehittynyt passiivisesta toiminnasta muita toimia tukeva ja enakoiva toiminto ja se on muuttunut operatiivisesta rutiinista strategiseksi toiminnoksi (Ritvanen, Koivisto 2007, 139). Kuitenkin vielä monissa yrityksissä ostotoimintaa tehdään summittaisesti: tilataan tavaraa ja ostetaan keneltä tahansa ohi suunnitelmien (Rauhala 2011, 108). Liian monet hankintatiimit keskittyvät lyhyen aikavälin asioihin, eivätkä rakenna pitkän tähtäimen hankintastrategiaa, osallistu kasvattamaan lisäarvoa asiakkaalle tai osallistu uusien tuotteiden kehittämiseen (Coulson-Thomas 2008).

Hankintoja organisoitaessa pitää miettiä toimitaanko keskitetysti vai hajautetusti. Keskitetyssä hankinnassa yrityksellä on käytännössä vain yksi ostoista vastaava henkilö tai tiimi,

joka myös vastaa pääosasta hankintoihin liittyvistä päätöksistä. Hajautetussa organisaatiossa päätöksenteko on hajautettu esimerkiksi osastoille, tiimeille tai toimipisteisiin. Organisoinnin ei kuitenkaan tarvitse olla täysin keskitettyä tai hajautettua, vaan voidaan valita jotain siltä väliltä (Nieminen 2016, 41)

Keskitetty hankinta	Hajautettu hankinta
byrokraattisempi	joustavampi
keskittämällä volyymit kasvavat	ostovolyymin sirpaloituminen
mahdollistaa standardoinnin	koordinoinnin tarve vähäisempää
usein yhteiset halvemmat hinnat	sopimukset, hinnat ja ehdot voivat olla erilaisia eri yksiköissä
tiivimpi organisaatio	päällekkäistä työtä
tarpeen ymmärrys vähäisempää	yhteistyö käytännön tasolla helpompaa, koska toimittajat ja käyttäjät ovat lähempänä toisiaan
	osaamisen kehittäminen vaikeampaa
kannattaa, jos yksiköillä samoja tai samankaltaisia nimikkeitä	kannattaa, jos yksiköillä hyvin erilaiset hankittavat tuotteet
kannattaa jos hankintavolyymistä suuri hyöty markkinoilla	kannattaa, jos yksiköillä merkittävä rooli hankintaan liittyvissä tuotteissa
yhtenäinen organisaatio	epäyhtenäinen organisaatio

Kuva 2. Keskitetyn ja hajautetun hankinnan vertailu (Nieminen, 2016)

Suosituin ohjauksen malli on Niemisen mukaan (2016, 42) ollut keskitetysti ohjattu malli, jossa osa toiminnoista on hajautettu. Hankinta on yleensä keskitetysti johdettua, jos hankinta on kehittyntä ja organisaatio yhtenäinen, mikä tilanne on yleensä edelläkävijäyrityksissä (Nieminen 2016, 45).

## 2.4 Hankintojen vaikutus yrityksen talouteen

Hankintojen merkitys yrityksen liiketoiminnalle on merkittävä. Ulkopuolelta hankitut raaka-aineet, tarvikkeet, tavarat ja palvelut muodostavat keskimäärin suurimman kustannuserän yrityksissä (Logistiikan maailma). Yleensä yrityksissä tiedetään, mitkä hankinnat ovat

merkittävimmät, mutta kustannuksia tarkastelemalla, saadaan tarkempi kuva siitä, miten hankinnan kustannukset jakaantuvat, ketkä ovat suurimmat toimittajat ja toisaalta kenelle yritys on tärkeä ostaja.

Taloudellinen taantuma ja luottokriisi saivat yritykset hankinnoissa keskittymään uudelleen kustannusten alentamiseen (Coulson-Thomas 2008). Vuoden 2008 jälkeinen taloustaantuma on tuonut myös valmistavalle teollisuusyritykselle paljon haasteita kulujen karsimiseksi. Tilauskantojen supistuminen myötä ovat valmistukseen ostettavat tuotteet ja raaka-aineet joutuneet suurennuslasin alle ja kustannussäästöihin on viime vuosien aikana kohdistettu useita toimenpiteitä. Edullisempien tuotantokustannusten maista on tullut kilpailukykyaineita: tuotteet pitää saada Suomessa valmistettua tehokkaammin kustannuksia pienentämällä, jos hintakilpailussa halutaan pysyä mukana.

Pitäisi pyrkiä siihen, että omassa yrityksessä toimittaisiin pienemmillä kustannuksilla kuin kilpailijat toimivat ja olisi myös pyrittävä irti kustannuksista, joista ei synny asiakkaille lisäarvoa. Ostajan tehtävä onkin aina taistella kustannusten nousua vastaan. ”Meillä on aina tehty näin”-ajattelu lisää asiakkaalle lisäarvoa tuottamattomia kustannuksia, koska perinteisiä toimintatapoja ei ehkä ole kyseenalaistettu. Esimerkiksi pelkkä yksikköhintaan tuijottaminen ei anna parasta tulosta. Voidaan ajatella, että aina suuri hankintaerä tulee edullisimmaksi. Näin ei kuitenkaan ole, vaan suuri hankintaerä sitoo tuottamatonta pääomaa ja voihan olla, että tavaraa jää varastoon, koska asiakas on tehnyt muutoksia tai valmistettavan tuotteen elinkaari on lyhentynyt. (Rauhala 2011, 68 – 69.)

Hankintatoimen tehostaminen parantaa tulosta. Tuloksen parantamiseen pieni hankintakustannusten vähennys on usein helpompaa kuin myynnin lisäys. Hankintojen vaikutus talouteen voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suorat vaikutukset näkyvät kustannuksissa alemmina hintoina ja säästöinä kuljetuskustannuksista. Epäsuoria vaikutuksia ovat esimerkiksi manuaalisten tai turhien työvaiheiden karsiminen, toimintojen yksinkertaistaminen tai ohjausjärjestelmien kehittäminen. Keinoina suorien kustannusten vähentämiseen ja säästöihin voidaan käyttää tilausten yhdistelemistä, kilpailutusta, pitempiä toimitusaikoja tai toimittajan vaihtamista. Hankinnan kustannukset ovat myös sidoksissa liiketapahtumien lukumäärään. (Sakki 2009, 67.)

Hankintaprosessi koostuu sekä suunnitteluun ja ohjaamiseen liittyvistä tehtävistä, että toteuttamiseen liittyvistä tehtävistä. Optimistoerän määrittely pienentää kustannuksia, koska liian pienet hankinnat lisäävät käsittelyjen määrää ja kuljetuskustannuksia per han-



kittava tuote tai kilo, kuten myös liian suuret, pitkään varastoitavat erät, jotka lisäävät varastointikustannuksia ja tuotteen pilaantumisen tai vanhentumisen vaaraa. Ostoterän suuruutta mietittäessä, on hyvä tiedostaa, että varastoiminen aiheuttaa kuukaudessa n. 1,5 – 3 %:n kustannukset hankintahinnasta. (Sakki 2009, 119.)

Eräkoon optimointi tehdään aina tuotteittain, ottaen huomioon tuotteen kulutus ja ominaisuudet. Tilauuserää määritettäessä tulee ottaa huomioon myös hintaporrastukset tai rahtivapaudet, taloudellinen kuljetuserä, tuleeko samalta toimittajalta muita tuotteita, tuotteen vaatima varastointitila, säilyvyysaika, epäkuranttiuden riski sekä markkinahintojen voimakkaat muutokset. (Sakki 2009, 119.)

Varaston täydentäminen voidaan tehdä tilauspistemenetelmällä tai tilausvälimenetelmällä. Tilauspistemenetelmässä tilauuserä pysyy samana ja tilaaminen tapahtuu epäsäännöllisin välein, kun tilauspiste kulutuksessa saavutetaan. Tilausvälimenetelmässä tilataan säännöllisin väliajoin tilauuserän vaihdella, jolloin kulutuksen seuraaminen ja menekin arviointi on tärkeää. Varastotäydennystä suunniteltaessa on tunnistettava hankinta-aika tilauksen tekemisestä tavarankäyttämiseen, arvio keskimääräisestä menekistä ja varmuusvarasto, eli piste, jonka alle varasto ei saisi laskea. Varmuusvaraston määrittämiseksi on tarkasteltava hankinta-ajan pituutta, kulutusta, puutetilanteen kriittisyyttä ja arviota tavarantoimittajan kyvystä toimittaa täsmällisesti. (Sakki 2009, 120.) Myös luonnonolosuhteet, kuten talvella meren jäätyminen, voi aiheuttaa puutetilanteita.

Tilaaminen kannattaa automatisoida silloin, kun tilauksia tehdään jatkuvasti ja kyseessä on isot volyymit. Hälytysrajan tai tilausehdotuksen perusteella ei pelkästään pidä tehdä tilauksia, vaan aina pitää tarkistaa todellinen tarve (Rauhala 2011, 199).

## **2.5 Kokonaiskustannusajattelu**

Ostohinta on vain pieni osa kokonaishankintakustannuksista. Kokonaishankintakustannukset koostuvat henkilöstökustannuksista, toimitiloista, laitteista ja järjestelmistä, tavarankäsittelyyn liittyvät kustannuksista, huolinnasta, tulleista ja veroista. Total Cost of Ownership eli TCO-mallin yrityksen kustannusrakenteen analysointiin kehitti englantilainen Lisa Ellram 1990-luvulla. Mallin mukaan hankintakustannukset jaotellaan ennen hankintaa syntyviin kustannuksiin, hankinnan aikaisiin kustannuksiin ja hankinnan jälkeisiin kustannuksiin. Myös toimittajat voidaan jaotella vastaavasti: ennen liikesuhteen solmimisen

ta, toimituksen aikana ja toimituksen jälkeen. Malli auttaa arvioimaan ja mittaamaan toimitajia. (Ritvanen, Koivisto 2007, 124.)

Kokonaiskustannusajattelussa ohjataan ostajaa kiinnittämään huomiota muihinkin kustannuseriin kuin pelkästään ostohintaan (VTT 2013, 23).

Hankintaa edeltävät kustannukset	Hankinnan aikaiset kustannukset	Hankinnan jälkeiset kustannukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tarpeen määrittäminen</li> <li>▪ hankintalähteiden tutkiminen</li> <li>▪ toimittajien hyväksyntä</li> <li>▪ toimittajien arviointi</li> <li>▪ toimittajan ja oman yrityksen yhteistyön kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hinta</li> <li>▪ tilaus</li> <li>▪ toimitus, kuljetus</li> <li>▪ tullit</li> <li>▪ laskutus/maksaminen</li> <li>▪ tarkastus</li> <li>▪ reklamointi / viallisten palautus</li> <li>▪ seuranta ja raportointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tuotantolinjan seisokki</li> <li>▪ vialliset lopputuotteet</li> <li>▪ tuotteen huolto</li> <li>▪ tuotevastuut</li> <li>▪ toimitusvirheistä johtuvat puutekustannukset</li> <li>▪ toimittajan koulutus- ja kehittämiskulut</li> <li>▪ ympäristökysymykset</li> </ul>

Kuva 3. Hankintakustannusten jaottelu Ritvanen-Koiviston mukaan (Ritvanen, Koivisto, 2007, 125)

Kustannusanalyysin avulla selvitetään, että hinnoittelu perustuu todellisiin kustannuksiin tai että hinnanmuutosperusteet ovat oikeat ja vastaavat kustannuksia. Kustannusanalyysistä selviää mm. eri raaka-aineiden osuudet hinnasta, komponenttien hinnat, työkustannukset, tuotekehityskustannukset ja yleiset kustannukset. Toimittajan kustannusrakenteen tunteminen ja myös sen kyseenalaistaminen hintaneuvotteluissa on ostohenkilöstön ammattiosaamista. (Suomen Kuljetusopas.)

## 2.6 Menestyksellisen hankintatoimen vaikuttavat tekijät

Hankintatoimella voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. Koska yritykset keskittyvät ydinliiketoimintoihinsa, on hankinnan merkitys kasvanut huomattavasti.

Hankinnoissa pitää ottaa huomioon kokonaiskustannukset, ei pelkästään edullisinta hankintahintaa. Tämä vaatii ostajalta paitsi ostoprosessin osaamista, myös oman yrityksen prosessien, tuotesuunnittelun ja -kehityksen sekä toimittajien tuntemista ja kykyä hallita

näitä toimittajasuhteita. On helpompi vaikuttaa toimittajiin, kilpailijoihin ja asiakkaisiin liittyviin mahdollisuuksiin ja uhkiin, kuin esimerkiksi poliittiseen lainsäädäntöön, luontoon, talouteen, kansainväliseen tai eettiseen ympäristöön liittyviin. Viimeisen kymmenen vuoden aikana hankintatoimi on joutunut sopeutumaan moniin muospaineisiin, kuten e-liiketoiminnan lisääntymiseen, tietovirtojen ja toimitusketjujen eriytymiseen ja materiaalivirtojen jatkuvaan nopeutumiseen. (Ritvanen, Koivisto 2007, s. 106). Tulevaisuuden haasteista enemmän käydään läpi luvussa 3.

Hankintapäätökseen vaikuttavat ostohinnan lisäksi tuotteen toimitusaika, -varmuus ja laatu. Hankintahenkilöstön tehtävänä onkin hankkia arvoa yritykselle ja sen asiakkaille. Tärkeintä on siis ostaa oikea määrä tuotetta tai palvelua, sopivaksi arvioidulta toimittajalta oikea-aikaisesti, oikean laatuksena ja sopivaan hintaan. (Ritvanen, Koivisto, 2007, s.107)

Seuraavassa taulukossa on Ritvanen, Koiviston mukaan menestykselliseen hankintatoimen hallintaan liittyviä tekijöitä.

Hankintastrategia	Verkottuminen	Sisäinen partnership
Hankinnan organisointi	<b>Hankintatoimi</b>	Ulkoinen partnership
Kehittäminen		Teknologian hyödyntäminen
Seuranta ja mittaaminen		Operatiivinen tehokkuus
Ennusteiden hallinta		Tietojärjestelmä
Henkilöstä	Hintojen hallinta	Toimittajavalvonta

Kuva 1. Menestykselliseen hankintatoimeen vaikuttavat tekijät (Ritvanen, Koivisto 2007, 105)

Hankintatoimi voidaan jakaa myös mikro- ja makroympäristöön. Mikroympäristöön, johon kuuluvat asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat, hankintatoimi voi vaikuttaa enemmän. Makrotasoon kuuluvat talouteen liittyvät asiat, kuten korkokannat, inflaatio ja valuuttakurssien vaihtelut, luontoon liittyvät asiat, kuten luonnonvarojen saatavuus ja ympäristökysymykset, teknologiaan, eettisiin kysymyksiin ja kansainvälisyyteen liittyvät asiat sekä poliittiseen lainsäädäntöön liittyvät asiat, kuten EU:n laajentuminen, kilpailun rajoitukset ja verotus. (Ritvanen, Koivisto 2007, 106). On yhä tärkeämpää, että hankinta seuraa makroympäristöä aktiivisesti ja reagoi muutoksiin ajoissa.

Hankintatoimen haasteita ovat materiaalivirtojen jatkuva nopeutuminen, muutokset taloudessa, tietovirtojen ja toimitusketjujen eriytyminen, e-liiketoiminta, ulkoistaminen, yrityksen ydinosaamisen korostuminen ja hankintojen monimutkaistuminen. Päivittäisessä työssä haasteita asettavat myös monet asiat. Materiaalin niukka saatavuus voi olla haastavaa, jos korvaavaa materiaalia ei ole käytettävissä. Liian vähäinen määrä tuotteen toimittajia voi aiheuttaa pulaa tuotteesta tai hinnan nousua, joten tuotteelle olisikin syytä olla aina vähintään vaihtoehtoinen toimittaja. Oman yrityksen tuotteen menekien vaihtelut, pitkät välimatkat, pääomaresurssit ja yrityksen omat fasilitetit kuten tietojärjestelmät ja henkilöstöresurssit asettavat omat haasteensa. Hankintoihin vaikuttaa myös kuinka tärkeitä yrityksen ostot ovat toimittajalle. (Ritvanen, Koivisto 2007, 106.)

Suomessa logistiset kustannukset ovat korkeat. Toimitusketjujen piteneminen ja monimutkaistuminen on lisännyt logistiikan epävarmuustekijöitä. Vuonna 2012 Liikenne- ja viestintävirasto teki Logistiikkaselvityksen, jonka mukaan teollisuuden ja kaupan logistiikkakustannukset vuonna 2012 olivat keskimäärin 11,9 % liikevaihdosta. Tehokkaan logistiikan voidaan katsoa olevan myös huomattava kilpailuetu. Logistiikan merkitys kilpailukykyyn korostuu yrityskoon kasvaessa (Logistiikkaselvitys). Yritys voi itse vaikuttaa 40 – 50 prosenttiin logistisesta kilpailukyvyystään. Hyvin hoidettu logistiikka vähentää tavaravaroja ja nopeuttaa toimintaketjua, jolloin vaihto-omaisuuteen ja keskeneräiseen tuotantoon sitoutuneet pääomat vähenevät (Rauhala 2011, 16).

'Tehokas ostaminen' – tutkimuksen lopputuloksena syntynyt 'Effective Purchasing, the Critical Success Factors' – raportti kertoi useita eroja tehokkaassa ostotoiminnassa menestyvien eli voittaja- ja ei-menestyvien eli häviäjäyritysten kesken. Tehokkuudessa ei-menestyvät yritykset pitävät hankintaa hallinnollisena toimintana ja oston säästötavoitteet asetetaan yleensä vuodeksi kerrallaan. Häviäjät haluavat 'shoppailla' ja välttävät sitoutumista toimittajiin. He etsivät mahdollisuuksia pikasäästöihin, eivätkä tunnista toimittajien

välisiä eroja eivätkä sitä, että sama ostotapa ei sovi kaikkiin tuotteisiin, vaan vaihtelee esimerkiksi tuotteen tärkeyden, volyymin, kuljetuksen suhteen. Myös toimittajien valinnassa raportin tekijät havaitsivat paljon eroja voittajayrityksiin nähden. Häviäjillä oli esimerkiksi niin paljon toimittajia, että aika ei riittänyt todelliseen toimittajien tuntemiseen. Neuvottelutilanteissa häviäjät laittoivat usein toimittajat kilpailemaan keskenään, eivätkä tunnistaneet eroa pitkän aikavälin hyötyjen ja nopeiden voittojen välillä. Myös laiskuus operatiivisten toimintojen kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen erotti häviäjät voittajista. (Coulson-Thomas, 2008.)

Voittajille hankinta on mahdollisuus tehdä yhteistyötä toimittajien kanssa kustannusten alentamiseksi, laadun parantamiseksi tai uusien tuotteiden innovoimiseksi. Voittajayrityksissä hankintatoimi on yhä useammin mukana keskustelemassa yrityksen liiketoiminnasta, asiakasarvoista ja uusien tuotteiden kehittämisestä. Neuvottelutilanteissa voittajat haavevat yleensä molempia tyydyttävää lopputulosta, win-win-tilannetta. Nähdään, että on myös itselle hyväksi, jos strategiset toimittajat voivat ja pärjäävät hyvin. Voittajat myös seuraavat aikaansa ja lähtevät mukaan uusiin työtä helpottaviin tai kustannuksia säästäviin innovaatioihin automatisoidessaan prosesseja. He eivät pelkää uusia tilanteita ja haavevat koko ajan uusia, loppuasiakasta hyödyttäviä ratkaisuja. (Coulson-Thomas, 2008.)

## **2.7 Hankintatoimen kehittämisen välineitä**

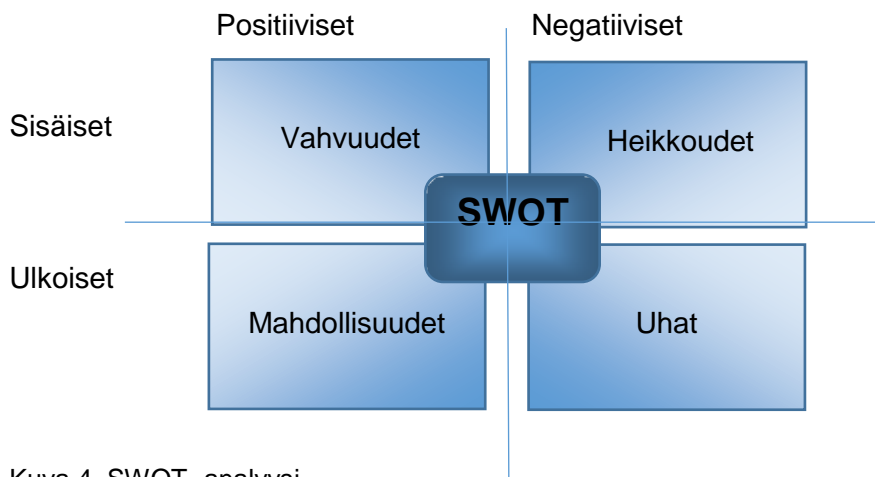
Hankintoja voidaan lähteä kehittämään joko tarkastelemalla kokonaiskustannuksia eli spendiä tai kehittämällä hankintaprosessia tehokkaammaksi ja toimivammaksi. (Nieminen 2016, 81)

Viime vuosina on voimakkaasti herätty hankintojen kehittämisen tuomiin säästöihin, mutta miten hankintoja kannattaisi alkaa kehittämään? Pk-yrityksissä ei välttämättä ole riittävästi resursseja näihin toimenpiteisiin: hankinnoista saattaa vastata yrityksessä vain yksi henkilö ja taloudelliset resurssit voivat olla rajalliset. Tällöin mahdollisuudet kehittämiseen päivittäisten tehtävien ohella ovat niukat.

### 2.7.1 Swot-analyysi

Hankinnan nykytilanne voidaan kartoittaa tutun Swot-analyysin avulla.

Swot-analyysi on helppo, yksinkertainen ja nopea tilanneanalyysi, mutta se voi antaa hyvin subjektiivisen tuloksen ja siksi tuloksia pitäisi käyttää lähinnä suuntaa ja ajatuksia antavina. (Anttila, Jussila & Mikkola, 2013.)



Kuva 4 SWOT -analyysi

Nelikenttään kirjattavat ominaisuudet tulee kuvata kehittämistoimenpiteiden mukaan. Analysointiin voidaan käyttää seuraavia kysymyksiä: (VTT 2013, 21)

- Miten vahvuuksia voidaan kehittää?
- Miten heikkouksia voidaan poistaa?
- Miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?
- Miten uhkia voidaan torjua?

### 2.7.2 Spend-analyysi

Ostajan kustannustietoisuus on lähtökohta ostotoiminnan kehittämiseksi. Eri toimintojen erilliskustannusten tunnistaminen on taas edellytys kustannustietoisuudelle. (Rauhala 2011, 64).

Hankintojen kartoitus eli spend-analyysi on apuväline hankintojen analysoimiseksi sekä hankintojen seurannan että sen kehittämisen näkökulmasta. Usein on vaikeaa tietää, mitä on ostettu ja kuinka paljon (Iloranta, Pajunen-Muhonen s. 477). Spend- eli kuluanalyysi kertoo mihin rahat yrityksessä kulutetaan, joten se antaa kokonaiskuvan ostoista ja toimit-

tajista. Kustannukset jaetaan kategorioihin, jolloin ne voidaan analysoida ja kategorioittain saavuttaa säästöjä.

Spendin avulla voidaan selvittää toimittajakohtaiset eurot sekä kokonaiskulutuksen jakautuminen yksikkötasolla, kategoriatasolla, nimiketasolla, maksuehdoittain, sopimusehdoittain tai toimitusajoittain. Spendin avulla voidaan selvittää hankintojen sisältö, hinnat, toimitusajat, sopimukset ja hankintojen suorittajat. Yksityiskohtainen spend-analyysi kerää tiedot toimittajista: toimialat, yritykset, sijainnit, riskit ja riippuvuudet. Spendin avulla voidaan tarkastella hankintojen kohteiden käyttöä, kuka ostot on suorittanut, mihin tuoteryhmään hankinta kuuluu ja keneltä toimittajalta on ostettu. Tärkeintä on kuitenkin selvittää eri hankintojen merkitys yritykselle, esimerkiksi eri tuotteisiin käytetyt eurot. (Iloranta, Pajunen-Muhonen s. 477).

Spendi-analyysi auttaa vastaamaan sellaisiin kysymyksiin kuten mitä ostetaan, mihin tarkoitukseen, kuinka paljon, kuinka usein ja mistä, kuka päättää ostot ja millä hinnoilla ostetaan. Se toimii hyvänä perustana muille analyyseille, kuten ABC-analyysille ja portfolio-analyysille (Nieminen s.82).

Hankintojen kartoituksen tarkoituksena on löytää kehittämiskohteita ja osoittaa alueet, joilla asiat ovat hyvin. Spend-analyysin avulla voi selvittää, missä suurin osa osto-osaston ohi tehdyistä ostoista tehdään ja millaiset näiden ostojen kustannukset ovat. Muiden kuin ostoyksikön tekemät ostot ovat yleensä kalliimpia ja lisäksi aikaa käytetään omien työtehtävien sijasta ostamiseen. Spendillä saa kokonaiskuvan ostomääristä ja vertailemalla eri aikojen tuloksia tiedetään kuinka organisaatio on saavuttanut tavoitteensa. Kun kokonaiskustannukset tiedetään, on helpompi tarvittaessa muuttaa ostokäyttäytymistä. Spend-analyysin avulla on hyvä havaita kustannuksia, joita on syytä karsia.

Analyysin avulla voidaan tunnistaa kehittämiskohteita, korjata puutteita ja saada aikaan säästöjä. Myös tietoisuus ostoista kasvaa ja ennen kaikkea johto tulee paremmin tietoiseksi kaikista ostoista (Iloranta, Pajunen-Muhonen s.479). Kaikkia pieniä hankintoja ei aina pidetä todellisina ostoina, jolloin yrityksen johdolla ei välttämättä ole todellista kokonaiskuvaa hankinnoista. Spend-analyysi paljastaa myös todellisen tilanteen ostosopimusten osalta.

## Miten Spend-analyysi laaditaan?

Spend-analyysiin vaadittavien tietojen kerääminen on haastavaa. Usein yrityksissä ohjelmistot eivät anna suoraa tarvittavaa tietoa. Tärkeää on, ettei mitään tietoja suljeta pois. Usein hankintakustannuksilla ymmärretään vain suorat hankinnat eli myytäviin tuotteisiin tai palveluihin liittyvät hankinnat, mutta spendissä on tarkoitus ottaa huomioon myös epäsuorat hankinnat, kuten vaikkapa laitteet ja tarvikkeet, kalusteet ja tietokoneet. (Nieminen 2016, 82). Tiedot voidaan kerätä esimerkiksi yrityksen ostoreskontrasta: kerätään kaikki edellisen vuoden ostolaskut. Kerätyt tiedot täytyy normalisoida, mikä tarkoittaa virheiden tai tarpeettomien tietojen poistamista. Puhdistuksen jälkeen tiedot luokitellaan, jolloin samantyyppiset kustannukset kerätään yhteen. Tietojen analysointiin voidaan käyttää Excel-taulukkoa tai varsinaista Spend-analyysiohjelmistoa. (Visma, 2016)

Analyysi kertoo mitä, mistä, kuinka paljon ja kuinka usein on ostettu sekä minkälainen kustannus näistä on syntynyt. (Nieminen 2016, 82). Analysoinnin avulla voidaan varmistaa, että ostot tehdään parhailta toimittajilta ja analysoinnin avulla voidaan toimittajien määrää vähentää. Analyysin avulla saadaan myös selville kuinka paljon hankintoja on tehty hyväksytyiltä toimittajilta ja toisaalta kuinka paljon on tehty ohiostoja satunnaisilta toimittajilta. (Nieminen 2016, 83). Alhainen hankintasumma toimittajalta kertoo yleensä, että toimittajia on tuoteryhmälle liikaa. (Turun kauppakorkeakoulun materiaali) Spend-analyysi kannattaa myös toistaa yritykselle sopivin väliajoin (Visma, 2016).

Monczka et al. (2009), Turun kauppakorkeakoulun liikkeenjohdon koulutusmateriaalissa kuluanalyysiprosessi on kuvattu seuraavasti:

1. Analysoi materiaalihankinnat ja määrittele ryhmät hankinnoille ja toimittajille
2. Kerää tietokannoista ostotiedot hankintaryhmittäin ja toimittajittain
3. Aseta hankintaryhmät suuruusjärjestykseen.
4. Määritä toimittajat kullekin hankintaryhmälle ja laita ne suuruusjärjestykseen.
5. Aseta kunkin toimittajan kohdalle hankintasumma.
6. Aseta kaikki toimittajat hankintasumman mukaiseen järjestykseen. Toimittajien karsinta aloitetaan toimittajista, joilta ostetaan vähiten.
7. Tarkastele analyysin tuloksia ja etsi kehittämiskohteita.



Spend-analyysin tuomat hyödyt yritykselle voisi kiteyttää seuraavasti (Visma):

1. säästöt
2. prosessi paranee
3. ohjaukset vähenevät
4. neuvotteluapua toimittajien kanssa
5. auttaa toimittajariskien hallinnassa

### **2.7.3 Hankintastrategia ja portfolioanalyysi**

Monissa pk-yrityksissä on yrityksen strategia, mutta ei hankintastrategiaa, mikä toimisi sekä johtamisen työkaluna että ohjaamassa päätöksentekoa ja sen avulla saataisiin myös hankinnalle laajempaa strategista roolia (VTT 2013, 11). Yrityksen tarve hankintastrategialle riippuu Kraljicin (1983) mukaan kahdesta tekijästä: ensiksi hankinnan merkityksestä yritykselle ja toiseksi hankittavien tuotteiden markkinoiden vaikeudesta.

Hankintastrategiassa on otettava huomioon hankittavien erilaisten materiaalien, tuotteiden ja palveluiden erot. On ymmärrettävä, että on olemassa hyvin eri lailla käyttäytyviä hankintoja, jotka ostetaan hyvin erilaista markkinoilta ja toimittajilta, joten samanlainen toimintamalli ei sovi kaikkiin hankintoihin (Logistiikan maailma). Hankintastrategiassa on mietittävä, miten pitkäksi ajaksi ja kuinka yksityiskohtaisesti strategia tehdään (VTT 2013, 11).

Hankinnan portfolioanalyysissä lähtökohtana on, etteivät kaikki tuotteet ja palvelut ole yrityksen kannalta samanarvoisia. Hankinnat jaotellaankin niiden tärkeyden ja niihin liittyvien riskien perusteella ja niitä käsitellään eri tavoin. Portfolioanalyysi on helppo tapa tarkastella hankittavan tuoteryhmän tai palvelukokonaisuuden tärkeyttä verrattuna toimittajamarkkinoiden vaikeuteen tai riskeihin. (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2008, 142.)

Peter Kraljicin kehitti portfolioanalyysin 1980-luvulla, mutta se on edelleen käytössä johtuen ehkä siitä, että työkalu on yksinkertainen, helppokäyttöinen ja visuaalinen. Portfolioanalyysin eli ostosalkkuanalyysin mukaan tuotteet voidaan luokitella ominaisuuksien perusteella eri luokkiin. Tuotteet sijoitetaan kaksiulotteiseen nelikenttään, joko rahallisen ostovolyymin eli hankintojen strategisen merkittävyyden tai hankinnan vaikeuden, saatavuuden tai riskien mukaan, jotta saadaan selville ostotoiminnan kehittämisen painopiste-

alueita. Mallissa arvioidaan nimenomaan tuote- ja palveluryhmiä, ei toimittajia. (VTT 2013, 13)

Analyysin ajatuksena on minimoida hankintariskit ja toisaalta hyödyntää ostajan valtaa. Ostajan vaikutusvaltaa toimittajaan nähden voidaan arvioida myös ostomäärän, markkina- aseman tai kehitysnäkymien näkökulmista. (Ritvanen, Koivisto 2007, 129). Ostosalk- kuanalyysi antaa perustan ja näkemyksen hankintojen kehittämiseksi, vaikka sitä onkin arvosteltu mm. siitä, miten tuotteet asetetaan nelikenttään oikein eli miten arvioidaan vo- lyyymi, riskit tai saatavuus oikein (Ritvanen, Koivisto 2007, 132).

Portfolioanalyysin tuloksena hankinnat voidaan jakaa neljään kategoriaan: volyyimihankin- toihin, ei-kriittisiin rutiinihankintoihin, pullonkaulahankintoihin ja strategisiin hankintoihin (VTT 2013, 13 – 14).

↑	<b>Kriittiset / pullonkaula tuotteet</b>	<b>Strategiset tuotteet</b>
	suuri hankintahinta pieni vaikutus tuottoon pieni hankintavolyymi rajallisesti toimittajia ▪ varmista saatavuus samalla kun yrittä löytää uusia ratkaisuja	suuri hankintariski suuri vaikutus tuottoon ostajalla neuvotteluvoimaa vähän potentiaalisia toimittajia ▪ varmista saatavuus ja kehittä yhteistyötä
	<b>Rutiinituotteet</b>	<b>Volyymituotteet</b>
	20 % ostovolyymistä, 80 % nimikkeistä paljon toimittajaehdokkaita kustannukset minimoitava ▪ käsittele tehokkaasti ja yhdistele tarpeita volyymin kasvattamiseksi	pieni ostoriski ostajalla vaikutusvaltaa paljon toimittajaehdokkaita suuri vaikutus ostojen kokonaiskus- tannuksiin ▪ neuvottele ja kilpailuta
	→	

Kuva 5. Portfolioanalyysi (Kraljic)

Rutiinituotteille on useita vaihtoehtoisia tavarantoimittajia, joten ostajalla on mahdollisuus kilpailuttaa toimittajia. Tuotteen tilausprosessi voi aiheuttaa enemmän kuluja kuin siitä aiheutuva ostolasku. Operatiivisia toimintoja tulisikin näiden tuotteiden osalta tehostaa ja automatisoida. Volyymituotteiden hankinnoilla on suuri merkitys tuloksen kannalta, mutta

saatavuus kohtalaisen helppoa. Volyymituotteiden hintoihin onkin syytä kiinnittää huomiota ja pyrkiä taistelemaan hinnannousuja vastaan. Näitä tuotteita kannattaa myös kilpailuttaa esimerkiksi sähköisen huutokaupan avulla. Kriittisten ostojen osalta ostaja on riippuvainen yhdestä tai muutamasta toimittajasta, joten vaikka hankinnoilla ei ole tulokseen suurta vaikutusta, on niiden saatavuus varmistettava. Pullonkaulat tuotteista on mahdollisuuksien mukaan pyrittävä eroon ja pyrittävä muuttamaan tuotteet erikoistuotteista standardeiksi ja siis rutiinituotteiksi. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista. Strategisissa ostoissa yritys on riippuvainen toimittajasta ja ostoihin käytetään yleensä paljon rahaa. Ostovolyymin ollessa suuri, on toimittajien arviointiin ja mittaamiseen panostettava enemmän. Yhteistyön kehittäminen onkin tärkeää. Strategisten ja volyymituotteiden taloudellinen merkitys on suuri. Kriittisillä ja strategisilla tuotteilla on suuri merkitys tuotantoon ja toimintaan. (Ilola, Pajunen-Muhonen 2008, 146 - 150.)

Ensin on selvitettävä mihin luokkaan kukin tuote kuuluu. Kun kustannusten jakautuminen on selvitetty, kannattaa vielä tarkastella kuinka kustannukset jakautuvat toimittajittain (Ritvanen, Koivisto 2007, 131). Niemisen (2016, 91) mukaan hyvin tehty portfolioanalyysi antaa selkeän ja havainnollisen kuvan yrityksen hankinnoista ja auttaa valitsemaan ja priorisoimaan kehittämisen kohteita.

#### **2.7.4 Toimittajayhteistyö**

Ostajan ja toimittajan yhteistyö on parhaimmillaan molempia hyödyttävä kumppanuus. (Rauhala 2011, 16). Toimiminen verkostoituneessa liiketoimintaympäristössä tarkoittaa myös kaikkien kilpailuedun varmistamista ja kehittämistä, yhteistä intressiä. Hyvässä toimittajasuhteessa molempien osapuolten tarpeet ja odotukset täyttyvät (Nieminen 2016, 16). Yhteistyö tapahtuu vuorovaikutussuhteessa, joten paras yhteistyö ei synny pelkästään sopimuksilla. (Nieminen 2016, 108).

Ennen toimittajan valintaa on selvitettävä millainen toimittaja on. Liian sinisilmäisesti ei kannata uusia toimittajasopimuksia solmia. Mitä tärkeämpi tuote on valmistuksen kannalta ja toisaalta mitä kauempana toimittaja on fyysisesti, sitä tarkemmin on tutkittava uuden yhteistyökumppanin taustat ja riskit esimerkiksi maineen kolhiintumiseen tai taloudellisiin menetyksiin. Toimittajan valinta on keskeinen hankintapäätös, joka vaikuttaa paitsi kustannuksiin myös asiakastyytyväisyyteen. (Ritvanen, Koivisto 2007, 151.)

Uuden toimittajan valinta on tavarantoimittajan toimituskyvyn järjestelmällistä arviointia. On selvitettävä miten hyvin toimittaja kykenee täyttämään sovitut vaatimukset. Arvioinnin laajuus riippuu tuotteen kriittisyydestä ja tärkeydestä. Toimittajaa valittaessa mietitään ensin oman yrityksen tarve, mitä toimittajalta halutaan. Tässä voi hyödyntää hankintastrategiaa tai portfolioanalyysia. Toimituskyvyn arvioimiseksi on selvitettävä toimittajan tuotteet ja organisaatio, resurssit ja asiakkaan merkitys toimittajalle, taloudellinen tilanne, hinta ja kokonaiskustannus. (VTT 2013, 31 - 32.)

Pitäisikö sitten käyttää yhtä vai useampaa toimittajaa? Keskittämällä hankinnat yhdelle toimittajalle saadaan tuotteet usein edullisemmin ja toimittaja-arvioinneista aiheutuvat kulut jäävät pienemmiksi, mutta toisaalta useita toimittajia voidaan kilpailuttaa ja pienentää riskiä joutua kapasiteettipulaan tai seisokkeihin puuttuvan raaka-aineen vuoksi. Toki suurempi toimittajien määrä sitoo myös enemmän yrityksen resursseja ja pienempää toimittajakantaa on helpompi hallita ja ohjata ja siitä syntyy myös vähemmän paperityötä. Yhden toimittajan varaan jättäytyminen on erittäin riskialtista. (Ritvanen, Koivisto 2007, 152.) Riskin hallinnan kannalta yksi toimittaja tietyllä tuoteryhmällä on liian riskialtis, joten vähintään toinen toimittaja rinnalla on parempi ratkaisu (Nieminen 2016, 33).

Toimittajayhteistyön rakentaminen on pitkäjänteistä yhdessä kehittämistä. Yhteistyö luo pohjan luottamukselliselle, avoimelle toimittajasuhteelle. Toimittajayhteistyö voi olla sinisilmäistä, jolloin kehittämistä ohjaavat epäselvät kannusteet, tavoitteet vaan kuvitellaan yhdenmukaisiksi, kun toimittaja saakin kaiken lisäarvon. Toimittajia voi lähestyä kylmästi kilpailuttamalla, jolloin vaaditaan kunnollista hankintavolyymia ja neuvotteluvoimaa ja riskit siirtyvät ostajalle. Synergistä kehittämistä ei tässä tapauksessa tapahdu. Toimittajayhteistyö voi olla passiivista, jolloin hankintaa pidetään tukifunktiona ja ajatellaan, ettei markkinahintoihin voida vaikuttaa ja ajatellaan, että sähköiset ratkaisut pitävät huolta suorituskyvystä. Toimittajayhteistyö voi olla myös tasapainosta hankintaa, jolloin toimittajan osuudesta hyödynnetään mahdollisimman paljon. Tällöin hankinta ohjaa kehittämistä, mutta hankintaorganisaatiolta vaaditaan myös paljon osaamista. (VTT 2013, 33 – 34)

Käsitys toimittajahallinnasta on muuttunut. Aiemmin ratkaiseva tekijä oli halvin hinta, ja varastot pyrittiin pitämään toimittajalla, mutta nykyisin pyritään pitkiin toimittajasuhteisiin, joissa mietitään kokonaiskustannukset ja pyritään minimoimaan varastot. Toimittaja on pikemminkin yhteistyökumppani. Monet toiminnot voidaan suorittaa vähemmillä kustannuksilla käyttämällä asiaan erikoistuneita toimittajia, jolloin saadaan toivottua joustavuutta ja voidaan keskittyä ydinliiketoimintaan. Oston strateginen rooli on kehittää maailmanla-

juinen, kilpailukykyinen toimittajajoukko ja integroida nämä toimittajat tehokkaaseen yhteistyöhön. (van Weele, 2011.)

Hankinnan pitää päästä jo varhaisessa vaiheessa mukaan tuotekehitysprojekteihin, koska näin hankinnalla on tarpeeksi aikaa sopivien, kustannustehokkaimpien toimittajien etsimiseen, eikä turvauduta vain vanhoihin tuttuihin toimittajiin ja toimintatapoihin. Näin projektien kustannusrakenteesta tulee optimaalinen. (Hyrynen 2010.) Usein toimittajalla myös olisi enemmän annettavaa tuotekehitysprojektiin kuin osataan hyödyntää, sillä toimittaja on usein teknisten mahdollisuuksien paras asiantuntija. Hankinnan pitää tietää tuotekehityksessä olevista uusista tuotteista ja tuotekehityksen pitää saada tietoa toimittajien tuotantomenetelmistä, kyvykkyydestä, osaamisesta ja kapasiteetista. (VTT 2013, 35 - 36.)

Joskus tullaan tilanteeseen, että toimittajaa halutaan vaihtaa. Merkittävän tuotteen, esimerkiksi tärkeän raaka-aineen toimittajan vaihtoa kannattaa suunnitella hyvissä ajoin etukäteen ja määritellä oman yrityksen kannalta oleelliset asiat. (VTT 2013, 34.)

### **2.7.5 Hankintojen luokittelu ja ABC-analyysi**

ABC-analyysin avulla hankintoja voidaan luokitella ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen (VTT 2013, 21). Luokittelun tarkoituksena on, että yritys voi keskittyä oman toiminnan kannalta olennaisiin nimikkeisiin ja tuotteisiin (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 481).

Pareton periaatteen eli 80/20 – säännön mukaisesti 20 % hankituista nimikkeistä on 80 % hankintojen arvosta, 20 % toimittajista muodostaa 80 % kaikkien hankintojen arvosta tai 20 % nimikkeistä 80 % varaston arvosta. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2008, 481 - 482). Hankintojen kategorioihin luokittelu esimerkiksi tuote- tai palveluryhmän tai käytön mukaan auttaa löytämään suuresta tietomäärästä merkityksellisen ja tärkeän tiedon (Niemi-nen 2016, 83). Luokittelukriteerit valitaan yrityksen omien tarpeiden mukaan siten, että ne parhaiten hyödyttävät yrityksen hankintojen hallinnassa. ABC-analyysi luo perustan hankintatoimen kehittämiseen sekä materiaalin ohjaukseen ja varastojen pienentämiseen. Se on myös hyvä perusta taloudellisen toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. (Sakki 2009, 91).

### **2.7.6 Tail management**

Tail management tarkoittaa nimensä mukaisesti hännän puhdistusta ja perustuu Pareto 80/20 sääntöön. Kun toimittajat laitetaan suuruusjärjestykseen, jää loppupäähän usein paljon toimittajia, joiden hankintojen arvo jää pieneksi. Näihin ostoihin ei useinkaan kiinnitetä riittävästi huomiota, vaan ostoja tehdään, kuten aina on tehty. Kun häntää perkaa, voi löytyä tuotteita, joiden hankintoja voidaan keskittää tai systematisoida järjestelmään. Näin voidaan saada kustannussäästöjä sekä ostohinnoissa että käsittelykustannuksissa. Tail managementillä löytyy myös mahdolliset ohiotot eli ostot, jotka on tehty muilta kuin sopimustoimittajilta. Ohiotot tuovat helposti lisäkustannuksia niin hinnallisesti kuin tehottomana operatiivisena hankintana. Tail management käsittelyn hyötyjä ovat edullisemmat ostohinnat, prosessitehokkuuden paraneminen, systemaattisesti hoidetun hankinnan lisääntyminen ja sopimusten parempi hyödyntäminen. (Nieminen 2016, 93.)

### **2.7.7 Hankintojen seuranta ja mittaaminen**

Hyvin suunniteltu seurantajärjestelmä auttaa tunnistamaan muutokset ja niihin reagoimisen sekä hankintojen ohjaamisen muutosten edellyttämällä tavalla (VTT 2013, 24).

Hankintatoimen mittaaminen on tärkeää, jotta kehittämistä voidaan tehdä. Mittaamisella havaitaan toiminnan nykytila ja kehityksen suunta, mutta myös kehittämiskohteita, joten mittaamista voidaankin käyttää hankintatoimen ohjaamiseen, suunnitteluun ja valvontaan. Mittarit auttavat myös tavoitteiden asettelussa (Ritvanen, Koivisto 2007, 133). Mittarit on suunniteltava hyvin, koska pahimmillaan niiden vaikutus voi olla myös negatiivinen. Väärien asioiden tai puutteellinen mittaaminen vääristää mittaustuloksia ja siten päätöksentekoa (Nieminen 2016, 76 - 77). Mittaroinnille on asetettava selkeät ja yksiselitteiset ohjeet, on tiedettävä mitä, miten, miksi ja kuinka usein mitataan (VTT 2013, 24).

Hankintojen mittaamiselle ja seurannalle ei oikeastaan voi antaa yhtä ainoaa määritelmää tai mallia, koska hankintatoimen rooli vaihtelee eri yrityksissä, jolloin mittaamiselle on erilaisia tavoitteita. Hankintatoimen mittaamisen hyötyjä yritykselle ovat mm. kommunikaation paraneminen yrityksen muiden toimintojen kesken, tilauksiin kohdistumattomien laskujen määrän selvittäminen, säännöllinen toteutuneiden menojen raportointi, motivaation lisääntyminen sekä ostohenkilön oman motivaation lisääminen ja työnkuvan selkeyttäminen. (van Weele 2005, 253.)

Ostotoiminnassa voidaan mitata mm. nimikkeistöä, toimittajia, tarjouksia, ostotilauksia, maksuliikennettä, varastoja ja kustannuksia (Ritvanen, Koivisto 2007, 133). Tärkeintä on keskittyä mittaamaan liiketoiminnan kannalta merkittäviä asioita (Nieminen 2016, 78).

Hankintatoimessa voidaan mitata mm. seuraavia asioita: (VTT 2013, 27)

- hankintavolyymi eli hankintojen kokonaissumma ja osuus liikevaihdosta
- ostohintojen kehitys
- vaihto-omaisuuteen ja varastoihin sitoutunut pääoma, varaston kiertonopeus ja keskimääräinen varastossa oloaika
- toimitusvarmuus eli oikea aika ja paikka
- poikkeamat ja laaturvirheet, reklamaatiot ja palautukset, korjaavat toimenpiteet
- maksuaikojen ja – ehtojen kehitys
- toimittajien määrä

Myös toimittajien palvelutasolle voidaan asettaa selkeitä ja yksinkertaisia mittareita. Tällainen mitattava tekijä on mm. toimitustäsmällisyys, millä tarkoitetaan luvattun toimitusajan pitävyyttä ja sovitun toimitushetken luotettavuutta mittaamalla todennäköisyyttä, jolla ilmoitettu toimitusehto ei muutu. Mittauksissa pitäisi huomioida poikkeamien suuruus ja esiintymistiheys.

Toimitusvarmuudella tarkoitetaan varmuutta saada oikea määrä oikeaa tavaraa moitteetomassa kunnossa. Tuotteiden kuntoon voi vaikuttaa mm. huolimaton materiaalinkäsittely ja kuljetuksen aikana syntyvät vauriot. Toimitusvarmuutta seurataan usein reklamaatioiden määrällä.

Muita toimittajan palvelutasomittareita ovat mm. poikkeamista informointi ja palveluajat.

Mittareiden pitää olla helposti saatavilla ja niiden käyttämiseen on sitouduttava. Mittareita ei saa olla liikaa, ettei niiden käyttäminen käy liian aikaa vieväksi ja hankalaksi. Operatiivisessa ostotoiminnassa kannattaa pysyä vain muutamissa oleellisissa tunnusluvuissa ja valittava sellaiset, jotka ovat oleellisia oman yrityksen kannalta (Rauhala 2011, 124). Mittaamisen mottona on hyvä muistaa, että sitä saat mitä mittaat, mikä tarkoittaa, että mittarit on valittava yrityksen toimintaa tukemaan.

Tunnuslukuja on hyvä verrata sekä oman organisaation aiempiin toteutuneisiin lukuihin ja tavoitelukuihin että oman toimialan vertailulukuihin. Poikkeamat suuntaan tai toiseen on hyvä analysoida heti ja tehdä tarvittavat korjaustoimenpiteet. (Rauhala 2011, 124 - 125). Kun seuraa samoja mittareita, näkee kehityksen ja osaa näin tehdä korjauksia nopeasti. (Rauhala 2011, 140)

Sakin mukaan (2009, 76) tavallisin tunnusluku pääoman tehokkuutta kuvaamaan on varaston kiertonopeus, joka lasketaan suhteuttamalla varaston arvo tavaroiden käyttöön vuodessa. Mitä suurempi kiertonopeus on, sitä pienempi on varastoihin sitoutunut pääoma. Jotta muutokset havaittaisiin ajoissa, tulee varaston kiertonopeuden seurannan olla jatkuvaa.

Mittaaminen auttaa myös yksittäistä työntekijää ymmärtämään oman toimimisensa merkityksen tuloksiin. Koska suorituskyvyn mittaamisella on tarkoitus vaikuttaa ihmisten toimintaan, on tärkeää, että työntekijät tietävät, mikä heidän vaikutuksensa on mittareihin. Tällainen motivoi yleensä yhä parempiin suorituksiin. (Nieminen 2016, 101).

### **2.7.8 Benchmarking**

Benchmarking eli tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen vertaaminen muiden yritysten kanssa on varteenotettava keino löytää itselle parempia ja tehokkaampia ratkaisuita (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 489).

Benchmarkingin voi suomentaa vertailuanalyysiksi tai vertaiskehittämiseksi ja se on arviointia, jossa organisaatiot tai sen osat vertaavat toimintaansa ja prosessejaan toisen organisaation kanssa. Vertailukumppani voi olla miltä tahansa toimialalta. Kun vertaa oman yrityksen toimintaa muihin, voi kyseenalaistaa omaa toimintaa ja miettiä, miksi meillä tehdään asiat juuri näin. Se auttaa tunnistamaan heikkouksia omassa toiminnassa. (UEF.)



### 3 Tulevaisuuden näkymiä

#### 3.1 Kumppanuus

Vaikka kumppanuusajattelu on viime aikoina korostunut, kyse ei ole uudesta asiasta (Tienhaara, Tirronen, Rossi 2016)

Yritykset eivät hyödynnä tarpeeksi toimittajasuhteiden tuomaa mahdollisuutta tuottojen lisäykseen. Toimittaja on asiantuntija uusien teknisiä mahdollisuuksia suunniteltaessa. Näitä toimittajalta tulevia kehitysideoita on otettava, kehitettävä ja hyödynnettävä.

Kumppanuuksien rakentaminen ja uusien käytäntöjen kehittäminen eivät tapahdu hetkessä vaan edellyttävät monesti toimintakulttuurin ja – tapojen muutosta. Toimittajalla saattaa olla kumppanuudesta erilainen näkemys tai epävarmuutta voivat lisätä erilaiset näkemykset yhteistyön jatkuvuudesta.

Henke, Stallkamp ja Yeniyurt (2014) kirjottavat artikkelissaan toimittajasuhteista ja ovat tutkimuksissaan löytäneet vahvoja todisteita siitä, että mitä enemmän yrityksellä on toimivia luottamuksellisia suhteita toimittajiinsa, sitä enemmän yritys saa niistä todellista hyötyä. Heidän mukaansa luottamuksellinen toimittajaverkosto on taloudellisesti kannattava toiminto, joka paitsi tuo tuntuvia hintaetuja, tuo usein myös kustannuksia säästäviä ideoita ja uusia innovaatioita sekä tuotteisiin että prosesseihin. Se sijaan, että Henke, Stallkamp ja Yeniyurtin (2014) mukaan keskiössä on hankinnan kyvyt johtaa toimittajiaan ja hankintatoimessa tarvitaankin samanlaisia johtamiskykyjä kuin yrityksen johtajuudessaakin. Hyvät toimittajasuhteet tuovat yritykselle hintaetujen lisäksi monia toimittajien vapaaehtoisesti annettuja, ei pelkästään sopimuksessa sovittuja, etuja hyödyttäen toimintojen tehokkuutta toisin kuin toimittajien vastakkainasettelussa.

Toimittajan vapaaehtoista panostusta lisäävät hyvä strateginen yhteensopivuus, samantyyppiset odotukset, asiakassuuntautuneisuus ja selkeät prosessit. Yhteyshenkilöiden asenteella, osaamisella ja motivaatiolla on myös positiivinen vaikutus panostukseen. (Niemi 2016, 109).

Luottamuksellisen toimittajasuhteen tuomia etuja ovat Henke, Stallkamp ja Yeniurtin (2014) mukaan:

- toimittaja haluaa jakaa uusia tuotteita, prosessi-innovaatioita ja ideoita asiakkaansa kanssa
- toimittaja haluaa varautua asiakkaansa tulevaisuuden tarpeisiin investoimalla uusiin tuotteisiin tai prosessiin
- toimittaja varaa suurempia ja osaavampia resursseja tukemaan asiakasta
- yhteistyö toimittajan kanssa on avoimempaa ja rehellisempää

Vastakkainasettelussa ja vain hintahyötyjä tavoiteltaessa saatetaan tehdä karhunpalvelus ja asettaa yritys toimittajan silmissä toisen luokan asiakkaiksi, joille ei haluta tehdä ylimääräisiä palveluksia (Henke ym. 2014).

Toimittajan kehittäminen yhdessä ostavan yrityksen kanssa on molempia osapuolia kannattavaa. Tavoitteena on toimittajan osaamisen, suorituskyvyn ja kilpailukyvyn parantaminen ja se tapahtuu tiiviissä yhteistyössä. Toimittajan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, vaatii taloudellisia panostuksia, osaavia henkilöitä ja avointa ja luottamuksellista viestintää, mutta parhaimmillaan kehittää molempien yritysten kilpailukykyä. (Nieminen 2016, 119–120)

Kumppanuus sanana pitää sisällään ajatuksen vastavuoroisuudesta, kumppanuutta ei voi harjoittaa yksin. Kumppanuuksiin liittyviä haasteita ovat esimerkiksi aika, riippuvaisuus, kustannukset, organisaationaaliset ongelmat toimenpiteiden soveltamisessa, erilaiset motiivit, arvot ja tavoitteet. (Tienhaara ym. 2016.)

### **3.2 Riskien hallinta**

Toimintaympäristö tulee globaalimmaksi ja monimutkaisemmaksi, joten myös riskienhallinnan merkitys kasvaa. Toisaalta toimitusketjun seuranta helpottuu digitalisaation myötä, mutta toisaalta riskien hallinta ihmisiin ja tavaravirtoihin lisääntyy. Hankintatoimella onkin tärkeä rooli toimitusketjuun ja toimittajiin liittyvien riskien tunnistamisessa ja hallinnassa (VTT 2013, 38). Toimitusketjun läpinäkyvyys on tulevaisuuden trendi ja auttaa riskien havaitsemisessa.

Riskien tunnistaminen ja arviointi on tärkeää, jotta voidaan etukäteen miettiä tilanteita ja toimintavaihtoehtoja. Osa tuotteista ja kuljetuksista on luonnollisesti riskialttiimpia kuin toiset.

Turvallisuuden merkitys korostuu koko ajan ja turvallisuuteen kohdistuukin paljon uhkia. Varastoinnin määrä on vähentynyt ja toisaalta asiakkaat tilaavat tuotteita pienemmillä varmuusvarastoilla. Raaka-aineita ja tarvikkeita tarvitaan nopealla syklillä. Pikaisesti tarvittavia materiaaleja voi viivästyttää myös liikenteen aiheuttamat ongelmat. Samalla kuljetuksiin kohdistunut rikollisuus on lisääntynyt ja ammattimaistunut. Kuljetuksien ja ajoneuvojen turvallisuutta voidaan lisätä GPS-paikannuksen avulla.(Logistiikan maailma.)

Terrorismi ja sotilaalliset kriisit ovat lisääntyneet voimakkaasti viime aikoina ja näyttää, että levottomuudet lisääntyvät edelleen. Maailmanlaajuiset pandemiat voivat aiheuttaa haittaa toimituksille. Tuotevääreännökset ovat suuri uhka hankinnalle. On tärkeää selvittää tuotteiden alkuperä ja jäljitettävyyttä. (Logistiikan maailma.)

On tiedostettava, että hankinnan kautta kulkee sensitiivistäkin tietoa yrityksen tuotteista tai prosesseista ja varmistettava, ettei tietoa yrityksestä joudu väriin käsiin. On oltava hereillä mahdollisen väärän tiedon tai tietojen kalastelun varalta.

Hankintojen riskien hallinnassa tärkeätä on tuntea mikä on haavoittuvaisinta, kriittisintä. Riskejä ei kannata unohtaa vaan tilannetta pitää seurata ja kehittää sekä tehdä etukäteissuunnitelma. On myös tärkeää tietää mitä maailmalla tapahtuu, pitää silmät ja korvat auki, tuntea keskeiset säädökset, kuunnella muiden yritysten kokemuksia ja etsiä tietoa tietopankeista ja alan yhdistyksistä ja järjestöistä. Kaikkien osaamisen hyödyntäminen on riskienhallinnassakin olennaista sillä henkilöstön osaamista ja kokemusta ei voi liikaa korostaa.(Suomen Riskienhallintayhdistys 2017.)

### **3.3 Teknologia**

Teknologian kehittyminen on tällä hetkellä nopeampaa kuin koskaan aiemmin. Teknologista kehitystä vievät eteenpäin mm. digitalisaatio, virtualisaatio, keinoälyn kehitys, terveyden instrumentointi, robotisaatio, nanomateriaalien kehitys, bioteknologia, farmakologia, energiateknologia, blockchain-tekniikka, digitaalisten joukkoalustojen ja globaalien ict-infrastruktuurien kehittyminen (Kiiski-Kataja 2016, 6).

Uusimman teknologian avulla pystytään lisäämään tuotantoa enemmän kuin aiemmin. Uutta teknologiaa kehitetään koko ajan ja sen hyödyntäminen avaa paljon uusia mahdollisuuksia, mutta toisaalta myös uhkia. Ehkä tärkeimmät mahdollisuudet avautuvat uusista energialähteistä ja uusista materiaaleista, jotka muokkaavat taloutta kestävämpään suuntaan. Kaikki teknologiat, jotka luovat mahdollisuuksia tehokkaaseen, pienimuotoiseen tuotantoon ovat tärkeitä tulevaisuuden yhteiskunnan kannalta. Suurimpia uhkia tuovat keinoäly, nanomateriaalit, bioteknologia ja ICT-rakenteiden globalisaatio yksilöille, hyvinvoinnille ja työlle. Tuottavimpien uusien teknologioiden tuomien mahdollisuuksien ja toisaalta nykyisten tapojen välillä tulee todennäköisesti olemaan suuriakin eroja, koska teknologia kehittyy nopeasti, mutta sen omaksuminen ja käyttöönotto on hitaampaa. Uuden teknologian käyttöönottoa tulee hidastamaan myös suuret tuloerot. (Linturi 2015, 29.)

Sitran malli (2015) ehdottaa, että huomiota tulisi kiinnittää digitaalisiin alustoihin, jotka helpottavat ihmisten elämää sekä pienten virtuaalisten ja fyysisten yhteisöjen kilpailukykyisesti tuottamiin tuotteisiin ja palveluihin. Jakotalous ja yhteisomistus tulevat lisääntymään. Jotta vältettäisiin pahimmat uhkakuvat, yritysten ja myös niiden hankintatoimen olisikin pystyttävä ketterästi muuttumaan uusien mahdollisuuksien ja teknologian tuomien haasteiden keskellä.

Yhä suurempi määrä prosesseja siirtyy digitaaliseen muotoon. Suurten datamäärien siirtyminen digitaaliseen muotoon mahdollistaa niiden nopean analysoinnin. Todellisuutta voidaan mahdollistaa simuloimalla sitä koneellisesti. Virtuaalitetellisyys mahdollistaa kokemuksia ilman fyysistä siirtymää. Monet tehtävät, joita tähän asti on vain ihminen voinut tehdä, voidaan nyt automatisoida keinoälyn avulla. Tietokoneet tunnistavat yhä paremmin asioita, esineitä ja muotoja, tekevät tilannearviointeja ja näiden arvioiden perusteella päätöksiä. Instrumentointi mahdollistaa laboratoriotutkimusten tekemisen aina vaan halvemmalla. Robotisaation avulla automatisoidaan palveluja ja tuotantoja. Robotit pystyvät suoriutumaan yhä haastavammista tehtävistä keinoälyn avulla. (Kiiski-Kataja 2016, 9-10).  
Mitä toimintoja meidän yrityksessä voidaan automatisoida? Esineiden internet, 3d-tulostus, miten yrityksemme voisi näitä hyödyntää? Mistä saamme mahdollisuuksiin ja hankintoihin lisätietoa?

Keinoäly sovelletaan yhä monimutkaisempiin rooleihin teknologian rajapinnassa. Keinoälyn käyttö tulee mitä erilaisimpiin toimintoihin ja tulee vaatimaan yrityksiltä investointeja ja strategiaa. (Accenture 2017)

Nanomateriaalit kuten esimerkiksi grafeeni ja nanoselluloosa muuttavat monia teollisuudenaloja. Grafeeni koostuu pelkstä hiilestä ja on vahvempaa kuin teräs ja sähköisesti ja optisesti aktiivinen aine. Nanoselluloosalla voidaan tuottaa muoveja ja tekstiilejä ja korvata sillä esimerkiksi puuvilla. Uusia bioteknologian ja farmakologian tuotteita tullaan hyödyntämään eri teollisuudenaloilla. Geneettinen muuntelu muuttuu tarkemmaksi ja helpommaksi. Viruksista voidaan kehittää ohjelmitavia työkaluja eri tarpeisiin. Maanviljelyyn kehitetään uusia mahdollisuuksia yhdistämällä energiateknologiaa ja bioteknologiaa. Energiateknologiaan kehitetään kiivaasti. Aurinkoenergia tulee lisääntymään ja halpenemaan, vetyä kehitetään energian lähteenä, energiaomavaraisuus lisääntyy. (Kiiski-Kataja 2016, 10) Mitkä toiminnot meidän yrityksessä voisivat hyötyä keinoälyn käytöstä? Mistä saa lisätietoa kehityksestä ja sovelluksista?

Digitaaliset joukkoalustat lisääntyvät edelleen ja muuttavat ihmisten toimintatapoja. Jakamistalous, joukkoistus ja joukkorahoitus ovat uusia organisoitumisen muotoja ja tuovat uusia innovaatioita. Asioiden internet muuttaa teollisia prosesseja. Blockchain-teknologia eli hajautettu tietokanta ja tekniikka ovat myös muuttamassa monia aloja. Tämä tarkoittaa läpinäkyviä siirtoja, jotka voidaan tehdä nopeammin ja tehokkaammin ja ilman kolmatta osapuolta. (Kiiski-Kataja 2016, 11)

Digitalisoituminen ja robotisaatio merkitsee myös arvoketjujen lyhenemistä. Enää ei välttämättä tarvita raaka-ainehankintaa, valmistusta tai kuljetusta samassa mittakaavassa kuin aiemmin.

Elisa Oyj:n hankejohtaja Markku Hollmström puhuu digitalisoitumisesta Tieken sivuilla: "Tuotteen elinkaari alihankkijoista kierrätykseen yhdistetään ja optimoidaan digitaalisesti. Kuvaavaa on se, että yritysten hyödyntämät järjestelmät keskustelevaltoistensa kanssa virtuaalisen työvoiman eli ohjelmistorobotiikan avulla. Tuotantoketjussa mukana olevat toimijat sopeuttavat toimintaansa yhdessä muiden kanssa, reaaliaikaisesti. Digitalisaatio on laaja, jatkuvasta palvelusta ja verkkoympäristöstä muodostuva kokonaisuus." (2016)

### 3.4 Toimintaympäristön muutokset

Toimintaympäristöstä tulee entistä monimutkaisempi ja vaikeasti ennustettava. Globaali keskinäisriippuvuus tarkoittaa talousalueiden riippuvuutta toisistaan kaupan, investointien ja finanssijärjestelmien kautta. Maailman valtasuhteiden muuttuminen tietää uusien liittoumien syntymistä ja vapaa-kauppa-alueiden muokkaantumista. Kiinan Silkkitie, Lähi-idän epävakaus, terrorismin pelko, Venäjän kehitys, Yhdysvaltain poliittiset muutokset, ilmastomuutos, valeutiset, yhteisten pelisääntöjen muuttuminen ovat seikkoja, jotka tulevat vaikuttamaan kansainväliseen kauppaan ja hankintatoimeen ja voivat tehdä nopeasti ja ennakoimattomastikin yllättäviä muutoksia. (Kiiski-Kataja 2016, 6.)

Jotta uudet teknologiat saadaan käytäntöön, ei todennäköisesti riitä, että uudet nuoret omaksuvat teknologian käytön ja sovellukset, vaan ikääntyneissä yhteiskunnissa myös ikääntyneiden pitäisi pysyä kehityksessä mukana. Globaalin kilpailun kiristyessä vaaditaan uudenlaista luovuutta, ratkaisukykyä ja teknologioiden hyödyntämistä. On entistä vaikeampaa menestyä pelkästään tuotantoa optimoimalla, vaan pitää ymmärtää mitä ihmiset tarvitsevat. (Kiiski-Kataja 2016, 17.) Ehkä tulevaisuudessa toimintaa pitäisikin yksinkertaistaa, madaltaa hierarkiaa, keskittyä olennaiseen. 3D-tulostus saattaa mahdollistaa tuotteiden lähituotannon.

Tämän ajan suurin haaste on saada talouskasvu irti luonnonvarojen ylikäytöstä ja päästöistä, koska luonnonvarojen ehtyminen ja ilmastomuutos tulee tuomaan pitkällä aikavälillä suuria muutoksia ihmisten elinoloihin talouteen ja yhteiskuntaan. Ratkaisuja voisivat tuoda esimerkiksi kiertotalous ja hiilineutraali liiketoiminta, mitkä voisivat tuoda lisää työtä, kehitystä ja hyvinvointia. (Kiiski-Kataja 2016, 8)

Ilmastomuutos, teknologian nopea kehitys sekä globaalista kaupasta riippuvainen talous vaativat toimintatapojen muutosta, uusia ajattelumalleja ja ketteryyttä. Koska maailma on aina vaan vaikeammin ennustettava ja varautuminen tulevaisuuteen on vaikeampaa, on tärkeää kartoittaa etukäteen erilaisia vaihtoehtoja ja tapoja toimia. (Kiiski-Kataja 2016, 34)

”Liikenteen murros on jo käynnissä. Mobiiliteknologia, internet ja nopeat tietoverkot ovat mahdollistaneet kommunikaation. Liikenteen ja viestinnän yhdistäminen mahdollistaa täysin uusien ekosysteemien syntymisen” kirjoittaa Osto & Logistiikka – lehden päätoimittaja ja Logy ry:n toimitusjohtaja Markku Hentinen. (2/2017).

### 3.5 Vastuullisuus ja kestävä kehitys

Globaalin hankintojen lisääntyessä, hankinnan on varmistettava myös toimittajiensa toiminnan vastuullisuus. Vastuullisuudella hankinnoissa tarkoitetaan ympäristövastuun sekä sosiaalisen ja taloudellisen vastuun huomioon ottamista myös toimittajien valinnassa. Onkin tärkeää kehittää järjestelmä, jolla hankinta voi varmistaa vastuullisen toiminnan.

Globaaleja hankintoja varten on kehitettävä sopivat standardit ja käytännöt. Vastuullisuuden arviointiin voi kuulua kyselyitä, toimittajavierailuja ja toimittaja-auditointeja ja jatkossa tiivistä yhteydenpitoa ja yhteistyötä toimittajien kanssa. (Nieminen 2016, 151)

Vastuullisuuteen ja sen kehittämiseen ja raportointiin löytyy Suomen työ- ja elinkeinoministeriön kokoama ohjeistus, joka perustuu kansainvälisiin ohjeistuksiin (OECD, ILO, YK jne.) (Nieminen 2016, 152).

Vastuullisuuden ja kestävä kehityksen merkitys tulee entisestään kasvamaan. (Nieminen, s.228) Yritysten on ymmärrettävä niiden merkitys kuluttajien valinnoissa. Ne tulevat näin ollen myös ohjaamaan yritysten päätöksentekoa.

Mitä on vastuullinen, kestävä hankinta? Se käsittää sellaisten tuotteiden ja palveluiden hankinnan, joita tarvitaan, tuovat pitkäaikaista arvoa, maksimoivat sosiaalisen ja taloudellisen edun ja minimoivat ympäristön ja terveyden vahingoittamisen. Kestävässä ja vastuullisessa hankinnassa tulee miettiä energian käyttöä, paikallisia toimijoita, liikenteen ja saastuttamisen vähentämistä, luonnonvarojen kestävä käyttöä ja ympäristöuhojen välttämistä.(Forum for the Future 2007).

Kiertotalous on uusi talousmalli, joka maksimoi materiaalien ja niiden arvon säilymisen kierrossa pitempään ja kulutus perustuu palveluiden käyttöön. ”Suomi on laatinut Sitran johdolla maailman ensimmäisen kansallisen kiertotalouden tiekartan”, kirjoittaa Aamuposti. Sitran Pantsarin haastattelussa, Pantsar toteaa, että pk-yritysten osaaminen ja voimavarat eivät aina riitä hyödyntämään tuotannosta tulevia sivuvirtoja ja jätettä. Sitra ehdottaa pk-yrityksille resurssitehokkuuseteliä, jolla yritys voisi maksaa osan asiantuntijan tehokkuusanalyysistä. Kiertotalouden arvonlisän arvellaan vuonna 2030 tuovan vähintään kolme miljardin lisän Suomen kansantaloudelle. (Helminen 2017.)

Ekologinen jalanjälki ylittää maapallon kantokyvyn rajat. Luonnonvarojen käytölle korvaavien uusiutuvien luonnonvarojen kysyntä on kasvussa. Myös kiertotalouden lisäämisellä säästetään luonnonvaroja. Kiertotaloudessa materiaallinen hukkaaminen on minimoitu ja materiaaleja käytetään tehokkaasti siten, että raaka-aineet säilyvät kierrossa. Talouskasvu pitää kytkeä irti kulutuksesta, koska muutoin luonnonvarojen säästäminen merkitsee talouslaskua. Irtikytkentä on haastavaa, mutta sen mahdollistavat uudet ajattelutavat ja innovaatiot. (Kiiski-Kataja 2016, 37)

### 3.6 Hankintahenkilöstön osaaminen

Niemisen (2016, 227) mukaan ”tulevaisuuden hankinnassa tarvitaan osaavia henkilöitä ja uudenlaista osaamista”. Tiedon ja tekniikan lisääntyminen ja ympäristön nopeat muutokset lisäävät hankintatoimen osaajien osaamisen jatkuvan päivityksen haasteita. Nopeuden ja ketteryyden haasteet vaativat ostohenkilöstöltä jatkuvaa hereillä oloa. Pk-yrityksissä usein ostohenkilöstön rajallisuus asettaa haasteita pystyä seuraamaan oman alansa nopeaa kehitystä, kehittää hankintaa ja samalla suoriutua operatiivisista tehtävistä.

”Hankinnan ammattilaiselta vaaditaan tulevaisuudessa monia ominaisuuksia: pitää olla asiantuntija, arvostettu työssään, suostutteleva, visionääri, strateginen, terävä, globaali, yhteistyöhön innokas, liiketoiminnassa älykäs” (Nieminen 2016, 228)

Tulevaisuudentutkija Markku Wilenius (2015) näkee tulevaisuuden koulutuksen seuraavasti:

- Paitsi tiedon omaksumista, pitää olla kyky löytää, arvioida kriittisesti ja tunnistaa tiedon lähteitä
- Siirrytään yksilöllisestä yhteisölliseen oppimisprosessien ymmärtämiseen
- Kyky ratkoa ongelmia
- Luova kyky tuottaa uusia näkökulmia kaikkeen ajatteluun ja tekemiseen
- Kyky selvitä monikulttuurisessa maailmassa

Myös hankinnalta vaaditaan tarkkaa silmää muutoksille, joustavuutta ja on osattava toimia vastaantulevissa tilanteissa (Wilenius 171).

Ostajien kyvykkyyden ja tietotaidon lisääntyminen kasvattaa vaatimuksia myyjien osaamista kohtaan. Kun hankinta haluaa saada ongelmat ja haasteet ratkaistua nopeammin ja helpommin, on toimittajaorganisaation oltava mahdollistaja eikä jarru. (Laine 2015, 120.)



### 3.7 Big Data

Big Data tarkoittaa todella suurten ja järjestämättömien tietomassojen keräämistä, säilyttämistä ja analysointia erilaisten tietoteknisten järjestelmien avulla (Vakkuri 2015). Big dataa kuvataan kolmiulotteiseksi: käsiteltävää tietoa on paljon (Volume), sitä tulee vauhdilla ja päätökset pitää tehdä nopeasti (Velocity) sekä tieto on yhä monimuotoisempaa (Variety). Tähän on vielä liitetty käsitteet kuinka löytää tietomäärästä olennainen (Value), onko data hyödyllistä käsiteltävän ongelman kannalta (Veracity) sekä kauanko data on olennaista ja kuinka kauan sitä pitää säilyttää (Volatility). (Gartner, IDC and McKincey 2013.) Big Datan avulla voidaan tehdä aiemmin mahdottomia tai liian kalliiksi tulleita asioita ja se tulee mahdollistamaan erilaisia sovelluksia ja analyyseja esimerkiksi simuloinneissa, koneoppimisessa ja tekoälyssä (Vakkuri 2015).

Big data hyödyntää tietojärjestelmiä ja tilastotiedettä ja tarkoittaa suurten tietomassojen keräämistä, säilyttämistä, jakamista ja analysointia (Nieminen, s. 225). Hankinnassa yhä enemmän tietoa voidaan kerätä toimittajista, prosesseista ja kysynnästä. Tavoitteena on päällekkäisen ja virheellisen tiedon karsinnalla, prosessien tarkastelulla ja kerätyn tiedon analysoinnilla nopeampi ja kannattavampi hankinta. Big data voi yhdistää ja analysoida yrityksen sisäistä ja ulkopuolista tietoa liiketoiminnan kehittämiseksi. (Nieminen, s.227)

Big data ei välttämättä ole vielä pk-yrityksen prioriteettilistan kärjessä, mutta moni pk-yritys toimii isojen, globaalien yritysten alihankkijana. Big datan käyttö tulee edellyttämään uutta osaamista henkilöstöltä ja prosessilta ja myös uutta organisaatiokulttuuria. Tarvitaan kokeilunhalua, uskallusta ja 'testaa ja opi'-ajatusmaailmaa yrityksen kaikilta tasoilta. (Bughin, J., Chui, M., Manyika, J. 2010)

Rijmenam (2016) kirjoittaa, että eri lähteistä yhdistettyä dataa ja siitä syntyviä oivalluksia hyödyntää tulevaisuudessa johdon lisäksi myös muu yrityksen henkilöstö omissa tehtävissään eli data tulee lähemmäksi perusliiketoimintoja. Big datan avulla tehdään ratkaisuja, jotka vähentävät kustannuksia, tehostavat toimintoja, parantavat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, lisäävät kannattavuutta ja parantavat työtyytyväisyyttä.

Big Dataa hyödyntäen toimitusketjua saadaan tehostettua, tuottoa maksimoitua ja kysyntä ja tarjonta saadaan kohtaamaan paremmin. Sen avulla hankintaa, tuotantoa ja kunnossapitoa pystytään parantamaan ja se mahdollistaa tehokkaamman varastojen ja kuljetuksien

seurannan. Big Datan hyödyntäminen on kuitenkin haastavaa ja siihen liittyy paljon teknologisia, organisatorisia ja prosesseihin liittyviä haasteita. (Koskinen, Pekonen 2015.)

## 4 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, minkälainen on sellainen hyvä ja kehittynyt hankintatoimi, joka pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja miksi on tärkeää kehittää yrityksen hankintatoimea, mitä metodeja kehittämiseen on ja mitä haasteita tulevaisuudessa näkymin tuo tullessaan.

Hankinnan rooli on perinteisesti erillinen toiminto, joka on ollut vahvasti operatiivinen. Hankinnan merkitys on kuitenkin liiketoiminnalle tärkeä, esimerkiksi teknologiateollisuudessa hankintojen osuus liikevaihdosta on 60 - 80 prosenttia. Hankinnasta on edelläkävijäyrityksissä tullut merkittävä osa liiketoimintaa, ja myös pk-yritysten olisi hyvä tunnistaa hankinnan tärkeys liiketoiminnalle. Hankintaa ei pitäisi pitää irrallisena osana yrityksen muista toiminnoista kuten tuotekehityksestä ja tuotannosta.

Yrityksen hankinnan päivittäminen kannattaa aloittaa nykytilan selvityksellä. SWOT-analyysi on yksinkertainen ja nopea nykytila-analyysi, joka on hyvä apu hankintojen kehittämisen aloittamisessa. Onko yritykselle jo tehty hankintastrategia, joka auttaa selkeyttämään hankinnan tehtäviä ja ohjaamaan hankintojen johtamista? Portfolioanalyysin avulla voidaan kategorioida tuotteita ja palveluita ja saada selkeä ja havainnollinen kuva hankinnoista, löydetään kehittämiskohteita, jotka näin voidaan valita ja priorisoida.

Total Cost of Ownership (TCO) eli kokonaiskustannusajattelu ohjaa ostajaa kiinnittämään huomiota kaikkiin kustannuseriin, ei pelkästään ostohintaan. Kustannuksia syntyy jo ennen hankintaa esimerkiksi toimittajien etsinnästä ja valinnasta, hankinnan yhteydessä esimerkiksi tilausprosessista, maksuliikenteestä, laadunvarmistuksesta ja toimituksen jälkeen tuotepalautuksista ja korjauksista, huollosta tai varaosista. Nämä kustannukset pitää tunnistaa. Tarkan kustannuserittelyn saa spend-analyysin avulla. Spendi kertoo tarkasti mihin yrityksen rahat menevät ja näin turhia kustannuksia voi karsia.

Kun perusasiat ovat kunnossa, ostohenkilöstö tietää oman kustannusrakenteensa ja tuntee toimittajansa, on aika katsoa tulevaan. Tulevaisuudessa painopiste siirtynee kustannusten säästämisestä enemmänkin kokonaisvaltaiseen liiketoiminnan vahvistamiseen ja

lisäarvon tuottamiseen. Total cost management ja design to cost – menetelmät yleistyvät tinkimisen sijasta.

Nykytilan selvittäminen	Kehitystoimien suunnittelu	Hankinta-strategia	Portfolio-analyysi	Hankintojen luokittelu
Swot-analyysi	ABC-analyysi	Spend-analyysi	Benchmarking	Toimittaja-yhteistyö
Tail-management	TCO	Johdon sitoutuminen	Ostohenkilöstön osaaminen	Seuranta ja mittaaminen

## HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN

Kumppanuus	Riskienhallinta	Uusi teknologia	Toimintaympäristön muutokset
Vastuullisuus	Kestävä kehitys	Osaaminen	Big Data

Kuva 6. Yhteenvetotaulukko hankintojen kehittämisen keinoista ja tulevaisuuden haasteista

Hankintahenkilöstön kehittäminen ja tiedon päivittämien on tärkeää. Osaamisen kehittämiseksi onkin laadittava konkreettinen suunnitelma, joka perustuu nykytilakartoitukseen, jotta varmistetaan hankinnan osaaminen nykyisissä ja tulevaisissa haasteissa. Uuden teknologian ja muiden tulevaisuuden tuomien osaamistarpeiden ymmärtäminen on merkittävä kilpailuetu muuttuvassa toimintaympäristössä.

Teknologian vauhdikas kehitys ja toimintaympäristön muutokset tarkoittavat myös markkinoilla tapahtuvaa murrosta. Hankintahenkilöstön on pysyttävä tässä vauhdissa mukana ja seurattava aikaansa. Mitä tekoälyn kehitys tai esineiden internet voivat merkitä yrityksellemme?

Tulevaisuuden riskeihin varautuminen edellyttää osaavaa henkilökuntaa. On seurattava mitä maailmalla tapahtuu ja pidettävä silmät auki. Materiaalien riitto tuo väistämättä yhä selvemmin keskiöön kestävän kehityksen ja vastuullisuuden. Nyt puhutaan paljon kiertotaloudesta ja palvelusektorin kasvusta. Mitä tämä tarkoittaa oman yrityksen tuottaman tuotteen kannalta?

## **5 Pohdinta**

Tässä osuudessa pohditaan ensin pk-yrityksen hankintojen roolia tulevaisuudessa luvussa 3 mainittujen näkymien valossa. Sen jälkeen pohditaan työn luotettavuutta ja laatua ja lopuksi arvioidaan itse opinnäytetyöprojektia.

### **5.1 Pohdintaa pk-yrityksen hankintojen roolista tulevaisuudessa**

Työn teoriaosuudessa kerättiin tietoa hankintatoimeen liittyvistä olennaisimmista asioista kuten hankintaprosessista, hankintojen organisoinnista ja hankintojen vaikutuksesta yrityksen talouteen. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin kokonaiskustannusajattelua ja menestykselliseen hankintatoimeen liittyvät asiat. Yksi työn tavoitteista oli myös selvittää miten asiantuntijat näkevät tulevien megatrendien asettavan haasteita ja mahdollisuuksia pk-yritysten hankinnalle.

Yhteistyö toimittajien kanssa tulee lisääntymään. Yhteistyössä toimittajien kanssa kehitetään liiketoimintaa ja tehdään innovaatioita. Toimitusketjulta vaaditaan ketteryyttä ja nopeutta ja siihen tarvitaan tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa. Toisaalta vaikka yhä enemmän puhutaan tiivistä toimittajayhteistyöstä ja pyritään siihen, totuus voi usein olla vielä toinen. Usein tärkein valintaperuste on kuitenkin hinta – ja se voi olla jopa ainoa valintaperuste. Pelkällä hintakilpailutuksella voidaan kuitenkin tehdä pitkällä tähtäimellä enemmän haittaa kuin voittoa.

Yhteistyö lisääntynee myös eri organisaatioiden välillä. Yhteisesti kehitetään sekä hankintaa että uutta liiketoimintaa. Erilaiset verkostot ja osaamisen yhdistäminen tullee lisääntymään, koska toimintaympäristöt monimutkaistuvat ja asioiden pitää tapahtua entistä nopeammin. Mennään koko ajan kohti asiakaskohtaista toimintaa, lähtökohtana on ratkaisukeskeisyys. Tietomassoja käytetään entistä enemmän hyödyksi myös hankinnoissa, digitalisoitumisen, Big Datan ja analysointimenetelmien kehittyessä. Koska tietojärjestelmiä

voidaan entistä enemmän käyttää hyväksi, operatiivinen toiminta myös hankinnassa helpottuu ja läpinäkyvyys lisääntyy.

Hankinnan roolin tunnistaminen on tärkeää. Ostajaa ei enää pitäisi nähdä pelkästään sisäisen tukiprosessin toimijana vaan osana tuotantoa ja markkinointia, jolloin yhdessä voitaisiin tuottaa paras mahdollinen tuote loppuasiakkaalle. Hankinnat voisivatkin näin osallistua lisäarvon tuottamiseen ja liiketoiminnan vahvistamiseen ennemmin kuin pelkästään kustannusten säästämiseen. Hankinnan roolia kasvattamalla, se voidaan ottaa mukaan koko liiketoiminnan kehittämiseen. Hankinnan roolista onkin tulevaisuudessa tulossa entistä strategisempi.

Yhteistyön organisaation sisällä soisi lisääntyvän hankinnan roolin muuttuessa. On tärkeää, että myynti, tuotanto ja tuotekehitys toimivat tiiviisti yhdessä hankinnan kanssa. Myös yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa lisääntynee ja verkostojen rooli on kasvussa. Globaalit yhteishankinnat voisivat tuoda kustannussäästöjä niin hinnallisesti, logistisesti kuin operatiivisestikin myös pk-yrityksille. Yhdessä toimimalla ostovolyymeja saataisiin kasvatettua ja näin asema hintaneuvotteluissa olisi parempi ja logistiikkakulut edullisemat.

Digitalisoituminen eli digitaaliteknologian tuominen päivittäisiin toimintoihin tuo uusia haasteita niin hankintatoimeen kuin logistiikkaankin. Toimintatavat ja sisäiset prosessit tulevat digitalisoinnin myötä muuttumaan, mutta se ei tapahdu pelkästään sähköistämisen avulla vaan myös täysin uusien innovaatioiden avulla. Digitalisoituminen merkitsee myös entistä globaalimpaa toimintaympäristöä ja markkinoita. Tähän tarvitaan yrityksissä resursseja ja toisaalta myös osaamisen kehittämistä. Digitalisoitumisen tavoitteena on usein manuaalisten työvaiheiden vähentäminen, tilausprosessin helpottaminen, tehokkuuden lisääminen ja säästöjen aikaansaaminen. Näin ollen operatiivinen ostaminen helpottuu ja prosessit kehittyvät. Tullaan asiakaslähtöisemmiksi. Uudet innovaatiot edellyttävät ostohenkilöstöltä ennakkoluulottomuutta ja rohkeutta sekä innokkuutta ja halua selvittää oman yrityksen mahdollisuudet hyödyntää uutta teknologiaa ja ajatuksia.

Ratkaisukeskeisyys lisääntyy varmasti niin hankinnassa kuin muussakin toiminnassa. Toimittajat, jotka tarjoavat hankinnalle ongelman ratkaisun tulevat olemaan vahvoilla. Yhteistyö ja tiedon vaihto toimittajien kanssa lisääntyy tulevaisuudessa. Jo tällä hetkellä arvostus niitä toimittajia kohtaan, jotka tiedollaan tuovat uutta osaamista ostavalle yritykselle, on korkea.

Kilpailuetua muihin nähden ei synny, jos tehdään perinteisiä toimintoja, vaikkakin toimivia, jotka syövät voimavaroja, mutta eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa. Hankintatapahtumassa välittömiä kustannuksia aiheuttavat mm. ostotilausten lähettäminen, ostetun tavaran vastaanotto, tarkistukset, purkaminen, tavaroiden kuljettaminen yrityksen sisällä ja hyllytys, ostolaskujen käsitteleminen ja reklamaatiot. Näihin kustannuksiin ei välttämättä ole kiinnitetty huomioita. Pitäisikö esittää kysymys, voidaanko toimintatapoja muuttaa siten, että tapahtumien käsittely helpottuu ja nopeutuu, onko mahdollisesti vanhoista käytännöistä jääneitä työvaiheita, joita ei enää tarvitsisi tehdä lainkaan? Hankintaprosessin tarkka kuvaus yrityksessä auttaa turhien työvaiheiden löytämisessä ja toimintatapojen muuttamisessa.

Ympäristökysymykset tulevat todennäköisesti olemaan yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Paitsi imagokysymys, ympäristökysymykset aletaan nähdä mahdollisuutena tehostaa yrityksen toimintoja. Vastuullisuuden ja kestävä kehityksen arvostaminen lisääntyy koko ajan ja ne tulevat ohjaamaan niin ostajien kuin asiakkaidenkin valintoja.

Maailman tilanteiden ja globaalimman toiminnan vuoksi riskien hallinnan merkitys kasvaa entisestään. Tavarankuljetukseen, ihmisten liikkumiseen ja tietojärjestelmiin liittyvien riskien hallinta tulee olemaan yksi hankinnan haasteista lähiaikoina, jos sen on sitä jo nytkin.

Institute of Supply Management listaakin seuraavat hankinnan haasteet tuleville vuosille:

1. Johtaminen
2. Kestävän kehityksen toimintatapojen toteutus
3. Tekniikan parempi hyödyntäminen
4. Turvallisuus kysymykset
5. Hankintatiimin osaaminen
6. Kustannusten hallinta
7. Taloudellisen ymmärryksen lisääminen
8. Läpinäkyvyyden lisääminen

## **5.2 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus**

Luotettavuutta voidaan tässä tutkimuksessa arvioida siten, miten tutkimus vastaa asetettuihin kysymyksiin ja voidaanko tutkimusta hyödyntää. Työssä käytiin läpi menestykselli-

seen hankintatoimeen liittyviä tekijöitä ja hankintatoimen kehittämiseen käytettäviä työkaluja ja nämä tiedot antavat lukijalle eväät peilata oman yrityksen hankintatoimea ja ovatko sitä kehitetty vastaamaan tulevaisuuden haasteita, kuten tutkimuskysymyksessä esitettiin. Toinen osa tutkimusta käsitteli tulevaisuuden näkymiä. Vaikka näkymät olivat yleisiä, niissä katsottiin tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia myös hankintojen kannalta.

Validiteettia mitataan tutkimuksen ennustettavuudella tai tutkimusasetelman luotettavuudella. Onko käytetty menetelmä ja tutkimusote sopiva mittaamaan ja tutkimaan asiaa, mitä tutkitaan? Opinnäytetyön tutkimus on tehty kirjoituspöytä tutkimuksena, useita eri lähteitä käyttäen, ja tutkimustapa sopii tälle opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin. Työssä on ajankohtaisuuden vuoksi käytetty jonkin verran internetpohjaista materiaalia kiinnittäen huomiota julkaisevaan sivustoon, aiheen toistumiseen muilla sivuilla ja tekstin kirjoittajaan. Samaa asiaa on tarkasteltu monilta eri lähteiltä, jotta tutkimus täyttää luotettavuuden kriteerit.

### **5.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointia**

Koska omassa työssäni toimin yrityksen hankinnoista vastaavana teknologiateollisuuteen kuuluvassa pk-yrityksessä, on opinnäytetyön aihe ollut paitsi kiinnostava myös erittäin hyödyllinen. Samaan aikaan, kun olen etsinyt teorian tietoa, olen pystynyt myös miettimään asioita käytännön kautta, sekä ihan aidosti viemään teoriaa käytäntöön.

Aiheen valinta oli valitettavan pitkä prosessi ja tutkimusaihetta jouduttiin muuttamaan pariin kertaa, joten opinnäytetyö ei edennyt alkuperäisen suunnitelman mukaan. Kun loppusyksystä 2016 päädyttiin tähän aiheeseen, osoittautui pitkä prosessi ja aiempi materiaaleihin tutustuminen sekä opinnäytetyön, oppimisen että oman työn kannalta kuitenkin hyödylliseksi.

Työn teoriaosuudessa kerättiin tietoa hankinnassa tehtävistä toimista ja niissä tarvittavista työkaluista. Hankinnan teoriaa tutkittaessa ilmeni, kuinka tärkeää on tunnistaa missä vaiheessa oman yrityksen hankinta on, kuinka sitä kehittää tehokkaammaksi ja kuinka varautua tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Hankinta aiheena on ollut ajankohtainen jo joitakin vuosia, mutta aiheen kulma tulevaisuuden suuntautumisesta oli uudempi. Haasteena oli tuoreiden lähteiden löytäminen ja työn

rajaaminen. Työ muokkautui paljon edetessään ja yhä enemmän näkökulmia alkoi tulla tarjolle. Varsinkin tulevaisuuden näkymät olivat kiinnostavia, joskin omassa työssä pystyin hyvin hyödyntämään ja peilaamaan alkuosan hankinnan teoriaa ja kehittämisen välineitäkin.

Työstä tulee olemaan hyötyä myös tulevaisuudessa omassa työelämässä. Aineistosta on noussut monia ideoita ja ajatuksia oman työn kehittämiseen, mutta uskon, että tätä opinnäytetyötä pystyy hyödyntämään myös toiset pk-yrityksissä hankintatehtävissä työskentelevät.

#### **5.4 Johtopäätökset**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli herättää pk-yrityksen hankintatoimet miettimään, onko yrityksen hankinta kunnossa vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja mitä nämä tulevaisuuden haasteet voisivat olla. Teoreettisena viitekehystenä toimivat tiedot hankintatoimesta ja sen kehittämisestä sekä tällä hetkellä näkyvissä olevat tulevaisuuden näkymät.

Prosessin aikana mietin tätä omassa toimessani pk-yrityksen ostajana ja huomasin monta asiaa, jotka kaipaavat päivittämistä. Vaikka toimimmekin pk-sektorilla, ei silti voida jäädä paikalleen vaan aikaa on seurattava, muutoksia tehtävä, jotta hankinta pysyy tehokkaana ja kustannukset kurissa. Teknologian viimeisimmät muutokset tai Big Data eivät välttämättä heti kosketa pk-yrityksen hankintatoimeaa, mutta se ei ole syy laittaa lappuja silmille, vaan jokaisen yrityksessä mukana olevan pitää tänä päivänä seurata aikaansa ja yrittää miettiä parhaita mahdollisia ratkaisuja yrityksensä toiminnassa kilpailussa pysyäkseen.

Jotta pk-yritykset pysyisivät kilpailukykyisinä muuttuvissa tilanteissa, tulisi niiden viilata hankintansa kuntoon ja hankintatoimen seurata niin asiakkaiden, kilpailijoiden kuin toimittajien kehitystä muuttuvassa maailmassa.



## Lähteet

Accenture. 2017. Technology Vision 2017. Luettavissa:

[www.accenture.com/t20170206T064234\\_w\\_us-en\\_acnmedia/Accenture/next-gen-4/tech-vision-2017/pdf/Accenture-TV17-Short.pdf#view=FitH](http://www.accenture.com/t20170206T064234_w_us-en_acnmedia/Accenture/next-gen-4/tech-vision-2017/pdf/Accenture-TV17-Short.pdf#view=FitH). Luettu: 2.3.2017

Aminoff J., Rubanovitsch M. 2015. Ostovallankumous. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi

Anttila J-P., Jussila A., Mikkola M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. VTT. Kopijyvä Oy. Kuopio

Bughin, J., Chui, M., Manyika, J. 2010. Clouds, big data, and smart assets: Ten tech-enabled business trends to watch. McKinsey Quarterly. Luettavissa: [www.itglobal-services.de/files/100810\\_McK\\_Clouds\\_big\\_data\\_and%20smart%20assets.pdf](http://www.itglobal-services.de/files/100810_McK_Clouds_big_data_and%20smart%20assets.pdf). Luettu: 2.3.2017

Coulson-Thomas, C. 2008. Effective Purchasing. Luettavissa: [www.groupe-intellex.com/editorials/17-management/164-effective-purchasing.html](http://www.groupe-intellex.com/editorials/17-management/164-effective-purchasing.html). Luettu: 24.11.2016

The Definition of Sourcing. Purchasing & Procurement Centre. 2017. Luettavissa: <http://www.purchasing-procurement-center.com/definition-of-sourcing.html>. Luettu: 16.3.2017

Forum for the Future. 2007. Buying for the better world. Sustainable public procurement. Luettavissa: [www.forumforthefuture.org/sites/default/files/project/downloads/buying-better-world.pdf](http://www.forumforthefuture.org/sites/default/files/project/downloads/buying-better-world.pdf). Luettu: 3.3.2017

Gartner, IDC and McKinsey. 2013. Predictions for Big Data. Luettavissa: <https://www.slideshare.net/cultureofperformance/gartner-idc-and-mckinsey-on-big-data>. Luettu: 19.3.2017

Helminen, A. 2017. Kiertotaloudella kärkeen. Aamuposti 21.3.2017

Henke, J., Stallkamp, T., Yenyurt, S., 2014. Lost supplier trust, lost profits. Supply chain management review, May/June 2014. Luettavissa: <http://www.ppi1.com/uploads/wri-profit/scmr-lost-trust.pdf>. Luettu: 3.3.2017

Henttinen, M. 2017. Teknologia murtaa vanhat rakenteet. *Osto & Logistiikka*-lehti 2/2017. Luettavissa: [http://www.magnetcloud1.eu//logy/Osto\\_logistiikka\\_2\\_2017/#p=4](http://www.magnetcloud1.eu//logy/Osto_logistiikka_2_2017/#p=4). Luettu: 17.3.2017

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: [www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). Luettu: 3.2.2017

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1999. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Hyrynen, K. 2010. Partneriverkoston johtaminen osana hankinnan johtamista. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21567/Hyrynen\\_Katja.pdf;jsessionid=DB1432F4BF7D65A4753E35DB2B8166BB?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21567/Hyrynen_Katja.pdf;jsessionid=DB1432F4BF7D65A4753E35DB2B8166BB?sequence=1). Luettu: 18.3.2017

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki

Iloranta, K., 2017. Cognitive Barriers to External Resource Management – Top Management Perspective. Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS. 272/2016. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7211-1>. Luettu: 16.3.2017

Institute of Supply Management. 2016. Procurement risk management facing 'major shift'. Luettavissa: <https://www.cips.org/en/Supply-Management/News/2016/January/Procurement-risk-management-facing-major-shift/>. Luettu: 3.2.2017

Kiiski-Kataja, E. 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T., Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. WSOY:n graafiset laitokset

Koskinen, A., Pekonen, J. 2015. Big Datat hyödyntäminen toimitusketjun hallinnassa. Kandidaatintyö. LUT. Luettavissa: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/118577/Kandidaatinty%C3%B6\\_Koskinen\\_Pekonen.pdf?sequence=2](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/118577/Kandidaatinty%C3%B6_Koskinen_Pekonen.pdf?sequence=2). Luettu: 19.3.2017

Koskinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Weilin&Göös. Juva

Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management. Harvard Business Review 61. Luettavissa: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supplymanagement>. Luettu: 25.11.2016

Laine, K. 2015. Myynti on rikki. Talentum Pro. Helsinki

Linturi, R. 2015. Technology as an enabler of sustainable well-being in the modern society. Sitra Studies

Logistiikan maailma. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi>. Luettu: 21.11.2016

Logistiikkaselvitys. 2012. Liikenne- ja viestintäministeriö. Luettavissa: <https://www.lvm.fi/documents/20181/812084/Julkaisu+11-2012/e222cafa-70ee-4035-83be-92e6765531f9?version=1.0>. Luettu: 5.11.2016

Lorentz, H., Väänänen, K. 2013. Kuluanalyysi (spend) ja hankintakategoriat. Tietoisku 25.1.2013. Turun Yliopiston ja Yrityssalo Oy:n EAKR- rahoitteinen Hankintaosaaminen kasvun tueksi- projekti. Luettavissa: <http://www.yrityssalo.fi/attachements/2013-01-30T09-30-50141.pdf>. Luettu: 26.1.2016.

Megatrendit 2016. Sitra. Luettavissa: [www.slideshare.net/SitraFund/sitran-megatrendit-2016](http://www.slideshare.net/SitraFund/sitran-megatrendit-2016). Luettu: 25.2.2017

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Talentum pro. Helsinki

Rauhala, M. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Talentum. Helsinki

van Rijmenam, M. 2016. The Top 7 Big Data Trends for 2017. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/top-7-big-data-trends-2017-mark-van-rijmenam>. Luettu: 18.3.2017

Rissanen, R. 2003. Työelämälähtöinen opinnäytetyö oppimisen kontekstina. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Tampere. Luettavissa:

<http://tampub.uta.fi/handle/10024/67321>. Luettu: 15.3.2017

Ritvanen, V., Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. 1-painos. WSOY Oppimateriaalit. Helsinki

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Hakapaino Oy. Helsinki

Silius, K. 2005. Sisällönanalyysi. Luettavissa: [http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-sems04/liitteet/JOS\\_hypermedia\\_Silius150405.pdf](http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-sems04/liitteet/JOS_hypermedia_Silius150405.pdf). Luettu: 4.2.2017

Suomen kuljetusopas. Luettavissa: <http://www.kuljetusopas.com/hankinta>. Luettu: 21.11.2016

Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY ry. Hankinta ja logistiikka kerralla haltuun. Luettavissa: [http://www.logy.fi/koulutus/hankinnankoulutusohjema.html?utm\\_source=Posti\\_viidakko&utm\\_campaign=Hankinnan%20koulutusohjelma&utm\\_medium=email](http://www.logy.fi/koulutus/hankinnankoulutusohjema.html?utm_source=Posti_viidakko&utm_campaign=Hankinnan%20koulutusohjelma&utm_medium=email). Luettu: 2.11.2016

Suomen Riskienhallintayhdistys. 2017. PK-RH-riskienhallinta. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallinnan-periaatteet>. Luettu: 17.3.2017

Tanni, K. 2016. Nyt on edessä teollisuuden neljäs tuottavuusloikka. Tieke. Luettavissa: <http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageld=53215426>. Luettu: 17.3.2017

Tienhaara, T., Tirronen, A., Rossi, P. 2016. Kumppanuus tulosperusteisessa hankinnassa. Luettavissa: [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100356/kumppanuus\\_tulosperusteisessa\\_hankinassa.pdf?sequence=1](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100356/kumppanuus_tulosperusteisessa_hankinassa.pdf?sequence=1). Luettu: 21.3.2017

Tuomikoski, J-M. 2015. Toimittajayhteistyön arviointi. luokittelu ja mittaaminen. Diplomityö. LUT. Luettavissa: [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103603/Diplomityo%c3%b6Tuomikoski\\_Jusa\\_14\\_02\\_2015.pdf?sequence=2](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103603/Diplomityo%c3%b6Tuomikoski_Jusa_14_02_2015.pdf?sequence=2). Luettu: 18.3.2017

Turun yliopisto/Yrityssalo. Kuluanalyysi ja hankintakategoriat. Luettavissa: <http://docplayer.fi/5059103-Kuluanalyysi-spend-ja-hankintakategoriat.html>. Luettu: 25.11.2016

University of Eastern Finland. Benchmarking. Luettavissa: <https://www.uef.fi/benchmarking>. Luettu: 20.3.2017

Vakkuri, M. 2015. Big Data muuttaa maailmaa. Tieto. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/big-data-muuttaa-maailmaa-3440603>. Luettu: 19.3.2017

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Visma. Tervetuloa Spend-analyysi. Luettavissa: <https://www.visma.fi/globalassets/global/fi/commerce/spendency/spendanalyysi-whitepaper.pdf>. Luettu: 7.10.2016

van Weele, A. 2011. Value Creation and purchasing strategy. International Trade Forum Magazine. Luettavissa: <http://www.tradeforum.org/article/Value-creation-and-purchasing-strategy/>. Luettu: 25.11.2016

van Weele, A. 2005. Purchasing & supply chain management. Analysis. Strategy. Planning and Practise. 4. Painos. Croatia

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu

van Weele, A. 2011. Value Creation and purchasing strategy. International Trade Forum Magazine. Luettavissa: <http://www.tradeforum.org/article/Value-creation-and-purchasing-strategy/>. Luettu: 25.11.2016

van Weele, A. 2005. Purchasing & supply chain management. Analysis. Strategy. Planning and Practise. 4. Painos. Croatia