



Kohti parempaa toimittajayhteistyötä hankinnan ja hankintaosaamisen kehittämisellä

Tuija Särkivuori

Opinnäytetyö, ylempi AMK

05/2024

Tekniikan ala

Insinööri (ylempi AMK), verkostojohtaminen

Särkivuori, Tuija

Kohti parempaa toimittajayhteistyötä hankinnan ja hankintaosaamisen kehittämällä.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2024**, 116 sivua

Tekniikan ala. Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimittajayhteistyötä sekä tarkastella, miten hankinnan toiminta ja hankintahenkilöstön osaaminen vaikuttavat toimittajayhteistyön parantamiseen siten, että yhteistyöstä saadaan paras mahdollinen hyöty sekä toimittajalle että ostajalle. Kehittämisessä ja tarkastelussa tuli ottaa huomioon myös markkinatilanteen muutosten sekä vastuullisuuden tuomat vaatimukset tulevaisuudessa. Tavoitteena oli myös tutkia, tarvitaanko hankinnassa tunneälykkyyttä. Perinteisesti hankinnassa on painotettu kaupallista-, teknistä- ja sopimusosaamista ja niin sanotut pehmeät arvot ovat olleet toissijaisia. Opinnäytetyö tehtiin Alva-yhtiöt Oy:n toimeksiannosta.

Lähestymistavaksi valittiin konstrukttiivinen tutkimus, jossa kehittämistehtävän tavoitteena oli käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio sekä käytännön ja teorian välillä käytiin tiivistä vuoropuhelua. Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä käytettiin strukturoitua haastattelua ja ryhmähaastattelua. Tietoperusta opinnäytetyöhön luotiin ajankohtaisten kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta. Strukturoituihin haastatteluihin osallistui Alva-yhtiöiden hankintahenkilöstöä konsernipalveluiden hankintatiimistä ja hankintakategorioiden jäseniä sekä johtoa. Ryhmähaastattelut toteutettiin Alva-yhtiöiden järjestämällä toimittajapäivillä vuosina 2022 ja 2023. Toimittajapäiville osallistui Alva-yhtiöiden tärkeimmät toimittajat hankintakategorioittain.

Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että hyvään toimittajayhteistyöhön vaaditaan läpinäkyvää, avointa ja luottamuksellista toimittajayhteistyötä. Myös hankintaosaaminen ja hankintahenkilöstön tunneälykyys vaikuttavat toimittajayhteistyön onnistumiseen. Hankinnan toimintavoilla ja roolituksella on keskeinen merkitys toimittajayhteistyön onnistumiseen.

Tutkimuksen pohjalta tehtiin esitys Alva-yhtiöiden hankinnan toimintatapojen kehitykseen ja ehdotettiin työkalumalleja toimittajayhteistyön käänteisen markkinoinnin käyttöön ja houkuttelevuuden selvittämiseen. Tutkimuksen tuloksena myös luotiin hankintaosaamisen kehitysehdotus, jonka avulla hankintaosaamista voidaan analysoida ja kehittää tunneälykyys huomioiden.

Avainsanat (asiasanat)

Hankinta, toimittajayhteistyö, hankintaosaaminen, tunneälykyys

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Salassa pidettävät luvut 7, 8 ja 9 on siirretty liitteeksi 3. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohdat 17 ja 20, yksityisen, valtion, kunnan tai muun julkisyhteisön, yhteisön, laitoksen tai säätiön liike- tai ammattisalaisuudet. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta ja salassapito päättyy 1.6.2029.

Särkivuori, Tuija

Towards better supplier co-operation through the development of procurement and procurement expertise

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 116 pages

Master of Engineering, Business Network Management.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The aim of the thesis was to develop supplier co-operation and to examine how procurement methods and procurement staff competencies affect the improvement of supplier co-operation in such a way that the co-operation provides the best possible benefit for both the supplier and the buyer. The study has also taken into account the requirements of market changes and responsibilities in the future. The aim was also to investigate whether emotional intelligence is needed in the procurement. Traditionally, procurement has emphasized commercial, technical and contractual skills and so-called soft values have been secondary. The thesis was commissioned by Alva-yhtiöt Oy.

The constructive research approach was chosen, where the goal of the development task was to solve a practical problem by creating a new construction. There was an intensive dialogue between practice and theory. The research methods used in this thesis were structured interviews and group interviews. The theoretical base was created by the current literature and research. The structured interviews involved Alva-yhtiöt's procurement staff from members of the procurement team and categories as well as the management. The group interviews were conducted at the supplier days organized by Alva-yhtiöt in 2022 and 2023.

The results of this study showed that good supplier co-operation requires transparent, open and confidential co-operation between client and supplier. Procurement skills and emotional intelligence of procurement staff also affect the success of supplier co-operation. Also procurement methods and roles have a key role in the success of supplier co-operation.

Based on the study, a proposal was made for the development of Alva-yhtiöt's procurement. Practices and tool models were suggested for the use of reverse marketing and attractiveness assessment in supplier co-operation. The result of the study also created a procurement skills development proposal, which can be used to analyse and develop procurement skills taking into account also the emotional intelligence.

Keywords/tags (subjects)

purchasing, supplier co-operation, knowledge of purchasing, emotional intelligence

Miscellaneous (Confidential information)

Chapters 7, 8 and 9, which are kept secret, have been moved to appendix 3. The basis for secrecy is section 24, item 17 and 20 of the publicity law 621/1999, business or professional secrets of a private, state, municipality or other public entity, community, institution, or foundation. The confidentiality period is five (5) years and confidentiality will end on 1.6.2029.

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Alva-yhtiöt Oy.....	5
2.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset	7
2.3	Menetelmät.....	8
3	Tulevaisuuden vaatimukset hankinnalle	10
3.1	Megatrendit hankinnan näkökulmasta	11
3.1.1	Luonto	11
3.1.2	Ihmiset	12
3.1.3	Valta.....	13
3.1.4	Teknologia	14
3.1.5	Talous.....	16
3.2	Kestävä kehitys.....	17
3.3	Vihreän kehityksen ohjelma ja taksonomia.....	19
3.4	Vastuullisuus	22
3.5	Vastuullinen hankinta ja toimittajayhteistyö.....	24
4	Toimittajayhteistyön johtaminen	29
4.1	Toimittajayhteistyö hankinnoissa	29
4.2	Ostajayrityksen houkuttelevuus.....	31
4.3	Houkuttelevuuden mittaaminen.....	36
4.4	Käänteinen markkinointi.....	39
5	Hankintaosaaminen	41
5.1	Tämän hetken tarpeet hankinnan osaamisessa.....	41
5.2	Vastuullisen hankinnan osaamistarpeet.....	44
6	Tunneälykyys	48
6.1	Tunneälykkyyden mittaaminen.....	52
Lähteet		55
Liitteet		60
	Liite 1. Haastattelukysymykset toimittajayhteistyöstä ja hankintaosaamisesta	60
	Liite 2. The Nine Layer Pyramid Model Questionnaire for Emotional Intelligence	61
Kuviot		
	Kuvio 1. Alva-yhtiöiden omistusrakenne	5

Kuvio 2. Alva-konsernin strategiset päämäärät	6
Kuvio 3. Trendit teemasta luonto	12
Kuvio 4. Trendit teemasta ihmiset.....	13
Kuvio 5. Valta -teeman trendit	14
Kuvio 6. Teknologia -teeman trendit	15
Kuvio 7. Talous -teeman trendit	17
Kuvio 8. Kestävän kehityksen tavoitteet	19
Kuvio 9. Toimenpiteet vihreään siirtymään	21
Kuvio 10. Taksonomian ilmasto- ja ympäristötavoitteet	22
Kuvio 11. Vastuullisuuden osa-alueet	23
Kuvio 12. MMAIG-malli toimittajien hallintaan.....	26
Kuvio 13. Ostajayrityksen houkuttelevuuden yleiset osatekijät	32
Kuvio 14. Arvotekijät houkuttelevuudessa	33
Kuvio 15. Houkuttelevuus ostaja-toimittajasuhteessa	35
Kuvio 16. Suhteeseen erikoistuneiden resurssien päätyypit	36
Kuvio 17. Asiakkaan merkitys toimittajan näkökulmasta	38
Kuvio 18. Käänteinen markkinointi.....	39
Kuvio 19. PSM -prosessit	42
Kuvio 20. SPSM:n kompetenssit	45
Kuvio 21. Tunneälyn osatekijät.....	51
Kuvio 22. Nine Layerin pyramidimalli	54

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki ostajan houkuttelevuutta selvittävästä kyselystä.....	37
Taulukko 2. Hankinnan osaamisaluevaatimukset tulevaisuudessa	46
Taulukko 3. Top 10 nykyistä ja tulevaisuuden hankintaosaamista	47
Taulukko 4. Tunneälykkyyden osatekijät	50

1 Johdanto

Markkinoihin vaikuttavat megatrendit: globalisaatio, digitalisaatio sekä ilmastonmuutos. Yritysten on pystyttävä rakentamaan kilpailuetunsa näiden trendien varaan ja luotava arvoa omistajilleen. Tämä vaatii megatrendien vaikutusten ymmärtämistä sekä riskien ja mahdollisuuksien hahmottamista. (Bärlund & Sipilä 2023, 20.) Markkinatilanne maailmalla on muuttunut voimakkaasti viimeisten vuosien aikana. Markkinatilanne on kuumentunut ja saatavuus eri tuotteille, komponenteille ja palveluille on haastavaa. Dufvan ja Rekolan (2023) mukaan raaka-aineiden ja resurssien saatavuuden vaikuttaa ekologinen kestävyyskriisi. Maiden välisiin riippuvuussuhteisiin vaikuttaa resursseista taistelu useammalla rintamalla. Omavaraisuutta tai uusia kumppanuuksia pyritään lisäämään ja löytämään vaihtoehtoisia lähteitä raaka-aineille sekä tärkeälle teknologialle, jotta vähennetään haavoittavuutta. (Dufva & Rekola 2023, 38.)

Kasvua maailmantaloudessa oli 3,2 prosenttia vuonna 2023. Vuosien 2024 ja 2025 osalta odotetaan, että kasvu pysyy samalla tasolla. EU:n alueella kasvu on ollut heikompaa ja alueelle odotetaan hidasta talouskasvua. USA:n, Kiinan ja muiden isojen kehittyvien markkinoiden osalta kasvu on ollut suurempaa ja tämän nähdään jatkuvan. Jännitteet geopoliittisessa tilanteessa ovat nostaneet öljyn hintaa. Julkisen talouden sopeuttaminen, inflaatio, vihreän siirtymän vaatimat investoinnit, hajanaisuuden lisääntyminen geoekonomiassa ja geopoliittiset jännitteet voivat hidastaa talouskasvua odotetusta. Mediaani-inflaatio oli vuoden 2023 lopussa neljä prosenttia. Vuoden 2024 osalta odotetaan, että inflaatio hidastuu ollen 2,8 prosenttia ja vuodelle 2025 odotus on 2,4 prosenttia. Useissa maissa palveluinflaatio on vielä korkealla tasolla. Inflaation nopeampaa nousua on pystytty välttämään sillä, että häiriönsietokykyä maailmanlaajuisessa rahoitusjärjestelmässä on lisätty. (Haro 2024.) Dufva ja Rekola (2023) puolestaan toteavat, että koronapandemia on vaikuttanut kansainvälisiin tuotantoketjuihin usealla toimialalla. Geopoliittinen tilanne on tuonut epävarmuutta energiamarkkinoille ja vähentänyt energian saatavuutta. Nämä ovat nostaneet energian hintoja ja lisänneet kustannuspainetta. Energiamurros on kiihdyttänyt inflaatiota. (Dufva & Rekola 2023, 58.) Inflaatio on vaikuttanut kustannuksiin nousevasti. Myös epävarmuus markkinoista vaikuttaa yritysten toimintaan sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Epävarmuus tuo yritysten toimintaan varovaisuutta. Yritysten on pitänyt muuttaa toimintatapojaan pystyäkseen jatkamaan kannattavaa liiketoimintaa.

Hankinnan rooli on korostunut ja hankinta on noussut strategiseksi tekijäksi. Yhteistyöllä toimittajien kanssa saadaan parhaimmillaan etua sosiaalisessa, ympäristöllisestä ja taloudellisesta näkökulmasta. Tällöin hankinta voi luoda jopa arvoa, ei ainoastaan alentaa kustannuksia. (Poissonnier 2017, 21.) Yritysten kannattavaan liiketoimintaan voidaan vaikuttaa hankinnan keinoilla, sillä hankinnan ollessa kustannustehokasta yrityksen kannattavuus paranee. Epävarmuus markkinoista hillitsee yritysten halukkuutta tehdä investointeja ja koska kustannukset ovat nousseet inflaation kautta, tulee hankinnassa löytää muita keinoja kustannustehokkuuteen. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi resurssien kustannustehokkaampi käyttö tai toimittajayhteistyön nostaminen perinteiseltä ostaja-myyjäasetelmasta aidon yhteistyön, kumppanuuden, tasolle. Myös ostajan henkilöstön osaamistaso vaikuttaa hankinnan suorituskykyyn. Anttila, Jussila ja Mikkola toteavat, että liiketoimintaympäristön ja yrityksen strategian sekä tavoitteiden muutokset tuovat vaatimuksia hankintahenkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Hankintavolyymien lisääntyminen ja hankinnan merkityksen kasvu tuovat tarvetta uudentyyppiselle osaamiselle. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 15.)

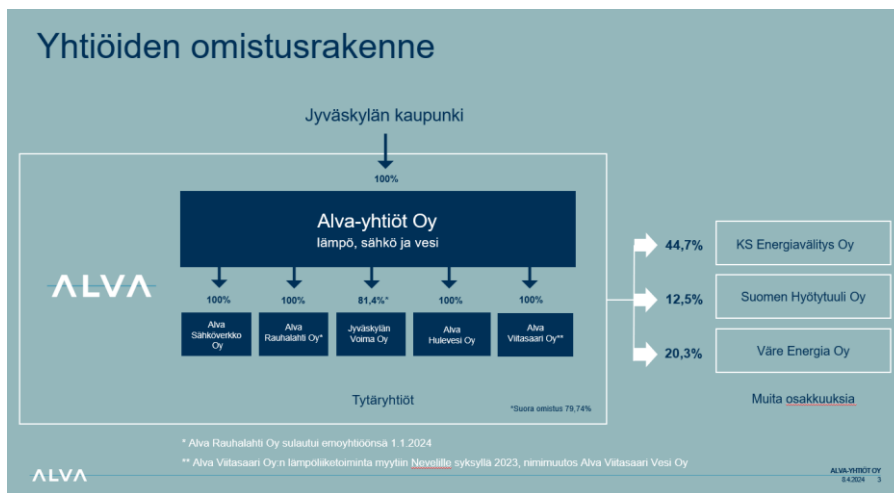
Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimittajayhteistyötä sekä tarkastella, miten hankinnan toiminta ja hankintahenkilöstön osaaminen vaikuttavat toimittajayhteistyön parantamiseen siten, että yhteistyöstä saadaan paras mahdollinen hyöty sekä toimittajalle että ostajalle. Jotta tulevaisuuden haasteisiin pystytään vastaamaan, pitää myös ymmärtää, millaisia vaatimuksia markkinoille, yritystoiminnalle ja hankinnalle on tulossa. Näitä tutkittiin tässä opinnäytetyössä megatrendien sekä vastuullisuuden kautta. Opinnäytetyössä myös analysoitiin hankintaosaamisen vaikutusta hankinnan tavoitteiden saavuttamiseen sekä tutkittiin sitä, tarvitaanko hankinnassa tunneälykkyyttä. Perinteisesti hankinnassa on painotettu kaupallista-, teknistä- ja sopimusosaamista ja niin sanotut pehmeät arvot ovat olleet toissijaisia. Opinnäytetyön tutkimusosa tehtiin kyselyhaastatteluilla johdolle sekä hankintahenkilöstölle. Vuosittain järjestettävien toimittajapäivien ryhmäkeskustelut olivat myös osana tutkimusta.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käsitellään työn toimeksiantajaa sekä opinnäytetyön tavoitteita ja tutkimusongelmaa. Lisäksi tässä kappaleessa esitellään tutkimusmenetelmät, joita tässä tutkimuksessa on käytetty.

2.1 Alva-yhtiöt Oy

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Alva-yhtiöt Oy. Alva-yhtiöt on jyvaskyläläinen sähkö-, vesi ja energiayhtiö. Alva-konserniin kuuluvat emoyhtiö Alva-yhtiöt Oy ja tytäryhtiöt Alva Sähköverkko Oy, Jyväskylän Voima Oy, Alva Hulevesi Oy ja Alva Viitasaari Vesi Oy (ks. kuvio 1). Näiden lisäksi Alva-yhtiöllä on omistuksia erinäisistä yrityksistä, kuten sähkönmyynnin osalta Väre Energia Oy:ssä sekä tuulivoimasalalta Suomen Hyötytuuli Oy:ssä. Alva-yhtiöiden omistaja on Jyväskylän kaupunki ja täten Alva-yhtiöt kuuluvat kaupunkikonserniin. (Alva-yhtiöiden yritysesitysmateriaali 2024.)



Kuvio 1. Alva-yhtiöiden omistusrakenne (Alva-yhtiöiden yritysesitysmateriaali 2024)

Alva-konsernissa työskentelee 230 henkilöä ja liikevaihto oli 282 miljoonaa euroa vuonna 2022. Alvan toiminta konsernissa on jaettu liiketoimintoihin: palvelut ja myynti, verkot, energiantuotanto, digi ja ICT sekä konsernipalvelut. (Alva-yhtiöiden yhteiskuntavastuuraportti 2022.) Alva-konsernissa päivitettiin strategiaa vuoden 2023 lopussa kuvion 2 mukaisesti. Strategian keskiöön nousi vastuullisuus. Strategiassa vastuullisuus huomioidaan kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon ympäristö, taloudellinen sekä yhteiskunnallinen vastuullisuus. Myös CSRD- eli kestävyysraportointi tuo omat vaatimuksensa vastuullisuuteen. Vaikka Alva-konserni on vedentuotannon ja vesiverkkojen, kaukolämmön tuottamisen ja jakelun sekä sähköverkkojen osalta monopoliasemassa, on kannattavuus strategisesti tärkeä asia. Muita strategisesti tärkeiksi nostettuja asioita Alva-konsernissa on toimitusvarmuus sekä edullinen ja ilmastoneutraali lämpö, digitaalisuuden hyödyntäminen, verkko-omaisuuden hallinta sekä asiakastyytyväisyys, hyvä sidosryhmä- ja työntajamielikuva. (Alva-yhtiöiden strategiaviesti 2023.)

Strategiset päämäärät



Kuvio 2. Alva-konsernin strategiset päämäärät (Alva-yhtiöiden strategiaviesti 2023)

Ekologisten vastuiden osalta Alva-yhtiöiden tavoitteena on, että energiantuotanto on hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä. Tavoitteeseen on tarkoitus päästä sekä käyttämällä uusiutuvia polttoaineita että vähentämällä turpeen polton osuutta. Myös uudet lämmöntuotantotavat, kuten jätevesien lämmön talteenotto, vievät tähän tavoitteeseen. Hiilijalanjäljen laskentaa tehdään Alva-yhtiöillä ja vuonna 2022 Alva-yhtiöt on saanut ETJ+ -energiatehokkuussertifikaatti. Alva-yhtiöllä on myös ISO 14001 -ympäristöjärjestelmä sertifikaatti. Sosiaalisen vastuun osalta Alva-yhtiöllä noudatetaan syrjimättömyyden ja yhdenvertaisuuden periaatetta. Alva-yhtiöillä henkilöstön työturvallisuus ja hyvinvointi ovat tärkeässä roolissa. Innovatiivinen ja avoin työyhteisö sekä jatkuva osaamisen kehittäminen ovat perusasioita. Toimitusvarmuudet vedessä, sähkössä ja lämmössä asiakkaille ovat erittäin tärkeitä toimintaa ohjaavia asioita. Myös tuotteiden ja palveluiden kehittämistä tehdään asiakasnäkökulma huomioiden. Strategisten tavoitteiden ja arvojen mukaisia kohteita tunnetaan vuosittain. Tällaisia kohteita ovat esimerkiksi kulttuuritoimijat, luonnonsuojeluhankkeet jne. Taloudellinen vastuu Alva-yhtiöillä tarkoittaa toiminnan tehostamista, uusien kilpailukykyisten energia- ja vesiratkaisujen kehittämistä sekä asiakaslähtöisesti, sidosryhmille arvoa tuottavasti, että huomioiden omistajan ja lainsäädännön asettamat rajoitukset ja vaatimukset. (Alva-yhtiöiden yhteiskuntavastuuraportti 2022.)

Alva-yhtiössä toteutetaan kategoriapohjaista hankintaa. Kategoriapohjaiseen hankintamalliin on siirrytty vuonna 2021. Hankintakategoriat on jaoteltu siten, että samantyyppiset hankinnat ovat

omissa kategorioissaan. Hankintakategoriatyöskentelyyn osallistuvat sekä konsernipalveluiden hankintatiimi että substanssiosaaja liiketoiminnoista. Hankintakategoriatyöskentelyssä on mukana noin 30 henkilöä. Hankintojen spendi Alva-yhtiöllä on noin 120–140 miljoonaa euroa vuosittain. Toimittajia on noin 1000. (Alva-yhtiöiden hankintakäsikirja 2021, 6.)

2.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka toimittajayhteistyötä tulisi tulevaisuudessa tehdä Alva-yhtiöillä ja millaista hankintaosaamista hankinnan henkilöstöltä vaaditaan, jotta hankinta pystyisi vastaamaan nykyiseen markkinatilanteeseen edesauttaen Alva-yhtiöiden kilpailu- ja suorituskykyä. Toimittajayhteistyön kehittämisessä otetaan huomioon myös hankinnan toimintatapa. Tutkimuksen tavoitteena on myös tunnistaa, tarvitaanko hankinnan osaamisessa tunneälykkyyttä. Työn lopputuotoksena syntyy ehdotus hankinnan kehittämiseen, toimittajayhteistyön parantamiseen sekä hankintaosaamisen kehittämissuunnitelma. Opinnäytetyö on rajattu käsittämään vastuullisuus sekä megatrendit hankintaan liittyen ylätasolla, koska Alva-yhtiöiden toimiala on varsin laaja. Opinnäytetyössä on myös rajattu tutkimus hankinnan toimintatapaan ja hankinnan tekemään toimittajayhteistyöhön sekä osaamisen osalta hankintahenkilöstöön eli konsernipalveluiden hankintatiimin ja hankintakategoriatiimien jäseniin. Työn tulokset ovat jatkossa myös laajennettavissa toimiala kohtaisesti, muihin sidosryhmiin ja muuhun Alva-yhtiöiden henkilöstöön soveltuvin osin. Opinnäytetyössä kartoitetaan toimittajayhteistyön nykytila sekä toimintamallien, työkalujen käytön että hankintaosaamisen suhteen. Tarkoituksena on myös hahmottaa tavoitetilaa hankinnan toimintamalliin, toimittajayhteistyöhön ja hankintaosaamiseen. Nykytilan kartoituksen jälkeen lähdetään esittämään kehitysehdotuksia toimittajayhteistyöhön, hankinnan toimintatapaan ja hankintaosaamisen kehittämiseen liittyen. Seuraavilla tutkimuskysymyksillä pyritään pääsemään tavoitteeseen:

- Minkälaisia toimintamalleja ja työkaluja Alva-yhtiöillä on käytössä toimittajayhteistyössä?
- Mitä toimittajat odottavat Alvalta?
- Kuinka Alva-yhtiöiden tulisi tehdä jatkossa toimittajayhteistyötä?
- Mitä osaamista Alva-yhtiöiden hankintaa tekevien henkilöiden osalta tulisi kehittää, jotta toimittajayhteistyössä päästäisiin paremmalle tasolle?

2.3 Menetelmät

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015) toteavat, että tutkimuksellisen kehittämistyön piirteitä ovat järjestelmällisyys, tiedon hankinta, analyttisyys, kriittisyys sekä uuden tiedon luominen ja jakaminen ja nämä tulee olla mukana koko kehittämistyössä. Järjestelmällisyys ilmenee kehittämisessä siten, että valinnat ovat perusteltuja ja dokumentoituja. Tiedon hankinnassa kehittämisen perusteeksi haetaan sekä tutkittua että käytännön tietoa. Analyttisyydessä erilaiset näkökulmat tunnistetaan ja eritellään. Hankitun tiedon, erilaisten näkökulmien, prosessien, tulosten sekä omien valintojen arviointi tulee tehdä kriittisesti. Uuden tiedon luominen ja jakaminen puolestaan tarkoittaa sitä, että prosessi ja lopputulos dokumentoidaan huolellisesti ja tietoa jaetaan. Kehittämistyön tavoitteet, samoin kuin tehtävän rajausta, tulee olla määriteltynä ennen lähestymistavan ja menetelmien päättämistä. Konstruktiiivinen tutkimus on tyypillinen lähestymistapa työelämän kehityshankkeissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 22-26.)

Konstruktiiivinen tutkimus

Käytännönläheinen lähestymistapa on konstruktiiivisen tutkimukselle keskeistä. Teoreettisen ja käytännöstä kerättävän tiedon pohjalta luodaan konkreettinen tuotos tai suunnitelma kehittämistehtävään. Uuden tiedon tuominen liiketoimintaympäristöön sekä uudenlaisen teoriaan ja tutkimukseen perustuvan ratkaisun löytäminen ovat keskeistä. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio. Muutos sidotaan aikaisempaan teoriaan. Käytännön ja teorian välillä käydään tiivistä vuoropuhelua. Myös kehitetyn ratkaisun toteutus, käytännön toimivuus ja hyödyllisyyden arviointi ovat tässä menetelmässä tärkeitä. (Ojasalo ym. 2015, 38.) Tutkimusmenetelmän valinnassa tulee huomioida tutkimuksen luonne, laajuus sekä kohde, varat tutkimuksen tekoon, käytettävä aika ja vaadittava tarkkuus. Tutkimuksen luonne, laajuus sekä kohde määrittelevät ensisijaisesti tutkimusmenetelmän valinnan. Tässä tulee myös huomioida, miten tietoa on saatavilla tutkimukseen. Varat määrittelevät käytettävän tutkimusmenetelmän siten, että arvioidaan, millaisia kustannuksia tutkimuksesta aiheutuu. Käytettävä aika määrittelee tutkimusmenetelmän, sillä osa vie enemmän aikaa. (Kothari 2004, 112.)

Strukturoitu haastattelu

Strukturoitu haastattelu on kyselyn tyylinen: haastattelurunko suunnitellaan etukäteen tarkasti ja tätä käytetään haastatteluissa. Tilanteessa, jossa tutkittava aihealue on jo entuudestaan tuttu ja halutaan varmistua asioiden oikeellisuudesta, on tämä sopiva menetelmä. Kysymysten tulee perustua tietoperustaan ja kysymysten on oltava yksiselitteisiä ja helposti vastattavia. Kyselyt ja näiden analysointi on suunniteltava huolellisesti. (Ojasalo ym. 2015, 40-41.) Strukturoitu haastattelun eteneminen menee kyselylomakkeen mukaisesti ja esitysjärjestystä kysymyksille ei voi muuttaa. Olettamuksena on, että jokainen ymmärtää kysymykset samoin. (Vinkit haastattelujen laatimiseen n.d.) Kysymykset voivat olla suljettuja, joihin vastataan esimerkiksi kyllä tai ei. Kysymykset voivat olla myös avoimia, joihin haetaan vastausta haastateltavalta. Tällöin on huolehdittava, että kysymykset eivät muutu haastattelun aikana. Myös monivalintakysymyksiä voidaan käyttää. Näihin on etukäteen valittu vaihtoehtoja, joista vastaaja valitsee sopivimman. (Kothari 2004, 101.)

Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu on hyvä menetelmä kehittämistyössä. Ryhmähaastattelua voi kutsua myös ryhmäkeskusteluksi. Ryhmähaastatteluun osallistuu yleensä 6-12 henkilöä ja siinä saadaan näkemyksiä usealta henkilöltä samalla kertaa. Haastattelijä johtaa keskustelua aiheesta. Ryhmähaastattelussa keskustelu aiheesta on usein syvällisempää kuin henkilökohtaisissa haastatteluissa, sillä haastateltavat tukevat toisiaan teeman mietinnässä. (Ojasalo ym. 2015, 41-42.)

Lähestymistapa ja menetelmät

Lähestymistavaksi tähän kehittämistehtävään on valittu konstrukttiivinen tutkimus ja tämän tavoitteeksi Alva-yhtiöiden kustannustehokkaampi toimittajayhteistyö sekä hankinnan ja hankintaosaamisen kehittäminen. Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä käytetään strukturoitua haastattelua ja ryhmähaastattelua. Nykyisten toimintatapojen sekä hankintaosaamisen tarpeen selvitys toteutetaan strukturoidulla haastattelulla, sillä tutkimukseen halutaan tarkentaa ja varmistaa tieto, miten hankintaa toteutetaan ja toimittajayhteistyötä tehdään eri hankintakategorioissa sekä millaista hankintaosaamista koetaan tarvittavan tulevaisuudessa. Tämän kautta saadaan tietoa

Alva-konsernin laajuisesti. Haastattelu tehdään kyselylomakkeen perusteella hankintoja ja toimittajayhteistyötä tekeville avainhenkilöille sekä konsernin johdolle, jotta saadaan kokonaisvaltainen näkemys. Haastatteluiden tulokset analysoidaan huolellisesti ja näistä pyritään havainnoimaan nykytila sekä kehitystarpeet.

Ryhmähaastattelua käytetään toimittajahaastatteluissa. Ryhmähaastattelut toteutettiin Alva-yhtiöiden toimittajapäivillä vuosina 2022 ja 2023. Toimittajapäiville oli kutsuttu Alva-yhtiöiden tärkeimpiä toimittajia ja ryhmähaastattelulla haettiin toimittajayhteistyön näkökulmaa toimittajakentästä. Tällä tavoin laajennettiin näkökulmaa nykyisistä toimintatavoista sekä saatiin kehitysehdotuksia toimittajilta.

Teoriateemoiksi tähän opinnäytetyöhön on valittu megatrendit, vastuullisuus, toimittajayhteistyö näkökulmasta houkuteltavuus sekä käänteinen markkinointi, hankintaosaaminen ja tunneälykyys. Toimittajayhteistyötä ja tämän tekemistä sekä kehittämistä lähestytään tämän hetken sekä tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta. Tämän vuoksi työssä on käsitelty vastuullisuutta sekä megatrendejä. Vastuullisuus tuo uusia vaatimuksia hankinnalle ja onkin tärkeää ymmärtää asiat, jotka vaikuttavat toimintaan. Myös hankintaosaamisessa on otettu tämä näkökulma huomioon. Tunneälykkyyttä on tutkittu jo 1990-luvulla ja sen merkitystä on käsitelty lähinnä johtamisen, projekti-toiminnan sekä asiakasyhteistyön kautta. Hankintaan liittyen tunneälykkyuden merkitystä ei ole tutkittu tai kehitetty.

Yhdistämällä tietoperustaa ja tutkimustuloksia, tavoitteena on löytää uusia toimintatapoja ja -ohjeistuksia sekä toimittajayhteistyön että hankinnan ja hankintaosaamisen kehittämiseen ja tekemiseen. Teoriateemoihin lähestytään tässä opinnäytetyössä tutustumalla sekä kansallisiin että kansainvälisiin tutkimuksiin, julkaisuihin että ajankohtaisiin artikkeleihin. Teoriasta pyritään löytämään perusteemat ja näihin liittyvät uusimmat tutkimukset, jotka täydentävät teemoja ja antavat ajankohtaista tutkimustietoa. Lähteiden luotettavuutta arvioidaan kirjoittajien ja tutkijoiden kokemuksen kautta sekä julkaisijan ja julkaisun tieteellisen tutkimuksen asemaa arvioimalla.

3 Tulevaisuuden vaatimukset hankinnalle

Tässä luvussa käsitellään megatrendejä, kestävästä kehityksestä ja vastuullisuutta. Megatrendit ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat maailman markkinatilanteeseen. Myös sidosryhmien odotukset ovat

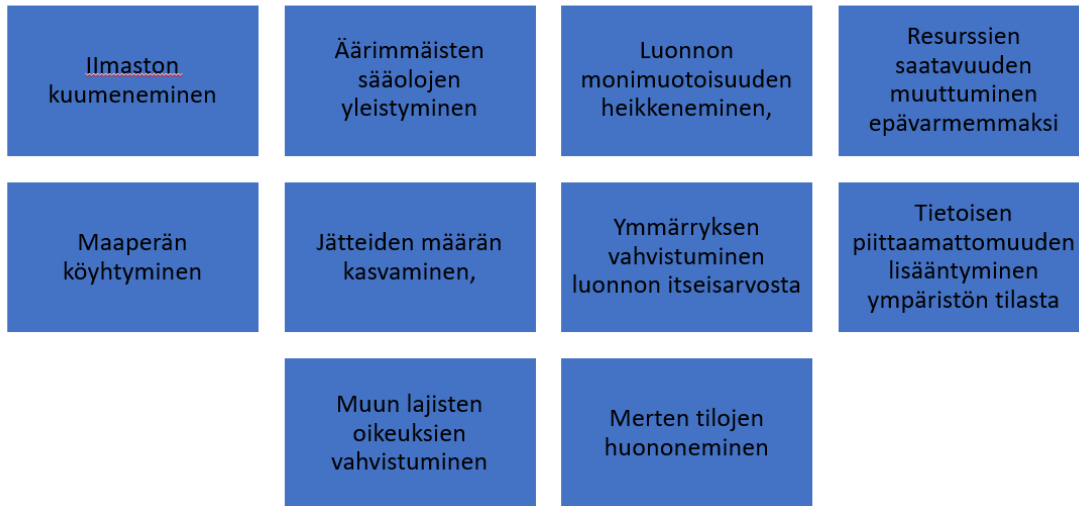
muuttuneet. Megatrendejä esitetään näkökulmalla, miten megatrendit vaikuttavat hankintaan. Megatrendit luovat perustan kestäväälle kehitykselle ja vastuulliselle toiminnalle. Vastuullisuuden osalta esitellään pääkohdittain vaikutuksia hankintaan.

3.1 Megatrendit hankinnan näkökulmasta

Dufvan ja Rekolan (2023) mukaan megatrendit ovat globaaleja, pitkän aikavälin kehityssuuntauksia, jotka koostuvat monesta ilmiöstä. Megatrendeissä pyritään huomiomaan muutokset, jotka on otettava huomioon ja vahvistetaan ymmärrystä muutoksista ja näiden suhteista toisiinsa. Megatrendeissä ei ole tapahtunut suuria muutoksia viime vuosien aikana, vaikka erilaisia kriisejä onkin ollut. Koronapandemian ja Venäjän hyökkäyssodan pidempiaikaisia vaikutuksia on voitu tarkastella megatrendien muodostamassa kehityksessä. Kokonaiskuva muutoksiin saadaan viiden teeman kautta: luonto, ihmiset, valta, teknologia ja talous. (Dufva & Rekola 2023, 4-6.)

3.1.1 Luonto

Ekologinen kestävyyskriisi on tätä päivää ja sen vaikutukset pahenevat, mitä hitaammin toimintatapoja muutetaan (Dufva & Rekola 2023, 18). Ilmastopolitiikalla ja päästöjen vähentämisellä pystytään estämään ilmaston kuumenemistä. Näihin tarvitaan entistä vahvempaa otetta ja määrätietoisuutta, jotta päästäisiin siihen, että ilmaston kuumeneminen olisi 1,5 astetta. Luontoteeman osalta trendejä on useita ja nämä on esitetty kuviossa 3 Luonnon monimuotoisuuden heikkenemisestä seuraa taloudellisia häviöitä ja tämä myös vaikuttaa heikentävästi ihmisten hyvinvointiin. Elinympäristön hoidolla, ennallistamis- ja suojelutoimilla sekä luontoon kohdistuvien toimenpiteiden vähentämisellä voidaan hidastaa luonnon monimuotoisuuden heikkenemistä. Toimenpiteitä ovat esimerkiksi ilmastonmuutoksen hidastaminen, saasteiden vähentäminen sekä resurssien hyödyntäminen. Resurssien saatavuuden muuttuessa epävarmemmaksi, kriittisten materiaalien saatavuus on haasteellista, koska resurssit vähenevät kasvavan kulutuksen vuoksi. Tämä myös nostaa hankintakustannuksia. Korvaavien materiaalien kehittäminen sekä kiertotalous ja uusiokäyttö parantavat tilannetta. Jätteiden määrän kasvaminen johtuu nopeasta kaupungistumisesta, ylikulutuksesta sekä väestömäärän kasvusta. Kiertotaloudella voidaan vähentää jätteiden syntymistä. Vähentämistä toteutetaan sekä tuotesuunnittelulla, materiaalien uusiokäytöllä ja kierrätyksellä, että poistamalla haitalliset kemikaalit ja materiaalit tuotteista. (Mts. 24-26.)



Kuvio 3. Trendit teemasta luonto (Dufva & Rekola 2023, 24 – 25, muokattu)

3.1.2 Ihmiset

Ekologinen kestävyyskriisi vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin ja mielenterveyteen muutosten kautta. Myös epävarmuus työpaikasta ja toimeentulosta sekä pandemiat vaikuttavat. Maailmalla väkiluvun kasvuksi odotetaan vuosisadan loppuun mennessä yli 10 miljardiin tämänhetkisestä 8 miljardista. Tästä poiketen Suomen väkiluvun odotetaan laskevan. (Dufva & Rekola 2023, 28.) Väestö ikääntyy ja työkäisten määrä vähenee. Nämä ovat väestönrakenteen muutoksia, joilla on vaikutuksia yhteiskuntaan ja toimintatapoihin. Eliniän pidentyminen tuo kustannuksia ja lisätarpeita vanhustenhuollolle. Yhteiskunnan tulee pystyä varmistamaan palveluiden saanti ja laatu. Haasteina ovat työkäisen väestön riittäminen ja nousevat kustannukset. Työväestön riittämiseksi maahanmuutto tulee lisääntymään. Väestön keskittymisen ja kaupungistumisen jatkumisen seurauksena muuttoa syrjäseuduilta kaupunkiin tapahtuu yhä enemmän. Tämä haastaa kaupunkien infran ja syrjäseuduilla työvoiman saanti on haastavaa Etä- ja hybridityö tuovat omalta osaltaan tähän ratkaisuja ja näitä voidaan tehdä myös globaalisti. Luottamus, työntekotavat sekä työnorganoisointi tulee miettiä uudelleen etä- ja hybridityön yleistyessä. Työurien pidentyminen, työelämän ja – tehtävien muuttuminen tuo tarvetta jatkuvalla osaamisen kehittämiselle. Työelämästä häviää työtehtäviä, mutta tilalle tulee uusia tehtäviä ekologisen kestävyyskriisin kautta. Työtehtävissä jatkuva kehittämisen merkitys korostuu ja osaamisen kehittämiseen on panostettava. Työelämän kohtaanto-ongelmat lisääntyvät, sillä työtehtävät ja työnhakijoiden osaaminen sekä kokemus eivät vastaa toisiaan. Työtehtäviä myös siirretään halvemmän työvoiman maihin. Ruokailu-, matkustus-

ja vapaa-ajanviettotottumukset ovat muuttuneet kestävyiden kautta. Teeman ihmiset trendit on esitelty kuviossa 4. (Mts. 34-35.)



Kuvio 4. Trendit teemasta ihmiset (Dufva & Rekola 2023, 34– 5, muokattu)

3.1.3 Valta

Kriisit, kuten koronapandemia ja Venäjän hyökkäyssota, ovat vahvistaneet ja heikentäneet demokratiaa. Päätöksenteko- ja toimintakyky yhteiskunnilla on ollut ollut koetuksella ja on tullut tarvetta päätöksenteon uudistamiselle sekä demokratian vahvistamiselle. (Dufva & Rekola 2023, 37.) Megatrendin teeman ihmiset trendit on esitelty kuviossa 4. Geopoliittiset jännitteet lisääntyvät ja tämä lisää maiden välisten yhteiskuntajärjestelmien eroavaisuuksia. Geopoliittinen valtataistelu on vaikuttanut siihen, että siirtyminen kestävämpään ja reilumpaan maailmaan näyttää yhä epätoiminnaisemmältä. Sääntöpohjaisen ja tähän liittyvien instituutioiden horjuminen aiheuttaa haasteita globaalissa yhteistyössä. Populistiset puolueet saavat valtaa vetoamalla äänestäjiin vanhoilla arvoilla ja kansallisella edulla. Ekologinen kestävyyskriisin vuoksi resurssien ja kriittisten raaka-aineiden, kuten esimerkiksi metallien, saatavuus on haasteellista. Tämä vaikuttaa riippuvuussuh-

teisiin eri maiden välillä. Omavaraisuutta pyritään lisäämään sekä etsimään vaihtoehtoisia liikekumppaneita tai ratkaisuja materiaaleissa ja teknologiassa. Myös epävarmuus lisääntyy. (Mts. 44-45.)



Kuvio 5. Valta -teeman trendit (Dufva & Rekola 2023, 44-45, muokattu)

3.1.4 Teknologia

Teknologian trendejä on useita (ks. kuvio 6) ja teknologia kehittyy nopeaa vauhtia. Teknologian kehittyminen muuttaa toimintatapoja ja -malleja. Sekä toiminnan hajautus, tuotannon automatisointi että etä- ja virtuaaliympäristöt ovat yhä useammin käytössä. Tekoälyn sovelluksiin tulee jatkuvasti uutta kehitystä kuten esimerkiksi koneille puhuminen, itseajavat autot jne. Digitalisaatio on yksi merkittävimmistä teknologian kehittymisalueista. Dataa kerätään yhä enemmän ja tämän pohjalta luodaan uusia palveluita sekä yrityksille että henkilöille. Datan keruuseen, läpinäkyvyyteen ja vastuuseen liittyvät asiat korostuvat. Datan keruun myötä tulee ns. digitaalisia kaksosia, joita ovat esimerkiksi simulaatiot tuotantolaitteista. Näiden tarkoituksena on tehostaa tuotantoa ja helpottaa huoltoja. Kun dataa kertyy yhä enemmän, on mietittävä, kuka datan omistaa, miten sitä käytetään ja mihin sitä käytetään hyväksi. Datan voidaankin sanoa olevan yksi talouden raaka-aineista, joka lisää tuottavuutta ja hyvinvointia. Digitalisaation osalta ovat säännöt jääneet kehittämättä ja tällä hetkellä muutama iso kansainvälinen teknologiayritys ohjaa toimintaa. (Dufva & Rekola 2023, 48-49.)

Teknologian kehittymisen ja lisääntymisen myötä tarvitaan myös lisää ymmärrystä teknologialle ja osaamistarpeet muuttuvat. Kehityksen myötä ihmisten eriarvoisuus lisääntyy ja onkin huolehdittava siitä, että palvelut ovat kaikkien saatavilla. Kehityksessä on otettava huomioon myös se, että kehitetään ihmisten ehdoilla. Digitaalisuus tuo mukanaan haavoittuvuutta mm. sähkönsyötölle ja tietoverkoille haavoittuvuuden osalta jne. Yrityksen tai yhteiskunnan toiminta saatetaan asettaa riskialttiiksi kyberhyökkäysten kautta. Huoltovarmuuteen tulee siten uusi näkökulma kyberturvallisuuden liittyen: tästä on huolehdittava, jotta toimintakyky säilyy. Synteettistä biologiaa käytetään mm. uusissa materiaaleissa, synteettisten polttoaineiden tuotannossa sekä hiilidioksidin sitomisessa ilmakehästä. Näiden lisäksi käyttökohteita on tulossa tulevaisuudessa lisää. Uusiutuvan energian osalta kehitystä ovat vauhdittaneet geopoliittiset jännitteet sekä ilmastotavoitteet ja energiamurros on nopeutunut. Energiantuotannossa käytetään yhä enemmän aurinko- ja tuulivoimaa sekä näiden varastointia akkuteknologialla. Myös vety on tulossa energian lähteeksi. 3D-tulostaminen muuttaa tuotantoa 3D-tulostamisen yleistyessä ja tähän kehitetään uusiutuvia ja kierrätettäviä raaka-aineita. Täten paikallinen valmistus varaosille ja komponenteille lisääntyy ja toimitusketjun eri vaiheiden tarve vähenee mm. varastoinnissa ja kuljetuksessa. Tämä myös vähentää kustannuksia sekä ilmastopäästöjä. Uusien materiaalien suunnittelussa voidaan hyödyntää kvanttietokoneita. (Dufva & Rekola 2023, 54-55.)

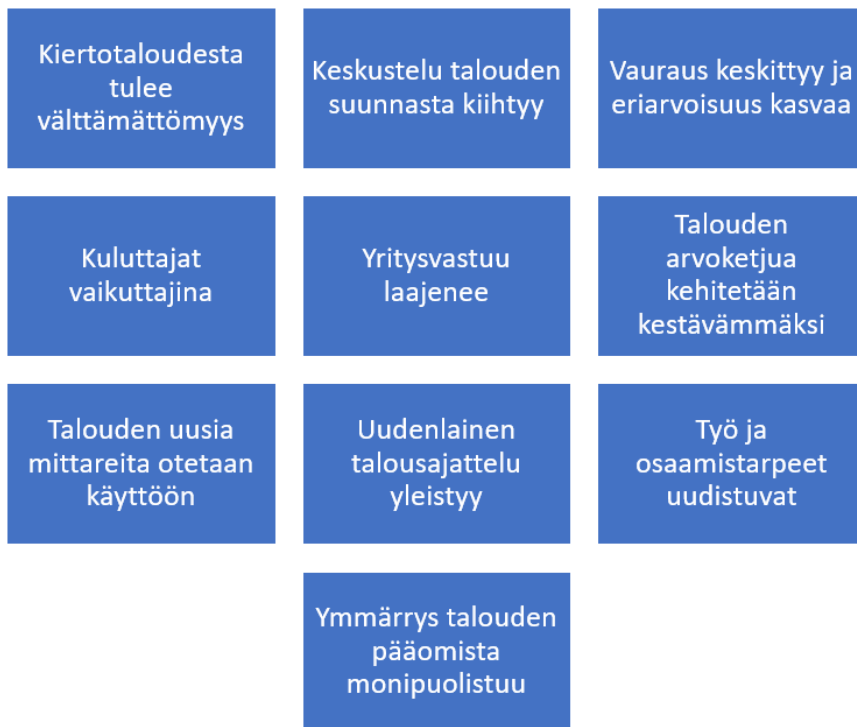


Kuvio 6. Teknologia -teeman trendit (Dufva & Rekola 2023, 54-55, muokattu)

3.1.5 Talous

Talouteen vaikuttaa ekologinen kestävyyskriisi. Talouden trendejä on esitelty kuviossa 7. Vaurastuminen on tapahtunut luonnon kustannuksella. Talouslukujen lisäksi tarkastellaan ekologista velkaa, jossa otetaan huomioon myös esimerkiksi ilmastovelka. Taloudessa kiinnitetään enemmän huomiota luontovaroihin, ympäristön laatuun, sosiaaliseen pääomaan. Talousajattelu laajentuu koskemaan myös arvojen ja tavoitteiden muutoksia. Talouden mittareissa korostuu ihmisten ja ympäristön hyvinvointi. Uusia mittareita otetaan käyttöön esimerkiksi ekosysteemitilinpito. Koronapandemia, energiakriisi ja ekologinen kriisi ovat vaatineet uutta tarkastelua rahoituksen ja velan roolista. Velka valtioilla on kasvanut koronapandemian vuoksi. Vaikka vaurastuminen onkin lisännyt hyvinvointia, on se samalla myös keskittynyt tietyille tahoille. Vihreällä siirtymällä kasvatetaan taloutta ja lisätään työpaikkoja, mutta vihreä siirtymä vaatii investointeja. Kansainvälisesti on tunnistettu, että nykyinen rahoitusjärjestelmä ei tue kestävästä kehitystä ja talousjärjestelmä on etsimässä suuntaansa. Viestintä mediassa taloudesta on kapeakatseista, lyhytnäköistä ja usein kriisien näkökulmasta. Viestinnässä kiinnitetään huomiota talousmittareihin muutosten tarkastelun kustannuksella. Yritysten vastuu laajenee: kestävyysaasteita pyritään ratkaisemaan ja yritykset pyrkivät löytämään mahdollisuuksia toimintansa positiivisiin vaikutuksiin sekä haitallisten vaikutusten vähentämiseen. Vastuunkanto ja läpinäkyvyysvaatimukset lisääntyvät. (Dufva & Rekola 2023, 58-65.)

Kiertotalous sekä energiatehokkuus korostuvat ja tuovat muutoksia. Kiertotalouden merkitys korostuu ja se koskee myös taloutta. Kiertotaloudessa on kyse teknologian avulla uusien toimintamallien ja palveluiden kehittämisestä ja tuottamisesta. Kiertotaloudessa pyritään hyödyntämään olemassa olevat palvelut ja tuotteet mahdollisimman hyvin. Myös uudenlainen käytännöntason talousajattelu yleistyy. Uudenlaista ajattelua ovat esimerkiksi yhteisomistaminen, jakaminen, vuokraaminen, korjaaminen ja uudelleenkäyttö. Kestäviä arvoketjuja kehitetään ja samalla varmistetaan huoltovarmuutta, sillä viimeaikaiset kriisit ovat osoittaneet riippuvuuden globaaleista arvoketjuista. Osaamisen kehittäminen ja uudelleen suuntaus korostuu ekologisen jälleenrakennuksen kautta uudistuvilla työmarkkinoilla. Työtehtäviä katoaa esimerkiksi fossiilisiin energioihin liittyvillä aloilla ja ekologinen kestävyys luo uusia tehtäviä. Kuluttajien merkitys vaikuttajina nousee ja naisten sekä senioreiden osuus vaikuttajina kasvaa. (Dufva & Rekola 2023, 58-65.)



Kuvio 7. Talous -teeman trendit (Dufva & Rekola 2023, 64-65, muokattu)

Megatrendit tuovat haasteita, mutta myös mahdollisuuksia yhteiskunnan, yritysten ja yksilötason toimintaan. Yritysten on pystyttävä vastaamaan megatrendien vaatimuksiin, jotta kannattava yritystoiminta on mahdollista. Megatrendien muutoksia tulee tarkastella sekä mahdollisuuksien että riskien näkökulmasta. Ratkaistavina asioina ovat yrityksen suunta ja toimintatavat tulevaisuudessa, talouden hallinta, arvoketjut, tarvittavien materiaalien käyttö sekä sidosryhmien odotusten ja vaatimusten täyttäminen. Myös henkilöstön työntekotavat ja riittävä osaaminen ovat tärkeitä asioita. Kestävällä kehityksellä vastataan megatrendien tuomiin haasteisiin ja muutoksiin. Seuraavassa luvussa on käsitelty kestävän kehityksen pääkohtia.

3.2 Kestävä kehitys

EU ja YK yhteistyössä pyrkivät tekemään maailmasta turvallisemman ja paremman paikan. Kestävän kehityksen ohjelmalla edistetään maailmanlaajuisesti arvoja sekä tavoitteita ja tämä myös antaa hyvän pohjan globaalille yhteistyölle. Kestävän kehityksen toimintaohjelma agenda 2030 on allekirjoitettu syyskuussa 2015. Agenda 2030 on YK:n toimintasuunnitelma, jonka tavoitteena on edistää kestävä kehitystä ja poistaa köyhyyttä huomioiden talous, ihminen ja ympäristö. Köyhyyden nähdään olevan suurin kestävän kehityksen este. Ohjelmaan liittyvät 17 kestävän kehityksen

tavoitetta (Sustainable Development Goals, SDG). (Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development n.d.) Kestävän kehityksen tavoitteet on esitetty kuviossa 8. Jokaisella tavoitteella on alakohtia ja näitä löytyy yhteensä 169. Köyhyyden poistolla pyritään siihen, että köyhyyttä ei ole missään muodossa maailmassa. Tavoitteella ei nälkää, tarkoittaa nälänhädän poistamista, ruokaturvan ja paremman ravitsemuksen saavuttamista sekä kestävän maatalouden edistämistä. Terveyttä ja hyvinvointia tavoitteella halutaan saavuttaa kaikille, ikäryhmää katsomatta, terveyttä ja edistää hyvinvointia. Hyvällä koulutuksella tavoitellaan koulutuksen mahdollisuutta tasapuolisesti ja laadukkaasti kaikille sekä mahdollisuutta elinikäiseen oppimiseen. Sukupuolten tasa-arvolla haetaan sekä sukupuolten välistä tasa-arvoa että naisille ja tytöille tasa-arvoista asemaa miehiin verrattuna. Tavoitteella puhdas vesi ja sanitaatio halutaan, että kaikilla on saatavilla vettä ja vesijärjestelmät ovat kunnossa sekä turvallisia. Sanitaatio puolestaan tarkoittaa turvallista jätevesijärjestelmää ilman pelkoa bakteereita ja sairastumisista. Edullisella ja puhtaalla energialla tavoitellaan vastuullisen ja kohtuuhintaisen energian saatavuutta kaikille. Tavoite ihmisarvoista työtä ja talouskasvua tarkoittaa sekä ihmisarvoisen työn saamista kaikille että kestävää ja vastuullista talouskasvua. Kestävällä teollisuudella, innovaatioilla ja infrastruktuurilla tavoitellaan näiden edistämistä siten, että toiminta on joustavaa, osallistavaa ja kestävää. Tavoitteella eriarvoisuuden vähentäminen haetaan eriarvoisuuden vähentämistä sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Kestävät kaupungit ja yhteisöt tavoite tarkoittaa sitä, että elinympäristö on suunniteltu, perustettu ja rakennettu turvallisuus, kestävyys ja resilienssi huomioiden. Tavoitteena on myös kestävien kulutus- ja tuotantotapojen varmistaminen. Ilmastotoeilla ryhdytään kiireellisesti toimimaan ilmastomuutoksen vähentämiseksi ja lisämuutosten estämiseksi. Vedenalaisella elämällä haetaan toimenpiteitä, joilla edistetään merten kestävää käyttöä sekä säilytetään merten luonnonvarat. Tavoitteella maanpäällinen elämä halutaan kestävää käyttöä suojelemalla, ennallistamalla ympäristöä. Myös metsien kestävä hoito, aavikoitumisen torjunta ja maaperän huonontumisen pysäyttäminen ovat tavoitteina. Rauhalla ja oikeudenmukaisuudella halutaan tehdä vastuullisia ja osallistavia järjestelmiä kaikille. Myös oikeussuojan ja rauhan edistäminen ovat tärkeitä. Tavoitteella yhteistyö ja kumppanuus halutaan edistää ja vahvistaa globaalia kestävää kehitystä yhteisesti. (The 17 goals n.d.)



Kuvio 8. Kestävän kehityksen tavoitteet (The 17 goals n.d., muokattu)

3.3 Vihreän kehityksen ohjelma ja taksonomia

Euroopan vihreän kehityksen ohjelmalla (Green Deal) vastataan ilmastonmuutoksen ja ympäristön pilaantumisen uhkiin. Tarkoituksena on saavuttaa moderni, resurssitehokas ja kilpailukykyisesti kasvava talous. Tavoitteena on olla vuoteen 2050 mennessä ilmastoneutraali ja vihreän teknologian avulla kasvattaa taloutta. Tavoitteena on myös luoda kestävä teollisuus ja liikenne sekä vähentää saasteita. Siirtymästä pyritään tekemään oikeudenmukainen ja osallistava kaikille siten, että ilmasto- ja ympäristöhaasteet muutetaan mahdollisuuksiksi. Euroopan komissio avustaa ja ohjaa jäsenmaitaan uudistusten toteuttamisessa ja suunnittelussa. (Vihreä siirtymä n.d.)

Suomessa vallitseva rakenteellinen kestävyysvaje pitää ratkaista yhdessä ilmasto- ja luontokriisin sekä julkisen talouden kestävyysvajeen kanssa. Tavoitteena Suomella on olla kärkisijoilla vihreässä siirtymässä. Talouden pohja pitää olla sellainen, että investointeja voidaan tehdä. Vihreä siirtymä, kuten myös talouden kasvu, edellyttää mm. lainsäädäntöä, ohjausmekanismeja, verotusta jne., jotka tukevat näitä. Vihreä siirtymä tuo myös kasvu- ja vientimahdollisuuksia Suomelle. (Vihreä

siirtymä on kasvun perusta.... 2023, 4-5.) Myös Dufvan ja Rekolan (2023) mukaan on tehtävä investointeja, joilla edistetään vihreää siirtymää. Investoinneilla kasvatetaan taloutta ja saadaan uusia työpaikkoja. Kilpailukyvyn kannalta uusien haasteiden ja mahdollisuuksien näkeminen ovat edelläkävijäyritysten mahdollisuuksia. Stagflaatio korostuu synkemmissä talousnäkymissä. Tämä tarkoittaisi sitä, että EU:ssa ja Suomessa tulisi lama, inflaatio pahenisi, työttömyys nousisi, yrityksiä menisi konkurssiin, jouduttaisiin purkamaan hyvinvointivaltiota ja eriarvoisuus taloudessa pahenisi. (Dufva & Rekola 2023, 59-60.)

Taloudessa ja yhteiskunnassa tarvitaan kokonaisvaltaista muutosta vihreään siirtymään. Toimenpiteet on esitetty kuviossa 9. Vaikutukset julkisen talouden kestävyteen ilmastonmuutoksella, ekologisella kestävyydellä ja luonnon kantokyvyllä ovat merkittävät. Panostusta tarvitaan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan, politiikkaan ja talouden ohjaukseen. Ekologinen kestävyyskriisi vaatii työtä ilmastonmuutoksen, luontokadon ja saastumisen ehkäisemiseksi. Tämän vuoksi tulisi voimakkaammin ottaa huomioon nämä päätöksenteossa, strategioissa ja talouden vaikutusten arvioinnissa. Suomen tavoitteena on, että edetään kohti hiilinegatiivisuutta, luonnon monimuotoisuustavoitteita ja pysäytetään luontokato. Talouden ohjaava tekijä tulee olla vihreä siirtymä. Mikäli vihreä siirtymä toteutetaan oikein, tukee se kestävä kehitystä, talouden rakenteellisia muutoksia, yhteiskunnan hiilineutraalia rakentamista, luonnon monimuotoisuuden säilyttämistä ja nostaa jalostusarvoa. Kiertotalous tuo vaihtoehtoja, kun uusiutumattomat materiaalit ehtyvät ja hinnat nousevat. Digitalisaatio edistää kiertotalousmarkkinoiden syntyä. Tavoitteena on, että primääriraaka-aineiden kulutus ei ylitä vuonna 2035 vuoden 2015 tasoa ja kiertotalousaste olisi kaksinkertainen vuonna 2035 verrattuna vuoteen 2015. Kiertotaloustoimenpiteitä on tunnistettu yhdessä toimialojen, alueiden ja kuntien kanssa ja näitä ovat mm. resurssiviisaat rakennukset, kiertävät maa- ja kiviainekset, resurssiviisas tuotanto ja raaka-aineiden kierto sekä resurssitehokas energiantuotanto. (Vihreä siirtymä on kasvun perusta.... 2023, 4-26.)



Kuvio 9. Toimenpiteet vihreään siirtymään (Vihreä siirtymä on kasvun perusta... 2023, 4-26, muokattu)

Taksonomian tavoitteena on investointien lisääminen Euroopan vihreän ohjelman tavoitteiden saavuttamiseen. Taksonomia astui voimaan 12.7.2020 ja se auttaa taloudellisesti kestävien sijoituspäätösten tunnistamisessa. Tällaisten päätösten tulee olla ympäristön kannalta kestäviä ja näiden tulee edistää huomattavasti vähintään yhtä EU:n ilmasto- ja ympäristötavoitetta, lisähaittaa ei saa kuitenkaan aiheuttaa millekään tavoitteista ja on täytettävä vähimmäissuojatoimet. Taksonomialle on asetettu kuusi ilmasto- ja ympäristötavoitetta kuvion 10 mukaisesti. Taksonomiassa ei aseteta pakollisia vaateita vaan sijoituskohteet voidaan valita vapaasti. (EU Taxonomy navigator n.d.)



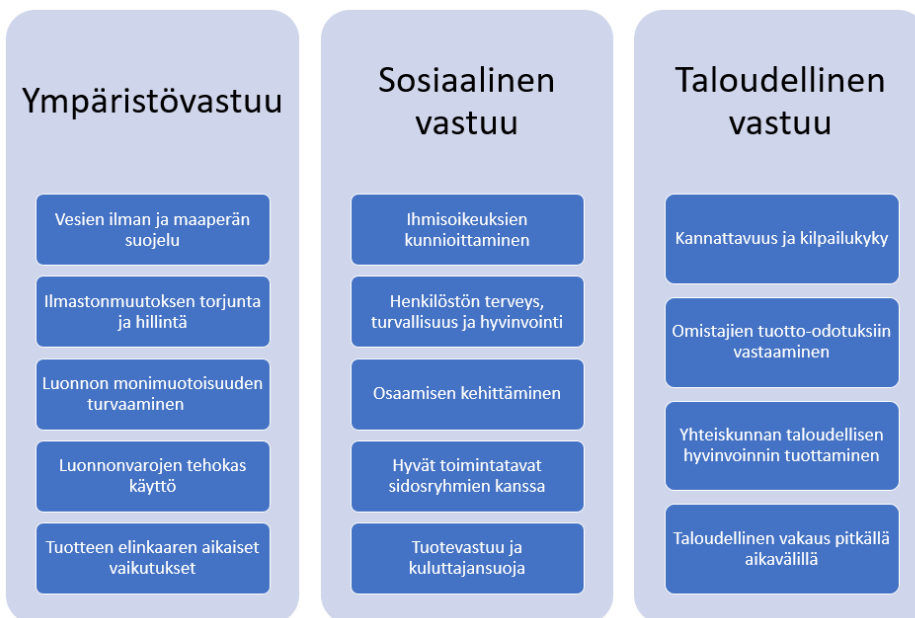
Kuvio 10. Taksonomian ilmasto- ja ympäristötavoitteet (EU Taxonomy navigator n.d., muokattu)

3.4 Vastuullisuus

Bärlundin ja Sipilän (2023) mukaan vastuullinen toiminta on eettisesti kestävä ja taloudellisesti kannattavaa. Vastuullisella toiminnalla vältetään resurssien tuhlaamista ja vähennetään sosiaalisia- ja ympäristöhaittoja liiketoiminnan näkökulmasta. Yrityksissä tulee sekä ymmärtää kestävä kehityksen megatrendien vaikutus toimintaan, että arvioida myös riskit ja mahdollisuudet, jotka näihin liittyvät. Vastuullisella toiminnalla yritys voi uudistaa omaa toimintaansa ja arvoketjujaan, mutta se voi myös vaikuttaa muutokseen omalla toimialallaan. Vastuullisen toiminnan vaatimukset lisääntyvät jatkuvasti ja vastuullinen toiminta on odotusarvo yrityksen sidosryhmiltä. (Bärlund & Sipilä 2023, 19.)

Vastuullisuudessa on useita käsitteitä ja näitä käytetään toistensa synonyymeinä: vastuullinen liiketoiminta, yritysvastuu, yhteiskuntavastuu, kestävä kehitys, ESG (Environment, Social, Governance) ja kiertotalous (Bärlund & Sipilä 2023, 48). Kurittu ja Lankinen (2023) toteavat, että käytävällä termillä ei ole merkitystä. Yrityksen tulee määritellä selkeästi ja ymmärrettävästi, mitä vastuullisuus heillä tarkoittaa ja johtaa yritystä tämän mukaisesti. Vastuullisuus nojautuu kolmeen tukipilariin: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu. Yrityksen tulisi huolehtia näiden kaikkien osa-alueiden vastuullisuudesta. Vastuullisuus kehittyy jatkuvasti samoin kuin siihen liittyvät vaatimukset. (Kurittu & Lankinen 2023, 24-26.) Myös Bärlund ja Sipilä (2023) esittelevät niin

sanotun jo 1990-luvulla lanseeratun kolmoistilinpäättöksen eli kolmoispilarin. Tämä on esitelty kuviossa 11. Ympäristövastuu käsittää vastuullisuuden ympäristöön liittyvät teemat, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon strategiassaan, tavoitteissaan ja toiminnassaan. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi tuotteen elinkaaren aikaiset vaikutukset, ilmastonmuutoksen torjunta ja hillintä sekä luonnonvarojen tehokas käyttö. Sosiaalinen vastuu puolestaan tarkoittaa mm. toimintatapoja sidosryhmien kanssa ja henkilöstön terveyteen, turvallisuuteen ja hyvinvointiin sekä tuotevastuuseen ja kuluttajansuojaan liittyviä tekijöitä. Taloudellisessa vastuussa puolestaan keskiössä ovat mm. yrityksen kannattava ja kilpailukykyinen toiminta, taloudellinen vakaus pitkällä aikavälillä sekä yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen. (Bärlund & Sipilä 2023 49.)



Kuvio 11. Vastuullisuuden osa-alueet (Bärlund & Sipilä 2023 49, muokattu)

Yrityksen tulee määritellä sille kriittiset strategiset tekijät vastuullisuuteen liittyen ja näitä tulee seurata säännöllisesti. Seuranta on myös yrityksen ulkopuolisen toiminnan seuranta ja tämän tulee kohdistua asiakkaiden ja heidän toimialansa seurantaan, toimittajamarkkinaseurantaan sekä kilpailijoiden seurantaan. Myös toimialakehityksen ja tähän liittyvien trendien sekä lainsäädännön seuraaminen on tärkeää. (Bärlund & Sipilä 2023, 134.) Vastuullisuuteen olennaiset tekijät tulee tunnistaa olennaisuusanalyysin kautta ja nämä pitää tiedostaa koko organisaatiossa. Riskeihin on

tärkeä varautua ja tämä voidaan tehdä vakuutuksilla. Osaamista vastuullisuudessa tulee olla yrityksen kaikilla tasoilla, lähtien hallituksesta työntekijätasolle. Yrityksessä tulee myös selkeästi määrittellä vastuut, velvollisuudet sekä roolit vastuullisuuteen liittyen. (Mts. 232.)

Bärlundin ja Sipilän (2023) mukaan vastuullisuudessa tulevat korostumaan ilmastonmuutokseen liittyvät asiat sekä biodiversiteetti. Henkilöstön moninaisuus, tasa-arvo ja eriarvoisuuden ehkäiseminen nousevat voimakkaammin esille. Myös vastuullisuusmittareiden kehittäminen on tulevaisuudessa tärkeää. Samoin panostetaan vastuullisuusinnovaatioihin sekä tuotekehitykseen ja -tutkimukseen, jossa vastuullisuus on tärkeänä elementtinä. Kiertotalous ja materiaalien ympäristöystävällinen parantaminen ovat tärkeitä teemoja. Toimitusketjujen ihmisoikeuskysymykset sekä epäsuorat päästöt, jotka aiheutuvat hankinnoista korostuvat. (Bärlund & Sipilä 2023, 234.)

3.5 Vastuullinen hankinta ja toimittajayhteistyö

Bärlundin ja Sipilän (2023) mukaan kilpailukyvyyn luomisessa ja arvoketjujen kehittämisessä yksi tärkeimmistä keinoista on vastuullinen hankinta. Myös sidosryhmät ovat kiinnostuneita vastuullisuustiedoista. Tutkimuksen mukaan hankinnoissa hyödynnetään ESG-tietoja osana kilpailutuksia ja toimittaja-arviointeja. ESG-tietojen käyttämisen syinä ovat parempi riskienhallinta, parhaiden kumppaneiden löytäminen, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen entistä vastuullisemmin, koko arvoketjun vastuullisuuden kehittäminen ja arvoketjun CO₂-päästöjen vähentäminen. Yritykset myös tarkastavat tiedot kumppaneidensa vastuuhenkilöistä, omistajista eivätkä tee liiketoimintaa pakotelistoilta löytyvien yritysten tai henkilöiden kanssa. (Bärlund & Sipilä 2023, 232.) Toimittajien vastuullisuutta voidaan kehittää tehokkaasti dataan ja luottamukseen perustuvalla yhteistyöllä (Patil, Tan, Rispens, Dabadghao & Demerouti 2023, 1).

Läpinäkyvyys

Kurittun ja Rankisen (2023, 32) mukaan yritys on aina itse vastuussa arvoketjunsä vastuullisuudesta. Patil ja muut (2023) näkevät, että yritykset ovat alkaneet ymmärtämään toimitusketjujen merkityksen kestävään kehitykseen. Toimitusketjujen vaikutukset ovat yleensä suuremmat kuin yrityksen itsensä. (Patil ym. 2023, 1.) Suurimmat riskit vastuullisuudelle saattavat olla toimitusketjuissa. Mikäli hankitaan kehittyviltä markkinoilta, riskit toimitusketjujen vastuullisuuteen kasvaa

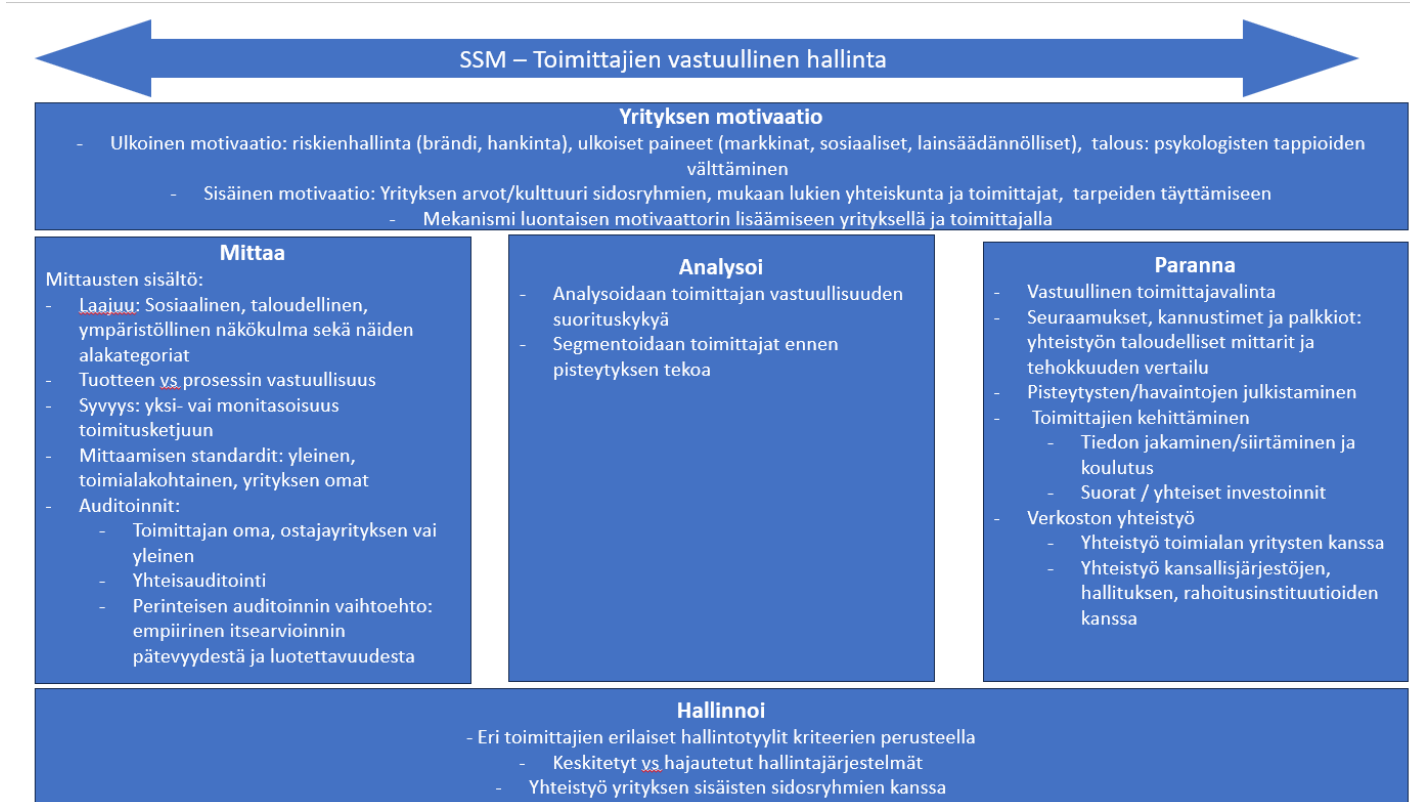
merkittävästi. Myös toimialakohtaista vaihtelua on ja herkimpiä aloja ovat vesi, maanviljely, kaivos- ja metsäteollisuus, joissa ollaan tekemisissä maan resurssien hyödyntämisessä. Yrityksen maine saattaa mennä jo yhden toimittajan vuoksi ja palauttaminen maineelle voi viedä vuosia. Läpinäkyvyyden merkitys yritysten toiminnassa korostuu ja yritysten tulee olla tietoisia toimitusketjuistaan. (Bärlund & Sipilä 2023, 71.)

Yhteistyösopimukset

Yhteistyösopimuksissa sovitaan vastuullisuuteen liittyvistä asioista kuten veloitteet, vastuut, mitarit ja raportointi sekä jaetaan riskejä ja vastuita läpinäkyvästi. Selkeillä sopimuksilla saadaan aikaiseksi reilu liikesuhde. Yrityksen on tärkeä selvittää ennen yhteistyön aloitusta ja sopimuksen tekoa, mitä vastuita ja veloitteita yhteistyö sisältää sekä mihin standardeihin ja eettisiin ohjeisiin ollaan sitoutumassa. Myös toimitusketjun läpinäkyvyyden aste on hyvä selvittää. Sopimusneuvottelut parhaimmillaan edistävät positiivista kanssakäymistä, ymmärrystä yhteistyöstä ja yhteistyön riskeistä sekä mahdollisuuksista. (Bärlund & Sipilä 2023, 122.)

Vastuullisen toimittajayhteistyön hallinta

Patil ja muut (2023) ovat tutkineet toimittajien vastuullista hallintaa SSM (Supplier Sustainability Management). Heidän näkemyksensä mukaan perinteinen SSM ei vastaa tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeisiin. He ovatkin esittäneet uuden kehyksen vastuulliseen toimittajayhteistyön hallintaan nimeltään MMAIG (Motivation-Measure-Analyze-Improve-Govern). Tämä uusi malli perustuu toimittajien vastuullisen hallinnan malliin. MMAIG on esitelty kuviossa 12. Mallin lähtökohtana on nimensä mukaisesti toiminnot motivoi, mittaa, analysoi, paranna ja hallitse. (Patil ym. 2023, 11.)



Kuvio 12. MMAIG-malli toimittajien hallintaan (Patil ym. 2023, 11, muokattu)

Yrityksen motivaatio

Motivaatiotekijät on jaettu ostajayrityksen näkökulmasta ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisissa motivaatiotekijöissä riskienhallinnassa ostajayritys pyrkii parantamaan toimittajien vastuullisuutta, jotta brändillä olisi hyvä maine ja tuotteet tai palvelut haluttuja. Sosiaalisissa tai ympäristöllisissä vaatimuksissa ja painetilanteessa toimittajat eivät pahimmassa tapauksessa pysty vastaamaan toimitusaika-, laatu- tai määrätavoitteisiin. Tämä tulee tiedostaa ja miettiä toimenpiteitä, joilla tilannetta parannetaan. Kilpailu voi luoda tilanteen, jossa toimittajan on pitänyt kehittää vastuullisuuttaan ja ostajayritys saa toimittajilta tietoa vastuullisuudesta ja täten ostajayritys pystyy kehittämään omaa vastuullisuuttaan. Paineita vastuullisuuteen tulee regulaation kautta ja erilaisilta yhteiskuntajärjestöiltä ja -ryhmiltä. Nämä yleensä vaikuttavat siten, että ostajayritykset panostavat omaan vastuullisuuteen ja tutkimusten mukaan näillä on vähän vaikutusta toimittajien toimintaan. Vastuullisille tuotteille on havaittu olevan enemmän kysyntää. Sisäisissä motivaatiotekijöissä ostajayrityksessä halutaan varmistaa vastuullisuus koko toiminnan läpi ja tätä kautta täyttää myös sisäisten sidosryhmien odotukset. Vastuullisuutta myös edistetään ostajayrityksen

kulttuurin tai arvojen vuoksi. Vastuullinen toiminta voi tuoda taloudellista hyötyä esimerkiksi alentamalla kustannuksia ja tehostamalla toimintaa. Mikäli toimittajalla tapahtuu vastuullisuuteen liittyviä rikkeitä, voivat nämä vaikuttaa myös ostajayrityksen työntekijöiden käsitykseen yrityksestä. (Patil ym. 2023, 4.)

Toimittajien vastuullisuuden mittaaminen ja analysointi

Toimittajien vastuullisuuden mittaamisella voidaan kehittää toimintaa. Mittaamiseen kuuluvat laajuuden määrittäminen, standardeista sopiminen sekä toimittaja-auditoinnit. Laajuuden ja sisällön määrittelyssä tulee ottaa huomioon sekä ympäristölliset, taloudelliset että sosiaaliset aspektit. On myös päätettävä, ketkä toimittajat valitaan mittaamiseen ja kuinka pitkälle toimitusketjussa mennään. Standardeista sopimisessa on määriteltävä, mitä standardeja käytetään. Standardeja on yleisiä ja sertifikaattien kautta tulevia, toimialakohtaisia ja yrityskeitä. Auditointeja voidaan tehdä joko toimittajan omasta, ostajayrityksen tai ulkopuolisen, ns. kolmannen osapuolen toimesta. Auditoinnit itsessään eivät paranna toimittajan vastuullista toimintaa, vaan niissä selvitetään käytänteitä ja toimintatapoja. Auditoinnit saattavat joskus aiheuttaa tilanteita, joissa toimittaja yrittää paremman tuloksen aikaansaamiseksi piilottaa tietoa toimintatavoista. Kun tietoja on kerätty toimittajan vastuullisuuden kyvykkyydestä ja suorituskyvystä, tulee analysoida tulokset. Analysoinnin kautta löydetään kehittämistä vaativat osa-alueet. Toimittajien segmentointi tulosten analysoimiseksi on tärkeää, jotta löydetään kuhunkin toimintaan liittyvät tärkeät asiat ja voidaan arvioida suorituskykyä. (Patil ym. 2023, 4-5.)

Toiminnan parantaminen ja hallinnointi

Mittaamisen ja tulosten analysoinnin jälkeen tulee lähteä tulosten perusteella kehittämään yhteistyötä. Yhteistyön parantamiseen tulee asettaa tavoitteita ja näiden saavuttamiseen tulee tehdä yhteistyötä, jossa parhaimmillaan molemmat osapuolet saavuttavat hyötyä. Myös molempinpuolisten riskien arviointi ja huomioon ottaminen on tärkeää yhteistyössä. Jotta ostajayritys voi valita vastuullisuuskriteereiden täyttäviä toimittajia, tulee ensin määritellä kriteerit. Toimittajavalinnassa voidaan päättää taso, jolla uusien toimittajien on oltava. On myös huomioitava nykyiset toimittajat ja näihin kohdistuvat kriteerit. Ilman tätä nykyisten toimittajien arviointi, vastuullisuutta toimitta-

jien osalta ei saavuteta kokonaisuudessaan. Tutkimuksen mukaan yhteistyöhön liittyvillä seuraamuksilla, sakoilla, kannustimilla ja palkkioilla on suora vaikutus toimittajien suorituskykyyn. Toimittajan suorituskykyä on pystyttävä mittaamaan ja seuraamaan sekä mittarit on yhdessä sovittava. Julkiset raportointivaatimukset ovat kehittymässä ja yritys voi halutessaan raportoida vastuullisuuteen liittyen enemmän kuin pakolliset vaatimukset ovat. Raportointi on syytä tehdä johdonmukaisesti. Esimerkiksi vaateteollisuudessa on jotkin toimijat raportoineet alihankintaketjuistaan eri maissa. Vapaaehtoinen raportointi parantaa yrityksen imagoa ja brändiä. Tietojen julkistaminen voi saada toimittajat toimimaan vastuullisemmin, mutta voi aiheuttaa myös tietojen salailua. Yhteistyön alussa toimittajien kanssa onkin syytä painottaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Yhteistyötä toimittajien kanssa tulee kehittää koko yhteistyösuhteen ajan. Toimittajien suorituskykyä parantavat avoin tiedonjakaminen, -siirtäminen sekä koulutus. Yritykset voivat myös investoida toimittajiin parantaakseen näiden vastuullisuutta. Yhteisten vastuullisuutta parantavien projektien kustannuksia voidaan jakaa siten, että ostajayritys ottaa näistä isomman osan tai kustannukset kokonaan itselleen. Vastuullisuutta voidaan kehittää myös yhteistyöllä eri tahojen kanssa. Tällaisia tahoja voivat olla mm. saman toimialan yritykset, lainsäätäjät, rahoitusinstituutit jne. Yhteistyöllä tavoitellaan yhteistä etua, vastuullisuuden kehittämistä ja parantamista edelleen. Yhteistyöverkostojen hallinnointitavat vaihtelevat formaaleista epäformaaleihin. Hallinnointitapa tulee valita yhteistyön luonteen mukaisesti. Myös yrityksen johtamisjärjestelmä vaikuttaa valintaan tavan valintaan. Teknologian kehittyminen helpottaa yhteistyöverkoston hallinnoinnissa mm. datan saatavuudella ja tämän analysoinnilla. Tärkeää on muistaa myös yrityksen sisäisten sidosryhmien yhteistyö. (Patil ym. 2023, 6-9.)

Seuraamalla megatrendejä sekä vastaamalla kestäväen kehityksen ja vihreän siirtymän vaatimukseen yritys toimii vastuullisesti ja pystyy paremmin pitämään omaa suoritus- ja kilpailukykyään yllä. Vaatimuksia on nykyisin paljon ja näistä onkin yrityksen valittava omaan strategiaansa ja toimintaansa tärkeimmät. Vastuullisuus tulee sisäistää yrityksessä kaikkien: hallituksen jäsenistä työntekijätsolle. Vastuullisen toiminannan mahdollisuudet ja riskit tulee arvioida. Jotta hankinnassa pystytään vastaamaan sekä vastuullisuuden vaatimukseen että nykyisen markkinatilanteen ja tulevaisuuden tuomiin haasteisiin, on toimintatapoja muutettava. Hankinta vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen ja tämän vuoksi hankinnassa on seurattava trendejä sekä vastuullisuuden tuomia vaatimuksia. Parhaimmillaan yritys pystyy ennakoimaan tilanteeseen ja tätä kautta saada toiminnalleen kannattavuutta. Hankinnan yksi onnistumiseen vaikuttava tekijä on toimittajayhteistyö.

4 Toimittajayhteistyön johtaminen

Tässä luvussa käsitellään toimittajayhteistyötä, houkuttelevuutta ja käänteistä markkinointia toimittajayhteistyön johtamisen näkökulmasta. Aiheena on myös se, miten toimittajayhteistyötä johdetaan nykyisessä markkinatilanteessa, jotta yhteistyöstä hyötyisivät molemmat osapuolet ja hankinta tukisi ostajayrityksen suoritus- ja kilpailukykyä. Luvussa myös esitellään työkaluja, joilla houkuttelevuutta voidaan mitata.

4.1 Toimittajayhteistyö hankinnoissa

Usein ajatellaan, että vahvempi osapuoli markkinoilla on ostaja ja ostavalle osapuolelle tullaan aktiivisesti ehdottamaan yhteistyötä. Ostajayrityksen tehtävä tällöin on valita toimittajista paras. Tämän vuoksi hankintaan on keskitytty vähän, ja tämä on passivoittanut hankintaa sekä hankinnan roolia. Jotta ostajayritys saa kumppanikseen heille parhaiten sopivat, innovatiiviset kumppanit, tulee ostajayrityksen yhä enemmän keskittyä tietämykseen toimittajamarkkinoista, käänteiseen markkinointiin ja toimittajien valinnassa järjestelmällisyyteen. Ostajayrityksen tulee olla houkutteleva myyjä yrityksen silmissä. (Tanskanen 2021, luku 8.)

Perinteisessä yhteistyössä ostaja ja myyjä ovat kokeneet olevansa kilpailijoita. Tällaisessa asetelmassa yleensä vain toinen osapuoli voittaa ja yhteistyö ei ole avointa vaan puolustelemaa tai salalevaa. Osapuolten tiiviistä yhteistyöstä on voitu osoittaa selkeitä hyötyjä. (Rushton, Croucher & Baker 2022, 184–185.) Myös Jääskeläisen ja Heikkilän (2019) mukaan yritykset etsivät jatkuvasti keinoja tuottaakseen asiakkailleen lisäarvoa ja tätä kautta parantaakseen kannattavuuttaan. Yritykset pystyvät lisäämään näitä yhteistyöllä yrityksen sisällä hankintojen ja muiden toimintojen kanssa sekä tiiviillä, hyvällä toimittajayhteistyöllä. (Jääskeläinen & Heikkilä 2019, 317–333.) Puolestaan Zsidisin, Hartely, Bernardes ja Saunders (2015, 549) toteavat, että yritykset tekevät yhä enemmän yhteistyötä toimittajien kanssa vähentyneiden omien resurssiensa, lisääntyneen kilpailun ja lisääntyvien asiakasvaatimusten vuoksi. Myös Huuhka (2022, luku 1.5) näkee, että hankinta vastaa siitä, että yrityksellä on käytössään tarvittavat ulkoiset resurssit.

Tanskanen (2021) toteaa, että yrityksen sisäisten ja ulkoisten resurssien johtaminen on hyvinkin samanlaista. Yrityksen pitää tunnistaa, houkutella ja organisoida sille parhaiten sopivat resurssit, jotta näistä saadaan paras mahdollinen hyöty. Ostajayrityksen tulee olla houkutteleva, sillä erona

sisäisten ja ulkoisten resurssien johtamisessa on se, että ulkoiset resurssit ovat useamman ostajayrityksen käytössä. Ostajayrityksen pitää myös kyetä erottumaan muista yrityksen asiakkaista, jotta resurssit saadaan ostajayrityksen käyttöön. Toinen merkittävä ero on se, että ulkoiset resurssit ovat joustavampia ja nopeammin säädeltäviä tarpeiden mukaisesti. Esimerkiksi innovaatioita vaativissa tuotteissa tai palveluilla voidaan käyttää myyjäyrityksen tuotekehitystä ja osaamista ostajayrityksen hyväksi. (Tanskanen 2021, luku 1.1.)

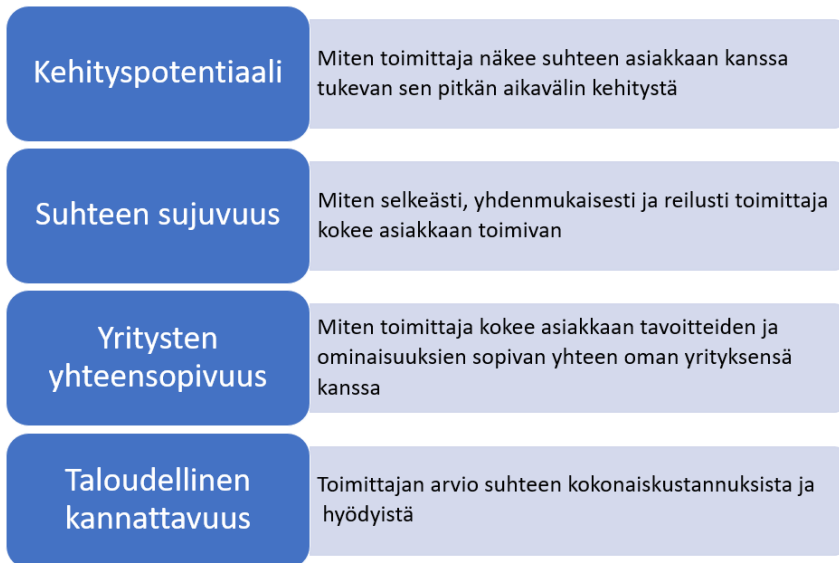
Toimittajamarkkinatietämys SMI (Supply Market Intelligence) on toimittajamarkkinoiden tuntemista ja myyjäyritysten resurssien ja potentiaalisten mahdollisuuksien tietämistä (Tanskanen 2021, luku 1.1). Tanskanen (2021, luku 1.1) mukaan ”SMI on ulkoisten resurssien johtamisen perusta ja yritykselle strateginen voimavara”. Myös Nieminen (2016, luku 3.2) toteaa, että toimittajamarkkinoiden tunteminen on tärkeää, jotta osataan valita ostajayrityksellä parhaiten soveltuvat toimittajat. Puolestaan Zsidisin ja muut (2015) näkevät, että hankinta on tärkeässä roolissa tuomaan tietoutta yritykseen toimittajamarkkinoilta ja toimittajilta. Toimittajamarkkinoita seuraamalla ja tutkimalla saadaan tietoutta tuotteista, hinnoista, uusista teknologioista sekä hintakehityksistä jne. Näiden tietojen avulla voidaan parantaa yrityksen tuotteita ja innovaatioita ja tätä kautta lisätä asiakkaalle lisäarvoa. Näiden avulla myös voidaan muuttaa ja kehittää omaa toimintaa esimerkiksi seuraamalla ja reagoimalla raaka-aineiden hintakehitykseen. Yrityksen sisällä tulee olla sovitut toimintatavat ja kanavat, jolla tätä tietoutta tuodaan hankinnasta eteenpäin tuotekehitykseen, markkinointiin ja talouteen sekä muilla tarvittaville toiminnoille. Yrityksen sisäinen ilmapiiri vaikuttaa suoraan toimitusketjun kyvykkyyteen. (Zsidisin ym. 2015, 550.)

Hankinnan roolia tulee nostaa strategiselle tasolle, jotta hankinnan keinoin saadaan kilpailuetua yritykselle. Hankinnassa keskeisiä tekijöitä ovat toimittajayhteistyö sekä toimittajamarkkinatietämys ja näiden kautta saavutettavat hyödyt yritykselle. Hankinnan tulee myös tehdä yhteistyötä tiiviisti yrityksen muiden toimintojen kautta. Mitä parempi ymmärrys hankinnalla on yrityksen strategiasta ja tavoitteista, toimintojen tahtotilasta ja toiminnasta, sen paremmin hankinta osaa hakea sopivia yhteistyökumppaneita ja tietoa toimittajamarkkinoilta. Ostajan tulee olla houkutteleva myyjäyritykselle, jotta yhteistyössä päästään perinteisen myyjä-ostaja -tasolta aitoon syvällisempään yhteistyöhön.

4.2 Ostajayrityksen houkuttelevuus

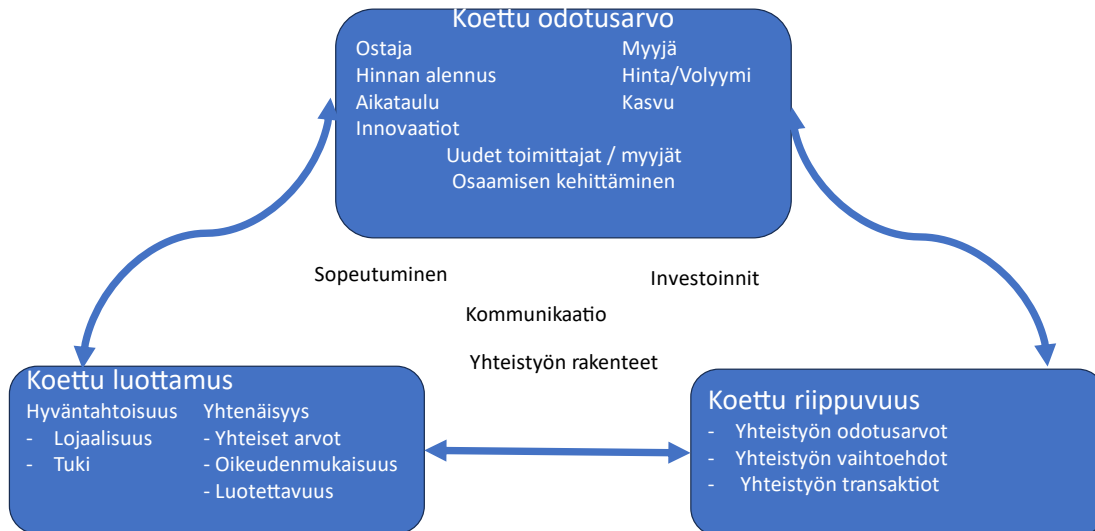
Houkuttelevuutta on tutkittu ihmisten vuorovaikutuksessa. Sosiaalisissa suhteissa molempien osapuolien on tuotettava toisilleen myönteisiä tuntemuksia tai asioita, jotka tuottavat konkreettista arvoa. Houkuttelevuus on koettu tärkeäksi asiaksi myös yritysten välissä suhteissa viime vuosikymmenten aikana. (Tanskanen 2021, luku 8.1.) Myös Hald, Cordón ja Vollmann (2009) näkevät, että yhteistyössä molempien yritysten, sekä ostajan että myyjän, tulee kokea toinen osapuoli houkuttelevaksi. Tärkeää on se, että molemmat osapuolet kokevat saavansa arvoa yhteistyöstä. (Hald, Cordón & Vollmann 2009, 960.) Tanskanen (2021) toteaa, että houkuttelevuuden käsitys vaihtelee yrityksittäin ja ostajayrityksen on tunnistettava itselleen tärkeät toimittajat ja toimittajien arvostamat asiat. Näiden tietojen avulla ostajayritys voi edistää houkuttelevuuttaan. (Tanskanen 2021, luku 8.1.) Myös Olsen ja Ellram (1997, 106) painottavat, että houkuttelevuuteen vaikuttaa moni asia ja nämä vaihtelevat yrityksittäin.

Houkuttelevuuteen vaikuttavia osatekijöitä ovat kehityspotentiaali, suhteen sujuvuus, yritysten yhteensopivuus sekä taloudellinen kannattavuus. Näitä on esitetty kuviossa 13. Kehityspotentiaalissa toimittaja arvio kehitys-, kasvu- ja menestymistekijöitä tulevaisuuteen. Tällaisia ovat esimerkiksi potentiaalinen kasvu, ostajayrityksen mahdollistavat yhteistyökuviot kolmansille osapuolille ja ostajayrityksen innovatiivisuus. Nämä tekijät voivat olla myyjäyritykselle tärkeämpiä kuin rahan saanti myynnistä lyhyellä aikavälillä. Houkuttelevuuteen vaikuttaa myös myyjäyrityksen kokema suhteen sujuvuus. Tähän vaikuttavat ostajayrityksen reiluus, selkeys ja johdonmukainen toiminta. Myös ennustettavuus tarpeissa ja myyjäyrityksen näkökulman ymmärtäminen yhteistyössä merkittävät. Yritysten yhteensopivuus puolestaan tarkoittaa yrityskulttuureiden ja tulevaisuuden tavoitteiden yhtenäisyyttä ja yhteensopivuutta. Myös yrityksen koko, järjestelmät ja prosessit vaikuttavat. Esimerkiksi kehitysorientoituneet yritykset haluavat tehdä yhteistyötä yritysten kanssa, jotka myös panostavat kehittämiseen. Toimittajan houkuttelevuuteen vaikuttaa myös taloudellinen kannattavuus. Tähän eivät vaikuta ainoastaan hinta ja määrä, vaan esimerkiksi win-win tilanteen muodostuminen, jossa molemmat osapuolet saavat hyötyä. (Tanskanen 2021, luku 8.2.)



Kuvio 13. Ostajayrityksen houkuttelevuuden yleiset osatekijät (Tanskanen 2021, luku 8.2, muokattu)

Huuhkan (2022, luku 6.2) mukaan ostajayrityksen houkuttelevuutta lisäävät tekijät, joiden myötä toimittajayritys haluaa jatkaa suhdetta ja saada lisäkasvua myynnille. Hald ja muut (2009) puolestaan toteavat, että houkuttelevuuteen vaikuttavat asiat ovat arvon saanti, luottamus ja riippuvuus sekä näiden kokeminen. Kuviossa 14 on esitetty houkuttelevuuden arvotekijät. Arvon saantiin vaikuttavat tekijät ovat erilaiset ostaja- ja myyjäyrityksen osalta. Ostajayritys kokee arvotekijöiksi kustannusten alentamiseen, toimitusten aikatauluihin ja innovaatioihin liittyvät asiat. Myyjäyritys puolestaan kokee arvoihin liittyviksi asioiksi kasvunäkymät sekä hinta-volyymisuhteen. Osapuolten tulee myös pystyä luottamaan toisiinsa. Luottamusta rakennetaan rehellisyydellä ja avoimuudella. Yhteistyössä on myös oltava havaittu riippuvuussuhde, joka saattaa muodostua hyvinkin kompleksisesti yhteisestä odotusarvosta, yhteistyön vaihtoehtoista ja toimenpiteistä. (Hald ym. 2009, 967-968.)



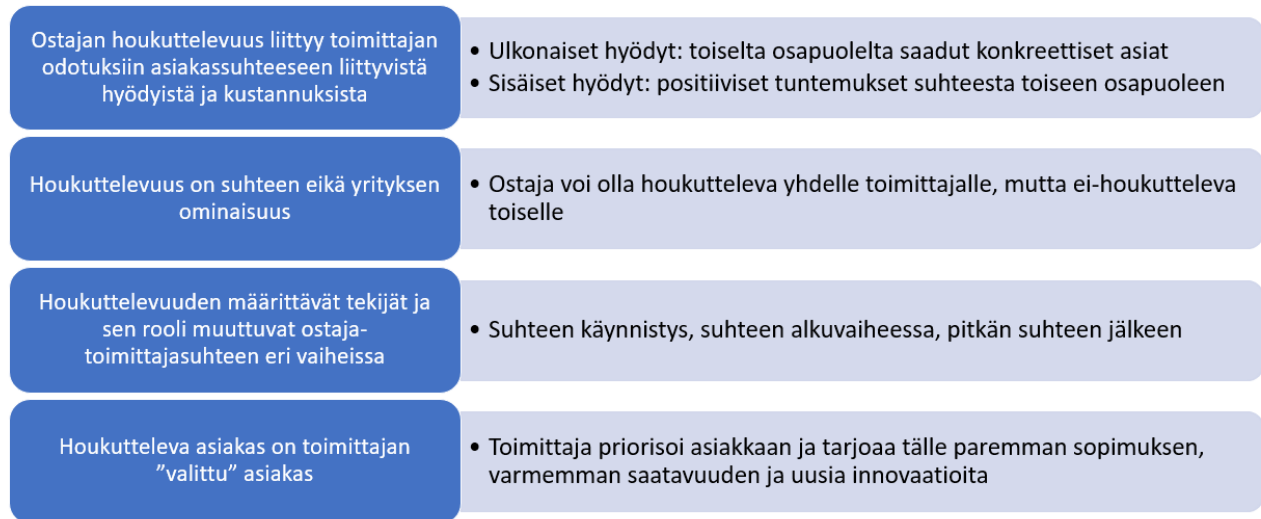
Kuvio 14. Arvotekijät houkuttelevuudessa (Hald ym. 2009, 967, muokattu)

Ostettavan tuotteen ja palvelun hyvä määrittely lisää yhteistyön sujuvuutta. Tällöin toimittaja tietää, mitä ostajayritys on hankkimassa. Ostaja- ja myyjäyrityksen yhteenkuuluvuuteen vaikuttaa myös yhtenäiset pitkän aikavälin tavoitteet, yrityskulttuuri sekä järjestelmien ja prosessien yhteensopivuus. Houkuttelevaksi koetaan myös ostaja, jonka kanssa kauppaa tehdään säännöllisesti oikein hinnoiteltuna. Win-win tilanteessa molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä ja tällainen tilanne syntyy oikealla ja tehokkaalla tiedon ja osaamisen jakamisella. Hyvän ostaja-myyjäsuhteen perustan luovat hyvä kommunikointi, sitoutuminen, luottamus sekä kunnioitus. Henkilökohtaiset suhteet on myös nähty tärkeiksi ostaja-myyjäsuhteessa. (Tanskanen 2021, luku 8.2.) Huuhkan (2022, luku 6.2) mukaan ostajayrityksen houkuttelevuutta lisää hankintojen kokonaisvolyymi, ostajayrityksen maine ja brändi, yhteistyösuhde, ostajayrityksen soveltuvuus liiketoimintaan, strategiaan sekä tulevaisuuden näkymiin sekä hyvät maksuehdot ja täsmälliset suoritukset. Myös Tanskanen (2021) näkee, että toimittajat voivat kokea houkuttelevuuden kannalta tärkeiksi asioita, jotka auttavat heitä menestymään jatkossa, kehittämään toimintaansa ja tätä kautta kasvamaan. Tällaisena nähdään mm kasvunäkymät, ostajayrityksen innovatiivisuus sekä resurssit ja ostajayrityksen tarjoamat yhteistyömahdollisuudet kolmansien osapuolien kanssa. Yhteistyön sujuvuus vaikuttaa houkuttelevuuteen merkittävästi: ostajayrityksen johdonmukainen, selkeä ja reilu toiminta lisäävät houkuttavuuden tuntemusta toimittajalla. Kommunikointi toimittajien suuntaan ei saa olla

käskevää ja yksisuuntaista. Yritysten yhteensopivuus ja myös taloudellinen kannattavuus vaikuttavat houkuttelevuuden kokemukseen. (Tanskanen 2021, luku 8.2.)

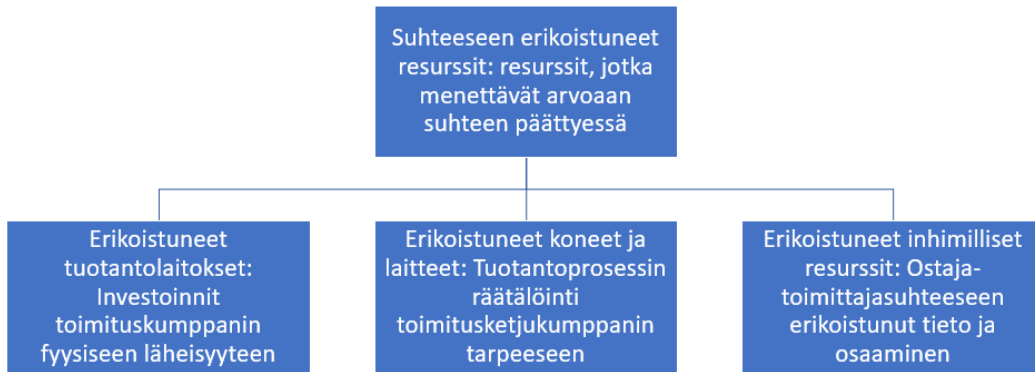
Toimittajayhteistyössä tulee valita kontekstiin sopiva tapa tehdä yhteistyötä (Poissonnier 2017, 21). Tanskanen (2021) mukaan ostaja-toimittajasuhteessa voidaan kategorisoida suhteenhallintamallit kahteen: formaaleihin ja epäformaaleihin. Nämä eivät ole kuitenkaan toisiaan poissulkevia vaan toisiaan täydentäviä malleja. Formaalit hallintamallit perustuvat kirjallisiin sopimuksiin, joissa sitoudutaan pitkään yhteistyöhön ja on huomioitu molempien osapuolien riskit suhteessa. Epäformaaleissa hallintamalleissa sosiaaliset suhteet ja luottamus ovat määritteleviä tekijöitä. Näiden merkitys korostuu ostaja-toimittajasuhteessa, jossa merkittävässä roolissa on tiedon ja osaamisen vaihtaminen. Tutkimuksen mukaan paras yhteistyömalli saavutetaan yhdistämällä nämä kaksi toimintamallia. (Tanskanen 2021, luku 3.3.)

Ostajayrityksen houkuttelevaksi kokeminen on mukana toimittajasuhteessa koko elinkaaren ajan muuttuen suhteen kehityksen myötä. Ostajayrityksestä tietoisuus on ensimmäinen houkuttelevuuden edellytys. Tietoisuus ostajasta ei ole välttämättä aivan selkeä asia, kun toimitaan esimerkiksi kansainvälisillä markkinoilla. Tietoisuuden lisääminen tehdään pitkäjänteisellä työllä ja tämä edellyttää käänteistä markkinointia, jotta päästään yhteistyöhön. Houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät muuttuvat suhteen kehittyessä ja vaikuttavat toimittajan halukkuuteen asiakkaan priorisoinnissa. Voidaan sanoa, että mitä enemmän ostajayritys panostaa suhteeseen, sen enemmän toimittajayrityksen voidaan odottaa panostavan. (Tanskanen 2021, luku 8.1.) Houkuttelevuutta ostaja-toimittajasuhteessa on esitetty kuviossa 15.



Kuvio 15. Houkuttelevuus ostaja-toimittajasuhteessa. (Tanskanen 2021, luku 8.1, muokattu)

Jotta toimittaja resursoi suhteeseen erikoistuneisiin resursseihin (relationship specific assets - RSA) tulee toimittajan kokea ostaja yritys houkuttelevana. Koska ostajayritys pystyy näiden resurssien avulla hyödyntämään toimittajan resursseja ja kyvykkyyksiä, lisäävät nämä ostajayrityksen kilpailukykyä. RSA jaetaan kolmeen eri osa-alueeseen: erikoistuneet tuotantolaitokset, erikoistuneet koneet ja laitteet sekä erikoistuneet inhimilliset resurssit. RSA:n päätyypit on esitelty kuviossa 16. Erikoistuneet tuotantolaitokset tarkoittavat esimerkiksi sitä, että ostajayrityksen fyysisen sijainnin läheisyyteen perustetaan tuotantolaitos. Tällöin logistiikkakulut pienevät ja laadunseuranta on helpompaa. Erikoistuneet koneet ja laitteet puolestaan ovat sitä, että toimittaja sijoittaa ostajayritystä varten räätälöityihin laitteisiin tai koneisiin. Tavoitteena on tuottavuuden ja laadun parantaminen ostajayritykselle. Tiedon ja osaamisen kerryttäminen yhteistyön sujuvuudeksi, joustavuudeksi ja parantamiseksi on RSA:n elementti erikoistuneet inhimilliset resurssit. (Tanskanen 2021, luku 1.5.)



Kuvio 16. Suhteeseen erikoistuneiden resurssien päätyypit. (Tanskanen 2021, luku 1.5, muokattu)

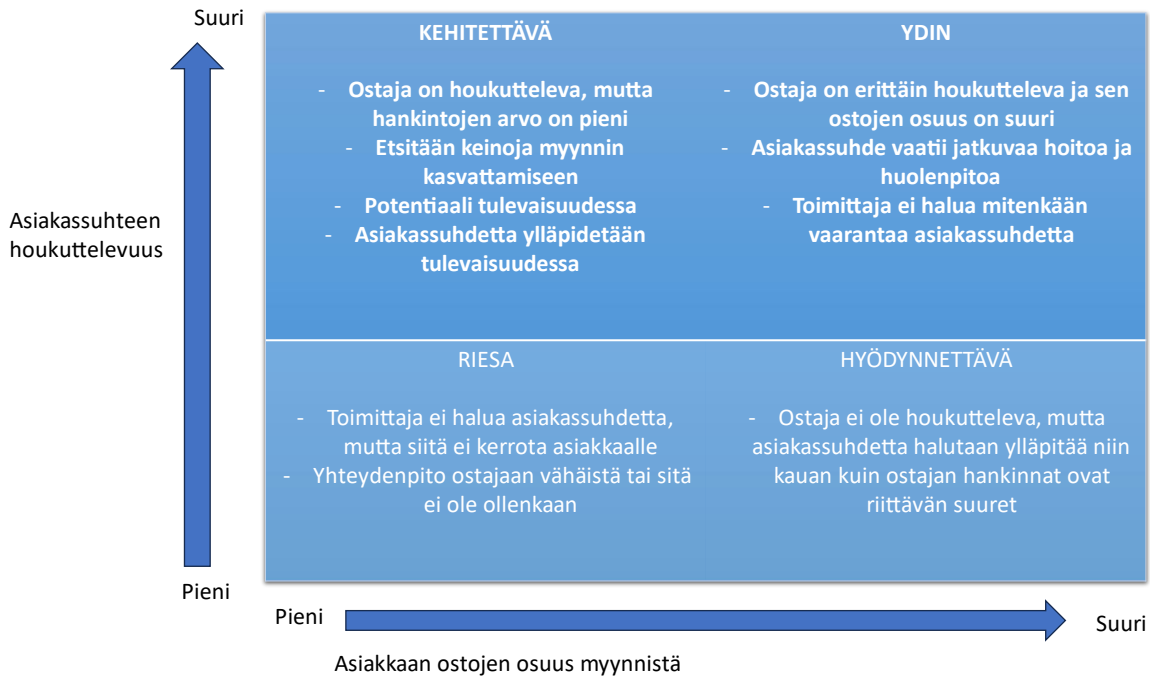
4.3 Houkuttelevuuden mittaaminen

Olsen ja Ellram (1997, 104) toteavat, että on suositeltavaa analysoida ja tarkastella toimittajasuhteita ja toimittajayhteistyöntekemistä. Myös Tanskanen (2021) näkee, ostajayrityksen tulee olla tietoinen omasta houkuttelevuudestaan toimittajien silmissä. Houkuttelevuuden tarkastelua voidaan tehdä toimittajien käyttäytymisen analysoinnilla, keskustelemalla avoimesti tai tekemällä kyselyitä. Käyttäytymisen analysoinnissa voidaan esimerkiksi tarkastella ostajayrityksen tuotteiden tai palveluiden saatavuutta haastavissa markkinatilanteissa, reklamaatioihin vastaamisnopeutta tai toimittajayrityksen yhteyshenkilöiden organisaatiotasoa tarkastelemalla. Avointa keskustelua voidaan houkuttelevuudesta käydä toimittajien kanssa, jos välit ovat luottamukselliset. Kyselyitä voidaan tehdä joko anonymisti tai nimellä vastattavina. Kyselyissä on hyvä selvittää tärkeys sekä toimittajien näkemys houkuttelevuuteen liittyvistä tekijöistä. (Ks. taulukko 1.) Kategoriapohjaisessa hankinnassa kyselyt tulee tehdä kategoriakohtaisesti, sillä toimittajamarkkinat ovat erilaiset eri kategorioissa, ja houkuttelevuuteen voi vaikuttaa erilaiset tekijät. (Tanskanen 2021, luku 8.4.)

Taulukko 1. Esimerkki ostajan houkuttelevuutta selvittävästä kyselystä (Tanskanen 20212, luku 8.5)

Kertokaa näkemyksenne meistä (yritys x) asiakkaanne.	Arviointi asteikolla 1 = täysin eri mieltä - 5 = täysin samaa mieltä	Tärkeys asteikolla 1 = täysin eri mieltä - 5 = täysin samaa mieltä
Asiakkuutemme on teille taloudellisesti hyvin kannattava.		
Odotatte meidän lisäävän ostojamme teiltä tulevaisuudessa.		
Toimitusaikavaatimuksemme ovat kohtuullisia.		
Tilauksiin tekemämme muutokset ovat kohtuullisia.		
Koette saavanne meidän kauttamme arvokasta tietoa esimerkiksi teknologioiden ja ma markkinoiden kehityksestä.		
Koette saavanne meiltä riittävästi luotettavaa ennustetietoa toimintamme suunnitteluun.		
Tiedonkulku välillämme toimii hyvin.		
Kanssamme voi käydä avointa keskustelua.		
Pidämme aina tekemämme lupaukset.		
Olemme aina rehellisiä.		
Brändimme ja yleinen maineemme ovat hyviä.		
Yrityksemme arvot sopivat hyvin yhteen.		
Käyttäydymme johdonmukaisesti läpi organisaation.		
Panostamme riittävästi aikaa ja muita resursseja suhteeseemme.		
Kanssamme on helppo ja mukava työskennellä.		
Maksamme laskut aina kuten on sovittu.		

Huuhkan mukaan (2022) ostajayritys voi arvioida omaa houkuttelevuuttaan toimittajan näkökulmasta nelikenttäänalyysillä, jossa on otettu huomioon myös ostovolyymit houkuttelevuuteen vaikuttavana tekijänä. Ostajayritys voi lisätä houkuttelevuuttaan ja miettiä toimenpiteitä, jolla se voi lisätä omaa houkuttelevuuttaan myyjäyritykselle. Tärkeää on ensin arvioida ostajayrityksen sijainti nelikenttäänalyysissä. (Huuhka 2022, luku 6.2.) Nelikenttäänalyysi on esitetty kuviossa 17.



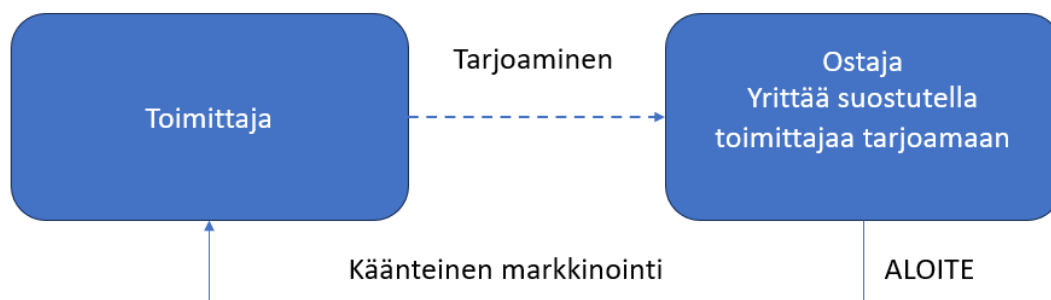
Kuvio 17. Asiakkaan merkitys toimittajan näkökulmasta (Huuhka 2022, luku 6.2, muokattu)

Kun ostajayritys sijoittuu Ydin -laatikkoon, on houkuttelevuus suuri ja myyjäyritys haluaa pitää asiakassuhteen ja on halukas tekemään paljon suhteen säilyvyyden eteen. Kehitettävä -laatikkoon sijoituessa ostajayrityksen ostot ovat pienet, mutta myyjäyritys kokee kuitenkin ostajayrityksen houkuttelevana. Tällöin suhdetta halutaan kehittää ja parantaa. Mikäli ostajayritys sijoittuu Riesa -laatikkoon, myyjäyritys ei ole halukas jatkamaan suhdetta eikä valmis panostamaan ostajayritykseen. Hyödynnettävä -laatikkoon sijoituessa ostajayrityksen ostovolyyymi on niin suuri, että asiakassuhdetta halutaan ylläpitää niin kauan kuin ostot pysyvät tällä tasolla. (Huuhka 2021, luku 6.2.)

Houkuttelevuuteen voidaan vaikuttaa ostajayrityksessä monin tavoin. Houkuttelevuuden kokeminen myyjäyrityksessä tuo ostajayritykselle kilpailu- ja suorituskykyä lisääviä tekijöitä. Houkuttelevuus muodostuu tapauskohtaisesti ostaja-myyjäsuhteessa ja tärkeää onkin tunnistaa vaikuttavat asiat kuhunkin suhteeseen. Houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä on paljon ja nämä vaihtelevat toimialoittain, yritysittäin jne. Panoksia ei kannata laittaa toimittajasuhteeseen, jonka merkitys ostajalle on pieni vaan tulee löytää toimittajasuhteet, joissa resurssipanoksilla saavutetaan hyötyä. Jotta ostaja voi tehdä itsestään houkuttelevan, tulee myyjäyrityksen tiedostaa ostajayritys ja houkuttelevuuteen liittyvät tekijät. Yksi tapa lisätä tietoisuutta, on käänteinen markkinointi, jota ostajayritys voi toteuttaa.

4.4 Käänteinen markkinointi

Käänteinen markkinointi on perinteisen ostaja-toimittaja -roolin kääntämistä: hankinta suostuttee myyjän tarjoamaan ostajayrityksen tarvitsemia tuotteita ja palveluita. Aloite yhteistyöhön tulee ostajayritykseltä. (Blenkhorn & Banting 1991.) Käänteinen markkinointi on esitetty kuviossa 18. Tanskasen (2022, luku 8.5) mukaan ostajayrityksen vahvuuksien ja houkuttelevuustekijöiden tehokas viestintä toimittajamarkkinoille on käänteistä markkinointia.



Kuvio 18. Käänteinen markkinointi (Blenkhorn & Banting 1991, muokattu)

Roylance (2006) toteaa, että käänteisellä markkinoinnilla hankinnassa saavutetaan etuja laatuun ja palveluntasoon nähden. Käänteisen markkinoinnin tulisi olla osa toimittajasuhteiden hallintaa ja kehittämistä. Myös toimittajat valitsevat yhteistyökumppaninsa. Hankinnan tulee ymmärtää omien odotustensa lisäksi myös toimittajien odotukset yhteistyölle. Yhteistyössä on hyvä myös muistaa, että toista osapuolta tulee kohdella kuten haluaa itseään kohdeltavan. (Roylance 2006, luku 10.) Plank ja Francis (2001) ovat tehneet tutkimuksen, joka on osoittanut, että ostajayrityksen olisi hyvä käyttää käänteistä markkinointia. Käänteisen markkinoinnin avulla vähennetään konflikteja ja esimerkiksi neuvotteluprosessissa tulevia väärinymmärryksiä, kun ostaja- ja myyjäyritys ymmärtävät toistensa näkökulmat. (Plank & Francis 2001, 80-81.) Myös Wheatley (2001, 22) näkee, että ostajayritysten tulee tehdä käänteistä markkinointia saadakseen parhaat mahdolliset yhteistyökumppanit.

Tanskasen mukaan (2021, luku 8.5) käänteisessä markkinoinnissa käytetään hyvin pitkälti samoja keinoja kuin asiakasmarkkinoinnissa ja tämän vuoksi yhteistyö markkinoinnin ja hankinnan kanssa

on suositeltavaa. Wheatley (2001) toteaa, että käänteisen markkinoinnin tekemisessä on hankinnan hyvä olla yhteistyössä yrityksen markkinoinnin kanssa ja hakea heiltä oppeja vaikkakin markkinoinnissa on totuttu toimimaan asiakkaiden ei toimittajien kanssa. Markkinoinnin ja myynnin ero tulee selkeästi erottaa. (Wheatley 2001, 26.) Lisäksi Roylance (2006) näkee, että usein hankinnassa koetaan olevan tietämystä ja osaamista myynnistä ja markkinoinnista, koska hankinta tekee yhteistyötä näiden tahojen kanssa säännöllisesti. Tämä on kuitenkin virheellinen käsitys. Markkinoinnin ydinasia on tuntea asiakkaan tarpeet ja toiminnan tulee olla ennakoivaa, ei reaktiivista. Kiinnostuksen herättäminen ja motivointi tekemään yhteistyötä ja ostamaan on myös tärkeää.

(Roylance 2006, luku 6.)

Tärkeä asia on tuntea toimittajan päättäjät sekä päätöksentekoon liittyvä prosessi. Ostajayrityksen tehtävänä on tuntea päätöksiä tekevät henkilöt ja olla heihin yhteydessä oikeanlaisella viestinnällä, jotta ostajayritys saa lisättyä houkuttelevuuttaan. Viestinnässä tulee painottaa toimittajan saamia hyötyjä ja mahdollisuuksia, joita he saavat yhteistyöstä. (Tanskanen 2021, luku 8.5.) Myös Wheatley (2001) painottaa oikeanlaista viestintää. Viestinnässä tulee keskittyä toimittajien saamaan hyötyyn. Vuoropuhelua kannattaa käydä tuotannon, talouden, logistiikan jne. kanssa, jotta hankinnalla on ymmärrys, mikä on tahtotila. (Wheatley 2001, 26.)

Avainasiakkaaksi pääseminen on ostajayrityksen yksi tärkeimmistä tavoitteista. Myyjä yritys palvelee paremmin avainasiakkaita mm. priorisoimalla ostajayrityksen tilauksia, yhteistyön kehittämällä sekä paremmalla ongelmanratkaisukyvyllä. Avainasiakkuutta edistää se, että toimittajan yrityksessä on henkilö, joka vie eteenpäin ja koordinoi yhteistyötä. Käänteisen markkinoinnin toimenpiteiden tehokkuutta on hyvä arvioida säännöllisin väliajoin. (Tanskanen 2021, luku 8.5.) Myös Blenkhorn ja Banting (1991) näkevät, että käänteisen markkinoinnin avulla luodaan pidempiaikaisia ja syvempiä yhteistyösuhteita. Ostajayritys tuo tietoa tarpeistaan ja haasteistaan, jolloin syvemmän yhteistyön tekeminen on mahdollista. (Blenkhorn & Banting 1991, 186.)

Toimittajayhteistyön tekeminen vaatii sekä hankinnan toimintatapojen linjauksia että hankintaosaamista. Avainasiakkaaksi pääseminen on tavoitetila tärkeimpien toimittajien osalta. Tällöin on mahdollisuus saada yhteistyö syvällisemmäksi ja yhteistyö hyödyttää molempia osapuolia. Käänteisen markkinoinnin avulla hankinta tuo toimittajalle tietoutta yrityksestä sekä tavasta toimia.

Houkuttelevuus myyjä-ostajasuhteessa vie yhteistyön syvemmälle tasolle. Jotta hankinnassa pystytään tekemään yhteistyötä toimittajien kanssa tilanteen vaatimalla tavalla, tulee hankinnan osaamiset vastata yrityksen tarpeita, toimintatapoja ja linjauksia.

5 Hankintaosaaminen

Tässä luvussa käsitellään hankintaosaamista. Hankintaosaamista myös tarkastellaan tietoperustan pohjalta PSM:n (Purchasing and Supply Management) ja hankinnan tavoitteisiin. Megatrendit ja vastuullisuus tuovat uusia vaatimuksia myös hankinnan osaamiselle.

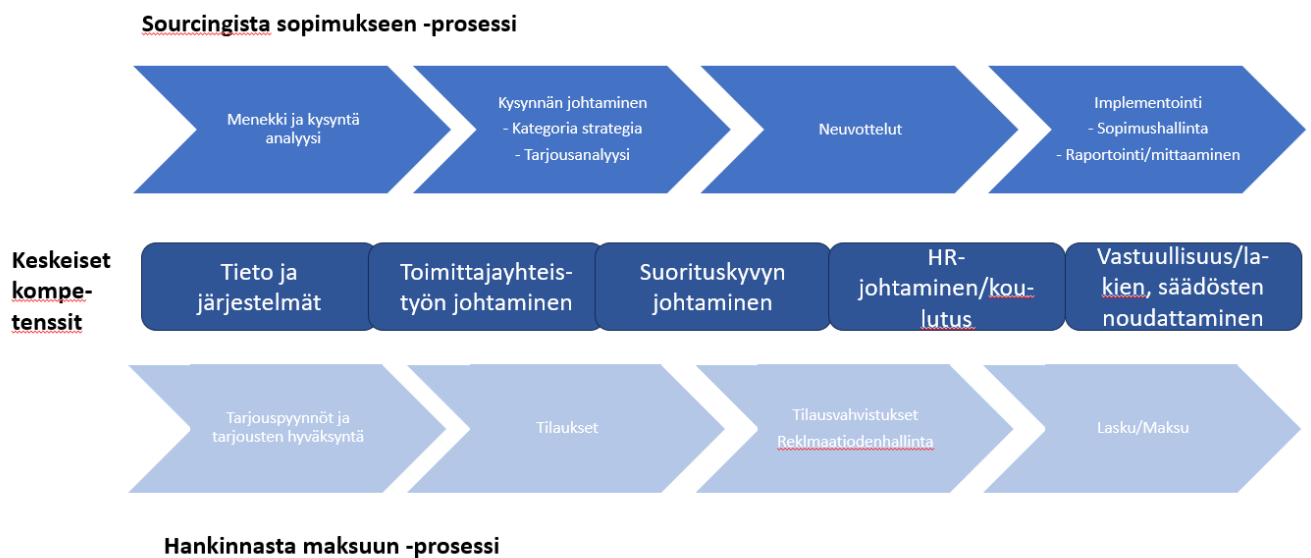
Huuhkan (2022, luku 2.4) mukaan hankintaosaamisen tarve on entistä suurempi, sillä kilpailu on kovempaa, hankintojen osuus yrityksen kustannuksissa on kasvanut ja kansainvälistyminen on lisääntynyt. Puolestaan Logistiikan maailman (Hankintojen organisointi n.d.) mukaan yrityksissä, joissa ollaan edelläkävijöitä, nähdään hankinta ulkoisten resurssien johtamisena, johon osallistuu koko yritys, ei ainoastaan perinteisesti nähtynä osto-osasto. Tuloksien mukaan panostus hankintaan sekä hankintaosaamiseen parantaa yrityksen taloudellista menestystä. (Huuhka 2022, luku 2.4). Myös Niemisen (2016) mukaan muuttunut maailmanmarkkinatilanne on lisännyt hankinnan osaamistarpeita. Hankinnassa on tarpeen olla sekä toimiala- että liiketoimintaosaamista. Hankinnan henkilöiden tulee pystyä käsittelemään suuria kokonaisuuksia ja hahmottaa näiden riippuvuudet toisistaan. Tämän lisäksi pitää myös pystyä hahmottamaan olennaiset asiat. Hankinnassa tarvitaan lisäksi vuorovaikutustaitoja ja verkosto-osaamista. (Nieminen 2016, luku 2.1.)

Hankintaan rekrytoidaan henkilöitä, joilla on tietämystä ostettavasta tuote- ja palveluryhmästä, johtamiskokemusta sekä työotteeltaan he ovat analyyttisiä. Nämä yritykset myös huolehtivat hankintahenkilöstön jatkuvasta koulutuksesta. (Hankintojen organisointi n.d.) Myös Huuhka (2022, luku 2.4) toteaa, että kannattavien yritysten hankintaan palkataan henkilöitä, joilla on kokemusta johtamisesta, ostettavan tuoteryhmän tai palvelun asiantuntemusta sekä analyyttinen työote.

5.1 Tämän hetken tarpeet hankinnan osaamisessa

Bals, Schulzea, Kellyc ja Stek (2019) toteavat, että hankintaosaamisen komponentit tulevat PSM:n eri osa-alueiden kautta. PSM tuo osaamisvaateita sourcingista sopimukseen -prosessin ja hankin-

nasta maksuun -prosessin kautta. Sourcingista sopimukseen -prosessin alussa on menekin ja kysynnän analyysi, jossa huomioidaan kyseisen tuotteen kategoriastrategia sekä tarjousanalysointi. Näiden jälkeen on toimittajien kanssa neuvottelut sekä implementointi, jossa on osana sopimushallinta sekä raportointi ja mittaaminen. Hankinnasta maksuun -prosessi puolestaan sisältää kaikki operatiiviset vaiheet, joilla hankintaa tehdään. Näitä ovat tarjouspyyntö ja tämän hyväksyminen, tilaus, tilausvahvistus, mahdollinen reklamointi, lasku sekä laskun maksaminen. PSM:n tuomat osaamisvaateet on esitetty kuviossa 19. Osaamisvaateita ovat tiedon hallinta ja tähän liittyvät järjestelmät, toimittajayhteistyön ja suorituskyvyn johtaminen ja hallinta, HR-johtaminen ja koulutus sekä vastuullisuuden ja lakien noudattaminen. (Bals, Schulzea, Kellyc & Stek 2019, 7.)



Kuvio 19. PSM -prosessit (Bals ym. 2019, 5, muokattu)

Bals ja muut (2019) ovat tutkineet hankintaosaamista ja tutkimuksen kautta hankintaosaamiselle tuli 65 kompetenssia, joita tarvitaan hankinnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Hankinnan osaamisen osa-alueet voidaan jakaa seuraavasti: tekninen osaaminen, ihmissuhdetaidot, yrityksen sisäinen ja ulkoinen liiketoimintaosaaminen sekä strateginen liiketoimintaosaaminen. Osa-alueet jakautuvat eri osatekijöihin. (Bals ym. 2019, 5.) Beske-Janssen, Johnsen, Constant ja Wieland (2023) näkemyksen mukaan näihin osaamisalueisiin tulee vielä lisätä tuotetuntemus, tietojenkäsittelyosaaminen, laadunhallinta sekä tietämys yhteiskunnallisista säädöksistä. Balsin ja muiden (2019) mukaan tekninen osaaminen sisältää mm. PSM-osaamisen eli hankinnan perusosaamisen ja am-

mattiosaamisen, neuvottelutaidot, strategisen liiketoiminta-ajattelun sekä kielitaidon. Ihmissuhdetaidot puolestaan ovat johtajuutta, konfliktin ratkaisukykyä, tiimityöskentelyä sekä analyyttistä ajattelutaitoa. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen liiketoimintaosaaminen pitää sisällään hankintaketjuosaamisen ja yrityksen liiketoimintaosaamisen esimerkiksi talouden, tuotekehityksen, markkinoinnin jne. Myös muutosjohtamisen ja viestintätaidot kuuluvat liiketoimintaosaamiseen. Puolestaan strateginen liiketoimintaosaaminen on strategista ajattelua, PSM:n kehittämistä ja hahmottamista sekä riskienhallintaa. (Bals ym 2019, 7.)

Stek ja Schiele (2021) ovat tutkimuksessaan verranneet hankinnan menestystekijöitä ja näiden saavuttamiseen tarvittavia osaamisia. PSM:n perinteisin tavoite kustannustehokashinta vaatii hankintahenkilöstöltä mm. PSM-osaamista, tietämystä kustannusten alentamistekniikoista, tarjouspyyntöosaamista ja kustannusanalyysientekotaitoa, globaalia hankintaosaamista sekä neuvottelutaitoa. Verkostoitumiseen tarvittavat osaamiset ovat empaattisuus- ja sosiaaliset taidot, suhteiden rakentamis- ja verkostoitumistaidot, ongelmanratkaisukyky sekä asiakaslähtöinen ajattelukyky. Tulossuuntautuneisuuden vaikuttavat osaamiset ovat tuloshakuinen toimintatapa, riskinotto-kyky, konfliktien ratkaisukyky, henkilön proaktiivisuus sekä itsevarmuus sekä henkilön kyvykkyys suostutteluun. Myynnillisiin tekijöihin liittyvät osaamisasiat ovat myynnilliset taidot, asiakaslähtöisyys, eri kulttuurien tuntemus sekä persoonaan liittyvät ominaisuudet kuten yrittäjähenkisyys. Monialaiseen yhteistyöhön osaamistekijöinä ovat mm. yhteistyötaidot ja tämän tekeminen eri toimintojen (markkinointi, tuotekehitys, tuotanto) kanssa, laatuosaaminen sekä johtamistaidot. Tarpeiden ennustamiseen liittyen tarvitaan osaamista toimitusketjun tuntemuksesta ja analysoinnista, resursien suunnittelusta sekä kysynnän ennustamisesta. Sopimustentekoon tarvittava osaaminen on kehittämistä toimittajayhteistyössä, tarjousprosessissa, toimittajien valinnassa sekä sopimuksissa, sopimusten hallintaa, reklamaatioprosessiosaamista sekä asianajotoimistojen kanssa yhteistyön tekemistä. Toimittajayhteistyön johtamisessa vaadittavia osaamisasia ovat mm. vastuullisuuden tunteminen, toimittajasuhteen johtaminen, kehittäminen ja hallinta, riskien hallinta sekä strategisen liiketoiminnan ymmärtäminen. Innovatiivisessa sourcingissa osaamisvaatimuksina ovat innovaatioiden kokonaisymmärrys ja erityisesti hankinnan ymmärtäminen, sidosryhmätyöskentely ja suhteiden hallinta, toimittajamarkkinoiden tuntemus ja analysointi sekä strateginen kehittäminen. Analyysien tekeminen vaatii KPI-mittariston tuntemista ja osaamista, kokonaisuuksien analysointikykyä sekä suorituskyvyn analysoinnin ja mittaamisen tuntemusta. Johtamisessa tarvittavat osaamisvaateet ovat hankinnan roolin ymmärtäminen ja yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa hen-

kilöistöön liittyvät asiat kuten rekrytointi ja tähän liittyvät asiat, henkilöstönkehittäminen ja -koulutus, suoritusten arviointi ja koulutus sekä henkilöstön johtaminen. Myös prosessien tuntemusta ja muutosjohtamista tarvitaan. Organisaation tuntemiseen liittyviä osaamisia ovat hankinnan roolin ymmärtäminen, johtamiseen ja tiimityöskentelyyn liittyvät taidot, ostoprosessien hallinta ja optimoinnin osaaminen sekä projektiprosessin hallinta. Digitaalisuuteen liittyen tarvitaan osaamista automaatiosta, ICT-järjestelmistä liittyen hankintaan sekä sähköisistä hankintatavoista. Tekninen osaaminen vaatii yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuntemusta ja näihin liittyvien tarpeiden tietämystä. (Stek & Schiele 2021, 9.)

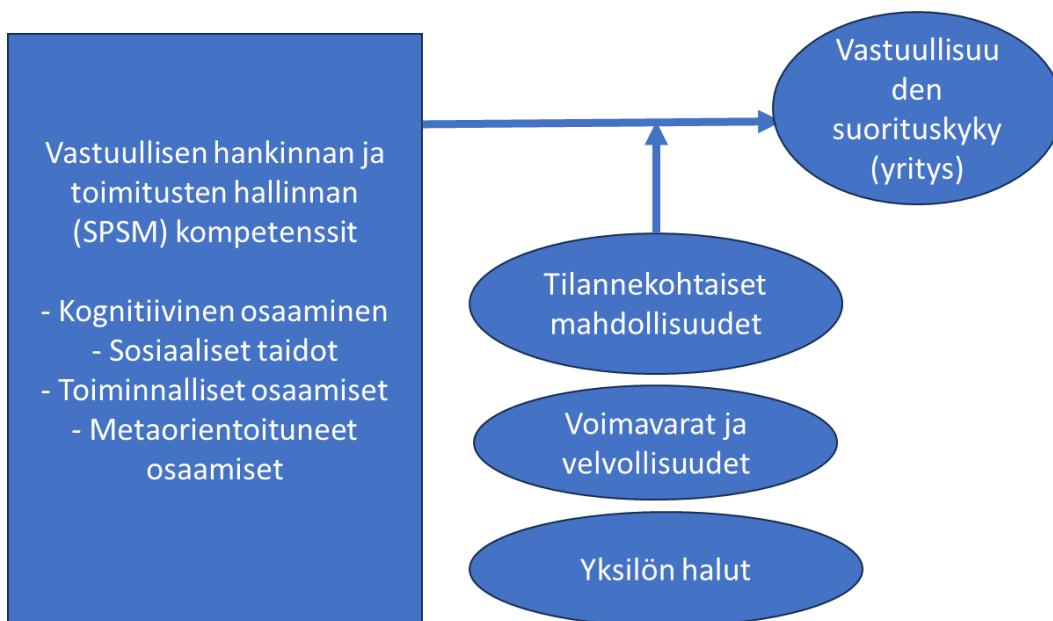
Voidaan todeta, että hankinnan henkilöstöltä vaaditaan hyvin monialaista osaamista. PSM:n osa-alueet ja näiden hallinta on perusvaatimus, samoin kuin tarjoustenanalysointi, ICT-aidot ja sopimushallinta. Perusosaamiseen kuuluvat myös yritystoiminnan tuntemus sekä liiketaloudellinen näkökulma. Näiden lisäksi hankinnalla olisi hyvä olla myös ihmissuhdetaitoja ja ns. pehmeistä arvoista osaamista: vuorovaikutustaitoja, johtamistaitoja, tiimityöskentelyosaamista sekä hyvät viestintä- ja kommunikointitaidot. Vastuullisuus tuo uusia osaamistarpeita hankinnalle.

5.2 Vastuullisen hankinnan osaamistarpeet

Schulze, Bals ja Johnsen (2019) näkevät, että PSM:n hallinta ei yksistään enää riitä vaan kestävä kehityksen tekijät on otettava huomioon hankinnassa, koska toimittajien kanssa yhteistyön tekeminen vaikuttaa yrityksen arvonluontiin. PSM:n perinteiset tavoitteet, hinta, ajoitus ja joustavuus, ovat saaneet rinnalleen myös innovaatioiden hallinnan ja vastuullisuuden. SPSM (Sustainable Purchasing and Supply Management, kestävä hankinta ja toimitusten hallinta) sisältää ympäristöllisen, sosiaalisen, eettisen ja taloudellisen näkökulman hankittavissa tavaroissa ja palveluissa. Ei ainoastaan ostajayritys, vaan yhteiskunta ja talous, hyötyvät tästä. Vastuullisuus tuo myös hankinnalle uusia osaamistarpeita. (Schulze, Bals & Johnsen 2019, 287-288.) Myös Picaud-Bello, Schiele, Koch ja Francillette (2024, 1) ovat tutkineet, ovatko vaatimukset hankinnan taidoista samankaltaiset nyt ja tulevaisuudessa, jolloin kestävä kehitys tuo uusia vaateita tullessaan.

SPSM:n tuomat hankinnan osaamistarpeet voidaan jaotella neljään eri luokkaan: kognitiiviset-, sosiaaliset-, toiminnalliset- ja metaorientoituneet taidot. Kognitiiviset taidot ovat nousseet tutkimuksen mukaan tärkeimmiksi sekä haastatteluissa että kirjallisuuden pohjalta. Nämä käsittävät mm.

päätöksentekokyvyn, kriittisen ajattelun, systemaattisen ajattelutaidon, kokonaisvaltaisen toimittajahallinnan sekä resurssien luovan yhdistelyn. Sosiaaliset taidot nousivat seuraavaksi tärkeimmiksi ja nämä puolestaan sisältävät monialaista tiimityöskentelykyvykkyyttä, taitavuutta ja vuorovaikutusta organisaationaalisesti ja poliittisesti, kommunikointitaitoja sidosryhmien kanssa sekä viestintätaitoja toimittajasuhteenhallinnassa. Toiminnalliset osaamiset ovat mm. aiemmin esitellyn sourcingista hankintaan sekä hankinnasta maksuun -prosessien hallintaan liittyviä kyvykkyyksiä. Tähän on lisäksi noussut uusina elementteinä vastuullisuus ja kestävyys sekä perusosaamisen että hallinnan kautta. Muutokseen sitoutuminen, itsereflektio ja yhteistyöasenne ovat puolestaan metaorientoituneita kyvykkyyksiä. SPSM:n vaatimat osaamiset myös edellyttävät yksilötason kyvykkyyksiä ammatillisen osaamisen lisäksi, joten yrityksen tulee valita soveltuvat työntekijät huolella ja panostaa heidän koulutukseensa. Kuviossa 20 on esitelty SPSM:n tuomat vaatimukset hankintaosaamiseen. (Schulze ym. 2019, 296-299.)



Kuvio 20. SPSM:n kompetenssit (Schulze ym. 2019, 297)

Myös Picaud-Bello ja muut (2024) toteavat, että tutkimuksen mukaan pehmeät arvot, kuten tiimityötaidot ja analyttinen osaaminen, ovat samoja, mutta hankintahenkilöstön niin sanotuissa kovissa taidoissa, kuten innovatiivinen sourcing ja arvoketjunhallinta, on eroja. Hankinnan henkilöt tarvitsevat koulutusta vastuullisuuteen ja innovaatioihin. Tulevaisuuden osaamisvaatimukset on esitetty taulukossa 2. (Picaud-Bello ym. 2024, 10.)

Taulukko 2. Hankinnan osaamisaluevaatimukset tulevaisuudessa (Picaud-Bello ym. 2024, 9, muokattu)

	Innovaatio-osaaminen	Vastuullisuus osaaminen
Y l e i s e t k o m p e t e n s s i t	Tiimityöskentely	Tiimityöskentely
	Analyttiset taidot	Analyttiset taidot
	Ihmisten välinen viestintä	Ihmisten välinen viestintä
	Uteliaisuus	Uteliaisuus
	Osaamisen jakaminen	Osaamisen jakaminen
	Avoimuus	Avoimuus
	Sidosryhmien hallinta	Sidosryhmien hallinta
	Monialainen osaaminen ja tietämys sekä verkostoituminen	Monialainen osaaminen ja tietämys sekä verkostoituminen
	Riskienhallinta	Riskienhallinta
	Kommunikointitaidot	Kommunikointitaidot
	Innovaatio-osaaminen	Vastuullisuus osaaminen
E r i t y i s k o m p e t e n s i t	Strateginen sourcing	Vastuullisuus strategian kehittäminen ja edistäminen
	Neuvottelutaidot	Vastuullisuusriskien arviointi
	Sopimusten hallinta	Vastuullisuusriskien tunnistaminen
	Innovatiivinen sourcing	Käytäntöjen yhteensopivuuden tunnistaminen
	Innovatiiviset hankintamenetelmät	Elinkaariajattelun suunnittelu
	Johtajuus	Kestävän energian hallinta
	Kriittinen ajattelu	Vihreän arvoketjuajattelun hallinta
	Kehittää ja edistää innovatiivisia strategioita	Hiilijalanjäljen vähentäminen/laskeminen
	Projektien hallinta ja johtaminen	Jäte-/kiertotalouden hallinta
	Toteutettavuus analyysit	Liiketalouden eettisyys
	Prototyyppien hallinta	Vastuullisuuden innovointi
	Innovatiivinen markkinointi	Tasapainottaminen ympäristö-, sosiaalisten ja ekonomisten näkemysten osalta
	Liiketoimintamahdollisuuksien ja teknologioiden tunnistaminen	Liiketoimintaosaaminen
	Innovaatiokulttuurin edistäminen	Luovuus, joustavuus, tuloshakuisuus
	Tuotetuntemus	Ihmisten välinen viestintä
	Tekniikan tuntemus ja verkostoituminen	Strukturoitu työskentelytapa / priorisointi
	Sidosryhmien hallinta	
Intohimo		

Myös Bals ja muut (2019) näkevät, että tulevaisuudessa tärkeimpiä osaamisia hankinnassa työskenteleville ovat digitaalisuuteen, innovointiin ja vastuullisuuteen liittyvät taidot. Hankintaosaamisen nykyvaatimuksia sekä tulevaisuuden tahtotilaa osaamiselle on verrattu kymmenen tärkeimmän hankintaosaamisen kautta. Vertailussa voidaan nähdä, että analyttiset taidot, strateginen hankinta ja ajattelu sekä vastuullisuus pysyvät samana. Tämän sijaan hankinnalle tulee uusia vaatimuksia mm. kokonaisvaltainen toimitusketjuajattelu, digitaalisuuteen liittyvät osaamisalueet sekä prosessien optimointi. Nämä on esitetty taulukossa 3. (Bals ym. 2019, 6.)

Taulukko 3. Top 10 nykyistä ja tulevaisuuden hankintaosaamista (Bals ym. 2019, 6, muokattu)

Nykyinen osaaminen	Tulevaisuuden osaaminen
Analyttiset taidot	Analyttiset taidot
Perustietämys PSM-roolista ja prosesseista	Automaatio
Kommunikointitaidot	Datan analysointitaidot
Monialainen osaaminen ja tietämys	Tietotekniset taidot
Ihmisten välinen viestintä	Kokonaisvaltainen toimitusketjuajattelu
Neuvottelutaidot	Sähköisten hankintojen teknologia
Sidosryhmäsuhteiden hallinta	Prosessien optimointi
Strateginen sourcing	Strateginen sourcing
Strateginen ajattelu	Strateginen ajattelu
Vastuullisuus	Vastuullisuus

Isokorven (2003, 214) mukaan ammatilliseen kehittymiseen tarvitaan aina myös kasvamista ihmisenä ja tämän lisäksi myös tunteita. Toivanen, Leppänen ja Kovalainen (2012) näkevät, että osaamisen kehittäminen voi olla akuutteihin osaamisvajaisiin reagoitua, vaikka osaamisen kehittämistarve tulisi nähdä johtuvaksi tulevaisuuden tarpeista. Osaamisen kehittämistä ei koeta työtehtäväksi ja usein se jääkin kiireen vuoksi toissijaiseksi. Tutkimuksen tuloksena yrityksessä tulee osaamisen kehittämisessä keskittyä siihen, paljonko halutaan panostaa osaamisen kehittämiseen, miten paljon yritys haluaa ennakoita tulevaisuutta vai keskittyäkö enemmän nykytilaan sekä tarvitaanko uutta osaamista tukemaan tulevaisuuden tarpeita. (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, 3-8.)

Stekin ja Schielen (2021) mukaan hankinnan osaamisalueet vaihtelevat sen mukaan, mitä tavoitteita hankinnalla on. Tarvittavat hankinnan taidot pitää siis peilata tavoitteisiin. (Stek & Schiele 2021, 1.) Lisäksi Anttilan ja muiden (2013) mukaan hankintaosaamisen kehittämisen aluksi, tulee tehdä nykytilakartoitus. Kartoitukseen on hyvä käydä läpi seuraavat asiat: hankinnan osaamisalueiden tunnistaminen, tulevaisuuden hankintaosaamisalueiden hahmottaminen ja kehitystavoitteiden asettaminen osaamisalueille. Kartoituksen pohjalta tehdään kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmaa tehdessä on hyvä arvioida, täyttyykö osaamisen osa-alueet nykyisellä henkilöstöllä ja tämän kehittämisellä vai vaatikko tilanne uusia rekrytointeja. (Anttila ym. 2013, 15–17.)

Vastuullisuus sekä kestävä kehitys tuo hankinnan osaamiselle uusia vaatimuksia ja yrityksen tulee kehittää hankinnan osaamista aktiivisesti, jotta muuttuvan tilanteen vaateisiin pystytään vastaamaan. Hankinnan henkilöstön vahvalla osaamisella hankinnan taso nousee ja tuo täten yritykselle kannattavuutta ja kilpailuetua. Hankinnan osaamisessa vahvana tekijänä ammattiosaamisten rinnalla ovat myös ns. pehmeät osaamistaidot. Pehmeitä osaamistaitoja ovat esimerkiksi tunneälykyys.

6 Tunneälykyys

Sekä Isokorpi (2003, 214), Jabe (2017, luku 12.1), Drigas ja Papoutsin (2021, 123) että Goleman ja Boyatzis (2017, 3) näkevät, että työelämässä ja elämässä yleensäkin menestymiseen tarvitaan tunneälyä (EI, Emotional Intelligence). Jabe (2017) toteaa, että kannattavilla yrityksillä on töissä tunneälykkäitä ihmisiä. Erona älykkyyteen tunneälyssä on se, että sitä voi kehittää ja panostus tunneälyn kehittämiseen ja koulutukseen kannattaa. (Jabe 2017, luku 12.1.) Drigas ja Papoutsin (2021,123) toteavat, että tutkimuksen mukaan tunneälykyys vaikuttaa positiivisesti mm. johtajuuteen, psykologiseen hyvinvointiin, sosiaalisiin suhteisiin, stressiin sekä työelämään. Goleman ja Boyatzis (2017) näkevät, että tunneälytaitojen tulee olla tasapainossa, jotta tunneälykkyyttä pystytään menestyksellisesti käyttämään. Tunneälyn tasapainolla pystytään vastaamaan myös haastaviin tilanteisiin, joissa vaaditaan esimerkiksi konfliktien ratkaisutaitoa tai palautteen antamista. (Goleman & Boyatzis 2017, 3-4.) Drigas ja Papoutsinin (2021) mukaan erot tunneälyn teorioissa johtuu käsitteellistämisen tavoista. Vaikka teoriassa tunneälykkyyteen nähdään jakautuvan erilaisiin osatekijöihin, ovat osatekijät samoja peruseriaatteeltaan vain eri tavoin jaoteltuja. (Drigas & Papoutsin 2021, 124.)

Golemanin ja Boyatzisin malli

Goleman ja Boyatzis (2017) jakavat tunneälykkyyden neljään eri osa-alueeseen: itsetuntemus, itsensä johtaminen, sosiaalinen tietoisuus ja suhteiden hallinta. Nämä osa-alueet sisältävät yhteensä 12 eri osatekijää. Malli on esitelty taulukossa 4. Malli on luoto jo noin 30 vuotta sitten ja tätä on kehitetty edelleen tutkimusten mukaisesti. (Goleman & Boyatzis 2017, 3.) Itsetuntemus tarkoittaa omien tunteidensa tunnistamista sekä tietoisuutta siitä, miten omat tunteet vaikuttavat toimintaan ja suoriutumiseen. Myös omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen liittyy itse-tuntemukseen. Kun vahvuudet ja heikkoudet tunnistetaan, on helpompi ottaa vastaan palautetta,

oppia virheistä, kehittää heikkouksiaan ja hakeutua työskentelemään henkilöiden kanssa, jotka täydentävät omia heikkouksia. (Goleman 2001, 6.) Rehellisyys, avoimuus, omista tunteista puhuminen sekä vakaumuksellinen oman vision esille tuominen ovat hyvän itsetuntemuksen omaavan henkilön ominaisuuksia. Haastavissa tilanteissa kokonaisuuden tunnistaminen on tärkeää, samoin kuin oikealla tavalla reagoiminen ja tilanteen oikeaan suuntaan johdattaminen intuitiivisesti. (Goleman 2011, 102.)

Itsensä johtaminen koostuu neljästä eri osatekijästä: emotionaalinen itsekontrollointi, sopeutumiskyky, saavutuksiin suuntautuminen sekä positiivinen asenne. Emotionaalinen itsekontrollointi tarkoittaa haastavissa ja vaikeissa tilanteissa omien tunteidensa hallitsemista. Sopeutumiskyvykkäät henkilöt ottavat uutta tietoa avoimesti vastaan ja päästävät vanhasta, totutusta irti sekä sopeuttavat toimintansa uuteen. Heille on tyypillistä emotionaalinen joustavuus ja he kykenevät ajattelemaan uudella tavalla asioista sekä ovat luovia. (Goleman 2001, 6-7.) Saavutuksiin suuntautuminen tarkoittaa sitä, että pyritään saavuttamaan parempia suorituksia ja ollaan valmiita jatkuvaan oppimiseen. Asioihin suhtaudutaan käytännön läheisesti, tavoitteet asetetaan mitattavasti ja myös riskienhallinta huomioidaan. Positiivisella asenteella oletetaan toisista parasta ja haetaan haasteisiin ratkaisuja positiivisella asenteella. (Goleman 2011, 103.)

Empaattisuus ja organisaatiollinen tietoisuus muodostavat sosiaalisen tietoisuuden. Empaattinen henkilö tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa, myös eri taustoilla ja eri kulttuureista olevien. Empaattisuus vaikuttaa siihen, että tunnistetaan herkästi toisten tunteet ja tätä kautta voidaan asettua toisen asemaan. Organisaatiollinen tietoisuus on yrityksen sekä laadittujen, että sanomattomien toimintaohjeiden ja arvojen tunnistamista ja näiden mukaan toimimista. (Goleman 2011, 104.)

Suhteiden hallinta koostuu vaikuttamisesta, valmentuvuudesta ja mentoroinnista, konfliktien hallinnasta sekä tiimityöskentelytaidoista. Vaikuttaminen on sitä, että pystytään havainnoimaan muiden tunteet, sekä hallitaan ja tunnistetaan omat tunteet ja ollaan kykeneviä vuorovaikutustilanteissa toimimaan näiden edellyttämällä tavalla. Vaikuttava persoona on myös vakuuttava. Konfliktien hallinnassa kuunnellaan kaikkien osapuolien näkemys ja haetaan näihin perustuen ratkaisua. Tiimityöskentelyssä luodaan suotuisat olosuhteet tiimityöskentelyyn. Tiimityöskentelytai-

dot omaavat henkilöt ovat yleensä toisia kunnioittavia, avuliaita ja yhteistyökykyisiä. Innostava johtajuus puolestaan on sitä, että saadaan toiset innostumaan työtehtävistä ja missiosta. Työnteosta tehdään jännittävää ja näytetään omaa esimerkkiä toisille. (Goleman 2011, 104-105.)

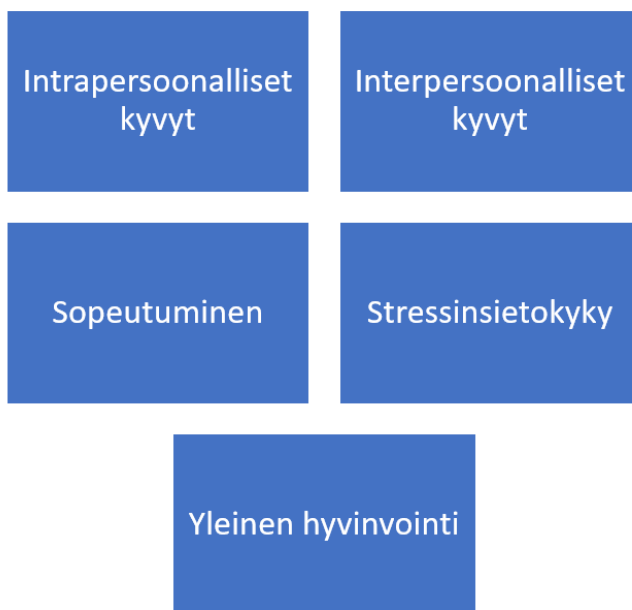
Taulukko 4. Tunneälykkyyden osatekijät (Goleman & Boyatzis 2017, 3, muokattu)

Itsetuntemus	Itsensä johtaminen	Sosiaalinen tietoisuus	Suhteiden hallinta
Emotionaalinen itsetuntemus	Emotionaalinen itsekонтроointi	Empaattisuus	Vaikuttaminen
	Sopeutumiskyky		Valmentajuus ja mentorointi
	Saavutuksiin suuntautuminen	Organisaatiollinen tietoisuus	Konfliktien hallinta
	Positiivinen asenne		Tiimityöskentely
		Innostava johtajuus	

Jaben malli

Jaben (2017) mukaan intra- ja interpersonaaliset taidot, joustavuus, stressinsietokyky sekä yleinen hyvinvointi ovat tunneälykkyyden osatekijöitä. Tämä on esitetty kuviossa 21. Itsensä tunteminen ja omien tunteiden ymmärtäminen ovat intrapersoonallista älyä. Intrapersonallista äly voidaan pitää johtamisen peruskivenä, sillä intrapersoonallinen äly on oman itsensä tuntemista ja ymmärrystä omista tunteista, mikäli ei pysty johtamaan itseään, on myös muiden johtaminen haastavaa. Henkilö, joka tuntee itsensä, osaa johtaa, ilmaista itseään ja selvittää asiat positiivisella tavalla. Päätöstentekokyky, mielipiteiden luotettavasti esittäminen, itseluottamus sekä kehittymishalu ovat intrapersoonallisen älykkyyden ominaisuuksia. (Jabe 2017, luku 12.1.) Myös Isokorpi (2003) toteaa, että pystyäkseen menestykselliseen toimintaan muiden kanssa, on edellytyksenä itsensä tunteminen. Itsensä tunteminen on omien tunteiden havainnoimista sekä itsearvostusta. (Isokorpi 2003, 215.) Jaben (2017) mukaan interpersonaaliset taidot ovat ihmissuhdetaitoja. Henkilöt, jotka ovat hyviä ihmissuhdetaidoissa, ovat vastuullisia ja luotettavia. Heille tyypillistä on hyvä yhteistyö muiden kanssa sekä luottamus ja innostuneisuus. Interpersonalliset henkilöt ovat ihmissuhteissaan vastuullisia, ymmärtävät, tukevat ja kannustavat muita sekä heillä pystyvät tunnistamaan

muiden motiiveja ja tunteita. Nämä taidot ovat merkityksellisiä henkilöille, jotka tekevät paljon yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa. Joustavuus näkyy sopeutumisena erilaisiin tilanteisiin ja joustava ihmisellä on muutoskykyä. Joustavuus on myös muutoskykyä, luovuutta sekä tilannekohtaisesti tunneällyn soveltamista. Nämä usein näkyvät elämästä ja työtehtävistä selviytymisenä. Stressinsietokyky on tunneällyn tärkeä osa. Ilman stressinsietokykyä ei voi selvitä vastoinkäymisistä, joissa tunnetaidot joutuvat koetukselle. Pelkästään hyvä itsensä tunteminen ja empaattisuus eivät riitä haasteellisissa johtamistilanteissa vaan tarvitaan myös kykyä hallita stressaavia tilanteita. Yleinen hyvinvointi puolestaan on positiivista elämänasennetta. (Jabe 2017, luku 12.1.)



Kuvio 21. Tunneällyn osatekijät (Jabe 2017, luku 12.1, muokattu)

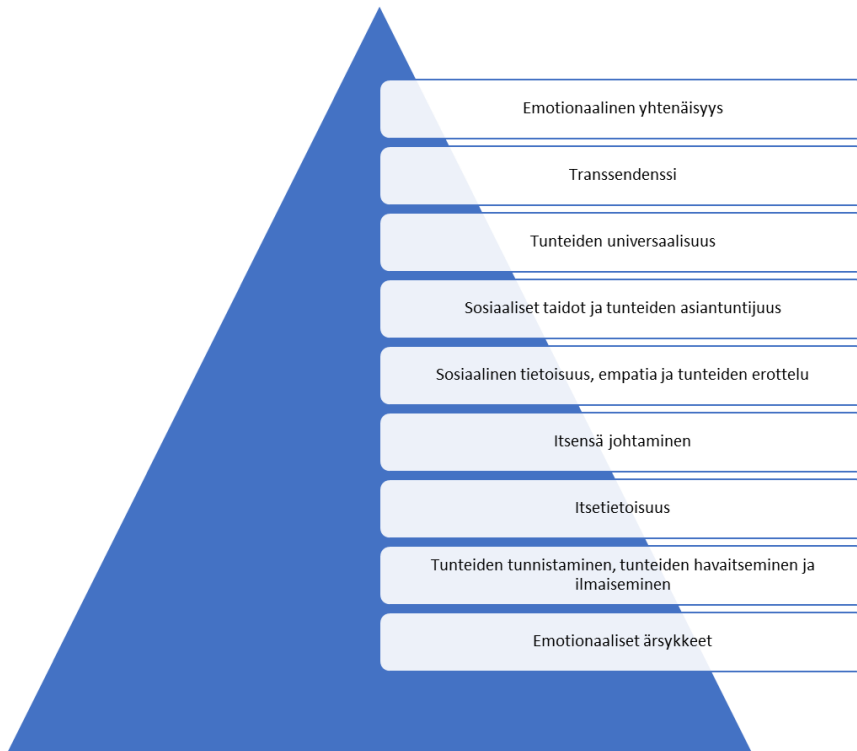
Tunneälykkyys on johtajuuden ja työelämässä menestymisen perustekijä samoin kuin myös henkilökohtaisessa elämässä tunneälykkyuden merkitys on suuri. Tunneälykkyys sisältää useita osatekijöitä, jotka vaikuttavat yleiseen hyvinvointiin sekä työelämässä selviytymiseen. Hyvä asia tunneälykkyudessa on se, että sitä voidaan kehittää ja tämän kautta saavuttaa omia tavoitteita. Jotta pystytään kehittämään tunneälyä, tulee ensin tiedostaa, missä osa-alueilla on kehitettävää.

6.1 Tunneälykkyyden mittaaminen

Drigas ja Papoutsin (2021) sekä Chaidin ja Drigas (2022) mukaan tunneälyn mittaamiseen on kehitetty erilaisia työkaluja. Nämä työkalut pohjautuvat teoreettiseen malliin, joka luokitellaan kolmeen osa-alueeseen: oma raportointi (self-reports), muut raportit (other reports) ja osaamisen objektiivinen mittaaminen (objective measurement of skills). Oma raportointi tarkoittaa sitä, että kyselylomakkeen kautta arvioidaan omaa osaamista tunneälyssä ja tämä yleisin tapa mittaamisessa. Kyselylomakkeen täyttäjät valitsevat oman osaamisensa tason eri vaihtoehdoista. (Drigas & Papoutsin 2021, 29; Chaidi & Drigas 2022, 124.) Drigas ja Papoutsin (2021) toteaa, että työkalussa voidaan käyttää esimerkiksi Likertin -arvoasteikkoa. Likertin-arvoasteikossa arvioidaan vaihtoehtoja asteikolla 1–5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = neutraali, 4 = osittain samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. (Chaidi & Drigas 2022, 124.) Puolestaan Goleman ja Boyatzis (2017, 4) näkevät, että yksinkertaisin tapa tunneälykkyyden mittaamiseen on tarkastelu 12 kompetenssin kautta ja näistä tunnistaminen, missä tarvitsee kehitystä.

Muut raportit ovat kyselylomakkeita, jotka täyttävät toiset henkilön osaamisista. Tällaisia henkilöitä voivat olla perheen jäsenet, sosiaalisesta piiristä tai työympäristöstä. 360 asteen arviointi on hyvä työkalu tällaiseen mittaamiseen. Arvioinnissa haetaan näkemyksiä työkavereilta, läheisiltä jne. sekä tehdään itsearviointia. Tunneälyn eri osa-alueilla ulkoinen palaute on hyödyllinen, sillä tämä syventää näkemystä osaamisesta. Tuloksena mittarista saadaan karkeantason kartoitus vahvuuksista ja heikkouksista. Mitä laajemmalla joukolla arviointia ja näkemyksiä pyydetään, sitä parempi kuva kokonaisuudesta muodostuu. (Goleman & Boyatzis 2017, 4.) Osaamisen objektiivinen mittaaminen suoritetaan siten, että haetaan vastauksia kysymyksiin tai ratkaisumalleja ongelmiin. Jokaisella on yksi oikea vastaus ja vastaukset pisteytetään. (Drigas & Papoutsin 2021, 124; Chaidi & Drigas 2022, 29.) Näiden lisäksi on myös uudenlainen tapa mitata tunneälykkyyttä: Nine Layerin yhdeksän kerroksen pyramidimallikysely tunneälylle (the Nine Layer Pyramid Model Questionnaire for Emotional Intelligence). Sekä Drigas ja Papoutsin (2021) että Chaidin ja Drigas (2022) mukaan tässä mittausmallissa on otettu huomioon tunneälykkyyteen vaikuttavat kulttuuriryhmät ja kulttuurilliset erot, sillä nämä vaikuttavat tunteiden kokemiseen ja ilmaisuun. Malli perustuu aikaisempiin tunneälyteorioihin. Kyselyssä on yhteensä 81 kysymystä ja nämä jakautuvat pyramidin osoittamille eri osa-alueille. Kyselylomake on esitetty liitteessä 2. (Drigas & Papoutsin 2021, 124–125; Chaidi & Drigas 2022, 35.)

Nine Leyerin yhdeksän kerroksen pyramidimalli on esitelty kuviossa 22. Emotionaaliset ärsykkeet ovat perustaso pyramidissa. Tässä tasossa voidaan jokainen ärsyke, joka aiheuttaa emotionaalisia muutoksi ja tiedostetaan jo alkuvaiheessa, luokitella nopeasti. Tasolla kaksi on tunteiden tunnistaminen, tunteiden havaitseminen ja ilmaiseminen. Sekä sanallisten että sanattomien tunteiden ilmaisuus ja tunnistaminen on kriittistä. Tunteet voidaan tunnistaa kasvojen ilmeistä tutkimusten mukaan. Kolmannella tasolla on itsetietoisuus, joka on kokonaisvaltainen lähestymistapa omaan kehitykseen sosiaalisella, ammatillisella ja ihmissuhde näkökulmalla. Tässä omasta itsestämme tulee keskipiste huomiolle. Tasolla neljä on itsensä johtaminen, jossa omien tunteiden ja reaktioiden hallinta on keskiössä. Mitä paremmin henkilö hallitsee nämä, sen paremmin hän voi ilmaista itseään muille ja saavuttaa tavoitteita. Viidennellä tasolla on sosiaalinen tietoisuus, empatia ja tunteiden erottelu. Sosiaalinen tietoisuus on tietoisuutta muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista. Empaattisuus tuo tähän lisäksi ymmärryksen. Tunteiden erottelun avulla tunnistetaan tunteet ja pystytään tekemään valinta päätöksentekoon erilaisista tilanteista ja tunteista. Tasolla kuusi on sosiaaliset taidot ja tunteiden asiantuntijuus. Sosiaaliset taidot helpottavat oman itsensä ja muiden tuntemusta. Nämä puolestaan edistävät itsetuntemusta ja sosiaalisia vuorovaikutussuhteita. Puolestaan tunteiden asiantuntijuus on kykyä näyttää omia tunteitaan ja tunnistaa muiden tunteita. Seitsemännellä tasolla on tunteiden universaalisuus ja itsensä toteuttaminen. Tunteiden universaalisuus on eri kulttuureiden ja näiden vaikutuksen ymmärtämistä tunteisiin. Tämä edellyttää sitä, että tunnistaa ja ymmärtää myös omia tunteitaan. Itsensä toteuttaminen on elinikäinen prosessi ja siinä omien kykyjen tunnistaminen ja potentiaalisten kykyjen tunnistaminen on luonteenomaista. Tasolla kahdeksan on transsendenssi. Omien tunteiden tunnistaminen, muiden auttaminen toteuttamaan itsensä ja löytämään potentiaalinsa on transsendenssiä. Viimeisellä eli yhdeksännellä tasolla on emotionaalinen yhtenäisyys. Emotionaalisessa yhtenäisyydessä on tärkeintä havaita ja ymmärtää yhtenäisyys muihin, luontoon ja koko maailmaan. (Drigas & Papoutsis 2021, 33-35.)



Kuvio 22. Nine Layerin pyramidimalli (Chaidi & Drigas 2022, 35, muokattu)

Tunneälykyys vaikuttaa lähes kaikkeen sosiaaliseen toimintaan ja myös omaan toimintaan esimerkiksi muutoksissa toimimiseen, stressinsietokykyyn jne. Tunneälykkyden hyvänä puolena on se, että sitä voidaan kehittää. Tunneälykkyden kehittäminen lähtee siitä, että tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet tunneälykkyden osatekijöissä. On myös hyvä miettiä, mitä osatekijöitä tarvitsee työssään ja myös omassa henkilökohtaisessa elämässään. Osaamistasoa voi yksinkertaisimmillaan miettiä eri osatekijöiden kautta. Mikäli haluaa analysia syventää, voi pyytää arviota läheisiltä tai työkavereilta. Kun heikkoudet ovat selvillä, voi niitä lähteä kehittämään. Tämä vaatii oman halukkuuden kehittämiseen.

Lähteet

Alva-yhtiöiden hankintakäsikirja. 2021. Sisäinen asiakirja Alva-yhtiöiden tietojärjestelmässä. Jyväskylä. Alva-yhtiöt Oy.

Alva-yhtiöiden strategiaviesti. 2023. Sisäinen asiakirja Alva-yhtiöiden tietojärjestelmässä. Jyväskylä. Alva-yhtiöt Oy.

Alva-yhtiöiden toimintasuunnitelmaprojekti TCO-projektikuvaus. 2023. Sisäinen asiakirja Alva-yhtiöiden tietojärjestelmässä. Jyväskylä. Alva-yhtiöt Oy.

Alva-yhtiöiden yhteiskuntavastuuraportti 2022. 2023. Alva-yhtiöt Oy. Viitattu 28.4.2024. <https://www.alva.fi/alva/yhtio/yhteiskuntavastuu/yhteiskuntavastuuraportit/>

Alva-yhtiöiden yritysesitysmateriaali. 2024. Sisäinen asiakirja Alva-yhtiöiden tietojärjestelmässä. Jyväskylä. Alva-yhtiöt Oy.

Anttila, J-P., Jussila, A., & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. VTT. Viitattu 25.4.2024. <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2013/T81.pdf>

Bals, L., Schulzea, H., Kellyc, S. & Stek, K. 2019. Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements. Artikkelijulkaisussa Journal of Purchasing and Supply Management, 25,2019. Viitattu 22.4.2024. <https://www.researchgate.net/publication/335592073>

Beske-Janssen, P., Johnsen, T., Constant, F. & Wieland, A. 2023. New competences enhancing Procurement's contribution to innovation and sustainability. Artikkelijulkaisussa Journal of Purchasing & Supply Management 29, issue 3, June 2023. Sciedirect. Viitattu 20.4.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409223000353>

Blenkhorn, D. & Banting, B.M. 1991. How reverse marketing changes buyer-sellers roles. Artikkelijulkaisussa Industrial Marketing Management 20. Viitattu 5.4.2024. <https://www.researchgate.net/publication/222203092>

Bärlund, A., Sipilä, K. 2023. Vastuullinen hallituksen jäsen. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Viitattu 1.5.2024. <https://janet.finna.fi>. Kauppakamaritieto.

Chaidi, I. & Drigas, A. 2022. Theories - models of emotional intelligence. Artikkelijulkaisussa Scientific Electronic Archives Vol. 15, 12. Viitattu 12.4.2024. <https://sea.ufr.edu.br/index.php/SEA/article/view/1638>

Drigas, A. & Papoutsin, C. 2021. Pyramid Model Questionnaire for Emotional Intelligence. Artikkelijulkaisussa International Journal of Online and Biomedical Engineering. Viitattu 12.4.2024. <https://online-journals.org/index.php/i-joe/article/view/22765>.

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitra. Julkaisu Sitran selvityksiä 224. Viitattu 12.4.2024. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023>

EU Taxonomy navigator. N.d. European Commission. The Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union. Viitattu 29.4.2024. <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/>

Goleman, D. 2001. An EI-Based Theory of Performance From the book The Emotionally Intelligent Workplace. Artikkele julkaissussa Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Viitattu 22.4.2024. https://www.eiconsortium.org/pdf/an_ei_based_theory_of_performance.pdf

Goleman, D. 2011. Leadership: The power of emotional intelligence. Selected writings. More Than Sound LLC Northampton MA. 1 p. Viitattu 23.4.2024. <http://dSPACE.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4733/1/Leadership%20The%20Power%20of%20Emotional%20Intelligence.pdf>

Goleman, D. & Boyatzis, R.E. 2017. Emotional Intelligence has 12 elements. Which do you need to work on? Harvard Business Review. Viitattu 12.4.2024. <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>

Hald, K., Cordon, C. & Vollmann, T. 2009. Towards an understanding of attraction in buyer–supplier relationships. Artikkele julkaissussa Industrial Marketing Management 38. Viitattu 8.4.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850108001077>

Hankintojen organisointi. N.d. Logistiikan maailma. Viitattu 9.3.2024. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-organisointi/>

Haro, J. 2024. Transcript of April 2024 World Economic Outlook Press Briefing. 16.4.2024. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/04/16/tr041624-transcript-of-april-2024-weo-press-briefing>.

Huuhka, T. 2022. BoD – Books on Demand. 6. uudistettu laitos (8. painos). E-kirja. Viitattu 9.3.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. 2013. Tutkimuseettinen neuvottelutoimikunta. Helsinki.

Isokorpi, T. 2003. Miten oppia tunneälytaitoja ja yhteisöllisyyttä ryhmäprosessin avulla. Artikkele julkaissussa Aikuiskasvatus 3/2003 Näkökulmia tutkimukseen. Viitattu 12.4.2024. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93495>

Jabe, M., 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. Helsinki. 1 painos. E-kirja. Viitattu 10.4.2024. <https://janet.finna.fi>. Kauppakamaritieto.

Jääskeläinen, A. & Heikkilä, J. Purchasing and supply management practices in customer value creation. Artikkelijulkaisussa *Supply Chain Management: An International Journal*, Volume 24, Number 3, 2019. 317–333. Viitattu 8.4.2024.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SCM-04-2018-0173/full/html>

Kothari, C.R. 2004. *Research methodology methods & techniques*. New Age International (P) Ltd., Publishers c2004. 2nd rev. ed. E-kirja. Viitattu 8.5.2024. <https://janet.finna.fi>. ProQuest Ebook Central

Kurittu, K. & Rankinen, L., 2023. *Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla*. Helsinki. Alma Talent. E-kirja. Viitattu 28.4.2024. <https://janet.finna.fi>. Almatalent.

Luzzini, D., Armann, M., Caniato, F., Essig, M. & Ronchi, S. 2015. The path of innovation: purchasing and supplier involvement into new product development. Artikkelijulkaisussa *Industrial Marketing Management*, 47, 2015, 109-120. Viitattu 8.4.2024.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850115000693>

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2017. *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki. Sanoma Pro Oy. 4. painos. Viitattu 23.3.2024. <https://janet.finna.fi>. Ellibs.

Olsen, R. & Ellram, L.M. 1997. A Portfolio Approach to Supplier Relationships. Artikkelijulkaisussa *Industrial Marketing Management* 26, 101-113, 1997. Viitattu 12.4.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850196000892>

Patil, V., Tan, T., Rispen, S., Dabadghao, S. & Demerouti, E. 2023. Supplier sustainability: A comprehensive review and future research directions. Artikkelijulkaisussa *Sustainable Manufacturing and Service Economics* 1, 2022, 100003. Viitattu 2.5.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667344422000032>

Picaud-Bello, K., Schiele, H., Koch, V. & Francillette, M. 2024. Innovation through sustainability: Identifying purchaser skills fostering green innovation. Artikkelijulkaisussa *Cleaner Logistics and Supply Chain* 28.12.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772390923000458>

Plank, R.E. & Francis, D. 2001. Does reverse marketing reduce conflict in buyer-seller relations? Artikkelijulkaisussa *American Business Review*. West Haven. Vol 19, Iss. 1, 76 – 83. Viitattu 6.4.2024.

<https://www.proquest.com/docview/216294586/fulltextPDF/D044A575C974579PQ/1?accountid=11773&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Poissonnier, H. 2017. How to become the preferred client of your supplier. Artikkelijulkaisussa *Strategic Direction*. Vol. 33, Iss 2 pp, 21. Viitattu 5.4.2024. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SD-11-2016-0159/full/html>

Roylance, D. 2006. Purchasing Performance : Measuring, marketing and selling the purchasing function. Aldershot, Hants, England : Routledge. E-kirja. Viitattu 6.4.2024. <https://web-p-ebSCO-host-com.ezproxy.jamk.fi>.

Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. & Kogan, P. 2022. Seventh edition. The handbook of logistics and distribution management: understanding the supply chain. E-kirja. Viitattu 6.2.2024. <https://janet.finna.fi>. VLeBooks.

Schulze, H., Bals, L. & Johnsen, T.E. 2018. Individual competences for sustainable purchasing and supply management (SPSM). A literature and practice perspective. Artikkelijulkaisussa International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 49, No. 3, 2019, pp. 287-304. Viitattu 17.4.2024. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPDLM-01-2018-0036/full/html>

Stek, K. & Schiele, H. 2021. How to train supply managers – Necessary and sufficient purchasing skills leading to success. Artikkelijulkaisussa Journal of Purchasing & Supply Management 27,2021. Viitattu 15.4.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409221000303>

Tanskanen, K. 2021. Ulkoisten resurssien johtaminen. Tietosanoma. Viitattu 9.3.2024. E-kirja. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

The 17 goals. N.d. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Viitattu 27.4.2024. <https://sdgs.un.org/goals>.

Toivanen, M. Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa - jännitteitä ja paradokseja. Artikkelijulkaisussa Työelämän tutkimus. Journal.fi. Viitattu 14.4.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295>

Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. N.d. United Nations. Viitattu 27.4.2024. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Transcript of April 2024 World Economic Outlook Press Briefing. 2024. International Monetary Fund. Viitattu 20.4.2024. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/04/16/tr041624-transcript-of-april-2024-weo-press-briefing>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 3. korjattu painos. E-kirja. Viitattu 6.5.2024. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vihreä siirtymä. N.d. Euroopan komissio. Strategia ja toimintapolitiikka. Viitattu 27.4.2024. https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition_fi

Vihreä siirtymä on kasvun perusta – ympäristöministeriön virkanäkemys. 2023.

Ympäristöministeriö. Viitattu 27.4.2024.

<https://valtioneuvosto.fi/documents/1410903/33891761/YM-virkanakemys-vihrea-siirtyma-on-kasvun-perusta-FI.pdf/17b452c1-cacd-8807-e46f-6612cbe023b4/YM-virkanakemys-vihrea-siirtyma-on-kasvun-perusta-FI.pdf?t=1679048416305>.

Vinkit haastattelujen laatimiseen. N.d. Oppariapu. Apua opinnäytetyön kirjoittamiseen. Viitattu

6.4.2024. <https://oppiapu.wordpress.com/2016/01/16/vinkit-haastattelujen-laatimiseen/>

Wheatley, M. 2001. Forward in reverse. Artikkelijulkaisussa Supply Management. Viitattu 15.4.2024.

<https://www.proquest.com/docview/222191857/17C3BB152F4741A3PQ/1?accountid=11773&sourcecetype=Trade%20Journals>

Zsidisin, G., Hartely, J., Bernardes, E. & Saunders, L. 2015. Examining supply market scanning and internal communication climate as facilitators of supply chain integration. Artikkelijulkaisussa Supply Chain Management: An International Journal, Volume 20, Number 5, 2015. 549-560.

Viitattu 20.4.2024. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SCM-10-2014-0364/full/html?fullSc=1>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset toimittajayhteistyöstä ja hankintaosaamisesta

Kyselylomake haastatteluihin liittyen YAMK-opinnäytetyö Tuija Särkivuori

Haastateltavan perustiedot: työtehtävä Alvalla, Johto/päällikötaso

Toimittajayhteistyö

1. Miten näet toimittajayhteistyön sujuvan tärkeimpien toimittajien kanssa tällä hetkellä?
2. Mitä haasteita näet toimittajayhteistyön tekemisessä?
3. Millaisia työkaluja on toimittajayhteistyön tekemiseen?
4. Onko muuttunut markkinatilanne mielestäsi vaikuttanut toimittajayhteistyön tekemiseen? Jos on, niin mitä muutoksia tämä on tuonut?
5. Tuoko vastuullisuus uusia vaatimuksia toimittajayhteistyön tekemiseen? Jos tuo, millaisia vaatimukset ovat?
6. Tuoko digitaalisuus uusia vaatimuksia toimittajayhteistyöhön? Jos tuo, millaisia vaatimukset ovat?
7. Mitä kehittäisit toimittajayhteistyössä?

Hankintaosaaminen

1. Millaista osaamista hankinnalla mielestäsi pitäisi olla?
2. Millä tavalla hankinnan osaamista pitäisi mielestäsi kehittää?
3. Arvioi seuraavat hankinnan osaamisalueet: Miten tärkeäksi näet osa-alueen? Millä tasolla on osaaminen Alvan hankintatiimillä sekä hankintakategorioiden jäsenillä?

Osaaminen / taidot	Tärkeys asteikolla 1 = ei ole tärkeä - 5 = erittäin tärkeä		Osaamisen arviointi asteikolla 1 = ei ole osaamista lainkaan - 5 = osaaminen erittäin hyvällä tasolla	
	Konsernipalveluiden hankintatiimi	Hankintakategorioiden jäsenet	Konsernipalveluiden hankintatiimi	Hankintakategorioiden jäsenet
Neuvottelutaidot				
Sopimustekninen osaaminen				
Hankinnan perusosaaminen				
Toimitusketjun hallinta				
Kilpailutusosaaminen				
Tarjousten analyyttinen vertailu				
Englanninkielentaito				
Ongelmanratkaisukyky				
Tiimityöskentelytaidot				
Viestintätaidot, sekä ulkoinen että sisäinen viestintä				
Toimittajayhteistyön johtaminen				
Verkostoituminen				
Reklamaatioiden hoitaminen				
Taloudellisen näkökulman huomioiminen				
Digitaalisuuden osaaminen (hankinta)				
Prosessien tuntemus ja optimointi				
Strateginen ajattelu hankinnassa				
Vastuullisuus				
Konfliktien ratkaisukyky				
Positiivinen asenne ja tätä kautta asioiden ratkaisu				
Toimintatapojen haastaminen				

Liite 2. The Nine Layer Pyramid Model Questionnaire for Emotional Intelligence

Mukautettu Drigasın ja Papoutsın (2017) mallista.

1. I notice my emotional reactions when I participate, or I am just present at an event.
2. I understand which emotional stimuli will arouse strong negative emotions e.g., anger, sadness, irritability.
3. I try to relate emotional stimuli to my physical reactions.
4. Some emotional stimuli can cause me strong emotional reactions (positive and / or negative).
5. I process and evaluate the incoming emotional stimuli to understand the emotional actions that are manifested.
6. When I receive an emotional stimulus, I identify with similar stimuli from which I have been emotionally affected in the past.
7. I try to relate other people's emotional reactions to the stimuli that cause them.
8. I understand from the posture the emotional changes that can occur in other people because of a stimulus.
9. I believe that emotional stimuli motivate a person and regulate his behavior.
10. I recognize the emotions of others through non-verbal communication, i.e., facial expressions, gestures, body movements.
11. I express my feelings verbally.
12. I understand when the verbal or non-verbal expression of individuals is identical with the emotion they possess, and they want to show.
13. I express my feelings non-verbally (facial expressions, gestures, posture).
14. I believe that the expression of our emotions is influenced by social and cultural factors and by experiences of the past.
15. I believe that the expression of our emotions is necessary and plays an important role in everyday interaction and in interpersonal relationships.
16. I believe that recognizing emotions is an important skill that guides our choices and actions.
17. I draw hasty conclusions about the emotions that other people may have.
18. I find out that the behavior of some people is different from the emotions that those people express.
19. I observe and analyze my emotions and thoughts.
20. I can describe my emotional state at any time and locate the source of my emotions.
21. I am fully aware of my emotions, my character, and my behavior as well as their impact to other people.

22. I understand when I am possessed by positive emotions (joy, enthusiasm) and when I am possessed by negative ones (sadness, irritation).
23. I have confidence as a person and I know what motivates me, what satisfies me and what I can achieve.
24. I recognize and evaluate my strengths and weaknesses in the emotional field.
25. When I do something in my work and / or in my daily life, I always try to complete it.
26. Sometimes I feel confused by the emotions I feel inside.
27. Constant awareness of my emotions, beliefs and motivations is especially important to me.
28. I observe my emotions when they arise, and I can keep the positive emotions and calm the negative ones.
29. Evaluating the priority of social contacts and relationships I do not express unpleasant feelings not to bother/hurt others.
30. When there are strong negative emotions (e.g., anxiety, anger), my mental function becomes difficult.
31. I take responsibility for my emotional behaviors and their effects.
32. I pay attention to the manifestation of my emotions and regulate them to optimize my behavior.
33. I regulate my emotional functions to maximize the results of my work and the achievement of my goals.
34. Even small problems can cause me intense emotional turmoil.
35. I manage my emotional functions properly so not to be emotional upset from negative impacts from my social environment.
36. I need the help of others to manage my emotional tensions.
37. I understand other people's emotions and the reasons that create them.
38. I care about other people's emotions and concerns.
39. I am aware of the emotions and thoughts of the people around me and I try to meet their needs.
40. I recognize and respect the individual / social differences and the uniqueness of human being.
41. I can put myself in someone else's shoes, understand him and feel him.
42. I understand the values and culture of a team and I can collaborate and understand people from different social backgrounds and civilization.
43. I listen carefully and actively to the person who wants to talk to me about a topic that concerns him.
44. I'm sensitive to other people 's emotional state.
45. I accurately identify and properly name the type of emotion that I and those around me experience.
46. I try to provide support, encouragement, inspiration and create a positive emotional climate in my personal and working life.

47. I can solve personal and interpersonal problems by considering the emotions and perspective of other people.
48. I can converse, work in groups, and effectively manage social interactions.
49. I can stay calm and manage situations and conflicts that are emotionally charged.
50. I express my opinion by communicating honestly with others without becoming aggressive.
51. I accept criticism without being defensive.
52. I am emotionally active in my communication with others and I can listen to them, convey my thoughts, and share my emotions.
53. I am aware of the non-verbal emotional messages I send to others, but also of what others send to me.
54. I believe that good, interpersonal, emotional relationships are important.
55. I set creative goals and by regulating my emotional and mental state I try to do my best to succeed.
56. I feel positive emotions (e.g., peace, joy) and I am good with myself even when I am alone.
57. I am aware of the positive and negative elements of my emotions and my character, I accept them and try to cultivate the positive and decrease the negative ones.
58. Based on past experience, I strive to improve to experience more emotional and mental fulfillment.
59. I focus on my positive emotions to activate me, to motivate me, to expand my thought and be a guide for changes I must make in my life.
60. I have a strong sense of worth, gratitude and truth in my life.
61. I appreciate the life and goods it offers me, and I have positive feelings even for simple everyday things.
62. I have feelings of love, affection, and compassion for my fellow man.
63. I cultivate and develop positive emotions so that they are universally addressed to everyone and everything, respecting that every creature, every social group, every civilization has its own values, emotional expressions, and reactions.
64. I am interested in my fellow man, his needs, and his emotional and social development.
65. I share my feelings and emotional experiences with those around me.
66. I help others better manage negative emotional states e.g., stress, irritability, anger.
67. I reward the efforts and successes of other people.
68. I engage in activities that create emotional fullness for me.
69. I enjoy life and I am optimistic.
70. I am possessed by higher feelings of euphoria, joy, and awe, which I try to convey to others.
71. I want to learn new things, improve myself, and contribute to the society.
72. I admit my mistakes and try to do the right thing.

73. I believe that the existence of emotions gives meaning to life.
74. I base my decisions on my positive emotions.
75. I am in emotional harmony with nature and the universe.
76. I feel inner harmony and mental uplift when I do positive actions towards the social and natural environment.
77. I feel the emotional unity of all things having positive emotions for all the manifestations of life.
78. I feel the life situation of another person regardless of the social group and the nationality to which he belongs.
79. I am an entity that belongs to a more general whole and I do not do things that can harm others or the planet in general.
80. I love myself and I try to channel this feeling into everything around me (people, animals, plants, etc.).
81. I have self-esteem.
<p>The first level of the emotional intelligence pyramid, emotional stimuli, includes the questions 1-9. The second level, emotion recognition-perception-expression of emotions, includes the questions 10-18. The questions 19-27 belongs to the third level of self – awareness. The self – management level includes the questions 28-36. As for the fifth level of the pyramid, social awareness-empathy-discrimination of emotions, it includes the questions 37-45. The sixth level of social skills and expertise in emotions consists of the questions 46-54. The next level of universality of emotions and self-actualization contains questions 55-63. The penultimate level of transcendence composed of questions 64-72. The last level of the questionnaire that of emotional unity includes the questions 73-81.</p>