



jamk

Hankintatoimen muodostaminen ja organisointi pk-yrityksissä

Jake Samppala

Opinnäytetyö, AMK
Toukokuu 2023
Tekniikan ja liikenteen ala



jamk

jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Samppala Jake

Hankintatoimen muodostaminen ja organisointi pk-yrityksissä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 44 sivua.

Tekniikan ala. Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä

Tiivistelmä

Hankintatoiminen merkitys on kasvanut merkittävästi viime aikoina, jotka näkyvät hankintojen toimintojen niihin asetettuihin vaatimuksien lisääntymisenä ja toiminnan vastuun kasvamisena. Hankintatoimia voidaan kehittää erilaisin keinoin. Hankintoja hallinnoidaan johtamisella ja organisoinnilla, joita muuttamalla voi vaikuttaa hankintoihin sopivalla tavalla. Opinnäytetyössä on pyritty määrittelemään hankintojen johtamisen ja organisoinnin perusominaisuudet, jonka tarkoituksena on antaa riittävä ymmärrys käsiteltävästä aiheesta. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja selvittää pk-yrityksien nykytilaa hankintojen johtamiseen ja organisointiin liittyen ja kerätä tietoa tutkimustuloksia varten, jota voidaan verrata tietoperustaan tuloksien ja johtopäätöksien saamiseksi. Tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä selvisi se, että pk-yrityksissä oli kehityskasvua organisoinnin kehittämiseen liittyen ja merkittäviä eroja pienien ja keskisuurien yritysten välillä. Johtamisen toimintaan vaikuttivat kustannukset ja tehokkuuden hallinta, jonka ilmiöin taustalla vaikuttavat kustannuksien hinnan nousu sekä epävakaa maailmantilanne.

Avainsanat (asiasanat)

Hankinta, Johtaminen, Organisointi

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei ole salassa pidettäviä liitteitä

Samppala Jake

Formation and organizing of procurement in small and medium-sized enterprises

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 44 pages.

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

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The meaning of the procurement has increased in past times which are seen as an addition to the requirement placed to the procurement operations and as an increase in operational responsibility. Procurement activities can develop in different ways. Procurements are managed by leadership and organization, which can be changed to affect procurements in a suitable way. In the thesis, an effort has been made to define the basic characteristics of procurement management and organization, whose purpose is to provide a sufficient understanding of the topic of the subject. The main objective of the thesis is to investigate and clarify the current state of small and medium-sized enterprises in relation to procurement management and organization and collect information for research results that can be compared to the database to obtain results and conclusions. From the research results and conclusions, it became clear that there was growth in small and medium-sized enterprises in connection with the development of the organization and significant differences between small and medium-sized companies. Management's activities were affected by costs and efficiency management, the background of which is the rise in the price of costs and unstable world situation.

Keywords/tags (subjects)

Procurement, Management, Organization

Miscellaneous (Confidential information)

No confidential information

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Pienet ja keski-suuret yritykset Suomessa	4
3	Hankinta	4
3.1	Termistö	5
3.2	Hankintaprosessi	5
3.3	Hankintojen toiminta	6
3.4	Toimintaan vaikuttavat tekijät hankinnoissa	7
3.4.1	Hankintojen toimintojen perusominaisuudet	7
3.4.2	Hankintojen luokittelu	8
3.4.3	Hankintojen tehtävä	8
3.4.4	Hankintojen kehittämiseen ja hallintaan vaikuttavat tekijät	9
4	Johtaminen	11
4.1	Johtamisen yleisimmät piirteet.....	11
4.2	Johtamiseen liittyvät ominaisuudet.....	12
4.2.1	Tehokkuuden ja ajankäytön hallinta johtamisessa	12
4.2.2	Osaamisen vaikutus kustannuksien hallintaan.....	12
5	Organisointi	14
5.1	Määritellyt käsitteet organisoinnista	14
5.2	Organisaation toiminnan ominaisuudet	15
5.2.1	Yhteistyön vaikutus organisaatioon	16
5.2.2	Ajankäytön parantaminen työmäärän organisoinnilla.....	17
6	Tutkimusasetelma	18
6.1	Tavoitteet ja aiheen rajausta.....	18
6.2	Eettisyys.....	19
6.3	Tutkimusmenetelmät.....	20
6.3.1	Aineiston kerääminen.....	20
6.3.2	Haastattelu.....	21
6.3.3	Havainnointi.....	22
6.3.4	Aiheen tietojen hyödyntäminen.....	23
7	Tulokset	23
7.1	Hankintojen johtaminen pk-yrityksissä.....	25
7.2	Hankintojen organisoituminen pk-yrityksissä.....	27

8	Johtopäätökset	30
9	Pohdinta	31
	Lähteet	32
	Liitteet	35
	Liite 1. Haastattelukirje	35
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	36
	Liite 3. Haastattelulupalomake	37
	Liite 4. Havainnollistava analysointitaulukko	38
	 Kuviot	
	 Kuvio 1. Hankintaprosessi (Weele 2018, 8 muokattu)	6
	Kuvio 2. Organisaation esimerkki rakenteesta (Heflo 2023, muokattu)	15

1 Johdanto

Nykyään hankintojen merkitys on kasvanut maailmanlaajuisesti liiketoiminnassa, johon monet teollisuusyritykset ovat kiinnittäneet enemmän huomiota. Kestävä kehitys ja vastuullisuus ovat ehtoina kilpailukyvyille teollisuusyrityksissä. Kilpailukyvyillä ohjataan ja muutetaan hankinnan strategiaa. Liiketoiminnan hankinnan tavoitteena on tarkempi ja tehokkaampi resurssien käyttö ja niiden ohjaaminen tarkoituksenmukaiseen kohteeseen tarvittavalla määrällä. Suurimmat vaikutukset liiketoiminnan muutoksiin voi saada aikaan näillä tavoitteilla. Hankinnat muodostavat olennaisen toiminnon, jolla on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn ja toimintaympäristöön. Oikea ja hyväksytodetulla tavalla, hankintatoimilla voi saada aikaiseksi menestyvän ja kestävä liiketoiminnan yrityksessä.

Hankinnan strategiaa ohjataan johtamisella. Sitä tarvitaan resurssien kohdentamisessa niille tarkoitettuihin osioihin teollisuusyrityksen pääprosessissa. Hankinnan johtaminen on prosessi, jossa tuetaan liiketoimintaa ja siinä on toiminnasta vastaava toimija. Hankintaprosessin hallinta ja kehittäminen ovat hankintojen johtamisen tehtävänä. Lisäarvon tuottaminen, tehokkuus ja riskien hallinta on keskeinen tekijä johtamisessa (Nieminen 2016, 27). Päätöksenteko on strategisen johtamisen tavoitteena, siten että liiketoiminnalle asetetut hankinnan tavoitteet toteutuvat.

Hankinnan toiminta toimivaksi kokonaisuudeksi on organisointia, jossa muutos liiketoimintastrategiassa ja tavoitteissa muuttavat sitä yrityksen hankintatoiminnan näköpuolelta (Aikio & Vornanen 1993, 452; Nieminen 2016, 41). Organisointi on hankintojen johtamisen vastuun jakamista sen laajuuden mukaan. Toimintaa määrittelevät useat eri vaikuttavat tekijät, jotka muuttavat tapaa johtaa ja organisoida yrityksen hankintoja. Tavoitteena on saavuttaa sopiva toimintatapa yrityksen hankintatoimille, joka sopii yritykselle sille edellytetyjen olosuhteiden puitteissa niiden hyödyt ja haitat huomioiden. Siten voi hankintojen johtamista toteuttaa tehokkaammin ja vastuullisesti kilpailukyvyyn kannalta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka hankintatoimia johdetaan ja organisoidaan keskisuomalaisissa valmistavan teollisuuden pk-yrityksissä. Tavoitteena on muodostaa tietoperustan teemoista ja tutkimustuloksien yhteisistä analyyseistä tulokset havainnoineille, jotka voivat olla hyödyksi ja todettu hyväksi yleispäteväksi keinoksi kehittää hankintatoimen muodostamista pk-yrityksissä Suomessa.

2 Pienet ja keskisuuret yritykset Suomessa

Vuoden 2016 tilaston mukaan Suomessa toimi 357 000 yritystä (Tilastokeskus 2017). Pienet ja keskisuuret (pk) yritykset muodostavat siitä määrältään 350 000 yritystä eli niiden osuus kokonaismäärästä on 98 prosenttia yrityskannasta (Tilastokeskus 2017). Pk-yritykset muodostavat näin ollen suurimman osan koko yritystoiminnasta. Tuotannon yhteenlaskettu bruttoarvo pk-yrityksien toimipaikoissa oli 285 miljardia euroa vuoden 2016 tilastojen mukaan (Tilastokeskus 2017).

Pk-yrityksien määritelmiin vaikuttavat yrityksessä olevan henkilöstön määrä ja vuosiliikevaihdon suuruus. Raja-arvoina pk-yrityksen määritelmän saavuttamiseksi palveluksessa olevan henkilöstön täytyisi suuruudeltaan olla alle 250 työntekijää ja vuosiliikevaihdon täytyisi olla enintään 50 miljoonaa euroa, jonka taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus n.d.). Pienen yrityksen raja-arvon määritelmänä on palveluksessa olevien henkilöstön määrän alittaessa 50 henkilöä ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa (Tilastokeskus n.d.).

3 Hankinta

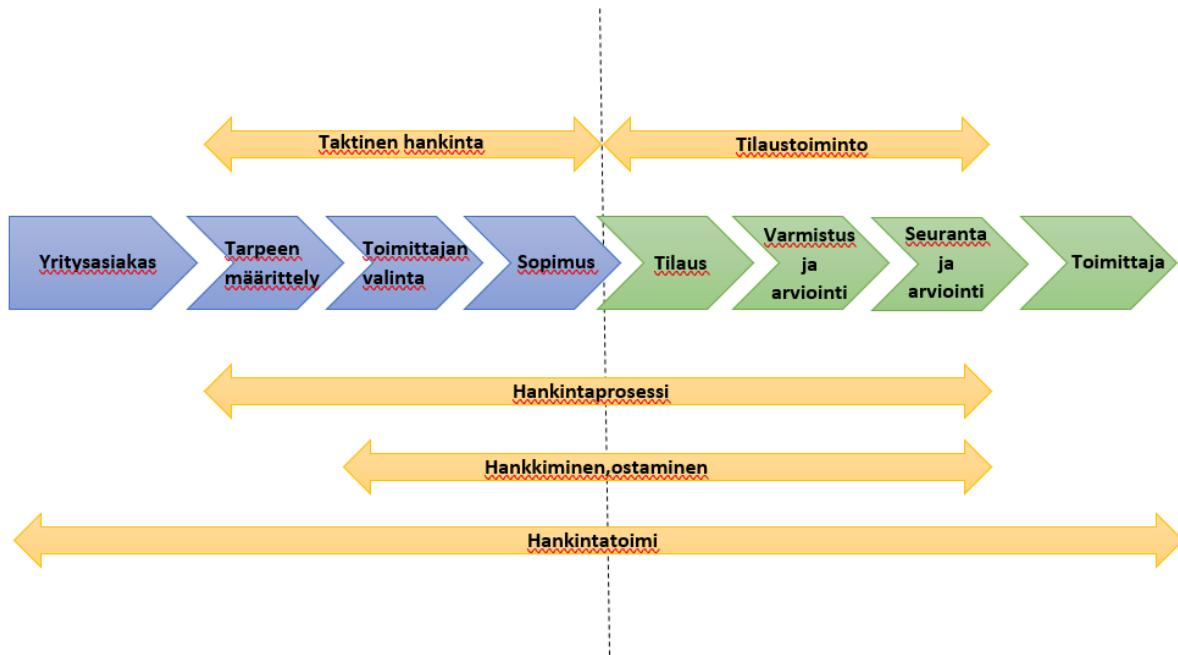
Tässä osassa esitetään hankintaan liittyviä piirteitä. Hankintoja tarvitaan esimerkiksi yrityksen toimintojen ylläpitämisessä, jotta yrityksessä voidaan tuottaa palveluita tai tuotteita asiakkailleen (Nieminen 2016, 10). Yrityksessä tuotettaviin tuotteisiin tai palveluihin liittyen molemmat sekä Nieminen (2016, 10), että Weele (2018, 2) ovat määritelleet hankinnan olevan ulkoisten resurssien hallitsemista, siten että tuotteiden ja palveluiden saatavuudet on turvattu liiketoiminnassa, sille parhaiten mahdollistavilla ehdoilla. Edellä mainittujen toimintojen lisäksi Weele (2018, 2) lisää aiheeseen tiedon ja kykyjen olevan välttämättömiä hankintatoimintojen ylläpidossa, hallinnassa ja johtamisessa. Käytännössä hankinnat ovat sitä toimintoa missä yritysorganisaatio joutuu maksamaan laskuja ulkopuoliselle toimijalle (Nieminen 2016, 11). Tuotteita ja palveluita tuottavassa yrityksessä hankinta on määritelmien mukaan merkittävä osa yrityksen liiketoimintaa. Tieto ja kyvyt parhaimmilla mahdollisilla saatavilla olevilla ehdoilla ovat välttämättömiä hankintojen toteutuksen kannalta. Käytännössä hankinnat määrittelevät yrityksen koko toiminnan mahdollistamisen. Hankinta on käsitteenä laaja ja sitä käytetään eri nimellä usein tarkoittaen kuitenkin samanlaisia asioita. Seuraavassa kappaleessa esitetään hankintoihin liittyviä käsitteitä laajemmin.

3.1 Termistö

Sanoja, termejä ja käsitteitä hankinnalle on käytössä useita, joten seuraavaksi käsitellään useampia käytössä olevia termejä ja niiden tarkoitusta sanoille. Suomen kielessä on käytössä useita käsitteitä hankinnalle, joita Niemisen (2016, 11) listaamana ovat: hankinta, osto, hankintatoimi, osto-toiminta, strateginen hankinta, operatiivinen hankinta. Hankintoja ja ostoa sanoina käytetään usein synonyymeina (Nieminen 2016, 11). Erilaisissa paikoissa on saatettu käyttää vain yhtä termiä hankinnoista, sillä terminologioita sanalle on käytetty eri paikoissa (Nieminen 2016, 11). Olemassa olevien hankinnoille määriteltyjä termejä on käytössä useita ja termit hankinnoille vaihtelevat eri paikoissa tarkoittaen kuitenkin samoja asioita sen toimintaan liittyen. Hankintojen toimintaan liittyviin asioihin perehdytään seuraavassa kappaleessa tarkemmin.

3.2 Hankintaprosessi

Hankinta on toiminnaltaan usein tietyllä tavalla järjestettyä sen ominaisuuksien ehdoilla. Taustalla hankintojen toiminnolle on prosessi, jotka kuvaavat yrityksen organisaation ja ulkopuolisten toimintojen välistä hankinnan vaiheita. Prosessin käsitteellä on määrittelevä termi, jolla tarkoitetaan joukkoa toimia, joita suoritetaan tietyn lopputuloksen saavuttamiseksi (Collins Dictionary 2022). Sanana itsessään prosessi on käsitteenä laaja, jolloin sitä voidaan rajata tarkoittamaan tiettyä toimintaa, kuten lisäämällä aiheen tarkoitusta kuvaava etuliite, kuten esimerkiksi valmistusprosessi, hankintaprosessi, toimintaprosessi ja niin edelleen. Toiminnan hahmottamiseksi prosessit jaetaan usein pienempiin toimintoihin, joihin on määritelty tietynlaiset tehtävät. Määritelmät hankintojen toimintojen rajapinnoille edellyttävät selkeyttä ja täyttä varmuutta toiminnasta, jotta prosessin tehtävien vaiheissa voi tarkastella ja jäljitellä kaikkia niissä tapahtuvia toimintoja (Weele 2018, 29). Alla on kuviossa 1 (Weele 2018, 8) esitetty hankintaprosessi, joka havainnoi sen toimintoja selkeämmin.



Kuvio 1. Hankintaprosessi (Weele 2018, 8 muokattu)

Valmistusprosessien toimintoja yrityksessä on jaettu päätoiminnolle ja tukitoiminnolle, jossa hankintatoiminnot kuuluvat tukitoimintoihin (Nieminen 2016, 10). Hankintojen prosessien tehtävinä ovat päätoimintojen häiriöttömän toiminnan varmistaminen valmistusprosessissa (Nieminen 2016, 10). Toimintoihin liittyen Weele (2018, 4) tarkentaa vielä sitä, että päätoiminnot ovat lopullisen muutokseen vaikuttava toiminto tuotettaviin tuotteisiin ja palveluihin, johon kuuluvat myös tuotteiden toimittaminen ja palveluiden tarjoaminen loppuasiakkaille. Tukitoiminnot mahdollistavat päätoimintoja, tukemalla yhtä tai useita päätoimintojen prosesseja (Weele 2018, 4). Hankintojen toimet vaikuttavat valmistusprosessissa tukemalla varsinaista toimintaa vaikuttamalla suoraan tuotettavaan palveluun tai tuotteeseen. Käytännössä hankinnalla varmistetaan yrityksen valmistusprosessin toimintoja ostamalla tuotteita tai palveluita tuotannon tarpeisiin. Hankintaprosessin toiminnot edellyttävät selkeyttä sen eri vaiheissa tuotannon toimivuuden varmistamiseksi. Hankintojen toimintoja ja niihin liittyviä asioita käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

3.3 Hankintojen toiminta

Hankintojen toimintoihin on monia vaikuttavia asioita, jotka ohjaavat toimintaa. Hankinta on toiminnaltaan organisoitua toimintaa, jotka jaotellaan strategisiin ja operatiivisiin hankintoihin niiden

toimintojen suuruuksien ja toiminnan aikavälien mukaan (Nieminen 2016, 11; Weele 2018, 6). Hankintojen toimintojen merkittävyydet riippuvat sen suuruudesta yrityksen toimintaan (Weele 2018, 6). Niemisen (2016,11) mukaan strateginen ja operatiivinen hankinta tarkoittavat tietyn aikavälin aikana toteutettavia hankintoihin liittyviä toimintoja, jossa strategia on pidemmän aikavälin ja operatiivinen on lyhyemmän aikavälin toimintaa. Strateginen hankinta on tavoitteisiin ja toimenpiteisiin keskittyvää toimintoa ja operatiivinen hankinta on käytännössä jatkuvaa hankintaa (Nieminen 2016, 11). Strategisessa hankinnassa sisältyvät myös liiketoiminnan näkökulmat hankintojen johtamiseen ja kehittämiseen liittyen, jota ohjaavat liiketoimintastrategiat (Nieminen 2016, 11).

Taktinen hankintatoimi on strategisen ja operatiivisen toiminnan väliltä toteutettavaa toimintaa, jonka toimintoihin kuuluvat tarpeen määrittely, toimittajien valinnat ja sopimusneuvottelut (Weele 2018, 30). Kuviossa 1 on esitetty Weelen (2018, 8) prosessikaavio hankinnoille, jossa ovat taktisen hankinnan toiminnon sijoittuminen. Taktinen hankintatoimi kuitenkin ominaisuuksiltaan sisällytetään usein strategiseen toimintaan.

Hankintatoimien merkittävyydet kasvavat sen mukaan mitä pidemmältä aikaväliltä hankintatoimia suoritetaan. Operatiivisella hankinnalla tarkoitetaan välitöntä käytännön hankkimista tuotannon tarpeisiin ja strategisella hankinnalla tarkoitetaan lähinnä esimerkiksi hankintojen ohjaamista ja johtamista. Toiminnan aikavälillä on vaikutusta hankintojen toteutuksen käsitykselle, jonka seurauksena myös määrittävät tietynlaiset toiminnot hankinnalle. Seuraavassa kappaleessa esitetään hankintojen toimintoihin sisältyviä asioita.

3.4 Toimintaan vaikuttavat tekijät hankinnoissa

3.4.1 Hankintojen toimintojen perusominaisuudet

Hankintojen toimintoihin vaikuttavat useat erilaiset tekijät, jotka ohjaavat ja muuttavat sen toimintoja. Strateginen ja operatiivinen toiminta sisältävät enemmän aiheeseen liittyviä asioita, joita käsitellään tässä kappaleessa. Strategisiin hankintatoimintoihin sisältyvät toimintojen suunnittelu- ja kehittäminen, toimittajasuhteiden kehittäminen, ennusteet ja toimittajien valitseminen ja arvioiminen (Logistiikan Maailma 2023a). Ennakoivuus eli proaktiivisuus kuvaavat strategisia

hankintatoimia parhaiten, jossa proaktiivisuuden toiminnot perustuvat arvonluomiseen parantamalla laatua, saatavuutta ja tehokkuutta sekä pienentämällä kustannuksia (Logistiikan Maailma 2023a). Strategisessa hankintatoimessa määritellään ja ohjataan hankintojen kokonaistoimintoja, joka on perusteena lyhyemmän aikavälin hankinnoille.

Taktisessa hankintatoimessa budjetointi ja sopimusneuvottelut kuuluvat sen ominaisuuksiin (Logistiikan Maailma 2023a). Taktinen hankintatoimi sisällytetään strategiseen hankintatoimintaan, kuten aiemmin on mainittu kappaleessa 3.2. Operatiivinen hankintatoiminta on ominaisuuksiltaan arkirutiinien toteuttamista, kuten ostotilauksien tekemistä, ostolaskujen tarkistamista ja toimituksien seuraamista (Logistiikan Maailma 2023a). Operatiiviset hankintatoiminnot perustuvat strategisiin ja taktisiin suunnitelmiin (Logistiikan Maailma 2023a). Operatiiviset hankintatoimet ovat lähinnä ominaisuuksiltaan käytännöllisiä, jossa toiminnot ovat usein välittömiä toimia.

3.4.2 Hankintojen luokittelu

Hankinnoilla on olemassa erilaisia tapoja vaikuttaa prosessien toimintaan, jolla on tietynlainen vaikutus siihen. Luokittelulla voidaan eritellä vaikuttavat toiminnot asioiden selkeyttämiseksi. Hankintojen luokittelu on hankintojen johtamisen kannalta tapa hallinta toimintoja (Logistiikan Maailma 2023b). Hallinnan kannalta perusteina hankinnan luokittelulle voivat olla esimerkiksi käyttö, luonne, taloudellinen merkitys, toimittajat tai ryhmä (Logistiikan Maailma 2023b). Hankintojen toiminnot jaotellaan suoriin ja epäsuoriin hankintoihin niiden vaikuttavuuden perusteella (Logistiikan Maailma 2023b; Weele 2018, 6). Suoria hankintoja ovat valmistusprosessissa käytettävät materiaalit ja tuotteet lopputuotteen valmistuksessa ja epäsuorat hankinnat valmistuksen prosessia tukevia hankintoja ja hallitsemista materiaaleilla, komponenteilla ja palveluilla (Weele 2018, 6). Suorat ja epäsuorat hankinnat voivat olla strategisia tai operatiivisia toiminnaltaan, jotka vaikuttavat merkittävyyden suuruuden mukaan tuotannossa.

3.4.3 Hankintojen tehtävä

Hankinnoilla on tietynlaisia tehtäviä, jotka sisältävät erilaisia tavoitteita ja tarkoituksia. Tehtäviä kuvaavia määritelmiä ja asioita on kuitenkin monenlaisia, joita käsitellään tässä seuraavaksi. Hankintojen tehtävät sisältävät tuotteiden ja palveluiden ostamista, saamista ja ostolaskujen maksamista ja on osana toimitusketjun hallinnassa (Jenkins 2021). Toisen lähteen mukaan hankintojen

tehtävät sisältävät erilaisia toimintoja, joilla organisaatio voi hankkia tuotteita ja palveluita liiketoimintaansa (Wilson 2021). Niemisen (2016, 18) mukaan hankintojen tehtävänä on liiketoiminnan edistämisen, joka tarkoittaa parantamista yrityksen kilpailukyvyssä ja suorituskyvyssä. Lisäksi Nieminen (2016, 18–19) määritellyt hankintojen tehtäviksi saatavuuksien varmistaminen, kustannusten seurannan, riskien hallinnan ja niiden varmistus, laadun varmistamisen sekä toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun osallistumisen. Hankintojen tehtävien määritelmät vaihtelevat jonkin verran, mutta pääasiassa kyseessä on jonkin asian saamista ostamalla ja sen maksamista, johon sisältyvät myös hallintaan ja hankintatoimen kehittämiseen liittyviä toimintoja.

Tehtävien tavoitteita voi olla useita, mutta pääasiassa sillä tarkoitetaan yleensä samoja asioita. Hankinnan tehtävien tavoitteena Somanin (2021) mukaan on kustannusten pienentäminen ja tarpeiden toimittaminen liiketoiminnalle mahdollisimman tavanomaisimmilla ja kätevimmillä keinoilla sekä hankintaprosessin hallinta virheettömästi. Tehtävien tavoitteiden lisäksi Nieminen (2016, 19–21) lisää siihen liiketoiminnan parantamisen kehittämällä kilpailukykyä ja suorituskykyä hankinnoissa. Keskeisimmät tavoitteet hankintojen tehtävissä ovat hankintojen tehokkuuden ja kustannusten kehittämisessä. Tavoitteet voivat kuitenkin vaihdella eri tavoin eri tilanteissa, joten niitä voi olla olemassa useita. Oleelliset asiat hankintojen tehtävien tavoitteissa on kuitenkin tässä esitetty. Kokonaisuudessaan tehtävien tarkoituksena ovat hankintojen hallinta ostamalla tarpeita ja maksamalla laskuja sekä kehittämällä hankintoja siihen soveltuvin keinoin. Keinoja hankintojen hallinnalle ja kehittämiselle käsitellään seuraavaksi.

3.4.4 Hankintojen kehittämiseen ja hallintaan vaikuttavat tekijät

Vaikuttavia tekijöitä hankintojen hallintaan ja kehittämiseen on useita. Tässä kappaleessa on pyritty tuomaan esille keskeisimmät asiat niiden osalta. Hankintojen toiminnat lähtevät tarpeesta hankkia asioita. Esimerkiksi asiakkaan ympärillä olevat keskeisimmät tekijät sen tarpeelle hankkia kulutustuotetta ovat hankittava tuote, tuotteen hinta, tuotteen mainostaminen ja tuotteen myyntikanavat (Munoz 2018). Vaikuttavia tekijöitä hankintojen tarpeista voidaan soveltaa myös organisaation hankinnoille, sillä tehokkuus ja kustannus ovat mainittuina edellisissä kappaleissa hankintojen kehittämiselle ja hallinnalle ja sopivat myös kulutustuotehankinnan tarpeen määrittelylle. Tarve hankkia eroaa hankintojen toiminasta siten, että tarve luo syyn hankkia jotain tiettyjä asioita, kun taas toiminnassa on kyse tarpeen toteuttamisesta eli tarve on yksi vaikuttavista peruste-kijöistä toteuttaa hankintoja ja on määrittelevä tekijä.

Strategiassa tavoitteet muodostavat tärkeän osan toiminnasta, jossa tavoitteilla tarkoitetaan tuloja, hyötyjä ja olotiloja saavutettuna tiettyinä ajankohtana (Nieminen 2016, 26). Strategiassa tavoitteiden saavuttamiseksi edellytetään osaamista, ymmärrystä ja keskittymistä merkittävimpiin asioihin (Nieminen 2016, 27). Strategiaan sisältyvät useita vaihtoehtoja valittavista asioista ja tietoisia päätöksentekoa valittujen vaihtoehtojen suhteen (Nieminen 2016, 24). Hankintojen johtamisessa vuorovaikutuksella hallitaan tietoisesti sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä organisaatiossa, joka on vaikuttava tekijä toiminnan kannattavuuteen, jatkuvuuteen ja kehittämiseen liittyen.

Hankintojen hallintaan ja kehittämiseen liittyvät asiat jaetaan kolmeen merkittävimpään osaan. Hankintojen johtamisessa pitäisi etsiä ratkaisuja ja toteuttamaan päätöksiä lisäarvon tuottamiseen asiakkaille, kustannustehokkuuden parantamiseen ja riskien hallitsemiseen liittyen (Nieminen 2016, 27). Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, kustannustehokkuuden parantamiselle ja riskien hallinnalle on useita erilaisia vaikuttavia keinoja, mutta yhteistyön merkitys vaikuttavat kaikkiin näihin mainittuihin tekijöihin (Nieminen 2016, 27–35). Yhteistyö on merkittävä tekijä hankintojen hallinnassa ja kehittämisessä, sillä sen vaikutukset ulottuvat kaikkiin tärkeimmiksi koettuihin asioihin hankintojen toimintojen kannoilta.

Hankintojen analysoinnissa on käytössä useita eri menetelmiä, joiden avulla voi kehittää hankintojen toimintoja. Hankintatoiminnan kehittämisessä tehokkuus on kytkeytynyt ajankäytön hallintaan, jonka prosessissa tulisi olla vain lisäarvoa tuottavia toimenpiteitä, sillä kaikki muunlaiset toiminnot aiheuttavat lisäkustannuksia (Kivistö, Koskinen, Lankinen, Sakki & Vepsäläinen 1995, 224). Hankintatoimien kehittäminen aloitetaan nykytilanteen analysoinnilla, jossa tarkoituksena on kartoittaa tekijöitä, jotka auttavat ymmärtämään yrityksen hankintatoiminnan vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia (Kivistö, ym. 1995). Hankintojen analysointia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, joita ovat hankinnan kokonaiskustannukset tai hankintaprosessi (Nieminen 2016, 81). Näiden pohjalta hankintojen analysoinnilla voidaan tavoitella hankintakustannuksien kehittämistä tai hankintaprosessien kehittämistä tehokkaammaksi (Nieminen 2016, 81).

Hankintojen analysoinnin tavoitteina on kehittää joko hankintakustannuksia tai hankintaprosessia hyödyntäen erilaisia analysointimenetelmiä. Yleisimpiä analysointimenetelmiä ovat Spend-analyysi, jonka tarkoituksena on kokonaiskuvan muodostaminen kaikista hankinnoista ja on myös

pohjana muille analysointimenetelmille (Nieminen 2016, 82). ABC-analyysi, jossa priorisoidaan hankintoja ostovolyymien mukaan ja portfolioanalyysi, jossa toimittajamarkkinoita tarkastellaan ostovolyymien lisäksi (Nieminen 2016, 83–85). Tail management-analysointimenetelmä, jonka tarkoituksena kuluista koostuvan hännän kartoittaminen ja karsiminen (Nieminen 2016, 92–93). Arvoanalyysi ja ennakoiva arvoanalyysi, jossa tutkitaan tuotetta tai palveluita ja toteutetaan analyysi niiden pohjalta (Nieminen 2016, 93–95). Hankintojen analysointimenetelmillä kehitetään hankintatoimien hallinnan tehokkuutta ja kustannustehokkuutta. Hankintojen analysoinnilla saavutetaan ymmärrys nykytilanteesta ja auttavat selkeyttämään toiminnan kehittämistä.

4 Johtaminen

4.1 Johtamisen yleisimmät piirteet

Johtamiseen liittyviä asioita käsitellään tässä osassa, jonka tarkoituksena on käsitellä johtamiseen liittyviä tarkempia ominaisuuksia ja niihin liittyviä ilmiöitä. Johtamisen määritelmänä on jonkin asian hallinnointia ja organisointia (Cambridge Dictionary 2022a). Kuten aiemmin osassa 2 Nieminen (2016, 11) on maininnut johtamisen olevan asioiden hallitsemista, jonka hallintojen toimintoja ohjaavat liiketoimintastrategiat. Liiketoiminnan menestyksen kannalta organisaatiolla on tarve strategialle toimiakseen markkinoilla (Nieminen 2016, 23). Hankintaprosessi on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa, jonka toiminnan kannattavuudet määräytyvät tietyillä hankituilla tuotteilla ja palveluilla (Young 2022). Aiheeseen liittyen tarkempi määritelmä hankintojen johtamiselle on tuotteen tai palvelun hankintaa tai ostamista yrityksen tarpeisiin, jonka prosesseihin kuuluvat tarvittavien tuotteiden tai palveluiden tilaaminen ja käsitteleminen sekä niistä muodostuvien ostolaskujen hyväksyminen ja maksaminen (Kennedy 2022). Aiheen kertauksena prosessista ja päätöksistä vastuulla oleva organisaatio muodostaa perustoiminnan johtamiselle. Johtamisen toiminnot toteutuvat silloin, kun vastuulla olevalle organisaatiolle on osoitettu tehtäväksi hallita ja hoitaa sille osoitettua prosessia. Johtamisen hallinnan tietyt sarjat muodostavat prosessin kokonaisuuden, joilla on vaikutusta kokonaistoimintojen mahdollistamiseen. Seuraavassa kappaleessa tuodaan johtamisen ilmiöitä paremmin esille.

4.2 Johtamiseen liittyvät ominaisuudet

4.2.1 Tehokkuuden ja ajankäytön hallinta johtamisessa

Johtamisen ominaisuuksien havainnollistavassa esimerkissä sovelletaan Työtehoseuran (TTS) tuottamaa tutkimusta, jonka tavoitteena oli edistää maatalousyrittäjien fyysistä, henkistä ja taloudellista hyvinvointia (Kaila & Karttunen 2012). Tavoitteeseen on pyritty laatimalla ”maatalousyrittäjän vuosikello”, jonka tarkoituksena on tukea maatalousyrittäjien johtamista ja töiden organisoinnin päätöksentekoa (Kaila & Karttunen 2012).

Tutkimuksen käytännön tavoitteena oli ohjata maatalousyrittäjää oppimaan kokemuksistaan ja asettamaan tuotantostrategia osaksi päivittäistä ja kausittaista töiden organisointia (Kaila & Karttunen 2012). Aineistona ja menetelmänä tiedon keräämiselle oli kehitetty pääasiassa ajanhallintaan ja muistamiseen sopivat apuvälineet, jotka soveltuvat maatalousyrittäjän tarpeisiin (Kaila & Karttunen 2012). Kyseiset apuvälineet ovat painetut ja elektronisella päätteellä olevat kuukausikalenterit kuvaamaan päiväkohtaisia tehtäviä sekä vuosikello, jossa kuukaudet on asetettu kellotaulun mukaisesti kuvaamaan pitkäaikaisia kausittaisia tavoitteita ja tehtäviä (Kaila & Karttunen 2012).

Tuloksissa ja johtopäätöksissä maatalon töiden ennakointi, muistaminen ja oikea-aikaisuus vaikuttivat merkittävästi maatalon työmäärään, maatalousyrittäjän jaksamiseen ja taloudelliseen tulokseen (Kaila & Karttunen 2012). Edellä mainitussa tutkimuksessa käytännön johtamisessa korostuivat ajanhallinta ja asioiden muistaminen, jotka vaikuttivat päätöksentekoihin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, fyysiseen jaksamiseen ja toiminnan taloudelliseen tulokseen. Tämän tutkimuksen perusteella johtamisessa oli kyse työtehtävien organisoinnista ja ajanhallinnasta, jonka tarkoituksena oli toimintojen fyysisten ja taloudellisen tehokkuuden parantaminen kehittämällä fyysistä jaksamista ja työtehtävien ajankäytönhallintaa.

4.2.2 Osaamisen vaikutus kustannuksien hallintaan

Toisessa johtamisen ominaisuuksia tukevassa esimerkissä tutkitaan talouden hallintaan liittyviä ominaisuuksia suomalaisissa maitotiloilla, jonka tavoitteina on tarkastella maitotilojen yrittäjien ammattitaitoa taloudenhallinnassa (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016). Tutkimuksessa haastatteluilta ja tutkimukseen soveltuvalla työkalulla, jolla pystytään selvittämään ongelmakohdat

(Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016). Maatalouden neuvonnan ja tiedottamisen kautta on tarkoituksena tuoda ratkaisuja ilmeneviin ongelmiin (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016).

Tiedonkeruumenetelmänä on käytössä teemahaastattelut, aineiston käsittely ja raportoinnin toteutus on suoritettu sisältöanalyysin avulla (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016). Tuloksissa maitotilat on jaettu ammattitaidon ja maksuvalmiuksien perustella kolmeen luokkaan, jotka olivat hyvä, keskiverto ja heikko (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016). Ensisijaisesti luokittelujen jaottelut perustuivat ammattitaitoon haastattelujen ja budjettien käsittelyjen liittyvien havaintojen perusteella (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016).

Tutkimuksien tuloksien ja johtopäätösten perusteella maitotilayrittäjien kannattaisi aloittaa talouden budjetointi heti, sillä maidontuotannon nykytila ja tulevaisuus on epävarma (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016). Ammattitaidolla on suuri merkitys maksuvalmiuden hallinnassa tutkimuksen tuloksena (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016). Alkuelämyksenä tutkimuksessa on se, että yrittäjät eivät budjetoit, jotka osoittautuivat oikeiksi tuloksiksi (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016). Tuloksien perusteella pääasiallisiksi ongelmakohtaksi on muodostunut rahankäytön suunnitelmallisuus ja ostokäyttäytyminen (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016). Heikoiksi luokitteluissa maitotiloissa rahankäytön suunnitelmallisuuden ja ostokäyttäytymisen ongelmat näkyivät harkitsemattomissa käteisostoissa, jonka ostokäyttäytymisen periaatteina olivat, että ostetaan ensin ja sitten mietitään riittävätkö rahat tulevaisuutta varten (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016).

Hyväksi havaituiksi keinoiksi tutkimuksesta selvisivät oma-aloitteinen tilitapahtumien säännöllinen seuranta tulojen ja menojen osalta, jonka toimintoja helpottaisivat tilien avaaminen erikseen yrityksen ja yksityisen käyttöä varten budjetoinnin helpottamiseksi (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016). Suunnitelmallisuus rahan käyttöön liittyen ja siihen liittyvä aktiivinen seuranta voivat luoda kassapuskureita kausille, jolloin rahoja on käytössä kaikista vähiten (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016).

Suurimpana vaikuttavana tekijöinä rahoitukseen liittyviin menoihin olivat maksuohjelmat toisin kuin lainojen suuruuksien määrät (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016). Tämä on verrattavissa ostokäyttäytymiseen ja rahan käyttöön, jotka suunnittelemattomissa ostoissa vaikuttavat lainojen

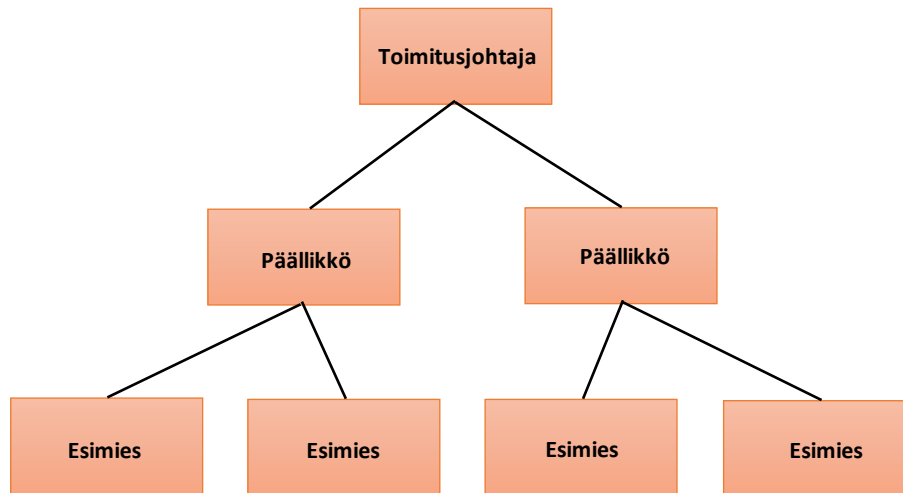
lyhennyksien lykkäyksissä rahavarojen vähentyessä ja näkyvät kykenemättömyytenä pysymään maksusuunnitelmissa (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016). Johtopäätöksessä yrittäjän pitäisi suhteuttaa rahankäyttö maksusuunnitelmien mukaisesti, jolloin rahavarat pysyisivät paremmassa kunnossa ja rahoittajat kokisivat yrittäjän kyvyt parempana taloudenhoitoon (Partanen, Mönkkönen & Suhonen 2016).

Toisessa tutkimuksen esimerkissä suunnitelmallisuus olisi hallintojen osaamista lisäävä tekijä, joka vaikutti toiminnan taloudelliseen tehokkuuteen eli kustannuksiin. Vaikuttavina tekijöinä olivat osaaminen, suunnitelmallisuus eli strateginen toiminta sekä niiden vaikutus taloudellisiin kustannuksiin. Kustannuksien merkitys tutkimuksessa oli keskiössä, jossa on havaittu määritteleviä ominaisuuksia johtamisen hallintaan. Osaamisen tasot vaikuttivat kustannuksien suuruuteen ominaisuuksiltaan.

5 Organisointi

5.1 Määritellyt käsitteet organisoinnista

Organisointia ja siihen liittyviä ominaisuuksia käsitellään tässä osiossa seuraavaksi. Tarkennettuna yleismääritelmänä organisaatiolla tarkoitetaan, jonkin asian tai toiminnan osien aikaansaantia järjestelemällä ne toimivaksi kokonaisuudeksi (Aikio & Vornanen 1993, 452). Organisoinnilla tarkoitetaan yksikköä organisaatiossa jakautuen sen toimintoihin liittyviin alaryhmiin niille osoitettujen vaatimusten mukaisesti, jotka esimerkiksi hankinnoissa vastaavat yrityksen materiaali- ja palveluhankinnoista sekä ostoehtojen neuvotteluista toimittajien kanssa (SAP 2022). Organisaatioiden rakenteet muodostuvat sen muodon mukaan, jotka määrittävät organisaatioiden laajuuden ja tehtävien mukaan kohdistuen toimipisteisiin tai toimipisteiden yksikköihin (SAP 2022). Organisaatioiden rakennetta voidaan kuvailla monella eri tavoilla. Esimerkiksi kuviossa 2 on esitetty perinteisellä tavalla toteutettua toiminnallista henkilöstön organisaatiota, jonka kuvaillussa on ylimmällä tasolla usein esitettyä toimitusjohtaja ja sieltä jakautuvat rakenteessa alaryhmiin esimerkiksi päälliköihin ja esimiehiin (Heflo 2023).



Kuvio 2. Organisaation esimerkki rakenteesta (Heflo 2023, muokattu)

Tiivistettynä hankintojen organisointi on toiminnan toteuttamista järjestämällä ne toimivaksi kokonaisuudeksi niille osoitettujen vaatimuksien mukaisesti. Toimintamuodot määrittelevät organisaation rakenteen, jotka vaihtelevat organisaation laajuuden ja organisaatioihin kohdistuvien tehtävien mukaan. Näiden pohjalta organisaatio käsitteenä on monimuotoinen, laaja ja vaihteleva, jonka pohjalta voi olla hankala arvioida tarkkoja käytäntöjä tai tiettyä rakennetta organisoinnille.

Toteutuessaan organisointi on keskitettyä tai hajautettua toimintaa yrityksessä (Nieminen 2016, 41). Käytännössä päätöksentekovastuu keskitetyssä organisaatiossa on yhden henkilön vastuulla ja hajautetussa organisaatiossa liiketoimintayksikön, toimipisteen tai yksittäisen osaston vastuulla (Nieminen 2016, 41). Usein organisaatiosta käytetään molempien keskitetyn ja hajautetun toiminnan väliltä ja harvoin käytetään pelkkiä toimintojen äärimuotoja (Nieminen 2016, 41). Organisaatio on asioiden järjestelyä toimivaksi kokonaisuudeksi, joka käytännössä tarkoittaa usein päätöksentekovastuun keskittämistä tai hajauttamista organisaation sisällä.

5.2 Organisaation toiminnan ominaisuudet

Tapoja toteuttaa organisointiä on erilaisia, jotka vaihtelevat usein eri paikoissa. Organisaation aiheeseen voidaan soveltaa muita erilaisia tapoja toteuttaa organisointiä ja niihin verrattavia asioita ja ominaisuuksia. Tässä kappaleessa on pyritty tuomaan esille tyypillisempiä organisaatioiden toimintoja ja tavoitteita kuvaavia toimintatapoja, joista on poimittu yleisimpiä organisointiin liittyviä piirteitä ja tunnistaa sieltä vaikuttavat tekijät.

5.2.1 Yhteistyön vaikutus organisaatioon

Organisoinnin soveltamisen esimerkkinä Työtehoseuran (TTS) selvitystä, jonka tavoitteena oli selvittää maatalousyriksien eli maatilojen töiden organisoinnin ensisijaisia toimintoja sekä löytää jaksamista edistäviä ja tuotantotilan tuotantokapasiteettia kasvattavia toimintamalleja (Karttunen & Tuure 2008). Tutkimuksen teemana oli maataloustöiden organisointi, jossa maataloustöiden organisointia harjoitettiin maatalousyriksen näkökulmasta muihin maatalousyriksiin ja ulkoistettujen palveluihin nähden (Karttunen & Tuure 2008).

Tuloksista selvisi se, että maatalousyriksset tilojen välillä tekevät yhteistyötä saavuttaakseen taloudellisia etuja, joissa tuotantopanoksen, koneiden hankkiminen ja joidenkin töiden tekeminen yhdessä on koettu olevan edullisempaa. Maatalousyriksen työn ulkoistaminen urakoitsijalle koettiin lisäävän ammattilaatua tuotantoon urakoitsijan käyttäessä parempia työkoneita ja runsaamalla kokemuksella. (Karttunen & Tuure 2008.) Maatalousyrittäjän töiden organisointi on tilakohtaista, jolloin yhteistyön ja ulkoistamisen määrällä on vaihtelua, kuitenkin yhteistyö ja ulkoistaminen on koettu merkittävästi hyödylliseksi (Karttunen & Tuure 2008).

Riippumatta tehtävästä työstä ulkoistamisen, tilayhteistyön ja maatilan omien töiden yhdistelmien välillä töiden huolellinen suunnittelu ja järkevä organisointi on keino tuotantokapasiteetin parantamiseksi (Karttunen & Tuure 2008). Maataloustöiden organisoinnin keskinä etuina ovat maatilan tuotantokapasiteetin paraneminen, maatilojen välisessä yhteistyössä saavutettu taloudellinen etu ja ulkoistetun maatalousurakoinnin palveluiden kysynnän kasvu (Karttunen & Tuure 2008). Edellä mainitun TTS-tutkimuksen perusteella organisoinnin yleisenä tavoitteena on saavuttaa keskeisiä etuja, jotka edistävät varsinaisia toimintoja maataloudessa.

Esimerkkitutkimuksen tuloksissa korostuivat yhteistyön hyödyn merkitys, jolla on saavutettu kustannuksien kannalta edullisempia ratkaisuja. Joidenkin töiden ulkoistamisen merkitys vaikutti ammattimaisempaan työn lopputulokseen, jolloin sen vaikuttavana tekijänä on laadun parantaminen ja sitä kautta saatuja tehokkuuden etuja. Tässä organisaation tutkimuksen esimerkissä yhteistyö eli töiden organisoinnin hajauttamisella oli saavutettu kustannuksiin ja laatuun vaikuttavia hyötyjä.

Organisaation toimintoja kuvaavassa toisessa tutkimuksen esimerkissä kehitetään ajankäytön hallintaa. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen (PTT) ja Työtehoseuran (TTS) toteuttaman tutkimuksen tavoitteena on karjatilojen ajankäytön tehostaminen kustannustehokkailla teknologiavaihteluinnoilla ja valittujen tekniikoiden hyödyntämistä mahdollisimman täysimääräisesti (Karttunen, Latvala, Lähti, Pyykkönen & Tuure, 2010). Tutkimuksen osatavoitteina olivat syiden selvittäminen viljelijöiden suunnitteilla oleviin teknologiavalintoihin, selvittämistä työajan kulumiseen liittyen eri työvaiheisiin karjanhoitotaloudessa hyödyntäen työaika-aineistoja ja rakennusinvestointien kustannuksien selvittäminen maataloissa (Karttunen, ym. 2010). Aineistoina on hyödynnetty kyselyaineistoja eri maataloilta ja perusaineistosta on hyödynnetty tuotantorakennuksien rakennuskustannuksien tarkempia tietoja sekä tietoja kotieläintiloilta, jotka ovat laajentaneet tuotantoaan ja siten toiminnan organisointia (Karttunen, ym. 2010). Menetelminä tutkimuksessa oli käytetty haastattelua, havainnointia ja työnkäyttöaineistoa ja sitä on täydennetty seurantatiedoilla (Karttunen, ym. 2010).

5.2.2 Ajankäytön parantaminen työmäärän organisoinnilla

Tutkimustuloksien ja johtopäätöksissä on todettu tilakokojen suurentuneen ja karjataloilla käytössä olevien tekniikan olevan vanhaa, jolloin se on lisännyt työpanoksen määrää, jonka voisi parantaa hankkimalla uudempaa tekniikkaa, mutta se ei ole ainoa tulokseen ja johtopäätökseen vaikuttava tekijä (Karttunen, ym. 2010). Peltotöitä oli tehostettu tilayhteistyöllä ja töitä ulkoistamalla, mutta työmäärä oli pysynyt samana (Karttunen, ym. 2010). Tällöin tutkimuksessa selvisi tilojen johtamiskäytännön olevan rajoittavana tekijänä tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämiseksi, jotka vaikuttavat rakennusprosessiin ja työnkäytön organisoinnin näkökulmaan liittyen (Karttunen, ym. 2010). Tilakokojen kasvun myötä työnkäytön organisointiin oli tullut uusia haasteita, joiden tilannetta voi parantaa tekniikan ja työnkäytön uudelleen organisoinnilla (Karttunen, ym. 2010).

Tämän esimerkin perusteella organisoinnin näkökulmasta tarkoituksena oli parantaa tuottavuutta ja kannattavuutta. Ongelmana ilmeni toiminnan laajeneminen, jossa työmäärä kasvoi sen mukaan ja tilan töitä oli teetetty yhteistyöllä ja ulkoistamalla muulle toimijalle, kuitenkin työmäärän pysyessä samana eli kehitystä ei ole tapahtunut. Johtamistavalla oli tällöin vaikutusta, jonka ratkaisuna olisi ollut töiden uudelleen organisointi tilantöiden jakamisen ja laajennusrakentamisen kannalta siirtämällä työmäärä tilantyöntekijöiltä koneisiin ja tuotantorakennuksen kasvattamiseen. Hyötyinä toiminnan uudelleen organisoinnilla olisi saavutettu fyysistä jaksamista tilan töiden tekemiseen,

toiminnan kannattavuutta kustannuksien osalta ja tuotannon tehostamista samaan työmäärään nähden.

Ajankäytön parantaminen oli kuitenkin tämän tutkimuksen kannalta keskiössä, sillä kannattavuuden ja tehokkuuden parantamisella tilanyrittäjä voisi keventää itselleen kohdistuvaa työmäärää ja siten fyysistä jaksamista eli työmäärän vähentämistä. Organisoinnin kannalta keskittäminen uusiin tuotantokoneisiin ja rakennusprosesseihin siirtäisi työmääriä tilanomistajalta käytettäviin koneisiin ja tuotantorakennuksiin, joka lisäisi siten maataloustilan kannattavuutta ja tehokkuutta.

6 Tutkimusasetelma

6.1 Tavoitteet ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja selvittää hankintatoimien johtamisen ja organisoinnin muodostamista ja toteuttamista keskisuomalaisissa pk-yrityksissä. Opinnäytetyön aihe on rajattu hankinta- tai ostotoimintaan sekä johtamisen ja organisoinnin ilmiöihin. Teoriäteemojen yksittäiset syventävämmät asiat liittyen aiheisiin ovat rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle tai ne ovat mainittu opinnäytetyössä rajallisesti. Tarkoituksena on ymmärtää aihe yleisesti teoriäteemojen tietoperustan perusteella, kerätä teemoihin liittyvää tutkimustietoa sopivin menetelmin ja vertailla saatuja niistä tuloksia johtopäätöksiä varten.

Tarkasteltava kokonaisuus keskittyy kahteen eri osaan, jotka ovat hankintojen johtaminen ja organisointi. Tarkastelun tavoitteina on selvittää pk-yritysten yleisimpiä toimintatapoja johtaa ja organisoida hankintoja, johtamiseen vaikuttavia tekijöitä, organisoinnin muodostamisen vaiheita ja muodostumiseen vaikuttavia syitä sekä johtamistavasta ja organisoinnista koettuja hyötyjä. Näiden aiheiden pohjalta on muodostettu tutkimuskysymykset tutkittavan ilmiön ratkaisemiseksi.

Tutkimuskysymyksiksi opinnäytetyölle muodostuivat:

- Mitkä ovat yleisimmät ohjaavat tekijät hankintojen johtamiselle?
- Mitkä tarpeet tai syyt on muodostaa tai muuttaa organisaatiota?
- Hyväksi havaitut hyödyt ja keinot hankintojen johtamisen ja organisoinnin toiminnasta?

Tärkein tehtävä opinnäytetyössä on selvittää mahdollisimman kattavasti kirjallisuuspohjalta tähän asti tunnettuja asioita ja käsitteitä hankintojen johtamisen ja organisointiin liittyen sekä siihen liittyvä selvitystyö haastattelemalla keskisuomalaisia pk-yrityksiä liittyen hankintojen johtamiseen ja organisointiin. Näiden pohjalta vastataan opinnäytetyössä esitettyihin tutkimuskysymyksiin, joiden perusteella voi kehittää hankintatoimia pk-yrityksissä.

6.2 Eettisyys

Eettisiä ohjeita ja periaatteita noudatetaan Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, kuten myös tässä opinnäytetyössä noudatetaan siihen koskevia eettisiä periaatteita ja niihin liittyviä ohjeistuksia Jyväskylän ammattikorkeakoulun määrittelemällä tavalla. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa eettiset ohjeet ja periaatteet vaikuttavat korkeakoulun arjen, opiskelun ja opetuksen, sekä liiketoiminnan ja tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintojen (TKI) kannoilta (Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet 2018). Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisten ohjeiden ja periaatteiden (2018) mukaan jokaisen ammattikorkeakouluyhteisöön kuuluvan jäsenen on sitouduttava noudattamaan niitä. Eettisten ohjeiden ja periaatteiden rikkomuksista tai epäilyistä rikkomuksista seuraa menettelyprosessi ja mahdollinen seuraamus (Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet 2018). Eettisiä periaatteista ja ohjeista vastaavat Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettinen toimikunta, jonka itsensä laatimien 6 kohtaisen tehtävälisan mukaan on kokonaisuudessa edistää hyvää tieteellistä käytäntöä ja ennaltaehkäistä tutkimusvilppiä opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) asettamien tavoitteiden ja tuotoksien mukaisesti (Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet 2018; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023).

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä varmistetaan seuraavin menetelmin. Kylmän ja Juvakan (2007, 67) mukaan olisi kannattavaa osoittaa hallitsevansa tutkimukseen liittyvät luotettavuus ja eettisyys kysymykset teoreettisella ja käytännöllisellä tasolla. Käytännössä nämä merkitsevät sitä, että oman ajattelun tukena olisi käytettävä lähdeviitteitä kuvatessa tutkimuksensa luotettavuutta ja eettisyyttä (Kylmä & Juvakka 2007, 67–68). Kylmä ja Juvakka (2007, 69) mainitsevat Swesonin (1996) teoksesta sen, että hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti olisi lopussa ilmoitettava käytetyt lähteet systemaattisesti. Edelliseen viitaten Kylmä ja Juvakka (2007, 69) mainitsevat Oiler Boydin ja Munhallin (2001) teoksesta sen, että käytettyjen lähteiden lisäksi on myös ilmoitettava tutkimuksessa käytetyt liitteet. Liitteiksi edellytetään suostumislomake, jotka koskevat tutkimukseen osallistuvia osapuolia (Kylmä & Juvakka 2007, 69). Suostumislomake on

laadittu Kylmän ja Juvakan (2007, 70) suostumislomakemallin pohjalta, joka on muotoiltu omin sanoin aiheeseen sopivaksi. Opinnäytetyössä luotettavuuteen ja eettisyyteen asiat vaikuttavat käytännössä edellä mainituilla tavoilla. Käytetyt tietolähteet ja liitteet on dokumentoitu ja kirjattu opinnäytetyöhön vaadituilla tavoilla.

6.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin aineiston keräämistä, haastattelua ja havainnointia. Kerätty aineisto koostuvat teorieemojen aiheista, kuten kirjallisuuslähteistä, tieteellisistä artikkeleista, opinnäytetöistä ja muista luottavaksi tiedonlähteiksi kelpuutetuista tietolähteistä. Dokumenttiaineistosta selvitettiin hankintoja, johtamista, organisointia ilmiötasolla ja haastatteluilla selvitettiin tämänhetkistä toimintaa keskisuomalaisista pk-yrityksissä. Haastattelussa ja havainnoinnissa aineisto on kerätty tutkittavien haastatteluista, jonka tieto kerätään, litteroidaan ja analysoidaan heti haastattelutilaisuuden jälkeen. Toteutetussa haastattelussa ja havainnoinnissa oli kyse laadullisesta tutkimuksesta eli sen aineisto on kerätty kvalitatiivisessa tutkimusmielessä ja on luonteeltaan diskurssianalyysin tyyppinen. Diskurssianalyysi on hyvin yksityiskohtaista, jonka aineistosta etsitään eroja, yhtäläisyyksiä ja kiinnitetään poikkeuksiin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 155). Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusta ja kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135).

6.3.1 Aineiston kerääminen

Aineiston keräämiseen liittyen Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 135) mukaan käsittely ja analysointi olisi aloitettava mahdollisimman nopeasti aineiston keräämisen jälkeen, mikäli keruu vaiheessa sitä ei ole purettu ja tarkasteltu. Kerätty aineisto on silloin vielä tuore ja se inspiroi tutkijaa ja jos on tarve tiedon täydentämiselle tai selventämiselle niin se on vielä helppoa toteuttaa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135). Analysointitapoja pitäisi jo harkita aineistoa kerättäessä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135). Aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analysointivaihetta mielenkiintoiseksi ja haastavaksi sekä samalla sen myötä ongelmalliseksi ja työlääksi (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135). Eettiset ratkaisut liittyvät kaikkiin tutkimuksiin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 19). Eettisiin kysymyksiin joudutaan aina joka vaiheessa, kun kyseessä käsitellään ihmistiedettä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 19). Ongelmat ovat monitahoisia eettisyydessä, kun haastattelussa ollaan suorassa välityksessä tutkittavien kanssa ja ongelmiin ei välttämättä pystytä antamaan tarkkoja sääntöjä tai ohjeita, mutta on

mahdollista käsitellä yleisiä normeja ja tutkimuksen vaiheisiin liittyviä asioita (Hirsjärvi & Hurme 2009, 19).

6.3.2 Haastattelu

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204). Haastattelu on yhdenlaista keskustelua, jossa haastattelijalla on ohjaus osapuolten välisessä keskustelussa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 207). Haastattelu ymmärretään systemaattisena tiedonkeruun muotona. Tutkimustarkoituksia varten haastattelulla on tavoitteet saada mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja, jolloin on kyse tutkimushaastattelusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 207–208.)

Tutkimushaastattelut jaotellaan haastattelulajeittain sen mukaan, miten ne on strukturoitu, joiden ääripäät vaihtelevat strukturoimattomasta, avoimesta haastattelusta ja strukturoituun, lomakehaastatteluun (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Hirsjärvi, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 208) kirjassa tutkimushaastattelu voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, joita ovat strukturoitu- eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelussa kysymykset ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on määrätty, jossa haastattelu on helppo toteuttaa, kun kysymykset laadittu ja järjestetty lomakkeessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa. Teemahaastattelusta puuttuu kysymyksien tarkka muoto ja järjestys (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Avoin haastattelu on muita haastattelumuotoja lähimpänä keskustelua, jossa haastatteliija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsitteitä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti keskustelussa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 209). Avoimessa haastattelussa ei ole strukturoitua runkoa, joka ohjaa haastattelun kulkua ja aihe voi muuttua haastattelun yhteydessä. Tavallisesti avoin haastattelu vie enemmän aikaa ja useampia haastattelukertoja sekä toteuttaminen vaatii enemmän taitoja kuin muut haastattelumuodot (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 209–210).

Tässä opinnäytetyössä haastattelut on toteutettu teemahaastatteluna, jossa on kaksi eri teemaa ja teemojen sisällä haastatteliija ohjaa tutkittavaa vastaamaan haluttuihin kysymyksiin. Teemahaastattelukysymykset pyrkivät vastaamaan teemojen mukaisiin kysymyksiin, jotka pyrkivät saamaan tietoa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Haastattelun teemat olivat:

- Hankintojen johtaminen pk-yrityksissä
- Hankintojen organisointi pk-yrityksissä

Haastattelun aikana on huomioitava luotettavuuden ja eettinen näkökulma, joten tämänkin osalta eettiset ratkaisut liittyvät kaikkiin tutkimuksiin ja niiden kysymyksiin joudutaan aina joka vaiheessa, kun kyseessä käsitellään ihmistiedettä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 19). Luotettavuuden ja eettisyyden varmistamiseksi haastatteluun kutsutuille on lähetetty suostumislomake ja haastattelun aikana on noudatettu yleisiä eettisiä periaatteita ja ohjeita. Tutkittavan tietoja ei esitetä ulkopuolisille, mikäli erikseen lupaa siihen ei ole myönnetty sekä tutkimukseen osallistuvalta on kysytty lupa mahdollisen ääninauhurin tai videonauhurin käyttöä varten haastattelun aikana. Teemahaastattelun materiaali on kerätty äänitallenteeseen, joka haastattelun jälkeen litteroidaan kirjalliseen muotoon analysointia varten. Kerätyn tiedon luotettavuuden ja eettisenä toimenpiteenä tutkimukseen osallistuvilla on lähetetty riittävän hyvissä ajoin suostumislomake (liite. 3) haastattelua varten, jossa on kirjallinen lupa ääninauhurin käyttöä varten, käsiteltävän aiheen teemat mainittuna, tietoseloste kerätyn tiedon käytöstä ja hallussapidosta. Haastattelun suostumislomakkeen tiedot on esitetty myös tutkittavalle suullisesti paikan päällä.

6.3.3 Havainnointi

Kyselyiden ja haastatteluiden avulla saadaan selvyys tutkittavien ajatuksille, tunteille ja uskalle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212). Tieteelliselle havainnolle on voitu asettaa joitakin vaatimuksia tarkkailulle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212). Perusmenetelmänä havainnointia on pidetty tieteiden kannalta yhteisenä ja välttämättöminä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 213). Suurena etuna havainnoinnille on kyky saada välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 213). Haittana havainnoinnille on se, että havainnoija saattaa häiritä tai muuttaa tilanteen kulkua (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 213). Toisena haittana on objektiivisuuden kärsiminen, jos havainnoija sitoutuu liian tunteellisesti tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 213). Havainnoinnin toteuttaminen vie aikaa, jolloin ajankäyttöä opiskelijan kannattaisi huomioida, koska käytettävä aika on silloin rajallinen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 214).

6.3.4 Aiheen tietojen hyödyntäminen

Opinnäytetyössä aineistoa kerättiin useista eri tietolähteistä sekä eri tiedonkeruumenetelmin. Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelminä olivat teema aiheeseen liittyvien dokumenttien kerääminen kirjallisuuslähteistä ja teemahaastattelut sekä havainnointi keski-suomalaisista pk-yrityksistä. Kanasen (2019, 41) mukaan kirjallisuuskatsauksessa tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksi, josta hakusanat muotoillaan. Tuotoksena hakujen tuloksista tehdään analyysi, jossa ratkaisuja ja tutkimustuloksia tarkastellaan, jotka tyypitellään ja arvioidaan kriittisesti (Kananen 2019, 41). Kerätyistä aineistoista ja analyyseistä on saatu tutkimuksen tulokset ja niiden pohjalta on tehty johtopäätökset.

7 Tulokset

Luotettavuuden määrittelyt ja lopputuloksen pohdinta. Kehityskohteet ja yleistiedon ja saatujen tietojen analysoinnit.

Opinnäytetyön tutkimuksessa tutkittiin hankintatoimien muodostamista ja organisointia keski-suomalaisissa valmistavan teollisuuden pk-yrityksissä haastatteleamalla ja havainnoimalla tutkittavien yritysten nykytilannetta. Tarkoituksena tässä oli selvittää ohjaavia tekijöitä hankintojen johtamiselle, tarpeita tai syitä muodostaa tai muuttaa organisaation toimintaa ja hyväksi havaittuja hyötyjä tai keinoja toteuttaa hankintojen johtamista ja organisointia.

Haastattelut ovat toteutettu teemahaastatteluilla, jossa teemat oli jaettu kahteen osaan. Teemahaastattelut ovat koettu aiheen kannalta parhaimmaksi tavaksi kerätä tietoa. Ensimmäinen teema käsitteli hankintojen johtamista ja se sisälsi kolme teemaan liittyvää kysymystä, jonka perusteella on pyritty saamaan vastausta tutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen teema on luokiteltu T1, jossa kirjain viittaa sanaan: teema. Numero yksi (1) kirjaimen jälkeen viittaa hankintojen johtamisen teemaan. Toisessa teemassa käsiteltiin hankintojen organisointia, joka sekin sisälsi kolme kysymystä, joilla on pyritty vastaamaan tutkimuskysymykseen. Toinen teema on luokiteltu edellisen tavoin T2, jossa numero kaksi (2) viittaa hankintojen organisoinnin teemaan. Molempien teemojen kysymykset on luokiteltu kirjaimin K, jonka perässä on teemoittain kysymysjärjestyksessä numerot ykkösestä (1) kolmoseen (3) eli silloin ne muodostavat yhdistelmän K1, K2 ja K3. Molemmat teemat sisältävät kolme kysymystä kukin muodostaen luokiteltuina kokonaisuuden hankintojen teemojen ja

kysymyksen luokitukset T1K1, T1K2, T1K3 ja organisoimisen teemojen ja kysymyksen luokituksen T2K1, T2K2, T2K3.

Havainnoinnilla on pyritty ohjailemaan tutkittavaa löytämään vastauksia esitettyihin kysymyksiin, koska teemahaastattelun kysymykset käsittelevät laajoja asioita ja ovat hankalasti hahmottavissa. Havainnoinnin avulla haastattelussa on saavutettu joissakin tilanteissa oivaltaviakin asioita esille. Haastattelun aikana tietojen analysointi oli koko ajan haastattelijan mielessä ja sitä kautta joihinkin kysymyksiin tuli vastauksia haastattelujen aikana.

Tutkimukseen hyväksytyjä pk-yrityksiä valittiin neljä kappaletta, jotka ovat luokiteltu numerojärjestyksessä yhdestä (1) neljään (4) siinä järjestyksessä missä niitä on haastateltu eli 1 on ensimmäinen haastateltava ja niin edelleen. Numeroluokittelun etuliitteenä on käytetty TO, joka on lyhenne sanoista: tutkittava osallistuja. Tutkittava osallistuja muodosti tutkittavan luokittelun kokonaisuudessaan eli TO1, TO2 ja niin edelleen. Tämä määritteli tutkittavien luokittelun seuraavanlaisesti: TO1, TO2, TO3 ja TO4. Luokittelut helpottavat tietojen analysointia haastattelujen jälkeen. Analyysitaulukossa voi välillä ilmetä haastattelijan luokitus ja se on merkitty nimellä: haastattelija.

Pk-yrityksien valinnassa oli alkuun hyödynnetty opinnäytetyöntekijän kontakteja, jonka perusteella valikoitui yksi tutkittava kohde ja siitä sovittiin heti haastattelu-aika. Ensimmäinen paikka myös kysyi mahdollisia kysymyksiä sitä varten, että voisi valmistautua haastatteluun paremmin ja noin viikkoa ennen haastattelua lähetettiin teemahaastattelurunko (liite.2) ja haastattelulupalomake (liite. 3). Loput kolme tutkittavaa kohdetta oli kartoitettu hyödyntämällä karttasovelluspalvelua tietokoneen avulla, josta valikoitiin tutkimuksen kannalta sopivia pk-yrityksiä. Kiinnostaviksi koettuja yrityksiä valittiin alkuun yhteensä yksitoista, joille lähetettiin kyselyhaastattelupyyntö (liite. 1) sähköpostilla. Myöhemmin kaksi yritystä vastasi pyyntöihin ja sovittiin sopiva haastatteluajankohta. Muut sähköpostin saaneet eivät vastanneet pyyntöihin. Myöhemmin soitettiin kahteen paikkaan mahdollista haastattelua varten, joista yksi kieltäytyi haastattelupyyntöön ja toisella kävi kyselyhaastattelu, jolloin sovittiin ajankohta haastatteluille. Kolmelle lopuille lähetettiin noin viikkoa ennen haastattelua haastattelulupomakkeet (liite. 3).

Kaikki haastattelut on toteutettu pk-yrityksien toimipisteissä. Kaikkiin haastatteluihin on saatu lupa ääninauhan käyttöä varten ja kaikki haastattelut on äänitallennettu. Haastattelijalla oli paperiset versiot haastatteluluvista, joihin on saatu allekirjoitus haastattelun luotettavuuden ja eettisen toiminnan varmistamiseksi. Kaikki haastattelusta kerätty aineisto hävitetään, kun niitä ei tutkimuksen kannalta enää tarvita. Haastattelujen jälkeen ei ole ollut tarvetta tiedon täydentämiselle tai selventämiselle.

Kerätyn tiedon analysoinnin menetelmänä oli haastattelun ja havainnointien litterointi tietokoneen kirjoitusohjelmalle. Litteroinnin apuna aluksi käytettiin tietokoneen kirjoitusohjelman äänitiedostosta tekstiksi käännösohjelmaa, joka helpotti merkittävästi analysoinnit laatua ja ajankäyttöä. Sen jälkeen, kun äänitiedostot kaikista haastatteluista oli käännetty tekstinkäsittelyohjelmalle. Aloitettiin varsinainen analysointiprosessi. Litteroitua tekstiä luettiin samalla kun äänitallenteita kuunneltiin ja niistä on valikoitu sopivat vastaukset analysointitaulukkoa (liite. 4) varten, jossa haastattelija kirjoitti vielä puhtaaksi, jokaisen sanotun sanan vastauksista, jolloin analysointitaulukossa (liite. 4) se ei täytä vaatimusta kieliopin kannalta, mutta lisäävät kerätyn tiedon luotettavuutta.

7.1 Hankintojen johtaminen pk-yrityksissä

Hankintojen johtamiseen liittyvien teemojen kysymykset olivat:

T1K1: Millä tavoilla johdatte hankintoja?

T1K2: Millaisia vaikuttavia tai ohjaavia tekijöitä teidän johtamisellenne on?

T1K3: Mitkä koette hyödyllisiksi tavoistanne johtaa hankintoja?

Analysoinnin perusteella hankintojen johtamiseen ohjaaviin tekijöihin liittyvät usein vastauksiltaan tehokkuus ja kustannus. Ne tulivat usein monilla ilmi, kun kysyttiin vaikuttavia ja ohjaavia hankintojen johtamiselle. Kustannukset mainittiin viisi kertaa hankintojen vaikuttaviin ja ohjaavien tekijöiden kysymykseen. Alla on esitetty tutkittavien vastauksia aiheesta:

”Kustannus on yksi iso asia mikä merkitsee sitten, että keneltä ostetaan, mutta sen rinnalla tulee myöskin sitten toimitusvarmuus ja toimitusaika.”(TO4)

”Mutta ehkä enemmän katsotaan kuitenkin sitä kustannusta.”(TO4)

Kysymyksessä, jossa kysyttiin hyödyllisiksi tavoista johtaa hankintoja, mainittiin seitsemän kertaa tehokkuus mitkä korostuivat monella tutkittavalta kysyttäessä. Alla on esimerkkejä tutkittavien näkemyksistä:

”Että sinänsähän tää on helppoa tekemistä ja helppoa johtamista. Ja että se varmaan niinku ainakin edesauttaa moneen asiaan pystyy kauhean avoimesti keskustelemaan asiat. Ja sanotaan, että joka asiaan mihin ongelmaan mihin apua tarvitsee löytyy tuosta noin 10 sekunnin päästä vastaus.”(TO1)

”Isoimmassa organisaatiossa se on nihkeämpää ja hankalampaa, mutta kun me ollaan päättävän elin ollaan koko ajan tuossa läsnä. Niin siinä pystyy oikomaan monia mutkia.”(TO2)

Vastauksien perusteella monilla tehokkuuteen vaikuttivat organisaation rakenteen tasojen mataluus. Tämän ansioista hankinnoista vastaavat pystyivät puuttumaan hankintoihin liittyviin muutoksiin nopeammin ja se koettiin tehokkaampana tapana hallita hankintatoimintoja.

Liikevaihdoltaan ja henkilöstöltään suurimmalta tutkimukseen osallistuvasta pk-yrityksessä hankintojen vaikuttaviin ja ohjaaviin tekijöihin sekä hyödyllisiksi tavoista johtaa hankintoja vastauksissa tuli eniten ja miltei koko ajan strategiseen johtamiseen, toiminnan kehittämiseen liittyviä asioita. Alla on esimerkkejä vastauksista aiheeseen liittyen:

”Joo, meillähän on niinku tuossa on viitattiinkin, että että. Että tehdään tämmöisiä. Omistaja määrittelee, että mitä ne haluavat sen yrityksessä tehdä ja mihin suuntaan mennään. Tää tämmöinen pitkän aikavälin tavoitteita. Ja semmoinen niinku visio ja missio missä halutaan olla tietyn aika. Aika välin päästä ja ja sitten sitä ruvetaan pilkkomaan pienempiin osiin.”(TO3)

”Kaikkihan perustuu sitten yrityksen arvoihin strategiaan ja visioon ja missioon mitä siellä on. Ja sitten tietysti tullaan tähän ohjaaviin tekijöihin. Niin tullaan niinku vuosittaiseen budjetteihin ja katsotaan, että mitä myydä ja. Ja ja sitten sen jälkeen katsotaan, että mitä tehdään itse täällä ja mitä on tarvi ostaa esimerkiksi raaka ainetta tai jotakin osia, että pitää itse pystyä tekee.”(TO3)

”Joo, kyllähän niinku tuo hyvä tapa on, että suunnitellaan, että tehdään budjettia ja ja mistä se koostuu se seuraava vuosi ja tulevaisuus että että.”(TO3)

”Suunnitellaan tuossa se, että miten sitä myynnistä saadaan tehokkaasti operatiivisesti järjestettyä kaikki osat osat silleen, että asiakas on tyytyväinen ja tehokasta toimintaa kustannuksellisesti.”(TO3)

7.2 Hankintojen organisointuminen pk-yrityksissä

Hankintojen organisointiin liittyvien teemojen kysymykset olivat:

T2K1: Millainen on teidän organisaationne toiminta hankinnoissa?

T2K2: Mitkä ovat tai olivat ne tarpeet, syyt muodostaa tai muuttaa organisaatiota hankinnoissa?

T2K3: Millaisia hyötyjä olette havainnut kyseisen organisaation toiminnasta?

Hankintojen organisointiin liittyen kahdessa isoimmassa pk-yrityksissä organisaatioiden hankinnoista vastuussa olevien henkilöiden tai toimijoiden toiminnat pysyvät keskitettyinä tai ovat keskittämässä hankintojen toimintoja, ja niissä esiintyi haluttomuutta hajauttaa organisaation toimintojen vastuita tai siinä on tai on ollut toimenpiteitä hankinnan organisoinnin vastuun keskittämiseksi. Tulokset saatiin vertaamalla kehityskulkua hankintojen organisoinnin kahdesta ensimmäisistä kysymyksistä, jossa ensimmäisessä kysymyksessä kuvataan organisaation nykytilan ja seuraavassa kuvataan organisaation seuraavaa kehityssiirtymään tai aiempaa kehitystä edellisestä organisaatiomallista. Alla on esitetty muutamia vastauksista aiheeseen liittyen:

”Meillä oli tavallaan niinku päällekkäisyyttä siinä vaiheessa tuossa tavallaan tässä organisaatiossa. Kun minä saan tämän kuvan ensimmäisenä kouraan, niin minähän tämä ensimmäisenä näen, niinku että mitä me tähän tarvitaan. Sitten nää kuvat meni tohon alakertaan yhdelle toiselle henkilölle, joka katsoo ne samat kuvat uudelleen läpi ja sitten sitten suoritti ne hankinnat. Ja meillä oli tavallaan semmoinen. Mitenkähän sen sanoisi? Meillä oli semmoinen yksi turha työvaihe tavallaan tuossa tuotannossa siinä vaiheessa yhdellä tekijällä.” (TO1)

”Siinä tehtiin semmoinen pieni organisaatiomuutosta, elikkä ne toimenkuva sitten muutettiin. Ja se siirty se vastuu sitten kokonaan niinku mulle tästä tilaamisesta. Niin se oli tämmöinen, pienempi, selkeä selkeä, niinku roolituksen muutos mitä tapahtui.”(TO1)

”Meillä on niinku ostajatkin. Vähän niinku tämmöisiä kategoria ja managereita ja niin sanotusti, että heillä on niinku osaaminen tietyissä, tuot tuotteissa ja he on niinku ammattilaisia niissä että. Että, että mutta kuluu aikaa ja muuta pystyy käyttämään. Mutta sitten se, että. Niittenkin speksaaminen on sellainen että. Että että siinä menee aikasa. Mutta monenlaista on nykypäivänä tarjolla ja ja ja. Ollaan kyllä tietoisia siinä, mutta ei olla ulkoistamassa tällä hetkellä tota ostoja mitenkää että.”(TO3)

”Joo tässä on niinku tän vuoden puolella esimerkiksi tota. Hankinta organisaatio muutettu sitä vastuuta silleen, että me ollaan menty tuossa tuotehallinnassakin tuommosiin tuoteryhmiin ja sitä kautta on pystytty hankinnatkin muuttamaan sille, että tietyllä tuoteryhmällä on oma hankintavastaava. Niin siinä vaiheessa on muutettiin organisaation vastuutakin sen mukaiseksi, että tietty henkilö vastaa tiettyntyyppisistä tuotteista ja on asiantuntija näkee sen kokonaisuuden. Ja meillä ostajalla on niinku yksi toimittaja pääsääntöisesti ja vastaa siitä kokonaisuudesta.”(TO3)

”Eli ennen ollut silleen, että, samaan tyyppisiä ostoja tehnyt eri henkilö niin semmoisen jaettu vastuu. Se on vastuu on sama kuin ei vastuuta ollenkaan, että nyt se ostaja vastaa sitä toimittajasta kokonaisvaltaisesti ja ja näkee sen kokonaisuuden. Esimerkiksi koneistushankinnat on yhdellä henkilöllä hän pystyy sitten kehittämään sitä toimintaa näkee koko. Koko kokonaistarpeen eli poiketen entistä toimintamallista niin oli toi.”(TO3)

Pienemmissä pk-yrityksissä on havaittavissa hankintojen organisoinnin vastuiden muuttumista keskitetystä hajautetumpaan malliin. Ilmiö tuli ilmi verrattaessa hankintojen teeman organisoinnin kahta ensimmäistä kysymystä keskenään. Alla on tutkittavien vastaukset aiheeseen liittyen:

”No toimintatapa on ollut hyvin pitkälti samaa. Samalla lailla samanlainen, mutta koko ajan enemmän ja enemmän ulkoistetaan asioita.”(TO2)

”Toiminta kun laajenee, niin silloin poimitaan niitä asioita ulkoisille palveluille, mistä sä saat suuremman hyödyn ajan sulle jää enemmän aikaa tehdä tuottavaa työtä, kun versus se, että sä teet semmoista pakollista työtä ja sulla menee siihen niin sanotusti turhan paljon aikaa verrattuna siihen. Sillä jos sä maksat siitä.”(TO2)

”Tuota niin kun nämä henkilöstöön liittyvät kahvit, suodinpaperit, vessapaperit muut niin se on. Se on niinku tarkoitus kun meillä on nyt sitten tota. Tota noin niin tili avattu tota kahteen verkkokauppaan. Niin niin, niin, että tähän sitten tässä yksi työntekijä, aloitti siis maanantaina. Niin tota, ehkä hänellä olisi sitä tarkoitus sitten., että, että hän jatkossa sitten tota ostaisi ne. Mä oon katsonut, että siinä on hyvät hyvät kilpailukykyiset hinnat. Niin hän sitten tota ja sitten luonut sinne ne tilit. Niin hän sitten tota voi itse ostaa silloin kun me ollaan katsottu, että okei nyt on sen verran vähän niin. Nyt tehdään se ostos niin tota.”(TO4)

Suurimpien organisaatioiden hyödyiksi on havaittu olevan organisaatio toiminnan keskittämistä sekä yhteistyön tekemistä ja kehittäminen. Vastaukset tulivat organisaation teeman viimeisessä kysymyksessä, jotka on esitetty alla olevista esimerkeistä:

”Joo tää tää tähän se varmasti juurikin auttaa toi, että se on niinku siirretty vaan yksi ja vielä enemmän vielä enemmän haluaisi tuo toimitusjohtaja, että ne tulisi niinku periaatteessa kaikki niinku tulisi niinku mun kautta.”(TO1)

”Sen etuna just voi olla, että tämä, että hekin pystyvät sitten investoimaan tähän toimintaan. Joo ja meillä. Niinku vaaditaan toimittajalta sitten kanssa tämmöistä niin kun kehitysastetta siihen, että he on ammattilaisia oman juttunsa tekemisissä niin sieltä me niinku arvostetaan sitä, että sieltä tulee ideoita kokoajan, kehitystoimija ja ja antavat idealle tota niin tän voisi tehdä tällekin, että sopisiko se teille että että tämmöinen niinku yhteinen kehittäminen sitten siinäkin.”(TO3)

Pienissä pk-yrityksissä hyväksi havaituista organisaation hyötyinä korostuivat kustannuksien ja tehokkuuden parantaminen sekä hankinnan vastuun organisoinnin hajauttaminen muille toimijoille. Vastaukset tulevat alla esitetyistä esimerkeistä ilmi:

”Tää on koskee vaan ehkä enemmän pieniä yrityksiä, mutta niin kauan, kun on vaan mahdollista, niin yrittäjän pitäisi käyttää kaikki mahdollinen omaa aika. On vähän riskitoinen siinä, että ostaa ulkopuolisia palveluja, mutta se on kuitenkin se yrittäjä oma aikansa kaikkein edullisin aika.”(TO2)

”Yritystä pystyy kasvattaa pienentämällä näitä kulueriä. Käytä omaa aikaa enemmän, jos kulueriä, haluat pienentää, mutta oman jaksamisen ja kestävän kehityksen kannalta niin se palvelu kannattaa yleensä ostaa jostain muualta kuin yrittää keksiä aina pyörän uudestaan itse.”(TO2)

”No mä näen että siinä tavallaan on niin kuin. No se, että minä säästän aikaa, että mä saan tehdä tehdä niin kun tuottavampaa työtä. Ja sitten kun se vastuu on työntekijällä niin se antaa sille enemmän sille työntekijänkin työrooliin ja oleviin työhön niinku merkityksellisyyttä, että kun hänellä on vastuu ostaa tavallaan niinku tuo semmoista niinku arvostusta ja luottamusta.”(TO4)

”Niin tota niin niin niin niistä niistä. Kyllä se vastuu nyt on siirtymässä sitten tota työntekijöille, että vapauttaa mun aikaa tehdä muuta.”(TO4)

8 Johtopäätökset

Hankintojen johtamisessa vaikuttavissa tai ohjaavissa tekijöissä tehokkuus ja kustannus korostuivat monella. Havaintojen perusteella haastattelussa mainittiin hintojen nousu ja maailmantilanteen epävarmuus, jotka vaikuttavat ohjaaviin ja vaikuttaviin tekijöihin hankintojen johtamiselle. Tehokkuus koettiin hyödylliseksi tavoista johtaa hankintoja. Tehokkuutta verrattiin kahdessa haastattelupaikassa jonkin isomman yrityksen organisaatorakenteeseen oman yrityksen organisaatiorakenteeseen ja perustelivat tehokkuutta sillä, että niillä olisi matalampi organisaatiotaso, jolloin hankintojen toimintoihin voisi puuttua nopeammalla aikavälillä lisäten tehokkuutta.

Suurimmassa haastateltavassa pk-yrityksessä hankintojen johtamiseen vaikuttavissa tai ohjaavissa tekijöissä sekä hyödyllisistä tavoista johtaa hankintoja tuli esille pitkän aikavälin kustannussuunnitelmia sekä toiminnan kehittämiseen liittyviä asioita hankinnalle eli hankintojen johtamiselle oli hankintojen johtamiselle perustana olevia käsitteitä, jolla hallitaan siten koko hankintaprosessia. Hankintojen johtamiseen liittyen ensimmäisestä kysymyksestä ei pystynyt analysoimaan kunnolla tietoa, joten se on jätetty tässä johtopäätelmässä. Hankintojen johtamisen ensimmäisessä kysymyksessä olisi kehittämisen varaa, mutta sen puute huomattiin, kun tietoja analysoitiin tuloksia varten.

Pienillä pk-yrityksillä (TO2 ja TO4) ja suuremmilla pk-yrityksillä (TO1 ja TO3) oli tuloksien perusteella melko vastakkaiset kehityskulut hankintojen organisointiin liittyen. Pienemmillä pk-yrityksillä tavoitteina olivat ajankäytön parantaminen, joka haastattelussa tuli ilmi sillä tavalla, että enemmän aikaa hankinnoista vastaavalle tuli jakamalla hankinnan vastuuta muille toimijoille, jotka voivat tehdä päätöksiä itsenäisesti hankinnoissa.

Suuremmissa pk-yrityksissä organisaation kehityskulussa tuli ilmi se, että ennen organisaation muutosta hankinnan toimintoja oli jaettu muille toimijoille. Yksi tutkittavista mainitsi sen, että silloin hankintojen toiminnassa tuli työvaiheiden päällekkäisyyksiä, joka aiheutti yhden turhan työvaiheen. Haastattelussa havaittiin siinä, että organisaatio rakenne on siellä laajempi, jolloin sillä voisi olla vaikutusta tiedon kulkemiseen hankintojen osalta. Toisessa yrityksessä haastattelussa havaittiin sitä, että tarvetta hankintatoimien organisoinnin hajauttamiselle ei ollut, koska siellä han-

kinnoista vastaavilla oli tietynlainen osaaminen, jolloin hankinnan osa alueella ja siten hajauttaminen koettiin turhana. Hankinnan organisaation keskittäminen ja yhteistyön kehittäminen koettiin suuremmissa pk-yrityksissä hyödyllisiksi.

9 Pohdinta

Johdantoon liittyen tutkimuksen tulokset liittyvät tarkoituksen määrittämiin ehtoihin, sillä tutkimustuloksien ja johtopäätösten perusteella ne tukevat asetettuja tavoitteita. Tietoperustan tiedot antavat kattavan taustatiedon tutkimustuloksiin, jotka kuvaavat hyvin niihin liittyviä ilmiöitä. Tosin alkuun oli haasteellista muodostaa tutkimukseen sopiva tietoperustaa sekä tutkimuksen tutkimuskysymyksiä, sillä aihe ei ollut helppo käsittää ja alkuun oli vaikeuksia rajata tutkittavaa aihetta, jolloin opinnäytetyöprosessi pitkittyi yli sille asetetuista etenemissuunnitelmista. Vieläkin koen sitä, että tutkimuskysymykset olisi voinut olla joiltain osin osuvampi tietoperustaan verrattuna, mutta toisaalta tietoperustassakin on joitain osioita, jotka eivät välttämättä tue tutkimuksen tutkimuskysymyksiä tai tutkimustuloksia. Tietoperustassa voisi olla enemmän johtamisen ja organisoinnin ilmiöihin perehtyvää tietoa, joka olisi voinut tukea paremmin tutkimustuloksia sekä johtopäätöksiä. Tutkittavaa tietoa eli haastatteluista olisi voinut olla enemmän tuloksien luotettavuuden kasvattamiseksi, mutta opinnäytetyön tekemisen aika kävi nopeasti loppuun ja niiltä osin täytyi tyytyä niihin tietoihin mitä on pystynyt keräämään ja analysoimaan

Kokonaisuudessaan tutkimustulokset ja tietoperustan tiedot tukevat vallitsevaa ilmiötä ja tuloksien ja johtopäätösten tietoja pystyy hyödyntämään aivan kuin alun perin johdannossa se on sille tarkoitettu. Kokisin, että tutkimustuloksia voisi hyödyntää hankintojen johtamisen ja organisoinnin kehittämisessä. Tuloksissa on hyvin esitelty organisoinnin kehittymisen kehityskulkua, jotka vaihtelevat pk-yrityksien laajuuden mukaan. Toivoisin sitä, että opinnäytetyöstä voisi olla hyötyä jatko-tutkimukselle, koska koen sitä että tämä jäi vielä keskeneräiseksi, joten hienoa olisi jos joku käyttäisi tätä materiaalia seuraaville tutkimuksille.

Lähteet

Aikio, A. & Vornanen, R. 1993. Uusi sivistyssanakirja. 12. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Cambridge Dictionary. 2022a. Meaning of 'management' in English. Cambridge Dictionary - verkkosivulta. Viitattu 27.12.2022. <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/management>.

Cambridge Dictionary. 2022b. Meaning of 'strategy' in English. Cambridge Dictionary - verkkosivulta. Viitattu 27.12.2022. <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/strategy>.

Collins Dictionary. 2022. Definition of 'process'. Collins Dictionary - verkkosivulta. Viitattu 18.12.2022. <https://www.collinsdictionary.com/us/dictionary/english/process>.

Heflo. 2023. Organizational structure examples. Artikkelin Heflo - verkkosivuilta. Viitattu 13.5.2023. <https://www.heflo.com/blog/business-management/small-business-organizational-structure-examples/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jenkins, A. 2021. What is procurement? Types, processes & technology. Artikkelin Oracle Netsuit - verkkosivuilta. Viitattu 12.5.2023. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml#:~:text=Procurement%20includes%20sourcing%2C%20obtaining%20and, and%20distributing%20them%20to%20customers.>

Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet. 2018. Viitattu 19.4.2023. <https://www.jamk.fi/fi/file/eettiset-periaatteet>

Kaila, E. & Karttunen, J. 2012. Maatalousyrittäjän vuosikello – apuväline maatalousyrityksen johtamiseen. Suomen Maataloustieteellisen Seuran Tiedote, 28, pp. 1–6. Viitattu 17.4.2023. <https://journal.fi/smst/article/view/75482/36903>

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karttunen, J., Latvala, T., Lätti, M., Pyykkönen, P. & Tuure, V. 2010. Laajentavien karjatilojen teknologiavalintojen vaikutus työnmenekkiin ja rakennuskustannuksiin. Suomen Maataloustieteellisen Seuran Tiedote, 26. pp. 1–5. Viitattu 13.5.2023. <https://journal.fi/smst/article/view/75715/37120>

Karttunen, J. & Tuure, V. 2008. Töiden organisointi perustuotanto- ja monialaisilla tiloilla. Suomen Maataloustieteellisen Seuran Tiedote, 23, pp. 1–7. Viitattu 17.4.2023. <https://journal.fi/smst/article/view/75887/37276>

Kennedy, J. 2022. Procurement Express.com – What is Purchasing Management. Procurement express.com - verkkosivulta. Viitattu 27.12.2022. <https://www.procurementexpress.com/purchase-orders/purchasing-management/>.

Kirjallisuuskatsaus. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön oppimateriaali. Viitattu 20.4.2023. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/toteutustavat-ja-rakenne/kirjallisuuskatsaus/>

Kivistö, T., Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J. & Vepsäläinen, A. P. J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. [Espoo]: Weilin + Göös.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Logistiikan Maailma. 2023a. Hankintatoimi ja ostotoiminta. Viitattu 12.5.2023. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/>

Logistiikan Maailma. 2023b. Hankintojen luokittelu. Viitattu 12.5.2023. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-luokittelu/>

Munoz, A. 2018. Factors that influence consumer purchasing decisions. Artikkelit Saleslayer - verkkosivulta. Viitattu 12.5.2023. <https://blog.saleslayer.com/factors-that-influence-consumer-purchasing-decisions#:~:text=A%20customer%20is%20surrounded%20by,promotion%20and%20the%20sales%20channel.>

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - Parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Partanen, A., Mönkkönen, S. & Suhonen, P. 2016. Kassavirtojen hallinta maitotiloilla. Suomen Maataloustieteellisen Seuran Tiedote, 33. pp. 1–7. Viitattu 13.5.2023. <https://journal.fi/smst/article/view/75217/36685>

SAP Help Portal (Documentation). 2022. Purchasing Organization. Help.sap.com - verkkosivulta. Viitattu 17.4.2023. https://help.sap.com/docs/SAP_S4HANA_ON-PREMISE/f7fddfe4caca43dd967ac4c9ce6a70e4/a314c453f57eb44ce1000000a174cb4.html

Somani, A. 2021. What is procurement management. Artikkelit Deskera - verkkosivuilta. Viitattu 12.5.2023. <https://www.deskera.com/blog/procurement-management/#:~:text=The%20prime%20objective%20of%20procurement,system%20for%20the%20procurement%20process.>

Tilastokeskus. 2017. Toimipaikkojen tuotannon bruttoarvo kasvoi vuonna 2016 - Puolet kasvusta kertyi pk-yrityksistä. Viitattu 13.5.2023. [https://www.stat.fi/til/alvr/2016/alvr_2016_2017-12-21_tie_001_fi.html#:~:text=Pieni%C3%A4%20ja%20keskisuuria%20\(pk\)%20yrityksi%C3%A4,oli%209%20miljardia%20edellisvuotta%20parempi.](https://www.stat.fi/til/alvr/2016/alvr_2016_2017-12-21_tie_001_fi.html#:~:text=Pieni%C3%A4%20ja%20keskisuuria%20(pk)%20yrityksi%C3%A4,oli%209%20miljardia%20edellisvuotta%20parempi.)

Tilastokeskus. N.d. Pienet ja keskisuuret yritykset. Viitattu 13.5.2023. https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ ja_ keski.html

Tutkimuseettinen neuvottelukunnan julkaisuja. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa – Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. 1. painos. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 20.4.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Weele, A. J. v. 2018. Purchasing and supply chain management. Seventh edition. Andover: Cengage Learning.

Wilson, G. 2021. A guide to understanding the procurement function. Artikkelit Procurement magazine's digital community - verkkosivuilta. Viitattu 12.5.2023. <https://procurement-mag.com/procurement-strategy/guide-understanding-procurement-function>

Young, J. 2022. Investopedia – What is procurement. Investopedian - verkkosivuilta. Viitattu 27.12.2022. <https://www.investopedia.com/terms/p/procurement.asp>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukirje

Haastattelukirje sähköpostipohja

Aihe:

Kyselyhaastattelupyyntö, Opinnäytetyö JAMK, Jake Samppala

Viesti:

Terve!

Olen tekemässä opinnäytetyötä pk-yritysten hankintatoimen muodostamiseen ja organisointiin liittyen. Jos teille sopii, niin onko mahdollista haastatella teidän tai hankinnoista vastaavan kanssa hankintatoimiin ja sen yleispiirteisen hallinnointiin liittyvillä kysymyksillä?

Haastatteluun menisi 30–45 minuuttia ja ensisijaisesti haastattelu toteutettaisiin paikan päällä. Ajankohta haastattelulle sijoittuisi viikoille 17 ja 18, jossa tarkemmasta päivämäärästä ja kellonajasta sovitaan erikseen.

Lisätietoja ja tarkennuksia aiheeseen liittyen voi kysyä ja vastaan niihin parhaani mukaan. Vastauksen voi lähettää tähän samaan sähköpostiin, joka on oppilaitoksen henkilökohtainen sähköpostiosoite tai voi ottaa yhteyttä puhelinsoitolla. Yhteystietoni ovat tämän viestin lopussa.

Terveisin:

Jake Samppala, Insinööriopiskelija, Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK

Sähköposti: M2165@student.jamk.fi

Puhelin:

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Haastattelun tiedot

Haastattelija ja haastattelijan asema: Jake Samppala, Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelija, logistiikan tutkinto-ohjelma

Haastattelun aihe ja teemat: Hankintatoimi pk-yrityksissä, johtaminen ja organisointi

Paikka ja aika:

Haastateltavan henkilön ja toimipisteen taustatiedot

Haastateltavan asema tai titteli:

Yrityksen kokoluokan tyyppi:

Toimialakuvaus:

Teema 1: Hankintojen johtaminen pk-yrityksissä

- Millä tavoilla johdatte hankintoja?
(-tarkennettuja käsitteitä ja asioita: erilaisia tapoja hallinnoida, mitä johtamisella tavoitellaan, kuka tai ketkä tekevät päätöksiä, kuka tai ketkä ovat vastuussa hankinnoissa, yms.)

- Millaisia vaikuttavia tai ohjaavia tekijöitä teidän hankintojen johtamiselle on?
(-tarkennettuja käsitteitä ja asioita: arvot, strategia eli toimintatavat, yhteistyö, tehokkuus, kustannukset, toiminnan kehittäminen, yms.)
- Mitkä asiat koette hyödyllisiksi tavoistanne johtaa hankintoja?
(-tarkennettuja käsitteitä ja asioita: hyväksi havaittuja keinoja johtaa hankintoja, mitkä asiat toimivat hyvin tai kannattaa tehdä)

Teema 2: Hankintojen organisointi pk-yrityksissä

- Millainen on teidän organisaationne toiminta hankinnoissa?
(-tarkennettuja käsitteitä ja asioita: eli miten hankintatoimia on jaettu organisaation sisällä tai ulkoistettu, mille rooleille hankintoja on jaettu => tittelit, muut organisaatiot, yms.)
- Mitkä ovat tai olivat ne tarpeet, syyt muodostaa tai muuttaa organisaatiota hankinnoissa?
(-tarkennettuja käsitteitä ja asioita: eli kysytään hetkeä tai ajankohtaa sekä tarpeiden, syiden vaikutuksessa ilmeneviä vaiheita eli kehityskulkua tarpeiden ja syiden takia)
- Millaisia hyötyjä olette havainnut kyseisestä organisaation toiminnasta?
(-tarkennettuja käsitteitä ja asioita: hyväksi havaittuja keinoja muodostaa organisaatio, mitkä asiat organisaatiossa toimii ja mitkä eivät, miten organisaation kehityksessä kannattaa toimia ja miten ei)

Liite 3. Haastattelulupalomake

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Osallistujan suostumuslomake haastatteluun

Haastattelututkimus koskien hankintatoimen johtamista ja organisointia pk-yrityksissä.

Olen saanut tietoa edellä mainituista haastattelututkimuksesta ja sen teemojen aiheista kirjallisesti ja suullisesti. Minulta on kysytty lupa ääninauhurin käyttöön haastattelun aikana. Tiedän, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja voin keskeyttää haastattelun missä vaiheessa tahansa.

Minulle on kerrottu, että haastattelu tehdään anonyyminä ja nimettömästi. Minulle on myös tiedostettu myös se, että haastattelukertomukset eivät joudu kenenkään ulkopuolisen käsiin. Tiedän, että haastattelumateriaalit hävitetään, kun niitä ei enää tarvita tutkimuksen kannalta. Ymmärrän, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Haastatteluun osallistujan

Suostumuksen vastaanottajan

allekirjoitus:

allekirjoitus:

Nimenselvennys:

Nimenselvennys:

Paikka ja aika:

Paikka ja aika:

Liite 4. Havainnollistava analysointitaulukko

Teema 1. Hankintojen johtaminen pk-yrityksessä		
Kysymys tunnus	Alkuperäinen vastaus	Määrittävä käsittekatgoria
T1K1	Mähän käyn. Suoraan keskusteluun tota tuon meidän toimitusjohtajan kanssa näistä hankinnoista. TO1	Hallintatavat
T1K1	Ja toi meidän [Naisen nimi] mikä se hoitaa meillä tuossa naapurihuoneessa sitten tätä taloushallinnon puolta. TO1	Hallintatavat
T1K1	Se on sitten minun ja toimitusjohtajan tän meidän taloushallinnon puolella yhteispeliä ja keskustelua asiaan liittyen. TO1	Hallintatavat
T1K1	Että tota hyvin pitkälti tosiaan noi kaikki vähänkin isommat investoinnit tämmöiset niin. Se on sitten yleensä toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja, joka tekee tavallaan ne päätökset, että milloin näitä tämmöisiä. Tämmöisiä hankintoja niinku suoritetaan, mutta pääsääntöisesti. Mä saan kyllä huseerata tässä niinku tuohon tuotantoon liittyvissä asioissa ihan silleen niinku. Itse tykkää tavallaan että. TO1	Päätöksenteko
T1K2	Täähän on jatkuvaa sitä hinnan kanssa pelaamista ja puljaamista. Aina kun jotakin tietenkän hankitaan joka kertahan se pitäisi aina yrittää neuvotella se paras mahdollinen lopputulos meidän kannalta. TO1	Kustannus

T1K2	Niin pyritään tilaamaan suoraan valmis tuote. Elikkä ne pystyy nostamaan sen käytännössä. Elikkä sillä pyritään saada sitä joustavuutta ja nopeutta tuonne tuotantoon, että ne saadaan menee sinne kivuttomasti ja helpommin läpi. Elikkä pyritään niinku sillä kautta pyritään ehkä vähän helpottaa ja nopeuttaa tota tuotantoa ja se on yleensä aika selkeätä. TO1	Tehokkuus
T1K3	Että tähän on varmaan niinku organisaation kannalta aika paljon helpompi kun tää on aika paljon kevyempi tää rakenne tässä niin sanotusti. TO1	Hallintatavat
T1K3	Että sinänsähän tää on helppoa tekemistä ja helppoa johtamista. Ja että se varmaan niinku ainakin edesauttaa moneen asiaan pystyy kauhean avoimesti keskustelemaan asiat. Ja sanotaan, että joka asiaan mihin ongelmaan mihin apua tarvitsee löytyy tuosta noin 10 sekunnin päästä vastaus. TO1	Tehokkuus
T1K1	No meillä on. Meillä hankin hankintoja tekee yrittäjät. Meitä on kolme. Käytännössä jokainen kyllä ostaa mielivaltaisesti. Jos on tarve niin se hommataan ja materiaaleissa yrittäjissä päättää. TO2	Hallintatavat
T1K1	Samat yrittäjät päättää ja sitten meillä on myös meidän myyntipäällikkö ja hän tekee normaalia pienempiä materiaalihankintoja. Sitten isommissa määrissä hän kysyy aina yrittäjiltä lupaa, että tehdäänkö, käykö näin. Ja sitten mielivaltaisesti sanotaan, että kyllä tai ei. TO2	Päätöksenteko
T1K1	Vastaan hankinnoista joo, mutta sitä ei ole millään tavalla eritelty tittelillä. TO2	Hallintatavat
T1K1	Jokainen hallituksen jäsen yrityksessä töissä niin jokaisella on niin sanotusti yhtä suuri päätäntävalta siitä, että mitä hankitaan. TO2	Päätöksenteko
T1K2	Myö hankitaan tarpeeseen. Myö seurataan mitä tarvikkeita asiakkaat mahdollisesti tarvitsee ja pidetään varastot kyllä pidetään varastoja sen mukaan mitä me ennakoitaan itse, että tälleen voisi tulevaisuudessa tulla tarvitsemaan. TO2	Strategia
T1K2	Nykypäivänä korostuu enemmän, koska raaka aineiden hinnat vaihtelee niin paljon niin se pitää riskiennakoida, että tuleeko persnettoa vai ei. TO2	Kustannus
T1K3	Isoimmassa organisaatiossa se on nihkeämpää ja hankalampaa, mutta kun me ollaan päättävän elin ollaan koko ajan tuossa läsnä. Niin siinä pystyy oikomaan monia mutkia. TO2	Tehokkuus
T1K3	Sanotaan näin, että heti kun tarve huomataan, se ilmoitetaan, niin se on viiden minuutin viiva tunnin sisällä jo hoidettu keskimäärin se asia. TO2	Tehokkuus
T1K3	Se on helppoa lähteä arvioimaan tuossa työntekijöiden kohdalta. Jos työntekijä ilmoittaa sen mitä tarvikkeita materiaaleja tarvitaan. Niin se on helpompi nähdä suoraan sen kyseisen henkilön osalta, että onko se tarve nyt oikeasti semmoinen, että se tarvitaan ja sen pystyy sitten, mitenkin sen voisi sanoa. Mä aina helpommin arvioimaan sen todellisen tarpeen siinä pienemmässä, miten miten voisi se pienemmässä organisaatiossa? Kun ollaan lähempänä kenttää eikä mennä poikkitellessä, että siellä ensin työntekijä sanoi, että tämmöistä tarvitaan, se menee työnjohtajalle. Työnjohtaja laittaa sitten heidän hankintapäällikölle. Hankintapäällikkö laittaa sitten vielä pahimmassa tapauksessa toimitusjohtajalle ja sitten se porrastelu lähtee kysymyksiä ja kysymyksiä alaspäin ja sitä rakennetta.	Tehokkuus, kustannus

	Niin kun se nyt menee suoraan työntekijältä esimerkiksi, vaikka toimitusjohtajalle, niin se voi arvioida siinä saman tien, että onko se todellista tarvetta vai ei. Ja sitten se raha liikkuu sen mukaan. TO2	
T1K1	Joo meillä on Iso 19 ykkönen johtamisjärjestelmä sertifioitu ja siten toimiympäristöjärjestelmä 14 tonnininen. TO3	Hallintatavat
T1K1	Jaa ja tää hankintojen suunnitteluhan on tai johtaminen perustuu tuohon yrityksen vuosi suunnitteluun. Elikkä omistajat määrittelee, että mitä me yrityksessä halutaan ja hallituksen kanssa miettivät asioita ja se tuo tavoitteet tuonne yritysjohdolle. Ja johtoryhmä sitten tekee yksityiskohtaisemmat suunnitelmat ja sitä kautta sitten tulee hankintoihin tavoitteet. Ja ja sieltä jalkautetaan sitten hankintojen osalta niinku taloudelliset tavoitteet ja toiminnalliset tavoitteet ja sitten sitä kautta tulee henkilökohtaiset tavoitteet. TO3	Hallintatavat
T1K1	Että, että järjestelmällistä johtamista kokonaisvaltaisesti. TO3	Hallintatavat
T1K1	Että kaikki hankinnat ja ostotilaukset tehdään tuonne toinen ohjausjärjestelmään ja meillä on lean toiminnanohjausjärjestelmä. Ja ja sitä kautta sitten hallinnoidaan tota niin. Niin ostotilauksia ja laskutus menee kanssa sitten sähköisesti. Ja ostolaskujen tarkastukset on kanssa sähköisesti että pystytään sitten seuraamaan kaikki kaiken hankinnan tehokkuutta. TO3	Hallintatavat
T1K1	Meillä on niinku monta käyttäjää ja hankintojen osalta hankintapäällikkö vastaa niistä sitten kaikki hankinnan liittyen. TO3	Päätöksenteko
T1K1	Meillähän on niin kun organisaatio tässä niin, että johtoryhmässä on operatiivinen johtaja. Ja, ja hän vastaa tästä toiminnanohjausjärjestelmässä. Ja hänen alaisuudessaan tämmöinen niinku erpin erpin tota pääkäyttäjä, joka kehittää ja sitten tietysti ohjeistaa muita toimintoja, esimerkiksi hankintoja. TO3	Hallintatavat, päätöksenteko
T1K2	Joo, meillähän on niinku tuossa on viitattiinkin, että että. Että tehdään tämmöisiä. Omistaja määrittelee, että mitä ne haluavat sen yrityksessä tehdä ja mihin suuntaan mennään. Tää tämmöinen pitkän aikavälin tavoitteita. Ja semmoinen niinku visio ja missio missä halutaan olla tietyn aika. Aika välin päästä ja ja sitten sitä ruvetaan pilkkomaan pienempiin osiin. TO3	Strategia
T1K2	Kaikkihan perustuu sitten yrityksen arvoihin strategiaan ja visioon ja missioon mitä siellä on. Ja sitten tietysti tullaan tähän ohjaaviin tekijöihin. Niin tullaan niinku vuosittaiseen budjetteihin ja katsotaan, että mitä myydä ja. Ja ja sitten sen jälkeen katsotaan, että mitä tehdään itse täällä ja mitä on tarvii ostaa esimerkiksi raaka ainetta tai jotakin osia, että pitää itse pystyä tekee. TO3	Strategia, kustannus
T1K2	Ja ja näitä järjestelmällisesti sitten tehdään suunnitelmat niihin ja ja. Ja tehdään hankintoja ja seurataan niitä ja sitten mittaroidaan, että kaikissa on mittari. Niin meillä on niinku esimerkiksi. No tietysti erpistä saa jotakin tietoja ulos, mutta sitten tukevia mittareita, vaikka tommoinen niinku microsoftin powerpay raportti on siellä kovassa käytössä kanssa. TO3	Strategia, kehittäminen
T1K2	Kyllä että. Toi sitten tuota 19 ykkönen laatujärjestelmä sehän niinku perustuu siihen jatkuvaan parantumiseen, että. Että että eka havainnoidaan näitä kehityskohteita ja sitten mietitään siihen parannusideoita ja sitten ruvetaan tekemään suunnitelmallisesti ja sitten seurataan sitä. Ja tuliko tehtyä tehokkaammin ja ja. Ja tällaisia tällaista toimintaa niinku jatkuvasti. Että että. Kyllä ja sama asia	Kehittäminen, vastuullisuus

	tossa ympäristöpuolella että. Ympäristöystävällisempiin yrittää tekemään, että se ensiarvoisuus järjestelmän mukaan, että tämmöiset meitä ohjaa. TO3	
T1K3	Joo, kyllähän niinku tuo hyvä tapa on, että suunnitellaan, että tehdään budjettia ja ja mistä se koostuu se seuraava vuosi ja tulevaisuus että että. TO3	Kehittäminen, kustannus
T1K3	Suunnitellaan tuossa se, että miten sitä myynnistä saadaan tehokkaasti operatiivisesti järjestettyä kaikki osat osat silleen, että asiakas on tyytyväinen ja tehokasta toimintaa kustannuksellisesti. TO3	Kehittäminen, tehokkuus, kustannus
T1K1	Tota on useampi henkilö eri hankinnoissa. TO4	Hallintatavat
T1K1	No pääsääntöisesti. Toisaalta niinku oikeastaan kaksi ihmistä, jotka niinku loppupeleissä sitten niinku tekee sen ostos niin se on minä ja sitten toiminnan toimitusjohtaja. TO4	Päätöksenteko
T1K1	Ja ja tota. Se tota mikä mikä sitten on kummallakin niin ehkä sitten, jos on arvoltaan suurempi piirtein ehkä mä en osaa sanoa mitään euromäärää, mutta tota jos se on. Jos se on nyt vaikka sitten useamman tuhannen. Sanotaanko vaikka nyt yli kahden tonnin ostos niin. Niin sitten sitten ehkä tota toimitusjohtajalta siihen hyväksyntä. Mut alle sen niin sitten sitten on minä. Minä sitten tuota tehnyt ne päätökset itsenäisesti. TO4	Päätöksenteko, kustannus, hallintatavat
T1K2	Kustannus on yksi iso iso asia mikä merkitsee sitten, että keneltä ostetaan, mutta sen rinnalla tulee myöskin sitten toimitusvarmuus ja toimitusaika. TO4	Kustannus, tehokkuus
T1K2	Joo ja sitten mikäli että voidaan vaikka päätyä toiseen, voidaan päätyä kalliimpaan toimittajaan, jos sillä on nopeampi toimitusaika ja parempi toimitusvarmuus. TO4	Tehokkuus, hallintatavat
T1K2	Mutta ehkä enemmän katsotaan kuitenkin sitä kustannusta. TO4	Kustannus
T1K3	Kun kun täälläkin kanssa sitten kun mäkin teen, niinku niin montaa muutakin asiaa niin. Niin tavallaan sitten semmoinen niinku niputtaminen. Että tota kerran viikossa tai kerran viikossa. Kerran kuussa niinku sitten vähän niinku listan mukaan niitä ostoksia mitä pitää tehdä. Niin sitten vähän niinku katsoa, että tota mitä tarvitaan. TO4	Tehokkuus, hallintatavat
T1K3	Ja myöskin sitten meillä on niinku noihin henkilöstöön liittyviin asioihin ja meillä on niinku semmoinen ostos ostoslista. Että mitä me niinku yleensä tarvitaan niin tota. Niin sitten myöskin joku työntekijä joka. Huomaa että nytten tää pestään siis työvaatteet, vaikka pyykinpesuaine kun en minä sitä sieltä tiedä, että se saattaa olla loppua. Niin hän laittaa siihen, että on loppumassa siihen niinku että että hankintalistalle että. Että tää on loppumassa, sitä tarvitaan tavallaan niinku tämmöiset niinku ne jo niinku on meillä tässä nää tämmöiset listat mitä me ostetaan ja siitä sitten tavallaan. Niin sitten minä minä ne kyllä sitten lopulta ostan, mutta sitten että. Että tota muutkin seuraa sitten sitä tarvetta että mitä pitää ostaa. TO4	Päätöksenteko, hajauttaminen työntekijöille

Teema 2. Hankintojen organisointuminen pk-yrityksissä		
Kysymystunnus	Alkuperäinen vastaus	Määrittävä käsittekatgoria
T2K1	Että mä hoidan kaiken mikä liittyy elementin valmistamiseen kaikki hankinnat ja sitten meillä on yksi kaveri mikä hoitaa taaston huollon puolen asiat. TO1	Organisointi, hajauttaminen johdolle

T2K2	Meillä oli tavallaan niinku päällekkäisyyttä siinä vaiheessa tuossa tavallaan tässä organisaatiossa. Kun minä saan tämän kuvan ensimmäisenä kouraan, niin minähän tämä ensimmäisenä näen, niinku että mitä me tähän tarvitaan. Sitten nää kuvat meni tohon alakertaan yhdelle toiselle henkilölle, joka katsoo ne samat kuvat uudelleen läpi ja sitten sitten suoritti ne hankinnat. Ja meillä oli tavallaan semmoinen. Mitenkähän sen sanoisi? Meillä oli semmoinen yksi turha työvaihe tavallaan tuossa tuotannossa siinä vaiheessa yhdellä tekijällä. TO1	Organisointi, hajauttaminen johdolle ja työntekijöille, tehokkuus
T2K2	Siinä tehtiin semmoinen pieni organisaatiomuutosta, elikkä ne toimenkuva sitten muutettiin. Ja se siirty se vastuu sitten kokonaan niinku mulle tästä tilaamisesta. Niin se oli tämmöinen, pienempi, selkeä selkeä, niinku roolituksen muutos mitä tapahtui. TO1	Organisointi, keskittäminen johdolle
T2K2	Ja sitten tietenkä. Sanotaan että sitten 2017 vuodesta tähän vuoteen asti niin tätä omaa toimea silmällä pitäen niin hankinta on muuttunut huomattavasti haastavammaksi kustannusten takia äärimmäisen kalliisti. TO1	Kustannus
T2K3	Joo tää tää tähän se varmasti juurikin auttaa toi, että se on niinku siirretty vaan yksi ja vielä enemmän vielä enemmän haluaisi tuo toimitusjohtaja, että ne tulisi niinku periaatteessa kaikki niinku tulisi niinku mun kautta. TO1	Organisointi, keskittäminen johdolle
T2K3	Joo, se on hirveän paljon helpompi hoitaa joku asia, jos sanotaan että tarvitaan joku palloventtiili johonkin linjaan, niin semmoinen, joka ymmärtää edes mikä on palloventtiili niin se on varmaan huomattavasti helpompi hoitaa kun mun tästä ruveta niinku. Vähän niinku hatusta arvailemaan sitä, että joku palloventtiili tai ton kokoinen putki tai jotakin. TO1	Tehokkuus, osaaminen
T2K1	Kyllä vaihtelevasti. Se tähänkin voisi sanoa, että mielivaltaisuutta riippuen, että milloin naksahda päässä ja tehdään itse milloin ei jaksa kerkiä, niin silloin se asia ulkoistetaan. TO2	Tehokkuus, ajankäyttö
T2K2	Niin kaikki, että jos joku asia on hyödyksi, se säästää ennen kaikkea aikaa hermoja. Ja pienikin taso on stressiä helpottaa, niin se on helppo ulkoistaa. TO2	Tehokkuus
T2K2	Ajankäytön järjestyminen, että kannattaako mieluummin tehdä tuottavampaa työtä itse sillä aikaa, kun joku muu tekee sen toisen asian nopeammin helpommin ja suhteutettuna siihen hintaan. Sanotaan aika ja raha on aina yleensä, merkitsee siinäkin asiassa. TO2	Tehokkuus, kustannus, ajankäyttö
T2K2	No toimintatapa on ollut hyvin pitkälti samaa. Samalla lailla samanlainen, mutta koko ajan enemmän ja enemmän ulkoistetaan asioita. TO2	Organisointi, hajauttaminen ulkopuoliselle
T2K2	Toiminta kun laajenee, niin silloin poimitaan niitä asioita ulkoisille palveluille, mistä sä saat suuremman hyödyn ajan sulle jää enemmän aikaa tehdä tuottavaa työtä, kun versus se, että sä teet semmoista pakollista työtä ja sulla menee siihen niin sanotusti turhan paljon aikaa verrattuna siihen. Sillä jos sä maksat siitä. TO2	Organisointi, hajauttaminen ulkopuoliselle
T2K3	Tää on koskee vaan ehkä enemmän pieniä yrityksiä, mutta niin kauan, kun on vaan mahdollista, niin yrittäjän pitäisi käyttää kaikki mahdollinen omaa aika. On vähän ristiriitainen siinä, että ostaa ulkopuolisia palveluja, mutta se on kuitenkin se yrittäjä oma aikansa kaikkein edullisin aika. TO2	Kustannus, ajankäyttö

T2K3	Yritystä pystyy kasvattaa pienentämällä näitä kulueriä. Käytä omaa aikaa enemmän, jos kulueriä, haluat pienentää, mutta oman jaksamisen ja kestäväen kehityksen kannalta niin se palvelu kannattaa yleensä ostaa jostain muualta kuin yrittää keksiä aina pyörän uudestaan itse. TO2	Tehokkuus, kustannus, ajankäyttö
T2K1	Haastattelija: Organisaation toimintamallin hankinnoissa sitten niin. Niin tuossa nyt tuli tommoinen ilmi, että siellä on kuitenkin ylinjohto ja sitten oli se hallitus. Sitten oli se päättävä toimielin. Missä oli toimari ja sitten siitä menee sitten? TO3: Johtoryhmään. Haastattelija: Johtoryhmään ja siitä sitten muille vastaan niin? TO3: Operatiivinen johtaja ja sitten on hankintapäällikkö ja sitten on ostaja. Semmonen organisaatio meillä hankinnoissa on. TO3	Organisointi, hajuttaminen ylimmästä johdosta alempiin tasoihin
T2K1	Meillä on niinku ostajatkin. Vähän niinku tämmöisiä kategoria ja managereita ja niin sanotusti, että heillä on niinku osaaminen tiettyissä, tuot tuotteissa ja he on niinku ammattilaisia niissä että. Että, että mutta kuluu aikaa ja muuta pystyy käyttämään. Mutta sitten se, että. Niittenkin speksaaminen on sellainen että. Että että siinä menee aikasa. Mutta monenlaista on nykypäivänä tarjolla ja ja ja. Ollaan kyllä tietoisia siinä, mutta ei olla ulkoistamassa tällä hetkellä tota ostoja mitenkää että. TO3	Organisointi, keskittäminen johdolle
T2K2	Joo tässä on niinku tän vuoden puolella esimerkiksi tota. Hankinta organisaatio muutettu sitä vastuuta silleen, että me ollaan menty tuossa tuotehallinnassakin tuommosiin tuoteryhmiin ja sitä kautta on pystytty hankinnatkin muuttamaan sille, että tietyllä tuoteryhmällä on oma hankintavastaava. Niin siinä vaiheessa on muutettiin organisaation vastuutakin sen mukaiseksi, että tietty henkilö vastaa tiettytyyppisistä tuotteista ja on asiantuntija näkee sen kokonaisuuden. Ja meillä ostajalla on niinku yksi toimittaja pääsääntöisesti ja vastaa siitä kokonaisuudesta. TO3	Organisointi, keskittäminen johdolle, tehokkuus
T2K2	Eli ennen ollut silleen, että, samaan tyyppisiä ostoja tehnyt eri henkilö niin semmoinen jaettu vastuu. Se on vastuu on sama kuin ei vastuuta ollenkaan, että nyt se ostaja vastaa sitä toimittajasta kokonaisvaltaisesti ja ja näkee sen kokonaisuuden. Esimerkiksi koneistushankinnat on yhdellä henkilöllä hän pystyy sitten kehittämään sitä toimintaa näkee koko. Koko kokonaistarpeen eli poiketen entistä toimintamallista niin oli toi. TO3	Organisointi, keskittäminen johdolle, kehittäminen, tehokkuus
T2K2	Joo no kyllä se, että niinku kansainvälisyys korostuu. Pitää osata kieliä. Kieli ja puhua ja hankkia ulkomailta tietää, että mitä se vaatii se vaatii kansainvälinen hankintatoimi, että sitäkin osaamista pitää taloudessa olla ja pärjätään maailman markkinoilla. Kumminkin globaalia toimintaa meillä niin. TO3	Kilpailukyky, osaaminen
T2K3	Sen etuna just voi olla, että tämä, että hekin pystyvät sitten investoimaan tähän toimintaan. Joo ja meillä. Niinku vaaditaan toimittajalta sitten kanssa tämmöistä niin kun kehitysastetta siihen, että he on ammattilaisia oman juttunsa tekemisissä niin sieltä me niinku arvostetaan sitä, että sieltä tulee ideoita kokoajan, kehitys-toimija ja ja antavat idealle tota niin tän voisi tehdä tällekin,	Yhteistyö, kehittäminen

	että sopsisiko se teille että että tämmöinen niinku yhteinen kehittäminen sitten siinäkin. TO3	
T2K3	Niin kyllä tää niinku tää suunnitelmallinen toiminta. Sieltä ihan markkinatietoisuudesta ja. Ja sopimuksen tekoa ja Kaikki nyansseihin asti että. Tiedon kerääminen ja sen jalostaminen. Ja nyt sitten järjestelmällinen toiminta kaikessa ja selkeät tavoitteet ja selkeät vastuut ja. TO3	Suunnitelmallisuus, yhteistyö, kehittäminen, strategia
T2K1	Joo joo, että kyllä tuo toimitusjohtaja ja toiminnanjohtaja tekee ne ostot. Mutta myös sitten eri työntekijät on vastuutettu seuraamaan sitä. Sitä just sitä kulu kulutusta ja sitä pistettä, että että nyt pitäisi ostaa. TO4	Organisointi, keskittäminen johdolle
T2K2	Tuota niin kun nämä henkilöstöön liittyvät kahvit, suodinpaperit, vessapaperit muut niin se on. Se on niinku tarkoitus kun meillä on nyt sitten tota. Tota noin niin tili avattu tota kahteen verkkokauppaan. Niin niin, niin, että tähän sitten tässä yksi työntekijä, aloitti siis maanantaina. Niin tota, ehkä hänellä olisi sitä tarkoitus sitten., että, että hän jatkossa sitten tota ostaisi ne. Mä oon katsonut, että siinä on hyvät hyvät kilpailukykyiset hinnat. Niin hän sitten tota ja sitten luonut sinne ne tilit. Niin hän sitten tota voi itse ostaa silloin kun me ollaan katsottu, että okei nyt on sen verran vähän niin. Nyt tehdään se ostos niin tota. TO4	Organisointi, hajauttaminen työntekijöille
T2K2	Niin tota niin niin niin niistä niistä. Kyllä se vastuu nyt on siirtymässä sitten tota työntekijöille, että vapauttaa mun aikaa tehdään muuta. TO4	Tehokkuus, ajankäyttö
T2K3	No mä näen että siinä tavallaan on niin kuin. No se, että minä säästän aikaa, että mä saan tehdä tehdä niin kun tuottavampaa työtä. Ja sitten kun se vastuu on työntekijällä niin se antaa sille enemmän sille työntekijänkin työrooliin ja oleviin työhön niinku merkityksellisyyttä, että kun hänellä on vastuu ostaa tavallaan niinku tuo semmoista niinku arvostusta ja luottamusta.	Ajankäyttö, merkityksellisyys
T2K3	Niin tota niin niin niin niistä niistä. Kyllä se vastuu nyt on siirtymässä sitten tota työntekijöille, että vapauttaa mun aikaa tehdään muuta. TO4	Sisäinen organisointi, hajauttaminen työntekijöille, Ajankäyttö