



# Hankinnan kehittäminen organisaatiossa

Sari Enberg

Opinnäytetyö

Joulukuu 2021

Tekniikan ala

Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma, YAMK

**Enberg, Sari**

## **Hankinnan kehittäminen organisaatiossa**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2021, 54 sivua

Tekniikan ala. Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### **Tiivistelmä**

Hankinnan kehittäminen jää usein taka-alalle, kun yrityksen toimintoja kehitetään. Hankinnan tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia oman organisaation hankinnoista niin, että organisaation tuotanto pystyy toimimaan keskeytyksettä. Tämä vaatii ennakoitua, tilauksien järjestelmällistä seuranta ja tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa.

Työn tehtävänä oli herättää kohdeorganisaatio huomaamaan, kuinka paljon kehitysmahdollisuuksia yrityksen hankinnassa on ja kuinka paljon erilaisia mahdollisuuksia on kehittää eri osa-alueita, jotta yritys pystyy aikaansaamaan tehokkuuteen vaikuttavia muutoksia hankintaan liittyen.

Tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Keskeisin aineisto muodostui teemahaastatteluista ja kyselylomakkeesta. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen avulla ja kyselylomake luotiin Webropol käyttöjärjestelmän avulla. Havainnointi ja hankintojen parissa saadusta kokemukseräisestä tiedosta rakentui osa aineistosta. Haastattelut litteroitiin propositiotason mukaisesti Wordissa. Tutkimuksen laadullista aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti. Analyysi aloitettiin siirtämällä kyselylomakkeen kautta saatu aineisto Microsoft Word tekstinkäsittelyohjelmaan, mistä sen jatkotyöstäminen oli hyvin luontevaa.

Johtopäätöksenä esitettiin kehittämisideoita kohdeorganisaatiolle. Tutkimuksen lopputuloksena kehittämiskohteiksi nousivat kohdeorganisaation toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntäminen, vuorovaikutustaitojen kehittäminen, digitalisoinnin parempi huomioiminen, toimittajasuhteiden kehittäminen ja hankintojen mittaamisen selvittäminen.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Hankinta, kehittäminen, toimittajasuhteet

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Enberg, Sari**

### **Procurement development in the organization**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2021, 54 pages

Engineering and Technology. Master's degree Programme in Technological Competence Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Procurement development is often left behind when a company's operations are developed. The most important task of procurement is to take care of the procurement of one's own organization so that the organisation's production can operate without interruption. This required foresight, systematic monitoring of orders, and close collaboration with suppliers.

The task of the work was to make the target organization realize how many development opportunities there are in the acquisition of the company and how many different opportunities there are to develop different areas so that the company can bring about changes affecting efficiency in connection with the acquisition.

The study was a qualitative case study. The main material consisted of thematic interviews and a questionnaire. The interviews were conducted using the Teams application and the questionnaire was created using the Webropol operating system. Part of the material was constructed from the observational and experiential information obtained in procurement. The interviews were spelled according to the level of proposition in Word. The qualitative data of the study were analyzed based on data. The analysis was started by transferring the material obtained through the questionnaire to a Microsoft Word word processor, from which it was very natural to further process it.

In conclusion, development ideas for the target organization were presented. As a result of the research, the utilization of the target organization's ERP system, the development of interaction skills, better consideration of digitalization, the development of supplier relations and the determination of procurement measurement became the development targets.

### **Keywords/tags (subjects)**

Procurement, supplier relationship management, develop

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>6</b>
1.1	Työn tausta.....	6
1.2	Kohdeorganisaation esittely .....	6
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>7</b>
2.1	Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajaus .....	7
2.2	Tutkimuskysymyksen määrittäminen .....	7
2.3	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät .....	8
2.3.1	Haastattelu.....	8
2.3.2	Kyselylomake .....	9
2.3.3	Havainnointi.....	9
<b>3</b>	<b>Hankinta</b> .....	<b>10</b>
3.1	Hankinnan määritelmä.....	10
3.2	Hankintaprosessi .....	11
3.3	Ydinosaaminen ja make-or-buy-päätökset .....	11
3.4	Hankintojen luokittelu.....	12
3.4.1	Luonteen mukaan .....	13
3.4.2	Käyttötarkoituksen mukaan .....	13
3.4.3	Taloudellisen merkittävyyden mukaan .....	14
3.4.4	Toimittajien mukaan.....	14
3.5	Hankintojen kehittäminen .....	15
3.5.1	Spend-analyysi .....	15
3.5.2	Portfolio-analyysi .....	16
3.5.3	ABC-analyysi.....	19
3.5.4	Tail Management-työkalu.....	20
3.6	Hankintariski.....	21
<b>4</b>	<b>Toimittajasuhteet</b> .....	<b>24</b>
4.1	Yhteistyö toimittajien kanssa .....	24
4.2	Suhde osana hankintaprosessia .....	24
4.3	Suhteen arviointi ja hallinta .....	25
4.4	Suorituskyvyn mittaaminen .....	29
4.5	Suhteen kehittäminen.....	30
4.6	Asiakas-toimittaja suhteen päättäminen.....	33

<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>34</b>
5.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	34
5.2	Haastattelut.....	34
5.3	Kyselylomake.....	35
5.4	Havainnointi .....	35
5.5	Analysointi.....	36
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>37</b>
6.1	Haastattelujen tulokset .....	37
6.2	Kyselytutkimuksen tulokset .....	41
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset ja kehittämissuhteet</b> .....	<b>44</b>
7.1	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	44
7.2	Vuorovaikutustaidot.....	44
7.3	Digitalisointi osaksi jokapäiväistä työtä .....	44
7.3.1	Ostolaskuprosessin automatisointi .....	44
7.3.2	Tiiviimpi yhteistyö valittujen toimittajien kanssa .....	45
7.4	Toimittajasuhteiden kehittäminen .....	45
7.4.1	Yhden nimikkeen toimittajat .....	45
7.4.2	Toimittajien arviointi .....	46
7.5	Hankintojen mittaaminen .....	46
<b>8</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>46</b>
8.1	Tutkimuksen tausta .....	46
8.2	Tutkimuksen toteutuminen ja tulosten hyödynnettävyys.....	47
8.3	Eettisyys ja luotettavuuden arviointi osana tutkimusta .....	47
8.4	Jatkotutkimusaiheita .....	49
	<b>Lähteet</b> .....	<b>50</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>52</b>

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta

”Meillä hankintojen kehittäminen on jäänyt taka-alalle, koska aika ei riitä edes jokapäiväisen työn tekemiseen!” Edellä mainitun kaltainen lause on tänä päivänä hyvinkin tyypillinen lausahdus monessa organisaatiossa. Koronapandemian tuomat lisähaasteet organisaatioiden hankintaan ovat lisänneet huomattavasti niin sanottujen tulipalojen sammuttamisia. Hankinnan tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia oman organisaation hankinnoista niin, että organisaation tuotanto pystyy toimimaan keskeytyksettä. Tämä vaatii ennakoitua, tilauksien järjestelmällistä seuranta ja tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa.

Yrityksen tulee tunnistaa hankinnan merkitys kokonaisvaltaisesti. Tänä päivänä ei riitä oman toiminnan kunnosta huolehtiminen, vaan yrityksen on pidettävä huolta myös toimittajista ja toimittajaverkostoista. Kehittyvissä ja menestyvissä yrityksissä hankinnasta on muodostunut yrityksen strateginen avaintekijä, jossa johdon tulee olla aktiivisesti mukana. Tämän työn tehtävänä on herättää kohdeorganisaatio huomaamaan, kuinka paljon kehitysmahdollisuuksia yrityksen hankinnassa on ja kuinka paljon erilaisia mahdollisuuksia on kehittää eri osa-alueita, jotta yritys pystyy aikaansaamaan tehokkuuteen vaikuttavia muutoksia hankintaan liittyen.

## 1.2 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeyritys on suomalainen teollisuusyritys, joka valmistaa sähkö- ja puukiukaita. Yrityksen ydinliiketoiminta on kiukaiden valmistus, mutta liiketoimintominta pitää sisällään myös sauna- ja spa-ratkaisujen valmistuksen. Suurimman osan valmistamistaan tuotteistaan yritys myy toisille yrityksille, jotka jälleenmyynnin kautta myyvät kohdeyrityksen tuotteet edelleen kuluttajille. Yrityksen tuotteita myydään yli 80 maassa ja liikevaihdosta suurin osa tulee Suomen ulkopuolelta. Valtaosa kohdeyrityksen sadoista työntekijöistä työskentelee Suomessa.

Yrityksellä on Suomessa markkinajohtajan asema, tämän lisäksi hyvä kansainvälinen markkina-asema vahvistaa yrityksen toimintoja ympäri maailmaa. Suomen ja Pohjoismaiden lisäksi kohdeyrityksen keskeisimpiä markkina-alueita ovat Keski-Eurooppa ja Venäjä. Kotimaan myynti kattaa suurimman osan yrityksen myynnistä, mutta tämän lisäksi yrityksellä on vientiä kymmeniin eri maihin

ympäri maailmaa. Yrityksellä on muutama tehdas eri puolilla maailmaa, mutta suurin tehtaista sijaitsee Suomessa. Vaikka yrityksellä on kansainvälistä toimintaa sekä tehtaita Suomen rajojen ulkopuolella, niin tässä työssä keskitytään Suomessa toimivan päätehtaan hankintaan ja sen kehittämismahdollisuuksiin.

## **2 Tutkimusasetelma**

### **2.1 Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajaus**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen hankintojen mahdollisia kehittämisideoita tulevaisuuden toimintoja ajatellen. Tutkimuskohteen aiheen valinnassa on otettu huomioon ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön vaatimukset; tutkimuksen pitää olla työelämää kehittävä ja työelämälähtöinen.

Yritykset ovat innokkaita kehittämään liiketoimintojaan, mutta usein vähemmälle huomiolle jää yrityksen hankinta ja sen kehittäminen. Kaikkien muiden osa-alueiden kehittämiselle vaikuttaa löytävän aikaa, mutta ymmärrys hankintojen vaikutuksesta ja niiden kriittisyydestä yrityksen toiminoille on jäänyt taka-alalle. Pystyykö yritys toimimaan ilman hankintaa? Miten käy tuotteen valmistusprosessin, jos yrityksen hankinta olisi jätetty kokonaan vaille huomiota? Hankinta on hyvin laaja kokonaisuus, minkä olemassaolo huomataan kunnolla vaikeuksien ilmestyttyä kuvioihin mukaan. Kehittämistyö on rajattu koskemaan nimenomaan hankinnan kehittämismahdollisuuksia.

### **2.2 Tutkimuskysymyksen määrittäminen**

Tutkimuksen lähtökohta on tutkimusongelma. Ilman tutkimusongelmaa ei tieteellistä tutkimusta voi tehdä. Tutkijalla on olemassa ongelma / ongelmia, joihin tutkija haluaa vastata. Tutkimusongelma osoittaa tutkimuksen tarpeen ja tutkimuskysymykset auttavat löytämään ratkaisuja olemassa olevaan ongelmaan. Täsmällisen kokonaiskuvan saamiseksi tutkijan on hyödyllistä jakaa tutkimusongelma sekä pääongelmiin, että osaongelmiin. Tämän työn aiheen laajuuden myötä tutkimuksessa keskitytään vain yhden tutkimuskysymyksen ympärille.

- Kuinka yrityksen hankintaa tulee kehittää?

## 2.3 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tutkimukset voidaan ryhmitellä kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä on merkityksien ja niiden suhteiden analysoiminen sekä kirjoitetussa tekstissä, että puheessa. Analyysiä varten kerätty aineisto saatetaan kirjoitettuun muotoon. Määrällisen tutkimuksen analyysi perustuu tilastotieteeseen, mikä edellyttää ensisijaisesti aineiston saattamista numeeriseen muotoon. Periaatteessa kaikki kielellinen aineisto voidaan kuitenkin saattaa numeeriseksi. Edellä mainitun kaltainen toimintatapa voi olla hankalaa ja epätarkkaa. (Ronkainen, ym. 80–81, 2014.) Käytännössä laadullinen ja määrällinen tutkimus muodostavat kokonaisuuden, jolloin selkeää erottelua kyseisten tutkimusmenetelmien välillä voi olla vaikeaa ja jopa perusteetonta tehdä. Menetelmät voidaan ymmärtää toisiaan täydentävinä menetelminä, kilpailevien menetelmien sijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 124–125.)

Tapaustutkimuksen avulla kerätty tieto on yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa. Kyseisen tutkimuksen avulla on mahdollista oppia ymmärtämään kehittämiskohdetta kokonaisvaltaisesti todennu-  
kaisuudessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksella pyritään löytämään vastaus kysymyksiin: ”miksi?” ja ”miten?”. Samalla mietitään, kuinka jokin asia on mahdollista ja kuinka jokin asia tapahtuu. Kehittämistyössä pyritään aikaansaamaan uutta tietoa kehittämisen tueksi.

### 2.3.1 Haastattelu

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu profiloituu tiettyihin teemoihin, jotka haastattelija on laatinut ennakkoon teoreettisesta viitekehystä hyödyntäen. Tutkija esittää pääasiassa avoimia kysymyksiä ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Avoin haastattelu on vapaamuotoinen haastattelu tietystä aihepiiristä. Haastattelu vaikuttaa tavalliselta keskustelutilanteelta, koska haastattelija ei yleensä ohjaile keskustelua vaan aiheen vaihdos tulee itse haastateltavalta. Avoin haastattelu soveltuu hyvin menetelmäksi silloin, kun haastateltavien kokemukset vaihtelevat ja päämääränä halutaan saada esille heikosti tiedostettuja asioita.

Teemahaastattelu on keino, jonka päämääränä haetaan tiettyihin aihealueisiin syvällisempää ymmärrystä. Näistä esimerkkeinä mainittakoon ongelman määrittely, vaikuttavuuden arvioiminen ja



tuloksien arviointi. Teemat merkitsevät aihealueita, josta lisätiedon saamiseksi keskustellaan haastateltavan kanssa. Haastattelun lopputuloksena muodostuu hyvä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltaviksi valikoidaan henkilöitä, joita ilmiö koskettaa tai jotka tietävät ilmiöstä kaikkein eniten. Valikoidut teemat kattavat koko ilmiön, alkaen yleisestä yksityiseen. Teemat muodostuvat elementeistä tai tekijöistä ja niiden välisistä prosesseista tai riippuvuussuhteista. (Kananen 2012, 99–102.) Teemahaastattelut etenevät ennakolta suunniteltujen aihealueiden mukaisesti, eikä haastattelu ole yksityiskohtaisten kysymyksien varassa. Samainen haastattelutyö voidaan ymmärtää myös puolistrukturoituna menetelmänä, koska haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat.

### **2.3.2 Kyselylomake**

Kyselyn avulla tutkittavasta aiheesta saadaan helposti kerättyä laajasti tietoa. Ennen kyselylomakkeen laatimista tutkijan tulee tietää tarkasti tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma. Lomakkeeseen kysymykset on asetettava niin, että ne ovat helposti ymmärrettäviä eivätkä johdattele vastaajaa vastaamaan tietyin tavoin. Laadullinen kyselylomake toteutetaan avoimia kysymyksiä käyttäen. Näiden kysymyksien kohdalla vastaajalle annetaan mahdollisuus omin sanoin kertoa ajatuksiaan tutkivasta asiasta. Kyselylomaketta ei ole kuitenkaan hyvä koostaa kokonaan avoimista kysymyksistä, koska tällöin vastaajan mielenkiinto koko tutkimusta kohtaan voi suurella todennäköisyydellä loppua. Kysely on hyvä testata esimerkiksi kollegalla, jotta voidaan vakuuttua siitä, että vastaaja ja kysymysten laatija ymmärtävät kysymykset samalla tavoin.

### **2.3.3 Havainnointi**

Havainnoinnin eli observoinnin avulla on mahdollista saada selville, kuinka ihmiset toimitavat luonnollisessa ympäristössä. Aineiston keruumenetelmänä tutkija saa vastaanotettua suoraa ja välitöntä tietoa yksilöiden, organisaatioiden ja ryhmien toimintatavoista ja käyttäytymisestä.

Aineistonkeruumenetelmänä on mahdollista erottaa neljä eri havainnointimuotoa:

- Piilohavainnointi
- Havainnointi ilman osallistumista
- Osallistuva havainnointi
- Osallistava havainnointi (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

## 3 Hankinta

### 3.1 Hankinnan määritelmä

Van Weelen (2018, 7) mukaan hankinta muodostaa osan ostoprosessista, mikä edellyttää hankinnan ja hankintaehtojen määrittämistä, toimittajan valitsemista, oikean hinnan neuvottelemista, sopimuksen ja/tai tilauksen allokoointia sekä edellä mainittujen asioiden valvontaa korrektilä toimituksen ja maksun turvaamiseksi. Asiantuntijat Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 53) ja Nieminen (2016) määrittelevät hankinnan laajempänä kokonaisuutena, heidän mukaansa hankinta on organisaation ulkoisten resurssien johtamista. Edellä mainitun lisäksi Nieminen (2016) kiteyttää hankinnan toiminnoksi, mistä yritys tulee vastaanottamaan laskun ulkopuoliselta toimittajalta.

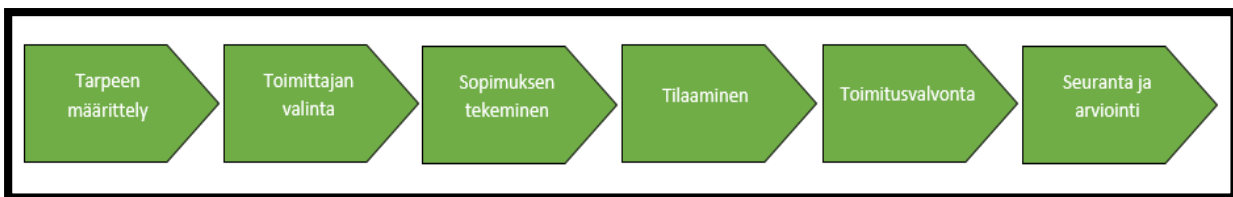
Hankinnan määritelmässä esiin nousee se, että hankintaan sisältyy muutakin kuin vain ostotapah-tuma eli kauppatavaran tai palvelun vaihtaminen rahaan. Siihen kuuluu niin hankintatarpeen hah-mottaminen, sen toiselta osapuolelta tilaaminen kuin hankintakohteen vastaanottaminen ja viemi-nen yrityksen toiminnan osaksi. Tämän vuoksi hankinnoilla saattaa olla hyvin keskeinen rooli yrityksen toiminnassa. Ne vaikuttavat niin myynti- ja suunnittelutyössä, tuotannossa ja varastoin-nissa kuin talouden hallinnassakin. Yrityksen liikevaihdosta keskimäärin yli 50 % kuluu erilaisiin hankintoihin. Korkeimmillaan tämä luku voi olla jopa 90 %, joten hankinnan keskeinen rooli yrityk-sen tuloksen kannalta on ymmärrettävää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 21–22.)

Englanninkielinen kirjallisuus pitää sisällään hyvin monenlaisia käsitteitä viittaamaan suomenkieli-siin termeihin osto ja hankinta. Weelen (2010, 6) esittämän teorian mukaan käsite procurement sisältää kaikki aktiviteetit, joita tarvitaan tuotteen tai materiaalin saamiseksi toimittajalta asiak-kaalle. Bentonin (2014, 556) mukaan procurement koostuu kaikista tuotteisiin ja palveluihin liitty-vistä prosesseista aina alku tiedustelusta varsinaiseen tilaamiseen ja toimituksen tarkastamisesta lopulliseen maksuprosessiin. Weelen (2010, 3) mukaan purchasing on yrityksen merkittävien toi-mintojen ja sen tukitoimintojen johtamista, ylläpitämistä ja hallinnoimista siten, että kaikkien tar-vittavien palveluiden ja tuotteiden saatavuus varmistetaan parhailla mahdollisilla ehdoilla. Bento-nin (2014, 556) mukaan purchasing on laadultaan, määrältään ja hinnaltaan oikeanlaisten tuotteiden, materiaalien ja palveluiden hankintaa sovitun toimituspäivän mukaisesti.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 49–51) mukaan hankintaan ja ostoon liittyvät termit eivät suomen-, englannin tai muidenkaan kielten käsitteistössä useinkaan kuvaa täsmällisesti hankintaan liittyvää toimintaa. Suomen kielessä sille ei ole vakiintunutta yhtenäistä terminologiaa, mutta useampi termi kuten osto, ostotoiminta ja ostaminen liittyvät suoraan hankintaan. Tämän työn kohdalla keskeisenä käsitteenä on hankinta.

### 3.2 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi pitää sisällään kaikki hankintaan liittyvät toiminnot. Se on järjestelmällinen lähestymistapa toimittajamarkkinoita kohtaan. Prosessi pyrkii siihen, että yritykselle valitaan mahdollisimman sopiva toimittaja tai toimittajat yrityksen tarvitsemien komponenttien, palveluiden, raaka-aineiden ja tuotteiden osalta. Yksinkertaisuudessaan hankintaprosessi (kuvio 1) muodostuu tapahtumaketjusta, tarpeen määrittelystä, toimittajan valinnasta, sopimuksen tekemisestä, tilaamisesta, toimitusvalvonnasta sekä arvioinnista, että seurannasta. (Nieminen 2016)



Kuvio 1. Hankintaprosessin vaiheet (Nieminen, 2016, muokattu)

### 3.3 Ydinosaaminen ja make-or-buy-päätökset

Olennainen osa yrityksen strategiasta rakentuu päätöksistä, joiden myötä yritys päätyy toteuttamaan osan tuotannosta itse ja osan ulkoistaa tai hankkii toisilta toimijoilta. Tämän kaltaisen toiminnan kohdalla puhutaan hyvin usein ostaa vai valmistaa -päätöksenteosta eli make-or-buy päätöksistä. Päätöksenteot vaativat aina asioiden analysointia, joten yrityksiä pitää arvioida huolellisesti mikä yrityksen ydintoiminta on ja mitä tukitoimintoja voidaan ulkoistaa.

Yrityksen ydinosaaminen rakentuu yrityksen resursseista ja kyvyistä, jotka muodostavat yrityksen strategiset edut. Organisaation ydinosaaminen on organisaation strateginen vahvuus. Tänä päivänä yritykset keskittyvät enemmässä määrin omaan ydinosaamiseen, jolloin vähemmän varsinaista arvoa tuottavat työt ostetaan ulkoa. Ydinosaaminen on perustavaa laatua olevaa vahvuutta,

jonka yhteisö tai yksilö osaa tehdä paremmin kuin muut. Yhdistämällä omat ydinosaamisensa sisäisten tai ulkoisten kumppaneiden kanssa, lisääntyy kyky tuottaa uniikkia kilpailuetua moninkertaiseksi. Strategiseen hankintaan kuuluvat päätökset, joiden myötä yritys tunnistaa ja joissakin tapauksissa toteuttaa ulkoistamismahdollisuuksia. (Martinsuo, ym. 2016)

Teollisuuden parissa toimivat yritykset miettivät tänä päivänä tarkemmin mitä yrityksen kannattaa tehdä itse, mitkä ovat yrityksen ydinosaamisalueet, mitä komponentteja, palveluita ja tuotteita yrityksen on suotuisaa ostaa ulkopuolisilta yrityksiltä. Palveluntarjoajan näkemyksen mukaan ulkoistaminen on palvelutuotantoa, jossa toimittajan roolissa toimiva palveluntarjoajayritys teettää sovitut työkokonaisuudet sopimussuhteeseen perustuen asiakkaana toimivalle tilaajalle. Ulkoistamisen myötä hankinnan painoarvo ja rooli yrityksen muiden toimintojen keskellä on kasvanut huomattavasti, edellä mainitun kaltaisten muutosten tulisi myös näkyä yritysten asenteissa hankintaa kohtaan.

Logistiikkaan liittyvissä prosesseissa on hyvin normaalia, että pienempi yritys huolehtii toimittamalla palvelut tai tuotteet niitä ostavalle yritykselle. Muut logistiset palvelut, esimerkiksi varastointi ja myyntinimikkeiden pakkaaminen, voidaan hyvin ostaa toiselta toimittajalta. Näiden lisäksi kuljetus- ja huolintapalveluita hankitaan usein kolmannelta osapuolelta. Kun edellä mainittuihin vielä lisätään hankinnat esimerkiksi raaka-aineisiin, tuotekehitykseen, kokoonpanoon sekä myyntiin ja markkinointiin, onkin ostavalla yrityksellä suuri verkosto hoidettavanaan. Hankinta ei tänä päivänä ole vain palveluiden ja tuotteiden ostamista, vaan hankinta on avainasemassa yrityksen kilpailukyvyyn ja liiketoiminnan kehittämisessä. Menestyksellisissä yrityksissä pitää osata johtaa verkostoja sekä tehdä toimittajien kanssa yhteistyötä. Nykyään oman yrityksen ja henkilöstön lisäksi johdetaan myös ulkoisia resursseja – tässä tapauksessa toimittajia. (Nieminen 2016)

### **3.4 Hankintojen luokittelu**

Hankinnat muodostavat erittäin tärkeän osan yritysten toiminnasta. On lukuisia tapoja luokitella ja ryhmitellä hankintoja. Luokitteluperusteena voi olla esimerkiksi hankinnan käyttötarkoitus, hankinnan luonne, hankinnan taloudellinen merkittävyys, hankintalähde, hankinnan toimittaja tai toimittajamarkkinat, hankinnan monimutkaisuus tai jopa osapuolten väliset valtasuhteet. Menestyksessä hankintatoimessa kaikkia hankintoja ei ohjata samalla tavalla vaan hankinnat on

jäsennelty, ryhmitelty, pilkottu ja luokiteltu. Hyvin tehty hankintojen luokittelu muodostaa vankan perustan hankintastrategian laatimisille ja järjestelmälliselle hankintaprosessin ohjaamiselle.

Yhdenkään yrityksen hankinnat ei suurella todennäköisyydellä ole samanlaiset kuin jonkun toisen yrityksen, joten on ymmärrettävää yritysten tekevän keskenään erilaisia hankintoja. Hankintoja kannattaa ryhmitellä hankintojen ominaisuuksien mukaan, jotta niiden johtaminen ja ohjaaminen kustannustehokkaalla tavalla onnistuu. Luokittelussa ratkaisukeskeisessä asemassa ovat hankintojen peruspiirteet ja se minkälaisia hankinnat ovat. Näiden lisäksi hankintojen merkityksellisyys yritykselle, sekä toimittajamarkkinoiden käsittelyyn liittyvät osatekijät ovat ratkaisevassa asemassa hankintojen luokittelussa ja ryhmittelyssä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 104.)

### **3.4.1 Luonteen mukaan**

Asiantuntijat, Van Weele (2015, 15–16) että Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 55–56), luokittelevat perinteisellä tavalla hankinnat kahdeksaan eri ryhmään hankintojen luonteen perusteella. Raaka-aineet ovat aineita, joita käytetään valmistusprosessin eri vaiheissa hieman käsiteltyinä tai käsittelemättöminä. Tuotannon tarveaineet ovat valmistusprosessille olennaisia aineita, kuten koneiden varaosat ja voiteluaineet. Puolivalmisteet ovat ainakin yhden tuotantovaiheen läpikäyneitä valmisteita, mitkä prosessin loppuvaiheessa liitetään osaksi lopullista tuotetta. Komponentit ovat tuotantovalmisteisia tuotteita, mitkä liitetään sellaisenaan tuotetta kokoonpantaessa näistä esimerkkeinä vastukset ja johdinsarjat. Ostettavat valmistuotteet myydään suoraan eteenpäin asiakkaille, näistä esimerkkinä mainittakoon kiuaskivet ja saunatuoksut. Investointihankinnat ja pääomahyödykkeet ovat hankintoja, joiden arvo ajan kuluessa laskee ja joita ei sinänsä kuluteta heti. Kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tuotteilla huolehditaan toiminnan ylläpitämisestä. Palveluita ostetaan kolmannelta osapuolelta, näistä hyvinä esimerkkeinä siivouspalvelut, tilintarkastus ja alihankintatyö.

### **3.4.2 Käyttötarkoituksen mukaan**

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 59–66) jaottelevat hankinnat käyttötarkoituksen mukaan viiteen eri ryhmään. Toistuvan tuotannon hankinnat koostuvat toistuvasti tai jatkuvasti tuotannossa käytettäviin materiaaleihin, alihankintoihin ja palveluihin. Projektityyppisen tuotannon hankinnat liittyvät nimensä mukaisesti materiaaleihin ja palveluihin, joita yritys hankkii erilaisten projektien

läpiviemiseen. Edellä mainitun kaltaisia hankintoja joudutaan tekemään usein kiireessä ja niiden sisältö vaihtelee. Investoinnit ovat yleensä kertaluontoisia, mutta arvoltaan suuria hankintoja. Näiden kohdalla avainasemassa ovat sekä toimittajamarkkinoiden hyvä tuntemus että investointihankintojen tarkka ja kunnollinen suunnittelu. Välitettävät kauppatavarat kaupataan heti eteenpäin, näihin lukeutuvat myös tuotannollisten yritysten hankkimat tuotteet ja palvelut yrityksen oman valikoiman tueksi. Valikoimaa laajentavat tuotteet ja palvelut koetaan kilpailukeinoina, kun asiakkaalle halutaan tarjota laajempia kokonaisuuksia tai avaimet käteen -ratkaisuja. Epäsuorilla hankinnoilla luodaan toimintaedellytykset organisaation lopputuotteen tai palvelun valmistukselle. Useissa organisaatioissa nämä hankinnat ovat sekä huonosti johdettuja että raportoituja ja näiden lisäksi suuri joukko työntekijöitä aina aulapalveluista tuotekehitykseen tekee epäsuoria hankintoja viikoittain. Loppujen lopuksi yrityksen sisällä voi olla useampi henkilö, joka omalta osaltaan osallistuu erilaisten hankintojen suunnitteluun ja lopullisen ostopäätöksen tekoon.

### **3.4.3 Taloudellisen merkittävyyden mukaan**

Hankintoja loogisesti ajatellen huomataan rahan painoarvo, koska yleensä ratkaisevana tekijänä on raha. Näin ollen ensisijaisen tärkeä luokittelukriteeri yritykselle on hankinnan taloudellinen merkittävyys. Kokonaiskustannukseltaan suurikin hankinta voi hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla hankinnoilla aikaansaada lisäarvoa yritykselle. Hankintoihin käytetään selvästi enemmän aikaa ja voimavaroja, kun hankintaan on sitoutunut paljon yrityksen pääomaa. Tarkasteltaessa sekä hankintoja että hankintojen taloudellista merkitystä yritykselle, voidaan hyvänä työkaluna hyödyntää ABC-analyysiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 107.)

### **3.4.4 Toimittajien mukaan**

Hankintoja luokitellaan joissakin organisaatioissa toimittajien mukaan, mutta kyseinen luokittelumenetelmä onnistuu vain organisaatioissa, joissa hankinnan ammattilaisia on useita. Saman aikaisesti kukin hankinnan ammattilainen harjoittaa yhteistyötä vain ennalta määrättyjen toimittajien kanssa. Perustehtävien osalta jakaminen voi olla ymmärrettävää, rajoittaen kuitenkin toimittajasuhteet helposti vain nykyisiin toimittajiin ja aiheuttaen pahimmillaan merkityksetöntä monopoli-asemaa joidenkin toimittajien suhteen. Toimittajakohtainen luokittelu toimii hyväksyttävästi ostettaessa toimittajalta vain yhden tuoteryhmän tuotteita. Johdonmukaisempaa on ryhmitellä

hankinnat tuote- ja palveluryhmiin, hankintakategorioihin ja toimittajamarkkinoiden ominaispiirteet huomioon ottaen. Yhteen tuote- tai palveluryhmään luetaan hankinnat, joita hankittaisiin usealta samankaltaiselta toimittajalta. Näin toimien saadaan parhaat lähtökohdat toimittajien keskinäisen kilpailun hyödyntämiseksi. Toimittajamarkkinoiden luonne spesifioi perustavasti mahdollisuudet vaikuttaa hankintojen sisältöön ja kustannuksiin. Tästä johtuen erilaisille toimittajakategorioille on suositeltavaa rakentaa erilainen toimintamalli luokittelun avulla. Luokittelu muodostaa perustan hankintojen johtamiselle, samalla mahdollistaen hankintojen strategisen kehittämisen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 109.)

### **3.5 Hankintojen kehittäminen**

Kahta eri näkökulmaa tulee tarkastella kehitettäessä hankintoja; hankinnan kokonaiskustannuksia tai hankintaprosessia. Kustannuksien säästämiseksi pitää määrittää mikä on oikeasti tärkeää ja missä on potentiaalia hankintojen ja liiketoimintojen kehittämiseksi. Paras mahdollinen liiketoiminnan ja toiminnan lopputulos varmistetaan taas toimivalla ja tehokkaalla hankintaprosessilla. Hankintojen näkökulmasta menestyvän liiketoiminnan taustalla on hyvä hankintaprosessi ja hyvät toimittajat. Prosessi rakentuu toimenpidesarjoista, joiden päämääränä tarkoin määritelty lopputulos. Prosessin kehittäminen on systemaattista työtä, alkaen nykytilan tutkimisesta ja kuvaamisesta. Nykytila-analyysillä nostetaan esiin kehittämiskohteet, joiden perusteella voidaan tehdä suunnitelma / suunnitelmia niiden parantamiseksi. (Nieminen 2016)

#### **3.5.1 Spend-analyysi**

Spend-analyysi on yksi tärkeimmistä lähtökohdista hankintaprosessin kehittämiseksi. Kyseisen analyysin monipuolisuuden vuoksi sitä voidaan käyttää esimerkiksi hankintojen kokonaismenojen tarkastelussa, hankintojen luokittelussa ja osana toimittajien hallinnointia. Analyysin läpikäymiseksi tarvitaan tietoa yrityksen kaikista hankinnoista tuotteittain, tuoteryhmittäin, toimittajittain, yksiköittäin ja alueittain. Tarvittavien tietojen kerääminen voi olla hyvinkin haasteellista, koska kerätävä tieto on usein hajallaan eri paikoissa. (Huuhka 2019, 37–39.)

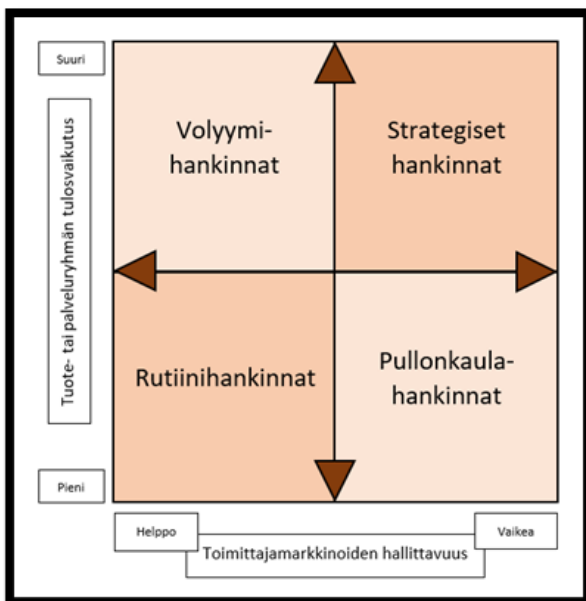
Spend-analyysin avulla kuvaillaan hankintojen kokonaisuutta luetteloimalla ja selvittämällä mitä on ostettu, mistä ostettu, kuinka paljon, kuinka usein ja millä kustannuksilla. Usein yrityksissä ym-

märretään hankinnoiksi ainoastaan suorat hankinnat, mutta hankinnat muodostavat osan kaikesta, joista ostava yritys vastaanottaa maksettavan laskun. Käytännössä selkein tapa selvittää yrityksen ostovolyymit ovat yrityksen ostolaskujen kerääminen yrityksen ostoreskontrasta. Näin toimien tullaan huomioimaan sekä epäsuorat kuin suoratkin hankinnat. Harvassa yrityksessä jokainen hankinta suoritetaan toiminnanohjausjärjestelmän avulla, joten toiminnanohjausjärjestelmän kautta koottu raportti ei ole täysin luotettava. (Nieminen 2016)

### 3.5.2 Portfolio-analyysi

Mittaamisen kannalta merkitykselliset kustannukset voivat vaihdella suuresti riippuen hankinnasta, koska yritysten hankinnat vaihtelevat aina toimistotarvikkeista monimutkaisiin palvelukonaisuuksiin ja pienestä komponentista suuri massasiin terästilauksiin. Hankinnat onkin hyvä tyyppitellä realistisiksi hankintaryhmiksi, jotta pystytään erittelemään kullekin ryhmälle asianmukaiset kustannusmäärät. Yksi tämänkaltaisen hankintojen tyyppittelyn väline on Kraljicin matriisi.

Peter Kraljicin mukaan nimetty matriisi tunnetaan myös portfolioanalyysinä, minkä yksinkertaisuus, käytettävyys ja visuaalisuus vaikuttavat edelleen kyseisen matriisiin suosioon. Analyysissä hankittavat tuote- ja palveluryhmät luokitellaan neljään eri luokkaan; rutiinihankinnat, volyyminhankinnat, pullonkaulahankinnat ja strategiset hankinnat. (Kuvio 2; Nieminen 2016)



Kuvio 2. Kraljicin matriisin mukaisesti hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely. (Iloranta, ym. 2015, 118; Kraljic 1983, muokattu)

Portfolioanalyysissä vaaka-akselilla kuvataan toimittajamarkkinoiden hallittavuutta. Akselin vasemmalla puolella toimittajamarkkinoiden hallinta on vaivatonta. Mitä enemmän siirrytään akselin



oikealle puolelle, sitä vaikeammaksi toimittajamarkkinoiden hallittavuus muuttuu. Esimerkiksi markkinoilla vallitseva monopolinen tai oligopolinen tilanne voi tehdä toimittajamarkkinoiden hallittavuudesta vaikeaa. Tämä kuvaa tilannetta, jolloin markkinoilla on tarjolla vain yksi tai korkeintaan muutama tietyn palvelun tai tuotteen tarjoaja. Muita hallittavuuteen vaikuttavia tekijöitä voivat olla markkinoille sisäänpääsyn hankaluus uusille toimijoille, toimittajamarkkinoiden logistiset edellytykset, toimittajien kaukainen sijainti, kulttuuri- ja kielierot mukaan lukien varastointiriskit. (Huuhka 2019, 42.)

Toimittajamarkkinoita on vaikea hallita, mikäli potentiaalisia toimittajia on vähän tai toimittajan vaihtaminen on erityisen riskialtista tai kallista. Vaihtamisen vaikeus voi liittyä esimerkiksi valmistusteknologiaan tai valmistettavan tuotteen vaativuuteen; uuden toimittajan pitäisi investoida uusiin menetelmiin tai panostaa uuteen osaamiseen. Toimittajamarkkinan hallittavuus on helppoa silloin, kun vaihtoehtoisia toimittajia on useita ja toimittajan vaihtaminen ei aiheuta erityisiä lisähaasteita kummallekaan osapuolelle. (Huuhka 2019, 42.)

Pystyakseli portfolioanalyysissä kuvaa hankinnan tärkeyttä. Hankintavolyymi kuvaa sitä rahalla mitattuna: mitä enemmän tiettyjen tuotteiden ja palveluiden hankintaan kuluu rahaa vuositasolla, sitä tärkeämpi hankinta on yrityksen tuloksenteon kannalta. Toki tietyt tuotteet ja palvelut voivat olla tärkeitä myös lisäarvon tuottamisen ja kannattavuuden kannalta. Analysoinnissa kuitenkin yleensä tyydytään katsomaan hankintavolyymia siksi, että se on helppo mitata ja samalla se käytännössä kuvaa hankinnan tärkeyttä riittävän tarkasti. (Huuhka 2019, 42.)

Hankinnan portfolioanalyysiä varten hankittavat tuotteet ja palvelut tulee jaotella järkevästi kokoihin nimikeryhmiin. Analyysissä käsitellään näitä nimikeryhmiä yksittäisten tuotteiden sijaan. Esimerkiksi kiuasteollisuudessa tällaisia nimikeryhmiä voivat olla muun muassa suunnittelu, teräkset, sähkösarjat, johtosarjat, ajastimet, vastukset ja pakkausmateriaalit. Kun nimikeryhmät on määritetty, kukin nimikeryhmä asetetaan portfolioanalyysissä oikeaan paikkaan ottaen huomioon hankinnan tärkeys (pystyakseli) ja toimittajamarkkinan hallittavuus (vaaka-akseli).

Volyymihankinnat ovat merkitykseltään yrityksen hankinnoista suurimmat, koska tämän kategorian tuotteita ostetaan paljon ja niissä on paljon rahaa kiinni. Volyymihankintoja ovat esimerkiksi teräkset, alumiiniprofiilit ja pakkaustarvikkeet. Edellä mainittujen hankintojen ostostrategiana on

kilpailuttaminen ja tarkoituksena on nimikkeiden ostaminen mahdollisimman edullisesti. Hankintojen päämääränä on mahdollisimman pienet logistiikkakustannukset ja hankintaeräkoon optimointi. Suunnitteluvaiheessa tarvitaan tarkka kokonaiskuva sen hetkisestä markkinatilanteesta sekä oman organisaation arviointi nimikkeen kulutuksesta. (Kraljic 1983; Sakki, 2003, 138.)

Strategiset hankinnat ovat yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta kriittisiä. Tämän ryhmän hankinnat ovat arvoltaan suuria ja usein asiakkaalle räätälöityjä. Näiden tuotteiden ja palveluiden osalta on tyypillistä, että markkinoilla on vain muutamia tai yksi toimittaja, joka pystyy toimittamaan kyseisen tuotteen tai palvelun hankintaorganisaatiolle. Tämänkaltaisissa hankinnoissa traditionaaliset kilpailuttamislähtöiset työkalut eivät toimi, vaan avainasemassa on tiivis toimittajayhteistyö. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 122; Sakki, 2003, 139.)

Rutiinihankinnat edustavat tämän matriisin kohdalla yksinkertaisuutta. Hankinnat koostuvat monista hyvin erilaisista hankinnoista, joiden hankintakustannukset eivät ole korkeat ja joiden saatavuus on hyvä tarjonnan runsauden ansiosta eli markkinoilla on runsaasti kilpailevia toimittajia. Tämän kaltaisten hankintojen kohdalla pyritään karsimaan toimittajien määrää. Nämä hankinnat voivat osaltaan vaikuttaa negatiivisesti prosessikustannuksiin, jos ja kun tehokkuus jää näiden asioiden hankinnan suhteen taka-alalle. Rutiinihankinnat koostuvat erilaisista vähempiarvoisista hankinnoista ja joiden markkinat ovat hyvin kilpailtuja. Tämän kategorian hankinnat tulee järjestää tehokkaalla tavalla kuten ostamalla ja sopimalla toimittajan kanssa hyllytyspalveluista. (Kraljic 1983; Sakki, 2003, 137.)

Pullonkaulahankinnat koostuvat tuotteista ja palveluista, joita yritykset hyvin toimiakseen tarvitsevat. Hankintahinnan merkitys ei ole suuri, mutta tuotteiden ja palveluiden saatavuus on oltava varmaa. Pullonkaulahankinnoissa volyymit ovat vähäisiä ja toimittajien määrä on suppea, tällöin hankinnan saatavuus voi aikaansaada vaikeuksia tilaajan toimintaan. Näissä tilanteissa tavarantoimittaja on dominoivassa suhteessa asiakkaaseen, jolloin edesottamuksina voi kehittyä pitkiä toimitusaikoja, huonoa palvelua, korkeita hintoja ja kustannusvaikutuksia. (van Weele, 2010, 198; Sakki, 2003, 138.) Näissä tilaajan tulee varautua varmuusvarastoilla sekä pyrittävä kartoittamaan vaihtoehtoisia tuotteita sekä palveluita aktiivisesti. Tämän kategorian osalta on keskeistä tunnistaa syyt, miksi tuote tai palvelu on muodostunut pullonkaulaksi. Analysoimalla tämän kate-

gorian tuotteita tai palveluita, sekä tekemällä yhteistyötä yrityksen tuotekehityksen kanssa, voidaan pullonkaulaksi muodostuneen erikoiskomponentti korvata rutiinituotteella. (Sakki, 2003, 138.)

### 3.5.3 ABC-analyysi

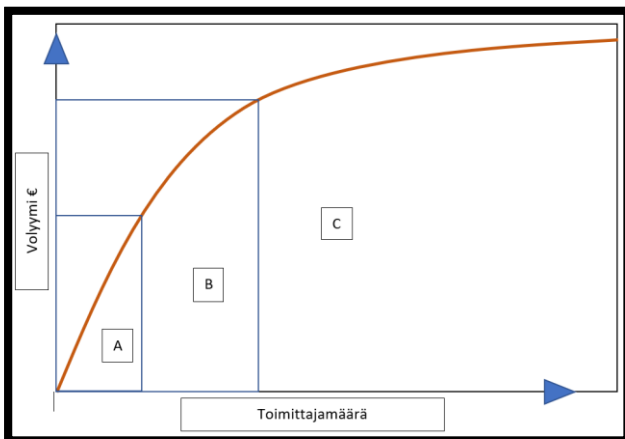
ABC-analyysin on yleisimmin käytetty metodi hankintatoimen nykytilan kartoittamisessa. Analyysin perustarkoituksena on esiin tuoda sekä merkitykselliset että tärkeät tiedot silloin, kun tarkoituksena on etsiä kehittämiskohteita suuren tietomäärän joukosta. Hankintoja tutkittaessa tullaan väistämättä törmäämään tiedon paljouteen, koska toimittajien määrä voi olla jopa tuhansia ja ostettavien nimikkeiden määrä voi lähestyä satojen tuhansien kappalemäärää. Näiden lisäksi hankintojen myötä yrityksen hankintatoimi tulee käsittelemään tuhansia ostotilauksia, joiden myötä yritys tulee vastaanottamaan tuhansia laskuja. Edellä mainitun kaltaisesta tieto- ja tapahtumamas-  
sasta tulee löytää juuri oikeanlainen tieto analysointia varten, joten tietojen ja tapahtumien lajittelu merkityksellisiin osiin on paikallaan. (Nieminen 2016)

ABC-analyysissä yrityksen hankinnat luokitellaan ja asetetaan tärkeysjärjestykseen niiden taloudellisen merkityksen mukaan. Kyseinen analyysi perustuu Pareton 20/80-sääntöön, jonka mukaan 20 prosenttia työstä muodostaa 80 prosenttia tuloksista. Hankintaan sovellettuna tämä voidaan ymmärtää esimerkiksi siten, että 80 prosenttia ostonimikkeistä aiheuttaa 20 prosenttia hankintakustannuksista. (Waters, 2009, 362.)

ABC-analyysin soveltaminen luo perustan ostotoiminnan kehittämiseksi. Yleisesti ajatellen ABC-analyysin avulla luodaan pohja materiaalin ohjaukselle, varastojen pienentämiselle sekä taloudellisen toiminnan kehittämiseksi ja suunnittelulle. Analyysi läpikäydään luokittamalla ostonimikkeet euromääräisesti vuosikulutuksen, -myynnin tai katteen mukaan kolmesta viiteen eri luokkaan. Tämän luokittelun päämääränä on taloudellisesti tärkeiden nimikkeiden löytäminen, jolloin käsitys tärkeiden nimikkeiden resurssien käytöstä selkeytyy. ABC-analyysissä on tärkeää ymmärtää, että luokittelun kohteena ovat nimikkeet eikä esimerkiksi tuoteryhmät. (Sakki 2003, 91.)

Analyysin C- ja D-luokan tuotteiden merkitys esimerkiksi yrityksen tuotannon tehokkuuteen voi olla merkittävä vaikkakin kyseisen ryhmän tuotteet aiheuttavat yleensä runsaasti työtä ollen samalla tappiollisia. Ostettavien nimikkeiden arvo voi olla hyvinkin alhainen, mutta niiden merkitys

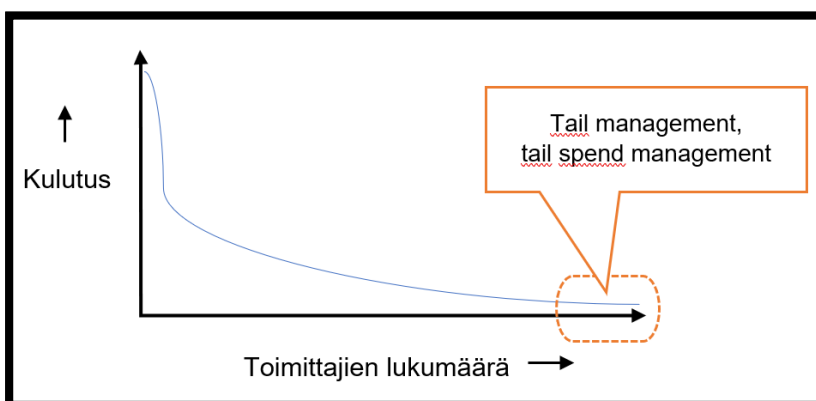
valmistettavien tuotteiden valmistukseen voi olla huomattavasti suurempi. Valmistettavien tuotteiden tuoterakenteessa olevien osien hankinta on tärkeää, on niiden rahallinen arvo sitten pieni tai suuri. Merkitys tuotteen valmistukseen on kuitenkin oleellinen. Luokittelu nostaa esiin sen, että asiakaspalvelua, materiaalin ohjausta ja tuotehinnoittelua on kehitettävä eri luokissa toisistaan poikkeavalla tavalla.



Kuvio 3. Kuvio toimittajien jakaantumisesta ABC-analyysissä (Waters 2009, 363, muokattu)

### 3.5.4 Tail Management-työkalu

Tail management viittaa Pareto-periaatteen soveltamiseen ja nimenomaan kyseisen analyysin myötä muodostuvaan häntään sekä sen siivoamiseen (kuvio 4).



Kuvio 4. Kuvio Tail maagement

Tämän lähestymistavan avulla tarkastelun kohteena on 80 prosenttia toimittajista, jotka vastaavat 20 prosenttia hankinnan arvosta. Hännän joukosta löytyvät esimerkiksi ne hankinnat, joita ei hallita strategisesti ja joita ei ole ryhmitelty mitenkään. Suurella todennäköisyydellä joukosta löytyy

myös niin sanottuja ohioistoja, jolloin palvelu tai tuote on ostettu ohi sopimustoimittajan. Näiden ostojen syynä on usein tietämättömyys voimassa olevista sopimuksista. Häntää läpikäytäessä voidaan löytää nimikkeitä, joiden hankintoja voidaan keskittää ja systematisoida järjestelmään. Näin toimimalla pyritään saamaan kustannussäästöjä sekä käsittelykuluissa että ostohinnoissa. Tail management käsittelyn hyötyjä ovat edullisemmat ostohinnat, prosessitehokkuuden tehostuminen, systemaattisesti hoidetun hankinnan lisääntyminen ja sopimusten parempi hyödyntäminen. (Nieminen 2016)

### **3.6 Hankintariski**

Hankintariskillä tarkoitetaan hankinnan mahdollisia vaikeuksia, eli sitä miten ongelmallista tietyn hankinnan toteuttaminen voi mahdollisesti tulevaisuudessa olla. Laatuun liittyvät riskitekijät niin tuote- kuin toimintatasolla ovat yksi merkittävimmistä riskeistä hankintoihin ja liiketoimintaan liittyen. Jatkuva laadunvalvonta on tärkeä osa hankintoja ja toimittajan on oltava selvillä ostavan organisaation laadullisista vaatimuksista. Laadun seuraaminen on mahdollista suorittaa sekä toimittajan toimintaa arvioiden että tuotekohtaisesti. Hankinnan päämääränä on kehyksien luominen sille, kuinka laadun valvominen suoritetaan ja miten potentiaalisiin poikkeavuuksiin tullaan reagoimaan. (Nieminen 2016)

Yrityksen tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa käydään läpi sekä yritykseen kohdistuvia riskejä että epävarmuustekijöitä. Näiden kahden sanan välillä on merkityksellinen ero, mikä on tarpeen tietää asioita läpikäytäessä. Riskitekijöiden esiintymistä ja todennäköisyyksiä voidaan jossain määrin ennustaa omien kokemusten tai historiallisten tekijöihin perustuen. Epävarmuuksilla viitataan tapahtumiin, mitkä uhmaavat tehtyjä ennusteita. Tästä seuraten on ymmärrettävä, että riskitekijöiden hallitseminen on mahdollista, mutta epävarmuustekijöiden ei. Näin ollen epävarmuustekijöiden minimoinen muodostaa yhden tärkeimmistä osa-alueista riskienhallintaan liittyen. (Morledge & Smith 2013, 183.)

Hankintojen yksi olennaisimmista tehtävistä on riskienhallinta, minkä olemassaolon myötä yritys kykenee satsaamaan yrityksen omaan tulevaisuuteen. Varsinkin tärkeiden toimittajien valintaprosessien kanssa yrityksen tulee huomioida mahdollisten riskitekijöiden vaikutuksia ja riskien toteutumisen mahdollisuuksia, jotta strategisesti merkittäviin tuotteisiin ja tuoteryhmiin liittyvät uhkat

saadaan minimoitua mahdollisimman alhaisiksi. Strategisten toimittajien kannalta luontevan yhteistyön merkityksen on korostuttava, jotta yritystoiminnan osalta merkittävien riskien toteutumistodennäköisyys olisi mahdollisimman minimaalinen. Yksi tärkeimmistä asioista riskienhallinnan kannalta on toimittajien tunteminen ja varsinkin toimittajien taloudellisen nykytilanteen kartoittaminen. Taloudellisesti heikolla yrityksellä voi suurella todennäköisyydellä ilmetä ongelmia muiltakin osin. Mitä strategisempi yhteistyökumppani, sitä tärkeämpää on kumppanin taloudellinen tilanne. (Östring 2004, 19–20.)

Riskienhallinnan osalta on erittäin tärkeää, ettei ostava organisaatio ole liiaksi sidoksissa yhdestä tai kahdesta toimittajasta. Tämän lisäksi toimittajien yhteensovittamisen tulee olla kontrolloitua siten, että mahdollisten toimitusriskien minimoiminen mahdollisimman alhaisiksi saadaan suoritettua. Toimittajakohtaisten riskien vähentämiseksi tulee puntaroida toimittajien luotettavuus, koska luottamuksella voidaan saada aikaiseksi ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. Pitkällä aikavälillä yrityksen johdon tulisi pyrkiä ostotarpeiden hajauttamiseen eri toimittajien kesken, jotta oman yrityksen toiminnan jatkuvuus pystytään keskeytyksettä jatkamaan. (Van Weele 2019, 56.)

Hankintojen riskienhallinnassa merkittävä rooli on sopimuksilla, joiden avulla on mahdollista ottaa huomioon ja varautua hankintojen merkittävimpiin riskitekijöihin. Sopimuksien myötä pystytään tarkentamaan vaatimuksia, joiden rajoissa molempien osapuolten on toimittava yhteistyön toteuttamisen mahdollistamiseksi. Riskienhallinnan kannalta ratkaisevan tärkeää on myös huomioida vaatimuksien spesifioiminen, joiden määrittely voidaan toteuttaa esimerkiksi resurssien, suoriutumisien tai lopullisten tuloksien pohjalta. (Nieminen 2016) Parhaimmillaan osapuolten kesken tehty sopimus havainnollistaa osapuolten vastuut suoraviivaisesti ja ilmaisee vastuut ongelmatilanteissa. Heikosti muodostettu sopimus tai sopimuksen puuttuminen kokonaan voivat aiheuttaa yllättäviä taloudellisia menetyksiä. Vahingosta riippuen vaarassa voivat olla asiakassuhde, maine sekä yrityksen maksukyky.

Aktiivisen ulkoistamisen myötä useiden riskitekijöiden olemassaolo on vähentynyt, mutta samalla uusien potentiaalisten riskien ilmaantuminen on lisääntynyt. Ulkoistamisen myötä yhteistyön molempien osapuolten on ymmärrettävä molemminpuolisen yhteydenpidon tärkeys. Ulkoistamisprosessin myötä vastapuolesta muodostuu tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. (Östring 2004, 21–22).

Varsinkin maailmanlaajuisten hankintojen kannalta järjestelmällisten auditointien merkitys laadunvalvonnassa on äärimmäisen tärkeää, jotta pystytään varmistumaan laadullisten vaatimuksien täyttyvän koko toimitusketjun osalta. Auditointien kautta yritykset pystyvät huolehtimaan myös toimittajien toiminnan vastuullisuudesta. Nykypäivän liiketoiminnassa vastuullisuus on tärkeänä osana, koska pitkän suunnitelman liiketoiminnalle on suunnattoman tärkeää, että kansainvälisiä lakeja, sopimuksia ja ylipäättänsä oikeudenmukaista toimintaa kunnioitetaan ja niiden mukaan toimitaan. Vastuullisuuden perspektiivi korostuu enimmissä määrin hankinnoissa, sillä organisaation vastuullisuus ei keskity vain sen sisäisiin toimintoihin vaan jatkuu pitkälle ulkoisiin resursseihin. (Nieminen 2016)

Vastuullinen hankinta muodostuu kolmesta keskeisestä vastuullisuuden alueesta: ympäristö vastuusta, sosiaalisesta vastuusta ja taloudellisesta vastuusta. Vastuullista ja kestävä hankintaa on edellä mainittujen osa-alueiden huomioon ottaminen organisaation kaikissa hankinnoissa. Ympäristö vastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen päämäärää toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla luontoa ajatellen. Yrityksen ympäristö vastuusta koskee kuljetuksia, päästöjä, tuotteita ja kiinteistöjä. Sosiaalinen vastuu puolestaan kohdistuu ensisijaisesti yrityksen henkilöstöön, mutta samalla yhteistyökumppanit, valmistettavat tuotteet ja yhteiskunta on osa sosiaalista vastuullisuutta. Taloudellinen vastuullisuus on tapa, jolla yritys luo taloudellista hyvinvointia ympäröivään yhteiskuntaan. (Harmaala ja Jallinoja, 2012)

Tänä päivänä yhteiskuntamme monisäikeisyys ja haavoittuvaisuus voidaan konkreettisesti tunnista erilaisten kriisien myötä. Pienelläkin häiriötekijällä voi olla ennalta-arvaamattoman suuret vaikutukset tietyn maantieteellisen alueen aktiviteettiin. Nykyisin yhteiskunnassa tapahtuvien äkillisten muutosten ja kriisien myötä hankinnan riskit lisääntyvät. Tämän myötä yritysten on pakko varautua huolellisemmin erityyppisiin riskeihin, jotta toimitusketjun katkeamaton prosessi voidaan varmistaa mahdollisimman hyvin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 73.)

Vuonna 2020 alkanut pandemia on hyvä esimerkki kriisistä, minkä myötä osa yrityksistä kamppailee olemassaolostaan miettien samalla selviytymiskeinoja koronan tuomista vaikeuksista. Koronapandemia on aiheuttanut ja tulee suurella todennäköisyydellä aiheuttamaan vielä merkittäviä tuotanto- ja toimitusvaikeuksia useilla eri aloilla ympäri maailmaa. Asiantuntijoiden mukaan monen itsestään selvytenä pidetyn asian merkitys huomataan vasta häiriötilanteissa. Zeal Sourcingin

Managing Parter Antti Suorsan mukaan toimitusketjujen valtava merkitys yrityksille selkiintyi kunnonlla, kun pandemian myötä joidenkin maiden rajoja meni kiinni. Toisaalta koronavirus on aiheuttanut positiivisiakin asioita joillekin toimialoille, näistä esimerkkeinä mainittakoon käsidesien lisääntynyt kysyntä ja saunamarkkinoiden kasvu.

## **4 Toimittajasuhteet**

### **4.1 Yhteistyö toimittajien kanssa**

Ratkaisevassa roolissa oman yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi globaalissa liiketoiminta ympäristössä on toimittajien kanssa tehtävä strateginen yhteistyö. Yksi merkittävimmistä tehtävistä hankintojen johtamisessa on toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö sekä sen kehittäminen. Onnistuneessa yhteistyösuhteessa molemmat osapuolet ovat sitoutuneet työskentelemään aktiivisesti kauas katseisesti siten, että molempien osapuolten odotukset ja tarpeet täyttyvät. Joustavuus, luottamus, suhteen oletettu jatkuvuus ja yhtenäiset tavoitteet takaavat menestyvän yhteistyön yrityksen ja toimittajien välillä. (Nieminen, 2016)

Toimittajasuhteiden merkitys kasvaa edelleen. Koronapandemian myötä toimittajasuhteet ovat kokeneet ja tulevat jatkossakin kokemaan muutoksia. Menneinä vuosina toimittajasuhteiden pääpainona on ollut asioiden varmistaminen eli oikeita materiaaleja on saatavilla oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Toimittajasuhteiden luonteessa on viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtunut suuria muutoksia. Aikaisemmin yhteistyö keskittyi edullisimpiin hintoihin ja ehtoihin, mutta nykyään toimittajaverkostojen ylläpitäminen vaatii laaja-alaisempaa yhteistyötä. Tämän vuoksi toimittajia tulisikin nykyään ajatella yhä enemmän kumppaneina kuin toimittajina. Uusien toimittajasuhteiden rakentaminen vie ymmärrettävästi huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja verrattuna jo olemassa olevien toimittajasuhteiden ylläpitoon.

### **4.2 Suhde osana hankintaprosessia**

Mahdollisesti toimittajasuhteeseen päätyvä prosessi alkaa hankintaprosessin alkumetreillä, jolloin hankinta tulee kartoittamaan eri toimittajavaihtoehtoja. Ennen kuin hankinta aloittaa uusien toimittajien selvittelyn, tulee hankinnan tarkistaa olemassa olevien toimittajasopimuksien sen hetki-



nen tilanne. Näin toimimalla pyritään välttämään tahaton ohjostaminen. Kartoitusvaiheessa hankinnan pitää kartoittaa markkinoilta löytyvät tuotteet ja palvelumallit, mistä löytyvät sopivimmat toimittajat, miten erottaa potentiaalisemmat toimittajat ja miten lähestyä toimittajia. Tämän vaiheen päätavoitteina on yhdistää ja hyödyntää optimaalisella tavalla asiakastarve, oma osaaminen ja toimittajamarkkinoiden hyödyntäminen. (Nieminen 2016)

### 4.3 Suhteen arviointi ja hallinta

Vanhanaikaisen hankinta-ajattelun mukaan toimittaja on koettu eräänlaisena hirviönä, jonka pinnan alle ei kannattanut eikä pitänytkään suunnata katsettaan. Tällöin uskottiin markkinavoimien pitävän huolta toimittajien kilpailukyvyistä ja kilpailuttamalla valittiin kussakin tapauksessa paras toimittaja. Modernin johtamisajattelun mukaan yrityksen tulee katsoa omien oikeudellisten rajojensa yli. Oman kilpailukyvyyn säilyttämiseksi yrityksen on välttämätöntä kannustaa toimittajaa kehittämään ja parantamaan omaa toimintaansa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 297)

Toimittajien arviointi tullaan suorittamaan ennen yhteisen liikesuhteen aloittamista, toimitusten aikana ja toimitusten jälkeen. Oikeudenmukaisen ja jatkuvan arvioinnin perusteella toimittajia voidaan segmentoida ensisijaisiin, toissijaisiin, varalla oleviin, vältettäviin tai kiellettyihin toimittajiin. Arvioinnin avulla yrityksen päämääränä on löytää kyvykkäitä, luotettavia ja varmoja toimittajia. Yritys haluaa vastaanottaa puolueetonta tietoa toimittajien tasosta, selvittää ongelmat ja löytää niille ratkaisuja. Näiden lisäksi yrityksen päämääränä on toimittajayhteistyön kehittäminen, sekä sovittujen lupauksien ja sitoumuksien vahvistaminen. (Johnson, ym. 357–358, 2006.)

Toimittajien lisääntyvä merkitys osana yrityksen toimitusketjua kasvattaa halua toimittajien suorituskyvyn objektiiviseen arviointiin. Nykyään ei ole riittävä, että toimittaja täyttää tämänhetkiset tarpeet palveluiden ja tuotteiden osalta. Tämän lisäksi ostajalla on tarve profiloida, josko toimittaja pystyy toteuttamaan yrityksen pitkän aikavälin tarpeet ja vaatimukset. Näihin asioihin syveneminen vaatii tietoa yrityksen heikkouksista ja vahvuuksista toimituskykyyn liittyen. Toimittajien arviointi voidaan suorittaa neljällä eri tasolla;

- **Tuotetaso:** tasolla pyritään analysoimaan ja kehittämään toimittajien tuotteiden laatua. Tämän vuoksi suoritetaan esimerkiksi laaduntarkastuksia, joiden tuloksien perusteella määritellään saapuvien materiaalien laatu.

- **Prosessitaso:** tasolla tutkitaan toimittajien tuotantoprosessi perusteellisesti. Prosessia valvotaan siten, että se toteuttaa kokonaisuudessaan yrityksen laatuvaatimukset ja -määritykset.
- **Laadunvarmistusjärjestelmän taso:** tasolla keskitytään laadunvarmistukseen. Tämä tarkoittaa sitä millä keinoin laadunvalvontamenettelyjä tulee kehittää, kuinka niitä pidetään ajan tasalla ja kohennetaan. Yrityksen toimintatapoja ja ohjeistuksia ei tarkasteta, vaan yrityksen koko organisaation laatu tutkitaan.
- **Yritys taso:** Arvioinnin korkeimmalla tasolla ei keskitytä ainoastaan laadun näkökulmiin, vaan laadun lisäksi huomioidaan samalla myös taloudellinen näkökulma. Tasolla huomioidaan yrityksen johtamisen laatu samalla selvittäen toimittajan kilpailukyky tulevaisuuden näkökulma huomioon ottaen. (van Weele 2010, 354–355.)

Toimittajien arviointi on suositeltavaa tehdä, kun kyseessä on suuri ja pitkäaikainen hankinta, jossa isojen riskien ja kaupan kohteen monimutkaisuus on huomioitavaa. Lyhytaikaisten ja yksinkertaisten hankintojen suhteen arvioinnin suorittaminen ei ole kannattavaa, mutta melkein jokaisen hankintapäätöksen kohdalla toimittajien arviointi on suotavaa. Ostajan pitää selvittää toimittajan mahdollisia epärehellisyyden tai laatuongelmien riskejä yksinkertaistenkin hankintojen kohdalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 236.)

Arviointi voi koskea liiketoimintaa, tuotetta tai koko tilaus-toimitusprosessia. Tuotteen ollessa arviointi kohteena tullaan arvioimaan kokonaiskustannuksia, laatua ja toimitusvarmuutta. Toisesta näkökulmasta tarkasteltaessa arvioidaan materiaaleja, mittaustuloksia, pakkauksia, raaka-aineita, tuoteteknologiaa ja tuotekehitystä. Tilaus-toimitusprosessin arvioinnissa kohdistetaan huomio henkilöstön osaamiseen, suorituskykyyn, vastuuseen ja työvaiheisiin. Kilpailukykyä ja liiketoimintaa arvioidessa keskitytään markkinointiin, organisaation jatkuvuuteen, toimintasuunnitelmaan ja tulokseen. Arviointi on tarpeen joko toimittajan kehittämiseksi tai toimittajan valitsemiseksi.

Eri vaiheessa tarpeellisia arviointitapoja ovat:

- Suuri määrä potentiaalisia tavarantoimittajia, joiden joukosta yksinkertaisin kriteerein valikoidaan potentiaalisimmat ja sopivimmat.
- Saatujen tarjousten ja ehdotusten perusteella käytetään yksityiskohtaisempia arviointikriteerejä sopivimman toimittajan valitsemiseksi.
- Toimittajan suorituksen arviointi yhteistyösuhteen muodostuttua, jolloin arvioidaan esimerkiksi sovittujen ehtojen toteutumista.

- Pitkäaikaisessa yhteistyössä arvioidaan toiminnan ja yhteistyön kehittämistä sekä suoritusten parantamistavoitteiden aikaansaamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 236–237.)

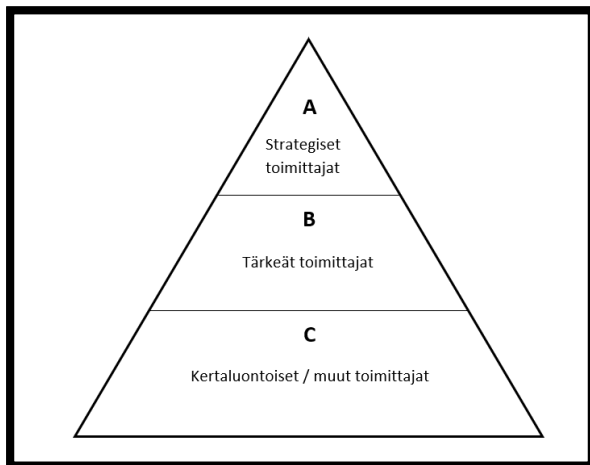
Toimittajan arviointi kuuluu oleellisena osana toimittajan etsintä- ja valintaprosesseihin sekä sopimuksen jälkeiseen aikaan. Toimittajan arviointi on osa ammattimaista ostopäätöstä ja toimittajayhteistyön hallintaa. Toimittaja-arviointi tehdään kahdesta syystä, joko toimittajan valitsemiseksi tai toimittajan kehittämiseksi. Toimittajasuhteen synnyttyä arvioidaan toimittajan suoritusta. Arvioinnilla varmistetaan, että toimittajan suoritustaso on sovitun mukainen ja noudattaa kaikkia sovitut toimintusehtoja. Pitkäaikaisessa ja laajassa yhteistyössä arvioidaan myös yhteistyön ja toiminnan kehittämistä sekä kehitystavoitteiden toteutumista. Strategisessa yhteistyössä myös toimittajan toimintakyvyn arviointi on tarpeen. Arviointikriteerit ovat yritys- ja tapauskohtaisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 237.)

Toimittajasuhteiden hallinnalla eli SRM:llä (supplier relationship management) pyritään järjestelmällisen lähestymistavan avulla kumppanuuksien kehittämiseen ja hallintaan siten, että molemmat osapuolet menestyvät liiketoiminnoissaan luoden samalla arvoa loppuasiakkaalle. Kyseessä on järjestelmällinen tapa, minkä avulla pyritään määrittelemään jokaisen toimittajan panos menestykseen ja kehittämään toimintastrategioita toimittajien suorituskyvyn kohentamiseksi. Hallinnan tavoitteena on valikoida kustannustehokkaita toimittajia, joiden kanssa työskenteleminen suhteen arvon maksimoimiseksi on helppoa. Edellä mainitun lisäksi SRM:n tavoitteena on molempia osapuolia hyödyntävän suhteen kehittäminen organisaation ja sen toimittajien kesken, varsinkin strategisesti tärkeimpien toimittajien kanssa. Toimittajasuhteiden hallinnan tendenssinä on innovoinnin, laadun ja tehokkuuden edistäminen. Edellä mainittujen asioiden lopputulemana pyritään sekä kustannussäästöihin että toimittajien arvon maksimointiin markkinoilla kilpailuetujen saavuttamiseksi. (O'Brien 2018)

Toimittajien luokittelu eli segmentointi on yksi SRM:n haasteellisimmista vaiheista, mutta siinä onnistuminen auttaa säästämään resursseja, hyödyntämään niitä tehokkaasti ja tuottamaan yritykselle lisäarvoa. Segmentoinnin tarkoituksena on selvittää tärkeimmät toimittajat ja syyt heidän asemilleen, sekä miten heidän kanssaan tarvitsee tai kannattaa toimia. Toisaalta erilaisia toimitta-

ja ei tulisi kohdella samalla tavoin, on segmentoinnin avulla kuitenkin mahdollista jakaa toimittajat lähes samalla tavoin käyttäytyviin, ja käsitellä näitä toimittajaryhmiä tietyllä tavalla. Tällöin jokaisen toimittajan kohdalla ei erikseen tarvitse miettiä erilaista lähestymistapaa. (O'Brien 2018)

Toimittajaryhmät voidaan esittää esimerkiksi pyramidimuodossa (kuvio 5). Pyramidi hahmottaa hyvin toimittajaryhmän laatua ja toimittajien määrää. Strategiset toimittajat ovat pyramidin huipulla ja näitä jokaisella organisaatiolla on kohtalaisen pieni määrä. Pyramidin keskivaiheilla sijaitsevat tärkeät toimittajat, joita organisaatiolla on huomattavasti enemmän kuin strategisia toimittajia. Jokaisella organisaatiolla on määrällisesti eniten kertaluontoisia tai ns. liiketoiminnallisia muita toimittajia, mitkä löytyvät pyramidin pohjalta. Kuvion perusteella pyramidin huipulla sijaitseville toimittajille on luotava erilliset strategiat yhteistyösuhteen hallintaa silmällä pitäen. Ylhäältä alaspäin siirryttäessä suuremman kategorian toimittajasuhteet vaativat hieman hallintaa, esimerkiksi toimittajakatselmoitteja ja suorituksen mittaamista. Alin taso koostuu kaikista muista toimittajista, joiden hallinnoinnin päämääränä on sopimuksellisten järjestelyiden toteutumisen varmistaminen. (O'Brien 2018.)



Kuvio 5. Toimittajat pyramidimallissa (O'Brien, 2018, muokattu.)

Tunnusomaisesti yrityksellä tulee olla jokunen toiminnan kannalta strategisempia toimittajia, joiden lisäksi tarvitaan suurempi määrä ensisijaisia toimittajia sekä kertaluontoisia toimittajia. Strategisten toimittajien merkitys on yrityksen osalta merkittävin ja sitä myöten kyseisiin toimittajiin panostaminen on huomioitavaa. Tyypillistä näiden toimittajien kohdalla on oman toimittajastrategian luominen. Yrityksen kannalta tärkeät toimittajat ovat hyviä toimittajia ja niiden toimintaa tu-

lee hallinnoida ja mitata. Edellä mainittujen asioiden lisäksi toimittajasuhteen laatua on tarkasteltava säännöllisesti. Arvoltaan vähiten merkittävät toimittajat ovat kertaluontoisia toimittajia, joista voidaan tarvittaessa luopua. Kyseisen tason toimittajiin käytetään vähiten huomiota. (Huuha 2019)

Huonosti johdetulla toimittajalla voi olla vaikutuksensa yrityksen arvoketjuun. Eri toimittajat edellyttävät erilaisia vuorovaikutustaitoja, vaikkakin suurin osa yrityksistä käsittelee niiden kaikkia toimittajia samanlailla. Toimittajien segmentointi on tärkeää, jotta yhteistyösuhteiden ylläpitäminen on luontevaa. Tärkeisiin toimittajiin keskittymällä voidaan auttaa toimintojen kehittämisen nopeuttamista sekä niiden toteuttamista. Samalla niihin vaikuttavien muuttujien huomioiminen tulee mahdolliseksi. Toimittajasuhteiden hallinnasta on tullut yhä tärkeämpää, kun ostaja-toimittajaverkot muuttuvat globaalimmiksi ja riippuvaisemmiksi ja yritykset luottavat enemmän strategiaan toimittajiin. SRM luo puitteet sekä strategisten toimituskumppaneiden tunnistamiselle että suhteiden elinkaaren järjestämiselle.

#### **4.4 Suorituskyvyn mittaaminen**

Kulunut sanonta kuuluu ”mitä et voi mitata, sitä et voi johtaa”. Mittaamisen ja seurannan päätavoitteet ovat informaation tuottaminen prosessin olosuhteista ja kehityksestä mahdollisimman selväpiirteisessä muodossa sekä prosesseihin liittyvien esteiden ja pullonkaulojen osoittaminen. Mittaamisen avulla pitää pystyä havaitsemaan trendit ja mahdolliset muutokset sekä löytää kehityskohteita, joihin voidaan tarvittaessa implementoida uusia ohjausmenetelmiä. Toimiva seurantajärjestelmä muodostaa pohjan suorituskyvyn kehittämiseksi, koska sen avulla haluttujen tavoitteiden ja päämäärien olemassaolo saadaan helposti konkretisoitua. (Iloranta & Pajunen-Muho- nen 2015, 315)

Mittareiden luokittelu voidaan suorittaa monin eri tavoin. Yleisin tapa on jakaa mittarit ei-taloudellisiin ja taloudellisiin mittareihin. Taloudellisten mittareiden perusta pohjautuu taloudelliseen tietoon ja ovat usein ”kovia” mittareita perustuen yksiselitteisiin lähtöarvoihin, kuten liikevaihtoon tai myyntimääriin. Taloudellisten mittareiden avulla voidaan tutkia organisaation liiketaloudellista menestystä. Ei-taloudelliset mittarit muodostavat laajemman kokonaisuuden ja perustuvat muuhun kuin rahamittaiseen tietoon. Näiden mittareiden tarkoituksena on mitata ns. pehmeitä arvoja,

joita ovat esimerkiksi asiakastytyväisyys ja toimitusaika. Vuosien saatossa ei-taloudellisten mittareiden suosio on kasvanut. Niiden etuina voidaan pitää ymmärrettävyyttä työntekijöiden keskuudessa ja tavoitteiden yksinkertaisempaa kommunikaatiota organisaation sisällä. Ei-taloudellisten mittareiden heikkous tulee esiin yleisten laskentaperusteiden puuttumisena, minkä takia tulokset eivät ole luotettavia eikä vertailukelpoisuutta eri organisaatioiden välillä ole mahdollista selvittää. Taloudellisten mittareiden menesty perustuu osaltaan yhtenäisiin mittausmenetelmiin ja tulosten vertailukelpoisuuteen. (Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 30–31)

Mittareiden jakaminen sekä objektiivisiin sekä subjektiivisiin mittareihin on mahdollista. Objektiiiviset mittarit ovat määrällisiä ja niistä saatavat tiedot perustuvat numeeriseen informaatioon kuten organisaation liikevaihtoon. Objektiiivisten mittareiden vajavaisuutena voidaan pitää informaation yksinkertaisuutta. Subjektiiiviset mittarit puolestaan julkistavat arvioita mitattavan menestystekijän tilasta. Usein kyseessä on ei taloudellisia ja pehmeitä mittareita. Subjektiiiviset mittarit välittävät ainoastaan suuntaa antavia tietoja menestystekijästä ja soveltuvat näin ollen vain kehitystarpeiden taustatiedoiksi. Mittareiden luokittelu myös suoriin ja epäsuoriin mittareihin on potentiaalista. Kyseiset mittarit ovat omiaan tilanteissa, joissa haluttua piirrettä ei voida suoraan mitata, vaan mittauskohteena on käytettävä siihen läheisesti liittyvää tekijää. Tuottavuuden mittaaminen on hyvä esimerkki tämän kaltaisessa mittausilanteessa, jolloin tuottavuuteen vaikuttavien asioita voidaan mitata välillisesti. (Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 30–31)

#### **4.5 Suhteen kehittäminen**

Toimittajan tehokas luotsaaminen kohden parempaa suoritusta vaatii usean hankinnan työkalun tasapainoista ja tilanteen mukaista hyödyntämistä. Näihin työkaluihin kuuluvat mm. toimittajan suorituksen arviointi ja mittaus sekä säännöllisen palautteen antaminen ja ohjaaminen. Onnistuneen kehittämisen lähtökohtana on toimittajan ymmärtäminen. Tässä onnistuminen vaatii toimittajamarkkinoiden hallitsemisen kannalta ensisijaisen hankinnan ammattilaisen kykyä eli toimittajamarkkinoiden tuntemusta ja niiden sisäisen kilpailun logiikan syvällisempää ymmärtämistä. Toimittajien vuorovaikutteista kilpailua voi hyödyntää toimittajan kehittämisessä pitäen sisällään sen, että toimittajan annetaan ymmärtää asiakkaan tuntevan alan muutkin toimijat ja osaavan sekä arvioida että vertailla näiden toimintaa ja toimituskykyä eri alueilla. Toimittajamarkkinoiden tuntemusta voidaan käyttää toimittajien kannustamisessa parempaan palveluun ja tehokkuuteen, ilman että laajaa kilpailutusta niinkään tarvitaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 298–299.)

Toimittajien ohjaamiseksi kohti parempaa suorituskkyä tulee heille yksityiskohtaisesti kertoa mitä heiltä odotetaan nyt ja tulevaisuudessa. Toimittajan on luontevampaa ymmärtää ostavan organisaation tarpeita, kun toimittajan suorituskkyä mitataan sopivan monipuolisesti ja tuloksia analysoidaan säännöllisen väliajoin yhdessä toimittajan kanssa. Määrätietoisella ja selektiivisellä tiedon jakamiselle ostava yritys auttaa toimittajaa ymmärtämään ostavan organisaation tarpeita ja kulloinkin esillä olevaa tilannetta paremmin. Sinisilmäinen avoimuus sisältää riskejä, joten kaikkea tietoa ei kannata jakaa avoimesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 298–299)

Toimittajan kehittämisellä tarkoitetaan mitä tahansa toimintaa, jolla pyritään parantamaan toimittajan osaamista, kyvykkyyttä ja suorituskkyä. Ostava organisaatio on vahvassa roolissa tässä kehittämisessä, ja tavoitteena onkin saavuttaa liiketoiminnallisia etuja ostavalle yritykselle sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Samaa aikaan tarkoituksena on toimittajan kilpailukyvyyn vahvistaminen markkinoilla.

Toimittajan kehittämiseen johtavia tekijöitä ovat:

- toimittajien suorituskkyyn parantaminen
- kustannuksien minimointi
- erilaisten laatuasioiden selvittäminen
- uusien toimitusreittien kehittäminen
- toimittajan ja osto-organisaation välisen liiketoiminnan yhdenmukaistamisen parantaminen
- uusien innovaatioiden kehittäminen, esimerkiksi uusi tuote tai uusi palvelu
- toimittajan ympäristövastuun kehittäminen (Huuhka 2019; Emmet & Crocker, 2009, 120)

Toimittajayhteistyön kehittäminen ymmärretään ostajan ja toimittajan kesken tapahtuvan yhteistyön kehittämisenä ja tehostamisena. Ostajalla on perusajatuksena kaksi mahdollista vaihtoehtoa yhteistyön kehittämiseksi, ostaja voi joko kehittää toimittajaa tai tiivistää olemassa olevaa yhteistyösuhdetta. Toimittajan kehittäminen pitää sisällään kaikkia ostavan organisaation toimia, joiden päämääränä toimittajan toiminnan parantaminen tai kykyä saavuttaa sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä ostavan yrityksen vaatimukset. Toimittajan kehittämistoimenpiteet vaihtelevat vapaa- muotoisista toimittajan arvioinnista parannuskehotuksiin ja toisaalta laajoihin investointeihin toimittajan prosesseihin.

Yhteistyön optimoimisessa on myös huomioonotettava transaktiokustannusten eli kaupanteon kustannusten vaikutukset yhteistyöhön. Transaktiokustannukset ovat osallisena sekä toimittajan että ostajana toimintaan, vaikuttaen näin myös koko yhteistyöhön. Kyseisten kustannuksien alentaminen indikoi yhteistyöhön käytettävien varojen hallintaan ollen samalla yksi toimittajan hallinnan toimenpide.

Toimittajasuhteiden kehittämisessä avainasemassa olevia aihealueita ovat:

1. Toimittajan ymmärtäminen
2. Toimittajien keskinäisen kilpailun soveltaminen
3. Toimittajien ohjaaminen oman suorituskyvyn parantamiseksi
4. Toimittajan kykyjen kehittäminen
5. Tiedon jakaminen toimittajalle määrätietoisesti, mutta valikoivasti
6. Yhteisen kehittämisen johtaminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 298.)

Saatavan hyödyn on oltava panostuksen arvoinen tilanteissa, jossa toimittajan kehittämiseen kannattaa investoida. Panostaminen toimittajaan ja kaikki henkilökohtaisen yhteistyön muodot vaativat resursseja. Tämän takia laajoihin yhteistyöhankkeisiin ja aktiiviseen kehittämiseen kannattaa ruveta niiden tärkeimpien toimittajien kanssa, joiden osalta muuten ei aikaansaada kylliksi tuloksia. Maaperä kehittämisyrityksille ei ole aina hyväenteinen, jos toimittaja on huomattavasti suurempi ja muutoinkin omalla osaamisellaan mahtavampi kuin ostava yritys. Ostavan yrityksen ja toimittajan välinen avoin kommunikointi on aina mahdollista ja jo sillä voidaan kehittää yhteistyötä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 299)

Uuden toimittajan etsiminen on joissakin tilanteissa aikaa vievää tekemistä, joten yrityksen on tärkeä tietää esimerkiksi merkittävien toimittajien taloudellisen tilanteen muutoksista. Toimittajan kehittämiseen kannattaa joka tapauksessa investoida ainoastaan tilanteissa, joissa irti saatava hyöty on omistautumisen arvoista. Sekä toimittajaan sijoittaminen että kaikki henkilökohtaisen yhteistyön muodot sitovat resursseja. Tämän vuoksi aktiiviseen kehittämiseen ja laajoihin yhteistyöhankkeisiin on suositeltavaa edetä niiden tärkeimpien toimittajien kanssa, joiden osalta muilla keinoin ei saada tarpeeksi tuloksia. Tämä ei siitä huolimatta ole este avoimen keskusteluyhteyden yrittämiselle kyseisten osapuolten välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 299)



Toimittajan kehittäminen voi pitää sisällään esimerkiksi valmistusteknologian jakamista ja kehittämistä, prosessien kehittämistä sekä uusien ratkaisujen systemaattista innovointia. Se voi sisältää rahoitusratkaisuja, joissa ostava organisaatio on mukana. Kehittämiseen tulee ottaa molempien organisaatioiden henkilöstö vahvasti mukaan esimerkiksi koulutusten ja prosessien hiomisen kautta. Toimittajan motivointi on tärkeää; on mietittävä, mikä saa toimittajan sitoutumaan pitkäjänteiseen kehittämiseen, jossa päämääränä on ostavan organisaation etu.

#### 4.6 Asiakas-toimittaja suhteen päättäminen

Useimmissa tapauksissa toimittajan ja asiakkaan välinen suhde on sopimusperusteinen eli perustuu kaupalliseen sopimukseen. Yritysten välisessä sopimuksessa tulee kuvata yhteistyön purkamisen ehdot, koska molempien osapuolten ymmärtämys yhteistyön päättymisen ehdoista mahdollistaa suhteen tehokkaamman purkamisen. On tärkeää huomioida myös luottamuksellisten tietojen hallinnan ja mahdollisten puskurivarastojen takaisinostamisen kuuluvan toimittajasuhteen lopettamisen kriittisiin tekijöihin. (Van Weele 2010, 172.)

Toimittajasuhteita on tutkittu ensisijaisesti suhteiden luomisen ja kehityksen kannalta, kuitenkin ottamatta huomioon suhteiden varsinaista päättymistä. Vaiheen puuttuminen myös kirjallisuudessa esiin nousseiden hankintaprosesseissa on yleistä, kuten Bäckstrand et al. (2019) toteavat artikkelissaan. Tehokkaan suhdehallinnan tulee olla sekä alkavien että loppuvien suhteiden hallintaa. Näiden välissä tapahtuu vuorostaan kasvavien ja laskevien suhteiden hallintaa. Tiivistettynä organisaation yhteistyö toimittajan kanssa on jatkuvaa suhdehallintaa. (Halinen, Tähtinen, 2002, 163)

On kuitenkin joitain tapauksia, joissa suhteen päättäminen toimittajan kanssa on looginen vaihtoehto. Epätyytyttävistä suhteista vapautettuja resursseja voidaan siten käyttää luomaan uusia, tehokkaammin hyödynnettäviä suhteita. Syyt toimittajasuhteiden päättymiselle;

- toimittaja ei noudata sopimusehtoja
- epätyyppillisten / viallisten tuotteiden tai palvelujen tarjoaminen
- johdonmukaiset myöhästymiset toimituksien suhteen
- toimittajan konkurssi
- halvemman (tai luotettavamman) palvelun saatavuus muualta
- toimittajamuutokset

- yritysostojen myötä alkujaan normaalisti jatkunut yhteistyö kokeekin yllättäviä muutoksia, toimittaja ei täytä sopimusvelvoitteitaan tai ei halua enää valmistaa kyseistä tuotetta
- kustannukset
- palvelu on ala-arvoista, toimittaja ei kunnioita ostajayritystä.

Toimittajasuhteen päättäminen muodostaa kriittisen osan hankintaprosessista, toimittajasopimuksista luopumista tai irtisanomista ei pidä tehdä kevyesti. Suhteen purkaminen voi olla joko toivottavaa, vapauttamalla huonosti käytettyjä resursseja, tai haitallista, jolloin osana voi olla kalliita oikeudellisia kustannuksia ja yrityksen maineen menetys. (Alajoutsijärvi, ym. 1270–1290, 2000)

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Tutkimuksen tavoitteet

Lähestymistapa tässä kehittämistyössä on tapaustutkimus (case study), koska työn päämääränä on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimuksen kohde ymmärretään kokonaisuutena, yhtenä tapauksena. Tutkittava ilmiö voi olla esimerkiksi yksilö, perhe, tietty ihmisryhmä, organisaation osasto tai yritys, jonka analysointi tapahtuu reaali maailman ympäristössä. Lähestymistapana tapaustutkimus voi omaksua piirteitä myös laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta. (Kananen 2012, 35.)

### 5.2 Haastattelut

Yksilöhaastatteluina toteutettuja teemahaastatteluja käytettiin tämän kehittämistyön laadullisena aineistonkeruumenetelmänä. Tutkimuksessa päädyttiin yksilöhaastatteluihin, koska näin tutkija uskoi saavansa haastateltavista enemmän hyödyllistä ja rakentavaa tietoa työn tutkimuskysymystä ajatellen. Haastatteluun valittiin henkilöt, jotka olivat osa kohdeorganisaation hankintatiimiä tai olivat muuten osallisina yrityksen hankintoihin liittyvissä päätöksissä.

Vallitsevan koronatilanteen vuoksi haastattelut toteutettiin etäyhteyksien avulla hyödyntäen Microsoft Teams -sovellusta. Kyseisen sovelluksen käyttäminen mahdollisti myös haastatteluiden nauhoittamisen laadukkaasti ja luotettavasti. Teams-haastatteluiden kesto vaihteli 25 minuutista 56

minuuttiin. Ensimmäinen lähestyminen haastatteluun liittyen tapahtui puhelimitse, jonka välityksellä tutkija esitti tutkimuksen perimmäisen tarkoituksen. Puhelinkeskustelun jälkeen tutkija laittoi kaikille haastatteluun suostuville Teams-sovelluksen kautta kokouskutsun. Haastattelut tallentuivat automaattisesti kokouksen koollekutsujan henkilökohtaiseen OneDriveen, kansioon ”Tallenteet/Recordings”.

Kaikille haastateltaville toimitettiin teemahaastattelun runko (liite 1) sähköisesti etukäteen, jotta haastateltavat kykenivät tutustumaan haastattelun teemoihin ennalta. Haastateltaville kerrottiin ennen varsinaisen haastattelun alkua, miksi haastattelu tehdään ja että yrityksen ja haastateltavan tiedot jäävät anonyymeiksi. Haastattelujen teemat oli jaettu neljään osaan; hankinta, hankintojen kehittäminen, toimittajayhteistyö ja toimittajayhteistyön kehittäminen. Haastatteluissa edettiin teemojen mukaisesti.

### **5.3 Kyselylomake**

Tähän tutkimukseen liittynyt kyselylomake rakentui kahdesta strukturoidusta kysymyksestä ja kolmesta avoimesta kysymyksestä (liite 2). Lomake oli ulkoasultaan helppolukuinen ja helposti vastattava. Sähköinen kyselylomake luotiin Webropol käyttöjärjestelmän avulla. Järjestelmän avulla tutkija pystyy itse luomaan kyselylomakkeen, lähettämään kyselyt sähköpostilla, keräämään ja analysoimaan aineistoa sekä tulostamaan erilaisia raportteja. Kohderyhmälle lähetettiin Webropolista saatu linkki lyhyen saateviestin kera, jossa painotettiin kyselyn vastaamiseen anonyymiteettiä.

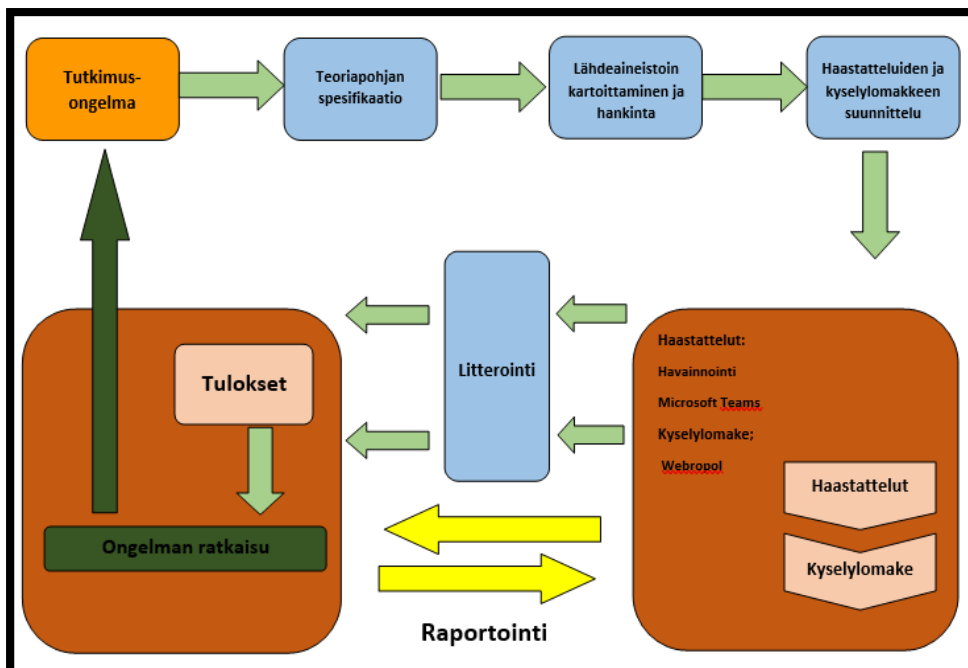
### **5.4 Havainnointi**

Kyselyn ja haastattelun lisäksi tutkimuksen toteutuksessa käytettiin havainnointia sekä hankintojen parissa tehtyjen työtehtävien kautta saatua kokemuseräistä tietoa (kuvio 6). Tutkijalla on suunnilleen vuoden työkokemus ostoinsinöörin työtehtävistä kohdeyrityksen hankinnassa. Lähtökohtaisesti päivittäisiä työtehtävien lomassa tutkija on kirjannut muistiin hankinnan epäkohtiin liittyviä havaintoja esimerkkeineen.

## 5.5 Analysointi

Kerättyjen aineistojen analysointi aloitettiin tallennettujen haastatteluiden litteroinnilla eli haastattelut purettiin tekstimuotoon (kuvio 6). Microsoft Teams -sovelluksen avulla tutkijan oli helppo palata tallennetun aineiston pariin tarpeen tullen. Litterointi eli puheen ja toiminnan purkaminen kirjoitettuun muotoon, on keskeinen osa laadullisen aineiston käsittelyä ja analyysiprosessia. Kanasen (2008, 80) mukaan tutkijan on päätettävä itse, kuinka tarkasti hän kerätyn aineiston litteroi.

Litterointi koostuu eri tasoista; sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa kerätty aineisto kirjataan sanatarkasti ylös. Yleiskielisessä litteroinnissa aineisto muokataan kirjakielelle, jolloin kerätystä aineistosta häviää puhekielen ilmaisut ja murteet. Propositiotason litteroinnissa kirjoitetaan ylös vain vastauksien pääsisältö. (Kananen 2014, 106.) Tämän tutkimuksen haastattelut litteroitiin propositiotason mukaisesti. Haastattelut litteroitiin Wordissa.



Kuvio 6. Tutkimussuunnitelma, tutkimusprosessin eteneminen.

Haastattelun laadullista aineistoa analysoitiin sisällönanalyysillä. Tämän analyysin avulla datasta saadaan poimittua olennaiset osat talteen. Sisällön analyysi sisältää yleensä sekä kvantitatiivisia

että kvalitatiivisia elementtejä. Olennaisinta on, että tutkimuskysymys on tutkijalla kirkkaana mielessä dataa läpikäydessä. Tutkijan tulee pohtia, mitä hän tarkalleen ottaen etsii. Usein dataa tarkasteltaessa ilmenee jotakin sellaista, joka herättää tutkijan huomion.

Kyseistä analyysimenetelmää voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä kerätty aineisto muodostaa pohjan analyysille. Teoriasidonnaisessa analyysissä tutkimusaineiston teoria toimii prosessin apuna, ohjaten analyysin tekoa alusta lähtien. Teorialähtöisessä analyysissä tutkijan ajattelua ohjaavat vuorotellen kerätty aineisto ja tutkimuksen teoria.

Tämän tutkimuksen laadullista aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti. Analyysi aloitettiin siirtämällä kyselylomakkeen kautta saatu aineisto Microsoft Word tekstinkäsittelyohjelmaan, mistä sen jatkotyöstäminen oli hyvin luontevaa. Aineiston huolellisen läpikäymisen jälkeen alkuperäinen aineisto purettiin pienempiin osiin, mistä tutkimuksen kannalta tärkeiden asioiden huomioiminen oli tehokkaampaa ja järkevämpää.

## **6 Tutkimustulokset**

Tämän osion sisään on nivottu yhteen sekä haastatteluista että kyselytutkimuksesta kerätyt pääkohdat. Haastattelujen tulokset on ensin taulukoitu ja sitten luokiteltu vastauksien samankaltaisuuksien mukaisesti. Tämän jälkeen niistä on koostettu yhteenveto. Kyselytutkimuksen yhdestä osasta pystyttiin luomaan oma ympyräkaavio, millä vastaajien työkokemus kohdeorganisaatiossa tuotiin hyvin esille. Kyselylomakkeen avoimien kysymyksien vastaukset luokiteltiin samankaltaisuuksien mukaisesti ja niiden perusteella tehtiin yhteenveto.

### **6.1 Haastattelujen tulokset**

Haastattelujen tulokset esitellään tässä kappaleessa siten, että saatujen vastauksien pääkohdat tuodaan esille seuraaviin kohtiin. Haastatteluja suoritettiin kuudelle kohdeorganisaation toimihenkilölle, jotka ovat tekemisissä enimmäksään yrityksen hankintojen kanssa. Esimerkki haastattelurungosta on liitteenä nro1.

## **Kuinka hankintoja voitaisiin kehittää?**

Selkeästi jokainen haastattelemani henkilö toi esille sen, että hankinnoissa on aina kehitettävää. Kehityksen suurimpina toiveina tuotiin esille prosessien automatisointia ja tämänhetkisen toiminnanohjausjärjestelmän parempi hyödyntäminen. Nykyisen järjestelmän parempi hyödyntäminen ja kehittäminen toivotunlaiseksi auttaa kohdeorganisaatiota valmistautumaan tulevaisuudessa uuden toiminnanohjausjärjestelmän tuomiin mahdollisuuksiin.

*”Me pystytään hyödyntämään tätä nykyistäkin ERPiä huomattavan paljon paremmin ja kaikkihan tietenkin pitkällä aikavälillä tähtää siihen, että yritykseen hankitaan uusi ERP. Mutta ensiksi meidän tulee tietää mitä me olemme haluamassa siihen, ja tämä on hyvää opettelua sitä silmällä pitäen, että kehitetään nyt tämä nykyinen ERP niin pitkälle kuin tällä päästään. Sitten osataan vaatia nämä ominaisuudet, plus jotain muuta vielä siltä uudelta.”*

*”Ehdottomasti järjestelmä. Kenenkään ei kannata tehdä kaikkia tilauksia manuaalisesti.”*

*”Sillä, että me saadaan järjestelmä siihen kuntoon, että kaikki tiedot ja kaikki tarpeellinen löytyy yhden tai maksimissaan kahden klikkauksen takaa.”*

Hankintoihin liittyen esiin tuotiin myös ostolaskujen käsittely, mikä on yrityksille kallista ja työlästä puuhaa. Ostolaskuja saapuu yritykseen päivittäin ja kuukausitasolla laskujen määrät voivat nousta satoihin kappaleisiin. Näiden laskujen manuaalinen läpikäyminen vie huomattavasti henkilöiden työaikaa niin sanotusta tuottavasta työstä.

*”Esimerkiksi jonkun kuukausikoostelasku, jos tekee ja siitä haluaa kaikki tiedot kirjoittaa ylös, niin siihen menee nyt jonkin verran aikaa.”*

## **Miten hankintoja tulisi mitata?**

Yrityksen suorituskykyyn voidaan vaikuttaa mittaamalla oikeita asioita ja juuri hankinnan mittaaminen on avainasemassa tämän asian suhteen. Hankinnan suorituskyvyn mittariston avulla yrityksen on mahdollista saada konkreettista, usein numeerista, tietoa siitä, miten tuloksellisesti ja tehokkaasti yrityksen hankinta toimii. Tämä haastattelukysymys ei tuottanut toivotun laista tulosta, koska kysymyksen asettelu oli vääränlainen. Vastaajat tulkitsivat kysymyksen koskevan toimittajien suorituskyvyn mittaamista, vaikkakin kohdeorganisaation hankinnan mittaamisesta oli kyse. Yksi kuudesta haastateltavasta ymmärsi kysymyksen merkityksen ja vastasi myös sen mukaisesti.

*”Minä olen persoonana sellainen, että minä en tykkää mistään mittareista. Vastaukseni, ei millään lailla, koska ei ne mittarit ole se main point.”*

### **Yksi vai useampi toimittaja? Perustelut.**

Yksikään haastatelluista ei kallistunut vastauksessaan yhden toimittajan puoleen, vaan kaikkien vastauksista oli pääteltävissä useamman toimittajan olemassaolon tärkeys. Hyvin toimiva hankinta tarvitsee yhden päätoimittajan ja useamman varatoimittajan. Varsinkin koronapandemian aikana yritykset ovat saaneet huomata kuinka tähdellistä on tehdä yhteistyötä sekä päätoimittajien että varatoimittajien kanssa. Mitä riippuvaisempi yritys on jostain toimittajasta, sitä merkittävämpää on varmistaa toimittajan kyky yrityksen tarpeiden täyttämiseksi.

*”Useampi. Sinä olet aina yhden varassa. Se ei ole pelkästään talousasia. Pitää olla laaja toimittajaverkosto. Voi olla yksi päätoimija, mutta myös varatoimittajia.”*

*”Yksi päätoiminen ja mielellään yksi varatoimittaja. Miksi? Siksi, että jos pääasiallinen toimittaja jostain syystä sakkaa niin sitten on back-up-plan väliaikaisella toimittajalla.”*

### **Miten toimittajayhteistyötä tulisi kehittää?**

Koronapandemian myötä toimittajayhteistyö on saanut kokonaan uudet puitteet. Toimittajia tulisi yhä enemmän ajatella kumppaneina kuin toimittajina. Työyhteisön hyvä vuorovaikutus koostuu mm. keskustelutaidoista ja kuuntelemisen taidosta. Ne eivät ole itsestään selviä asioita vaan vaativat usein opettelua. Haastateltavien vastauksien joukosta nousi selkeästi kommunikoinnin merkitys yhteistyön yhtenä tärkeimmistä piirteistä.

*”Avoimempi kommunikointi toimittajien kanssa.”*

*”Pitäisi olla enemmän avointa kommunikointia toimittajien kanssa. Voitaisiin ottaa teamsin kautta pikkuisen syvempi keskustelu toimittajien kanssa. Ei hyvä, että me huomaamme ongelmat. Toimittajalta pitäisi tulla info, että ensi viikon aikana on mahdollisesti tiedossa ongelmia. Tällöin me pystyttäisiin reagoimaan siihen.”*

*”Korona tuonut omat haasteensa. Jos myyjä on lähellä, niin on hyvä käydä esittäytymässä. Minkälainen on ja mitä tekee? Hyvä nähdä sekä myyjä, että toimittajan tilat. Kyllä se jonkinlaista kontaktia vaatii. Joko puhelimelle, kyllä se sähköpostin välitykselläkin syntyy. Tiivistetysti vuorovaikutuksen avulla.”*

### **Miten toimittajien suorituskykyä mitataan? Mitataanko ollenkaan?**

Haastatteluvastauksien perusteella kohde organisaatiossa ei tällä hetkellä mitata toimittajien suorituskykyä. Kolme kuudesta haastateltavasta vastasi sen enempää epäröimättä, ettei usko kohdeorganisaation mittaavan toimittajien suorituskykyä tällä hetkellä.

*”Minä en tiedä miten toimittajien suorituskykyä tällä hetkellä mitataan, käsittääkseni ei ollenkaan. Toimitusvarmuus raportteja kehittämällä sehän pitäisi tapahtua. Sehän on se suorituskykymittari toimittajille, että pysyvätkö ne sovituissa toimitusajoissa vai ei.”*

Yhden vastanneen mielestä suunnitelmissa on ollut jo pidemmän aikaa virallinen mittaus- / seurantamenetelmä toimittajien suorituskyvyn mittaamista varten. Kyseinen suunnitelma vaikuttaa kuitenkin jääneen puoli tiehen.

*”Ei mitata tällä hetkellä. On ollut ajatuksissa, mutta...”*

Toimittajien suorituskyvyn mittaaminen olisi kuitenkin tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Miten kehittää asiaa, mitä ei millään tavoin järjestelmällisesti mitata tai seurata?

### **Miten motivoida toimittajia parempaan yhteistyöhön?**

Yhteistyö tapahtuu ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Yhteistyö edellyttää yhteisten tavoitteiden olemassaoloa esimerkiksi hyvien sopimuksien turvin. Hyvästä yhteistyöstä hyötyvät molemmat osapuolet, hankinnan kohdalla sekä ostava yritys että toimittava yritys. Mainitun kaltaisen yhteistyön peruspilareita tämän haastattelun perusteella ovat molemmin puolinen luottamus ja avoin kommunikointi. Kommunikaation suhteen haastateltavat painottivat rakentavan palautteen antamisen ja saamisen tärkeyttä. On palaute sitten hyvää tai huonoa, aina palautteesta saadaan rakennettua jotain uutta ja parempaa.

*”Sitoutumalla molemmin puolisii järkeviin sopimuksiin. Haetaan pitkäaikaista sopimusta.”*

*”Hyvät sopimukset, luottamus yhteistyölle sopimuksien kautta.”*

*”Rehellinen palaute, oli se sitten hyvää tai huonoa.”*

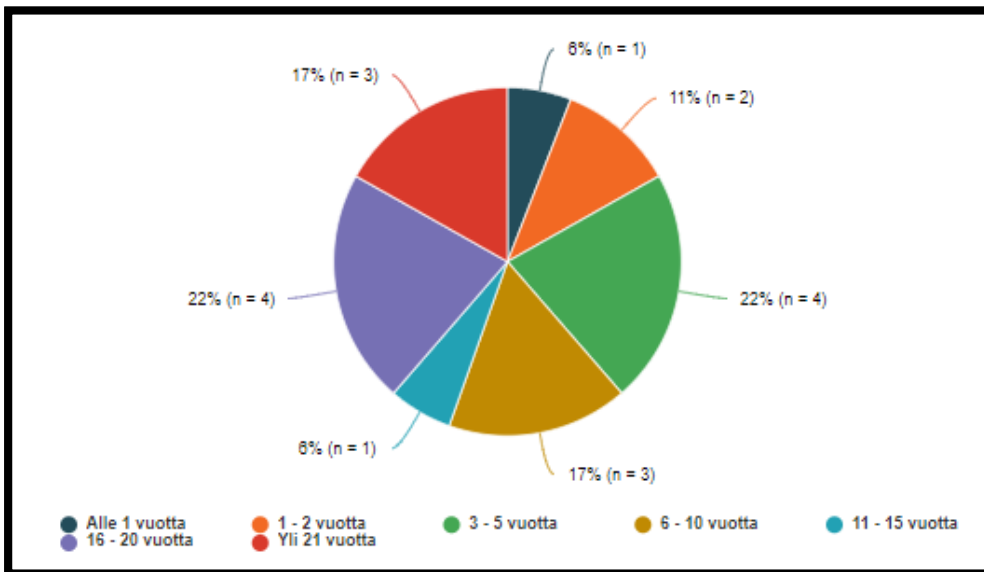


## 6.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselylomakkeessa oli kaksi valintakysymystä ja kolme avointa kysymystä. Avoimet kysymykset olivat luonteellaan tutkivia ja tarjosivat tutkijalle uudenlaista, kvalitatiivista tietoa. Kvalitatiivisuus tarkoittaa kuitenkin sitä, että näiden kysymystyyppien tilastollinen merkitsevyys ei riitä mitattavissa olevaan tutkimukseen. Kyselylomake lähetettiin 30 toimihenkilölle, jotka työnsä ohessa ovat tekemisissä yritykseen liittyvien hankintojen kanssa. Esimerkki kyselylomakkeesta on liitteenä nro1. Kyselyyn vastasi 18 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 60 prosenttia.

### Työkokemuksesi kohdeyrityksen palveluksessa.

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden työkokemus kohdeyrityksen palveluksessa (kuvio 7) vaihteli alle 1 vuodesta yli 21 vuoteen. Innokkaimmat vastaajat ovat työskennelleet kohdeyrityksen palveluksessa 3–5 vuotta ja 16–20 vuotta. Molempien vastausvaihtojen vastausprosentit olivat 22 %: a.



Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden työkokemus vuosissa.

### Minkälaista yhteistyötä teet yrityksen hankintatiimiläisten kanssa?

Vastaajien yhteistyökuviot hankinnan kanssa vaihtelivat vähäisestä laajamittaisempaan yhteistyöhön. Vähäisellä yhteistyöllä tarkoitetaan tämän kysymyksen kohdalla muun muassa toimitusaikoihin liittyviä tiedusteluja, pienimuotoisten hankintaehdotuksien tekemistä ja ostokomponentteihin liittyvien muutosten eteenpäin viemistä. Laajamittaisempi yhteistyö liittyy vuorostaan päivittäisiin

työkuvioihin yrityksen tuotannon kanssa, laatuasioihin, uusien komponenttien etsimiseen, tietoteknisten haasteiden selvittelyyn, yrityksen tavaran vastaanoton tukemiseen ja yrityksen tuotekehityksen kanssa suoritettavaan yhteistyöhön. Yksi yrityksen toimintojen kannalta tärkeimmistä asioista eli ostolaskujen käsittely nousi myös esiin vastauksien joukosta. Yrityksen hankintatiimi osallistuu työpanoksellaan kuukausittaiseen talousraportointiin, hankinnan ja varastonhallinnan sekä ostolaskujen kirjaamisen oikeellisuuden varmistamiseksi.

### **Hankintatiimi onnistuu työssään.**

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden vastausten myötä selvisi, kuinka hyvin kohdeorganisaation hankintatiimi onnistuu työssään. Arvosteluasteikko oli yhdestä viiteen, minimiarvon ollessa kolme ja maksimiarvon ollessa viisi. Hankintatiimi toimii tämän tiedustelun perusteella hyvin, koska kyselyn keskiarvoksi saatiin 4,1.

### **Mitä parannettavaa / kehitettävää yrityksen hankintatiimillä mielestäsi on?**

Hankintatiimin onnistuminen työssään vaikutti vastauksien perusteella olevaa huippuluokkaa, mutta siltikin 16 vastaajaa 18 vastaajasta antoi vastauksissa parannus- / kehitysehdotuksia kohdeorganisaation hankinnalle. Osa kyselystä esiin tulleista ideoista olivat yhteinäisiä jo aikaisemmin suoritettujen haastattelukierroksen kanssa.

Yksi tärkeimmistä kyselyssä esiin tulleista asioista oli tiedonkulun haasteellisuus ja vajavuus. Tiedottaminen ostettavien tuotteiden ja materiaalien toimituksista ei ole toivontunlaista, hankintatiimin keskinäinen kommunikointi koetaan hankalaksi ja tiedonkulku kohdeorganisaation muiden tiimiläisten kesken vaatii vastaajien mielestä kehittämistä. Vastaajien mukaan hankinnan tulisi jatkossa reagoida selkeämmin heille osoitettuihin työtehtäviin.

Hankintatiimin tekninen ymmärrys omista tuotteista koetaan vajavaiseksi ja tämän uskotaan aiheuttavan hankaluuksia joidenkin ostonimikkeiden hankintaan liittyen. Tämän lisäksi selkeiden prosessien luominen eri toimintojen ympärille toisi varmasti johdonmukaisuutta hankintaan. Teknisen ymmärryksen lisäksi hankinnalta odotetaan kyselyn vastausten perusteella parempaa markkinahintatietämystä.

Toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntäminen kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintoja ajatellen koetaan kyselyyn vastanneiden kesken huonoksi. Tämän hetkisen järjestelmän kaikkia mahdollisuuksia ei ikävä kyllä ole osattu hyödyntää alun alkaenkaan, mutta tämän hetkinen kehitysprosessi on jo vaikuttanut tehostavasti erinäisten osa-alueiden toimintoihin. Tämän päivän kehitystyö toiminnanohjausjärjestelmään liittyen auttaa kohde organisaatiota hahmottamaan uuden järjestelmän keskeisempiä toimintoja.

Kyselyn vastauksien perusteella kohdeorganisaation hankinnan tulisi omassa työssään hyödyntää paremmin ja kattavammin yrityksen PDM-järjestelmää. PDM on lyhenne sanoista **product data management** eli tuotetiedonhallinta. Kohdeorganisaatiossa suunniteltujen, alihankinnasta hankittavien komponenttien työkuvat löytyvät PDM järjestelmästä, joten sen laajempi käyttö vähentäisi ns. turhien kysymysten kysymistä muilta osastoilta. Tämä on ikävä kyllä hieman vaiheessa, koska varsinkin vanhojen komponenttien työkuvat ovat paikoin melko puutteellisia tai niitä ei löydy ollenkaan. Edellä mainitun lisäksi hankintatiimin olisi paremmin päästävä PDM:n saloihin, jotta kyseisen järjestelmän hyödyntäminen olisi mahdollista. Eli tämän kohdalla olisi koulutus paikallaan.

#### **Avoin palaute yrityksen hankintatiimistä ja sen toiminnasta.**

Kyselyn vastausten perusteella kohdeorganisaation hankintatiimi hoitaa työnsä loistavasti. Tiimin työmoraali on erittäin hyvä, oppimishalukkuudellaan ja oma-aloitteisuudellaan tiimistä on kehittynyt tuotannon selkäranka, mikä mahdollistaa tehokkaan ja laadukkaan tuotantotoiminnan. Iso kasvu myynnissä on aiheuttanut omat haasteensa hankinnalle kuten kaikille yrityksen osa-alueille, mutta hyvällä yhteistyöllä tiimit ovat pärjänneet hyvin. Tiimin sisällä arvokasta tietoa tuotteista ja niiden hankintahistoriasta vuosien takaa, joka on ollut hyödyksi monessa tapauksessa.

Yksi kyselyn vastauksista esiin noussut epäselvyyttä aiheuttava asia hankintatiimiin liittyen koski kyseisen tiimin rakennetta. Kohdeorganisaation muilla tiimeillä vaikuttaa olevan vastauksien perusteella hankaluuksia hahmottaa hankintatiimin jäsenten keskinäiset työtehtävät. Selkeästi halutaan hankintatiimin vastualueet tarkennettuna esille. Tiimin sisällä työtehtävät ovat selkeästi määritelty, mutta tiimin ulkopuolelle ei asiasta ole selkeästi tiedotettu.

## **7 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset**

### **7.1 Toiminnanohjausjärjestelmä**

Kohdeyrityksen hankinnassa on monenlaisia kehityskohteita. Kehityskohteista merkittävimpänä koen tämänhetkisen toiminnanohjausjärjestelmän paremman hyödyntämisen. Järjestelmä on hidas ja raskas käyttää, järjestelmän käytön perehdytys on alkujaankin ollut vähäistä, mutta parempaakaan järjestelmää ei tähän hätää kohdeorganisaation ole mahdollista saada. Joten hankinnan tulee ottaa kaikki mahdollinen hyöty irti nyt käytössä olevasta järjestelmästä, jotta uusi ja jo suunnitelmassa oleva toiminnanohjausjärjestelmä saadaan rakennettua yrityksen hankinnan osalta toivotunlaiseksi. Lyhyen ajan sisään olemassa olevaan järjestelmään on saatu erilaisten kehitystöiden myötä tehokkuuteen vaikuttavia päivityksiä, joten kehityksessä mennään koko ajan eteenpäin. Nykyisen järjestelmän kehittäminen tulee varmuudella myös vaikuttamaan suunnitteilla olevan uuden järjestelmän rakentamiseen.

### **7.2 Vuorovaikutustaidot**

Menestyminen on tiimityötä ja hyvä tiimityö vaatii onnistuakseen hyviä vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaidot muodostuvat kyvystä ajatuksien vaihtoon, kokemuksista, mielipiteistä ja yhteistyöstä muiden ihmisten kanssa. Työyhteisön hyvä vuorovaikutus rakentuu muun muassa keskustelutaidoista ja kuuntelemisen taidoista. Näillä taidoilla pystytään vaikuttamaan positiivisesti yrityksen tuottavuuteen. Hyvä vuorovaikutus parantaa suorituskykyä, työnhyvinvoinnin laatua ja työn mielekkyyttä nostamalla työn tuottavuutta. Kohdeorganisaation hankintatiimin vuorovaikutustaitoja tulee kehittää, jotta työn tuottavuutta ja mielekkyyttä saadaan parannettua. Näitä taitoja kehittämällä pystytään myös parantamaan kohdeorganisaation sisäistä viestintää, mikä selkeästi oli yksi tutkimuksen myötä esiin nousseista ongelmakohtista.

### **7.3 Digitalisointi osaksi jokapäiväistä työtä**

#### **7.3.1 Ostolaskuprosessin automatisointi**

Tänä päivänä teknologia tarjoaa ostolaskujen käsittelyyn helpotusta automaation avulla. Esimerkiksi tekoälyn voimakas kehitys mahdollistaa sen, että ostolaskujen käsittelyyn voidaan saada val-

tavat säästöt aikaiseksi. Tekoäly on suoraan datasta oppiva teknologia, joka oppii automaattiosäätönsä itsenäisesti ilman manuaalista työtä. Tämän lisäksi se kehittyy ajan myötä jatkuvasti paremmaksi, kun ostolaskuja virtaa sen lävitse.

Yrityksissä on jo laajasti käytössä ostolaskujen sähköinen käsittely, mutta laskuprosessin digitalisoinnissa on vielä paljon tehtävänä. Kyseisen laskuprosessin automatisointi lyhentäisi ostolaskujen käsittelyaikoja, helpottaisi koko prosessin hallintaa alusta loppuun ja vapauttaisi työntekijöiden aikaa muihin tehtäviin. Automatisoinnin myötä työnkulku laskujen vastaanottamisesta tiliöinnin ja hyväksynnän kautta maksatukseen sujuisi nopeammin. Tulevaisuuden näkymässä ihmisen ei tarvitsisi manuaalisesti puuttua ostolaskun kulkuun, vaan robotiikan ja tekoälyn tarjoamalla apukeinoilla tämäkin osa-alue voitaisiin kehittää tehokkaammaksi. Tämän työn kannalta ostolaskuprosessin automatisoinnin sijaan voidaan puhua hankinnasta maksuun-prosessista, koska ostolaskun ensimmäiset askeleet tapahtuvat jo materiaalin tai palvelun hankinnasta.

### **7.3.2 Tiiviimpi yhteistyö valittujen toimittajien kanssa**

On olemassa toimittajia, joiden kanssa kohdeorganisaation tulisi jatkossa tehdä vielä tiiviimpää yhteistyötä mitä tällä hetkellä tekevät. Tässä hyvänä esimerkkinä nimeltä mainitsemaan yritys, mikä toimittaa kohdeorganisaatiolle painotuotteita useammin kuin kerran viikossa. Hankintatiimi lähettää kyseiselle toimittajalle joskus jopa päivittäin ostotilauksia sähköpostitse. Näitä mainittuja sähköposteja voi lähteä päivittäin useampi kappale toimittajalle, joten kuukaudessa vaihdettujen sähköpostien määrä voidaan laskea useimpina kymmeninä kappaleina. Kyseisten ostotilauksien tekeminen vie jo oman aikansa asiakasyrityksen puolella, mutta samantyylinen rullaus joudutaan läpikäymään myös toimittajayrityksen puolella. Voisiko digitalisoinnista olla apua yllä mainitun kaltaisen prosessin selkeyttämiseksi?

## **7.4 Toimittajasuhteiden kehittäminen**

### **7.4.1 Yhden nimikkeen toimittajat**

Kohdeorganisaatiossa on ikävä kyllä tänäkin päivänä vielä toimittajia, joiden hallinnassa on yksittäisten nimikkeiden toimittaminen. Yhden toimittajan strategiassa pyritään kustannustehokkuuteen ja tiiviiseen yhteistyöhön toimittajan kanssa. Tämän strategian takana ei kuitenkaan ole ostettavien tuotteiden saatavuuden varmistaminen. Yrityksen järjestelmästä tulee poimia nämä

yhden nimikkeen toimittajat, jotta tulevaisuudessa hankinta osaa etsiä varatoimittajia tämänhetkisten toimittajien vahvistukseksi. Viimeisin huono esimerkki tähän asiaan liittyen on se, että yhden nimikkeen toimittaja onkin vuosien jälkeen kohdannut ylitsepääsemättömiä haasteita ja näin ollen uuden toimittajan etsintä varatoimittajat mukaan lukien on aloitettava heti.

#### **7.4.2 Toimittajien arviointi**

Arvioinnin jatkuvuus on tärkeä toiminnan kehittämisen kannalta. Mitattavia kohteita toimittajien arviointia ajatellen ovat esimerkiksi hinta, laatu, toimitusvarmuus ja toimittajan taloudellinen tilanne. Yrityksen on hyvä tietää minkälaisia toimittajasuhteet tällä hetkellä ovat ja minkälaisia ne voivat tulevaisuudessa olla. Selkeät mittarit tuovat konkreettista selkänöjää myös neuvottelutilanteisiin. Kohdeorganisaation on helpompi perustella toimittajille asioita, kun taustalla on mittauksien kautta kerättyä tietoa. Kyseisten tietojen kerääminen voi aukaista ovia sopimusneuvotteluissa.

### **7.5 Hankintojen mittaaminen**

Hankinnan tarkoituksena on auttaa koko organisaatiota saavuttamaan sille asetetut tavoitteet ja päämäärät. Jotta pystytään osoittamaan, kuinka hankinta on suoriutunut tästä tehtävästä, on hankintaa pystyttävä arvioimaan ja mittaamaan. Nykyään erilaisten prosessien mittaaminen on enemmän sääntö kuin poikkeus. Mittaamalla oikeita asioita pystytään vaikuttamaan yrityksen suorituskykyyn ja juuri hankinnan mittaaminen on avainasemassa yrityksen menestykselle. Mittareiden tulee olla selkeitä ja yksinkertaisia sekä yhteydessä tavoitteisiin ja jatkuvaan kehittämiseen.

## **8 Pohdinta**

### **8.1 Tutkimuksen tausta**

Hankinnan kehittäminen on tutkimusaiheena hyvin laaja-alainen ja koinkein työn rajaamisen tietyn osa-alueen kehittämiseksi hankalaksi jo työn alkumetreiltä lähtien. Tekemäni työn jälkeen koen kuitenkin aiheen valinnan olleen omalla tavallaan hyvinkin onnistunut, koska aihe liittyy kiinteästi tämänhetkiseen työtehtävääni. Asioilla on kuitenkin yleensä kaksi puolta, joten tämänkin asian kohdalla on toinen puolensa. Töiden puolesta kiinnostava aihe, mutta aiheen rajausta olisi pitänyt

tehdä huolellisemmin. Nyt kyseessä on hyvin laaja aihe, josta saatiin pintaraapaisulla tutkimus aikaiseksi. Asiantuntijamaisempi työ olisi mielestäni vaatinut rankempaa aiheajasta, jolloin tutkimuksessa olisi syvennytty tiettyyn osa-alueeseen perusteellisemmin.

Työn tietoperusta rakentuu selkeästi kahdesta aiheeseen liittyvästä teoriasta, hankinnasta ja toimittajasuhteista. Lähdeaineisto on monipuolisia, mutta selkeä keskittyminen kotimaisiin lähteisiin on huomioitavaa. Lähteinä käytettyjen kirjojen lisäksi olisi pitänyt hyödyntää huomattavasti ajankohtaisempaa tietoa aiheeseen liittyen, jota mahdollisuuksien mukaan olisi varmasti löytynyt lehdistä ja tietoverkoista. Aikaisempia tutkimuksien parempi huomioiminen jo tutkimuksen alkumetreillä olisi varmasti antanut uudenlaisia vaikutteita koko tutkimukseen.

Oman pohdiskelun kirjoittaminen heti tutkimuksen alkumetreiltä lähtien olisi varmasti tuonut mielenkiintoisen lisän koko tutkimukselle. Edellä mainitun kaltainen toiminta olisi myös edesauttanut koko opinnäytetyön etenemistä. Tämän työn osalta asiantuntijamaisuus jää vajaaksi, tulosten/tuotosten välinen vuoropuhelu on hyvin niukkaa. Luotettavuuden arviointi on tehty oikein, mutta suppeasti. Loppujen lopuksi työn myötä syntyneet johtopäätökset tuodaan esille hyvin ja niiden perusteella esitetään myös kehittämisideoita.

## **8.2 Tutkimuksen toteutuminen ja tulosten hyödynnettävyys**

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kohdeyrityksen hankinnalle kehittämisideoita. Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin melko hyvin ja näin ollen kohdeyrityksellä on mahdollisuus lähteä kehittämään yrityksen hankintaa. Useiden esiin tulleiden kehityskohteiden myötä yrityksen tulee priorisoida aluksi tärkeimmät kohteet, koska kaikkia kehityskohteita ei pystytä saavuttamaan yhdellä kertaa. Kehittämisprosessi tulee olemaan laaja ja vaatii paljon muutoksia koko yrityksessä. Näiden muutosten avulla yrityksellä on mahdollisuus asettaa tavoitteet ja seurannat sekä hankinnalle että toimittajille. Lopputuloksena kohdeorganisaation hankinnan kehittäminen tulee jatkossa olemaan jatkuva prosessi.

## **8.3 Eettisyys ja luotettavuuden arviointi osana tutkimusta**

Tämä tutkimustyö on tehty hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja näin ollen tutkimus on sekä eettisesti hyväksyttävää että luotettavaa. Tutkimuksessa on toimittu tiedeyhteisön tunnustamien

toimintatapojen mukaan eli rehellisyys, tarkkaavaisuus ja yleinen huolellisuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä ovat olleet koko ajan osana tutkimusprosessia.

Tutkijan kiireellinen aikataulu on osaltaan vaikuttanut tämän työn eri vaiheisiin heikentävällä tavalla. Tutkimuksen aikataulutusta on muutettu tutkimusprosessin aikana useamman kerran erinäisten syiden takia, osa syistä saanut vaikutteita jo opinnäytetyön alkuvaiheessa. Tutkimusaihe on tutkijalle jo tutkijan jokapäiväistensä puolesta ajankohtainen ja mielenkiintoinen, joten niiltä osin tutkimus täyttää älyllisen kiinnostuksen vaatimukset. Näiltä osin tutkija on tämän työn osalta kehittänyt omaa osaamistaan, työelämätaitojaan ja asiantuntijuuttaan.

Eettisesti hyväksyttävän tutkimuksen keskeiset periaatteet ovat toteutuneet tämän tutkimuksen osalta hyvin. Tutkija on kunnioittanut tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Tutkittavien henkilöiden henkilötietoja ei tutkimuksen eri vaiheissa tuotu esille, vaan jo alusta lähtien heidät on tutkimukseen merkitty kirjainlyhenteillä. Nauhoitettujen haastatteluiden alussa tutkija kertoi haastateltaville anonymiteettisyydestä ja vielä tarkennettiin, ettei tutkittavien henkilöllisyydet paljastu missään vaiheessa tutkimusta. Tutkimusmenetelmät ovat tieteelliset kriteerit täyttäviä ja tulosten julkaiseminen tapahtuu avoimesti ja vastuullisesti. Tutkijana ymmärrän opinnäytetyöni olevan julkinen asiakirja.

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2000, 186). Tutkimus perustuu tutkijan omiin valintoihin sekä teoriapohjaan valittujen aiheiden kuin teemahaastattelun kokoamisen ja vastausten tulkinnan suhteen. Kvalitatiivinen tutkimus on tutkijan muodostama kokonaisuus. Kokonaisuutena tutkimus- ja teoriaosuudessa reliabiliteetti toteutuvat hyvin. Teoriaosuudessa lähdeaineistoa on hankittu laajasti eri lähteistä, samalla hyödyntäen sekä kotimaista että kansainvälistä materiaalia. Tässä opinnäytetyössä havaittiin teorian ja tutkimustulosten yhteneväisyyksiä, mitä voidaan pitää yhtenä merkinä luotettavuudesta. Tutkimus pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman luotettavasti ja selkeästi. Tutkimukseen parhaiten sopivat menetelmät valittiin uskottavuuden takaamiseksi.

Toinen tutkimuksen arviointiin kuuluva termi on validiteetti. Tällä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli oikeuttavatko käytetty aineisto, tutkimusmenetelmät ja saadut tulokset esiin nostetut väittämät. Oikea tutkimuksen kohderyhmällä ja oikeilla kysymyksillä saadaan muodostettua hyvä



validiteettisuus. Tämän työn kohdalla kohderyhmä on rajattu oikein, koska kohteena oli yrityksen hankinnan ammattilaiset ja hankintojen kanssa tekemisissä olevat toimihenkilöt.

Tutkimuksessa esitettyjen kysymyksiä oikeanlaisuus voidaan kyseenalaistaa, koska niistä saatujen vastauksien hyödyntäminen tutkimuksen kannalta jäi vajavaiseksi. Oikeammilla kysymyksillä olisi haastateltavien vastaukset saatu kohdistumaan paremmin itse tutkimusongelmaan. Näin jälleenkäin on helppo huomata, kuinka avointen kysymysten käyttäminen kyselylomakkeessa oli tämän tutkimuksen osalta suuri epäonnistuminen. Vastauksia kyllä saatiin, mutta niiden analysoiminen ei todellakaan ole yksinkertaista tai edes helppoa hommaa. Yksi avoin kysymys useamman monivalintakysymyksen joukossa olisi antanut paljon laajemman ja mielenkiintoisemman otannan tutkimusongelmaa ajatellen.

## **8.4 Jatkotutkimusaiheita**

Ensimmäinen jatkotutkimusaihe liittyy yrityksen hankinnan mittariston luomiseen. Yrityksen hankinnan tulee tukea ja mahdollistaa koko organisaation parempi suorituskky. Yleisesti voidaan todeta, että mittaamalla oikeita asioita voidaan vaikuttaa yrityksen toimintakykyyn. Mittaamalla saadaan tosiasioihin perustuvaa tietoa yrityksen suoriutumista etukäteen rajatuilta osa-alueilta. Näin saadaan yksityiskohtaista tietoa päätösten teon pohjaksi, jotta prosessien ja käytäntöjen uudelleen ohjaus ja määrittely mahdollistuvat. Mittaamalla oikeita asioita saadaan myös läpinäkyvyyttä organisaation toimintaan liittyen ja parannetaan viestintätapoja. Mittaamisen tärkeimpänä tavoitteena voidaan pitää työntekijöiden motivoimista ja ohjaamista liiketoiminnan päämäärien saavuttamiseksi.

Toinen jatkotutkimusaihe liittyy yrityksen toimittajasuhteiden johtamiseen. Toimittajien määrä teollisuusyrityksissä voi vaihdella kymmenistä jopa satoihin ja suurempien yritysten kohdalla voidaan puhua jopa tuhansista toimittajista. Tyypillisesti näistä toimittajista on vain pieni osa yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittäviä. Toimittajasuhteiden johtamisessa tärkein päämäärä on pyrkiä luomaan ostavan yrityksen ja toimittajan yhteistyön mahdollistavat, systematisoivat ja kehittävät rakenteet, viestintätavat, riskienhallintaperiaatteet ja suorituskvyn mittaristot. Edellä esitettyjen kokonaisuuksien käyttöönoton myötä yritykset kykenevät sopimaan yhteisistä päämääristä ja tekemään suunnitelmia niiden saavuttamiseksi. Tämän lisäksi osana toimittajasuhteen johtamista yritysten tulee mitata ja seurata kuinka hyvin tavoitteet on saavutettu.

## Lähteet

Alajoutsijärvi, K., Möller, K., Tähtinen, J., 2000. Beautiful exit: how to leave your business partner. <https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/03090560010348434/full/html> Viitattu 22.03.2021.

Benton, W. C., 2014. Purchasing and supply chain management. 3<sup>rd</sup> edition. New York: McGraw-Hill Education.

Emmett, S. & Crocker, B., 2009. Excellence in Supplier Management: How to better manage contracts with suppliers and add value. Best practices in Supplier Relationship Management and Supplier Development. Cambridge Academic.

Halinen, A. ja Tähtinen, J. (2002) "A process theory of relationship ending", International Journal of Service Industry Management, Vol. 12 No. 2, pp- 163-180. Viitattu 28.03.2021. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1108/09564230210425359>

Harmaala, M., Jallinoja, J. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Alma Talent Oy.

Hirsijärvi, S. ja Hurme, H., 2000. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6.p. Helsinki: Tammi.

Huuhka, T., 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. BoD – Books on Demand GmbH, Helsinki.

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H., 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H., 2018. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Johnson, P. F., Leenders, M. R., Flynn, A. E., 2006. Purchasing and Supply Management. Fourteenth edition. McGraw-Hill.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kraljic, P., 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review.

Logistiikan maailma, 2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antikainen, R., 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita 2006.

Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P., Lyly-Yrjänäinen, J., 2018. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Helsinki: Edita.

Morledge, R. and Smith, A.J., 2013. Building Procurement. 2<sup>nd</sup> edition. John Wiley & Sons, Incorporated.

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

O'Brien, J. 2018. Supplier Relationship Management; Unlocking the hidden value in your supply base. 2<sup>nd</sup> edition. KoganPage.

Podcast, LOGY Hankintafoorumi; "Koronavuosi korosti hankinnan ja toimitusketjun hallinnan merkitystä. <https://www.ostologistiikka.fi/kategoriat/hankinta/2021/03/koronavuosi-korosti-hankinnan-ja-toimitusketjun-hallinnan-merkitysta> Viitattu 20.03.2021.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. ja Paavilainen, E., 2014. Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Sakki, J., 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta, Logistinen B to B-prosessi. 6. painos. Jouni Sakki Oy.

Tuomi, J., Sarajärvi, A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Waters, D., 2009. Supply Chain Management: An Introduction to Logistics. 2<sup>nd</sup> edition. Palgrave Macmillan.

Weele, A., 2010. Purchasing and supply chain management. 5<sup>th</sup> edition. Thomas Rennie.

Weele, A., 2019. Purchasing and supply chain management. 7<sup>th</sup> edition. Annabel Ainscow.

Östring, P., 2004. Profit-focused supplier management: how to identify risks and recognize opportunities. New York: AMACOM c2004. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=3001808>

## **Liitteet**

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Webropolin kyselylomake

## Teemat

## LIITE 1

### Hankinta

Apukysymyksiä:

- Millainen on roolisi kohdeorganisaatiossa hankintojen osalta?
- Millainen työnjako kohdeorganisaatiossa on hankintojen osalta?
- Mitä on hankinta?
- Minkälainen on yrityksen hankintaprosessi?
- Mitkä ovat hankinnan tämänhetkiset haasteet?
- Kuinka koet riskienhallinnan hankinnassa?
  - Minkälaisia riskejä koet liittyvän hankintaan?
  - Minkälaisia toimenpiteitä riskienhallintaan liittyy?
- Oletko yhteydessä muihin organisaation osastoihin hankintoihin liittyen? Mihin?
- Mikä hankinnoissa on oikeasti tärkeää?
- Mitkä tekijät vaikuttavat hankintapäätöksiin ja palveluntarjoajan valintaan eniten?
- Kuinka tilaukset toimittajille tehdään pääsääntöisesti?
- Mitkä ovat hankinnan tämänhetkiset vahvuudet ja heikkoudet?

### Hankintojen kehittäminen

Apukysymyksiä:

- Kuinka hankintoja voitaisiin kehittää?
- Kuinka hankintoja saadaan automatisoitua?
- Miten hankintoja tulisi mitata?
- Avoin palaute hankinnoista ja hankintojen kehittämisestä.

### Toimittajayhteistyö

Apukysymyksiä:

- Yksi vai useampi toimittaja? Perustelut.
- Mitä tietoja yrityksen toimittajarekisterin tulisi mielestäsi sisältää?
- Mitkä ovat toimittajayhteistyön tärkeimmät ominaisuudet?
- Minkälainen on toimiva yhteistyö? Esimerkki sujuvasta yhteistyöstä.
- Kuinka toimittaja(t) valitaan? Perustelut.
- Miten toimittajia kilpailutetaan?
- Millaisia menetelmiä käytetään toimittajien vertailuun ja arviointiin?
  - Miten ne vaikuttavat päätöksen tekoon?
- Mitkä ovat tämänhetkisen toimittajayhteistyön vahvuudet ja heikkoudet?

### Toimittajayhteistyön kehittäminen

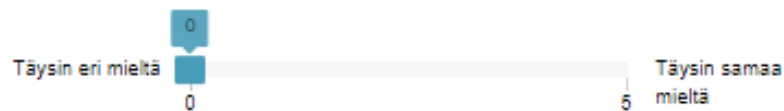
Apukysymyksiä:

- Miten toimittajayhteistyötä tulisi kehittää?
- Miten toimittajien suorituskykyä mitataan? Mitataanko ollenkaan?
- Miten motivoida toimittajia parempaan yhteistyöhön?
- Avoin palaute toimittajayhteistyöstä ja toimittajayhteistyön kehittämisestä.

## LIITE 2

**Hankinnan kehittäminen Harvia Finland Oy:ssä****1. Työkokemuksesi kohdeyrityksen palveluksessa**

- Alle 1 vuotta
- 1 - 2 vuotta
- 3 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 - 15 vuotta
- 16 - 20 vuotta
- Yli 21 vuotta

**2. Minkälaista yhteistyötä teet yrityksen hankintatiimiläisten kanssa?****3. Hankintatiimi onnistuu työssään hyvin.****4. Mitä parannettavaa / kehitettävää yrityksen hankintatiimillä mielestäsi on?****5. Avoin palaute yrityksen hankintatiimistä ja sen toiminnasta.**