



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Juha Uusitalo

Toimittajien johtamisen ja toimittajahal- linnan kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (Ylempi AMK)

Hankintatoimi

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2022

Tekijä Otsikko	Juha Uusitalo Toimittajien johtamisen ja toimittajahallinnan kehittäminen
Sivumäärä Aika	81 sivua + 0 liitettä 12.4.2022
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Hankintatoimi
Ohjaaja	Lehtori Pauli Järvensivu
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä läpinäkyvyyttä toimitusketjussa, joka mahdollistaa tehokkaamman johtamisen hankinnoissa. Tavoitteena on kehittää ja tehostaa toimittajayhteistyötä sekä toimittajien johtamista. Tavoitteena on niin ikään lisätä tietoisuutta hankintaorganisaatiossa tästä aiheesta.</p> <p>Työ tehtiin toimintatutkimuksena yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Haastattelut, keskustelut, työpajat ja havainnointi ovat tämän työn keskiössä. Työn alussa on tehty laaja nykytila-analyysi kohdeorganisaation hankintatoimen nykytilasta, Työn teoreettinen viitekehys on laadittu hankintatoimen sekä organisaation toiminnan kehittämisen kirjallisuudesta.</p> <p>Hankintatoimen teorioiden, haastattelujen ja yhteistyön pohjalta luotiin malli toimittajien johtamiselle. Lisäksi kehittämistyön aikana on kehitetty hankinnan suorituskyvyn mittausta sekä hankintayksikön toimintaa kohti aktiivisempaa otetta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyneen toimittajien johtamismallin avulla saimme yhtenäiset suuntaviivat, miten toimittajia jatkossa johdetaan. Jokainen kategoria ja kategoriatiimi johtavat toimittajia yhtenäisen ja tehokkaan prosessin kautta. Systemaattinen hankinnan suorituskyvyn mittaaminen mahdollistaa hankintojen jatkuvan kehittämisen ja tiedolla johtamisen. Tutkimuksen aikana on pystytty lisäämään hankintahenkilöstön tietoisuutta, joka auttaa avartamaan hankinta-ajattelua sekä kehittämään hankintayksikön toimintaa kohti aktiivisempaa otetta.</p>	
Avainsanat	Hankinta, toimittajien johtaminen

Author Title	Juha Uusitalo Developing Supplier Management and Supply Chain Management in the Procurement Organization
Number of Pages Date	81 pages + 0 appendices 12 April 2022
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Instructor	Pauli Järvensivu, Senior lecturer
<p>The aim of the thesis was to increase the transparency in the supply chain which enables a more efficient way to manage procurement. The target was to develop and intensify both supplier management and the collaboration with suppliers. Another goal was to increase the knowledge of these topics in the procurement organization.</p> <p>The thesis was carried out using Action research methodology and was conducted in cooperation with the case organization. The thesis relied on qualitative research methods such as interviews, discussions, workshops, and participant observations. The thesis started with the current state analysis of the case organization's procurement activities. It was followed by the theoretical framework of the thesis that focused on the topics of the procurement, supplier management, supply chain management, and organizational development.</p> <p>In the development part, a model of supplier management for the case organization was co-created with the key stakeholders based on the interviews and inputs from theories of procurement. In addition, the thesis developed the performance measurements and proposed further action towards the more developed procurement and supplier management process.</p> <p>The outcome of the thesis is the model of the supplier management that gives guidelines to manage suppliers more consistently. Systematic performance measurements of the procurement enables using business intelligence and develops the operations continuously. Employees' awareness of procurement was also increased that assists to expand procurement-thinking and improves the whole procurement process in the case organization.</p>	
Keywords	Procurement, supplier management, supply chain management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaatio	2
3	Nykytila-analyysi	3
3.1	Nykytila-analyysin ensimmäinen vaihe	4
3.2	Lähtötason mittaus	6
3.3	Yhteenveto	11
4	Tutkimusmenetelmä	11
4.1	Toimintatutkimuksen määritelmä	12
4.2	Tutkimusongelma	14
4.3	Tutkimuskysymykset	15
4.4	Tutkimuksen tavoitteet	15
4.5	Sovellettavat mittarit	15
5	Teoreettinen viitekehys	16
5.1	Läpinäkyvyys	16
5.2	Toimittajien johtaminen	19
5.2.1	Toimittajien luokittelu	19
5.2.2	Toimittajasuhteiden hallinta	24
5.2.3	Toimittajariskien hallinta	26
5.2.4	Sopimukset	27
5.3	Toimittajien kehittäminen ja suorituskyvyn mittaaminen	28
5.3.1	Toimittajien mittarointi	31
5.3.2	Balanced Scorecard	33
5.3.3	Toimittajien auditointi	34
5.4	Datan ja analytiikan hyödyntäminen läpinäkyvyyden lisäämiseksi	36
5.5	Hankinnan kehittäminen	37
5.5.1	Hankinnan mittarointi	37
5.5.2	Kohti aktiivisempaa otetta hankinnoissa	41
5.6	Organisaation toiminnan kehittäminen	44
5.6.1	Strategiasta käytäntöön	44
5.6.2	Muutokset organisaatiossa	45
6	Valittujen kehittämiskohteiden kehittäminen	47

6.1	Toimittajien johtamisprosessin kehittäminen	48
6.2	Hankinnan suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen	58
6.3	Hankintayksikön kehittäminen kohti aktiivisempaa otetta	66
7	Yhteenveto ja lopputulokset	70
7.1	Yhteenveto	70
7.2	Lopputason arviointi	71
7.3	Jatkotoimenpiteet	73
8	Tutkimuksen arviointi	75
8.1	Tutkimuksen onnistumisen arviointi	75
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	76
8.3	Loppusanat	78
	Lähteet	79

1 Johdanto

Helen Oy:ssä käynnistyi keväällä 2020 hankintaprosessien- ja hankinnan toimintamallien kehittämisprojekti HAKE 2020. Projektissa oli ulkoinen konsultti analysoimassa Helen Oy:n hankintaprosessin ja toimintamallien nykytilaa. Esiselvityksessä havaittiin muun muassa, että hankinta on pirstaleinen, eikä hajautettu malli pysty vastaamaan nykypäivän tehokkuushaasteisiin. Hankinnoissa tehdään paljon samanlaisia hankintoja eri ihmisten kesken. Lopputuloksena hankinnan organisaatio uudistettiin ja hankintoja alettiin johtamaan kategorioiden kautta. Kategoriamallin avulla rakennetaan kompetenssia sekä pystytään tehokkaammin keskittämään hankintoja. Kategoriamallin kautta myös toimittajia pystytään arvioimaan ja priorisoimaan tehokkaammin. Toimittajia tulisi johtaa kokoluokan tai strategisuuden vaatimalla tavalla.

Energia-ala elää tällä hetkellä suuressa murroksessa. Ilmastonmuutoksen kiihtyessä energiayhtiöiden on sopeutettava toimintaansa uudelle aikakaudelle ilmastoneutraaliin energian tuottamiseen. Energian tuotannon kannattavuus muun muassa kaukolämmön osalta muuttui dramaattisesti vuoden 2021 aikana. Tämä vaikuttaa suoraan myös hankintatyön tekemiseen. Nyt jos koskaan on tarve kehittää hankintojen ja toimittajaverkoston tehokkuutta osana Helen Oy:n tuloksetekokyvyn varmistamista.

Hankintojen jatkuva kehittäminen ja johtaminen pohjautuu yhtiön strategiasta. Yrityksen ylimmän tason strategiasta johdettu hankintastrategia mahdollistaa strategisen lähestymistavan toteuttamisen työn tekemisessä. Helen Oy:n strategisia tavoitteita ovat muun muassa olla rohkeampi ja ketterämpi, muodostaa kasvua tukeva kumppaniverkosto ja saada parempaa tuottoa (Helen 2020c). Näiden fokusalueiden pohjalta on tullut tarve kehittää toimittajien johtamista sekä toimittajahallintaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lisätä läpinäkyvyyttä toimitusketjussa, jotta hankintatyön tekeminen olisi laadukkaampaa ja tehokkaampaa. Tällä hetkellä tietoa on pirstaloitunut eri lähdejärjestelmissä ja sitä on vaikea käyttää tehokkaasti. Läpinäkyvyyden lisääminen toimitusketjussa auttaa meitä johtamaan toimittajia sekä tehostamaan toimittajahallintaa. Työssä on tarkoitus selvittää, miten läpinäkymättömyys toimitusketjussa vaikuttaa toimittajien johtamiseen ja toimittajahallintaan tällä hetkellä. Nykytilanteen kartoittamisen yhteydessä esiin nousseita ongelmakohtia on tarkoitus lähteä kehittämään ja lisäämään läpinäkyvyyttä toimitusketjussa. Tavoitteena on kehittää hankintojen johtamista hankintastrategian mukaisesti. Läpinäkyvyyden lisääminen mahdollistaa tiedolla

johtamisen hankinnoissa. Jotta toimittajia pystytään johtamaan tehokkaasti, on läpinäkyvyyttä pystyttävä lisäämään toimitusketjujen eri vaiheissa.

2 Kohdeorganisaatio

Tämän opinnäytetyön kumppaniorganisaationa toimii Helen Oy, joka on entinen Helsingin Energia. Helen Oy on energia-alan yritys, joka työllistää n. 900 henkilöä. Helen on yksi Suomen suurimpia ja Pohjoismaiden merkittävimpiä yhtiöitä alallaan. Yhtiömme myy sähköä eri puolelle Suomea ja lisäksi kaukolämpöä ja kaukojäähdytystä Helsingin alueella. (Helen 2020a.)

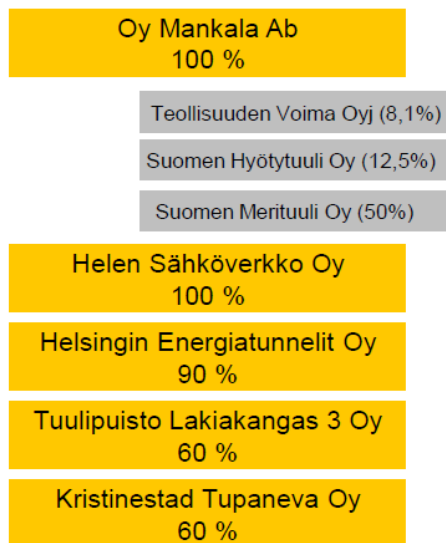
Helen Oy palvelee yli 550 000:ta sähkönmyynnin asiakasta ympäri Suomen ja sen energiatehokas kaukolämpö kattaa yli 90 % Helsingin alueen lämmitystarpeesta. Sähkön, kaukolämmön ja kaukojäähdytyksen yhteistuotanto on palkittu maailman tehokkaimpana energiaratkaisuna. Helen tuottaa energiaa kolmessa voimalaitoksessa, yli kymmenessä lämpölaitoksessa, kahdessa jäähdytyskeskuksessa sekä maailman suurimmassa lämpöpumppulaitoksessa. (Helen 2020a.) Yhtiön tavoitteena on olla ilmastoneutraali vuonna 2030 (Helen 2020d).

Helen Oy on Helen-konsernin emoyhtiö. Konserni on liiketoiminnallinen kokonaisuus, johon kuuluu emoyhtiön lisäksi viisi tytäryhtiötä. Nämä yhtiöt ovat Helen Sähköverkko Oy, Oy Mankala Ab Helsingin Energiatunnelit Oy, Tuulipuisto Lakiakangas 3 Oy ja Kristinestad Tupaneva Oy. Helen-konserni onkin yksi Suomen suurimmista energiakonserneista. (Helen 2020b.) Konsernin yhtiöt tekevät tiiviisti yhteistyötä keskenään ja useita toimintoja on keskitetty toiminnan tehostamiseksi. Emoyhtiö Helen Oy:ssä esimerkiksi hoidetaan esimerkiksi kaikkien konserniin kuuluvien yhtiöiden kirjanpitoa sekä maksuliikennettä.

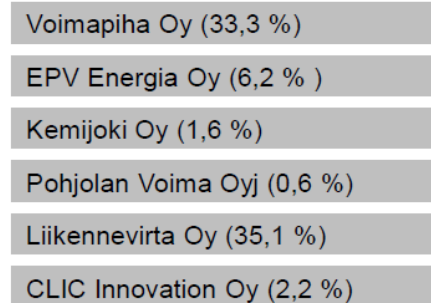
Uusimmat tytäryhtiöt Helen konsernissa ovat Tuulipuisto Lakiakangas 3 Oy ja Kristinestad Tupaneva Oy. Yhtiöt liittyvät uuteen tuulivoimahankkeeseen, jonka avulla Helen Oy viisinkertaistaa tuulivoimatuotantonsa vuoteen 2022 mennessä. Uusi tuulivoimapuisto rakentuu Pohjanmaalle. (Helen 2020d.) Alla olevassa kuviossa on kuvattu Helen-konsernin konsernirakenne.

Helen Oy

Tytäryhtiöt



Osakkuusyhtiöt ja osakeomistukset



Kuvio 1. Helen Oy konsernirakenne (Helen 2020b.)

Työskentelen itse tällä hetkellä Helen Oy:ssä laskenta-asiantuntijan tehtävissä. Teen paljon yhteistyötä hankintaorganisaation kanssa. Opinnäytetyöni yhtenä tavoitteena onkin syventää ymmärrystäni hankinnasta ja hankintatyön tekemisestä. Työn ohjaajana Helen Oy:n puolella toimii hankinnan kehityspäällikkö Oskari Patjas, joka varmistaa, että käytössäni on kaikki tarvitsemani resurssit opinnäytetyön tekemiselle.

3 Nykytila-analyysi

Hankintayksikössä on aistittavissa kova kehittämisen halu ja mentaliteetti. Organisaation uudelleen järjestelyn jälkeen työntekijöillä on aito halu kehittää toimintaa. Tämä helpottaa myös tutkijan työtä. Tähän mennessä yhteistyö on toiminut sulavasti ja tutkimusta on ollut helppo lähteä tekemään.

Nykytila-analyysin avulla selvitimme, mitä läpinäkyvyyden puute toimitusketjussa tällä hetkellä aiheuttaa ja millaiset vaikutukset sillä on hankintojen tekemiseen, toimittajahallintaan ja hankintojen johtamiseen. Nykytila-analyysin tulosten avulla saan mitattua lähtötason, jota verrataan tämän tutkimuksen lopussa saavutettuun tasoon. Tällöin voin arvioida tämän kehittämishankkeen onnistumista.

Nykytila-analyysin pohjalta voin alkaa tutkia tarkemmin, millaisia mahdollisuuksia ja toteutusratkaisuja voin hyödyntää läpinäkyvyyden lisäämiseksi toimitusketjussa. Huolellisesti ja hyvin tehty nykytila-analyysi auttaa tutkijaa pääsemään oikean ja oleellisen teoreettisen tiedon äärelle.

Nykytila-analyysi tehtiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa oli työpaja, johon osallistui hankintajohtaja, hankinnan kehityspäällikkö, kategoriapäälliköitä sekä ostajia. Työpajan jälkeen tuli toinen vaihe, joka toteutettiin ryhmäkeskustelun avulla. Ryhmäkeskustelussa olivat mukana samat henkilöt kuin ensimmäisen vaiheen työpajassa. Ryhmäkeskustelussa arvioimme lähtötasoa, jossa olemme nyt. Lähtötason pohjalta alamme kehittämään esiin nousseita kehityskohteita ja luomaan muutosta, jotta hankintatyön tekeminen tehostuisi ja paranisi koko organisaatiossa. Samanlainen ryhmäkeskustelu on tarkoitus pitää, kun työn lopputuloksia arvioidaan.

3.1 Nykytila-analyysin ensimmäinen vaihe

Nykytilan kartoitus aloitettiin yhteisellä työpajalla, joka toteutettiin virtuaalisesti Whiteboard-työkalun avulla. Työpajassa käytettiin aluksi pumpppaavia kysymyksiä, niin kutsuttua entä sitten-tekniikkaa, jonka avulla pyrin saamaan laajan käsityksen tutkimusongelmasta. Tyhjällä valkotaululla oli kysymys, mitä läpinäkyvyyden puute toimitusketjussa aiheuttaa. Osallistujat kirjasivat tyhjille lapuille vastauksia ja omia kokemuksiaan. Tämän jälkeen jokaiseen vastaukseen esitettiin lisäkysymys, entä sitten. Tällä tavalla jatkettiin jokaisen vastauksen kohdalla, kunnes uusia lappuja ei enää ilmestynyt. Tämä tekniikka toimi mielestäni erittäin hyvin ja saimme yhdessä määritettyä laajasti, mitkä seikat vaikeuttavat hankintatyötä, toimittajahallintaa sekä toimittajien johtamista.

Tämän työpajan avulla sain selville, että läpinäkyvyyden puute toimitusketjussa vaikeuttaa hankintatyön tekemistä monella osa-alueella. Työpajan jälkeen jaoin saadut löydökset kolmeen eri kategoriaan: toimittajayhteistyö ja toimittajahallinta, toimittajien johtaminen sekä hankinnan kehittäminen.

Läpinäkyvyyden puute toimitusketjussa vaikuttaa laajasti toimittajayhteistyöhön ja toimittajahallintaan. Toimittajan tekemisen laatua ei pystytä seuraamaan ja kontrolloimaan, eikä toimittajan suorituskykyä saada mitattua. Kustannustehokkuus ei toteudu maksimitasolla. Yhteistyö toimittajien kanssa on tehotonta. Kun läpinäkyvyyttä ei ole riittävästi, emme pysty tunnistamaan parhaita toimittajia ja ostanne tuotteita ja palveluita myös vähemmän hyviltä toimittajilta. Core-tekemisen kompetenssiä ei saada hyödynnettyä ja

toimittajasuhde ei kehity. Hyvillä toimittajasuhteilla olisi mahdollista saada toimittajien tietotaito käyttöön. Toimittajien kanssa tehty innovointi ja kehitystyö veisi Helen Oy:tä eteenpäin. Menetämme tällä saralla ilmaisen osaamispanoksen ja tämän myötä kustannukset kasvavat.

Läpinäkyvyyden puute kasvattaa myös toimittajariskiä. Riskien realisoituessa vaikutus näkyy negatiivisena tuloksena liiketoiminnassa. Myös Helenin kilpailukyky, asiakasluopaus ja brändi kärsivät, mikäli tuotteiden ja palveluiden laatu ei ole riittävällä tasolla. Toimittajariskien hallinta on puutteellista, emmekä osaa tällä hetkellä reagoida riskeihin riittävän ajoissa. Toimimme tällä hetkellä reaktiivisesti. Reaktiivinen toimintamalli kerryttää työkuormaa ja osa hankinnan resursseista menee hukkaan. Tavoitteena on siirtyä proaktiiviseen malliin, jolloin kaikki työresurssit saadaan hyödynnettyä paremmin.

Työpajassa ilmeni, että toimittajien johtaminen vaikeutuu, kun läpinäkyvyys toimitusketjussa ei ole riittävää. Kriittisten toimittajien auditointeja ja mittarointeja on vaikea toteuttaa. Tieto on hajallaan eri lähdejärjestelmissä ja sitä on vaikea etsiä. Tämän johdosta toimittajia johdetaan fiilispohjalta, monesta eri paikasta sekä monen henkilön toimesta. Tällaisella toimintatavalla hankinta organisaationa ei pysty tuottamaan lisäarvoa Helen Oy:lle. Hankinta on osaoptimoitua ja toimittajan suunnasta hankintatyö näyttää epäammattimaiselta. Tällaisessa tilanteessa Helenin neuvottelupositio toimittajan suuntaan heikkenee.

Isossa kokonaiskuvassa ei tiedetä tarkasti, mitä palveluita ja tuotteita ostetaan. Emme näe tällä hetkellä toimittaja- ja kategoriakohtaisia spendejä, mikä vaikeuttaa toimittajien johtamista sekä avain- ja strategisten toimittajien tunnistamista kategorioittain. Strateginen johtaminen ei ole mahdollista, emmekä pysty varmistamaan hankinnan laatua. Synergian hyödyntäminen puuttuu, koska hankinnat ovat sirpaloituneet.

Emme pysty tällä hetkellä seuraamaan ja esittämään strategiasta johdettujen tavoitteiden edistymistä. KPI-mittareiden luonti on vaikeaa, koska läpinäkyvyys toimitusketjussa ei ole riittävää. Hankintojen riskit kasvavat, kun strategian toteutumista ei pystytä kunolla seuraamaan.

Jotta toimittajien johtaminen Helen Oy:ssä saataisiin paremmalle tasolle, tulisi toimitusketjun sisäisiä ja ulkoisia integraatioita pystyä kehittämään ja tiedon läpinäkyvyyttä kas-

vattamaan. Tällöin kategoriajohtamista saataisiin kehitettyä tavoitteiden mukaisesti. Nykyinen malli ei edistä LEAN- tekemistä, eikä toimittajista saada parasta hyötyä irti. Kone ei ole huippuunsa viritetty.

3.2 Lähtötason mittaus

Nykytilan analysoinnin jälkeen suoritimme lähtötason mittauksen. Lähtötason mittaus toteutettiin ryhmäkeskustelulla, jossa olivat mukana samat henkilöt kuin nykytila-analyysin työpajassa. Määrittelimme yhdessä Excel-taulukkoon kriteerit siitä, mitä vaatimuksia kullekin arvosanalle on annettu.

Suoritimme mittauksen nykytila-analyysissä esille tulleiden kehittämiskohteiden pohjalta. Tulokset on jaettu nykytila-analyysin mukaisesti kolmeen eri kategoriaan. Toimittajayhteistyö ja toimittajahallinta, toimittajien johtaminen sekä hankinnan kehittäminen. Arviointiasteikkona on käytetty arvosanoja neljästä kymmeneen, jossa 10= erinomainen, 9= kiitettävä, 8= hyvä, 7= tyydyttävä, 6= kohtalainen, 5= välttävä ja 4= huono.

Toimittajayhteistyö ja toimittajahallinnan osa-alueesta mitattaviksi kohteiksi valikoitui kustannustehokkuuden toteutuminen, toimittajariskien hallinta, alihankintaketjujen selvittäminen/kriittisten toimitusketjujen varmistaminen, toimittajien tekemisen laadun seuraminen sekä kontrollointi ja toimittajien suorituskyvyn mittaaminen. Alla olevassa kuviossa on määritelty arviointikriteerit sekä jokaisen mitattavan kohteen arvosana.

Lähtötason arviointi: Toimittajayhteistyö & toimittajahallinta				
Arviointikriteerit	Huono (4)	Välttävä/kohtalainen (5 - 6)	Tyydyttävä/hyvä (7-8)	Kiitettävä/erinomainen (9-10)
Kustannustehokkuuden toteutuminen	Emme näe toteutuuko kustannustehokkuus. Kustannustehokkuuden toteutumisen tavoitteita ei ole määritelty	Kustannustehokkuuden toteutumisen tavoitteet on määritelty liiketoimintojen kanssa.	Kustannustehokkuuden toteutumisen tavoitteet on määritelty toimittaja-/sopimuskohtaisesti perustuen markkina-analyysiin	Kustannustehokkuuden toteutumisen tavoitteet on määritelty yhteisesti strategisten kumppaneiden kanssa ja niille on säännöllinen seuranta
Toimittajariskien hallinta	Emme tunnista toimittajariskejä.	Vastuugroupin seuranta palvelu harmaan talouden torjumiseksi on käytössä urakoitsijakumppaneiden kanssa	Uuden toimittajan taustatarkistus on käytössä ja valvontapalvelu on jatkuva. Projekteihin liittyvät toimittajariskit ovat analysoitu projektikohtaisesti.	Strategisten kumppaneiden kanssa on luotu riskienhallintasuunnitelma, jota seurataan säännöllisesti. Suunnitelma toimittajan korvaamiseksi on tehty Helen Oy:llä sisäisesti. Varautumissuunnitelma järjestelmäkriittisistä toimittajista on tehty.
Alihankintaketjujen selvittäminen /Kriittisten toimitusketjujen varmistaminen	Alihankintaketjuja ei huomioida sopimuskentekovaiheessa. Alihankintaketjuja ei ole varmistettu.	Alihankintaketjut ovat sopimusteknisesti ja lainsäädännöllisesti huomioitu sopimuskentekovaiheessa.	Konsernitasonen menettelytapa alihankintaketjujen selvittämiseksi on luotu. Kriittiset toimitusketjut ja alihankintaketjut on tunnistettu ja varmistettu. Olemme määritelleet vaatimukset toimittajien raportoinnille kriittisten toimitusketjujen ja alihankintaketjujen varmistamiseksi.	Olemme saavuttaneet tarkoituksenmukaisen läpinäkyvyyden kriittisten toimitusketjujen ja alihankintaketjujen varmistamiseen. Olemme auditoinnilla varmistaneet kriittisten toimitusketjujen varmistamisen.
Toimittajien tekemisen laadun seuraminen sekä kontrollointi	Emme varmista toimittajien tekemisen laatua sopimuskentekovaiheessa. Toimittajien tekemisen laadun kontrollointi on puutteellista.	Laatuvaatimukset on määritelty sopimuksissa, mutta toteutumisen seuranta ei ole systemaattista	Laadunvalvonta on varmistettu ja kontrolloitua. Käytämme kolmansien osapuolten osaamista kriittisten projektien laadun varmistamiseksi.	Strategisten kumppaneiden omavaltion on auditoitu ja ulkopuolisen laadunvalvonnan määrä on minimoitu.
Toimittajien suorituskyvyn mittaaminen	Toimittajien suorituskyvyn mittaus ja arviointi ei ole käytössä	Projektikohtaisia tavoitteet on määritelty ja niitä mitataan projektin aikana. Toimittajakohtaisia suorituskyvyn mittareita ei ole määritelty.	Toimittajakohtaiset suorituskyvyn mittarit on määritelty ja otettu käyttöön.	Toimittajan suorituskykyä mitataan ja se on osa toimittajien "360 asteen" näkymää SRM-työkalussa. Toimittaja arvioi myös itse omaa suorituskykyään ja raportoi suoraan SRM- järjestelmään.

Kuvio 2. Lähtötason arviointi: Toimittajayhteistyö ja toimittajahallinta

Kustannustehokkuuden toteutumisen arvosanaksi määrittelimme kohtalainen 6. Huonoimmillaan tilanteemme olisi sellainen, jossa emme näe ollenkaan toteutuuko kustannustehokkuus, eikä kustannustehokkuuden toteutumisen tavoitteita ole määriteltä. Kohtalaisen/ välttävän arvosanan kriteerinä oli, että kustannustehokkuuden toteutumisen tavoitteet ovat määriteltä liiketoimintojen kanssa. Kehittääksemme toimintaamme sekä arvosanaamme, meidän pitäisi pystyä määrittelemään kustannustehokkuuden tavoitteet toimittaja- ja sopimuskohtaisesti markkina-analyysiin perustuen. Jotta pääsisimme kiitettävälle ja erinomaiselle tasolle, meidän tulisi edellä mainittujen lisäksi määrittää vielä kustannustehokkuuden toteutumisen tavoitteet yhdessä strategisten kumppaneiden kanssa sekä seurata tavoitteiden toteutumista säännöllisesti.

Toimittajariskien hallinnan osalta määrittelimme huonoimmaksi kriteeriksi sen, että emme tunnista toimittajariskejä. Kohtalaisen/välttävän arvosanan sai, jos Vastuu Groupin seurantapalvelu harmaan talouden torjumiseksi on käytössä urakoitsijakumppaneiden kanssa. Tyydyttävä/hyvä arvosana vaati edellä mainitun lisäksi sen, että uuden toimittajan taustatarkistus on käytössä ja valvontapalvelu on jatkuvaa. Myös projekteihin liittyvät toimittajariskit tuli olla analysoituna projektikohtaisesti. Kiitettävän/ erinomaisen arvosanan saadakseen on seuraavien ehtojen täytyttävä: strategisten kumppaneiden kanssa on luotu säännöllisesti seurattava riskienhallintasuunnitelma, suunnitelma toimittajan korvaamiseksi on tehty Helen Oy:llä sisäisesti sekä varautumissuunnitelma järjestelmäkriittisistä toimittajista on tehty.

Toimittajariskien hallinta on arviomme mukaan tällä hetkellä hyvää ja arvosana on 8. Meillä on käytössä Vastuu Groupin seurantapalvelu harmaan talouden torjumiseksi. Uuden toimittajan taustatiedot tarkistetaan ja valvonta on jatkuvaa. Myös projekteihin liittyvät toimittajariskit analysoidaan projektikohtaisesti.

Alihankintaketjujen selvittäminen/kriittisten toimitusketjujen varmistaminen arvosanaksi määräytyi kohtalainen 6. Välttävän/kohtalaisen arvosanan sai, mikäli alihankintaketjut ovat sopimusteknisesti ja lainsäädännöllisesti huomioitu sopimustentekovaiheessa. Arvosana olisi muuttunut huonoksi, ellei alihankintaketjuja olisi huomioitaisi sopimustentekovaiheessa, ja alihankintaketjuja varmistettu. Arvosanaa parantaaksemme meidän tulisi kehittää konsernitason menettelytapa alihankintaketjujen selvittämiseksi. Kriittiset toimitusketjut ja alihankintaketjut pitäisi saada tunnistettua ja varmistettua. Meidän tulisi myös määrittellä vaatimukset toimittajien raportoinnille kriittisten toimitusketjujen ja alihankintaketjujen varmistamiseksi. Kiitettävään/erinomaiseen arvosanaan yltääksemme

meidän tulisi edellä mainittujen asioiden lisäksi saavuttaa tarkoituksenmukainen läpinäkyvyys kriittisten toimitusketjujen ja alihankintaketjujen varmistamiseksi. Lisäksi meidän tulisi auditoinnilla taata kriittisten toimitusketjujen varmistaminen.

Arvioimme toimittajien tekemisen laadun seuraamisen sekä kontrolloinnin tyydyttäväksi ja se sai arvosanan 7. Tässä osiossa arviointikriteerinä huonolle arvosanalle oli seuraavanlainen: emme varmista toimittajien tekemisen laatua sopimuksentekovaiheessa, ja toimittajien tekemisen laadun kontrollointi on puutteellista. Välttävän ja kohtalaisen arvosanan ansaitsi, mikäli toimittajan tekemisen laadun vaatimukset oli määritelty sopimuksissa, mutta toteutumisen seuranta ei ollut systemaattista. Tällä hetkellä me olemme tilanteessa, jossa laadunvalvonta on varmistettua ja kontrolloitua sekä käytämme kolmansien osapuolten osaamista kriittisten projektien laadun varmistamiseksi. Jotta pääsisimme kiitettävälle ja erinomaiselle tasolle, meidän tulisi saavuttaa tilanne, jossa strategisten kumppaneiden omavalvonta on auditoitu ja ulkopuolisen laadunvalvonnan määrä on minimoitu.

Viimeinen arviointikohta toimittajayhteistyön ja toimittajahallinnan osa-alueesta koski toimittajien suorituskyvyn mittaamista. Määrittelimme arvosanaksi välttävän 6. Kyseisen arvosanan sai, mikäli projektikohtaiset tavoitteet oli määritelty ja niitä mitattiin projektin aikana, mutta toimittajakohtaisia suorituskyvyn mittareita ei oltu määritelty lainkaan. Huonoksi arvosana olisi kääntynyt, jos toimittajien suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi ei olisi ollut millään tavalla käytössä. Jotta saavuttaisimme tyydyttävän/ hyvän tason toimittajien suorituskyvyn mittaamisessa, meidän tulisi saada määriteltyä ja otettua käyttöön jo aiemmin mainitut toimittajakohtaiset suorituskyvyn mittarit. Saavuttaaksemme kiitettävän/ erinomaisen arvosanan, meidän toimintamme tulisi olla tasolla, jossa toimittajan suorituskykyä mitataan ja se on osa toimittajien "360 asteen" näkymää SRM-työkalussa. Toimittaja arvioi myös itse omaa suorituskykyään ja raportoi suoraan SRM- järjestelmään.

Toimittajien johtamisen osa-alueesta mitattaviksi kohteiksi valikoitui toimittajien mittaointi/auditointi, palvelu-/tuotekohtaisen ostamisen näkyvyys, toimittaja-/kategoriakohtaisten spendien näkyvyys sekä keskitetty ja tehokas toimittajien johtamisprosessi. Hankinnan kehittämisen osa-alueesta mitattiin hankintastrategian toteutumisen näkyvyys sekä toimitusketjun sisäisen ja ulkoisen integraation kehittäminen. Alla olevassa kuviossa on määritelty arviointikriteerit sekä jokaisen mitattavan kohteen arvosana

Lähtötason arviointi: Toimittajien johtaminen				
Arviointikriteerit	Huono (4)	Välttävä/kohtalainen (5 - 6)	Tyydyttävä/hyvä (7-8)	Kiitettävä/erinomainen (9-10)
Toimittajien mittarointi/auditointi	Toimittajien mittarointia ja auditointia ei tehdä organisaatiossa.	Mittarointi rajoittuu vain spend-analysiin. Toimittajien auditointi suunnitelmaa on alettu määritellä. KPI-mittareita ei ole määritelty.	Strategisille kumppaneille on määritelty 1-3 KPI-tavoitetta. Auditointisuunnitelma kattaa kymmenen kriittisintä toimittajaa.	KPI-tavoitteet määritelty myös avaintoimittajalle. Integraatio HSEQ-klusteriin käytössä ja sitä kautta laajempi auditointien kattavuus.
Palvelu-/ tuotekohtaisen ostamisen näkyvyys	Emme näe mitä tuotteita ja palveluita ostamme.	Emme ole saaneet tuotua kategoriatietoa järjestelmiin, jotta ostamisen näkyvyys paranisi. Työ on täysin manuaalista hankintapakettien avaamiseen perustuvaa analyysiä.	Selvitys tehty, miten kategoriatieto tuodaan järjestelmiin, jolla palvelu-/tuotekohtaisen ostamisen näkyvyys saadaan helposti toteutettua. Tavoitteet ja tarkkuustaso määritelty näkyvyyden lisäämiseksi. Nimikkeistörakenne suunniteltu. Yhtenä vaihtoehtona on toimittajien keräämien datojen hyödyntäminen.	Palvelu-/tuotekohtaisen ostamisen näkyvyys on tuotu järjestelmiin. Nimikkeistörakenne on valmis. Organisaatiossa on siirrytty käyttämään määriteltyä työkaluja tavoitteiden mukaisesti.
Toimittaja-/kategorikohtaisten spendien näkyvyys	Emme näe toimittaja/kategorikohtaisia spendejä.	Toimittajakohtainen spendi on saatavilla erikseen HSV:llä ja Helen Oy:llä.	Konsernitasoisen spendien näkyvyys on saatu toteutettua ja otettua käyttöön. Sopimuksin ja maksusuunnitelmiin perustuva spendiennuste on käytössä.	Projekti- ja kategorikohtainen spendinäköymä on saatavilla ja otettu käyttöön. Nimikkekohtaiset spendit on saatavilla ja otettu käyttöön.
Keskitetty ja tehokas toimittajien johtamisprosessi	Toimittajien johtamisprosessia ei ole määritelty.	Palaverikäytänteet toimittajien kanssa on kuvattu ja määritelty.	Palaverikäytänteet on jalkautettu ja liiketoiminnot ovat sitoutuneet noudattamaan prosessia. Toimittajien johtamisprosessin malli on luotu. Toimittajien johtamisen vuosikello on otettu käyttöön.	Keskitetty ja Tehokas toimittajien johtamisprosessi on luotu ja jalkautettu. Toimittajien "360 asteen" näköymä on otettu käyttöön SRM-alustan avulla. Toimittajia pystytään johtamaan yhden alustan avulla yhdestä paikasta.
Lähtötason arviointi: Hankinnan kehittäminen				
Hankintastrategian toteutumisen varmistaminen / hankintayksikön suorituskyvyn mittaaminen	Emme pysty varmistamaan, toteutuuko hankintastrategia.	Säästöjen toteuma saadaan mitattua hankintauskulun avulla. Hankintayksikön suorituskykyä mitataan säännöllisesti.	Hankintastrategian toteutumisen seuranta on kytketty strategian toteutumista mittaaviin KPI-mittareihin.	Hankinnan strategiset tavoitteet on integroitu kaikkien liiketoimintojen kanssa ja niitä mitataan KPI-mittarit on käytönotettu.
Aktiivisempi ote hankintoihin	Liiketoimintojen hankintatarpeiden integraatio ei toteudu.	Olemme tällä hetkellä kaupallisesti orientoituneen hankinnan tasolla.	Olemme edenneet kohti koordinoitua hankintaa tavoitteidemme mukaisesti.	Olemme päässeet sisäisen integraation tasolle ja olemme menossa kohti ulkoisen integraation tasoa. Olemme saavuttaneet HAKE- projektissa määritellyn ohjaus ja johtoryhmän tavoitteen.

Kuvio 3. Lähtötason arviointi: Toimittajien johtaminen ja hankinnan kehittäminen

Toimittajien mittarointi/auditointi kohteesta arvioimme tämänhetkisen tasomme kohtalaiseksi ja annoimme arvosanan 6. Huono arvosana olisi tullut, mikäli toimittajien mittarointia ja auditointia ei tehdä organisaatiossa ollenkaan. Välttävän ja kohtalaisen arviointikriteerinä oli seuraava: mittarointi rajoittuu vain Spend-analysiin, toimittajan auditointisuunnitelmaa on alettu määritellä, mutta KPI-mittareita ei ole määritelty. Tyydyttävälle/hyvälle tasolle päästäksemme strategisille kumppaneille pitäisi olla määritelty 1–3 KPI-tavoitetta sekä auditointisuunnitelman tulisi kattaa kymmenen kriittisintä toimittajaa. Kiitettävällä ja erinomaisella tasolla KPI-tavoitteet olisi määritelty myös avaintoimittajille sekä integraatio HSEQ-klusteriin olisi valmis ja sitä kautta on saavutettu laajempi auditointien kattavuus. HSEQ-klusteri on Eforan, Kemiran, Metsä- Botnian, Outokumpu Tornio Worksin sekä Rautaruukki, Ruukki Metalsin kehittämä arviointityökalu palvelutoimittajille (HSEQ 2021).

Palvelu- ja tuotekohtaisen ostamisen näkyvyys sai arvosanan kohtalainen 6. Tällä hetkellä emme ole saaneet tuotua kategoriatietoa järjestelmiin, jotta ostamisen näkyvyys paranisi. Työ on täysin manuaalista hankintapakettien avaamiseen perustuvaa analyysiä. Huonoin arvosana olisi tullut, mikäli emme näkisi ollenkaan, mitä tuotteita ja palveluja ostamme. Voidaksemme parantaa annettua arvosanaa lopputuloksia mitattaessa, meidän tulisi tehdä selvitys, miten kategoriatieto tuodaan järjestelmiin, jolla palvelu-/tuotekohtaisen ostamisen näkyvyys saadaan helposti toteutettua. Lisäksi tulisi olla määriteltynä tavoitteet ja tarkkuustaso näkyvyyden lisäämiseksi. Myös nimikkeistörakenne tulisi olla suunniteltu. Edellä mainituilla toimenpiteillä arvosana nousisi tyydyttävälle/ hyvälle

tasolle. Kiitettävän ja erinomaisen arvosanan saisi, mikäli palvelu-/tuotekohtaisen ostamisen näkyvyys on tuotu järjestelmiin. Nimikkeistörakenne on valmis sekä organisaatiossa on siirrytty käyttämään määriteltyjä työkaluja tavoitteiden mukaisesti.

Toimittaja-/kategoriakohtaisten spendien näkyvyyden osalta huonoimman arvosanan sai, mikäli emme näkisi toimittaja/kategoriakohtaisia spendejä lainkaan. Annoimme tähän kohtaan arvosanaksi 6, kohtalainen. Kriteerinä tässä oli se, että toimittajakohtainen spendi on saatavilla erikseen Helen Sähköverkko Oy:llä ja Helen Oy:llä. Tyydyttävän ja hyvän tason saavuttaaksemme tulisi konsernitason spendien näkyvyys saada toteutettua ja otettua käyttöön. Myös sopimukseen ja maksusuunnitelmiin perustuva spendiennuste tulisi saada otettua käyttöön. Kiitettävä ja erinomainen arvosana tulisi, mikäli edellä mainittujen lisäksi saisimme kehitettyä toimintaamme siten, että projekti- ja kategoriakohtainen spendi- näkymä sekä nimikekohtaiset spendit olisi saatavilla ja käyttöön- otettuna.

Keskitettyssä ja tehokkaassa toimittajien johtamisprosessissa on vielä paljon kehitettävää. Tällä hetkellä arvioimme, että toimintamme on välttävällä tasolla ja annoimme arvosanaksi 5. Välttävän ja kohtalaisen tason määritelmänä oli vaatimus, että palaverikäytännöt toimittajien kanssa on kuvattu ja määritelty. Huono, eli arvosanan 4 olisi tullut, mikäli toimittajien johtamisprosessia ei ole määritelty ollenkaan. Tyydyttävälle tasolle päästäksemme palaverikäytännöt on jalkautettava ja liiketoiminnot on sitoutettava noudattamaan prosessia. Myös toimittajien johtamisprosessin malli pitää olla luotuna. Hyvälle tasolle päästään, kun edellä mainittujen lisäksi toimittajien johtamisen vuosikello on otettu käyttöön. Kiitettävään ja erinomaiseen arvosanaan vaaditaan selkeän toimittajien johtamisprosessin luomista sekä SRM- alustan käyttöönottoa. SRM- alustan tavoitteena on johtaa toimittajia yhdestä paikasta.

Hankintastrategian toteutumisen varmistaminen ja hankintayksikön suorituskyvyn mittaaminen on myös yksi eniten kehitettävää tarvitseva kokonaisuus. Arvosanan 4 määritelmänä oli: emme pysty varmistamaan, toteutuuko hankintastrategia. Välttävän ja tyydyttävän arvosanan vaatimuksena oli kaksi kriteeriä: saada säästöjen toteuma mitattua hankintasalkun avulla, ja mitata hankintayksikön suorituskykyä säännöllisesti. Hankintayksikön suorituskykyä ei mitata vielä säännöllisesti, mutta pystymme mittaamaan säästöjen toteumaa hankintasalkun avulla. Arvioimme, että tällä hetkellä olemme välttävällä tasolla myös tässä asiassa eli arvosana on 5. Päästäksemme tyydyttävään ja hyvään lopputulokseen tulisi hankintastrategian toteutumisen seuranta saada kytkettyä strategian toteutumista mittaaviin KPI-mittareihin. Kiitettävällä ja erinomaisella tasolla

hankinnan strategiset tavoitteet on integroitu kaikkien liiketoimintojen kanssa ja niitä mittaavat KPI-mittarit on otettu käyttöön.

Aktiivisempi ote hankintoihin oli viimeinen arvioitava kohta hankintojen kehittämisen osa-alueesta. Tämän kohdan arviointikriteerit mukailevat hankinta-ajattelun avartumista kuvaavaa mallia, joita Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen esittelevät Hankintojen johtaminen kirjassaan (2018, 91). Meidän tavoitteenamme on edetä passiivisesta hankinta-ajattelusta kohti aktiivisempaa otetta.

Huonoimman arvosanan 4 kriteerinä oli se, että liiketoimintojen hankintatarpeiden integraatio ei toteudu. Arvioimme, että olemme tällä hetkellä kaupallisesti orientoituneen hankinnan tasolla ja annoimme arvosanaksi välttävän 5. Tuo kyseinen taso oli myös yrityksemme johtoryhmän arvio HAKE 2020 projektin yhteydessä teetetyin kyselyn perusteella. Tyydyttävään ja hyvään tasoon päästäksemme meidän tulisi edetä kohti koordinoitua hankintaa tavoitteidemme mukaisesti. Kiitettävän ja erinomaisen tason saavuttaaksemme olemme päässeet sisäisen integraation tasolle ja olemme menossa kohti ulkoisen integraation tasoa. Tämä taso oli myös HAKE 2020- projektissa määritelty ohjaus ja johtoryhmän tavoite. Hankinta-ajattelun avartumista avataan enemmän tämän työn teoriaosuudessa, jossa kerrotaan muun muassa, millaisia toimenpiteitä ja työntekijöitä hankinnan eri tasot vaativat.

3.3 Yhteenvedo

Lähtötason mittauksesta käy ilmi, että jotkut asiat ovat jo kohtalaisen hyvällä tasolla. Kehitettävää löytyy kuitenkin jokaisesta osa-alueesta. Keskustelu oli monipuolista ja hyvää. Näkemyksiä tuotiin esille monesta eri näkökulmasta. Uskon, että nyt tehty arviointi on luotettava ja paikkansa pitävä. Tämän arvioinnin pohjalta on hyvä lähteä kehittämään valittuja kehityskohteita ja saada toimintatutkimuksen määritelmän mukaisesti aikaan muutosta. Lähtötason mittauksen tuloksia tullaan vertaamaan työn lopussa suoritettavaan loppumittaukseen, jolloin nähdään kuinka paljon kehitystä, muutosta ja parannuksia on saatu tehtyä tämän opinnäytetyön aikana.

4 Tutkimusmenetelmä

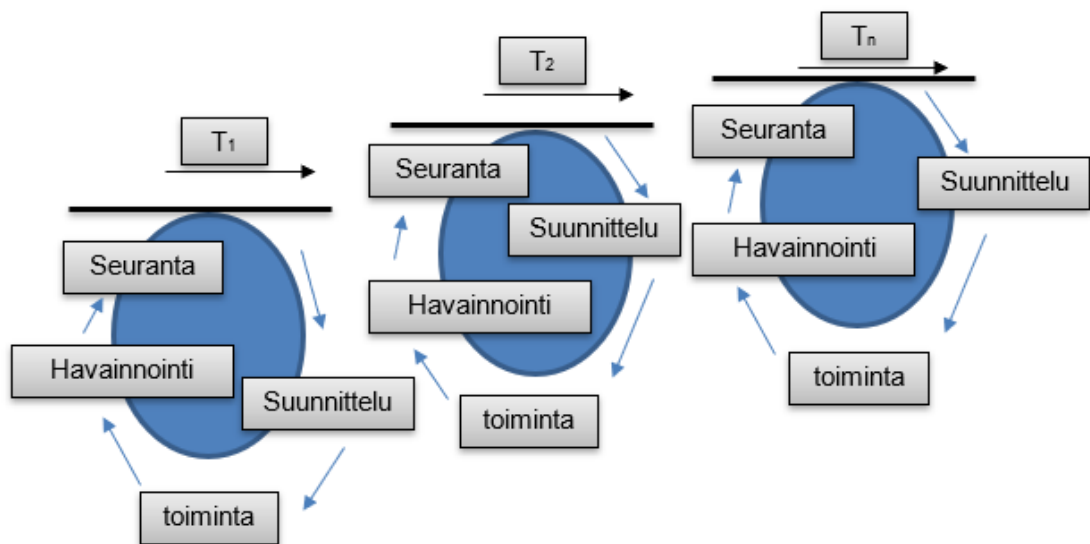
Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään toimintatutkimusta Metropolian ohjeiden mukaisesti. Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus sopii tähän tutkimustyöhön todella

hyvin. Yhteistyö on toimintatutkimuksen keskiössä ja nostaisinkin tämän tutkimuksen tärkeimmäksi asiaksi yhteistyön merkityksen. Ongelmaa ratkaistaessa ja poistettaessa ongelman ympärillä työskentelevät henkilöt ovat tiiviissä yhteistyössä. Käytän tässä työssä pääasiassa laadullisia menetelmiä. Haastattelut, kyselyt, keskustelut, aivoriihiyöskentely ja havainnointi ovat tämän työn keskiössä.

4.1 Toimintatutkimuksen määritelmä

Toimintatutkimuksen määritelmästä on hankalaa laatia tarkkaa ja yksiselitteistä vastausta. Kyseessä ei ole vain yksi tutkimusmenetelmä, vaan se on sekoitus useasta tutkimusmenetelmästä. Toimintatutkimusta voidaankin pitää enemmän tutkimusstrategiana. (Kananen 2014, 13.)

Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa yksi sykli pitää aina sisällään suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja seurannan. Sykliin sisältyy aina myös tutkimus. Uusi sykli alkaa siitä, mihin edellisen syklin aikana päästiin. Uuden syklin kohteena voi olla myös uusi ongelma, jota lähdetään poistamaan. (Kananen 2014, 12.) Alla olevassa kuviossa on esitetty toimintatutkimuksen syklisyyttä.



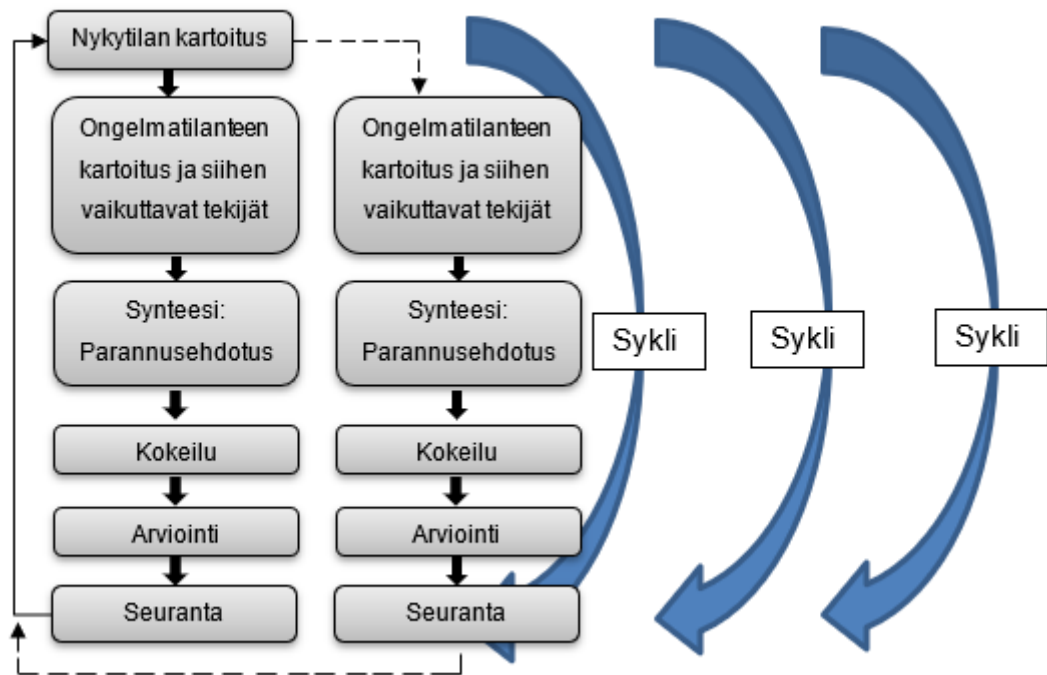
Kuvio 4. Toimintatutkimus on jatkuva syklinen prosessi, jolla tähdätään jatkuvaan kehittämiseen ja muutokseen (Kananen 2014, 13).

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta. Tavoitteena on yhdessä ratkaista ja poistaa ongelmia sekä saada aikaan muutosta. Toimintatutkimusta käytetäänkin hyvin usein kehittämistyön lähestymistapana. Toimintatutkimuksella etsitään ratkaisuja ongelmiin, jotka voivat olla esimerkiksi sosiaalisia, teknisiä, ammatillisia tai eettisiä. Toimintatutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on ratkaista organisaatioissa esiintyviä käytännön ongelmia ja samaan aikaan luoda ymmärrystä ja uutta tietoa aiheesta. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Toimintatutkimuksessa lähestymistapa tutkittavan aiheen ympärille muodostuu siten, että ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka asioiden tulisi olla eikä niinkään siitä, miten ne ovat. Tutkimuksen aikana asioita ei vain kuvata, vaan tavoitteena on saada aikaan muutosta. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Toimintatutkimuksessa käytetään yleisesti menetelmänä tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden yhteisiä keskusteluja. Keskustelu etenee koko kehittämisprosessin ajan vaiheesta toiseen ja edellinen keskustelu luo pohjan aina uudelle keskustelulle. (Ojasalo ym. 2014, 62.)

Toimintatutkimuksen vaihekaaviot vaihtelevat vähän esittäjän mukaan. Perusajatus on kuitenkin sama. Ensimmäinen vaihe on ongelman määrittely eli nykytilanteen kartoitus. Toisena vaiheena on ratkaisun esitys. Kolmantena ja neljäntenä on ratkaisun kokeilu ja arviointi. (Kananen 2014, 34.) Alla olevassa kuvioissa on esitetty toimintatutkimuksen vaiheet ja syklisyys.



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen 2014, 34)

Nykytilanteen kartoitukseen ja ongelman määrittelyyn on varattava tarpeeksi aikaa, jotta ongelma saadaan määritettyä tarkasti. Liian nopea eteneminen parannusehdotukseen saattaa jättää todellisen ongelman selvittelyn ja analysoinnin pintapuoliseksi. Tällöin on vaarana, että ratkaistaan ongelma, joka ei ole todellinen tai oikea ongelma. (Kananen 2014, 35.)

4.2 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ongelma, että Helenillä ei ole riittävästi näkyvyyttä toimittajien johtamiseen ja toimittajien hallintaan. Tutkimusongelma on läpinäkyvyyden puute toimitusketjussa. Läpinäkyvyyden puute vaikeuttaa hankintatyötä ja hankintojen johtamista. Olen määritellyt tutkimusongelmaa yhdessä hankintajohtajan sekä hankinnan kehityspäällikön kanssa. Olemme myös pohtineet tutkimusongelman syitä ja seurauksia. Tällöin myös oma esimieheni, hankinnasta maksuun prosessin omistaja, on ollut läsnä. Olemme tunnistaneet tarpeen läpinäkyvyyden lisäämiseksi toimitusketjussa. Nykytila-analyysin avulla sain selvitettyä syvemmin, miten ja mihin läpinäkyvyyden puute vaikuttaa hankintatyössä.

4.3 Tutkimuskysymykset

Oikein muotoillut tutkimuskysymykset muodostavat tutkimuksen ytimen. Mitään tutkimusta ei voida tehdä ilman tutkimuskysymyksiä. On tärkeää, että tutkimuskysymykset on johdettu itse ongelmasta. Tutkimuskysymyksiä on viisasta pohtia ja miettiä heti opinäytetyön alkuvaiheessa, vaikkakin ne saattavat muuttua ja täsmentyä tutkimustyön edetessä. Tutkimuskysymyksiä voidaan pitää koko prosessia ohjaavina tekijöinä. Lopujen lopuksi koko työ on kiinni tutkimuskysymyksistä ja tutkimus joko onnistuu tai epäonnistuu tutkimuskysymysten mukana. (Kananen 2014, 44.) Olen valinnut työhöni seuraavat tutkimuskysymykset:

Miten läpinäkyvyyden lisääminen toimitusketjussa vaikuttaa hankintojen tekemiseen?

Millainen on kohdeorganisaation toimittajahallinnan nykytila ja miten toimittajahallintaa ja toimittajien johtamista voisi kehittää?

Uskon, että ainakin edellä mainittuihin kysymyksiin tarvitaan vastaukset, jotta tämä kehittämishanke onnistuu.

4.4 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation toimintaa. Tarkoituksena on lisätä läpinäkyvyyttä toimitusketjussa, mikä mahdollistaa tehokkaamman johtamisen hankinnoissa. Läpinäkyvyyden lisääminen mahdollistaa tiedolla johtamisen hankintaorganisaatiossa. Tavoitteena on kehittää ja tehostaa toimittajien johtamista ja sitä kautta parantaa kustannustehokkuutta hankinnoissa sekä lieventää toimittajiin liittyviä riskejä. Tavoitteena on niin ikään kehittää toimittajayhteistyötä. Yhtenä tärkeänä tavoitteena on lisätä hankintaorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden tietoisuutta tämän opinäytetyön aiheesta.

4.5 Sovellettavat mittarit

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen onnistumista tulee mitata luotettavuusarvioinnin kautta. Arvioinnissa mitataan työn laatua reliabiliteetti- ja validiteetti käsitteiden avulla. Validiteetti koostuu mittauksen kohteesta ja käytettävästä mittarista. Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa mittaria, mittaamalla oikeita asioita ja käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen pysyvyyttä. Reliabiliteetin

muodostaa käytettävä mittari, mitattava asia ja mittauksen tulos. Mitattaessa tutkimuksen tulosta uudelleen ja uudelleen on päästävä samaan lopputulokseen. (Kananen 2014, 125–126.)

Tässä työssä on aluksi tarkoitus arvioida ryhmäkeskustelun avulla, miten läpinäkyvyyden puute toimitusketjussa vaikuttaa hankintatyöhön, toimittajahallintaan ja toimittajien johtamiseen. Kun ongelmia on saatu poistettua ja läpinäkyvyyttä toimitusketjussa lisättyä, tehdään arviointi uudelleen ja vertaillaan tuloksia lähtötilanteeseen nähden. Tarkoitus on saada aikaan muutosta. Saavutetun muutoksen mittaaminen kertoo, kuinka hyvin tutkimus on onnistunut.

Toisella mittarilla mitataan tietoisuuden lisäämistä hankintaorganisaation työntekijöiden keskuudessa. Läpinäkyvyyden lisääminen tehostaa ja parantaa hankintatyön tekemistä monella osa-alueella. Tutkimustyön lopuksi on tarkoitus arvioida, onko tämän työn aikana saatu lisättyä tietoisuutta hankintaorganisaatiossa.

Edellä mainitut mittarit soveltuvat mielestäni hyvin mittaamaan tämän opinnäytetyön tuloksia. Näiden tulosten ja pohdinnan avulla pystyn arvioimaan myös koko opinnäytetyön onnistumista.

5 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen yhtenä keskeisimpänä tavoitteena on lisätä läpinäkyvyyttä toimitusketjussa ja sen kautta tehostaa ja parantaa hankintojen tekemistä. Teoreettinen viitekehys pitää sisällään läpinäkyvyyden määritelmän. Teoriaosiossa pureudutaan myös siihen, miten ja millä keinoin läpinäkyvyyttä on mahdollista kasvattaa Helen Oy:n hankintaorganisaatiossa sekä päivittäisessä hankintatyön tekemisessä. Viitekehyksessä käsitellään toimittajien johtamista, toimittajien kehittämistä sekä suorituskyvyn mittaamista. Seuraavaksi tutkitaan, kuinka datan ja analytiikan avulla voitaisiin parantaa läpinäkyvyyttä. Sen jälkeen paneudutaan hankintayksikön toiminnan kehittämiseen. Lopuksi on käyty läpi teoriaa organisaation toiminnan kehittämistä ja sitä, miten uusi tapa toimia saadaan tuotua käytäntöön.

5.1 Läpinäkyvyys

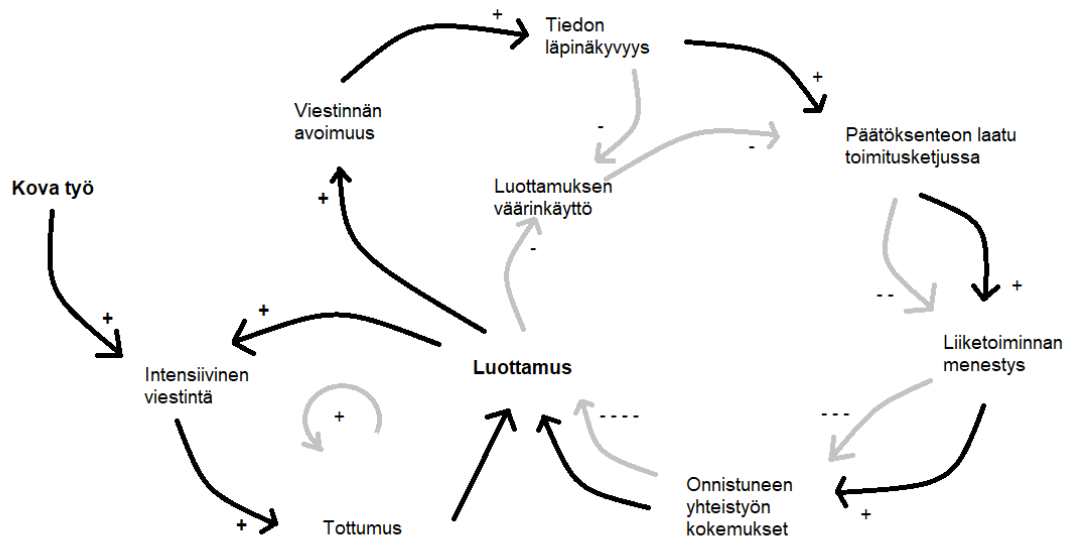
Basware julkaisi syyskuussa 2021 blogitekstin, jossa avattiin läpinäkyvyyden termiä. Englannin kielellä läpinäkyvyys on transparency. Lisäksi on käytetty sanaa näkyvyys,

joka on englanniksi visibility. Vaikka näiden kahden sanan voisi kuvitella tarkoittavan samaa asiaa, niiden tulkinnassa on kuitenkin eroja. Näkyvyydellä tarkoitetaan datasta saatavaa tietoa, kun taas läpinäkyvyys sisältää paljon muutakin. Läpinäkyvyys sisältää kommunikaation, avoimuuden ja toimet, joiden avulla yritykset voivat vakuuttaa itsensä siitä, että heillä on kaikki tarvittava strategisesti oikeiden päätösten tekemiseen. (Basware 2021.) Koster & Delfman (2007,30) määrittelee läpinäkyvyyden kykynä nähdä toisen organisaation resursseja ja toimintoja. Läpinäkyvyys saavutetaan, kun eri organisaatiot jakavat arkaluontoista dataa toisilleen ja molemmat osapuolet hyötyvät tästä tietojen josta.

Teknologian kehittyminen on mahdollistanut läpinäkyvyyden lisäämisen toimitusketjussa. Nykyaikaisilla ICT-ratkaisuilla saadaan informaatiota jaettua nopeasti ja tehokkaasti. Ideana on yksinkertaistaa tiedonkulkua ja saavuttaa tällä tavoin molemmin puolinen näkyvyys esimerkiksi palvelujen ja materiaalivirtojen välille. Paremman läpinäkyvyyden avulla yritykset pystyvät tehostamaan toimintaansa. (Koster & Delfmann 2007, 28.) Kehittyneen tietotekniikan myötä erilaisista tietojärjestelmistä on tullut keskeinen osa toimitusketjujen hallintaa. Toimitusketjun läpinäkyvyys antaa johtajille mahdollisuuden tehdä parempia strategisia päätöksiä olemassa olevaan tietoon perustuen. (Skjøtt-Larsen & Schary & Mikkola & Kotzab 2007, 101.)

Läpinäkyvyyden saavuttaakseen tarvitaan yhteistyötä. Kaikkien osapuolten on oltava halukkaita jakamaan ja vastaanottamaan tietoa sekä olla mukana läpinäkyvässä toimitusketjussa. Läpinäkyvällä toimitusketjulla saavutetaan lukuisia hyötyjä, mutta siinä on myös omat riskinsä. Läpinäkyvyys antaa mahdollisuuden myös muille tarkastella oman yrityksen arkaluontoisia tietoja ja asioita. Nykyään yritykset kuitenkin ovat menossa yhä enemmän läpinäkyvämpään suuntaan, koska hyödyt läpinäkyvässä toimitusketjussa ovat haittoja suurempia. (Koster & Delfmann 2007, 30–32.)

Yhteistyön edellytyksenä on avoimuus ja luottamus. Luottamuksen rakentaminen voi kestää kauankin, mutta yhtä lailla sen voi menettää salaman nopeasti, pienenkin väärinkäytöksen seurauksena. Organisaatioiden väliseen luottamukseen ja sen syntyyn vaikuttaa olennaisesti työntekijöiden taustat, kulttuuri, uskomukset sekä tavoitteet. Tärkeää olisi löytää tasapaino näiden kaikkien välille. Silloin luottamuksen pohja olisi rakennettu tukevalle alustalle. Läpinäkyvyyden lisäämisessä kannattaa pohtia luottamuksen ja avoimuuden merkitystä alla olevan kuvion mukaisesti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 292–293.)



Kuvio 6. Luottamuksen rakentaminen ja menettäminen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 293).

Asioiden mittaaminen on myös yksi hyvä keino tuoda toimintaa läpinäkyvämmäksi. Mittaamisen avulla voidaan havainnollistaa yrityksessä tapahtuvia asioita ja muutoksia. Mittaaminen sujuvoittaa myös kommunikointia. Hyvin luodut mittarit vievät viestejä eteenpäin yrityksen sisällä ja tekevät koko yrityksen toiminnasta läpinäkyvämpää. (Huuhka 2019, 201.) Myös Van Weele korostaa mittaamisen tärkeyttä läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Van Weelen (2018, 304) mukaan mittaamisella saatujen tulosten säännöllinen raportointi antaa henkilöstölle mahdollisuuden varmistaa, ovatko heidän tavoitteensa toteutuneet. Tulosten raportointi antaa myös johdolle ajantasaista tietoa, kuinka yrityksen tavoitteet kehittyvät mittausjakson aikana.

Vastuullisuuden varmistaminen riittävän läpinäkyvyyden avulla on yksi keskeinen osa läpinäkyvyyttä. On pyrittävä siihen, että toimitusketjut ovat vastuullisia. Vastuullisella toimitusketjulla tarkoitetaan sitä, että kuluttajalle tarjottu lopputuote tai -palvelu on tuotettu vastuullisesti niin ympäristöllisesti kuin sosiaalisestikin. Toimitusketjun jäsenten on varmistettava yhdessä, että toiminta ja tiedonkulku on tarpeeksi läpinäkyvää vastuullisuuden varmistamiseksi. Läpinäkyvyys vastuullisuuden varmistamiseksi heijastuu myös riskienhallintaan. Kun oma toiminta on vastuullista ja huolehditaan siitä, että myös toimittajat toimivat vastuullisesti, pystytään ennaltaehkäisemään riskejä. Kun asiat vastuullisuuden näkökulmasta on hoidettu mallikkaasti, toimittajat ovat organisaatiolle tärkeä kilpailukyvyyn mahdollistaja ja pahimmassa tapauksessa suuri riski. Hyvä ääriesimerkki pahim-

masta skenaariosta on eräs leluvalmistaja, joka joutui poistamaan markkinoilta 20 miljoonaa lelua, koska yksi sen toimittaja oli käyttänyt lyijypitoista maalia lelun pintakäsittelyvaiheessa. (Nieminen 2016, 147–150.)

Seuraavissa kappaleissa pyritään etsimään keinoja, kuinka kohdeorganisaatiossa voitaisiin parantaa läpinäkyvyyttä toimittajayhteistyössä sekä hankintayksikön omassa toiminnassa.

5.2 Toimittajien johtaminen

Jokainen toimittaja on omalla tavallaan erilainen ja ostavalla organisaatiolla on jokaisen toimittajan kanssa erilainen suhde. Kaikkia toimittajia ei voi johtaa samalla tavalla. Olenaista on löytää jokaiselle toimittajasuhteelle oikeanlainen johtamisen taso. Tämän takia toimittajat pitäisi pystyä luokittelemaan, jotta niitä voidaan johtaa oikeassa mittasuhteessa. (O'Brien 2018, 12.)

Tässä kappaleessa käsitellään toimittajien johtamista. Ensimmäisenä käydään läpi erilaisia vaihtoehtoja toimittajien luokitteluun. Seuraavaksi syvennyttään toimittajien johtamiseen toimittajasuhteiden hallinnan näkökulmasta. Lopuksi käydään läpi toimittajarisien hallintaa sekä sopimuksia.

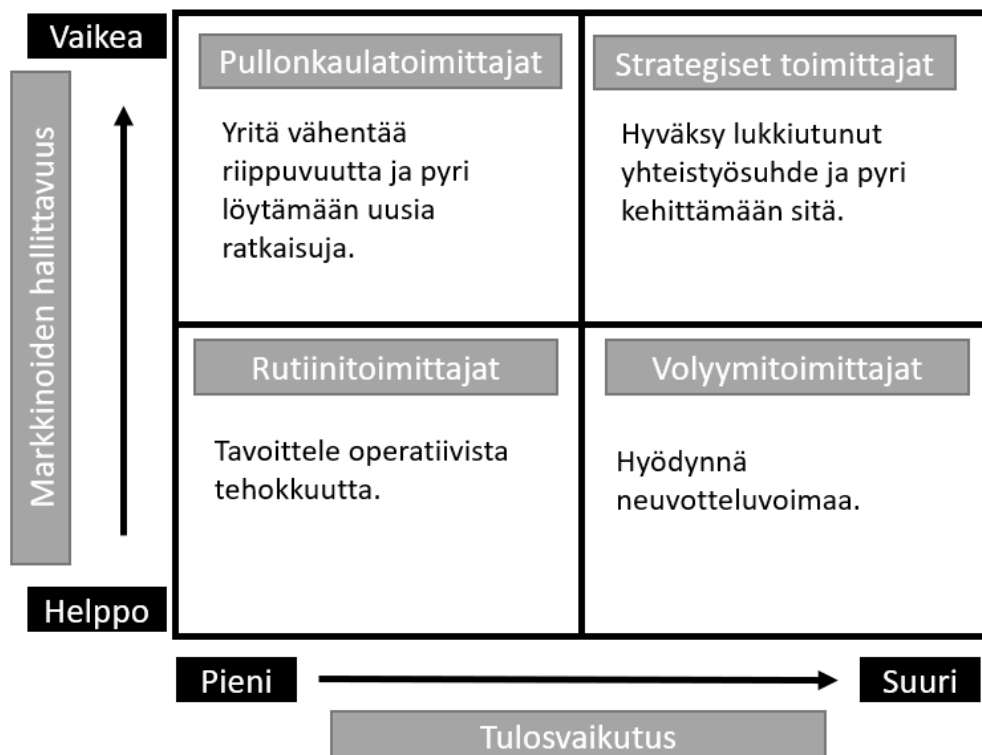
5.2.1 Toimittajien luokittelu

Toimittajien luokittelulla eli segmentoinnilla toimittajaverkosto voidaan jäsentää helpommin hallittavaksi kokonaisuudeksi. Luokittelu auttaa hankintaorganisaatiota johtamaan toimittajia paremmin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 106.) Nopeasti ajateltuna toimittajien luokittelu kuulostaa helpolta tehtävältä. Se on kuitenkin yksi haastavimmista toimittajien johtamiseen liittyvistä tehtävistä. Jotkut toimittajat ovat tärkeämpiä kuin toiset ja jotkut ovat omalle toiminnalle jopa kriittisiä. (O'Brien 2018, 63.)

Huuhkan (2019, 144) mukaan toimittajien luokittelun tarkoituksena on varmistaa, että yrityksellä on sopiva määrä oikeanlaisia toimittajia, jotka ylläpitävät kilpailukykyä sekä tuottavat lisäarvoa yritykselle. O'Brien (2018, 63–64) puolestaan toteaa, että luokittelun avulla voidaan selvittää, ketkä toimittajat ovat tärkeitä ja miksi sekä miten heidän kanssaan tulisi tehdä yhteistyötä. Hankinnan toimittajaverkosto koostuu eri tavoilla käyttäytävistä toimialoista, toimittajaryhmistä ja toimittajista. Jotta jokaisen toimittajan kohdalla ei

tarvitsisi aina miettiä yksityiskohtaista ja oikeaa toimintatapaa, on toimittajat hyvä luokitella sopivan kokoiisiin, kutakuinkin samalla tavalla käyttäytyviin segmentteihin. (Iloranta-Pajunen-Muhonen 2018, 106.)

Peter Kraljicin 1980-luvulla kehittämää portfolioanalyysiä voidaan käyttää myös toimittajien luokitteluun. Tällöin nelikenttämatriisiin asetetaan pullonkaulatoimittajat, strategiset toimittajat, volyymitoimittajat ja rutiinitoimittajat. Toimittajan portfolioanalyysi on kuvattuna alla olevassa kuviossa. (Nieminen 2016, 86.)



Kuvio 7. Toimittajien portfolioanalyysi (Kraljic 1983, Nieminen 2016, 91).

Pullonkaulatoimittajien kohdalla on yleensä kyse tilanteesta, jossa toimittajamarkkinat ovat haastavat, kilpailu on vähäistä ja tulosvaikutus yrityksen tulokseen on pieni. Tällaisista toimittajista olisi ensisijaisesti päästävä eroon. Mikäli se ei kuitenkaan ole mahdollista on hyväksyttävä riippuvuus ja pyrittävä vähentämään riskejä ja haitallisia vaikutuksia. Strategisesti tärkeiden toimittajien kanssa on tarkoitus tehdä läheistä yhteistyötä sekä kehittää toimintaa ja pyrkiä sitä kautta pitämään toimittajasuhde tehokkaana. Tällaisten toimittajien tuloaikutus on korkea ja samaan aikaan markkinoiden hallittavuus

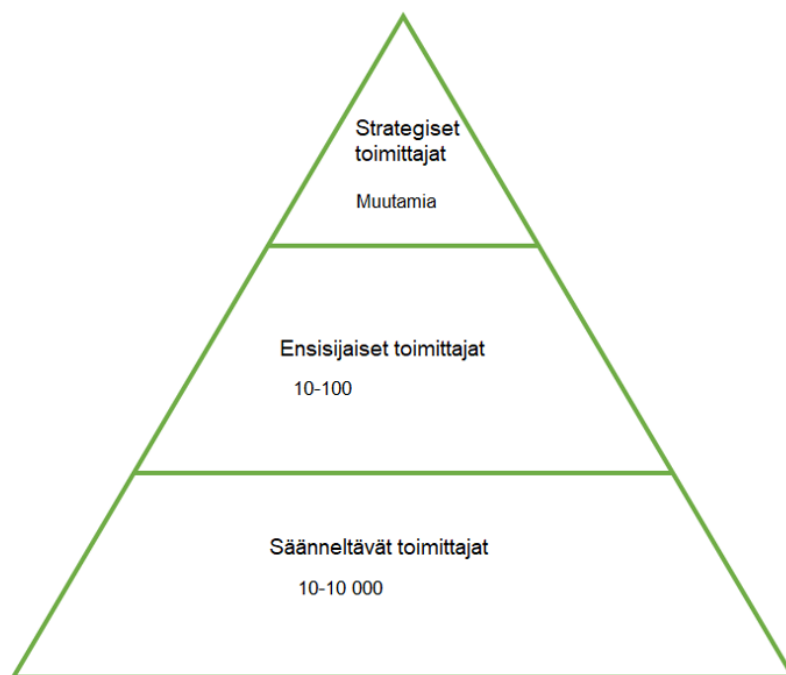
on haastava. Yhteistyön avulla voidaan varmistaa, että toimittaja pysyy kilpailukykyisenä pitkällä aikavälillä. Volyymitoimittajien tulosvaikutus on suuri, mutta markkinoiden hallittavuus matalalla tasolla. Tässä kategoriassa potentiaalisia toimittajia on lukuisia ja tarjottavien tuotteiden ja palveluiden hinnan merkitys korostuu. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää pyrkiä kilpailuttamaan toimittajia aggressiivisesti, jolloin markkinoilta saadaan paras hinta tuotteille ja palveluille. Rutiinitoimittajat kuuluvat luokkaan, jossa toimittajamarkkinoiden vaikeustaso on helpolla tasolla ja tulosvaikutus on vähäinen. Tällaisten toimittajien kohdalla pyritään toimimaan operatiivisesti tehokkaasti. Rutiinitoimittajat eivät vaadi erityisiä toimenpiteitä toimittajien johtamisen näkökulmasta. (Nieminen 2016, 88–90.)

Toimittajien luokittelussa voidaan hyödyntää myös Spend-analyysiä, joka on tärkeä analysointiväline koko hankintaprosessin kehittämiseen. Spend-analyysissä kaikki yrityksen hankintoihin käyttämät eurot kootaan yhteen tietokantaan, josta niitä voi edelleen analysoida. Spend-iä tutkittaessa syvemmin, saadaan selville, mitä on hankittu, mihin yksiköihin, kuinka usein, kuinka paljon ja minkälaisia toimittajia erilaisiin hankintoihin on käytetty. (Huuhka 2019, 47.)

Spend-analyysissä on tärkeää hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellista tärkeyttä yrityksessä. Suorien hankintojen kustannukset saadaan yrityksissä usein helposti selvitettyä, koska hankinnat tehdään yleensä toiminnanohjaus- tai ostojärjestelmillä. Epäsuorien hankintojen kohdalla tilanne on vaikeampi. Epäsuoria hankintoja ei välttämättä tehdä järjestelmien avulla, jolloin kustannuksien selvittäminen on vaikeampaa. Jotta Spend-analyysi hyödyttäisi eniten, olisi keskeistä, että tietoa saataisiin kaikista yrityksen ostoista tuotteittain, tuoteryhmittäin, toimittajittain sekä yksiköittäin. Tietojen kerääminen on vaikeaa, koska ne ovat usein hajautuneet eri paikkoihin ja järjestelmiin. (Huuhka 2019, 49.)

Hankinnan kehittämisen näkökulmasta Spend-analyysi auttaa selvittämään monia tärkeitä asioita. Analyysin avulla saadaan selville yrityksen hankintojen kokonaiskustannukset sekä kustannukset yksiköittäin. Spend-analyysin avulla pystytään selvittämään ja tunnistamaan, mitkä toimittajat ovat yritykselle tärkeitä ja mitkä taas ovat vähemmän tärkeitä. Analyysi kertoo myös, mitkä tuotteita ja palveluita on hankittu eniten ja onko hankintojen hinnoissa ollut muutoksia seurantajakson aikana. (Huuhka 2019, 49.)

O'brien (2018, 56) kuvaa toimittajien luokittelua eräänlaisen pyramidikuvion avulla, joka on kuvattu alla.



Kuvio 8. Toimittajien luokittelu (Huuha 2019, 144, O'Brien 2018, 56).

Pyramidin huipulla on strategisesti tärkeimmät toimittajat, joiden kanssa tehdään läheistä yhteistyötä ja jotka tuotavat yritykselle huomattavaa lisäarvoa pitkällä aikavälillä sekä pystyvät realisoimaan yrityksen tavoitteita. Tällaisille toimittajille luodaan yleensä yksityiskohtaiset toimittajastrategiat. Pyramidin ylimmällä tasolla toimittajia on lukumäärällisesti vain muutamia. Pyramidin toisella tasolla on tärkeät ja ensisijaiset toimittajat, joiden suorituskykyä seurataan säännöllisesti ja toimittajan tuloksia arvioidaan mittarein. Tämän tyyppisiä toimittajia on yleensä lukumäärällisesti 10–100 kappaletta. Pyramidin pohjalla ovat loput toimittajat, jotka ollaan poistamassa yrityksen toimittajarekisteristä. Pohjalla ovat myös toimittajat, joilta edelleen tilataan tuotteita ja palveluita. Pyramidin alimman tason toimittajat vaativat vähiten aktiivista työtä hankintaorganisaatiolta. Lähinnä tulee varmistaa, että kaupalliset järjestelyt sekä sopimukset ovat voimassa edellä mainittujen toimittajien osalta. Pyramidin pohjalla olevia toimittajia on lukumäärällisesti eniten, 10–10 000 kappaletta. (Huuha 2019, 144, O'Brien, 2018, 55–56.)

Jos pyramidimallin avulla tehtävän toimittajien luokittelun haluaa viedä vielä tarkemmalle tasolle, voisi mielestäni pyramidiin lisätä vielä yhden tason. Tällöin segmenttejä olisi neljä ja luokittelu olisi hivenen tarkempaa. Asettaisin neljännen segmentin pyramidin ylimmän tason jälkeen toiseksi. Tälle tasolle voisi nostaa toimittajat, jotka ovat aikaisempien kokemusten perusteella hyviä, mutta he eivät kuitenkaan yllä pyramidin ylimmälle tasolle.

Tämä taso olisi ikään kuin potentiaalisille tuleville strategisille toimittajille. Myös ensisijaisista toimittajista kyvykkäimmät voisi ajan myötä nostaa tälle tasolle.

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 313) ovat myös esitelleet erilaisia toimittajien luokittelun malleja. Toimittajien segmentointiin vaikuttaa myös asiakkaan ja toimittajan keskinäiset valta-asetat sekä suhteellinen suuruus. Mikäli puhutaan isoimmista yrityksistä, on toimittajien luokituksessa otettava huomioon myös maantieteellinen ulottuvuus. Tällöin luokittelua on mahdollista tehdä myös alueellisesti, jolloin toimittajat voidaan jakaa akselilla paikallinen–alueellinen–globaali. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 313.)

Useat edelläkävijäyritykset ovat luoneet omaan liiketoimintaansa sopivat segmentoinnit. Luokitteluun on lisäksi liitetty sopivat mittarit ja prosessit. Eräs teknologiayritys Suomesta on luokitellut toimittajat ydintoimittajiin, kaupallisiin toimittajiin, kehittyvän teknologian toimittajiin sekä edullisten kustannusten maista oleviin toimittajiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 313.)

Cooperin ja Slagmulderin (1999) pelkistetyssä mallissa toimittajat luokitellaan normaaleihin toimittajiin, alihankkijoihin, osakokonaisuuksien toimittajiin ja kumppanitoimittajiin. Normaalit toimittajat toimittavat vakioituja tuotteita ja palveluita. Alihankkijat toimittavat räätälöityjä tuotteita ja palveluita. Osakokonaisuuksien toimittajat toimittavat tuotteita ja palveluita, mitkä eivät ole riippuvaisia lopputuotteen teknologiasta ja ydinosamisesta. Kumppanitoimittajien tuotteet ja palvelut ovat tiiviisti sidoksissa lopputuotteen teknologiaan sekä ydinosamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 313–314.)

Toimittajia voidaan jaotella myös sen tavan mukaan, kuinka toimittajamarkkinaa hyödynnetään. Tässä mallissa on neljä eri segmenttiä.

1. Hintakilpailuttamiseen perustuva suhde. Tällöin kyseessä ovat usein standardituotteet tai palvelut. Tyypillistä ovat voimakas kilpailuttaminen sekä lyhytkestoiset sopimukset.
2. Osaamisen kilpailuttamiseen perustuva suhde. Tämä tilanne poikkeaa ensimmäisestä vain siten, että hankinnan kohteen koetaan olevan vaikeampi. Tämän takia toimittajia saattaa olla markkinoilla vain rajallinen määrä. Asiakkaan ja toimittajan ylläpitämä suhde on etäinen ja kommunikointia käydään puolin ja toisin vain välttämättömään tiedon vaihtoon.

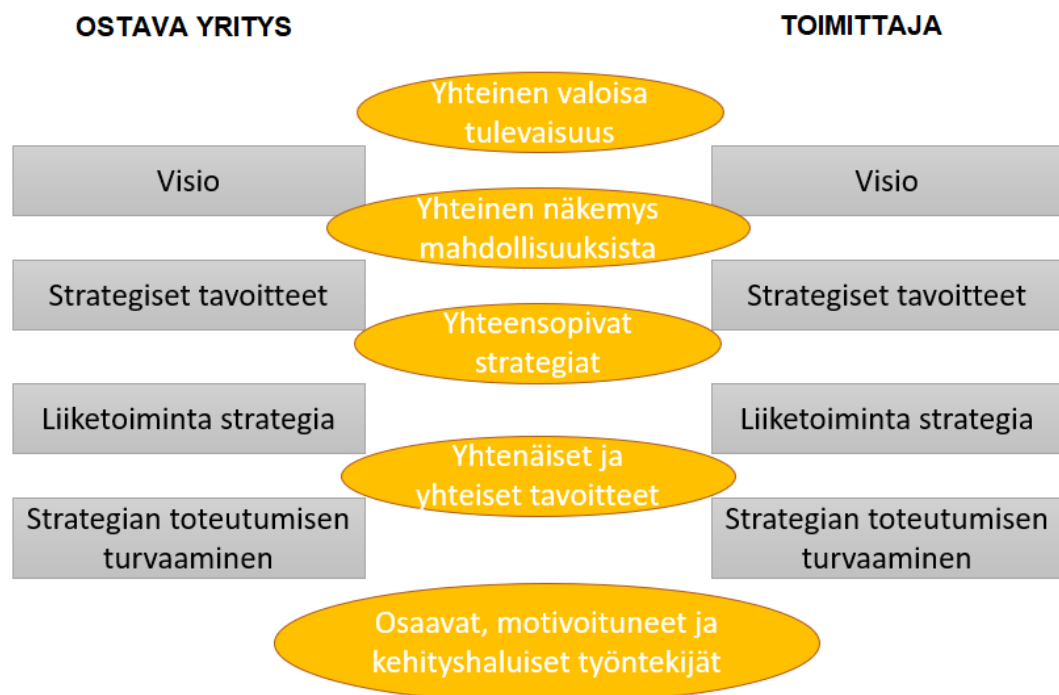
3. Läheinen yhteistyö. Yhteistyö on laajaa ja se yltää organisaation useaan eri toimintoon. Asiakas pyrkii parantamaan kilpailuetuaan toimittajasuhteen avulla ja toimittaja osallistuu aktiivisesti palvelun, tuotteen tai tuotannon suunnitteluun. Vuorovaikutus lisääntyy ja syvenee.
4. Strateginen kumppanuus. Asiakkaan rooli toimittajan silmissä suunnannäyttäjänä tulee entistä vahvemmin esiin. Vuorovaikutus on lisääntyvän yhteistyön ansiosta muuttunut intensiiviseksi ja avoimemmaksi. Toimittaja voi alkaa suunnitella omia investointejaan asiakkaan pitkän aikavälin panostusten mukaisesti. Toimittajalle annetaan enemmän vastuuta esimerkiksi erilaisissa toimituksen suunnitteluun liittyvissä prosesseissa. Tässä vaiheessa on myös tyypillistä ottaa käyttöön palkitsemisjärjestelmä, jonka avulla toimittajia pyritään motivoimaan kehittämään uusia innovointeja. (Iloranta-Pajunen-Muhonen 2018, 314–315.)

5.2.2 Toimittajasuhteiden hallinta

Toimittajasuhteiden hallinta on suoraan käännetty englanninkielisestä sanasta supplier relationship management (SRM), jonka määrittelemisen ei ole aivan niin helppoa kuin voisi kuvitella. Huuhka (2018, 141, 145) toteaa SRM:n olevan hyvin laaja käsite ja määrittelee SRM:n seuraavasti: toimittajasuhteiden hallinta on menetelmien ja käyttämistä ja tunnistamista toimittajien hallintaan arvon maksimoimiseksi ja riskien minimoimiseksi käytössä olevien resurssien avulla. SRM:n tavoitteena on luoda lisäarvoa tehokkaalla johtamisella ja toimittajien kanssa tehtävän yhteistyön kautta sekä saavutetun arvon jakaminen kaikkien osapuolten kesken. (Huuhka 2018, 141.)

SRM ei ole vain joku tietty strateginen toimi, vaan se kattaa useita eritasoisia toimintoja. SRM:n voidaan katsoa olevan kuin sateenvarjo, jonka alle on linkittynyt eri tasoisia toimintoja yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi. Toimittajasuhteiden hallinta pitää sisällään esimerkiksi toimittajayhteistyön kehittämistä ja hallintaa, toimittajariskien hallintaa, toimittajien suorituskyvyn mittaamista ja valvontaa sekä koko toimitusketjun hallintaa. Näihin edellä mainittuihin asioihin syvennytään vielä seuraavissa kappaleissa. On myös muistettava, että jokaisella organisaatiolla on toisistaan poikkeavia kaupankäyntitilanteita ja tämän myötä myös erilaisia toimittajasuhteita. Moderni ja kehittynyt toimittajasuhteiden hallinta sisältää myös toimittajien piilevien mahdollisuuksien ja innovaatiotoiminnan huomioimisen toimittajasuhteiden kehittämisessä. (O'Brien 2018, 41–42, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 312.)

Nieminen (2016, 107) on toimittajasuhteen hallinnan osalta samalla linjalla Huuhkan kanssa. Niemisen mukaan toimittajasuhteen laatua voidaan arvioida sillä perusteella, miten paljon molemmat osapuolet osallistuvat pitkäjänteiseen yhteiseen tekemiseen aktiivisesti. Arvon luonti tapahtuu organisaatioiden välisissä suhteissa ja verkostoissa. Alla olevassa kuviossa on kuvattu toimittajasuhteen perusta toimittajasuhteessa, jonka varaan hyvää ja hedelmällistä yhteistyötä voi lähteä rakentamaan. Hyvän yhteistyön edellytyksenä toimittajasuhteessa voidaan pitää aktiivista vuorovaikutusta, yhteisiä tavoitteita ja mittareita sekä osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. (Nieminen 2016, 107–113.)



Kuvio 9. Hyvän yhteistyön perusta toimittajasuhteessa (Nieminen 2016, 114).

Yllä mainitut asiat mahdollistavat perustan yhteistyölle ja jatkuvalla kehittämiselle. Tavoitteena on, että ostavalla organisaatiolla ja toimittajalla olisi yhtenäiset ja yhteiset tavoitteet ja yhteensopivat strategiat. Lisäksi on pyrittävä siihen, että molemmilla osapuolilla on yhteinen näkemys mahdollisuuksista sekä tulevaisuuden näkymistä. On myös tärkeää, että yritysten työntekijät ovat motivoituneita, osaavia sekä kehityshaluisia. (Nieminen 2016, 114–115.)

5.2.3 Toimittajariskien hallinta

Toimittajariskien hallinnalla tarkoitetaan toimittajiin kohdistuviin riskeihin varautumista. On tiedostettava mahdolliset riskit, jotta voidaan kehittää toimenpiteitä, joilla riskeihin voidaan varautua ja niitä voidaan estää. Yleisimpiä toimittajiin liittyviä riskejä on esitelty alla olevassa kuviossa. (O'Brien 2018, 208–209.)

Myöhästymisen ja epäonnistumisen riskit	Brändimaineen menettämisen riskit	Kilpailuetuun liittyvät riskit	Hinta- ja kustannusriskit	Laaturiskit
Täydellinen tai mahdollinen pysyvä toimituksen tai palvelun epäonnistumisen riski, tai toimitettavien tavaroiden tai tiettyjen palveluiden tarjoamisen viivästymisen riski.	Riski, jotka tapahtuessaan voivat olla tuhoisia brändille, koska ovat joko ristiriidassa brändin periaatteiden tai asiakkaiden sekä sidosryhmien odotusten kanssa.	Kilpailuedun heikentämisen riski, sisältäen omaisuuden varastamisen, kyberturvallisuuden, datan varastamisen, väärentämisen ja tuotteiden myymisen harmailla markkinoilla.	Riski, että toteutuneet kustannukset ovat ennakoitua tai suunniteltua korkeammat.	Riskit, jotka yhdistetään laatuvirheisiin, tuotteen tai palvelun huonoon laatuun sekä piileviin vikoihin.

Kuvio 10. Toimittajiin liittyvät riskit (O'Brien 2018, 2009).

Toimittajien riskienhallintaa tehdään jo toimittajien luokittelun aikana. Tämän lisäksi riskienhallinnan tulisi olla jatkuva prosessi ja sitä tulisi suorittaa tasaisesti koko toimittajasuhteen ajan. Riskien arvioinnissa on hyvä edetä viisi kohtaa sisältävän listauksen mukaisesti: tunnista, arvioi, priorisoi, suunnittele ja hallitse. Arviointi kannattaa toteuttaa siten, että samaan aikaan tehdään arvio mahdollisimman monelle toimittajalle. Tällöin arvioinnit ovat linjassa keskenään. Kun riskejä arvioidaan, on tärkeää huomioida koko toimittajakenttä, eikä vain yksittäisiä toimittajia. (O'Brien 2018, 210.)

Kun ymmärrämme potentiaalisia toimittajariskejä, on mahdollista toteuttaa erilaisia toimintatapoja, joiden avulla riskejä voidaan ehkäistä tai varautua niiden realisoitumiseksi. Riskejä voidaan vähentää hyvällä sopimusten suunnittelulla, toimittajien auditoinnilla hyvällä kommunikaatiolla ja läheisellä yhteistyöllä toimittajan kanssa. On myös hyväksyttävä se tosiasia, että kaikkia riskejä ei ole mahdollista torjua. Tällöin on hyvä varautua ja valmistautua siihen, että realisoituneen riskin vaikutukset ovat mahdollisimman vähäiset. Hyvällä riskienhallintasuunnitelmalla voidaan lieventää riskien vaikutusta. Suunnitelma voi pitää sisällään muun muassa toimia riskistä palautumiseen ja selviämiseen, suunnitelman laatimisen toimittajan vaihtamiseksi tai vaihtoehtoisen tuotteen tai palvelun määrittämistä. (O'Brien 2018, 211–212.)

5.2.4 Sopimukset

Tavaroiden ja palvelujen hankintojen apuna käytetään sopimuksia, joihin on määritelty ostajan ja myyjän oikeudet, velvollisuudet ja vastuut. Sopimuksia voidaan käyttää myös yhtenä apukeinona, kun toimittajia kehitetään ja toimittajan ja ostajan välistä yhteistyötä parannetaan. Yhteistyön kehittäminen pohjautuu kuitenkin enimmäkseen vuorovaikutussuhteisiin, joten pelkillä sopimuksilla yhteistyön kehittäminen ja ohjaus on vaikeaa. (Nieminen 2016, 108.) Sopimukset laaditaan aina tapauskohtaisesti, joten ne poikkeavat aina toisistaan. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että sopimuksista löytyy lähes aina tietyt vakiotiedot kuten, sopimuksen perustiedot, hankinnan erittelyn, maksuehdot, hinnat, tilattavan määrän, toimitusehdot, toimitusmäärät, purku- ja irtisanomisehdot, voimassaoloajan, optiot, sanktiot, reklamaation, takuun ja liitteet. (Huuhka 2019,138.)

Sopimuksia neuvoteltaessa ostajan tulee olla perillä kaupankäyntiä koskevista laeista. Tärkeimmät kotimaiset lait, jotka ostajan tulee ymmärtää ovat kauppalaki (355/1987), kilpailulaki (948/2011), laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (1061/1978) ja laki varallisuus oikeudellisista toimista (228/1929). Helen Oy:n näkökulmasta on huomioitava vielä laki julkisista hankinnoista (348/2007) sekä erityisalojen hankintalaki (349/2007). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 274–275.)

Sopimuskauden aikana molempien osapuolten velvollisuus on huolehtia, että sopimuksessa sovitut asiat pannaan täytäntöön. Pitää huolehtia, että omalta osaltaan suorittaa sovitut asiat ja vaatia myös sopimuksen vastapuolta toimimaan samoin. Sopimuskauden aikaisissa toimenpiteissä avoimuus ja läpinäkyvyys nousee taas suureen rooliin. Avoin tiedonkululla vältetään väärinkäsityksiä ja sitä kautta pystytään vähentämään turhaa tyytymättömyyttä. Sopimuskauden aikana yhteydenpito sopimusten osapuolten kanssa on tärkeää. Yhteydenpidosta saadut kokemukset auttavat kehittämään toimintaa. Hankintaorganisaatiossa sopimusseurannan on hyvä olla nimettyjen henkilöiden vastuulla. Tällä tavalla seuranta on systemaattista. Sopimuskauden aikainen seuranta voi pitää sisällään esimerkiksi seurantalavereja, laadun seuranta, tarkastuskäyntejä sekä palautekeskusteluja. Seurannasta on tärkeää pitää tarkkaa dokumentaatiota. Silloin mahdolliset erimielisyydet ovat helpommin selvitettävissä. Tarkka dokumentaatio auttaa myös sopimusprosessikokonaisuuden kehittämisessä. (Nieminen 2016, 214.)

5.3 Toimittajien kehittäminen ja suorituskyvyn mittaaminen

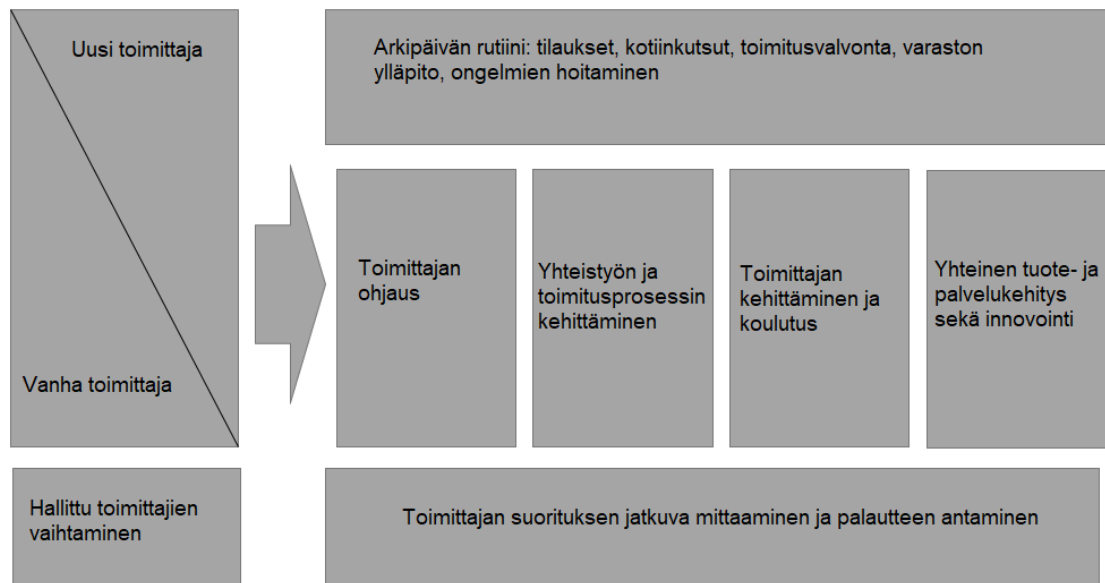
Toimittajan kehittämisellä tarkoitetaan kaikenlaista toimintaa, jolla tähdätään parantamaan toimittajan kyvykkyyttä, osaamista ja suorituskykyä. Ostavalla organisaatiolla on vahva panos toimittajan kehittämisessä. Kehittämisen tavoitteena on saada liiketoiminnallista etua itselle sekä parantaa toimittajan kilpailukykyä markkinoilla. (Nieminen 2016, 118.) Passiivisessa ostoajattelussa toimittaja nähtiin mustana laatikkona, jonka sisään ei ollut tarvetta katsoa. Kun ostoajattelussa edetään kohti aktiivisempaa otetta, mikä Helen Oy:lläkin on tavoitteena, tulee toimittajien kehittäminen miltei välttämättömäksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 297.)

Toimittajien kehittämiseen voi johtaa useat tekijät Toimittajiin liittyvien riskien minimointi. Kun yhteistyö toimittajan kanssa on läheistä ja ostava organisaatio auttaa toimittajaa kehittämään omia prosessejaan tai vaikkapa auttaa laatujohtamisen käyttöönotossa, pienenevät toimittajaan liittyvät riskit huomattavasti. Tiiviillä yhteistyöllä pystytään niin ikään minimoimaan kustannuksia. Ostava organisaatio voi kehittää toimittajan kanssa yhdessä esimerkiksi tuotantotapoja ja -prosesseja. Kun kehittäminen viedään tarpeeksi pitkälle, on toimittajan kanssa mahdollista jo tuotteiden tai palveluiden kehitysvaiheessa saada aikaan innovatiivisia ja kilpailukykyisiä ratkaisuja. (Huuhka 2019, 146.)

Toimittajien kehittäminen, kohti parempaa suorituskykyä vaatii hankintaorganisaatiolta aktiivista otetta. Liker & Choi (2004, 4) ovat tuoneet artikkelissaan Building deep supplier relationship esiin seuraavia kehittämisen keinoja:

- Ymmärrä toimittajaasi.
- Hyödynnä toimittajien välistä keskinäistä kilpailua.
- Ohjaa toimintaa parantaaksesi toimittajan suorituskykyä.
- Kehitä toimittajan kykyjä ja osaamista.
- Jaa tietoa valikoivasti, mutta määrätietoisesti.
- Johda yhteistä kehittämistä. (Liker & Choi 2004, 4, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 298.)

Kun toimittajia pyritään kehittämään, voidaan toimittajarajapintaan liittyvät tehtävät jakaa karkeasti eritasoisiin ohjaus-, suoritus- ja mittaustehtäviin. Alla on kuvattuna nämä tehtävät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 300.)



Kuvio 11. Toimittajarajapintaan liittyvät tehtävät (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 300).

Arkipäivän rutiineilla tarkoitetaan jokapäiväisiä hankinnan työhön liittyviä tehtäviä, tilauksien valvontaa, tilausvahvistusten käsittelyä, sopimusten seuranta, erilaisia selvitystehtäviä, reklamointia ja muita ongelmien selvittelyä. Arkipäivän rutiineihin kuuluu suurin osa hankintaorganisaation työajasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 300.)

Toimittajan ohjaamiseen tarvitaan molemminpuolista yhteistyötä ja yhteistä käsitystä siitä mitä ostava organisaatio toimittajalta odottaa. Välttämättömät ohjaustoiminnot on yleensä listattu tarjouspyynnöissä ja sopimuksissa. Käytännön ongelmat toimittajan kanssa johtuvat yleensä puutteellisesta ohjeistuksesta ja ohjauksesta. Yhteiset viestinnän pelisäännöt ovat olennainen osa toimivaa toimittajan ohjaamista. On tärkeää sopia toimittajan kanssa esimerkiksi siitä, keneen otetaan yhteyttä erilaisissa tilanteissa ja kuka vastaa mistäkin osa-alueesta puolin ja toisin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 301.)

Yhteistyön ja toimitusprosessin kehittämisellä pyritään optimoimaan tavaran ja palvelun toimitukset mahdollisimman tehokkaasti. Kun tavara tai palvelu vaihtaa omistajaa on ostavan osapuolen velvollisuus ja etu tarkastaa, että saatu palvelu tai tavara vastaa sitä,

mitä on tilattu. Tuntemattoman toimittajan kanssa tämän tapainen menettely on melkein välttämätöntä. Sellaisen toimittajan kanssa, jonka kanssa yhteistyö on jo syvennyt voi reklamaatioita tehdä mahdollisesti myöhemminkin, mikäli puutteita havaitaan. Tällaisella toimintatavalla säästetään valvonnan ja tarkastuksen kustannuksia. Toimittajan ja ostavan organisaation yhteinen tahtotila on kuitenkin varmistaa riittävä laatu ja virheettömät toimitukset niin tavara- kuin palveluhankinnoissakin. Kun toimitusprosessia kehitetään yhdessä, ovat tulokset huomattavasti parempia kuin yksipuolisessa kehityksessä. On kuitenkin muistettava, että vaikka prosessia kehitetään yhdessä, kehityksen lomassa on vaikeaa päästä käsiksi toimittajan sisäisten prosessien kehittämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 301–302.)

Toimittajan säännöllisellä koulutuksella ja kehittämisellä pyritään saamaan toimittaja ymmärtämään ostajayrityksen tarpeita, tilanteita ja tavoitteita. Tämän kaltainen kouluttaminen on vielä paikoin kovin harvinaista. Syvässä yhteistyössä on pyrkimys päästä tämän tyyppiseen toimittajan ja ostajan symbioosiin. Tavallisesti kouluttamisen mahdollisuus avautuu yhteisissä tapaamisissa ja neuvotteluissa. Tällöin onkin tärkeää, että yhteinen aika käytetään tehokkaasti hyväksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 302.)

Toimittajamarkkinoiden hyödyntäminen tuote- ja palvelukehityksessä on yhteistyön muotona jo pitkälle kehittynyttä. Hyvä tuotekehitysprosessi sovittaa parhaalla tavalla yhteen toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet, loppuasiakkaan tarpeet ja oman organisaation kyvykkyydet. Toimittajan osaamista tulisi hyödyntää jo tuote- ja palvelukehityksen varhaisessa vaiheessa. Yksittäisen toimittajan hyödyntämiseen liittyy myös riskejä. Syvä yhteistyö lisää riippuvuutta toimittajaan ja toimittaja saattaa hyödyntää saavutettuja tuloksia myös muiden asiakkaiden kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 302–304.)

Yksi hyvä tapa jaotella yllä mainittuja tehtäviä on ottaa käyttöön toimittajakalenteri. Kalenteria ylläpitämällä saadaan tärkeät päivämäärät, kuten sopimusten voimassaoloajat, toimittajatapaamiset, projektikohtaiset deadlinet ja muut toimittajiin liittyvät tapahtumat pidettyä ajan tasalla. Toimittajakalenteri helpottaa työtehtävien suunnittelua ja sen avulla hahmottaa paremmin toimittajiin liittyvien tehtävien kokonaisuuden. Kalenteri olisi hyvä laatia vähintään jokaiselle strategisesti tärkeälle toimittajalle. Toimittajakalenteri on mahdollista linkittää yrityksen toimittajanhallinta työkaluun tai vaihtoehtoisesti on mahdollista käyttää esimerkiksi jaettua kalenterityökalua, johon tarvittavilla työntekijöillä on oikeus. (O'Brien 2018, 207–208.)

5.3.1 Toimittajien mittarointi

Miksi mitata toimittajien suorituskykyä? Tähän kysymykseen on yllättävän vaikeaa vastata. Vaikka osa toimittajiin kohdistuvista mittauksista olisivatkin olennaisia ja hyödyllisiä, on yhtä mahdollista, että niistä ei ole hyötyä vaan pikemminkin haittaa. Ensi alkuun on siis varmistettava, että mitataan oikeita asioita. (O'Brien 2018, 98–100.)

Riippumatta siitä, kuinka tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa tehdään, on toimittajien seuranta sekä suorituksen mittaaminen tärkeää. Säännöllisellä seurannalla saadaan selville, miten hyvin toimittaja suoriutuu tehtävistään eli täyttää tilaajan tarpeet, tavoitteet ja toimii muutenkin sovittujen ohjeiden mukaisesti. Useassa yrityksessä toimittajia mitataan subjektiivisesti eli toimittajan mittaamisessa ei käytetä kirjallista dokumentointia. Tällöin on vaikea seurata toimittajan suorituksia pitkällä aikavälillä, koska mittaamisen historia-tiedot puuttuvat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 315.)

Toimittajan mittaamisen ja seurannan avulla palautteen antaminen toimittajalle on helpompaa, koska asiakas voi tällöin näyttää suoraan, miten toimittaja on seurantajakson aikana suoriutunut. Pitkäkestoisen seurannan avulla on mahdollista ohjata toimittajaa kehittämään toimintaansa halutulla tavalla. (Huuhka 2019, 206.) Jotta toimintaa voidaan kehittää, on tärkeää, että seurannan ja mittaamisen tuloksiin reagoidaan. Ilman palautteen antamista toimittaja ei voi kehittää omaa toimintaansa. Mittaamisen tuloksia on hyvä käyttää neuvotteluvalttina. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 315.)

Yksinkertaisimmillaan toimittajan suorituskyvyn seuranta ja mittaaminen on toimituksen hinnan, määrän, laadun ja toimitusajan kontrollointia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 315). Huuhka on esitellyt toimittajien valvonnassa käytettyjä mittareita seuraavassa kuviossa.

Hankintatavoite	Kriteeri	Mittari
Toimituskyky	Toimitusvarmuus, toimitusten määrätarkkuus	Sovittuna aikana saapuneiden toimitusten osuus tilatuista nimikkeistä. Toimitettu määrä suhteessa tilattuun määrään
Laatu	Toimitusten oikeellisuus, reklamaatioiden määrä	Oikein toimitettujen nimikkeiden osuus tilatuista nimikkeistä. Laatupoikkeamia sisältäneiden toimitusten osuus tilatuista.
Kustannustehokkuus	Hankintojen kustannus	Hankintaan ja sen ohjaukseen käytetty aika tai kustannus (Esim. suhteutettuna hankintakohteen kustannuksiin). Logistiikkakustannusten osuus kokonaiskustannuksista
Joustavuus	Toimitusten nopeus (Kiiretilanteissa)	Kiireellisten tilanteiden reagointi-aika. Kiireellisten toimitusten toimitusaika suhteessa tavanomaiseen.

Kuvio 12. Mittareita toimittajien valvontaan (Huuha 2019, 206).

Monet yritykset mittaavat kaikkia toimittajia samalla tavalla ja samanlaisilla mittareilla riippumatta siitä, kuinka tärkeä toimittaja tai ostettu palvelu on ostavalle organisaatiolle. Toimittajasuhteen laatu on otettava huomioon, kun mittaristoa luodaan. Alla on kuvattu millaisiin asioihin mittaamisessa kannattaa kiinnittää huomiota, kun toimittajayhteistyö syvenee. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 315.)

Toimittajasuhteen laatu	Mittaamisen ja seurannan ulottuvuudet
Kertaluonteinen toimittaja	Perustavoitteiden täyttäminen (määrä, laatu, ajoitus, puuttettomuus ja muut operatiiviseen prosessiin liittyvät mittarit). Palveluhalukkuus ja viestintä asiakasorganisaation kanssa.
Pitkäaikainen toimittaja	Suhtautuminen ongelmiin ja ongelmien ratkaisukyky. Halukkuus palvelutason jatkuvaan parantamiseen.
Pitkäaikainen, yhteistyötä aktiivisesti kehittävä toimittajasuhde.	Tavoitteellinen kustannustason alentaminen. Yhteisten prosessien kehittäminen.
Pitkäaikainen, yhteistä innovaatiota ja suunnittelua sisältävä toimittajasuhde.	Tekninen kehittäminen ja yhteiset innovaatiot. Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä resurssien sekä kyvykkyyksien kehittäminen.

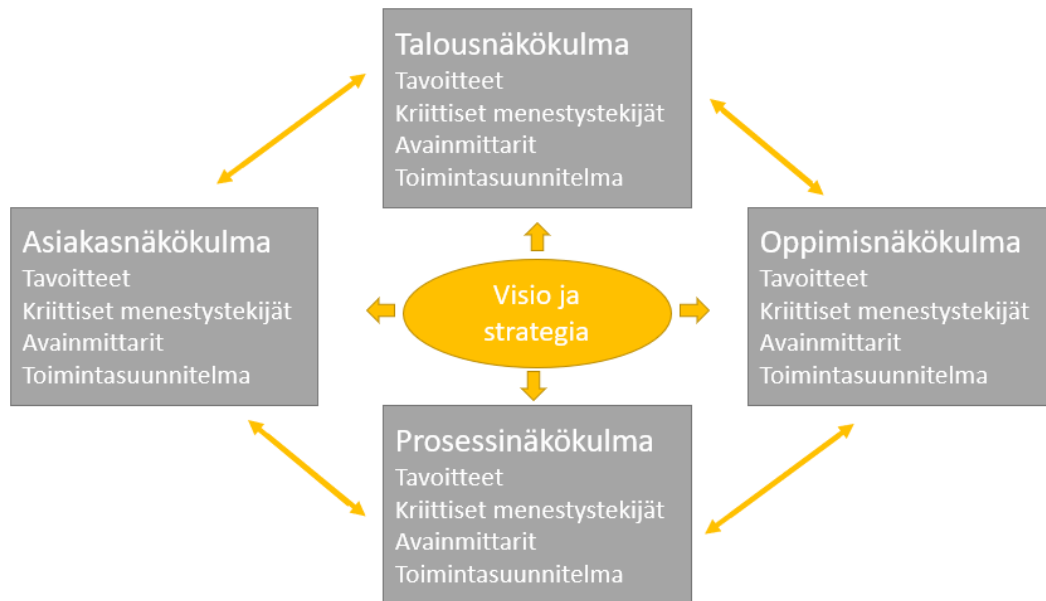
Kuvio 13. Toimittajan seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 316).

Yllä olevasta kuviosta selviää, mitä pidemmälle viety toimittajasuhde on, sitä tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat mittarit tulisi laatia. Oman toiminnan kehittämisen kannalta tärkeimpien toimittajien mittaaminen ja seuranta tulisi ulottaa kyvykkyyksiin, resursseihin ja jopa toimittajan johtamismallien ja organisaation kehittämiseen saakka. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 315.)

5.3.2 Balanced Scorecard

Yksi tapa toimittajien kokonaisvaltaiseen mittaamiseen on Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tuloskortti. Balanced Scorecard syntyi kahdessatoista pääasiassa Yhdysvalloissa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä toteutetussa hankkeessa, joissa pyrittiin parantamaan yritysten suorituksen mittausta. Mittaaminen näissä yrityksissä keskittyi taloudellisiin mittareihin, jotka kuvasivat huonosti yrityksen kykyä käyttää aineetonta pääomaansa, kuten työntekijöiden motivaatiota ja osaamista, informaatioteknologian toimivuutta, asiakassuhteita ja asiakkaiden lojaaliutta sekä prosessien tehokkuutta. Näistä yrityksistä saatujen tulosten ja kokemusten perusteella Robert S. Kaplan ja David Norton esittelivät ensimmäisen version Balanced Scorecardista. (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 16–17.)

Balanced Scorecardin keskeisenä ajatuksena on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi toimintasuunnitelmien ja mittareiden avulla. Balanced Scorecard perustuu ajattelutapaan, mitä ei voi mitata sitä ei voi myöskään johtaa. (Huuhka 2019, 207). Alkuperäinen esimerkki, niin sanottu Balanced Scorecardin viitekehys sisältää neljä eri näkökulmaa. Talousnäkökulman, asiakasnäkökulman, prosessinäkökulman ja oppimisenäkökulman. Alla on kuvattu Kaplanin ja Nortonin luomus Balanced Scorecardista. (Kaplan & Norton 1996, 9.)



Kuvio 14. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996, 9).

Balanced Scorecard-työkalun käyttö edellyttää, että strategian sisältö puretaan yllä kuvattujen neljän näkökulman osalta strategisiin tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin, avainmittareihin sekä toimintasuunnitelmiin. Strategiset tavoitteet saavuttaakseen tarvitaan kriittiset menestystekijät. Menestystekijöitä mitataan avainmittareilla ja mittareiden tavoitteisiin pääsemistä varten on tehtävä toimintasuunnitelma. (Huuhka 2019, 207.)

On tärkeää muistaa, että alkuperäinen neliulotteinen BSC-malli on syntynyt kahdentoista eri yrityksen yhteistyön tuloksena. Samat näkökulmat eivät toimi ja palvele kaikkia yrityksiä ja organisaatioita yhtä tehokkaasti. Kun yritykset suunnittelevat Balanced Scorecardin käyttöönottoa, olisi heidän hyvä määritellä itse näkökulmat, jotka he katsovat toiminnalleen tärkeiksi. (Malmi ym. 2006, 24.)

5.3.3 Toimittajien auditointi

Auditoinnin tavoitteena on varmistaa laatu järjestelmän toimivuus ja tehokkuus sekä puutteet ja vahvuudet. Auditoinnin avulla voidaan jakaa hyviä toimintatapoja. Ne auttavat suunnittelemaan toimintaa ja sitouttamaan henkilöstöä kehittämään omaa toimintaansa. Auditointia voidaan pitää työkaluna toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Auditointeja voi suorittaa potentiaalisille uusille toimittajille sekä nykyisille toimittajille. Potentiaalisille toimittajille tehtävällä auditoinnilla voidaan varmistua esimerkiksi siitä, että yrityksellä on

kapasiteettiä ja osaamista riittävästi sekä yrityksen laatujärjestelmät ovat riittävällä tasolla. Nykyisten toimittajien auditoinnilla voidaan pienentää riskejä mahdollisista laatu- tai tuotanto-ongelmista. (Logistiikan maailma 2021.)

Toimittajien auditoinnilla varmistetaan, että toimittaja kykenee toimittamaan tuotteet ja palvelut lupaamallaan tavalla. Auditoinnin aikana arvioidaan toimittajan laatu-, johtamis- ja tuotantoprosessit. Auditoinneilla varmistetaan laatu- ja turvallisuuden toteutuminen toiminnassa. Eettisyys, vastuullisuus ja kestävä kehitys tulevat huomioiduksi kattavassa auditoinnissa. Arviot perustuvat toimittajayrityksessä tehtyihin selvityksiin ja toimittajalle tehtyihin kyselyihin. Auditoinnin apuna käytetään lomakkeita, joissa on eritelty hyvinkin yksityiskohtaisesti toimittajayrityksen tapoja toimia. Laatujärjestelmän osalta auditointi voi pohjautua esimerkiksi ISO 9001 tai ISO 14001 laatujärjestelmän standardeihin. Tuotantojärjestelmien osalta auditoinnissa voidaan tarkastella esimerkiksi toimintatapoja ja tuotekehitysresursseja. Auditoinnissa tarkasteltavat asiat on hyvä pisteyttää, jotta tuloksia on helpompi vertailla. Pisteytyksen ja etukäteen lasketun painokertoimen avulla toimittaja saa auditoinnista kokonaisarvosanan. (Huuha 2019, 135–136.)

Hyvän auditoinnin edellytyksenä voidaan pitää seuraavia asioita. Auditointi on säännöllistä ja kattavaa. Auditoinnin toteuttajilla on riittävä pätevyys, kokemus ja tietotaito auditoinnin suorittamiseksi. Auditoinnissa tarvitaan tietämystä standardeista, prosesseista sekä auditoitavan yrityksen toiminnasta. Auditoinnin tulee olla riippumatonta. Tällä tarkoitetaan sitä, että omaa vastuualuetta tai toimintaa ei saa auditoida. Auditointi ei ole riippumatonta myöskään silloin, jos auditointijalla on omistussuhde tai muu jokin muu tiivis suhde auditoitavaan yritykseen tai organisaatioon. (Logistiikan maailma 2021.)

Lukuisissa suomalaisyrityksissä on otettu kehityskohteeksi toimittaja-auditoinnit. Yritykset ovat huomanneet, että auditoinnin avulla toiminta jämäköityy. Se kehittää toiminta- valmiuksia ja parantaa toimittajasuhteita. Nykyisin toimittaja-auditointeja tehdään myös yhä pidemmälle toimitusketjun alihankkijoille. Näiden auditointien syynä on yleensä vastuullisuusnäkökulmat. (Logistiikan maailma 2021.)

Vastuullisuus on noussut myös Helen Oy:ssä entistä tärkeämpään asemaan. Vastuullisuuden kiinnitetään yhä enemmän huomiota koko yrityksessä ja sitä kautta myös hankintatyön tekemisessä. Hankintaorganisaatiossa on otettu käyttöön vastuullisuuskysely toimittajille osana auditointiprosessia.

5.4 Datan ja analytiikan hyödyntäminen läpinäkyvyyden lisäämiseksi

Data on perusyksikkö ja sitä voi esiintyä monessa erilaisessa muodossa. Data voi olla esimerkiksi, numeroita, lukuja, videoita, tai tekstiä. Kun dataan liitetään jokin merkitys, siitä saadaan informaatiota. Kun tätä informaatiota aletaan tulkita, saadaan tietoa. Kun tieto edelleen liitetään ympärillä olevaan kokonaisuuteen, saadaan tietämystä, jolla on merkitystä. Tämä tarkoittaa sitä, että itse data ei vielä kerro itsestään mitään. Dataa pitää osata tulkita oikein ja oikeassa ympäristössä, jotta sitä voidaan hyödyntää. On myös tärkeää, että data on riittävän laadukasta. Muuten se ei tuota lisäarvoa. Tällä tarkoitetaan sitä, että datan pitää olla yhdenmukaista ja yksiselitteistä. (Kananen & Puolitaival 2019, 71–72.)

Datan ja tiedon hallinnan merkitys on kasvanut huomattavasti digitaalisuuden yleistyessä. Jotta yrityksissä voidaan tänä päivänä toteuttaa automaattioratkaisuja, on datan ja muiden tiedostojen oltava digitaalisessa muodossa. Datan ja tiedostojen digitaalista muotoa voidaan pitää perusedellytyksenä toiminnan tehostamiselle. Suomessa on laajalti käytössä standardeja, joilla datan formaatteja ja sisältöä pystytään vakioimaan. Tämän johdosta mahdollisuudet digitaalisen datan hyödyntämiseen liiketoiminnassa ovat todella hyvät. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 49.) Datan käyttäminen ja hyödyntäminen liiketoiminnassa tekee asioista näkyviä. Kun dataa visualisoidaan, saadaan nopeasti ja helpolla tavalla näkyviin suuria kokonaisuuksia erilaisista tietomassoista edelleen raportitavaksi. (Kananen & Puolitaival 2019, 73–74.)

Raportoinnilta vaaditaan ja odotetaan paljon erityisesti yritysten sidosryhmissä. Älykkäästi tuotetut raportit ovat tässä asiassa avainasemassa. Parhaimmassa tapauksessa erilaiset raportit ovat helposti saatavilla. Ne ovat reaaliaikaisia, ajantasaisia ja niitä pystytään luomaan automaattisesti. Raportit sisältävät visuaalisuutta, analytiikkaa ja trendejä. Erilaisten raporttien käyttäjille ja hyödyntäjille on ensiarvoista, että raportteja pystytään lukemaan ja analysoimaan sähköisessä muodossa. Huonosti tuotettujen raporttien analysointiin joudutaan käyttämään valtavasti manuaalista työtä ja ne aiheuttavat päivittäisessä työskentelyssä enemmän haittaa kuin hyötyä. Raportoinnin tavoitteiksi kannattaakin asettaa seuraavanlaisia asioita: olennaisten tietojen esille tuominen, visuaalinen lopputulos, helppokäyttöisyys, ajantasainen ja oikeasisältöinen tieto sekä relevanttius käyttäjäkohderyhmälle. (Kananen & Puolitaival 2019, 186–187.)

Yksi hyvä esimerkki datan ja analytiikan hyödyntämisessä on luvussa 5.2.1 mainittu Spend-analyysi. Kuten aiemmin olen jo maininnut, Helen Oy:ssä on ongelmana, että

tietoja on sirpaloitunut eri lähdejärjestelmien syövereihin. Tästä syystä esimerkiksi Spend-analyysin toteuttaminen on ollut haastavaa.

Kun kootut tiedot ovat epäyhtenäisiä, sirpaloituneita tai muulla tavalla puutteellisia tai virheellisiä, on ne ensin puhdistettava virheistä ja yhdistettävä yhdeksi kokonaisuudeksi. Useasta eri tietojärjestelmästä kootut tiedot eivät välttämättä ole samaa tiedostomuotoa, joten ne eivät ole suoraan yhteensopivia keskenään. Spend-analyysin täydellinen tarkkuus voidaan varmistaa vain siten, että kerätyt tiedot on analysoitu tarkasti ja yhtenäistetty ymmärrettävään muotoon. Kerätyn tiedon laatu näyttelee tässä suurta roolia, koska analyysin luotettavuus on suoraan verrannollinen tiedon laatuun. (Huuha 2019, 49.)

On myös todettava, että vain pieni osa datasta valjastetaan hyötykäyttöön. Operatiivisesta toiminnasta kehitty dataa jatkuvalla syötöllä, mutta sen hyödyntämiseen liittyy myös paljon haasteita. Yrityksien yleisimpinä ongelmina datan hyödyntämisessä voidaan pitää muun muassa seuraavia asioita. Kertynyttä dataa ei kerätä tai tallenneta mihinkään. Data on sellaisessa muodossa, että sitä ei pystytä hyödyntämään. Dataa ei siis ole analysoitu ja tämän johdosta tuloksia ei saada kommunikoitua eteenpäin visuaaliseen muotoon. Edellä mainittujen ongelmien johdosta olemassa olevaa dataa ei pystytä hyödyntämään johtamisessa, eikä näin ollen pystytä vaikuttamaan työntekijöiden toimintaan. (Kananen & Puolitaival 2019, 75–76.)

5.5 Hankinnan kehittäminen

Tässä luvussa keskitytään hankintayksikön toiminnan kehittämiseen. Ensin perehdytään hankinnan suorituskyvyn mittaamiseen. Sen jälkeen esitellään keinoja, joilla hankintayksikön toimintaa saadaan ohjattua kohti aktiivisempaa otetta.

5.5.1 Hankinnan mittarointi

Mittaamisella voidaan arvioida ja seurata toimintaa. Mittaamisella viitataan numeeriseen tietoon, jota kerätään systemaattisesti, arvioidaan ja viimeiseksi raportoidaan. Mittaaminen ja raportointi ovat työkaluja, joilla organisaatiossa voidaan kehittää toimintaa. (Nieminen 2016, 76.)

Yksittäisiä mittareita kutsutaan yleensä KPI-mittareiksi. KPI tulee englanninkielisistä sanoista key performance indicator. KPI:stä käytetään myös nimitystä kriittiset menestys-

tekijät. Kriittisen menestystekijän on oltava sellainen asia, jonka toteuttamisen onnistuminen mahdollistaa vision ja tahtotilan saavuttamisen. Kun kriittisiä menestystekijöitä tarkastellaan hankinnan näkökulmasta, on tärkeää kiinnittää huomiota sekä kokonaisuuteen että yksittäisiin tuote- ja palveluryhmiin ja kategorioihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 371–372.)

Hankintatoimen suorituskyvyn analysointia voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Mittaamisen näkökulma riippuu siitä, mikä on hankinnan kehittämisen kannalta tärkeää (Huuha 2019, 201). Hankinnan mittareina on aiemmin käytetty toimittajien palvelutason seurantaan keskittyneitä mittareita. Näissä mittareissa on ollut tyypillistä nostaa esille epäonnistuminen kuten reklamaatioiden määrä tai virheelliset ja myöhästyneet toimitukset. Tämä on tehnyt mittareista negatiivisia. Nykyään monissa yrityksissä pyritään luomaan mittarit siten, että ne olisivat positiivissävytteisiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018,360.) Huuhkan (2019, 201) mukaan tärkeintä on kuitenkin, että mitataan. Omasta suoriutumisesta ei saada tietoa, ellei yrityksessä mitata ja analysoida oman toiminnan kannalta tärkeitä osa-alueita.

Miksi sitten mittaaminen kannattaa? Mittaamisen yksi tarkoitus on motivoida työntekijöitä työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita, jotka organisaatiossa on asetettu. Yksittäisen työntekijän on tärkeää sisäistää työnsä merkitys organisaation ja yrityksen menestymisen kannalta. Työntekijät omaksuvat mitattavat asiat, kun mittarit luodaan yhdessä ja niistä tehdään selkeät ja ymmärrettävät. Tällöin työntekijät tietävät, miten he voivat omalla panoksellaan vaikuttaa mittareiden tuloksiin. Mikäli suorituskyky paranee mittareiden valossa, se tarkoittaa, että yksittäiset työntekijät ovat onnistuneet työssään hyvin ja se kannustaa työskentelemään ahkerammin kohti vielä parempia tuloksia. (Nieminen 2016, 101.)

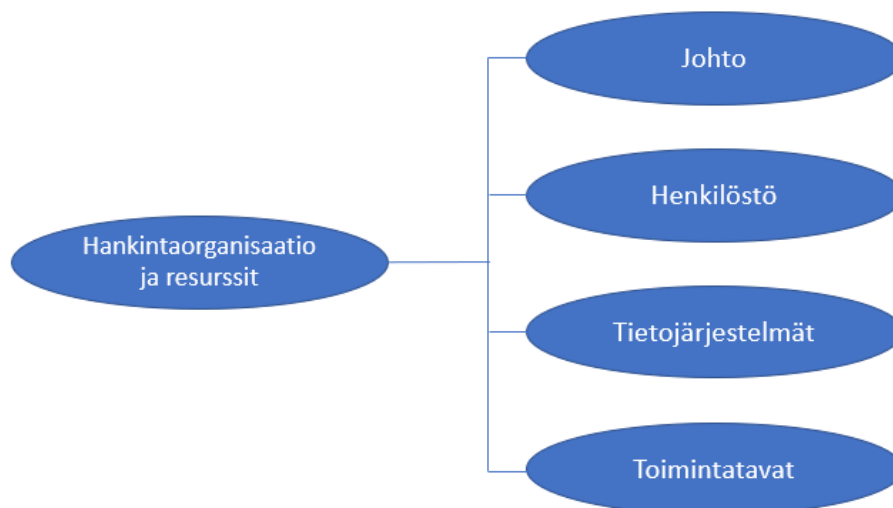
Mittaamisen avulla saadaan oikea-aikaista tietoa päätöksenteon tueksi ja sitä kautta organisaatiossa tehdään oikeita ja parempia päätöksiä. Kun organisaatio mittaa omaa suorituskykyään, voidaan tavoitteiden etenemistä seurata säännöllisesti. Myös työntekijöitä voidaan palkita tuloksiin perustuen. Mittareiden avulla voidaan esittää havainnollisesti tapahtumia ja toiminnan muutoksia organisaatiossa. Tämä helpottaa kommunikointia organisaation sisällä ja myös koko yrityksen eri toimintojen välillä. (Nieminen 2016, 100.)

Oikeiden mittareiden tunnistamiseksi on tärkeä ymmärtää haluttuun muutokseen johtava kehityskulkua ja syy-seuraussuhteita. Mittaamisessa voidaan hyödyntää eri tasoilla

toimivia mittareita, kuten tulos- ja prosessimittareita, jotka molemmat ovat tärkeitä halutun muutoksen saavuttamisen kannalta. Muutoksen todentamisessa on ensiarvoista sisäistä seurannan ajankohdan ja lähtötilanteen välinen ero mitattavan asian suhteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että muutosta todennettaessa lähtötilanteen tuntemus mitattavan asian suhteen on tärkeää. (Hankintakeino 2020.)

Kun mittareita otetaan käyttöön, saadaan organisaation toiminnalle näkyvät tavoitteet. Mikäli mittarit eivät vastaa määriteltyjä tavoitteita, ei tuloksiakaan todennäköisesti tulla saavuttamaan. Hyvä mittari on johdettu strategiasta ja sillä on selkeä yhteys tavoitteisiin. Mittari on helposti ymmärrettävä ja yksinkertainen. Mittaria pitää seurata siellä, missä tapahtumiin ja tekemiseen voidaan vaikuttaa. Mittarin tulee olla riittävän laaja ja tasapainossa tavoitteisiin nähden. Mittaria käytetään apuvälineenä toiminnan jatkuvalle kehittämiselle. Yksittäiset mittarit muodostavat yhdessä mittausjärjestelmän. Olennaista on, että mittaristo on rakennettu organisaation pitkäjänteisten tavoitteiden ja strategian pohjalta. Eri yrityksiä hankintayksiköt toimivat eri tavalla. Ei ole siis olemassa valmiina yleispätevää mittaristoa, joka toimisi kaikilla. Jokaisen organisaation on mietittävä ja rakennettava oma mittausjärjestelmä omia tarpeita ja tavoitteita silmällä pitäen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018,360–362.)

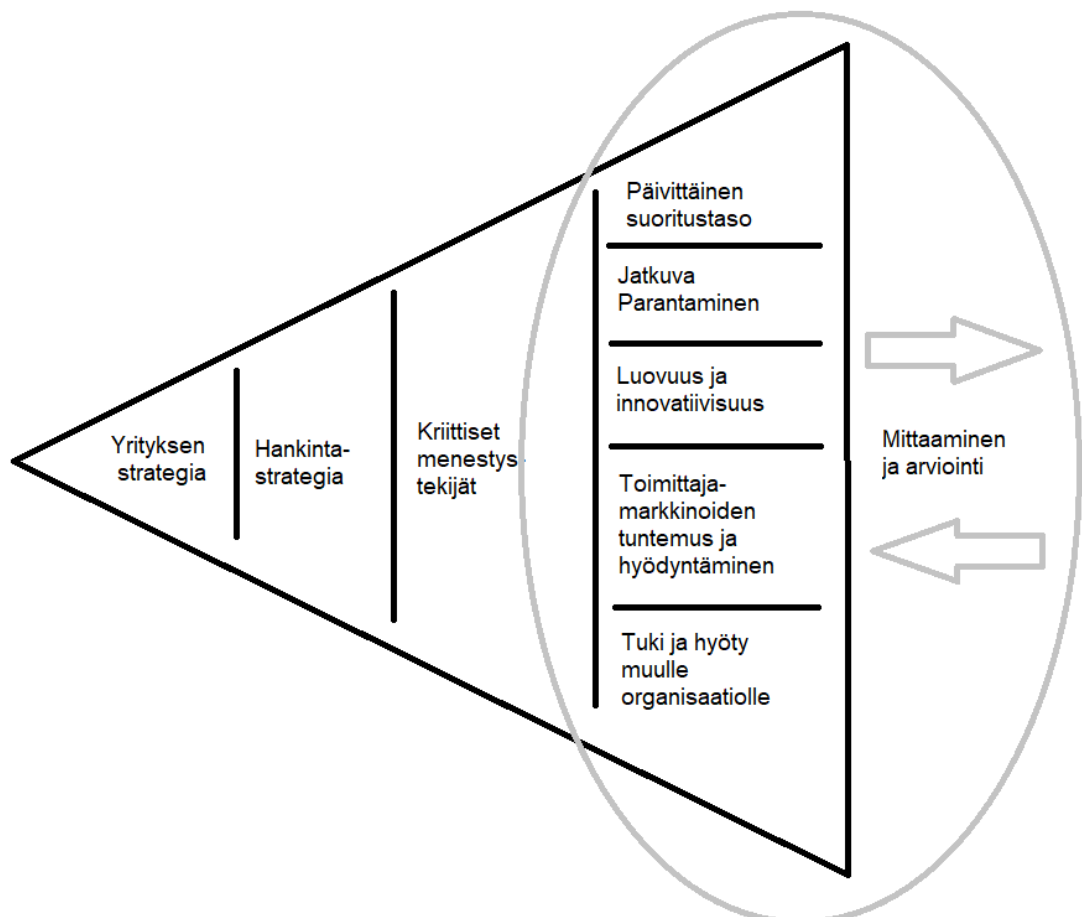
Mittaristoa luodessa on hyvä pohtia laaja-alaisesti, miltä kaikilta osa-alueilta mittareita olisi hyvä olla hankintaorganisaation näkökulmasta. Van Weelen (2018,307.) on esitellyt avainalueet hankintaorganisaation mittareille alla olevan kuvion mukaisesti.



Kuvio 15. Hankintaorganisaation mittariston avainalueet (Van Weele 2018, 307).

Johtamisen osa-alueella viitataan tapaan, jolla hankintayksikköä johdetaan. Siihen liittyy hankintastrategian noudattaminen, toimintasuunnitelmien ja raportointimenettelyjen laatu ja saatavuus sekä sisäinen viestintä. Henkilöstön osa-alue käsittää hankintahenkilöstön osaamis- ja koulutustason, motivaation sekä niiden kehittämisen. Tietojärjestelmät viittaavat erilaisiin hankintaorganisaation käyttämiin IT-työkaluihin, joilla mahdollistetaan tehokas hankintatyön tekeminen päivittäin. Toimintatavoilla tarkoitetaan hankintaorganisaation työskentelytapoja niin sisäisten kuin ulkoistenkin asiakkaiden kanssa. (Van Weele 2018, 309.)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 372) puolestaan esittelee näkökulmia hankinnan onnistumisen arviointiin alla olevassa kuviossa. Mittaaminen ja arviointi pohjautuu kriittisiin menestystekijöihin, jotka ovat lähtöisin hankintastrategiasta, joka on johdettu koko yrityksen strategiasta.



Kuvio 16. Hankinnan onnistumisen arvioinnin näkökulmat ja pääalueet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018,372).

Mittareiden avulla luodussa arviointi- ja seurantajärjestelmän luonnissa on hyvä pitää mielessä, että kaikkea ei tarvitse toteuttaa samalla kertaa. On hyvä lähteä liikkeelle vähitellen. Seuranta ja mittaaminen ei saa viedä liian paljon aikaa. Mittaamisesta saatavat hyödyt tulee olla mittaamisen kustannuksia arvokkaammat. Mittareiden arviointia ja seuranta on hyvä toteuttaa sekä pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Lyhytaikainen seuranta voi olla kuukausittaista, viikottaista tai jopa päivittäistä. Pitkäaikainen seuranta ulottuu vuodesta useampaan vuoteen. Hankinnan onnistumisen arvioinnin tärkeimpiä tekijöitä on kuvattu alla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018,375.)

Arvioinnin tekijä	Hyvä arviointiasteikko
Tavoitteiden yhteys yrityksen tavoitteisiin	Hankinnan tavoitteilla ja mittareilla on suora linkki yrityksen ja muiden toimintojen tavoitteisiin.
Arviointimenetelmien kattavuus	Hankinnalla on useita suoritustason mittareita, jotka heijastelevat yrityksen kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tavoitteita.
Tavoiteasettelu	Hankinnalle on asetettu päämäärät ja tavoitteet, jotka heijastelevat tuoteryhmä- ja ostokategoriakohtaisia mahdollisuuksia ja yrityksen sisäistä kehittymistä suhteessa menneeseen vuoteen.
Läpinäkyvyys, yleinen hyväksyntä	Kriittisistä menestystekijöistä johdetut mittarit ovat läpinäkyviä niin, että kaikki yksittäiset henkilöt, jotka voivat vaikuttaa muutoksiin, voivat tehdä niiden peusteella oikeita päätöksiä.
Yhteys palkitsemiseen	Kriittisiä suoritustasomittareita seurataan ja käytetään jatkuvasti, myös palkitsemisen pohjana.
Resurssit	Organisaatiossa on erikseen varatut resurssit seurantajärjestelmän kehittämiseen, seurannan kohteiden määrittelyyn, tiedon keräämiseen, raportointiin ja vertailuun.
Järjestelmätuki	Toiminnanohjaus- ja tietojärjestelmät pystyvät tuottamaan suuren osan suoritustason avainmittareiden tunnusluvuista.
Johdon osallistuminen	Johto on aktiivinen suoritustason arvioinnissa ja seurannassa.

Kuvio 17. Hyvän arviointijärjestelmän ominaispiirteitä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 376).

Asetetuilla tavoitteilla tulee olla yhteys yrityksen tavoitteisiin. Suoritustasoa arvioivan mittariston on oltava riittävän laaja, jotta mittaamisella saadaan tuloksia laaja-alaisesti mitattavista kohteista. On tärkeää, että mittaristo on läpinäkyvä, jotta kaikki tietävät, mitä mitataan. Kaikilla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin. Organisaatiossa on varattava riittävästi resursseja mittariston ylläpitämiseen ja tuloksien läpikäymiseen. Mittaamisella pitää olla aktiivinen johdon tuki. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 376.)

5.5.2 Kohti aktiivisempaa otetta hankinnoissa

Helen Oy:ssä keväällä 2020 käynnistyi hankintaprosessien- ja hankinnan toimintamallien kehittämisprojekti HAKE 2020. Selvitystyön yhtenä lopputuloksena oli hankinnan toimintamallien ja ajattelutapojen kehittäminen passiivisesta ajattelusta kohti aktiivisempaa

otetta. Nykytila-analyysin lähtötilan mittauksesta kävi ilmi, että olemme tällä hetkellä kaupallisesti orientoituneen hankinnan tasolla ja tavoitteenamme on edetä kohti ulkoisen integraation tasoa seuraavan kuvion mukaisesti.



Kuvio 18. Hankintaa koskevan ajattelutavan muutos passiivisesta aktiiviseksi Keoughin laajennettun mallin mukaisesti. (Keough 1993, Van Weele 2010, Iloranta-Pajunen-Muhonen 2018, 91).

Keoughin vuonna 1993 kehittämässä viiden vaiheen mallissa on kuvattu kehitysvaiheet passiivisesta hankinnasta aktiiviseen ja strategiseen hankinta-ajatteluun. Mallissa on kuvattu myös hankinnan suhteet yrityksen muihin toimintoihin sekä ulkopuolisiin toimittajiin. Van Weele on lisännyt malliin myöhemmin kuudennen vaiheen. Mallin vaiheet ovat: transaktio-orientoitunut hankinta, kaupallisesti orientoitunut hankinta, koordinoitu hankinta, sisäinen integraatio, ulkoinen integraatio sekä arvoketjuorientoitunut hankinta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 89–91.)

Mallin yksinkertaisin vaihe transaktio-orientoitunut hankinta palvelee tuotantoa. Hankinnan päätarkoitus on etsiä tavaroille ja materiaaleille toimittajat, joita yritys tarvitsee. Organisaatiotasolla hankinta on tuotannon alaisuudessa ja päivittäiset työtehtävät liittyvät ostotoiminnan ylläpitämiseen. Hankinnat, jotka eivät liity tuotantoon ovat jokaisen tarvitsijan ja organisaatioyksikön vastuulla. Näitä hankintoja ei pidetä tärkeinä ja niihin kiinnitetään hyvin vähän huomiota. Mallin alimmalla tasolla tuotteiden ja palveluiden hintaan ei kiinnitetä kovinkaan paljon huomiota. Tärkeintä on, että tarvittavat tuotteet ja palvelut saadaan hankittua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 91–92.)

Kaupallisesti orientoituneen hankinnan tavoitteena on saada toimittajien kanssa neuvoteltua mahdollisimman alhainen yksikköhinta. Hankintayksikkö toimii tässä kehitysvai-

heessa itsenäisessä asemassa, mutta organisaatioon nähden matalalla tasolla. Hankintatyötä tekevien ihmisten ammatillinen osaaminen koostuu käytännön kokemuksesta, tinkimisestä sekä muodollisesta kilpailutusprosessista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 92.)

Koordinoitu hankinta pyrkii hyödyntämään koko yrityksen ostovoimaa. Tässä vaiheessa on tyypillistä, että hankintoja keskitetään ja yritetään sitä kautta saada maksimaalinen voima neuvotteluihin. Keskitetty hankintaosasto koordinoi ja suunnittelee eri liiketoimintojen hankintoja. Tavoitteena on neuvotella kattavat sopimukset, joiden puitteissa liiketoiminnot pystyvät hankkimaan tarvitsemansa tuotteet ja palvelut. Hankintojen keskittämisen seurauksena aletaan usein toteuttamaan myös yhtenäistä hankintastrategiaa. Koordinoidun hankinnan tasolla hankintoihin aletaan kiinnittämään yhä enemmän huomiota myös yrityksen johtoryhmätasolla. Toimittajasuhteita pyritään kehittämään. Eri yksiköiden hankintoja yhdistämällä saavutetaan synergiaetua. Hankintatyön tekemisessä kiinnitetään huomiota sisäisen tiedonkulun parantamiseen sekä yhteistyön lisäämiseen eri liiketoimintojen välillä. Koordinoidun hankinnan toteuttaminen vaatii hankintahenkilöstöltä enemmän. Työntekijät ovat koulutetumpia sekä työtehtävät erilaisia. Huomiota kiinnitetään erityisesti analyyttisiin taitoihin, kokonaislaatuun vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen sekä vuorovaikutustaitoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 92–93.)

Sisäisessä integraatiossa hyödynnetään poikkiorganisatorista yhteistyötä. Hankinta nähdään yhteisenä prosessina, jossa on mukana organisaation kaikki toiminnot. Hankintojen merkitys strategisessa mielessä on omaksuttu yrityksessä, ja hankinnan ammattilaiset ovat yhä enemmän mukana myös tuotekehityksessä, strategisessa päätöksenteossa ja markkinoinnin suunnittelussa. Hankintoja koordinoidaan keskitetysti ja toiminnalle on tyypillistä tiimipohjainen työskentely. Hankintatyötä tekevät ihmiset ovat edellisiä tasoja korkeammin koulutettuja, ja työntekijöiltä vaaditaan varsinkin laaja-alaista näkemystä yritystoiminnasta sekä liiketaloudellisista asioista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 93.)

Ulkoisessa integraatiossa yhteistyö toimittajien kanssa on entistä tiiviimpää. Hankinta pyrkii yhä enemmän suoritusten ja kyvykkyyksien hallintaan toimitusketjun eri vaiheissa. Yhteistyötä tehdään jo suunnittelutasolla, tuotteen, projektin ja toteuttamisen eri vaiheissa. Kun integraatiossa edetään syvemmälle, loppuasiakkaan näkökulma korostuu yhä enemmän. Hankinnan tehtävänä on toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia ja kyvykkyyksiä hyödyntämällä tyydyttää asiakasmarkkinoiden tarpeet. Yrityksen organisaatorakenne on saattanut muuttua siten, että erillistä hankintaorganisaatiota ei ole enää

lainkaan, vaikkakin hankintojen koordinointi on edelleen keskitettyä. Päävastuu strategisen hankinnan toteuttamisella on poikkiorganisatorisilla hankintatiimeillä, jotka toimivat yli liiketoimintorajojen. Näissä tiimeissä voi olla mukana myös strategisesti tärkeiden toimittajien edustajia. Ulkoisen integraation tasolla hankinnan johtamisessa korostuu tulsohjautuvuus ja yrittäjämäisyys. Toimintakulttuuri on osallistavaa ja päätöksiä tehdään yhdessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 93–94.)

Mallin kuudes vaihe on arvoketjuorientoitunut hankinta. Hankinta-ajattelun edelleen kehittyessä aletaan yhä enemmän keskittyä myös loppuasiakkaaseen. Toimittajaverkoston kanssa tehdään yhteistyötä, jotta loppuasiakkaalle tuotettu arvo pystyttäisiin maksimoimaan. Tässä vaiheessa korostuu tiivis yhteistyö koko toimitusketjun kanssa. Ylemmillä kehitysportailla huomioidaan tarkasti sosiaalisia ja psykologisia tekijöitä. Olennaista on myös, että hankintayksiköllä on innovatiivinen ja perinteistä poikkeava ote liiketoimintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 94.)

5.6 Organisaation toiminnan kehittäminen

Organisaatioiden toimintoja kehitetään nykyään jatkuvasti ja muutoksista on tullut arkipäiväistä useissa yrityksissä. Ei ole kuitenkaan samantekevää, miten muutokset toteutetaan ja viedään läpi. Johtajien, esimiesten sekä työntekijöiden sitoutuminen muutokseen ja toiminnan kehittämiseen takaavat sen, että muutos saadaan vietyä nopeasti ja helposti maaliin. Kun koko organisaatio on sitoutunut toiminnan kehittämiseen, muutoksista tulee pysyviä. Tässä kappaleessa kerrotaan, kuinka strategia jalkautetaan onnistuneesti, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että organisaation muutokset toteutetaan onnistuneesti.

5.6.1 Strategiasta käytäntöön

Kuten aiemmin jo kirjoitin, hankintojen jatkuva kehittäminen ja johtaminen pohjautuu yhtiön strategiasta. Yrityksen ylimmän tason strategiasta johdettu hankintastrategia mahdollistaa strategisen lähestymistavan toteuttamisen työn tekemisessä. Jotta strategiset tavoitteet eivät jää vain tavoitteiksi, tulee strategian jalkauttamisen onnistua. Strategian muuttaminen käytännön toiminnaksi vaatii usein muutoksia prosesseihin ja toimintatapoihin, mutta avainhaaste liittyy kuitenkin ihmisiin. Strategian toteutuksessa pitää pystyä kehittämään ihmisten asenteita ja työpaikan toimintakulttuuria uuden strategian mukaiseksi. (Hannus 2004, 20). Timo Erämetsän (2009, 81) mukaan onnistunut strategian

jalkauttaminen tarkoittaa sitä, että ihmiset ymmärtävät oman työnsä kytköksen strategiaan. Tällöin ihmiset saavuttavat oikean tahtotilan ja osaamisen tason. He alkavat toimia strategian mukaisesti.

Mitkä tekijät sitten vaikuttavat strategian jalkauttamisen onnistumiseen? Muutoksen johtamiseen ja strategian onnistuneeseen jalkauttamiseen on olemassa yleispäteviä menestystekijöitä. Avainhenkilöt pitää saada aktiivisiksi osallistujiksi jo strategian luomisvaiheessa. Tällöin he ovat jo valmiiksi sitoutuneita muutoksiin ja uusiin toimintatapoihin. Viestintään tulee kiinnittää erityistä huomiota. Hyvä viestintä edesauttaa uuden strategian ymmärtämistä ja työntekijät sisäistävät miksi, mitä ja miten ollaan tekemässä. Eriyksen tärkeää on ylimmän johdon tuki uuden strategian jalkauttamisessa. Heidän tulee olla henkilökohtaisesti sitoutuneita projektiin ja näyttää esimerkkiä. (Hannus 2004, 20–21.)

5.6.2 Muutokset organisaatiossa

Kun organisaation toimintaa kehitetään, vaaditaan yleensä muutos johonkin olemassa olevaan prosessiin tai toimintatapaan. Stenvall & Virtanen (2007, 46–50) jakavat muutosprosessin kahteen osaan: suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Suunnitteluvaihe pitää sisällään kokonaisuuden suunnittelun sekä toimenpiteiden rakentamisen. Toteutusvaihe käsittää tekemisen ja muutoksen viemisen eteenpäin käytännössä (Stenvall & Virtanen 2007, 46–50).

Suunnitteluvaiheeseen on tärkeää käyttää riittävästi aikaa ja resursseja, jotta toteutusvaiheeseen on helpompi siirtyä. Tässä pätee sanonta: Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Suunnittelun aikana tulee pohtia erilaisia toteutustapoja sekä resurssien käyttöä. Miten muutos viedään läpi? Ketä muutokseen osallistuu? Jo suunnitteluvaiheessa kannattaa kiinnittää huomiota ajankäytön resursointiin. Muutokseen kannattaa varata riittävästi aikaa, etteivät työntekijät ala tuntemaan kiireen tuntua. Mikäli aikataulu on asetettu liian tiukaksi, saattaa kiireen tuntu jäädä pysyväksi. Se saattaa kuormittaa koko työyhteisöä. (Stenvall & Virtanen 2007, 46–49.)

Muutosprosessin toteutusvaiheessa tehdään suunnitellut toimenpiteet, jotta muutos toteutuu. Tavoitteena on saada aikaan uusia rutiineja, jotka helpottavat tekemään muutoksesta pysyvän. Toteutusvaihe vaatii paljon työtä esimieheltä ja erityisen hyvää muutosviestintää. Muutosprosessin toteutusvaiheessa eteen voi tulla myös yllättäviä ongelmia,

joihin on hyvä varautua. Työntekijät saattavat esimerkiksi miettiä vasta muutoksen toteutusvaiheessa, ovatko muutoksen tuomat hyödyt todellisia ja tuoko muutos parannuksia käytäntöihin. Vaikka muutoksen suunnitteluvaihe olisikin tehty täydellisesti, on hyvä, että toteutusvaiheessakin esitetään vielä kriittisiä ajatuksia. Tällöin muutosta voidaan vielä kehittää entistä paremmaksi. Muutosprosessin toteutusvaiheen lopuksi on hyvä arvioida muutoksen onnistumista, sekä ylläpitää jatkuvaa seurantaa muutoksen pysyvyydestä. (Stenvall & Virtanen 2007, 49.)

Muutosprosessin läpiviemisen vaiheita on kuvattu usean eri tutkijan toimesta ja erilaisia toimintamalleja on lukuisia. Ehkä kuuluisin ja käytetyin on tunnetun muutosjohtamisen edelläkävijän, John Kotterin luoma muutosprosessi. Kotterin (1996, 18) kuvaamassa mallissa on kahdeksan eri vaihetta:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen.
2. Ohjaavan tiimin perustaminen.
3. Vision ja strategian luominen.
4. Muutoksen viestintä.
5. Henkilöstön valtuuttaminen toimimaan vision mukaisesti.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten.
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten lisääminen.
8. Uusien toimintatapojen jalkauttaminen organisaatioon.

Muutosprosessin vaiheet yhdestä neljään auttavat purkamaan vanhan ja juurtuneen nykytilan. Vaiheiden viisi, kuusi ja seitsemän aikana organisaatiossa otetaan käyttöön useita uusia toimintatapoja. Viimeisessä, kahdeksannessa vaiheessa pyritään varmistamaan, että tehdyt muutokset ovat pysyviä ja muutokset saadaan jalkautettua yrityksen toimintakulttuuriin. (Kotter 1996, 19.)

Työntekijöiden reaktiot muutosprosessissa voidaan jakaa karkeasti kolmeen osaan. Ensimmäisenä tulee lamaannusvaihe, jossa muutosta kritisoidaan voimakkaasti. Lamaannusvaiheessa on tyypillistä, että työntekijät ottavat informaatiota vastaan vain rajallisesti. Tämän seurauksena muutosprosessin alkuvaiheen viestintä koetaan yleensä hankalana. Tämän jälkeen seuraa toiveen heräämisvaihe. Tässä vaiheessa työntekijöiden tuntemukset sahaavat laidasta laitaan. Ensin saatetaan kokea, että muutos on huono ja turha. Toisena päivänä muutos koetaankin hyödylliseksi ja hyväksi. Kolmas muutosprosessin reaktio on sopeutuminen. Tässä vaiheessa henkilöstö alkaa mieltää uuden muutoksen mahdollisuutena ja kokee saavansa siitä uusia haasteita. Organisaatio alkaa siis

elää jo uutta vaihetta ja muutos on sisäistetty. Muutokset vaikuttavat eri ihmisiin eri tavalla. Jotkut käyvät edellä mainitut vaiheet läpi nopeastikin ja toisilla saattaa kestää hieman kauemmin. Mitä enemmän muutoksia organisaatiossa on koettu, sitä nopeammin työntekijät ovat muutoskykyisiä ja uudet muutosprosessit saadaan vietyä läpi varsin kiuttomasti. (Stenvall & Virtanen 2007, 50–51.)

Muutoksenhallinnassa on loppujen lopuksi kysymys ihmisiin vaikuttamisesta. Muutosvastarinta nousee muutoksissa esiin luonnollisena reaktiona ja se onkin yksi yleisimpiä syitä, miksi muutosprojektit saattavat epäonnistua. Muutosvastarinnan voittaminen on muutosprosessin keskeisin tavoite. Hyvä muutoksen hallinta pitää sisällään ennakoivia toimenpiteitä, joilla muutosta pyritään tasoittamaan ja nopeuttamaan. Menestynyt muutoksen toteutus sisältää neljä tärkeää tekijää. 1. Vahva johdon tuki. Tuen tulee olla näkyvää ja selkeää. Erityisesti viestintään pitää panostaa. 2. Osallistaminen. Hyvällä viestinnällä ja yhteistyöllä mahdollistetaan tilanne, jossa kaikki tuntevat olevansa hyödyllisiä ja mukana muutoksessa. 3. Tarvittavien resurssien tarjoaminen. Implementointi ilman resursseja on haastavaa. Mikäli organisaatio ei tarjoa muutoksen läpiviemiseen riittäviä resursseja, muutosprosessi voi kaatua. 4. Tarpeen tunteen luominen. Muutosta on vaikea viedä läpi, jos muutoksen parissa työskentelevät ihmiset eivät koe muutoksen olevan tarpeellinen. (Huuhka 2019, 127–128.)

Muutosviestinnällä on tärkeä rooli, kun organisaatiossa tehdään muutoksia. Oikea-aikaisella ja riittävällä viestinnällä kaikki organisaation työntekijät tietävät, mitä ollaan tekemässä. Kun viestintä on sujuvaa työntekijät tietävät myös oman roolinsa muutosprosessissa. Reino Myllymäki (2018, 67) on koonnut muutosviestinnän ohjenuorat, joita noudattamalla muutosviestintä on varmasti riittävän kattavaa.

1. Aloita viestintä riittävän ajoissa.
2. Viesti selkeästi, mistä on kysymys.
3. Perustele, miksi muutos on tarpeellinen.
4. Kerro muutosprosessiin liittyvistä riskeistä ja miten riskit on huomioitu.
5. Anna tilaa kysymyksille, sitoutumiselle ja osallistumiselle.
6. Ole ytimekäs ja kerro asiat selkeästi ristiriitoja välttäen.
7. Kerro realistisesti, mitä hyötyjä muutoksella saadaan aikaan.

6 Valittujen kehittämiskohteiden kehittäminen

Nykytila-analyysin perusteella hankintatyön tekemisessä on useita kohteita, joita tulisi kehittää. Priorisoimme kehityskohteita sen mukaisesti, mitkä olisivat tärkeimpiä saada

nopeimmin työn alle. Päädyimme valitsemaan kehitettäviksi kohteiksi toimittajien johtamisprosessin kehittämisen, hankinnan suorituskyvyn mittaamisen kehittämisen sekä hankintayksikön kehittämisen kohti aktiivisempaa otetta. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi millaisia toimenpiteitä ja uusia tapoja toimia olemme löytäneet edellä mainittuihin kehityskohteisiin liittyen.

6.1 Toimittajien johtamisprosessin kehittäminen

Toimittajien johtamisprosessin kehittämisen tavoitteena on luoda toimintamalli, jota käytetään Helen Oy:n toimittajien johtamiseen. Helen Oy:n hankinnat kategorisoitiin osana HAKE 2020 hankinnan kehitysprojektia. Valitsimme toimittajien johtamisprosessin esimerkkikategoriaksi kategorian B1, energian ja polttoaineiden hankinnat. Toimittajien johtamisprosessia tullaan jatkossa laajentamaan ja koskemaan kaikkia hankintakategorioita.

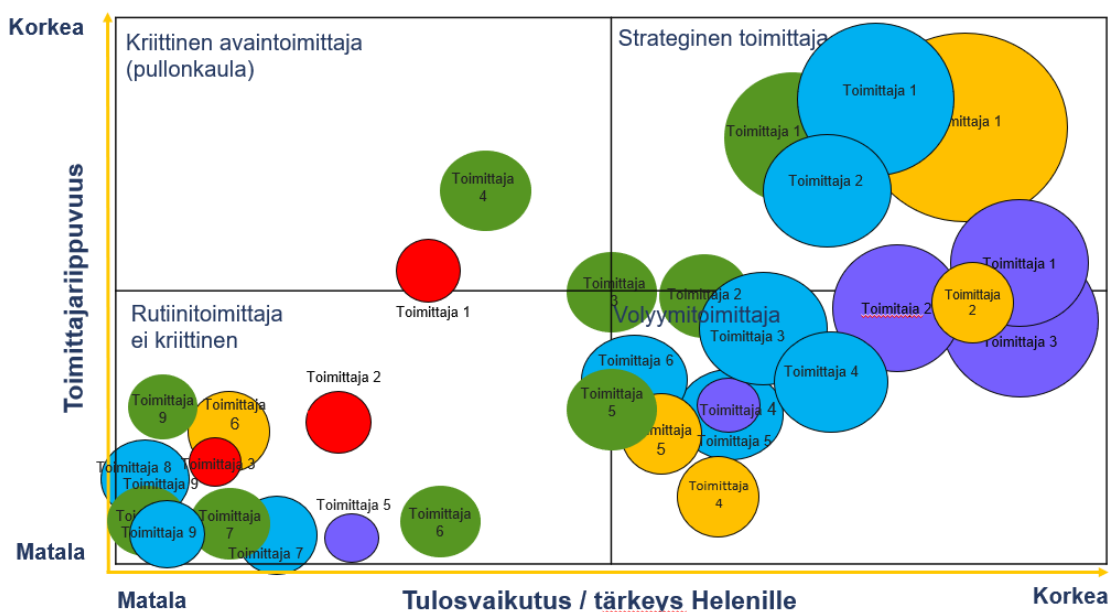
Helen Oy:n suorituskyky riippuu voimakkaasti toimittajista sekä tilaaja-toimittajasuhteen tehokkuudesta ja vahvuudesta. Toimittajien suoritus- ja riskinkantokyky vaikuttaa yrityksemme kannattavuuteen, maineeseen ja menestykseen. Olemalla lähellä tärkeimpiä toimittajia, pystymme ennakoimaan paremmin riskejä ja varautumaan tulevaan. Pyrimme haastamaan toimittajia kehittämään toimintaansa, koska se auttaa kehittämään myös omaa toimintaamme. Keskitetyn ja tehokkaan toimittajien johtamisprosessin avulla pystymme varmistamaan, että yrityksessämme noudatetaan samanlaisia toimenpiteitä ja prosesseja toimittajien johtamisessa. Toimittajien johtamisprosessi lisää läpinäkyvyyttä toimittajasuhteissa sekä myös yrityksemme sisäisessä työnteossa.

Seuraavissa kappaleissa käytäviä asioita on pohjustettu tämän opinnäytetyön viidennessä luvussa eli teoreettisessa viitekehyksessä. Erityisesti luvussa 5.2 keskityttiin toimittajien johtamiseen.

Toimittajien johtamisprosessin kehittäminen alkoi toimittajien luokittelulla. Luokittelun jälkeen laadimme hallintomallin, jossa määrittelimme, millaiset toimittajat kuuluvat hallintomallin eri tasoille, kuka tasoja johtaa, sekä millaisia erilaisia toimenpiteitä eri tasot vaativat. Tämän jälkeen loimme toimittajien johtamisen vuosikellon, agendamallit toimittajien vuositapaamisiin ja kvartaalipalavereihin sekä toimittajasuhdesuunnitelman. Seuraavaksi pohdimme, millä keinoilla toimittajasuhteen luottamusta pystytään parantamaan ja ylläpitämään. Tämän jälkeen laadimme hankinnan vuosijanan toimittajien johtamispro-

sessiin liittyen. Vuosijanaan on listattu tehtäviä ja toimenpiteitä, joita hankinnan henkilöstö tulee tekemään vuoden aikana. Sen jälkeen perehdyimme toimittajien kanssa solmittaviin sopimuksiin. Määrittelimme minkä tyyppisiä sopimuksia toimittajien kanssa tulisi ensisijaisesti pyrkiä laatimaan hallintomallin eri tasoilla. Lopuksi keskityimme toimittajien suorituskykyä mittaaviin mittareihin.

Ensimmäisenä vaiheena oli siis toimittajien luokittelu. Luokittelimme toimittajat toimittajan portfolioanalyysin avulla. Toimittajan portfolioanalyysi on esitelty tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä sivulla 21–22. Ennen varsinaista analyysiä jaoin toimittajat vielä viiteen eri ryhmään. Jako tehtiin sen mukaan, mitä polttoainetta toimittajat toimittavat. Teimme viisi erillistä portfolioanalyysiä, yhden kustakin polttoaineryhmästä. Yhdistin portfolioanalyysit yhteen kuvioon, josta saa laajan kokonaiskuvan koko kategorian toimittajien luokittelusta. Portfolioanalyysissä ei ole mainittu toimittajien nimiä eikä polttoainekategorioita, koska emme halunneet julkaista niitä tässä opinnäytetyössä. Alla olevissa kuvioissa on esitelty toimittajien portfolioanalyysi energian ja polttoaineiden hankintojen kategoriasta.



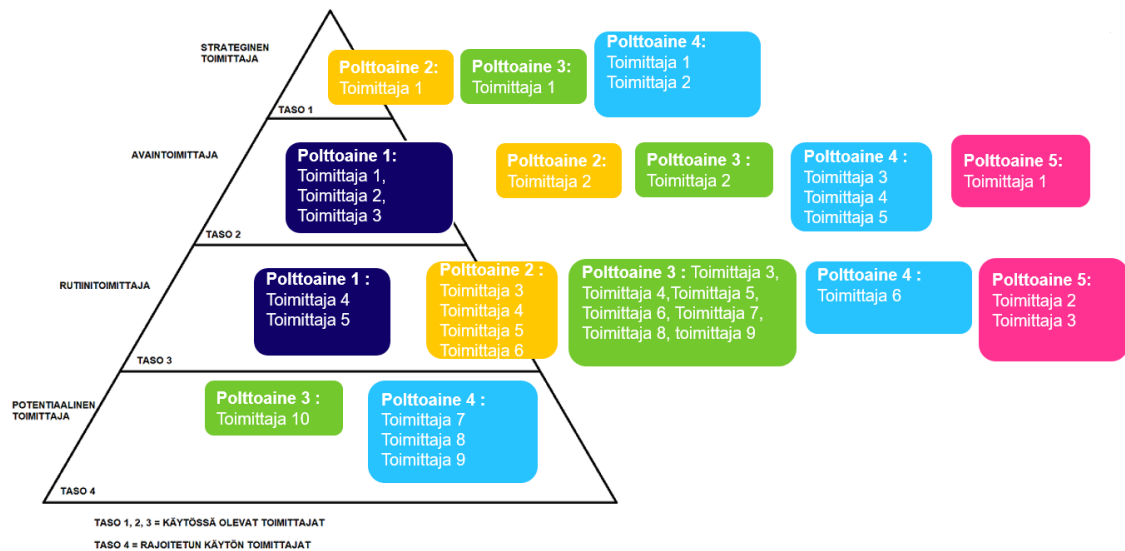
Kuvio 19. Toimittajien portfolioanalyysi energian ja polttoaineiden hankinnoista.

Luokittelimme toimittajat yllä olevan kuvion mukaisesti. Luokittelussa on käytetty apuna Spend-analyysiä. Lisäksi kategoriatiimissä on mietitty toimittajien tärkeyttä yrityksemme. Eri värit kuvastavat polttoaineryhmää, joihin kategorian toimittajat jaoteltiin. Y-akselilla kuvasimme toimittajariippuvuuden merkitystä ja X-akselilla tulosvaikutusta ja tärkeyttä Helen Oy:lle. Kuvion vasempaan yläkulmaan tuli kriittiset avaintoimittajat eli ns.

pullonkaulatoimittajat. Pullonkaulatoimittajien kohdalla toimittajariippuvuus on korkealla tasolla ja tulosvaikutus sekä tärkeys matalammalla tasolla. Oikeaan yläkulmaan tuli strategiset toimittajat, joiden toimittajariippuvuus on korkea. Kyseiset toimittajat ovat myös tulosvaikutuksellisesti yrityksellemme tärkeitä. Vasempaan alakulmaan luokittelimme rutiinitoimittajat, jotka eivät ole kriittisiä yrityksemme toiminnan kannalta. Oikeaan alakulmaan asettelimme volyymitoimittajat, joiden toimittajariippuvuus on matalalla tasolla ja tulosvaikutus sekä tärkeys korkea.

Yllä olevaa kuvaa tulkitsemalla huomataan, että rutiini- ja volyymitoimittajia on määrällisesti eniten. Olemme pystyneet pitämään pullonkaulatoimittajien lukumäärän vähäisenä, ja se on hyvä asia. Kuten aiemmin tämän työn teoriaosassa kirjoitin, pullonkaulatoimittajista tulisi päästä eroon tai pitämään niiden lukumäärä vähäisenä. Strategisesti tärkeitä toimittajia energian- ja polttoainehankintojen kategoriassa on neljä kappaletta.

Portfolioanalyysin pohjalta asettelimme toimittajat toimittajapyramidiin, joka on esitelty teoreettisessa viitekehyksessä (kuvio 8). Pyramidissa on neljä tasoa. Loimme jokaiselle tasolle kuvauksen siitä, minkä tyyppinen toimittaja kyseisellä tasolla voisi olla. Ensimmäisen tason nimi on strategiset toimittajat. Strategisten toimittajien kohdalla on korkea riski. Helenin toiminta kärsii vakavasti tai päättyy, mikäli toimittajan toiminta sakkaa tai lakkaa. Toimittaja on strategisesti tärkeä yrityksellemme esimerkiksi innovaatiokumppanuuden kautta. Toimittaja on erittäin vaikeaa korvata tai toimittajaa ei pystytä korvaamaan ollenkaan. Tällaisia ovat esimerkiksi jotkut voimalaitosautomaatioon liittyvät toimittajat. Toinen taso on nimeltään avaintoimittajat. Tämän tason toimittajat ovat strategisesti tärkeitä Helen Oy:lle tai jollekin sen tytäryhtiölle. Heitä on hyvin vaikeaa korvata lyhyellä varoitusajalla. Toimittajan vaihto aiheuttaisi yrityksellemme hetkellisesti haasteita, mutta toimittaja on silti korvattavissa. Tällä tasolla voi olla myös single-source toimittaja, mikäli pystymme korvaamaan toimittajan järkevässä ajassa esimerkiksi vaihtamalla teknologiaa. Kolmannen tason nimesimme rutiinitoimittajiksi. Tällä tasolla toimittaja on korvattavissa ja toimittajiin liittyvät riskit ovat matalat. Markkinat ovat toimivia, alalla on kilpailua, ja toimittaja ei tuota meille niin erityistä palvelua tai materiaalia, etteikö markkinoilta löytyisi korvaajaa. Neljäs ja alin taso on nimeltään potentiaalinen toimittaja/kertatoimittaja. Tällä tasolla on nimensä mukaisesti kertatoimittajia tai toimittajia, jotka toimittavat meille palveluita tai tuotteita harvakseltaan. Pienhankintoja toimittavat toimittajat sekä toimittajat, joilla ei ole merkittävää spendiä, kuuluvat tälle tasolle. Myös potentiaaliset uudet toimittajat ovat tällä tasolla. Alla olevassa kuviossa on esitelty yrityksemme toimittajapyramidi, johon on aseteltu toimittajat energian- ja polttoainehankintojen kategoriasta.



Kuvio 20. Toimittajapyramidi energian- ja polttoainehankintojen kategoria.

Toimittajat aseteltiin eri tasoille portfolioanalyysin ja luomamme määrittelyn pohjalta. Tasot 1–3 ovat käytössä oleville toimittajille ja taso 4 on tarkoitettu rajoitetun käytön toimittajille. Tasojen 1 ja 2 toimittajien johtamisen vastuussa on kategoriapäällikkö, jolla on apunaan kategoriatiimi. Tasolla 3 kategoriapäällikkö on tietoinen toimittajarajapintaan liittyvistä asioista ja osallistuu toimittajien johtamiseen. Päivittäisen tekemisen vastuu on siirtynyt enemmän liiketoiminnoille. Tason 4 toimittajat eivät vaadi strategisen johtamisen toimenpiteitä. Liiketoiminnot ja kategoriatiimit kartoittavat uusia toimittajavaihtoehtoja.

Tämän jälkeen loimme hallintomallin, jossa määrittelimme, millaisia toimenpiteitä eri tasoiset toimittajat vaativat. Tasolla 1 on tarkoitus järjestää johdon tapaaminen 1–2 kertaa vuodessa. Tapaamisessa ovat mukana toimitusjohtaja, liiketoiminnan johtohenkilöt, hankintajohto sekä kategoriatiimi. Auditointisuunnitelma päivitetään vuosittain sekä suoritetaan auditoinnit, mikäli niille on tarvetta. Johdon tapaamisen lisäksi järjestetään säännölliset kvartaalipalaverit. Tason 1 toimittajille tehdään vuosittainen yhteenveto, miten toimittaja on suoriutunut vuoden aikana. Yhteenveto on osana toimittajajohtamisen suunnitelmaa, joka myös päivitetään vuosittain. Tason 2 toimenpiteet ovat samankaltaisia kuin tasolla 1. Johdon tapaaminen järjestetään vuosittain. Tässä ovat mukana liiketoiminnan johtohenkilöt, hankintajohto sekä kategoriatiimi. Kvartaalipalaverit järjestetään samaan tapaan kuin tasolla 1. Toimittajajohtamisen suunnitelma laaditaan tason 2 tärkeimmille toimittajille. Suunnitelma päivitetään vuosittain. Tasolla 3 järjestetään myös vuositapaaminen, mutta tässä on mukana vain kategoriatiimi. Lisäksi säännölliset kvartaalipalaverit järjestetään samaan tapaan kuin ylemmillä tasoilla. Kuten aiemmin mainit-

sin, tason 4 toimittajat eivät vaadi strategisen johtamisen toimenpiteitä. Näin ollen myöskään hallintomallissa ei ole erikseen nostettu kvartaalipalavereja tai muita tapaamisia. Potentiaalisten uusien toimittajien hyväksyntäprosessi on kuitenkin kuvattu hallintomalliin. Ennen kuin uusi toimittaja voidaan hyväksyä toimittajaksi, tehdään taustaselvitykset ja sopimukset. Energian- ja polttoainehankintojen kategoriassa testataan esimerkiksi polttoaineiden koe-erät ennen kuin toimittaja hyväksytään varsinaiseksi toimittajaksi. Mikäli toimittaja nostetaan ylemmille tasoille, sille tehdään vastuullisuuskysely ja auditointi.

Toimittajajohtamisen suunnitelman avulla pysymme ajan tasalla tärkeimpien toimittajien osalta. Pyrimme siihen, että yhteen paikkaan on koottu tärkeimmät tiedot tason 1 ja soveltuvien osien tason 2 toimittajista. Suunnitelmaa on helppo lukea, ymmärtää sekä päivittää. Toimittajajohtamisen suunnitelmasta löytyy liiketoiminnan yhteenveto ja toimittajan tiedot lyhyesti. Laadimme osaksi toimittajan tietoja toimittajien kontaktimatriisin, johon listataan molempien osapuolen tärkeimmät yhteyshenkilöt. Tämän jälkeen on lyhyt kuvaus toimittajan historiasta ja tavoitteista sekä määrittely toimittajajohtamisen strategisesta suunnasta. Strateginen suunta voi olla esimerkiksi toimenpiteet nousta tasolta 2. kohti strategisen toimittajan tasoa tai exit-suunnitelma toimittajan korvaamiseksi. Seuraavana kohtana toimittajajohtamisen suunnitelmassa on SWOT-analyysi, missä on luokiteltu toimittajan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tämän jälkeen on esitetty toimittajakohaiset KPI-mittarit ja niiden tulokset. KPI-mittareista on kerrottu tarkemmin toimittajan johtamisprosessin toimittajien suorituskyvyn mittaamiseen liittyvässä osiossa. Lopuksi on listattu huomiot mm. siitä, missä toimittaja on hyvä ja onnistunut, missä asioissa on parannettavaa sekä vahvuudet ja perustelut, miksi käytämme kyseistä toimittajaa.

Teimme johdon tapaamisten ja kvartaalipalaverien pohjaksi agendan, jota voimme käyttää keskitetysti näiden tapaamisten pohjana. Vakioagendojen pohjalta yrityksemme palaveri- ja tapaamiskäytänteet ovat samanlaisia riippumatta siitä, minkä kategorian tapaamisesta on kyse. Tämä tehostaa ja yhtenäistää koko toimittajien johtamista. Myös toimittajien on pidemmällä aikavälillä helpompi valmistautua tapaamisiin ja palavereihin, kun agendat noudattavat samaa kaavaa. Johdon tapaaminen on ikään kuin molemminpuolinen myyntitapahtuma, jossa ostaja myy itsensä ja myös myyjä kertoo uusista hankkeista, inventoinneista, resursseista ja referensseistä. Tapaamisella perustellaan ja vahvistetaan näkemystä, miksi yhteistyö kannattaa. Vuositapaamisen agenda on kuvattu alla.

1. Strategioiden esittelyt.
2. Yrityksen ajankohtaiset asiat puolin ja toisin.

3. Tämän yhteistyön/sopimuskauden mittarit, tavoitteet (Liikevaihto, laatuluvut, toteutuma vs. ennuste, reklamaatiot).
4. Mahdollisten havaittujen ongelmien läpikäynti ja korjaavat toimenpiteet kohdasta 2.
5. Tasapainotetun mittariston läpikäynti.
6. Bisnesennuste ja markkinoiden kartoitus --> yhteistyön jatkuminen tulevaisuudessa.
7. Toimittajan kapasiteetti ja resursointi bisnesennusteeseen peilaten.
8. Uusien tuotteiden ja toimintamallien esittely.
9. Toimittajayhteistyön kehittäminen ja prosessien harmonisointi.

Loimme vuositapaamisia varten lisäksi sapluunan, jolla voimme esitellä tulevan tapaamisen tärkeimmät asiat yrityksemme johdolle. Sisäisen priiffauksen avulla pidämme huolen siitä, että yrityksemme johto on ajan tasalla tulevasta tapaamisesta. Lisäksi varmistamme, että johto tukee näkemyksiämme ja tuo tapaamisen aikana esille tärkeimmät asiat, joita haluamme toimittajan suuntaan viestiä. Sisäisen priiffauksen sapluuna on kuvattu alla.

1. Mitä olemme ostaneet ja minkä verran.
2. Miten tuote tai palvelu on toiminut.
3. Linkitys Helenin strategiaan.
4. Mitä tavoittelemme tulevalta sopimuskaudelta.
5. Mitä ongelmia/ haasteita on tällä hetkellä.
6. Riskitason arvioinnin tulokset.
7. Mitä johdon pitää tuoda esille viestissään.
8. Mistä asioista ei saa puhua.

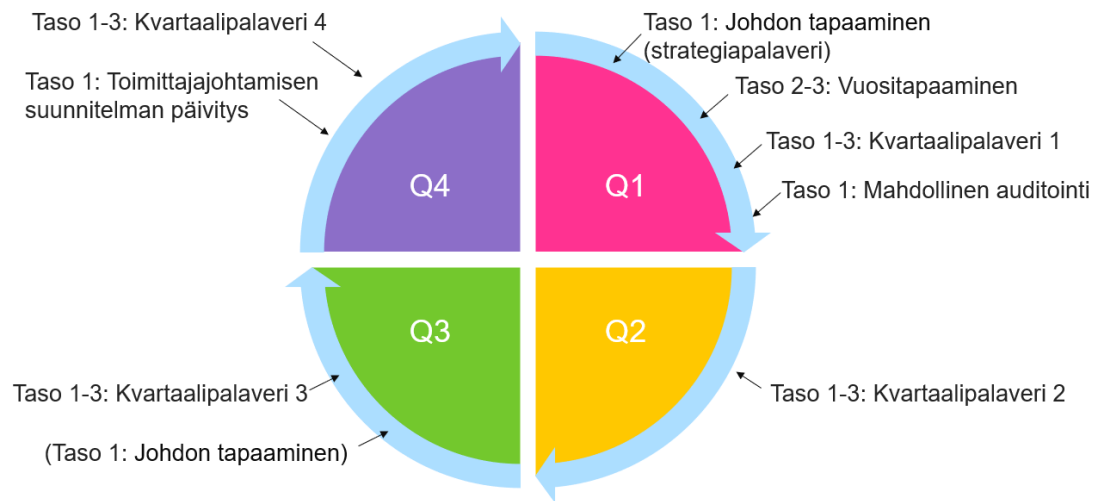
Kvartaalipalavereissa käydään läpi pitkälti samoja asioita kuin johdon tapaamisessa. Agenda noudattelee samoja piirteitä, mutta on hieman kevyempi. Kvartaalipalaverin agenda on kuvattuna alla.

1. Yrityksen ajankohtaiset asiat puolin ja toisin.
2. Yhteistyön/sopimuskauden mittarit, tavoitteet (Liikevaihto, laatuluvut, toteutuma vs. ennuste jne.).
3. Mahdollisten havaittujen ongelmien läpikäynti ja korjaavat toimenpiteet kohdasta 2.
4. Reklamaatiotilanteiden läpikäynti, sopimustulkinnat, auditointitulosten läpikäynti, vastuullisuuskyselyn tulosten läpikäynti.
5. Businessennuste ja markkinoiden kartoitus --> yhteistyön jatkuminen tulevaisuudessa.

6. Toimittajan kapasiteetti ja resursointi bisnesennusteeseen peilaten.
7. Uusien tuotteiden ja toimintamallien esittely.
8. Toimittajayhteistyön kehittäminen ja prosessien harmonisointi.

Palavereiden tarkoituksena on tarkastella kvartaaleittain toimittajan suoriutumista. Säännöllisten tapaamisien avulla luodaan pohjaa toiminnan kehittämiseksi. Tavoitteenamme on johtaa toimintaa ja reagoida ajoissa, mikäli näemme toimittajan toiminnassa parantamisen varaa.

Seuraavaksi suunnittelimme toimittajan johtamisen vuosikello. Vuosikello on jaettu kvartaaleihin ja kelloon on merkitty merkittävimmät tapahtumat sekä toimittajiin liittyvät toimenpiteet. Vuosikello on kuvattu alla olevassa kuviossa.



Lisäksi: Luottamuksen rakentaminen, operatiiviset palaverit, kilpailutukset, sopimusneuvottelut, infot ja koulutustilaisuudet

Kuvio 21. Toimittajien johtamisen vuosikello.

Vuosikellon tapahtumat painottuvat enimmäkseen ensimmäiselle ja viimeiselle kvartaalille. Ensimmäisellä kvartaalilla on johdon tapaaminen tason 1 toimittajien kanssa sekä tasojen 2 ja 3 vuositapaaminen. Lisäksi ensimmäiset kvartaalipalaverit sekä mahdollinen auditointi ensimmäisen tason toimittajille. Toisella ja kolmannella kvartaalilla on kvartaalipalaverit suunnitelman mukaisesti. Kolmannella kvartaalilla järjestetään toinen johdon tapaaminen tason 1 toimittajille, mikäli sellainen katsotaan tarpeelliseksi. Neljännellä kvartaalilla pidetään niin ikään kvartaalipalaverit sekä päivitetään toimittajajohtamisen suunnitelma tason 1 ja soveltuvin osin tason 2 toimittajille. Vuosikellon alapuolelle on listattu lisäksi asioita ja toimenpiteitä, joita esiintyy tasaisesti vuoden aikana. Näitä ovat

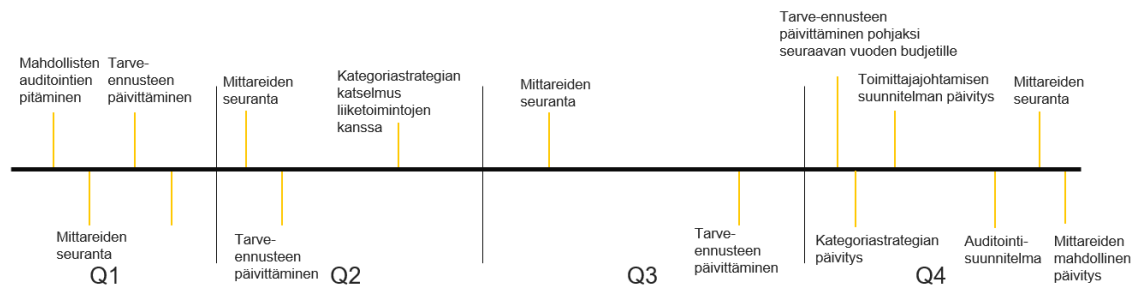
operatiiviset palaverit, kilpailutukset, sopimusneuvottelut, erilaiset infot ja koulutustilaisuudet sekä luottamuksen rakentaminen.

Luottamuksen rakentaminen toimittajasuhteessa on toimittajien johtamisen yksi tärkeimpiä asioita. Molemminpuolisen luottamuksen avulla yhteistyö on toimivaa ja hedelmällistä. Luottamus lisää läpinäkyvyyttä toimittajien johtamisessa. Luottamusta voidaan pitää yhtenä toimittajien johtamisprosessin kulmakivenä. Luottamuksesta ja sen rakentamisesta on kirjoitettu tarkemmin kappaleessa 5.1. Määrittelimme toimittajien johtamisprosessin taustalle tärkeimpiä asioita, joita toimittajan ja ostavan yrityksen yhteistyössä ja luottamuksen rakentamisessa on hyvä ottaa huomioon. Luottamus pohjautuu avoimeen viestintään ja säännölliseen yhteydenpitoon. Avainhenkilöt tulee olla määritelty, jotta osataan ottaa yhteyttä suoraan oikeaan tahoon. Tämä oli yksi syy, miksi nostimme kontaktimatriisin toimittajajohtamisen suunnitelmalle. Pyrimme siihen, että tieto on läpinäkyvää molemmin puolin. Tarkoituksena on päästä tilaan, jossa molemmat osapuolet pystyvät avoimesti jakamaan tietoa ja luottavat toisiinsa. On myös tärkeää sopia, mitä tietoja ei saada tai voida jakaa. Yksi hyvä esimerkki on kaupalliset ja tekniset kilpailijatiedot.

Tavoitteena on laatia yhteistyölle ja toiminnalle yhteiset tavoitteet, joiden kautta pyritään pääsemään win win-tilanteeseen, mistä molemmat osapuolet hyötyvät. Liiketoiminnassa menestyminen tuo varmasti lisää luottamusta kumppaneiden ja toimittajien silmissä. Luodaan yhteiset mittarit, joita seurataan ja raportoidaan säännöllisesti esimerkiksi kvartaalipalavereissa. Mittareiden avulla nähdään parhaimmillaan reaaliaikaisesti, miten olemme suoriutuneet. Mittarit havainnollistavat toimintaa sekä sujuvoittavat kommunikointia. Kiinnitetään huomiota päätöksenteon laatuun. Päätöksien seurauksista syntyy aina jokin mielikuva. Pyritään tekemään päätöksiä, joiden seurauksena luottamusta voidaan vahvistaa sekä mielikuvaa parantaa. On hyvä muistaa, että luottamus ei rakennu yhdessä yössä, vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä. Onnistuneen yhteistyön kokemukset vahvistavat luottamusta puolin ja toisin.

Viimeisenä ja erittäin tärkeänä mainintana nostimme esille kunnioituksen. Molemmin puolinen kunnioitus kaupankäynnin yhteydessä on perusedellytys luottamuksen rakentamiselle. Toisen osapuolen esittämiin kysymyksiin ja kyselyihin vastataan asiallisesti ja määräajassa. Myös tavoitteista ja päämääristä ollaan aidosti kiinnostuneita. Eettisiä pelisääntöjä on tärkeä noudattaa päivittäisessä työnteossa.

Seuraavana määrittelimme vuosijanan hankinnalle, mistä selviää kategoriatiimien tehtävät vuoden aikana toimittajien johtamiseen liittyen. Vuosijana on esitelty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 22. Hankinnan vuosijana toimittajien johtamisprosessissa.

Hankinnan vuosijana alkaa ensimmäisen kvartaalin tehtävillä. Ensimmäisenä on mahdollisten toimittaja-auditointien pitäminen, toimittajille luotujen mittareiden seuranta sekä tarve-ennusteen päivittäminen. Toisella kvartaalilla mittareiden seuraaminen ja tarve-ennusteen päivittäminen jatkuu. Lisäksi kategoriastaategian katselmus on edessä yhdessä liiketoimintojen kanssa. Kolmannella kvartaalilla jatkuu edelleen mittareiden seuranta sekä tarve-ennusteen päivittäminen. Neljännellä kvartaalilla tarve-ennuste päivitetään pohjaksi seuraavan vuoden budjetointia varten. Kategoriastaategiat päivitetään kategoriakohtaisesti vuosittain neljännellä kvartaalilla. Toimittajajohtamisen suunnitelma päivitetään niiden toimittajien osalta, joilla sitä ylläpidetään. Auditointisuunnitelma käydään läpi. Mittareiden seuranta jatkuu sekä mittareita mahdollisesti päivitetään seuraavaa vuotta silmällä pitäen.

Seuraavana toimittajien johtamisprosessissa oli käsittelyssä toimittajien kanssa solmittavat sopimukset. Määrittelimme, millaisia sopimuksia toimittajien kanssa pyritään luomaan toimittajasuhteen aikana. Pyrimme yhtenäistämään yrityksessämme solmittavat sopimukset. Määrittelemämme sopimuskokonaisuus koskee ensisijaisesti tasolla yksi olevia toimittajia ja soveltuvin osin myös tason kaksi toimittajia. Tavoitteena on sopia toimittajien kanssa yksi konsernitason puitesopimus per toimittaja. Tuo sopimus olisi ikään kuin ylätasoon sateenvarjosopimus, jolla ei tehdä kauppaa. Sateenvarjosopimuksessa on sovittuna kaupankäynnin ehdot ja pelisäännöt. Ylätasoon puitesopimus solmitaan toistaiseksi voimassa olevaksi tai vähintäänkin pidemmäksi määräajaksi. Sateenvarjosopimuksen alla ovat varsinaiset kaupankäynnin sopimukset kuten kausisopimukset, projektisopimukset ja yksittäiset tilaukset. Näissä sopimuksissa viitataan aina ylätasoon puitesopimukseen. Sateenvarjosopimuksen alle tehdyissä sopimuksissa pystytään

määrittelemään tuotteiden ja palveluiden hinnat joustavasti ja nopeasti, koska ylätason sopimuksella on jo sovittu valmiiksi kaupan käynnin ehdoista. Energian- ja polttoaineiden hankinnan kategoriasta esimerkkinä voisi olla jokin haketoimittaja. Toimittajan kanssa on luotu ylätason puitesopimus, jonka alle tehdään kausisopimus haketoimituksista lämmityskauden ajaksi.

Sopimuksien yhtenäistämisellä pystymme toteuttamaan hankintoja tehokkaammin. Työkuorma pienenee, kun pystymme varmistamaan, että kaikissa Helen Oy:n hankinnoissa noudatetaan samoja ehtoja. Hankintojen volyymi keskittyy yhden puitesopimuksen alle toimittajakohtaisesti. Keskittämällä saavutamme kustannusetua. Pystymme käyttämään volyymihyötyä neuvottelutilanteissa sekä lisäämään läpinäkyvyyttä hankintojen tekemisessä. Edellä kuvatun puitesopimusmallin avulla varmistamme sen, ettei Helen Oy:ssä johdeta jatkossa yksittäisiä ja erillisiä sopimuksia vaan nimenomaan toimittajia.

Jotta saamme maksimaalisen hyödyn irti neuvottelemistamme sopimuksista, on sopimuksien näkyvyyttä vielä parannettava yrityksemme sisällä. Tavoitteena on nostaa toimittajajohtamisprosessin mukaisesti tason 1 ja soveltuvien osien tason 2 toimittajien sopimuksien näkyvyys reaaliaikaiseksi. Tällä hetkellä sopimuksien näkyvyys rajoittuu otsikotietoihin, koska koko sopimuksen sisältöä ei voida avata kaikille. Pyrimme kehittämään sopimusten seuraamista siten, että kaikilla olisi riittävä ja tarvittava näkyvyys sopimusten sisältöihin. Tällöin liiketoiminnot ja hankintojen parissa työskentelevät työntekijät pääsisivät hyödyntämään sopimuksia tehokkaammin hankinnoissa.

Viimeisenä asiana toimittajien johtamisprosessissa oli toimittajien suorituskyvyn mittaaminen. Tästä on kirjoitettu tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä kappaleessa 5.3. Olemme asettaneet tavoitteeksi ja suunnitelmaksi, että mittaamiseen liittyvät toimet saataisiin osaksi toimittajien johtamisprosessia vuoden 2023 aikana. Tässä vaiheessa olemme ehtineet vasta suunnitteluasteelle siitä, minkä tyyppisiä mittareita ja mittaamisen keinoja tulemme mahdollisesti käyttämään.

Tarkoituksena on, että alamme mitata toimittajia kokonaisvaltaisesti Balanced Scorecardilla eli tasapainotetulla tuloskortilla. Suunnittelimme, että mittaamisen ulottuvuudet voisivat koostua viidestä eri osa-alueesta. Osa-alueet ovat laatu, asiakastyytyväisyys, turvallisuus, kustannustehokkuus ja vastuullisuus. Mittariston tulos on tarkoitus linkittää toimittajien kanssa solmittaviin sopimuksiin. Seurantajakso voisi olla esimerkiksi 12 kuukautta. Seuraavan seurantajakson ajaksi sopimuksessa sovitut tuotteiden ja palveluiden hinnat kehittyvät toimittajan suoriutumisen perusteella. Huono tulos laskee hintoja, hyvä

tulos nostaa hintoja ja neutraalilla tuloksella hinnat pysyvät samoina. Balanced Scorecardin tulos vaikuttaisi seuraavan sopimuskauden kaikkiin sopimushintoihin. Mikäli tulos on toimittajan kannalta huono, voidaan hintoja laskea konkreettisesti esimerkiksi yhdellä prosentilla. Myös ostovolyymia voidaan laskea, katetta vähentää tai sopia jonkunlaisesta kertarangaistuksesta. On kuitenkin muistettava, että hintojen laskeminen ei saa olla liian rankka, ettei toimittajalla häviä viimeinenkin intressi suorittaa sopimus loppuun. Tulosten ollessa toimittajan kannalta hyviä, toimii palkitseminen myös toiseen suuntaan. Tällöin voimme lisätä volyymisitoumusta seuraavalle sopimuskaudelle, korottaa hintoja tietyn prosenttiyksikön verran tai sopia kertabonuksesta, joka maksetaan toimittajalle.

Edellä mainittuihin osa-alueisiin liittyvät KPI-mittarit voisivat olla seuraavanlaisia. Laadun mittaamisessa voidaan käyttää mittarina tilaajan toimittajalle tekemien reklamaatioiden määrää seurantajakson aikana. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata asiakastyytyväisyyskyselyllä, jonka tilaaja tekee tai teettää toimittajasta. Turvallisuutta voidaan mitata toimittajan tapaturmien ja läheltä piti-tilanteiden määrällä toimittajan tekemien töiden aikana. Kustannustehokkuutta voidaan mitata mittaamalla toteutuneiden säästöjen määrää seurantajakson aikana. Myös toimittajan parannuskeinoja tuotteen tai palvelun laadun kehittämiseksi voidaan mitata. Tällöin yhdessä todennetut kehitysehdotukset laskettaisiin seurantajakson ajalta ja pisteytettäisiin esimerkiksi portaittain yhdestä viiteen. Vastuullisuutta voidaan mitata vastuullisuuskyselyn sekä auditointien tulosten perusteella.

6.2 Hankinnan suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen

Toiseksi kehityskohteeksi valitsimme hankinnan suorituskyvyn mittaamisen kehittämisen. Hankintayksikön suorituskykyä ei ole ennen mitattu systemaattisesti. Toiminnan mittaaminen on tärkeää, koska sen avulla saadaan näkyvää tietoa siitä, minkälaisessa tilanteessa hankintayksikkö on. Hankinnan suorituskyvyn mittaamisen tuloksia analysoimalla voimme varmistaa, että toiminta hankintayksikössä on hankintastrategian mukaista.

Otimme käyttöön Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistyksen, LOGY ry:n Best in Class hankintatyökalun. BIC-työkalu perustuu monipuoliseen itsearviointiin. Arvioinnin tuloksena syntyvästä raportista saa selkeän kuvauksen yrityksen hankintatoimen tilasta. Työkalun avulla tuloksia pystytään vertailemaan myös saman toimialan ja kokoluokan yritysten välillä sekä itse asetettuun tavoitetasoon nähden. BIC-työkalu priorisoi toimenpiteitä ja asioita yrityksen hankintatoimen kehittämiseksi. (Logy Best in Class 2020.)

Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa kyselyyn vastaajat vastaavat neljääntoista hankinnan suoritusetasoa koskevaan väittämään. Näillä kysymyksillä määritetään hankintayksikön nykytilaa ja tavoitetilaa. (Logy Best in Class 2020.)

Toisessa vaiheessa vastaajat määrittelevät, miten kolmeentoista eri osa-alueeseen määritellyt hankinnan parhaat käytännöt toteutuvat organisaatiossa. Vastaukset annetaan asteikolla yhdestä viiteen. Kysely koostuu seuraavista osa-alueista. Riskien hallinta, hankinnan rooli organisaatiossa, hankinnan strateginen johtaminen, hankinnasta maksumuutosprosessi, hankintaosaamisen kehittäminen, innovaatiot, IT ja työkalut, kategoriajohtaminen, kustannusten hallinta, toimittajasuhteet, toimittajien suorituskyvyn mittaaminen, vastuullisuus sekä yhteistyö muiden toimintojen kanssa. (Logy Best in Class 2020.)

Viimeisessä vaiheessa yritys saa kattavan raportin hankinnan tilasta organisaatiossaan. Oman organisaation vastauksia voi analysoida ja verrata kattavasti sekä sisäisesti että muihin yrityksiin. Lisäksi työkalu ehdottaa vastausten perusteella potentiaalisimmat hankintatoimen kehitysehdotukset. (Logy Best in Class 2020.)

LOGY:n BIC-kysely tehtiin hankintaorganisaatiolle ensimmäisen kerran alkukesästä 2021. Kyselyyn vastasivat kaikki hankintaorganisaation kategoriapäälliköt, hankinnan kehityspäällikkö sekä hankintajohtaja. Itsearviointikysely on tarkoitus uusita vuosittain.

Itsearvioinnin ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin, millainen on hankinnan suorituskyvyn nykytila. Vastaajat vastasivat alla olevassa kuviossa esitettyihin väittämiin, ja vastausten arviointiasteikko oli yhdestä viiteen.

#	Kysymys
1	Kaikki hankitut tuotteet/palvelut vastaavat määritettyjä laatuspesifikaatioita.
2	Kaikki hankinnan tilaamat tuotteet/palvelut toimitetaan sovittuun aikaan.
3	Hankinta ei ylitä asetettuja tavoitekustannuksia (budjetoitua tai standardia).
4	Hankitut ostomäärät ovat optimaalisia tavoitteiden suhteen.
5	Sisäiset asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä hankinnan reagoitukykyyn ongelma- ja muutostilanteissa.
6	Organisaatio on kyennyt parantamaan tuote-/palvelusuunnittelua toimittajayhteistyön avulla.
7	Organisaatio on kyennyt parantamaan prosesseja toimittajayhteistyön avulla.
8	Organisaatio on kyennyt parantamaan tuotteen/palvelun laatua toimittajayhteistyön avulla.
9	Hankintakategoriatyö on tuloksellista.
10	Hankinta löytää markkinoilta uusia innovaatioita, jotka parantavat tuotteen/palvelun kilpailukykyä.
11	Hankinta pystyy alentamaan ja hallitsemaan hankintariskejä tuloksellisesti.
12	Organisaation hankintahenkilöstö suoriutuu tehtävistä erittäin tuloksellisesti.
13	Hankinnasta maksuun -prosessi toimii aina nopeasti ja luotettavasti.
14	Organisaation IT-järjestelmät tukevat hyvin hankinnan tuloksellista toteuttamista.

Kuvio 23. LOGYN BIC-kyselyn ensimmäisen vaiheen kysymykset.

Kaikkien kysymysten vastauksien keskiarvotulos oli 2,54, joka oli jonkin verran matalampi kuin muiden yritysten saama vertailutulos. Kolme eniten parannettavaa kohtaa vertailuyrityksiin verrattuna olivat väittämät 9. Hankintakategoriatyö on tuloksellista, 10. Hankinta löytää uusia innovaatioita, jotka parantavat tuotteen/palvelun kilpailukykyä ja 12. Organisaation hankintahenkilöstö suoriutuu tehtävistä erittäin tuloksellisesti. Hankintakategoriatyö on yrityksessä vasta aluillaan, joten se selittää varmasti osaltaan tuon kysymyksen tulosta verrattuna verrokkiyrityksiin. Olemme suoriutuneet vertailuyrityksiä paremmin väittämien 2. Kaikki hankinnan tilaamat tuotteet/palvelut toimitetaan sovittuun aikaan sekä 3. Hankinta ei ylitä asetettuja tavoitekustannuksia (budjetoitua tai standardia). Muiden kysymysten osalta oltiin lähellä verrokkiyritysten keskiarvoa.

BIC-kyselyn toisessa vaiheessa hankintayksikön henkilöstö vastasi kolmeatoista eri aihealuetta käsitteleviin väitteeseen. Tässäkin osiossa arviointiasteikko oli yhdestä viiteen. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,52, kun se vertailtavilla yrityksillä oli 2,83. Helen Oy:n kokonaisarvio oli siis hieman keskitasoa parempi. Parannettavaa löytyy monelta osalta. Kuten tuloksista kävi ilmi, on vertailtavien yritysten tulokset olleet hieman korkeammat. Arviointi tehtiin nyt siis ensimmäisen kerran. On oletettavaa, että seuraavassa arvioinnissa tulokset tulevat parantumaan, kun kehitettävät kohteet on saatu selvitettyä.

Kysymyksiä oli yhteensä vähän yli sata kappaletta. Esittelen tässä Helen Oy:n vastausten keskiarvot aihealueittain sekä vertailukeskiarvon verrokkiyrityksiin nähden. Lisäksi nostan esille kymmenen parasta ja kymmenen huonointa tulosta verrattuna vertailtaviin yrityksiin. Tämän jälkeen esittelen kehitysideat, joita työkalu on arvioinnista nostanut esille.

Riskienhallinnan osa-alueesta Helen Oy:n vastausten keskiarvo oli 2,33. Vertailtavilla yrityksillä keskiarvo oli 0,5 yksikköä parempi eli 2,83. Riskienhallinnassa on siis selkeästi parantamisen varaa. Vastauksien perusteella eniten kehitettävää Helen Oy:ssä oli toimittajan auditoinneissa sekä yhdessä toimittajan kanssa tehtävässä riskienhallintasuunnitelmassa.

Seuraavana aihealueena tarkasteltiin hankinnan roolia organisaatiossa. Helen Oy:n vastausten keskiarvo oli 3,26 ja vertailtavien yritysten 3,17. Kokonaisuutena tämän aihealueen tulosta voidaan pitää hyvänä. Vastaaajat näkivät, että strategista hankintaa johdetaan keskitetysti. Hankinta nähdään liiketulosta parantavana elementtinä organisaatiossa. Parannettavaa vastaajien mukaan on sisäisessä kommunikaatiossa muiden sidosryhmien kanssa.

Kolmantena aihealueena oli hankinnan strateginen johtaminen. Arvioinnin tulos oli lähes sama kuin vertailtavilla yrityksillä. Helen Oy:n keskiarvo oli 2,89 ja vertailuarvo 2,90. Suurimmat eroavaisuudet Helen Oy:n hyväksi tulivat väittämistä: Hankintapolitiikka on määritelty ja johdon hyväksymä sekä organisaatiossa on dokumentoitu hankintastrategia, joka on muodostettu koko organisaation strategian pohjalta. Näiden arvioitiin toimivan Helen Oy:ssä todella hyvällä tasolla ja niiden arvio olikin selkeästi vertailuyrityksiä korkeammat. Parantamisen varaa katsottiin olevan väittämien: systemaattiset hankinnan toimintamallit on luotu, dokumentoitu ja jalkautettu sekä viety niitä eteenpäin organisaatiossa hankintojen kannalta keskeisissä toiminnoissa sekä hankinnan kehittämistä tehdään yhteistyössä myös organisaation ulkoisten sidosryhmien kanssa. Näissä väittämässä vertailuyrityksien keskiarvo oli myös parempi kuin Helen Oy:n arvio.

Neljäs aihealue käsitteli hankinnasta maksuun prosessia. Väittämät painottuivat enemmän hankintatyöhön, eivätkä esimerkiksi käytössä oleviin järjestelmiin ja niihin liittyviin prosesseihin. Vastauksien keskiarvo oli 2,95, kun se vertailtavilla yrityksillä oli 3,1. Vastauksien perusteella kaksi väittämää poikkesi vertailuyrityksiin huomattavasti. Helen Oy:ssä tilaukset tehdään sähköisesti ja jokainen tilaus on identifioitavissa yksilöllisesti. Tämän katsottiin olevan meidän yrityksessämme huomattavasti paremmalla tasolla kuin

vertailuyrityksissä. Sourcing-prosessin dokumentoinnissa sekä prosessin noudattamisessa arviointi oli taas päinvastainen. Tämän katsottiin olevan huomattavasti paremmalla tasolla muissa yrityksissä.

Seuraavana aihealueena oli hankintaosaamisen kehittäminen. Vastauksien perusteella tällä osa-alueella on selkeästi parantamisen varaa. Helen Oy:n vastauksien keskiarvo oli 2,11 ja vertailuyritysten 2,71. Projektiosaamisen ja sen kehittämisen katsottiin olevan lähes samalla tasolla muiden yritysten kanssa. Vastauksien perusteella hankintaosaamisen koulutussuunnitelmaa ei Helen Oy:ssä ole määritelty tai se ei toteudu suunnitellusti.

Kuudentena aiheena arvioitiin innovointia. Tämän osion väittämät ovat selkeästi olleet vaikeita ja mielestäni ehkä myös vähän aiheen ohi meneviä. Vastaajien arvioinnin keskiarvo tästä osiosta oli 1,5 ja vertailuyrityksien keskiarvo oli 2,2.

Seitsemännessä aihealueessa käsiteltiin IT:tä ja työkaluja. Vastauksien keskiarvo oli 2,36, vertailuarvon ollessa 2,51. Toiminnanohjaus-, tarjouspyyntö-, ostolasku- sekä sopimustenhallinta järjestelmät ovat yrityksessämme kunnossa. Arvioita painoi alaspäin toimittajahallintajärjestelmän (SCM) puuttuminen sekä erilaisten raportointityökalujen, kuten Spend-analyysin käyttökokemukset.

Seuraava aihekokonaisuus piti sisällään kategoriajohtamisen. Tästä aihealueesta Helen Oy:n vastaajien keskiarvoksi muodostui 2,63 ja vertailtavien yritysten keskiarvo oli 2,87. Kategoriajohtaminen on otettu yrityksessämme käyttöön vasta hiljattain, joten ensimmäistä arvioita tehtäessä sopikin odottaa, että kaikki arviointikohdat eivät saavuta vielä hyvää arvosanaa. Suunta on kuitenkin oikea ja työ kategoriajohtamisen kehittämiseksi on hyvässä vauhdissa. Arvioinnin mukaan hankintakategoriat ovat määritelty ja kategorioiden mukaiset poikkiorganisatoriset tiimit perustettu. Helen Oy:n kategoriavastaavilla on vahva substanssiosaaminen omaan kategoriaan.

Yhdeksännen aiheen teemana oli kustannusten hallinta. Tuloksien keskiarvo tälle aihealueelle oli 2,67. Vertailuyritysten keskiarvo oli 3,12. Arvioinnin perusteella hankintojen kohde ja valintakriteerit on määritelty perusteellisesti tarjouspyynnöissä. Myös hankintaan liittyvät valtuudet noudattavat määriteltyjä (hyväksyminen, tilaaminen) hankintavaltuuksia. Vastaajien mukaan hankintoihin liittyviä kustannuksia tulisi analysoida säännöllisemmin.

Kaksi seuraavaa aihealuetta olivat toimittajasuhteet ja toimittajan suorituskyvyn mittaaminen. Käsittelen näiden aihealueiden vastaukset samassa yhteydessä, koska aihealueet ovat lähellä toisiaan ja toimittajan suorituskykyyn liittyviä väittämiä oli vain muutama. Helen Oy:n vastauksien keskiarvoksi muodostui 1,64, vertailuarvon ollessa 2,59. Vastauksista käy ilmi, että toimittajasuhteita ja toimittajan suorituskyvyn mittausta on mahdollista kehittää huomattavasti. Aihealueen jokainen arviointitulos oli jonkin verran vertailtavien yritysten tuloksia matalammat. Toimittajasuhteiden kehittämisen sekä toimittajan suorituskyvyn mittaamisen tarve on huomattu Helen Oy:ssä jo aiemmin ja aiheetta käsitellään myös osana tätä opinnäytetyötä.

Kahdestoista aihealue oli vastuullisuus. Vastuullisuuden arvioinnin keskiarvo oli Helen Oy:ssä 3,11 ja vertailuyrityksissä 2,87. Helen Oy:ssä on jo jonkin aikaa panostettu vastuullisuusasioihin ja se näkyy myös tämän arvioinnin tuloksissa. Miltei jokainen arvioitava kohta tässä aihealueessa saavutti paremman tuloksen kuin vertailuyritysten vastaavat arvosanat. Vastauksista kävi ilmi, että Helen Oy:n hankinta edellyttää toimittajiltaan oman toimintansa vastuullisuuden arviointia säännöllisesti. Lisäksi toimittajien kanssa on sovittu vastuullisuuden kehittämisen tavoitteita. Yrityksessämme viestitään aktiivisesti oman toimintamme vastuullisuudesta.

Viimeisenä aihealueena arvioitiin yhteistyötä muiden toimintojen kanssa. Arvioinnin keskiarvo tästä aihealueesta oli 2,55 ja vertailtavien yritysten keskiarvo 2,85. Olimme siis lähellä vertailuyritysten keskiarvoa. Suurimpana puutteena vastaajat arvioivat, että hankinta ei ole määritellyt selkeitä palautekanavia, joita hyödyntäen voitaisiin seurata esimerkiksi liiketoimintojen tyytyväisyyttä hankintaan. Kehitettävää löytyi myös liiketoimintojen kanssa yhdessä määriteltävien tavoitteiden laadinnasta. Erityisen hyvää yhteistyö oli sopimusten laadinnan osalta. Hankintayksikön ja liiketoimintojohdon yhteistyö merkittävien hankintojen liittyvien linjauksien laatimisessa katsottiin myös olevan hyvällä tasolla.

BIC-kyselyn toisen vaiheen kymmenen suurinta positiivisinta sekä negatiivisinta eroa vertailuvastauksiin verrattuna on esitelty alla olevassa kuviossa.

Aihealue	Kysymys	Helen keskiarvo	Erotus
Vastuullisuus	Yritys/organisaatio viestii aktiivisesti omasta toiminnastaan vastuullisuuden edistämiseksi hankinnoissa, esim. vastuullisuusraportointi.	4	-1,35
Kategorijohdaminen	Poikkiorganisatoriset kategoriatiimit on määritelty.	3,83	-1,19
IT ja työkalut	Hankinta hyödyntää sähköisiä tarjouspyyntöjärjestelmiä. (sähköisten RFI, RFP, RFQ hyödyntäminen)	3,67	-1,15
Hankinnasta maksuun -prosessi	Ostotilaukset tehdään sähköisesti ja ne ovat yksilöllisesti identifioitavissa (tilausnumero).	4,5	-1,13
Hankinnan strateginen johtaminen	Hankintapolitiikka on määritelty ja johdon hyväksymä.	4,33	-1,1
Vastuullisuus	Toimittajilta edellytetään oman toimintansa vastuullisuuden itsearviointeja.	3,33	-1,03
Hankinnan strateginen johtaminen	Organisaatiossa on dokumentoitu hankintastrategia, joka on muodostettu koko organisaation strategian pohjalta.	3,5	-0,65
Kustannusten hallinta	Hankinnan kohde ja valintakriteerit on määritelty tarjouspyynnöissä.	4,17	-0,64
Kustannusten hallinta	Hankintaan liittyvät valtuudet (hyväksyminen, tilaaminen) on määritelty.	4,33	-0,61
Vastuullisuus	Vastuullisuuden kehittämisen tavoitteista on sovittu toimittajien kanssa.	2,67	-0,59
IT ja työkalut	Organisaation spendiä (ostojen arvoa) voidaan raportoida ja analysoida raportointityökalun avulla.	1,67	1,62
Riskien hallinta	Toimittajien toimintaa auditoidaan suunnitelmallisesti.	1,5	1,42
Hankinnasta maksuun -prosessi	Sourcing -prosessi on dokumentoitu ja sitä noudatetaan. Strategisten toimittajien kanssa on sovittu yhteiset tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi on tehty yhteistyösuunnitelma.	1,67	1,32
Toimittajasuhteet	Hankinta järjestään toimittajien kanssa yhteisiä tapahtumia (esim. koulutukset tai toimittajapäivät).	1,17	1,32
Toimittajien suorituskyvyn mittaaminen	Hankinta on dokumentoinut ja ottanut käyttöön toimittajakohtaisia suorituskykymittareita ja tavoitteita.	1,5	1,26
Toimittajien suorituskyvyn mittaaminen	Hankinta mittaa toimittajiensa toimitusvarmuutta ja toimitusvarmuudelle on määritelty yleinen tavoitetaso.	1,33	1,22
Kategorijohdaminen	Kategorijohdamisen prosessi on dokumentoitu.	1,67	1,19
Hankintojen suorituskyky	Hankintakategoriatyö on tuloksellista.	2	1,16
Hankintaosaamisen kehittäminen	Hankintaorganisaation koulutussuunnitelma on määritelty ja se toteutuu.	1,5	1,16

Kuvio 24. BIC-kyselyn kymmenen suurinta positiivisinta ja negatiivisinta eroa vertailuvastauksiin verrattuna.

Yllä olevaa kuviota tulkitsemalla voidaan todeta, että parhaita arvioita oli eniten vastuullisuuden, kustannusten hallinnan sekä hankinnan strategisen johtamisen osa-alueelta. Näiden aiheiden keskiarvot olivat muidenkin vastausten osalta arvioitujen tuloksien kärkipäättä. Kuviossa kannattaa kiinnittää suurempaa huomiota punaisella taustalla oleviin negatiivisiin eroihin. Näiden vastauksien pohjalta nähdään suoraan, missä asioissa kehitettävää on eniten vertailtaviin yrityksiin verrattuna. Kuten aiemmin jo mainitsin eniten kehitettävää vaativat aihealueet ovat toimittajasuhteet ja toimittajan suorituskyvyn mittaaminen. On kuitenkin tärkeää ottaa tavoitteeksi parantaa jokaista negatiivisinta kohtaa, jotta hankintayksikön suorituskyky paranee kollektiivisesti.

BIC-kyselyn vastauksien perusteella työkalu ehdottaa hankinnan suorituskykyyn vaikuttavia toimenpiteitä. Jokaiselle toimenpiteelle on laskettu parannusindeksi. Arvo on laskettu kertomalla suorituskyvyn nykytason ja tavoitetason erotus parhaiden käytänteiden korrelaatiolla. Kymmenen potentiaalisinta hankinnan suorituskykyyn vaikuttavaa toimenpidettä on esitelty alla olevassa kuviossa.

Sija	Kysymysryhmä		Parannus- indeksi
		järjestyksessä. Mitä suurempi arvo, sitä suurempi potentiaali käytänteellä on parantaa suoritustanne. Arvo lasketaan kertomalla suorituskyvyn nykytason ja tavoitetason erotus käytänteiden korrelaatiolla.	
1.	4. Hankinnan rooli organisaatiossa	Hankinta raportoi säännöllisesti organisaation johtoryhmälle.	11.51
2.	6. Kustannusten hallinta	Hankintaan liittyvät valtuudet (hyväksyminen, tilaaminen) on määritelty.	11.23
3.	12. Hankinnasta maksuun -prosessi	Kilpailuttaminen on suunnitelmallista, ennakoivaa ja perustuu strategiastrategiaan	11.09
4.	13. IT ja työkalut	Kaikki hankintasopimukset ovat saatavilla ja ehdot tarkistettavissa helposti sopimustenhallintajärjestelmästä, joka tukee sopimusten elinkaaren hallintaa.	10.88
5.	6. Kustannusten hallinta	Hankintakustannuksia analysoidaan säännöllisesti.	10.55
6.	3. Hankinnan strateginen johtaminen	Hankinnat on huomioitu kattavasti organisaation liiketoimintastrategiassa.	10.27
7.	12. Hankinnasta maksuun -prosessi	Toimittaja- ja tuotevalinnat hyväksytään organisaation politiikan mukaisesti.	10.15
8.	14. Vastuullisuus	Toimittajien vastuullisuutta arvioidaan omilla tai ulkopuolisten tekemillä auditoinneilla.	10.15
9.	14. Vastuullisuus	Vastuullisen toiminnan arvioinnin perusteet viestitään toimittajille.	10.12
10.	4. Hankinnan rooli organisaatiossa	Strateginen hankinta on keskitetyksi johdettu.	10.03

Kuvio 25. Hankinnan suorituskykyyn eniten vaikuttavat toimenpiteet BIC-kyselyn perusteella

Yllä esitettyjen toimenpiteiden pohjalta on luotu kehitysehdotukset, joiden avulla kyseisiä toimenpiteitä on mahdollista parantaa tulevaisuudessa.

1. Johtoryhmäraportoinnin tasoa pitää tutkia ja selvittää, riittääkö organisaatiossa alempana raportoinnin tasoksi kategoriapäällikkötaso.
2. Hankintaan liittyvät valtuudet ja roolit tulee kirjoittaa auki tarkemmin, jotta ne ovat kaikille selvät.

3. Kategoriajohtamisen kautta pyritään parantamaan kilpailutusprosessia suunnitelmallisempaan ja ennakoivampaan suuntaan.
4. Tulevan SRM-työkalun avulla pyritään tuomaan hankintasopimukset saataville siten, että sopimuksien ehdot ovat helposti tarkistettavissa sopimustenhallinta järjestelmästä.
5. Pyritään järjestämään lisää aikaa ammattimaiselle ostamiselle.
6. Kategoriajohtamisen avulla pyritään implementoimaan hankintojen huomiointi kattavalle tasolle organisaatioiden liiketoimintastrategioissa.
7. Osana toimittajan johtamisprosessia tehtävän toimittajaluokittelun ja prosessien selkeyttämisen avulla pyritään siihen, että toimittaja- ja tuotevalinnat hyväksytään organisaation politiikan mukaisesti.
8. Käynnistetään selkeä auditointitoiminta osana toimittajan johtamisprosessia.
9. Tarkistetaan vastuullisuuskyselyn viestien kriteeristö ja varmistetaan, että toiminnan arvioinnin perusteet viestitään toimittajalle.
10. Strategista hankintaa tullaan kehittämään jatkuvasti isossa kuvassa.

Ensimmäisen kyselyn tulokset antoivat arvokasta tietoa hankintayksikön suorituskyvystä. On mielenkiintoista nähdä, mihin suuntaan tulokset ovat kehittyneet, kun kysely toistetaan vuonna 2022.

6.3 Hankintayksikön kehittäminen kohti aktiivisempaa otetta

Hankintayksikön kehittäminen kohti aktiivisempaa otetta perustuu teoreettisen viitekehysten lukuun 5.5.2, jossa kerrottiin hankintaa koskevan ajattelutavan muutoksesta passiivisesta aktiivisempaa otetta kohti. Teoriaosuudessa käytiin läpi, millaisia toimenpiteitä ajattelutavan muutos vaatii kohdeorganisaatiossa ja erityisesti sen hankintayksikössä. Laadin haastattelukysymykset tuon teoriaosuuden perusteella. Arvioimme haastattelun avulla, miten edellä mainittuja toimenpiteitä on hyödynnetty yrityksessämme, jotta ajattelutapa olisi edennyt kohti aktiivisempaa otetta. Haastattelukysymykset on esitetty alla olevassa kuviossa.

Aktiivisempi ote hankintoihin
Haastattelukysymykset
Pyrimmekö hyödyntämään tehokkaasti koko yrityksen ostovoimaa?
Olemmeko pyrkinneet aktiivisesti keskittämään hankintoja?
Onko keskittämällä saavutettu neuvotteluvoimaa?
Toteutataanko hankintayksikössä yhtenäistä hankintastrategiaa?
Miten toimittajasuhteita on kehitetty?
Miten sisäistä tiedonkulkua ja yhteistyötä on parannettu?
Näetkö, että hankintoihin on alettu kiinnittää enemmän huomiota yrityksen johtoryhmätasolla?
Miten hankintahenkilöstön osaamiseen on kiinnitetty huomiota?
Onko toimintamme muuttunut enemmän tiimipohjaiseksi?
Onko hankintojen merkitys korostunut strategisessa mielessä?

Kuvio 26. Hankintayksikön kehittäminen kohti aktiivisempaa otetta, haastattelukysymykset.

Arviointi tehtiin puolistrukturoidun ja avoimen haastattelun yhdistelmällä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on muodostettu ennakkoon ja kysymysten esittämisjärjestystä voi muuttaa haastattelun aikana. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija voi myös esittää tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelun aikana. Avoimessa haastattelussa haastateltava ja haastattelija keskustelevat yleisellä tasolla haastattelun aiheesta. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Lähetin haastattelukysymykset ennakkoon hankintajohtajallemme, jotta hän ehti perehtyä aiheeseen ennen varsinaista haastattelutilaisuutta. Haastattelun alkaessa kaikkiin kysymyksiin oli kirjattu jo lyhyet vastaukset. Esitin muutamia tarkentavia kysymyksiä haastattelun avoimen osion aikana ja näin sain joihinkin kysymyksiin täsmällisempiä vastauksia.

Yrityksen ostovoiman hyödyntämisessä on otettu iso askel eteenpäin. Kategoriajohtamisen mallin käyttöönotto on mahdollistanut sen, että hankinta pääsee kategoriamallin mukaisesti aikaisemmin mukaan erilaisiin hankkeisiin ja hankintoihin. Kategoriatiimejä johtaa kategoriapäällikkö ja tiimit on koottu hankinnan ja liiketoimintojen edustajista. Liiketoimintojen edustajien mukanaololla varmistamme näkyvyyden tuleviin hankintoihin ja hankkeisiin. Tämä mahdollistaa sen, että hankintayksikkö kategoriatiimeineen saa enemmän aikaa hankintojen suunnitteluun ja tällöin myös koko yrityksen ostovoimaa on mahdollista hyödyntää tehokkaasti. Tavoitteena on entisestään saada aikajännettä kehitettyä tulevien hankkeiden näkyvyyteen. Mitä enemmän hankinnalla on aikaa valmistautua hankintojen suunnitteluun, sitä enemmän on aikaa nähdä ja hallita kokonaisuutta.

Myös hankinnan avuksi luodut työkalut ovat auttaneet ostovoiman hyödyntämisessä. Dataa ja analytiikkaa hyödyntämällä on luotu spendiraportteja, jotka avaavat näkyvyyttä ja mahdollistavat toimittajakohtaisen vertailun aikaisempien hankintojen ja tulevien hankintojen kustannuksiin.

Kun toimittajan johtamisprosessi saadaan kokonaisvaltaisesti käyttöön, se mahdollistaa myös ostovoiman entistä tehokkaamman hyödyntämisen hankinnoissa. Pyrimme hyödyntämään koko yrityksen ostovoimaa keskittämällä hankintoja toimittajien johtamisprosessin mukaisesti. Ensisijaisesti tavoitteena on käyttää olemassa olevia pää- ja rutiinitoimittajia. Toimittajien avauspyyntöjen uusi käsittelymalli ohjaa toimittajan avauspyynnöt hankintaan. Tällöin toimittajien avauksien kontrolli säilyy hankintayksikössä, eikä yrityksemme toimittajarekisteri kasva liian suureksi. Kokonaisedun kannalta hankintojen keskittäminen on paras vaihtoehto. Kun toimittajat on toimittajien johtamisprosessin mukaisesti luokiteltu, voidaan hankintayksikössä perustella, miksi tietyissä hankinnoissa käytetään tiettyä toimittajaa, eikä esimerkiksi avata uutta toimittajaa jonkin yksittäisen hankinnan takia. Muutamien toimittajien kohdalla hankintoja keskittämällä on pystytty myös saavuttamaan lisää voimaa sopimusneuvotteluihin.

Ensimmäinen hankintastrategia luotiin yrityksessämme vuonna 2020. Strategian jalkautus on onnistunut ja hankintatiimi ymmärtää hankintastrategian merkityksen. Strategiaa on yhdessä päivitetty vuonna 2021. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että hankintahenkilöstö työskentelee hankintastrategian mukaisesti ja hankintayksikössä toteutetaan yhtenäistä hankintastrategiaa. Hankintastrategian jalkautuksessa laajemmin yrityksen sisällä on vielä parantamisen varaa. Hankintayksikön teettämässä sisäisessä tyytyväisyyskyselyssä ilmeni, että hankintastrategian implementointi kategoriatiimien sisällä voisi olla vielä paremmalla tasolla.

Toimittajasuhteita on pyritty kehittämään jatkuvasti. Uuden toimittajan johtamisprosessin myötä toimittajasuhteisiin tullaan kiinnittämään huomiota entistä enemmän. Ensisijainen fokus toimittajasuhteiden kehittämisessä tulee jatkossa olemaan toimittajan johtamisprosessin mukaisesti strategisissa toimittajissa ja päätoimittajissa.

Viimeisen kahden vuoden aikana sisäisen tiedonkulun ja yhteistyön tärkeys on noussut uudelle tasolle. Sisäisen tiedonkulun merkitys on korostunut etätöiden lisääntyessä ja fyysisten tapaamisten vähentyessä. Hankintayksikössä on tiimipalavereja joka toinen viikko. Palavereissa pyritään viestimään tärkeistä asioista. Kategoriatiimit pitävät myös omia sisäisiä palavereja tiedonkulun ja yhteistyön parantamiseksi. Yrityksessämme on

käytössä Microsoft Teams viestintä- ja yhteistyöalusta. Haastattelun ja myös omien kokemuksiini perusteella Teamsin aktiivinen käyttö on lisääntynyt. Teamsin ominaisuuksia hyödynnetään laajalti erilaisissa kehityshankkeissa ja muissa työryhmissä. Hankintayksikkö on pitänyt myös yrityksen johtoryhmälle ja muille liiketoiminnoille tietoiskuja, joissa on viestitty hankinnan ajankohtaisista asioista. Samankaltaisia tietoiskuja voisi pitää vielä enemmän ja koskemaan laajemmin koko konsernia. Myös yrityksemme sisäiselle intrasivulle tulisi nostaa hankinnan kuulumisia tiheämmällä syklillä.

Johtoryhmä on tullut entistä tietoisemmaksi hankinnan mahdollisuuksista vaikuttaa yrityksen tulokseen. Tulosvaikutus oli nostettu myös yhdeksi hankintayksikön vuoden 2021 tavoitteeksi. Tavoitetta mitattiin vertaamalla vuoden 2021 aikana neuvoteltujen sopimusten sopimuservoa aikaisempiin sopimuservoihin. Vuoden 2021 tavoite täyttyi kirkkaasti. Hyvien tulosten johdosta samanlainen tavoite on asetettu myös vuodelle 2022 ja tavoitetasoa on myös korotettu edellisestä vuodesta.

Kun edetään kohti aktiivisempaa otetta, myös työtehtävät muuttuvat vaativammiksi. Hankintahenkilöstön osaamiseen on alettu kiinnittää suurempaa huomiota. Hankintayksikköön on rekrytoitu muutamia uusia työntekijöitä. Uusien työntekijöiden rekrytoinneissa on ollut hakukriteerinä korkeat osaamisvaatimukset. Näin on pystytty takaamaan uusien työntekijöiden osaaminen ja varmistamaan, että he ovat soveltuvia työskentelemään vaativammissakin työtehtävissä. Strategisen hankinnan osaamista ja kokemusta nostettiin erityisesti esille. Vanhojen työntekijöiden kouluttamiseen ja kehittämiseen on myös panostettu. Hankintayksikön työntekijöiden kompetenssikartan valmistelu on aloitettu. Kompetenssikartan avulla pyritään analysoimaan ja mittaamaan työntekijöiden osaamista sekä löytämään kehitettäviä kohteita.

Kategoriajohtamisen myötä tiimipohjainen työskentely on lisääntynyt. Uudet poikkiorjatoriset matriisitiimit ovat laajentaneet tiimityöskentelyä myös hankintayksikön ulkopuolelle. Pandemiasta johtuen viimeisen kahden vuoden aikana on kuitenkin työskentely pääsääntöisesti etätöissä. Sen vuoksi tiimityöskentelykin on hieman muuttanut muotoaan. Fyysiset tapaamiset työkavereiden kanssa ovat vähentyneet ja useasti kommunikoidaan vain etäyhteyksien avulla. Haastattelusta käy ilmi, että tiimiytyminen on ollut aikaisempaa haastavampaa. Osaltaan tähän on varmasti vaikuttanut myös se, että juuri minkäänlaisia tiimien TYHY-päiviä tai muita ryhmähenkeä kohottavia tapahtumia ei ole voinut järjestää. Näyttäisi kuitenkin siltä, että tähän on tulossa pikkuhiljaa muutosta ja myös tiimityöskentelyä ja tiimiytymistä päästään parantamaan jatkossa muutenkin kuin vain etäyhteyksin.

Hankintojen merkitys on kokonaisuudessaan korostunut strategisessa mielessä. Johtoryhmälle teetetty kysely vahvistaa myös tämän tulinnan. Yrityksen johto näkee hankintayksikön tärkeänä palasena isossa kokonaiskuvassa. Hankintayksikkö oli mukana määrittelemässä myös koko konsernin strategiaa. Strategista merkitystä voidaan korostaa tekojen ja onnistumisten kautta. Hankintayksikön loistava tulos ja onnistuminen vuoden 2021 tavoitteissa on varmasti ollut huomattava työnäyte myös yrityksen johdolle.

Haastattelun perusteella voidaan todeta, että hankintayksikössä on pystytty kehittämään hankintaa koskevaa ajattelua aktiivisempaan suuntaan. Useat toimenpiteet ja työskentelytapojen muutokset vahvistavat tätä näkemystä.

7 Yhteenveto ja lopputulokset

Tässä kappaleessa on laadittu yhteenveto kehitystyön tuloksista. Lisäksi käydään läpi lopputason mittauksen kautta, kuinka paljon olemme pystyneet kehittämään valittuja kehittämiskohteita tämän tutkimuksen aikana. Lopuksi pohditaan, millaisia jatkotoimenpiteitä tämän tutkimuksen aikana on noussut esiin.

7.1 Yhteenveto

Tutkimuksen aikana tehtyjen havaintojen ja keskustelujen perusteella hankintayksikön yleinen ilmapiiri ja tahtotila on kehittämishaluinen. Hankintayksikön työntekijöiden työkuormat ovat kohtalaisen suuria. Vaikka halu toiminnan kehittämiseen on kova, eivät tämänhetkiset resurssit yksinkertaisesti riitä siihen, että kaikkia kehitystoimenpiteitä saataisiin vietyä halutusti eteenpäin. Pystyimme kuitenkin kehittämään valittuja kehityskohteita tämän tutkimuksen aikana. Saimme aikaan haluttua muutosta. On tärkeää, että toimintaa kehitetään kokonaisvaltaisesti, pienin askelin kohti parempaa.

Tutkimuksen tuloksena syntyneen toimittajien johtamismallin avulla saamme yhtenäiset suuntaviivat, miten toimittajia jatkossa johdetaan. Jokainen kategoria ja kategoriatiimi johtavat toimittajia yhtenäisen ja tehokkaan prosessin kautta. Onnistuimme mielestäni luomaan selkeän ja tehokkaan prosessin, jota on hyvä lähteä toteuttamaan. Vuodelle 2023 suunniteltu mittaamisen käyttöönotto ja Balanced Scorecardin kytkeminen osaksi toimittajan johtamisprosessia sekä muiden mittareiden linkittäminen sopimuksiin tehostaa prosessia ja toimittajien johtamista entisestään. Täytyy myös pitää mielessä, että tämä versio toimittajien johtamisprosessista oli ensimmäinen, jonka loimme yrityksel-

lemme. Kun prosessi saadaan kunnolla käytäntöön, löytyy varmasti kohtia, jossa prosessia pitää vielä viilata paremmaksi. Nyt luotu prosessi lisää huomattavasti läpinäkyvyyttä hankintojen tekemisessä ja toimittajayhteistyössä.

Hankinnan suorituskyvyn mittaamista ei olla tehty systemaattisesti ennen tätä tutkimusta. Kehittämistyön aikana käyttöön otetun BIC-kyselyn avulla sai kattavan näkyvyyden yrityksen hankintatoimen tilasta. Arviointi tuo esiin selkeitä kehityskohteita. Kuten tuloksista käy ilmi, on kehitettävää monella osa-alueella. BIC-työkalun avulla esiin tulleet eniten hankinnan suorituskykyä parantavat kehityskohteet on otettu työn alle ja niitä on pyrkimys kehittää kuluvan vuoden aikana. Kehityskohteeksi on niin ikään otettu arvioinnin tuloksista suurimmat negatiiviset erot vertailuyrityksiin verrattuna saaneet kohdat. On mielenkiintoista nähdä seuraavan kyselyn tulokset ja peilata vastauksia aikaisempaan arviointiin.

Itsearviointityökalun rinnalle olisi hyvä kehittää vielä hankinnan suorituskykyä mittaavat KPI-mittarit, joiden avulla hankintayksikön toimintaa voisi seurata säännöllisesti. Mittariston kehitystä voisi käydä läpi esimerkiksi hankintayksikön kuukausipalaverissa. KPI-mittariston tuloksien avulla pystytään reagoimaan toimintaan nopeallakin syklillä. Hankintayksikön suorituskyvyn mittaamisella pystytään lisäämään läpinäkyvyyttä hankintayksikön sisällä.

Hankintayksikön kehittäminen kohti aktiivisempaa otetta on ollut yksi hankintaorganisaation päätavoitteista. Olen huomannut, että tämän opinnäytetyön aikana hankintahenkilöstö on saanut paljon lisätietoa ja ymmärtänyt selvemmin, mitä aktiivisemmän otteen saavuttaminen vaatii. Tietoisuuden lisääntyessä jokainen voi osaltaan vaikuttaa kehitykseen myös jatkossa.

7.2 Lopputason arviointi

Nykytila-analyysissä teimme lähtötason mittauksen, jossa mitattiin hankinnan nykytilaa suhteellisen laaja-alaisesti. Saimme nykytila-analyysin avulla selville tähän työhön valikoituneet kehityskohteet. Teimme samanlaisen mittauksen kuin lähtötasoa mitattaessa, mutta suoritimme mittauksen vain niiden kohteiden osalta, jotka valitsimme opinnäytetyön kehitettäviksi kohteiksi. Lopputason arvioinnin avulla saimme selville, olemmeko saaneet muutosta aikaan ja olemmeko pystyneet kehittämään kyseisiä kehittämiskohteita tämän tutkimuksen aikana.

Lopputason arvioinnissa mitattavat kohteet olivat:

- Keskitetty ja tehokas toimittajien johtamisprosessi.
- Hankintastrategian toteutumisen varmistaminen/hankintayksikön suorituskyvyn mittaaminen.
- Aktiivisempi ote hankintoihin.

Arviointiasteikkona on käytetty samaa asteikkoa kuin lähtötason mittauksessakin. Arvosanat ovat neljästä kymmeneen, jossa 10= erinomainen, 9= kiitettävä, 8= Hyvä, 7= tyydyttävä, 6= kohtalainen, 5= välttävä ja 4= huono. Alla olevassa kuviossa on esitetty mitauksessa käytetyt arviointikriteerit sekä jokaisen mitattavan kohteen arvosana.

Lopputason arviointi: Toimittajien johtaminen						
Arviointikriteerit	Huono (4)	Välttävä/kohtalainen (5 - 6)	Tyydyttävä/hyvä (7-8)	Kiitettävä/erinomainen (9-10)	Lähtötason mittauksen arvosana	Lopputason mittauksen arvosana
Keskitetty ja tehokas toimittajien johtamisprosessi.	Toimittajien johtamisprosessia ei ole määritelty.	Palaverikäytänteet toimittajien kanssa on kuvattu ja määritelty.	Palaverikäytänteet on jalkautettu ja liiketoiminnot ovat sitoutuneet noudattamaan prosessia. Toimittajien johtamisprosessin malli on luotu. Toimittajien johtamisen vuosikello on otettu käyttöön.	Keskitetty ja Tehokas toimittajien johtamisprosessi on luotu ja jalkautettu. Toimittajien "360 asteen" näkymä on otettu käyttöön SRM-alustan avulla. Toimittajia pystytään johtamaan yhden alustan avulla yhdestä paikasta.	5	6
Lopputason arviointi: Hankinnan kehittäminen						
Hankintastrategian toteutumisen varmistaminen / hankintayksikön suorituskyvyn mittaaminen.	Emme pysty varmistamaan, toteutuuko hankintastrategia.	Säästöjen toteuma saadaan mitattua hankintasalkun avulla. Hankintayksikön suorituskykyä mitataan säännöllisesti.	Hankintastrategian toteutumisen seuranta on kytketty strategian toteutumista mittaaviin KPI-mittareihin.	Hankinnan strategiset tavoitteet on integroitu kaikkien liiketoimintojen kanssa ja niitä mittaavat KPI-mittarit on käytönotettu.	5	6
Aktiivisempi ote hankintoihin.	Liiketoimintojen hankintatarpeiden integraatio ei toteudu.	Olemme tällä hetkellä kaupallisesti orientoituneen hankinnan tasolla.	Olemme edenneet kohti koordinoitua hankintaa tavoitteidemme mukaisesti.	Olemme päässeet sisäisen integraation tasolle ja olemme menossa kohti ulkoisen integraation tasoa. Olemme saavuttaneet HAKE- projektissa määritellyn ohjaus ja johtoryhmän tavoitteen.	5	7

Kuvio 27. Lopputason arviointi valittujen kehittämiskohteiden osalta.

Ensimmäinen mitattava kohde loppuarvioinnissa oli keskitetty ja tehokas toimittajien johtamisprosessi. Lähtötason mittauksessa arvioimme arvosanaksi välttävän 5. Palaverikäytänteitä ei ole vielä kokonaisuudessaan jalkautettu liiketoimintoihin. Olemme kuitenkin luoneet mallin toimittajien johtamisprosessille, joten näemme, että kehitystä tällä osalla on tapahtunut. Annoimme arvosanaksi 6. Kiitettävään ja erinomaiseen tasoon on vielä matkaa. Arviointikriteerien mukaan tuon tason saavuttaaksemme tulisi johtamisprosessin olla käytössä ja jalkautettu sekä toimittajia pitäisi pystyä johtamaan yhdestä paikasta SRM-alustan avulla. Toimittajien johtamisprosessi saadaan varmasti kunnolla käyttöön vielä tämän vuoden aikana, mutta SRM-alustan hankinta on näillä näkymin vielä pidemmän aikavälin tavoite.

Toisena arvioitavana kohteena oli hankintastrategian toteutumisen varmistaminen/hankintayksikön suorituskyvyn mittaaminen. Lähtötason mittauksessa annoimme arvosanaksi välttävän eli 5. Olemme kehittäneet hankintayksikön suorituskyvyn mittausta otta-

malla käyttöön Logyn BIC-analyysityökalun. Vuosittain tehtävän kyselyn avulla mitaamme hankinnan yksikön suorituskykyä säännöllisesti. Emme ole kyenneet ottamaan käyttöön vielä hankintastrategian toteutumista mittaavia KPI-mittareita. Myös hankinnan strategisten tavoitteiden integrointi liiketoimintojen kanssa, ja niihin liittyvä KPI-mittari ovat edelleen vaiheessa. Tämänhetkinen arviomme on, että olemme kohtalaisella tasolla ja annoimme arvosanaksi 6.

Viimeisenä kohteena arvioimme, miten aktiivisempi ote hankintoihin on kehittynyt mitausjakson aikana. Lähtötason mittauksessa arvioimme, että olemme kaupallisesti orientoituneen hankinnan tasolla ja arvosana oli 5. Kappaleessa 6.3 läpikäydyn hankintajohtajan haastattelun tarkoituksena oli selvittää, millaisia toimenpiteitä hankintayksikössä on tehty hankintayksikön toiminnan kehittämisen eteen mitausjakson aikana. Haastattelun perusteella hankintayksikön toimintaa on pystytty kehittämään monella eri osa-alueella. Kun haastattelussa esiin tulleita vastauksia peilaa kappaleessa 5.5.2 esitettyihin hankintaa koskevan ajattelutavan muutoksiin vaikuttaviin tekijöihin, voidaan todeta, että olemme siirtyneet koordinoitun hankinnan tasolle. Annoimme arvosanaksi 7, tyydyttävä. Koordinoitun hankinnan tason vaatimuksena oli esimerkiksi koko yrityksen ostovoiman hyödyntäminen, aktiivinen hankintojen keskittäminen sekä neuvotteluvoiman lisäys hankintojen keskittämisen seurauksena. Vaatimuksena oli niin ikään toimittajasuhteiden kehittäminen sekä hankintahenkilöstön osaamiseen panostaminen. Kiitettävään ja erinomaisen arvosanan kriteerinä oli sisäisen integraation tason saavuttaminen ja eteneminen kohti ulkoisen integraation tasoa. Hankintajohtajan haastattelun perusteella hankintayksikössä ollaan kulkemassa kohti edellä mainittuja tasoja, mutta se vaatii vielä lisää työntekoa.

Kokonaisuutta arvioidessa olemme pystyneet kehittämään kehitettäviä kohteita hieman, mutta emme ole ottaneet suuria kehitysharppauksia. Alku- ja loppuarvioinnin välinen aikajänne ei ollut kovin pitkä, joten se selittää osittain mittauksen tuloksia. Loppuarvioinnin tuloksia tulkittaessa voidaan kuitenkin todeta, että olemme matkalla oikeaan suuntaan. Työtä on vielä paljon tehtävänä. Hankintayksikössä on hyvä tekemisen meininki ja työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita kehittämään hankintayksikön ja samalla koko yrityksen toimintaa.

7.3 Jatkotoimenpiteet

Tämän tutkimuksen jälkeen jatkotoimenpiteitä jäi vielä useita tehtäväksi. Nostan esille mielestäni tärkeimmät jatkotoimenpiteet.

Jotta tutkimuksen pohjalta luotu toimittajien johtamisen malli saadaan maksimaaliseen käyttöön, on toimittajiin liittyvän mittaamisen ja mittareiden kehittäminen ensiarvoisen tärkeää. Ilman toimittajien suorituskyvyn mittaamista toimittajien johtaminen on vaikeaa. Toimittajien johtamismalli tulee myös jalkauttaa muihinkin kategorioihin. Kun toimittajien johtamismalli on saatu jalkautettua kaikkiin hankintakategorioihin ja otettua kokonaisvaltaisesti käyttöön, päästään hyödyntämään koko johtamisprosessia tehokkaasti.

Hankinnan suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen jatkuu myös tavoitteiden mukaisesti. Jatkuvan BIC- kyselyn rinnalle olisi hyvä kehittää reaaliaikaisesti seurattavia KPI-mittareita mittaamaan hankinnan suorituskykyä. Vuosittain tehtävän BIC-kyselyn sekä hankinnan suorituskykyä mittaavien KPI-mittareiden avulla hankintayksikkö pystyy mittaamaan kokonaisvaltaisesti oman tekemisensä tasoa ja suorituskykyä.

Myös hankintayksikön kehittäminen kohti aktiivisempaa otetta jatkuu tavoitteiden mukaisesti. Tämän kehitystyön aikana saimme aikaan muutosta oikeaan suuntaan. Työtä on vielä paljon tehtävänä ja tavoitteena on kivuta sisäisen integraation tasolle vuoden 2024 aikana.

Nykytila-analyysin pohjalta esiin nousi monta muutakin kehityskohdetta. Tämän opinnäytetyön kehittämiskohteeksi valitsimme ne, jotka koettiin olevan tärkeimpiä kehitettäviä kohteita. Jäljelle jäi vielä siis useita asioita, joita tulisi pyrkiä kehittämään. Yhtenä tärkeänä asiana nostaisin kategoriakohtaisen spendien näkyvyyden. Kategoriajohtamisen malli on ollut hankintayksikössä käytössä vasta vähän aikaa. Emme ole vielä pystyneet ratkaisemaan ongelmaa, miten kategoriatieto tuotaisiin järjestelmistä osaksi hankintojen tekemistä. Tuotteiden ja palveluiden kategorisointi tulisi toteuttaa sellaisella tarkkuudella, että siitä on aidosti hyötyä. Kategoriatiedon tulisi olla helposti raportoitavissa ja analysoitavissa, jotta sitä voitaisiin hyödyntää hankintojen johtamisessa sekä tulevien hankintojen suunnittelussa.

Yrityksessämme on kuvattu tärkeimpiä pää- ja tukiprosesseja prosessien kuvausjärjestelmään. Hankintojen johtamisjärjestelmään liittyviä prosesseja ei ole vielä kuvattu prosessikaavio muotoon. Nämä prosessit ovat tärkeä nostaa mukaan prosessikuvauksiin, jotta yrityksemme työntekijät saavat selkeän kokonaiskuvan hankintojen eri johtamisjärjestelmistä ja niihin liittyvistä prosesseista. Selkeät hankintojen johtamisjärjestelmiin liittyvät prosessikuvaukset tukevat kategoriajohtamista ja auttavat kategoriajohtamisen kehittämistä.

8 Tutkimuksen arviointi

Tässä kappaleessa käydään läpi, kuinka tutkimus onnistui. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kappaleen lopussa on vielä loppusanat ja kiitokset.

8.1 Tutkimuksen onnistumisen arviointi

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation toimintaa. Tarkoituksena oli lisätä läpinäkyvyyttä toimitusketjussa, joka mahdollistaa tehokkaamman johtamisen hankinnoissa. Tavoitteena oli kehittää ja tehostaa toimittajayhteistyötä sekä toimittajien johtamista. Yhtenä tärkeänä tavoitteena tässä tutkimuksessa oli lisätä tämän aiheen tietoisuutta hankintaorganisaatiossa.

Toimintatutkimuksen tavoitteet saatiin täytettyä mielestäni kohtalaisen hyvin. Työn teoreettisessa viitekehyksessä on tuotu laajasti esille hankintatoimeen liittyvää teoriaa. Tutkimuksen aikana sovelsimme teoriaa käytäntöön ja saimme vietyä valitsemiamme kehityskohteita eteenpäin. Saavutimme organisaatiossa haluttua muutosta. Uudella toimittajien johtamisen mallilla pystymme tehostamaan toimittajien johtamista ja toimittajayhteistyötä ja lisäämään läpinäkyvyyttä hankintojen tekemisessä.

Hankinnan suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen toi läpinäkyvyyttä hankinnan sisäiseen toimintaan. Hankintayksikön toimintaa pystytään kehittämään tehokkaammin, kun nähdään, miten on suoriuduttu. Näkyvyys mahdollistaa hankintojen jatkuvan kehittämisen ja tiedolla johtamisen.

Hankintayksikön kehittäminen kohti aktiivisempaa otetta vaatii koko hankintahenkilöstön panosta. Hankintaorganisaation työntekijöiden tietoisuuden lisääminen tämän tutkimuksen aiheesta oli yhtenä tärkeänä tavoitteena tässä työssä. Tietoisuuden lisääminen auttaa varmasti avartamaan myös hankinta-ajattelua. Uskon, että suhteellisen laaja teoreettinen osuus hankintakirjallisuudesta ja tässä kehitystyössä mukanaolo on osaltaan vaikuttanut ja lisännyt tietoisuutta työntekijöiden keskuudessa. Tätä opinnäytetyötä voidaan jatkossa hyödyntää osana hankintahenkilöstön kouluttamista. Mielenpidettävä vahvistaa hankintajohtajan antama lausunto tämän tutkimuksen onnistumisesta.

Hankintajohtaja Markku Järventaustan lausunto 28.3.2022

”Opinnäytetyön tekijä on onnistunut erinomaisesti kuvaamaan toimittajien johtamisen ja toimittajahallinnan teoreettista taustaa ja tarjolla olevia toimintamalleja sekä työkaluja. Työ tarjoaa yrityksemme käyttöön selkeän analyysin vuonna 2020 käynnistetyn hankinnan kategoriajohtamismallin tuomista kehitysaskelista. Tuloksista voimme nähdä selkeää kehitystä tapahtuneen ja tämän toteen näyttäminen vahvistaa edelleen yrityksemme johdon näkemystä siitä, että valitsemamme kehityspolku on oikea, ja kehitysvauhtimme on asetettujen tavoitteiden tasolla. Työ antaa yrityksemme käyttöön myös uusia ja parannettuja työtapoja ja työkaluja toimittajien johtamiseen ja hankintaorganisaatiomme (kategoriamatriisi) suorituskyvyn mittaamiseen.

Työn teoriaosio taustoittaa selkeästi toimittajien johtamiseen tarjolla olevia menetelmiä ja tuo ajantasaista tietoa alan parhaista käytännöistä. Näissä korostuu yrityksemme tarpeiden osalta toimitusketjun läpinäkyvyyden ja toimittajien johtamisen avoimuuden ja keskinäisen luottamuksen merkitys. Myös strategisen kumppanuuden kehittämiseen ja sen kypsyyden sekä suoritustason mittarointiin opinnäytetyö tarjoaa uusia ajatuksia ja menetelmiä, joita yrityksessämme tullaan ottamaan käyttöön. Teoriaosiota tullaan käyttämään osana koko hankintaorganisaatiomme koulutusta.

Hankintayksikössä on vuonna 2021 mietitty, millä metodeilla voisimme mitata muutamatkamme onnistumista kohti vuodelle 2025 asetettuja ylätasoon tavoitteita. Opinnäytetyön aikana on luotu hyvä pohja ja työkalut tälle mittaukselle, ja sovelsimme niitä nyt ensimmäistä kertaa käytäntöön opinnäytetyön tekijän johdolla. Jatkossa hankintaorganisaatio tulee käyttämään samoja arviointityökaluja. Hankintayksikön henkilöstö käyttää nyt päivittäisessä työssään toimittajien johtamismallia, joka on esitetty osana tätä tutkimusta. Opinnäytetyötä tullaan käyttämään hankintayksikössä osana hankintakompetenssin kehitystyötä, johon se tarjoaa erinomaista opiskelumateriaalia. Yhteenvetona totean tietoisuuden opinnäytetyön kattamalta aihealueelta lisääntyneen merkittävästi hankintayksikössä.”

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Toimintatutkimuksen tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin perustana voidaan pitää menetelmien, tiedonkeruun ja tulosten riittävän tarkkaa dokumentaatiota. Ulkopuolinen arvioija ei pysty päättämään onko tutkimus luotettava, mikäli dokumentaatio ei ole riittävällä tarkkuustasolla. (Kananen 2014, 134.) Laaja nykytila-analyysi työn alkuvaiheessa lisää tutkimuksen luotettavuutta. Nykytila-analyysin avulla varmistin, että valitsimme oikeat ja sopivat kehittämiskohteet tätä tutkimusta ajatellen. Teoreettinen viitekehys on

myös kattava. Aineistoa on kerätty asianmukaisesti ja työssä on käytetty luotettavia lähteitä. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on mielestäni hyvin soveltuva tämän tutkimuksen tietoperustaksi. Olen pyrkinyt kuvaamaan kehittämistehtävän eri vaiheita mahdollisimman tarkasti, että lukija saa riittävän ja selkeän kuvan siitä, mitä kehitystyön aikana on tapahtunut.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla. Tällöin mitataan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen pysyvyyttä. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen, pitäisi pystyä saamaan samat lopputulokset. Tutkimuksen validiteetti voidaan varmistaa käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. (Kananen 2014, 125–129.)

Luotettavuuden arvioinnissa on hyvä huomioida, että toimittajien johtamisprosessiin liittyvässä toimittajien luokittelussa on mukana myös subjektiivista ajattelua ja pohdintaa. Hankinnan suorituskyvyn mittaamisen kehittämisen yhteydessä käytettyyn BIC-kyselyyn vastasivat hankintaorganisaatiosta kategoriapäälliköt, hankinnan kehityspäällikkö sekä hankintajohtaja. Vastaajien määrä on suhteellisen vähäinen, jos sitä vertaa kaikkiin hankintaorganisaatioissa työskenteleviin työntekijöihin. Toisaalta kyselyyn vastaajilla on varmasti paras ja laajin kompetenssi vastaamiseen. Herää kuitenkin kysymys, tulisiko hankintaorganisaation suorituskykyä mitattaessa vastaajina olla koko hankintahenkilöstö. Tämä mielestäni lisäisi tuloksien luotettavuutta.

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelminä käytetyt haastattelut, työpajat ja keskustelut ovat olleet luonteeltaan avoimia ja keskusteluhenkisiä tilaisuuksia. Niitä ole dokumentoitu tarkasti. Tutkija on ollut vahvasti mukana kehitystyössä ja on osaltaan vaikuttanut saavutettuun muutokseen ja tutkimuksen lopputulokseen. Tämän takia tutkimuksen toistettavuus ja reliabiliteetin vahvistaminen voi olla vaikeaa.

Tässä opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja mittarit ovat mielestäni sopivia käytettäväksi tähän tutkimukseen. Työssä on mitattu niitä asioita, joita alun perin suunniteltiin mitattavan. Käytetyt mittarit ovat soveltuneet hyvin tähän työhön. Saavutetut tutkimustulokset pätevät vain tähän tapaukseen. Tutkimuksen validiteetti on näin ollen kunnossa.

Jälkikäteen ajateltuna lähtö- ja lopputason mittauksen arvosanojen kriteerejä olisi pitänyt miettiä vielä tarkemmin tutkimuksen alkuvaiheessa. Lopputasoa arvioitaessa huomasimme, että oli vaikeaa määrittää arvosanoja. Työn alkuvaiheessa tehty kriteeristö olisi pitänyt olla laajempi, tällöin lopputason arviointi olisi ollut helpompaa. On tuki otettava

huomioon, että työn alkuvaiheessa ei oltu vielä tietoisia, miten paljon kehityskohteita saadaan vietyä eteenpäin ja minkälaisilla toimenpiteillä. Tämä vaikeutti osaltaan arviointikriteeristön suunnittelua.

8.3 Loppusanat

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut antoisaa. Matka ei ole ollut helppo, mutta todellakin kulkemisen arvoinen. Opinnäytetyöprosessi oli minulle mieluisa ja opettavainen kokemus. Haasteita riitti varsinkin prosessin alkuvaiheessa. Aihe oli varsin laaja, minkä takia kokonaisuuden hahmottaminen oli vaikeaa. Kuten aiemmin mainitsin, en työskentele itse hankintaorganisaatiossa eikä minulla ole hankintatyön osalta varsinaista työkokemusta. Pääsin kuitenkin hyödyntämään koulussa opiskeltuja teorioita ja oppeja tämän prosessin aikana. Sain arvokasta kokemusta kehittämishankkeen läpiviemisestä. Olen tyytyväinen lopputulokseen. Saimme tämän kehitystyön aikana kehitettyä Helen Oy:n hankintaorganisaation ja koko yrityksen toimintaa monella osa-alueella.

Haluan lopuksi kiittää kaikkia, jotka ovat olleet mukana tässä opinnäytetyöprosessissa. Teidän apu ja tuki on ollut korvaamatonta. Kiitos Oskulle ja Markulle ohjauksesta ja sparrauksesta. Olette olleet suurena apuna koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kiitos myös esihenkilölleni Samille joustavuudesta ja mahdollisuudesta yhdistää työnteko ja opiskelu saumattomasti. Kiitos opinnäytetyön ohjaajalleni Paulille ammattimaisesta ohjaamisesta koko opinnäytetyön ajan. Olet ollut tavoitettavissa, tukenut ja auttanut aina, kun sille on ollut tarvetta.

Kiitos koko hankintayksikölle. Tämän kehitystyön tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman teidän panostanne. Yhteistyömme on ollut sujuvaa. Teidän kanssanne on ollut ilo tehdä töitä yhdessä. Erityiskiitos Ekille ja Riikalle, jotka olivat suurena apuna varsinkin toimittajien johtamisprosessin määrittelyn aikana.

Kiitos myös ystäville, jotka ovat antaneet muuta ajateltavaa tämän prosessin aikana. Väliillä on ollut hyvä päästä tuulettumaan, ja palata sitten opinnäytetyön ääreen puhtain ajatuksin. Lopuksi kiitos Miljalle. Olet ollut tukena ja kannustanut kirjoituspöydän ääreen, vaikka väliillä olisi ollut muutakin tekemistä.

Metropolian hankintatoimen koulutusohjelma on ollut laadukas kokonaisuus. Kurssit olivat mielenkiintoisia ja opinnot ovat olleet vahvasti työelämään sidoksissa.

Lähteet

Basware 2021. Paikallinen hankinta vähentäisi toimitusketjuun liittyviä riskejä - Asiantuntijat povaavat menestystä yrityksille, joissa valintoja ohjaa jatkossa vastuullisuus <https://www.basware.com/fi-fi/blogi/syyskuu-2021/paikallinen-hankinta-vahentaisi-toimitusketjuun-liittyvia-riskeja-asiantuntijat-povaavat-menestyst/>. Luettu 17.12.2021

Erämetsä, Timo 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum, Helsinki

Hankintakeino 2020. Julkisten hankintojen johtaminen ja kehittäminen. https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/Hankintojen_johtamisen_ja_kehitt%C3%A4misen_perustietopaketti_final.pdf. Luettu 18.12.2021

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit. Pro Talent Oy, Jyväskylä.

Helen 2020a. Helen Oy tietoa meistä. www.helen.fi/yritys/helen-oy/tietoa-meista/helen-oy-pahkinankuoressa. Luettu 12.10.2020.

Helen 2020b. Helen Oy Helen- konserni. <https://www.helen.fi/helen-oy/helen-oy/tietoa-meista/organisaatiomme/helen-konserni>. Luettu 10.11.2020.

Helen 2020c. Helen Oy strategia. www.helen.fi/helen-oy/helen-oy/tietoa-meista/strategia. Luettu 27.10.2020.

Helen 2020d. Helen Oy vastuullisuus. <https://www.helen.fi/helen-oy/vastuullisuus/ajankohtaista/hiilineutraaliksi-2030>. Luettu 19.02.2022.

Helen 2020d. Helen Oy uutiset. <https://www.helen.fi/uutiset/2020/tuulipuisto>. Luettu 14.11.2020

HSEQ 2021. HSEQ lyhyesti. <https://www.hseq.fi/index.php?p=HSEQlyhyesti>. Luettu 14.10.2021

Huuhka, Terttu 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. 5. uudistettu painos. Books on Demand, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma, Helsinki.

JHS-Suositukset 2012. JHS 171 ICT-palvelujen kehittäminen: Kehittämiskohteiden tunnistaminen. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS171/JHS171.html>. Luettu 31.10.2020.

Kaarlejärvi, Sanna & Salminen, Tero 2018. Älykäs Taloushallinto: Automaation aika. Alma Talent, Helsinki.

Kananen, Heidi & Puolitaival, Harri 2019. Tekoäly: Bisneksen uudet työkalut. Alma Talent, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kaplan, Robert & Norton, David 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston.

Kotter, John 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab, Helsinki:

Koster, Rene & Delfmann, Werner 2007. Managing Supply Chains-Challenges and Opportunities. Copenhagen Business School Press, Gylling.

Kraljic, Peter 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business School Publishing, Boston.

Liker, Jeffrey & Choi, Thomas 2004. Building Deep Supplier Relationships. Harvard business review.

Logistiikan maailma 2021. Auditointi. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/auditointi/>. Luettu 19.12.2021

Logy Best in Class 2020. Hankinna kehittämisen työkalu. <https://www.logybestin-class.fi/hankinta/#1582042263135-561a8fdb-5463>. Luettu 22.02.2022

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen & Jouko 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Talentum, Helsinki.

Myllymäki, Reino 2018. Sano se selvästi. Muutosviestinnän opas. Ketterät kirjat Oy, Tuusula.

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Talentum Pro, Helsinki.

O'Brien, Jonathan 2018. Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base. Second Edition, CPI Group Ltd., London.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan.3. uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Skjøtt-Larsen, Tage & Schary, Philip & Mikkola, Juliana & Kotzab, Herbert 2008. Managing the Global Supply Chain. Copenhagen Business School Press, Gylling.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Van Weele, Arjan 2018. Purchasing and supply chain management. Seventh edition. Cengage Learning EMEA, Hampshire.