

# **Hankinnan kategorijaohjauksen kehittäminen**

## **Kategorijaohjauksen määrittely ja kehittäminen**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2023

Kristiina Leino

## Tiivistelmä

Tekijä Kristiina Leino	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 50	Valmistumisaika 2023
Työn nimi <b>Hankinnan kategoriajohtamisen kehittäminen</b> Kategoriastaategian määrittely ja kehittäminen		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio Ravintoraisio Oy		
Tiivistelmä <p>Hankinnan rooli yritysten liiketoiminnassa on korostunut viime vuosina. Kustannusten nousu ja yllättävät kriisitilanteet ovat tuoneet haasteita yrityksille ja varsinkin niiden hankintaosastoille. Hankintojen johtamismalleja kehittämällä yrityksillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa kannattavuuteen ja kilpailukykyyn liittyviin elementteihin.</p> <p>Tässä kehittämistyössä luotiin ja määriteltiin kohdeyrityksen elintarvika-aine-hankinnalle toimiva kategoriastaategia. Työn tarkoituksena oli luoda kategoriastaategia, käytettävät toimintatavat valitulle hankintakategorialle sekä tunnistaa kategorian kehittämiskohteita. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelminä käytettiin muun muassa havainnointia, työpajoja ja kohdeyrityksen raportointi- ja toiminnanohjausjärjestelmiä. Lisäksi työssä hyödynnettiin hankintastraategiaan, portfoliomalleihin ja hankintojen kategorisointiin liittyvää kirjallisuutta.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena luotiin konkreettisia toimintatapamuutoksia, joiden myötä kohdeorganisaation hankinnat perustuvat enemmän strategisuuteen tarvelähtöisen toiminnan ja ajattelun sijaan. Kehittyneemmän hankintatoiminnan avulla voidaan saada aikaan suoria säästöjä hankinnoissa ja kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Kategoriapohjaiseen hankintamalliin siirtymisen ja kohdennetun kategoriastaategian myötä hankintoja pystytään kehittämään entistä paremmin ja työssä suunnitellut taktiset toimenpiteet tukevat hankintatoiminnan kehittymistä.</p> <p>Kehitystyön johtopäätösten perusteella kohdeyritykselle laadittiin ehdotukset jatkokehityskohteista. Keskeisimpiä jatkokehityskohteita olivat toimittajille kohdennetut toimittajastrategiat ja mittareiden laadinta muutoksen seurannan tueksi.</p>		
Asiasanat Hankintastraategia, kategoriastaategia, hankintojen kategoriajohtaminen, kategoriaprosessi, spend-analyysi, portfolio-analyysi		

## Abstract

Author	Type of Publication	Published
Kristiina Leino	Master's thesis	2023
	Number of Pages	
	50	
Title of Publication		
<b>Development of procurement category management</b>		
Defining and developing a category strategy		
Degree, Field of Study		
Master of Business Administration, business development and management		
Organization of the client		
Ravintoraisio Oy		
Abstract		
<p>The procurement role in companies' business has become more important in recent years. Rising cost level and unexpected crisis situations have presented challenges for companies and especially for their procurement departments. By developing procurement management models, companies have better opportunities to influence the elements related to profitability and competitiveness.</p> <p>In this development work, category strategy was created and defined for the organization's food raw material category. The purpose of the work was to create a category strategy, operating methods and to find areas for development for the selected procurement category. The study was carried out as an action research in which observation, workshops and the organization's reporting and ERP systems were used as data collection methods. In addition, literature related to procurement strategy, portfolio models and procurement categorization was utilized in the work.</p> <p>As a result of the development work and concrete changes in operating methods, the organization's procurement is based more on strategy than on needs-based operations and thinking. With the help of more developed procurement activities, direct savings in procurements and a competitive advantage over other operators can be achieved. With the transition to a category-based procurement model and a targeted category strategy, procurements can be developed even better, and the planned tactical measures support the development of procurement operations.</p> <p>Based on the conclusions of the development work, proposals for further development items were prepared for the organization. The most important further development targets were the supplier strategies targeted at suppliers and the preparation of metrics to support change monitoring.</p>		
Keywords		
Procurement strategy, category strategy, procurement category management, category process, spend analysis, portfolio analysis		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehityskohteen määrittely ja aiheen rajaus.....	1
1.2	Kehittämistyön tavoitteet.....	2
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	3
1.4	Kehittämistyön tulosten arviointi.....	4
1.5	Kehittämistyön rakenne .....	4
2	Kohdeorganisaatio ja toimintaympäristö .....	7
2.1	Kohdeorganisaatio.....	7
2.2	Hankintaorganisaatio .....	8
2.3	Kohdeorganisaation hankintastrategia 2021-2025 .....	9
2.4	Toimintaympäristö .....	9
2.5	Peste-analyysi .....	11
3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	13
3.1	Toimintatutkimus .....	13
3.2	Tiedonkeruumenetelmät .....	15
4	Tietoperusta ja analysointimenetelmät.....	17
4.1	Hankintastrategia.....	17
4.2	Kategoriastategia.....	19
4.1	Hankintojen kategorisointi.....	19
4.2	Hankintojen kategorisointimenetelmiä.....	20
4.1	Hankintojen kategoriajohtaminen.....	21
4.2	Portfolioanalyysi .....	23
4.3	Luokiteltujen hankintojen perusstrategiat .....	27
4.4	ABC- ja spend-analyysi .....	29
4.5	Kategoria strategiaproessi .....	31
5	Kehittämistyön toteutus.....	33
5.1	Tutkimusproessi.....	33
5.2	Aineiston keruu ja analysointimenetelmät .....	34
6	Kehittämistyön tulokset ja arviointi .....	38
6.1	Kategoriaproessin tulokset.....	38
6.2	Tuoteryhmäjako ja analyysimenetelmien tulokset .....	39
6.3	Tulosten arviointi .....	43
7	Johtopäätökset .....	45
7.1	Pohdinta .....	46

7.2	Jatkokehitysehdotukset .....	49
Lähteet	.....	51

## 1 Johdanto

Liiketoiminnassa hankintaosasto ei tuo vain säästöjä, vaan parhaimmillaan se on luomassa lisäarvoa ja tekemässä tulosta tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Hankinta toimii rajapintana toimittajamarkkinoihin, jonka avulla se toteuttaa ja on suunnittelemassa koko yrityksen kilpailustrategiaa. (Koskinen ym. 1995, 16.) Toimittajamarkkinoiden ja hankintatoimen johtamismenetelmien avulla voidaan vaikuttaa yritysten kannattavuuteen ja kilpailukykyyn liittyviin elementteihin. Näitä ovat katteet, kustannukset, kiertonopeus, liikevaihto, joustavuus, sitoutunut pääoma, maine, ketteryys, yrityksen strateginen asema ja yrityskuva. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 25.)

Yritysten tarpeet tehostaa toimintaansa ja parantaa suorituskykyään luovat paineita hankintayksiköiden uudistamiseen ja jatkuvan kehittämisen malliin siirtymiseen. Yritysten kasvassa on tarpeen mukauttaa hankintaorganisaatiota tukemaan laajentuneen liiketoiminnan tuomia lisähaasteita. Hankinnan organisaatorakenteella on suora vaikutus hankintayksikön tuloksellisuuteen ja siten koko yrityksen suoriutumiseen. (Glock & Hochrein 2011, 149-191). Muuttuvat hankinnan strategiat ja niiden mukana tulevat keskittymisalueiden muutokset edellyttävät muutoksia myös hankintaorganisaatioiden rakenteisiin (Bals ym. 2018, 41-58).

Kehittyneimmissä organisaatioissa hankintaosastolla työskentelevät hoitavat vain murtoosan työajastaan jokapäiväisten hankintatehtävien parissa. Suurin osa työajasta kuluu uusien toimittajien kartoitukseen, niiden valitsemiseen, hallintaan, sekä toimittajayhteistyön kehittämiseen. Nykyaikainen hankinta on proaktiivista ja tavoitteena on jatkuvasti hyödyntää toimittajamarkkinoissa tapahtuvien muutosten tuomia mahdollisuuksia. Nykyaikaisen hankinnan tärkeimpiä kehityssuuntia onkin muun muassa hankintaosaamisen ja resurssien vahvistaminen, hankinnan integroiminen yritysstrategiaan, kategorijahtaminen, hankintojen strateginen segmentointi, uusien hankintalähteiden, innovaatioiden ja uuden lisäarvon etsiminen, sekä poikkiorganisatorisen yhteistyön lisääminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 95.)

### 1.1 Kehityskohteen määrittely ja aiheen rajaus

Kategoriastrategian suunnittelu, luominen ja hankintojen luokittelun syventäminen tarkoituksenmukaisiin alakategorioihin tehostavat hankintoja, sekä lisäävät toimintaa tukevan tiedon määrää (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 323–324). Kohdeyrityksen hankintoja järjestellään parhaillaan uudelleen. Yrityksessä otetaan käyttöön vuoden 2023 kevään aikana category manager-malli, jossa jokaisen hankintakategorian ostajista koostetaan tiimi. Tämä on yksi hankintakategoriakohtaisen organisointitavan sovellus. Tiimin vastuulla on tällöin kyseisen kategorian hankintastrategiat, toimittajavalinta, hankintoja koskevat päätökset,

sopimusten tekeminen sekä toimittajien suorituskyvyn mittaaminen. Tiimiä ja strategiatyötä johtaa category manager. Kehittämistyön alun aikana kohdeorganisaatiossa tullaan muodostamaan elintarvikeraaka-ainehankinnan kategoriatiimi. Tämä lähtökohta huomioiden hankintojen kategoriajohtaminen ei ole vielä kohdeorganisaatiossa kovinkaan syvällisellä tasolla.

Kohdeyrityksen hankintatoimessa on tapahtunut viime vuosina henkilöstömuutoksia ja tämän lisäksi vallitseva maailmantilanne on aiheuttanut monia yllättäviä haasteita hankintojen toteuttamiselle. Muun muassa kohdeyrityksen hankinnan kehitysprojekteja ei ole pystytty edistämään toivotulla tavalla ja nopeudella näiden yllä mainittujen syiden vuoksi. Käynnissä olevien muutosten tavoitteena on kehittää yrityksen hankintatoimea strategisempaan suuntaan ja johtaa sitä kategoriatasolla. Muutosten avulla resursseja halutaan lisätä ja kohdentaa paremmin, jotta kehitystyölle jäisi enemmän aikaa pelkältä operatiiviselta työltä.

Kohdeyritykselle on määritelty yleinen hankintastrategia, mutta uudelleen järjestelyjen myötä on syntynyt tarve määritellä hankintastrategiat myös kategoriakohtaisesti, jotta eri hankintakategorioita pystytään johtamaan ja kehittämään kohdennetusti. Tästä syystä kohdeorganisaatiossa aloitetaan kategoriaprosessi, jonka tarkoituksena on luoda kategoriastrategiat ja käytettävät toimintatavat jokaiselle hankintakategorialle. Kategoriaprosessin määrittelyn tavoitteena on yksinkertaisuus, koska kyseistä prosessia ei ole vielä olemassa kohdeorganisaatiossa.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään elintarvikeraaka-aineiden hankintakategoriaan ja määritetään, sekä kehitetään sille kategoriastrategia. Elintarvikeraaka-aineilla tarkoitetaan raaka-aineita, joita kulutetaan kohdeyrityksen omissa tuotannoissa ja alihankintayrityksissä, ja jotka ovat jonkinasteisesti jalostettuja. Esimerkiksi raakaviljapohjaiset raaka-aineet eivät kuulu tähän kategoriaan. Kehittämistehtävä rajataan koskemaan vain elintarvikeraaka-aineiden hankintakategoriaa, vaikka työn tuotokset saattavat olla ainakin osin hyödynnettävissä läpi koko hankintaorganisaation ja näin ollen mallien jalkauttaminen eri hankintakategorioille on mahdollista.

## 1.2 Kehittämistyön tavoitteet

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kohdeorganisaation hankinnan kategoriajohtamisen kehittäminen, joka toteutetaan määrittelemällä kategoriastrategia organisaation elintarvikeraaka-ainehankinnoille. Tavoitteena on myös löytää kehittämiskohteita tarkastelun kohteena olevalle kategorialle. Kohdennettu kategoriastrategia tulee pohjautumaan kohdeyrityksen strategiaan, koko hankintaa koskevaan hankintastrategiaan ja hankinnalle asetettuun tavoitetilaan. Kategoriastrategia toimii hankinnan ohjauksen periaatteena, joka

mahdollistaa toiminnan tuloksellisuuden pidemmällä aikavälillä. Tässä työssä hankintastrategialla tarkoitetaan erilaisille hankittaville elintarvikeraaka-aineryhmille luotua kategoriastategiaa, jonka avulla kategorian hankintojen johtamisessa pystytään noudattamaan yhdenmukaisia toimintatapoja.

Tarkoituksena on, että konkreettisten toimintatapojen muutosten ja kehittämistyön tulosten jälkeen kohdeorganisaation elintarvikeraaka-ainehankinta perustuu enemmän strategisuuteen tarvelähtöisen toiminnan ja ajattelun sijaan. Huolellisesti mietitty kategoriastategia kertoo millaista suhdetta kohdeorganisaatio tavoittelee toimittajamarkkinoilla ja miten se suunnittelee toimivansa kullakin toimittajakentällä. Tämän lisäksi nykyisen toimintamallin kehittäminen ja muuttaminen tulee todennäköisesti parantamaan hankinnan resurssitehokkuutta pitkällä tähtäimellä. Näiden yllä mainittujen syiden vuoksi uskon, että työn tuloksien avulla kohdeorganisaation hankintatoimea pystytään kehittämään haluttuun suuntaan.

### 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistyön avulla halutaan löytää vastaus siihen, mikä on toimiva kategoriastategia kohdeyrityksen elintarvikeraaka-ainehankinnoille. Tavoitteena on myös löytää konkreettisia kehityskohtia toimintatapoihin ynnä muuhun toiminnan ja kategorian kehittämiseen liittyen. Nykyinen toimintamalli ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla esimerkiksi tehokkuuden ja suunnitelmallisuuden kannalta. Toimintatapojen osalta nykyinen tapa toimia ei ole enää riittävän tehokasta ja tämän vuoksi tarpeena on luoda uudet yhtenäisemmät toimintamallit hankintakategoriakohtaisesti.

Tutkimuskysymysten avulla pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan.

Päätutkimuskysymys:

1. Millainen kategoriastategia on toimiva kohdeyrityksen elintarvikeraaka-aineiden hankinnalle?

Alatutkimuskysymykset:

1. Mikä on kategoriastategia?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat kategoriastategian onnistumiseen?
3. Millä keinoin elintarvikeraaka-aineiden hankintaa voidaan kehittää tuloksellisemmaksi?

## 1.4 Kehittämistyön tulosten arviointi

Tämän kehittämistyön toteutumista tullaan arvioimaan kehitystyön mittareiden osoittamien tulosten perusteella ja hyödyntäen kehitystyöhön osallistuneiden antamaa palautetta. Mittareita seuraamalla voidaan todeta ollaanko päästy asetettuihin tavoitteisiin ja toimimmeko kategoriastrategian mukaisesti. Tärkeintä tuloksellisuuden näkökulmasta on se, että valitut mittarit ovat mahdollisimman yksiselitteisiä ja että ne mittaavat nimenomaan muutosta. Lopputulosten arviointi edellyttää usein ennen ja jälkeen mittauksen tekoa. (Kananen 2014, 137.) Tämän lisäksi työn toimeksiantaja tulee antamaan vähintään suullisen arvion työstä, sen tuloksista ja tulosten hyödynnettävyydestä.

Työn etenemisen mittarit perustuvat kohdeorganisaation elintarvikeraaka-ainehankintojen kategorisoimisen asteeseen, sekä kategoriakohtaisen suunnitelman toteutumiseen. Kehitystyön etenemisen mittari: *Kuinka monta prosenttia elintarvikeraaka-ainehankinnoista on kategorisoitu eli tunnistettu ja luokiteltu?* Tietolähteenä tässä mittarissa toimii rakennemuutokset aikaisempaan hierarkiaan nähden, toiminnanohjausjärjestelmä ja Qlik Sense-raportointityökalu. Datan avulla saadaan luotua toimittajalistaus, joka sisältää ostettujen raaka-aineiden nimikkeet, sekä hankintojen €-määräiset arvot ja vastaanotetut kilot. Toisena mittarina toimii se, että *onko elintarvikeraaka-ainehankinnan kategorioille määriteltynä kategoriasuunnitelma tai -linjaus*, jolloin hankintoja voidaan toteuttaa suunnitelmallisemmin aikaisempaan tapaan nähden. Työn laadullinen mittari on se, että *kytkeytyykö laadittu kategoriastrategia hankintastrategiaan* ja näin ollen myös kohdeorganisaation strategiaan.

Toimintatutkimuksen pyrkimyksenä ei ole yleistäminen. Tutkimustuloksena syntyy muutos entiseen ja muutos koskee vain tarkastelun kohteena ollutta ilmiötä. Toimintatutkimuksen tulosten arviointivaiheessa tuloksia verrataan etukäteen asetettuihin tavoitteisiin, jotta voidaan todentaa, miten kehittämisessä on onnistuttu. Jos kehittämisen tulos ei ole tarpeeksi hyvä tai kattava, tehdään tähän parannusehdotukset ja tarvittaessa prosessi toistetaan uudelleen. Mikäli tuloksiin ollaan tyytyväisiä verrattuna asetettuihin tavoitteisiin, voidaan edetä seuraavan asian kehittämisen pariin. Jos ongelma pystytään poistamaan tai sen vaikutuksia pienentämään, voidaan todeta, että toimintatutkimuksen sykli on onnistunut. (Kananen 2014, 33, 53, 137.)

## 1.5 Kehittämistyön rakenne

Tämä kehittämistyö jakaantuu seitsemään erilliseen osaan: johdantoon, kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittelyyn, tutkimus- ja kehittämismenetelmiin, tietoperustaan ja tiedon analysointimenetelmiin kirjallisuuskatsauksen avulla, työn toteutusvaiheeseen, tuloksiin ja niiden arviointiin, ja lopuksi johtopäätöksiin sekä jatkokehitysehdotuksiin.

Työn ensimmäinen luku on johdanto, joka pitää sisällään johdannon lisäksi kehityskohteen määrittelyn ja aiheen rajauksen, kehittämistyön tavoitteet, tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset, sekä työn tulosten arvioinnin. Toisessa luvussa esitellään yleisesti kohdeorganisaatio, sekä hankintastrategia ja hankintaorganisaatio, jota tämä työ koskee. Toisessa luvussa paneudutaan tämän lisäksi myös toimintaympäristöön, jota käsitellään tarkemmin työssä tehdyn Peste-analyysin kautta.

Työn kolmannessa luvussa käsitellään käytettäviä tutkimus- ja kehittämismenetelmiä. Empiirisen osuuden tavoitteena on auttaa kehittämään tehokas kategoriastrategia valitulle hankintakategorialle. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä paneudutaan erityisesti työelämän kehittämiseen. Työtä tehdään tutkivalla otteella. Kehittäminen pitää sisällään konkreettisia kehittämistoimia, tutkimuksellisten menetelmien soveltamista ja kerätyn aineiston analysointia. Lähtökohtana kehittämiselle on työelämästä löytyvä käytännön ongelma, joka ohjaa tiedon tuottamista käytännön toimintaympäristössä. (Jamk 2022.) Tutkimuksen strategiaksi valittiin toimintatutkimus, koska opinnäytetyöntekijä toimii osallisena tutkimuskohteen toiminnassa, sekä ryhmän vetäjän roolissa. Dataa tutkimukseen kerättiin kvalitatiivisesti työpajojen, haastattelujen, havainnoinnin ja kohdeyrityksen järjestelmien tarjoaman tiedon avulla.

Työn neljännessä kappaleessa esitellään työssä hyödynnetty tietoperusta ja analysointimenetelmät. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä teoria on tärkeä apuväline kehittämiskohteen ja ratkaisujen taustojen ymmärtämisessä. Työn teoreettisen taustan tavoitteena on auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja saatujen oppien avulla kehittää kohdeyrityksen elintarvikeraaka-ainehankinnalle kategoriastrategia. Kirjallisuuden, aikaisempien tutkimusten ja aiheesta kirjoitettujen artikkeleiden läpikäyminen on työn tekemisen kannalta oleellisia. Ne auttavat opinnäytetyöntekijää tunnistamaan työkalut, joilla kohdeorganisaation hankintatoimea lähdetään kehittämään eteenpäin.

Kehittämistyön aihealueeseen liittyvää kotimaista ja ulkomaista kirjallisuutta on melko runsaasti saatavilla. Tässä työssä tietoperusta koostuu hankinta- ja kategoriastrategiasta, hankintojen kategorisoinnista, kategoriaprosessista, hankintojen kategorisointimenetelmien esittelystä ja hankintojen kategoriajohtamisen teorioista. Tietoperustaan keskittyvässä luvussa esitellään tämän lisäksi työssä käytettävää Kraljicin portfoliomallia ja ABC- ja spend-analyysityökaluja. Portfoliomallista saadun tiedon avulla pystytään luomaan elintarvikeraaka-ainehankinnan kategoriastrategian raamit ja määrittämään taktiset toimenpiteet, joiden avulla valittu strategia toteutetaan. Taktisilla toimenpiteillä tarkoitetaan metodien yhdistelmää, joka muodostaa toimivan kokonaisuuden kategorian tavoitteiden saavuttamiseksi (Tanskanen 2021, 67).

Työn viidennessä luvussa käydään läpi kehittämistyön toteutusta vaihe vaiheelta kohti lopputulosta. Työn kuudennessa luvussa tarkastellaan syvällisemmin työn avulla saavutettuja tuloksia ja arvioidaan mittareiden avulla työn onnistumista ja lopputuloksia. Lopuksi luvussa seitsemän vastataan työn tutkimuskysymyksiin, esitellään jatkokehitysehdotuksia ja tiivistetään tärkeimmät lopputulokset, sekä pohditaan niiden merkitystä.

## 2 Kohdeorganisaatio ja toimintaympäristö

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on kansainvälinen bränditalo, joka on perustettu vuonna 1939. Yhtiöllä on noin 36 000 osakkeenomistajaa ja osakkeet noteerataan Nasdaq Helsinki Oy:ssä. Yritys valmistaa vastuullisesti tuotettua ruokaa tarkoituksenaan tuoda terveyttä ihmisille ja maapallolle. Raision tuotteiden tärkeimpinä elementteinä ovat terveellisyys, hyvinvointi, kestävä kehitys ja maku. Raisio keskittyy strategiassaan terveelliseen ja vastuulliseen ruokaan. Yhtiön terveellisen kasvun strategia vuosille 2022–2025 rakentuu kolmelle painopistealueelle, jotka ovat Benecol® ja kasvistanoliesteriratkaisut, kasviproteiinit ja lisäarvoa tuovat kauratuotteet ja ainesosat (kuva 1). Yhtiön tärkein tavoite strategiakaudelle on kasvaa investointien mahdollistamien uusien kyvykkyyksien, kapasiteetin ja uusien tuotekategorioiden avulla. Raision valmiudet vastata ruuan megatrendeihin ja ruokamurroksen haasteisiin ovat hyvät, sillä yritys on investoinut kolmen viime vuoden aikana lähes 70 miljoonalla eurolla tulevaan. (Raisio Oyj 2022.)



Kuva 1 Terveellisen kasvun strategian kolme painopistealuetta. (Raisio Oyj 2022.)

Yrityksen tunnetuimpia brändejä ovat Benecol®, Beanit®, Härkis®, Elovena®, Sunnuntai® ja Torino®. Tutut ja arvostetut brändit ovat osa miljoonien kuluttajien arkea. Yrityksellä on toimintaa yli kymmenessä maassa ja tuotteita viedään noin 40 maahan. Yrityksen kaikki viisi tuotantolaitosta sijaitsevat Suomessa. Konsernin pääkonttori sijaitsee Raisiossa Lounais-Suomessa. Henkilöstöä yrityksessä on tällä hetkellä noin 350. Vahva osaaminen ja innostus kehittää uutta varmistavat yhtiön kannattavan kasvun nyt ja tulevaisuudessa. (Raisio Oyj 2022.)

## 2.2 Hankintaorganisaatio

Perinteisin malli hankintojen jaottelulle on jakaa hankinnat suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Tässä mallissa suorat hankinnat on tyypillisesti keskitetty hankintaosastolle ja epäsuorat hankinnat hajautettu ympäri organisaatiota. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 56-58.) Kun hankinnat halutaan suorittaa tehokkaasti ja nykyaikaisesti, pitää eri toimintojen, osastojen ja yksiköiden tehdä tiivistä yhteistyötä. Hankintaorganisaatio on kannattavaa jakaa hankintakategorioihin ja muodostaa jokaiselle kategorialle kategoriatiimi, joka keskittyy miettimään, miten kyseisen kategorian hankinnat tulisi toteuttaa. Kategoriatiimin rooli on keskeinen, kun pohditaan toiminnan tavoitteita. (Cordell & Thompson 2018, 3.)

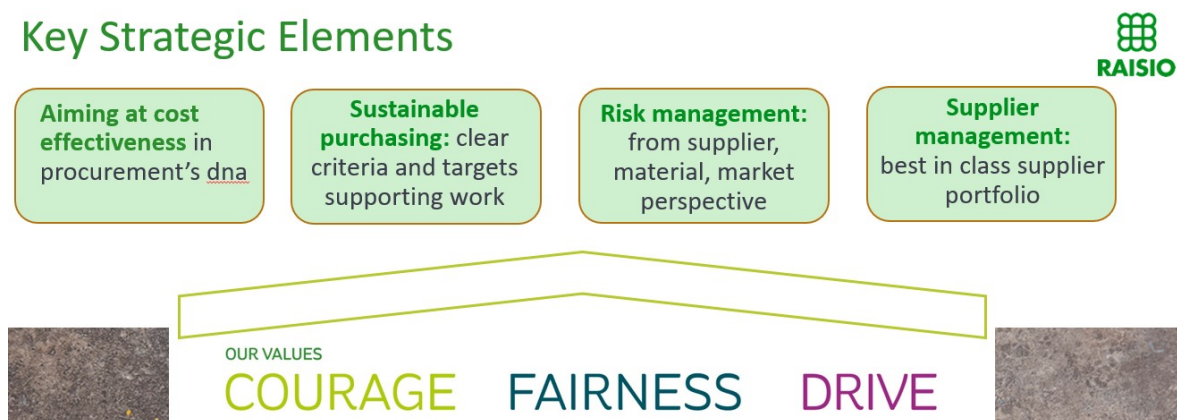
Hankinnat ovat osa Raisio-konsernin Operaatiot yksikköä. Hankintojen lisäksi Operaatioihin kuuluvat Raision kaikki viisi tehdasta, laatu- ja ympäristöosasto, tekniset palvelut ja tilaus-toimitusketjun suunnittelu ja toimitukset. Hankinta on aiemmin jaettu ylätasolla suoriin hankintoihin, viljahankintoihin ja epäsuoriin hankintoihin. Suorien hankintojen alla on ollut alihankinta, elintarvikeraaka-ainehankinta ja pakkausmateriaalihankinta.

Organisaatorakennetta on muutettu kevään 2023 aikana niin, että epäsuorat hankinnat yhdistettiin suoriin hankintoihin, jotta hankintoja päästään kehittämään kokonaisvaltaisesti yhtenäiseen toimintamalliin. Samalla on siirrytty kategoriapohjaiseen malliin, jossa epäsuorien, elintarvikeraaka-aineiden, pakkausmateriaalien ja alihankinnan tiimeille on nimetty kategoriapäälliköt vastaamaan kustakin kategoriasta. Näiden lisäksi hankintaan kuuluu hankinnan kehitysprojekteista ja muista raaka-aineista vastaavat henkilöt. Hankintojen jakaminen kategorioihin ja tieto siitä, että erilaiset kategoriat vaativat erilaisia toimintatapoja hankinnalta, auttavat yritystä hyödyntämään kilpailuvoimaa, tunnistamaan toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia sekä tehostamaan hankinnan toimintaa organisaatiossa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 86).

## 2.3 Kohdeorganisaation hankintastrategia 2021-2025

Kohdeorganisaation hankintatoimelle on määritelty hankintastrategia vuosille 2021-2025. Hankintastrategia pohjautuu Operaatiot-yksikön kehittämisen teemoihin, yrityksen arvoihin, strategiaan ja vastuullisuusohjelmaan. Operaatioiden yhtenä kehittämisen teemana on hankinnan ja logistiikan tehostaminen, sekä resurssitehokkuus. Kategoriapohjaiseen hankintamalliin siirtyminen on yksi strategian mukainen toimenpide, jolla pyritään saavuttamaan asetut tavoitteet.

Kuvassa 2 on esiteltynä kohdeyrityksen hankintastrategian neljä keskeistä elementtiä. Kustannustehokkuus pitää sisällään muun muassa ostoehtojen kehittämisen ja markkinaseurannan tehostamisen. Kestävä hankinta pohjautuu ympäristö- ja ilmastotoimiin, jossa muun muassa tärkeimmille raaka-aineille on määritelty vaaditut sertifiointitasot. Riskienhallinta elementti pitää sisällään muun muassa toimenpidesuosituksia, miten kehittää ja hallita toimittajasuhteita, sekä miten välttää kausiluonteisten materiaalien toimitusriskejä. Toimittajien hallinta osiossa käsitellään muun muassa yrityksen työkaluja ja prosesseja toimittajahallintaan liittyen, sekä vuosittaisia toimenpiteitä toimittajien arviointiin.



Kuva 2 Hankintastrategian keskeiset elementit

## 2.4 Toimintaympäristö

Kohdeyrityksen toimintaympäristö on kokenut viime vuosina isoja muutoksia. Elintarviketeollisuuden (ETL) mukaan rajusti kasvaneet kannattavuushaasteet, kustannukset ja ruuan kysynnän väheneminen ovat leimanneet elintarviketeollisuuden vuotta 2022. Ruokia ja juomia jalostavien yritysten kustannukset ovat nousseet noin 22 % vuoteen 2021 verrattuna. ETL:n mukaan helpotusta kustannus- ja hintapaineisiin ei ole näköpiirissä myöskään

vuonna 2023. Elintarviketeollisuus kuitenkin investoi poikkeuksellisen paljon vuonna 2022. Investointien odotetaan vähenevän vuoden 2023 aikana vuoden 2022 ennätyselliseen tasoon verrattuna. (Ismail 2022.)

Elintarvikealalla puhaltaa tällä hetkellä muutosten tuulet, sillä ilmastokriisi, ruokainnovaatiot, uusien teknologioiden tuleminen ja muokkautuvat kuluttajatrendit jättävät jälkensä ruuan kulutus-, jakelu- ja tuotantotapoihin, sekä ihmisten suhtautumiseen ruokaan. Vallitsevat muutokset vaikuttavat alalla toimivien yritysten talouteen, markkinoihin, kulutustrendeihin, kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja näin ollen koko elintarvikealaan. (Oy Karl Fazer Ab.)

Elintarvikeala on maailmanlaajuisesti kilpailtu ja kilpailu elintarviketeollisuudessa kiristyy tällä hetkellä entisestään. Ruokateknologioita hyödyntäen pystytään kehittämään tuotteita, jotka parantavat ihmisten ja ympäristön hyvinvointia. Tämän lisäksi nuoret ovat tuoneet kuluttamiseen uusia näkökulmia, jolla odotetaan olevan vaikutusta kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Uudentyyppiset innovaatiot ja investoinnit vaikuttavat elintarvikkeiden arvoketjujen eri vaiheisiin. Tämän lisäksi vallitseva maailmantilanne on haastanut yrityksiä kolmen vuoden ajan, koronapandemian alusta tähän päivään asti, kun Euroopan alueella soditaan, kärsitään energiakriisistä ja korkeasta inflaatiosta. Pandemia on myös lisännyt kuluttajien huolta ruokaturvasta ja omavaraisuudesta, sekä kasvattanut kotimaisen ruuan arvostusta. (Oy Karl Fazer Ab & Hyrylä 2021, 36.)

Kilpailutilanne päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden sisällä on kireä. Tuotantokustannukset ja tuottajahinnat nousevat parhaillaan koko ruokajärjestelmässä ja niiden vuosimuutos oli viime vuoden huhtikuussa +11,4 prosenttia elintarvikkeiden valmistuksessa. Arvioiden mukaan elintarviketeollisuuden kannattavuus heikkenee ja viennin määrä laskee entisestään tulevien vuosien aikana. Alan tulosta heikentää myös yritysten vetäytyminen Venäjän markkinoilta Ukrainan sodan vuoksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 1.) Toimialan kireän kilpailutilanteen vuoksi yritysten tulisi seurata aktiivisesti elintarvikealan trendejä, kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä sekä panostaa uutuus- ja sesonkituotteisiin. Uusia mahdollisuuksia saa erottautumalla ja tuottamalla lisäarvoa. Liikevaihdon kasvattamiseksi on kehitettävä tuotteita, joista kuluttajat haluavat maksaa enemmän. (Hyrylä 2021, 36–37, 48.)

Elintarviketeollisuuden kustannusrakenteessa raaka-aineiden ja tarvikkeiden hankinta muodostaa 58 % kulueristä, jonka perusteella voidaan todeta, että suurin kuluerä toimialalla ovat raaka-aineiden ja tarvikkeiden hankintakulut. Haasteita tällä hetkellä tuovat erityisesti pakkausmateriaalien, kuljetusten ja raaka-aineiden saatavuusongelmat, sekä niiden noussevat hinnat. (Elintarviketeollisuusliitto 2022.) Toimialan isoimpana haasteena on ruoan hinnan nousu yllä mainittujen syiden vuoksi. Hinnannousun arvioidaan kasvattavan

edullisempien tuotteiden kysyntää, mikä osaltaan voi johtaa brändi-tuotteiden kysynnän laskuun. (Latvala ym. 2022, 3, 13, 33.)

## 2.5 Peste-analyysi

Peste-analyysimenetelmän tavoitteena on tarkastella yrityksen toimintaan vaikuttavia muutosvoimia ja sen toimintaympäristöä laajasti useasta eri näkökulmasta. Näkökulmia ovat poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen ja ekologinen näkökulma. Tarkastelussa perehdytään usein sekä nykytilaan että tulevaisuuteen. Peste-analyysiä voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen toimintaympäristön skenaariota laadittaessa. Tavoitteena on tunnistaa tekijöitä, jotka mahdollistavat yrityksen toiminnan. (Heikkinen 2015.)

Kuviossa 1 esitetään elintarvikealan peste-analyysi, johon on koottu alaan kohdistuvia muutosvoimia ja tekijöitä, jotka vaikuttavat alan toimintaan nyt ja tulevaisuudessa. Työssä laadittu Peste-analyysi perustuu kokonaisuudessaan luvun 2.4 lähteisiin ja on johdettu tässä kappaleessa esitellyistä teemoista. Kuvioon kootut asiat ovat tunnistettu toimintaympäristön tarkastelun avulla. Kohdeyritys toimii elintarvikealalla, joten tähän alaan vaikuttavat muutosvoimat vaikuttavat suoraan kohdeyrityksen toimintaympäristöön. Muutosvoimien ja -tekijöiden esittäminen yhtenäisellä tavalla on merkityksellistä työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta.



Kuvio 1 Elintarvikealan toimintaympäristön Peste-analyysi

Elintarvikealan poliittisiksi muutosvoimiksi on tunnistettu kansainväliset kriisit, kuten tällä hetkellä vallitseva energiakriisi, sekä vienti- ja tuontipolitiikka ja siinä tapahtuvat muutokset. Edullisten tuontituotteiden lisääntyminen markkinassa kiristää jo ennestään hyvin kilpailtua markkinaa.

Ekonomisia muutosvoimia tarkasteltaessa voidaan todeta, että tämän alan etuna on tasaisen kysynnän jatkuminen epävarmasta ajanjaksosta huolimatta. Epävarmuuden aikana kuluttajien säästäminen kohdentuu yleensä enemmän suurempiin investointeihin, kuin päivittäisiin ruokamenoihin. On kuitenkin mahdollista, että kuluttajien ostovoiman heiketessä yhä useampi kuluttaja suosii kaupan edullisimpia tuotteita. Ruoan tuotanto ja kulutus on välttämätöntä erilaisista kriisitilanteista huolimatta. Haasteita kotimaisille yrityksille on tuonut erityisesti Venäjän viennin yhtäkkäinen loppuminen ja nopeasti nousseet korot. Korkojen nousu saattaa ajaa suuren velkapääomaan omaavia yrityksiä ahdinkoon kiinteiden kulujen noustessa ennakoitua suuremmiksi.

Teknologisista muutosvoimista tuotekehityksen merkitys korostuu elintarvikealalla. Erottautuminen tässä kilpailussa markkinassa vaatii erikoistumista. Pelkillä niin sanotuilla bulkkituotteilla ei tule enää jatkossa pärjäämään, vaan elintarvikealan yritysten on satsattava teknologiseen tuotekehitykseen, joka itsessään lisää tuotteiden arvoa ja tuo kasvua yrityksille. Ruuan verkkokaupan yleistymisen myötä erikoistuotteiden saatavuus on tehty helpommaksi ja näin pystytään saavuttamaan yhä useampi potentiaalinen kuluttaja.

Sosiaalisissa muutosvoimissa on parhaillaan näkyvissä voimakas kuluttajien ekologisten vaihtoehtojen tarpeen lisääntyminen. Ilmastonmuutos ajaa yhä useamman kuluttajan tarkastelemaan omia kulutustottumuksiaan ja valintojaan. Kansainvälisten kriisien myötä kotimaisen ja lähellä tuotetun ruuan arvostus on lisääntynyt. Ekologisesta näkökulmasta tarkasteltuna esiin nousevat muun muassa ympäristöystävälliset ratkaisut edellä mainituista syistä johtuen. Ekologisessa näkökulmassa korostuu yritysten pitkäjänteinen rooli vastuullisuustyössä maapallon ja ihmisten hyvinvoinnin edistämiseksi.

### 3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

#### 3.1 Toimintatutkimus

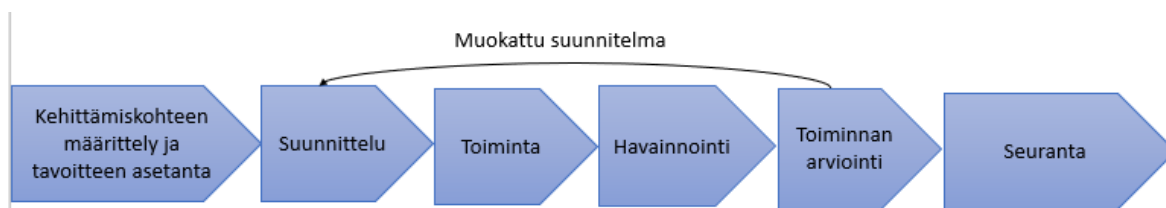
Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana ja -menetelmänä toimii toimintatutkimus. Toimintatutkimus tarkoittaa käytännön työtä tekevien henkilöiden oman työn tutkimista ja kehittämistä. Tutkimuksen lähtökohtana on omaan työhön liittyvä käytännönläheinen kehityskohde tai tunnistettu ongelma, jota pyritään ratkomaan. (Syrjälä ym. 1994, 17.) Toimintatutkimuksessa akateeminen tutkimus ja toiminnan kehittäminen ja parantaminen noudattavat tieteen tekemisen logiikkaa ja sääntöjä. Myös lopputuloksia ja työskentelyä arvioidaan tieteen tekemisen kriteerein. (Salonen 2013, 7.) Laadullisen tutkimuksen päättyessä analyysiin, toimintatutkimus vielä jatkuu ja pyrkii kehittämään ja vaikuttamaan toimintaan, sekä ratkaisemaan ongelman pysyvällä muutoksella. Toimintatutkimuksen yksi tärkeä elementti onkin muutos, joka on pysyvää. (Ojasalo ym. 2014, 60–61.)

Kurt Lewinia voidaan pitää yhtenä toimintatutkimuksen pioneereista. Hän toi esiin jo 1940-luvulla ajatuksen siitä, että työntekijöiden motivaatiota pystytään kasvattamaan antamalla heille itselleen mahdollisuus osallistua heitä koskevaan päätöksentekoon. Johtopäätöksenä tästä syntyi se, että yhdessä tekemällä päästään parempiin lopputuloksiin kuin johtotasolta antamalla käskyjä. Toimintatutkimuksessa toteutuu samalla sekä työelämän kehittämistä, että sen parantamista. (Kananen 2014, 18-19.)

Tähän kehittämistyöhön on valittu tutkimusmenetelmäksi toimintatutkimus, koska tutkimusongelma on hyvin käytännönläheinen ja tutkimuskohdetta halutaan ymmärtää laajasti. Toimintatutkimukset liittyvät tyypillisesti työelämää koskeviin käytännöntason ongelmiin, ongelmien tiedostamiseen ja niiden poistamiseen. Tarkoituksena on kehittää nykyistä toimintamallia kohdeorganisaatiossa toteutettavien toimenpiteiden avulla. Tarkoituksena on myös muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja tätä kautta kehittää toimintaa.

Toimintatutkimuksen prosessi muodostuu syklisesti tapahtuvista toimintojen ketjuista. Vaihekaavioita on monia, mutta kaikissa on sama perusajatus. Prosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja toiminnan arviointi (kuvio 2). (Kananen 2014, 13.) Näitä vaiheita vuorottelemalla voidaan selvittää minkälaisia mahdollisuuksia käytännössä on tavoitteeseen pääsemiseksi. Prosessi alkaa kehittämisongelman määrittelystä ja tavoitteen asettamisesta, jonka jälkeen voi alkaa pohtimaan käytettäviä menetelmiä. Prosessiin etsitään tietoa ja aineistoa muun muassa kirjallisuudesta, jonka jälkeen on mahdollista tarkentaa kehittämistyön tehtävää, tavoitteita ja työn etenemissuunnitelmaa. Varsinaisessa toteutuksessa aloitetaan vaihtoehtojen kokeileminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toteutetut toimenpiteet arvioidaan ja saatu aineisto analysoidaan ennen uuden syklin toteutusta. Näitä

vaiheita toistetaan, kunnes haluttu tavoitetilä on saavutettu. Jos ongelma onnistutaan poistamaan tai vaikutuksia pienentämään, voidaan yleensä todeta, että toimintatutkimuksen sykli on onnistunut, jolloin siirrytään seuranta-vaiheeseen. (Ojasalo ym. 2014, 60–61.) Toimintatutkimus soveltuu hyvin tähän kehittämistyöhön, koska toiminnan kehittäminen tulee tapahtumaan syklisesti ja kerättyjä oppeja on tarkoitus hyödyntää jatkuvaluonteisesti kohdeorganisaation toiminnan kehittämisessä jatkossakin.



Kuvio 2 Toimintatutkimuksen eteneminen (mukaiillen Kananen 2014, 13).

Toimintatutkimuksen yksi tärkeä osa on osallistaminen. Sen avulla on tarkoitus löytää käytännöllisiä ratkaisuja organisaatiossa ilmeneviin kehityskohtiin ja samalla tähdätään muutokseen. Tämän lisäksi toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja lisätä tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimuksen keskeisenä piirteenä onkin se, että tutkija itse toimii tutkittavan yhteisön jäsenenä ja osana sen toimintaa (Kananen 2014, 28). Myös yhteistyö on hyvin oleellinen elementti toimintatutkimuksen toteutuksessa. Yhteistyötä toteuttavat kaikki ne, joita ongelma koskee. (Ojasalo ym. 2014, 58.) Opinnäytetyön tekijä toimii osallisena tämän tutkimuskohteen toiminnassa ja toimii kehittämistyössä ryhmän vetäjän roolissa.

Kategoriastrategiatyön onnistumisen kannalta olisi tärkeää sitouttaa tärkeimmät sisäiset sidosryhmät mukaan strategiatyöhön. Tässä piilee toimintatutkimuksen voima, sillä kun henkilöt, joita ongelma tosiasiallisesti koskee, löytävät ratkaisun yhdessä, he samanaikaisesti sitoutuvat muutokseen. (Kananen 2014, 11.) Kehittämistyössä mukana olevat sidosryhmät osallistuvat sekä toiminnan ja työn analysointiin, että hakevat erilaisia vaihtoehtoja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja havaittujen kehityskohtien ratkaisemiseksi. Tämä lisää muutoksen pysyvyyttä, sekä siihen sitoutumista. Operatiivisesta työstä vastaavilla henkilöillä on paras tietämys ja ymmärrys siitä kuinka asiat ovat tällä hetkellä ja mitkä asiat toisivat heidän mielestään pysyviä parannuksia nykyiseen tilanteeseen.

### 3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Kehittämistyön tiedonkeruu toteutetaan hyödyntäen tutkimuspäiväkirjaa, avointa haastattelua, havainnointia, työpajoja, kahvipöytäkeskusteluja, vastuuhenkilöiden välisiä sähköpostikeskusteluja ja kohdeyrityksen raportointi- ja toiminnanohjausjärjestelmiä. Työpajat tulevat toimimaan tässä työssä keskeisenä osallistamisen työvälineenä. Työpajatyöskentely on työtapa, jossa ryhmänä työskennellään valitun teeman tai asian ympärillä. Työpaja työskentely on aina tavoitteellista ja ennalta suunniteltua. (Vilkkä 2021, 90.) Esimerkiksi hankintakategoriaprosessin päävaiheita läpikäydessä yhteiskehittäminen tapahtuu työpajamuotoisesti kategoriatiimin kesken. Muutoksen edistämisen ja sen mahdollistamisen näkökulmasta on tarkoituksenmukaista käyttää työpajoja osallistavana työskentelymuotona. Työpaja on hyvä toteutuskeino osallistamiseen, kun kehityshankkeessa tavoitellaan muun muassa yksinkertaisten päätösten tekemistä tai uusien ideoiden tuottamista (Koskinen ym. 2018, 156–162). Työpajat laajentavat myös opinnäytetyöntekijän omaa näkemystä aiheesta, lisäävät ymmärrystä ja tuo uusia näkökulmia tutkimusaiheeseen.

Toimintatutkimukseen liittyy aina havainnointi tiedonkeruumenetelmänä. Havainnointi on yksi tehokkain aineistonkeruutapa toimintatutkimuksessa (Ojasalo ym. 2014, 61). Tämä kehittämistyö ei ole erillinen tehtävä, vaan osa päivittäistä kategoriapäällikön työtä. Tämän vuoksi havainnoinnilla tulee olemaan merkittävä rooli työn tekemisessä. Havainnointimenetelmiä on erilaisia. Esimerkiksi osallistavassa havainnoinnissa tutkija itse osallistuu toimintaan samalla kun kohdetta aktivoidaan ja siksi tämä menetelmä sopii erityisen hyvin juuri toimintatutkimukseen. Tutkija pystyy tässä tilanteessa omalla toiminnallaan ohjaamaan havainnoinnin kohdetta. (Vilkkä 2021, 80-81.) Havainnointi toimii yhtenä keinona päästä syvemmälle tutkittavaan ilmiöön ja sen olemukseen. (Kananen 2014, 80.) Tässä työssä tullaan hyödyntämään havainnointia muun muassa keinona lisätä ymmärrystä kehitettävästä kohteesta.

Havainnoinnilla kuitenkin vain todennetaan asian tila ja siksi lähes aina tarvitaan täydennykseksi haastatteluja, joilla pystytään varmistamaan havainnointien oikea tulkinta (Kananen 2014, 29). Laadullisena tutkimusmenetelmänä tullaan tässä työssä käyttämään haastatteluja kohdeyrityksen asiantuntijoille. Haastattelu soveltuu tämän työn tiedonkeruuseen hyvin, koska sen avulla on mahdollista selventää ja syventää hankinnan tavoitetilaa henkilöiden kanssa, joilla on aiheesta vahva osaaminen ja näkemys. Avointa haastattelua sekä keskusteluja pystyy myös hyödyntämään analyysien tekemisessä. Haastattelut voidaan luokitella osallistujamäärän mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluihin. Haastattelut voidaan jakaa kysymystyyppien mukaan joko lomake-, teema- tai syvähaastatteluihin (avoin

haastattelu). (Kananen 2014, 87.) Haastattelut toteutetaan tässä työssä avoimina yksilöhaastatteluina.

Kehittämistyön kvantitatiivinen osuus suoritetaan spend- ja portfolioanalyysin avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä on johtopäätösten teko aiempien tutkimusten pohjalta, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely ja hypoteesien tekeminen. Havaintoaineiston tulee soveltaa numeeriseen tai määrälliseen mittaamiseen, ja se tulee saada tilastolliseen muotoon. Päätelmien teko pohjautuu tilastolliseen analysointiin ja tuloksia havainnollistetaan prosentitaulukoin ja kuviain. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.) Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on hyvä keino tutkia kategorian ostoja, koska havaintoaineisto sisältää suuren määrän dataa. Qlik-raportoinnista saatava vuoden 2022 spend pitää muokata ja käsitellä niin että aineisto saadaan mahdollisimman helposti käsiteltävään muotoon. Kerätyn tiedon ja teoritiedon avulla kategorisoidaan yrityksen elintarvikeraaka-ainehankinnat ja sijoitetaan kategorian hankinnat teorian pohjalta määritettyyn portfoliomalliin.

## 4 Tietoperusta ja analysointimenetelmät

### 4.1 Hankintastrategia

Kaikilla yrityksillä olisi hyvä olla liiketoimintastrategia, jonka mukaan ne suunnittelevat toimintaansa. Liiketoimintastrategia ei ole pelkästään yhteen hetkeen sidottu suunnitelma, vaan se on pidemmän aikajakson suunnitelma, jota kehitetään yrityksen mukana. Strategia jalostuu ja kehittyy jatkuvaluonteisesti yrityksen tutkiessa ja testatessa omalle toiminnalleen asetettuja tavoitteita. Yrityksen hankintastrategian pitäisi toimia samalla tavalla. Hankintastrategia on pidemmän aikajakson toimintasuunnitelma ja sen tulee pohjautua yrityksen liiketoimintastrategiaan. Hankintastrategian avulla pyritään saavuttamaan hankintatoimelle asetetut tavoitteet. (Gower 2002, 21–25; Salminen 2018.)

Kohdeyritys on päättänyt käyttää hankinnan kehittämisen tukena McKinsey & Company konsultointitoimistoa. McKinsey jakaa hyvän hankintastrategian viiteen eri elementtiin. Ensimmäinen elementistä on kategoriakohtaisen spend:n ja kysynnän analysointi. Se pitää sisällään spendin ja volyymien analysoinnin ala-kategoria kohtaisesti, kategorioiden segmentoinnin ja kysynnän ennustamisen seuraavalle 3-5 vuodelle. Toinen kohta on markkinat ja toimittajat. Tämä pitää sisällään tarjonnan ja kysynnän yleiskatsaukset, hintakehityksen seurannan, markkinoiden tärkeimpien toimittajien kartoituksen, sopimusanalyysit ja SWOT-analyysin. Kolmas kohta on tuotteet, materiaalit ja palvelut. Siinä tarkoituksena on tehdä yleiskatsaus innovaatioihin, trendeihin ja tuotevalikoiman tuleviin muutoksiin. Kolmannessa kohdassa tehdään yleensä myös yksityiskohtainen kustannusanalyysi, jossa verrataan yhtiön maksamia ostohintoja tavoite ostohintoihin. Neljäs elementti pitää sisällään McKinsey:n mukaan joustavuuden ja riskien hallinnan arvioinnin, sekä riskienhallintasuunnitelman luomisen. Viidentenä ja viimeisenä elementtinä on strategiset suunnat, arvon luominen ja kilpailuetu. Tämä pitää sisällään strategisten suuntien tiekartan luonnin, listan strategisista aloitteista ja toimenpiteillä saavutettavissa olevat arviot säästöistä. (McKinsey & Company 2023.)

#### **Strategian tarkoitus ja tavoitteet**

Strategian tarkoituksena on antaa toiminnalle suunta ja merkitys, sekä auttaa asettamaan tärkeimmät asiat etusijalle. Strategian tavoitteena on kertoa selvästi, mitä pitää tehdä ja miten tulee toimia, jotta kaikki resurssit huomioiden päästäisiin asetettuihin tavoitteisiin. Strategiassa määritellään tavoitteet, keinot niiden saavuttamiseksi ja aikataulu. Hankintastrategialla tarkoitetaan usein eri hankintakategorioiden tekemiä suunnitelmia ja linjauksia. Hankintastrategiat jaetaan tyypillisesti kahteen eri alueeseen; koko hankintatoimea koskevaan strategiaan ja kategoria strategioihin. (Anttila ym. 2013, 12-13.)

Koko hankintatoimea koskeva strategia kertoo millaisia tuloksia hankinnan odotetaan saavuttavan pidemmällä aikavälillä ja miten toimintaa kehitetään, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa (Huuhka 2022, 63-64). Tärkeää hankintastrategian määrittelyssä on huomioida se, että strategian pitää pystyä tukemaan yrityksen liiketoimintastrategiaa ja että hankintojen tulee edesauttaa organisaatiota asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä on yksi tärkeä hankintastrategian päämäärä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 145–146.) Toimittajien toimitusaikojen lyhentäminen ja joustavuus ovat osa hankintastrategian onnistumisen avaintekijöitä (Weele 2018, 186). Liiketoimintavaatimukset rajoittavat hankintastrategioiden ja toimenpiteiden valinnan vapautta. Ne määrittelevät pitkälti sen, minkälaisia tuotteita yritys ostaa. Liiketoimintavaatimuksia tulee päivittää ja kehittää jatkuvasti läpi koko kategoriajohtamisprosessin. (Huuhka 2022, 84.)

### **Hankintojen strateginen suunnittelu**

Organisaatioiden on ymmärrettävä voimaolosuhteet, joissa toimivat toimittajien kanssa, sekä se, miten hyödyntää oman toiminnan kehityksessä näitä suhteissa tapahtuvia muutoksia (Weele 2018, 163). Hankinnan strateginen ote tarkoittaa sekä taitoja, että tahtoa vaikuttaa toimittajamarkkinoihin ja toimittajien kehittämiseen. Hankinnan strateginen ote näkyy yrityksissä moniulotteisessa raportoinnissa, toimittaja-markkinoiden huomioimisena strategiaprosessissa, poikkiorganisatorisena yhteistyönä, säännöllisissä johtoryhmäkeskusteluissa, liiketoiminnan kokonaistavoitteisiin pohjaavissa mittareissa, toimittajien varhaisessa hyödyntämisessä tuote- ja palvelukehityksessä ja onnistumisen kriteereissä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 151.)

Hankintojen suunnittelun ja ohjauksen avulla pystytään vaikuttamaan hankintojen jatkuvuuteen ja parantamaan yrityksen neuvotteluasemaa toimittajien suuntaan. Hankintojen strategista suunnittelua pidetään yleensä haastavana, koska yleispätevän hankintastrategiamallin laatiminen voi olla vaikeaa. Tämä johtuu taas siitä että yrityksissä ostetaan hyvin erilaisia palveluita ja tavaroita monilta eri toimittajamarkkinoilta useisiin erilaisiin tarkoituksiin. Hankintastrategian luominen on helpompaa, kun oivalletaan, että ostot koostuvat eri tavoin käyttäytyvistä ja erilaisista tuote- ja palvelukokonaisuuksista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 145–146.)

Hesping & Schiele (2015, 138-150) tuovat myös esille julkaisussaan, että on haastava luoda yritykselle vain yhtä hankintastrategiaa. Yhden strategian johtaminen on heidän sanojensa mukaan hyvin vaikeaa, eikä siitä saavutettavissa olevia hyötyjä saada konkretisoitua riittävän nopeasti. Nollet ym. (2005, 129-140) puoltavat myös tätä väitettä. Heidän mielestään hankintastrategian tulisi olla sarja maltillisia ja käytännössä toimiviksi koettuja toimenpiteitä. Hankintatoimi on luonteeltaan osittain pirstaloitunutta ja hyvin laaja-alaista. Tämän vuoksi

on tehokkainta luoda strategia, joka jalkauttaa erilaisia taktiikoita, toimintaohjeita ja strategioita hankinnan kaikille osa-alueille, kuten eri toimittajille, palveluille ja tuotteille. Hankintastrategiaa tukemaan jokaiselle hankintakategorialle voidaan luoda omat kategoriakohtaiset strategiat ja taktiset toimenpiteet.

## 4.2 Kategoriastategia

Toinen hankintastrategian osa-alue on kategoriakohtainen hankintastrategia, joka muodostuu kategoriakohtaisista tavoitteista ja kehityskohteista. Kategoriasuunnitelman perussuuntaviivat tulevat yritystason tavoitteista ja strategiasta. (Tanskanen 2021, 53.) Kategoriakohtainen hankintastrategia vastaa siihen, miten tiettyä kategoriata kehitetään eteenpäin, mikälainen on sen markkinatilanne, tarve ja toimittajakenttä. Kategoriastategiassa määritellään hankintakategorian tulevaisuuden optimaalinen toimittajakenttä, kategorian tavoitteet ja toteutussuunnitelma. (Huuhka 2022, 63-64.) Kategoriakohtaisten toimintamallien kehittäminen ja kategorioille muodostetut eriytetyt strategiat ovat ulkoisten resurssien johtamisen lähtökohta (Tanskanen 2021, 56).

Kategoriastategia vastaa kysymykseen miten kyseisen kategorian kustannuksia ja hankintoja tulisi johtaa. Kategoriastategioiden ja taktisten toimenpiteiden määrittelyssä on tärkeää ottaa huomioon yrityksen kehitykselle asettamat pitkäaikaiset tavoitteet ja toiminnan jatkuvuus. Kun hankintoja tarkastellaan tuoteryhmittäin eli hankintakategorioittain, on mahdollista muodostaa kategoriakohtaisesti tarkoituksenmukaisin malli toimia eli kategoriastategia. Kategoriastategiat ovat osa laajempaa hankintastrategiaa. Linjaamalla kategorioiden strategiat yhteen organisaation strategian kanssa muodostuu lopputuloksesta eheä, kaikki kategoriat huomioon ottava hankintastrategia, joka on kytketty läheisesti yrityksen liiketoimintastrategiaan. Kategoriakohtaiset toimintamallit eli kategoriastategiat luodaan ja kehitetään tiimeissä. Tiimi osallistuu kategorian toimintamallin jatkuvaan kehittämiseen, onnistumisen mittaamiseen sekä arviointiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 109-112, 145–146.)

## 4.1 Hankintojen kategorisointi

Hankintakategorialla tarkoitetaan yhdenmukaista yrityksen ulkopuolelta hankittavien materiaalien, tuotteiden tai palveluiden ryhmää (Huuhka 2017, 55). Kategorisointia tehdään, jotta saadaan paremmin johdettavia, hallittavia ja kehitettäviä kokonaisuuksia, joita kutsutaan hankintakategorioiksi. Hankintojen kategorisointi luo pohjan hankintojen johtamiselle ja hankintastrategioiden kehittämiselle. (Nieminen 2016, 48.) Hankintakategorian määritelmä on ryhmä palveluita tai tuotteita, joiden hankintaan käytetään samoja toimittajamarkkinoita ja joilla on samantyylliset palvelu-, kustannus- ja tuoteominaisuudet. Kategorioiden

muodostamisen tärkein periaate on toimittajamarkkinatehokkuus siten, että se edistää kilpailua toimittajien välillä. (Tanskanen 2021, 47, 53.)

Hankintojen luokittelun kategorioihin voi tehdä esimerkiksi toimittajakohtaisella jaottelulla, hankintojen taloudellisen merkityksen perusteella, hankinnan kohteen monimutkaisuuden tai kilpailun luonteen perusteella (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 104-114). Kategorioita muodostettaessa toimitusmarkkinoiden huomiointi on erityisen hyödyllistä, koska tämän avulla kategorioille pystytään järjestelmällisesti asettamaan hankintataktiikoita ja –strategioita, sekä ylläpitämään ja tarpeen vaatiessa muuttaa niitä (Tanskanen 2021, 52). Kun samoilta toimittajilta hankittavat tuotteet ja palvelut yhdistetään koko yrityksen kattavaksi hankintakategoriaksi ja nimetään sille kategoriajohtaja ja sitä edustava tiimi, voidaan hankintoja tehdä tehokkaammin ja saada aikaan paljon synergiaetuja. Synergiaa saadaan muun muassa ottamalla parhaat käytännöt käyttöön kaikissa kategorioissa, parantuneella neuvotte-luusemalla ja yhtenäisillä käytännöillä toimittajien suuntaan. (Tanskanen 2021, 49.)

Hankintojen kategorisoinnin avulla saadaan luotua jäsennelty kokonaiskuva organisaation hankintakustannusten muodostumisesta. Kategorisoinnin avulla on myös mahdollista aloittaa toiminnan kehittäminen toimittajamarkkinatietämyksen ja kokonaiskustannusajattelun osalta, sekä lisätä kategoriasuunnitelmaan niihin perustuvia asioita. Hankintojen kategorisointi on perusedellytys ja lähtökohta kohti ulkoisten resurssien johtamista. (Tanskanen 2021, 48.) Kun uudet kategoriat tai tuoteryhmäjaot on ajettu kohdeyrityksen raportointijärjestelmään, saadaan spendi ohjautumaan tarvittaessa kategorioittain oikein.

Hankintojen kategorisoinnin tarkoitus on tehokkuuden lisääminen hallitsemalla ja johtamalla hankintoja paremmin. Kategorisoinnin avulla pystytään parhaiten etsimään osa-alueet, joihin pystytään vaikuttamaan ja joihin kannattaisi panostaa lähitulevaisuudessa. Kategorisoinnin avulla pystytään uudistamaan yrityksen toimintatapoja, suuntaamaan osaamista oikeisiin asioihin, tehostamaan ajankäyttöä ja kasvattamaan yrityksen hankintaosaamista. (Salminen 2018.)

#### 4.2 Hankintojen kategorisointimenetelmiä

Hankintakategorioiden luomisen pohjana toimii hankinnan kohteiden jako hankintojen ominaispiirteiden mukaan. Yrityksen toimiala sekä strategia vaikuttavat siihen miten hankinnat tulee ryhmitellä. Yleisesti ottaen hankinnat voi jaotella neljään eri pääluokkaan: suoriin hankintoihin, epäsuoriin hankintoihin, investointihankintoihin ja palveluhankintoihin. Suoria hankintoja ovat muun muassa tuotteiden valmistamiseen käytettävät raaka-aineet, puolivalmis-teet sekä yksittäiset komponentit. Yhtenäinen piirre suorille hankinnoille on hankintojen jatkuvuus ja toistuvuus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 58, 61-62.)

Epäsuoriin hankintoihin kuuluu muun muassa konttori- ja toimistotarvikkeet, tuotannon tarvikkeet, työvaatteet, sekä huonekalut. Nämä hankinnat on tyypillisesti sirpaloituneita ja hajautettuja. Investointihankintoja taas on yritysten investoinnit, kuten kiinteistöt, tuotannon koneet ja laitteet, rakennukset, sekä työkoneet. Investointihankinnat ovat tyypillisesti kertaluonteisia, sekä hankinta arvoltaan suuria ja merkittäviä. Palveluhankintoja on erilaiset prosessit, jotka muodostuvat erilaisista toiminnoista. Palveluja kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti. Palveluiden kautta luodaan asiakkaiden ostamille tuotteille lisäarvoa. Palveluhankintoja on esimerkiksi asiantuntijapalvelut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 58, 61-62.)

Pääluokkien sisällä hankinnat voidaan jaotella monella eri tavalla. Valittu jaottelu riippuu hankinnan kohteesta, sekä sen luonteesta. Toimittajakohtaisessa jaottelussa tuotteet ja palvelut luokitellaan toimittajien mukaan. Monissa tapauksissa yhdeltä toimittajalta ostetaan vain yhden tuoteryhmän tuotteita, joiden käyttötarkoitus on samankaltaista. Hankinnat voi jaotella myös tuote- ja palveluryhmiin niiden toimittajamarkkinoiden mukaan. Ajatuksena tässä on sijoittaa toimittajamarkkinoiltaan samankaltaiset tuotteet yhtenäisiin kokonaisuuksiin. Kuhunkin tuote- tai palvelukategoriaan kuuluvat ne hankinnat, joita voi ostaa samankaltaisilta toimittajilta. Tällainen toimintamalli antaa hyvät mahdollisuudet markkinatiedon keräämiseen, sekä kilpailupaineen hyödyntämiseen toimittajakentässä. Lisäksi tämä helpottaa toimittajamarkkinoiden kustannusrakenteen, prosessien ja liiketoiminnan logiikan ymmärtämistä. Alalla toimivien ammattilaisten mukaan tuote- ja palveluryhmiin jako on paras, sekä oikeaoppisin keino jakaa hankinnat kategorioihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 60-66, 111-112.) Tässä kehittämistyössä kategorisointimenetelmänä tullaan hyödyntämään ostettavien nimikkeiden jakoa tuoteryhmiin.

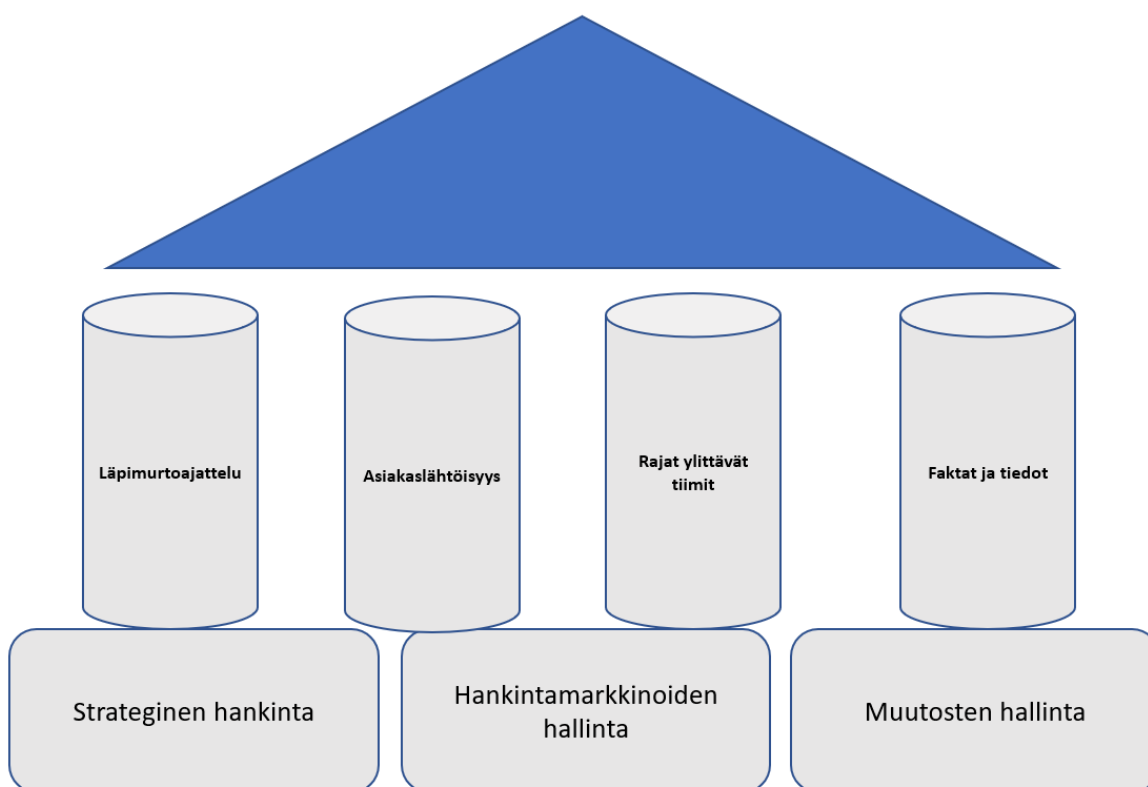
#### 4.1 Hankintojen kategoriajohtaminen

Hankintojen kategoriajohtamisen avulla pyritään hankintakategorioiden optimaaliseen ja kokonaisvaltaiseen hallintaan siten, että organisaation asettamat liiketoiminnalliset tavoitteet saavutetaan. Kategoriajohtaminen on jatkuvaluonteinen prosessi, jossa pyritään tuottamaan maksimaalinen lisäarvo toimitusketjulle tarkastelemalla ja hallinnoimalla muun muassa hankintojen kustannuksia, riskejä, operatiivista tehokkuutta ja innovaatioita. (Huuha, 2022, 67).

Hankintojen kategoriajohtamisen avulla pyritään hallitsemaan yrityksen hankintoja. Kategoriajohtamisen tavoitteena on yrityksen voiton kasvattaminen. (Huuha 2022, 66.) Kategoriajohdetussa hankintatoimessa hankinnat on pilkottu erilaisiin kategorioihin. Kategoriajohtamisen avulla tavoitellaan toimintatapojen yhdenmukaistamista samankaltaisissa hankinnoissa. Kategorisoinnin avulla pystytään erottelamaan hankinta-alueet niin, että tiedetään

mihin voidaan vaikuttaa ja mihin kannattaa panostaa rajallisia resursseja. Hankintakategoria on siis tuotteiden tai palveluiden joukko, joilta löytyy keskinäistä synergiaa. Kategorioiden muodostamiselle ei ole määriteltynä yhtä oikeaa tapaa, vaan organisaatiot päättävät itse omasta kategorisointitavastaan. Yläkategoriat jaetaan usein myös tarkempiin alakategorioihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 107-112.)

Jonathan O'Brien (2019, 58-70) kuvaama hankintojen kategoriajohtaminen rakentuu kolmesta kulmakivestä (kuvio 3). Nämä ovat: strateginen hankinta, hankintamarkkinoiden hallinta ja muutosten hallinta. Strateginen hankinta tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen hankintatoimella on käytössään yrityksen ylimmän tason strategiasta johdettu hankintatoimen strategia. Se määrittelee pitkälti hankintatoimen suunnan pitkällä aikavälillä.



Kuvio 3 Hankinnan kategoriajohtamisen kulmakivet ja pilarit (O'Brien 2019, 59).

Hankintamarkkinoiden hallinta tarkoittaa sitä, että yrityksessä ymmärretään markkinoiden rakenne, sekä se, miten liiketoiminta liittyy kyseisiin markkinoihin. Hankinnan on tärkeää ymmärtää minkälaiset toimittajien väliset suhteet ovat, kilpailutilanne ja oma neuvotteluusemansa markkinassa. Hankintamarkkinoiden hallinta on usein hyvin haasteellinen tehtävä,

koska markkinat muuttuvat jatkuvasti ja alalle tulee koko ajan uusia toimijoita. (O'Brien 2019, 58-70.)

Muutosten hallinta kulmakivessä korostuu erityisesti muutosten hallintaan panostaminen heti alusta alkaen, jotta uudet käytännöt saadaan tehokkaasti käyttöön ja muutokselta odotettavissa olevat hyödyt saavutettaisiin mahdollisimman nopeasti. Muutosten järjestelmällinen hallinta auttaa välttämään muutosvastarintaa. Muutosten hallinnassa tärkeää on muutoksen tarkka määrittely. Se kuvaa miksi muutos on tarpeellinen ja mitä sillä tavoitellaan. Jos muutostarvetta ei ole alussa määritelty, on ihmisten vaikeampi sitoutua muutokseen. (O'Brien 2019, 58-70.)

Kun kategoriajohtamisen kulmakivet on saatu tehtyä, voidaan niiden päälle pystyttää neljä peruspilaria, joiden varaan itse kategoriajohtaminen rakentuu. Nämä peruspilarit ovat läpimurtoajattelu, rajat ylittävät tiimit, asiakaslähtöisyys ja faktat ja tiedot. Läpimurtoajattelu peruspilarin tulos voi olla esimerkiksi aggressiivisempi kilpailuttaminen tai sisäisten prosessin muuttaminen tehokkaammaksi. Asiakaslähtöisyys taas tarkoittaa sitä, että tiedetään paremmin ketä asiakkainamme on ja mitkä ovat heidän nykyiset ja tulevat tarpeensa. Näihin asioihin panostamalla vastataan entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Hankintatoimella on sekä sisäisiä, että ulkoisia asiakkaita. Rajat ylittävät tiimit tarkoittaa sitä, että suuri osa kategoriajohtamisesta on poikkiorganisatoriset rajat ylittävää tiimityötä. Faktat ja tiedot pilarilla tarkoitetaan sitä, että päätökset perustuvat enemmän faktoihin, sekä tietoon, ja näin ollen päätöksiin sisältyy vähemmän riskejä. Faktoilla ja tiedoilla voidaan myös paremmin perustella ehdotettua muutosta. Yleensä muutosvastarinta vähenee, jos päätökset perustuvat tosiasioihin ja faktatietoon. Kategoriajohtamisessa tiedolla on suuri merkitys. Eri tietoja yhdistelemällä ja niitä analysoimalla saadaan vankka pohja oikean hankintastrategian valinnalle. (O'Brien 2019, 58-70.)

## 4.2 Portfolioanalyysi

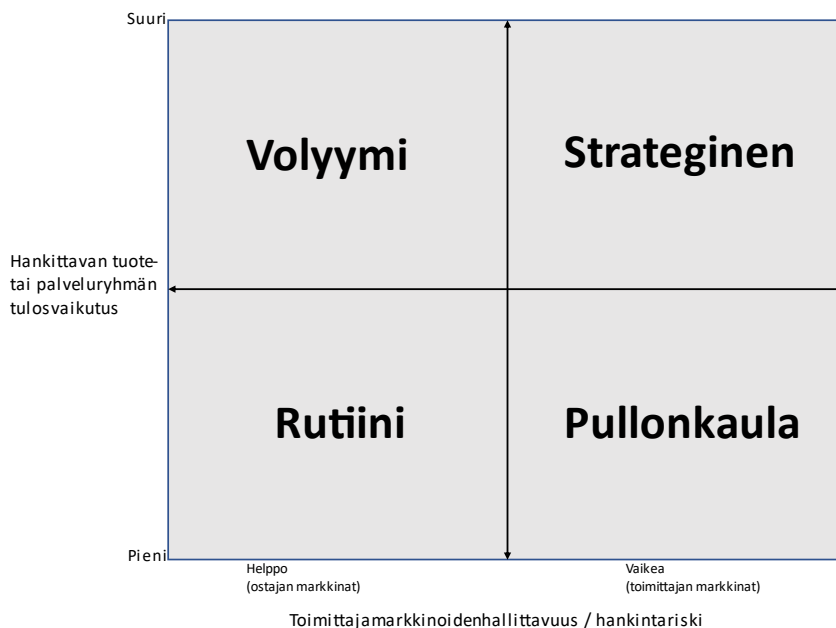
Hankintojen analysoimiseen tarkoitettut portfoliomallit ovat työkaluja, joiden perusteella pystytään lajittelemaan hankittavat tuotteet hallittaviin ja järkeviin ryhmiin. Hankintastrategian, hankintakategorioiden, hankinnan toiminnan tehostamiseksi ja yrityksen liiketoiminnan strategian yhdistämiseksi on viimeisen reilun 40 vuoden aikana esitetty monia keskenään erilaisia portfoliomalleja. Tutkijat ovat kehitelleet Kraljicin (1983) mallista monia eri variaatioita vastaamaan alkuperäiseen malliin esitettyyn kritiikkiin. Alkuperäistä portfoliomallia kritisoidaan muun muassa liiallisesta yksinkertaistamisesta ja vallitsevan reaali maailman tilanteen sivuuttamisesta. Portfoliomallia puoltavat väitteet painottuvat pääasiassa toimittajahallinnan parantamiseen, hankinnan merkityksellisyyden korostamiseen ja järjestelmällisen kategoriajohtamisen helpottumiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 114–118.)

Suurin osa hankintaportfolioista pohjautuu Kraljicin vuonna 1983 esittelemään portfoliomalliin. Kraljicin matriisimalli onkin tunnetuimpia ja vanhimpia hankintojen portfoliotyökaluja. Muista malleista mainitsemisen arvoinen on esimerkiksi Olsen & Ellram (1997, 104) malli. Olsen & Ellram mallin mukaisesti jokaisen palvelun tai tuotteen strategista tai taloudellista merkitystä pystytään johtamaan kolmen eri muuttujan kautta, jotka ovat imago, kyvykkyydet ja talous. Hankintariskin suuruuteen vaikuttaa merkittävimmin toimittajamarkkinoiden ominaisuudet, tuotteen piirteet sekä toimintaympäristö, jossa toimitaan.

Portfolioanalyysi on laajalti käytetty hankintojen luokittelun apuna. Portfolioanalyysi on toimiva työkalu muun muassa hankintojen strategia- ja suunnitteluprosessissa. Siitä on hyötyä myös silloin kun yrityksessä tehdään strategisia tavoite linjauksia. Portfolioanalyysin avulla tuotettu hankintojen luokittelu luo toimivan pohjan sekä hankintastrategian, että kategoriastrategioiden suunnittelutyöhön ja jatkokehitykseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 114–118, 123.)

### **Kraljicin matriisimalli**

Tässä opinnäytetyössä elintarvikeraaka-aine hankintojen strategisessa segmentoinnissa tullaan hyödyntämään Kraljicin matriisimallin pohjalta Ilorannan ja Pajunen-Muhosen luoma mukaelmaa matriisityökalusta (kuvio 4). Matriisin nelikenttään sijoitetaan hankittavat tuoteryhmät. Matriisin eri ulottuvuuksina toimii toimittajamarkkinoiden hallittavuus/hankintariski ja hankittavan tuoteryhmän tulosvaikutus. Matriisin eri nelikenttiin sijoittuvat tuoteryhmät ovat hankinnan kannalta erityyppisiä ja näihin hankintoihin liittyy erilaisia ominaispiirteitä. Tämän perusteella voidaan luoda luokittelu, jossa hankinnat jaotellaan rutiini-, voilyymi-, pullonkaula- ja strategisiin hankintoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 114–118.)



Kuvio 4 Kraljicin matriisityökalun mukaelma (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 118).

Volyymihankintoja ovat ne hankinnat, joiden hankintavolyymit ovat suuria. Näiden hankintojen hankintariski on yleisesti ottaen melko pieni ja toimittajavaihtoehtoja markkinoilla on runsaasti. Vaikka tämän hankintakategorian nimikkeitä ei olisi määrällisesti paljon, muodostavat ne rahassa mitattuna isoimman osuuden yrityksen hankinnoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119.)

Rutiinihankinnat sijoittuvat Kraljicin matriisissa vasempaan alakulmaan (kuvio 4). Rutiinihankintoihin ei kytkeydy paljon riskitekijöitä, eivät ne ole rahassa mitattuna kovinkaan merkittäviä hankintoja. Näille hankinnoille tyypillistä on se, että itse hankintaprosessi aiheuttaa suurimman osan kustannuksista. Pahimmassa tapauksessa näiden tuotteiden hankintaan, varastointiin ja laskutukseen kuluu yritykseltä hankinta-arvoa enemmän rahaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119.)

Strategiset hankinnat on yritysten arvokkaimpia hankintoja ja hankintaan kuuluu tavannaista isompia riskejä. Toimittajavaihtoehtoja on yleensä saatavilla vain yksi tai muutamia. Strategisten hankintojen tuotteet on yleensä ainutlaatuisia tai räätälöityjä yrityksen tarpeeseen ja niissä voi tämän lisäksi olla jotain patentein suojeltua teknologiaa. Toimittajavaihdokset ovat usein haastavia ja kalliita, tai jopa mahdottomia toteuttaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 122.)

Pullonkaulahankinnat ovat yleensä pieni volyymisiä ja toimittajavaihtoehtoja on vähän tarjolla. Tuotteiden rahassa mitattava arvo voi olla vähäinen, mutta tuotteiden puuttuminen aiheuttaa tuotannossa pullonkaulan ja voi pahimmassa tapauksessa seisauttaa koko tuotannon. Yrityksillä on kaksi vaihtoehto pullonkaulahankinnoissa. Riippuvuus joko hyväksytään ja pyritään aktiivisesti vähentämään haitallisia seurauksia. Tai vaihtoehtoisesti riippuvuutta yritetään tietoisesti vähentää kartoittamalla uusia vaihtoehtoisia ratkaisuja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 121.)

### **Matriisimallin käyttökohteet**

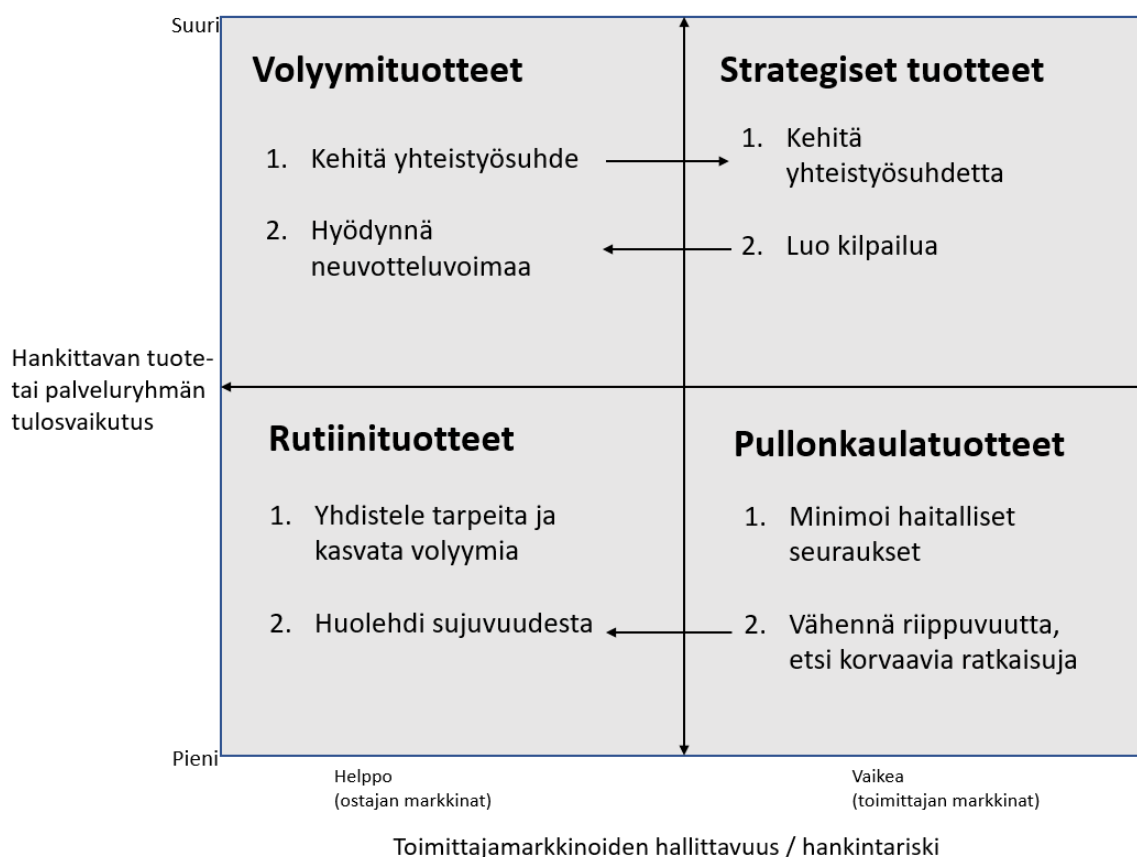
Matriisia voidaan käyttää muun muassa strategisten toimintalinjausten, tilanteen arviointityökaluna sekä haluttujen muutossuuntien kuvaamisessa ja määrittelyssä. Matriisilla tavoitellaan hankinnan tulosvaikutuksen näkökulmasta selkeiden erojen löytymistä merkittävien ja vähemmän merkittävien hankintojen välillä. Tulosvaikutusta arvioidaan matriisissa hankinnan vuosittaisella volyymilla rahassa mitattuna. Toimittajamarkkinoiden hallittavuuden haastavuutta voidaan arvioida subjektiivisilla mittareilla, kuten vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärällä, potentiaalisten toimittajien määrällä, minkälaiset mahdollisuudet on tuotteiden vertailuun, hankittavan tuotteen korvattavuus, logistiikan sujuminen, teknologian kehittyneisyys ja hankintaan liittyvät riskit. Markkinoiden riski tai toimittajan asema markkinoilla voi perustua vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärän lisäksi myös muihin tekijöihin. Markkinoiden haasteellisuutta arvioitaessa voidaan käyttää kriteereinä esimerkiksi toimittajan vaihtamisen vaikeutta ja siihen liittyviä kustannuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 122–123.) Kraljicin matriisia voidaan käyttää myös toimittajien luokitteluun. Luokittelun avulla hankintaorganisaatio voi lisätä tietoaan esimerkiksi hankittavan tuoteryhmän ja toimittajan välisestä suhteesta. (Weele 2018, 177–179.)

On huomioitava, että aina nämä perusoletukset eivät toteudu. Joillakin kategorioilla on suuri tulosvaikutus, vaikka spendi on pieni. Tulosvaikutus tulee tällöin enemmän tuotetun arvon kuin kustannusten kautta. Tämän lisäksi voi olla kategorioita, joissa spendi on hyvin suuri, mutta joissa siihen voidaan vaikuttaa kategoriajohtamisella hyvin vähän. (Tanskanen 2021, 59.) Esimerkiksi jotkin raaka-ainehankinnat voivat olla spendiltään suuria, mutta niiden hinta

määräytyy maailmanmarkkina hintojen mukaisesti, jolloin vaikutusmahdollisuudet hintoihin ovat hyvin marginaaliset.

### 4.3 Luokiteltujen hankintojen perusstrategiat

Kuviossa 5 on esitelty segmenttien perusstrategiat ja muutossuunnat. Hankintojen jaottelu matriisiin avulla helpottaa monimutkaisten kokonaisuuksien pilkkomista osiin ja auttaa tunnistamaan erilaisten hankintojen ominaispiirteet ja valitsemaan niille parhaiten soveltuvat perusstrategiat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 126-127). Samaan matriisiin ruutuun sijoittuville hankinnoille voidaan määrittää yhteinen perusstrategia, jonka mukaan niitä käsitellään. Tuoteryhmien toimintamalleja kehitettäessä saatetaan kuitenkin havaita, että sen sisällä on tuotteita, joilla on eri toimittajamarkkinat. Paras ratkaisu tällaisessa tapauksessa on jakaa alakategoria vielä pienempiin osiin, jotta niille voidaan kehittää kategorialle soveltuvat prioriteetit ja toimintamallit. (Tanskanen 2021, 52-53.)



Kuvio 5 Luokiteltujen hankintojen perusstrategiat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 126).

Volyymihankintojen perusstrategia on vahva kilpailuttaminen, sillä jo pienikin hintamuutos voi vaikuttaa oleellisesti ostojen kokonaiskustannuksiin. Volyymituotteita hankkiessa ostajalla on paljon vaikutusvaltaa, sillä valmistajat joutuvat kilpailemaan keskenään kaupasta. Riskinä tässä strategiassa on se, että toimittajalle saattaa tulla heikko motivaatio yhteistyöhön ja tuotteen kehittämiseen. Ongelman syntyä voi yrittää välttää hakeutumalla tiiviimpään yhteistyöhön yhden toimittajan kanssa, mutta tässä tilanteessa riskinä on kasvava riippuvuus kyseisestä toimittajasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 126; Weele 2018, 151.)

Rutiinihankintojen perusstrategia pyrkii operatiivisen tehokkuuden varmistamiseen ja hankintaprosessin aiheuttamien kokonaiskustannusten minimoimiseen. Sirpaloituneiden hankintojen yhteen niputtaminen kasvattaa ostajan neuvotteluasemaa ja kokonaiskustannukset laskevat suurentuneiden vuosivolyymeiden ansiosta. Tämä on tärkeä menettelytapa varsinkin epäsuorissa hankinnoissa. Avainsana rutiinituotteiden ostoon on tehokkuus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 126-127).

Pullonkaulahankintojen perusstrategia rakentuu saatavuuden varmistamiseen. Tuotekehityksen ja -suunnittelun merkitys on tämän kategorian strategioissa suuri. Vaihtoehtoisia toimittajia tulisi olla jokaiselle komponentille vähintään kaksi jo tuotekehitysvaiheessa. Tämä helpottaa ostajan asemaa merkittävästi hankintariskien hallinnassa ja hintaneuvotteluissa. Usein pelkästään aktiivinen vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen paljastaa uusia käyttökelpoisia mahdollisuuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 127).

Strategisten hankintojen perusstrategiana toimii tiivis yhteistyö ja sen syventäminen toimittajan kanssa niin että kumpikin osapuoli hyötyy. Strategisiin hankintoihin liittyy riskinä riippuvuus yhdestä toimittajasta. Strategiset hankinnat aiheuttavat tyypillisesti hankintaorganisaatioille isoimmat haasteet, sillä normaalit kilpailuttamisen keinot ja toimintamallit eivät toimi tässä tilanteessa. Vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen ja kilpailun luominen ovat hyviä tapoja pienentää yrityksen riippuvuutta yhteen toimittajaan. On kuitenkin tärkeää pitää mielessä se, että strateginen liittouma yhden toimittajan kanssa saattaa muodostua tärkeäksi kilpailutekijäksi. Hankintoja tekevä yritys on yleensä hyvin merkittävä asiakas myyjäyrittäjälle, joka parantaa yrityksen asemaa esimerkiksi hintaneuvotteluissa. Koska strategiaan hankintoihin käytetään suuria määriä rahaa, hankintariskikin suurenee ja siksi toimittajien mittaamiseen ja arviointiin kiinnitetään erityisen paljon huomiota. Strategisten hankintojen toimittajia ei pystytä lyhyellä aikajänteellä vaihtamaan, sillä heidän tarjoamat tuotteet ovat monesti ainutlaatuisia, huipputeknologiaa sisältäviä tai räätälöityjä juuri yrityksen tarpeeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 127.)

#### 4.4 ABC- ja spend-analyysi

Hankintojen taloudellista merkittävyyttä tarkasteltaessa apuna voidaan käyttää esimerkiksi ABC-analyysia, joka on yksi hankinnan keskeisimpiä analyysityökaluja. Analyysin avulla etsitään kehittämisen kohteita. Hankintoja voidaan jaotella niiden taloudellisen merkityksen mukaisesti ABC-analyysiä hyödyntäen. Perusajatuksena tässä analyysissa on se, että muodostettuja ryhmiä painotetaan hankinnan toiminnassa eri tavoin, jolloin niihin on kohdistettava erilaisia toimenpiteitä. (Huuhka 2022, 44, 46.)

ABC-analyysissa tutkitaan hankintanimikkeiden kokoluokat ja järjestetään nimikkeet tämän perusteella suuruusjärjestykseen. Tämän jälkeen lasketaan nimikeryhmäkohtaisesti sen suhteellinen osuus hankintojen kokonaisarvosta. Tulosten perusteella nimikkeet jaetaan A-, B- ja C-ryhmiin. Tunnetuin ABC-analyysin luokittelu perustuu Pareton-periaatteeseen, jossa 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista syistä, eli niin sanottuun 20/80 sääntöön (Sakki 2009, 90). Pareton ajattelun mukaan 20 % hankinnoista muodostaa 80 % hankintojen arvosta ja 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta. Toimittajien kohdalla on kuitenkin todettu 10-80-säännön olevan oikeampi. Tämä tarkoittaa, että 10 % toimittajista muodostaa 80 % hankinnan arvosta. Tyypillisesti Pareton periaatteen toteutumista seurataan ABC-analyysin avulla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 107-108; Nieminen 2016, 83-85.)

ABC-analyysin perusteella A-luokkaan kuuluvat ne ostot, jotka määrällisesti vastaavat 10 prosenttia hankinnoista, mutta joiden kustannusvaikutus on 70-80 prosenttia hankintakustannuksista. A-luokka muodostaa suurimman osan ostovolyymista, mutta tässä ryhmässä esiintyvien toimittajien ja hankintanimikkeiden määrä on vähäinen. (Sakki 2009, 90.) A-luokan toimittajat ovat yrityksen tärkeimpiä toimittajia, joihin panostamalla voidaan saavuttaa eniten lisäarvoa. Näiden toimittajien ympärillä liikkuu suurin osa kategorian rahavirroista. B-luokkaan kuuluvat ostot ovat 10-20 prosenttia hankinnoista ja niiden kustannukset ovat 10-15 prosenttia kokonaiskustannuksista. C-luokkaan kuuluvat ne hankinnat, jotka määrällisesti ovat 70-80 prosenttia hankinnoista, mutta joiden kustannukset on 10-20 prosenttia hankintakustannuksista. (Leenders & Fearon 1997, 175.) C-ryhmää pitää tarkastella kriittisesti, sillä mahdollisuuksien mukaan turhat ostonimikkeet tulisi karsia pois tästä ryhmästä. Tarpeettomien nimikkeiden tai toimittajien karsiminen vähentää automaattisesti toimitus-, varastointi-, laskujen käsittelykustannuksia. (Huuhka 2022, 45-46.)

ABC analyysin heikkous on sen yksipuolisuus. Analyysi voi olettaa hyvin erilaisten ostonimikkeiden käyttäytyvän samankaltaisesti. Ilman jotakin toisenlaista hankintojen segmentointia voidaan päätyä tilanteeseen, jossa tehdään liian yksinkertaisia johtopäätöksiä ja ohjausperiaatteita. On otettava huomioon se, että oston euromääräinen arvo ei kerro koko

totuutta hankinnan merkityksestä yritykselle. Tuote saattaa olla hyvinkin merkittävä yrityksen toiminnalle, vaikka sen rahallinen arvo ei ole kovin suuri. Huomioitavaa on se, että ABC-analyysi kuvaa menneitä tapahtumia. Tulevaisuus ei välttämättä ole samanlainen kuin analyysin tuottama tulos. (Huuhka 2022, 45-46.)

### **Spend-analyysi**

Pandit & Marmanis (2008, 5-9) kuvaavat spend-analyysin yhdeksi merkittäväksi askeleeksi kohti strategisempaa hankintatoimintaa. Analyysin avulla saa kattavan kokonaiskuvan yrityksen rahavirroista ja hankintojen suhteellisesta tärkeydestä yritykselle. Hankintakustannusten analyysia kutsutaan siis spend-analyysiksi. Se tuottaa yritykselle selkeän käsityksen, miten kustannukset jakautuvat kategorioittain ja tarjoaa hankinnalle paremmat työkalut toimittajien hallintaan. Tämän lisäksi saadaan tarpeellisia vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on kategoriakohtainen spend yrityksessä vuosittain? Voisiko ostoja yhdistelemällä saavuttaa etuja?
- Mitkä ovat kustannuksiltaan suurimpia hankintoja? Mikä on ollut kustannuskehityksen suunta viime vuosina?
- Missä kategorian osassa on suurin säästöpotentiaali?
- Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät strategiset toimittajat?
- Paljonko ostetaan sellaisilta toimittajilta, jotka ovat suositeltavia ja kustannustehokkaita? Minkä verran ostoja on heikosti suoriutuvilta toimittajilta?

Analyysin teolla tavoitellaan kattavaa kokonaiskuvaa yrityksen hankinnoista vastaamalla kysymyksiin mistä, mitä, mihin, kuinka paljon ja miten (Sakki 2009, 90). Spend-analyysissä ostot jaotellaan toimittajien, tuotteiden ja käytettyjen eurojen avulla. Analyysin kautta on mahdollista selvittää helpommin todellisia kategoriakohtaisia kuluja, tunnistaa edellytyksiä kysyntöjen yhdistämiselle ja toimittajaportfolion yhtenäistämiseksi. Analysoinnin avulla voidaan tämän lisäksi parantaa sopimusten noudattamista, sisäistä kustannuskuria ja budjetissa pysymistä. (Pandit & Marmanis 2008, 5-9.)

Spend-analyysi on tärkeä lähtökohta koko hankintaprosessin kehittämiseksi. Analyysi luo hyvän pohjan hankintojen analysoinnille, sekä niiden luokittelulle seurannan ja kehittämisen näkökulmasta. Spend-analyysin hyvänä puolena pidetään sitä, että kustannushistoria jakautuu selkeästi eri kategorioille. Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi kategorioiden ohjauksessa, hankintojen luokittelussa, hankintojen kokonaismenojen tarkastelussa, kustannusten hallinnoinnissa, toiminnan suunnittelussa ja seurannassa, sekä osana toimittajien hallinnointia. Kategoriastategiaa määriteltäessä on tärkeää tehdä perusteellinen hankintojen

kartoitus, eli spend-analyysi, jotta saadaan selville mihin rahaa kuluu kategorian sisällä. (Huuhka 2022, 47.)

#### 4.5 Katgoria strategiaprosessi

Katgoria strategiaprosessi on hyvä työkalu erilaisten hankintoihin liittyvien tarpeiden ja toimittajamarkkinoiden piirteiden yhteensovittamiseen. Toimitusmarkkinoiden huomiointi hankintakategorioiden muodostamisessa on erittäin tärkeää, jotta jatkossa pystytään asettamaan katgorioille hankintastrategioita ja –taktiikoita, sekä ylläpitämään ja muuttamaan niitä. Se auttaa tekemään organisaation strategiaan sopivia valintoja ja sitä tukevia ratkaisuja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 146–147.)

Ulkoisten resurssien vaikutus voidaan havainnollistaa kolmen elementin kautta yrityksen pitkän aikavälin liiketoiminnan kehittämisessä sekä hankinnan strategiatyössä. Asiakastarpeiden ja markkinoilla havaittujen mahdollisuuksien jatkuva tunnistaminen on yksi näistä elementeistä. Toinen elementti on oman ydinosaamisen tunnistaminen ja kehittäminen tunnistettuihin tarpeisiin nähden. Kolmas näistä elementeistä on toimittajamarkkinatietämyksen eli ulkoisten resurssien taidon ja tiedon kehittäminen sekä ylläpitäminen. Vertaamalla näitä kolmea elementtiä toisiinsa pystytään muodostamaan strategiatyön lähtökohdat. Katgoriaprosessi voidaan aloittaa mistä tahansa näistä kolmesta elementistä. Tavoitteena katgorian strategiaprosessissa on muodostaa toisiaan täydentävä ulkoisten ja sisäisten resurssien muodostama kokonaisuus. (Tanskanen 2021, 15-17.)

Katgorian strategiaprosessi muodostuu erilaisista vaiheista sekä tehtävistä. Prosessista on olemassa useita erilaisia muunnoksia. (Huuhka 2022, 70.) O’Brien (2019, 96-97) määrittelee katgoriaprosessin viisivaiheiseksi kokonaisuudeksi (five i:s), joka sisältää erilaisia toimia eri vaiheissa. Jokaiseen vaiheeseen ennen viimeistä vaihetta kuuluu myös työpaja, jossa työtetään kunkin vaiheen asioita yhdessä tiimin kanssa. Prosessi jakautuu seuraaviin vaiheisiin:

1. Aloitus (initiation), joka sisältää muun muassa projektin laajuuden määrittämisen, mahdollisuuksien analysoinnin, sidosryhmien kartoituksen ja liiketoiminnan vaatimusten kartoituksen.
2. Ymmärrys (insight), joka sisältää muun muassa sisäisen tiedonkeruun ja toimittaja-tietojen keräämisen, käytettyjen hinnoittelumenetelmien analyysin, toimitus- ja arvoketjuverkostanalyysin ja strategisen suunnan määrittämisen.
3. Innovaatio (innovation), joka sisältää muun muassa strategisten vaihtoehtojen luomisen, riski- ja varautumissuunnitelmat ja alustavan katgoriastrategian.

4. Toteutus (implementation), joka sisältää muun muassa yksityiskohtaisen toteutus-suunnitelman, toimittajien valinnan, sopimusten suunnittelun ja hyötyjen (€) realisoinnin.
5. Parantaminen (improvement), joka sisältää muun muassa oppien tarkastelun, asianmukaisen toimittajasuhteiden hallintatavan käyttöönoton ja jatkuvan markkina-analyysin teon.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 146–150) jakavat kirjassaan Hankintojen johtaminen kategoriastrategian laatimisen kahdeksaan eri vaiheeseen:

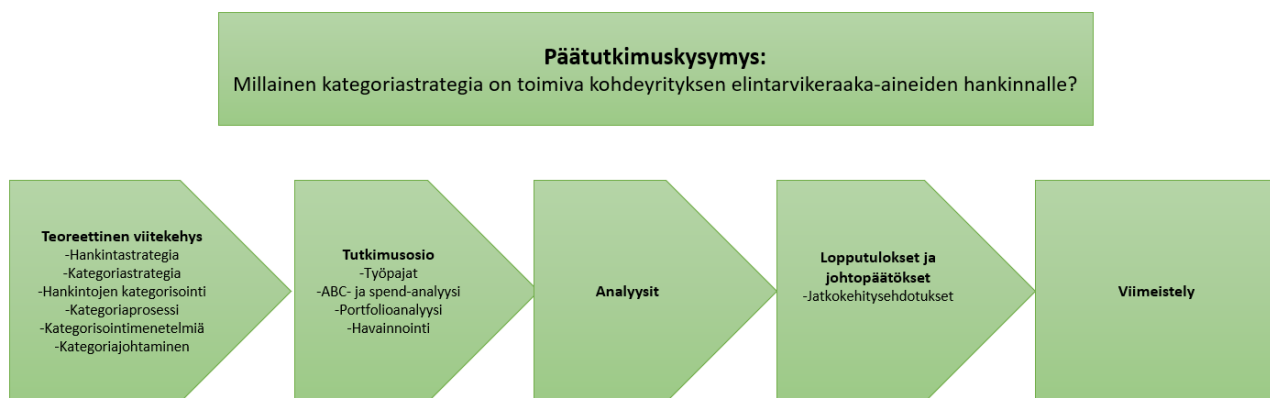
1. Määrittele kategoria
2. Analysoi hankintojen historia
3. Tunnista toimittajamarkkinat
4. Mieti tarvetta uudelleen
5. Tunnista mahdollisuuksia, innovoi ja ideoi
6. Tee suunnitelma kategoriastrategiasta
7. Etsi toimittajia ja arvioi niitä
8. Toteuta strategiaa, seuraa ja arvioi toimintaa, korjaa ja mieti uudelleen

Molemmat malleista sisältävät samoja elementtejä, kun niitä tarkastellaan lähemmin. Muun muassa jatkuvan parantamisen malli esiintyy kummassakin. Iloranta ym. toteaa kirjassaan, että kun kategoria strategiaprosessi on toteutettu onnistuneesti, ei sitä kannata lukita liian pitkäksi aikaa, sillä markkinat ja kilpailutilanteet muuttuvat alati ja nopeasti. Kirjassa korostetaan sitä, että varsinkin silloin kun suhdanteet tai markkinat muuttuvat, kategoriastrategiaa tulisi miettiä uudelleen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 149–150.) Kategoriatyössä korostuu muutosten tehokas läpivienti, toimittajamarkkinoiden tuntemus, toiminnan jatkuva analysointi ja kehittäminen sekä vahva vuorovaikutus eri sidosryhmien kesken (Nieminen 2016, 48).

## 5 Kehittämistyön toteutus

### 5.1 Tutkimusprosessi

Kappaleessa 3.1 esitellyn toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti tässä kehittämistyössä edettiin kehityssykleissä. Seuraava sykli perustui edellisen syklin tuloksiin ja niistä johdettuihin seuraaviin kehitystoimenpiteisiin. Tutkimusprosessissa on käytetty pohjana viiden perusasteen mallia tutkimuksen tekoon. Tutkimusprosessi on kuvattu kuvioon 6.



Kuvio 6 Tutkimusprosessi (mukaillen Hirsjärvi ym. 2009, 63-65).

#### Teoreettinen viitekehys

Ensimmäiseksi tutkimukseen valittiin tutkimusaihe ja aihealueeseen tutustuttiin tarkemmin kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten kautta. Kategorijohdettu hankinta tai hankinnan kategoriastrategia eivät olleet opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuttuja aihealueita. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tehtiin myös aihealueen tarkka rajausta, joka on kehittämistyön edistämisen ja hyvän kokonaisuuden kannalta tärkeä vaihe.

#### Tutkimusosio

Tutkimuksen toinen vaihe keskittyi tiedon keruuseen muun muassa työpajojen ja havainnoinnin avulla, luotettavien tietolähteiden etsintään, sekä opinnäytetyöntekijän omien muihinpanojen tekemiseen. Alkukartoituksen aikana haastattelin hankintaan kuuluvia eri rooleissa toimivia henkilöitä. Heidän tehtävät liittyivät hankintojen johtamiseen ja raaka-aineiden hankintaan. Lisäksi paneuduin heti alussa olemassa olevaan yrityksen strategiaan ja koko hankintatoimia koskevaan hankintastrategiaan. Tämän lisäksi dataa tutkimukseen kerättiin yrityksen raportointijärjestelmästä.

## **Analyysit**

Kolmannessa vaiheessa tein näiden kerättyjen tietojen perusteella ensimmäiset analyysit tulevasta kategoriasta. Kolmannessa vaiheessa tutkimusaineistoa analysoitiin ja arvioitiin kerätyn aineiston hyödyllisyyttä. Arvioinnin perusteella aineiston keräämistä vielä jatkettiin ja osa aineistosta karsittiin.

## **Lopputulokset, johtopäätökset ja viimeistely**

Neljännessä tutkimusvaiheessa aineistot järjestettiin loogiseen järjestykseen ja aineistolle suoritettiin analyysit ja todettiin saavutetut tulokset, sekä mietittiin jatkokehitysehdotuksia. Tutkimuksen viimeisessä viidennessä vaiheessa työtä vielä muokattiin ja viimeisteltiin.

### **5.2 Aineiston keruu ja analysointimenetelmät**

Kategoriastaategian tekeminen lähti liikkeelle kategorian tutkimisesta ja analysoinnista. Ensiksi oli selvitettävä mitä hankitaan ja mistä hankitaan, hankintavolyymit ja tilausfrekvenssit. Tähän työvaiheeseen käytettiin apuna kohdeyrityksen raportointityönkalua Qlik Sense järjestelmää. Tiedon etsiminen ja jalostaminen osoittautui odotettua haastavammaksi, koska kohdeorganisaation raportointijärjestelmää ei ole rakennettu uuden kategori- ja tuoteryhmäjaottelun mukaisesti. Perusteellisen tutkimisen ja järjestelmään perehtymisen jälkeen onnistuttiin kuitenkin saamaan aikaan raakadata, jota lähteä työstämään. Datassa oli vielä pieniä epäselvyyksiä, esimerkkinä mainittakoon saman toimittajan useat toimittajanumerot, jotka sekoittivat raportointia ja vaativat manuaalista datan työstöä, sekä korjauksia.

### **Tuoteryhmäjako**

Ennen kuin tuoteryhmätason spend-analyysi pystyttiin tekemään, piti kategorian hankinnoille luoda analysointia ja raportointia varten sopivat tuoteryhmät. Alakategorioiden teko on kriittinen vaihe ulkoisten resurssien johtamisen kannalta, sillä alakategoriat ovat yhtenäisesti käyttäytyviä yksiköitä, joilla on keskenään kilpailevia toimittajia. Hankintatoimintaa eniten ohjaavat strategiat ja päätökset tehdään tällä kategoriatasolla. Alakategorioiden muodostamisessa tasapainoillaan kategorian sisäisen yhteneväisyyden ja kategorioiden määrän hallittavuuden välillä. Jos alakategoriat tehdään liian laajoiksi, niiden määrä on paremmin hallittavissa, mutta ne eivät ole riittävän yhteneväisiä yhtenä kokonaisuutena hallittaviksi. Opinnäytetyöntekijä pohdiskeli tätä asiaa paljon tuoteryhmäjakoa tehdessään, että mikä olisi oikea määrä tuoteryhmiä hallittavuuden ja yhtenevän kokonaisuuden kannalta. Alakategorioiden, eli tuoteryhmien pitäisi olla uudessa mallissa nykyiseen verrattuna paremmin hallittavia kokonaisuuksia.

Tuoteryhmäjaon mietintään osallistui koko elintarvikeraaka-ainehankinnan kategoriatiimi, sekä yksi ostaja, joka on tehnyt kohdeyrityksessä raaka-aineostoja. Pohjana mietinnässä käytettiin SAP toiminnanohjausjärjestelmään luotuja ”material hierarchy” 1 ja 2 tasoja. Luokittelu vaati etukäteisvalmisteluna melko paljon manuaalista Excel työtä ja spend-analysointia. Kaikki ostettavat nimikkeet käytiin läpi ja mietittiin mihin tuoteryhmään ne työryhmän mielestä kuuluisivat. Tuoteryhmät koodattiin numeroin, jotta niitä on helpompi käyttää Excel raporteissa. Tuoteryhmän nimissä tärkeänä pidettiin sitä, että ne olisivat mahdollisimman kuvaavia sen osalta, minkälaisia ostettavia nimikkeitä tuoteryhmä pitää sisällään.

Ensimmäinen versio tuoteryhmälistasta piti sisällään 17 kappaletta eri tuoteryhmiä. Sisäisten keskustelujen jälkeen todettiin, että 17 tuoteryhmää on liian suuri kappalemäärä hallittavuuden kannalta, jonka vuoksi tuoteryhmäjako alettiin työstämään uudelleen. Tavoitteena oli saada kategorian hankinnat jaettua maksimissaan 15 eri tuoteryhmään.

### **ABC- ja spend-analyysi**

Tämän vaiheen jälkeen työ eteni ABC- ja spend-analyysin. Ensin data kerättiin kohdeyrityksen sisäisestä raportointijärjestelmästä ja SAP-toiminnanohjausjärjestelmästä. Dataa validoitiin ja luokiteltiin tarkoituksen vaatimalla tavalla, eli spendi jaettiin toimittajakohtaisesti, nimikekohtaisesti ja lopuksi tuoteryhmäkohtaisesti. Dataa puhdistettiin epätäydellisyyksistä ja virheistä, sekä täydennettiin lisäinformaatiolla. Näitä korjauksia oli muun muassa nimikkeiden ostovolyymien yhdistäminen, sillä osa nimikkeistä tuli raporttiin kahteen kertaan. Analyysiin myös lisättiin manuaalisesti nimikkeitä, jotka on aikoinaan avattu myyntinimikkeiksi, eivätkä tämän vuoksi tulleet automaattisesti hankinnan raportille mukaan.

ABC-analyysin avulla hankinnat jaettiin kustannusten perusteella kolmeen luokkaan, eli A-, B- ja C- ryhmiin. ABC-analyysissä siis tutkittiin hankintanimikkeiden kokoluokat ja järjestettiin nimikkeet tämän perusteella suuruusjärjestykseen. Tämän jälkeen laskettiin nimikeryhmäkohtaisesti sen suhteellinen osuus hankintojen kokonaisarvosta. ABC jaottelu tehtiin tässä työssä siten, että A- ryhmään kuuluvat ne tuoteryhmät, jotka ovat 80 % kategorian hankintojen kokonaisarvosta, B-ryhmään ne, jotka ovat 15% kategorian hankintojen kokonaisarvosta ja C-ryhmään ne, jotka ovat 5 % kategorian hankintojen kokonaisarvosta.

### **Portfolioanalyysi**

Tuoteryhmäjaottelun, spend- ja ABC-analyysin valmistuttua tehtiin ostettaville tuoteryhmille portfolioanalyysi. Yhtenä mittarina oli hankittavan tuoteryhmän tulosvaikutus, jossa 0=helppo ostajan markkinat - 5=vaikea, toimittajan markkinat. Toisena mittarina oli toimittajamarkkinoiden hallittavuus/hankintariski, jossa 0=pieni riski - 5=suuri riski. Tuoteryhmät pisteytettiin näiden mittareiden osalta ja saadut tulokset siirrettiin matriisiin nelikenttiin.

Tuoteryhmien positiomisessa käytettiin konsensusmenetelmää, joka on yksi kolmesta Gelderman ja Weele (2003) tunnistamasta menetelmästä. Konsensusmenetelmä perustuu kategoriatiimissä käytävään keskusteluun ja päättelyyn. Matriisin eri ulottuvuuksista käydään avointa keskustelua ja erilaiset näkökulmat tuodaan esille. Eri näkemyksiä arvioidaan faktojen perusteella kunnes saavutetaan yhteisymmärrys tuoteryhmän sijoituksesta matriisiin. Menetelmä on työläs, mutta siitä saadaan arvokasta pohjaa ja tietoa strategiaprosessiin. Lähestymistavan vahvuutena on se, että kategorioiden ominaispiirteet tulee paremmin huomioitua. (Gerderman & Weele 2003, 207-216.) Kokonaistilannetta havainnollistettiin esittämällä jokainen tuoteryhmä matriisissa ympyränä, jonka koko on suhteessa ryhmän rahamääräiseen arvoon.

### **Liiketoiminnan vaatimukset, kategoriastrategia ja taktiset toimenpiteet**

Ennen kategoriastrategian luomista koettiin tarpeelliseksi määrittää liiketoiminnan vaatimukset tarkasteltavalle kategorialle (kuvio 7). Liiketoimintavaatimukset rajoittavat hankintastrategioiden ja toimenpiteiden valinnan vapautta. Ne määrittelevät pitkälti sen, minkälaisia tuotteita yritys ostaa. Pohjana käytettiin O'Brien (2019, 113) kirjassaan esittelemää esimerkiksi liiketoimintavaatimuksista. Tiedot tähän taulukkoon kerättiin kohdeyrityksen toimittajien arviointilomakkeelta, maksuehto ohjeistuksesta ja alan kirjallisuudesta.

Liiketoiminnan vaatimukset - Elintarvikeraaka-aineet				
Vaatus	Ehdoton	Toive	Nyt	Tuleva
<b>Lait ja säädökset</b>				
*Toimittaja täyttää kohdeyrityksen sisäiset standardit	X		X	
*Toimitusketjussa kaikki noudattavat elintarviketeollisuutta koskevia määräyksiä	X		X	
<b>Toimitusvarmuus</b>				
* JIT (Just -in-time)		X	X	
* Toimitusvarmuustavoite 100%		X	X	
* Prosessihäiriöitä ei ole		X	X	
*Toimitustoleranssi +/- 10%	X		X	
<b>Laatu &amp; Vastuullisuus</b>				
* Toimittajan laatu yhteensopiva tarpeidemme kanssa	X		X	
* Raaka-ainelaatu spesifikaation mukaista	X		X	
* Voimassaolevat elintarvike-, laatu- ja ympäristösertifikaatit		X	X	
* SCoC allekirjoitettu = Toimittaja sitoutunut kohdeyrityksen Supplier Code of Conduct:n	X		X	
* Toimittajalla ei ole toimintaa riskimaissa		X	X	
* Toimittaja käyttää toiminnassaan uusiutuvaa energiaa		X	X	
<b>Palvelu &amp; Riskien hallinta</b>				
* Toimittaja on yhteistyökykyinen ja reagoi nopeasti muutoksiin		X	X	
* Toimittajalta löytyy riskienhallintasuunnitelma	X		X	
* Toimittajan tavoitettavuus, resurssit ja palvelun laatu on hyvää ajallisesti ja laadullisesti mitattuna		X	X	
<b>Kustannukset</b>				
*Maksuehto min. 45 pvä	X			X
* Toimittajan hintakehitys markkinahinnan mukaista tai laskevaa		X	X	
<b>Innovaatiot &amp; Strategia</b>				
* Toimittaja käyttää sähköistä SRM tilausvahvistusportaalia		X		X
* Toimittaja kykenee innovoimaan Raision tarpeiden mukaisia raaka-aineita (tuotekehitysoosaaminen)		X	X	
* Toimittajalla on kehitysideoita ja -toimia (kustannussäästöt, tuoteideat ja prosessikehitys)		X	X	
* Toimittajan strategia soveltuvuu kohdeyrityksen strategiaan		X	X	

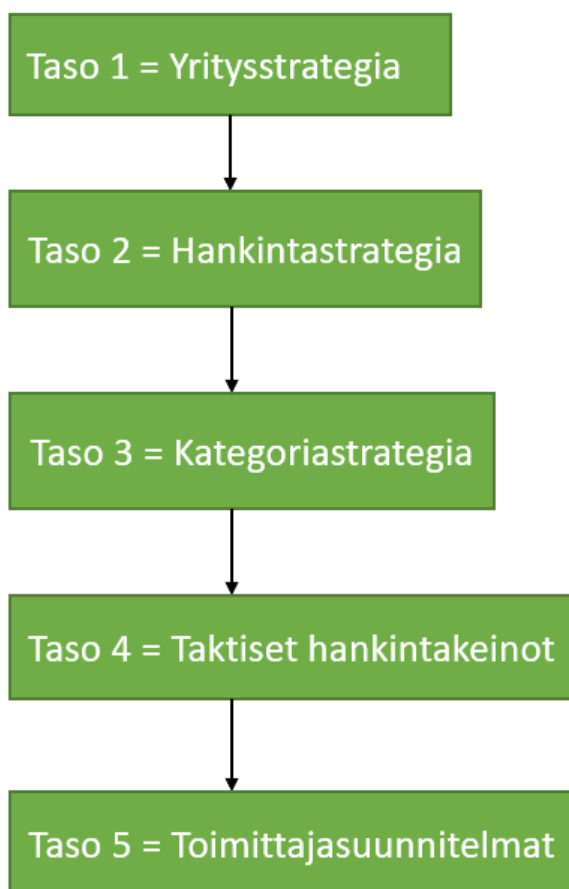
Kuvio 7 Liiketoiminnan vaatimukset elintarvikeraaka-aine hankinnalle.

Hankinnan kategoriastrategia ja taktiset toimenpiteet luotiin työpajassa, jossa pohjana käytettiin portfolioanalyysiä, aihealueeseen liittyvää ennakkoon kerättyä teoretietoa ja yrityksen strategiaa. Strategiat mietittiin hankintaryhmäkohtaisesti, eli volyyymi-, rutiini-, pullonkaula-, ja strategisille hankinnoille mietittiin omat strategiat ja taktiset toimenpiteet. Työpajassa työstettiin etukäteen laadittua PowerPoint pohjaa vapaan ja osin ohjatun keskustelun pohjalta.

## 6 Kehittämistyön tulokset ja arviointi

### 6.1 Kategoriaprosessin tulokset

Elintarvikeraaka-aineiden kategoriastrategia johdetaan yrityksen strategiasta ja koko hankintatoimea koskevasta strategiasta. Tuloksena luodaan Hesping ja Schielen (2016, 101-117) suunnitelmasta mukailtu kokonaisuus (kuvio 8), joka sisältää kategoriastrategian lisäksi taktiset hankintakeinot ja toimittajasuunnitelmat.



Kuvio 8 Kategoriastrategian asema yrityksen strategiakokonaisuudessa (mukailtu Hesping & Schiele, 2016).

Luotujen kategoriastrategioiden avulla pyritään saavuttamaan suoria kustannussäästöjä, minimoimaan riskejä, laajentamaan toimittajakenttää, optimoimaan hankinnan resursseja ja luomaan molempia osapuolia hyödyttäviä ja luotettavia toimittajasuhteita. Kategoriatyön aikana tunnistettiin yhdeksän eri tavoitetta elintarvikeraaka-ainekategorian hankinnoille.

Nämä valitut strategiset tehtävät tukevat sekä hankintatoimea, että kohdeyrityksen liiketoimintaa. Tehtävät eivät ole listassa niiden tärkeysjärjestyksen mukaisesti.

Elintarvikeraaka-ainehankinnan kategoriastrategian linjauksina on:

1. Huomion kiinnittäminen enemmän arvoa lisääviin työtehtäviin, kuten toimittajayhteistyön kehittämiseen.
2. Keskittyminen toimitusvarmuuden varmistamiseen ja kokonaiskustannusten hallintaan yrityksen kilpailukyvyin ja tuotteiden kannattavuuden parantamiseksi.
3. Toimittajaverkoston kriittinen tarkastelu kohdeyrityksen osto- ja neuvotteluvoiman parantamiseksi, sekä tehokkuuden lisäämiseksi.
4. Varaudumme riittävällä tasolla normaalioloista poikkeaviin häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin; vastuullamme on hankintojen jatkuvuuden varmistaminen ja riskien hallitseminen. Riskejä hallitaan esimerkiksi etsimällä vaihtoehtoisia toimittajia, tuotteita ja toimitusketjumalleja.
5. Optimaalisten varastotasojen ylläpito niin, että käyttöpääomaa sitoutuu mahdollisimman vähän varastoihin, mutta kuitenkin niin, että operaatioiden jatkuvuus on turvattu.
6. Kehittää omaa hankintatoimintaa tehokkaammaksi standardisoitujen toimintatapojen avulla.
7. Toimittajien ja toimittajasuhteiden hallinta; parhaat toimittajat tunnistetaan ja niihin keskitetään hankintoja, käytämme vastuulliseksi tunnistettuja toimittajia, toimittajamarkkinat ja markkinaan liittyvät trendit tunnetaan ja niitä seurataan, toimittajilta saadaan lisäarvoa tutkimukseen ja kehitykseen.
8. Parantaa yrityksen kassavirtaa maksuaikoja pidentäen ja pitäen kustannusrakenteen kestäväällä pohjalla.
9. Edistämme toimillamme yrityksen strategiaa ja vastuullisuustavoitteita.

## 6.2 Tuoteryhmäjako ja analyysimenetelmien tulokset

Hankinnat on jaettu kolmeen eri tasoon, 1. hankinnat, 2. elintarvikeraaka-aineet ja 3. tuoteryhmät. Tässä työssä keskityttiin kolmanteen tuoteryhmätasoon. Tuoteryhmäjaon lopputuloksena ostettavat nimikkeet jaoteltiin 14 alakategorian alle, joista puhutaan tässä työssä nimellä tuoteryhmät. Jaon lopputulokseen ja tuoteryhmien määrään ollaan tyytyväisiä ja tämän osalta asetettu tavoite saavutettiin. Kaikki oleelliset tuoteryhmät ovat uudessa jaotellussa edustettuina.

## **ABC- ja spend-analyysin tulokset**

Spend analyysissä tarkasteltiin kohdeyrityksen elintarvikeraaka-ainehankintoja vuodelta 2022. Analyysin tuloksena voidaan todeta, että kategorian hankinnat ovat melko pirstaloituneita ja pieniä, mutta tärkeitä ostoja ja nimikkeitä on paljon. Tehdyn spend-analyysin pohjalta pystyttiin ymmärtämään kategorian hankintoja tarkemmin, muun muassa kategorian suuruusluokka, toimittajamäärä ja ostettavien nimikkeiden määrä.

ABC-analyysin pohjalta A-ryhmään kuului koko toimittajamäärästä 35 % toimittajista, nimiketasolla tarkasteltuna A-ryhmään kuului 24 % nimikkeistä ja tuoteryhmätasolla 50 % nimikkeistä. Näin ollen kohdeyrityksen kohdalla Paretonin 20-80 sääntö, jossa 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta, ei täysin päde. ABC- ja spend-analyysi tehtiin toimittajatasolla, nimiketasolla ja tuoteryhmä tasolla.

## **Portfoliomallin tulokset ja valitut hankintastrategiat**

Hankinnan portfoliomalli luotiin apuvälineeksi määriteltyjen kategorioiden kokonaisvaltaiseen strategiseen tarkasteluun ja hallintaan. Portfolioon sijoitettujen tuoteryhmien sijoittelussa on otettu huomioon kohdeyrityksen hankinnan nykytilanne, kokemattomuus hankinnan kategoriajohtamisesta ja hankintaportfolioiden hallinnasta, kohdeyrityksen strategiset tavoitteet, sekä elintarviketeollisuudessa vallitseva nykytilanne, kuten elintarvikeraaka-aineiden hinnan nousu ja sen vaikutus hankintahintoihin.

Portfoliomalli koostuu neljästä osasta: 1. volyymihankinnat, 2. strategiset hankinnat, 3. pulonkaulahankinnat ja 4. rutiinihankinnat. Tuoteryhmän portfoliosijainnin avulla saatiin tietoa siitä, kuinka tärkeä tuoteryhmä on kohdeyritykselle hankinnan näkökulmasta tarkasteltuna, ja miten sitä kannattaisi lähestyä määrittäessä kategorian hankintastrategioita ja taktisia toimenpiteitä.

## **Volyymihankinnat**

Volyymihankintojen hankintastrategiana on kilpailutusten määrätietoinen ja järjestelmällinen toteuttaminen. Volyymituotteiden hankinnoissa hyödynnetään kohdeyrityksen vahvaa neuvotteluasemaa ja voimakasta kilpailuttamista aina kun se on mahdollista. Hankintojen tavoitteena on paras hinta ja sopimus-, maksu- sekä toimitusehdot. Pienikin hintamuutos tämän kategorian hankinnoissa vaikuttaa oleellisesti hankintojen kokonaiskustannuksiin. Kilpailutuksissa on kuitenkin aina otettava huomioon kokonaisratkaisun kannalta paras vaihtoehto. Toimittajavalinta, tarjousvertailu ja tarvemääritys on tarpeen tehdä aina tarkasti, jotta hankintahinnan lisäksi tulee huomioida kaikki muut oleelliset seikat, kuten logistiset, laadulliset ja tuotannolliset asiat. Valittujen toimittajien kanssa toteutetaan tiivistä yhteistyötä.

Lyhyen aikavälin taktisena toimenpiteenä on määritellä ja ohjeistaa tuotekehitykselle ne toimittajat, joita tuotekehitysprojekteissa tulee ensisijaisesti käyttää. Näin on mahdollista siirtää lisää volyymia joko volyymihankintoihin tai uusia tuoteryhmiä volyymihankintoihin. Pitkän aikavälin taktisena toimenpiteenä on keskittyä toimittajien toiminnan kehittämiseen kohdeyrityksen strategian ja tarpeiden mukaisesti. Laajempaa kilpailuttamista aletaan toteuttaa heti kun volyymihankintoihin saadaan lisää hyväksytyjä toimittajia.

### **Strategiset hankinnat**

Strategisten hankintojen hankintastrategiana on pyrkimys strategisen yhteistyösuhteen edelleen kehittämiseen, eli strategisten liittoutuminen syventämiseen valittujen toimittajien kanssa. Strategisten tuotteiden hankinta edellyttää tiiviin ja pitkäjänteisen toimittajayhteistyön rakentamista liiketoiminnan arvon varmistamiseksi ja riskien minimoimiseksi. Kohdeyrityksen liiketoimintavaatimuksista korostuu tässä ryhmässä innovaatiot. Strategisten toimittajien innovaatioita ja osaamista tulisi paremmin hyödyntää omissa tuotteissamme ja tuotekehityksessä. Tämän ryhmän toimittajilla on oleellinen vaikutus kohdeyrityksen tulokseen asti, joten näitä yhteistyösuhteita kehittämällä pystytään kasvattamaan kohdeyrityksen kilpailuetua markkinoilla. Strategisten yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen hankinnassa mahdollistaa parhaat ja kilpailukykyiset hinnat, sekä varmistaa saatavuuden kriisitilanteissa. Strategisilla kumppaneilla, joiden arvot sopivat yhteen kohdeyrityksen arvojen kanssa, pystymme lisäksi vahvistamaan omaa osaamistamme ja tuottamaan tätä kautta lisäarvoa koko yritykselle.

Lyhyen aikavälin taktisena toimenpiteenä on aloittaa säännölliset yhteistyöpalaverit strategisten toimittajien kanssa, jossa kehitetään ja seurataan muun muassa kohdeyrityksen tulevia tarpeita, projekteja, markkinan kehitystä ja toiminnan kehittämistä. Pitkän aikavälin toimenpiteinä on vaihtoehtoisten toimittajien aktiivinen etsintä hankintariskien minimoimiseksi. Hankinnan päätehtäviä on markkinatilanteiden jatkuva seuraaminen ja niihin ennakointi. Kohdeyrityksen lopputuotteet, joihin raaka-aineita käytetään, ovat usein hyvin uniikkeja ja tämän vuoksi korvaavien raaka-aineiden löytäminen tietyille tuoteryhmille voi olla haastavaa ja aikaa vievää. Suurimmat vaikutusmahdollisuudet löytää korvaavia toimittajia on tehdä se tuotekehitysvaiheessa ennen kokonaisratkaisun valintaa. Strategisten kumppanien kanssa nähdään lisäksi tarpeellisena solmia salassapitosopimukset, joten tämän osalta kartoitetaan tarve ja aletaan työstämään sopimuksia. Toimittajien arviointiin ja mittaamiseen kehitetään tämän kategorian hankinnoissa erityistä huomiota. Hankintatarpeita pyritään yhdistelemään enemmän yli toimipisterajojen, jonka avulla kertaostoja saadaan kasvatettua. Tämä kasvattaa hankinnan neuvotteluasemaa ja kokonaiskustannuksia saadaan laskettua suurentuneiden volyymien ansiosta.

## **Rutiinihankinnat**

Rutiinihankintojen hankintastrategiana on toimittajamäärän määrätietoinen pienentäminen. Operatiivisessa toiminnassa pyritään tehokkuuden parantamiseen muun muassa hankintaprosesseja virtaviivaistamalla ja minimoimalla kokonaiskustannuksia. Kohdeyrityksen liiketoimintavaatimuksissa korostuu tämän ryhmän kohdalla laatu ja palvelu. Toimittajien kehittämisessä keskitytään palvelun joustavuuden parantamiseen. Toiminnan keskiössä on sujuvuudesta huolehtiminen.

Lyhyen aikavälin toimenpiteenä on hankintaehdotuksen ja IBP-supply planning tool käyttöönotto, jonka avulla rutiinihankintojen hankintamallia saadaan virtaviivaistettua. Pitkän aikavälin toimenpiteinä on keskittää ostoja tietyille nimikkeille ja toimittajille. Suurentuneiden volyymien myötä osa rutiinihankinnoista saadaan ajan kuluessa siirrettyä volyymihankintoihin. Yhteistyötä tekemällä tuotekehityksen kanssa pystytään pienentämään rutiinihankintojen toimittajamäärää. Tämä vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista tuotekehitys- ja testaustyötä.

## **Pullonkaulahankinnat**

Pullonkaulahankintojen hankintastrategian pyrkimys on minimoida kyseessä olevan kategorian riskejä. Kohdeyrityksen liiketoimintavaatimuksista tässä ryhmässä korostuu toimitusvarmuus. Kaiken tekemisen ydin on toimitusvarmuuden ja saatavuuden varmistaminen. Korvaavia hankintaratkaisuja etsitään strategiaan hankintoihin aktiivisesti. Kustannuksiin ei juurikaan pystytä vaikuttamaan toimittajien lähes monopolistisen aseman tai sole sourcing tilanteen takia. Mikäli tällainen riippuvuus on vain hyväksyttävä vaihtoehtojen vähäisyyden vuoksi, on tärkeää pyrkiä vähentämään haitallisia seurauksia esimerkiksi sopimusteknisin keinoin, järkevin toimittajavalinnoin ja hyödyntämällä tuotekehitystä vaihtoehtoisten ratkaisujen kehittämisessä. Tuotteiden saatavuuden ja toimitusten varmistamiseksi toimittajien olisi hyvä olla maantieteellisesti mahdollisemman lähellä. Isoimmat vaikutusmahdollisuudet saavutetaan tuotekehitysvaiheessa valitsemalla vaihtoehtoisia toimittajia jokaiselle raaka-aineelle vähintään kaksi, jotta ei ajauduta sole sourcing tilanteeseen, jossa vain yksi toimittaja pystyy tarjoamaan tarvittavan raaka-aineen.

Lyhyen aikavälin toimenpiteeksi pullonkaulahankinnoille valikoitui korkeampien varastotasojen ylläpito. Varastojen avulla varmistamme saatavuutta ja minimoimme riskejä, jotka ovat yleensä meistä riippumattomia. Pitkän aikavälin toimenpiteenä on toimittajakentän laajentaminen ja uusien vaihtoehtoisten hankintaratkaisujen löytäminen. Tärkeää on etsiä korvaavia toimittajia pullonkaula raaka-aineille jo tuotekehitysvaiheessa ennen kokonaisratkaisun valintaa.

## Taktiset hankintakeinot ja toimittajasuunnitelmat

Kuviossa 9 on esiteltyä yhteenveto kategorian taktisista hankintakeinoista ja toimittajasuunnitelmista hankintaryhmä kohtaisesti.

	1. Strategiset hankinnat	2. Volymihankinnat	3. Rutiinhankinnat	4. Pullonkaulahankinnat
<b>Strateginen tarkoitus</b>	Strategisten liittoutuminen syventäminen	Hyödynnä vahvaa neuvotteluasemaa. Voimakas kilpailuttaminen.	Vähennä monimutkaisuutta, virtaviivaista hankintoja.	Minimoi kategorian riskit.
<b>Mikä on oikea toimittajamäärä ko. hankinnalle?</b>	Ylläpidä ja kehitä nykyisiä hyväksi koettuja toimittajasuhteita.	Keskitä hankintoja saadaksesi suurimman hyödyn sekä markkinoiden ostovoimasta, että hintakilpailusta.	Pienennä toimittajamäärää. Keskitä hankinnat ostokustannusten minimoimiseksi.	Laajenna toimittajakenttää vaihtoehtoisten hankintaratkaisujen löytämiseksi.
<b>Miten ostohintaa hallitaan</b>	Aseta säästötavoitteet sekä hinta- että muille hankintakustannuksille.	Aseta sisäiset säästötavoitteet.	Minimoi ostohinta ja hankintaprosessiin käytettävä aika.	Palvelun taso yhtä tärkeää kuin hankintahinta.
<b>Minkälainen toimittajasuhte on toimitus? (pituus ja tyyppi)</b>	Neuvotteluvoiman säilyttäminen vaatii pitkää toimittajasuhdetta, joka sisältää kehittämistavoitteita.	Lyhytaikaisia hintasopimuksia Tarvittaessa keskipitkiä (2–3 vuotta) sopimuksia markkinavoiman lisäämiseksi.	Vuosisopimukset; nopeuttaa ostamista spot-hintapyyntöihin verrattuna.	Suojaa tarvittavat volyymit sopimuksilla; maksa ekstraa riskiä vähentävästä palvelusta.
<b>Miten meidän pitäisi hallita toimitusketjua (varastonhallinta, toimitusten hallinta, logistiikka)?</b>	Integroi logistiikka tiiviisti toimittajan kanssa; toimittaja voi hallita varastoa ja toimittaa Just in time sovittuun toimituspisteeseen.	Säilytä hankinnan joustavuus; toimittaja voi toimittaa Just in time ja tarvittaessa hallita varastoa.	Tasapainota varastointi- ja kuljetuskustannukset.	Ylläpidä varmuusvarastoja; varmista toimittajien kanssa nopeat toimitukset.
<b>Miten valvomme laatua</b>	Luota toimittajaan	Jaa vastuu toimittajan kanssa	Tarkista toimitukset laadun varmistamiseksi.	Luota toimittajaan
<b>Mikä on paras maksuprosessi?</b>	Integroi maksu tiiviisti toimitukseen; älä vaaranna kumppanuutta maksuehtojen takia.	Neuottele tavoitekustannukset; uusi yleiset ostosopimukset vuosittain; vaadi pitkää maksuehtoa.	Uusi noin 6 kuukauden välein puitesopimukset.	Varmista, että puuttuvat maksut ei pääse viivästyttämään toimituksia.

Kuvio 9 Elintarvikeraaka-aineiden taktiset hankintakeinot ja toimittajasuunnitelmat.

### 6.3 Tulosten arviointi

Toimintatutkimuksen tulosten arviointivaiheessa tuloksia verrataan etukäteen asetettuihin tavoitteisiin, jotta voidaan todentaa, miten kehittämisessä on onnistuttu. Tämän kehittämis-työn tavoitteena oli kohdeorganisaation hankinnan kategoriaojohtamisen kehittäminen, joka oli tarkoitus toteuttaa määrittelemällä kategoriastategia organisaation elintarvikeraaka-ai-nehankinnoille. Tavoitteena oli myös löytää tälle kategorialle kehittämiskohteita. Tavoit-teena kokonaisuudessaan siis oli, että tämän työn päätteeksi uudet kategorialuokittelut on tehtynä, ja että tärkeimpien kategorioiden osalta suunnitelmat ja niin sanottu tiekartta on valmiina tavoitteiden, tulosten ja hyötyjen saavuttamiseksi. Työn tavoitteena oli myös opin-näytetyöntekijän oman hankintojen kategoriaojohtamisen ja strategisen suunnittelun osaa-misen lisääminen.

Tulokset on suunniteltu auttamaan kohdeorganisaatiota hankintatoiminnan kehittämisessä ja uuden kategoriamallin jalkauttamisessa. Tulosten avulla on mahdollista jalkauttaa elin-tarvikeraaka-aineiden hankintakategorialle kategoriastategia, joka sisältää strategian li-säksi taktisia toimenpiteitä hankintatoimen kehittämiseksi.

Työn alussa todettiin, että kehittämistyön toteutumista tullaan arvioimaan mittareiden osoittamien tulosten perusteella. Kehittämistyön etenemisen mittarit:

1. Kuinka monta prosenttia elintarvikeraaka-ainehankinnoista on kategorisoitu eli tunnistettu ja luokiteltu?
2. Onko elintarvikeraaka-ainehankinnan kategorioille saatu määriteltyä kategoriasuunnitelma tai -linjaus, jolloin hankintoja voidaan toteuttaa suunnitelmallisemmin aikaisempaan tapaan nähden?
3. Kytkeytyykö laadittu kategoriastrategia hankintastrategiaan ja näin ollen myös kohdeorganisaation strategiaan?

Työn tuloksena syntyi uusi tuoteryhmäjako kategorian hankinnoille, hankintojen strateginen jaottelu volyyymi-, rutiini-, pullonkaula- ja strategisiin hankintoihin, kategoriastrategian linjaukset ja taktiset hankintakeinot, sekä toimittajasuunnitelmat. Valitun kategorian hankinnat on kokonaisuudessaan luokiteltu. Kehittämistyön lopputuloksena kaikki valitun kategorian hankinnat kategorisoitiin, eli tunnistettiin ja luokiteltiin uusiin tuoteryhmiin. Strategiatyön tuloksena kategorian strategisesti merkittävimmät hankintakokonaisuudet on tunnistettu ja strategisten tavoitteiden edistämiseksi on mietitty hankinnan tulevat toimenpiteet. Vaikuttava hankinnan strateginen johtaminen edellyttää, että hankintojen kokonaisvolyymi ja suurimmat hankintakokonaisuudet on tunnistettu. Kategoriatyössä on näiltä osin onnistuttu hyvin. Tämä työ edesauttaa sitä, että kohdeorganisaatio voi hankintojen avulla tehokkaasti toteuttaa koko organisaatiota koskevia strategisia tavoitteita. Näillä toimenpiteillä kohdeyrityksen hankinnasta saadaan kustannustehokkaampaa ja hankintariskien määrä vähenee.

## 7 Johtopäätökset

Tämän luvun tarkoitus on saavuttaa työlle asetetut tavoitteet vastaamalla alaluvussa 1.3 asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa muodostetaan koko työn johtopäätökset ja pohditaan työssä saavutettujen tulosten merkitystä. Luvussa myös esitellään jatkokehitysehdotukset toiminnan kehittämiseksi. Kirjallisuuskatsausta ja luvun 6 tuloksia hyödyntämällä esitetään nämä jatkokehityskohteet kohdeorganisaatiolle.

Kehittämistyön tavoitteena oli kohdeorganisaation hankinnan kategorijaohjauksen kehittäminen, joka toteutettiin määrittelemällä kategoriastrategia organisaation elintarvikeraaka-ainehankinnoille. Toisena tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita valitulle kategorialle. Työn tarkoituksena oli, että konkreettisten toimintatapojen muutosten ja työn tulosten myötä kohdeorganisaation elintarvikeraaka-ainehankinta perustuu enemmän strategisuuteen tarvelähtöisen toiminnan ja ajattelun sijaan.

### Päätutkimuskysymys

Päätutkimuskysymykseen ”*Mikä on toimiva kategoriastrategia kohdeyrityksen elintarvikeraaka-aineiden hankinnalle?*” vastaaminen ei ole täysin yksioikoista. Kategoriastrategian voi määritellä usealla eri tavalla ja sen laatimiseen on olemassa monia eri työkaluja. Tässä työssä yhdisteltiin erilaisia analyyseja, joiden avulla luotiin kohdeyritykselle soveltuva kategoriastrategia. Strategian perusteella kategorian hankinnoissa keskitytään jatkossa neljään elementtiin, jotka ovat kustannussäästöt, riskien minimointi, toimittajakentän laajentaminen ja yhteistyön syventäminen, sekä hankinnan resurssien optimointi. Kategoriastrategiassa tärkeää on se, että se on kytköksissä yrityksen liiketoimintastrategiaan. Tässä työssä kehitetty strategia on kytköksissä sekä koko hankintatoimea koskevaan strategiaan, että yrityksen strategiaan.

### Alatutkimuskysymykset

Alatutkimuskysymykset auttavat vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Tutkimuksen ensimmäinen alatutkimuskysymys oli ”*Mikä on kategoriastrategia?*”. Kategoriastrategian avulla ohjataan ja johdetaan hankinnan toimintaa kohdennetusti juuri kyseisen kategorian tarpeiden ja vaatimusten mukaisesti. Kategoriastrategian tulisi olla hankinnan ammattilaisten työkalu, joka ohjaa keskittämään toimintaa valittuihin asioihin. Se on yleensä myös kirjallinen dokumentti, joka havainnollistaa konkretian tasolla mitä hankinnassa tehdään ja mihin asioihin keskitytään seuraavan 3-5 vuoden aikana. Strategiassa määritellään suuntaviivat hankintaprosessille. Kategoriastrategiaan sisältyy lyhyen ja pitkän aikavälin taktisia toimenpiteitä, joita toteuttamalla hankintaa ja toimittajia kehitetään, sekä luodaan arvoa yritykselle säästöjen ja tiedon lisääntymisen kautta,

Tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys oli *”Mitkä tekijät vaikuttavat kategoriastrategian onnistumiseen?”*. Hankintojen onnistumisen kannalta on tärkeää, että kategoriastrategiassa on asetettu selkeät päämäärät ja määritelty keinot miten päämääriin päästään. Asetetut päämäärät luovat pohjan hankintatoimessa tehtäville päätöksille. Onnistuneen kategoriastrategian vaatimuksena on, että hankinnan merkitys on tunnistettu yrityksen liiketoiminnalle. Merkitystä voidaan arvioida hankintojen strategisen suuruuden ja taloudellisen vaikuttavuuden pohjalta. Jos strategisissa hankinnoissa epäonnistutaan, voi seuraukset yrityksen kannalta olla vakavia. Tämän vuoksi hankintojen kategorisointi ja luokittelu on erityisen tärkeää tehdä kategoriastrategiaa mietittäessä. Onnistunut kategoriastrategia huomionäköriskit. Onnistunut kategoriastrategia edellyttää, että siinä on otettu huomioon yrityksen ostotoiminnan vahvuudet ja heikkoudet, yritystason strategiat ja vallitseva markkinatilanne. Hankintojen onnistumisen näkökulmasta on tarpeellista, että hankintastrategiaa uusitaan suunnitelmallisesti muuttuneita olosuhteita vastaavaksi.

Työn kolmas alatutkimuskysymys oli *”Miten elintarvikeraaka-aineiden hankintaa voidaan kehittää tuloksellisemmaksi?”*. Tuloksellinen hankinta on keskeinen osa yrityksen taloudellista kestävyyttä. Hyvin organisoidulla hankinnalla voidaan mahdollistaa yrityksen tavoitteiden saavuttaminen sujuvasti. Hankintojen tehokkuutta voidaan edistää kehittämällä omia hankintatapojamme, sopimushallintaa, hankintojen digitalisointia ja vaadittavien selvitysten automatisointia sekä yhdistämällä hankintoja, joka tuo hinnoitteluun volyyमितua. Hankintojen tuloksellisuutta voidaan myös edistää virtaviivaistamalla hankintoja, erityisesti rutiini-kategoriaan kuuluvien hankintojen kohdalla. Näin työaikaa voidaan keskittää enemmän arvoa tuottaviin hankintoihin, toimittajien ja prosessien kehittämiseen tai hankintoihin, joiden säästöpotentiaali on suuri rahassa mitattuna. Tuloksellisuutta lisää myös kategoriastrategian mukaan toimiminen. Hankinnan kustannustehokkuutta voidaan edistää kehittämällä muun muassa uusia hankintatapoja ja nostamalla automaattisten toimintojen astetta.

## 7.1 Pohdinta

Kohdeorganisaatiossa on järjestelty hankintoja uudelleen ja siirrytty käyttämään kategoriapohjaista hankintojen johtamismallia. Tästä syystä organisaatiossa syntyi tarve määrittellä koko hankintaa koskevan hankintastrategian rinnalle kategoriakohtaiset strategiat, joiden avulla uuden mallin mukaista hankintaa pystytään kohdennetummin johtamaan ja hallitsemaan, sekä saadaan lisää näkyvyyttä kategoriakohtaisiin hankintoihin. Elintarvikeraaka-aineiden hankintakategoria ei euromääräisesti mitattuna ole suurimmasta päästä, mutta on sitäkin merkittävämpi lopputuotteiden valmistuksen kannalta. Lähes jokaisen tuotteen valmistukseen käytetään jotakin tämän kategorian raaka-ainetta. Yleistetyksi voidaan todeta, että ilman tämän kategorian hankintoja ei yhtiöllä olisi tuotteita joita myydä.

Teoriaosuuden kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksen empiirisen osuuden tiedoilla laadittiin kohdeorganisaatiolle kategoriastrategia ja taktiset toimenpiteet. Strategian perusteella kategorian hankinnoissa keskitytään jatkossa neljään elementtiin, jotka ovat kustannussäästöt, riskien minimointi, toimittajakentän laajentaminen ja yhteistyön syventäminen, sekä hankinnan resurssien optimointi. Strategia on huolella mietitty huomioiden kategorian ominaispiirteet ja kohdeyrityksen tavoitetilän.

Kohdeyritys on vasta aloittamassa kategoriajohtamista ja tästä syystä on muistettava, että uuteen hankintamalliin siirtymisen jälkeen säästöt tulevat yleensä kahdessa aallossa. Ensimmäisessä vaiheessa pienillä panostuksilla saadaan joitakin ylimääräisiä kustannuksia pois hankintahinnasta. Toisessa aallossa saadaan usein suuremmat säästöt, kun otetaan tehokkaasti käyttöön koko taktisten hankintakeinojen kirjo. Tämän vaiheen jälkeen mahdollisuudet kustannussäästöihin alkavat tasaantua ja kategoriajohtamisessa korostuu muut asiat, kuten toimittajien hyödyntäminen innovaatiotoiminnassa. Luodussa kategoriastrategiassa taktiset toimenpiteet on jaettu nopeita tuloksia tavoitteleviin toimenpiteisiin ja pidemmän aikavälin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin.

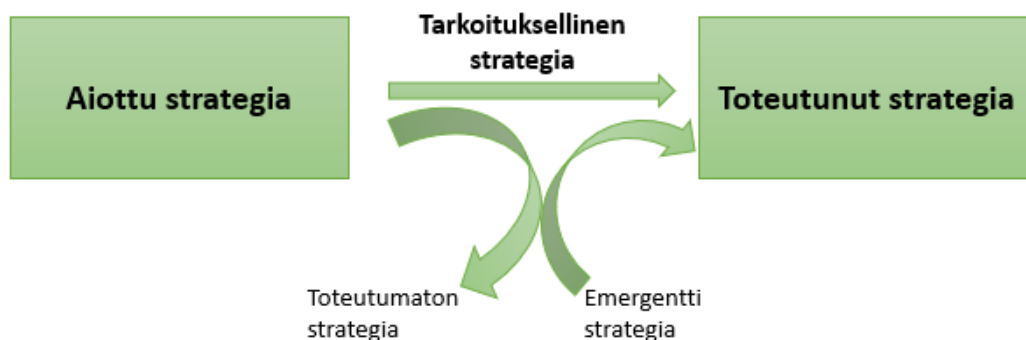
Kategoriastrategiatyötä tehdessä korostui se, että kohdeyrityksessä on jo pitkään tehty hyvää hankintojen kehittämistyötä. Uuden kohdennetun kategoriastrategian myötä hankintoja pystytään kehittämään entistä paremmin ja suunnitellut taktiset toimenpiteet tukevat hankintatoiminnan kehittymistä. Ehdotuksia konkreettisiksi toimenpiteiksi kertyi lukuisia tämän työn valmistelun aikana ja niistä parhaimmat viedään käytäntöön asti, joilla tuetaan strategisten tavoitteiden toteutumista. Kategoriastrategiatyö on jatkuvaluonteista ja näin ollen työn jatkuessa myös muita valmistelun yhteydessä esitettyjä toimenpiteitä tullaan hyödyntämään tulevana vuosina.

Spend-analyysin avulla selvitettiin kategorian kustannusten jako toimittajittain, nimikkeittäin ja tuoteryhmittäin. Spend-analyysin tarkoitus oli pystyä tunnistamaan mahdollisia kategorian säästökohteita. Tästä esimerkkinä taktinen toimenpide, jossa heikosti suoriutuvan ja korkean ostovolyymin toimittaja pyritään vaihtamaan paremmin suoriutuvaan vaihtoehtoiseen toimittajaan. Vaihto tuo säästöjä yritykseen joka suhteessa, sillä ostohinta todennäköisesti laskee ja hankintaan käytetty aika vähenee. Järkevien hankintasopimuksien luominen näiden kustannustehokkaiden toimittajien kanssa luo lisää säästöjä pitkällä aikavälillä. Synergiaetuja saadaan muun muassa ottamalla parhaat käytännöt käyttöön kaikissa kategorioissa, parantuneella kohdeyrityksen neuvotteluasemalla ja yhtenäisillä käytännöillä toimittajien suuntaan. On pidettävä mielessä se, että kustannuksia tulee myös hankinnan operatiivisesta työstä, kuten kilpailutuksista, ostolaskujen käsittelystä, toimittajien arvioinneista ja etsinnästä, jonka vuoksi tuloksia on pystyttävä tulkitsemaan laajalla näkökulmalla.

Yrityksen vahva näkemys tulevaisuuden päämääristä ja asiakkaiden tulevista tarpeista, sekä pitkäjänteinen toiminnan parantaminen luovat hankinnasta kohdeyrityksen strategisesti merkittävän voimavaran. Hankintaosaston pitää tiedostaa se, että hankinnat eivät ole pelkästään säästöjen tuoja yritykselle, vaan mitä suuremmissa määrin lisäarvon tuottaja. Taitavalla hankintatoiminnalla ja -prosessien kehityksellä, yhdistettynä strategisesti oikeisiin toimittajavalintoihin ja -yhteistyöhön, pystytään alentamaan omaa kustannustasoa, lisäämään myyntejä sekä tekemään säästöjä.

### Strategian toimeenpano

Tämän työ tuloksena elintarvikeraaka-ainehankinnan kategoriastrategia ja taktiset toimenpiteet on määriteltynä ja seuraavana vaiheena kohdeorganisaatiossa alkaa strategian jalkautus ja toteutus. Nähtäväksi siis jää, miten strategiatyössä konkretian tasolla onnistuttiin. Strategioita tutkittaessa nähdään usein eroja siinä mitä strategiaa suunnitellut organisaatio suunnitteli ja mitä organisaatiot todellisuudessa lopulta tekivät. Strategiassa esiintyy yleensä nämä kaksi ilmiötä. Ensimmäinen on aiottu strategia ja toinen on toteutunut strategia (kuvio 10). Strategia on erilaisten toimintojen virta. Verrattaessa aiottua strategiaa toteutuneeseen strategiaan voidaan usein erottaa tarkoituksellinen strategia, joka on toteutunut joko aiotun mukaisesti, aikomuksista huolimatta tai kokonaan niiden puutteesta. (Mintzberg & Waters 1985, 257-272.)



Kuvio 10 Strategian ilmiöt (mukaillen Mintzberg & Waters, 1985).

Kohdeyritykseen on tämän työn myötä laadittu kirjallinen aiottu strategia, joka on johdettu yrityksen strategiasta ja koko hankintatoimea koskevasta strategiasta. Strategian muuttamista toiminnaksi seurataan. Yhteisen näkemyksen saavuttaminen vaatii pieniä tekoja joka päivä, niin johdolta kuin hankinnan ammattilaisilta. Työssä tehdyn suunnitteluvaiheen jälkeen kohdeorganisaatiossa alkaa kategoriaprosessin mukaisesti toteutusvaihe, jonka

tarkoituksena on toimeenpanna työssä luodut ideat ja toimenpiteet käytäntöön. Toteutuksen jälkeen alkaa seuranta ja arviointi vaihe, joiden pääpainona on käyttöönotto ja säännölliset seurantalaverit.

## 7.2 Jatkokehitysehdotukset

Hankintatoimintaa kehittämällä voidaan saavuttaa kohdeyritykselle monia hyötyjä. Hankintojen kategoriapohjaiseen johtamismalliin siirtymisen myötä hankintoja käsitellään yrityksessä kokonaisvaltaisemmin strateginen näkökulma huomioiden. Hankintatoiminta tulisi nähdä konsernin sisällä strategisena toimintona ja ottaa hankinta aktiivisesti mukaan poikiorganisatoriseen työskentelyyn.

Hankintaosaston tulisi keskittyä toiminnassaan riskien ennaltaehkäisyyn ja torjuntaan. Tämän lisäksi hankintaorganisaation keskeiset resurssit tulisi vielä vahvemmin suunnata strategiseen tekemiseen, kuten toimittajien kehittämiseen ja -hallintaan. Kehittyvän hankintatoiminnan avulla pystytään muun muassa tuomaan suoria säästöjä hankinnoissa ja kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

Portfolioanalyysissä korostui keskittämisen hyödyt, esimerkiksi aika- ja resurssisäästöt, volyymietut, sekä markkinatietämyksen merkitys. Tulevaisuudessa olisi tärkeää panostaa enemmän kohdeyrityksen elintarvikeraaka-aine hankinnoissa volyymihankintojen tuomiin etuihin sekä säästöihin euromääräisesti suurissa hankinnoissa. Myös markkinatuntemukseen tulisi panostaa entistä enemmän, jotta hankintoja pystytään johtamaan tiedolla ja suorittamaan tehokkaasti.

Toinen kehityskohde, joka portfolioanalyysin perusteella tunnistettiin oli toimittajasuhteiden ja -hallinnan vahvistaminen. Kohdeyrityksessä ei ole vielä selkeää ohjeistusta kuinka toimittajia tulisi kategorisoida. Toimittajasuhteiden kehittämiseen täytyisi luoda mittaristo, joka huomioi taloudellisten asioiden lisäksi muita oleellisia seikkoja. Mittariston avulla toimittajasuhteita pystyttäisiin kehittämään järjestelmällisemmin. Esimerkiksi strategiaan hankintoihin luokiteltujen toimittajien kanssa tulisi pyrkiä määrätietoisesti kohti pitkiä kumppanuussuhteita. Kumppanuusstrategian määrittely olisi tärkeää tehdä lähivuosina hankinnan kategoriapäälliköiden toimesta. Hespig & Schiele (2016, 101-117) esittämässä mallissa korostetaan sitä, että toimittajille olisi järkevää luoda erilaisia toimittajastrategioita taktisten toimenpiteiden ja kategoriastrategian jälkeen.

Mittarit ovat osa hankintojen johtamista ja niiden tuottaman tiedon avulla ohjataan toimia ja resursseja. Mittarit tekevät näkyväksi tavoiteltavan muutoksen ja auttavat seuraamaan strategian vaikutusta ja aikaan saatuja tuloksia. Mittareiden laadinta muutoksen seurannan tueksi voisi auttaa kohdeyrityksen hankintaa muutoksen läpiviemisessä. Mittareiden avulla

pystyttäisiin osoittamaan onko toiminnan uusi suunta oikea, vauhti sopiva vai tarvitaanko korjausliikkeitä valitulle polulle. Mittareiden tarjoaman tiedon avulla pystytään ohjaamaan tulevia toimenpiteitä ja kohdistamaan resursseja. Jatkokehitysehdotus on strategian toteutumisen seurannan työkalun kehittäminen, joka tukisi hankintojen strategista johtamista. Kategoriakohtaisen hankintatoimen onnistumisen mittaamiselle ei myöskään ole tällä hetkellä käytössä määriteltyä mittaristoa. Suositeltavaa olisikin määritellä kategoriakohtaiset mittarit, joiden seuranta tapahtuisi kuukausitasolla. Pelkkä mittareiden määrittely ei toki riitä toiminnan kehittämiseksi. Mitattavilla asioilla pitää olla tavoitearvot, joiden avulla oman toiminnan mittaaminen on mahdollista.

Kohdeorganisaation ostopäätösten yhtenä tärkeimpänä kriteerinä on ollut sopimushinta. Toimittajan tavoitteena on pidetty oman voiton maksimointia. Mitä jos asiaa ajatellaankin myyjän näkökulmasta. Voisiko heidän pyrkimyksenä olla asiakkaan voiton ja myynnin maksimointi, jolloin he myös itse hyötyvät siitä. Tulevaisuudessa strategisten hankintasuhteiden tavoitteeksi olisi hyvä asettaa "win-win" tilanne, jossa sekä toimittaja että ostaja hyötyy yhteistyösuhteesta tasapuolisesti. Toisena pyrkimyksenä on ollut tehdä ostoja arvoketjun alkupäästä ilman agenttia tai muita välikäsiä. Tällainen toiminta yleensä kasvattaa oman ostosaston työmäärää. Kumpaankin seurannaisilmiöön on melko vähän kiinnitetty huomiota yrityksen hankintatoiminnassa.

Ajatusmallien ravisuttelu on aika ajoin tarpeellista. Tämä vaatii kuitenkin luovaa aikaa. Aikaa pysähtyä ja miettiä asioita helikopteri perspektiivistä. Mitä voisimme tehdä toisin -ideat eivät synny kiireen keskellä. Jatkokehitysehdotuksena kohdeyritykselle ehdotetaan säännöllisiä luovan ajan hetkiä, joissa pysähdytään tiimeittäin miettimään valitun teeman puitteissa omaa toimintaa ja ideoita miten asioiden kehittämiseksi. Valmiita ratkaisuja on harvoin tarjolla ja siksi niitä tulee räätälöidä tiimikohtaisesti.

Muutokset, joita kohdeyrityksen hankintojen organisointiin ja johtamiseen nyt toteutetaan, voivat aluksi aiheuttaa muutosvastarintaa. Tämä on täysin normaalia muutostilanteissa. Vastarinta saattaa kuitenkin aiheuttaa ongelmia. Muutoksien läpivieminen olisi tärkeää, koska sen myötä saavutettavat hyödyt on tärkeitä yrityksen hankintojen kehittymisen kannalta. Tämän vuoksi muutoksesta viestimiseen tulee panostaa niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille. Muutosten järjestelmällinen hallinta auttaa välttämään muutosvastarintaa.

## Lähteet

- Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. VTT Technology. Viitattu 27.3.2023. Saatavissa <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>
- Bals, L., Laine, J., & Mugurusi, G. 2018. Evolving Purchasing and Supply Organizations: A contingency model for structural alternatives. *Journal of Purchasing and Supply Management* 1/2018, 41-58.
- Cordell, A. & Thompson, I. 2018. *The Category management handbook*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Elintarviketeollisuusliitto. 2022. Ruoka-alan haasteet tunnistettu – Nyt on aika toimia. Tiedote. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa <https://www.etl.fi/ajankohtaista/tiedotteet/ruoka-alan-haasteet-tunnistettu-nyt-on-aika-toimia.html>
- Gelderman, C. J. & Weele, A. Van. J. 2003. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of purchasing and supply management* 9-11/2003, 207-216.
- Glock, C. H. & Hochrein, S. 2011. *Purchasing Organization and Design: A Literature Review*.
- Gower. 2002. *Gower handbook of purchasing management*. 3. painos. Albershot: Gower publishing limited.
- Heikkinen, S. 2015. peste-analyysi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Oy. Video. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=ogWsvle-FM0>
- Hesping, F. H. & Schiele, H. 2015. Purchasing strategy development: A multi-level review. *Journal of Purchasing and Supply Management* 6/2015, 138-150.
- Hesping, F. H. & Schiele, H. 2016. Matching tactical sourcing levers with the Kraljič matrix: empirical evidence on purchasing portfolios. *International journal of production economics*. Elsevier 7/2016, 101-117.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Huuhka, T. 2022. *Tehokkaan hankinnan työkalut*. 6. uudistettu laitos., 8. painos. Helsinki: BoD – Books on Demand.

- Hyrylä, L. 2021. Leipomoala – paikallisuudesta kansainvälisyyteen. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM toimialaraportit 2021:5. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163670/TEM\\_2021\\_5\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163670/TEM_2021_5_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Viides tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Ismail, B. 2022. Elintarviketeollisuuden talouskatsaus 12/2022. Elintarviketeollisuusliitto. Viitattu 6.2.2023. Saatavissa <https://www.etl.fi/ajankohtaista/artikkelit/2022/elintarviketeollisuuden-talouskatsaus-joulukuu-2022.html>
- jamk. 2022. Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja – Thesis Tutor Handbook. Työelämän tutkiva kehittämistoiminta. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa: <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/tyoelaman-tutkiva-kehittamistoiminta/>
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. P. J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Ekonomia-sarja. Juva: Weilin+Göös.
- Koskinen, I., Ruuska, M. & Suni, T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Helsinki: Art House Oy.
- Latvala, T., Väre, M. & Niemi, J. (toim.) 2022. Maa- ja elintarviketalouden suhdannekatsaus 2022. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 44/2022. Luonnonvarakeskus. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa [https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/551897/luke-luobio\\_44\\_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/551897/luke-luobio_44_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Leenders, M. R. & Fearon, H. E. 1997. Purchasing and Supply Management, 11th edition. Irwin/McGraw-Hill.
- McKinsey & Company. 2023 Sourcing strategy and how to write effective RFPs. Viitattu 13.2.2023. Saatavissa: Organisaation sisäinen materiaali.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal 7-9/1985, 257-272.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum.
- Nollet, J., Ponce, S. & Campbell, M. 2005. About “strategy” and “strategies” in supply management. Journal of Purchasing and Supply Management 3-5/2005, 129-140.

O'Brien, J. 2019. Category management in purchasing. A strategic approach to maximize business profitability. 4. edition. United States: Kogan Page.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Olsen, R. F. & Ellram, L. M. 1997. A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 3/1997, 104.

Oy Karl Fazer Ab. Toimintaympäristö. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa <https://www.fazer-group.com/fi/tietoa-fazerista/toimintaymparisto/>

Pandit, K. & Marmanis, H. 2008. Spend Analysis. The Window into Strategic Sourcing. U.S.A: J.Ross Publishing.

Raisio Oyj. 2022. Raision Fact sheet. Viitattu: 2.1.2023 Saatavissa: <https://www.raisio.com/sijoittajat/raisio-sijoituskohteena/fact-sheet/>

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B – Vähemmällä enemmän. Helsinki: Hakapaino Oy.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Tampere: Suomen yliopistopaino - Juvenes Print oy.

Salminen, R. 2018. Hankintojen johtaminen ja kehittäminen pk-yrityksessä. Viitattu 7.4.2023. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149858/Hankintojen%20johtaminen%20ja%20kehittaminen%20salattu%20versio.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tanskanen, K. 2021. Ulkoisten resurssien johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Toimialojen näkymät, kevät 2022. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164210/Elintarvikealan\\_nakymat\\_kevat\\_2022\\_08062022.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164210/Elintarvikealan_nakymat_kevat_2022_08062022.pdf)

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Weele, A. Van. 2018. Purchasing and supply chain management. 7th edition. Cengage Learning EMEA.