



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

RAMI VINA

Toimitusverkoston johtamisen ke- hittäminen pienyrityksessä

TOIMITUSVERKOSTON KEHITTÄMINEN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Vina, Rami	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 06 - 2022
	Sivumäärä 69	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Toimitusverkoston johtamisen kehittäminen pienyrityksessä		
Tutkinto-ohjelma Toimitusverkoston kehittäminen Yamk-tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin pienyritykselle, joka on voimakkaassa kasvuvaiheessa ja kasvua tukemaan tarvitaan uusia toimintatapoja. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten yrityksen toimitusverkoston johtamista ja hankintatoimea tulisi kehittää. Toimitusverkoston johtamisen kehittäminen tukee organisaation liiketoimintastrategiassa määriteltyjen kasvuun ja kannattavuuteen liittyvien tavoitteiden saavuttamista.</p> <p>Opinnäytetyön kohdentui toimitusverkoston osalta erityisesti hankintatoimeen. Opinnäytetyössä käsiteltiin, miten liiketoimintastrategia, toimitusverkoston johtaminen ja hankintatoimi liittyvät toisiinsa. Opinnäytetyössä tutkittiin miten organisaation toimintaa tulisi kehittää toimitusverkoston johtamisen alueella, jotta tavoitteet kasvun ja kannattavuuden osalta voidaan saavuttaa.</p> <p>Lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta, jonka avulla käytännön ongelmaan löydettiin teoreettisesti perusteltuja kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyössä tutkittiin liiketoimintastrategiaa, toimitusverkostoa ja hankintatoimea. Empiirinen tutkimus suoritettiin parihaastatteluilla ja haastattelujen löydökset käsiteltiin aivoriihessä. Aivoriihessä tutkijan haastatteluiden perusteella ehdottamia kehityshankkeita jalostettiin ja niistä valittiin toteuttamiskelpoiset pisteyttämällä</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi ehdotus tarvittavista kehityshankkeista toimitusverkoston johtamisen kehittämiseksi sekä toiminnan laadun ja kustannustehokkuuden parantamiseksi. Kehityshankkeet tukevat kohdeorganisaation liiketoimintastrategian toteutumista. Kehityshankkeita ovat hankintatoimen johtaminen ja organisointi, tuotehallinnan kehittäminen, toiminnanohjausjärjestelmän käytön tehostaminen, tilaus-toimitusketjuun liittyvien prosessien päivitys ja toimittajasuhteiden kehittäminen.</p>		
Avainsanat Strategia, toimitusverkosto, hankintatoimi, toimitusverkoston johtaminen, toimitusketju		

Author(s) Vina, Rami	Type of Publication Master's thesis	Date June 2022
	Number of pages 69	Language of publication: Finnish
Title of publication Development of supply network management in a small company.		
Degree programme Development of Supply Network		
Abstract <p>The thesis was done for a small company that is in a strong growth phase and new ways of working are needed to support growth targets. The aim of the thesis was to study how the supply network management and procurement should be developed. The development of the management of the supply network supports the goals related to growth and profitability set in the organization's business strategy.</p> <p>With regards to the supply network, the thesis focused especially on procurement. The thesis dealt with the relationship between business strategy, supply network management and procurement. The thesis examined how the organization's operations should be developed in the area of supply network management in order to achieve the goals in terms of growth and profitability.</p> <p>The approach used was a case study, which was used to find theoretically justified development proposals for a practical problem. The thesis examined the business strategy, the supply network, and the procurement process. Empirical research was conducted through pair interviews and the findings of the interviews were discussed in a brainstorming session. In the brainstorming session, the development projects proposed by the researcher were refined and selected as feasible by scoring.</p> <p>As a result of the thesis, a proposals were made for the necessary development projects to develop the management of the supply network, procurement and to improve the quality and cost efficiency of operations. Development projects support the implementation of the targets set in organization's business strategy. Development projects include the management and procurement organization, the development of product management, the more efficient use of the ERP system, the updating of processes related to the supply chain and the development of supplier relationships.</p>		
Keywords Supply chain, supply chain management, supply network, strategy, procurement		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITTEET JA RAJAUS	7
2.1 Kohdeorganisaatio ja liiketoimintastrategia.....	7
2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus.....	8
2.3 Opinnäytetyön viitekehys.....	9
3 STRATEGIA	12
3.1 Strategian määritelmä.....	13
3.2 Strategian lähtökohdat.....	14
3.3 Strategian laatiminen.....	15
4 TOIMITUSVERKOSTO	19
4.1 Toimitusverkoston johtaminen.....	22
4.2 Tuotantostrategia.....	25
4.3 Hankintatoimi.....	28
4.4 Hankintojen luokittelu ja analysointi	31
4.5 Toimitusverkoston riskien hallinta.....	34
4.6 Prosessijohtaminen.....	35
4.7 Toiminnanohjausjärjestelmä	36
5 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	38
5.1 Lähestymistapa.....	38
5.2 Tutkimusmenetelmät.....	40
5.2.1 Haastattelu	40
5.2.2 Havainnointi	41
5.2.3 Aivoriihi.....	42
6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	43
6.1 Haastattelu ja kysymykset.....	44
6.2 Haastattelujen löydösten käsittely ja ratkaisu	45
7 TIEDONKERUU JA ANALYSOINTI	46
7.1 Haastattelujen löydökset	46
7.2 Haastattelujen mukainen toimitusverkoston ja hankintatoimen nykytilanne... 49	
7.3 Haastattelujen ja aivoriihen mukainen toimitusverkoston ja hankintatoimen tavoitetila	50
7.4 Kehityshankkeiden valinta	51
7.5 Kehityshankkeet	54
7.6 Ratkaisun arviointi	57
7.7 Tulosten hyödyntäminen.....	58

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	59
8.1 Toteutuksen arviointi	59
8.2 Tulosten arviointi ja jatkotutkimusaiheet.....	60
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

”Yksikään organisaatio ei pärjää yksin” (Nieminen, 2016, Luku 1). Yrityksen sidosryhmien merkitys on kasvanut ja ne muodostavat laajan verkoston. On tärkeää huomioida yrityksen toiminnassa myös muut sidosryhmät kuin pelkästään asiakkaat. Perinteisesti yrityksiä mitataan myynnin mukaan. Pelkkä hyvä myynti ei kuitenkaan takaa menestyvää liiketoimintaa. Yrityksien on myös pystyttävä tuottamaan myydyt tuotteet ja palvelut suorituskykyisesti. Yritys koostuu erilaisista toiminnoista kuten myynnistä, markkinoinnista, tuotannosta, hankinnasta ja hallinnosta. Näiden toimintojen avulla yritys tekee liiketoimintaa eli muodostaa arvoa asiakkailleen. Yritys ja sen sidosryhmät, eli asiakkaat ja toimittajat muodostavat yhdessä toimitusverkoston. Näiden sidosryhmien välillä kulkee erilaisia tieto-, materiaali- ja rahavirtoja, joita toimitusverkostossa hallitaan. (Nieminen, 2016, Luku 1.)

Toimitusverkoston johtamisen merkitys korostuu kasvavassa pienyrityksessä. Kasvun myötä asioita on enemmän hallittavana. Käsitellään isompia rahavirtoja, tavaramääriä ja sekä toimittajia että asiakkaita on enemmän. Tämän johdosta asioiden kerrannaisvaikutukset korostuvat. Toimitusverkoston johtamista tarvitaan, jotta yrityksessä pystytään hallitsemaan kasvun tuomat asiat hallitusti ja näin huolehtimaan myös kannattavuudesta. Tutkimustulosten mukaan yrityksen kannattavuus korreloi voimakkaasti hankintaosaamisen kanssa (Reinecke ym., 2007). Oikein johdetulla toimitusverkostolla voidaan vaikuttaa kaikkiin yrityksen kilpailukyvyn ja kannattavuuden elementteihin. Näitä elementtejä ovat kustannukset, katteet, liikevaihto, varaston kierto nopeus, sitoutunut pääoma, joustavuus, ketteryys, maine, yrityskuva sekä markkina-asema. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 25.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ja kehitetään pienyrityksen toimitusverkoston johtamista, erityisesti hankintatoimen näkökulmasta. Toimitusverkoston hallinnan ollessa olennainen osa liiketoimintaa, tarvitaan uusia tapoja tehdä asioita, kohdeorganisaation kasvutavoitteiden saavuttamiseksi kannattavasti.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITTEET JA RAJAUS

Opinnäytetyössä tutkittiin kohdeorganisaation toimitusverkoston johtamisen ja hankintatoimen nykytila ja tavoitetila. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle ehdotuksia toimitusverkoston ja hankintatoimen kehittämiseen tarvittavista kehityshankkeista. Kehityshankkeiden avulla organisaatio kehittyy nykytilasta kohti tavoitetilaa. Toimitusverkostossa havaitut haasteet liittyvät kustannustehokkuuteen, aikataulujen hallintaan, varastonhallintaan, komponenttien saatavuuteen ja hintavaihteluihin, resurssienhallintaan, asiakaskohtaisuuksien hallintaan sekä tiedonhallintaan. Keskeiset tavoitteet toimitusverkoston kehittämisen osalta määritellään sekä suunnitelma nykytilasta tavoitetilaan siirtymiseen tarvittavista kehityshankkeista tehdään. Kehityshankkeiden toimeenpano ei sisälly opinnäytetyöhön. Tavoitteena kuitenkin on, että kehityshankkeita toteuttamaan tulevat tahot ymmärtävät toimeenpanon merkityksen käytännössä.

2.1 Kohdeorganisaatio ja liiketoimintastrategia

Kohdeorganisaatio on suomalainen tehoelektroniikan jäähdytyslaitteita kehittävä ja valmistava pieni teknologiayritys. Yritys työllistää hieman yli 20 henkilöä ja liikevaihto vuonna 2021 oli noin 3,5 miljoonaa euroa. Yritys on osa konsernia, jonka konserniyritykset valmistavat, maahantuovat ja myyvät polkupyöriä, laiva- ja telecomkaapeleita sekä tehoelektroniikan jäähdytyslaitteita. Kohdeorganisaatio on kasvanut voimakkaasti viimeisen viiden vuoden aikana. (Suomen Asiakastieto, 2021.).

Kohdeyrityksen strategiset tavoitteet ovat erittäin kasvuhakuiset ja perustuvat sähkötarpeen lisääntymiseen sähköistyvässä maailmassa. Tehoelektroniikan käyttökohteissa tarvitaan kohdeorganisaation ydinosaamista, eli tehoelektroniikan nestejäähdytystä. Organisaation liiketoimintastrategiassa määritellyt myynnin ja liikevaihdon kasvutavoitteet ovat vuosittain yli 20 % ja tämänhetkinen strategia ulottuu vuodelle 2024 asti. Strategiassa on myös määritelty tavoitteeksi kannattavuuden selkeä parantaminen, joka vaatii selkeää kustannustehokkuuden parantamista. Strategisena tavoitteena on olla ytimeltään kompakti yritys, jonka toimintaa voidaan skaalata toimivilla liiketoimintaprosesseilla sekä yhteistyöverkostolla. Yrityksen missio on olla johtava

laadukkaiden tehoelektroniikan nestejäähdytyslaitteiden valmistaja globaalisti. Kasvun edellytyksenä on myös yrityksen tunnettavuuden parantaminen globaalisti ja tämä tarkoittaa merkittäviä panostuksia myyntiin ja markkinointiin. Strategisena tavoitteena on myös kasvattaa asiakaskuntaa ja saada uusi asiakkaita. Asiakkuuksia haetaan erityisesti sähköverkkoon liittyvien tehoelektroniikka laitteiden valmistajista, meriteollisuuden järjestelmäintegraattoreista sekä tehoelektroniikan valmistajista. Näiden asiakkaiden ongelmaan, eli tehoelektroniikan jäähdytykseen, kohdeyritys tuottaa laadukkaita ratkaisuja. Toimivan, kompaktin ja laadukkaan jäähdytysjärjestelmän avulla organisaatio kykenee tuottamaan omille asiakkailleen, kuten myös heidän asiakkailleen lisäarvoa. Kiristyvän globaalien kilpailun takia on huolehdittava toiminnan tehokkuudesta ja kustannustasosta. Organisaation liiketoimintastrategiassa on vastattu Vuorisen (2013, s. 46–47) strategiaprosessin mukaisiin kysymyksiin ja määritelty kuka on asiakas, mikä on asiakkaan ongelma ja miten asiakkaan ongelma ratkaistaan, tämä on esitelty tarkemmin kuviossa 5. Liiketoimintastrategiassa asetettujen kasvu- ja kannattavuustavoitteiden saavuttamiseksi on toimintaan tuotava uusia toimintatapoja sekä toimintaa kehitettävä.

2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Liiketoiminnassa menestyminen globaalissa toimintakentässä edellyttää jatkuvaa toiminnan kehittämistä (Ojasalo ym., 2020, s. 12). Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yrityksen toimitusverkoston johtamista määrittelemällä yritykselle tarvittavat kehityshankkeet toimitusverkoston ja hankintatoimen johtamisen kehittämiseksi. Kehityshankkeet omalta osaltaan tukevat kohdeorganisaation liiketoimintastrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista sekä kasvun että kannattavuuden suhteen. Strategisella johtamisella tarkoitetaan strategian rakentamista, tavoitteiden asettamista ja toteuttamista sekä jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Se on toimintaa, joka mahdollistaa yrityksen pitkän aikavälin menestymisen. (Huuhka, 2017, s. 59.)

Yrityksen liiketoiminnan kasvaessa on tärkeää huolehtia myös toimitusverkoston johtamisesta, on asetettava tavoitteet ja toiminnan on oltava yhdenmukaista ja organisoitua. Toimitusverkoston johtamisen edellytyksenä on oikeiden mittareiden asettaminen ja tiedon kerääminen, jotta toiminta on mitattavissa ja näin paremmin johdettavissa

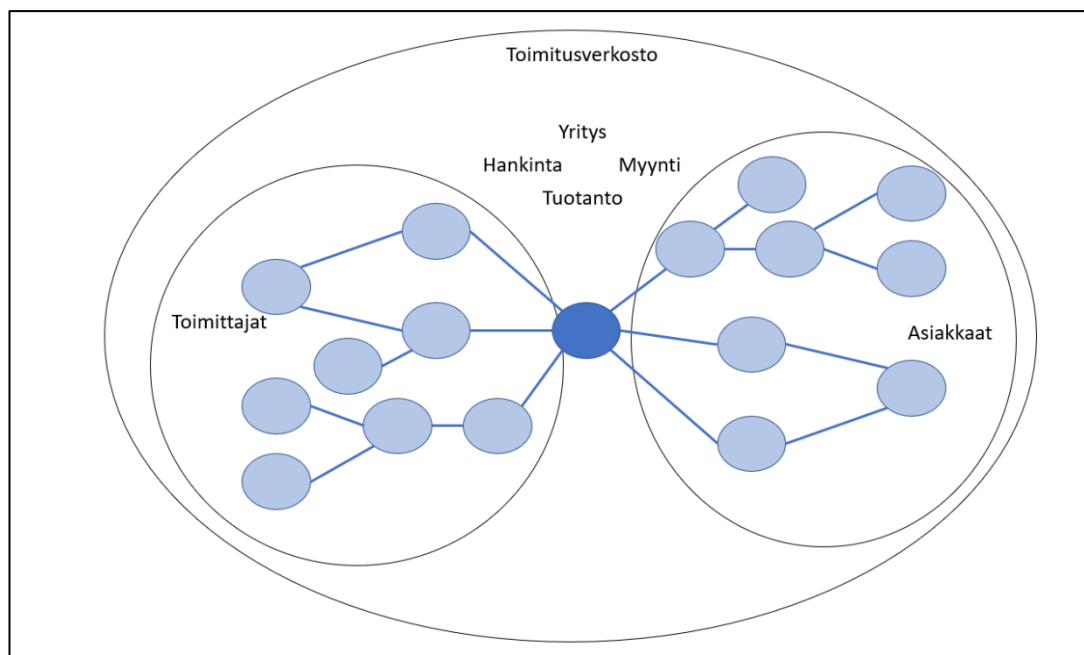
sekä kehitettävissä. Opinnäytetyön tavoitteena oli siis määritellä kohdeorganisaation liiketoimintastrategiaa tukevia toimitusverkoston johtamiseen ja hankintatoimen kehittämiseen tarvittavia kehityshankkeita. Varsinaisen operatiivisen hankinnan suorittamiseen tai siellä käytettäviin hankinta- tai kategoriastrategioihin ei oteta kantaa. Opinnäytetyössä haettiin ratkaisua seuraaviin kysymyksiin.

- Millä tavoin pienen teknologiayrityksen on kehitettävä omaa toimintaansa, jotta se pystyy vastaamaan toimitusverkoston haasteisiin?
- Millä tavoin toimitusverkoston johtamista ja hankintatoimea tulee organisatiossa kehittää kilpailukyvyyn varmistamiseksi pitkällä tähtäimellä?

2.3 Opinnäytetyön viitekehys

Yrityksen tavoitteita ovat yleensä muun muassa hyvä taloudellinen tulos, asiakastyytyväisyys, korkea tuottavuus sekä oman henkilöstön hyvinvointi. Tavoitteiden saavuttamiseksi luodaan liiketoimintastrategia. Liiketoimintastrategia vastaa kysymykseen, mikä on yritykselle paras tapa menestyä valitussa liiketoiminnassa tulevaisuudessa (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 37). Opinnäytetyössä keskitytään toimitusverkoston osalta erityisesti hankintatoimen ja toimitusverkoston johtamisen kehittämiseen. Hyvällä hankintatoimen organisoinnilla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä ja taloudellista menestymistä. Hankintatoimella voi olla merkittävä rooli yrityksen liiketoiminnan vauhdittajana ja strategisena muutoksentehtäjänä. Yrityksen näkökulmasta onkin tärkeää huolehtia laaja-alaisesta hankintaosaamisesta, kuten markkinatuntemuksesta, riskienhallinnasta, kokonaiskustannusten hallinnasta sekä kategoria- ja strategiaosaamisesta. Hankinnat muodostavat usein suurimman osan yrityksen kustannuksista ja sen johdosta niihin on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Huuhka, 2017, s. 11.)

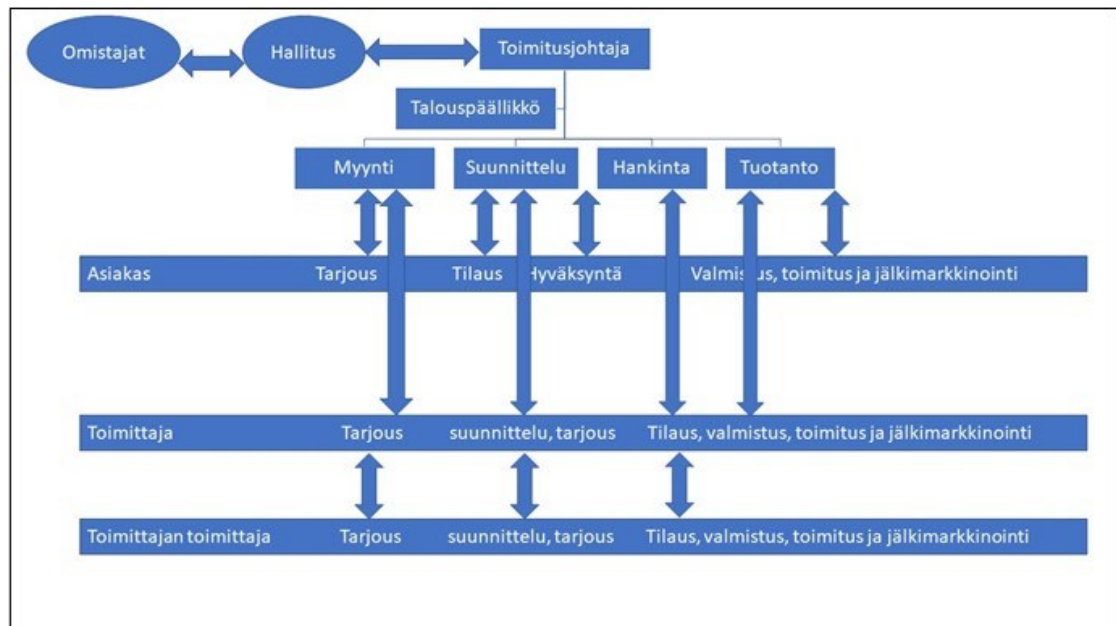
Toimitusverkosto muodostuu yrityksestä ja sidosryhmistä, jotka linkittyvät yrityksen toimintaan. Toimitusverkosto ja sidosryhmät on esitetty kuviossa 1. Toimitusverkoston keskiössä on yritys ja sen toimittajia johdetaan hankintatoimessa ja asiakkuuksia johdetaan myynnissä, organisaation tuotanto ja valmistus tuottavat osaltaan lisäarvoa asiakkaille toimittajien ja asiakkaiden välillä, kuten on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Toimitusverkoston rakenne (mukaillen Christopher, 2019, s. 4)

Yritys koostuu erilaisista toiminnoista, joiden avulla se muodostaa arvoa asiakkailleen ja on tärkeää, että kaikki toiminnot ovat sekä linjattu että integroitu toisiinsa tarpeen mukaisesti. Liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi on jokaista liiketoiminnan aluetta johdettava yhteisten strategisten tavoitteiden mukaisesti. Yhteistyön korostaminen läpi organisaation sekä toimitusverkoston tähtää mahdollisimman korkeaan asiakasarvon tuottamiseen. Toimittajat ja asiakkaat nähdään nykyään enemmän yhteistyökumppaneina ja yhteistä toimintamallia saatetaan kehittää toimitusverkoston sidosryhmien kesken. Toimintaa on johdettava liiketoimintastrategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen tueksi ja tavoitteiden asettamiseksi sekä saavuttamiseksi tarvitaan liiketoimintastrategiaa tukevia kehittämishankkeita. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat liiketoimintastrategia, toimitusverkoston johtaminen ja hankintatoimi.

Kuviossa 2 on esitelty kohdeorganisaation perusrakenne ja toimintamalli, asiakkaat ja toimittajat on huomioitu kuviossa. Kuvio on luotu tutkijan toimesta tutustumalla kohdeorganisaation laatukäsikirjaan ja siellä määriteltyyn organisaatorakenteeseen ja prosesseihin.



Kuvio 2. Kohdeorganisaation rakenne ja toimintamalli

Kohdeyrityksen omistajat vaikuttavat yrityksen toimintaan hallituksen kautta ja ovat valinneet hallituksen jäsenet johtamaan yrityksen toimintaa yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Yrityksen omistajia kuuluu myös yrityksen hallitukseen ja näin he vaikuttavat yrityksen hallinnon toimintaan. Yrityksen operatiivisesta toiminnasta vastaa toimitusjohtaja ja hänen apunaan sekä suorassa alaisuudessaan ovat yrityksen johtoryhmän jäsenet, jotka toimivat omien vastualueidensa esimiehinä ja johtavat omien vastualueidensa päivittäistä toimintaa. Talusjohtaja vastaa yrityksen taloushallinnosta yhdessä toimitusjohtajan ja ulkopuolisen tilitoimiston kanssa, taloushallinnon vastuulle kuuluvat myös tietohallinta sekä henkilöstöasiat. Myynti- ja markkinointijohtaja vastaa yrityksen myynnistä ja markkinoinnista ja hänen alaisuudessaan ovat yhdellä tasolla myynti ja markkinointi henkilöstö. Tekninen päällikkö vastaa yrityksen tuotekehityksestä ja suunnittelusta sekä myynnin teknisestä tuesta. Operatiivinen päällikkö vastaa yrityksen projektien hallinnasta ja jälkimarkkinoista, yhdessä toimitusjohtajan kanssa hän vastaa myös yrityksen tuotannon toiminnoista sekä hankinnoista. Opinnäytetyön viitekehys muodostuu toimitusverkoston johtamisen kehittämisen ja hankintatoimen ympärille. Kuviossa 2 kuvataan miten asiakkaat, toimittajat ja kohdeorganisaatio muodostavat toimitusverkoston ja toiminnot linkittyvät toisiinsa.

3 STRATEGIA

Tässä luvussa käsitellään strategiaa yleisesti. Strategia käsitteenä ei ole yksiselitteinen ja se voidaan ymmärtää monin eri tavoin. Organisaation strategia luodaan organisaation menestymiseksi (Mantere ym., 2006, s. 9). Kamenskyn (2015, s. 23) mukaan strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut liiketoimintatavoitteet voidaan saavuttaa. Sutisen ja Haapakorvan (2021, s. 37) mukaan strategia vastaa kysymykseen, mikä on yritykselle paras tapa menestyä valitussa liiketoiminnassa tulevaisuudessa.

Strategian on kyettävä osoittamaan organisaatiolle selkeä suunta, sen kuvauksen on oltava selkeä, kiteytetty ja konkreettinen sekä looginen. Strategiassa on tuotava esiin miksi toimintaa lähdetään muuttamaan ja sen on vastattava kysymyksiin, miksi tehdään, kuka tekee, mitä tehdään, kenelle tehdään, milloin tehdään ja miten tehdään (Ylisirniö, 2011, s. 103). Vain riittävän yksinkertainen strategia toimii käytännössä. Toteutuskelpoisessa strategiassa huomioidaan toimintaympäristön vaatimukset sekä oman organisaation resurssit, osaaminen, aikataulu ja kehitysmahdollisuudet. (Salminen, 2008, s. 31–39.)

Strategia edellyttää sitoutumista kaikilla organisaatiotasolla. Uusi strategia käynnistää muutosprosessin, jossa roolit ja toimintamallit saattavat muuttua. Tämän takia on organisaatio valjastettava muutosprosessiin ja organisaation on sitouduttava strategian toteuttamiseen. Organisaation sitouttaminen ja motivointi strategian läpivientiin onnistuvat parhaiten ottamalla henkilöstö mukaan strategian luomiseen. Tällä tavoin on helpompaa saada vietyä strategiset päätökset osaksi toimintaa. (Salminen, 2008, s. 40–51.)

Organisaatiolla voi olla useita strategiatasoja, riippuen organisaation rakenteesta ja koosta. Kamenskyn (2014, s. 22–23) mukaan strategiatasoja ovat muun muassa omistajastrategia, konsernistrategia, toimialastrategia, liiketoimintastrategia, toimintostrategia ja yksilöstrategia. Tässä opinnäytetyössä käsitellään liiketoimintastrategia sekä siihen linkitetään toimitusverkoston johtaminen ja hankintatoimi. Nämä termit on käsitelty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

3.1 Strategian määritelmä

Strategia on laaja-alainen käsite ja se voidaan määritellä monin eri tavoin. Kamensky (2014, s. 18–19) määrittelee strategian kolmella eri tavalla. Ensimmäisen määritelmän mukaan strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta. Toisen määritelmän mukaan yritys hallitsee strategian avulla ympäristöä. Kolmannen määritelmän mukaan yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita strategian avulla siten, että yritykselle asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky, 2014, s. 18–19.)

Niemisen (2016, Luku 2.1) mukaan strategia on valintoja ja pitää sisällään sen, että organisaatio määrittelee tietoisesti keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat. Strategia pitää sisällään paljon valintoja siitä, mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä, mihin tähdätään ja mihin jätetään tähtäämättä, kuten myös muuttuvan ympäristön huomioon.

Strategiasta voidaan yhteenvetona todeta, että se on suunnitelma, jossa määritellään päämäärä ja miten se saavutetaan hallitusti. Strategia ei ole kiveen hakattu, vaan sen pitää olla jatkuvasti päivittyvä ja tilanteeseen mukautuva, dynaaminen osa yrityksen toimintaa. Strategia auttaa yritystä menestymään liiketoiminnassaan. Ytimenä tulisi olla prosessi, jolla strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. Strategisilla valinnoilla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin ja näin menestymään paremmin. (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 11.)

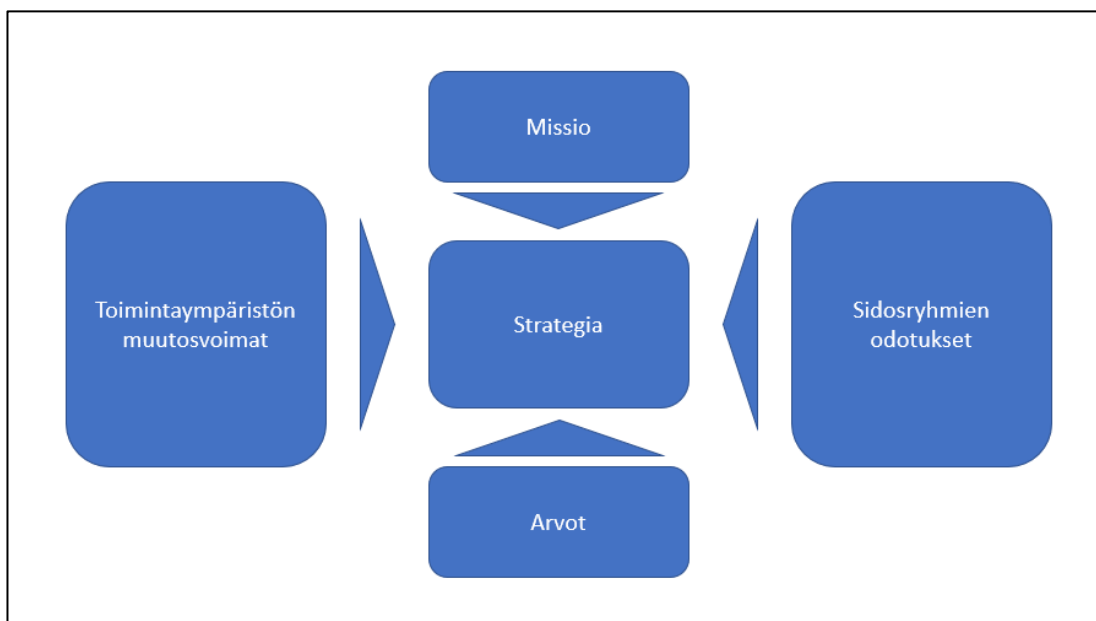
Yrityksen toiminta perustuu määriteltyyn liiketoimintastrategiaan, jossa määritellään mitä arvoa organisaatio tarjoaa asiakkailleen. Liiketoimintastrategia ja eri toimintojen toimintastrategiat linkittämällä saadaan yrityksen toiminnot tukemaan toisiaan matkalla kohti yhteistä päämäärää. Strategian tulee ohjata toimintaa päivätasolla ja sen perusteella tiedetään mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä, jotta tavoitela voidaan saavuttaa (Modig & Åhlström, 2018, s. 108–109; Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 41).

Hoshin Kanri mallin mukaisesti organisaation strategian suunnittelu ja toteuttaminen voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin, viiden vuoden visio, yhden vuoden suunnitelma, suunnitelman käyttöönotto ja jalkauttaminen sekä suunnitelman jatkuva parantaminen

(Cudney, 2009, s. 20). Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääosin kolmen vuoden viisioon ja yhden vuoden suunnitelmaan. Liiketoimintastrategia ulottuu vuodelle 2024, joten pitkän tähtäimen tavoitteet on asetettu sinne, noin kolmen vuoden päähän. Kehityshankkeiden osalta suunnitelmat tehdään yhden vuoden ajanjaksolle, koska hankkeiden läpivieminen ottaa oman aikansa ja muuttuvassa ympäristössä varsinaisten projektien suunnittelu liian pitkälle ei ole järkevää.

3.2 Strategian lähtökohdat

Perustan strategialle muodostavat selkeät näkemykset toimintaympäristön muutosvoimista ja sidosryhmien odotuksista, yhdistettynä organisaation arvoihin ja missioon, eli olemassaolon syyhyn. Strategiaan vaikuttavat tekijät on esitetty kuviossa 3 (Hannus, 2004, s. 27–30).



Kuvio 3. Strategian sisäiset ja ulkoiset lähtökohdat (Hannus, 2004, s. 27)

Toimintaympäristön muutosvoimia aiheuttavat muun muassa:

- Taloudellinen tilanne
- Asiakkaiden tarpeet
- Kilpailutilanne
- Kansainvälistyminen
- Keskittyminen

- Digitalisaatio
- Ympäristön merkitys
- Kilpailu osaajista

(Hannus, 2004, s. 27–30.)

Sidosryhmien odotuksia ovat luomassa muun muassa:

- Asiakkaat
- Omistajat
- Henkilökunta
- Toimittajat
- Yhteistyökumppanit
- Yhteiskunta

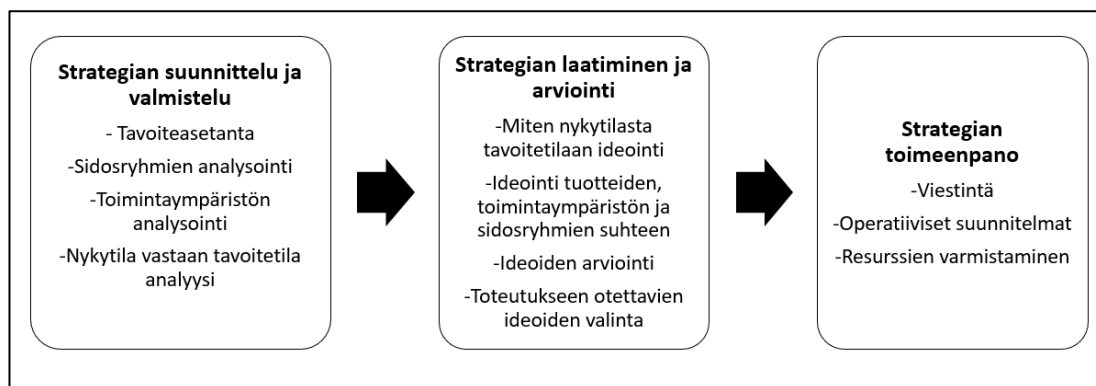
(Hannus, 2004, s. 27–30.)

Organisaation strategiaan vaikuttavat siis sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Missio ja arvot ovat sisäisiä tekijöitä, jotka määrittävät syyn organisaation olemassaololle sekä ydinideologian. Mission ja arvojen luomaa ydinideologiaa ei uudisteta jokaisella strategiakerroksella, vaan ainoastaan perustavaa laatua olevassa muutostilanteessa. Toimintaympäristön tuntemus ja näkemys siinä tapahtuvista muutoksista, niin mahdollisuuksista kuin uhkakuvistakin tuo strategiaan yhden ulkoisen tekijän. Toinen ulkoinen tekijä tulee sidosryhmistä. Sidosryhmät aiheuttavat organisaatiolle odotuksia ja muodostavat tavoitteita. Yhdessä nämä muodostavat keskeisen perustan strategian luomiselle. Strategiassa kuvataan näiden tekijöiden perusteella tavoitteet ja tahtotila. (Hannus, 2004, s. 27–31.)

3.3 Strategian laatiminen

Strategiaprosessin tavoitteena ei ole synnyttää 100 sivuista esitystä yrityksen strategiasta, vaan tavoitteena on oltava kirkas ajatus siitä mitä pitäisi tehdä. Strategian luominen on kuitenkin vain osa prosessia, isompi osa on strategian toimeenpano. (Salminen, 2008, s. 31.)

Prosessinäkökulmasta strategia voidaan siis jakaa seuraaviin vaiheisiin, strategian suunnitteluun, laatimiseen ja toimeenpanoon. Kaikissa osa-alueissa onnistuminen ratkaisee organisaation menestymisen. Strategiaproessi on esitetty kuviossa 4. (Randall & Dent, 2019; Salminen, 2008; Tavakoli ym., 2015.)



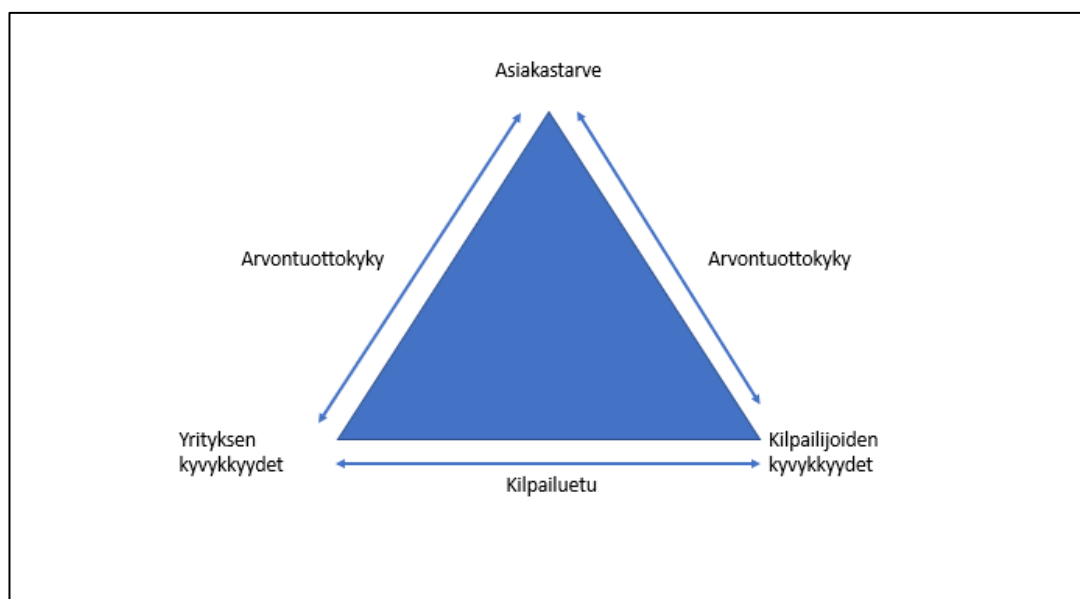
Kuvio 4. Strategiaproessi (mukaillen Randall & Dent, 2019; Tavakoli ym., 2015)

Strategian suunnittelu ja valmisteluvaiheessa asetetaan tavoitteet, analysoidaan nykytila ja verrataan sitä tavoitetilaan. Tässä vaiheessa analysoidaan myös sidosryhmät ja toimintaympäristö, niissä tapahtuneet muutokset sekä niiden odotukset. Varsinaisen strategian laatimisessa ideoidaan miten tavoitteet voidaan saavuttaa, arvioidaan ja jatkokehitetään ideoita sekä valitaan toteuttamiskelpoiset ideat. Strategian toimeenpanovaiheessa edellisissä vaiheissa tehdyt strategiset tavoitteet ja valinnat viestiään organisaatiolle, luodaan tarkemmat suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi ja varmistetaan, että on riittävät resurssit toimeenpanon suorittamiseksi. On myös syytä seurata asetettujen tavoitteiden totuttamista, sekä uudistaa strategiaa säännöllisesti arvioimalla tilannetta uudelleen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään strategian suunnitteluun ja laatimiseen, toimeenpano on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. (Randall & Dent, 2019; Salminen, 2008; Tavakoli ym., 2015.)

Strategian on oltava toteutuskelpoinen jäsentynyt kokonaisuus. On tärkeää huomioida, että strategia ei ole pelkkä lista tavoitteita, vaan strategiassa on huomioitava tavoitteiden ja päämäärien keskinäiset suhteet. Strategiaproessin onnistuminen edellyttää, että strategisessa suunnitelmassa on arvioitu toimintaympäristön vaatimukset sekä yrityksen resurssit. Strategiassa tuodut tavoitteet ja muutostarpeet on koordinoitava selkeäksi kokonaisuudeksi strategian toteuttamiseksi. Strategiatyön tulisi myös kehittää

organisaatiota jatkuvasti siten, että organisaation strateginen kyvykkyys ja osaaminen kasvaisivat. Strategiatyöskentelyn kehittymisen avulla myös organisaation kilpailukyky paranee. (Salminen, 2008, s. 30–33; Ylisirniö, 2011, s. 25–26.)

Liiketoimintastrategia määrittelee miten yritys luo kilpailuetua valitsemallaan liiketoiminta-alueella (Kamensky, 2014, s. 25). Kuviossa 5 on esitetty liiketoiminnan kolmiodraama kilpailuedun, yrityksen kyvykkyuden ja asiakastarpeen suhteen.



Kuvio 5. Liiketoiminnan kolmiodraama Kamensky (2014, kuv. 1.2) mukailten

Liiketoimintastrategian avulla yritys ratkaisee kuviossa 5 esitetyn kolmiodraaman. Vuorisen (2013, s. 46–47) mukaan yksinkertaistetussa strategiaprosessissa haetaan vastauksia kysymyksiin.

- Kuka on asiakas?
- Mikä on asiakkaan ongelma?
- Miten ongelma ratkaistaan?

Näiden kysymysten avulla saadaan vastauksia kuviossa 5 esitetyn liiketoiminnan kolmiodraaman osalta. Asiakkaan määrittelemiseen ja asiakaskunnan rajaamiseen vaikuttaa kilpailutilanne, osaaminen ja resurssit sekä markkinatilanne. Asiakkaan ongelman selvittäminen selventää asiakastarvetta. Asiakkaan ongelman ratkaisemisen käsitteleminen selventää yrityksen osaamista, resursseja sekä miten nämä ovat yhdistettävissä

kilpailukykyisesti. Edellä mainitun kolmen kysymyksen avulla voidaan siis ratkaista liiketoiminnan kolmiodraama.

Kamenskyn (2014, s. 25) mukaan liiketoimintastrategiaa voidaan arvioida seuraavilla kysymyksillä.

- Pystyykö organisaatio tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle?
- Onko organisaatiolla resurssit ja osaaminen tuottaa lisäarvoa kilpailukykyisesti?
- Onko kilpailutilanne ja sen dynamiikka tunnistettu oikein?
- Onko asiakastarve, osaaminen ja resurssit sekä kilpailutilanne yhdistetty kilpailuetua tuottavaksi kokonaisuudeksi?
- Onko organisaation strategiatyö pitkäjänteistä ja jatkuvaa mahdollistaen organisaation kehittymisen vaatimusten kasvaessa?

Kun vastaus kaikkiin kysymyksiin on myöntävä, voidaan olettaa organisaatiolla olevan kilpailukykyinen liiketoimintastrategia (Kamensky, 2014, s. 25).

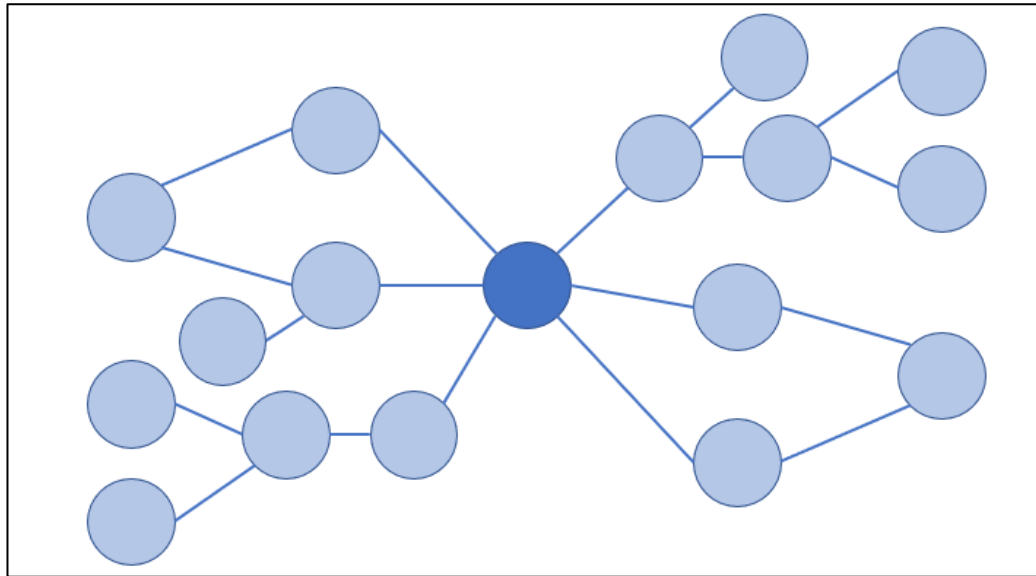
4 TOIMITUSVERKOSTO

Edeltävissä luvuissa on käsitelty strategian perusteita ja strategiaprosessia. Tässä luvussa yhdistetään toimitusverkoston, hankintatoimen ja strategian käsitteistöä. Lisäksi selvennetään toimittajien ja hankintatoimen johtamista ja niiden merkitystä liiketoiminnalle.

Yritys koostuu erilaisista toiminnoista, joiden avulla se muodostaa arvoa asiakkailleen ja on tärkeää, että kaikki organisaation toiminnot ovat sekä linjattu että integroitu toisiinsa tarpeen mukaisesti. Liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi on jokaista liiketoiminnan aluetta johdettava yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Strategiset tavoitteet on sovittava organisaation sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön, maksimaalisen kilpailuedun saavuttamiseksi. Strategisilla valinnoilla organisaatio pyrkii saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin organisaatioihin ja siksi on tärkeää, että eri osa-alueiden strategiat ovat linkitetty toisiinsa, jotta arvontuottokyky maksimoidaan. Toimitusverkoston johtamisella on sidonnaisuus muun muassa yrityksen hankintatoimeen strategiaan ja tuotantoon useiden tekijöiden kautta. Esimerkiksi tehdäänkö itse vai hankinta ulkoa päätöksen osalta. Yrityksen tuotekehitykseen toimitusverkoston johtamisen alueella tehtävät päätökset linkittyvät esimerkiksi toimittajien aikaisen sitouttamisen kautta. Liiketoimintastrategiaan toimitusverkoston johtamisella on sidonnaisuus monien tekijöiden kautta, kuten esimerkiksi kustannustaso, laatu, toimituskyky ja -varmuus. Toimitusverkoston osalta strategia tulisi integroida myös yrityksen ulkopuolelle, toimittajiin ja partnereihin, hyötyjen maksimoimiseksi. (Sillanpää, 2014, s. 13; Strategic Supply Management Associates, 2021; Van Weele, 2018, s. 189–192.)

Toimitusverkoston hallinta laajentaa hankinnan näkökulmaa koko toimitusverkostoon. Toimitusverkosto liittyy yrityksen ja sen toimittajat jakeluorganisaatioihin ja asiakkaisiin. Toimitusketjun hallinta kattaa kaikki verkoston toiminnot, kuten materiaali- virtojen sekä siihen liittyvien tieto- ja rahavirtojen hallinnan. (Huuhka, 2017, s. 14.) Tämän opinnäytetyön osalta toimitusverkoston johtamisen osalta keskitytään hankintatoimeen ja toimittajiin liittyviin tekijöihin, jotka tukevat organisaation liiketoimintastrategian saavuttamista. Lisäksi toimitusverkoston kehittämisessä huomioidaan erityisesti toimitusverkostoon liittyvät ulkoiset muutosvoimat sekä sidosryhmien

odotukset. Kuviossa 6 on esitetty organisaatioiden välisen toimitusverkoston rakenne yleisesti, kohdeorganisaatio on kuviossa keskellä. Toimittajat ja toimittajien toimittajat ovat kuviossa vasemmalla. Asiakkaat ja asiakkaiden asiakkaat on esitetty kuviossa oikealla. (Christopher, 2019, s. 4; Gadde ym., 2010, s. 14; Harland ym., 1999, kuv. 2).



Kuvio 6. Organisaatioiden välisen toimitusverkoston esimerkkirakenne (Christopher, 2019, s. 4)

Organisaatioiden välillä kulkee erilaisia tieto-, materiaali- ja rahavirtoja, joita toimitusverkostossa hallitaan. Toimitusverkoston systemaattisen johtamisen avulla pyritään hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisuutta maksimoivalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 53.)

Van Weelen (2018, s. 188) mukaan yrityksellä on kolme merkittävää ulkoista sidosryhmää, ensisijaiset asiakkaat, pääkilpailijat ja päätoimittajat. Kaikki sidosryhmät tulisi huomioida yrityksen strategiassa. Perinteisesti on analysoitu asiakkaita ja kilpailijoita strategisessa mielessä, mutta nykyään on yleistynyt tapa, jossa oman toiminnan tehokkuutta vertaillaan toimittajakentästä tarjolla oleviin mahdollisuuksiin. Toimittajakentän kehittäminen edellyttääkin jatkuvaa yrityksen ydintoimintojen analysointia sekä arviointia, miten toimintoja tuotetaan kilpailukykyisesti. Jos esimerkiksi jotain toimintaa ei itse pystytä tuottamaan kilpailukykyisesti, pitää tämän osalta miettiä vaihtoehtoisia tapoja, kuten ulkoistus partnerille tai alihankinta. Toimittajien kehittämisen

osalta pelkän hinnan sijaan ratkaiseviksi tekijöiksi on noussut myös muita tekijöitä. Erityisesti, kun verrataan omien toimintojen tehokkuutta ja saman tuotteen tai palvelun hankintaa toimittajalta. Näitä tekijöitä ovat muun muassa laatu, kokonaiskustannus, asiakaspalvelun taso ja mahdollisesti muut lisäarvoa tuottavat toiminnot, kuten varasto- ja logistiikkapalvelut. On siis tärkeää huomioida, että kokonaiskustannukseen sisältyy muutakin kuin hankintahinta. Näiden tekijöiden merkitys on korostunut ja lisännyt yritysten mielenkiintoa globaaliin hankintatoimeen, toimitusverkoston johtamiseen ja strategiseen kehittämiseen. (Van Weele, 2018, s. 188–190.)

Toimitusverkoston tavoitteet ja kehityshankkeiden toimenpiteet saattavat koskea esimerkiksi taloudellisia, operatiivisia, teknologisia ja organisatorisia asioita sekä riskien hallintaa, näitä toimenpiteitä voivat olla muun muassa.

- Tehdä/ ostaa/ ulkoistaa -päätökset eli tuotteiden valmistaminen ja toimittaminen
- Toimittajien valinta, arviointi ja kehittäminen
- Toimittajasuhteiden kehittäminen ja johtaminen
- Varhainen toimittajien osallistaminen
- Kumppanuussuhteet
- Eettiset ja ympäristöasiat
- Hankintojen johtaminen ja organisointi
- Lisäarvon muodostuminen ja kilpailukykyä koskevat tekijät
- Laatu
- Kapasiteetti
- Kysynnän hallinta
- Kustannustehokkuus
- Riskien hallinta
- Sijaintipäätökset

(mukaillen Harland ym., 1999, kuv. 3; Lysons & Farrington, 2020, s. 8–9; Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 41; Van Weele, 2018, s. 190–191).

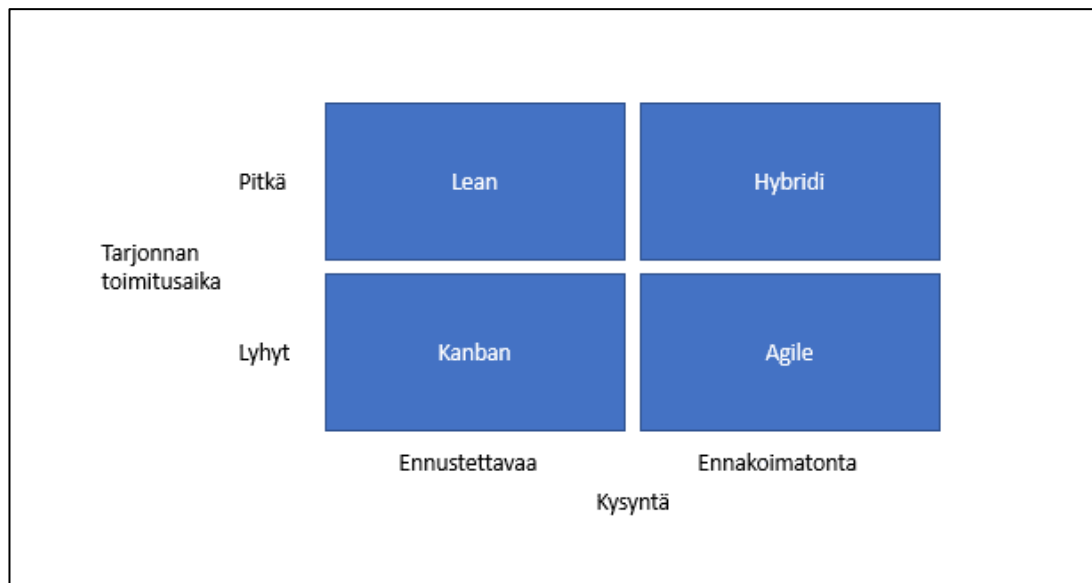
Toimitusverkoston johtaminen sisältää paljon eri elementtejä ja käsitteitä. Käsitteissä integroituvat tarjonnan ja kysynnän vaatimukset sekä tarpeet tilaus-toimitusketjun

suhteen. (Gammelgaard, 2010, s. 120–130.) Sakin (2003, s. 214) mukaan tilaus-toimitusverkon toimivuutta voidaan arvioida muun muassa seuraavilla kysymyksillä. Paljonko aikaa kuluu ostojen neuvottelemiseen, tilausten tekemiseen, tilausten vastaanottamiseen ja käsittelyyn, myyntilaskujen tekemiseen tai ostolaskujen käsittelyyn? Vaikuttaako käsiteltävän asian koko aikaan ja miten tapahtumat jakautuvat koon suhteen? Miten tavarantoimittajat ja yhteistyökumppanit valitaan?

4.1 Toimitusverkoston johtaminen

Edeltävässä luvussa on käsitelty yleisesti toimitusverkostoa, sen rakennetta ja elementtejä sekä sidonnaisuuksia muihin tekijöihin. Tässä luvussa käsitellään toimitusverkoston johtamista, kehittämistä, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä tehtäviä valintoja. Toimitusverkoston perimmäinen tarkoitus on palvella yrityksen asiakasta mahdollisimman hyvin sekä tuottaa yritykselle kilpailuetua. Sen saavuttamiseksi organisaation on pystyttävä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin paremmin, nopeammin ja kustannustehokkaammin kuin kilpailijat (Aktaş ym., 2020, s. 5).

Kuviossa 7 on esitelty toimitusverkoston hallinnassa käytettäviä menetelmiä erilaisten kysynnän ja tarjonnan tilanteiden suhteen. Menetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään, toiset keskittyvät enemmän tehokkuuteen ja toiset enemmän reagointiin (Gammelgaard, 2010, s. 120–130; Tsvetkova & Gammelgaard, 2018). Kuviossa 7 esitetyt menetelmät, kanban, lean, agile ja hybridi käsitellään seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 7. Toimitusverkoston hallintamenetelmiä (Christopher, 2016, kuv. 6.2; Gammelgaard, 2010, kuv. 9.6)

Kanban on osaltaan niin filosofia kuin menetelmäkin, joka perustuu imuohjaukseen ja toimitusverkon ohjaavana signaalina toimii kysyntä. Kyseisessä järjestelmässä käytetyn tuotteen tai komponentin tilalle hankitaan täydennys juuri oikeaan aikaan. Suomeksi käytetään myös ilmaisua JOT eli juuri oikeaan tarpeeseen, jotta tuotanto säilyy keskeytymättömänä. Kanban soveltuu hyvin toimitusverkoston strategiaksi, kun kysyntä on ennustettavaa ja suhteellisen tasaista sekä toimitusaika on suhteellisen lyhyt. (Christopher, 2016, s. 113–116.)

Lean filosofia perustuu hukkan poistamiseen kaikesta toiminnasta ja tällä tavoin arvon tuoton maksimointiin. Lean filosofian hyödyntämisestä on tullut erittäin suosittua, koska sen avulla yritysten toiminnasta on voitu poistaa hukkaa ja näin yritysten suorituskyky on parantunut. Lean filosofian mukaisessa toiminnassa toimintaa parannetaan ja kehitetään jatkuvasti vähentämällä tai poistamalla turhia toimintoja tai toimenpiteitä. Lean filosofian mukaisia hukkia ovat ylituotanto, odottaminen, kuljettaminen, yliprosessointi, varastointi, liike ja virheet sekä osaamisen hyödyntämättä jättäminen. Lean on toimintastrategia, joka korostaa virtaustehokkuutta ja tavoittelee kapasiteetin eli resurssin tehokasta käyttöä. Lean soveltuu toimitusverkoston strategiaksi, kun kysyntä on ennustettavaa ja toimitusaika on pitkä sekä volyymi on korkea ja erilaiset variaatiot pieniä, näin toimintaa voidaan suunnitella ja optimoida pitkällä aikavälillä

tarpeen mukaisesti. (Bhasin & Burcher, 2006; Christopher, 2016, s. 111–113; Modig & Åhlström, 2018, s. 117–127.)

Agilea eli suomeksi ketterää toimitusverkoston hallintastrategiaa tarvitaan, kun toimitusaika on suhteellisen lyhyt ja kysyntä vaikeasti ennakoitavissa sekä tuotevariaatioita on useita. Ketterässä toimitusverkossa pystytään vastaamaan nopeasti esiin tuleviin tarpeisiin eli kysyntään vaatimuksien mukaisesti. Toimittajien suhteen saattaa olla useita vaihtoehtoja, riippuen heidän kyvykkyydestään vastata kulloiseenkin tarpeeseen ja näin toimitusverkosto muuttuu jatkuvasti. Yleensä tuoteportfolio on innovatiivinen, kun toimitaan ketterän toimitusverkoston hallinta menetelmän mukaisesti. (Christopher, 2016, s. 112–115; Zimmermann ym., 2020.)

Hybridi on malli, jossa toimitusaika on pitkä ja kysyntä ennakoimatonta. Hybridistrategiassa on yhdistetty kahden eri strategian ominaisuudet ja niitä hyödynnetään organisaation päättämällä tavalla. Mallissa voidaan hyödyntää osiltaan kaikkia muita strategioita ja ne voidaan yhdistää määrättyssä pisteessä, yleensä valitun tuotantostrategian mukaisessa tilauksen kohdennuspisteessä. Tilauksen kohdennuspisteen käsite on esitetty tarkemmin seuraavissa luvuissa. Hybridistrategiassa pyritään tekemään esimerkiksi valmiita moduuleita ja näitä yhdistämällä valmistaa asiakkaan tarpeisiin sopiva tuote. Tällä tavalla voidaan tilauksen kiinnityspistettä viivästyttää asiakkaan näkökulmasta ja kuitenkin saada joustavasti asiakastarpeeseen sopivia tuotteita lyhyellä toimitusajalla. Hybridistrategian mukaisessa toimitusverkostossa organisaatiolla on joustavuutta täyttää muuttuvat asiakastarpeet esimerkiksi kysynnän määrän ja nimikkeiden vaihdellessa voimakkaasti. Hybridistrategian etuna on hallita ja optimoida kustannustehokkuutta tilauksen kohdennuspisteeseen asti ja siitä eteenpäin maksimoida palvelukyky. (Akinc & Meredith, 2015; Childerhouse & Towill, 2000; Mistry, 2005.)

Hinesin (2013) mukaan toimitusverkosto vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn ja asiakkaan päätöksentekoon. Toimitusverkostoon vaikuttavia kilpailukykytekijöitä ovat esimerkiksi kustannus, laatu, luotettavuus, toimituskyky, toimitusnopeus, joustavuus ja reagointikyky. Tästä voidaan päätellä, että toimitusverkoston tavoitteena on tuottaa asiakkaalle oikeaa laatua, oikeaan aikaan, oikeaan hintaan sekä oikealla palvelulla ja näin yritys tulee menestymään.

Toimittajien hallinta ja johtaminen on ennen kaikkea yhteistyötä, jotta yhteistyötä voidaan kehittää, pitää Van Weelen (2018, s. 352) mukaan kysyä

- Miksi molemmat osapuolet tekevät yhteistyötä?
- Mitä he arvottavat edellisten vuosien yhteistyön?
- Miten he näkevät nykytilanteen?
- Mitkä ovat heidän tulevaisuuden odotuksensa liiketoimintasuhteesta?

Näihin kysymyksiin pitäisi pystyä löytämään vastauksia organisaation eri tasoilta. (Van Weele, 2018, s. 352.)

Liiketoiminnassa molempien, toimittajan ja hankkijan, tavoitteena on luoda arvoa asiakkaalleen ja sitä kautta menestyä omassa liiketoiminnassaan ja tavoitella tuloksellisuutta (Nieminen, 2016, Luku 5.1). Toimitusverkoston määritelmässä tulee hyvin esiin elementti, hankkiessani jotain toiselta, hän on minun toimittajani ja minä hänen asiakkaansa, sama toistuu, kun myyn omaa tuotettani tai palveluani eteenpäin, vain roolini vaihtuu. Yhdestä näkökulmasta katsottuna toinen yrittää maksimoida taloudellisen voiton ja toinen minimoida hankintahinnan. Huuhka (2017, s. 181) korostaa tämän kuvaavan keskeisesti toimitusverkoston hallinnan keskittymistä toimittaja- ja asiakassuhteiden hallintaan. Kun tehdään yhteistyötä pitkäjänteisesti ja samalla kehittäen voidaan kokonaisvaltaisesti kehittää suorituskykyä, osaamista ja kilpailukykyä, mikä auttaa meitä saavuttamaan paremman tuloksen (Huuhka, 2017, s. 181).

4.2 Tuotantostrategia

Kuten aiemmin on osoitettu, liiketoimintastrategia on sidoksissa yrityksen toimitusverkoston johtamiseen, kuten se on sidoksissa myös yrityksen tuotantostrategiaan. Tuotantostrategia ja toimitusverkoston johtaminen ovat sidoksissa myös toisiinsa ja tässä luvussa käsitellään tuotantostrategian liitännäisyyksiä toimitusverkoston johtamiseen.

Tilauksen kohdennuspisteellä tarkoitetaan kohtaa, jossa tuote kiinnitetään asiakkaan tilaukselle. Englannin kielessä tilauksen kohdennuspisteestä käytetään termejä order penetration point (OPP) tai customer order decoupling point (CODP). Kuviossa 8 on esitetty erilaisten tuotantomuotojen ja tilauksen kohdennuspisteen väliset

sidonnaisuudet. Tämä vaikuttaa toimitusverkoston strategiaan ja toimintaan koko tilaus-toimitusketjun osalta kuten myös myynnin osalta. Yleisesti tunnistettuja tuotantomuotoja ovat;

- Varasto-ohjautuva tuotanto
- Tilauksesta kokoonpano
- Tilauksesta valmistus
- Tilauksesta suunnittelu

Nämä tuotantomuodot on esitelty tarkemmin kuvion 8 jälkeen. (Akinc & Meredith, 2015; Childerhouse & Towill, 2000; Christopher, 2016, s. 113–114.)

Asiakaskohtainen tuote			Vakiotuote	
Suunnittelu	Hankinta	Osavalmistus	Kokoonpano	Lopputuotevarasto
Varasto-ohjautuva / MTS / make to stock				
				OPP
Tilauksesta kokoonpano / ATO / assemble to order				
			OPP	
Tilauksesta valmistus / MTO / make to order				
	OPP			
Tilauksesta suunnittelu / ETO / engineer to order				
OPP				

OPP (Order penetration point / tilauksen kiinnityspiste)

Kuvio 8. Tilauksen kohdennuspiste eri tuotantostrategioissa mukailen (Gosling ym., 2017)

Varasto-ohjautuvassa tuotannossa (MTS) asiakas ei voi vaikuttaa tuotteeseen vaan yritys tekee näitä varastoon oman aikataulunsa ja ennusteen mukaisesti. Tilauksen kohdennuspiste on lähellä asiakasta ja asiakas saa tuotteen suoraan varastosta, yleensä nopealla toimitusajalla. Valmistajan tuotannossa kaikki aktiviteetit ennen tilauksen kohdennuspistettä tapahtuvat ennakoiden ilman asiakastilausta, yrityksen omiin suunnitelmiin ja ennusteisiin perustuen. (Childerhouse & Towill, 2000; Gosling ym., 2017.)

Tilauksesta kokoonpano tuotannossa (ATO) tuote kokoonpannaan asiakkaan tilausta vastaan, välivarastossa olevista komponenteista tai osakokoonpanoista. Näin asiakkaalla on pieni mahdollisuus vaikuttaa tuotteen ominaisuuksiin. Samalla asiakas hyväksyy pidemmän toimitusajan. Tilauksesta kokoonpano tuotanto sopii hyvin modulaarisiin tuotteisiin, joista voidaan helposti yhdistelemällä valmistaa erilaisia kokoonpanoja. (Childerhouse & Towill, 2000; Gosling ym., 2017.)

Tilauksesta valmistus tuotannossa (MTO) asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa tuotteeseen melko laajasti, valitsemalla erilaisia vaihtoehtoisia toimintoja tai optioita tilauksen kiinnityspisteessä. Nämä vaihtoehdot ovat toimittajalla jo valmiina valittaviksi, eikä niitä tarvitse suunnitella. Tuote valmistetaan kuitenkin vasta tilauksesta, materiaaleja ja komponentteja voi toki olla varastossa valmiina. Yleensä tuotantomäärät ovat melko pieniä ja tuotteissa on paljon variaatioita. Toimitusaika on myös melko pitkä verrattuna varasto-ohjautuvaan tai tilauksesta kokoonpano tuotantomuotoihin. (Childerhouse & Towill, 2000; Gosling ym., 2017.)

Tilauksesta suunnittelu tuotannossa (ETO) tuote suunnitellaan ja valmistetaan asiakkaan tarpeiden ja tilauksen mukaisesti. Asiakas saa hänelle suunnitellun tuotteen, joka täyttää asiakkaan vaatimukset. Toimitusaika on tyypillisesti pitkä, koska toimitukseen kuuluu tuotteen valmistamisen lisäksi suunnittelua ja suunnitellut komponentit ja osavalmisteet ovat hankittavissa vasta suunnittelun jälkeen. (Childerhouse & Towill, 2000; Gosling ym., 2017.)

Koska toimitusverkon johtaminen on sidoksissa yrityksen tuotantostrategiaan, on tärkeää ymmärtää edellä esiteltyjen tuotantostrategioiden vaatimukset toimitusverkostolle. Eri toimitusketju- ja tuotantostrategiat eivät ole toisiaan poissulkevia. Toimimalla hybridimallin mukaisesti voidaan tilauksen kiinnityspistettä säätää niin, että se sopii parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan epätasaiseen kysyntään, mutta kuitenkin mahdollistetaan tasainen aikataulutusta ja tuotanto toimitusverkoston alkupäässä. (Childerhouse & Towill, 2000; Christopher, 2016, s. 111–114.)

4.3 Hankintatoimi

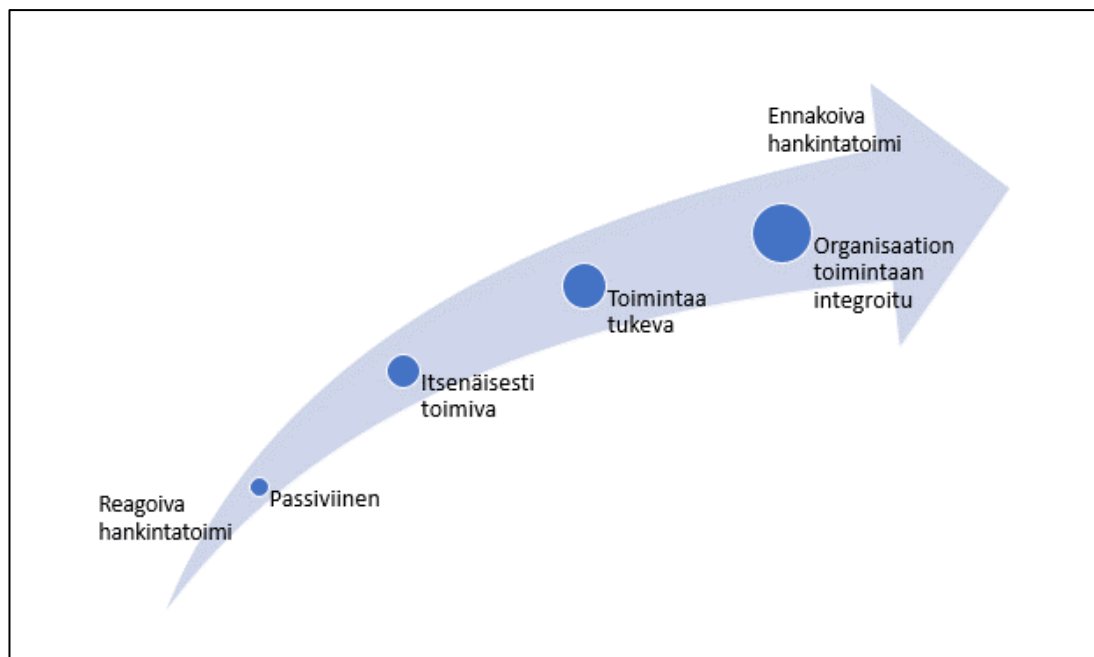
Hankintatoimen merkitys on noussut viime vuosina ja yrityksissä on aloitettu panostamaan hankintatoimeen, sillä on huomattu, että hankintojen ja toimitusverkoston johtamisen avulla voidaan parantaa kilpailukykyä ja vaikuttaa taloudelliseen tulokseen (Huuhka, 2017, s. 11). Toimittajien rooli ja merkitys vaihtelevat toimialoittain ja yrityksittäin, mutta enemmistölle yrityksiä toimittajien ja toimitusverkoston painoarvo on merkittävä (Kamensky, 2014, s. 150). Usein toki mietitään, onko helpompi kasvattaa myyntiä vai vähentää kustannuksia. Huuhkan (2017, s. 28) mukaan säästetty euro parantaa tulosta eurolla, mutta myyty euro parantaa tulosta vain muutamille senteillä. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, s. 25) mukaan kasvu hankitaan myymällä, mutta voitto ostamalla.

Hankintatoimella ja toimittajien valinnalla voidaan vaikuttaa kaikkiin yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden elementteihin, hyvin tehty toimittajan valinta vaikuttaa liiketoimintaan monin tavoin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 25). Huuhkan (2017, s. 14) mukaan toimittajasuhteita johdetaan ja hallitaan toimitusketjussa. Hankintojen osuus liikevaihdosta määrittelee osaltaan sen, miten merkittäviä hankintatoimi ja toimitusketju ovat yrityksen kannattavuudelle (Huuhka, 2017, s. 28–29). Hankintojen suhde liikevaihtoon tuo hyvin esiin myös yrityksen lisäarvon tuottokyvyn ja liiketoimintojen erilaisuuden. On kuitenkin tärkeä huomioida, etteivät pelkät suorat, myytäviin tuotteisiin tai palveluihin liittyvät ostot ole yrityksen ainoita hankintoja. Yritys tekee myös paljon muita hankintoja, kuten työn tekemisessä tarvittavat laitteet, tarvikkeet, välineet ja toimitilat. (Nieminen, 2016, Luku 4.1.)

Hankintatoimessa voidaan erottaa strategiset, taktiset ja operatiiviset toiminnot. Strategiseen hankintatoimeen kuuluvat muun muassa toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, ostaja-toimittajasuhteiden kehittäminen, ennusteet sekä toimittajien valinta ja arviointi. Strategista hankintatoimea kuvaa olennaisesti proaktiivisuus eli ennakoivuus. Taktiseen hankintatoimeen kuuluvat budjetointi ja sopimusneuvottelut. Operatiivinen ostotoiminta puolestaan sisältää arkirutiinit, kuten tilaamisen, laskujen tarkastamisen ja toimitusvalvonnan. Operatiivinen ostotoiminta on reaktiivista eli reagoivaa, ja siinä korostetaan ostohintoja ja kustannuksia. (Huuhka, 2017, s. 176–179; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 317–330.)

Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että strategisella puolella huolehditaan suurista linjoista ja asetetaan toiminnalle suunta, päämäärä ja tärkeimmät tavoitteet. Operatiivisella puolella taas keskitytään varsinaisen toiminnan ja arkisen työn johtamiseen strategisten linjausten mukaisesti.

Hankintatoimen kehitystä voidaan kuvata erilaisilla malleilla. Kuvio 9 kuvaa hankintojen kehitystä neliportaisella asteikolla, jossa hankinta etenee passiivisesta toiminnosta proaktiiviseksi toiminnoksi.



Kuvio 9. Hankinnan kehityskaarimallin vaiheet (mukaillen Huuhka, 2017, s. 18)

Passiivisessa vaiheessa hankintatoimi reagoi muiden toimintojen tarpeisiin ja suurin osa ajasta kuluu rutiinitehtävien suorittamiseen. Toimittajine valintaa tehdään ainoastaan hinnan ja saatavuuden perusteella. Hankintatoimen arvostus on vähäistä ja näkyvyys heikko yrityksen muussa toiminnassa. (Huuhka, 2017, s. 18.)

Itsenäisessä vaiheessa hankintatoimi omaksuu uusia menetelmiä, joilla toimintaa voidaan hallita paremmin. Hankintatoimella ei ole tässä vaiheessa vielä yhtymäkohtia yrityksen strategiaan. Hankintatoimen merkitys yrityksen tulokseen on kuitenkin jo tunnistettu. (Huuhka, 2017, s. 18.)

Toimintaa tukevassa vaiheessa hankintatoimi tukee yrityksen kilpailukykystrategiaa omaksumalla uusia hankinnan menetelmiä. Hankintaa tekevien henkilöiden osaamiseen ja ammattitaitoon panostetaan. Ostajat saattavat osallistua myös yrityksen myyntitiimin toimintaan ja tukea heitä. Toimittajamarkkinoiden analysointia tehdään aktiivisesti. (Huuhka, 2017, s. 18.)

Hankintatoiminnan integroitua osaksi yrityksen toimintaa on hankintastrategia osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Näin hankintatoimi tukee osaltaan yrityksen liiketoimintastrategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Hankintaa suorittavilla henkilöillä on laaja ymmärrys yrityksen toiminnoista ja heidän toimintaansa mitataan sen vaikutuksella yrityksen tuloksen tekoon. (Huuhka, 2017, s. 19.)

Hyvä ja hyvin organisoitu, toimiva, hankintatoimi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja suorituskykyyn. Hankintaorganisaation toimiessa oikein, se valvoo ja minimoi hankintoihin liittyvät suorat ja välilliset kustannukset ja hallitsee hankintoihin liittyvät riskit. Kun hankintatoimi otetaan riittävän ajoissa mukaan innovointiin ja kehittämiseen, pystytään myös toimittajat ottamaan mukaan riittävän aikaisessa vaiheessa. Näin toimittajien osaaminen voidaan hyödyntää täysimääräisesti. Edellä mainitun mukaisesti toimittaessa voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä, niin taloudellisia kuin teknisiäkin, kun hyödynnetään toimittajien erikoisosaamista omalta alueeltaan. Toimittajat saattavat tarjota konsultointia mahdollisesti jopa veloituksetta, saadakseen oman tuotteensa tai palvelunsa myytyä. Näin toimittaessa voidaan toimitusketjusta hyötyä maksimaalisesti. (Nieminen, 2016, Luvut 1.5 & 1.6.)

Van Weele (2009, s. 8) määrittelee hankinnan ja toimitusverkoston hallinnan olevan yrityksen ulkoisten resurssien johtamista niin, että yrityksen ydin- ja tukitoiminnoissa tarvittavat tavarat, palvelut ja tietotaito ovat saatavissa parhailla mahdollisilla ehdoilla, jotta yrityksen toimintoja pystytään suorittamaan ja johtamaan ja ne on turvattu. Niemisen (2016, Luku 2.2) mukaan hankintojen johtamisessa tulee keskittyä kolmeen pääasiaan tehtäessä päätöksiä ja haettaessa ratkaisuja. Nämä kolme pääasiaa ovat lisäarvon luominen asiakkaalle, kustannustehokkuus ja riskien hallinta. (Nieminen, 2016, Luku 2.2.) Van Weelen (2009, s. 8) ja Niemisen (2016, Luku 2.2) määritelmät ovat ydinkohdiltaan samansuuntaisia ja molemmissa tavoitellaan hyötyä organisaatiolle monesta eri näkökulmasta.

Yritysten välisessä kaupassa on tärkeää luoda lisäarvoa asiakkaille. Toimittajien valinnassa olisikin hyvä, kun valittujen toimittajien tuottamaa lisäarvoa pystyttäisiin jalostamaan entisestään organisaation asiakkaille. Niemisen (2016, Luku 2.2.) mukaan lisäarvo syntyy tiiviissä toimitusketjussa, kun kaikki osalliset ymmärtävät loppuasiakkaan tarpeet paremmin.

Hankintojen ja toimitusverkoston johtamisessa on tärkeää ymmärtää, että kustannustehokkuus ei ole sama asia kuin alhainen ostohinta. Kustannustehokkuus käsittää paljon laajemman kokonaisuuden, ja kustannustehokkuuden parantaminen on tärkeä osa hankintatoimen johtamista. (Nieminen, 2016, Luku 2.2.)

Kokonaiskustannuksia ja sitä kautta kustannustehokkuutta arvioitaessa tulee huomioida lukuisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kokonaisuuteen. Tekijöitä ovat muun muassa toimittajien määrä, globaalit vaihtoehdot, kuljetus- ja varastointikustannukset, toimitusaika, tilauserien koko, ostettavien nimikkeiden hinnoittelu, vuosisopimukset, ympäristötekijät, laatu ja toimittajariski. (Nieminen, 2016, Luku 2.2.) On tärkeää huomioida myös, miten toimittaja voi muuten olla avuksi yritykselle. Pystyykö toimittaja esimerkiksi tarjoamaan kokonaisuuksia tai auttamaan yritystä tuotekehityksessä ja näin tuottamaan lisäarvoa. Toimittajan tuottama lisäarvo tuo myös kustannustehokkuutta, kun omien resurssien käyttöä voidaan vähentää.

4.4 Hankintojen luokittelu ja analysointi

Varsinaisen operatiivisen hankinnan suorittaminen ja siellä käytettävät hankinta- tai kategoriastratgioihin tai niihin liittyvät luokittelut ja analysoinnit eivät ole varsinaisen tutkimuksen aiheena, on kuitenkin hyvä käsitellä niitä lyhyesti teoriassa. Yrityksen hankinnan johtamisen kannalta erilaisia hankintoja voidaan hallita eri tavoin. Hankintoja voidaan hallita erilaisten luokitteluiden mukaisesti. Erilaisia näkökulmia luokitteluun voivat olla esimerkiksi hankinnan luonne, käyttötarkoitus, taloudellinen merkitys sekä toimittajamarkkinoiden tilanne. Hankintakategoriaan jaetaan samanlaisia tuotteita, tavaroita, palveluita ja näitä kategorioita voidaan ohjata yhtenä ryhmänä samojen periaatteiden mukaisesti. Yhdistävänä tekijänä kategoriaan kuuluvilla tuotteilla on

esimerkiksi käyttötarkoitus tai yhteinen toimittajamarkkina. (Huuhka, 2017, s. 40–55; Sakki, 2003, s. 133–139.)

Hankinnat voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen pääryhmään tuloslaskelman mukaan. (Huuhka, 2017, s. 40–41)

1. Suorat hankinnat, näitä ovat tuotteiden valmistamiseen liittyvät hankinnat;
 - a. Materiaaliostot, sisältää komponentit ja osavalmisteet
 - b. Ostopahti
 - c. Alihankinta
 - d. Tuotannon vuokratyövoima
2. Epäsuorat hankinnat:
 - a. Toimitilat
 - b. Hallinto
 - c. Myynti- ja markkinointi
 - d. Vapaaehtoiset henkilöstökulut ja -palvelut
 - e. Matka- ja edustuskulut
 - f. Käyttö- ja ylläpitokulut
 - g. Muut liiketoimintakulut
3. Investoinnit
 - a. Koneet ja laitteet
 - b. Ajoneuvot

(Huuhka, 2017, s. 40–41.)

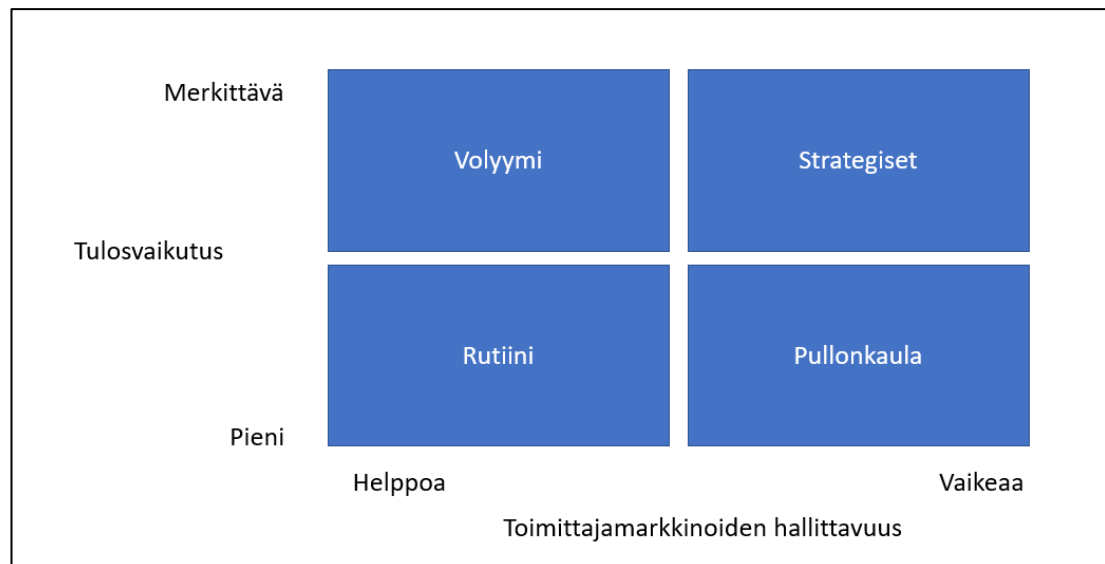
Hankintojen luokittelussa ja analysoinnissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Seuraavissa kappaleissa käsitellään muutamia yleisiä menetelmiä.

ABC-analyysin avulla hankinnat voidaan luokitella taloudellisen merkityksen mukaan. ABC-analyysi perustuu Pareton 20/80 sääntöön, jossa 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista tekijöistä. Hankintatoimessa tämä tarkoittaa esimerkiksi, että 80 prosenttia kustannuksista syntyy 20 prosentista hankittuja nimikkeitä. Vaihtoehtoisesti tämä voi tarkoittaa, että 20 prosenttia toimittajista tuottaa 80 prosenttia toimitettavien nimikkeiden arvosta. Suhde voi olla myös jotain muuta kuin 20/80, yleisesti kuitenkin suhde sijoittuu välille 10/90–30/70. ABC-analyysissä valitut asiat laitetaan suuruusjärjestykseen ja luokitellaan ABC-kategorioihin. Esimerkiksi A-kategoriaan kuuluvat

toimittajat, jotka toimittavat 80 prosenttia hankintojen arvosta, nämä toimittajat ovat kaikkein merkittävämpiä ja hankintatoimen panostuksilla näihin toimittajiin voidaan saavuttaa merkittävimmät hyödyt. B- ja C kategorioihin jaetaan muut toimittajat halutun suhdeluvun mukaisesti ja näihin kohdennetaan toimenpiteitä eri tavalla. (Huuhka, 2017, s. 44–46.)

SPEND-analyysissä analysoidaan yrityksen hankintoihin käyttämää rahasummaa. Hankintojen analysointi useasta eri näkökulmasta avaa hyvin hankintojen kokonaisuutta. Mitä on hankittu, mihin on hankittu, millä hinnalla on hankittu, kuinka usein on hankittu ja keneltä on hankittu. Tietojen perusteella voidaan analysoida toimittajia, hankintavolyymeja, markkinoita sekä toimittajien välisiä suuruussuhteita. SPEND-analyysiä voidaan käyttää hankintatoimen kehittämiseen monin eri tavoin. Voidaan tunnistaa tärkeimmät toimittajat, satunnaiset toimittajat, rinnakkaiset toimittajat, hankintojen jakautuminen eri toimittajien välille, hintojen muutokset, vuosivolyymit sekä hankitut tuotteet ja palvelut. Voidaan muodostaa siis kattava kokonaiskuva organisaation hankinnoista. (Huuhka, 2017, s. 47–49.)

Kraljic loi hankintojen kehittämisen suhteen teeman, jossa kaikki hankinnat eivät ole strategisesti saman arvoisia. Eriarvoisuudesta johtuen niitä tulee myös käsitellä eri tavoin. Kyseisessä portfolioanalyysissä hankintoja analysoidaan tulosvaikutuksen, hankkimisen vaikeuden ja riskien suhteen. Hankittavat tuotteet ja palvelut luokitellaan ryhmittäin neljään eri luokkaan, kahden kriteerin avulla. Kriteereinä olivat tuote ja palveluryhmän tulosvaikutus sekä toimittajamarkkinoiden hallittavuus. Näiden perusteella syntyi neljä eri ryhmää kuvion 10 mukaan. (Huuhka, 2017, s. 50–54; Kraljic, 1983; Sakki, 2003, s. 133–139.)



Kuvio 10. Kraljicin portfolio mukaillen (Kraljic, 1983)

Strategisiin tuotteisiin tai palveluihin kuuluvat yrityksen menestymisen ja toiminnan kannalta kriittisimmät tuotteet ja palvelut. Näissä tuotteissa pyritään usein solmimaan strategisia kumppanuuksia ja pitkäkestoisia yhteistyösopimuksia. Pullonkaulapalveluihin ja tuotteisiin kuuluvat ostajan kannalta vaikeat tuotteet ja palvelut, volyyymi on pieni, mutta toimittajien määrä on pieni ja saatavuus on rajallista. Näissä ostajan on vaikea vaikuttaa hintaan ja toimitusaikaan. Pullonkaulatuotteiden hankintastrategiana on usein saatavuuden varmistaminen. Volyymipalvelut ja -tuotteet ovat tulosvaikutuksellisesti merkittäviä ja toimittajamarkkinoiden hallinta on helppoa, on useita vaihtoehtoja ja toimittajia voidaan kilpailuttaa ja vaihtaa joustavasti. Hankintastrategiana voidaan käyttää voimakasta ja usein tapahtuvaa kilpailutusta. Rutiinituotteissa on tyyppillisesti tuotteita, joita hankitaan jatkuvasti ja menekki on suurta. Näissä tuotteissa hankinnan arvo suhteessa hankinnankustannuksiin voi olla pieni ja näitä hankintoja voidaan pyrkiä automatisoimaan tai yhdistää suuremmiksi kokonaisuuksiksi. (Huuhka, 2017, s. 50–54; Kraljic, 1983; Sakki, 2003, s. 133–139.)

4.5 Toimitusverkoston riskien hallinta

Riskille ei ole olemassa vain yhtä määritelmää. Riskeille on kuitenkin yhteistä niiden mahdollisuus aiheuttaa vahinkoa tai luoda mahdollisuuksia, toki yleisesti riski nähdään negatiivisena asiana. On hyvä huomioida myös positiivinen riski, mahdollisuus onnistua. Riskien hallinnalla on kaksi puolta, tappioiden minimoiminen ja voittojen

maksimoiminen, tämä aiheuttaa haasteita riskien hallinnan ymmärtämisessä. Riskienhallinnassa voidaan lähtökohtana pitää eri tekijöiden selvittämistä ja analysointia sekä niiden mahdollisten vaikutusten selvittämistä ja arviointia. (Ahlfors, 2014, s. 4.)

Toimitusketjun ja hankintojen johtamisessa riskien hallinta on olennainen osa päätöksentekoa ja toimintaa. Niemisen (2016, Luku 2.2.) mukaan perinteinen, mutta ei yksiselitteinen, kysymys toimittajien valinnassa onkin, voiko luottaa vain yhteen toimittajaan vai pitääkö olla toinen tai useampia toimittajia rinnalla. Toimitusketjun riskien hallinnassa pitää huomioida useita eri tekijöitä, kuten esimerkiksi toimittajariski, kilpailuriski, laaturiski, ympäristöriski, teknologiariski, prosessiriski, henkilöriski ja juridiset riskit. Riskien kokonaisuuden ymmärtämiseksi riskejä on tarkasteltava eri näkökulmista, kuten operatiivisesta ja taloudellisesta. Operatiivinen ja taloudellinen näkökulma kohtaavat erityisesti, kun riskin ja riskin pienentämisen kustannusvaikutusta arvioidaan. Toimitusverkoston johtamisessa on huomioitava yrityksen riskin sietokyky ja minkälaisia riskejä halutaan ottaa ja mitä riskejä on ehdottomasti vältettävä. Kun riskit on tunnistettu ja arvioitu, on mahdollisuus tehdä päätöksiä ja tarvittavia toimenpiteitä riskin pienentämiseksi tai poistamiseksi.

4.6 Prosessijohtaminen

Yrityksen tavoitteita ovat yleensä muun muassa hyvä taloudellinen tulos, asiakastytyväisyys, korkea tuottavuus sekä oman henkilöstön hyvinvointi. Perinteisesti yrityksessä on tavoiteltu tuloksia organisaatioyksikkö keskeisesti, mutta nykyään on ymmärretty yhteisten tavoitteiden merkitys. Yhteistyön korostaminen läpi organisaation sekä yhteinen menetelmien ja tiimien kehittäminen ovat avainasemassa mahdollisimman korkeaan asiakasarvon tuottamiseen. Myös toimittajat ja asiakkaat ovat nykyään enemmän yhteistyökumppaneita ja yhteistä toimintamallia saatetaan kehittää myös oman organisaation tai yrityksen ulkopuolelle. Organisaatorajojen, sisäisten ja ulkoisten, ylittäviä toimintaketjuja voidaan osaltaan kutsua prosesseiksi. Prosesseihin mallinnetaan organisaation liiketoiminnan logiikka. Prosesseja kehittämällä asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, asiakasarvontuotto lisääntyy, turhat toiminnot vähenevät ja ihmiset ymmärtävät ja hallitsevat liiketoiminnan kokonaisuuden paremmin, näin

kaikilla on tiedossa mitä tehdään ja miksi sekä mihin se liittyy. (Laamanen, K. & Tinnilä, 2009, s. 6–7.)

Prosessijohtamisen perustavana kysymyksenä on, miten organisaatio tuottaa arvoa asiakkaalle. Prosessiajattelussa arvon tuotto asiakkaalle syntyy tapahtumien ketjussa, eli prosessissa. Jotta prosesseja voidaan johtaa, pitää tämä tapahtumien ketju tunnistaa, mallintaa sekä asettaa toteutumiseksi tavoite tai tavoitteita. Kun organisaation tuottaa tapahtumaketjun eli prosessin avulla riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, syntyy kannattavaa liiketoimintaa. Perusajatuksena prosessijohtaminen on siis varsin yksinkertainen tapahtumien ketju. Haasteellisen tehokkaasta prosessijohtamisesta tekee yksinkertaisen mallintamisen vaikeus, monesti toimintaa määritellään liian yksityiskohtaisesti. Prosessiajattelussa pitää ajatukset kohdistaa suoraan toimintaan, ihmisiä ei pyydetä tekemään enemmän vaan eri tavalla, noudattamaan määritelty toimintamallia eli prosessia. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 10–12.)

Kun prosessit ovat hyvin mallinnettuja, ymmärretään organisaation toiminta ja näin voidaan toimintaa myös mitata. Kun toimintaa voidaan mitata, sitä voidaan myös parantaa. Luotettavan tiedon perusteella yrityksen liiketoiminnan onnistumisen mahdollisuudet paranevat. Yrityksellä pysyvä kilpailuetu saavutetaan oppimalla ja kehittämällä nopeammin kuin kilpailijat. Tehokas kehittäminen kohdistuu prosesseihin ja uudella, parempia tuloksia tuottavalla tavalla toimimalla saadaan yritykselle lisää suorituskykyä. ”Kehittämisen kannalta yksinkertaisinta on tunnistaa ongelma ja sopia parantavista toimenpiteistä.” (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 12–40.)

4.7 Toiminnanohjausjärjestelmä

Toiminnanohjausjärjestelmällä (ERP, Enterprise Resource Planning) tarkoitetaan kokonaisvaltaista tietojärjestelmää, jolla ohjataan yrityksen toimintaa. Toiminnanohjausjärjestelmä on normaalisti jaettu eri toimintoja ohjaaviin moduuleihin ja toiminnanohjausjärjestelmä integroi toimintojenmoduulit yhteen. Yleisiä moduuleja eri toiminnanohjausjärjestelmissä ovat esimerkiksi myynti, hankinta, valmistus, varastonhallinta, taloushallinto. Kaikki moduulit käyttävät yhteistä tietokantaa, jossa olevan tiedon avulla

toimintaa ohjataan. Toiminnanohjausjärjestelmässä voidaan hallita myös materiaalienohjausta, nimiketietoja sekä tuotetietoa. (Huuhka, 2017, s. 191–193.)

Tuotetiedon hallinnalla tarkoitetaan menetelmää, jonka avulla tuotteeseen liittyvää tietoa hallitaan koko tuotteen elinkaaren ajan. Tuotetiedon hallinnan avulla tuotteeseen liittyvän tiedon luominen, säilyttäminen, jakaminen sekä hyödyntäminen on sujuvaa. Tuotetieto sisältää muun muassa tuotteen rakenteen, joka koostuu toiminnanohjausjärjestelmässä olevista nimikkeistä, joista tuote rakentuu. Tuote on yleensä myytävä nimike ja se koostuu valmistettavista ja hankittavista nimikkeistä. Toiminnanohjausjärjestelmä voidaan tarvittaessa integroida myös erilliseen tuotetiedon hallinta järjestelmään (PDM, Product Data Management). (Huuhka, 2017, s. 193–194)

Toiminnanohjausjärjestelmillä on huomattava vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Liiketoimintaprosessien toteutusta hyvin tukevan tietojärjestelmän avulla voidaan säästää merkittävästi kustannuksissa. Toiminnanohjausjärjestelmällä voidaan kohdentaa yrityksen resursseja oikein. Toimivat järjestelmät, prosessit ja hyvin hallitut resurssit parantavat myös yrityksen asiakaspalvelukykyä. (Kouri & Vilpola, 2006, s. 7.)

5 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen lähestymistapaa sekä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa organisaation kehittämistarpeesta, kuten tämän opinnäytetyön osalta tapahtui. On tarve saada aikaan kehitystä kohdeorganisaation toiminnassa. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden ja käytäntöjen tuottamista sekä toteuttamista. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tavoitteina ovat käytännön parannukset ja uudet ratkaisut. (Ojasalo ym., 2020, s. 18–20.)

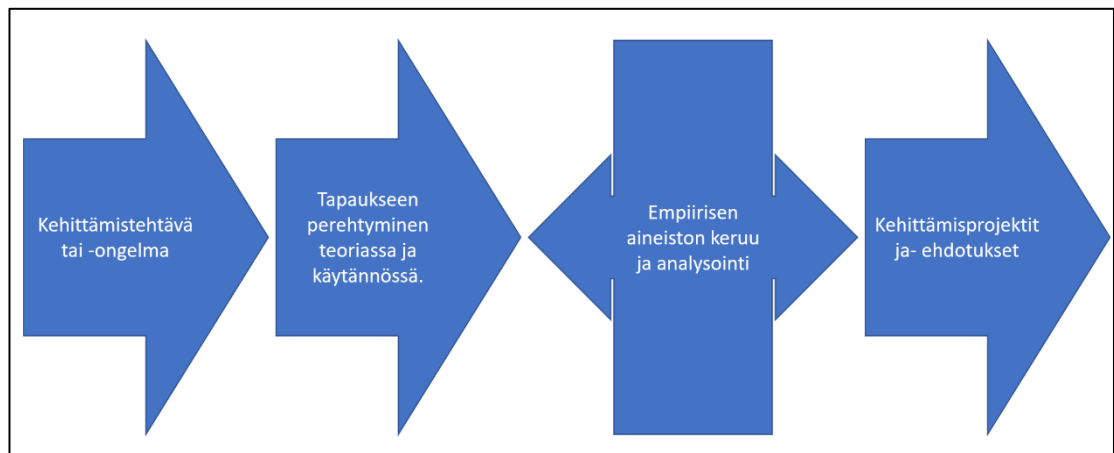
5.1 Lähestymistapa

Kehittämistöissä yleisimpiä käytettäviä lähestymistapoja ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, koska tapaustutkimus soveltuu sellaisiin kehittämistöihin, joissa tavoite on ymmärtää kehittämisen kohde syvällisesti ja tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita tai uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimuksen kohde voi olla yritys, yrityksen osa tai prosessi ja tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa kehitettävästä asiasta. Tapaustutkimuksen avulla saadaan organisaation käyttöön uutta tietoa ja näin toimintaa voidaan kehittää. (Ojasalo ym., 2020, s. 37–65.) Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tuottaa kehittämis ehdotuksia toimitusverkoston johtamisen ja hankintatoimen kehittämiseksi.

Lähestymistapana tapaustutkimus valikoitui opinnäytetyöhön, koska kehittämis ehdotuksia haetaan käytännönläheiseen ongelmaan ja ratkaisussa hyödynnetään sekä teoreettista tietoa että käytännöstä kerättävää tietoa. Opinnäytetyön tavoite vastaa hyvin tapaustutkimuksen tavoitetta ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa kehitysehdotuksia. (Ojasalo ym., 2020, s. 52–53.) Tässä opinnäytetyössä konkreettinen tuotos on ehdotus toimitusverkoston johtamisen ja hankintatoimen kehittämishankkeista.

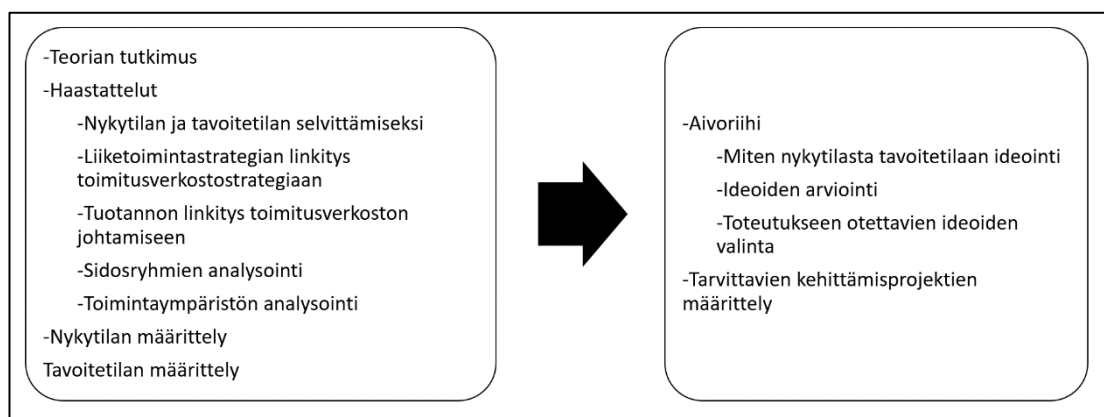
Tapaustutkimuksen prosessi etenee tutkimusongelman etsimisen ilmiöön perehtymiseen teoriassa sekä käytännön tiedon hankintaan kehittämisen kohteesta.

Tiedonkeruun ja analysointien tuloksien perusteella laaditaan kehittämisehdotukset. Tapaustutkimuksen prosessi on esitetty visuaalisesti kuviossa 11.



Kuvio 11. Tapaustutkimuksen prosessi (mukaillen Ojasalo ym., 2020, s. 54)

Tapaustutkimuksessa käytetään useita erilaisia tiedonkeruunmenetelmiä ja tämä on myös suositeltavaa, jotta saadaan riittävän syvälinen ja monipuolinen kuva tapauksesta. Tutkimuksessa on hyvä tuntee tuotoksen tulevien käyttäjien tarpeet, tapauksen tutkimukseen osallistuvat yleensä itse toimijat eli tapauksen asiantuntijat. Tämän takia vuorovaikutus ja osallistaminen ovat tärkeitä, joten erilaiset ryhmäkeskustelut ja haastattelut sekä havainnointi ovat tutkimukselle otollisia tutkimusmenetelmiä. (Ojasalo ym., 2020, s. 53–55.) Kuviossa 12 on esitetty tämän opinnäytetyön vaiheet tutkimusongelman määrittämisen jälkeen.



Kuvio 12. Opinnäytetyön vaiheet

Teoreettisen tiedon hankinta tapahtui kirjallisuuteen tutustumalla ja aihetta eri lähteistä opiskelemalla. Käytännön tietoa kerättiin haastatteluissa ja aivoriihessä. Tarkoituksena oli selvittää sekä johdon että operatiivisen organisaation käsitys nykytilasta sekä tahtotilasta toimitusverkoston ja hankintatoimen suhteen. Lisäksi oli tärkeää varmistaa, että tutkijan ja kohdeorganisaation johdon käsitys liiketoimintastrategiasta oli ymmärretty samalla tavalla, jotta voitiin varmistaa toimitusverkoston johtamisen tavoitteet ja niiden linkitys liiketoimintastrategian tavoitteisiin.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä, haastattelua ja havainnointia. Laadullisia menetelmiä käytetään sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei entuudestaan tunneta hyvin tai halutaan tuntea paremmin. Halutaan siis oppia tuntemaan ja ymmärtämään tutkittavaa aihetta kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo ym., 2020, s. 105.)

Myös yhteisöllisiä menetelmiä, kuten esimerkiksi aivoriihityöskentelyä voidaan käyttää osana toiminnan kehittämistä ja tiedonkeruuta. Yhteisöllisissä menetelmissä on tarkoitus korostaa luovuutta ja innovatiivisuutta, kehittää asioita. Kehittämishankkeisiin saadaan tällä tavalla uusia ideoita ja näkökulmia ja ideoita voidaan edelleen jalostaa. Kun ideoiden jalostamisessa on päästy riittävän pitkälle on aika arvioida ideat. On tärkeää kuitenkin pitää ideointi ja arviointi erillään, jotta kaikki osallistujat uskaltavat tuoda rohkeasti ideoita esiin, ettei luovuus kärsi. (Ojasalo ym., 2020, s. 158.)

5.2.1 Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä kehittämistyössä. Haastattelulla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta ja asioiden syventäminen ja selventäminen onnistuvat samassa yhteydessä. Haastattelu on ihmisten välistä vuorovaikutusta, joten on tärkeää rakentaa osallistujien välille luottamus. Osallistujien tulee ymmärtää sekä haastattelun että kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet. Haastattelu eroaa tavallisesta keskustelusta, koska haastattelun tavoitteena on kerätä kehittämisaineistoa ja haastattelijan tehtävänä on ohjata tilaisuuden kulkua.

Haastattelun tukimateriaalia sekä kysymykset laadittiin ennakkoon ja ne on esitetty liitteessä 1. Kysymysten järjestyksellä ei ole väliä ja ne voivat vaihdella haastattelun kulun mukaan ja myös uusia kysymyksiä voi nousta esiin haastattelun aikana. Haastattelut voidaan toteuttaa sekä yksilö- että ryhmähaastatteluna. (Ojasalo ym., 2020, s. 106–111.)

Ryhmähaastattelussa osallistujia on useita ja keskeinen etu yksilöhaastatteluun verrattuna on, että ryhmässä vallitseva dynamiikka voi viedä asioita uudelle tasolle. Ryhmähaastattelussa on tärkeää valita osallistujat siten, että he sopivat samaan ryhmään. Tutkijan on tärkeä ohjata keskustelua ja varmistaa, että asiat tulevat käydyksi läpi halutulla tavalla. (Ojasalo ym., 2020, s. 111–112.)

5.2.2 Havainnointi

Havainnointia voidaan käyttää haastattelun tukena varmistamaan haastattelussa esiin tulleita asioita niiden luonnollisessa ympäristössä. Havainnoinnin avulla voidaan varmistaa esimerkiksi, että haastattelussa kerrotut asiat tapahtuvat kerrotun mukaisesti aidossa ympäristössä. Havainnointi auttaa erityisesti nykytilan selvittämisessä. Havainnointia valmistellessa on tärkeä miettiä tutkijan rooli tilanteessa, onko rooli piilotettu vai onko tutkija aktiivinen osallistuja tilanteessa. Havainnoinnin tulkintaan liittyy aina punaisen langan löytäminen havainnoinnissa kerätyistä huomioista. Tutkijan on pystyttävä rakentamaan löydöksistä looginen kokonaisuus. (Ojasalo ym., 2020, s. 114–119.)

Tutkija toimii organisaatiossa myyntitehtävissä. Tämän opinnäytetyön osalta tutkija suoritti havainnointia työn ohessa, havainnoiden myytyjen projektien etenemistä organisaatiossa. Havainnointia tehtiin myös projektien myyntivaiheessa havainnoimalla, miten toimittajiin ollaan yhteydessä ja miten tarjouspyyntöjä hallinnoidaan sekä miten myyntivaiheen tietoa siirretään projektivaiheeseen.

5.2.3 Aivoriihi

Aivoriihessä ongelmia ratkotaan ryhmässä ja se on yleisesti käytetty luovaa ongelmanratkaisua vaativissa tilanteissa. Niitä voidaan kutsua myös ideointityöpajoiksi. Aivoriihessä on tärkeää, että tilaisuudella on vetäjä, jonka johdolla asioita käsitellään. Aivoriihi voidaan jakaa vaiheisiin. Esivaiheessa käsitellään ja rajataan tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa käsitellään tilaisuuden periaatteet ja vapaudutaan mieltä rajoittavista tekijöistä. Ideointivaiheessa kerätään ideoita ja on tärkeää, ettei niitä arvioida tai perustella vielä tässä vaiheessa. Ideat kirjataan ylös ja niitä voidaan yhdistellä ja kehittää vaiheen aikana. Valintavaiheessa ideoita käsitellään, arvioidaan ja tarkastellaan kriittisesti. Tavoitteena on valita toteuttamiskelpoisimmat ideat, esimerkiksi pisteyttämällä ideat osallistujien antamilla pisteillä. Aivoriihessä kehitetään ratkaisumallia tutkimuksen kohteena olevaan käytännön ongelmaan. (Lukka, 2022; Ojasalo ym., 2020, s. 160–161.)

Tässä opinnäytetyössä aivoriihi pidettiin haastatteluihin osallistuvien henkilöiden kanssa. Aivoriihessä käsiteltiin haastattelujen löydöksiä, todennettiin organisaation nykytila ja vahvistettiin haastatteluissa löydetty tavoitetila. Aivoriiehen lopuksi valittiin toteutettavat kehityshankkeet. Kehityshankkeiden valinta toteutettiin äänestämällä, jolloin jokainen osallistuja pääsi vaikuttamaan kehityshankkeiden valintaan.

6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Opinnäytetyön toimeksiannon perustana oli toimeksiantajan käytännön havainnot toimitusverkostoon ja hankintoihin liittyvistä haasteista. Toimitusverkostossa havaitut haasteet liittyvät varaston hallintaan, toimitusaikoihin, komponenttien saatavuuteen ja hintavaihteluihin sekä asiakaskohtaisuuksien hallintaan. Näiden haasteiden hallintaan ja toiminnan kehittämiseen tällä opinnäytetyöllä haettiin ratkaisua. Opinnäytetyön kulku on esitetty kuviossa 12. Opinnäytetyön tutkimuksen aikana etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

- Millä tavoin pienen teknologiayrityksen on kehitettävä omaa toimintaansa, jotta se pystyy vastaamaan toimitusverkoston haasteisiin?
- Millä tavoin toimitusverkoston johtamista ja hankintatoimea tulee organisaatiossa kehittää kilpailukyvyyn varmistamiseksi pitkällä tähtäimellä?

Opinnäytetyön aikana tutkittiin ensin nykytila toimitusverkostossa ja hankintatoimessa, ja luotiin näistä nykytilakuvaus. Tutkimusmenetelmänä oli parihaastattelu. Tässä tutkimuksen vaiheessa haastateltiin hankintoja tekeviä sekä toimittajien valintaan osallistuvia henkilöitä, kuten myös yrityksen johtoa. Kyseessä on pieni yritys ja organisaatio toimii erittäin joustavasti, joten henkilöstöstä iso osa tuli haastatelluksi. Haastatteluun osallistuivat toimitusjohtaja, talouspäällikkö, myyntijohtaja, tekninen päällikkö, kaksi projektipäällikköä, sähkösuunnittelija sekä myyntipäällikkö. Heidät oli jaettu neljään ryhmään, ryhmäjako tehtiin toimitusjohtajan ja tutkijan toimesta.

Toiseksi tutkittiin yrityksen johdon tahtotila toimitusverkon osalta ja selvitettiin mitä toimenpiteitä tarvitaan tahtotilan saavuttamiseksi. Yrityksen toiminta perustuu liiketoimintastrategiaan ja oli tarpeellista selvittää, miten toimitusverkosto halutaan integroida tuotantoon ja liiketoimintastrategiaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua ja osallistujina olivat yrityksen johtoryhmän jäsenet sekä muut hankintoihin osallistuvat avainhenkilöt. Haastatteluun osallistuivat toimitusjohtaja, talouspäällikkö, myyntijohtaja, tekninen päällikkö, kaksi projektipäällikköä, sähkösuunnittelija sekä myyntipäällikkö.

Lopuksi tutkimuksessa esiin nousseet asiat käsiteltiin aivoriihessä. Aivoriihessä ideoi-
tiin ratkaisuja tutkimuksessa havaittuihin ongelmiin. Aivoriihessä eli ideointityöpa-
jassa ideoita jalostettiin eteenpäin sekä valittiin oleellisimmat ja toteuttamiskelpoisim-
mat ideat jatkoon toimitusverkoston johtamisen kehittämiseksi.

Toimitusverkoston johtamiseen liittyvien kehityshankkeiden tehtävänä on tukea yri-
tyksen kasvua ja kannattavuutta, kehitysprojektit voivat olla sekä strategisia että ope-
ratiivisia. Kehityshankkeista ei tehdä hankesuunnitelmia opinnäytetyön aikana, vaan
tarkoitus oli tunnistaa tarvittavat kehityskohteet ja nimetä tarvittavat kehityshankkeet.

Käytännön tiedon keräämisen aikana oli tärkeää varmistaa, että kaikki osapuolet ym-
märtävät mitä ollaan tekemässä ja miksi ollaan tekemässä. Myös strategian määritelmä
oli hyvä käydä tässä vaiheessa henkilöiden kanssa läpi ja varmistaa, että he käsittävät
mitä liiketoimintastrategia, toimitusverkosto ja hankintatoimi tarkoittavat ja miksi tätä
opinnäytetyötä ollaan tekemässä.

Kohdeorganisaation nykytila ja tavoitetila selvitettiin haastattelujen avulla. Haastatte-
lut toteutettiin parihaastatteluina, johon oli valittu henkilöitä myynnistä, johdosta,
suunnittelusta ja projektiosastolta. Haastatteluissa käytiin läpi nykytilaa sekä tavoite-
tilaa. Löydökset on esitelty seuraavissa kappaleissa.

6.1 Haastattelu ja kysymykset

Pienessä organisaatiossa liiketoimintastrategian ja toimitusverkoston nykytilan voisi
ajatella olevan hyvin selvillä. Oli kuitenkin tärkeitä varmistaa, että liiketoimintastra-
tegia on ymmärretty yhtenevästi, sekä selvittää näkemykset toimitusverkoston ja han-
kintatoimen nykytilasta sekä tavoitetilasta. Selkeä yhtenäinen käsitys nykytilasta var-
mistasi sen, ettei toimitusverkoston kehittämistä rakenneta tyhjän päälle. Nykytilan sel-
vittäminen ei ollut kuitenkaan varsinainen tavoite, vaan tavoitetilan ja tavoitetilan saa-
vuttamiseksi tarvittavien keinojen löytäminen olivat varsinainen tavoite. Kysymyk-
sillä pyrittiin selvittämään sekä nykytila että tavoitetila ja myös mahdollisia ajatuksia
näiden eron täyttämiseksi tarvittavista toimenpiteistä. Myös mahdolliset esteet tavoit-
teiden saavuttamiseksi oli hyvä saada selville, näin voitiin miettiä miten esteet

poistetaan tai kierretään (Myllymäki, 2018, s. 11–17). Haastattelu tehtiin parihaastatteluna, haastattelun runkona käytettiin materiaalia, joka on esitetty liitteessä 1.

6.2 Haastattelujen löydösten käsittely ja ratkaisu

Haastatteluissa kerättyjen mielipiteiden käsittely ja koonti tehtiin tutkijan toimesta. Tutkija koosti yhteenvedon ja tämä käsiteltiin aivoriihessä avainhenkilöiden kesken, jotta olennaiset teemat saatiin valittua yhteisesti ja määrää saatiin rajattua. Esiin tulleita ideoita jalostettiin aivoriihessä. Aivoriihessä arvioitiin tutkijan löydösten mukaan luoma yrityksen nykytila ja sen perusteella määrittelemät kehityskohteet.

Ratkaisun eli toimitusverkoston johtamisen kehityshankkeiden löytämiseksi perehdyttiin ensin strategian, toimitusverkoston hallinnan, tuotantomuotojen ja hankintatoimen teoriaan. Empiirisessä tutkimuksessa selvitettiin kohdeorganisaation nykytilanne ja tavoitetila. Nykytilan ja tavoitetilan välisen eron täyttämiseksi ideoitiin aivoriihessä tarvittavia toimenpiteitä tutkijan esityksen pohjalta. Toimenpiteistä valittiin kohdeorganisaatioon parhaiten sopivat ideat ja ratkaisut. Näiden pohjalta muodostettiin ehdotus tarvittavista kehityshankkeista.

7 TIEDONKERUU JA ANALYSOINTI

Tutkimuksessa tietoa kerättiin parihaastatteluilla. Tutkija loi haastattelujen pohjalta ehdotuksia kehittämishankkeista, joita käsiteltiin aivoriihessä. Aivoriihen lopuksi osallistujien kesken valittiin viisi tärkeintä kehityskohdetta, jokainen osallistuja valitsi mielestään viisi tärkeintä kehityskohdetta listalta, johon oli kerätty yhteensä 11 vaihtoehtoa. Eniten ääniä saaneiden kehityshankkeiden pohjalta tutkija teki ehdotuksen toteutukseen valittavista kehityshankkeista.

7.1 Haastattelujen löydökset

Haastatteluissa saatiin selville, että organisaation liiketoimintastrategia on aiempaa läpinäkyvämpi, kasvutavoitteet on tuotu selkeästi esiin sekä kehityshankkeet ovat selkeästi jaoteltuja. Liiketoimintastrategia myös ohjaa päivittäistä päätöksentekoa, kuitenkin ketterästi, liiketoiminta edellä. Osa haastateltavista toivoi tiukempaa strategian noudattamista määrättyjen liiketoimintapäätösten osalta. Erityisesti toivottiin tiukempia rajoituksia myytävien projektien osalta, koska osa projekteista pitää sisällään paljon tuotekehitystä ja ovat siksi haastavia toteuttaa. Näiden projektien tekeminen on kuitenkin tietoinen valinta, koska yritys hakee voimakasta kasvua, uusia asiakkuuksia sekä markkina-alueita. Organisaation liiketoimintastrategian ytimessä ovat liiketoiminnan nopea kasvattaminen sekä kannattavuuden parantaminen.

Liiketoimintastrategian osalta tilannetta voidaan arvioida Kamenskyn (2014, s. 25) mukaan seuraavilla kysymyksillä.

- Pystyykö organisaatio tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle?
- Onko organisaatiolla resurssit ja osaaminen tuottaa lisäarvo kilpailukykyisesti?
- Onko kilpailutilanne ja sen dynamiikka tunnistettu oikein?
- Onko asiakastarve, osaaminen ja resurssit sekä kilpailutilanne yhdistetty kilpailuetua tuottavaksi kokonaisuudeksi?
- Onko organisaation strategiatyö pitkäjänteistä ja jatkuvaa mahdollistaen organisaation kehittymisen vaatimusten kasvaessa?

Kun vastaus kaikkiin kysymyksiin on myöntävä, voidaan olettaa organisaatiolla olevan kilpailukykyinen liiketoimintastrategia (Kamensky, 2014, s. 25). Haastattelujen perusteella kohdeorganisaation liiketoimintastrategiassa on tunnistettu tekijät, mutta vielä on toimenpiteitä tehtävänä, jotta asiat toteutuvat liiketoimintastrategian mukaisesti. Seuraavissa kappaleissa esitettyjen kehityshankkeiden avulla pyritään toimitusverkoston johtamisen ja hankintatoimen kehittämisen hankkeiden avulla tukemaan liiketoimintastrategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Toimitusverkoston ja hankintatoimen koettiin mahdollistavan asiakasräätälöityjen tuotteiden valmistamisen sekä olevan ketterää ja joustavaa. Tuotteiden perusrakenteiden koettiin olevan kunnossa, mutta silti suurin osa laitteista on tilauksesta-suunnittelu tuotantomallin mukaisia, koska asiakkaat tilaavat usein optioita, joita ei ole valmiiksi suunniteltu. Haastatteluissa esiin nousi kuitenkin lukuisia haasteita. Pienen organisaation osalta koettiin, että joudutaan tekemään paljon tehtäviä oman toimen ohella, eikä pystytä kunnolla keskittymään esimerkiksi toimittajien vertailuun, tarjouspyyntöihin tai toimittajien kanssa yhdessä tehtävään tuotekehitykseen. Oman toimen ohella hankintaa suorittavat henkilöt kokivat, että kiireen takia usein vain ostetaan, ei kilpailuteta tai vertailla toimittajia vaan turvaudutaan aiemmin käytettyihin toimittajiin, usein jopa ilman tarjouspyyntöjä. Organisaation ollessa liikevaihdoltaan vielä pieni yritys, koettiin myös hankintojen määrän osiltaan vaikuttavan toimittajien kiinnostukseen. Toisaalta määrättyjen komponenttien käyttö on runsasta ja komponentit ovat arvokkaita, joten näiden toimittajien osalta nähtiin organisaation olevan merkittävä asiakkuus heille. Edellä mainittujen tekijöiden koettiin vaikuttavan erityisesti kustannustehokkuuteen ja laatuun.

Tuotehallinnan koettiin olevan pirstaleinen, tuotekehitys, -suunnittelu ja prototyyppien valmistus eivät ole riittävän suunnitelmallisia eivätkä koordinoituja. Kyseisiä asioita tehdään usein asiakasprojektien yhteydessä. Tuotepäällikköä ei ole erikseen nimetty vaan tuotepäällikön tehtäviä hoitaa tekninen päällikkö muiden tehtäviensä ohella. Tuotehallinnan osalta koettiin haastavaksi optioiden tuotteistus, tuotemuutosten ja -versioiden hallinta sekä uusien tuotteiden sisäänajo.

Asiakashallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmän käytön koetaan tehostuneen erityisesti viimeisen kahden vuoden aikana. Tämä on tuonut ennustettavuutta kysynnän ja

tarjonnan suhteen. Osa laitteissa tarvittavista komponenteista on viety toiminnanohjausjärjestelmään tuoterakenteelle, näin ei kuitenkaan ole esimerkiksi ohjausjärjestelmän komponenttien osalta. Haastatteluissa ja havainnoin aikana havaittiin toiminnan olevan huomattavasti selkeämpää niiden komponenttien osalta, jotka olivat tuoterakenteella, kuin niiden, jotka eivät ole tuoterakenteella. Tuoterakenteella olevien komponenttien osalta varastosaldot, saapuvat tuotteet ja hinnat olivat helposti saatavilla. Tuotteiden vastaanotto ja ostolaskujen käsittely on sujuvaa eikä sekaannuksia aiheudu. Tuoterakenteelta puuttuvien komponenttien osalta toiminta oli sekavaa, ei ollut varmuutta tilatuista tavaroista tai varastosaldoista, saapuvan tavaran vastaanottoa ei käytännössä tehty ollenkaan näille komponenteille ja ostolaskujen käsittely oli hidasta sekä työllistävää, koska selvitettävää oli paljon.

Hankintatoimen kehitysasteen osalta haastattelun vastauksissa oli paljon hajontaa. Hajonta varmasti johtui erilaisista näkemyksistä ja kehityskaaren tulkinnasta. Hankintatoimen merkitys kohdeorganisaation tulokseen on kuitenkin tunnustettu, mutta hankinnan operatiiviseen suorittamiseen ei ole panostettu riittävästi haastattelujen perusteella. Organisaation toimintojen, kuten suunnittelun ja hankintaa tekevien henkilöiden yhteistyössä koettiin myös olevan kehittämisen tarvetta. Suunnitteluvaiheessa tapahtuva yhteistyö toimittajien kanssa voisi tuoda kustannussäästöjä ja mahdollisesti muitakin etuja, kun toimittajien osaamista hyödynnettäisiin kokonaisvaltaisemmin. Haastattelujen perusteella hankinnan voidaan todeta olevan passiivisen ja itsenäisen vaiheen välillä, osin kuitenkin jo toimintaa tukeva. Toimintaa tukevana pidettiin erityisesti tuoterakenteilla olevien komponenttien varastojen hallintaa.

Toimitusverkoston kehittämisen ja oman ydinosuamisen suhteen käsiteltiin myös mitä organisaation on tehtävä itse ja mitä voidaan hankkia ulkopuolelta. Ydinosuamiseksi koettiin jäähdytysteknologian osaaminen, tämän perusteella itse on tehtävä tuotekehitys, laitteissa käytettävien materiaalin valinnat sekä laitteiden mitoitus. Ulkopuolelta hankittavaksi haluttiin erityisesti projektisuunnittelua sekä laajempia osakokoonpanoja. Loppukokoonpano ja ennen toimitusta tapahtuva laitteiden testaus koettiin tärkeäksi pitää omissa käsissä tässä vaiheessa organisaation kasvua ja kehitystä. Tämän osalta kuitenkin jäätiiin kaipaamaan tarkempaa selvitystä siitä mikä olisi mahdollista ja minkälaisia toimittajia olisi tarjolla.

Toimittajamarkkinoiden tilanteesta ei ole selkeää käsitystä. Tämä johtuu haastatteluiden perusteella siitä, että kenelläkään ei ole kokonaiskuvaa hankinnoista, koska vastuuhenkilöä ei ole nimetty. Laadun ja kustannustason systemaattinen seuranta puuttuu. Uusien toimittajien etsiminen ja vertailu nykyisiin tehdään ainoastaan, jos on pakko tai aikaa jää muilta töiltä. Suunnittelijoiden tuntemus toimittajien kyvykkyyksistä koettiin vaillinaiseksi ja tämän vuoksi yhteistyötä tulisi lisätä, erityisesti valmistettävien komponenttien osalta.

Tilaus-toimitusprosessi on kuvattu yrityksen laatukäsikirjassa, tämän prosessin noudattamisessa on kuitenkin havaittu olevan haasteita ja vastuunjako ei ole täysin selvää. Laatukäsikirja pitää sisällään myös yrityksen hankintaohjeen, tämän ohjeen noudattaminen ja sisältö ei kuitenkaan haastatteluissa noussut esiin. Tilaus-toimitusprosessin osalta koettiin, että vastuujat eivät ole selkeästi kaikkien tiedossa. Myöskään prosessin kuvaus ja sisältö eivät olleet kaikille haastateltaville selviä.

7.2 Haastattelujen mukainen toimitusverkoston ja hankintatoimen nykytilanne

Haastatteluissa selvitettiin kohdeorganisaation nykytilannetta haastateltavien näkökulmasta. Haastateltavien kokemusten perusteella toiminta on kehittynyt paljon edellisen kahden vuoden aikana toimitusverkoston ja hankintatoimen osalta. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä on tehostettu, on luotu rakenteita tuotteille sekä otettu käyttöön varastosaldon seuranta. Hankintatoimen osalta organisaatiossa ei kuitenkaan ole päätoimista henkilöä, vaan hankintaa tehdään oman toimen ohella. Toimittajasuhteista ei myöskään vastaa kukaan päätoimisesti, vaan eri henkilöt ovat toimittajiin yhteydessä tarpeen mukaan.

Kohdeorganisaation valmistamat laitteet ovat asiakaskohtaisuuksia sisältäviä laitteita. Tämä tekee melkein kaikista toimituksista tilauksesta-suunnittelu tuotantomallin mukaisia projekteja, jotka vaativat johtamista. Nykytilanteessa havaittiin ongelmia projektien johtamisen ja suunnittelun vastuunjaon suhteen. Selkeää prosessia ei ole ja vastuu on jakautunut usealle eri henkilölle, näin ei välttämättä muodostu selkeää kokonaiskuvaa projektien tilanteista. Tämä aiheuttaa hankaluuksia projektin eri vaiheissa,

ei tiedetä mitä tehdään tai mitä ja mistä hankitaan. Projektiin osallistuvat henkilöt eivät välttämättä ole täysin selvillä, mitä on sovittu toimittajien tai asiakkaiden kanssa.

Toimittajien johtamista ei käytännössä tehdä, vaan toimitaan tilanteen vaatimalla tavalla. Esimerkiksi auditointeja ei tehdä systemaattisesti, vaan tarpeen mukaan. Usein hankintaa joudutaan tekemään myös ilman kilpailutusta, johtuen ajanpuutteesta tai aikatauluista. Nykytilanteessa ei myöskään täysimääräisesti hyödynnetä toimittajien mahdollisuutta tuoda lisäarvoa yritykselle, esimerkiksi tuotekehityshankkeissa. Haastattelujen perusteella suurena ongelmana koetaan ajankäyttö ja hankintatoimen arvostus. Hankintaa tehdään ainoastaan oman toimen ohella, joten sen kehittämiseen ja systemaattiseen toteuttamiseen ei ole varattu resursseja.

Tutkimuksen aikana yleinen maailman tilanne on aiheuttanut huomattavia haasteita ja nopeita heilahteluita toimitusverkostossa. Yleiseen tilanteeseen ovat vaikuttaneet koronavirus ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan. Näiden johdosta toimitusverkostossa on tapahtunut erittäin nopeita ja arvaamattomia toimitusaikojen pidentymisiä ja hintojen nousuja. Nämä ennalta arvaamattomat ulkoiset tekijät ovat myös vaikuttaneet kohdeorganisaation toimitusverkoston kehittämiseen ja nykytilanteen arviointiin haastavasti. Omalta osaltaan tämä osoittaa toiminnan suunnittelun ja riskien arvioinnin tärkeyden. Riittävien resurssien ja toimivien prosessien merkitys korostuu nopeissa muutoksissa, jotta pystytään reagoimaan riittävän nopeasti ja halutulla tavalla.

Nykytilanteen kuvaus on hyväksytty aivoriihessä ja kuvaa organisaation nykyistä vaihetta, kehitystä on tapahtunut huomattavasti ja kasvutahti on kova. Nykytilanne ei ole huono, mutta organisaation kasvuvauhdin ja liiketoimintastrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi on huolehdittava jatkuvasta kehitymisestä.

7.3 Haastattelujen ja aivoriihen mukainen toimitusverkoston ja hankintatoimen tavoitetila

Haastattelujen löydökset käsiteltiin aivoriihessä, tutkija oli koonnut yhteenvedon aihealueittain ja esitteli ne haastatteluissa mukana olleille henkilöille. Haastatteluissa esiin nousseiden löydösten perusteella tutkija oli tehnyt esityksen kehityshankkeista, joista keskusteltiin ja joita jalostettiin aivoriihessä.

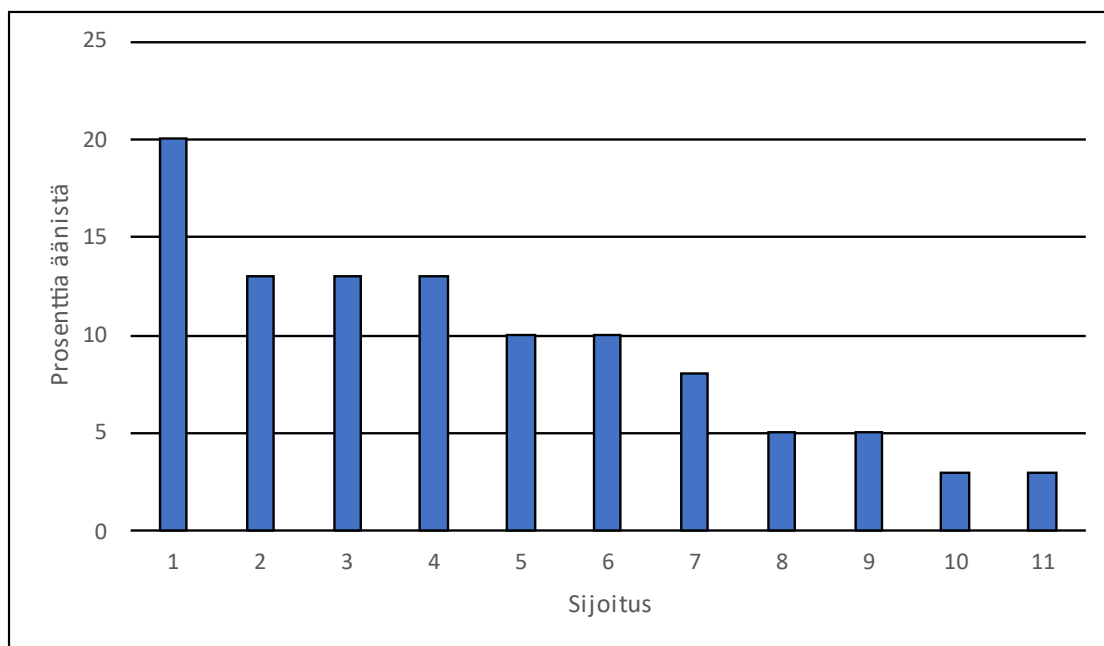
Tavoitetilana on, että organisaatiossa toimitaan kustannustehokkaasti ja laadukkaasti, yhteisesti sovittujen periaatteiden ja prosessien mukaisesti. Tämä koskee koko toimitusverkostoa. Kustannustehokas ja laadukas toiminta tulee vaatimaan selkeän organisoinnin sekä vastuunjaon selventämisen. Kustannustehokkuuden ja paremman työn laadun avulla saadaan yrityksen kannattavuutta paremmaksi ja tämän avulla tuetaan myös kasvua, koska tuotteet pystytään tuottamaan entistä kilpailukykyisemmin. Tämä tulee vaatimaan erilaisia kehityshankkeita, joita käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

7.4 Kehityshankkeiden valinta

Aivoriihessä käsiteltiin tutkijan haastatteluissa tekemiä löydöksiä ja tutkijan ehdottamia kehityshankkeita. Tutkija oli luonut ehdotuksen kehityshankkeista ja niistä keskusteltiin. Keskustelussa havaittiin, että kehityshankkeet ovat eri tasoisia ja osa sopisi toisten kehityshankkeiden alle kokonaiskuvassa. Keskustelun lopputuloksena oli kuitenkin, että seuraavat kehitysprojektit otetaan käsittelyyn ja näistä valitaan osallistujien kesken tärkeimmät.

- Kustannustehokkuus
- Toimitusaikojen hallinta
- Laadun seuranta ja hallinta
- Tilaus – toimitusketjun prosessien päivitys
- ERP käytön tehostaminen edelleen, rakenteet kuntoon kaikille komponenteille ja alikokoonpanoille.
- Osakokoonpanojen ja varastomoduulien toimitusketjun tehostaminen
- Hankintaohjeen päivitys. (Laatukäsikirjan hankintaohjetta ei kukaan maininnut haastattelussa.)
- Hankintatoimen johtaminen ja organisointi
- Toimittajasuhteiden kehittäminen
- Tehdä/ostaa/ulkoistaa päätökset
- Tuotehallinnan kehittäminen

Kehityshankkeiden arvottaminen toteutettiin verkosta löytyvällä mentimeter (Mentimeter AB, 2022) interaktiivisen työkalun avulla. Jokaisella henkilöllä oli mahdollisuus valita hänen mielestään viisi tärkeintä kehityskohdetta hankintatoimen ja toimitusverkoston osalta. Tulokset on esitelty kuviossa 13 ja listattuna sijoituksen mukaisesti kuvion jälkeisessä kappaleessa.



Kuvio 13. kehityshankkeiden äänestyksen tulos kuviona.

Edellä esitettyjen kehityskohteiden osalta äänestyksen tulokset jakautuivat laajasti, kuitenkin tärkeimmiksi koetut hankkeet nousivat selkeästi esiin. Äänestyksellä määriteltiin kehityshankkeiden tärkeysjärjestys aivoriiheen osallistuneiden henkilöiden mielestä. Tuloksista aivoriihessä käydyn keskustelun pohjalta todettiin, että osa hankkeista voidaan linkittää toisiinsa ja saada näin parempia kokonaisuuksia tehtyä kehityshankkeista. Tulokset sijoituksen mukaan

1. Hankintatoimen johtaminen ja organisointi
2. Tuotehallinnan kehittäminen
3. ERP käytön tehostaminen edelleen, rakenteet kuntoon kaikille komponenteille ja alikokoonpanoille.
4. Tilaus – toimitusketjun prosessien päivitys
5. Laadun seuranta ja hallinta
6. Toimittajasuhteiden kehittäminen

7. Kustannustehokkuus
8. Toimitusaikojen hallinta
9. Tehdä/ostaa/ulkoistaa päätökset
10. Osakokoonpanojen ja varastomoduulien toimitusketjun tehostaminen
11. Hankintaohjeen päivitys.

Tuloksien perusteella päätettiin yhdistää kehityshankkeet seuraavasti ylä- ja alatasoille, joten varsinaisia pääkohteita jäi jäljelle rajallinen määrä.

1. Hankintatoimen johtaminen ja organisointi
 - Toimitusaikojen hallinta
 - Tehdä/ostaa/ulkoistaa päätökset
 - Osakokoonpanojen ja varastomoduulien toimitusketjun tehostaminen
 - Hankintaohjeen päivitys
 - Laadun seuranta ja hallinta
2. Tuotehallinnan kehittäminen
3. ERP käytön tehostaminen edelleen, rakenteet kuntoon kaikille komponenteille ja alikokoonpanoille.
4. Tilaus – toimitusketjun prosessien päivitys
5. Toimittajasuhteiden kehittäminen
6. Kustannustehokkuus

Edellä esitetyt kehityshankkeet ovat luvussa 4 esitettyjen toimitusverkoston strategian ja kehittämisen teorian mukaisia hankkeita. Kehityshankkeiden toimenpiteet koskevat muun muassa taloudellisia, riskien hallintaa, operatiivisia, teknologisia ja organisatorisia asioita. Toimitusverkoston tavoitteiden ja kehitystoimenpiteiden osalta löydettiin empiirisessä tutkimuksessa yhtäläisyydet seuraavien teoriaosuudessa esitettyihin toimitusverkoston kehittämishankkeiden osalta. Yhtäläisyydet aukeavat tarkemmin seuraavassa kappaleessa, jossa esitetään kehityshankkeet tarkemmin.

- Tehdä/ostaa/ulkoistaa -päätökset eli tuotteiden valmistaminen ja toimittaminen
- Toimittajien valinta, arviointi ja kehittäminen
- Toimittajasuhteiden kehittäminen ja johtaminen

- Varhainen toimittajien osallistaminen
- Kumppanuussuhteet
- Hankintojen johtaminen ja organisointi
- Lisäarvon muodostuminen ja kilpailukykyä koskevat tekijät
- Laatu
- Kapasiteetti
- Kustannustehokkuus
- Riskien hallinta

(mukaillen Harland ym., 1999, kuv. 3; Lysons & Farrington, 2020, s. 8–9; Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 41; Van Weele, 2018, s. 190–191).

7.5 Kehityshankkeet

Hankintatoimen johtaminen ja organisointi kehityshankkeen teemalla voidaan hankintatoimea kehittää laajasti. Toimitusverkoston ja hankintojen johtamisen avulla voidaan parantaa kilpailukykyä ja vaikuttaa taloudelliseen tulokseen. Paremman kilpailukyvyn ja taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi organisaation on pystyttävä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin paremmin, nopeammin ja kustannustehokkaammin kuin kilpailijat (Aktaş ym., 2020, s. 5). Hankintojen määrä kasvaa niin kappalemääräisesti, kuin euromääräisestäikin yrityksen kasvaessa. Tämä tuo myös mahdollisuuden kehittää organisaation hankintatoimea ja keskittää enemmän resursseja siihen. Tämän kehityshankkeen alla on tarkoitus päivittää organisaation hankintatoimea koskeva laatuohje. Laatuohjeessa on määritelty hankintaprosessi, hyväksymisrajat sekä hankintojen luokittelun periaatteet. Hankintatoimen johtamiseen liittyy myös tehdä, ostaa vai ulkoistaa päätöksien tekeminen. Nämä päätökset vaativat kuitenkin hyvän analyysin ja periaatteiden määrittämisen, joten se soveltuu hyvin tähän kokonaisuuteen. Tämän kehityshankkeen alle sijoitetaan myös toimitusaikojen sekä laadun seuranta ja hallinta. Toimitusketjun tehostaminen, varastomodulien ja osakokoonpanojen osalta, kuten myös yleisesti kuuluu tämän kehityshankkeen alle. Kohdeorganisaation johto analysoi resurssitilannetta ja pohtii miten johtaminen ja organisointi ratkaistaan.

Haastatteluissa nousi esiin, ettei organisaation tuotehallinta ole kunnossa. Tuotehallinnan osalta keskeisinä löydöksinä olivat puutteelliset tuoterakenteet sekä erittäin laaja

optiovalikoima, jota ei ole valmiiksi suunniteltu tai selvitetty eikä valmiita nimikkeitä ole olemassa. Optiot ovat enemmän vain listaus mahdollisista ominaisuuksista, joita markkinoidaan asiakkaille. Kun näitä myydään ensimmäistä kertaa, niin nämä aiheuttavat ongelmia toimitusverkostossa. Saatavuus, hinnat ja tekniikka eivät ole kaikilta osin selviä, joten myydystä vakio-optiosta tulee tilauksesta suunnittelu mukainen tuote ja se vaikeuttaa projektin läpi viemistä. Tuotehallinnan osalta ongelma johtuu osin asiakastarpeista, koska yrityksen kilpailuetuna ovat tuotteet, joita voidaan räätälöidä asiakastarpeen mukaisesti. Huuhkan (2017, s. 191–194) mukaan tuotetiedon hallinta on oleellinen osa yrityksen toiminnanohjausta ja sen on oltava kunnossa, muuten toiminnanohjausjärjestelmän käyttö ei voi olla tehokasta. Toiminnanohjausjärjestelmän tehokkaalla käytöllä varmistetaan hyvä resurssien hallinta, jolla on suora vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen (Kouri & Vilpola, 2006, s. 7). Kohdeorganisaatiossa ei kuitenkaan ole tuotepäällikön roolia, vaan tuotehallinnasta vastaa tekninen päällikkö muiden tehtäviensä ohella. Myös tämän kehityshankkeen osalta joudutaan miettimään resurssointia ja tehtävänkuvia mahdollisesti uudelleen.

Toiminnanohjausjärjestelmän (ERP Enterprise Resource Planning) käytön tehostaminen on oleellinen osa toimitusverkoston hallinnan kehittämistä. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla voidaan ohjata eri yrityksen toimintoja ja integroida niiden ohjaaminen samaan tietojärjestelmään (Huuhka, 2017, s. 191–193). Toiminnanohjausjärjestelmän avulla voidaan ohjata esimerkiksi hankintaa, varastonhallintaa, tuotantoa, projekteja, laskutusta ja kirjanpitoa. Kohdeorganisaation toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä on tehostettu huomattavasti viimeisen kahden vuoden aikana ja sen tuomat hyödyt on organisaatiossa tunnustettu ja otettu hyvin vastaan. Nykytilassa kuitenkin vain osa tuotteisiin tarvittavista komponenteista viedään toiminnanohjausjärjestelmän tuoterakenteelle ja hankitaan toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Laitteiden ohjausjärjestelmät ja niihin liittyvät komponentit hankitaan ohi tuotannonohjausjärjestelmän. Tämä aiheuttaa hankaluuksia tavaran vastaanotossa, tuotannossa, projektin seurannassa ja hallinnassa, ostolaskujen käsittelyssä sekä jälkimarkkinoinnissa. Selkeäksi tavoitteeksi asetetaan, että kaikki laitteisiin tarvittavat komponentit ja osakokoonpanot tulevat jatkossa olemaan osa tuoterakennetta, joka on toiminnanohjausjärjestelmässä.

Haastatteluissa löydettiin nykytilanteen osalta ongelma kohdeorganisaation prosessien osalta. Prosesseihin mallinnetaan organisaation liiketoiminnan logiikka. Prosesseja

kehittämällä asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, asiakasarvontuotto lisääntyy, turhat toiminnot vähenevät ja ihmiset ymmärtävät ja hallitsevat liiketoiminnan kokonaisuuden paremmin, näin kaikilla on tiedossa mitä tehdään ja miksi sekä mihin se liittyy (Laamananen & Tinnilä, 2009, s. 6–7). Organisaation toiminnan kasvaessa ei prosesseja kohdeorganisaatiossa ole päivitetty, eikä koulutettu uudelle henkilöstölle. Tämä aiheuttaa ongelmia tiedonkulussa, projektien aikatauluissa sekä epätietoisuutta vastuualueista. Koska prosessien mukaan ei toimita, toiminta ei ole yhdenmukaista, vaan jokainen tekee omalla tavallaan. Aivoriihessä käydyn keskustelun perusteella todettiin, ettei organisaatiossa ole prosesseja päivitetty kasvun mukaan, eivätkä ne vastaa enää organisaation rakennetta. Tämän johdosta prosessien päivitys koettiin tärkeäksi kehityshankkeeksi.

Haastattelujen tuloksena löydettiin toimittajasuhteiden johtamisesta ja hallinnasta selkeitä kehityskohteita. Toimittajasuhteiden hallinta on määrätietoista toimittajamarkkinoiden kehittämistä, hyödyntämistä ja johtamista. Toimittajasuhteiden kehittämiseen kuuluvat muun muassa toimittajien auditointi, arviointi sekä vaihtoehtoisten hankintalähteiden tutkiminen. Niemisen (2016, Luku 2.2.) mukaan perinteinen, mutta ei yksiselitteinen, kysymys toimittajien valinnassa onkin, voiko luottaa vain yhteen toimittajaan vai pitääkö olla toinen tai useampia toimittajia rinnalla. Toimitusketjun riskien hallinnassa pitää huomioida useita eri tekijöitä, kuten esimerkiksi toimittajariski, kilpailuriski, laaturiski, ympäristöriski, teknologiariski, prosessiriski, henkilöriski ja juridiset riskit. Toimittajasuhteiden kehittämisen alla voidaan tutkia myös toimittajien keskittämistä, vähentämistä sekä yhteisten innovaatioiden hyödyntämiseen liittyviä hankkeita. Huuhkan (2017, s. 181) mukaan toimittajasuhteita pitkäjänteisesti rakentaa ja kehittää voidaan kokonaisvaltaisesti kehittää suorituskykyä, osaamista ja kilpailukykyä, tämä auttaa organisaatiota savuttamaan myös paremman tuloksen. Toimittajia voidaan ohjata aktiivisesti kohti parempaa suoritusta muun muassa luomalla kilpailupainetta, kustannuksia mallintamalla, rakentamalla luottamusta ja avointa ilmapiiriä, arvioimalla toimittajia ja heidän suoritustaan sekä antamalla tästä palautetta (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 297–298). Nämä osa-alueet ovat selkeästi kehitettäviä kohteita myös kohdeorganisaatiossa.

Kustannustehokkuudelle ei luoda omaa kehityshanketta tässä vaiheessa. Kustannustehokkuus otetaan huomioon kaikissa muissa kehityshankkeissa ja sen seurauksena sille

ei tarvita omaa kehityshanketta. Kohdeorganisaation kasvuun ja kannattavuuden kehittymiseen tavoitteet liiketoimintastrategiassa tukevat omalta osaltaan kustannustehokkuuden ja kokonaiskustannusajattelun toteuttamista kohdeorganisaation toiminnassa.

7.6 Ratkaisun arviointi

Kehityskohteet määriteltiin työpajassa, jonka tavoitteena oli organisaation yhteisesti hyväksymä tavoitetila eli päämäärä sekä suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä ja kehitysprojekteista tavoitetilan saavuttamiseksi. Validoinnin yhteydessä saavutettiin perusteltu yhteinen näkemys, joka pohjautuu yhteiseen tahtotilaan tarvittavista kehityshankkeista. On todennäköistä, että kompromisseja joudutaan tekemään vielä kehitysprojektien toteutuksen ajanakin. Siksi on tärkeää, että valitut projektit ovat perustelluja sekä yhteisen näkemyksen mukaisia.

On syytä huomioida myös tavoitetilan jatkuvasta kehittämisestä huolehtiminen, suunnitelmaa pitää viedä koko ajan eteenpäin ja kehittää seuraavia askeleita. Kehityshankkeiden on oltava ketteriä ja elettävä yrityksen kehityksen ja liiketoiminnan tilanteen mukaisesti, kuitenkin unohtamatta pitkän aikavälin tavoitteita. Kehityshankkeiden toteuttaminen on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ja niiden toteuttaminen jää kohdeorganisaation toimivan johdon vastuulle.

Opinnäytetyössä haettiin ratkaisua seuraaviin kysymyksiin.

- Millä tavoin pienen teknologiayrityksen on kehitettävä omaa toimintaansa, jotta se pystyy vastaamaan toimitusverkoston haasteisiin?
- Millä tavoin toimitusverkoston johtamista ja hankintatoimea tulee organisatiossa kehittää kilpailukyvyn varmistamiseksi pitkällä tähtäimellä?

Kysymyksissä esiin tuleviin ongelmiin tutkimuksessa löydettiin useita kehitysideoita ja -hankkeita. Kehityshankkeet toteuttamalla kohdeorganisaatio pystyy aiempaa paremmin vastaamaan toimitusverkoston haasteisiin, kehittämään toimintaansa sekä kilpailukykyä ja kannattavuutta. Oikein johdetulla toimitusverkostolla voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukyvyn ja kannattavuuden elementteihin, kuten kustannuksiin,

katteisiin, liikevaihtoon, varaston kiertonopeuteen, sitoutuneeseen pääomaan, joustavuuteen, ketteryyteen, maineeseen, yrityskuvaan ja markkina-asemaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 25). Tutkimuksen perusteella kehityshankkeiksi valikoituivat seuraavat hankkeet.

1. Hankintatoimen johtaminen ja organisointi
 - Toimitusaikojen hallinta
 - Tehdä/ostaa/ulkoistaa päätöksien tekeminen
 - Osakokoonpanojen ja varastomoduurien toimitusketjun tehostaminen
 - Hankintaohjeen päivitys
 - Laadun seurannan ja hallinnan kehittäminen
2. Tuotehallinnan kehittäminen
3. Toiminnanohjausjärjestelmän käytön tehostaminen.
4. Tilaus – toimitusketjun prosessien päivitys
5. Toimittajasuhteiden kehittäminen

7.7 Tulosten hyödyntäminen

Kohdeorganisaation toimitusverkoston johtamisen kehittäminen on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa ja näin opinnäyte tukee liiketoimintastrategian toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista kasvun ja kannattavuuden suhteen. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää yrityksen toimitusverkoston johtamisen kehittämiseen liittyviä kehityshankkeita, jotka tukevat liiketoimintastrategiassa määriteltyjä liikevaihdon ja kannattavuuden kasvu tavoitteita. Edellä olevissa kappaleissa on esitetty kehityshankkeet toimitusverkoston ja hankintatoimen kehittämiseksi. Opinnäytetyössä määritellyt kehityshankkeet tulevat näin ohjaaman pienen teknologiayrityksen toimintaa kasvurallalla ja näin tästä opinnäytetyöstä voivat hyötyä myös muutkin samassa vaiheessa olevat yritykset.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Kohdeorganisaation ollessa voimakkaassa kasvuvaiheessa oleva pienyritys oli opin- näytetyön aihe hyvin ajankohtainen. Liiketoiminnan kasvaessa voimakkaasti, joutu- taan toimintaa miettimään eri tavalla ja muuttamaan aiempia toimintatapoja. Kannat- tavan kasvun hallitseminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on haastavaa.

8.1 Toteutuksen arviointi

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, sillä kyseessä oli teoriatie- toon pohjautuva tutkimus kohdennettuna tapaukseen. Tutkimuksella haluttiin ymmär- tää kehittämisen kohdetta ja saada aikaan käytännön kehitysehdotuksia tapauksessa havaittuun ongelmaan. Tapaustutkimus auttoi tutkijaa ymmärtämään myös työnteki- jöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Tapaustutkimuksessa tuotetaan uutta tietoa kehittämisen tueksi. Opinnäytetyössä onnistuttiin tuottamaan kohdeorganisaa- tiolle uutta tietoa, miksi asioita pitää kehittää ja miten niitä pitää kehittää. Tutkimuk- sessa löydettyjen kehittämishankkeiden avulla kohdeorganisaatio pystyy kehittämään toimintaansa, parantamaan kilpailukykyään ja kannattavuuttaan.

Tiedonkeruun menetelmiksi valikoitiin laadullisista menetelmistä havainnointi ja haastattelu. Laadullisten menetelmien käyttäminen soveltui hyvin tutkimukseen, koska tutkimuksen aihetta haluttiin oppia tuntemaan ja ymmärtämään kokonaisvaltai- semmin. Yhteisöllisenä menetelmänä käytettiin työpajaa, josta toisena terminä voi- daan käyttää aivoriieheä. Työpajassa käsiteltiin tutkijan havainnoinneissa ja haastatte- lussa tekemiä löydöksiä ja niitä jalostettiin eteenpäin. Yhteisöllinen menetelmä soveltui tutkimukseen hyvin ja menetelmä sitouttaa tutkimukseen osallistujia osallistumaan myös myöhemmin valittuihin kehityshankkeisiin, koska he ovat itse olleet niitä valit- semassa.

Tutkimus toteutui suunnitelman mukaisesti. Tutkimuksessa selvitettiin organisaation toimitusverkoston johtamisen ja hankintatoimen nykytila ja tavoitetila. Teoriatietoon pohjautuen luotiin kehitysehdotuksia ja –hankkeita organisaation toimitusverkoston johtamisen ja hankintatoimen kehittämiseksi. Valitut kehityshankkeet ovat

teoreettisesti perusteltuja ja vastaavat tutkimuskysymyksiin, miten toimintaa tulee kehittää, jotta organisaatio pystyy vastaamaan toimitusverkoston haasteisiin ja parantamaan kilpailukykyä sekä kannattavuutta.

Käsitelty teoriaosuus tuki hyvin haastattelujen aiheita ja rakennetta, aihetta käsiteltiin laajasti haastattelujen aikana. Haastateltavat kokivat aiheen olevan tärkeää ja olivat haastatteluissa avoimia. Pareina tehty haastattelu oli hyvä menetelmä, koska aiheesta syntyi myös keskustelua, kaikki pääsivät myös kertomaan oman mielipiteensä haastattelun aikana.

Aivoriihessä aiheen käsittely oli sujuvaa ja haastatteluiden löydökset koettiin yleisesti oikeiksi. Aivoriihessä tutkijan alustamat kehityshankkeet käsiteltiin ja ne muokattiin yhteisesti hyväksytyiksi ennen varsinaisten kehityshankkeiden valintaa. Mentimeter työkalun avulla toteutukseen valittavista kehityshankkeista äänestäminen oli sujuvaa ja tulokset saatiin reaaliaikaisesti ja niistä keskusteltiin työpajan päätteeksi.

Haastattelujen aluksi tutkija kertoi haastateltaville työn perusteet sekä vaiheet ja teoriaa käsiteltiin lyhyesti, jotta kaikille syntyi käsitys työn aiheesta ja tavoitteista. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat mukana vapaaehtoisesti ja keskustelu oli avointa ja rakentavaa. Tutkimuksen aikana kerätyt tiedot käsiteltiin nimettöminä ja jokaisen haastateltavan antamat kommentit olivat luottamuksellisia.

8.2 Tulosten arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tuloksina syntyneet kehityshankkeet linkittyvät hyvin teoriaosuudessa käsiteltyihin toimitusverkoston ja hankintatoimen elementteihin. Opinnäytetyön haastatteluihin ja työpajaan osallistuneet henkilöt yhteisesti hyväksyivät kehityshankkeet ja niiden todettiin olevan hyödyllisiä organisaation tulevaisuutta ajatellen ja niiden uskotaan tukevan organisaation liiketoimintastrategiassa asetettuja kasvu- ja kannattavuustavoitteita. Haastatteluun osallistui noin 30 prosenttia yrityksen henkilöstöstä ja kehittämishankkeet hyväksyttiin yhteisesti aivoriihessä. Haastattelujen ja työpajan perusteella löydettiin näin yhteisesti hyväksytyt kehityshankkeet, jotka tukevat toimitusverkoston johtamisen ja hankintatoimen kehittämistä. Hankkeille löytyy myös

teoreettinen perustelu. Kehityshankkeet ja -ehdotukset vastaavat tutkimuskysymyksiin ja mahdollistavat organisaation toiminnan kehittämisen tutkimuksen aihealueella.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan todeta, että tietolähteitä on yhdistetty monipuolisesti, kohdeorganisaatiosta tietoa kerättiin laajasti. Valittu lähestymistapa sekä valitut tiedonkeruun menetelmät tukivat tutkimusta. Valitut kehitysehdotukset pystyttiin todentamaan myös teoriassa. Tutkimusta olisi kuitenkin voinut rajata koskemaan paremmin kohdennettua tapausta, valittu alue käsitteli laajaa kokonaisuutta ja sen johdosta myös valitut kehityshankkeet käsittelevät laajoja kokonaisuuksia. Tavoitteiden rajaamisella ja selkeyttämisellä olisi tutkimus todennäköisesti pystytty toteuttamaan nopeammassa aikataulussa ja kehityshankkeet kohdentamaan tarkemmin. Tutkimuksen perusteella löydetyt kehityshankkeet tukevat organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista ja hankkeiden merkitys on tutkimuksessa pystytty perustelemaan myös teoreettisesti.

Tutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa tutkimuskohteen voidaan todeta valikoituneen kohdeorganisaation aloitteesta ja todellisen liiketoiminnan kehittämistarpeen perusteella. Opinnäytetyöstä on tehty toimeksiantajan, oppilaitoksen ja tutkijan kesken opinnäytetyösopimus asianmukaisesti. Tiedonhankinta on ollut avointa, mutta kuitenkin luottamuksellista. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkemykset ja mielipiteet kerättiin tarkasti ja luotettavasti, löydöksiä osalta vastaajia ei kuitenkaan yksilöity ja heidän nimettömyytensä taattiin. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt tiesivät mihin he osallistuvat ja miksi tutkimusta tehdään. Tutkimuksen perusteet, menetelmät ja tarkoitus kerrottiin osallistujille haastattelukutsussa, sekä haastattelun aluksi. Tutkimuksen löydökset on käsitelty avoimesti, lähteiden merkinnöissä on noudatettu huolellisuutta ja lähteet on merkitty ohjeen mukaisesti.

Opinnäytetyön aikana tutkija jäi miettimään erityisesti johtamisen ja toiminnanohjausjärjestelmän roolia toimitusverkoston hallitsemisen suhteen. Jatkotutkimusaiheet voisivat koskea esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän merkitystä kannattavuuden parantamisessa.

LÄHTEET

Ahlfors, M. (2014). Riskit ja niiden hallinta kaupan kansainvälistyessä - Venäjän liiketoimintaympäristön riskien ja riskienhallinnan tarkastelu [Aalto-yliopisto]. http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/14516/hse_ethesis_14516.pdf

Akinc, U., & Meredith, J. R. (2015). Make-to-forecast: Customization with fast delivery. *International Journal of Operations and Production Management*, 35(5), 728–750. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2012-0567/FULL/PDF>

Aktaş, E., Bourlakis, M. A., Minis, I., & Zeimpekis, V. (2020). Supply chain 4.0 : improving supply chains with analytics and industry 4.0 technologies. Kogan Page Ltd.

Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56–72. <https://doi.org/10.1108/17410380610639506/FULL/PDF>

Childerhouse, P., & Towill, D. (2000). Engineering supply chains to match customer requirements. *Logistics Information Management*, 13(6), 337–346. <https://doi.org/10.1108/09576050010355635>

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5.). Pearson.

Christopher, M. (2019). Logistics and supply chain management. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(6), 361–366. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V23I6/PR190779>

Cudney, E. A. (2009). *Using Hoshin Kanri to Improve the Value Stream*. Productivity Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=427034>

Gadde, L., Håkansson, H., & Persson, G. (2010). *Supply Network Strategies* (2. p.). John Wiley Sons Inc.

Gammelgaard, B. (2010). *The Handbook of Technology Management, Supply Chain Management, Marketing and Advertising, and Global Management: Vsk. 2.* (H. Bidgoli (toim.)). John Wiley & Sons. <https://books.google.fi/>

Gosling, J., Hewlett, B., & Naim, M. M. (2017). Extending customer order penetration concepts to engineering designs. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(4), 402–422. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2015-0453/FULL/PDF>

Hannus, J. (2004). *Strategisen menestyksen avaimet : tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit*. ProTalent.

Harland, C. M., Lamming, R. C., & Cousins, P. D. (1999). Developing the concept of supply strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(7), 144–3577. <http://www.emerald-library.com>

Hines, T. (2013). *Supply Chain Strategies Demand Driven and Customer Focused* (2. p.). Routledge.

Huuhka, T. (2017). *Tehokkaan hankinnan työkalut* (T. Huuhka (toim.); 3. uudiste). BoD, Books on Demand.

Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. (2018). *Hankintojen johtaminen : ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan* (5.). Tietosanoma.

Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen, menestyksen timantti* (4.). Talentum. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:STRATEGINEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)Menestyksen\(\(20\)timantti\(\(20\)piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:STRATEGINEN((20)JOHTAMINEN((20)Menestyksen((20)timantti((20)piste:b0)

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti : strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus - Arena - PIKI-verkkokirjasto*. Talentum.

Kouri, I., & Vilpola, I. (2006). *Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla : joutaako yritys vai järjestelmä?* Teknologiateollisuus Ry.

Kraljic, P. (1983, syyskuuta). *Purchasing Must Become Supply Management*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>

Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet* (4. uudiste). Teknologiateollisuus Oy.

Lukka, K. (2022, helmikuuta 3). *Konstruktiivinen tutkimusote*. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Lukka, K., Siitonen, A., & Kasanen, E. (1993). *The Constructive Approach in management Accounting Research*. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 243–264.

Lysons, K., & Farrington, B. (2020). *Procurement and Supply Chain Management ePUB eBook* (10. p.). Pearson International Content. <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9781292317939/pageid/211>

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K., & Teikari, V. (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen*. Edita Publishing Oy.

Mentimeter AB. (2022, huhtikuuta 23). *Interactive presentation software - Mentimeter*. <https://www.mentimeter.com/>

Mistry, J. J. (2005). *Supply Chain Management: A Case Study of an Integrated Lean and Agile Model*. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2(2), 193–215. <https://doi.org/10.1108/11766090510635442/FULL/PDF>

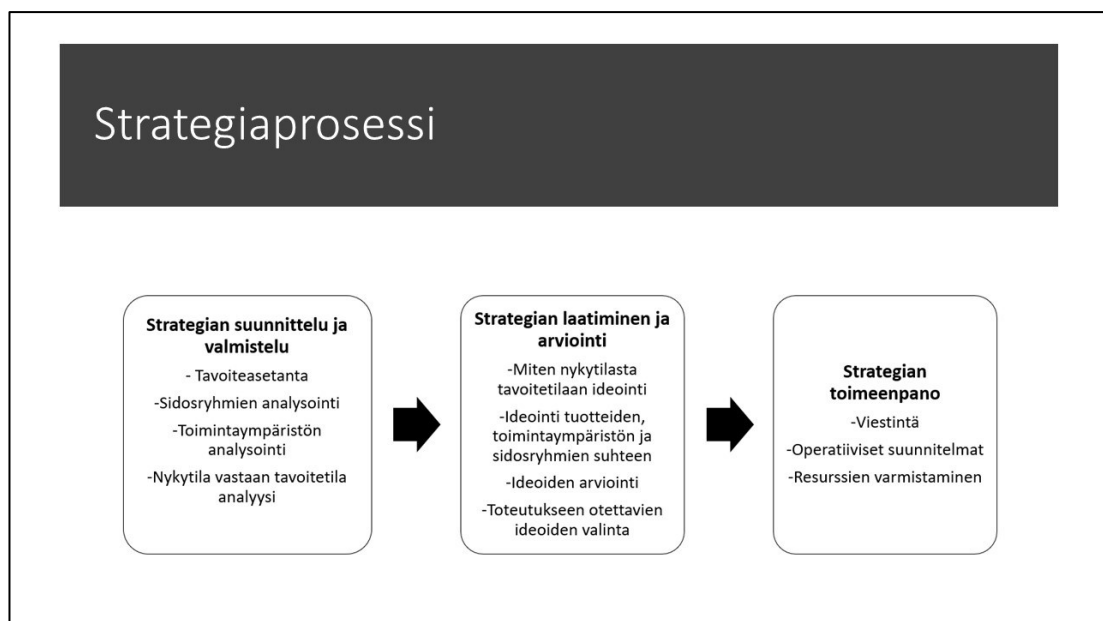
Modig, N., & Åhlström, P. (2018). *Tätä on LEAN* (7. painos). Rheologica Publishin.

Myllymäki, R. (2018). *Strategiatyökirja - Ajatukset strategiaksi NET/K-menetelmällä*. Ketterät Kirjat Oy.

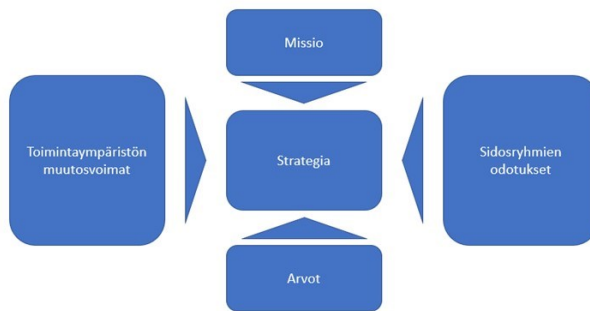
- Nieminen, S. (2016). Hyvä hankinta - parempi bisnes. Alma Talent Oy ja Sanna Nieminen. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:HYV\(\(c4\)\(\(20\)HANKINTA\(\(20\)-\(\(20\)PAREMPI\(\(20\)BISNES\(\(20\)piste:b150](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:HYV((c4)((20)HANKINTA((20)-((20)PAREMPI((20)BISNES((20)piste:b150)
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät (3.-6. Paino p.). Sanoma Pro Oy.
- Randall, C., & Dent, E. B. (2019). Reconciling the historical divide between strategy process and strategy content. *Journal of Management History*, 25(3), 401–427. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2018-0062/FULL/PDF>
- Reinecke, N., Spiller, P., & Ungerman, D. (2007). The talent factor in purchasing. *Teoksessa McKinsey Quarterly* (Numero 1).
- Ritakallio, T., & Vuori, T. (2018). Elävä strategia - - sidottu(9789521435362) | Adlibris kirjakauppa. Alma Talent Oy.
- Sakki, J. (2003). Tilaus-toimitusketjun hallinta (6. p.). Jouni Sakki Oy.
- Salminen, J. (2008). 7 askelta strategiasta tuloksiin. Telentum.
- Sillanpää, I. (2014). Implementing supply chain strategy [Vaasan yliopisto]. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-561-9>
- Strategic Supply Management Associates, I. (2021, joulukuuta 6). Strategic Supply Management. <http://www.strategicsupplymanagement.com/internal.htm>
- Suomen Asiakastieto. (2021). Suomen Asiakastieto. <https://www.asiakastieto.fi/web/en/about-us/suomen-asiakastieto.html>
- Sutinen, M., & Haapakorva, A. (2021). Pelastetaan strategia. Alma Talent Oy.
- Tavakoli, A., Schlagwein, S., & Schoder, D. (2015). Open Strategy: Consolidated Definition and Processual Conceptualization. *International Conference on Information Systems*. https://www.researchgate.net/publication/282604980_Open_Strategy_Consolidated_Definition_and_Processual_Conceptualization
- Tsvetkova, A., & Gammelgaard, B. (2018). The idea of transport independence in the Russian Arctic: A Scandinavian institutional approach to understanding supply chain strategy. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 48(9), 913–930. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2017-0200/FULL/PDF>
- van Weele, A. (2009). *Purchasing & supply chain management* (5.). Thomas Rennie. <https://r1.vlreader.com/Reader?ean=9781408068342>
- Van Weele, A. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management* (7.). Cengage Learning. <https://r1.vlreader.com/Reader?ean=9781473749474>
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja - 20 työkalua*. Talentum.

Ylisirniö, P. (2011). Strategian mittaaminen. WSOY Pro.

Zimmermann, R., Ferreira, L. M. D. F., & Moreira, A. C. (2020). An empirical analysis of the relationship between supply chain strategies, product characteristics, environmental uncertainty and performance. *Supply Chain Management*, 25(3), 375–391. <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2019-0049/FULL/PDF>

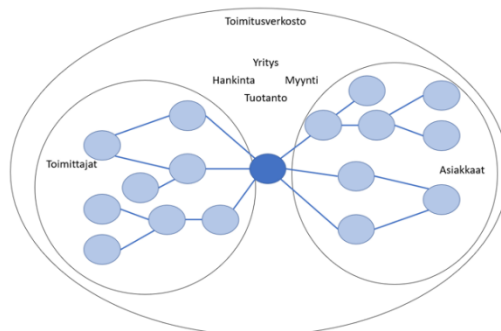


Liiketoimintastrategia



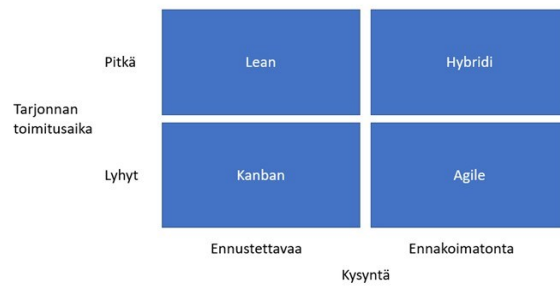
- Kuvassa liiketoimintastrategiaan vaikuttavia tekijöitä.
- Kuvaile yrityksen
 - Missio
 - Arvot
 - Kilpailukykyyn oleellisesti vaikuttavat tekijät
- Mikä on keskeinen asia nykyisessä liiketoimintastrategiassa?
- Onko sinulle selvää mitä tavoitteita liiketoimintastrategiassa on?
- Ohjaako strategia mielestäsi päivittäistä tekemistä?

Toimitusverkostostrategia - hankintatoimi



Kuvassa toimitusverkoston rakenne, opinnäytetyö keskittyy erityisesti hankintatoimen osuuteen.

Toimitusverkostostrategia



Kuvassa toimitusverkoston hallintastrategioita.

- Mikä kuvaa mielestäsi nykytilannetta?
- Pitääkö tavoitella jotain muuta tulevaisuudessa ja jos, niin mitä ja miksi?

Tuotantostrategia

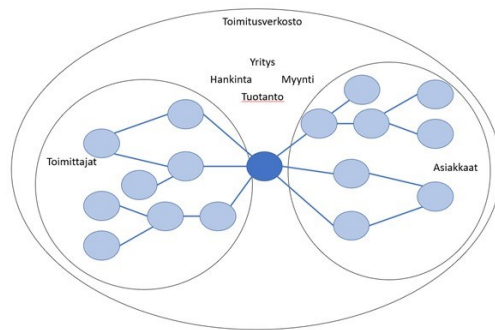
Asiakaskohtainen tuote			Vakiotuote	
Suunnittelu	Hankinta	Osavalmistus	Kokoonpano	Lopputuotevarasto
				OPP
Varasto-ohjautuva / MTS / make to stock				
			OPP	
Tilauksesta kokoonpano / ATO / assemble to order				
			OPP	
Tilauksesta valmistus / MTO / make to order				
			OPP	
Tilauksesta suunnittelu / ETO / engineer to order				
OPP				

OPP (Order penetration point / tilauksen kiinnityspiste)

Kuvassa tuotantostrategioita

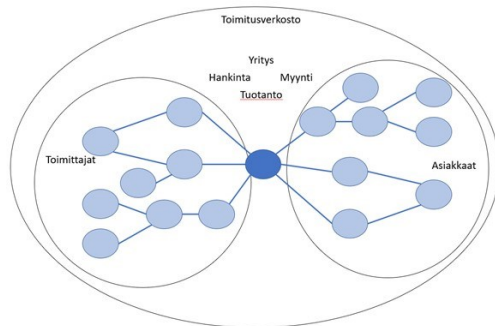
- Mikä kuvaa mielestäsi nykytilannetta?
- Pitääkö tavoitella jotain muuta tulevaisuudessa ja jos, niin mitä ja miksi?
- Miten tämä vaikuttaa mielestäsi hankintatoimintaan?

Toimitusverkostostrategia - hankintatoimi



- Kuvaile yrityksen hankintatoimen nykytila?
- Minkälaisia tavoitteita hankintatoimella tulisi olla, jotta se tukisi yrityksen liiketoiminta-, tuotanto- ja toimitusverkostostrategiaa?
- Miten (ja miksi) hankintatoimen tulisi olla organisoitu ja miten toimittajasuhteita tulisi hallita?
- Mitä asioita tulisi erityisesti kehittää ja miksi?

Toimitusverkostostrategia - hankintatoimi



- Mitä muuta haluaisit sanoa aiheeseen liittyen?
- Minkälaisia kehitysideoita sinulla on?
- Mikä on erityisen hyvin?
- Mitä on ehdottomasti kehitettävä?