



Pk-yrityksen hankintojen strateginen kehittäminen

Markus Hämäläinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Huhtikuu 2022

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Hämäläinen, Markus

Pk-yrityksen hankintojen strateginen kehittäminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2022, 77 sivua

Tekniikan ala. Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma, Opinnäytetyö YAMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen aiheen valinnan taustana oli hankintojen roolin kasvaminen yrityksissä. Hankintojen osuus liikevaihdosta suurenee jatkuvasti ja se voi olla jopa 80 % liikevaihdosta. Tutkimuksen toimeksiantajan tarpeena oli löytää kehityskohteita hankinnoistaan, jotta he voisivat parantaa omaa kilpailukykyään sekä pyrkiä olemaan jatkossa aktiivisempia pitkissä toimittajayhteistyöissä. Tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää hankintojen tärkeimpiä kohtia sekä niiden mahdollisia kehityskohteita.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena- ja kvantitatiivisena tutkimuksena. Koettiin, että nämä täydentävät tutkimusvaiheessa hyvin toisiaan. Ensimmäisenä tutkimuksessa syvennettiin tietämystä hankinnoista, haettiin vastauksia mitkä tekijät vaikuttavat eniten hankinnoissa sekä hankintojen kehittämisessä. Tutkimuksessa tehtiin nykytila-analyysi toimeksiantajan vuoden 2021 hankintojen datan perusteella. Data saatiin suoraan toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmästä. Toimeksiantajan hankintojen prosesseihin ja yleiseen kuvaan kerättiin aineistoa haastattelemalla toimeksiantajan henkilöstöä siltä osin, ketkä ovat osallisia hankintoihin. Toimeksiantajan toimittajahallintaa ja yhteistyön tasoa analysoitiin haastattelemalla avain- ja kumppanitoimittajia. Nämä toimittajat valittiin käsitellyn datan perusteella.

Tärkeänä osana hankinnoissa on ymmärtää kokonaisuutta, eikä ainoastaan etsiä halvinta ostohintaa. Prosessien tehokkuudelle ja kehittämiselle on annettava painoarvoa, jotta hankinnat säilyttävät tehokkuutensa toiminnan kasvaessa. Hankintoja tulee analysoida ja mitata jatkuvasti, jotta toimintaa voidaan kehittää. Toimittajayhteistyön kehittäminen ja proaktiivinen ote hankinnoissa ovat ensiarvoisen tärkeää, mikäli yritys haluaa olla innovatiivinen ja kilpailukykyinen alati muuttuvassa markkinassa. Tutkimuksessa löydettiin toimeksiantajalle 10 erilaista kehitysehdotusta hankintojen kehittämiseksi.

Tutkimus oli onnistunut ja siinä saatiin erittäin hyvä kuva hankintojen tämän hetken tärkeimpiin asioihin sekä parempi ymmärrys siihen, miten moni asia vaikuttaa hankintojen onnistumiseen. Tutkimustyö toi mukanaan uusia analyysityökaluja, joilla hankintojen tilaa on hyvä analysoida. Tutkimus auttoi ymmärtämään erilaisten toimittajien näkemyksiä sekä huolia yhteistyöstä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajan näkemys hankintojensa nykytilasta ja tärkeimmistä kehityskohteista saatiin kirkastettua, joten tutkimuksessa onnistuttiin täydellisesti.

Avainsanat (asiasanat)

Hankinnat, hankintaprosessi, toimittajayhteistyö, vastuullisuus, tuotekehitys,

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei muita tietoja

Hämäläinen, Markus

Strategic development of SME procurement.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2022, 77 pages.

Engineering and technology. Master's Degree Programme in Logistics Engineering. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The background of the study was the growing role of procurement in companies. The share of procurement in net sales has increased and the share can be up to 80 % of net sales. The client of the study wanted to find areas for development in its procurement, so that they could improve their own competitiveness and strive to be more active in long-term supplier cooperation in the future. The task of the study was to find out which main issues are most important in procurement, what development targets can be found in the client's procurement. The main goal was to find the most important development targets for the client in the procurement.

The study was implemented as a qualitative and quantitative study. It was felt that these complemented each other well. The first in the study deepened the knowledge of procurement and sought answers to which issues have the greatest impact on procurement and are therefore important issues for development. The study looked and analyzed at the material found in the client's 2021 procurements obtained from the ERP system. Material was also collected for the client's procurement processes and the general picture by interviewing the client's staff as to who is involved in the procurement. The client's supplier management and the level of cooperation were analyzed by interviewing key- and partner suppliers.

An important part of procurement is to understand the overall picture and not just only the cheapest price. Emphasis must be placed on the efficiency and development of processes so that procurement retains its efficiency as operations grow. Procurement must be constantly analyzed and measured for operations to be developed. The development of supplier cooperation and a proactive approach to procurement are paramount if a company wants to be innovative and competitive in an ever-changing market. The study found 10 different development proposals for the client in taking procurement forward.

The study was successful and gave a very good picture of what is important in procurement and, most importantly, how many things affect the success of procurement. The research work brought with it new analysis tools that are good for analyzing the state of procurement and helped to understand the views and concerns of different suppliers about cooperation with the client. The client's view of the current state of its procurement and the main areas for development was clarified, so the study was a complete success.

Keywords/tags (subjects)

Procurement, procurement process, supplier cooperation, responsibility, product development

Miscellaneous (Confidential information)

Empty

Sisältö

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto | 3 |
| 2 | Hankintojen kehittäminen | 6 |
| 2.1 | Hankinnat liiketoiminnassa | 6 |
| 2.2 | Hankintoihin liittyviä liiketoiminnan lukuja | 8 |
| 2.3 | Hankintojen johtaminen, organisointi ja prosessit | 10 |
| 2.4 | Hankintojen analysointi, mittaaminen ja kehittäminen | 17 |
| 3 | Toimittajayhteistyö | 23 |
| 3.1 | Organisaatioiden välinen yhteistyö | 23 |
| 3.2 | Toimittajasuhteiden hallinta ja kehittäminen | 24 |
| 3.3 | Toimittajan kehittäminen | 27 |
| 4 | Hankinnat tulevaisuudessa | 30 |
| 4.1 | Hankintojen trendit | 30 |
| 4.2 | Vastuullisuus | 31 |
| 4.3 | Tuotekehitys ja innovaatiot | 33 |
| 5 | Tutkimuksen toteuttaminen | 35 |
| 6 | Tutkimuksen tulokset | 42 |
| 6.1 | Data-analyysin perusteella löydetyt tulokset | 42 |
| 6.2 | Toimeksiantajan haastatteluista löydetyt tulokset | 44 |
| 6.3 | Toimittajien haastatteluista löydetyt tulokset | 47 |
| 7 | Johtopäätökset | 49 |
| 7.1 | Tärkeitä asioita hankintojen kehittämisessä | 49 |
| 7.2 | Haasteet ja kehityskohteet toimeksiantajan hankinnoissa | 50 |
| 7.3 | Tärkeimmät asiat hankinnoissa toimeksiantajalle tulevaisuudessa | 55 |
| 8 | Pohdinta | 56 |
| | Lähteet | 66 |
| | Liitteet | 69 |
| | Liite 1. ABC-analyysi toimittajittain | 69 |
| | Liite 2. ABC-analyysi asiakkaittain | 70 |
| | Liite 3. Haastattelupohja toimeksiantaja | 71 |
| | Liite 4. Haastattelupohja toimittajat | 72 |
| | Liite 5. Toimittaja-asteikkopohja | 73 |
| | Liite 6. Toimittaja-asteikon pisteet toimittajittain | 74 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1 Ostojen osuus suomalaisten yritysten liikevaihdosta 2016, muokattu (Nieminen 2019) | 4 |
| Kuvio 2 Ostamisen jäävuorimalli, muokattu (Sakki 2009, s. 186)..... | 7 |
| Kuvio 3 Tilausprosessi (Nieminen 2016, luvut 3.1 – 3.6), muokattu | 16 |
| Kuvio 4 Portfolio analyysi (Nieminen 2016, Luku 4.1; Inkiläinen 2009, s. 48; Ritvanen 2011, s. 37) | 19 |
| Kuvio 5 Luottamuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 292) | 25 |
| Kuvio 6 Yhdeksän vastuullisuuden periaatetta..... | 32 |
| Kuvio 7 Innovatiivisen yhteistyön tunnusmerkkejä..... | 34 |
| Kuvio 8 Tutkimuksen valitut teoriaosuudet..... | 37 |
| Kuvio 9 Tutkimuksen toteuttaminen prosessikaaviona..... | 41 |
| Kuvio 10 ABC-analyysi hankinnoista 2021 | 42 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1 Kiertonopeuden vaikutus omaan pääomaan eri maksuajoilla (Rauhala 2011, s. 209) | 9 |
| Taulukko 2 Hankintojen kategoriajohtamisen muistilista, muokattu (Sakki, 2009. s. 185) | 11 |
| Taulukko 3 Keskitetty- vai hajautettu hankinta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 319; Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. 2011, 38, muokattu) | 13 |
| Taulukko 4 Hankintasopimuksessa käsiteltävät asiat (Nieminen 2016, Luku 3.5; Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, s. 275-278)..... | 15 |
| Taulukko 5 myyjän ja ostajan näkemuseroja, muokattu (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, s. 284) | 24 |
| Taulukko 6 Yhteenveto hankintojen 2021 ABC-analyysistä | 43 |
| Taulukko 7 Kehitysehdotuksien yhteenveto..... | 55 |

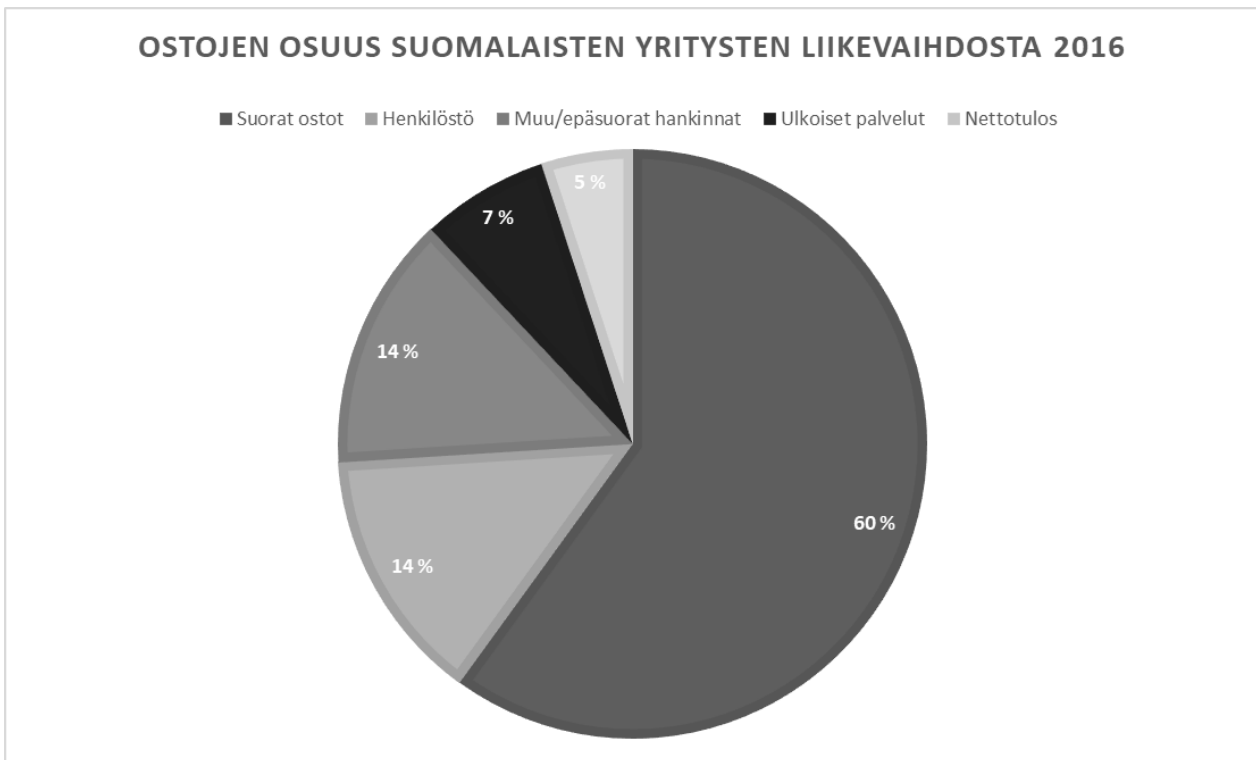
1 Johdanto

Kilpailukyvyyn parantamisessa monesti katseet kääntyvät tuotannon kehitykseen ja henkilöstökuluihin. Hankinnoilla on yrityksessä yksi isoimmista rooleista kuluissa, koska yrityksen liikevaihdosta jopa 80 prosenttia voi olla erilaisia hankintoja. Niemisen (2019) mukaan Teknologia-alan yrityksissä hankinnat ovat useimmiten välillä 60–80 prosenttia. Yleensä hankinnat nähdään tukitoimintona, joka hankkii hyödykettä tai palvelua mahdollisimman halvalla hinnalla markkinoilta. Nykyään hankinnat ovat koko ajan suuremmissa osassa koko toimitusketjua ja hankinnat ovat avainasemassa yritysten kilpailukyvyyn sekä toimitusten turvaamisen näkökulmasta. Hankintojen vastuu on kasvanut entisestään, joten hankintojen rooli kilpailukyvyyn luojana on entistä suurempi. (Nieminen 2019.)

Aikaisemmin ostotoiminnassa on tähdätty isoihin eräkokoihin ja näistä saataviin alennushintoihin. Nykyisin hankinta nähdään lisäarvoa tuottavana tekijänä sekä enemmän kokonaiskustannuksia tarkastelevana osana liiketoimintaa. Kokonaiskustannusten ymmärtäminen ja hallinta nykypäivän hankinnoissa on merkittävän tärkeää kilpailukyvyyn ja positiivisen kassavirran säilyttämisen kannalta. On päivän selvää, että tulevaisuuden hankinnoissa on mentävä enemmän yhteiseen liikesuhteiden kehittämiseen kuin hakemaan jatkuvia hinnan alennuksia. (Jaskari M. 2018. Kilpailukykyä järkevällä hankintatoimella.)

Ekologinen kestävyyskriisi muokkaa tällä hetkellä koko yrityskenttää suuntaan, jossa ympäristötietoisuus lisääntyy ja lisää vastuullisuutta. Materiaalien niukkuus johtaa hankintoja etsimään korvavia ja kestävämpiä materiaaleja, jotka tukevat päästöjen sekä kulutuksen vähentämistä. (Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020.)

Alla olevasta kuviosta yksi voi nähdä osuudet, miten suomalaisten yritysten liikevaihdon osuus jakaantuu eri kategorioihin. Toki tulee muistaa, että kyseinen kuvio on kaikkien alojen keskiarvo eikä kerro koko totuutta, mikäli tarkastellaan jotain tiettyä liiketoiminta-alaa.



Kuvio 1 Ostojen osuus suomalaisten yritysten liikevaihdosta 2016, muokattu (Nieminen 2019)

Toimeksiantaja Kiilax Oy

Kiilax Oy on perustettu vuonna 1993 nykyisen Joensuun alueella. Alkuun palveluihin kuului vanerien ja sahauspalveluiden myyminen. Tuotteisiin kuului myös rakennuskiilat ja vaneriset asennuspalat. Vuosien saatossa yrityksen tuotteisiin on tulleet lisäksi kuten vaneriset porrassuojat rakennustyömaille ja puulevytuotteiden CNC-työstöpalvelut. Vuonna 2010 valikoimaa laajennettiin metallisiin ohutlevytuotteisiin, joista ensimmäisenä oli tarkastusluukut. Tarkastusluukkujen jälkeen valikoima on kasvanut muihin metallisiin ohutlevytuotteisiin. Vuonna 2016 on tehty viimeisin laajennus yrityksen tiloihin ja vuonna 2020 yrityksen perustaja myi yrityksen uusille omistajille. Viimeisimpänä yritys on sertifioinut laatu-, ympäristö-, työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmät (ISO 9001, 14001 ja 45001) sekä PEFC-puunalkuperäseurannan. Samalla yritys on panostanut hiilijalanjäljen pienentämiseen ja 2021 yritys teki laajan liiketoiminnan hiilijalanjäljen selvitystyön. Vuonna 2021 yritys työllisti noin 22 henkilöä ja liikevaihto oli noin 6,3 miljoonaa euroa. Karkeasti voidaan jakaa, että 50 % liikevaihdosta tulee puu- ja levytuotteista, 35 % tulevat metallisista ohutlevytuotteista ja loput tulevat muista tuotteista ja palveluista.

Yrityksen strategiana on olla kasvuhakuinen, innovatiivinen ja laadukas rakennustuotebrändi. Tuotteista pyritään kehittämään jatkuvasti ekologisempia ja pitkä ikäisempiä. Toiminnassa pyritään tekemään vastuullisia päätöksiä ja pyritään minimoimaan ympäristövaikutusta.

Kiilax Oy:n kehittämistarpeet hankinnoissa

Kiilax Oy:n historian aikana hankintojen kehittämiseen on käytetty hyvin vähän resursseja. Aikaisemmin yrityksen ostot ovat perustuneet suuriin ostoeriin, jolla on pyritty saamaan yksikköhintaa alemmas tai muita alennuksia. Tämä johti suuriin varastoihin, sekä hitaaseen kiertoon varastossa. Omistajan vaihtumisen myötä yrityksen tase sekä velkaantumisaste muuttui merkittävästi, joka on myös johtanut siihen, että hankintoja on täytynyt miettiä aivan toisesta näkökulmasta. Hankinnoissa oli vuoden 2021 aikana panostettu nopeampaan kiertoon tekemällä karkeasti ABC- analyysi ja tämän pohjalta määritettyä haluttua kiertoa. Laskentaa ja ennustettavuutta on ollut hankala tehdä puuttuvan toiminnanohjausjärjestelmän sekä historiadatan myötä. Näistä edellä mainituista syistä toimeksiantajalla oli halu saada mahdollisimman hyvä kuva hankintojen nykytilasta sekä itselleen parhaimmat mahdolliset kehitysideat tukemaan yrityksen pitkän aikajänteen tavoitetta ja strategiaa.

Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tavoitteena työssä oli sisäistää mitkä asiat hankinnoissa ovat tärkeitä, sekä tutkia toimeksiantajan hankintojen nykytila, prosessit ja toimittajahallinnan taso riittävän syvällä tasolla. Näiden lisäksi tavoitteena oli antaa toimeksiantajaa parhaiten tukevat kehitysehdotukset hankintojen strategista kehittämistä varten. Työssä painotus tehtiin sen mukaan mitkä asiat hankinnoissa näyttävät tutkimuksen aikana vaativan eniten huomiota ja keskittymistä. Kehittämistyö pyrittiin pitämään mahdollisimman laajana, jotta saataisiin mahdollisimman tarkka kuva hankintojen nykytilasta. Teoria rajattiin koskemaan hankintojen kehittämistä, toimittajayhteistyötä sekä hankintojen tulevaisuutta. Nämä koettiin tukevan parhaiten toimeksiantajan hankintojen kehittämistä, koska toimeksiantaja arvostaa suuresti hankinnoissaan pitkiä yhteistyökumppanuuksia sekä innovatiivista ja tulevaisuuteen tähtäävää otetta toiminnassaan. Rajaus tehtiin enemmän työn loppuosaan, jossa annettiin toimeksiantajalle ainoastaan kehitysideat ja mahdolliset työkalut, joilla hankintoja voitaisiin kehittää tukien toimeksiantajan tavoitteita ja strategiaa. Tämän analyysin pohjalta teoriaan peilaten etsittiin toimeksiantajaa parhaiten auttavat kehitysideat kokonaisuutena hankintoihin liittyen. Varsinaiset tutkimuskysymykset ovat esitetty kappaleessa 5.

Hyödynnettävyys

Tutkimuksessa löydetyt tavoitteen mukaiset tulokset ovat hyödynnettävissä yrityksissä, joissa hankintojen osuus verrattuna liikevaihtoon on merkittävässä roolissa. Erityisesti tulokset ovat hyödynnettävissä pk-yrityksissä, jotka tähtäävät kasvuun sekä pyrkivät pitkäjänteisesti kehittämään toimintaansa vastuullisesti. Tutkimusta voidaan hyödyntää myös antamaan näkökulmia hankintojen kehittämiseen hankintojen parissa työskenteleville tai opiskeleville.

2 Hankintojen kehittäminen

2.1 Hankinnat liiketoiminnassa

Niemisen (2016, Luku 1.2) mukaan liiketoiminnassa hankinnoilla tarkoitetaan yleisellä tasolla kaikkea mitä yritys päättää ostaa ulkopuolelta. Hankinnat tarkoittavat myös yrityksen ulkopuolelta tulevien resurssien hallintaa siten, että kaikkien tarvittavien komponenttien ja palveluiden saatavuus turvataan parhaalla mahdollisella hinnalla, hankintaehdoilla ja tehokkaasti.

Riippuen liiketoimintamallista on hankintojen osuus liikevaihdosta yleensä 50–80 %. Rakennusteollisuuden puolella hankinnat voivat olla jopa 90 % kokonaiskustannuksista ja taas vastavuoroisesti lääketeollisuudessa hankinnat ovat noin 20–25 % luokkaa, johtuen suurista tuotekehitys ja tutkimuskuluista. Tällä pohjatiedolla voidaan sanoa, että hankinnoilla on yrityksen kilpailukyvyyn kannalta erittäin suuri merkitys. (Nieminen 2016, Luku 1.3; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 21; Ritvanen & Koivisto 2006, 104.) Mitä suurempi osuus liikevaihdosta menee hankintoihin, sitä enemmän yritys on riippuvaisempi toimittajasuhteista. Riippuvuutta ei kannata nähdä huonona asiana, vaan kääntää se esimerkiksi hyväksi yhteistyöksi tuotekehityksen osalta. Myös tämä riippuvuussuhde tuo mukanaan hankintoihin riskien hallinnan. Isot suhdannevaihtelut kysynnässä ja tarjonnassa voivat äkkiä luoda tilanteen, jossa toimittajat voivat määrittää vahvasti hintaa ja asiakaspalvelutasoa. Näissä tapauksissa toimittajat priorisoivat mitkä ostavista yrityksistä on pitkällä aikajänteellä houkuttelevimpia. (Nieminen 2016, Luku 1.3.) Hankintojen yksi isoimmista ja tärkeimmistä missioista on arvon lisääminen, sekä suorituskyvyn säilyttäminen. Tämä tarkoittaa, että yritys saa vaatimuksen mukaiset tuotteet, oikealla ajalla, määrätyn laatusena ja sopimuksen mukaiseen hintaan. Lisäarvon tuottaminen on haastavaa, koska hallinnassa täytyy olla koko toimitusverkosto. Vain näin pystytään saamaan tuotteita, jotka ovat hinnaltaan ja laadultaan mahdollisimman kilpailukykyisiä. (Nieminen 2016, Luku 1.6; Ritvanen & Koivisto 2006, 107.)

Hankinnoilla on erittäin suuri merkitys yrityksen toimintakyvyn ja varastoihin sitoutuvan pääoman kannalta. Tiluseräkoot on pidettävä optimaalisena ja varauduttava toimitushäiriöihin varastoinnilla. Hyvin yhteistyöllä hoidettu hankinta pystyy reagoimaan äkillisiin kysynnän muutoksiin ilman, että lisämyyntiä menetetään. Eräkokoja pienentäessä tulee tilausprosessi tehdä niin tehokkaaksi, että siitä ei syntyisi ylimääräistä lisätyötä. Vaihtoehtona on jopa ostotoimintojen automatisointi. (Nieminen 2016, Luku 1.6; Ritvanen & Koivisto 2006, 107.)



Kuvio 2 Ostamisen jäävuorimalli, muokattu (Sakki 2009, s. 186)

Sakki (2009, 186) lisää myös, että ”jäävuoren pinnan alle” (kuvio 2) lukeutuu myös paljon muita kuluja, kuten laadulliset- ja tuotekehityskulut. Sopiminen ja neuvottelemisen lisää myös kuluja. Ostajan täytyy olla hyvin tietoinen kaikista syntyvistä kuluista, jotka jäävät piiloon suorasti tai epäsuorasti.

Mikäli hankinnoissa mennään voimakkaasti pelkästään hinta edellä, ottaa yritys aina riskiä. Vahvasti alennetuissa hinnoissa piilee toimittajan epäonnistumisen riski ja tämä riski on pyrittävä eliminoimaan kokonaan. Mikäli hankittava tuote on halpa sekä helposti hankittavissa muilta toimittajilta, on silloin riski helposti hallittavissa. Mikäli taas hankittavalla tuotteella on haastava saatavuus tai muuten yritetään paikata tuotantopiikkiä uudella toimittajalla, on tämä lähes aina hallitsematon riski.

Toimittajien kehitys- ja innovaatiostrategioiden dokumentointi ja kokoaminen yhteen paikkaan koko hankintaorganisaation luettavaksi auttaa kehittämään hankintoja. Tämä on oikeastaan ainoa tapa hyödyntää toimittajan kaikkia mahdollisuuksia.

2.2 Hankintoihin liittyviä liiketoiminnan lukuja

Toimintajäämä

Liikevaihdolla syntyvien tulojen riittävyttä mitataan toimintajäämällä. Tuloja verrataan liiketoiminnassa syntyvien kassatransaktioiden rahoittamiseksi. Kassavirtalaskelmassa olevat toiminta-, investointi-, ja rahoitusjäämät mittaavat yrityksen tulorahoituksen riittoa. Toimintajäämä kertoo taas tuoton, joka jää jäljelle, kun vähennetään kaikki lyhytvaikutteiset menot. Toimintajäämän tulee olla yrityksessä aina ylijäämäinen, jotta yritys voidaan luokitella kannattavaksi. Kannattavan yrityksen toimintajäämä voi poikkeuksellisesti painua alijäämäiseksi myös tilanteessa, jossa voimakas kasvu vaatii yrityksen varoja. Yritys voi parantaa kassavirtaansa ja tätä myöten toimintajäämäänsä pidentämällä ostovelkojen maksuehtoa ja lyhentämällä myyntisaatavien maksuehtoa asiakkaille. (Toimintajäämä, 2021; Määttä M. 2021.) Mittarina toimintajäämä on toiminnallisempi kuin esimerkiksi Quick Ratio ja Current Ratio, lisää Määttä (2021).

Käyttöpääoma ja käyttöpääoma-%

Käyttöpääoma mittaa yrityksessä kuinka paljon varoja sitoutuu toimintaan. Tämä näin ollen mittaa pääoman käytön suorituskykyä. Käyttöpääomaan luetaan vieras (lyhyt- ja pitkäaikainen) pääoma ja oma pääoma. Pääomaa yrityksessä sitoutuu vaihto-omaisuuteen ja maksusaamiin asiakkailta. Vastavuoroisesti yritys saa ostoveloiltaan vähennettyä käyttöpääoman määrää, koska ostetut tuotteet ja palvelut ovat jo käytettävissä ennen maksua. Käyttöpääoma-% taas tarkoitetaan käyttöpääoman suhdetta liikevaihtoon. (Käyttöpääoma ja käyttöpääoma-%, 2021.) Käyttöpääomaan voidaan vaikuttaa myyntisaamisien, ostovelkojen, varastojen ja tuotannon avulla. Hankinnoissa voidaan vaikutus tehdä vaatimalla pidempiä maksuaikoja tai halvempia hintoja. Lisäksi vaihtoehtona voi olla rahoituksen ottaminen käyttöön ostolaskuissa, jolloin saadaan pidennettyä maksuehtoa. (n.d. Käyttöpääoma.)

Vaihto-omaisuuden kiertoaika

Vaihto-omaisuudella tarkoitetaan yrityksen varastoja ja sen kiertoaikaa mitattuna esimerkiksi päivissä. Luku kertoo miten lyhyessä (tai pitkässä) ajassa varastoihin sitoutunut pääoma kiertää. Luku kertoo miten yrityksen materiaalihallinto ja markkinointi toimii. Heikko kierto ja kannattavuus kertovat yleensä varastoon sitoutuvasta epäkurantista pääomasta. Lukuun ei ole olemassa mitään suoraa ohjesääntöä, koska luku riippuu toimialasta. (Vaihto-omaisuuden kiertoaika, 2021.) Mikäli myytävien tuotteiden katetasot poikkeavat paljon toisistaan, on kierron mittaamiseen hyvä ottaa mukaan kateprosentti. Myyntikateprosentti kertomalla varastonkierrolla saadaan katekierto, joka kuvaa kierron tärkeyttä, mikäli esimerkiksi katteet ovat pienet. (Sakki, J. 2014.)

Ostovelkojen kiertoaika

Ostovelkojen kiertoaikalla mitataan miten paljon yritys käyttää toimittajien rahaa ostojensa rahoitukseen. Kierto kertoo kuinka monessa päivässä yritys maksaa ostovelkansa keskimääräisesti. Ostavan yrityksen näkökulmasta ostovelka on toimittajilta saatua lyhytaikaista korotonta luottoa. Ostovelkojen poikkeuksellisen pitkä maksuaika saattaa viitata maksuvaikeuksiin. Maksujen viivästyminen tulee pitkällä aikavälillä kalliiksi rahallisesti, sekä maineen kannalta. Mitä nopeammin yritys pystyy hoitamaan ostovelkansa, sitä paremmassa kunnossa kassa on ja yritys pystyy hyödyntämään mahdolliset kassa-alennukset. Kuitenkin ostovelkojen maksuaika tulee olla jonkin verran pidempi kuin myyntisaamisten, koska näin pystytään rahoittamaan omien asiakkaiden luottotus ja mahdollisesti osa muistakin menoista. (Ostovelkojen kiertoaika, 2021; n.d. Tunnusluvut). Taulukosta yksi voidaan huomata, kuinka suuri merkitys maksuajalla on oman pääoman sitoutumisella varastoon.

Taulukko 1 Kiertonopeuden vaikutus omaan pääomaan eri maksuajoilla (Rauhala 2011, s. 209)

| Myynti ostohinnoin | Maksuaika pv | Kiertonopeus | Keskivarasto | Maksuajan rahoitusosuus (€) | Toimittajan rahoitusosuus % | Oman pääoman tarve | Oman pääoman osuus varastossa |
|---------------------|--------------|--------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|-------------------------------|
| 240 000,00 € | 15 | 4 | 60 000,00 € | 10 000,00 € | 8,00 % | 50 000,00 € | 83,00 % |
| | 30 | | | 20 000,00 € | 33,00 % | 40 000,00 € | 67,00 % |
| | 60 | | | 40 000,00 € | 67,00 % | 20 000,00 € | 33,00 % |
| 240 000,00 € | 15 | 6 | 40 000,00 € | 10 000,00 € | 25,00 % | 30 000,00 € | 75,00 % |
| | 30 | | | 20 000,00 € | 50,00 % | 20 000,00 € | 50,00 % |
| | 60 | | | 40 000,00 € | 100,00 % | - € | 0,00 % |
| 240 000,00 € | 15 | 12 | 20 000,00 € | 10 000,00 € | 50,00 % | 10 000,00 € | 50,00 % |
| | 30 | | | 20 000,00 € | 100,00 % | - € | |
| | 60 | | | 40 000,00 € | (+)100,00 % | | |
| 240 000,00 € | 12 | 30 | 8 000,00 € | 8 000,00 € | 100,00 % | - € | 0,00 % |

2.3 Hankintojen johtaminen, organisointi ja prosessit

Hankintojen johtaminen

Hankintojen pohjana toimii yrityksen omat arvot ja strategia. Strategian merkitys on hyvin tärkeä, koska se määrittää kuinka yritys aikoo erottua kilpailijoistaan. Samalla yrityksellä tulee myös olla kyky muuttaa mahdollisesti strategiaa tilanteiden muuttuessa. Strategia sanelee mitä yritys tekee ja mitä jättää tekemättä. Samalla se myös määrittää sen mitä hankitaan ja mitä ei hankita. Kilpailu ajaa yrityksiä kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan sekä parantamaan omaa suorituskykyään ja prosessejaan, jotta yritys säilyttäisi kilpailukykyänsä markkinoilla. (Nieminen 2016, Luku 2.1.) Samalla strategiaa voidaan laajentaa koskemaan koko verkostoa. Tämä laajemmalle viety ajattelumalli huomioi myös toimittajat ja näin toimittajat saadaan tukemaan yrityksen arvoja ja strategiaa. Näin saadaan koko verkosto toimimaan sen eteen, että saavutetaan asetetut tavoitteet kannattavuuden kuin kehittämisen osalta. (Mts. Luku 2.1.) Strategian merkitys siihen minne hankintoja ohjataan ja mitä tavoitteita hankinnoille annetaan, on ratkaisevassa roolissa. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja mitattavia, jotta johtamisen näkökulmasta operatiivista ostamista saadaan myös ohjattua kohti tavoitteita. (Mts. Luku 2.1.)

Niemisen mukaan hankintojen johtamisessa on kolme pääasiaa, jotka ovat lisäarvo, kustannustehokkuus ja riskien hallinta. Yrityksen tulisi aktiivisesti etsiä uusia ratkaisuja ja päätöksiä, joilla näitä kolmea asiaa viedään eteenpäin. Ratkaisuja tulee hakea koko arvoketjun alueelta, ja huomioiden kaikki siihen osallistuvat toimijat. (2016, Luku 2.2.)

Hankintojen organisointi

Sakin (2009, s. 185) mukaan teollisuuden puolella hankintojen perustana toimii isoissa yrityksissä monesti kategorijaohjauksen malli. Tähtäimenä tässä on ison mittakaavan hyödyntäminen hankintojen suunnittelussa ja kehittämisessä. Tämän johtamismallin tavoitteena on tukea liiketoiminnan tavoitteita ja niiden saavuttamista. Täytyy toki muistaa, että tämä on vain yksi malli ja suoraan tämä ei kaikkialle teollisuuden yrityssovi. Taulukosta kaksi nähdään kyseisen johtamismallin muistettavat kohdat.

Taulukko 2 Hankintojen kategoriajohtamisen muistilista, muokattu (Sakki, 2009. s. 185)

| STRATEGINEN SOURCING | OPERATIIVINEN TEHOKKUUS |
|--|--|
| Konsernin koko "spend" / kategoria | Yhteinen koodisto ja tuotekuvaukset, harkittu tuotevalikoima |
| Paikalliset / ulkomaiset toimittajat | Nykyaikainen IT ja sen käytön osaaminen |
| Oikea määrä sopivia toimittajia, mukaantulo aikaisessa vaiheessa | Konsernin hankintaportaali |
| Sopimusten neuvottelemisen ja yhteinen sopimustietokanta | Ammattitaitoinen henkilöstö ja jatkuva kehittyminen |
| Riskien hallinta | |
| TOIMITTAJIEN LUOTTAMUS | TULOSTEN ARVIOIMINEN |
| Toiminnan eettisyys, ennustettavuus ja läpinäkyvyys | Hankintahintojen vertaaminen, hankintahintaindeksit |
| tavarantoimittajien monitorointi, jatkuvat palautteet ja palkitseminen | Ulkoisen know how:n hyödyntämisen arviointi |
| "Villin" ostamisen lopettaminen | Materiaalin ohjauksen mittarit |
| | Hankintaprosessin kustannusten seuraaminen |

Hajautetulla hankinnalla tarkoitetaan hankintojen hoitamista yrityksen yksiköissä tai osastoissa itsenäisesti. Hajautetussa hankinnassa on etuna, että hankinta on lähellä tuotantoa ja tarpeen määrittely voidaan tehdä täysin riippumatta organisaation muista osastoista. Hankinta on näin nopeaa ja sujuvaa. Haasteena tällaisessa hankinnassa on kokonaisuuden hallinta. Hajautus voi johtaa turhiin osaoptimoiuihin ratkaisuihin. Vaarana on myös hankintojen pilkkoutuminen useammalle toimittajalle. (Hajautetut hankinnat 2021.) Keskitetyllä hankinnalla taas tarkoitetaan tämän vastakohtaa, eli organisaation hankinnat hoidetaan yhdestä hankintayksiköstä. Hankintayksikkö on erikoistunut nimenomaan hankintoihin, jossa prosessit ovat suunniteltu tehokkaaksi. Hankintaorganisaatio saa yhdistettyä koko organisaation hankintavolyymit yhdeksi ja yksien sopimusten alle. Täysin keskitetyssä hankinnassa haasteena on byrokratia ja muutosten hitaus tai kankeus. Hankintayksikössä voi olla myös vajavainen tietämys sisäisen asiakkaan todellisista tarpeista. (Keskitetyt hankinnat 2021.)

Kannattaako yrityksessä olla hajautettu, keskitetty hankintaorganisaatio vai kenties jokin hybridimalli näistä kahdesta? Keskittämisessä on etuna hankintojen hallinnan helppous kaikilla tasoilla ja keskitetty hankinta vähentää turhia hankintoja sekä jätteen määrää. (Supply chain: Easy ways to improve purchasing, n.d.)

Keskitettyssä hankinnoissa on helpompaa hahmottaa hankintojen kokonaisuutta ja keskitetysti on hankinnoissa selkeää volyymietua. Hankintojen kehittäminen ja tehostaminen on huomattavasti helpompaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 318) Hajautetussa etuna nousee suorittavan organisaation läheisyys toimittajaan. Näin kommunikointi ja kehitys toimittajan kanssa on toimivampaa. Haittana hajautuksessa on volyymien hajautuminen ja mahdollinen hankintaosaamisen puuttuminen. (Mts. 318.) Usein kuitenkin paras tapa hoitaa hankintoja ei ole kumpikaan ääripää näistä kahdesta, vaan on etsittävä näiden välistä toimiva hybridimalli. Yleensä hybridimallissa tehdään yksiköihin omia hankintayksiköitä, jotka ovat lähempänä kyseisen yksikön toimintaa, mutta eivät ole kuitenkaan niin suuria ja byrokraattisia kuin suuret konsernitason hankintaorganisaatiot. (Mts. 320.) Yritysjohdon ratkaistavaksi jää kuinka saadaan hyödynnettyä keskitetyn hankinnan tuomat edut ilman että rajoitetaan liikaa liiketoimintojen vapautta toimia itsenäisesti. Erilaisia tapoja hajauttaa hankintoja on esimerkiksi yksiköittäin, toimittajittain tai toimittajamarkkinoittain. Lisäksi jakoa voidaan tehdä Key supplier manager -mallin mukaisesti, joka kääntyy suomeksi avaintoimittajapäälliköksi. Tämä saattaa toimia isoissa konserneissa ja yrityksissä, joissa yksittäisillä toimittajilla on todella suuri valikoima. Myös voidaan jakoa tehdä Category manager -mallin mukaan, jossa jako tehdään tuoteryhmäkohtaisesti. Tässä mallissa kategorijaohdajalle annetaan vastuulleen tietyt tuotekategoriat, joiden hankinnoista hän ryhmineen vastaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 322–324.) Taulukosta kolme nähdään yhteenvetona keskitetyn- ja hajautetun hankinnan edut sekä haitat.

Taulukko 3 Keskitetty- vai hajautettu hankinta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 319; Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. 2011, 38, muokattu)

| KESKITETTY HANKINTA | |
|--|---|
| EDUT | HAITAT |
| Volyyminen keskittäminen | Päätöksenteko rajoittuu mahdollisesti |
| Standardisointi laajemmin | Standardisointi ohi strategisten tarpeiden |
| Edulliset ostohinnat | Vastarinta yksiköissä |
| Tehokas hankintaorganisaatio | Pääkonttorilla paljon työntekijöitä |
| Erikoistuminen hankintaorganisaatiossa | Hankinnan työntekijöiden näkemykset ja yhteys kapeita ja heikkoja |
| Hankintaorganisaatiota helpompi johtaa ja mitata | Hankinnan etäisyys käyttäjistä ja tarvitsijoista |
| Vastuu keskittynyt | |
| Pääomakulujen ja varastojen hallittavuus | |

| HAJAUTETTU HANKINTA | |
|--|--|
| EDUT | HAITAT |
| Rajoitukseton päätöksenteko ja tulosvastuu | Ostovolyymin hajautuminen |
| Toimittajien ja käyttäjien suora yhteys | Hintojen ja ehtojen erilaisuus yksiköittäin |
| Toimittajien parempi hyödyntäminen tuotekehityksessä | Standardisoinnin vaikeus |
| Ostohenkilöstön toimenkuvat laajoja | Osaamisen kehittämisen vaikeus |
| Yksinkertainen raportointi | Hankintojen kustannusten hahmottamisen vaikeus yritystasolla |
| Pienet ostoerät | Toimintojen päällekkäisyys |
| Byrokrania ja ohjaamisen vähentynyt tarve | Hankinnan keskittyminen paikallisille toimittajille |

Hankintaprosessit

Hankinta- tai ostoprosessi sisältää kaikki toiminnot, jotka hankittavan komponentin tai palvelun tehokas ja ammattitaitoinen ostaminen vaatii yksinkertaisimmillaan. Niemisen (2016, Luku 3) ja Ritvasen, Inkiläisen, Von Bellin ja Santalan (2011, 39) mukaan prosessin vaiheet riippuvat hankittavan nimikkeen luonteesta, strategisesta vaikuttavuudesta, arvosta, riskitasosta sekä vaikutuksesta yrityksen muihin prosesseihin.

Hankintaprosessi saa aina alkunsa tarpeesta. Ensimmäisenä tarvitaan siis **tarpeen määrittely**, joka on myös hankintojen yksi kriittisimmistä vaiheista, sillä ilman riittävää tarvemäärittelyä ei myöskään tarjoukset voi olla vertailukelpoisia. Nieminen (2016, Luku 3.1) kertoo, että lähtökohtaisesti tarvemäärittelyn tarkkuus kertoo tuleeko hankinta onnistumaan. Kuitenkin Ritvanen, Inkiläinen, Von Bell & Santala (2011, 40) täsmentävät, että tarvemäärittelyä voidaan tehdä monella tapaa. Tarpeen määrittelyssä voidaan käyttää hankittavan tuotteen vähimmäisominaisuuksia tai voidaan jopa laatia hyvin yksityiskohtainen lista vaatimuksista.

Tarvemäärittelyssä tulee myös määrittää omat vaatimukset painoarvoineen toimittajavalintaa varten. Painoarvoihin voi vaikuttaa esimerkiksi toimitusaika, sertifikaatit tai kotimaisuus. Tarvemäärittelyä ei kannata lähteä tekemään liian rajatuksi, koska tämä ei anna toimittajille liikkumavaraa ja pahimmassa tapauksessa tarjoajien määrä on hyvin rajallinen. Toisaalta liian löyhä tarvemäärittely voi luoda tilanteen, jossa tarjoukset eivät ole kunnolla vertailukelpoisia. Sopiva liikkumavara toimittajilla tuo mahdollisuuden tuottaa tuote tai palvelu omalla tehokkaimmalla tavalla. (Nieminen 2016, Luku 3.1; Ritvanen, Inkiläinen, Von Bell & Santala 2011, 40.)

Prosessin seuraavassa vaiheessa tehdään **toimittajan valinta**. Ensimmäisenä yrityksessä kannattaa tarkistaa onko voimassa oleva hankintasopimus jo jonkun olemassa olevan toimittajan kanssa. Mikäli sopimusta tai kumppania ei ole, täytyy etsiä uusia potentiaalisia toimittajia markkinoilta ja luoda tämän kanssa mahdollinen **sopimus**. Toimittajamarkkinoiden tunteminen on yksi edellytys sille, että toimittajan valinnassa onnistutaan mahdollisimman hyvin. Parhaimpaan tulokseen yleensä päästään yhdistämällä oma osaaminen toimittajan osaamisen kanssa. Tämä vaatii aktiivisen yhteistyön toimittajien kanssa. (Nieminen 2016, Luku 3.2) Lisää toimittajayhteistyöstä luvussa kolme, jossa käydään läpi aktiivisen toimittajayhteistyön ylläpitämistä sekä kehittämistä.

Taulukosta neljä voi koottuna huomata kuinka monta kohtaa tulee huomioida hankintasopimusta tehdessä. Mielenkiintoista on huomata miten Nieminen, Iloranta ja Pajunen-Muhonen painottivat sopimuksessa käsiteltäviä asioita eri tavalla. Kuitenkin sopimuksesta riippumatta kaikki mainitut asiat ovat tärkeitä huomioitavia.

Taulukko 4 Hankintasopimuksessa käsiteltävät asiat (Nieminen 2016, Luku 3.5; Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, s. 275-278)

| Sopijaosapuolet | Sopimuksen tarkoitus | Myynti- ja käyttörajoitukset | Tuotevastuu |
|--------------------------|----------------------|------------------------------|--------------------|
| Lainsäädäntö | Riitatilanteet | Maksuehdot | Hinnanmuutokset |
| Irtisanominen/purkaminen | Laatu | Kotiinkutsut | Puskurivarastointi |
| Hinnat | Toimitusaika | Voimassaoloaika + optiot | Takuu |
| Määritelmät | Toimitusehto | Lisenssit | Reklamaatiot |
| Spesifikaatiot | Force majeure -ehdot | Patentit | Sanktiot |

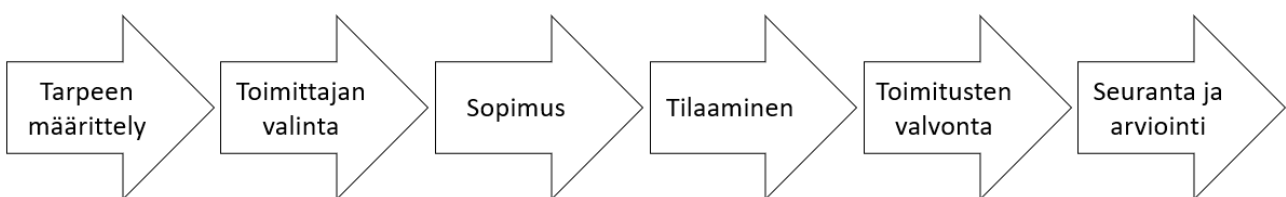
Seuraavana prosessin vaiheena on **tilaaminen**. Nieminen (2016, Luku 3.4) painottaa, että ostotilaus itsessään on erittäin tärkeä, koska tilaus on viestintää toimittajan suuntaan ja tilauksella tulee olla sopimuksen mukaiset sopimus- ja toimitusehdot sekä ostorivit. Mikäli esimerkiksi laskulle tulee ylimääräisiä kuluja, joista ei olla sovittu, sopimus menettää merkityksensä. Whatman (2021, Purchase order processes: common issues and best practices) kuitenkin lisää, että millään sopimuksella ei ole niin kauan merkitystä ennen kuin ensimmäinen ostotilaus on tehty. Vasta silloin sopimuksesta tulee laillisesti sitova ja toimittaja voi toimittaa tavaraa sovitun mukaisesti.

Nieminen (2016, Luku 3.4) kuitenkin muistuttaa, että matalahintaisissa volyymituotteissa kuten esimerkiksi kiinnitystarvikkeissa itse tilausprosessissa syntyvät kulut voivat olla jo merkittävät. Näissä tuotteissa on hyvä tähdätä korkeasti standardisoituihin ja automatisoituihin tilausprosesseihin. Myös yksittäiset tilaukset sekä projektikohtaiset tilaukset ovat sopimuksia. Tilauksille määritetään etukäteen ehdot, vaatimukset, lisät, mahdolliset sakot sekä hinnat, jotka tulevat näkymään ostotilauksessa.

Viimeisenä prosessissa on **toimitusten valvonta ja toimittajan seuranta sekä arviointi**. Itsessään toimitusten valvontaa ei välttämättä tarvita missään vaiheessa, jos toimitukset ovat täsmällisiä ja tilauksen mukaisia. Varmaa on, että näin ei kuitenkaan todellisuudessa ole, vaan aina tulee muutujia tai häiriöitä tilaustoimitusketjuun. Toimitusten valvontaa voidaan tehdä monella eri tapaa, sen vuoksi yrityksessä tulee miettiä, tehdäänkö tätä rutiininomaisesti, pistokokeina vai valvotaanko ainoastaan poikkeamien määrää tai kriittisiä tuotteita.

Itse reklamaatiot ovat niitä, jotka määrittävät toiminnalle tasoa ja näiden pyrkimyksenä ei ole vain saada korvaavat tuotteet tilalle, vaan syvällisemmin selvittää juurisyy mikä johti reklamaatioon ja tämän pohjalta kehittää toimintaa sekä tehdä korjaavat toimenpiteet. Reklamoinnissa ja dokumentoinnissa kannattaa olla systemaattinen tapa toimia. Dokumentointi auttaa seurannassa ja toimittajan laatua tulee myös seurattua. Reklamaatiodokumentit toimivat myös pohjana, mikäli on aihetta sopimuskohtaisille sakoille tai jopa äärimmäisessä tilanteessa hankintasopimuksen purkamiselle. Toimittajaa seurataan ja valvotaan erilaisin mittarein, jotka yritysjohdon tulee määrittää. Kannattavaa on mitata ainoastaan sellaisia asioita, jotka ovat tärkeitä yritykselle. Mittarit voivat kohdistua esimerkiksi reklamaatioihin, laatuun, toimitusvarmuuteen, hankintahintoihin tai henkiöstöön. Mittaamisen tarkoitus ei ole vain seurata toimittajan tasoa, vaan myös toimia toiminnan kehittäjänä niin toimittajan osaamisessa, kuin yhteistyössä ja koko tilaustoimitusketjussa. (Nieminen 2016. Luvut 3.5 & 3.6.)

Mikäli toimittaja on strategisesti merkittävä kumppani tai toimittajan kanssa halutaan tehdä pitkäjänteistä kehitystyötä, silloin perinteinen seuranta ja valvonta ei sanan varsinaisessa merkityksessä tule enää kysymykseen. Tässä tapauksessa puhutaan enemmän yhdessä rakentamisesta, luottamuksesta ja kehittämisestä. Tätä käsitteellään enemmän luvussa kolme. Kuviossa kolme nähdään yhteenveto aiemmin kuvatusta tilausprosessissa.



Kuvio 3 Tilausprosessi (Nieminen 2016, luvut 3.1 – 3.6), muokattu

Yksi äärimmäisen hyvä tapa parantaa yrityksen hankintojen suorituskykyä on suoraviivaistaa ja standardisoida hankintaprosesseja. Toki voidaan ajatella, että säästö tehdään hankintahinnalla, mutta sitä voidaan saada myös sujuvalla ja nopealla laskujen käsittelyllä. Hankintastrategiassa tulee aina ottaa huomioon myös prosessien sujuvuus niin omassa, kuin toimittajan organisaatiossa. (Brial 2019, Five winning procurement strategies)

2.4 Hankintojen analysointi, mittaaminen ja kehittäminen

Niemisen mielestä hankintoja voidaan kehittää kahta eri reittiä. Tarkastellaan joko hankintojen kokonaiskustannuksia hakemalla niistä tehokkuutta sekä säästöjä, tai tarkastellaan hankintaprosessin tehokkuutta sekä sen toimivuutta. (Nieminen, 2016, Luku 4.) Hankintoja voidaan kuitenkin kehittää hieman laajempaan käsitteeseen läpi tilaustoimitusketjun.

Spend-analyysi

Hankinnan kuluanalyysi eli spend-analyysi on hankintojen analysoinnin ensimmäisiä parhaimpia työkaluja. Tämä auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään hankintoja kokonaisuutena eli kaikki mitä on hankittu sekä paljon niistä on syntynyt kustannuksia. Varmin tapa saada kaikki ostot listattua on pyytää ostoreskontrasta kulutiedot. Tämä siitä syystä, että usein ostoja tehdään myös ohi toiminnanohjausjärjestelmän, jolloin sinne ei tallennu kaikki ostotapahtumat. Tärkeää analyysin kannalta on myös, että mukaan otetaan sellaiset epäsuorat hankinnat, joita esimerkiksi käytetään päivittäisessä työn tekemisessä. Näihin voidaan lukea esimerkiksi ICT-tarvikkeet tai muut toimiston kalusteet. (Mts. Luku 4.1.) Kuluanalyysi paljastaa kuinka paljon hankintojen kokonaiskustannukset ovat sekä myös mitkä ovat hankintojen näkökulmasta päätuotteet tai palvelut, joita hankintaan. Lisäksi kuluanalyysi näyttää myös kuinka paljon hankinnat hajaantuvat useammalle toimittajalle. Yleensä näitä asioita analysoimalla nähdään mitä hankintoja voitaisiin kehittää, kilpailuttaa tai keskittää. Spend-analyysi paljastaa kuinka paljon hankintoja tehdään muilta toimittajilta kuin sopimuskuumpaneilta. Tämä voi paljastaa kohtia hankintaorganisaation prosessien toimimattomuudesta. (Mts. Luku 4.1.) Hyvänä esimerkkinä spend-analyysin käytöstä on Lapin sairaanhoitopiirin teettämä spend-analyysi, joka tehtiin tukemaan hankintastrategiaa. Artikkelissa kerrotaan, kuinka analyysi auttoi ymmärtämään hajautunutta hankintaa paremmin ja tutkimuksessa paljastui, että käytettyjä toimittajia oli yhteensä 1700 kpl ja näistä 500 kpl oli kerran laskuttaneita. (2021, Spend-analyysi avasi silmät hankintojen kokonaisuudelle Lapin sairaanhoitopiirissä.)

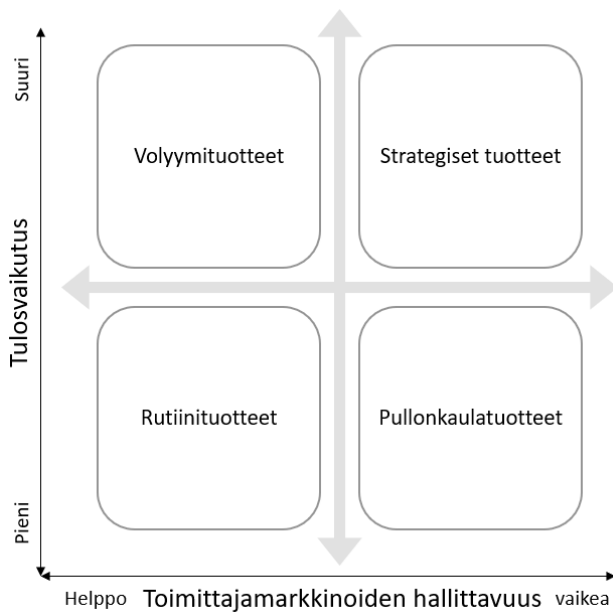
ABC-analyysi

ABC-analyysi on yksi perusanalyyseista, joka perustuu Pareton 20/80-sääntöön. Karkeasti tämän säännön mukaan voidaan sanoa, että esimerkiksi 80 % myynnistä tulee 20 % tuotteista tai että 80 % ostoista tapahtuu 20 % toimittajista. Ymmärrettävästi prosentit eivät aina osu tuolla tarkkuudella, mutta periaatteena tuo suhde osuu lähes aina.

Kun ostorivejä tai ostettavia nimikkeitä on paljon, niin analyysistä on paljon apua. Suuruusjärjestykseen asettamalla löydetään suurimmat toimittajat hankintavolyymiltaan, tai nimikkeet, joiden hankinnasta 80 prosenttia kuluista syntyy. Kehittämällä näitä hankintoja on mahdollisuus tuoda tehokkuutta hankintoihin tai mahdollisesti säästöjä. Vastaavasti analyysin häntäpäältä on mahdollista löytää toimittajia tai nimikkeitä, jotka ovat mahdollisesti karsittavissa pois tai hankittavissa keskittämällä jo olemassa olevalta toiselta toimittajalta. (Nieminen. 2016. Luku 4.1.) ABC-analyysiin liitetään usein muitakin analyysseja tukemaan päätöksen tekoa. Esimerkkinä ABC-analyysin rinnalle voi tehdä XYZ-analyysin, jonka laskenta perustuu täysin samaan sääntöön. XYZ-analyysi perustuu tapahtumamääriin, joilla voidaan suunnitella tuotantoa ja varastoja. (Jaskari H. 2021.)

Portfolioanalyysi

Toisin kuin edellä kuvatut analyysit, jotka ottavat enemmän kantaa ja tarkastelevat hankintojen määrällistä puolta, portfolioanalyysissä tarkastellaan enemmän laadullisia muuttujia. Laadullisia muuttujia ovat toimittajan volyyymi markkinoilla ja hankittavien tuotteiden tulosvaikutus. Kyseinen analyysi on edelleen hyvin suosittu yksinkertaisuuden, käyttökelpoisuutensa ja esteettisyytensä takia. Analyysissä tuotteet jaetaan neljään kategoriaan: rutiinituotteet, volyymituotteet, pullonkaulatuotteet ja strategiset tuotteet. Kategoriat ovat näkyvillä kuviossa neljä. Jokaiselle kategorialle voidaan suositella tiettyjen ehtojen mukaista strategiaa. Toki myös analyysin luomaan matriisiin voidaan helposti lisätä muitakin välikategorioita ja niihin soveltuvia strategioita. (Nieminen. 2016. Luku 4.1.)



Kuvio 4 Portfolio analyysi (Nieminen 2016, Luku 4.1; Inkiläinen 2009, s. 48; Ritvanen 2011, s. 37)

Portfolioanalyysin rakenne perustuu vaaka-akselilla olevaan toimittajamarkkinoiden hallittavuuteen ja taas pystyakselilla olevaan tuotteen tulosvaikutukseen. Vaaka-akselin hallittavuuteen vaikuttaa esimerkiksi olemassa olevien toimittajien määrä markkinoilla tai niiden sijainti tilaajaan nähden. Myös sellaiset toimittajat, joiden vaihtaminen tuo suuria investointeja tai valmistusteknologia on hyvin räätälöityä ovat myös monesti hallittavuudeltaan haastavia. (Mts. Luku 4.1.)

Pystyakseli taas kuvaa tulosvaikutusta rahallisesti. Toisin sanottuna mitä enemmän rahaa yrityksellä käytetään tuotteen hankintaan, sitä suurempi sen vaikutus tulokseen on. Jotkut hankinnat ovat tärkeitä esimerkiksi lisäarvon kannalta, vaikka niiden euromäärällinen hankinta ei ole suuri. (Mts. Luku 4.1.) Analyysia tehdessä kannattaa tuotteet ja palvelut jaotella nimikeryhmiin. Tämä auttaa nimikkeiden asettelua analyysissa oikeaan paikkaan. Analyysi antaa hyvän kuvan yrityksen hankinnoista ja auttaa näkemään helposti omien hankittavien tuotteiden kategoriat, sekä myös mahdolliset kehitysstrategiat tietyille kategorioille. (Mts. Luku 4.1.)

Portfolioanalyysin neljä kategoriaa

Matriisin vasemmassa alalohkossa on rutiinituotteet eli tuotteet, joiden taloudellinen vaikutus on pieni ja toimittajamarkkinoiden hallittavuus helppoa. Näitä tuotteita yrityksellä voi olla paljon ja yleensä myös tästä syystä näiden tuotenimikkeiden tilaus- ja käsittelykulut ovat suuremmat, kuin

itse tuotteen hankintahinta. Tällaisia hankintoja ovat yleensä toimistotarvikkeet tai kiinnitystuotteet. Näissä tuotteissa tärkeintä on tehostaa ja automatisoida hankintaprosessia niin pitkälle kuin suinkin mahdollista. Myös toimittajien määrää tulisi karsia ja siirtää volyyymi yksittäisille toimittajille, mikäli mahdollista. (Mts. Luku 4.1.)

Vasemmassa ylälaudassa sijaitsee volyymituotteet eli sellaiset tuotteet joiden hankintavolyymi rahallisesti on suuri, mutta toimittajia löytyy helposti markkinoilla. Näissä tuotteissa tärkeintä on kilpailuttaminen ja parhaan markkinahinnan saaminen hankittavalle tuotteelle. Muutamienkin prosenttien hinnan pudotus voi tuoda merkittäviä säästöjä kokonaishankinnoissa. Kilpailutuksessa kannattaa käyttää hyväkseen mahdollisesti sähköisiä kilpailutuksia, joilla saadaan mahdollisimman kattavasti tarjouksia markkinoilta. (Mts. Luku 4.1.)

Oikeassa alakulmassa sijaitsee pullonkaulat tuotteet eli tuotteet joiden hallittavuus on vaikeaa ja rahallinen vaikutus on kuitenkin liiketoiminnalle pieni. Täällä voi olla joitakin tuotteita, jotka eivät ole standardin mukaisia ja niitä hankintaan kokonaisuuteen nähden hyvin vähän. Tällaisissa tuotteissa yleensä on strategiana päästä eroon tai vaihtaa tuotteet sellaisiin, joilla pääsee eroon toimittajamarkkinoiden hallittavuudesta. (Mts. Luku 4.1.)

Oikeaan yläkulmaan taas jää strategiset tuotteet eli tuotteet joiden vaikuttavuus liiketoiminnassa on suuri ja toimittajamarkkinoiden hallittavuus on vaikea. Tällaisia tuotteita voi olla hyvin räätälöidyt lopputuotteet, joissa on paljon elektroniikkaa tai niiden valmistaminen vaatii jotain erikoisia valmistusmenetelmiä. Näiden tuotteiden osalta on tähdättävä toimittajan kanssa hyvään ja pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Usein näissä tuotteissa ei voi parantaa omaa kilpailukykyä, vaan täytyy pyrkiä kehittämään toimittajan kanssa hankittavia tuotteita. (Mts. Luku 4.1.)

Tail management

Tämä analysointi tapa tarkoittaa niin sanotun hankintojen loppupään siivoamista. Analyysi perustuu Pareton 80/20-sääntöön, jossa 20 % toimittajista kattaa 80 % olemassa olevista hankinnoista. Loput ovat tätä niin sanottua ”häntää”. Yleensä säännön mukaan tuo häntäpää on hyvin pitkä ja siellä voi olla satoja toimittajia, joilta ostetaan ainoastaan pienellä summalla tavaraa vuodessa. Nämä hankinnat voivat olla jäänteitä menneestä, jolloin on hankittu jotain tuotetta tietystä paikasta, jonka myötä on ajautettu ulkopuolelle prosessin mukaisesta hankinnasta. Analyysi paljastaa

hyvin myös niin sanotut ohjostot eli tilanteet, joissa ostetaan jotain jo tuttua tuotetta muulta toimittajalta kuin siltä sopimuskumppanilta, jonka kanssa sopimus on tehty. Hännän loppupäähän saattaa myös jäädä hankintoja, joita ei tiedetä olevan jo jossain olemassa olevassa sopimuksessa, tai ei tiedetä, että kyseistä hankintaa voisi saada jo jonkun nykyisen isomman toimittajan kautta.

(Mts. Luku 4.1.)

Häntää siivoamalla voidaan saada hankinnat keskitettyä isommin jo olemassa olevien toimittajien hankintoihin tai niistä voidaan kasata oma kategoriansa, jolla voidaan saada kustannussäästöä.

(Mts. Luku 4.1.)

Arvoanalyysi

Arvoanalyysissa tarkastellaan lopputuotetta tai -palvelua ja puretaan se hankintoihin. Analyysissa pyritään katsomaan täyttääkö tuote sille asetetut vaatimukset mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Arvoanalyysia voidaan myös käyttää jatkuvassa tuotekehityksessä, jossa tarkastellaan säännöllisesti toiminnallisuutta verraten kokonaiskustannuksiin. Arvoanalyysissa on tärkeää miettiä seuraavia tulokulmia:

- Onko tuotteesta tai palvelusta asiakkaalle etua?
- Onko asiakas valmis maksamaan saadusta edusta suhteessa kustannuksiin?
- Onko tuotteen tai palvelun käyttöä mahdollista laajentaa?
- Onko tuotteessa tai palvelussa kaikki tarvittavat komponentit tai onko siinä jotain ylimääräistä?
- Onko tuotteen fyysisen koon tai massan pienentäminen mahdollista?
- Onko asiakkaan mahdollista löytää vaihtoehtoinen tuote tai palvelu?
- Onko tuotteen tuotanto tehostettavissa?
- Onko tuotteessa paljon mittatilauksena valmistettavia osia? Onko ne korvattavissa standardikomponenteilla?

(Mts. Luku 4.1.)

Arvoanalyysin perustana on nimenomaan löytää se, mikä on tärkeintä loppuasiakkaalle. Tavoitteena on saada loppukäyttäjälle parempi tuote mahdollisimman edullisesti.

Analyysia tehdessä on hyvä ottaa mukaan koko ketjun kaikki osapuolet, jotka osallistuvat loppu-tuotteen tekemiseen tai hankintoihin. Näin saadaan otettua huomioon kaikki näkökulmat analyysia tehdessä. (Mts. Luku 4.1.)

Hankintaprosessin kehittäminen

Yksinkertaisimmillaan kannattavassa liiketoiminnassa on kyse siitä, että yritys käyttää vähemmän rahaa kuin sieltä lähtee. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen kilpailu- sekä suorituskyky. Kilpailukyvyllä tarkoitetaan sitä, että yritys saa markkinoilla kaupaksi tuotettaan tai palveluaan. Suorituskyvyllä taas tarkoitetaan sitä, miten tehokkaasti yritys saa tuotettua tuotteen tai palvelun. Suorituskyky mitataan yrityksen käytettävissä olevilla resursseilla ja prosessien tehokkuudella.

Prosessien kehittämisessä on tärkeintä ensin tehdä nykytila-analyysi, jolla selvitetään miten hankintaprosessi (tai mikä muu tahansa prosessi) hoidetaan nykyisellään. Analyysi kannattaa tehdä kaikkien prosessiin jollain tapaa olleiden osallisten kanssa. Näin saadaan otettua prosessin jokainen lenkki huomioon ja prosessia ei lähdetä kehittämään ainoastaan jonkun tietyn osa-alueen ehdoilla vaan kokonaisuutena. (Mts. Luku 4.2.) Nykytila-analyysin jälkeen etsitään prosessista kaikki kehitettävät kohteet, joita yksinkertaistamalla tai muuttamalla saadaan koko prosessi toimimaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Muutoksien jälkeen jokainen sitoutuu noudattamaan prosessia sovitulla tapaa. Prosessien kehittämisessä on olemassa joitakin peruseriaatteita kuten yksinkertaistaminen ja Lean-filosofian mukainen kehittäminen. Tällä filosofialla tarkoitetaan esimerkiksi kaiken turhan poistamista (viivästyksset, kahteen kertaan tehty työ tai turha liikkuminen) ja tehdään käytännössä ainoastaan se, mitä milläkin hetkellä tarvitaan. (Mts. Luku 4.2.)

Synteesi

Synteessinä hankintojen kehittämisen kappaleesta voi huomata miten ison osan hankinnat vievät pahimmillaan verrattuna liikevaihtoon. Mitä suurempi tämä osa on, sitä suurempi riippuvuus hankinnoilla on liiketoiminnan kannattavuudessa. Hankintojen tärkein rooli nimenomaan on liiketoiminnan suorituskyvyn säilyttäminen ja arvon luominen. Hankinnoissa puhutaan hankintahinnasta, mutta on tärkeää huomata, että hankintahinta koostuu todella monesta tekijästä (kuten voi huomata kuvioista 2). Kaikki nämä vaikuttavat tekijät on otettava huomioon hankintoja tehdessä. Liiketoiminnan näkökulmasta hankintoja voidaan ja kannattaa mitata muutamilla eri tavoilla. Hankinnoilla on suuri vaikutus esimerkiksi varastoihin ja pääomankiertoon.

Tärkeää on huomata miten kiertonopeudella ja toimittajien kanssa sovitulla maksuehdoilla on vaikutus oman pääoman sitoutumiseen varastoissa (esimerkkinä taulukko 1).

Hankinnoissa ei voi olla korostamatta johtamisen tärkeyttä ja tätä kannattaa toteuttaa omaan liiketoimintaan sopivimmalla mallilla. Malli voi muuttua ja kasvaa liiketoiminnan muuttuessa ja tätä tulee seurata tiiviisti. Tärkeää johtamisessa on miettiä, sopiiko omaan liiketoimintaan paremmin keskitetty vai hajautettu hankintayksikkö. Jossain tapauksissa harkinnan arvoista on myös hybridimalli näiden väliltä. Hankintaprosessi tulee pitää selkeänä ja mahdollisimman suoraviivaisena, joten lean-ajattelua suositaan prosessien kehittämisessä. Tärkeimpänä prosessien onnistumisessa on työntekijöiden sitoutuminen noudattamaan määrättyä prosessia. Hankintojen johtamiseen löytyy monia erilaisia analysointityökaluja, joita on suotava käyttää säännöllisesti, jotta hankintojen tilasta saa mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan.

3 Toimittajayhteistyö

3.1 Organisaatioiden välinen yhteistyö

Nopeasti kehittyvä teknologia ajaa yrityksiä tiiviimpään yhteistyöhön. Organisaatioiden välinen yhteistyö on äärimmäisen tärkeää, mikäli halutaan menestyä liiketoiminnassa ja luoda mahdollisimman paljon lisäarvoa loppuasiakkaalle. Tärkeää on, että molemmat osapuolet osallistuvat pitkäjänteisesti kehittämistyöhön. (Nieminen, 2016. Luku 5.1.)

Perinteistä arvonluontia luodaan ja ohjataan sopimuksin, joissa määritellään vastuut ja oikeudet. Tässä arvon luomisessa toimittaja tuottaa palvelua tai tuotetta sovittua rahallista korvausta vastaan. Kuitenkin Nieminen täydentää, että läheisessä strategisessa kumppanuudessa lopullinen lisäarvo luodaan niillä toimenpiteillä, jotka eivät ole merkitty sopimukseen. (Mts. Luku 5.1.)

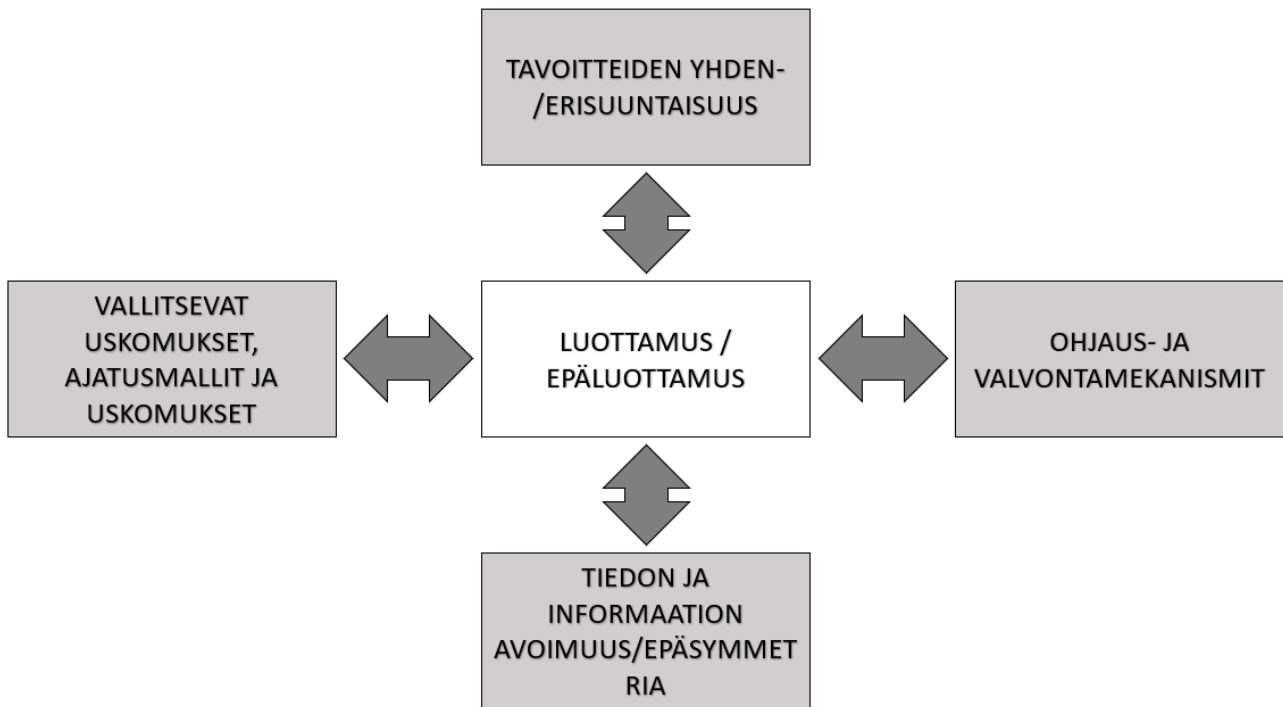
Taulukosta viisi nähdään kuinka Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, s. 284) kiteyttävät niin myyjän kuin ostajan näkemuseroja. Mielenkiintoisen taulukosta tekee se, että mikäli näitä eroja ei käydä läpi organisaatioiden välillä, niin ei ikinä tulla pääsemään yhteisen edun tavoitteluun.

Taulukko 5 myyjän ja ostajan näkemuseroja, muokattu (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, s. 284)

| MYYJÄN JA OSTAJAN NÄKEMYSEROJA | | |
|--|---|--|
| | Ostava organisaatio | Myyvä organisaatio |
| Yrityksen tavoite | Kulujen pienentäminen | Riittävän katteen saavuttaminen |
| Suhtautuminen yksittäiseen kustannuserään | Myyjä maksaa | Ostaja maksaa |
| Suhtautuminen viestintään | Kaikki asiat julki | Vain positiiviset asiat julki |
| Odotukset yhteistyösuhteelta | Ostotarpeiden täyttäminen | Kohtelu oikeudenmukaisesti |
| Suhtautuminen yhteiseen ongelman ratkaisuun | Neuvot ja ohjeet toimittajalta eivät ole hyvästä | Ostajan puuttuminen myyjän organisaatioon ei ole hyvästä |
| Suhtautuminen win-win periaatteeseen | Luullaan että toimittaja on tyytyväinen olemassa olevaan kauppaan | Muutoksista saatava aina lisähinta (arvon tuominen) |

3.2 Toimittajasuhteiden hallinta ja kehittäminen

Mikäli halutaan kehittää yhteistyötä organisaatioiden välissä, tulee unohtaa perinteiset hankinnan käsitteet kuten kilpailuttaminen, hallinta, mittaaminen ja arviointi. Perinteisillä menetelmillä ei päästä yhteistyöhön, vaan enemmän ajetaan omaa etua ja hyötyä. Näin ajattelemalla toisen hyötyminen ja etu on aina pääsääntöisesti pois. (Nieminen 2016, Luku 5.2.) Halutussa yhteistyössä puhutaan sekä toimitaan yhdessä rakentamisen, vahvistamisen, luottamisen, visioinnin ja parantamisen puolesta. Tätä on kuvattu kuviossa viisi. Miten toimittajan kanssa kommunikoidaan, on erittäin suuri merkitys ilmapiirin luomisessa. Jatkuvassa kehittämisessä vaarallisinta on tyytyväisyys nykyiseen tilaan. Tällöin kehitys pysähtyy ja kilpailukyky muihin nähden heikkenee. (Nieminen 2016, Luku 5.2.) Ritvanen ja Koivisto (2006, s. 154) kuitenkin muistuttaa, että luottamuksellisessa suhteessa on riskinä, että toimittajaa pidetään itsestäänselvyytenä eikä muita olemassa olevia vaihtoehtoja edes käydä läpi. Nimenomaan tulisi huomioida, että ristiriitoja ei tarvitse pyyhkiä pois vaan tuoda niitä aktiivisesti esille neuvottelupöydässä. Itsestäänselvyyksien ja yksittäisen toimittajan myötä riippuvuus toimittajaan kasvaa ja mikäli toimittaja on ostavaan organisaatioon nähden isompi, niin saattavat he hyväksi käyttää tätä valtaa oman etunsa parantamiseen. Riippuvuuteen voidaan myös päätyä vahingossa, mikäli toimittaja räätälöi tuotteen toimittajaa varten siten, että kilpailijat eivät pääse enää tarjoamaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 282.)



Kuvio 5 Luottamuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 292)

Toimittajayhteistyön tärkeimpiä pilareita on aktiivinen vuorovaikutus. Säännöllisesti järjestettävät tapaamiset, joissa on oltava paikalla kummankin organisaation avainhenkilöt, sekä myös yhteisesti rakennettu esityslista jatkuvaa kehitystä varten. Kun tapaamiset ovat hyvin organisoituja asiat menevät systemaattisesti eteenpäin. Jotta yhteistyöstä tulee hedelmällistä ja menestyksellistä on tärkeää löytää yhteiset tavoitteet sekä kummankin yrityksen strategiat tulee olla samalla linjalla. Tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen on tärkeä osa yhteistyötä. Ainoastaan se, että ylin johto yrityksissä on samaa mieltä ei riitä, vaan tavoitteisiin tähtäävät toimintamallin on jalkautettava organisaation jokapäiväiseen tekemiseen. Edellä mainitut asiat luovat todella hyvän pohjan kehittämiseksi ja yhteistyölle, mutta on tärkeää onnistumisen kannalta, että kummassakin organisaatiolla on osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Loppujen lopuksi onnistumisen kannalta on tärkeintä, että kaikki osapuolet uskovat yhteiseen tulevaisuuteen ja tekevät töitä sen eteen. (Mts. Luku 5.2.)

Kuitenkin Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, s. 298) ovat sitä mieltä, että toimittajan ymmärtäminen on lähtökohta onnistuneelle kehittämiselle. Ohjenuorana he sanovat, että täytyisi ymmärtää toimittajan tekemistä paremmin kuin he itse. Tämän ohjeen noudattaminen on kuitenkin äärimmäisen vaikeaa. Toimittajan ymmärtämisessä saatetaan käyttää niin sanottua avointen kirjojen-periaatetta, eli toimittaja ja ostaja jakavat kirjanpitonsa sekä kustannuslaskentansa.

Tämä on ajatuksena ideaalinen, koska tällöin päästään tilanteeseen, jossa kumpikin organisaatio tietää toisen kustannusrakenteen. Kuitenkin todellisuus näissä tilanteissa on usein toista. Toimittaja pystyy helposti piilottamaan omaan rakenteeseensa kuluja, joita siellä todellisuudessa ei ole. Tämä ajaa väistämättä tilanteeseen, jossa hintoja korotetaan myös ajatellen win-win-tilannetta, jossa toimittaja saa etulyöntiaseman. Tämä luo tilanteen, jossa on vaikea saada oikeuden mukaista kateosuutta tehostamisista ja kehittämistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 286–287.)

Toimittajasuhteiden johtaminen

Toimittajien johtaminen vaatii, että toimittajat on luokiteltava joko sen mukaan mitkä ovat vuotuiset ostot heidän suuntaansa tai mikä on heidän vaikutuksensa yrityksen tuottamaan arvoon. Toki arvon tuottamisen määrittäminen voi olla hankalaa. Tämä on hyvä ottaa silti luokittelussa huomioon, kuten myös se miten merkittävä ostava organisaatio on toimittajalle. Luokitteluun on syytä ottaa organisaatiosta mukaan henkilöitä eri osastoilta. Esimerkiksi yrityksen johto voi nähdä jonkin toimittajan merkityksen eri tavalla kuin tuotekehitys. Toimittaja voi olla nykyisellään pieni, mutta heillä voi olla sellaista teknologiaa, jonka käyttäminen tuotekehityksessä on ratkaisevaa. Luokittelun oikein tekeminen on tärkeää, jotta toimittajaa osataan johtaa oikein. Kun arvio on saatu tehtyä, voidaan toimittajat jakaa viiteen eri kategoriaan:

1. Kumppanitoimittajat
2. Avaintoimittajat
3. Ensisijaiset toimittajat
4. Hyväksytyt toimittajat
5. Satunnaiset toimittajat

(Logistiikan maailma 2021, Toimittajasuhteiden johtaminen)

Yleisesti pelisääntönä tälle luokittelujohtamiselle voidaan pitää, että hyväksytyihin ja satunnaisiin toimittajiin ei käytettäisi aikaa tai resursseja kuin sen verran mitä on tarve. Taas sitten kumppanitoimittajia ja avaintoimittajia johdetaan ja kehitetään jatkuvasti systemaattisella otteella. Toimittajasuhteiden johtamisessa kannattaa myös ottaa huomioon ostavan organisaation koko verrattuna toimittajaan. Toimittavan yrityksen ollessa paljon suurempi ostavaan yritykseen nähden voidaan myös miettiä omaa merkitystä toimittajalle. (Mts.)

Toimittajana johtamisessa on tärkeää luoda systemaattiset keinot, joilla päästään kohti yhdessä sovittuja tavoitteita. Kumppanitoimittajan kanssa voidaan luoda myös yhteisiä suunnitelmia ja mitareita, joita tarkastellaan aika ajoin. Kumppanitoimittajan kanssa kannattaa luoda selkeät säännöt tapaamisille ja kokouksille. Yhteiset kehityshankkeet ovat myös osa toimittajan johtamista sekä toimittajan osaamisen hyödyntämiseen kannattaa käyttää tulevaisuudessa entistä enemmän aikaa. (Mts.) Tarkemmin tulevaisuuden näkymistä on luvussa 3.

Toimittajasuhteen johtamisessa on myös tärkeää suorituskyvyn arviointi. Tärkeitä arvioitavia kohtia toimittajan kanssa on esimerkiksi:

- Toimitusvarmuus
- Varastot
- Laatu
- Ympäristö ja vastuullisuus
- Tuotekehitys ja innovaatiot

Tärkeää on valita sellaiset mittarit, jotka ohjaavat kohti yhteisiä tavoitteita ja ovat yhteisesti päätettyjä siten, että kumpikin osapuoli tietää mittausperusteet. Näin ohjausvaikutus menee kummaltakin osapuolelta oikein. Hyvät mittarit eivät mittaa ainoastaan toimittajaa, vaan yhteistä tilaus-toimitusketjua sekä sen toimivuutta. (Mts.)

3.3 Toimittajan kehittäminen

Toimittajan kehittämisessä tärkeimpänä tavoitteena on parantaa toimittajan suoritus- ja kilpailukykyä, sekä ongelmanratkaisukykyä. Ostavan organisaation tulee tuntea toimittajan liiketoimintala ja tuotanto, jotta kehittäminen olisi mahdollista. Kun ymmärretään millä tasolla on toimittajan tuotanto ja tuotekehitys on helpompi laittaa panoksia oikein näihin osa-alueisiin. Toimittajan jatkuva kehittäminen ja tukeminen varmistavat, että asiat menevät suunnitelmallisesti eteenpäin. Toimittajaan panostaminen ei ole heidän kontrollointiansa vaan kyseessä on välittämistä, jossa heidän kilpailukykyään parannetaan. Tärkeää on, että saavutetut säästöt eivät peilaa kokonaisuudessaan ostohintoihin, vaan molempien osapuolien tulee hyötyä saavutetuista eduista pitkän ajan kuluessa. (Nieminen 2016, Luku 5.3.)

Aikaisemmin oli puhetta, kuinka tärkeää toimittajan kehittämisessä on aktiivinen vuorovaikutus. Tämä tarkoittaa konkreettisesti, että on pidettävä säännöllisiä neuvotteluita. Suurin osa isoista päätöksistä tehdään nimenomaan neuvotteluissa. Neuvotteluihin kannattaa valmistautua miettimällä etukäteen mitä tavoitteita itsellä sekä myös toisella osapuolella mahdollisesti on. Ennen neuvottelua kannattaa varmistaa onko neuvottelun osapuolilla tarvittavat valtuudet tehdä päätökset sekä neuvottelutilanteessa löytyy riittävästi asiantuntemusta ja tietoa molemmin puolin. Nieminen nimenomaan korostaa, että hankintaneuvotteluissa tulee ymmärtää hankinnan koko kustannusrakenne. Neuvotteluissa lähdetään minimoimaan kustannuksia, mutta kun tunnetaan kustannusrakenne, niin tämä voidaan tehdä montaa eri reittiä pitkin. (Nieminen 2016, Luku 5.4.)

Neuvottelun halutun tavoitteen saavuttaminen ja neuvottelukumppanin analysointi on tärkeää. Tulee tietää mitä erilaisia lopputuloksia tai ratkaisuja asiaan on olemassa. Tulee puntaroida eri vaihtoehtojen hyvät ja huonot puolet sekä määrittää mikä on minimitaloite. Samoin kun miettii vastapuolen vaihtoehdot, ymmärtää itse paremmin heidän tavoitteensa. Lopuksi tulee miettiä koko neuvottelun kulku, millä tavalla esittää ja perustelee näkemyksensä. Nieminen tiivistää kirjassaan neuvotteluun valmistautumisen vaiheet kuuteen osaan:

1. Tiedonhankinta; haetaan pätevä määrä taustatietoa tukemaan päätöksiä.
2. Tavoitteiden määrittely; mietitään tavoitteille tärkeysjärjestys ja myös se missä määrin joustetaan.
3. Mietitään omille argumenteille perustelut, sekä myös vasta-argumentit perusteluineen
4. Neuvotteluun osallistuvien henkilöiden roolit ja ohjeistus, sekä varmistetaan että paikalla on riittävästi ja monipuolisesti asiantuntemusta.
5. Asetetaan rajat neuvotteluvalluuksille
6. Normaalit neuvottelujärjestelyt eli paikka, aika, välineet ja mahdolliset tarjoilut.

(Nieminen 2016, Luku 5.4.)

Neuvottelun vaiheet voidaan jakaa kolmeen osaan; aloitus, asioiden käsittely ja lopetus. Tärkeää neuvottelun aikana on edetä sovitun ohjelman mukaisesti sekä sovitaan kuka hoitaa palaverin pöytäkirjaan merkinnät. Lopuksi on hyvä sopia suoraan mahdollinen jatkopalaveri. Kohteliasta on myös kysyä vastapuolelta, että ollaanko neuvottelun lopputulokseen tyytyväisiä. (Mts. Luku 5.4.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, s. 270) käy kirjassaan läpi esimerkin omaisesti muutamia neuvottelutaktiikoita, joita ovat esimerkiksi ”Ota tai jätä”, ”Pieni parannus”, ”Tiukka paikka kiinalaisittain”, ”Hollantilainen huutokauppa” ja ”Hyvä kaveri – paha kaveri”.

Kussakin näissä taktiikoissa on omat hyvät ja huonot puolensa. Lopullinen taktiikka kannattaa kuitenkin valita sen mukaan mitä tavoittelee ja mikä on lopullisen päätöksen vaikutus toimittajasuhteeseen sekä omaan liiketoimintaan. Kannattaakin miettiä seuraavia asioita, kun tekee päätöstä strategiasta:

- Mikä on se keino millä lähdetään kohti tavoitetta?
- Miten viestitään ja mitä argumentteja aiotaan käyttää?
- Kuinka todennetaan ja määritetään omat näkökulmat
- Miten osoitamme olevamme vakavissamme?
- Neuvotteluun osallistuvat henkilöt ja heidän roolinsa?
- Mikä ovat meidän reaktiomme ja toimenpiteet vastapuolen argumentteihin?
- Miten varautua yllättäviin käänteisiin?

Synteesi

Toimittajasuhteiden hallinnan merkitys on korostunut selkeästi nopeasti kehittyvän teknologian myötä. Toimittajasuhteilla luodaan lopullinen lisäarvo yhteistyölle ja monesti nämä ovat sellaisia asioita, joita ei kirjoiteta sopimuksiin. Yhteistyössä tulee ymmärtää ostajan ja myyjän näkemyserot. Näitä eroja tulee nostaa esille toimittajayhteistyön kehittämisessä. Yritysten on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa toimittajistaan suurimmat (kumppani- ja avaintoimittajat) ja ne, joilla on suurin vaikutus yrityksen toimintaan tai tuottamaan arvoon. Yhteistyössä on tärkeää purkaa normaalit käytänteet kuten kilpailuttaminen ja toimittajan arviointi sekä mittaaminen. Tämä ei tarkoita, etteikö mittaamista silti tulisi tehdä. Sen sijaan on tärkeää vaihtaa toimittajan kanssa käytävä keskustelu yhteistyön rakentamiseen ja yhteisen tulevaisuuden visiointiin. Tärkeäksi osaksi luottamuksen keräämisessä nousee avoin viestintä ja tavoitteiden yhdensuuntaisuus. Avoimen viestinnän merkitys niin toimittajan tekemisen ymmärtämisestä hinnoitteluun saakka nostaa enemmän luottamusta puolin ja toisin.

Toimittajayhteistyössä on tärkeää pyrkiä myös kehittämään toimittajan suoritus-, kilpailu- ja ongelmanratkaisukykyä. Toimittajien kanssa käytävillä neuvotteluilla on suuri merkitys yhteistyöhön ja kehittämiseen, joten on tärkeää valmistautua neuvotteluihin merkittäväällä vakavuudella. Neuvotteluihin valmistautuminen ja strategian miettiminen on tärkeää neuvotteluiden onnistumisen kannalta.

4 Hankinnat tulevaisuudessa

4.1 Hankintojen trendit

Pienten- ja keskisuurten yritysten tulevaisuutta voidaan indikoida monien vaikuttavuudeltaan suurien ilmiöiden kautta. Esimerkiksi ilmastonmuutos, globalisaatio ja uusien teknologioiden kehittyminen ovat varmasti tällä hetkellä näkyvimmit ilmiöt. Toki osa näistä on ollut tiedossa jo pidempäänkin, mutta ovat vasta nyt saanut enemmän näkyvyyttä. Ihmisten kasvanut valvetuneisuus ilmastonmuutokseen on johtanut siihen, että yritykset joutuvat panostamaan vastuullisempiin valintoihin esimerkiksi pakkauksissa sekä kuljetuksien valinnassa. (Ritvanen, Koivisto 2006, s. 187.)

Hankintojen painotus hintakeskeisestä ajatuksesta on enemmän siirtynyt arvokeskeisempään suuntaan ja tämä tarkoittaa, että enää ei etsitä välttämättä sitä halvinta hintaa vaan sitä mikä tuottaa eniten arvoa (Nieminen 2016, Luku 12). Nieminen (Mts. luku 12) tuo myös esiin, että entistä enemmän hankintojen johtamisella organisaatiossa pyritään kehittämään liiketoimintaa keksimällä uusia ratkaisuja asiakkaille ja kehittämään myös uutta liiketoimintaa. Esiin nousee myös yhteistyön lisääntyminen ja tätä myöten innovaatiot ja ketteryys, joilla pystytään vastaamaan asiakastarpeisiin nopeammin ja paremmin. Yhteistyö tulee tämän myötä lisääntymään myös oman organisaation sisällä (osto, myynti, tuotanto, tuotekehitys etc.)

Tanskasen mukaan yritysten tulee tulevaisuudessa laittaa panoksia toimittajamarkkinatietämykseen. Mikäli panoksia laitetaan strategisten hankintojen kehittämiseen, tämä tutkitusti lisää yrityksen suorituskykyä. Perinteisen hankintaprosessin mukaan (jota käytiin tarkemmin läpi luvussa 2.1) prosessi alkaa aina tarpeesta, mutta tulevaisuudessa yritykset hyötyvät eniten proaktiivisesta taidosta. Sen sijaan, että reagoidaan tarpeeseen, etsitäänkin jatkuvasti toimittajia, joiden teknologiaa ja kyvykkyyttä voitaisiin hyödyntää. (Tanskanen 2020. What Are the Future Skills of Sourcing?)

Hankinnoissa tulee panostaa käänteiseen markkinointiin, joka tarkoittaa, että markkinoidaan toimittajakenttään yritystä hyvänä ja luotettavana kumppanina. Yrityksestä tulee tehdä houkutteleva myös toimittajien suuntaan. On turha olettaa, että toimittajia ilmaantuu kyllä, kun ilmoittaa vain halukkuutensa ostaa jotain tuotetta tai palvelua. (Tanskanen 2020. What Are the Future Skills of Sourcing?).

4.2 Vastuullisuus

Yritysten vastuullisuus toiminnassa puhuttaa entistä enemmän ja yritykset ottavat entistä enemmän kantaa siihen, miten kantavat vastuunsa niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin ympäristön osalta. Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan sitä, miten yritys huolehtii, että oma liiketoiminta on tuloksellista ja kannattavaa pitkällä aikavälillä. Tämän vastuun alle luetaan myös talouden vaikutukset henkilöstöön, sidosryhmiin ja toimittajiin. (Nieminen 2016, Luku 7.1.).

Ympäristövastuulla tarkoitetaan, miten yritys hoitaa ympäristövaikutuksensa sekä miten tietoinen yritys on omasta toiminnastaan aiheutuvista ympäristövaikutuksista. Yrityksen tavoitteena on vähentää energian käyttöä, jätteiden määrää ja muutakin vaikutusta ympäristöön jatkuvasti toiminnassaan. Yrityksen tulee pyrkiä tarjoamaan asiakkailleen ympäristöön mahdollisimman vähän vaikuttavia palveluita ja tuotteita. (Nieminen 2016, Luku 7.1.).

Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan, miten yritys ottaa huomioon ihmiset ja yhteisöt toiminnassaan. Yrityksen tulee varmistaa henkilöstön, sidosryhmien, toimittajien ja alueen asukkaiden hyvinvointi ja nämä tulee ottaa huomioon päätöksiä tehdessä. On tärkeää arvioida vaikutukset, jotka vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin. (Nieminen 2016, Luku 7.1.).

Nieminen (2016, luku 7.1) listaa myös yhdeksän periaatetta, jotka avaavat paremmin yritysten vastuullisuutta. Nämä ovat tarkemmin avattuna alemmassa kuviossa kuusi.

| |
|--|
| EETTISYYS |
| Valvoa, ylläpitää ja edistää eettisiä toimintatapoja suhteessa kaikki sidosryhmiin |
| JOHTAMINEN |
| Johdetaan kaikkia resursseja tehokkaasti ja tietoisesti samalla tunnistaen johdon vastuun huomioida kaikkien sidosryhmien edut |
| LÄPINÄKYVYYS |
| Ajantasainen viestintä tuotteista, palveluistaan ja toiminnastaan sidosryhmille mahdollistaen sidosryhmille aikaa päätöksen tekoon |
| LIIKETOIMINTASUHTEET |
| Reilu ja luotettava toiminta kaikkien sidosryhmien kanssa |
| PÄÄOMAN TUOTTO |
| Omistajille kilpailukykyinen pääomantuotto ja turvaa sijoitetulle pääomalle |
| YHTEISÖLLISYYS JA TALOUDELLINEN KEHITYMINEN |
| Suhteiden vahvistaminen muiden toimijoiden välillä huomioiden kulttuurit, toimintaympäristöt ja tarpeet |
| TUOTTEIDEN JA PALVELUIDEN ARVO |
| Kunnioitus asiakkaiden tarpeita, toiveita ja oikeuksia kohtaan. Asiakkaille pyritään maksimoimaan tuotteiden ja palveluiden arvo |
| HENKILÖSTÖASIAT |
| Huolehditaan henkilöstöhallinnolla työntekijöiden ammattillisesta sekä henkilökohtaisesta kehitymisestä, monipuolisuudesta ja voimaantumisesta |
| YMPÄRISTÖNSUOJELU |
| Pyritään suojelemaan ympäristöä ja edistetään kestävää kehitystä omien tuotteiden ja palveluiden osalta |

Kuvio 6 Yhdeksän vastuullisuuden periaatetta

Globaalien hankintojen lisääntymisen myötä myös vastuullisuus nousee haasteeksi. Eri maissa voi olla hyvinkin erilainen työ- sekä ympäristölainsäädäntö, joka voi olla hyvinkin rajoittunutta. Joka tapauksessa hankinta on aina vastuussa koko toimitusketjun vastuullisuudesta taaksepäin.

Näin ollen vastuullisella hankinnalla varmistetaan myös, että toimittajat toimivat vastuullisesti. Kun tähän sitoutuvat kaikki, silloin koko toimitusketju säilyy vastuullisena. Perimillään vastuullisilla hankinnoilla tarkoitetaan, että hankintatoimi ottaa ympäristön-, taloudellisen- ja sosiaalisen vastuun huomioon ja mukaan valintakriteereihin toimittajaa valittaessa. Toimittajan vastuukysymykset voivat olla mahdollisuus kilpailukyvyille ja lisäarvon tuomiselle, mutta samalla se on myös riski. (Nieminen 2016, Luku 7.3.) Nieminen (2016, Luku7.1) ja Story (2007, Lead Paint Prompts Mattel to Recall 967,000 Toys) kirjoittavat esimerkkinä siitä, että leluvalmistaja Mattel joutui kutsumaan takaisin lähes miljoona lelua, koska yksi toimittajista oli käyttänyt tuotannossaan lyijypitoisia malleja. Tästä esimerkistä nähdään se miten suuret seuraukset ja kustannusvaikutukset voivat olla toimittajan yhdellä työvaiheella.

Hankintojen vastuullisuuden taustalle tarvitaan aina tärkeimpänä tekijänä yritysjohdon tuki ja visio. Toinen tärkeä asia on lainsäädäntö, joka ohjaa yrityksiä vastuullisempaan suuntaan. Kuitenkin Nieminen (2016, Luku 7.3) lisää, että esteinä yritykset näkevät silti useassa tapauksessa kustannukset sekä taloudellisen epävarmuuden.

4.3 Tuotekehitys ja innovaatiot

Innovaatiolla itsessään tai innovaatioprosessista tarkoitetaan tapahtumaa, jossa tietoa ja uusia ideoita jalostetaan myytäviksi tuotteiksi tai palveluiksi. Prosessi-innovaatiolla taas tarkoitetaan tuotantomenetelmien tai muun suorituskyvyn tehostamista. Uudella innovaatiolla voidaan keksiä jotain aivan uutta ja mullistavaa, tai voidaan parantaa jo nykyisen palvelun, tai tuotteen ominaisuuksia. (Nieminen 2016, Luku 6.1.).

Innovointia tapahtuu väistämättä, koska liiketoiminnassa kilpailu pakottaa yrityksiä kehittämään toimintojaan ja tuotteitaan. Kilpailukyvyn kannalta siis on olennaisen tärkeää kehittää toimintoja eteenpäin. Innovoinnissa tärkeää on tunnistaa erilaisia tarpeita markkinoilla sekä myös markkinoiden muutostarpeiden nopeus. Kun on löydetty markkinoilta uusi tarve, niin on tärkeää pyrkiä sinne ennen kilpailijoita. Tärkeää on, että innovaatio tuo asiakkaalle lisäarvoa, mutta myös tämä tulee muuttaa yritykselle rahavirraksi. Silloin innovaatiosta on myös hyötyä liiketoiminnalle. (Nieminen 2016, Luku 6.1.).

Yksittäisellä yrityksellä ei ole nykyään resursseja ja uutta osaamista nopeaan ja toimivaan tuotekehitykseen. Osaltaan tämä johtuu siitä, että yritykset keskittyvät tiukasti omaan ydinosaan. Myös siis nopeus on valttia, joten yksittäisellä yrityksellä ei ole aikaa nopeaan varmaan tuotekehitykseen. Hankinnan rooli tässä on suuri, koska täytyy löytää ne innovatiivisimmat toimittajat. Innovatiivisimmat toimittajat ovat sellaisia, joilla on vahva teknologinen osaaminen, sekä sijainti on lähellä ostavaa organisaatiota. Toimittajalta löytyy myös intressiä olla tiiviissä ja luottamuksellisessa yhteistyössä ostavan organisaation kanssa. Kuvioista seitsemän nähdään mitä asioita, ominaisuuksia, mahdollistavia ja tukevia tekijöitä löytyy organisaatioiden välisestä yhteistyöstä. (Nieminen 2016, Luku 6.2–6.4.). Edelläkävijäyrityksissä toimittajat voivat olla hyvinkin suuressa asemassa innovaatioiden ja tuotekehityksen osalta. Tämä potentiaali jää vain hyvin monelta yritykseltä käyttämättä kertaa Tanskanen (2021, What Are the Future Skills of Sourcing?).

| | |
|---|--|
| TOIMITTAJAN OMINAISUUKSIA Erikoistunut yritys Korkea oma kehityskyky Tekee tiivistä yhteistyötä usean toimijan kanssa | TOIMITTAJASUHTEN OMINAISUUKSIA Suhde perustuu luottamukseen Sitoutuminen vahvaa Osallistutaan yhteisiin kehitysohjelmiin |
| MAHDOLLISTAVIA JA TUKEVIA TEKIJÖITÄ Toimittaja ja ostava organisaatio sijaitsevat lähellä toisiaan Ostava organisaatio on tärkeä toimittajalle tai siitä voi tulla tärkeä Toimittajalla on pitkä historia yhteistyöstä ostavan organisaation kanssa | |

Kuvio 7 Innovatiivisen yhteistyön tunnusmerkkejä

Yksinään ei riitä, että hankinta etsii potentiaalisimman toimittajan, vaan myös on äärimmäisen tärkeää, että ostava organisaatio on toimittajan mielestä kiinnostava sekä he näkevät myös potentiaalia yhteistyössä. Näin ensinnäkin mahdollistetaan hedelmällisen yhteistyön alku sekä kumpaakin osapuolta tyydyttävä liiketoiminta. (Nieminen 2016, Luku 6.4.).

Synteesi

Hankintojen vastuullisuuden merkitys on kasvanut merkittävästi jo kuluttajien tietämyksen lisääntymisen myötä sekä myös lain tuomista velvoitteista. Erilaiset ilmiöt kuten ilmastonmuutos pakottaa yrityksiä väistämättä vastuullisempaan suuntaan. Hintakeskeisestä hankinnasta on siirrytty paljon enemmän arvokeskeisempään proaktiiviseen hankintaan, joka parantaa yrityksen suorituskykyä. Teoriaosiossa nousee myös hyvin vahvasti esille miten globaaleissa hankinnoissa

haasteita tuottaa vastuullisuuden arviointi, koska eri maissa voi olla hyvinkin erilaiset vastuullisuutta ja ympäristöä koskeva lainsäädäntö. Hankinnat kun kuitenkin ovat aina vastuussa hankintojen vastuullisuudesta sekä eettisyydestä. Selkeästi tärkeimpänä osana vastuullisuuden onnistumiseen on yritysjohdon tuki ja visio.

Innovointi on todella tärkeä kulmakivi kilpailukyvyn kannalta. Teknologian kehittyessä kovaa vauhtia ei välttämättä pienellä ostavalla organisaatiolla ole yksinään resursseja hoitaa tuotekehitystä ja innovointia. On löydettävä potentiaaliset ja innovatiiviset toimittajat jopa mahdollisesti globaalista toimittajamarkkinasta. Tässä onkin hankinnoilla todella merkittävä rooli. Tärkeää on myös pitää huoli siitä, että oma organisaatio on mielenkiintoinen toimittajien silmissä ja heiltä löytyy myös halua lähteä tekemään yhteistyötä. Tällä kehittyvällä yhteistyöllä tulee pyrkiä innovointiin, uusien liiketoimintojen löytämiseen ja ketteryyteen.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Yleisesti opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä asiat hankintojen kehittämisessä ovat tärkeitä, analysoida toimeksiantajan hankintojen nykytila ja miettiä strategisella tasolla kehitysideoita hankintojen kehittämiseen ja toimittajahallintaan peilaten tulevaisuuteen. Kehitysideoita täytyy miettiä huomioiden, miten ne palvelevat toimeksiantajaa kaikkein parhaiten. Parhaiten tavoitteen avaa ja purkaa pienempiin osiin opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

1. Mitkä asiat ovat tärkeitä hankintojen kehittämisessä?
2. Mitä haasteita ja kehityskohteita toimeksiantajan hankintaprosessista voidaan tunnistaa?
3. Mitkä asiat ovat tärkeimmät toimeksiantajan hankintojen kannalta tulevaisuudessa?

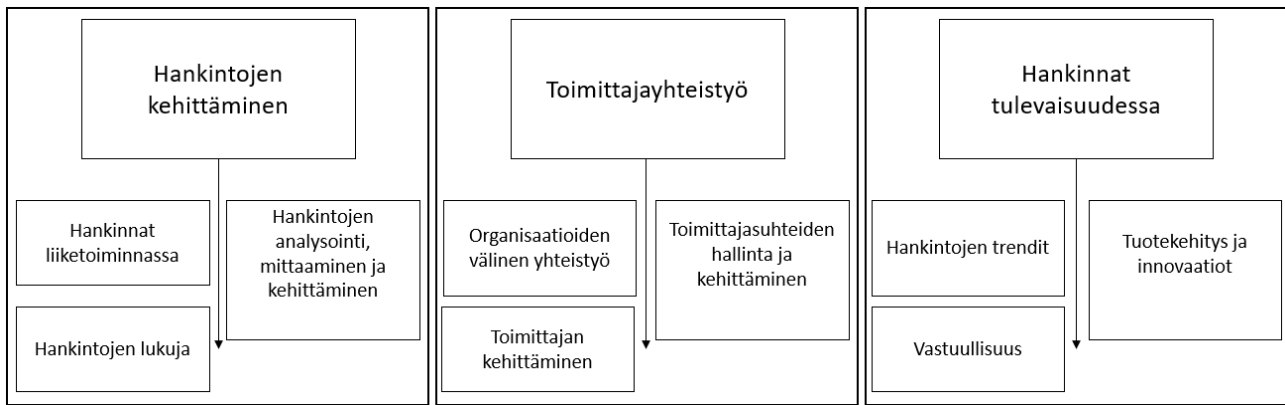
Tutkimustehtävä valikoitui ajankohtaisuutensa vuoksi sekä myös miten suuri painoarvo hankintojen onnistumisella on kannattavassa liiketoiminnassa. Nykyään hankinnat ovat entistä enemmän tarkastelun alla vastuullisuuden, eettisyyden ja ympäristön näkökulmasta. Tutkimustehtävä oli myös näistä syistä toimeksiantajan toiveena kehityksen näkökulmasta.

Tiedonkeruussa käytettiin kvantitatiivista tutkimusta ja kvalitatiivista tutkimusta. Tässä tutkimuksessa ne täydentävät hyvin toinen toisiaan. Kvantitatiivisessa- eli määrällisessä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on numeraalinen data, jota pystytään analysoimaan erilaisin menetelmin, sekä laskennallisesti tilastoimaan. (Jyväskylän yliopisto 2015, Määrällinen tutkimus).

Kvalitatiivisessa- eli laadullisessa tutkimuksessa on mielenkiinnon kohteena laadullisin, taustoihin ja merkitykseen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopisto 2021, Laadullinen tutkimus). Tutkimuksen toteuttaminen tullaan käymään läpi alla tutkimuskysymyksittäin.

Mitkä asiat ovat tärkeitä hankintojen kehittämisessä?

Ensimmäinen tutkimuskysymys ohjasi vahvasti teoriaosuuden kasaamista. Tarkoitus oli saada riittävän kattava tietämys hankinnoista ja niiden kehittämisestä. Tiedonkeruu jaettiin kolmeen tärkeään osa-alueeseen; hankintojen kehittäminen, toimittajayhteistyö sekä hankintojen tulevaisuus. Näiden kolmen aihekategorian valinta oli helppoa ja loogista, koska tutkimuksen tekijä on työskennellyt hankintojen parissa nyt yhtäjaksoisesti viisi vuotta ja työskentelee myös toimeksiantajan organisaatiossa hankintojen parissa. Hankintojen kehittäminen valikoitui loogisesti ensimmäiseksi aiheeksi, koska se tähtää myös tämän tutkimuksen lopputulokseen eli hankintojen strategisten kehitysideoiden löytämiseen. Aihe jaettiin kolmeen osaan, jossa hankintoja katsottiin läpileikkauksena liiketoimintaan nähden ja toisessa osiossa hankintojen lukuja liiketoiminnassa. Kolmannessa osiossa kiinnitettiin huomiota hankintojen kehittämiseen liiketoiminnassa. Teoriaosuuden oli tarkoitus myös syventää osaamista ja tietämystä kyseisellä osa-alueella. Toiseksi teoriaosuuden aiheeksi valikoitui toimittajayhteistyö, koska tämän hallinta on selkeästi avain onnistuneeseen strategiseen hankintojen suunnitteluun. Toimeksiantajan hankinnoissa on selkeitä viitteitä pitkäjänteiseen yhteistyöhön tiettyjen kumppanitoimittajien välillä, joten oli loogista valita tämä yhdeksi teoriaosuudeksi. Kolmanneksi teorian aiheeksi valittiin tulevaisuuden näkymät. Aiheen valintaan vaikutti vahvasti toimeksiantajan arvot olla innovatiivinen ja laadukas rakennustuotteiden valmistaja, joka tekee vastuullisia hankintoja minimoimalla samalla omaa hiilijalanjälkeänsä (Kiilax 2021, Innovatiivinen rakentamisen tuotetehdas). Koska kyseessä on strateginen pitkäjänteinen kehittäminen, on ensiarvoisen tärkeää ottaa katsaus jo tulevaisuuden näkymiin hankintojen näkökulmasta. Kuvioista kahdeksan nähdään teoriaosuuden kolmeaihealuetta ja näiden alle vielä jaetut kolme osa-alueetta, joista tutkimuksen teoriaosuus kasaantui.



Kuvio 8 Tutkimuksen valitut teoriaosuudet

Teorian tarkoitus tutkimuksessa on antaa näkökulmia johonkin tiettyyn ilmiöön tai tapahtumaan. Tutkimustyön teoriatausta antaa pohjaa itse tutkimukselle ja teoria tukeutuu suoraan itse tutkimusongelmaan. Teorian olisi tarkoitus osoittaa eri perspektiivejä aiheeseen ja selvittää onko aiheesta kenties tutkimattomia aihealueita. Tutkimuksesta saatuja tuloksia tulee verrata teoriaan, mutta tutkijan ei tule silti antaa teorian hallita havaintoja. Tutkijan tulee osata peilata havaintoja teoriaan, mutta tuoda myös mukaan omia kokemuksiaan ja tietämystään aiheesta. (n.d. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka)

Näihin kolmeen teoriaosuuteen lähdettiin hakemaan vastauksia alan kirjallisuudesta. Lähteenä olivat fyysiset kirjat, internetistä löytyvät verkkojulkaisut ja e-kirjat. Lisäksi teoriaa etsittiin myös alan tutkimuksista ja artikkeleista. Tiedon haussa pyrittiin jatkuvasti katsomaan annettua tietoa kriittisesti ja sitä verrattiin muihin alan julkaisuihin. Mikäli samanlaisia viitteitä ja väittämiä löytyi myös alan muissa julkaisuissa, todettiin teorian tiedon olevan luotettavaa aineistoa. Toki myös lähdekritiikkiä mietittiin niin kirjoittajankin näkökulmasta, eli jos lähteellä oli selkeästi paljon merkittävää taustaa hankintojen parissa, voitiin olettaa, että annettu teoriatieto täytti hyvän lähteen tunnusmerkit. Lisäksi tiedon hankinnassa katsottiin myös, milloin annettu tieto oli julkaistu, viimeksi muokattu tai tarkastettu. Toki liiketoiminnan perussäännöt eivät ole muuttuneet lähivuosiin, joten tässä datassa ei etsitty välttämättä tietoa aivan lähivuosilta, mutta artikkeleissa ja tutkimuksissa kiinnitettiin selvästi enemmän huomiota lähteen julkaisuajankohtaan.

Mitä haasteita ja kehityskohteita toimeksiantajan hankintaprosessista voidaan tunnistaa?

Tähän tutkimuskysymykseen ohjasi suoraan tutkimustyön sisimpään eli toimeksiantajan hankintojen haasteiden ja kehityskohteiden löytämiseen. Tarkoitus oli teoriaosuuden mukaisesti kartoittaa toimeksiantajan hankintojen tilaa toiminnanohjausjärjestelmän antaman datan perusteella ja haastatteluin. Lisäksi toimittajayhteistyötä kartoitettiin haastatteluin. Haastatteluissa huomioitiin myös vastuullisuuden, tuotekehityksen ja innovoinnin näkökulmat.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pureudutaan yleensä erilaisiin havaintomatriiseihin, joihin data on kerätty esimerkiksi kyselyinä tai järjestelmien muodostamana datana. Tämän datan analysointiin käytettiin taulukkolaskentaohjelmistoja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään ilmiöiden syyseuraussuhteita tai ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen datan laatua voidaan varmistaa muutamilla keinoilla kuten pistotarkastuksin tai vaihteluvälin ulkopuolisten arvojen tarkastuksilla ja korjauksilla. (Holopainen M. & Pulkkinen P. 2012; Määrällinen analyysi. 2021.)

Tutkimuskysymykseen vastauksien löytämistä varten lähdettiin hakemaan aluksi dataa toiminnanohjausjärjestelmästä. Järjestelmänä oli DL Softwaren DL Prime. Tämän pohjalta haettiin laskukoh- taista dataa vuodelta 2021. Tämä data jaettiin sitten toimittajakohtaisesti sekä saatiin samalla tie- dot laskupäivästä sekä laskun eräpäivästä. Tietoa toimittajan hankintojen tilasta haettiin myös haastattelemalla toimeksiantajan hankinnoista vastaavia henkilöitä. Lisäksi haastateltiin myös da- tan pohjalta katsottuja kumppanitoimittajia, jotta saataisiin käsitystä toimittajahallinnan- ja yhteis- työn tilasta.

Kvantitatiivinen data haettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan suoraan, koska näin tieto oli hel- posti analysoitavissa ja suodatettavissa. Toimeksiantajan hankinnoista vastaavien henkilöiden haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna kasvotusten noudattaen pääsääntöisesti haastattelu- pohjaa (Liite 3). Haastattelu kuitenkin pidettiin vapaamuotoisena, mikäli sieltä nousi esille jotain tiettyä mielenkiintoista hankintoihin liittyvä tietoa tai ongelmakohtia. Jokainen haastateltava kui- tenkin toimii vähän erilaisten toimittajien kanssa, joten toimintamallit voivat hieman erota toisis- taan riippuen keneltä toimittajalta hankintaa tehdään. Toimittajille suunnattu haastattelupohja (Liite 4) oli myös suunnattu toimeksiantajan haastateltaville, jotta he pääsivät myös omalta puolel-

taan ottamaan kantaa toimittajayhteistyön tilaan. Haastattelut nauhoitettiin myöhemmää litterointia ja analysointia varten. Toimittajille toteutettiin haastattelut samanlaisena omalla pohjaltaan ja lisäksi toimittajat täyttivät myös perinteisen asteikkotaulukon yhteistyön tilasta, jossa oli 29 erilaista väittämää (liite 5). Näillä väittämillä oli tarkoitus mitata yhteistyön tilaa sekä löytää mahdolliset eriävyyden toimeksiantajan ja toimittajan välillä. Toimittajien haastattelut nauhoitettiin myös myöhemmää litterointia ja analysoimista varten.

Toimeksiantajan organisaatiosta haastateltiin kahta myynnin henkilöä, jotka tekivät suoria ostoja asiakkaiden tilauksiin toimittajilta, sekä kahdelle ostoista vastaavalle henkilölle, jotka hoitavat taas kaikki varastotuotteiden hankinnat. Haastattelut pidettiin noin tunnin mittaisina sessioina kasvotusten rauhallisessa neuvottelutilassa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelutilanne säilyisi mahdollisimman luontevana ja vapaana ilman erillisiä kirjauksien keskeytyksiä. Haastatteluissa paneuduttiin enemmän sellaisiin ongelmiin, joihin haastateltava oli törmännyt toimittajien kanssa. Sen minkä kukakin henkilö kokee enemmän ongelmaksi, on hyvin henkilökohtaista, joten keskustelua ohjattiin aika vapaasti. Toki haastattelussa oli olemassa runko, jotta kaikki tarvittavat asiat tulisi silti käytyä läpi. Haastattelua ennen toimeksiantajan haastateltavat täyttivät myös toimittajayhteistyötä mittaavan asteikon. Jokainen haastateltava täytti sen omasta näkökulmastaan sitä toimittajaa kohtaan, joka oli valittu haastateltavaksi. Lisäksi toimeksiantajan haastateltavat antoivat omat näkemyksensä toimittajahaastattelun kysymyksiin. Tämä siitä syystä, että voidaan kartoittaa ovatko toimeksiantaja ja toimittaja samaa mieltä asioista tai näkevätkö he samoja asioita eri tavalla.

Toimittajille suunnattu haastettu toteutetustapa oli hyvin identtinen muiden haastatteluiden kanssa eli nauhoitettiin ja ohjattiin keskustelua sen mukaan, miten toimintamallit pelaavat kyseisen toimittajan kanssa. Haastattelut pidettiin lähihaastatteluina lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka hoidettiin välimatkan takia videopalaverina.

Oston data analysoitiin taulukkolaskentaohjelmassa. Analyysillä oli tarkoitus selvittää vuoden 2021 kokonaisspendi, jota verrataan liikevaihtoon. Tällä nähtäisiin miten hyvin hankintojen osuus liike-toiminta-alaan nähden. Lisäksi ostoille tehtäisiin toimittajakohtainen ABC-analyysi, jonka pohjalta selvitettiin haastatteluihin valittavat kumppanitoimittajat.

Lisäksi katsottiin myös ostojen maksuehtoja, joille laskettiin toimittajakohtainen keskiarvo myös painotuksella. Sama datan analysointi tehtiin myynnin puolelle, jotta saadaan vertailuluku asiakkaille annetuista maksuehdoista. Oston datasta tehtiin myös analyysia tileittäin, jotta saadaan näkemystä siitä, minne ostot jakaantuvat. Nämä analyysit ovat hyvin luotettavia, koska saatu data on hyvin eksaktia toteutunutta oston ja myynnin dataa. Analysointivaiheessa laskentadatalle ja kaavoille tehtiin vielä tupla tarkistus, jotta voitiin varmistua analyysien oikeellisuudesta.

Haastattelujen dataa analysoitiin litteroimalla saadut nauhoitteet kirjalliseen muotoon taulukkolaskentaohjelmaan. Taulukkoon kasattiin sarakkeittain hankintojen osa-alueita, joiden alle kasattiin esille nousseet haasteet ja kehityskohteet. Lisäksi kasattiin myös asiat, jotka olivat hyvin hoidossa tai muuten mallillaan.

Mitkä asiat ovat tärkeimmät toimeksiantajan hankintojen kannalta tulevaisuudessa?

Tämä tutkimuskysymys on se, joka ohjasi täysin kohti tutkimustyön lopputavoitetta. Toisen tutkimuskysymyksen oli tarkoitus löytää kattavasti toimeksiantajan hankinnoista kehityskohteita ja tämän kolmannen kysymyksen oli tarkoitus löytää näistä kehityskohteista ne strategisesti tärkeimmät toimeksiantajan näkökulmasta peilaten tulevaisuuteen. Kysymykseen lähdettiin hakemaan vastauksia löydetyistä kehityskohteista.

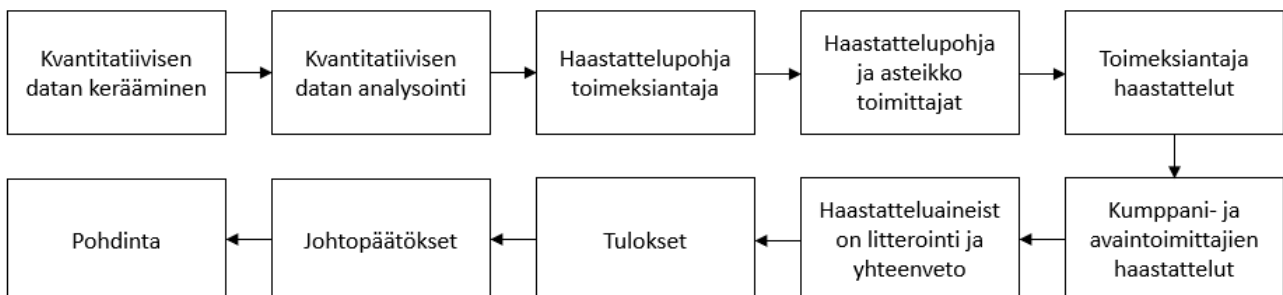
Tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia analysoimalla toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmästä saatua hankinnan dataa taulukkolaskentaohjelmassa. Taulukosta nähtiin ABC-analyysin avulla spendin jakautumista eri toimijoille sekä myös millaisia maksuehtoja toimittajittain oli saatu niin keskiarvolla, kuin painotetulla keskiarvolla. Jotta ostojen maksuehtoon saataisiin jokin hyvä vertailukohta, haettiin myös myynnin liikevaihto ja siellä asiakkaittain annettu maksuehto. Tälle ehdolle laskettiin myös keskiarvoa. Kaikki data mikä haettiin, rajattiin koskemaan ainoastaan liiketoimintakautta 2021. Data ei huomioi, mikäli asiakas on maksanut laskun ennen eräpäivää esimerkiksi kassa-alennuksen takia.

Toimeksiantajan haasteltavilta lähdettiin hakemaan dataa litteroimalla ja referoimalla haastattelun dataa taulukkolaskentaohjelmaan. Taulukossa laitettiin prosessin vaiheet/haastattelukysymykset riveittäin ja sarakkeittain tuli vastaajien vastaukset.

Näin saatiin kysymykohtaiset vastaukset vierekkäin vertailukelpoisesti. Tämä paljastaa suoraan toimeksiantajan hankinnoissa esiin nousevat kehityskohteet ja etenkin mikäli sama aihe nousee useammalla henkilöllä. Myös mikäli samaan kysymykseen löytyi useampi erilainen vastaus, tämä paljastaa mahdolliset ristiriidat tai tietokatkokset hankinnoissa. Samassa taulukossa oli myös toimittajayhteistyöhaastattelun kysymykset, johon toimeksiantajan henkilöstö vastasi omat vastaukset sekä valitut toimittajat. Valitut toimittajat olivat valittu ABC-analyysin perusteella olevat avaintoimittajat. Näin saatiin toimeksiantajan ja toimittajien vastaukset vierekkäin vertailukelpoiseksi.

Asteikkotaulukon täytti niin valitut toimittajat, kuin toimeksiantajan valitut edustajat. Asteikoiden kysymykset olivat muotoiltu muotoon, että ne saatiin paremmuusjärjestykseen pisteytyksellä 1–5 pistettä. Mitä paremmat pisteet, niin sitä paremmin kyseisen väittämän kohta vastaajan mielestä on yhteistyössä. Vastauksien pisteet vedettiin osioittain ja kokonaisuutena keskiarvona taulukkoon (Liite 6). Näin nähtiin pisteitten perusteella millä tasolla yhteistyö on. Taulukko näyttää vastaajien minimi ja maksimipisteet sekä keskihajonnan. Taulukossa katsottiin myös suhdetta, että tuntee ko toinen osapuolista asioiden olevan huomattavasti paremmin. Taulukon datasta tehtiin kaaviot, jotta on helpompi nähdä kehitettävät kohteet.

Aineistoa analysoitiin ainoastaan taulukkolaskentaohjelmassa, jotta kokonaisuus säilyisi mahdollisimman hyvin katsottavissa ja vertailukelpoisena. Analyysien luotettavuudesta piti huolen äärimmäisen hyvä ja tarkka lähtöaineisto. Taulukoissa olevat laskentakaavat ovat myös tuplatarkistettu virheen varalta tutkijan toimesta. Tutkimuksen toteuttamisen koko prosessi on vaihe vaiheelta kuvattuna kuviossa yhdeksän.



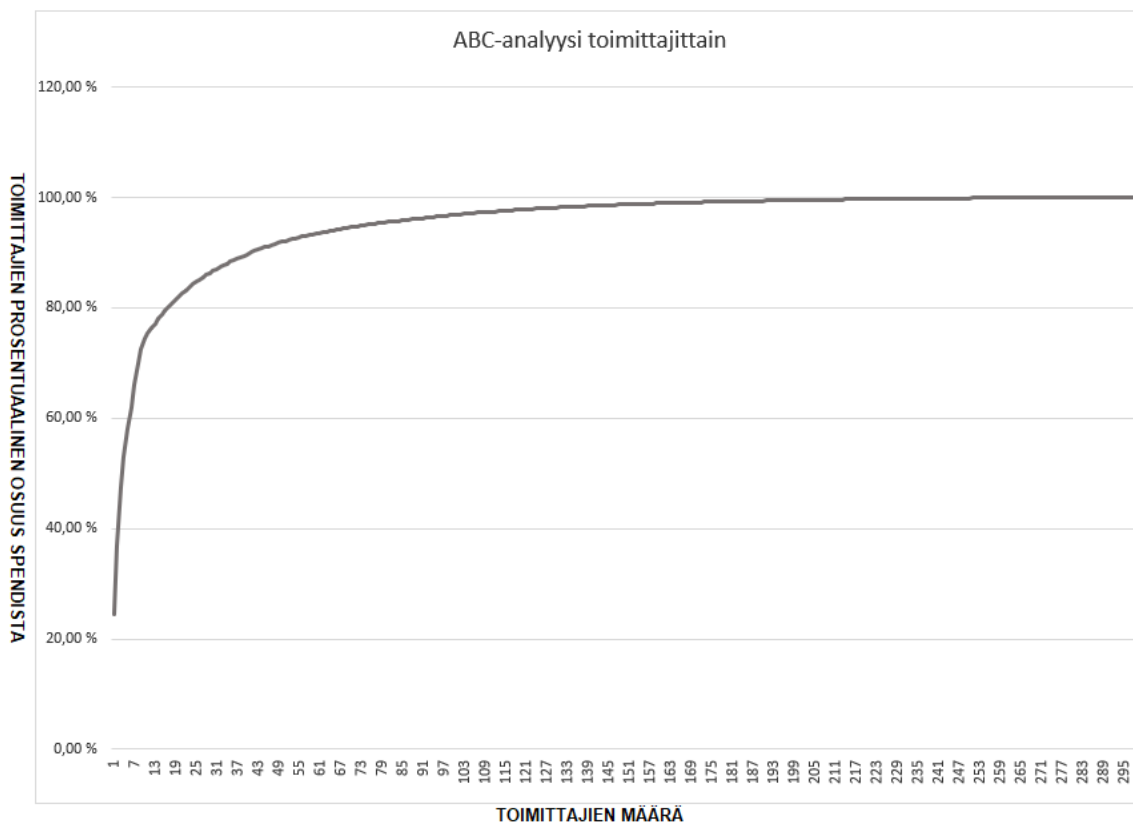
Kuvio 9 Tutkimuksen toteuttaminen prosessikaaviona

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Data-analyysin perusteella löydetty tulokset

Kun katsotaan toimeksiantajan hankintoja vuodelta 2021 kokonaisuutena, voimme nähdä kokonaisspendin olevan noin 4,39 miljoonaa euroa ja liikevaihto saman vuonna noin 6,37 miljoonaa euroa. Spendin osuus liikevaihdosta on 68,9 %. Hankintojen luku pitää sisällään myös epäsuoria hankintoja. Luku on hyvällä tasolla, kun vertaa suomalaisten yritysten keskiarvollisiin osuuksiin hankinnoista, toimeksiantaja on tehnyt 1,19 miljoona liikevoiton. Liiketoiminnallisesti siis hankintojen osuus on hyvin onnistunut.

Toimittajien kokonaismäärä on ollut 298 kpl, ostot näiden toimittajien välillä ovat toteuttaneet hyvinkin tyypillistä Pareton-jakaumaa. Analyysistä näkee, että yksistään ensimmäisen toimittajan osuus koko hankinnoista on 24,4 %, joka on hyvin merkittävä osuus. Toimittajista 6,4 % osuus sisältää jo 81,5 % kokonaisspendistä. Alla vielä kuvio 10, josta nähdään ABC-analyysin tulokset. Liitteestä 1 nähdään periaate, kuinka laskenta on suoritettu.



Kuvio 10 ABC-analyysi hankinnoista 2021

Kaavio tuloksineen paljastaa hyvin sen, että toimeksiantajan hankinnat hajautuvat helposti useammalle toimittajalle ja hankintojen kokonaiskuva ei ole täysin hallinnassa. Tässä on selkeästi kehittämisen paikka. Toki toimeksiantajan haastatteluissa nousi esille, että osa toimittajista ei pysty yksinään palvelemaan tarpeita, joten hankinnat näissä tapauksissa väistämättä hajautuvat. Oman haasteensa hajautumisen näkökulmaan tuo myös se, että toimeksiantaja toimii useammalla liiketoiminta-alalla, joten hankinnat tämän myötä myös hajautuvat. Kuitenkin toimittajista löytyy paljon sellaisia, joiden hankinnat olisivat helpostikin yhdisteltävissä tai jopa tiukemmalla suunnitelmallisuudella vältettävissä kokonaan. Yksi huomioitava asia, joka nousi dataa kerätessä, että vuotuinen laskujen määrä oli 2217 kpl, joka on keskimäärin noin 9 laskua per työpäivä. Tästä määrästä 87 % on tullut e-laskuna, loput 13 % skannauspalvelun kautta paperisena.

Kun tarkastellaan toimittajien kanssa neuvoteltuja maksuehtoja, niin näiden painotettu keskiarvo on 35 päivää. Tämä kertoo hankintojen hyvästä tilasta (Liite 1). Toki seasta löytyy paljon sellaisia, joiden maksuehtoa voisi varmasti neuvotella sekä toinen mainittava huomio on, että osa laskuista on koontilaskuja, joiden todellinen maksuehto ei nouse tässä taulukossa esille. Jotta hankintojen maksuehdot olisivat vertailukelpoisia ja kertoisivat jollain tapaa rahoitusennusteesta sekä kassavirrasta, niin tarkasteluun otettiin myös myyntisaamisissa asiakkaille myönnettyt maksuehdot. Nämä löytyvät liitteestä kaksi. Myynnin puolelta saatu painotettu keskiarvo maksuehdoissa oli myös 35 päivää (Liite 2). Kokonaisuutena tarkasteltuna maksuehdot ovat balanssissa, mutta myyntiasiakkaissa oli paljon sellaisia, joille oli myönnetty kohtuuttoman pitkä maksuehto ostoihin nähden. Tämä voi johtua laiskasta myynnin suunnittelusta tai unohduksista asiakastietojen päivittämisessä. Taulukossa kuusi on vedetty yhteen hankintojen ABC-analyysi.

Taulukko 6 Yhteenvedo hankintojen 2021 ABC-analyysistä

| Luokitus | Toimittajien määrä | Toimittajien osuus | Myynnin osuus (€) | Myynnin kumulatiivinen osuus (%) | Painotettu ka maksuehto (pv) |
|----------|--------------------|--------------------|-------------------|----------------------------------|------------------------------|
| A | 19 | 6,38 % | 3 576 566,10 € | 81,53 % | 38,32 |
| B | 54 | 18,12 % | 587 311,60 € | 94,92 % | 22,73 |
| C | 225 | 75,50 % | 222 982,75 € | 100,00 % | 14,30 |
| Kaikki | 298 | 100,00 % | 4 386 860,45 € | | 35,01 |

Yhteenvedosta on helposti huomattavissa A-luokan hankintojen kattavan yli 80 % hankinnoista, tässä ryhmässä on selkeästi parhaiten neuvotellut maksuehdot painotetulla keskiarvolla. B-luokkaan taas jää jo melkein kolme kertaa enemmän toimittajia, mutta kuitenkin tästä osuudesta tulee ainoastaan 13,4 % hankinnoista. Painotettu keskiarvo maksuehdoissa on 22,7, joka on 15,6 päivää huonompi kuin A-luokassa. Tämä on looginen pudotus, koska luokan osuus on merkittävästi pienempi. C-luokassa hankintojen osuus on ainoastaan 5,1 %, tämän luokan hankintojen maksuehtojen painotettu keskiarvo on ainoastaan 14,3 päivää. Tämä on 8,4 päivää vähemmän kuin B-luokassa. Hyvin looginen pudotus, koska tähän luokkaan ei toimittaja käytä aikaansa kovinkaan paljoa.

6.2 Toimeksiantajan haastatteluista löydetty tulokset

Henkilöstöä haastateltiin liitteen 3 mukaisella pohjalla ja tulokset vedettiin yhteen taulukkoon, jotta vastauksista saatiin vertailukelpoisia. Toimeksiantajan missio, arvot, visio ja strategia olivat täysin selkeitä oikeastaan vain ylimmälle johdolle. Näistäkin oikeastaan strategia oli ainoastaan se, johon ei selkeää vastausta kaikilta tullut. Osa haastateltavista epäili, että strategiaa ei oikeastaan tarkasti tietäisi kuin strategian luoneet henkilöt johdosta. Haastateltavat kokivat strategian jalkautuksen jääneen huonoksi. Toimeksiantajan hankintaprosessi oli kaikkien mielestä hyvin selkeä. Etenkin muutaman vuoden aikana prosessi on selkeytynyt merkittävästi, josta tuli kehuja haastateltavilta. Hankinnoista kuitenkin nousi esille tiettyjä huomioita, jotka ovat listattuna alle:

- Hankinnoista vastaavat henkilöt ovat tiedossa, mutta kenelle mikäkin rooli/vastuualue kuuluu ei ole kaikkien tiedossa (ainakaan selkeästi).
- Hankinnoista vastaavien sijaisuudet eivät ole kaikkien tiedossa (liittyy vahvasti edelliseen kohtaan).
- Tiettyjä hankintoja hoitaa ainoastaan yksi henkilö. Tuntemus todella suuresta riskistä, mikäli jotain sattuu ja menetetään organisaatiosta tietotaito.
- Hankintojen organisointi hieman epäselvää.
- Järjestelmämuutokset tekevät prosessista välillä epävarman, koska kaikkia järjestelmän vaatimia toimenpiteitä ei tiedetä. Järjestelmä muutokset tuntuvat myös jarruttavan.
- Ostojen joustavuuden on säilyttävä ja sitä ei saa menettää järjestelmien kustannuksella.
- Paljon toimittajia, joten ostot tuntuvat hajoavan useammalle toimittajalle. Toivotaan keskittämistä.

- Toivotaan pitkäjänteisiä toimittajasuhteita
- Toivotaan enemmän proaktiivista hankintaa, jotta säilyttäisiin kilpailijoita edellä.

Tulevaisuuden näkymissä kaikki näkivät kehittyneen hankinnan, joka sisältäisi tehokkaita keskitettyjä hankintoja. Automatisointia hankintoihin toivottiin myös. Havaittavissa oli, että hankinnat olivat suurimmalta osin yksi oma tehokas organisaationsa, mutta jotkin tietyt erikoistarvikkeet hankittaisiin osastokohtaisesti. Hybridimallilla haluttaisiin tehokkuutta hankintoihin, mutta joustavuutta erikoistilanteisiin. Hankintaorganisaatio ottaisi myös roolia tuotteiden arvohallinnasta ja olisi vahvana osana tuotekehityksessä.

Odotuksia, tavoitteita ja mahdollisuuksia hankinnoissa nähtiin automatisoinnin puolella. Esimerkiksi että järjestelmät toimittajien kanssa keskustelisi keskenään. Toimeksiantajan järjestelmä antaisi automaattisesti ostotilauksia, jotka myös automaattisesti kirjautuisivat toimittajan tilauskantaa. Kumppanitoimittajien kanssa haluttiin lisäksi koulutusta puolin ja toisin kummankin liiketoiminnan parempaan ymmärtämiseen sekä odotuksissa olisi toimittajien osaamisen hyödyntäminen tuotekehityksessä. Tästä nousi samalla esille, ettei tarkalleen tiedetä nykyisistäkään toimittajista mihin kaikkeen he olisivat kykeneväisiä. Yhteisiä tavoitteita kumppanitoimittajien kanssa oli jonkinlainen raportointi esimerkiksi kvartaaleittain. Raportoinnissa seurattaisiin ostojen kehittymistä, tilattujen nimikkeiden aktiivisuutta ja laatua. Osa toimittajista olisi halunnut jo lisätä ostoja, mutta toimittaja ei pysty tällä hetkellä vastaamaan kysyntään. Tämä koettiin osaltaan haasteeksi.

Levytuotteiden hankinnoissa ongelmaa tuottaa nimenomaan saatavuus. Tässä on suurin syy miksi hankinnat jakaantuvat useammalle toimittajalle tai tukkurille. Tehtaat jakavat osansa jälleenmyyjilleen ja tämä tarjonta on jo valmiiksi tarkkaan rajattua. Mahdollisuudet ostaa yhdeltä toimittajalta ovat siis olemattomat. Toimeksiantajan suunnasta näyttäytyi hyvin usein siltä, että toimittajien tarjoamat levytuotteet olivat epäsopivia sekä huonolaatuisia.

Mittaamisen tasoa on toimeksiantajalla nostettu ja tässä on osasyynä laatu järjestelmän sertifiointi. Sertifiointi on tuonut mukanaan sen, että reklamaatioiden määrää sekä toimitusvarmuutta mitataan ostoissa ja myynnissä. Konkreettisia hankintojen toimittajakohtaisia mittareita ei kuitenkaan mitattu, kuten ei myöskään hankintojen tehokkuutta toimeksiantajan organisaatiossa.

Osassa tapauksissa toimittaja mittasi yhteistyön laatua, mutta tässä koettiin hieman skeptisyyttä sen suhteen mittasiko toimittaja toimintaa millä tasolla tai oliko mittaustulokset luotettavia.

Viestinnän taso koettiin toimittajien kanssa erittäin hyväksi ja yhteisiä palaveria oli tasaisesti. Yhden toimittajan kanssa oli jopa sovittu operatiivisen tason suunnittelua varten lyhyet Teams-palaverit viikoittain sekä enemmän strategisen tason palaverit kerran kuukaudessa. Tässä palaverissa käytiin läpi myös tuotekehitysasioita. Muiden toimittajien kanssa pidettiin palavereita vähintään kvartaalitasolla ja toivottiin, että taso säilyisi vähintään tällaisena. Toisaalta toiveena oli myös, että palaverit säilyttäisi tarkoituksenmukaisuutensa, eikä niitä loppujen lopuksi pidettäisi vain pitämisen ilosta.

Riskejä kumppanitoimittajien kohdalta nostettiin esiin hieman eri tavalla riippuen haastateltavasta. Alla on listattuna riskejä tai huolia, jotka toimittajien toiminnasta nousi esille:

- Asiakassuhdetta toimeksiantajan kanssa hoitaa ainoastaan yksi henkilö toimittajan organisaatiossa.
- Yhteistyön pysyminen ammattimaisena, vaikka tietynlainen syvempi ystävyys toimittajien kanssa syntyy.
- Toimittajien resurssien riittäminen toimeksiantajan kasvun mukana.
- Pelko että toiminnan ollessa hyvällä tasolla, muuttuu tekeminen ”itsestäänselvyydeksi”.
- Tietyissä tuotteissa toimittajan osaamisella ja tietotaidolla äärimmäisen suuri merkitys.

Lisäksi huolena nousi tiettyjen yksittäisten toimittajien kanssa oleva pitkä yhteistyö. Huolena oli, että säilyykö hinnoittelussa kuri sekä säilyttääkö toimeksiantaja kilpailukykynsä, kun ei tiedä välttämättä markkinoiden parasta hintaa. Ensisijaisesti kuitenkin halutaan pitkiä yhteistyösuhteita, jolloin ei ole halua kilpailuttaa samoja hankintoja usein.

Haastatteluissa koettiin vastuullisuus- ja ympäristöasiat tärkeäksi osaksi. Hankintojen osalta kannettiin huolta siitä, että toimittajien vastuullisuus ja ympäristöasiat olisi kunnossa. Tämän mittaaminen kuitenkin koettiin vaikeaksi. Vastuullisuuskysymyksissä nousi usein esille se, että kiinnostaisi tietää enemmän toimittajien raaka-aineiden alkuperästä tilausketjun aikaisemmassa vaiheessa.

Toimittajien kehitystä ja etenkin yhteistä tuotekehitystä haluttiin myös mitattavan. Toimittajien eettiseen toimintaan ei osannut oikein kukaan sanoa mitään, koska sitä asiaa nykyisiltä toimittajilta ei oikeastaan seurata tai mitata. Toki nousi myös esille toimittajilla olevat tietyt sertifikaatit, jotka kertovat toimittajien suhtautumisesta laatuun, ympäristöön, vastuullisuuteen ja työhyvinvointiin.

6.3 Toimittajien haastatteluista löydetyt tulokset

Kumppanitoimittajien haastatteluissa nousi odotuksia ja tavoitteita tuotekehityksen tason nostamisessa sekä uusien tuotteiden löytämisessä. Joko toimittajien nykyisestä tuotevalikoimasta tai kehittämällä uusia tuotteita, jotka tukisivat kummankin toimintaa. Toivomuksena oli myös pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja ennustettavissa olevaa hankintaa, eikä niinkään nopeisiin tarpeisiin kohdistuvaa palvelua. Haastatteluissa arvostettiin myös Kiilax Oy:n tuoreita sertifikaatteja, koska ne tukevat myös toimittajien tavoitteita ja arvoja.

Osan haastateltavien kanssa avoin keskustelu sekä tiedonjako oli jo erinomaisella mallilla. Silti toivottiin, että siitä pidettäisiin kiinni sekä huolehdittaisiin, ettei aktiivinen vuorovaikutus katoaisi. Viestinnän osalta toivottiin enemmän tietoa Kiilax Oy:n myynnistä ja etenkin luvatuista toimitusajoista, jotka vaikuttavat myös toimittajan tekemiseen. Näin toimittajat ehtisivät paremmin optimoida omaa tuotantoaan. Myyntiin paremmin vastaamiseksi toivottiin lisää ennustettavuutta.

Riskejä tai huonoja puolia nousi vaihtelevasti esille toimittajakentästä. Osa koki yhteistyön lähes riskittömäksi. Lisäksi arvostettiin Kiilax Oy:n kasvua sekä sitä että liiketoimintaa oli tuettu useammalla eri tuotekategoriolla. Tämän koettiin vähentävän riskiä, mikäli jokin yksittäisen tuoteryhmän myynti romahtaa. Toisaalta taas nostettiin riskinä toimeksiantajan tekemät omat vuosisopimukset asiakkailleen, joissa on luvattu esimerkiksi tiukkoja ehtoja hinnanmuutoksille. Toimeksiantaja ei pysty vastaamaan muuttuviin kustannuksiin yhtä nopeasti kuin toimittaja.

Tuotekehitystä ja arvohallintaa ei tehdä vahvasti kuin yhden toimittajan kanssa. Tämän yhden toimittajan kanssa oli myös annettu vapautta tuotteiden design-suunnittelussa. Tämä siitä syystä, että valmistusteknillisesti toimittaja osaa sanoa kustannustehokkaimmat ratkaisut toimeksiantajaa paremmin.

Tästä toimittaja oli äärimmäisen tyytyväinen ja toivoi että jatkossakin heidät pidettäisiin mukana uusien tuotteiden suunnittelussa. Muiden toimittajien kanssa tuotteet olivat enemmänkin peruskomponentteja kuten vanereita, joiden jatkojalostus nimenomaan perustuu toimeksiantajan liiketoimintaan. Tästä syystä muiden toimittajien tuotekehitysyhteistyötä on äärimmäisen vaikea ottaa mukaan. Toimittajan eikä toimeksiantajan osapuolet nähneet tälle arvoa.

Vain yhden toimittajan kanssa on tehty sopimus sekä yhteistä tuotekehitystä. Sopimus oli tehty määrittämään toimitusaikoja sekä puskurivarastointia. Samaisen toimittajan kanssa käytiin keskustelua toimitusaikojen pituudesta, koska toimeksiantaja koki ne paikoitellen liian pitkiksi. Toimittajan puolelta taas ei löytynyt selkeää ratkaisua, kuinka toimitusaikaa voitaisiin lyhentää. Muiden toimijoiden kanssa ei ollut jostain syystä neuvoteltu sopimuksista tai ehdotettu sellaisia.

Sekä toimittajat että toimeksiantajat kokivat kouluttamisen tärkeänä. Tätä työtä olikin tehty puolin ja toisin niin, että toimittajien ymmärrystä toimeksiantajan liiketoimintaympäristöstä oli lisätty. Lisäksi toimeksiantajan henkilökunta pääsi tutustumaan tarkemmin toimittajien tuotantoon. Jatko-suunnitelmiksi oli jo sovittu, että toimittaja kävisi kouluttautumassa toimeksiantajan myyntiin ja materiaaleihin, jotta tuntisi ne paremmin. Toisen toimittajan kanssa oli yhteisesti sovittu heidän tuotantoonsa tutustumisesta.

Reklamaatiokäsittelyitä oli toimittajien kanssa hyvin vähän ja tämä koettiin positiivisena. Kummallakin osapuolella oli hyvä käsitys, kuinka reklamaatiot hoidetaan puolin ja toisin. Kuitenkin nousi esille, että reklamaatioiden tarkempi seuranta ja mittaaminen silti puuttui. Tämä koettiin tarpeelliseksi nostaa esille.

Toimittajien eettistä toimintaa Kiilax Oy ei valvo ainakaan tällä hetkellä. Lisäksi muitakaan isompia vaatimuksia toimittajien suuntaan ei ollut. Tällä hetkellä koettiin, että vaatimusten lisääminen ei tuota lisäarvoa, vaan todennäköisemmin kustannusten nousua, josta ei hyötyisi kumpikaan osapuoli. Toivottiin siis kriittisyyttä vaatimuksia tarkastellessa.

7 Johtopäätökset

7.1 Tärkeitä asioita hankintojen kehittämisessä

Hankintojen merkittävyyden rooli nousee entisestään esille liiketoiminnan hankintojen osuuden myötä. Sen lisäksi hankinnoilla on merkittävä rooli arvon tuojana, kuten myös liiketoiminnan kannattavuuden suhteen. Toiminnan tehokkuudessa hankintojen johtamisella on suuri merkitys, joten on tärkeää etsiä juuri sopiva toimintamalli omaan liiketoimintaan nähden. Hankintaprosessit tulee pitää selkeinä ja yksinkertaisina. Näiden prosessien toimivuus riippuu henkilöiden sitoutuvuudesta noudattamaan tarkasti prosessin ohjeita. Hankintoja kannattaa mitata ja analysoida erilaisin työkaluin, jotta saadaan pidettyä kattava, laaja sekä selkeä kuva hankintojen nykytilasta. Kuten tutkimustulokset kappaleessa 6.1 osoitti niin toimeksiantajalla ei ollut kattavaa ja selkeää kuvaa hankintojen tilasta.

Toimittajayhteistyön ja toimittajasuhteiden hallinnan merkitys on kasvanut merkittävästi teknologian nopean kehityksen myötä. Yrityksillä ei yksinään riitä resurssit tuotekehitykseen ja arvon tuottamiseen, joten yhteistyö on arvokasta molemmille osapuolille. Molemminpuolinen viestintä ja tavoitteiden yhdensuuntaisuus ovat tärkeässä roolissa toimittajayhteistyössä. Toimittajien suoritus- ja kilpailukyky tulee myös kehittää jatkuvasti ja näissä neuvotteluilla on suuri merkitys. Neuvotteluihin valmistautuminen sekä strategian miettiminen on ensiarvoisen tärkeää neuvottelun onnistumisen kannalta. Tutkimustuloksissa kappaleessa 6.2 nousi esille, että toimeksiantaja tekee jo toimittajayhteistyötä, mutta toive tämän lisäämiselle on suuri. Toisaalta toimeksiantaja nosti esille haastatteluissa hyvin riskejä pitkissä toimittajayhteistöissä, joita on syytä ottaa huomioon.

Vastuullisuuden merkitys nykyisessä maailman tilanteessa on kasvanut merkittävästi. Erilaiset globaalit trendit ja ilmiöt, kuten ilmastonmuutos, tuo yrityksille väistämättä painetta miettiä omaa vastuullisuuttaan muuttuvassa ympäristössä. Ihmisten lisääntynyt tietoisuus ja alati muuttuva lainsäädäntö pakottaa yritykset kehittämään jatkuvasti toimintojaan. Yritysten on löydettävä nopeasti teknologian kehittyessä potentiaalisia ja innovatiivisia kumppaneita mukaan tuotekehitykseen. Vaikka tulevaisuudessa proaktiivisen hankinnan merkitys kasvaa, tulee silti pitää huolta oman yrityksen kiinnostavuudesta sekä potentiaalista toimittajien silmissä.

Tässä esimerkiksi käänteisellä markkinoinnilla on suuri merkitys. Näin saaduilla pitkillä yhteistöillä tulee pyrkiä innovointiin, uusien liiketoimintojen löytämiseen sekä toimitusketjun ketteryyteen. Tutkimustuloksissa kappaleessa 6.2 nousee esille vastuullisuuden merkitys toimeksiantajalle, joka vahvistaa tätä teoriaa.

7.2 Haasteet ja kehityskohteet toimeksiantajan hankinnoissa

Kehitysehdotukset ja haasteet data-analyysin perusteella

Ensimmäisenä hankintojen luvuista esille nousee merkittävän suuri toimittajien määrä. Hankinnoista näkee, että A-luokassa olevat toimittajat ovat hyvin keskitettyjä ja näiltä toimittajilta ostetaan kaikki mahdollinen. Seuraavissa luokissa näkee, että ostot alkavat pilkkoutua useammalle eri toimittajalle ja kuten haastatteluissa huomasikin, ei oikein tarkalleen tiedetty kuka tai mikä on päätoimittaja millekin tuotekategorialle. Jakauma toteutti täysin Pareton-sääntöä, josta kirjoitettiin teoriaosuudessa kappaleessa 2.4. Kehitysehdotuksena tähän on hankintojen tuotekategorisointi, eli kaikki hankittavat nimikkeet jaetaan helpommin hallittaviksi tuoteryhmiksi, joihin lähdettäisiin hakemaan toimittajia nykyisestä toimittajakentästä. Tämän voi suorittaa suoraan neuvottelemalla, tai kilpailuttamalla kokonaisuudet. Suositeltavaa olisi myös katsoa mahdolliset varatoimittajat paikkaamaan mahdollisia poikkeustilanteita ja vähentämään toiminnan riskiä. Tämän kehitysehdotuksen toteuttamiseen käytettävä panos on pieni, mutta saavutettava vaikutus on suuri. Isompia kokonaisuuksia kilpailuttamalla on mahdollista päästä jopa pienempiin hankintahintoihin ja maksuehtoihin, jotka jo itsessään tuovat säästöä kokonaisspendissä sekä myös rasittavat vähemmän toimeksiantajan kassaa. Jos nykyisestä spendistä saisi vähennettyä 3 % pois, olisi säästö noin 131 600 €. Spend-analyysin tärkeydestä ja vaikuttavuudesta mainittiin teoriassa kappaleessa 2.4. Kehityskohde osoittaa, miten muutamalla prosentilla voidaan vaikuttaa euromääräisesti suurella tavalla kokonaishankintojen arvoon. Toinen selkeä etu on käsiteltävien laskujen määrä vuodessa. Vuonna 2021 oli laskujen määrä yhteensä 2261 kpl ja keskimääräinen laskujen käsittelyaika yrityksessä oli logistiikkapäällikkö Markus Hämäläisen mukaan noin 53 sekuntia. Jos tästä laskumäärästä saataisiin vähennettyä esimerkiksi 40 %, työajallisesti säästö olisi vuositasolla noin 13 henkilötyötuntia. Tämän ostotilaston voisi ottaa alkuun tarkasteluun puoli vuosittain. Lisäksi tulisi seurata kuinka paljon vielä kategorisoinnin jälkeen tapahtuu ohioistoja sekä etsiä juurisyy mistä ohioistot johtuvat. Näin päästäisiin jo muutamassa vuodessa kiinni kaikkiin ohioistojen aiheuttamiin ongelmakohtiin.

Toinen kehitettävä kohta on maksuehtojen painotettu keskiarvo. Painotettu keskiarvo aiheuttaa enemmän ehtoja niille toimittajille, joiden ostot ovat suurimmat. Näin suurimman vaikutuksen tekevät ne toimittajat, kenen likviditeettiä käytetään eniten rahoittamaan käyttöpääomaa esimerkiksi varastoissa. Toimeksiantajan tulisi mitata maksuehtojen kehitystä säännöllisesti ja pyrkiä vieämään järjestelmällisesti ehtoja parempaan suuntaan. Toimeksiantajan tulisi mitata maksuehtoja luokkakohtaisesti sekä kokonaisuutena. Mittareiden tuloksia voisi seurata puolivuositain ja jatkuvasti etsiä keinoja, joilla viedä ehtoja parempaan suuntaan. Myynnin puolella sama seurannan käyttöönotto olisi suotavaa, jotta mittarit olisivat vertailtavissa keskenään. Maksuehtojen sopimisen vaikuttavuutta on vaikea arvioida, koska siihen vaikuttavat niin monet tekijät, kuten esimerkiksi varastojen kokonaisarvo ja varaston kiertonopeus. Mikäli maksuehtojen painotettua keskiarvoa saataisiin nostettua esimerkiksi viisi päivää ylemmäs, niin oman pääoman sitoutumisen pienentynyt määrää voi olla hyvinkin suuri. Etenkin mikäli varastoarvoihin ja kiertonopeuteen kiinnitetään huomiota myös. Teoriaosuudessa taulukossa yksi esitettiin havainnollistavasti, kuinka maksuehdoilla ja varastonkierrolla voidaan vaikuttaa oman pääoman sitoutumisen määrään.

Kehitysehdotukset ja haasteet toimeksiantajan haastatteluiden perusteella

Haastatteluissa nousi esille se, että toimeksiantajalla on rakennettu hyvin selkeästi selvä missio, arvot ja visio. Ainoastaan strategian jalkauttaminen oli heikkoa. Yrityksen johdon tulisi käydä osasto kohtaisesti läpi tämä kokonaisuutena ja laatia pitkän tähtäimen strategia, jolla tähdätään kohti visiota. Tämän strategian jalkauttaminen myös hankintoihin on ensiarvoisen tärkeää, koska hankinnat ovat myynnin lisäksi koko yrityksen toiminnan kulmakivi. Strategian jalkautumiseen käytettävää panos on pieni, mutta vaikuttavuus on todella suuri. Kokonaisvaikuttavuutta on hankala arvioida, koska vaikuttavia tekijöitä on paljon. Varmaa on, että tämä selkeyttää ja kirkastaa työntekijöiden työtä sekä antaa selkeitä tavoitteita tekemiselle. Tämä motivoi työntekijöitä ja näin parantaa tuottavuutta. Vaikka strategian jalkauttamisen vaikuttavuutta ei juurikaan voi arvioida, tulisi tämä kehitysehdotus nousta ensimmäiseksi tehtäväksi. Strategia antaa kulmakiven koko toiminnalle ja ohjaa kaikkea muuta operatiivista tekemistä.

Hankintaan kannattaisi tässä yhteydessä miettiä myös toimivat mittarit, joita tulisi myös seurata ja asettaa näihin pitkän aikavälin tavoitteet. Hankintojen budjetointi puuttui myös, joten suositeltavaa olisi ottaa tämä osaksi strategista suunnittelua ja seurantaa. Hankintaprosessi itsessään vai-

kutti selkeälle, mutta sen mittaaminen puuttui. Esimerkiksi hankintaprosessin läpäisyäikää seuraamalla voitaisiin etsiä jokaiselle vuodelle kehityskohteet, joilla voitaisiin sujuvoittaa ja nopeuttaa hankintaprosessia. Budjetoinnilla on suuri merkitys kokonaisspendin suhteen, koska tällöin on selvillä suoraan mihin ja paljon rahaa on varattu, jolloin ohjot ja hallitsematon kulutus on helpommin pidettävissä kurissa. Budjetoimalla on mahdollisesti saatavissa helpommin pois turhat hankinnat, koska kurillinen ostaminen vähentää kulutusta. Budjetoinneilla ja mittareilla on saavutettavissa suuri vaikutus ja tähän käytettävä panos on pieni. Teoriassa korostettiin mittaamisen tärkeyttä useammassa eri kohtaa niin hankintojen mittaamisessa kuin toimittajahallinnassa. Mittaaminen on tärkeää missä tahansa tavoitteellisessa kehittämisessä, koska se kertoo totuuden mukaisen tilan mitattavasta asiasta. Silloin arvio ei perustu mihinkään olettamukseen.

Toimeksiantajan hankinnoissa oli paljon hiljaista tietoa yksittäisten henkilöiden takana. Tämä on suuri riski liiketoiminnalle, mikäli tämä yksittäinen henkilö lähtisi yrityksestä tai sattuisi jotain odottamatonta. Suositeltavaa olisi organisoida hankinnat siten, että varsinaisella hankintavastaavalla olisi aina 1–2 henkilöä, jotka pystyisivät hoitamaan samat tehtävät varsinaisen henkilön ollessa poissa pidemmän aikaa. Tällä ei ole suoranaista vaikutusta toimintoihin, mutta tämä vähentää riskiä, mikäli työntekijälle sattuu jotain tai hän poistuu yrityksen palveluksesta äkillisesti. Tällainen riski voi hyvinkin maksaa vuositasolla yritykselle merkittävästi ja negatiivinen vaikuttavuus voi olla keskivertoa. Panoksena riskin hallintaan toimeksiantajan tulisi kouluttaa henkilöstöä, joka on panoksena vaikuttavuuteen nähden pientä.

Hankinnoilta toivottiin myös proaktiivisuutta, joten kouluttaminen ja alan tapahtumissa käyminen auttaisi viimeisimpien teknologioiden ja uusien kumppanien löytämisessä. Vaikuttavuutta on todella hankala arvioida, mutta mikäli yritys haluaa säilyttää kilpailukykynsä, tulee hankintojen pysyä kehityksen mukana ja olla ensimmäisenä lanseeraamassa uusia tuotteita, materiaaleja ja palveluita. Teoriaosuudessakin tätä korostettiin ja tähän suuntaan hankinnat ovat menossa koko ajan. Proaktiivisuuden vaikutus tulevaisuudessa on äärimmäisen tärkeä ja vuositasolla toimeksiantajan tulisi ottaa tämä huomioon budjetoinnissa vähintään portaittain. Vaikuttavuus toimeksiantajalle proaktiivisella hankinnalla voi olla suurta, mutta sen onnistuminen riippuu niin monesta tekijästä. Tästä syystä arvio vaikuttavuudesta on pidettävä maltillisena. Panos kuitenkin ajallisesti kouluttamiseen ja proaktiiviseen hankintaan on keskisuurta, koska koulutukset ja tapahtumat vaativat aikaa ja rahaa.

Kehitysehdotukset ja haasteet toimittajien haastatteluiden perusteella

Toimittajien haastatteluista erittäin hyvällä tasolla oleva avoin viestintä nousi voimakkaimmin esille. Ainoana huolena koettiin mahdollinen hiipuminen avoimessa viestinnässä, joten sen toimivuudesta on jatkossakin pidettävä huolta. Tästä oikeastaan nostaisin kehitysehdotuksen, eli yhteisissä sovituissa palavereissa nostettaisiin esimerkiksi kvartaaleittain asialistalle viestintä ja sen toimivuus. Näin kumpikin osapuoli joutuu miettimään viestinnän tasoa ja nostamaan omia huoliaan viestintään liittyen esille. Tämä kehitysidea ei vaadi kummaltakaan osapuolelta sen suurempaa panosta, vaan asialistoille tehdään yhden aiheen lisäys. Palavereissa on ehdottoman tärkeää aina kantaa huolta viestinnän tasosta ja laadusta. Viestinnän tulee aina palvella kumpaakin osapuolta. Viestinnän määrällä ei suoranaisesti ole kustannusvaikutusta, mutta tämä ylläpitää hyvää yhteistyötä, joka pitää taatusti kustannustasot ja tekemisen laadun hyvällä tasolla.

Toimittajien odotuksena oli, että Kiilax Oy käyttäisi enemmän toimittajien osaamista tuotekehityksessä ja samaa tahtotilaa nousi myös toimeksiantajan haastatteluissa. Tämän lisäämistä on jo toiminnoissa tehty, mutta ei merkittävän järjestelmällisesti. Yhden toimittajan kanssa tuotekehitys oli aina säännöllisesti mukana palavereissa. Toimittajien suunnasta nousi selkeästi esille myös sitä, että kysyttäisiin matalalla kynnyksellä toimittajien mahdollisuutta ratkaista tuotteisiin tai palveluihin liittyviä ongelmia toimeksiantajan suunnasta. Koskipa haaste sitten jotain uutta tuotetta, nykyisen kehittämistä tai jopa uutta palvelua. Haastattelujen perusteella toimittajilta löytyy todella paljon luottoa toimeksiantajaan ja uskomus isoon kasvun potentiaaliin on suuri. Kehitysehdotuksena tähän on säännöllisten tuotehallintapalavereiden lisääminen toimittajien kanssa tai sen lisääminen osaksi nykyisiä palaverikäytänteitä. Jotta asia ei jäisi ainoastaan palavereissa esiin nostettavaksi asiaksi kerta toisensa jälkeen, on myös suotavaa mitata erilaisten uusien tuotekehitysprojektien määrää ja osumatarkkuutta sekä selvittää kuinka moni näistä ideoista päätyy uudeksi tuotteeksi. Samoin näiden uusien ideoiden vaikuttavuutta on syytä arvioida euromääräisesti niin toimittajan kuin toimeksiantajan liiketoimintaan. Tuotekehitystyö vaatii toimittajan kanssa panostamista kohtalaisesti. Vaikuttavuutta ei voi suoraan arvioida, mutta hyvin äkkiä vuotuinen vaikutus voi olla liikevaihtoon todella suuri.

Haastatteluissa nousi esiin välillisesti, että toimeksiantaja toivoisi toimittajien hallintaa ja johtamista, mutta ilman kunnollista mittaamista se ei ole mahdollista. Tiettyjen toimittajien kanssa seurataan viikkotasolla esimerkiksi puskurivarastotasoa, tämän mittaamisen suorittaa toimittaja. Selkeä kehitysehdotus tähän on toimittajakohtainen mittaaminen. Suositeltavaa tämä olisi tehdä esimerkiksi A-luokassa oleville avaintoimittajille sekä mahdollisille tärkeille kriittisille kumppanitoimittajille. Mittareita tulisi seurata vähintään kvartaalitasolla. Mittareiden rakentaminen ei vie toimeksiantajalta paljoa aikaa; esimerkiksi taulukkolaskentaohjelman ja tarvittavan datan tätä varten saa toiminnanohjausjärjestelmästä. Suositeltavat mittarit olisivat esimerkiksi:

- Toimitusvarmuus-%, laatu ja suorituskyky
- Keskimääräinen toimitusaika-pv, tilaustuotteet ja puskurivarastotuotteet, suorituskyky.
- Reklamaatiot % (reklamoidut rivit/kaikki rivit), laatu
- Puskurivarastotaso % (varastossa olevat nimikemäärät/maksiminimikemäärä)
- Puskurivaraston arvo €
- Vastuullisuus (Kiilax Oy voisi rakentaa oman pisteytystaulukon perustuen haluttuihin vastuullisuustoimenpiteisiin)
- Ympäristö ((Kiilax Oy voisi rakentaa oman pisteytystaulukon perustuen haluttuihin ympäristötoimenpiteisiin)

Näiden mittareiden lisäksi kehitysehdotuksena otettaisiin toimittajien kanssa käyttöön ns. vuosikellon, johon voidaan laittaa yhteiset tapaamiset missä näitä mittareita seurataan puolin ja toisin. Lisäisin myös vuosikelloon toimittajakohtaisia sovittuja yhteisiä tehtäviä. Optiona voisi olla myös lisäksi toimittajien auditointi vuosittain, tämä vaatii yleensä pienen panoksen toimeksiantajalta. Erityisesti siinä vaiheessa auditointi olisi suositeltavaa, mikäli toimittajan toiminnassa on havaittu puutteita, eikä korjausta toimintaan ole näkynyt. Mittareiden rakentaminen ja seuraaminen ei panoksena ole toimeksiantajalle suuri. Mittaaminen kuitenkin nostaa laatua, tuottavuutta sekä vähentää niin ollen kuluja. Tästä syystä vaikuttavuus verrattuna panokseen on suuri. On mahdollista, että säästöä ei saada kokonaisuudessaan ensimmäisten vuosien aikana, mutta mittaaminen vie tätä asiaa kuitenkin eteenpäin. Se mitä et mittaa, et voi myöskään hallita.

7.3 Tärkeimmät asiat hankinnoissa toimeksiantajalle tulevaisuudessa

Kehitysehdotukset voi periaatteessa jakaa kolmeen kategoriaan; dataan-, toimeksiantajan prosesseihin sekä toimittajayhteistyötä koskeviin kehitysehdotuksiin. Alla olevaan taulukko seitsemään on listattuna näiden kolmen kategorian kehitysehdotukset vaikuttavuusjärjestyksessä sekä myös niihin arvioitu panos.

Kehitysehdotukset on listattu järjestykseen vaikuttavuuden ja toiminnan tärkeyden kannalta. Osaa kehitysehdotuksista on äärimmäisen vaikea arvioida niihin käytettävän panoksen sekä niiden vaikuttavuuden vuoksi. Toimeksiantajan päätöksissä näihin vaikuttaa myös monet eri tekijät. Vaikuttavuuden arvioinnissa käytettiin toimeksiantajan arvioita, johon vaikutti mahdollinen euromääräinen säästö, toiminnan tehostuminen ja muu suorituskyvyn parantuminen. Vaikuttavuuteen vaikutti myös mahdollinen saatava hyöty panokseen nähden. Annettavaa panosta toimeksiantaja arvioi käytettävällä työajalla ja muilla kuluilla mitä kehitysidea toisi tullessaan. Tarkkoja euromääriä arvioissa ei käytetty vaan arviossa pyrittiin miettimään kokonaisuutta ja merkittävyyttä toimeksiantajalle.

Taulukko 7 Kehitysehdotuksien yhteenveto

| KEHITYSEHDOTUKSET DATA-ANALYYSIIN PERUSTUEN | | | | |
|--|--|--------------------------------------|--------------|-------|
| Sija | Kehitettävä kohde | Kehitysidea | Vaikuttavuus | Panos |
| 1 | Toimittajien määrä ja spendin pilkkoutuminen | Tuotekategorisointi ja keskittäminen | Suuri | Pieni |
| 2 | Maksuehdot | Sopimusneuvottelut maksuehdoissa | Keskisuuri | Pieni |

| KEHITYSEHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJAN HAASTATTELUIDEN PERUSTEELLA | | | | |
|--|--|---|--------------|------------|
| Sija | Kehitettävä kohde | Kehitysidea | Vaikuttavuus | Panos |
| 1 | Toimeksiantajan strategia | Strategian jalkauttaminen ja koulutus | Suuri | Pieni |
| 2 | Hankintojen budjetointi ja mittaaminen | Budjetointi ja mittareiden asettaminen | Suuri | Pieni |
| 3 | Hiljaisen tiedon riski | Hankintojen organisointi ja kouluttaminen | Keskisuuri | Pieni |
| 4 | Hankintojen proaktiivisuus | Jalkautuminen, kouluttautuminen, tapahtumat | Keskisuuri | Keskisuuri |

| KEHITYSEHDOTUKSET TOIMITTAJIEN HAASTATTELUIDEN PERUSTEELLA | | | | |
|---|-----------------------------------|--|--------------|------------|
| Sija | Kehitettävä kohde | Kehitysidea | Vaikuttavuus | Panos |
| 1 | Mittaaminen | Mittareiden rakentaminen ja seuranta | Suuri | Pieni |
| 2 | Tuotehallinta toimittajien kanssa | Uusien tuotekehitysprojektien määrä, hitrate ja vaikuttavuus | Keskisuuri | Keskisuuri |
| 3 | Tuotehallinta toimittajien kanssa | Tuotehallintapalaverit | Keskisuuri | Keskisuuri |
| 4 | Avoin viestintä | Viestinnän vieminen asialistoille | Pieni | Pieni |

8 Pohdinta

Tässä kappaleessa arvioidaan, reflektoidaan ja pohditaan läpileikkauksena koko opinnäytetyö, niin kehittämiskohteen valinnasta aina tuloksiin saakka. Kappaleessa otetaan myös kantaa tutkimusprosessiin, teoria aineistoon, tutkimuksen eettisyyteen sekä luotettavuuteen. Tutkimustyötä tullaan vertaamaan laajempaan kontekstiin sekä pohditaan innovatiivisesti mahdollisia jatkotutkimustarpeita. Lopuksi tarkastellaan ja pohditaan kriittisesti työtä, sekä tutkijan kehittymistä tutkimustyön aikana.

Kehittämiskohde ja aihe

Aiheen valinta oli looginen muutamasta eri näkökulmasta. Aiheena hankintojen kehittäminen on äärimmäisen tärkeää ja työn aikana sen tärkeyttä korosti koronapandemian aiheuttama maailmanmarkkinan tilanne sekä opinnäytetyön loppuvaiheessa ilmennyt sotatilanne Euroopassa. Kaikki tämä yhdessä vaikutti merkittävästi jo toimeksiantajan hankinnoissa, niin saatavuuden kuin hintojen nousun suhteen. Tutkija itse työskentelee toimeksiantajan yrityksessä hankintojen parissa, joten myös se korosti kehittämiskohteen sekä aiheen valintaa. Tutkijan ja toimeksiantajan tietämyksen lisääminen hankinnoista teorian tasolla oli yksi tärkeä kulmakivi aiheen valintaan. Lisäksi toimeksiantajalla oli suuri tahtotila selvittää myös hankintojen strateginen tila. Näin ollen aiheen valinta oli todella onnistunut, koska se palveli äärimmäisen hyvin toimeksiantajaa sekä tutkijaa.

Aiheena ja käsitteenä hankinnat ovat hyvin laaja ja tämä tuottikin työssä eniten haasteita. Tarkoituksena oli saada laaja kuva toimeksiantajan hankintojen tilasta, joten teorian tai tutkimustyön liiallinen rajaaminen olisi tuottanut ongelmia tai pahimmassa tapauksessa luotettavia tuloksia ei olisi saatu. Toisaalta kääntöpuolena taas oli tutkijan resurssit perehtyä kaikkeen tutkimustyön aikana. Tästä syystä rajausta tehtiinkin enemmän loppupuolelle työtä, eli tutkimustuloksena tuli ”ainoastaan” kehitysideat toimeksiantajalle. Tämä rajausta oli hyvin onnistunut, tämä antoi aikaa perehtyä laajemmin hankintojen teoriaan ja näin ollen myös tutkimusvaiheessa osattiin ottaa huomioon laajasti hankintoihin liittyviä asioita. Myös tämä tapa palveli tutkijan omaa kehittymistä merkittävästi paremmin, koska näin rajaamalla sai merkittävästi laajemman kuvan hankinnoista. Vaikka teoriaan ei kaikilta osin päästy kovinkaan syvällisesti kiinni, auttoi se tutkijaa tietämään mitä tietoa etsiä jatkossa ja mistä siihen mahdollisesti löytää vastauksia.

Teoria

Teoriaosuutta ohjasi kolme pääteemaa. Hankintojen kehittäminen, jonka oli tarkoitus syventää tutkijan osaamista itse hankinnoista niin liiketoiminnan näkökulmasta sekä myös minkälaisia työkaluja ja prosesseja hankintojen kehittämisessä käytetään. Toisena pääteemana oli toimittajayhteistyö. Tämä valikoitui myös tutkijan omasta mielenkiinnosta ja toimeksiantajan näkökulmasta. Toimeksiantajalla on olemassa pitkiä kumppanuuksia muutamien toimittajien kanssa ja näiden ylläpito ja kehittäminen koettiin tärkeäksi osaksi. Kolmantena pääteemana oli hankintojen tulevaisuus, joka otettiin mukaan tutkijan sekä toimeksiantajan halusta. Lisäksi työssä lähdettiin hakemaan toimeksiantajalle tärkeitä strategisia kehityskohteita tulevaisuuteen, joten koettiin hyvin tärkeäksi ottaa katsaus tulevaisuuteen sekä sen tuomiin mahdollisuuksiin tai haasteisiin.

Teoriaan olisi voinut valita enemmänkin aiheita, koska teoriaa läpi käydessä nousi usein esille muitakin tärkeitä teemoja, joita olisi ollut hyvä ottaa huomioon. Tämä lisäsi haastetta teoriaa etsiessä, koska tiesi ettei kaikkea voi käydä läpi, aikaa kattavampaan teoriakattaukseen ei ollut. Valituista teoriateemoista löytyi hyvin lähteitä ja varmasti olisi ollut mahdollista pureutua näihin jopa tarkemminkin, mutta teorian kasaamiseen käytettävä aika oli hyvin rajallinen johtuen tutkimuksen omasta aikataulusta ja myös tutkijan tehdessä samaan aikaan päivätyötä. Tästä johtuen, vaikka teorian aiheet olivat hyvin valittuja, aiheeseen syvällinen pureutuminen ei ollut mahdollista. Mikäli tutkimustyön aloittaisi nyt uudelleen, olisi hyvä aloittaa teoriaan tutustuminen jo joitain kuukausia aikaisemmin. Lisäksi tiedonkeruuseen perehtyminen esimerkiksi puoli vuotta ennen tutkimuksen aloittamista olisi helpottanut teoriaosuuden kirjoittamista. Vaikka itse lukeminen on aikaa vievää, yllättävän paljon aikaa vie myös tiedon tiivistäminen ja referointi kirjalliseen muotoon opinnäyte-työtä varten.

Teoria vastasi hyvin tavoitteisiin siltä osin, mikä oli tutkijan oma tuntemus teorian kattavuudesta. Toinen vastaava tekijä oli se, ettei tutkimusvaiheessa noussut esille mitään sellaista, joka olisi jäänyt käymättä läpi teorian kirjoitusprosessin vaiheissa. Teorian tarkoitus oli selkeyttää ja avata tutkijalle enemmän hankintojen kehittämisen, toimittajasuhteiden hallinnan sekä hankintojen tulevaisuuden teoriaa, tässä se onnistui täydellisesti. Jokaisen teoriaosuuden lopussa on kirjoitettu tutkijan oma synteesi kyseisestä kappaleesta. Synteessissä tehdään läpileikkaus teoriaosuudesta ja nostetaan sieltä ydinasia esille. Synteisien tarkoitus oli selkeyttää tutkijalle kappaleiden tärkein sisältö.

Työskentelyprosessi itsessään oli hyvin yksiselitteinen ja alkujaan kolme teoria-aihetta olivat helppo valita. Teoriaosuuden kirjoittamiseen, ymmärtämiseen ja referointiin oli jo ennalta suunniteltu aikataulu, joka selkeytti koko prosessin läpi viemistä. Ongelmana kirjoitusvaiheessa ilmeni oikeastaan pienimuotoinen fokuksen katoaminen aiheesta ja tämä johtui suurimmaksi osaksi tarjolla olevan tiedon laajuudesta. Oli äärimäisen tärkeää välillä pysähtyä kesken referoinnin miettimään, että onko nyt analysoitava aineisto relevanttia ajatellen koko tutkimustyötä tai vastaako tämä aineisto oleviin tutkimuskysymyksiin. Vaikka paljon löydettyistä aineistoista olisi ollut varsin käyttökelpoista itse hankintojen kehittämisen kannalta, johonkin kohtaan täytyi vain vetää rajan suhteen, mikä sopi tutkimustyöhön aikataulun sisällä. Tulevaisuuden kannalta tällaisessa tutkimustyössä, johon mahdollisesti syntyy hyvin laaja teoria-aineisto, olisi hyvä pitää tietoa hyvinkin ylätasolla ja kertoa siitä mitä tuloksia teoria antaa, eikä pureutua kovinkaan syvällisesti tuloksiin ja niiden syyseuraussuhteisiin. Tämä auttaisi ymmärtämään paremmin laajempaa kokonaiskuvaa ja näin myöskin aikataulu riittäisi paremmin tutkimaan laajaa kuvaa. Toisaalta myös todella paljon tiukempi raja teorian olisi auttanut pitämään tiedonkeruun tietyllä tapaa selkeämpänä, mutta tässä olisi todella suurella riskillä saattanut jäädä jotain hyvinkin relevanttia tietoa tutkimukseen liittyen.

Teorian hakumenetelmät olivat hyvin valittuja ja tieto löytyi kattavasti. Suuremmaksi ongelmaksi enemmänkin muodostui se, että mitä tietoa rajataan teoriaosuudesta pois ja millä säännöllä mikäkin tieto on riittävän relevanttia tutkimuksen kannalta. Loppujen lopuksi tutkimuksen teoriaosuuden rajaamisen teki ajalliset tekijät ja se, että tutkijan omasta mielestä teoriaosuus oli riittävän kattava. Teorian riittävyden mittarina tässä tapauksessa toimi tutkijan oma tuntemus siitä, että hänen tietotaitonsa on riittävällä tasolla tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Lisäksi tutkijan oma kokemus hankinnoista auttoi tämän rajan löytämiseen.

Tiedonkeruu toteutettiin pääsääntöisesti syksyllä 2021. Tämän ajan sisällä kerättiin suurin osa teoriasta. Tietoa kerättiin ainoastaan lukemalla löydettyä kirjallisuutta sekä digitaalista materiaalia tietokoneella. Mahdollisten hyvien lähteiden löytämiseen käytettiin niin kirjastojen omia hakukoneita, kuin aivan myös internetin hakukoneiden antamia tuloksia. Lisäksi hyviä lähteitä pyrittiin etsimään jo julkaistujen tutkimusten lähdeluetteloista. Nämä itseasiassa olivatkin teorian löytämisen kannalta merkittävin apu ja usein nämä lähteet myös ohjasivat helposti muihin tuoreempiin lähteisiin. Tiedonkeruuta hankaloitti selkeästi ajan puute ja myös se, että tiettyjä julkaisuja ei löytynyt

oman alueen kirjastoista. Tietoa pyrittiin siis löytämään ilmaisista lähteistä ja teorian keräämiseen ei käytetty mitään ulkopuolista apua.

Teoriaosuuteen valittu aineisto oli hyvää ja riittävän laaja tutkimukseen nähden. Teoriaosuuden luotettavuus on myös hyvä jo edellä mainituista lähdekriittisistä syistä, jotka huomioitiin teoriaa etsiessä ja tutkittaessa. Teoriaosuuden riittävän laajuuden hahmottaminen alkuun oli äärimmäisen haastavaa myös siitäkin syystä, että ei ollut tietoa siitä mitä itse tutkimus tuo tullessaan. Mikäli tutkimuksessa olisi paljastanut jotain sellaista asiaa, jota ei ollut käsitelty teoriaosuudessa olisi siihen täytynyt etsiä jälkeempään teoriaan pohjautuvaa tietoa, jotta tutkija olisi saanut myös kuvan teoriasolla kyseisestä aiheesta. Onneksi näin ei kuitenkaan käynyt ja tähän varauduttiin tekemällä valmiiksi jo hyvin kattava teoriaosuus.

Kahdessa seuraavassa tutkimuskysymyksessä paneudutaan enemmän toimeksiantajan ongelma-kohtiin, joihin haettiin tietoa eri tavoin. Tätä seuraavissa kysymyksissä löydettyä aineistoa analysoitiin ja peilattiin sitten tähän jo löydettyyn teoriaan. Tässä katsottiin kuinka hyvin toimeksiantajan hankinnat peilaavat teoriaan ja löytyykö sieltä eroavaisuuksia tai jotain muita vastaavaa kehitettävää, mikä ei teorian mukaan ole kunnossa. Teorian pohjalta myös käytettiin analysointityökaluja, jotka ohjasivat kohti lopullista tutkimuksen tarkoitusta, eli toimeksiantajan hankintojen strategiseen kehittämiseen.

Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi jakautui myös kolmeen osaan teoriaosuuksien mukaisesti. Nämä kolme osa-alueita olivat selkeitä jo teoriavaihetta tehdessä, mutta toteuttaminen päätettiin katsoa vasta teorian kasaamisen jälkeen, koska ei ollut tiedossa mitkä ovat tärkeitä tutkittavia asioita teemoissa. Ensimmäisenä tutkimusprosessin kohteena oli toimeksiantajan hankintojen tilan kartoittaminen saadun datan perusteella. Tällä prosessin vaiheella oli tarkoitus avata näkemystä hankinnoista yleisellä tasolla sekä analysoida dataa teorian antamien ideoiden perusteella. Tämä tutkimusvaihe oli osaltaan helppo tehdä, koska data oli helposti tutkijan saatavilla ja se perustui täysin toteutumaan, joten virheen mahdollisuus datassa oli häviävän pieni.

Toisena ja kolmantena osana tutkimusprosessissa oli toimeksiantajan ja toimittajien haastattelut. Haastattelupohjien luominen oli vaikeaa, koska haastattelut haluttiin pitää kuitenkin mieluisan

mittaisina, mutta kuitenkin mitään tärkeää ei saisi jäädä pois. Turhan monen ja päällekkäisen kysymyksen takia ensimmäinen haastattelu venyikin ajallisesti 67 % pidemmäksi suunnitellusta ajasta. Tämä tuotti haastetta haastattelun aikana, koska kysymykset osaltaan toistivat itseään. Heti ensimmäisen haastattelun jälkeen kysymyspatteristoa pienennettiin ja itseään toistavat kysymykset yhdisteltiin. Loput haastattelut pysyivät aikataulussa tämän jälkeen. Kehitysehdotuksena tähän olisi kysymyspatteriston luetuttaminen jollain ulkopuolisella henkilöllä ennen haastatteluja. Tutkijan itse sokeutuessa aiheeseen ulkopuolisen apu kysymysten läpi käymisessä olisi ollut sopivan kriittinen haaste, jonka myötä tutkija olisi joutunut miettimään ja arvioimaan kysymyksiä uudelleen. Loistava idea oli pitää haastattelut vapaamuotoisempina ja pureutua niihin aiheisiin ja ongelmiin, mitä kukakin henkilö tai toimittaja piti tärkeänä. Jokaisessa haastattelussa huomasi kuinka jokainen haastateltava näki asiat täysin omalta kantiltaan. Tämä rikastutti haastattelutuloksia merkittävästi, sekä sai tutkijan myös miettimään asioita huomattavasti useammasta näkökulmasta. Tässä onnistumisessa auttoi myös suuresti haastattelujen nauhoittaminen. Haastattelun kirjaaminen samaan aikaan olisi tuonut merkittävän hidasteen etenemiseen ja näinkin kattavaa kysymyspatteristoa ei olisi ollut mahdollista käydä läpi.

Datan kerääminen oli prosessina hyvin selkeä ja tähän varmasti auttoi, että tutkija itse työskentelee toimeksiantajan organisaatiossa hankintojen parissa. On huomattavasti helpompaa etsiä dataa, kun tietää mistä sitä voi etsiä ja tietää jo etukäteen mitä sieltä voi saada. Datan analysointi-prosessikin oli myös tältä osin hyvin selkeä ja suoraan oli jo tiedossa, onko datassa kenties jotain virheen mahdollisuutta. Haastatteluissa alkuun tuotti ongelmaa niiden laajuus. Ensimmäisen haastattelun teinkin tästä syystä omaan organisaatioon, jotta näin paljon haastattelu vaati aikaa. Tavoitteena oli pitää haastattelut noin tunnin mittaisena ja ensimmäinen haastattelu kestitkin 100 minuuttia eli 67 % yli arvioidun. Haastattelun jälkeen huomattiin, että jotkin kysymykset vähän toistivat itseään, joten muutamia kysymyksiä yhdisteltiin. Tämän korjauksen jälkeen haastattelut kestivät keskiarvolla noin tunnin verran per haastateltava.

Menetelmät olivat hyvin valittuja, taulukoinnin ja kaavioiden avulla datasta saadaan helposti paljastettua kehityskohteet. Kerättyä dataa oli kuitenkin satoja rivejä, joten oli ensiarvoisen tärkeää päästää suodattamaan ja lajittelemaan valittua dataa. Haastattelut olivat oikeastaan ainoa oikea

järkevä tapa saada kunnollisia vastauksia hankintojen nykytilasta ja tulevaisuudesta, niin toimittajilta kuin toimeksiantajalta. Näin saatiin sitoutettua toimeksiantaja ja toimittajat täysillä mukaan yhteiseen kehittämiseen ja näin ollen paras mahdollinen lopputulos työlle.

Toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmästä saatu data on erittäin hyvää ja tarkkaa. Data on tarkalleen toteutunutta, joten virheen mahdollisuus on häviävän pieni. Ainoastaan dataa olisi saanut olla historiasta enemmän, mutta valitettavasti sitä ei ollut saatavilla. Tämä siitä syystä, että toimeksiantaja oli vaihtanut toiminnanohjausjärjestelmää loppuvuodesta 2020, eikä sitä ennen tarkkaa dataa toiminnasta ollut kerätty. Laajempi otos hankinnoista olisi ehdottomasti ollut parempi, mutta tutkimustyön aikataulu rajoitti myös käsiteltävän datan määrää. Haastatteluista saatu data oli hyvää ja luotettavaa. Haastattelut pidettiin hyvin vapaamuotoisina, jotta keskustelujen aiheet pääsivät etenemään tarkasti syvälle kehitettäviin asioihin. Jokaisella henkilöllä sekä toimittajalla on hieman erilainen rooli hankinnoissa, joten ongelma- ja kehityskohteet poikkeavat loogisesti toisistaan. Tuolloin haastattelun asettaminen tiukasti tiettyyn muottiin aiheuttaa tutkimuksen kannalta enemmän hankaluuksia.

Aineisto sopi erittäin hyvin vastaamaan tavoitetta ja analysoimalla dataa löydettiin hyvin toimeksiantajan hankintoihin kehityskohteita, lähes jokaiselle osa-alueelle. Toki joihinkin liiketoiminnan osa-alueille vaikuttaa moni muukin tekijä, näiden vaikutusta on mahdotonta ottaa huomioon tässä tutkimustyössä.

Asteikkokysymykset herättivät muutamalla toimittajalla kysymyksiä, huomattiin että tämä johtui muutamista hieman ontuvista sanavalinnoista. Tämä olisi varmasti ratkennut jo osittain, kun olisi ensin asteikon kysymykset koeponnistanut ulkopuolisella henkilöllä ja korjannut tämän jälkeen esiin nousseet ongelmakohdat. Toisaalta taas haluna oli pitää haastattelut ja asteikko laajana, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva hankintojen nykytilasta haasteineen ja ongelma-kohtineen. Toimittaja-asteikkopohja löytyy liitteestä viisi.

Työskentely oli hyvin jäseneltyä ja tärkeimpien kehityskohteiden löytäminen kerätystä datasta oli yllättävän helppoa. Kysymysasteikon datan analysoinnissa heräsi muutaman kerran ajatus siitä, että onkohan vastaaja tiennyt tarkalleen mitä kysymyksellä on tarkoitettu. Jatkossa tekisin taulu-

kon valmiiksi, johon keräisin vastaukset. Tämä ohjaisi varmasti myös haastattelupohjan rakentamista paremmin. Analysointeja tehdessä oli yllättävää, kuinka paljon ne vaativat aikaa. Jatkossa mikäli haluaa samassa ajassa kerätä isomman määrän dataa, kannattaisi käyttää haastateltavien datan valmisteluun haastateltavien omaa aikaa. Haastateltavat pystyvät datan täyttämään suoraan jo halutulla tavalla taulukkolaskentaohjelmaan, jotta analysointi voitaisiin aloittaa heti.

Tuloksien hyödynnettävyys, luotettavuus ja eettisyys

Ensimmäinen tutkimuskysymys ohjasi teorian rakentamista, tähän saatiin hyvin luotettavia tuloksia. Samat teoriat nousivat esille useissa lähteissä, niin verkossa kuin kirjallisuudessa. Tosiaan kuitenkin aikaisemmin nousi esille, teoriaan tutustussa nousi paljon esiin sellaisia asioita, jotka hankinnoissa vaikuttavat. Kaikkeen perehtymiseen ei ollut aikaa, joten täytyi vain tehdä karsintaa jatkuvasti sen suhteen, että mihin tietoon lähdetään perehtymään ja mikä jätetään pois. Tätä karsintaa olisi helpottanut huomattavasti aikaisemmin aloitettu teoriaan tutustuminen ja jonkinlainen miellekartta hahmottamaan kokonaisuutta. Miellekartta olisi auttanut jäsentelemään erilaisia rakenteita ja niiden välisiä yhteyksiä.

Tuloksissa nousi esille keskeisimpänä hankintojen tekeminen erittäin hajautetusti, syynä tähän nousi selkeästi keskittämisen puuttuminen sekä toisena ettei organisaatiossa ole riittävän hyvin tiedossa mistä hankinnat tehdään. Tämä johtaa väistämättä villeihin ostoihin. Teoriaosuudessa kappaleessa 2.3 viitattiin myös tähän, että Spend-analyysi paljastaisi mahdollisten ohjostojen määrän. Samassa kappaleessa käytiin läpi, kuinka nämä hankinnat olisi hyvä käydä läpi nykyisten toimittajien kanssa ja ostaa keskitetysti toimijoilta, joilta hankintoja tehdään jo nyt. Tämä on todella järkeenkäypää, koska tällöin kokonaisuuden hallinta on huomattavasti helpompaa, keskittäminen tuo tehokkuutta toimeksiantajan hankintoihin ja mitä todennäköisemmin alentaa hankintahintoja.

Toinen keskeinen esille noussut aihe toimeksiantajan haastatteluissa oli strategian jalkauttamisen puuttuminen. Ylimmällä johdolla oli selkeänä se, kuinka mennään kohti tavoitteita, mutta tästä alemmas strategiaa ei ollut kunnolla jalkautettu. Tämä näkyy epävarmuutena, koska ei ole ollut selkeää tavoitetta, jota kohti mennä. Tällöin operatiivinen tekeminen hakee koko ajan paikkaansa. Vaikka tämän osa-alueen vaikuttavuutta on hankala arvioida rahallisesti, niin silti on varmaa, että selkeän strategian rakentaminen ja sen jalkauttaminen operatiiviseen tekemiseen on tärkeää. Tämä motivoi ja selkeyttää työntekijöiden ajatusta tulevasta ja helpottaa heidän työtään. Tähän

samaan tulokseen osuu myös hankintojen budjetoinnin ja mittaamisen puuttuminen lähes täysin. Halutuilla mittareilla sekä budjetoiduilla hankinnoilla saadaan ohjattua hankintoja haluttuun suuntaan. Kuten sanotaan, sitä mitä et mittaa niin et voi hallita. Teoriaosuudessa nostettiin esille esimerkiksi käyttöpääomaan ja ostovelkojen kiertoaikaan liittyviä mittareita.

Toimeksiantaja käytti omaa aikaansa tähän työhön noin 8 tuntia, joten varsin pienellä panoksella toimeksiantaja sai jatkoa hyödyttäviä tuloksia. Kaikki tutkimuksesta nousseet kehitysajat ovat varsin kehityskelpoisia ja esimerkiksi toimittajien haastatteluissa täytetty asteikko antaa numeraalisen arvon yhteistyön tilasta. Samaa asteikkoa toimeksiantaja voi käyttää jatkossa, jotta nähdään myös kehitystä mihin yhteistyön taso on kehittymässä.

Tuloksien laatu oli erittäin hyvä, kaikilla valituilla tutkintamenetelmillä saatiin tutkimuskysymyksiin vastauksia sekä lisäksi tutkintamenetelmät tukivat toisiaan hyvin. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet osapuolet kokivat työn tärkeäksi ja näin ollen osallistuivat täysin panoksin. Tuloksien vaikuttavuutta ennustettiin työssä, tämä perustui toimeksiantajan antamiin arvioihin. Kuitenkin todellinen vaikuttavuus selviää vasta kun kehitysehdotukset otetaan toimeksiantajalla työn alle ja tehdään suunnitelma niiden toteuttamisesta.

Valitut menetelmät eli ostodatan kerääminen Microsoft Exceliin ja haastattelut toimivat tiedonkeruutapana täydellisesti. Saatu data oli hyvin relevanttia ja laadukasta, koska se oli toteutuman mukaista dataa, eikä mitään tarvinnut lähteä arvioimaan. Haastattelujen rentous ja nauhoittaminen piti keskustelut hyvin avoimena ja poisti turhia jännitteitä. Tämä piti keskustelun virkeänä ja nosti hyvin esille niitä kohtia, miten tiettyjen toimittajien kanssa toimitaan.

Toiminnanohjausjärjestelmästä saatu data on hyvää ja luotettavaa. Laajuutta olisi toivonut esimerkiksi sen osalta, kuinka monta ostotilausta kullekin toimittajalle oli tehty vuoden 2021 aikana. Tämän tiedon saaminen luotettavana olisi kuitenkin ollut lähes mahdotonta. Haastatteluista saatu data oli monipuolista ja varsin käyttökelpoista. Haastatteluista nousi esille hyvin erilaisia näkökulmia hankintoihin liittyen sekä myös näkemyksiä erilaisiin koko hankintaprosessiin liittyviin tekijöihin niin toimittajan kuin toimeksiantajan näkökulmasta. Aineisto vastaa juuri tavoitteita, eli antaa paljon vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen.

Tutkimus toteutettiin alusta alkaen noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa tutkijan oma halu syventää osaamistaan hankintojen parissa ohjasi siihen, että löydettyä teoriaa käytettiin ja siihen viitattiin ilman vääristelyjä. Alusta asti työssä oli tarkoitus löytää hankinnoista kehitettävää verraten teorian antamiin vastauksiin, joten lähteiden vääristely olisi suoraan jo johtanut vääristyneisiin tuloksiin. Tutkimusaineistoa käsiteltiin ainoastaan toimeksiantajan pilvipalvelimissa, eikä työssä ole esitelty mitään sellaista tietoa, joka loukkaisi toimeksiantajaa tai kenenkään yksityisyyden suojaa. Tutkimuksessa olleiden haastatteluiden pohjat lähetettiin etukäteen haastateltaville ja samassa viestissä myös ilmoitettiin, että haastattelut tullaan nauhoittamaan. Näin pyrittiin olemaan mahdollisimman avoimia niin toimeksiantajan kuin haastateltavien suuntaan. Haastatteluiden jälkeen saadut vastaukset kuunneltiin ja kerättiin erilliseen taulukkoon. Tämän jälkeen haastattelunauhoitteet poistettiin. Työn valmistumisen jälkeen työ palautettiin tuloksineen ja liitteen toimeksiantajalle ja tutkijalta poistettiin kaikki materiaali omasta hallustaan. Näin säilytetään tietoturva ja turvataan toimeksiantajan toimintaa, että tiedot eivät leviä ulkopuolisiin käsiin.

Soveltaminen ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimus oli rajattu koskemaan ainoastaan hankintoja, siinäkin rajaus tehtiin jo edellä mainittuihin kolmeen eri pääteemaan. Kuitenkin oli jo heti selkeästi huomattavissa, miten hankinnat ovat vain yksi osa organisaatiota ja näin ollen osa suurempaa tilaus-toimitusketjuverkostoa. Tutkimuksen jokainen vaihe nosti esiin asioita, miten esimerkiksi ainoastaan hankinnat eivät yksistään vaikuta johonkin tiettyyn kehityskohteeseen, vaan yleensä ketjussa moni muukin linkittyi samaan kehityskohteeseen. Tästä syystä kehityskohteita ottaessa työn alle on otettava projektiin mielellään mukaan kaikki ketä projekti tulee koskemaan.

Jatkotutkimustarpeena loogisesti olisi kehitysehdotusten läpi vieminen ja jalkauttaminen käytäntöön. Tämä vaatisi tutustumista projektien hallintaan, ihmisten johtamiseen ja etenkin muutosjohtamiseen. Mahdollisesti tutkinnan alle hankintojen lisäksi ottaisiin varastohallinnan ja pääomankierron. Hankinnoilla on suuri merkitys tähän ja hankintojen osalta voidaan suuresti vaikuttaa varastoihin ja sen käyttäytymiseen. Mielenkiintoa olisi myös tutkia pääomankiertoa, hankintoja ja myyntiä yhdessä. Myynti tietää suoraan mikä on minkäkin nimikkeen markkinahinta myydessä ja näin ollen katetasoa. Varaston pääoman kierrosta ja katetasosta saadaan mitattua katekierto, joka on mielenkiintoinen mittari siinä mielessä, että siihen vaikuttavat nämä kaikki kolme osa-aluetta (hankinnat, varastot ja myynti).

Tutkijan kehittyminen

Tutkijan oma tietämys hankinnoista perustuu logistiikkainsinöörin koulutukseen (AMK) Jyväskylän ammattikorkeakoulussa vuosina 2011–2015. Hankintojen parissa tutkija on työskennellyt vuodesta 2017 alkaen, joten tietämys hankinnoista kokonaisuutena on kohtalainen. Tästä syystä oli äärimmäisen hyvä, että aihe valikoitui sellaiseksi, joka lisäsi ja syvensi tutkijan tietämystä hankinnoista. Teoriaa läpi käydessä esiin nousi paljon sellaisia asioita, joita oli opittu työelämästä, mutta teorian tarjoama lisätieto aiheesta tuki tätä näkemystä tai parhaimmassa tapauksessa tarjosi erilaisia näkökulmia aiheesta. Tämä rikastutti tietämystä merkittävästi aiheesta antaen näkökulmia. Lisäksi esiin nousi paljon sellaisia asioita mistä ei ollut tietoa, kuten esimerkiksi erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Nämä menetelmät ja työkalut olivat apuna tutkimusta tehdessä ja varmasti tukevat tulevaisuudessakin työelämässä. Tärkeintä mitä uusi tieto toi mukanaan on se, että miten vähän loppujen lopuksi asiasta tietää. Tutkimuksen aikana nousi esiin paljon asioita ja termejä, joihin ei ollut tutkimuksen aikana aikaa tutustua tai se ei palvellut suoraan tutkimusta. Tärkeintä siinä onkin se, että tietää niiden asioiden olemassaolon ja osaa jatkossa etsiä niistä tietoa. Joko omasta mielenkiinnosta ja halusta oppia tai sitten mikäli työelämän käytäntö ”pakottaa” asian jossain kohtaan esille. Oman tietämyksen lisääminen nostaa esille enemmän tietoisuutta siitä, miten vähän asioista tietää ja se jos mikä on parhainta oppimisessa.

Lähteet

- Brial P. 2019. Five winning procurement strategies. Manutan Group. <https://www.manutan.com/blog/en/procurement-strategy/five-winning-procurement-strategies>. Viitattu 1.11.2021.
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitra. Helsinki. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020>. Viitattu 15.4.2022.
- Hajautetut hankinnat. 2021. Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. <https://www.hankintakeino.fi/fi/johtaminen-ja-kehittaminen/hankintojen-johtamisen-mallit/hajautetut-hankinnat>. Viitattu 13.12.2021.
- Holopainen, M. & Pulkkinen P. 2012. Kvantitatiivisen datatiedoston käsittely. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/kvantitatiivisen-datan-kasittely>. Viitattu 17.4.2022.
- Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen Johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Innovatiivinen rakentamisen tuotetehdas, 2021. Kiilax Oy. <https://go.kiilax.fi/yritys>. Viitattu 20.2.2022.
- Jaskari H. 2016. ABC-analyysi. Helppo tapa tehostaa toimintaa! JABC. <http://www.jabc.fi/artikkelit/abc-analyysi>. Viitattu 17.4.2022.
- Jaskari, M-M. 2018. Kilpailukykyä järkevällä hankintatoimella. JABC. <http://www.jabc.fi/hankintatoimi/hankintatoimi>. Viitattu 15.4.2022.
- Keskitetyt hankinnat. 2021. Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. <https://www.hankintakeino.fi/fi/johtaminen-ja-kehittaminen/hankintojen-johtamisen-mallit/keskitetyt-hankinnat>. Viitattu 13.12.2021.
- Käyttöpääoma. N.d. Yritystulkki. <https://yritystulkki.fi/fi/alue/business tampere/aloittava-yritytaja/rahoitus/kayttopaaoma>. Viitattu 17.4.2022.
- Käyttöpääoma ja käyttöpääoma-%. 2021. Alma Talent Oy. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehoisuus/kayttopaaoma-ja-kayttopaaoma-prosentti>. Viitattu 4.11.2021.
- Laadullinen tutkimus. 2021. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Viitattu 19.2.2022.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. 2. uud. p. Helsinki: Edita Publishing
- Määrällinen analyysi. 2021. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>. Viitattu 17.4.2022.

Määrällinen tutkimus. 2015. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Viitattu 19.2.2022.

Määttä, M. 2021. Kaunotar vai hirviö? Mitä tilinpäätöksen luvut kertovat yrityksen maksuvalmiudesta. Visma Financial Solutions Oy. <https://www.visma.fi/blog/kaunotar-vai-hirvio-mita-tilinpaatoksen-luvut-kertovat-yrityksen-maksuvalmiudesta>. Viitattu 15.4.2022.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – Parempi bisnes. E-kirja. Helsinki: Talentum Media.

Nieminen T. 2019. Miksi Suomessa unohdetaan hankinnat, kun kehitetään kilpailukykyä? ValueSource Partners Oy. Viitattu 28.11.2021. <https://www.values.fi/fi/blogi/miksi-suomessa-unohdetaan-hankinnat-kun-kehitetaan-kilpailukyky>

Ostovelkojen kiertoaika. 2021. Alma Talent Oy. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslu kuopas/tehokkuus/ostovelkojen-kiertoaika>. Viitattu 11.11.2021.

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

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka Pk-yrityksissä. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

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

Sakki J. 2014. Vaihto-omaisuuden tunnusluvut, esimerkkinä päivittäis-kauppa. <http://jounisakki.fi/blogi/?p=61>. Viitattu 17.4.2022.

Spend-analyysi avasi silmät hankintojen kokonaisuudelle Lapin sairaanhoitopiirissä. 2021. Kuntalehti. <https://kuntalehti.fi/sisaltonosto/spend-analyysi-avasi-silmat-hankintojen-kokonaisuudelle-lapin-sairaanhoitopiirissa>. Viitattu 17.4.2022.

Story L. 2007. Lead Paint Prompts Mattel to Recall 967,000 Toys. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2007/08/02/business/02toy.html>. Viitattu 15.12.2021.

Supply chain: Easy ways to improve purchasing. N.d. Business Development Bank of Canada. <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/operations/purchasing/supply-chain-management-strategic-purchasing>. Viitattu 31.10.2021.

Tanskanen K. 2020. Aalto University. What Are the Future Skills of Sourcing? <https://www.aaltoe.com/aalto-leaders-insight/2020/what-are-the-future-skills-of-sourcing>. Viitattu 12.12.2021.

Teoria ja tutkimus. N.d. Teoria ja tutkimus. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html. Viitattu 17.4.2022.

Toimintajäämä. 2021. Alma Talent Oy. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslu kuopas/maksuvalmius/toimintajaama>. Viitattu 4.11.2021.

Tunnusluvut. N.d. Taloustutka. <https://product.taloustutka.fi/tunnusluvut-tehokkuus>. Viitattu 17.4.2022.

Vaihto-omaisuuden kiertoaika. 2021. Alma Talent Oy. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/vaihto-omaisuuden-kiertoaika>. Viitattu 4.11.2021.

Whatman P. 2012. Spend journal. Purchase order processes: common issues and best practices. <https://blog.spendesk.com/en/purchase-order-processes>. Viitattu 12.12.2021.

Liitteet

Liite 1. ABC-analyysi toimittajittain

LIITE 1

| Toimittaja | Kok. summa | Osuus-% | Kum. Osuus-% | KA maksuehto | Painotettu KA maksuehto |
|---------------|----------------|----------|--------------|--------------|-------------------------|
| Toimittaja 1 | 1 070 571,55 € | 24,404 % | 24,40 % | 60,62 | 14,794 |
| Toimittaja 2 | 547 420,03 € | 12,479 % | 36,88 % | 47,05 | 5,871 |
| Toimittaja 3 | 460 784,38 € | 10,504 % | 47,39 % | 44,08 | 4,630 |
| Toimittaja 4 | 240 967,82 € | 5,493 % | 52,88 % | 22,00 | 1,208 |
| Toimittaja 5 | 222 103,94 € | 5,063 % | 57,94 % | 14,56 | 0,737 |
| Toimittaja 6 | 174 846,78 € | 3,986 % | 61,93 % | 20,56 | 0,820 |
| Toimittaja 7 | 174 825,00 € | 3,985 % | 65,91 % | 0,00 | 0,000 |
| Toimittaja 8 | 172 635,20 € | 3,935 % | 69,85 % | 7,96 | 0,313 |
| Toimittaja 9 | 119 153,05 € | 2,716 % | 72,56 % | 12,76 | 0,347 |
| Toimittaja 10 | 82 484,15 € | 1,880 % | 74,44 % | 33,50 | 0,630 |
| Toimittaja 11 | 45 958,68 € | 1,048 % | 75,49 % | 27,38 | 0,287 |
| Toimittaja 12 | 39 829,92 € | 0,908 % | 76,40 % | 33,00 | 0,300 |
| Toimittaja 13 | 34 919,25 € | 0,796 % | 77,20 % | 30,00 | 0,239 |
| Toimittaja 14 | 33 951,64 € | 0,774 % | 77,97 % | 14,00 | 0,108 |
| Toimittaja 15 | 32 253,52 € | 0,735 % | 78,71 % | 9,33 | 0,069 |
| Toimittaja 16 | 31 529,28 € | 0,719 % | 79,42 % | 14,00 | 0,101 |
| Toimittaja 17 | 31 424,51 € | 0,716 % | 80,14 % | 41,17 | 0,295 |
| Toimittaja 18 | 30 544,60 € | 0,696 % | 80,84 % | 46,55 | 0,324 |
| Toimittaja 19 | 30 362,80 € | 0,692 % | 81,53 % | 24,17 | 0,167 |

.
 .
 .
 .

| | | | | | |
|----------------|-----------------------|------------------|----------|--------------|---------------|
| Toimittaja 294 | - € | 0,000 % | 100,00 % | 7,50 | 0,000 |
| Toimittaja 295 | - € | 0,000 % | 100,00 % | 14,00 | 0,000 |
| Toimittaja 296 | - € | 0,000 % | 100,00 % | 1,00 | 0,000 |
| Toimittaja 297 | - € | 0,000 % | 100,00 % | 22,50 | 0,000 |
| Toimittaja 298 | - € | 0,000 % | 100,00 % | 7,50 | 0,000 |
| | 4 386 860,45 € | 100,000 % | | 13,98 | 35,009 |

Liite 2. ABC-analyysi asiakkaittain

LIITE 2

| Nimi | Summa | Osuus -% | Kum osuus -% | Maksuaika KA | Painotettu KA |
|------------|--------------|----------|--------------|--------------|---------------|
| Asiakas 1 | 259 457,06 € | 3,438 % | 3,438 % | 30,000 | 1,031 |
| Asiakas 2 | 230 068,05 € | 3,049 % | 6,486 % | 30,000 | 0,915 |
| Asiakas 3 | 222 937,84 € | 2,954 % | 9,441 % | 16,920 | 0,500 |
| Asiakas 4 | 219 561,71 € | 2,909 % | 12,350 % | 45,064 | 1,311 |
| Asiakas 5 | 174 503,81 € | 2,312 % | 14,662 % | 45,000 | 1,041 |
| Asiakas 6 | 151 933,42 € | 2,013 % | 16,675 % | 30,170 | 0,607 |
| Asiakas 7 | 149 273,19 € | 1,978 % | 18,653 % | 240,000 | 4,747 |
| Asiakas 8 | 124 593,04 € | 1,651 % | 20,304 % | 21,000 | 0,347 |
| Asiakas 9 | 118 969,15 € | 1,576 % | 21,881 % | 16,175 | 0,255 |
| Asiakas 10 | 118 680,28 € | 1,573 % | 23,453 % | 50,156 | 0,789 |
| Asiakas 11 | 105 177,25 € | 1,394 % | 24,847 % | 14,080 | 0,196 |
| Asiakas 12 | 97 120,39 € | 1,287 % | 26,134 % | 21,000 | 0,270 |
| Asiakas 13 | 93 263,51 € | 1,236 % | 27,370 % | 14,533 | 0,180 |
| Asiakas 14 | 86 053,98 € | 1,140 % | 28,510 % | 59,776 | 0,682 |
| Asiakas 15 | 84 947,84 € | 1,126 % | 29,635 % | 15,333 | 0,173 |
| Asiakas 16 | 81 644,92 € | 1,082 % | 30,717 % | 29,568 | 0,320 |
| Asiakas 17 | 78 928,76 € | 1,046 % | 31,763 % | 15,726 | 0,164 |
| Asiakas 18 | 76 841,25 € | 1,018 % | 32,781 % | 37,500 | 0,382 |
| Asiakas 19 | 75 982,57 € | 1,007 % | 33,788 % | 30,000 | 0,302 |
| Asiakas 20 | 71 924,39 € | 0,953 % | 34,741 % | 30,000 | 0,286 |
| Asiakas 21 | 69 061,56 € | 0,915 % | 35,656 % | 30,000 | 0,275 |
| Asiakas 22 | 68 197,93 € | 0,904 % | 36,560 % | 14,000 | 0,127 |
| Asiakas 23 | 67 390,92 € | 0,893 % | 37,453 % | 30,000 | 0,268 |
| Asiakas 24 | 66 452,39 € | 0,881 % | 38,333 % | 21,000 | 0,185 |
| Asiakas 25 | 66 201,12 € | 0,877 % | 39,211 % | 14,000 | 0,123 |
| Asiakas 26 | 62 173,04 € | 0,824 % | 40,035 % | 30,000 | 0,247 |
| Asiakas 27 | 61 067,48 € | 0,809 % | 40,844 % | 90,000 | 0,728 |

•
•
•
•

| | | | | | |
|--------------|-----------------------|----------|-----------|---------------|---------------|
| Asiakas 999 | - € | 0,000 % | 100,010 % | 30,000 | 0,000 |
| Asiakas 1000 | - € | 0,000 % | 100,010 % | 60,000 | 0,000 |
| Asiakas 1001 | - € | 0,000 % | 100,010 % | 14,000 | 0,000 |
| Asiakas 1002 | - € | 0,000 % | 100,010 % | 14,000 | 0,000 |
| Asiakas 1003 | - € | 0,000 % | 100,010 % | 14,000 | 0,000 |
| Asiakas 1004 | - € | 0,000 % | 100,010 % | 14,000 | 0,000 |
| Asiakas 1005 | - € | 0,000 % | 100,010 % | 14,000 | 0,000 |
| Asiakas 1006 | - € | 0,000 % | 100,010 % | 14,000 | 0,000 |
| Asiakas 1007 | - € | 0,000 % | 100,010 % | 14,000 | 0,000 |
| Asiakas 1008 | - € | 0,000 % | 100,010 % | 14,000 | 0,000 |
| Asiakas 1009 | - 34,26 € | 0,000 % | 100,009 % | 14,000 | 0,000 |
| Asiakas 1010 | - 186,00 € | -0,002 % | 100,007 % | 14,000 | 0,000 |
| Asiakas 1011 | - 235,60 € | -0,003 % | 100,004 % | 14,000 | 0,000 |
| Asiakas 1012 | - 294,80 € | -0,004 % | 100,000 % | 14,000 | -0,001 |
| Yht. | 7 546 837,26 € | | | 21,557 | 34,941 |

Liite 3. Haastattelupohja toimeksiantaja

1. KIRJOITA ALLE MIKÄ ON MIELESTÄSI KIILAXIN MISSIO?
2. KIRJOITA ALLE MITKÄ OVAT MIELESTÄSI KIILAXIN ARVOT?
3. KIRJOITA ALLE MIKÄ ON MIELESTÄSI KIILAXIN VISIO?
4. KIRJOITA ALLE MIKÄ ON MIELESTÄSI KIILAXIN STRATEGIA?
5. SELVITÄ/KUVAA/PIIRRÄ MITEN MIELESTÄSI KIILAXIN HANKINTAPROSESSI ETENEE?
6. ONKO PROSESSI MIELESTÄSI SELKEÄ? SELVITÄ MITÄ HUONOA JA HYVÄÄ PROSESSISSA ON?
7. EROAAKO HANKINTAPROSESSI YRITYKSEN ERI YKSIKÖISSÄ?
8. ONKO MIELESTÄSI SELKEÄÄ KETKÄ KIILAXILLA HOITAVAT HANKINTOJA JA KENELTÄ TOIMITTAJALTA TUOTTEITA/PALVELUITA HANKITAAN?
9. ONKO HANKINTAHINNAT JA SOPIMUKSET MIELESTÄSI SELKEITÄ JA SAATAVILLA?
10. MITKÄ ASIAT OVAT MIELESTÄSI TÄRKEITÄ KEHITTÄMISKOHTEITA KIILAXIN HANKINNOISSA?
11. MITEN NÄET KIILAXIN HANKINNAT VIIDEN VUODEN KULUTTUA?
12. MITEN TOIVOT HANKINTOJEN OLEVAN OSALLISENA TUOTEKEHITYKSESSÄ JA INNOVOINISSA? ONKO HANKINNAT NYT JO OSALLISENA RIITTÄVÄSTI EDELLÄ MAINITUISSA ASIOISSA?

Liite 4. Haastattelupohja toimittajat

MITÄ ODOTUKSIA JA TAVOITTEITA TEILLÄ ON YHTEISTYÖLLE KIILAXIN KANSSA TULEVAISUUDESSA?

KUINKA NÄETTE VIESTINNÄN JA AVOIMEN TIEDON JAKAMISEN KIILAXIN KANSSA TÄLLÄ HETKELLÄ?

MITÄ RISKEJÄ JA HUONOJA PUOLIA NÄETTE YHTEISTYÖSSÄ KIILAXIN KANSSA TÄLLÄ HETKELLÄ?

MITÄ MAHDOLLISUUKSIA TAI HYVIÄ PUOLIA NÄETTE YHTEISTYÖSSÄ KIILAXIN KANSSA?

MITÄ YHTEISIÄ TAVOITTEITA NÄKISITTE KIILAXIN KANSSA JA MILLÄ STRATEGIALLA TAVOITTEITA KOHDEN LÄHDETTÄISIIN?

ONKO MIELESTÄNNE TÄRKEÄÄ, ETTÄ ASIAKAS YMMÄRTÄÄ TOIMITTAJAN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖÄ?

ONKO TÄRKEÄÄ, ETTÄ TOIMITTAJA YMMÄRTÄÄ ASIAKKAAN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖÄ? ONKO STRATEGISESSA KUMPPANUUDESSA MIELESTÄNNE TÄRKEÄÄ JÄRJESTÄÄ YHTEISIÄ KOULUTUKSIA?

MITEN NÄETTE YHTEISTYÖN HALLINAN, MITTAAMISEN JA ARVIOINNIN KIILAXIN KANSSA?

TOIMITTAJASUHTEIDEN JOHTAMISESSA ON TÄRKEÄÄ SUORITUSKYVYN ARVIOINTI. MITEN NÄETTE ESIMERKIKSI ALLA OLEVIEN ASIOIDEN ARVIOINNIN YHTEISTYÖSSÄ?

- TOIMITUSVARMUUS
- VARASTOT
- LAATU
- YMPÄRISTÖ JA VASTUULLISUUS
- TUOTEKEHITYS JA INNOVAATIOT

Liite 5. Toimittaja-asteikkopohja

Asteikkopohja toimittajayhteistyö

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------|---|---|---|-----------------|
| LIITE 5 | | | | | |
| Oma nimi ja Organisaatio: | | | | | |
| TILAUS | | | | | |
| Tilaajan tilauslomakkeesta löytyy kaikki niiden käsittelyyn liittyvä tieto? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Tilaajan tilaukset ovat sopimuksen mukaisia? (yksikköhinta, tilausmäärä, toimitusaika, ehdot) | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Toimittaja joutuu ottamaan yhteyttä tilauksiin liittyvien epäselvyyksien takia? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Mahdolliset tilauksen tukidokumentit ovat liitteessä ja selkeitä? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Tilaaja saa pitkän toimitusajan tuotteiden tilaukset rittävät ajoissa? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Tekeeko tilaaja muutoksia alkuperäisiin tilauksiin? | Vähän | | | | Pajon |
| Tilaajan tekemät muutokset alkuperäiseen tilaukseen aiheuttavat ongelmattomia? | Huono | | | | Pajon |
| Miten tilaajan tilausta kokonaisuutena verrattuna muihin asiakkaisiin? (tilauksen toimittaminen, tilauslomake, etc.) | Huono | | | | Hyvä |

REKLAMAATIOT

| | | | | | |
|---|--------------------|--|--|--|-----------------|
| Reklamaatioilanteissa tilaajan organisaatiosta on yhteydessä useampi kuin yksi henkilö? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Tilaaja antaa liian suppeat tiedot reklamaatiosta, joka hankaloittaa selvitystä? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Minkälainen on mielestäsi yhteistyön ilmapiiri reklamaatioiden käsittelyssä? | Huono | | | | Hyvä |
| Tilaaja käsittelee nopeammin reklamaatioilanteet kuin muut asiakkaamme? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Tilaajan suorittuminen yhteistyöstä ongelmattomissa verrattuna muihin asiakkaisiin? | Huono | | | | Hyvä |

TILAUKSEN EHDOT JA SOPIMUKSET

| | | | | | |
|--|--------------------|--|--|--|-----------------|
| Tilauksen maksuaikojen kanssa on ollut epäselvyyksiä tai erimielisyyksiä? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Tilaaja maksaa laskunsa ajallaan? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Tilaaja tietää miten toimia mikäli saapunut lasku on jostain syystä virheellinen? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Toimittaja ilmoittaa oma-aloitteisesti toimitusten arvioidut saapumisaikakohdat? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Toimittaja antaa riittävästi tietoa toimituksista? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Miten arvioitte tilaajan suorittuvan laskujen käsittelystä verrattuna muihin asiakkaisiin? | Huono | | | | Hyvä |

TOIMITUS

| | | | | | |
|---|--------------------|--|--|--|-----------------|
| Läheysten mukana olevat lähetyksistä sisältyvät kaikki tarvittavat tiedot? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Läheysten pakkausista löytyy kaikki tarvittavat tiedot? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Toimittajan toimituksissa on puutteita? (toimitusaika, määrä, laatu, vaurio, puutteellinen dokumentaatio) | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Miten toimitukset ovat toimitteet verrattuna muihin asiakkaisiin? | Huono | | | | Hyvä |

YHTEISTYÖ JA KEHITTÄMINEN

| | | | | | |
|---|--------------------|--|--|--|-----------------|
| Yhteistyötapaamista on riittävästi | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Yhteyspöytätilauksiin liittyen liian vähän? | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Toimittajan ehdottaa vaihtoehtoisia tuotteita/materiaaleja, mikäli se johtaa mielempään osapuolia hyödyttävään muutokseen | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Tilaaja tekee toimittajan kanssa tuotekehitystä tai nykyisten tuotteiden arvohallintaa | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Tilaaja valvoo ja edistää toimittajan eettisten ohjesääntöjen noudattamista | Ei pidä paikkaansa | | | | Pitää paikkansa |
| Miten yhteistyö on toiminut verrattuna muihin asiakkaisiin? | Huono | | | | Hyvä |

Liite 6. Toimittaja-asteikon pisteet toimittajittain

LIITE 6

Toimittaja-asteikon pisteet toimittajittain

| | Toimittaja A1 | Toimittaja A2 | Toimeksiantaja D1 |
|--------------------------------|---------------|---------------|-------------------|
| Toimittaja A | | | |
| Tilaus | 3,75 | 3,25 | 3,50 |
| Reklamaatiot | 3,80 | 3,40 | 4,20 |
| Tilauksien ehdot ja sopimukset | 4,83 | 3,50 | 4,71 |
| Toimitus | 4,75 | 4,00 | 4,50 |
| Yhteistyö ja kehittäminen | 4,67 | 3,17 | 4,50 |
| Kaikki | 4,31 | 3,41 | 4,23 |

| | Toimittaja B1 | Toimittaja B2 | Toimeksiantaja D1 | Toimeksiantaja D2 | Toimeksiantaja D3 |
|--------------------------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Toimittaja B | | | | | |
| Tilaus | 3,88 | 4,25 | 4,25 | 4,00 | 3,67 |
| Reklamaatiot | 3,40 | 4,00 | 3,50 | 4,20 | 3,40 |
| Tilauksien ehdot ja sopimukset | 5,00 | 4,50 | 5,00 | 4,67 | 4,00 |
| Toimitus | 4,75 | 4,00 | 4,75 | 4,25 | 3,75 |
| Yhteistyö ja kehittäminen | 5,00 | 4,00 | 3,83 | 3,67 | 4,50 |
| Kaikki | 4,38 | 4,17 | 4,29 | 4,19 | 3,89 |

| | Toimittaja C1 | Toimeksiantaja D1 |
|--------------------------------|---------------|-------------------|
| Toimittaja C | | |
| Tilaus | 4,63 | 3,50 |
| Reklamaatiot | 4,80 | 4,00 |
| Tilauksien ehdot ja sopimukset | 5,00 | 4,67 |
| Toimitus | 5,00 | 4,25 |
| Yhteistyö ja kehittäminen | 4,33 | 3,83 |
| Kaikki | 4,72 | 4,00 |