



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

MIRKA SARKKINEN

# **Toimittajahallinnan ohjeistus julkisessa organisaatiossa**

TOIMITUSVERKOSTON KEHITTÄMINEN  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2023

## TIIVISTELMÄ

Sarkkinen, Mirka: Toimittajahallinnan ohjeistus julkisessa organisaatiossa  
Opinnäytetyö, ylempi AMK  
Toimitusverkoston kehittäminen  
Joulukuu 2023  
Sivumäärä: 88

Opinnäytetyön aiheena on toimittajahallinnan ohjeistaminen julkisessa organisaatiossa. Työn tavoitteena oli laatia ehdotus toimeksiantajalle toimittajahallinnan ohjeistamisesta ja toimittajien luokittelukriteereistä sekä taustoittaa ohjeistuksen jalkauttamista henkilöstölle. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Senaatti-konsernille, koska sen yksi tavoitteista vuodelle 2023 oli saattaa toimittajahallinta selkeämmäksi kokonaisuudeksi.

Työn lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus ja konstruktiivinen tutkimus, koska tarkoituksena oli perehtyä toimeksiantajan toimittajahallinnan nykytilaan ja laatia konkreettinen ehdotus toimittajahallinnan ohjeistamisesta ja toimittajien luokittelukriteereistä. Ehdotuksen käyttöönottoa ei tehty tutkimuksen aikana. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä olivat toimittajahallinta, toimittajaluokittelu ja muutosjohtaminen, jotka sovitettiin julkisten hankintojen toimintaympäristöön.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valikoituivat havainnointi, teemahaastattelu ja dokumenttianalyysi. Näiden avulla saatiin kartoitettua toimeksiantajan toimittajahallinnan nykytila ja kerättyä lähtötiedot toimittajien luokittelua varten. Havainnoinnin avulla saatiin selvitettyä toimittajahallinnan operatiivista toimintaa. Opinnäytetyössä haastateltiin toimeksiantajan hankintaorganisaation henkilöitä, jotta saatiin laajempi kuva toimittajahallinnan nykytilasta ja toimittajaluokittelun tarpeellisuudesta. Dokumenttianalyysin avulla tutkija pääsi tutustumaan numeerisiin toimittajatietoihin.

Tutkimuksen tuloksena laadittiin ehdotus toimittajahallinnan ohjeistamisesta toimeksiantajalle. Ehdotus sisältää tavoitteen asettamisen toimittajahallinnalle, hankintaorganisaation vahvan roolin ottamisen toimittajahallinnasta, yhteistyöryhmän perustamisen, toimittajien luokittelukriteereiden määrittelyn ja luokittelutyökalujen hyödyntämisen toimittajien luokittelussa, toimittajahallinnan ohjeen koostamisen sekä toimittajahallinnan kouluttamisen sisäisille sidosryhmille. Yhteenvetona voidaan todeta, että toimittajahallinnan tavoite ja määrittelyt on tehtävä valmiiksi ennen kuin voidaan koostaa toimittajahallinnan ohje. Ohje sitoo yhteen strategisen tavoitteen ja käytännön toimenpiteet.

Avainsanat: hankinta, julkiset hankinnat, luokitukset, muutosjohtaminen, toimittajat

## Abstract

Sarkkinen, Mirka: Guidelines for Supplier Management in Public Organization  
Master's thesis  
Development of Supply Network  
December 2023  
Number of pages: 88

The subject of thesis was to give guidelines for supplier management in public organization. The aim of the thesis was to compose a proposal how to instruct the supplier management and how to specify the supplier's classification criteria and also get a little bit of information how to implement the guidelines for organization's personnel. The client of the thesis was Senaatti, which one of the objectives for year 2023 was to clarify the supplier management.

A case study and a constructive research were chosen as the approach of the thesis, because the target was to understand the current state of the client's supplier management and create a tangible proposal of supplier management instructions and classifications. The proposal was not implemented during the research. The theoretical framework of the thesis was supplier management, supplier classification and change management. These were applied in public procurement's point of view.

The research methods of the thesis were observation, theme interviews and document analysis. The researcher was able to sort out the current state of the supplier management and collect the basic information for the supplier classification. Observation was good method to solve the operational side of the supplier management. The theme interviews were used to interview the procurement specialists to get more information about the supplier management and necessity of the supplier classification. The researcher was able to utilize supplier information to plan the supplier classification with the document analysis method.

As a result of the research, the proposal was created to the client. The proposal included a place a target for supplier management, take strong leadership from the supplier management in procurement, establishing the group of collaboration, defining the criteria of supplier classification and categorizing the suppliers with various analysis tools and also collecting and training the instructions for personnel. In summary, the organization needs to set an aim and specifications before it can be create an instruction for the supplier management. The instruction will combine the strategic aim and the practical actions.

Keywords: change management, classifications, public procurement, procurement, suppliers

## ALKUSANAT

Opinnäytetyö oli pitkä prosessi, mutta kaiken kaikkiaan antoisa sellainen. Kiitän kaikkia tämän opinnäytetyöprosessin aikana mukana matkanneita tukijoita; myös teitä siellä toisessa ulottuvuudessa. Teistä on ollut suuri apu silloin, kun asiat ovat tuntuneet haastavilta ja ajatukset korkealentoisilta. Kaiken lisäksi iso kiitos toimeksiantajalle Senaatti-konsernille, joka mahdollisti aiheen toteuttamisen opinnäytetyönä.

Thank you to all, also you guys in the other universe, who supported my thesis process. It was a long and rewarding process. A huge thank to the client Senaatti, which gave me the opportunity to carry out the thesis.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	7
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET .....	9
2.1 Toimeksiantajan esittely .....	9
2.2 Tutkimuksen tausta ja tavoite .....	12
2.3 Tutkimuksellinen kehittämissyö ja tutkimuskysymykset.....	13
2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	15
3 JULKISET HANKINNAT TOIMITTAJAHALLINNAN NÄKÖKULMASTA ....	18
3.1 Hankintalainsäädäntö .....	18
3.2 Hankinta- ja sopimusprosessimallit .....	20
4 HANKINTA JA TOIMITTAJAHALLINTA.....	24
4.1 Hankintastrategia suuntaviivojen määrittäjänä.....	24
4.2 Toimittajahallinta sopimusaikana .....	26
4.3 Toimittajatietojen hallinta .....	31
4.4 Hankintaosaaminen.....	31
4.5 Perusta toimittajayhteistyölle .....	32
4.5.1 Luottamus osapuolten välillä.....	33
4.5.2 Houkutteleva asiakas.....	34
4.6 Toimeksiantajan hankintaperiaatteet .....	36
5 TOIMITTAJALUOKITTELU.....	38
5.1 Toimittajaluokittelun kytkeminen strategiaan .....	39
5.2 Toimittajaluokittelun kriteerit .....	41
5.3 Toimittajaluokittelun työkalut .....	42
5.3.1 Spend-analyysi .....	42
5.3.2 ABC-analyysi .....	43
5.3.3 Toimittajien nelikenttämatriisi .....	44
5.3.4 Toimittajien jaottelu pistetaulukon avulla.....	46
6 MUUTOSJOHTAMINEN .....	48
6.1 Muutoksen vaiheet .....	48
6.2 Julkinen johtajuus strategian ja muutoksen näkökulmasta.....	50
6.3 Muutosviestintä .....	51
7 LÄHESTYMISTAVAT JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	53
7.1 Lähestymistavat .....	53
7.1.1 Tapaustutkimus .....	54
7.1.2 Konstruktiivinen tutkimus .....	54
7.2 Tutkimusmenetelmät .....	56

7.2.1 Teemahaastattelu .....	56
7.2.2 Havainnointi .....	57
7.2.3 Dokumenttianalyysi .....	58
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	60
8.1 Teemahaastattelut .....	60
8.2 Havainnointi .....	66
8.3 Dokumenttianalyysi .....	69
9 EHDOTUS TOIMITTAJAHALLINNAN OHJEISTUKSESTA .....	71
9.1 Tavoitteen asettaminen .....	71
9.2 Hankinnan vahva rooli .....	72
9.3 Yhteistyöryhmän perustaminen .....	73
9.4 Luokittelukriteerien määritteleminen .....	74
9.5 Toimittajakunnan luokittelu .....	75
9.6 Ohjeistuksen koostaminen .....	77
9.7 Koulutus toimittajahallinnasta .....	77
9.8 Jatkotutkimuksien aiheita .....	78
10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	79
LÄHTEET .....	82
LIITE 1: JULKISTEN HANKINTOJEN SOPIMUSPROSESSIMALLI .....	86
LIITE 2: HANKINTASOPIMUSPROSESSIN VÄLINEET .....	87
LIITE 3: TEEMAHAASTATTELUN SAATEKIRJE .....	88

## 1 JOHDANTO

Organisaatioissa toimittajahallinta näyttäytyy muun muassa solmittuina sopimuksina, sovittuina tapaamisina ja päivittäisinä yhteydenottoina. Toimittajahallinta ei yksinomaan ole organisaation hankintatoimen vastuulla, vaan siihen osallistuu myös liiketoiminnan edustajia. Toimittajahallintaan liittyvät tehtävät ovatkin sirpaloituneet organisaation eri yksiköihin, jolloin yhtenäisen toimintatavan luominen on entistä tärkeämpää, jotta organisaation henkilöstö toimii sovitulla tavalla tehdessään yhteistyötä toimittajien kanssa.

Toimittajat ovat organisaatiolle ulkoinen resurssi, jota hyödynnetään hankittaessa tavaroita ja palveluita, joita organisaation ei ole kannattavaa valmistaa tai suorittaa itse. Tällöin kysymykseen tulevat toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö ja tavoitellun lopputuloksen saavuttaminen kaikkia osapuolia miellyttävällä tavalla. Hankinnan painopiste olisi hyvä siirtää operatiivisesta ostamisesta ja toimittajien valintamenettelystä kohti kokonaisvaltaista toimittajahallintaa, jolloin ymmärrettäisiin, että toimittajia on myös mahdollista ohjata ja johtaa. Strateginen hankinta mahdollistaa ulkoisten resurssien käytön oikealla hetkellä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 310; Huuhka, 2017, luku 1.5.)

Opinnäytetyön aiheena on julkisen hallinnon sopimusaikainen toimittajahallinta. Tavoitteena on laatia ehdotus toimittajahallinnan ohjeistamisesta ja toimittajien luokittelemisen kriteereistä. Lisäksi opinnäytetyössä perehdytään muutosjohtamiseen, jonka avulla organisaation on mahdollista muutosjohtaa ja viestittää muuttuneesta toimittajahallinnan ohjeistuksesta eri sidosryhmille. Ehdotukset laaditaan toimeksiantajan käyttötarkoitusta silmällä pitäen, mutta toimittajahallinnan teoriasta ja opinnäytetyön ehdotuksesta on varmasti inspiraatiota myös muille julkisessa hallinnossa toimiville organisaatioille sekä yksityisellä puolella toimiville yrityksille.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on valtionhallinnossa toimiva Senaattikonserni, jolloin tutkimuksessa on otettava huomioon julkisiin hankintoihin liittyvä lainsäädäntö, kuten lait ja käytänteet. Tutkimuksessa keskitytään julkisten hankintojen sopimusaikaiseen toimittajahallintaan ja sen ohjeistamiseen organisaatiossa, koska toimeksiantaja ei ole aiemmin laatinut toimittajahallintaan liittyvää ohjeistusta. Toimittajahallinnan saattaminen selkeämmäksi kokonaisuudeksi on yksi Senaatti-konsernin hankintatoimen tavoitteista vuodelle 2023.



## 2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Seuraavaksi tutustutaan opinnäytetyön toimeksiantajaan Senaatti-konserniin ja esitellään tutkimuksen tavoitteet, jotka se on työlle antanut. Näiden jälkeen käydään läpi opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys, joka antaa tutkimukselle raamit.

### 2.1 Toimeksiantajan esittely

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Senaatti-konserni, joka koostuu Senaatti-kiinteistöistä ja Puolustuskiinteistöistä. Valtionhallinnossa Senaatti-kiinteistöt ja Puolustuskiinteistöt toimivat liikelaitoksien toimintaperiaatteiden mukaisesti. Organisaatiot vastaavat Suomen valtion kiinteistöjen ylläpidosta, rakennuttamisesta ja vuokrauksesta. (Senaatti-kiinteistöt, 2023a.) Kuviossa 1 on esitetty Senaatti-konsernin rakenne ja tehtävät.



Kuvio 1. Senaatti-konsernin rakenne ja tehtävät (Senaatti, 2023c)

Senaatti-konsernissa on liikelaitoksien lisäksi Yhteiset palvelut ja prosessit -yksikkö, joka hoitaa koko konsernin kattavia hallinnollisia palveluita. Näitä hallinnollisia palveluita ovat muun muassa henkilöstöresurssit, kiinteistökehitys ja myynti, rakennuttamisyksikkö sekä talous ja hallinto. Hankintatoimi toimii talous ja hallinto -yksikön alla yhdessä business control, lakiasiat, talous

sekä digitaaliset palvelut ja tiedonhallinta -yksiköiden kanssa. (Senaatti, 2023c.)

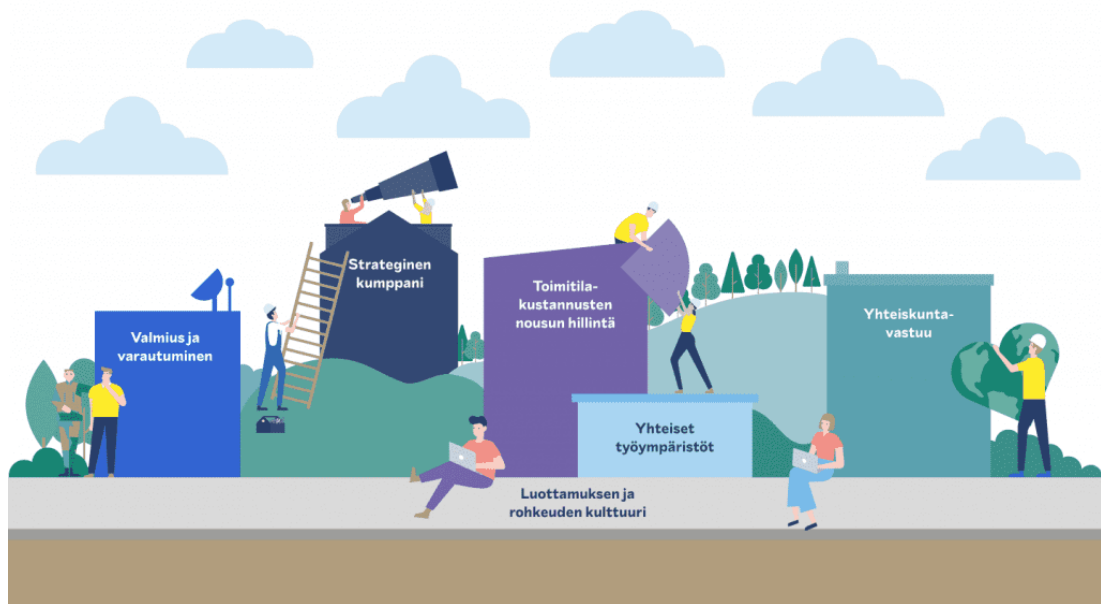
Senaatti-konsernin hankintatoimi on keskitetty hankintapalvelu, joka palvelee kumpaakin liikelaitosta. Hankintatoimi tuottaa sisäisille asiakkailleen seuraavia palveluita: kilpailuttaminen, sopimus- ja toimittajahallinta, ostotoiminta, hankintojen seuranta ja raportointi sekä kategoriahallinta. Edellä mainittujen lisäksi hankintatoimi kehittää hankintaprosesseja ja niihin liittyviä järjestelmiä sekä edistää yhteishankintoja. (Senaatti, 2023c.)

Julkisen organisaation perustehtävän määrittelee laki (Järvinen, 2017, Onko työyhteisön perustehtävä kaikille kirkas?). Laki valtion liikelaitoksista (1062/2010) määrittelee yleisellä tasolla liikelaitoksien hallinnolliset periaatteet, kuten kirjanpidon. Toinen laki puolestaan määrittelee tarkemmin kyseisten liikelaitoksien vastuut ja velvoitteet sekä tehtävät ja asiakkaat. Senaatin tehtävänä on tuottaa toimitila- ja kiinteistöpalveluita valtiollisten asiakkaidensa tarpeet huomioiden. (Laki Senaatti-kiinteistöistä ja Puolustuskiinteistöistä 1018/2020, 1–2 §.)

Lainsäädännössä on myös määritelty, miten julkisen organisaation taloudesta päätetään. Eduskunta hyväksyy valtion talousarvion, jonka pohjalta valtiovarainministeriö asettaa Senaatti-konsernille tulostavoitteet. Tämän lisäksi valtiovarainministeriö asettaa Senaatti-kiinteistöille palvelutavoitteet ja puolestaan puolustusministeriö asettaa Puolustuskiinteistöille omat palvelutavoitteensa. (Laki Senaatti-kiinteistöistä ja Puolustuskiinteistöistä 1018/2020, 1 §.)

Lainsäädännössä määritellään myös Senaatti-konsernin asiakkaat. Näitä ovat muun muassa valtion virastot ja laitokset, muut talousarvion ulkopuoliset tahot sekä eduskunta ja sen alaiset yksiköt (Laki valtion liikelaitoksista 1062/2010, 2 §). Puolustuskiinteistöjen asiakkaaksi on nimetty suoraan Puolustusvoimat ja sen kumppanit (Laki Senaatti-kiinteistöistä ja Puolustuskiinteistöistä 1018/2020, 1 §).

Organisaation johdon tarkoituksena on laatia visio, jossa määritellään sen tavoite, ja strategia, joka puolestaan kuvaa sen, miten tavoitteeseen päästään. Julkisissa organisaatioissa ylin johto huolehtii siitä, miten lain määrittämä tehtävä muutetaan kansalaisille tuotettaviksi tuotteiksi tai palveluiksi. (Järvinen, 2017, Esimiehen tärkein tehtävä on johtaminen.) Senaattikonsernin strategiset päätavoitteet ovat strateginen kumppani, yhteiset työympäristöt ja toimitilakustannusten nousun hillintä, yhteiskuntavastuu sekä valmius ja varautuminen. Nämä kaikki perustuvat luottamuksen ja rohkeuden työkuulttuuriin. (Senaatti-kiinteistöt, 2023b.) Konsernin strategiset päätavoitteet on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1. Senaatti-konsernin strategiset päätavoitteet (Senaatti, 2023b)

Ylimmän johdon ei kuitenkaan tarvitse tietää, mitä kaikki työntekijät organisaatioissa tekevät. Organisaatioissa on oltava ymmärrettävä rakenne ja johtamisjärjestelmä, jotta henkilöstöä osataan johtaa ylemmältä tasolta alemmalle tasolle. (Järvinen, 2017, Esimiehen tärkein tehtävä on johtaminen.) Senaattikonsernissa on käytössä johtamisjärjestelmät, joiden avulla päätöksenteot ja toimivallat organisoidaan eteenpäin (Senaatti-kiinteistöt, 2021, s. 12).

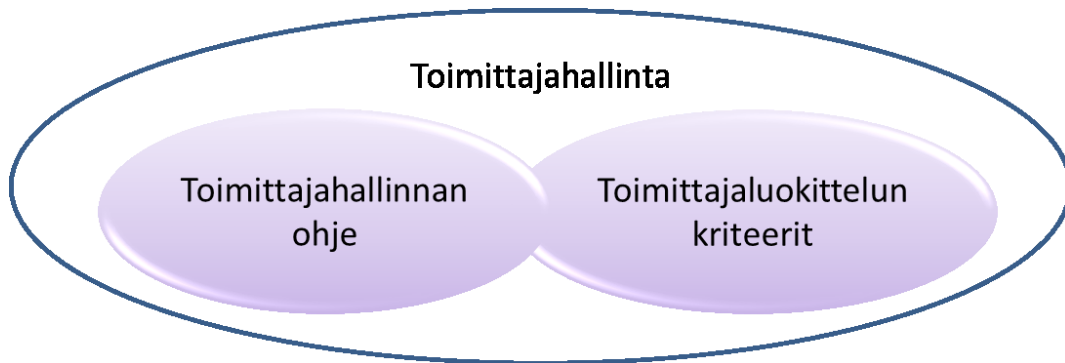
Senaatti-konsernissa työskentelee hieman yli 1200 henkeä ja sen tase on 5 miljardia euroa vuonna 2023. Kaiken kaikkiaan Senaatti-konsernilla on 8600 rakennusta, joiden ylläpidosta se vastaa. Investointeihin organisaatio käyttää 489 miljoonaa euroa vuonna 2023. (Senaatti-kiinteistöt, 2023a.)

## 2.2 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Hankintatoimen tehtäväkenttä on laaja ja toimittajahallinta on monitahoinen kokonaisuus, jonka hallinta voi ajoittain olla haastavaa. Toimittajien kanssa ovat tekemissä niin hankintatoimen henkilöstö kuin talouden ja liiketoiminnan henkilöt. Tällöin voidaan törmätä viestinnän hajanaisuuteen, tiedon puutteeseen tai pahimmassa tapauksessa väärän tiedon jakamiseen eri osapuolten välillä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin.

Senaatti-konsernin hankintatoimi asetti yhdeksi tavoitteeksi vuodelle 2023 saattaa organisaation toimittajahallinta selkeäksi kokonaisuudeksi, jotta toimittajahallinnan ohjeet ja käytänteet ovat yhtenevät ja tarvittava tieto on kaikkien sidosryhmien saatavilla. Toimittajahallinnasta ei ole aiemmin laadittu yksinomaan siihen liittyvää ohjeistusta, vaan toimittajahallinta on ollut suurimmalta osin osa sopimushallinnan ohjeistuksia. Lisäksi toimeksiantaja ei ole aiemmin tehnyt koko konsernin toimittajakuntaa kattavaa luokittelua.

Tutkimuksen tavoitteena on laatia ehdotus toimittajahallinnan ohjeistuksesta ja toimittajaluokittelun kriteereistä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä toimittajahallintaan liittyy ja mitä asioita toimittajahallinnasta olisi hyvä viestiä organisaation sisäisille sidosryhmille. Toimittajaluokittelun päämääränä on puolestaan saada selville, millaisilla kriteereillä toimittajia on mahdollista luokitella. Tutkimuksen tavoitteet on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Tutkimuksen tavoitteet

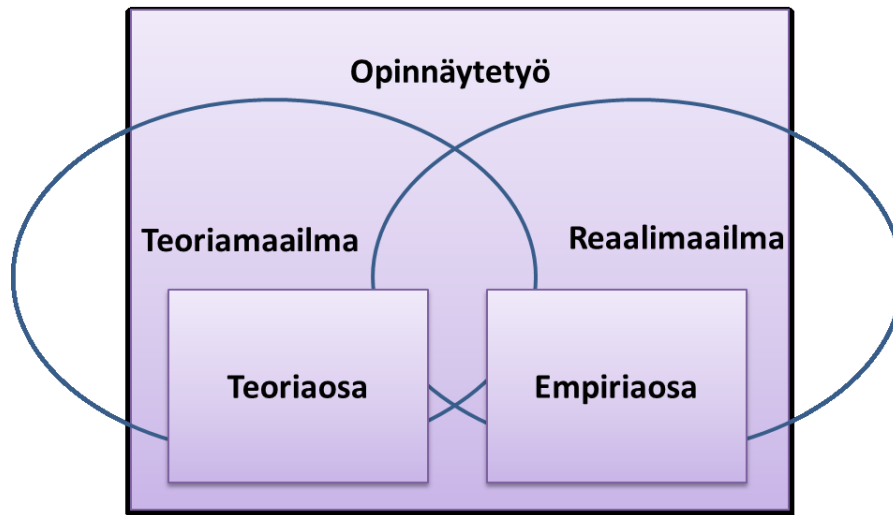
Tutkimuksen tavoitteena on siis laatia toimeksiantajalle ehdotukset sopimus-aikaisen toimittajahallinnan ohjeistuksesta ja toimittajien luokittelukriteereistä. Opinnäytetyössä tutkitaan toimittajahallinnan kokonaisuutta organisaation näkökulmasta ja pohditaan, miten toimittajahallinnasta on selkeintä viestiä sisäisille sidosryhmille, jotka työskentelevät toimittajahallinnan parissa hankintatoimen lisäksi.

### 2.3 Tutkimuksellinen kehittämistyö ja tutkimuskysymykset

Ilmiö ja siihen liittyvä ongelma, usein myös kehityskohde tai muutos, saavat aikaan tutkimuksen, jota kutsutaan opinnäytetyöksi. Opinnäytetyön pitää kuitenkin täyttää tieteellinen vaatimus eli opinnäytteessä käytetään oikein tieteellisesti todennettuja tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Tutkimuksen kohde muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joihin esitetään ratkaisut kerätyn tutkimusaineiston avulla. (Kananen, 2013, s. 11, 17.)

Tieteellisessä tutkimuksessa teoria selventää tutkittavaa ilmiötä teoriamaailmassa. Reaalimaailma vastaavasti tarkoittaa maailmaa, jossa ilmiöt tapahtuvat eli käytäntöä. Teoriat pyrkivätkin selventämään sekavan reaalimaailman ilmiöiden syy- ja seuraussuhteita sekä näiden riippuvuuksia. (Kananen, 2013, s. 45–46.) Opinnäytetyössä luodaan sidos teorian ja empiriaosuuden tutkimustulosten välille, jotta tutkijan tutkimuslöydökset asettuvat aihealueen tietovarantoon. Lisäksi opinnäytetyössä teoriamaailman oletukset ja reaalimaailman käytäntö kohtaavat, jolloin voidaan testata,

toimiiko teoria käytännössä. (Kananen, 2014, s. 51–52, 57.) Kuvio 3 visualisoi opinnäytetyön sijoittumista teoria- ja reaalimaailmihin.



Kuvio 3. Opinnäytetyön sijoittuminen teoria- ja reaalimaailmihin (mukaan Kananen, 2014, s. 57)

Opinnäytetyössä tutkimuksen ongelma selostetaan ja muotoillaan kysymysmuotoon, jotta tutkimusongelma hahmottuu kokonaisuudessaan. Pääkysymystä voidaan myös täsmentää apukysymysten muodossa. Opinnäytetyön aihetta kuljettaa juoni, joka johdattelee tutkimuskysymyksistä tutkimustulosten kautta vastausten äärelle. (Hirsjärvi ym., 2018, s. 126, 128–129.)

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on

*Minkälainen on selkeä ja ymmärrettävä toimittajahallinnan ohjeistus?*

Lisäksi opinnäytetyön apukysymyksiä ovat

*Miten toimittajia luokitellaan?*

*Miten toimittajahallinnan ohjeistus jalkautetaan henkilöstölle?*

## 2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tutkija osoittaa tutkimuksensa alan tietovarantoon. Tutkija perehtyy tällöin alan kirjallisuuteen, eli mikä on alan nykytietämys aiheesta. (Kananen, 2014, s. 51.) Perehtymällä tutkimuksen aihealueeseen kirjallisuuden ja tutkimusartikkeleiden avulla tutkija osoittaa omaa kiinnostustaan ja asiantuntijuuttaan aiheen tiimoilta (Kananen, 2015, s. 115). Näiden lisäksi tutkijan oma ammatillinen osaaminen on mukana tietoperustan luonnissa.

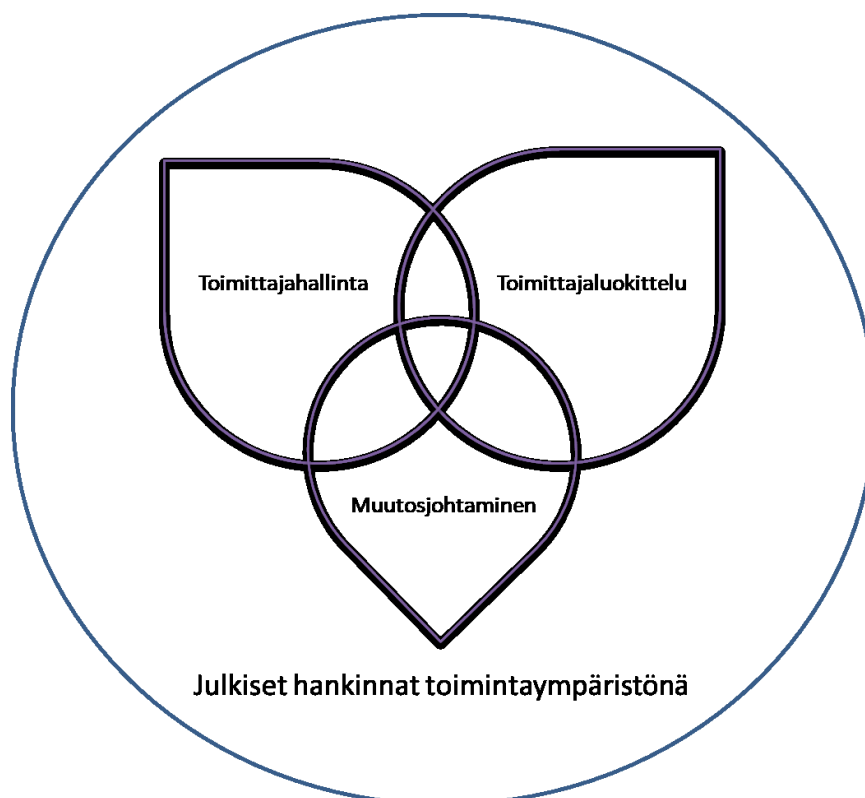
Toimittajahallinnalla tarkoitetaan määritelmän mukaan toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinnointia, jonka avulla hyödynnetään toimittajamarkkinoita ja johdetaan valittuja toimittajia. Toimittajasuhteet perustuvat vuorovaikutukseen, jolloin hankintajohtaminen on parhaimmillaan toimittajasuhteista huolehtimista, kuten toimittajien osallistamista ja yhteistyön kehittämistä. (Kahelein, 2021.) Julkishallinnossa ollaan siirtymässä toimittajavalinnan painopisteestä enemmän sopimuksien hallintaan, jossa hallitaan useita toimittajia ja kehitetään yhteistyötä heidän kanssaan. Julkisen hallinnon hankintatoimella on myös paineita kasvattaa hankinnan tuottavuutta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 50, 378, 380.) Opinnäytetyössä perehdytään toimittajahallinnan määritelmiin ja julkisen organisaation toimintaympäristöön julkisten hankintojen osalta.

Hankinnat voidaan luokitella eri menetelmien avulla riippuen siitä, mitä halutaan painottaa. Kriteereitä hankintojen luokittelulle ovat esimerkiksi hankinnan taloudellinen ulottuvuus tai toimittajat. (Huuhka, 2017, luku 3.) Toimittajien luokitteluksi on organisaation määriteltävä luokittelukriteerit, jotka pohjautuvat organisaation strategiaan, jotta ne ovat linjassa organisaation toimintaperiaatteiden kanssa (O'Brien, 2014, s. 62). Tässä opinnäytetyössä tutustutaan toimittajien luokitteluun, erilaisiin kriteereihin ja työkaluihin, joiden avulla toimittajia on mahdollista luokitella.

Muutoksen sanotaan käynnistyvän ongelmasta tai visiosta. Ongelma pakottaa organisaation muuttamaan esimerkiksi toimintatapaansa, mutta visiosta

lähtöisin oleva muutos on puolestaan haluttu tapa toimia. Muutos on kuitenkin tapahtunut vasta, kun se ilmenee työntekijöiden työssä. Muutos ja sen johtaminen kytkeytyvät vahvasti organisaation strategiatyöhön, koska tällöin tarvitaan rohkeaa ja päättäväistä johtamista ja johtajuutta. (Santalainen, 2014, luku 5.1, 5.4.)

Opinnäytetyössä tutkija yhdistää toimittajahallinnan, toimittajaluokittelun ja muutosjohtamisen. Ymmärtämällä toimittajahallinnan eri ulottuvuudet ja lisäämällä tietämystä toimittajien luokittelumahdollisuuksista, toimittajakunnasta on mahdollisuus saada kokonaiskuva ja selvyys, mitä toimittajahallinnan ohjeistuksessa on tuotava esiin. Toimittajahallinnan ohjeistus luo mahdollisesti toimintatavan muutoksia henkilöstölle, jolloin se pyritään ennakoimaan muutosjohtamisen opeilla. Opinnäytetyöhön liittyvät käsitteet – toimittajahallinta, toimittajaluokittelu ja muutosjohtaminen – on huomioitava toimeksiantajan toimintaympäristössä, koska siellä pätevät julkista hankintaa säätelevät lait ja asetukset sekä käytänteet. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Tutkimuksesta rajataan pois tarkempi perehtyminen julkisen hankintalain määrittelemiin toimittajavalintaa koskeviin hankintamenettelyihin. Opinnäytetyössä keskitytään sopimusaikaiseen toimittajahallintaan, jolloin toimittajavalinta on jo suoritettu. Lisäksi opinnäytetyössä laadittua ehdotusta ei oteta käyttöön opinnäytetyöprosessin aikana aikataulullisista syistä johtuen.

### 3 JULKISET HANKINNAT TOIMITTAJAHALLINNAN NÄKÖKULMASTA

Julkiset organisaatiot käyttävät hankinnoissaan julkisia varoja, jolloin varojen käyttöä valvotaan lainsäädännön avulla. Suomen julkisten hankintojen arvo oli 47 miljardia euroa vuonna 2018 (Valtiovarainministeriö, 2021).

Julkisista hankinnoista on laadittu prosessimalleja, joiden tarkoituksena on selkeyttää ja havainnollistaa julkista hankinta- ja sopimusprosessia kaikille osapuolille, kuten hankintaorganisaatioille, toimittajille ja veronmaksajille. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään julkiseen hankintalainsäädäntöön sekä hankinta- ja sopimusprosessimalleihin.

#### 3.1 Hankintalainsäädäntö

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (HankL, 1397/2016) määrittelee yksittäisen julkisen hankinnan kilpailuttamismenettelyitä, joita lain määrittelemät hankintayksiköt, kuten Senaatti-kiinteistöt ja Puolustuskiinteistöt, ovat velvollisia noudattamaan tehdessään lakiin sovellettavia hankintoja. Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan laajasti tavara- ja palveluhankintoja sekä rakennusurakoita. Julkiset hankinnat perustuvat laissa mainittuihin hankinta-periaatteisiin, joita ovat hankintojen kilpailuttamisen avoimuus ja suhteellisuus sekä osallistujatahojen tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu kaikissa hankintamenettelyn vaiheissa. Hankintalain tavoitteina ovat erityisesti julkisten varojen käytön tehostaminen, laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen kehittäminen sekä eri tahojen tasapuolisen osallistumisen edistäminen. (Eskola ym., 2017, s. 19, 23, 36, 39, 44, 49.)

Hankintalaissa on määritelty julkisille hankinnoille kynnysarvot. Kun hankinnan arvo ylittää kynnysarvon, hankintaan on sovellettava julkista hankintalakia ja sen ohjaamia menettelyitä. Hankinnan luonteesta riippuen julkisen hankinnan kilpailuttamiseen käytetään eri kilpailutusmenettelyitä, joita ovat avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, kilpailullinen me-

nettely ja innovaatiokumppanuusmenettely. (HankL, 4-5 luku 25–26 §, 32–39 §.)

Hankintasopimus syntyy hankintailmoituksen, tarjouspyynnön ja voittaneen tarjouksen lopputuloksena, johon hankintamenettely tähtää. Laki velvoittaa, että hankintasopimus tehdään kirjallisesti, mutta se voi olla myös sähköisessä muodossa. Hankintasopimusta ei saa muuttaa sopimuskauden aikana oleellisesti, muutoin se johtaa hankintalain mukaisesti hankinnan uudelleen kilpailuttamiseen. Hankintasopimuksen voimassaoloaika on puolestaan määräaikainen tai toistaiseksi voimassaoleva, mutta käytännössä hankintalain kilpailuttamisvelvoite estää ikuisesti voimassaolevat hankintasopimukset. (Määttä & Voutilainen, 2017, s. 432–433, 437, 439.)

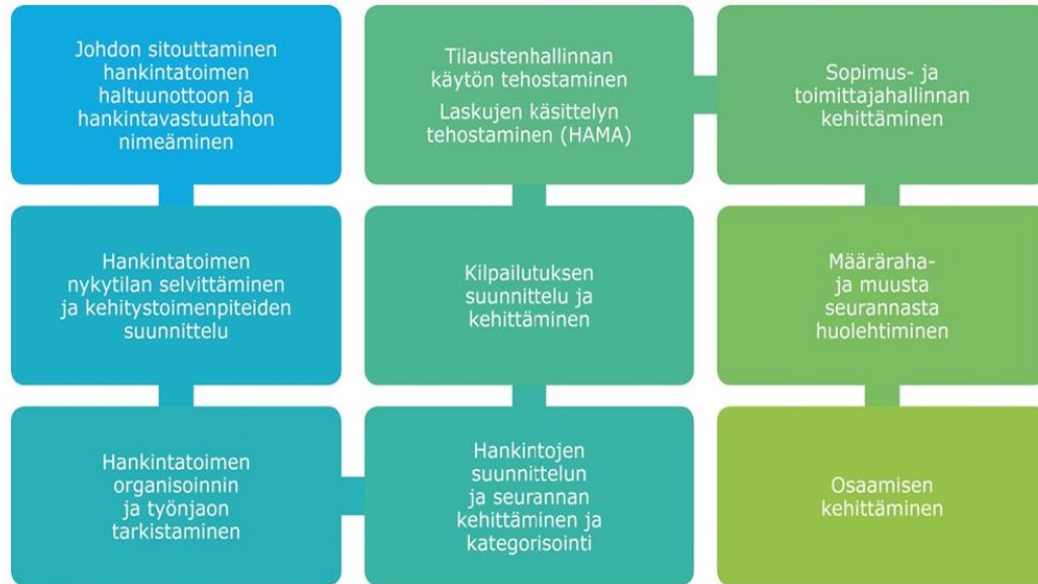
Hankintalain lisäksi julkisissa hankinnoissa on otettava huomioon myös muita lakeja ja asetuksia. Näitä ovat muun muassa laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999), laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista (30/2013) ja laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (1233/2006). Edellä mainittujen lisäksi hankinnoissa on otettava huomioon substanssilainsäädäntö eli tarkemmat sisältölait, joilla säädetään muun muassa hankintakohteesta ja sen määrittelyistä, vastuullisuudesta ja muista asiasisällöistä. (Valtiovarainministeriö, 2017, s. 25–26.)

Julkisessa hallinnossa toimittajahallinta on ymmärrettävä hieman suppeammin kuin yritysmaailmassa. Hankintalain mukaisessa kilpailutuksessa kaikki toimittajat voivat tarjota julkiselle organisaatiolle tuotteitaan ja palveluitaan ilman, että julkinen organisaatio on tehnyt esikarsintaa toimittajista. Markkinakartoitukset on myös tehtävä hankintalain edellyttämin perustein. Kuitenkin rajoitetussa hankintamenettelyssä ja puitejärjestelyjen sisäisissä kilpailutuksissa sekä pienhankinnoissa julkinen organisaatio voi valita toimittajat, joilta tarjoukset pyydetään, mutta silloinkin on noudatettava avoimuuden, tasapuolisuuden, suhteellisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita.

### 3.2 Hankinta- ja sopimusprosessimallit

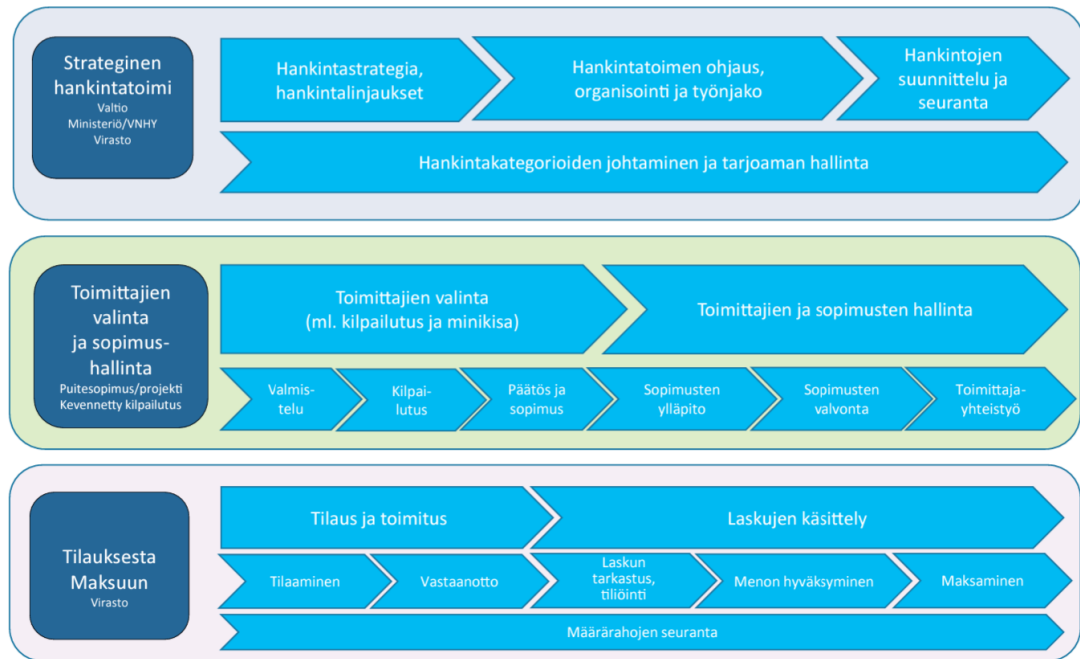
Prosessi on sarja peräkkäisiä toimintoja, jotka toteutetaan resurssien avulla. Organisaatioiden kannalta oleelliset prosessit ovat tärkeitä sen menestykselle. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 121.) Ydinprosesseiksi kutsutaan suoraan asiakkaalle kohdistuvia prosesseja, jotka myös tuottavat arvoa asiakkaalle. Organisaatiot tarvitsevat arvoa tuottavien prosessien rinnalle myös niille edellytyksiä tuottavia prosesseja, joita kutsutaan tukiprosesseiksi. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 122.)

Valtion hankintakäsikirjassa (2017) on ohjeistettu julkisten hankintojen toteuttaminen valtionhallinnossa. Käsikirjan tarkoituksena on yhtenäistää hankintakäytäntöjä ja havainnollistaa valtion hankintayksiköille niiden hankintaprosessien eri vaiheita. Hankintojen kehittämiseksi julkishallinnossa toteutettiin HANKO-hanke (valtion hankintatoimen kehittämishanke 2014-2016), jonka avulla luotiin Hankintatoimi haltuun -kehittämispolku, joka on kuvattu kuviossa 5. Kehittämispolku alkaa johdon sitouttamisella hankintatoimen kehittämiseen, jota seuraa hankintojen nykytilaselvitys ja hankintahenkilöstön organisoituminen. Laskujen käsittelyä ja hankintojen kilpailuttamista sekä suunnittelun kehittämistä seuraa sopimus- ja toimittajahallinnan kehittäminen. Tämän jälkeen kehittämisselityksessä on kaksi vaihetta: seuranta ja osaamisen kehittäminen. (Valtiovarainministeriö, 2017, s. 7, 31–32.)



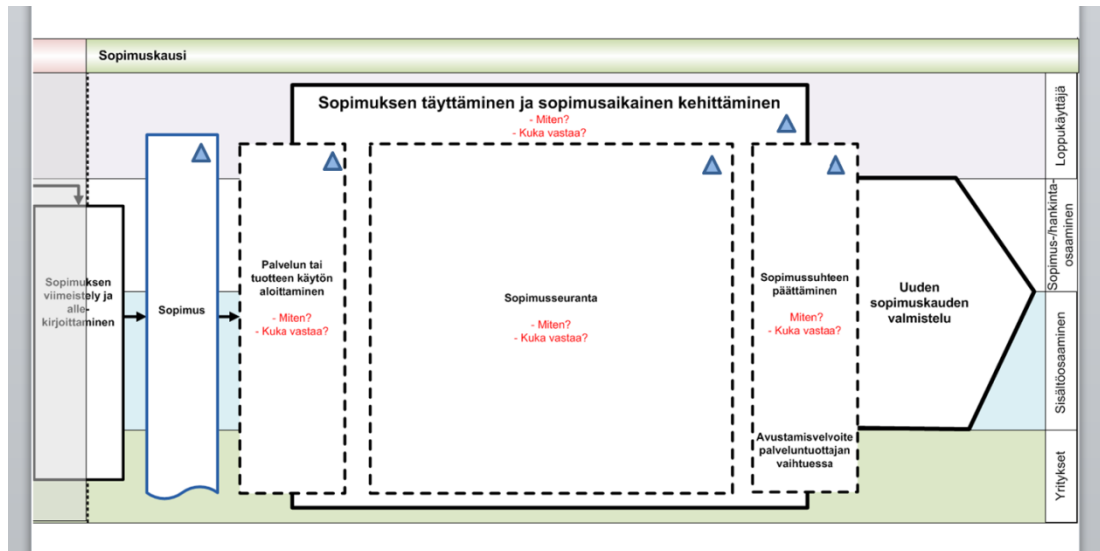
Kuvio 5. Hankintatoimi haltuun -kehittämispolku (Valtiovarainministeriö, 2017, s. 32)

Valtion hankintakäsikirjassa (2017) on havainnollistettu myös prosessikuvion muodossa julkisen hankinnan hankintaprosessin vaiheet (kuvio 6). Hankintaprosessi on jaettu kolmeen pääprosessiin, jotka ovat *strateginen hankintatoimi*, *toimittajien valinta ja sopimushallinta* ja *tilauksesta maksuun*. *Strateginen hankintatoimi* kattaa ylätasen ohjauksen, suunnittelun ja hankintakategorioiden hallinnan. *Toimittajien valinta ja sopimushallinta* puolestaan jakautuu kahteen osaan: hankintalain määrittelemään toimittajien valintamenettelyihin ja hankintasopimuskauteen. Sopimusten hallinnassa keskitytään sopimusten ylläpitoon ja valvontaan sekä toimittajayhteistyöhön. Viimeinen prosessikonaisuus *tilauksesta maksuun* käsittelee operatiivista ostamista ja sen vaiheita tilaamisesta aina laskun maksuun saakka. (Valtiovarainministeriö, 2017, s. 52.)



Kuvio 6. Hankintaprosessin vaiheet julkisessa hallinnossa (Valtiovarainministeriö, 2017, s. 52)

Kuntaliitto on puolestaan laatinut yhteistyössä Aalto-yliopiston kanssa PRO2ACT-hankkeessa (2013) julkisten hankintojen yleisen sopimusprosessimallin. Mallin tarkoituksena on ymmärtää julkisten hankintojen sopimusprosessikokonaisuutta hankinnan suunnittelusta kilpailutuksen kautta aina sopimuksen päättymiseen asti. Mallin painopiste on ennakoitavuudessa ja voimassa olevien sopimusten valvonnassa. (Kuntaliitto, 2017.) Kuviossa 7 on esitelty julkisten hankintojen yleisestä sopimusprosessimallista sopimuskautsi. Liitteessä 1 on esitelty julkisten hankintojen yleinen sopimusprosessimalli kokonaisuudessaan.



Kuvio 7. Julkisten hankintojen yleisen sopimusprosessimallin sopimuskausi (PRO2ACT-hanke, 2013)

PRO2ACT-hankkeessa laaditussa sopimusprosessimallissa on neljä käyttäjää: yritys, sisältöosaaja, hankintaosaaja ja loppukäyttäjä. Sopimuskausi alkaa kilpailutuksen päättyessä, kun hankintasopimus allekirjoitetaan ja sopimus astuu voimaan. Sopimusaikaisten veloitteiden täyttäminen koostuu sovitun palvelun tai tuotteen käytön aloittamisesta ja sopimuksen seurannasta ja sen päättämisestä. Mallissa on herätelty sen soveltajia miettimään vastuujaoittelua ja käytännön toteutuksia hankintasopimuskauden eri vaiheissa. (PRO2ACT-hanke, 2013.)

Opinnäytetyössä keskitytään sopimuskauden toimittajahallintaan. Sopimusaikaisen toimittajahallinnan näkökulmasta on huomion arvoista, että hankintalain mukaan hankintasopimusta ei saa oleellisesti muuttaa sopimuskauden aikana (HankL, 136 §) ja julkista hankintayksikköä sitoo kilpailuttamisveloite (HankL, 1 §), jolloin sopimuskauden päättyessä hankinnat on kilpailutettava.

## 4 HANKINTA JA TOIMITTAJAHALLINTA

Hankinnan määritelmät ovat vaihdelleet vuosien saatossa. Laajassa hankinnan määritelmässä ostamisen lisäksi on otettu huomioon myös toimittajasuhteet:

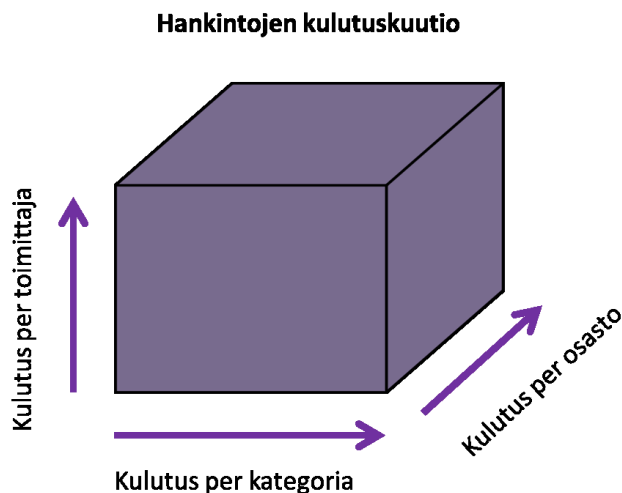
*Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydyttyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 53.)*

Seuraavaksi tutustutaan toimittajahallintaan niin strategian kuin sopimuskauden osalta. Lisäksi esitellään toimittajahallintaan liittyviä toimittajatietoja. Toimittajahallinnan näkökulmasta hankintaosaaminen ja toimittajayhteistyö näyttävät merkittävinä tekijöinä organisaation resurssien tehokkaan käytön kannalta.

### 4.1 Hankintastrategia suuntaviivojen määrittäjänä

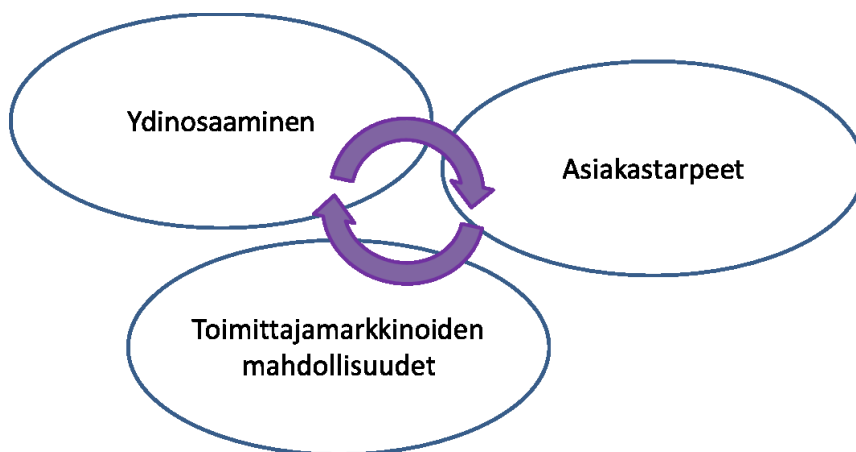
Hankintastrategia on suunnitelma siitä, miten organisaation hankinnat hoidetaan ja, mihin suuntaan hankintatoimea halutaan kehittää. Parhaimmassa tapauksessa hankintastrategia on johdettu suoraan organisaation päästrategiasta ja myötäilee sitä. Hankintastrategia määrittää pääsääntöisesti hankintatoimen suuntaviivat ja tavoitteet tietyn ajanjakson aikana. Siinä voi olla määritelty esimerkiksi säästötavoitteet hankintakategorioittain, toimittajamäärän vähentäminen tai toimittajayhteistyön parantaminen. Hankintastrategia ei ota kantaa siihen, millä toimenpiteillä kyseiset tavoitteet saavutetaan, vaan strategiasta johdetaan käytännönläheisemmät kehitystoimenpiteet, joilla strateginen tavoite on saavutettavissa. (Ritvanen ym., 2011, s. 31, 33; Sakki, 2014, s. 135.) Jokaisen hankintastrategian taustalla olisi oltava niin kutsuttu hankintojen kulutuskuutio (kuvio 8), jonka perusteella tiedettäisiin hankintojen arvo toimittajittain, kategorioittain ja osastoittain (van Weele, 2018, s. 15).





Kuvio 8. Hankintojen kulutuskuutio, jossa hankintojen arvo on määritelty toimittajittain, kategorioittain ja osastoittain (mukaillen van Weele, 2018, s. 15).

Yhteistyön kannalta organisaation on hyvä myös peilata omaa osaamistaan, asiakkailtaan tulleita tarpeita ja toimittajamarkkinoiden luomia mahdollisuuksia kolmikantaisesti, jolloin organisaatiolla on hyödynnettävissään kaikkien kolmen osa-alueen potentiaali liiketoiminnassaan. Hankinnan kytkös organisaation ulkopuolelle mahdollistaa sen, että organisaatio huomaa muutokset toimintaympäristössään ja pystyy näin rakentamaan perustukset onnistuneelle strategiatyölle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 135–136.) Kuviossa 9 havainnollistetaan organisaation ydinosaamisen, asiakastarpeiden ja toimittajamarkkinoiden yhteyttä.



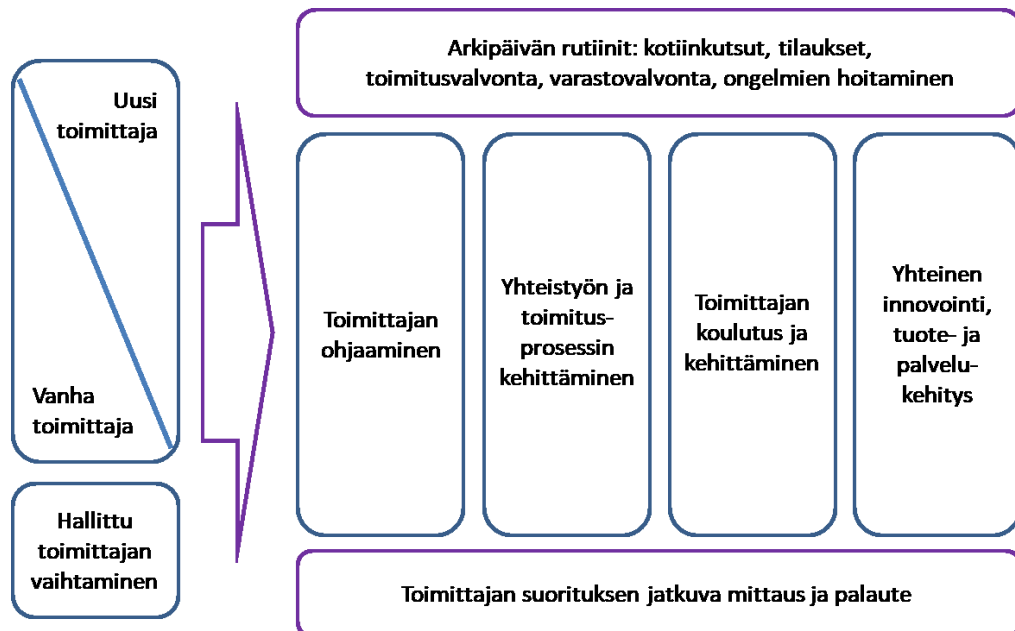
Kuvio 9. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet osana ydinosaamista ja asiakastarpeita (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 135)

Hankintaorganisaatiota ja sen ulkoisia resursseja, kuten toimittajia, olisi johdettava strategisella otteella, mutta silti hankinta nähdään usein vielä pelkkänä säästökohteena. Organisaation osaamistasoa saadaan nostettua, kun laajennetaan organisaation johdon johtamisosaaminen koskemaan myös ulkoisia resursseja. (Tuomivaara, 2022, s. 38.) Lisäksi toimittajaverkostojen johtaminen voidaan nähdä osana menestyvää liiketoimintaa riippuen siitä, miten ylin johto näkee kumppanuusverkostojen vaikutuksen oman organisaationsa menestykselle. Julkisen organisaation on myös pohdittava, millaisessa verkostotoiminnassa se haluaa olla mukana ja, millaisia strategisia tavoitteita verkostolle on asetettava. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 164.)

#### 4.2 Toimittajahallinta sopimusaikana

Modernin organisaatioajattelun aikaansaannoksena huomattiin, että toimittajia ja heidän toimintaansa on mahdollista muun muassa opastaa, avustaa, innostaa, kehittää ja kaiken lisäksi koordinoida. Toimittajasuhteet ovat kuitenkin monimuotoisia, jolloin niitä on käsiteltävä eri tavoin. Organisaation on otettava huomioon jokaisen toimittajan kanssa mahdollisesti erilaiset viestintäkanavat, tapaamiskäytänteet, vastuuhenkilöt, raportointitavat ja suoritusmittarit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 281, 309.)

Toimittajan kanssa tehtävä yhteistyö näyttäytyy päivittäisissä hankintatoimen rutiinitehtävissä muun muassa tilauksina, toimitusvalvontana ja ongelmatilanteiden selvittelyinä. Tietojen vaihto ja muut toiminta toimittajan kanssa voidaan mieltää myös toimittajarajapinnaksi, jossa tehtävät suoritetaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 300.) Kuvio 10 havainnollistaa toimittajarajapinnan tehtäväkokonaisuuksia, kuten suorittavia, ohjattavia ja mitattavia tehtäviä.



Kuvio 10. Toimittajarajapinnan tehtäviä (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 300)

Toimittajan ohjauksessa olennaisinta on sopia keskinäisistä viestinnällisistä ohjeista, joissa on käyty läpi:

- kuka on yhteyshenkilö eri ongelmatilanteissa ja
- kuka vastaa eri osa-alueista organisaatiossa.

Osapuolten väliseen yhteistyöhön kuuluu, että osapuolet ymmärtävät ja viestivät selkeästi, mitä kumpikin odottaa toiselta. Virheiden ja ongelmien taustalla on suurimmaksi osaksi puutteellinen toimittajan ohjeistaminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 301.)

Osapuolten välillä tuote tai palvelu vaihtaa omistajaa ja tämän vaihdoksen odotetaan sujuvan ongelmitta sekä laadun että toimituksen osalta. Yhteistyöhön kuuluu kuitenkin virheistä reklamointi, jotta jatkossa varmistetaan sopimusveloitteiden täytyminen ja toimitusten virheettömyys. Tällöin toimittajan kehittäminen on hyödyllisempää, kun molemmat osapuolet ovat siinä mukana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 301–302.)

Toimittajien suorituksen mittaaminen on hedelmällisimmillään, kun panostetaan organisaatiolle merkityksellisten toimittajien tarkempaan mittaamiseen. Toimittajaseurannan tarkoituksena on antaa kuva toimittajan suoriutumisesta,

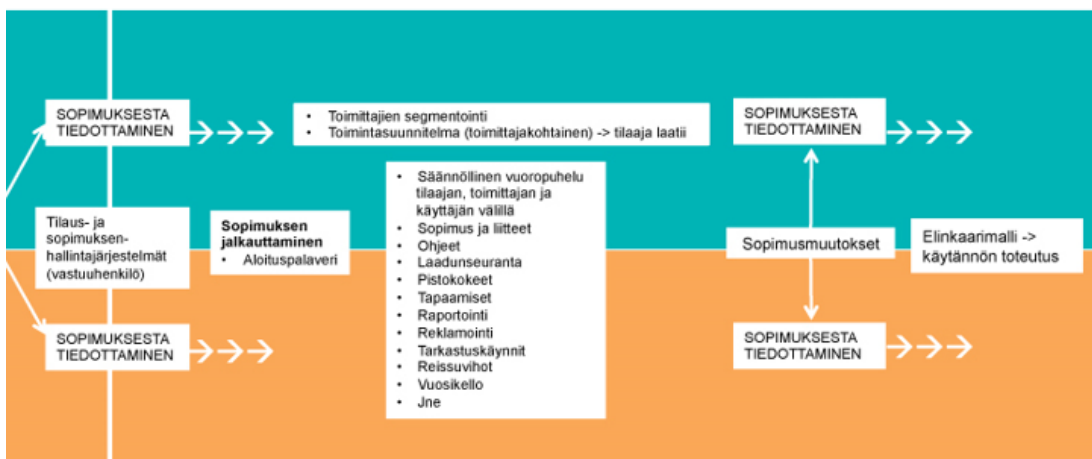
kuten sopimuksen ja ohjeiden noudattamisesta. Mittaristo voi sisältää pelkistetyimmillään:

- hinnan ja määrän seuranta (kokonaiskustannus),
- toimitusajan seuranta ja
- asiakaspalvelun onnistumista.

Resurssien paremman hyödyntämisen vuoksi toimittajat on hyvä luokitella ja ryhmitellä ja näille laatia toimintasuunnitelma ja ohje, miten eri toimittajaryhmien kanssa toimitaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 312–313, 315.)

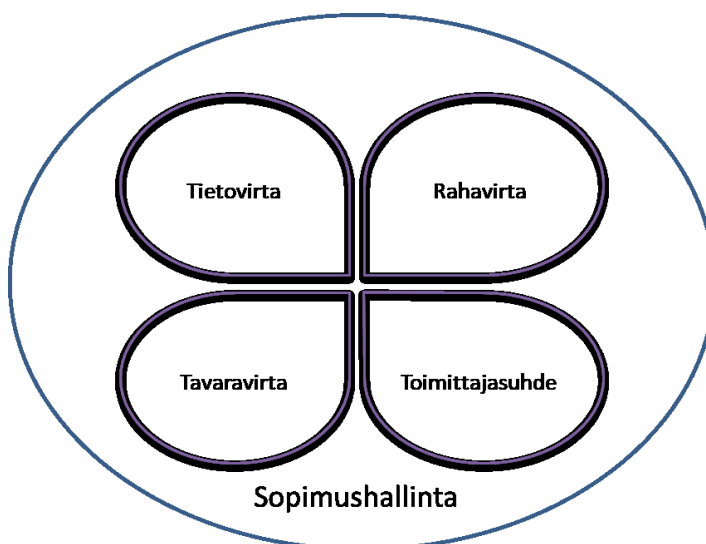
VISO-hankkeessa (visualisoituja rajaesineitä julkisten hankintojen sopimustoimintaan) Business Finland ja Aalto-yliopiston SimLab-tutkimusyksikkö tutkivat julkisten hankintojen sopimustoiminnan aikaista tiedonvälitystä ja osapuolten yhteistyötä (Pohjonen ym., 2014a). VISO-hankkeessa julkisista hankinnoista on koostettu kuvio 11 (liite 2), josta käy ilmi julkisessa hankintasopimusprosessissa tiedonjakamiseen käytettyjä välineitä. Uudesta sopimuksesta tiedottaminen kaikille osapuolille vaatii sopimuskauden alussa aloituspalaverin, jossa sovitaan käytännön asioista. Sopimuksen voimassaoloaikana osapuolet käyttävät yhteistyöhön ja muutoinkin asioista viestimiseen useita eri välineitä ja kanavia, kuten tapaamisia ja tarkastuskäyntejä sekä raportointia ja reklamointia. Lisäksi mallissa on mainittu viestintävälineinä muun muassa ohjeet ja reissuvihot. Mallissa on mainittu myös tilaajan laatima toimittajakohtainen toimintasuunnitelma ja sopimuksen elinkaarimallin käytännön toteutus. (Pohjonen ym., 2014b.)

### 3. SOPIMUKSEN TOTEUTTAMINEN



Kuvio 11. Hankintasopimusprosessin välineet -mallin Sopimuksen toteuttaminen (Pohjonen ym., 2014c)

Toimittajahallinta voidaan nähdä myös neljän ulottuvuuden kautta, jotka pohjautuvat sopimusaikaan ja sen luomiin oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Nämä ovat tieto-, tavara- ja rahavirta sekä toimittajasuhde. Toimittajan kanssa solmittu sopimus ja sen velvollisuuksien täyttäminen osapuolten välillä vaatii yhteisymmärrystä. Jotta yhteistyö ja sopimuksen luomat velvoitteet onnistuvat, on näiden neljän ulottuvuuden toimittava moitteettomasti. (van Weele, 2018, s. 116–117.) Sopimushallinnan neljä ulottuvuutta on havainnollistettu kuviossa 12.



Kuvio 12. Sopimushallinnan neljä ulottuvuutta (mukaillen van Weele, 2018, s. 116)

O'Brien (2014, s. 189) on puolestaan määritellyt toimittajahallinnan sisältävän viisi ulottuvuutta. Ne ovat:

- tulokset: seurausten ja tulosten käsitteleminen,
- riski: toimittajien riskienhallinta,
- arviointi: toimittajien arvioiminen,
- sopimus: sopimushallinta ja
- yhteistyö: toimittajarajapinnan ja yhteistyön hallinta.

Näiden kaikkien viiden ulottuvuuden avulla organisaatio pystyy varmistamaan ja turvaamaan, että toimittajalta saadaan kaikki tarvittava ilman keskeytyksiä.

Kumppanuusajattelulla tarkoitetaan arvon luomista yhdessä ajatellen sekä loppuasiakasta että toimittajaverkoston yhteistyökumppaneita. Laadullisina tekijöinä voidaan pitää kumppaneiden mahdollisuuksia osallistua kehitystyöhön, vastavuoroista tiedon kulkua ja kokemusta yhteisestä hyödystä. Näitä kaikkia yhdistää myös se, että kumppani aidosti kokee saavansa mahdollisuuksia, tietoa ja hyötyä yhteistoiminnasta. Lisäksi organisaation olisi hyvä ymmärtää asiakkaidensa palvelukäytännöt ja asiakastyytyväisyys ja toisaalta toimittajaverkostonsa kokemus yhteistyön hyödyistä. Kumppanuutta pidetään palveluliiketoiminnassa yhtenä menestymisen avaimista. (Virtanen, 2018, s. 143–144.)

Ekosysteemiajattelussa puolestaan oma organisaatio nähdään osana laajempaa toimijoiden verkostoa, jossa yhteistoiminta ulottuu yli toimialojen ja on periaatteessa rajaton. Ekosysteemi koostuu julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoista ja vaatii toimivaa ja hyvää yhteistyötä näiden välillä. Verkostoissa siirtyvät vastavuoroisesti tieto, osaaminen ja palvelukset. (Sydänmaanlakka, 2015, s. 166, 169, 173.) Palveluekosysteemillä tarkoitetaan eri toimijoiden muodostamaan laajaa palveluiden yhteistyöverkostoa, joissa on palvelusopimuksia ja epävirallisia käytänteitä. Palveluekosysteemi luo yhdessä arvoa palveluidensa kautta, kun eri tahot antavat resurssinsa käyttöön saavuttaakseen viime kädessä loppuasiakkaalle tarvittavan hyödyn. Ekosysteemeihin vaikuttavat myös viranomaistahot ja lainsäädäntö sekä asiakkaiden vaikutusmahdollisuudet. (Virtanen, 2018, s. 32–34, 39, 49.)

### 4.3 Toimittajatietojen hallinta

Organisaatioiden toiminnanohjausjärjestelmiin on tallennettu myös toimittajia koskevaa tietoa, kuten toimittajan yhteystiedot ja sopimuksen mukainen maksuehto. Toimittajatietorekisteri voi olla linkitetty myös muihin tietojärjestelmiin, kuten sopimusrekisteriin tai hankinta- ja raportointijärjestelmiin. Näiden välillä on mahdollisesti automatisoitua tiedonsiirtoa, jolloin yhdessä järjestelmässä päivitettyt tiedot kulkeutuvat muihin järjestelmiin. (Huuhka, 2017, luku 10.) Tietojärjestelmistä löytyvät usein vain organisaatioiden aktiiviset toimittajat ja aiemmin käytössä olleet eli passiiviset toimittajat, mutta eivät uudet tai vaihtoehtoiset toimittajat. Toimittajahallinnan ja toimittajamarkkinatuntemuksen näkökulmasta tämä nähdään puutteena tietojärjestelmissä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 105.)

Organisaation ja toimittajan välinen sopimus on olennainen osa osapuolten välistä liiketoimintaa ja sovittuja ehtoja. Sopimukset tallennetaan usein sähköiseen sopimusten hallintajärjestelmään, jolloin niiden hallinta helpottuu sopimuksen voimassaoloaikana. Kaikki muutokset kirjautuvat järjestelmään ja sopimusten hallintaprosessi muuttuu läpinäkyväksi. (Huuhka, 2017, luku 10.3.)

Tietojärjestelmissä tiedon – datan – määrä on valtava, jolloin vastuu tietojen päivittämisestä on myös huomioitava organisaatioissa. Selkeys vastuissa ja toimintatavoissa nopeuttaa tiedonsaantia ja tiedon päivittymistä tietojärjestelmiin. Lisäksi on otettava huomioon, että tieto on muodoltaan yhtenäistä ja se on mahdollista muuttaa havainnollistettavaan muotoon päätöksen tueksi, kuten raportointijärjestelmissä.

### 4.4 Hankintaosaaminen

Hankintatoimen päivittäiset työtehtävät nähdään usein reaktiivisuuden kautta, mikä tarkoittaa asioihin reagoimista, kun ne ovat jo tapahtuneet. Edistysellisimmissä organisaatioissa hankintatoimi toimii myös proaktiivisesti, jolloin toimittajamarkkinoiden muutoksiin reagoidaan ennakoivasti, niiden suuntaan

halutaan vaikuttaa ja toimittajaympäristön muutokset koetaan mahdollisuuksina. Tällöin hankintatoimen päivittäisestä työajasta suurin osa käytetään toimittajamarkkinoiden seuraamiseen ja toimittajayhteistyön kehittämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 95.)

Organisaation työntekijöiltä on löydyttävä osaamista, taitoa ja tietoa, joiden avulla toimittajien kanssa tehtävää yhteistyötä luodaan, ylläpidetään ja kehitetään. Vuorovaikutus toimittajan kanssa ei rajoitu pelkästään hankintahenkilöille, vaan monitahoinen toimittajayhteistyö tarkoittaa, että koko organisaatio ymmärtää toimittajien merkityksen liiketoimintojen osana ja toimittajamarkkinoiden luomat mahdollisuudet. Tällöin hankintojen merkitys on ymmärrettävä myös organisaation johtoa myöten. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 78–79.) Palveluorganisaatiossa korostuu henkilöstön rooli kumppanuuksien välisessä yhteistyössä. Henkilöstön osaamista on johdettava vuorovaikutteisen yhteistyön ja strategisten kumppanuuksien perusteella. (Virtanen, 2018, s. 104.)

Organisaation strategian toteuttamisen kannalta on tärkeää, että organisaatiolla on oikeat ihmiset oikeaan aikaan ja oikeassa työssä oikeilla taidoilla. Henkilöstön taidot ja osaaminen koostuvat heidän pätevydestään, sitoutumisestaan ja antamastaan panoksesta työhönsä. Osaaminen on laitettu kaavamuotoon #(1), joka on seuraavanlainen:

$$\text{taito} = \text{pätevyys} \times \text{sitoutuminen} \times \text{panos}, \text{ \#(1)}$$

Hankintojen ja toimitusketjun hallinnassa tarvittavia taitoja ovat muun muassa tietämys säännöistä ja määräyksistä sekä sopimusten sisällöistä. Näiden lisäksi ongelmanratkaisu- ja kommunikointitaidot ovat hyödyllisiä. Henkilöstöllä on hyvä olla myös analyttinen ja suunnitelmallinen ote työn tekemiseen. (Dani, 2020, s. 117–118, 122–123.)

#### 4.5 Perusta toimittajayhteistyölle

Toimittajasuhteiden perustana voidaan ajatella olevan vuorovaikutukseen pohjautuva suhde, jossa osapuolet arvioivat yhteistyön hyötysuhdetta. Lisäk-

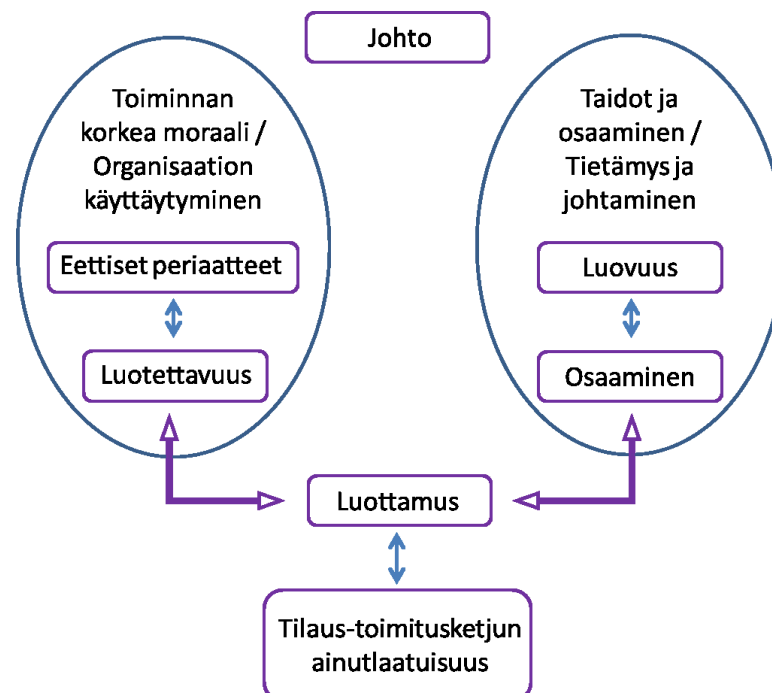


si yhteistyö sujuu, kun tavoitteet ovat suhteellisen yhtenäiset ja kumpikin osapuoli kokee toisen tarpeelliseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 281, 294.)

Vaikka toimittajien kanssa tehtävän yhteistyön perustana on luottamus, toimittajan silmissä yhteistyökumppani on kuitenkin sille aina asiakas. Tällöin on pohdittava, miten organisaatio voi olla houkutteleva ja mieleenpainuva asiakas yhteistyökumppaneilleen.

#### 4.5.1 Luottamus osapuolten välillä

Luottamuksen rakentaminen osapuolten välille vaatii osaavan hankintahenkilökunnan, mutta se ei ole kaikki kaikessa. Van Weelen (2018, s. 372) mukaan luottamukseen tarvitaan myös organisaation eettiset ohjeistukset ja niitä tukevat käytänteet. Näiden lisäksi organisaation työntekijöiden toiminnan yhtenäisyys ja varmuus sekä luovuus luovat luottamussuhteen perustan. Kuviossa 13 on havainnollistettu luottamussuhteiden rakentumista tilaus-toimitusketjussa.



Kuvio 13. Luottamuksen rakentaminen toimittajayhteistyössä (mukaillen van Weele, 2018, s. 372)

Dani (2020, s. 71) mainitsee, että luottamus on tärkeää vaalittaessa pitkiä ja strategisia toimittajasuhteita, koska se sitoo osapuolet yhteen saman tavoitteen äärelle pitkäksi aikaa. Luottamus rohkaisee osapuolia vahvaan yhteydenpitoon ja tiedon jakamiseen. Näiden lisäksi luottamus ehkäisee osapuolten itsekästä ja epäeettistä käyttäytymistä.

Luottamus on myös hyvin helppo menettää kumppaneiden välillä. Osapuolten välinen avoin yhteistyö lisää luottamusta, jolloin lisääntynyt luottamus jälleen parantaa avointa yhteistyötä. Kuitenkin tiedon väärin käyttö vähentää luottamusta, tai jopa poistaa sen kokonaan, jolloin avoimen yhteistyön liiketoimintakokemukset ovat kumppaneiden välillä menneitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 292–293.)

Globaalit kriisit ovat myös vaikuttaneet toimitusverkostoihin viimeisten vuosien aikana voimakkaasti. Kriisit ovat osoittaneet sen, että panostamalla kumppanuuteen, vuosien mittaisiin yhteistyösuhteisiin ja luottamukseen toimijoiden välillä, ovat osapuolet saaneet toimintansa menestymään ja asiakas on taannut toimitusvarmuuden toimittajaltaan. Häiriötilanteissa toimittajat ovat valinneet, kenelle asiakkaistaan toimittavat. (Sillanpää, 2022, s. 48.)

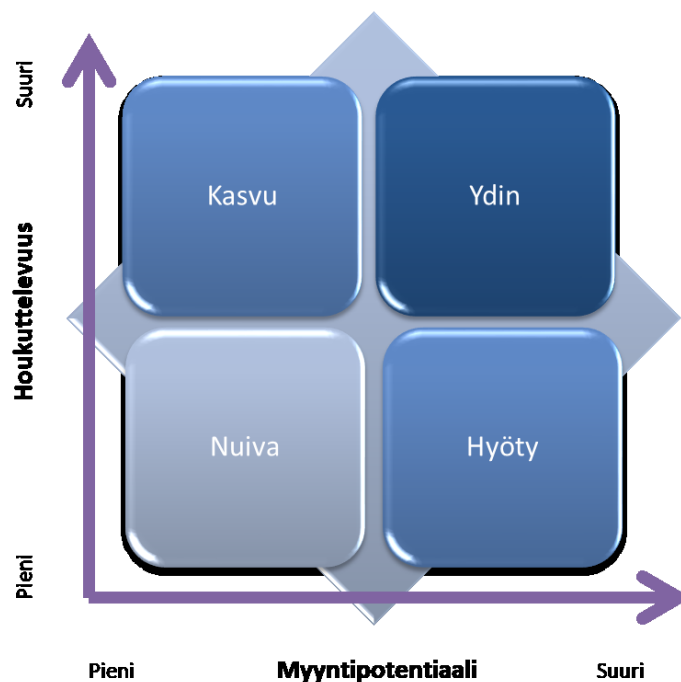
#### 4.5.2 Houkutteleva asiakas

Organisaatio voi nostaa houkuttelevuuttaan toimittajien silmissä lisäämällä ostovolyymiä, sopimalla lisätuotoista ja paremmista maksuehdoista sekä helpottamalla yhteistyön tekemistä. Toimittajalle voi myös antaa sitä, mitä se arvostaa ja, mikä on helposti toteutettavissa, kuten suosittelemalla sitä muille toimijoille. (O'Brien, 2014, s. 152.)

Toimittaja voi tehdä asiakkaastaan analyysin, jossa se vertailee omaa toimintaansa suhteessa asiakkaansa toimintaan: miten suurina asiakkaan houkuttelevuus ja potentiaalinen myynti ovat. Jos asiakkaan houkuttelevuus on suurta, mutta myyntipotentiaali pientä, toimittaja näkee kasvun mahdollisuuden ja on valmis hoitamaan asiakassuhdetta (kasvu). Puolestaan houkuttelevuuden

ja potentiaalisen myynnin ollessa suurta, asiakas on toimittajan menestyksen keskiössä (ydin). Toimittaja hoitaa asiakassuhdetta perusteellisesti ja tarjoaa hyvää palvelua johtoporrasta myöten. (Booth, 2010, s. 96–99.)

Edellä mainittujen vastakohtina ovat nuiva ja hyötyä tavoitteleva suhtautuminen asiakkaaseen. Tällöin asiakas ei ole houkutteleva kumppani, vaikka myyntipotentiaali olisikin suurta (hyöty). Nuivassa suhtautumisessa asiakkaaseen, jossa houkuttelevuus ja myyntipotentiaali ovat pientä, toimittaja ei liioin palvele tai vastaa tarjouspyyntöihin. (Booth, 2010, s. 96–99.) Kuviossa 14 on esitetty toimittajan analyysi asiakkaansa liiketoiminnasta.



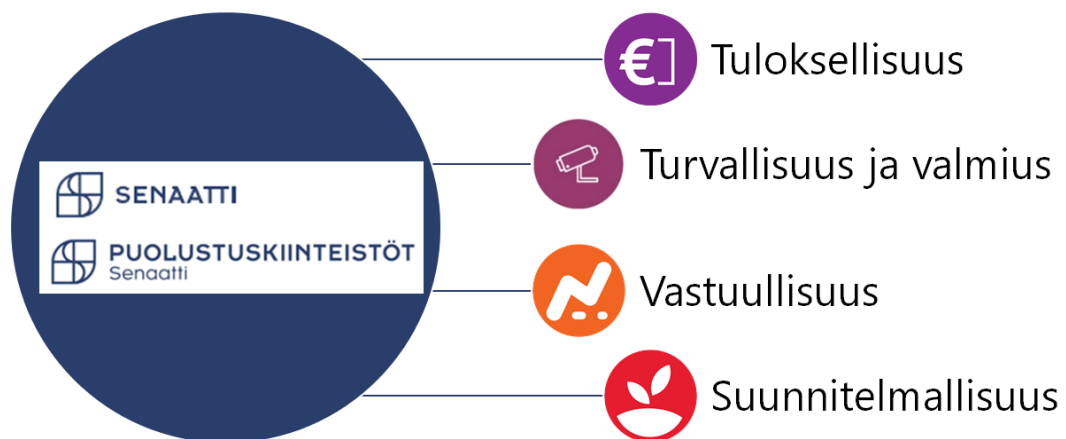
Kuvio 14. Toimittajan analyysi asiakkaansa liiketoiminnasta (mukaillen Booth, 2010, s. 97)

Lisäksi organisaation on hyvä panostaa tarkoituksellisesti yrityskuvansa luomiseen ja ylläpitämiseen toimittajamarkkinoilla, kuten antamalla eheä kuva itsestään toimittajille. Ulkoisen mielikuvan antaminen organisaatiosta olisi myös hyvä olla organisaation omissa käsissä, jotta se voi itse siihen vaikuttaa, kuten tiedottamalla ajankohtaisista asioista organisaation nettisivuilla. Toimittajat kuitenkin pohtivat viimekädessä asiakkaidensa taloutta ja kasvu-

potentiaalia sekä tulevaisuuden näkymiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 242–244.)

#### 4.6 Toimeksiantajan hankintaperiaatteet

Senaatti-konserni on laatinut hankintaperiaatteet, joita ovat *tuloksellisuus*, *turvallisuus ja valmius*, *vastuullisuus* sekä *suunnitelmallisuus*. Nämä hankintaperiaatteet tukevat organisaation eri strategioiden ja valtion hankintastrategian toteutumista määrittelemällä hankintatoimintaa ohjaavia tavoitteita ja toimintatapoja. Näitä periaatteita noudatetaan sekä Senaatti-kiinteistöissä että Puolustuskiinteistöissä. (Senaatti-kiinteistöt, 2023c.) Senaatti-konsernin hankintaperiaatteet on kuvattu kuviossa 15. Konsernin strategiset päätavoitteet esiteltiin aiemmin kuvassa 1.



Kuvio 15. Senaatti-konsernin hankintaperiaatteet (Senaatti-kiinteistöt, 2023c)

Senaatti-konsernin hankintaperiaatteet on selitetty laajemmin ottaen huomioon kaikki osa-alueet, joihin hankintojen periaatteet ulottuvat. Koska opinnäytetyössä perehdytään toimittajahallintaan, esitellään seuraavaksi hankintaperiaatteet tarkemmin pelkästään toimittajahallinnan näkökulmasta.

Hankintaperiaatteiden *tuloksellisuus* tarkoittaa hankintojen toteuttamista kokonaistaloudellisesti ja kustannustehokkaasti. Hankintasopimuskauden aikana toimittajahallintaa toteutetaan toimittajahallinnan prosessin mukaisesti.

Lisäksi Senaatti-konserni hyödyntää yhteishankinnoissa valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy:n yhteishankintoja. (Senaatti-kiinteistöt, 2023c.)

*Turvallisuus ja valmius* varmistetaan hankintaperiaatteissa siten, että hankinnat tehdään turvallisuusperiaatteiden mukaisesti. Senaatti-konsernin toimittajaverkosto hallitsee tällöin turvallisuusasiat ja on sitoutunut valmiusvaatimukseen, jotka on varmistettu turvallisuussopimuksilla. (Senaatti-kiinteistöt, 2023c.)

Hankintaperiaatteissa *vastuullisuus* perustuu Senaatti-konsernin yhteiskuntavastuupolitiikkaan. Konsernissa noudatetaan avoimuuden, tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita. Lisäksi hankinnoissa huomioidaan taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvät periaatteet. (Senaatti-kiinteistöt, 2023c.)

Hankintaperiaatteiden *suunnitelmallisuus* puolestaan tarkoittaa kategoriahallintaa, joka ohjaa hankintojen toteuttamista ja varmistaa yhdenmukaisen toiminnan. Konsernissa käytetään muun muassa yhdenmukaisia sopimus- ja toimittajahallinnan prosesseja. Lisäksi hankintaosaamisen monipuolisuus varmistetaan säännöllisillä koulutuksilla. (Senaatti-kiinteistöt, 2023c.)

Senaatti-konsernin hankintaperiaatteet viitoittavat tietä kohti strategisempaa otetta hankinnoista ja antavat suuntaviivat sopimuskauden aikaiselle toimittajahallinnalle. Hankintaperiaatteissa on havaittavissa samoja periaatteita kuin hankintalaissa. Tämä kuvastaa hyvin sitä, miten laissa määritellyt asiat tulevat organisaation strategian kautta henkilöstön päivittäiseen operatiiviseen toimintaan mukaan.

## 5 TOIMITTAJALUOKITTELU

Toimittajaluokittelun lähtökohtana on hankintatietojen kerääminen. Perusteellinen tietojen kartoittaminen selventää; mitä hankitaan, miltä toimittajilta, mille osastolle, mihin tarpeeseen ja millä hinnalla. Kartoituksen keskiössä ovat rahavirrat ja niiden suuruus. Lisäksi kartoituksen avulla saadaan selville, millainen on organisaation toimittajakunta. Osana strategista hankintaa kuuluu toimittajamarkkinoihin pohjautuva hankintojen segmentointi eli luokittelu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 104–105, 130.)

Hankintojen jaottelu eri hankintakategorioihin tarkoittaa yhtenäisiä tuote- tai palveluryhmiä, joiden hallinta on keskitetty ja yhtenäistetty. Hankintakategorian tuote- tai palvelukokonaisuutta voi yhdistää myös käyttötarkoitus tai toimittajamarkkinat. (Huuhka, 2017, luku 4.4.) Yleisesti organisaatioilla on pääkategorioita 30–50 kappaletta ja alikategorioita jopa 150 kappaletta (Booth, 2010, s. 91).

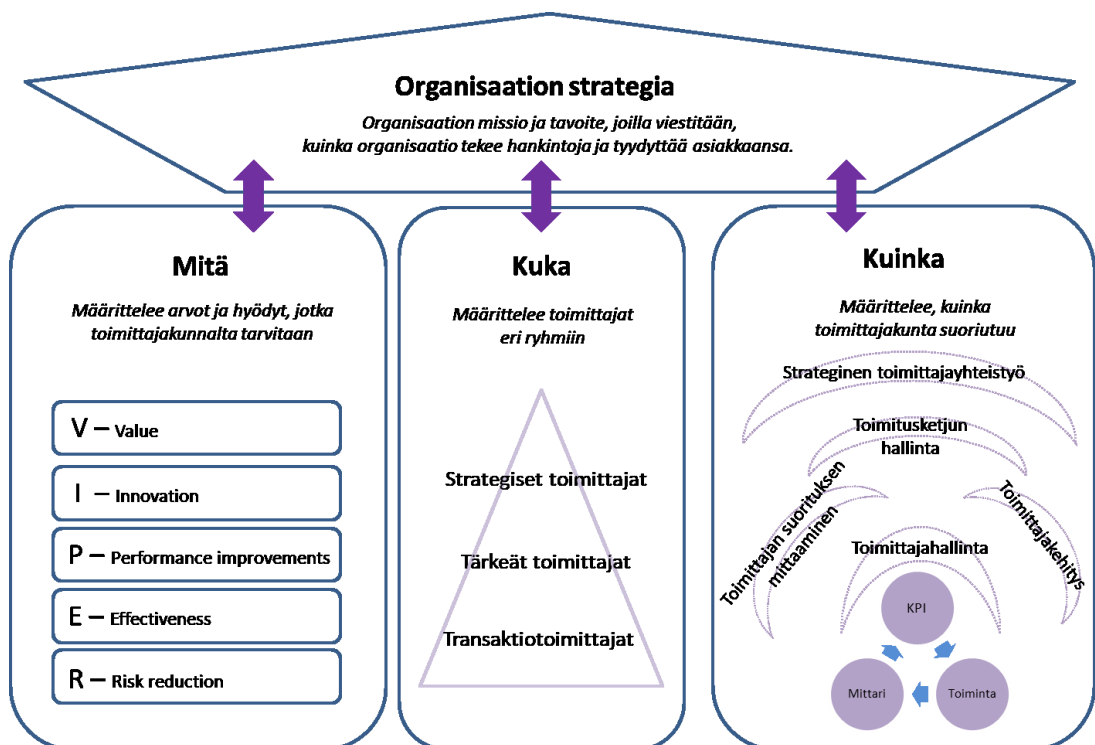
Toimittajaluokittelun hyötyinä organisaatiolle ovat muun muassa riskialttiiden toimittajien tunnistaminen ja varautumissuunnitelman laadinta, hankintamenojen analysointi ja säästökohteiden tunnistaminen sekä kohdennetumpi henkilöressurssien käyttäminen toimittajayhteistyöhön. Riskeinä puolestaan voidaan pitää muun muassa organisaation strategiaan sopimattomien luokittelukriteerien valintaa tai liian laajaa kriteeristöä. Virheellisesti valitut kriteerit voivat johtaa organisaatiossa huonoihin kauaskantoisiin päätöksiin, jolloin myös luokitteluun käytetty aika ja resurssi ovat menneet hukkaan. Lisäksi toimittajien luokittelukriteerit ovat organisaatiokohtaisia, jolloin organisaatio itse määrittelee toimittajiensa luokittelukriteerit. (Huovinen ym., 2021, luku 4.3; O'Brien, 2014, s. 64.)

Senaatti-konserni ei ole aiemmin luokitellut koko toimittajakuntaansa eri menetelmiä hyödyntäen, joten ehdotukset toimittajien luokittelukriteereistä ja luokittelumahdollisuuksista laaditaan osana opinnäytetyötä. Toimittajaluokittelun avulla on tarkoitus havaita ja ymmärtää toimittajakunnan rakennetta.

Lisäksi erilaisten luokittelutyökalujen tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen antavat suuntaviivoja toimittajien strategiseen johtamiseen.

### 5.1 Toimittajaluokittelun kytkeminen strategiaan

Toimittajahallinnan näkeminen osana organisaation strategista toimintaa antaa kokonaiskuvan siitä, mitä toimittajahallinta on ylätasolta nähtynä. Organisaation vision ja strategian avulla viestitään, kuinka organisaatio hallitsee hankintojaan ja auttaa asiakastaan pääsemään parhaimpaansa. Toimittajahallinnan näkökulmasta organisaation strategiaa toteutetaan **mitä**, **kuka** ja **kuinka** -osakokonaisuuksien avulla. (O'Brien, 2014, s. 57.) Kuviossa 16 on havainnollistettu toimittajasuhteiden hallintaan vaikuttavat pääkohdat.



Kuvio 16. Pääkohdat toimittajasuhteiden hallinnassa (mukailen O'Brien, 2014, s. 56)

**Mitä**-osakokonaisuus koostuu VIPER-mallista. Sen avulla organisaatio määrittelee, mitä se haluaa ja tarvitsee toimittajayhteistyöltä (*relationship requirements*) joko ylätasoinen luokitteluna eri toimittajaryhmiltä tai yksittäiseltä toimittajalta. Malli koostuu sanoista:

- **V** – *value* eli arvo,
- **I** – *innovation* eli innovaatio,
- **P** – *performance improvements* eli suorituksen parantaminen,
- **E** – *effectiveness* eli tehokkuus ja
- **R** – *risk reduction* eli riskin pienentäminen.

Toimittajan jatkuvana toimintona voidaan pitää *suorituksen parantamista (P)*, jolloin puolestaan *tehokkuus (E)* ja *riskin pienentäminen (R)* ovat asioita, joita pitää tehdä toimittajayhteistyön parantamiseksi. Nämä toimet ovat ennaltaehkäiseviä. *Innovaatio (I)* ja *arvo (V)* ovat taas asioita, jotka ovat tavoittelemisen arvoisia mahdollisuuksia toimittajan kanssa. (O'Brien, 2014, s. 19–21.)

**Kuka**-osakokonaisuudessa toimittajat voidaan yleisesti ryhmitellä – muun muassa riippuvuuden, riskin ja tärkeyden mukaan – strategisiin, taktisiin ja transaktionaalisiin toimittajiin. Strategisilla toimittajilla on organisaation kannalta ratkaiseva etu muihin toimittajiin nähden, koska organisaatio on integroinut toimintonsa strategisten toimittajien kanssa. Taktiset toimittajat puolestaan ovat tärkeitä organisaation päivittäistoimittajia, jotka ovat riippuvaisia organisaatiosta, mutta tarvitsevat myös sen tukea ongelmatilanteissa. Transaktiivitoimittajat ovat organisaatiolle pelkkiä satunnaistoimittajia, joilta ostetaan vain laadun tai halvan hinnan vuoksi. (Dani, 2020, s. 47–48; O'Brien, 2014, s. 52–53.)

**Kuinka**-osakokonaisuus alkaa alhaalta, jossa toimittajakunnan suoriutumista velvoitteistaan kuvataan kehämäisenä prosessina; ennalta sovittu KPI-tunnusluku (*key performance indicator*) määrittää toimittajan toimintaa, jota puolestaan mitataan ja saatua mittaustulosta verrataan asetettuun tavoitearvoon. *Toimittajahallinta* on päivittäisten toimintojen hoitamista toimittajan kanssa, kuten yhteydenpitoa ja sopimushallintaa. *Toimittajan suorituksen mittaaminen* ja *toimittajan kehittäminen* ovat toimittajan velvoitteiden mittaamista ja mahdollisten uusien tavoitteiden asettamista yhteistyössä toimittajan kanssa. *Toimitusketjun hallinta* käsittää yleisimmin tiedon ja tavaroiden kulun. Kaiken kattavan *strategisen toimittajayhteistyön* olennaisin osa on varmistaa, että organisaatiolla on oikea lähestymistapa oikeiden toimittajien kanssa saavuttaakseen strategiset tavoitteensa. (O'Brien, 2014, s. 53–54, 119–120.)



## 5.2 Toimittajaluokittelun kriteerit

Organisaation on valittava toimittajien luokittelukriteerit strategiansa ja periaatteidensa mukaisesti, jotta toimittajilta vaadittavat asiat ovat yhtenevät organisaation linjausten kanssa. Jos esimerkiksi vastuulliset hankinnat ovat organisaatiolle tärkeä periaate, on tällöin periaatteen ulotuttava toimittajan luokittelukriteereihin, jotta toimittaja osaa noudattaa vaadittua vastuullisuutta toiminnassaan ja kyseinen kriteeri on todennettavissa ja mitattavissa. (O'Brien, 2014, s. 62–63.)

Toimittajat voidaan luokitella palveluperusteen, liiketoiminnan kriittisyyden, riski- tai kuluperusteen mukaisesti eri ryhmiin. Palvelu- ja tuoteperusteinen toimittajaluokittelu on yhtenevä hankintakategorioiden kanssa, jolloin perusteena on toimittajan tuottama tuote tai palvelu. Liiketoiminnan kriittisyyden määrittelee se, miten sidoksissa toimittajalta hankittavaan tuotteeseen tai palveluun organisaatio on ja se, miten tärkeää on varmistaa toiminnan jatkuvuus. Toimittajat voidaan myös luokitella niihin liittyvien mahdollisten riskien mukaan, kuten taloudellisiin tai lainsäädännöllisiin riskeihin. Kuluihin perustuvassa toimittajaluokittelussa toimittajat jaotellaan vuosittaisten menoerien mukaisesti. (Huovinen ym., 2021, luku 4.3.)

Muita toimittajien luokittelukriteereitä ovat muun muassa:

- vastuullisuus,
- maantieteellinen sijainti,
- jakeluketjut,
- tieto-taito,
- sääntöjen ja määräysten noudattaminen ja
- asiakkaan vaatimus käyttää tiettyä toimittajaa. (O'Brien, 2014, s. 62.)

Toimittajien luokittelukriteerien on hyvä olla kriteeristö, joka sisältää useamman kriteerin, jotta kriteerit kattavat kaikki organisaation tarpeet ja vaatimukset toimittajakunnalta. Lisäksi suositellaan, että määritelty kriteeristö on yksinkertainen ja helppotajuinen, jotta organisaation henkilöstö ymmärtää, kuinka kriteeristö toimii. (O'Brien, 2014, s. 62, 64.)

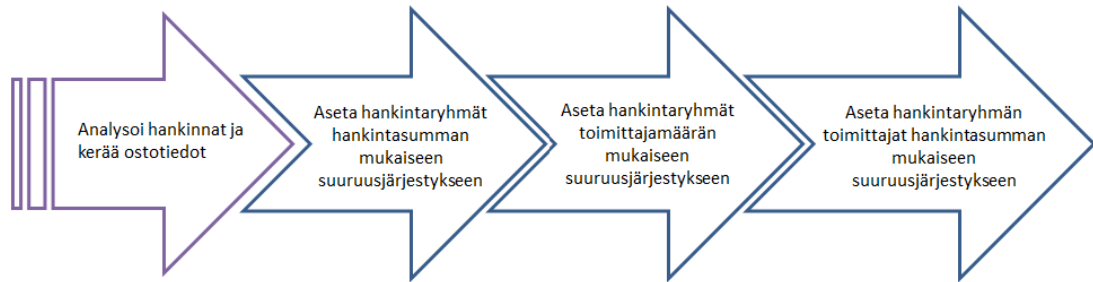
### 5.3 Toimittajaluokittelun työkalut

Toimittajat voidaan luokitella niiden taloudellisen arvon mukaisesti, kuten spend- ja ABC-analyysiä hyödyntämällä, ja niiden kategorisoinnin mukaisesti, kuten toimittajien nelikenttämatriisia ja pisteytysjaottelua hyödyntämällä. Käyttämällä useampaa analysointityökalua on mahdollisuus saada kokonaisvaltaisempi kuva organisaation toimittajakunnasta. Organisaatioilla on usein paljon toimittajia, joten analysoinnilla saatavan hyödyn ja resurssien tehokkaamman käytön kannalta on pohdittava, tehdäänkö toimittajaluokittelu ylätasolla muutamalle kymmenelle strategiseksi koetulle toimittajalle vai jollakin muulla tasolla, kuten hankintakategoriatasolla.

#### 5.3.1 Spend-analyysi

Luokittelumenetelmänä voidaan käyttää spend-analyysiä, jossa toimittajista piirtyy kuva hankintatietojen ja -summan perusteella. Organisaation ostohistoriasta saadaan selville muun muassa, mitä on hankittu (tuote tai palvelu) ja miten paljon (euromääräisesti) sekä miltä toimittajalta. (Huuhka, 2017, luku 4.2.)

Spend-analyysin voi suorittaa vaiheittain, jolloin saadaan selville hankintasumma toimittajittain jokaiselle määritellylle hankintakategorialle. Analysointi aloitetaan hankintatietojen keräämisellä ja määrittelemällä hankintaryhmät. Sen jälkeen hankintaryhmät asetetaan kustannustensa ja toimittajamääränsä mukaiseen suuruusjärjestykseen. Näin saadaan selville hankintahinnaltaan suurin hankintaryhmä ja toisaalta hankintaryhmä, jossa on eniten toimittajia. Yksittäisen hankintaryhmän sisällä voi myös asettaa kyseisen ryhmän toimittajat hankintasumman mukaiseen suuruusjärjestykseen. (Huuhka, 2017, luku 4.2.) Kuviossa 17 on havainnollistettu spend-analyysin vaiheet.

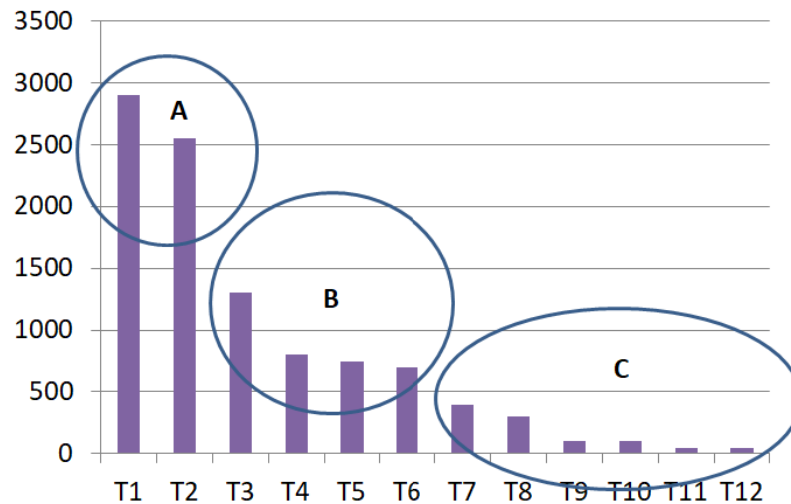


Kuvio 17. Spend-analyysin vaiheet (mukaillen Huuhka, 2017, luku 4.2)

Spend-analyysi on vaiherikas analyysi, johon tiedonhankinta voi olla työlästä, jos hankintatiedot ovat hajallaan eri järjestelmissä tai ne on muokattava ennen kuin niitä voidaan hyödyntää analyysissä. Analyysi kuitenkin antaa hyvän yleiskuvan hankintojen jakautumisesta kustannusten mukaisesti toimittajittain ja hankintaryhmittäin. (Huuhka, 2017, luku 4.2.)

### 5.3.2 ABC-analyysi

ABC-analyysi on luokittelumenetelmä, jossa hankinnat laitetaan suuruusjärjestykseen niiden rahallisen arvon mukaisesti. Analyysi perustuu Pareton 20/80-sääntöön, jonka mukaan esimerkiksi 80 prosenttia ostoista tapahtuu 20 prosentilta toimittajista. Analyysin avulla saadaan selville esimerkiksi toimittajat, joihin yritys käyttää eniten rahaa. Tällöin näihin toimittajiin panostamalla voidaan esimerkiksi saavuttaa kustannussäästöjä ja lisäarvoa. A-luokkaan luokiteltavat toimittajat ovat tärkeimpiä suurten rahavirtojen vuoksi ja B- ja C-luokkaan luokiteltavia toimittajia pitää arvioida mahdollisten tarpeettomien ostojen vuoksi. Turhien ostojen karsiminen vähentää myös organisaatioon saapuvien ostolaskujen käsittelyä ja niistä aiheutuvia kustannuksia. (Huuhka, 2017, luku 4.1.) Kuviossa 18 on havainnollistettu ABC-analyysin suuruusluokittelua.

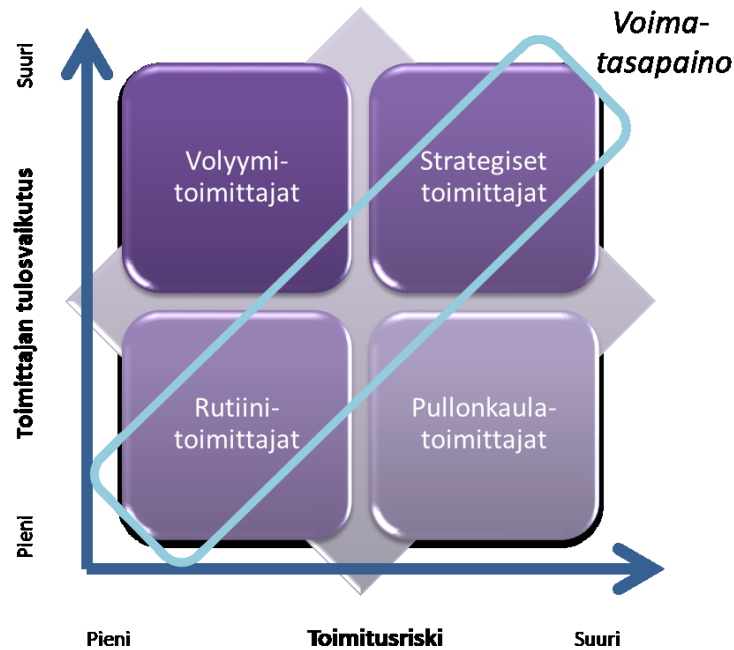


Kuvio 18. ABC-analyysin havainnekuva toimittajien suuruusluokittelusta (mukaillen Huuhka, 2017, luku 4.1)

ABC-analyysin heikkoutena pidetään sen yksioikoisuutta. Analyysiä voidaan soveltaa laajasti, mutta sen antama tieto voi olla kovin yksipuolista. Pelkästään ABC-analyysiä ei suositella hyödynnettäväksi johtopäätösten tekemiseen. (Huuhka, 2017, luku 4.1.)

### 5.3.3 Toimittajien nelikenttämatriisi

Toimittajien luokitteluun voidaan soveltaa myös van Weelen toimittajien nelikenttämatriisiä, joka pohjautuu Peter Kraljicin vuonna 1983 määrittelemään hankintojen portfolioanalyysiin. Nelikenttämatriisissa toimittajat luokitellaan kustannusvaikutuksen ja toimitusriskin (pieni - suuri) mukaisesti pysty- ja vaaka-akseleittain ja niiden luoman nelikentän mukaisesti volyyymi-, rutiini-, pullonkaula- ja strategisiin toimittajiin. (van Weele, 2010, s. 195, 197.) Kuviossa 19 on havainnollistettu van Weelen toimittajien nelikenttämatriisi.



Kuvio 19. Toimittajien nelikenttämatriisi (mukaillen van Weele, 2010, s. 197)

Kun toimittajien jaottelua pohditaan strategisessa mielessä nelikenttämatriisia apuna käyttäen:

- volyymitoimittajia kilpailutetaan keskenään,
- rutiinotoimittajia karsitaan,
- strategisten toimittajien kanssa syvennetään yhteistyötä ja
- pullonkaulatoimittajista olisi hyvä päästä kokonaan eroon.

Toimittajien nelikenttämatriisissa voimatasapaino tarkoittaa osapuolten välistä voimasuhdetta: kumpi osapuoli (tilaaja vai toimittaja) hallitsee yhteistyösuhdetta tai toimittajamarkkinoita. Voimasuhteisiin vaikuttavat myös organisaatioiden määrä ja suuruus sekä tuotteiden tai palveluiden saatavuus. Yhteistyösuhteista, joissa kumpikin osapuoli on tasavertaisia toisiinsa nähden eli voimatasapaino on tasapainossa, voi kehittyä syvempiä kumppanuuksia. (van Weele, 2018, s. 176–177; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 128–129.)

#### 5.3.4 Toimittajien jaottelu pistetaulukon avulla

Toimittajat voidaan luokitella myös pisteiden avulla. Tällöin jokainen toimittaja arvioidaan eri kriteereiden mukaan ja niiden perusteella toimittajalle kertyy pisteitä. Toimittajien arviointikriteerit voivat olla esimerkiksi:

- **riski**: liittyykö toimittajaan ja hänen toimintaansa riskiä organisaation kannalta,
- **suuntaus**: onko toimittajalla yhtenevä linja organisaation kanssa, muun muassa kulttuurisesti, eettisesti ja työtapojen osalta,
- **merkitys tulevaisuudessa**: muodostuuko toimittajalle kysyntää tulevaisuudessa organisaatiossa,
- **nykyinen merkitys**: ostovolyymin määrä ja sopimuksellinen sitoutuminen,
- **vaikeus**: toimittajan vaihtamisen vaikeus hankinnan mukaan.

Pisteytyksessä voidaan käyttää yksinkertaista 1-5 pistekertymää. (O'Brien, 2014, s. 72, 75.) Taulukko 1 havainnollistaa pisteytyskriteerejä.

Taulukko 1. Toimittajien pisteytystaulukko (mukaan O'Brien, 2014, s. 74)

	1	2	3	4	5
<b>Riski</b>	Ei riskiä	Pieni riski	Matala riski	Korkea riski	Merkittävä riski
<b>Suuntaus</b>	Ei yhteistä linjaa	Hieman yhtenäisyyttä linjauksessa	Yhteensopiva linja	Hyvä yhteinen linja	Täysin yhtenevä linja
<b>Merkitys tulevaisuudessa</b>	Ei kysyntää	Mahdollisesti kysyntää tulevaisuudessa	Ennustettavaa kysyntää tulevaisuudessa	Potentiaalinen tietotaito tulevaisuudessa	Hyvä mahdollisuus innovointiin tulevaisuudessa
<b>Nykyinen merkitys</b>	Vähäinen ostovolyymi	Keskikertainen ostovolyymi ja sopimuksen omaisia sitoumuksia	Keskinkertainen ostovolyymi ja/tai paikallisesti merkittävä, tietotaito tai yhteistyö	Merkittävä ostovolyymi ja sopimusvelvoitteita	Todella merkittävä ostovolyymi, sopimusvelvoitteet ja/tai paikallisesti merkittävä, tietotaito tai yhteistyö
<b>Vaikeus</b>	Ei vaikeutta vaihtaa toimittajaa	Hieman vaikeutta, voidaan vaihtaa, mutta vaatii vaivannäköä	Vaikeat markkinat hankinnan hankintaluonteen takia	Vaikeat markkinat ja hankinnan monimutkaisuus	Vaikeat markkinat ja mahdotonta vaihtaa toimittajaa

Toimittajien läpikäynti on aikaa vievää, joten pisteytysanalyysi on kannattavaa tehdä esimerkiksi organisaation tärkeimmille toimittajille tai 20 suurimmalle toimittajalle. Luokittelun tarkoituksena on löytää noin 5-10 strategista toimittajaa. (O'Brien, 2014, s. 72–75.)

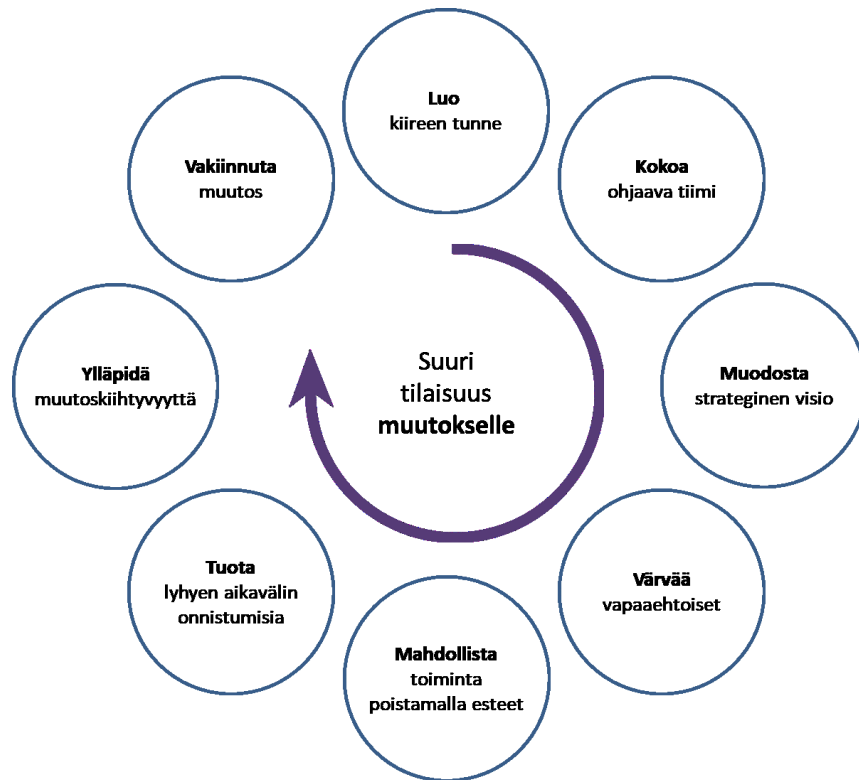
## 6 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtamisen avulla tutustutaan muutoksen vaiheisiin sekä siihen, millainen on julkinen johtajuus muutoksen ja strategian näkökulmasta. Opinnäytetyössä taustoitetaan muutosjohtamista ja siihen liittyviä aiheita, jotta tiedetään ja osataan varautua toimittajahallinnan mukana tuomiin mahdollisiin muutoksiin organisaatiossa.

### 6.1 Muutoksen vaiheet

Muutoksen uranuurtajana toimii John Kotterin 8 askeleen muutosmetodi, joka on kuvattu kuviossa 20. Ensimmäisenä vaiheena on luoda kiireen tuntu, jotta muutokselle annetaan vauhtia. Sitten kootaan tiimi, joka ohjaa muutosta eteenpäin ja laaditaan strateginen visio muutoksen tueksi. Muutos tarvitsee kuitenkin tekijöitä, joten värvätään vapaaehtoiset henkilöt mukaan. Muutos toiminta on mahdollista vain, kun saadaan poistettua toimintaa haittaavat esteet. Lyhyen aikavälin onnistumiset luovat puolestaan motivaatiota jatkaa työskentelyä muutoksen eteen. Toiseksi viimeisenä vaiheena on ylläpitää muutoksen kiihtyvyyttä väsättämisen estämiseksi. Viimeisenä muutosvaiheena vakiinnutetaan muutos, jotta se on pysyvä. (Kotter, 2023.)





Kuvio 20. John Kotterin 8 askelta kohti muutosta (mukaillen Kotter, 2023)

Puolestaan Stenvall ja Virtanen (2007, s. 146–149) ovat koonneet muutosjohtamisen muistilistan, joka sisältää seuraavat kohdat:

- muutostarpeen tunnistamisen,
- muutoksen suunnittelemisen,
- oppimisen osana muutosta,
- muutosviestintäsuunnitelman,
- luottamuksen edellytyksenä muutoksen onnistumiselle,
- muutoskyvyn vahvistamisen organisaatiossa,
- tiedon ja sen hyödyntämisen muutoksessa ja
- muutosjohtajan osaamisen.

Lisäksi muutoksessa auttavat ihmisten ajattelutavan ja tunteiden muuttaminen. Kun vaihdetaan ajattelutapaa muutettavasta aiheesta, muuttuu tämän myötä usein myös henkilöiden käytös. Muutos herättää tunteita ja usein vastarintaa, joten luomalla yllätyksellisiä ja visuaalisia kokemuksia muutosaiheesta, edesauttavat ne muutoksen omaksumisessa. (Kotter & Rathgeber, 2014, s. 128.)

Opinnäytetyössä keskitytään muutosjohtajuuden osalta taustoittamaan muutoksen vaiheita ja lisäämään tietämystä muutosjohtajuudesta, jolloin on hyvä ymmärtää myös muutoksen laajempaa vaikutusta koko organisaatioon. Organisaation näkökulmasta muutos voi olla pieni, mutta osaan henkilöstöstä muutos voi vaikuttaa suoraan sen päivittäisiin työtehtäviin ja niiden hoitamiseen. Siksi on oleellista tiedostaa muutoksen strategiset vaikutukset ja niiden ulottuminen organisaation operatiiviseen toimintaan.

## 6.2 Julkinen johtajuus strategian ja muutoksen näkökulmasta

Virtanen ja Stenvall (2019, s. 70) ajattelevat julkisen hallinnon johtamisen – ja varsinkin johtajilta vaadittavien taitojen – koostuvan osaamisvaatimuksista, joita ovat käsitteellinen ajattelukyky, vuorovaikutus, tavoitteellisuus, työskentelyolosuhteiden mahdollistaminen, kokonaisuuksien hallinta, periaatteellisuus sekä uudistamiskyky. Lisäksi hyvältä johtajalta odotetaan verkostoitumisen taitoja, jolloin häneltä sujuu yhteistyö niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa ja hän osaa myös hyödyntää kontaktejaan (Sydänmaalakka, 2015, s. 150, 152).

Julkishallinnon organisaatio tähtää aina yhteisen hyvän tuottamiseen, jolloin strateginen johtajuus kirkastaa tätä sanomaa ja etsii ne keinot, joilla palvelut järjestetään tehokkaasti ja asiakasystävällisesti. Strategian on oltava vuorovaikutuksellinen, jotta se on ymmärrettävän selkeä ja konkreettinen. Tämä tarkoittaa myös sitä, että organisaation henkilöstö ja asiakkaat otetaan mukaan strategian suunnitteluun ja yleisten suuntaviivojen pohdintoihin. Kokonaisuuden kannalta strategiset päämäärät on määriteltävä yksityiskohtaisiksi tavoitteiksi, jotka konkretisoituvat toimenpiteiksi. Muutoksen aikana organisaation muutoskyky nousee henkilöstön osaamisesta ja strategisessa johtajuudessa strategian hahmottaminen, strategisten valintojen tekeminen ja henkilöstön motivointi auttavat uudistuksen läpiviennissä. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 107, 110–112.)

Sydänmaanlakka (2015, s. 95) on kerännyt valtionhallinnon kohtaamia muutostaasteita, joita ovat muun muassa heikko muutoskyky ja johtajuus sekä puutteellinen yhteistyö ja strateginen ajattelu. Hän tähdentää, että päätettävät asiat ovat usein monitahoisia ja heikosti hahmotettavia kokonaisuuksia sekä jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö tuo oman lisänsä organisaatioiden toimintaan.

Avoin tieto ja jatkuva vuorovaikutus ovat avainasemassa muutoksessa, jolloin johtajat saavat luotua ryhmälle hyvät olosuhteet keskinäiseen vuoropuheluun suunnatakseen ryhmän osaamisen jatkuvaan palveluiden parantamiseen. Oleellisin osa muutosta on luoda hyvät vuorovaikutussuhteet ryhmien sisällä ja niiden välille, jolloin luodaan yrityskulttuuria avoimemman ja läpinäkyvämmän vuorovaikutuksen puolesta sekä saadaan tieto virtaamaan vapaammin. Tehokkain muutostyökalu on kommunikointi. (Piha & Sutinen, 2020, s. 166, 242, 355.)

### 6.3 Muutosviestintä

Organisaatio voi kehittyä vain, jos sen henkilöstökin kehittyy (Tuominen, 2016, s. 57). Muutosviestinnällä tarkoitetaan asian kertomista perinpohjaisesti organisaation sisällä. Sillä pyritään havainnollistamaan, millainen muutos on tulossa, selventämään muutoksen syitä ja tavoitteita sekä kertaamaan jo saavutettuja päämääriä ja edessä olevia haasteita. Organisaatioissa syntyy jatkuva tiedonjano muutoksen seurauksena, jolloin henkilöstöllä on hyvä olla mahdollisuus keskustella muutoksesta (Juholin, 2009, s. 320.)

Muutosviestintä voi olla strategialtaan reaktiivista tai proaktiivista. Reaktiivisessa viestinnässä kommentoidaan menneitä tapahtumia ja selitetään niitä jälkikäteen. Proaktiivinen ote muutosviestinnässä puolestaan tarkoittaa ennakointia etukäteen ja viestinnän hyödyntämistä muutoksen todentamiseksi. Siinä yhdistyy myös vuorovaikutus, jolloin proaktiivisen muutosviestinnän edellytyksiä ovat keskinäinen avoimuus ja luottamus. (Juholin, 2009, s. 331–332.)

Jos muutoksen tavoitteena on organisaatiossa toimintatavan muutos, silloin muutosviestinnän tavoitteena on pohtia, miksi tulevaisuudessa toimitaan tällä uudella tavalla. Kun asiasta on keskusteltu perusteellisesti, henkilöstö ymmärtää uuden toimintatavan asiasisällön. Tällöin heillä on mahdollisuus soveltaa tulevaa muutosta omassa työssään. Lisäksi kehittämällä yhdessä työpajamaisesti uutta toimintamallia, omaksuu henkilöstö sen todennäköisesti paremmin, koska he ovat päässeet vaikuttamaan lopputulokseen. (Juholin, 2009, s. 321, 332.)

Muutosviestinnän suunnittelussa on tarpeellista muistaa perustella muutos ja siihen vaikuttavat syyt. Lisäksi selvennetään uusi toimintatapa ja sen muutossuunnitelma ja painotetaan, että muutos tehdään yhdessä. Suunnittelussa on hyvä myös tarkastella seurauksia, kun muutos saavutetaan tai se epäonnistuu. Lisäksi suunnittelussa on huomioitava, että tietoa muutoksesta ja sen etenemisestä on koko ajan saatavilla. Loppujen lopuksi vain toistamalla uudelleen ja uudelleen muutokseen liittyvät asiat varmistetaan, että viesti menee perille organisaatiossa. Viestintäkanavina voidaan käyttää muun muassa palaverieita, työpajoja ja alais-esimieskeskusteluita sekä sähköpostia ja organisaation intranetiä. (Juholin, 2009, s. 334, 337.)

Muutoksen viestinnässä on muistettava, että jos organisaation henkilöille ei tiedoteta asiasta, niin he keksivät itse avoimiin kysymyksiinsä vastaukset. Antamalla heille tiedon siitä, mihin ollaan menossa, henkilöiden muutosvastarinta vähenee ja muutos nopeutuu. Kommunikoimalla muutoksesta tiedetään, mitä henkilöt ajattelevat muutoksesta. (Tuominen, 2016, s. 73.)

Toimeksiantajan toiveena oli, että toimittajahallinnan ohjeistuksen ja toimittajien luokittelun yhteydessä pohdittaisiin, miten toimittajahallintaan liittyvät muutokset saataisiin parhaiten viestittyä muille sidosryhmille. Muutosjohtaminen auttaa ennakoimaan, mitä kaikkea muutoksen läpiviennissä on otettava huomioon.

## 7 LÄHESTYMISTAVAT JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Lähestymistapa voidaan nähdä tutkittavan ongelman tieteellisenä sateenvarjona, jonka alla ovat kyseiselle lähestymistavalle ominaiset tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmät. Opinnäytetyön tutkimusongelma ja siihen mahdollisesti liittyvät teoriat määrittelevät sen, mikä lähestymistapa ohjaa opinnäytetyön tutkimusta ja valittavia tutkimusmenetelmiä. (Kananen, 2013, s. 22–23.) Toisaalta melkein kaikki tutkimusmenetelmät sopivat melkein kaikkiin lähestymistapoihin, joten kunkin lähestymistavan käyttötarkoituksiin on kiinnitettävä huomiota (Ojasalo ym., 2020, s. 51).

Seuraavaksi käydään läpi opinnäytetyössä käytettyjä lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä. Tarkoituksena on avata lähestymistapojen ja tutkimusmenetelmien teoriat ja kytkeä ne opinnäytetyön aiheeseen.

### 7.1 Lähestymistavat

Lähestymistavat voidaan jakaa karkeasti kvalitatiivisiin (laadullisiin) ja kvantitatiivisiin (määrällisiin) tutkimuksiin. Laadullisen tutkimuksen sanotaan nojavan enemmän merkitysten tutkimiseen, kun taas määrällinen tutkimus tarkastelee numeroita. Jako ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen, vaan lähestymistavat pikemminkin täydentävät toisiaan eri tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. (Hirsjärvi ym., 2018, s. 135–137.)

Tutkimuksellisen kehittämiskohteen ja tieteellisen tutkimuksen lähestymistavat ovat pääpiirteissään yhtäläisiä. Toki tieteellinen tutkimus noudattaa tieteen perinteitä ja toimii sen lainalaisuuksien mukaisesti, kun taas tutkimuksellinen kehittämiskohde vastaa käytännöstä kumpuaviin ongelmiin. (Hirsjärvi ym., 2018, s. 129; Ojasalo ym., 2020, s. 51–52.) Tässä opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta ja konstruktivistista tutkimusta strategisina suuntavivoina vastaamaan asetettuihin tutkimustavoitteisiin.

### 7.1.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen tavanomaiset ominaispiirteet ovat tutkittavan kohteen tarkempi ja yksityiskohtaisempi tunteminen ja kehitysehdotuksien tuottaminen. Tutkimuskohteena voi olla muun muassa organisaatio, toiminto tai prosessi. Yleisesti voidaankin sanoa, että tutkimus vastaa miten ja miksi kysymyksiin. (Ojasalo ym., 2020, s. 52–53.)

Tyypillisesti tapaustutkimus perustuu jo julkaistuihin tutkimuksiin, metodeihin ja teorioihin. Aiheen alustava valinta ja siihen tutustuminen antavat tutkijalle taustatietoa, joten tutkimuksen edetessä kehittämiskohde tarkentuu tai saattaa jopa muuttua. Käyttämällä erilaisia menetelmiä tutkija saa laajan, mutta samalla myös syvällisen kokonaiskuvan tutkimuskohteestaan. (Ojasalo ym., 2020, s. 53–55.)

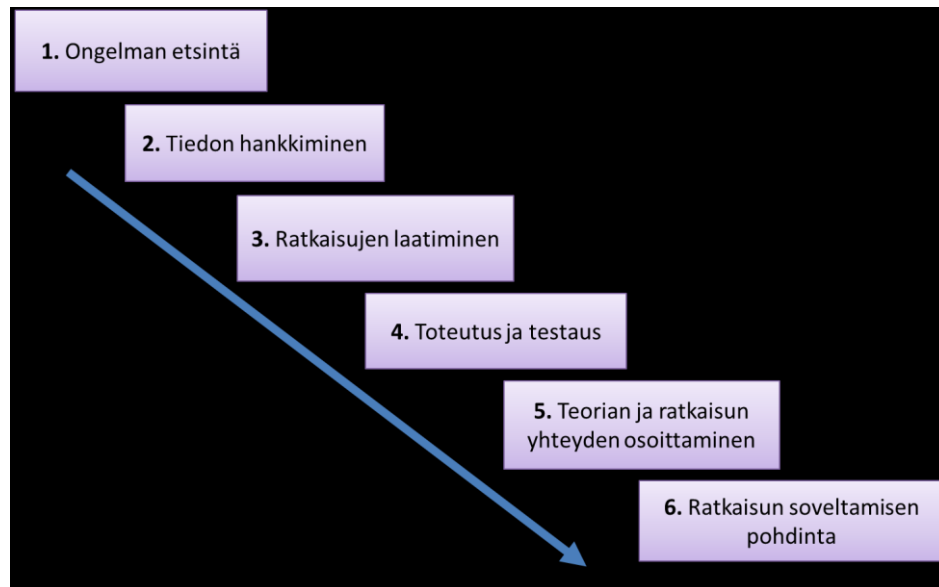
Tutkija hyödyntää tutkimuksessa tapaustutkimusta, jonka avulla hän pääsee perehtymään toimittajahallintaan ja sen eri ulottuvuuksiin, kuten toimittajayhteistyöhön. Tutkija haluaa saada kokonaisvaltaisen kuvan toimeksiantajan toimittajahallinnan nykytilasta.

### 7.1.2 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivinen tutkimus puolestaan tarkoittaa kehittämistyötä, jonka pohjalta laaditaan ohjeistus tai suunnitelma hyödyntäen teoreettista tietoa aiheesta. Tutkimus yhdistää työelämästä kumpuavan käytännönläheisen ongelman ja aiheeseen liittyvän tutkitun tiedon ja teorian tietämyksen. Tutkimus käsittää suunnittelua ja mallintamista sekä ratkaisuvaihtoehtojen toteutusta ja testausta. (Ojasalo ym., 2020, s. 65–66.)

Konstruktiivinen tutkimus kuvataan vaiheittain, joita ovat ongelman etsiminen, tutkimustiedon kartuttaminen, ratkaisuvaihtoehtojen laatiminen, konstruktion laatiminen ja testaaminen, teorian ja konstruktion yhdistäminen sekä valitun ratkaisun soveltamislaajuuden pohtiminen. Kuviossa 21 on kuvattu konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet. (Kasanen ym., 1993, s. 246.) Konstruktiivisen

tutkimuksen vaiheista poiketen opinnäytetyössä laadittua toteutusta ei oteta käyttöön ja testata aikataulullisista syistä.



Kuvio 21. Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet (mukaillen Kasanen ym., 1993, s. 246)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena luoda uutta organisaatiolle, jolloin tutkimusaineiston keräämisessä kannattaa hyödyntää monia eri tutkimusmenetelmiä. Nämä ovat usein yhtenevät tapaustutkimuksessa käytettävien tutkimusmenetelmien kanssa. Konstruktiivinen tutkimus painottaa tuotoksen laatimisen yhteydessä sen käyttäjien tarpeiden tuntemista, jolloin voidaan hyödyntää esimerkiksi palvelumuotoilun tutkimusmenetelmiä. Tutkijan on hyvä tiedostaa, että hän saattaa toimia muutosagenttina organisaatiossa opinnäytetyönsä johdosta. Tutkimuksessa korostuu viestinnän merkitys kaikkien asianosaisten kesken. (Ojasalo ym., 2020, s. 66, 68.)

Opinnäytetyössä tutkija laatii tuotoksen, joka sisältää ehdotukset toimittajahallinnan ohjeistuksesta ja toimittajien luokittelukriteereistä. Lähestymistavat täydentävät opinnäytetyössä toisiaan, koska konkreettisen tuotoksen laatimiseen tarvitaan laajaa tausta-aineistoa. Tutkimusmenetelmien osalta lähestymistavat ovat hyvin yhtenäiset, jolloin tutkija voi keskittyä oman tutkimuksensa kannalta olennaisiin tutkimusmenetelmiin, eikä tutkimusmenetelmien kirjo kasva liian suureksi.

## 7.2 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimus on yksi haasteellisimmista opinnäytetöiden lähestymistavoista, koska siinä tutkijan on hallittava monia tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Tutkimusongelmasta kasataan tietoa useasta lähteestä, jotta voidaan syvällisemmin ymmärtää tutkittavaa tapausta ja siihen liittyvää ongelmaa. Toisaalta, kun tietoa kerätään useista tietolähteistä, tutkijan on tiedostettava tähän liittyvät haasteet, kuten aineiston laajuus, tiedon hajanaisuus ja jopa esteet tiedonsaannille. Tapaustutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelminä dokumenttianalyysiä, haastatteluita, havainnointia ja jopa määrällisen tutkimuksen kyselyitä. (Kananen, 2013, s. 58, 77–79.)

Konstruktiiivinen tutkimus lähestymistapana hyödyntää samoja tutkimusmenetelmiä kuin tapaustutkimus. Laadittaessa konkreettisia tuotoksia on hyvä myös perehtyä käyttäjiltä kumpuaviin tarpeisiin niiden osalta. (Ojasalo ym., 2020, s. 68, 72.)

### 7.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu, jolla tarkoitetaan myös puolistrukturoitua haastattelua, on välimuoto täysin strukturoidusta haastattelusta (lomakehaastattelu) ja avoimesta haastattelusta (syvähaastattelu). Tutkija esittää valittujen aihepiirien eli teemojen mukaan kysymyksiä, joita tarkennetaan lisäkysymyksillä haastateltavien vastausten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta 3.1.1.) Haastattelut voivat edetä haastateltavien kiinnostuksen mukaan käyden kuitenkin läpi kaikki haastatteluteemat (Vilkki, 2021, s. 76).

Teemahaastattelun perusajatuksena on, että haastateltavien mielenmaisemaa, ajatuksia ja tunteita sekä kokemuksia voidaan tutkia tämän menetelmän avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48). Tutkija haastattelee tutkittavaa ilmiötä eniten tuntevia henkilöitä. Tarkoituksena on keskustella tutkittavasta aihealueesta ja antaa haastattelun pikemminkin johdatella teemasta toiseen. Haastateltaville esitetäänkin avoimia kysymyksiä, joihin ei voida vastata lyhyen yksiselitteisesti. Haastattelut on hyvä nauhoittaa haastateltavien luvalla,



jotta haastatteluista saatavat vastaukset voidaan kirjoittaa jälkikäteen kirjalliseen muotoon, eli aineisto saadaan litteroitua analysointia varten. (Kananen, 2013, s. 93–97.) Vaikka haastateltavia on pieni määrä, kuten 10–15 henkeä, on haastatteluaineistot hyvä purkaa ja tarkastella pian haastatteluiden jälkeen, jolloin haastattelut ovat vielä kirkkaina ja inspiroivina mielessä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 135).

Tutkimuksissa tutkittavat kohteet ja ilmiöt sekä niiden käsitteistö muotoutuvat, kun tutkimuksen aikana perehdytään aihetta käsittelevään teoriaan. Teemahaastattelun teema-alueet koostuvat teoreettisista käsitteistä, jotka muodostavat karkeita luokkia luokittelun pohjaksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 66, 149.)

Teemahaastattelun analyysiä voidaan tehdä jo haastatteluvaiheessa, jolloin tutkija tekee havaintoja kohteista sen toistuvuuden ja jakautuvuuden muodossa. Aineiston yhdistelyssä tutkija etsii luokkien välillä olevia säännönmukaisuuksia ja poikkeavuuksia sekä mahdollisia ilmiöiden välisiä yhteyksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 136, 149.)

Teemahaastatteluissa tutkija haastattelee toimeksiantajan hankintaorganisaation asiantuntijoita, jotka ovat tekemisissä toimittajahallinnan kanssa. Haastatteluiden tarkoituksena on saada selville, miten toimittajahallinta näytetään asiantuntijoiden päivittäisessä työssä. Lisäksi tutkija haluaa saada selville, miten toimittajayhteistyö on organisoitu ja mitä ohjeita siihen liittyy.

### 7.2.2 Havainnointi

Havainnointi on vanhimpia tieteellisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Havainnoinnissa on tarkoituksena ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, jos siitä ei ole olemassa paljoakaan tietoa. Kohteina havainnoinnissa ovat yleensä käyttäytyminen tai toiminta, jotka tallennetaan päiväkirjan tai muistiinpanojen avulla. Havainnointi on tutkimusmenetelmänä haastava, koska se vaatii tutkijalta aikaa ja työpanosta. Vastaavasti havainnoinnin hyötynä on kuvattavan tilan-

teen aitous. On toki muistettava, että tutkijan vaikutus havainnoissa on otettava huomioon. (Kananen, 2014, s. 65–69.)

Havainnoinnin eri muodot ovat muun muassa piilohavainnointi, osallistuva havainnointi ja osallistumaton havainnointi. Piilohavainnoinnissa osallistujat eivät tiedä osallistuvansa tutkimukseen, jolloin heiltä ei ole voitu pyytää suostumusta. Osallistuvan ja osallistumattoman havainnoinnin erona on, että osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu aktiivisesti tapahtumien kulkuun osana tutkittavaa ryhmää, jolloin osapuolten välille muodostuu vuorovaikutusta. Osallistuva havainnointi tehdään kuitenkin tutkittavan ryhmän ehdolla ja suostumuksella. Havainnointi ilman osallistumista puolestaan tarkoittaa tutkijan roolia tapahtumien seuraajana ilman kontaktia tutkittaviin kohteisiin tai tapahtumiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta 3.2; Hirsjärvi ym., 2018, s. 216.)

Opinnäytetyössä tutkija tekee osallistuvaa havainnointia. Tutkija pyrkii sosiaaliseen vuorovaikutukseen tutkittavien kohteiden kanssa, jotta hän saa kattavan kuvan kaikista toimittajahallintaan liittyvistä toiminnoista, ottamatta kuitenkaan liian suurta roolia havainnointitilanteissa. Kaikki havainnot tutkija kirjaa ylös muistioon analysointia varten. Lisäksi tutkija pyrkii havaitsemaan hiljaista tietoa tehdessään osallistuvaa havainnointia.

### 7.2.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on tutkimusmenetelmä, jonka avulla tutustutaan aineistoon, joka on kirjallisessa muodossa oleva verbaalinen, symbolinen tai kommunikatiivinen materiaali. Tutkittavia dokumentteja voivat olla muun muassa raportit, artikkelit, piirrokset ja muut vastaavat kirjalliset aineistot. Menetelmän vahvuus on tutkittavan ilmiön oleminen luonnollisessa toimintaympäristössään. Dokumenttianalyysin tarkoituksena on lisätä informaatioarvoa. Menetelmän avulla selkeytetään aineistoa, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym., 2020, s. 136.)

Dokumenttianalyysi jaetaan karkeasti sisällön analyysiin ja sisällön erittelyyn. Sisällön analyysi pyrkii kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti ja tunnistamaan merkityksiä. Sisällön erittely puolestaan pyrkii kuvaamaan tekstin sisältöä määrällisesti, kuten numeroin. Jaottelu ei ole kuitenkaan niin selkeä, vaan sisällön analyysissäkin voidaan tuotettu aineisto muuttaa numeeriseen muotoon. Lisäksi on pohdittava, analysoidaanko aineiston ilmisisältö vai myös piilosisältö. (Ojasalo ym., 2020, s. 137.)

Analysointivaihe jakautuu aineiston valmisteluun, analyysiin ja pelkistämiseen sekä tulkintaan ja johtopäätöksiin. Aineiston analyysi tehdään aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä analysoituva materiaali pelkistetään, ryhmitellään ja abstrahoidaan eli muodostetaan yleiskäsitteitä. Teoriaohjaavassa sisältöanalyysissä käsitteet ovat valmiina ja luokittelua ohjaa teoria. Teorialähtöisessä analyysissä puolestaan muodostetaan analyysirunko, johon luodaan erilaisia luokituksia. Tämän jälkeen analysoidavasta aineistosta etsitään joko analyysirungon sisään kuuluvat asiat tai analyysirungon ulkopuolelle jäävät asiat. (Ojasalo ym., 2020, s. 138–141.)

Tutkija perehtyy toimittajaluokittelun kriteereitä varten tarvittaviin numeerisiin taustatietoihin dokumenttianalyysiä hyödyntämällä. Tiedot kerätään toimikiantajan raportointijärjestelmästä. Tällöin saadaan selville, miten suuri toimittajakunta on ja, miten toimittajien luokittelu on tehokkainta resurssien käytön kannalta.

## 8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

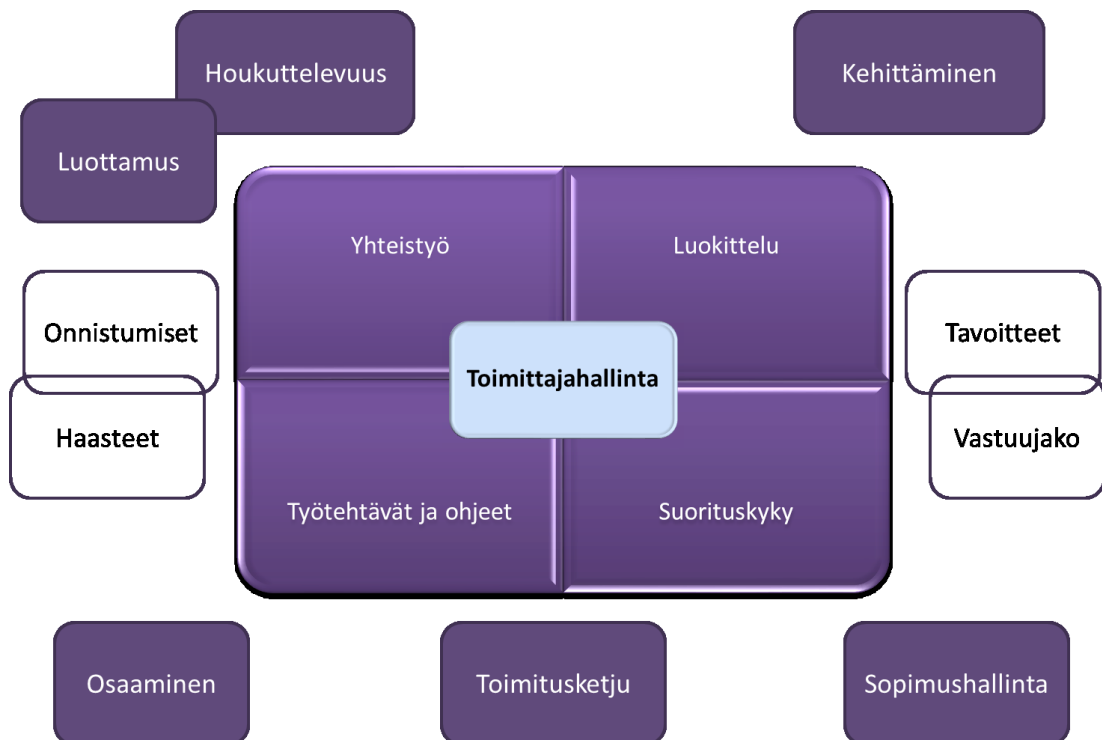
Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin tekemällä teemahaastattelut hankintatoimen asiantuntijoille, havainnoimalla toimittajahallintaan liittyviä tehtäviä ja etsimällä numeerista tietoa dokumenttianalyysin avulla. Seuraavaksi esitellään empiirisen tutkimuksen toteutustavat ja saadut tulokset.

### 8.1 Teemahaastattelut

Teemahaastattelukutsuja lähetettiin 12 henkilölle sähköpostitse, jossa oli myös liitteenä saatekirje (liite 3), josta kävi ilmi muun muassa tutkimuksen tarkempi sisältö ja haastattelun vapaaehtoisuus sekä tietojen käytön luottamuksellisuus. Haastateltaviksi valittiin hankintaorganisaation asiantuntijoita, jotka työskentelivät tai olivat työskennelleet toimittajahallinnan parissa. Haastatteluun suostui 10 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli yli 80 %. Kun haastattelut tehtiin syyskuussa 2023, haastateltavista 5 toimi operatiivisessa hankinnassa ja 5 strategisen hankinnan puolella. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä. Haastateltavat työskentelivät eri puolilla Suomea, joten Teams-sovellus tuntui luontevimmalta keskustelukanavalta myös tutkimushaastattelun osalta. Haastateltavat ja tutkija olivat myös tottuneet käyttämään Teams-sovellusta kokoustamiseen ja yleisesti yhteydenpitoon työaikana.

Teemahaastattelua varten tutkija koosti esitysaineiston, jossa on havainnollistettu toimittajahallintaan liittyvät keskusteluaiheet (kuvio 22). Näitä olivat yhteistyö, luokittelu, suorituskyky sekä työtehtävät ja ohjeet. Keskeisten käsitteiden ympärille lisättiin luottamus ja houkuttelevuus, kehittäminen, tavoitteet ja vastuujako, sopimushallinta, toimitusketju ja osaaminen sekä onnistumiset ja haasteet. Esitysaineisto koostui opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellyistä aihepiireistä, jotka kuvasivat ja yhdistivät toimittajahallinnan eri aiheet toisiinsa. Tutkija jätti tarkoituksella teemahaastattelun esitysaineiston pelkkien käsitteiden varaan, jotta haastateltavat voisivat itse jakaa tietämystään ja kokemuksiaan aineiston aihepiireistä. Lisäksi tutkija ymmärsi jo tässä vaihees-

sa, että toimittajahallinta on laaja aihealue, johon liittyy laajoja aihekokonaisuuksia, kuten sopimushallinta ja toimitusketju.



Kuvio 22. Teemahaastattelun esitysaineisto

Haastateltavat saivat päättää, mistä aiheesta keskusteltiin enemmän ja mistä vähemmän sekä sen, missä järjestyksessä aihealueet käytiin läpi. Haastatteluaika oli kuitenkin rajattu yhteen tuntiin, jonka aikana aiheet oli käytävä läpi. Haastattelun lopuksi tutkija esitti jokaiselle haastateltavalle yhden suoran kysymyksen: minkä asian koet tärkeimmäksi toimittajahallinnassa?

Kuten Hirsjärvi ja Hurme totesivat, myös tutkija kävi läpi keskusteluaineistot heti haastattelujen jälkeen, jolloin ne olivat vielä tuoreessa muistissa. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin Teams-sovelluksen avulla, joka mahdollisti suoraviivaisemman ja nopeamman tavan purkaa haastatteluaineisto luokitte-  
lu ja analysointia varten. Tutkija koosti kaikista haastatteluista teemahaastattelun esitysaineiston päälle haastateltavan antamat vastaukset, jolloin muodostui konkreettinen kuva haastatteluissa nousseista asioista. Haastattelut sisälsivät myös paljon haastateltavien omakohtaisia ja käytännönläheisiä esimerkkitapauksia, joiden avulla he havainnollistivat vastauksiaan. Tutkija

pyrki kuitenkin pitäytymään haastatteluaineistojen purkamisessa vain asiakokonaisuuksissa jättäen käytännötapaukset vähemmälle huomiolle.

Teemahaastatteluissa nousi seuraavanlaisia aiheita esille toimittajahallintaan liittyen, kuten tiedon kulkemattomuus sidosryhmien välillä ja hankinnan ja liiketoiminnan välisten roolien ja vastuiden kirkastaminen sekä menossa olevat ja alkavat kehitysprojektit. Sopimusosaamisella haastateltavat tarkoittivat sopimusten sisällön parempaa tuntemusta sopimusten käyttäjiltä ja reklamaatioiden tekemiseen toivottiin yhtenevää käytäntöä. Lisäksi haastatteluisa tuotiin esille, että hankintatoimen on otettava toimittajahallinnan kokonaisuus hallintaansa. Haastateltavat pitivät myös tärkeänä, että toimittajahallinnasta on selkeä ohje ja siitä tiedotetaan sidosryhmille. Seuraavassa muutamia haastateltavien vastauksia:

*”Omiin sopimukseen perehtyminen olisi kyllä ensiarvoisen tärkeää.”*

*”Tieto ei kulje liiketoiminnalta hankintaan.”*

*”Hankintaprosessin läpileikkaava kehitysohjelma.”*

*”Ehdottomasti vastuiden kirkastaminen toimittajahallinnassa ja myös sopimushallinnassa.”*

*”Selkeyttää reklamaatioiden tekemistä, koska eihän me tiedetä, jos niitä ei ole tehty kirjallisesti.”*

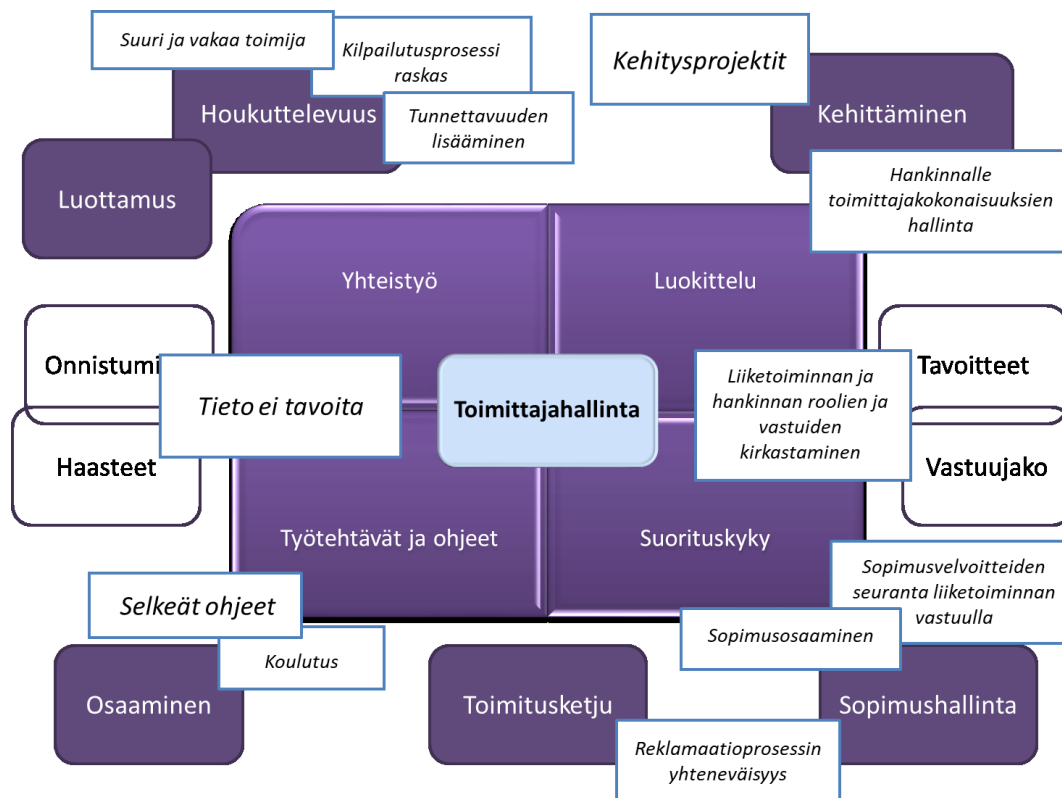
*”Uudessa toimittajahallintamallissa hankintaorganisaatiossa otetaan isompi rooli.”*

*”Velvollisuus tehdä reklamaatio, jos ei toimittaja toimi sopimusehtojen mukaisesti.”*

*”Hankinnan ammattilaiset katsoisivat kokonaisuutta, mitä on ylipäättänsä järkevä hankkia.”*

*”Ei ole mitään toimittajahallintajärjestelmää.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin toimeksiantajan houkuttelevuudesta, niin valtaosa vastasi sen olevan houkutteleva yhteistyökumppani, koska toimeksiantaja on valtion liikelaitos sekä suuri ja vakaa toimija. Haastateltavat toivat kuitenkin esiin, että toimintaan liittyy byrokraattisuutta ja kilpailutusprosessi on raskasrakenteinen. Lisäksi kerrottiin, että toimeksiantajana tunnettavuutta on lisättävä toimittajamarkkinoilla. Haastateltavat myös tiesivät, että edellä mainittuihin haasteisiin oli tartuttu kehitysprojektien kautta. Kaikkien haastateltavien yhtenevät vastaukset on koottu kuvioon 23.



Kuvio 23. Teemahaastattelun yhtenevät vastaukset

Luottamuksesta keskusteltaessa haastateltavat olivat paljolti sitä mieltä, että hyvä yhteistyö osapuolten välillä vaatii luottamusta ja se on rakennettavissa, jos yhteistyö on vielä aluillaan. Luottamus toimittajaan henkilöityy, jolla haastateltavat tarkoittivat tuttua toimittajan yhteyshenkilöä, johon on vaivatonta ottaa yhteyttä. Haastatteluissa tuli myös esille se, että liian luottavainen ei

saa olla toimittajien suhteen; toimittaja voi yrittää kiertää velvoitteitaan tai nostaa hintojaan ilmoittamatta etukäteen asiasta. Eräs haastateltava kuitenkin kuvasi luottamusta näin:

*”Suomalaiset ovat rehtiä kansaa. Me yleensä tehdään, mitä luvataan.”*

Vaikka suurin osa haastatteluista sisälsi yhteneväisyyksiä, oli myös aiheita, joista vain yksi tai muutama haastateltava mainitsi. Näitä olivat muun muassa:

- toimittajahallinnan prosessikaavion laatiminen,
- toimittajaluokittelun näkeminen jatkuvana prosessina,
- pelisääntöjen laatiminen toimittajayhteistyöhön,
- verkostoituminen ja osallistuminen tapahtumiin,
- tietojärjestelmien rajoitteiden tiedostaminen,
- monialatoimittajien tunnistaminen,
- kysymisen kulttuurin valitseminen,
- toimittajien julkisten hankintojen osaamattomuuden tunnistaminen,
- projektijohtamisen osaaminen ja
- ohjausryhmien käyttäminen toimittajayhteistyön seurantaan.

Lisäksi tutkija esitti jokaiselle haastateltavalle yhden suoran kysymyksen, jossa tiedusteltiin haastateltavan mielipidettä toimittajahallinnan tärkeimmästä asiasta tai tärkeimmistä asioista. Näin haastateltavat vastasivat:

*”Hyvä yhteistyö ja halu auttaa, jotta saavutetaan yhteinen tavoite.”*

*”Osapuolia hyödyttävä ja houkutteleva yhteistyö.”*

*”Toimiva yhteistyö ja vuoropuhelu.”*

*”Tilaus-toimitusprosessi toimii luotettavasti ja kustannustehokkaasti.”*

*”Tilaus-toimitusprosessin pitää toimia ongelmitta.”*



*”Toimittajien tunteminen ja oman roolin tiedostaminen.”*

*”Toimittajien tärkeiserojen tiedostaminen.”*

*”Toimittajan suoriutuminen, kustannustehokkuus ja turvallisuus.”*

*”Tunnistetaan merkittävät toimittajat ja ymmärretään eri yhteistyötasot ja niiden merkitys.”*

*”Hankinnan resurssit jaetaan toimittajien merkittävyyden mukaisesti.”*

Tutkija havaitsi, että haastateltavien kommenteissa toistui yhteistyön sujuvuus, tilaus-toimitusketjun toimivuus ja toimittajien merkittävyyden tiedostettavuus. Haastateltavat myös kokivat, että toimittajahallinnan kiteyttäminen yhteen lauseeseen oli ajatuksia herättävä ja haastava, sillä moni haastateltava pohti asiaa hetken aikaa.

Kaikki teemahaastattelut toteutuivat hyvässä yhteishengessä ja rennosti toimittajahallinnan aihepiireistä keskustellen. Tutkija koki, että haastateltavat saivat kerrottua kokemuksiaan, ajatuksiaan ja ideoitaan siitä, miten tunsivat ja seurasivat työssään toimittajahallintaan liittyviä asioita. Yllättäen haastatteluissa toistuivat samat aihepiirit, kuten reklamaatiokäytännöt ja tiedon kulkeuttavuus. Haastateltavien vastausten näkökulmat olivat kuitenkin joko enemmän operatiivisempia tai strategisempia riippuen heidän asemastaan. Haastatteluiden aikana tutkijalle välittyi kuitenkin tunne siitä, että haastateltavat tiesivät hyvin hankintatoimen ajankohtaiset asiat.

Teemahaastatteluista tutkija haki tietoja toimittajahallinnan nykytilasta ja onnistui siinä, koska haastatteluissa toistuivat samat aiheet ja tutkija pystyi koostamaan niistä kuvion 23. Tutkija myös tiedosti, että ei pystynyt käyttämään kaikkea saamaansa tietoa tutkimuksessaan, koska haastatteluaineistoa kertyi runsaasti. Kuten Hirsjärvi ja Hurme toteavat, 10 haastateltavaa on pieni määrä, mutta haastatteluaineistoa voi silti kertyä runsain mitoin. Tutkija on kuitenkin tyytyväinen haastatteluiden määrään ja laatuun, koska suurin

osa haastattelukutsun saaneista suostui haastateltavaksi ja haastattelutallenteet olivat hyvälaatuisia. Kahden haastattelun kohdalla äänitallennus ei toiminut, mutta tekstin automaattinen transkriptio kuitenkin onnistui ja haastattelut pystyttiin toteuttamaan suunnitellusti.

Teemahaastatteluissa käytettiin tutkijan koostamaa haastatteluaineistoa toimittajahallintaan liittyvistä aihekokonaisuuksista (kuvio 22). Aineisto toimi hyvin keskustelun avaajana ja runkona, jonka avulla eri aihepiirejä käytiin läpi ja keskustelu oli luontevaa. Haastatteluilla saavutettiin tutkijan niille asettama tavoite, eli toimittajahallinnan nykytilan kartoittaminen. Kuitenkin tutkija koki ajoittain haastatteluiden aikana, että ennalta koostettu haastatteluaineisto satoi hieman liikaa keskustelua vain näiden aiheiden ympärille.

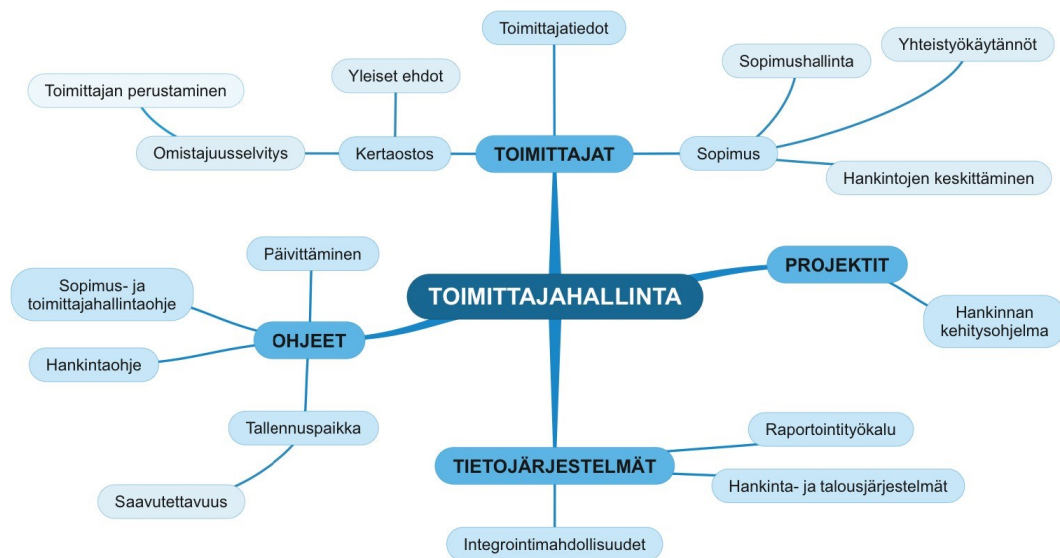
Tutkija hyödyntää teemahaastattelussa nousseita asioita laatiessaan ehdotusta toimittajahallinnan ohjeistamisesta. Tutkija tarttuu muun muassa kouluttamiseen ja tiedon kulkemattomuuteen, toimittajahallinnan kokonaisuuden hallintaan sekä liiketoiminnan ja hankinnan vastuiden kirkastamiseen toimittajahallinnassa. Lisäksi eräs haastateltava kertoi, että yhteistyöryhmittymistä on saatu hyviä kokemuksia, joten tutkija soveltaa yhteistyötä ja se etuja laatimassaan ehdotuksessa.

## 8.2 Havainnointi

Havainnointiin tutkija käytti osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija itse havainnoi tutkimuskohdetta ja osallistui tapahtumien kulkuun, olematta kuitenkaan liian tungetteleva. Osittain toimittajahallintaan liittyvät tehtävät ovat myös tutkijan omaan työnkuvaan kuuluvia, joten tutkija pystyi samaistumaan kohteiden toimintaan.

Tutkija käytti perinteistä kynää ja paperia muistiinpanojen tekemiseen, kun havainnoi toimittajahallintaan liittyviä työtehtäviä. Jälkikäteen tutkija koosti käsintehty muistiinpanot digitaalisiksi ajatuskartaksi (kuvio 24). Havainnoin-

timateriaali jäsenyi neljään aihekokonaisuuteen, joita olivat toimittajat, projektit, tietojärjestelmät ja ohjeet.



Kuvio 24. Havainnoin aiheet koostettuna kuvioksi

Toimittajien alle tutkija kasasi käsitteet:

- *kertaostos*, joka koostui omistajuuspalveluksesta ja toimittajan perustamisesta sekä yleisistä ehdoista,
- *toimittajatiedot* ja
- *sopimus*, joka puolestaan koostui sopimushallinnasta, yhteistyökäytännöistä ja hankintojen keskittämisestä.

Projektien alle tutkija merkitsi hankinnan kehitysohjelman, joka on suuri projektikokonaisuus. Tietojärjestelmiin tutkija kirjasi tietojärjestelmistä raportointityökalun ja hankinta- ja talousjärjestelmät. Ohjeet-osioon tutkija merkitsi ohjeiden päivittämisen ja niiden tallennuspaikan sekä kaksi vahvistettua ohjetta: sopimus- ja toimittajahallintaohje ja hankintaohje.

Tutkija havaitsi, että toimeksiantajalla ei ollut käytössä erillistä toimittajahallintajärjestelmää, vaan toimittajatiedot olivat hajautuneet eri järjestelmiin. Lisäksi havainnoinnissa kävi ilmi, että tietojärjestelmien väliset integrointimahdollisuudet oli otettava huomioon, koska järjestelmiä oli useita. Huuhka tähdensi, että automaattinen tiedonsiirto päivittää tiedot muihin järjestelmiin.

Havainnoin avulla kävi ilmi, että tietojen tallennuspaikat ja ohjeet olivat hajallaan. Tämä vaatii organisaatiolta johdonmukaista ja järjestelmällistä tiedonhallintaa, jotta tunnistetaan, mitä ohjeita ja asiakirjoja on tarpeen tallentaa ja eritoten, mistä asiakirjat ovat löydettävissä. Tiedon löytyminen vaivatta tehostaa myös henkilöstön työajankäyttöä.

Lisäksi tutkija havaitsi, että toimeksiantajalla on paljon kehittämishankkeita käynnissä tai käynnistymässä lähitulevaisuudessa. Projekteihin osallistuu useita hankinnan henkilöitä työtehtäviensä lomassa. Projektien runsas määrä vaatii johdonmukaisuutta ja suunnitelmallisuutta koko projektikonaisuuden haltijalta, jotta vältetään päällekkäisyyksiltä ja saadaan eri projektit pikemminkin tukemaan toisiaan. Haasteena voivat olla henkilöiden lisääntyvä työ määrä ja kuormittuminen.

Havainnoinnissa tutkija huomasi, että toimittajahallinta oli pirstaloitunut organisaation sisällä. Lisäksi osoittautui, että vain osa henkilöstöstä tiesi, mitä toimittajahallinta tarkoitti tai miten moniulotteisesta käsitteestä oli kyse. Eri sidosryhmissä tehtiin erilaisia toimittajahallintaan liittyviä tehtäviä jatkuvasti ja pakottavien toimintatapojen muutokset omaksuttiin hyvinkin nopeasti organisaatiossa, kuten toimittajien omistussuhteiden selvittäminen. Havainnointi osoitti sen, että opinnäytetyölle oli tarvetta toimittajahallintaan liittyvän tiedon lisäämiseksi ja toimittajahallinnan nykytilan hahmottamiseksi.

Vaikka tutkija pyrki löytämään havainnoinnin avulla myös hiljaista tietoa toimittajahallinnasta, niin se ei onnistunut toivotulla tavalla. Tähän vaikuttivat muun muassa tutkijan keskittyminen vain suuriin asiakokonaisuuksiin. Lisäksi tutkija koki, että toimittajahallinnan hajanaisuus ei antanut mahdollisuutta hiljaiselle tiedolle, koska ei ollut vielä selvää, mihin suuntaan toimittajahallintaa haluttiin strategisesti ohjata.

### 8.3 Dokumenttianalyysi

Tutkija perehtyi toimittajahallinnan luokitteluun tarvittaviin tietoihin dokumenttianalyysiä hyödyntämällä. Tutkija keräsi toimittajahallintaan liittyviä numeerisia tietoja, jotta niistä voitiin koostaa toimittajahallinnan lähtötiedot. Tällöin tutkijan oli mahdollista hahmottaa toimittajakunnan laajuus ja laatia ehdotus toimeksiantajalle toimittajien luokittelukriteereistä ja toimittajien luokittelumahdollisuuksista.

Dokumenttianalyysin avulla koottiin seuraavat tiedot toimittajahallinnasta:

- Senaatti-konsernilla oli 3733 aktiivista toimittajaa, jotka ovat lähettäneet ostolaskun vuonna 2022.
- Ostolaskuja oli saapunut noin 187 000 kappaletta vuonna 2022.
- Hankintakategorioita on 5 kappaletta, joita ovat digitaaliset palvelut, liiketoiminnan palvelut, sisäiset palvelut, ylläpito ja rakennuttaminen.
- Hankintakategoriat jakautuvat 513 ostotuotteeseen, joille tiliöidään ostotilauksien ja ostolaskujen kulut.

Analyysin avulla saatiin selville, että toimittajia on huomattavasti (yli 3700 kappaletta) ja laskennallisesti niistä jokainen toimittaja on lähettänyt keskimäärin 50 ostolaskua. Todellisuudessa laskujen lähetysmäärät vaihtelevat huomattavasti toimittajasta ja ajankohdasta riippuen. Organisaatioiden toimittajamäärään ei ole kuitenkaan mitään suositusarvoa, vaan organisaatiot itse ja heidän toimiala määrittelevät toimittajakunnan koon, koska liiketoiminnan jatkuvuus on kuitenkin varmistettava eri tilanteissa.

Hankintakategorioita on puolestaan vähän, vain 5 kappaletta, kun verrataan määrää siihen, mitä Booth mainitsi niiden keskimääräiseksi määräksi. Sitä vastoin ostotuotteita on runsaasti, eli 500 kappaletta. Tällöin henkilöstön on tunnettava suurin osa ostotuotteista, jotta syntyneet kulut kohdistuvat oikeille kustannuspaikoille.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen esittivät, että toimittajaseuranta on myös toimittajan suoriutumisen mittaamista. Hankintatiedot on kerätty raportointijärjes-

telmään, josta käyttäjä saa haettua eri raportteja käyttöoikeuksiensa rajoissa. Käyttäjä voi muokata raporttien sisältöä, esimerkiksi suodattamalla tietoja. Tällöin käyttäjä pääsee porautumaan tarkemmin raportin antamiin mittaustuloksiin. Toimittajatietoja on löydettävissä raportointijärjestelmästä, mutta se vaatii osaamista järjestelmän käytön ja raporttien luomisen osalta.

Tutkija ei pystynyt omien käyttöoikeusrajoitustensa vuoksi etsimään numeerisia toimittajatietoja raportointijärjestelmästä, jolloin tutkijan oli turvauduttava kolleegaansa ja pyydettävä tiedot häneltä. Tämä osoittaa sen, että kaikki tarvittava tieto ei välttämättä ole kaikkien saatavilla, jolloin tiedon kaivaminen voi osoittautua työlääksi ja rasittaa hankintaorganisaation resursseja.

## 9 EHDOTUS TOIMITTAJAHALLINNAN OHJEISTUKSESTA

Opinnäytetyön aiheena on selvittää toimeksiantajan toimittajahallinnan nykytilaa ja antaa ehdotus toimittajahallinnan ohjeistamisesta. Tutkija esittelee seuraavaksi ehdotuksen, joka sisältää sekä toimittajahallintaan että toimittajaluokitteluun liittyviä aiheita. Lisäksi ohjeen jalkauttaminen otetaan huomioon koulutuksen muodossa. Opinnäytetyön laajuus antoi myös jatkotutkimusaiheita, jotka on esitelty viimeisessä alaluvussa.

### 9.1 Tavoitteen asettaminen

O'Brien nivoi yhteen organisaation strategisen sateenvarjon alle toimittajakunnan tunnistamisen, toimittajien luokittelemisen ja toimittajien suorituksen mittaamisen (kuvio 16). Lisäksi valtiovarainministeriön Valtion hankintakäsikirjassa (2017) esiteltiin Hankintatoimi haltuun -kehittämispolku (kuvio 5) ja julkisen hallinnon hankintaprosessin vaiheet (kuvio 6). Nämä kuvat auttavat hahmottamaan ja palauttamaan mieleen, mihin asioihin on kiinnitettävä huomiota. Hankintaorganisaatio pystyy näin soveltamaan niitä mahdollisuuksien mukaan toimittajahallinnan strategisten suuntaviivojen laatimiseen. Strategisen vision saavuttamiseksi on asetettava toimittajahallinnalle selkeä tavoite.

Senaatti-konsernin yksi strategisista päätavoitteista on strateginen kumppanuus, jota voidaan soveltaa myös hankintatoimen toimittajahallinnan tavoitteeksi. Tällöin tavoitteeksi asetetaan toimittajahallinnan näkökulmasta **haluttu yhteistyökumppanuus**. Esiteltyä tavoitetta tukevat hankintatoimen hankintaperiaatteista *tuloksellisuus* ja *suunnitelmallisuus*.

Kun tavoite on asetettu, se vaatii ympärilleen käytännönläheisiä toimenpiteitä, joiden avulla tavoite myös saavutetaan. Jotta organisaatio voi olla *haluttu yhteistyökumppani*, niin sen on viestittävä itsestään myös organisaation ulkopuolelle, kuten toimittajamarkkinoille. Haastatteluissa ja havainnoinnissa kävi ilmi, että hankinnan kehitysprojekteissa on jo kiinnitetty huomiota ulkoiseen viestintään. Näin ollen tässä on nähtävissä, kuten Iloranta ja Pajunen-

Muhonen totesivat, organisaation oma panostus yrityskuvaansa, jotta se on yhtenäinen toimittajamarkkinoilla.

Organisaation on ymmärrettävä ja tiedostettava, että toimittajahallinta on moniulotteinen kokonaisuus, vaikka asetettavia tavoitteita olisi vain muutama tai yksi, kuten edellä esitelty tavoite. Kun organisaatiolla on toimittajahallinnassa tavoite, jota toteutetaan arvojen, tekijöiden ja suoritusten avulla, saadaan toimittajahallinnan kokonaisuus hallittavaksi. Tätä tukee myös O'Brienin laatima kuvio 16. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että hankintaorganisaation on otettava toimittajahallinta haltuun, johon myös asetettu tavoite tähtää. Strategisten tavoitteiden sitominen vahvasti henkilöstön päivittäiseen työskentelyyn toimittajien kanssa on myös tärkeää, jota kuvio 10 auttaa hahmottamaan toimittajarajapinnan tehtäväkokonaisuuksilla. Kyseinen kuvio 10 on käytännönläheinen ja näyttää selkeästi, mitä toimenpiteitä toimittajarajapinnassa tapahtuu.

## 9.2 Hankinnan vahva rooli

Hankintaorganisaatio ottaa vahvan roolin toimittajahallinnan kokonaisuudesta ja sen johtamisesta. Toimittajahallinnan kokonaisuus on näyttäytynyt hajanaiselta ja suunnitelmattomalta, joita tutkimuksen haastattelut ja havainnot vahvistavat. Tällöin toimittajahallinnan ottaminen haltuun hankintaorganisaatiossa selkeyttää toimenpiteitä, joita vaaditaan niin hankintaorganisaatiolta kuin liiketoiminnan edustajilta.

PRO2ACT-hankkeessa (kuvio 7 ja liite 1) ja VISO-hankkeessa (kuvio 11 ja liite 2) luodut prosessikuviot toimivat hyvinä ohjenuorina, joita hankintaorganisaatio hyödyntää vahvistaessaan rooliaan toimittajahallinnassa. PRO2ACT-hankkeen kuviossa kuvattiin julkisen hankinnan sopimusprosessimallia ja VISO-hankkeessa puolestaan esitettiin hankintasopimusprosessin tiedonjakovälineitä. Kuvioissa on käytännönläheisiä pohdintoja, kuten esimerkiksi, kuka vastaa sopimusaikaisesta kehittämisestä tai sopimuksen elinkaarimallin kokonaisvaltaisesta toteutuksesta.



Vahvan ja selkeän roolin ottaminen toimittajahallinnasta auttaa koko organisaatiota ymmärtämään, ketkä ovat vastuussa asioiden hoitamisesta ja keiltä saa tarvittaessa tietoa ja tukea. Hankintaorganisaation on myös helpompi avustaa liiketoiminnan edustajia toimittajahallinnan tehtävissä, kun vastuujaiko on selkeä ja ymmärrettävä organisaation sisällä.

Panostamalla hankintaorganisaation henkilöstön osaamiseen, saadaan vahva ryhmä, joka luottaa ammattitaitoonsa ja pystyy tekemään työnsä hyvin. Tätä tukee Danin esittelemä kaava #(1), jossa osaaminen nähdään pätevyyden, sitoutumisen ja panoksen yhteistyönä. Henkilöstön kouluttaminen on myös avainasemassa tiedon tarpeen lisääntyessä.

### 9.3 Yhteistyöryhmän perustaminen

Hankintaorganisaatio johtaisi perustettavaa yhteistyöryhmää, jossa on mukana organisaation eri sidosryhmiä, kuten liiketoiminnan ja taloushallinnon edustajia. Organisaation sisäisen yhteistyöryhmän avulla saadaan toimittajahallintaan liittyvä tieto liikkumaan tehokkaasti ja nopeasti eri osastojen välillä. Yhteistyöryhmässä pystytään huomioimaan liiketoiminnan näkökulma päätöksen teossa ja tiedon vaihdannassa, koska liiketoiminnan edustajat ovat aitiopaikalla näkemässä ja opastamassa toimittajia päivittäin. Lisäksi liiketoiminnan edustajat vastaavat sopimuskauden velvoitteista, jolloin heiltä saatava tieto muun muassa sopimuksen toimivuudesta auttaa hankintaorganisaatiota kehittämään sopimushallinnan toimenpiteitä, johon myös vahvasti liittyy toimittajahallinta.

Kuten van Weele totesi, toimittajasuhteiden välinen yhteistyö vaatii myös luottamusta osapuolten välillä. Erityisesti henkilöstön luovuus ja olemassa olevat eettiset säännöt antavat luottamukselle perustan. Näitä oppeja voi hyödyntää myös organisaation sisäisten sidosryhmien välisessä yhteistyössä.

Muutosjohtamisen näkökulmasta osallistamalla henkilöstöä muutoksen val-

misteluun ja toteutukseen saadaan muutos vietyä paremmin läpi ja ihmiset ovat sitoutuneempia ponnistelemaan muutoksen hyväksi, johon myös Juholin viittasi. Yhteistyöryhmän perustaminen tukee edellä mainittua näkökulmaa. Lisäksi eräässä haastattelussa tuli esille poikkiorganisatoriset yhteistyöryhmittymät, jotka olivat lisänneet työn tuottavuutta ja tiedon liikkumista organisaatiossa.

#### 9.4 Luokittelukriteerien määritteleminen

Eräs haastateltava totesi, että pohdittaessa toimittajien luokittelukriteereitä niiden on hyvä pohjautua Senaatti-konsernin hankintaperiaatteisiin. Tästä inspiroituneena tutkija laati toimittajien luokittelukriteerit, jotka pohjautuvat näihin hankintaperiaatteisiin, jotka ovat *tuloksellisuus, turvallisuus ja valmius, vastuullisuus ja suunnitelmallisuus*.

Toimittajien luokitteluksi esitellään seuraavanlaiset kriteerit:

- rahallinen arvo,
- kustannustehokkuus,
- liiketoiminnan kriittisyys,
- vastuullisuus,
- sääntöjen ja määräysten noudattaminen ja
- reklamaatioiden määrä.

Kriteereistä tuloksellisuuden alle menevät hankintojen rahallinen arvo toimittajittain ja kustannustehokkuus. Suunnitelmallisuuden alle puolestaan kirjataan liiketoiminnan kriittisyys ja reklamaatioiden määrä, koska tunnistamalla ja kehittämällä näitä toimintoja saadaan luotua jatkumo toiminnan edistämiseksi. Vastuullisuus perustuu vastuullisuusperiaatteeseen ja sääntöjen ja määräysten noudattaminen pohjautuu puolestaan turvallisuus ja valmius - hankintaperiaatteeseen.

Haastatteluissa tuli ilmi, että organisaatiossa ei johdonmukaisesti kirjata toimittajille tehtäviä reklamaatioita, jolloin niiden tarkka lukumäärä ei ole tiedos-

sa. Kun määritellään toimittajien luokittelun yhdeksi kriteeriksi toimittajan reklamaatioiden määrä, silloin eritasoihin reklamaatioihin kiinnitetään huomiota ja niitä seurataan. Lisäksi lisäämällä tietoisuutta reklamaatioista ja niiden vaikuttavuudesta toimittajaluokittelussa, se vaikuttaa myös toimittajien toimintaan.

### 9.5 Toimittajakunnan luokittelu

Hankintaorganisaatio tutustuu toimittajakuntaan luokittelun avulla. Toimeksiantajalla on yli 3700 aktiivista toimittajaa. Toimittajia on melkoisesti, joten resurssien tehokkaan käytön kannalta, tutkija suosittelee strategisten toimittajien tunnistamista koko toimittajakunnasta. Strategiset toimittajat löydetään opinnäytetyössä esiteltyjen toimittajien luokittelutyökalujen avulla. Näitä ovat spend-analyysi, ABC-analyysi, toimittajien nelikenttämatriisi ja toimittajien jaottelu pisteytyksen avulla.

Spend-analyysiä tutkija hyödyntää luokittelemalla toimittajat kolmen tason mukaisesti. Nämä tasot ovat:

1. konsernitason toimittajat,
2. liikelaitostason toimittajat ja
3. hankintakategoriatason toimittajat.

Selvittämällä spend-analyysin avulla, mitkä toimittajat toistuvat konserni-, liikelaitos- ja hankintakategoriatasoilla, esimerkiksi 100 suurimman toimittajan joukossa, havaitaan näiden toimittajien merkitys toimittajakunnan kokonaisuudessa. Kun tunnistetaan toistuvat toimittajat, tiedostetaan rahavirran painotus ja suunta, jolloin tietoa voidaan hyödyntää strategisten toimittajien merkitsemisessä. Huuhka myös totesi, että spend-analyysi antaa hyvän yleiskuvan kulutuksesta.

Kun spend-analyysi on tehty, siitä on yksinkertaista jatkaa luokittelemalla toimittajat ABC-analyysin mukaisiin A-, B- ja C-luokkiin (kuvio 18). Nämä luokat voidaan nähdä myös vastaavasti toimittajakunnan jaotteluna strategisiin

(A), taktisiin (B) ja transaktionaalisiin (C) toimittajiin. Euromääräisten rajojen määrittäminen eri toimittajaryhmien välille voi osoittautua haasteelliseksi, mutta vahvalta ja määrätietoiselta hankintaorganisaatiolta se hoituu sujuvasti. Kuitenkin pelkästään ABC-analyysin käyttö antaa hyvin yksipuolisen näkemyksen toimittajien suuruusluokista, kuten Huuhka totesi, joten yhdistämällä spend- ja ABC-analyysin tulokset saadaan monipuolinen kuva hankintakuiluista.

Kun on tunnistettu strategiset toimittajat (A), niille on hyvä tehdä tarkempi jaottelu pisteytystaulukon avulla (taulukko 1). O'Brienin laatima pistetaulukko ei kuitenkaan suoraan sovellu toimeksiantajan käyttöön, esimerkiksi toimittajan vaihtamisen vaikeuden vuoksi. Jotta toimittajien pisteyttäminen on ylipäättänsä mahdollista, toimittaja ja sen toimintatapa on tunnettava. Tällöin voidaan hyödyntää edellä mainitun yhteistyöryhmän tietoja toimittajista. Lisäksi pistetaulukon kriteereiden on hyvä vastata organisaation tavoitetta ja sen pohjalta määritellyjä luokittelukriteereitä. Näin saadaan nivottua strategiset tavoitteet analyysin pisteytyskriteereihin. Toki toimittajien luokittelu pisteytystaulukon avulla on hyödynnettävissä myös muihin kuin strategisiin toimittajiin (A).

Van Weelen esittelemässä toimittajien nelikenttämatriisissa puolestaan tunnistetaan toimittajat, jotka ovat volyyymi-, rutiini-, pullonkaula- ja strategisia toimittajia organisaatiolle (kuvio 19). Nelikenttämatriisia hyödynnetään yksityiskohtaisemmin hankintakategorioiden toimittajia luokiteltaessa. Tällöin toimittajiin kohdistuvat strategiset suuntaviivat ja toimenpiteet konkretisoituvat kategorioiden kautta.

Tutkija tiedostaa, että luokittelu on työläs ja aikaa vievä vaihe toimittajahallinnassa. Jos analyysiä varten saatavat tiedot ovat suoraan haettavissa tietojärjestelmistä, nopeutuu analyysien teko ja saatavuus. Kun toimittajien luokitteluvaihe tehdään huolellisesti, se antaa toimittajaluokittelulle lähtötason ja perustiedot mahdolliselle toimittajahallintajärjestelmälle tulevaisuudessa.

## 9.6 Ohjeistuksen koostaminen

Sopimusaikaisen toimittajahallinnan ohjeistuksen on hyvä pitää sisällään organisaation kokonaiskuva toimittajahallinnasta. Jotta organisaatio on valmis luomaan ohjeistuksen toimittajahallinnasta, on käytännössä kaikki edellä kuvatut vaiheet oltava määritelty: tavoitteen asettaminen, hankinnan vahvan roolin haltuun ottaminen, yhteistyöryhmän perustaminen, toimittajaluokittelukriteereiden määrittelemine ja toimittajakunnan luokittelu.

Ohjeistuksessa on hyvä ottaa huomioon seuraavat asiat:

- tiedostetaan toimittajahallinnan moniulotteisuus,
- perustellaan toimittajahallinnan tavoite,
- määritellään toimittajahallinnan tehtävät ja vastuujaako,
- kerrotaan toimittajahallinnan yhteistyöryhmästä,
- viestitään toimittajien luokittelusta ja luokittelukriteereistä ja
- tiedotetaan hankinnan tuesta toimittajahallintaan liittyen.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen totesivat toimittajahallinnan ohjeistuksen keskeisinä ominaisuuksina olevan yhteyshenkilöiden nimeämisen ja henkilöiden vastuiden selkeyttämisen. Tällöin saadaan henkilöt tietoisiksi vastuistaan toimittajahallinnan osalta ja hankintaorganisaatio osaa tukea liiketoimintaa näiden tehtävien hoitamiseksi. Selkeä ja ymmärrettävä toimittajahallinnan ohje noudattaa organisaation asettamaa tavoitetta toimittajahallinnalle ja antaa käytännönläheiset toimintaohjeet sen toteuttamiseen. Kun ohjeistus on laadittu, siitä on viestittävä organisaation sisäisille sidosryhmille, kuten liiketoiminnan edustajille, jotta ohje jalkautuu päivittäisten työtehtävien keskuuteen ja sitä osataan noudattaa.

## 9.7 Koulutus toimittajahallinnasta

Hankinta järjestää koulutusta toimittajahallinnasta organisaation sisäisille sidosryhmille. Senaatti-konsernissa sopimusaikaisen toimittajahallinnan tehtävät ovat pääosin liiketoiminnan edustajien vastuulla, kuten haastatteluissa kävi ilmi. Tällöin hankintaorganisaation tehtävä on tukea mahdollisimman

paljon liiketoimintaa, jotta se suoriutuu annetuista tehtävistä sujuvasti ja johdonmukaisesti. Kun hankintaorganisaatio on itse sisäistänyt toimittajahallinnan tehtäväkentän, niin sen on luontevampaa opastaa ja tukea liiketoimintaa sopimusaikaisen toimittajahallinnan tehtävissä.

Kun koulutetaan hankinnan sidosryhmiä toimittajahallinnasta, saadaan toimittajahallinnan tietämystä vietyä eteenpäin ja ohjeistusta jalkautettua henkilöstölle. Kouluttamalla myös vakiinnutetaan mahdollinen muutos, kuten Kotterin muutosvaiheen viimeinen vaihe osoittaa. Koulutustilaisuuksien rinnalle aikataulutetaan kyselytilaisuuksia, jotta sidosryhmien edustajat pääsevät esittämään kysymyksiä. Huomion arvoista on myös se, että mahdollisuuksien mukaan koulutuksia järjestetään paikan päällä organisaation eri toimipisteissä, jotta hankintahenkilöt tulevat kasvoiltaan tutuiksi liiketoiminnan edustajille. Kun henkilöt tutustuvat toisiinsa kasvotusten ja oppivat tuntemaan toisensa, kommunikointi muuttuu sujuvaksi, kun tunnistetaan, kuka etäyhteyden toisessa päässä oikein on.

## 9.8 Jatkotutkimuksien aiheita

Opinnäytetyö poiki jatkotutkimusaiheita, kuten toimeksiantajalle sopivan toimittajahallintajärjestelmän selvittämisen ja toimittajahallinnan prosessikuvausten laatimisen. Nämä osoittavat sen, että toimittajahallinta on laaja aihe, jonka hallitseminen kauttaaltaan vaatii suurten asiakokonaisuuksien hallintaa.

Jatkotutkimusaiheita ei otettu tässä opinnäytetyössä huomioon sen tarkemmin, koska ne ovat erillisten opinnäytetyöaiheiden veroisia. Ne myös tarkoittavat laajaa toimittajahallinnan kokonaisuutta siihen suuntaa, johon toimeksiantaja haluaa viedä sitä tulevaisuudessa.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyö oli aikaa vievä prosessi ja varsinkin teoriaosuuteen oikean ja oleellisen tiedon etsiminen otti aikaa. Teoriaosuuteen panostaminen auttoi kuitenkin empiiriseen osuuteen valmistautumisessa ja lisäsi myös tutkijan omaa tietämystä toimittajahallinnasta. Tutkija havahtui teoriaan tutustessaan siihen, miten rajallinen kielitaito rajoittaa myös tiedon löytämistä. Tämän ymmärrettyään tutkija tajusi, että kaikkea toimittajahallinnasta kirjoitettua tietoa ei ole hänen saatavilla juuri kielitaidon rajallisuuden takia. Tästä huolimatta tutkija sai koottua hyvän tietopaketin toimittajahallinnasta.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli selvittää, millainen on toimittajahallinnan selkeä ja ymmärrettävä ohje. Lisäksi apukysymyksinä olivat, miten toimittajia voidaan luokitella, ja miten ohjeistus jalkautetaan. Opinnäytetyössä tutustuttiin teoriaosuudessa toimittajahallinnan eri määritelmiin ja toimittajaluokittelumenetelmiin. Lisäksi muutosjohtamisen avulla saatiin tietoa siitä, mitä muutos on, ja miten muutos saadaan vietyä hallitusti osaksi organisaatiota.

Opinnäytetyön luotettavuutta mitataan tieteellisessä tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita ja reliabiliteetilla puolestaan, että saadaan samat tutkimustulokset, jos tutkimus tehdään uudelleen. Opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan siitä näkökulmasta, että tutkimuksen aikana on tehty oikeita valintoja perustellusti. Siksi opinnäytetyön luotettavuustarkastelu voidaan nähdä myös työn riskienhallintana, jolloin varmistutaan siitä, että tutkimuksessa tehdään kaikki oikein luotettavien tutkimustulosten saamiseksi. (Kananen, 2015, s. 343.)

Tutkimus onnistui saamaan selville opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastaukset, jolloin opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena. Opinnäytetyön nimi viittaa julkisen organisaation toimittajahallinnan ohjeistamiseen, jolloin voi tulla mielikuva, että kyseessä on listaus hyvästä ohjeesta tai sen sisällös-

tä. Olennaisinta on pikemminkin tiedostaa, että muun muassa toimittajahallinnan tavoite ja toimittajien luokittelukriteerit on määriteltävä ennen kuin toimittajahallinnan ohjetta on suositeltavaa laatia. Ohje kuitenkin sitoo yhteen organisaation strategisen tavoitteen ja käytännön toimenpiteet.

Opinnäytetyöprosessin aikana tutkija huomasi, että organisaatiossa ja varsinkin hankintatoimessa on ymmärrettävä, mitä toimittajahallinta tarkoittaa, ja mitä tavoitteita toimittajahallinnalle on asetettu. Lisäksi määrittelemällä toimittajaluokittelun kriteerit ja luokittelemalla toimittajat päästään tilanteeseen, jonka avulla tunnistetaan organisaation toimittajakunta. Vasta näiden toimenpiteiden jälkeen voidaan laatia selkeä ja yksinkertainen ohjeistus toimittajahallinnasta. Toimittajahallinta on laaja kokonaisuus, jonka hallinta on haastavaa, mutta ei mahdotonta strategisten suuntaviivojen laatimisen ja luokittelutyökalujen käytön avulla. Kaiken ytimessä on myös hankinnan tuki liiketoiminnoille.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut ohjeen (HTK-ohje 2023) tieteellisille tutkimuksille, jotta ne noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteet ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkantaminen. TENK määrittelee myös hyvät tieteelliset menettelytavat, joilla varmistetaan hyvän tieteellisen käytännön toteutuminen. Nämä menettelytavat ovat toimintaympäristö, koulutus, tieteellisen työn tekeminen, eettisyys ja ennakointi, tutkimusaineiston hallinta, yhteistyö, tekijyys ja julkaiseminen sekä asiantuntija- ja arviointitehtävät. Lisäksi ohjeessa on määritelty vilppi ja piittaamattomuus tieteellisissä tutkimuksissa sekä loukausepäilyjen käsittely. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 11–19.)

Lisäksi TENK on laatinut ohjeistuksen ihmisiin kohdistuvien tutkimusten eettisistä periaatteista. Kaikkia koskevat yleiset eettiset periaatteet ovat muun muassa tutkijan kunnioitus ihmisarvoa, kulttuuriperintöä ja luonnon monimuotoisuutta kohtaan. Lisäksi tutkija ei aiheuta riskiä, vahinkoa tai haittaa tutkimuksellaan ihmisille tai ympäristölle. Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa keskeisin eettinen periaate on tietoon perustuva suostumus, jolloin tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Lisäksi tutkimukseen osallistuvalla



ihmisellä on oikeus keskeyttää ja peruuttaa osallistumisensa sekä halutesaan saada lisätietoja tutkimuksesta. Tutkimuksessa henkilötietoja on käsiteltävä vastuullisesti, kuten henkilötiedot on hävitettävä, kun ne eivät ole enää tarpeellisia tutkimuksen kannalta. Perusperiaatteena on, että henkilöiden yksityisyyttä suojellaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 7–13.)

Opinnäytetyössä tutkija pyrki noudattamaan huolellisuutta ja rehellisyyttä tehdessään tutkimusta ja ottamaan eettiset näkökulmat huomioon. Tutkija kunnioitti muita tutkijoita ja kirjailijoita viittaamalla heidän teoksiinsa opinnäytteessään, koska tutkija sai arvokasta tietoa juuri muilta tekijöiltä toimittajahallinnasta, toimittajaluokittelusta ja muutosjohtamisesta. Lisäksi tutkija laati saatekirjeen (liite 3), jonka hän lähetti haastattelupyynnön liitteenä. Saatekirjeessä tutkija toi esiin muun muassa haastattelun tarkoituksen ja sen vapaaehtoisuuden sekä haastateltavien antamien tietojen luottamuksellisuuden ja anonymiteetin tutkimustuloksista raportoitaessa.

Toimittajahallinta osoittautui laajaksi aiheeksi, joten tutkijan oli pidättäydyttävä hyvin vahvasti viitekehyksessä, jotta opinnäytetyö ei rönsyilisi liaksi. Lisäksi tutkijan oli selkeytettävä itselleen, mitä toimittajahallinta periaatteessa on, ja mitä siihen kuuluu. Toimittajahallinnasta on olemassa kirjallisuutta ja niissä painotetaankin toimittajahallinnan tärkeyttä organisaatioille. Kuitenkin tuntui, että toimittajahallintaa ei oteta vakavasti organisaatioissa ja se jää muiden hankinnan toimintojen, kuten sopimushallinnan, jalkoihin. Viimekädessä organisaatiot kuitenkin tarvitsevat toimittajia, koska ne eivät voi suoriutua asiakkailleen lupaamistaan velvoitteista ilman toimittajien apua, kuten tavarantoimitusten ja asiantuntijuuden vuoksi. Organisaatiot antavat rahallisen korvauksen toimittajille, jolloin on myös hyvin tärkeä tiedostaa, että saamalla hyvää ja toivottua palvelua heiltä, on toimittajia kyettävä ohjaamaan, seuraamaan ja kehittämään yhteistyön avulla.

## LÄHTEET

Booth, C. (2010). Strategic procurement: Organizing suppliers and supply chains for competitive advantage. Kogan Page.

Dani, S. (2020). Strategic supply chain management: Creating competitive advantage and value through effective leadership. Kogan Page.

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. (2017). Julkiset hankinnat (3., uudistettu painos). Alma Talent.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2018). Tutki ja kirjoita. Tammi.

Huovinen, J., Kolesnik, K., Maijala, S. & Pitkänen, P. (18.4.2021). Bisnesteknologiamalli. Business Technology Forum. Haettu 4.9.2023 osoitteesta <https://btmalli.fi>

Huuhka, T. (2017). Tehokkaan hankinnan työkalut. BoD – Books on Demand.

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

Juholin, E. (2009). Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön (5., uudistettu painos). Infor.

Järvinen, P. (2017). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent.

Kahelin, J. (19.9.2021). Hankintojen johtaminen ja toimittajasuhteet NYT! <https://admicom.fi/asiakaslehti/teollisuuden-maailma-2-2021/hankintojen-johtaminen-ja-toimittajasuhteet-nyt/>

Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting. Journal of Management Accounting Research, Vol

5, Fall, 243–264.

[https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/183797/mod\\_resource/content/1/Kasnen%20et%20al%201993.pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/183797/mod_resource/content/1/Kasnen%20et%20al%201993.pdf)

Kotter, J. (2023). The 8 Steps for Leading Change. Haettu 29.5.2023 osoitteesta: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2014). Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Talentum.

Kuntaliitto. (27.2.2017). Sopimusjohtaminen ja riskienhallinta.

<https://www.kuntaliitto.fi/laki/sopimukset-ja-vahingonkorvaus/sopimusjohtaminen-ja-riskienhallinta>

Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management (4. uud. p.). Teknologiainfo Teknova.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.

Haettu 15.8.2023 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Laki Senaatti-kiinteistöistä ja Puolustuskiinteistöistä 1018/2020.

Haettu 15.8.2023 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2020/20201018>

Laki valtion liikelaitoksista 1062/2010.

Haettu 15.8.2023 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101062>

Määttä, K. & Voutilainen, T. (2017). Julkisten hankintojen sääntely. Helsingin Kamari.

O'Brien, J. (2014). Supplier relationship management: Unlocking the hidden value in your supply base. Kogan Page.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Piha, K. & Sutinen, M. (2020). Muutosvoimaa – Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent.

Pohjonen, S., Noso, M., Passera, S., Hirvensalo, A., Toskovic, T. & Kirsnyte, R. (2014a). VISO-hanke. Haettu 7.6.2023 osoitteesta

<http://visoproject.aalto.fi/vison-tutkimus/viso-hanke/>

Pohjonen, S., Noso, M., Passera, S., Hirvensalo, A., Toskovic, T. & Kirsnyte, R. (2014b). Hankintaprosessissa käytetyt välineet. Haettu 7.6.2023 osoitteesta

<http://visoproject.aalto.fi/nykyiset-valineet/hankintaprosessissa-kaytetyt-valineet/>

Pohjonen, S., Noso, M., Passera, S., Toskovic, T. & Arlander, N. (2014c).

KUVA: Hankintasopimusprosessin välineet. Haettu 7.6.2023 osoitteesta

<http://visoproject.aalto.fi/wp-content/uploads/2014/12/Hankintasopimusprosessin-v%C3%A4lineet1.jpg>

PRO2ACT. (2013). Julkisten hankintojen sopimusprosessimalli (kilpailutus avoimella menettelyllä) [PowerPoint-diat]. Haettu 11.5.2023 osoitteesta [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/PRO2ACT\\_Julkisten\\_hankintojen\\_sopimusprosessimalli.ppt](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/PRO2ACT_Julkisten_hankintojen_sopimusprosessimalli.ppt)

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. (2011). Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Reijo Rautauoma säätio.

Sakki, J. (2014). Tilaus-toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet (8., uudistettu painos). Jouni Sakki Oy.

Santalainen, T. (2014). Strateginen ajattelu. Talentum.

Senaatti-kiinteistöt. (2021). Hallinnointikoodi 2021. Haettu 1.9.2022 osoitteesta <https://www.senaatti.fi/app/uploads/2022/04/Hallinnointikoodi-2021.pdf>

Senaatti-kiinteistöt. (2023a). Tietoa meistä. Haettu 18.4.2023 osoitteesta <https://www.senaatti.fi/tietoa-meista>

Senaatti-kiinteistöt. (2023b). Tietoa meistä: Strategiamme 2022-2025. Haettu 18.4.2023 osoitteesta <https://www.senaatti.fi/tietoa-meista/strategia/>

Senaatti-kiinteistöt. (2023c). Hankintapäällikkö. Henkilökohtainen tiedoksianto.

Sillanpää, I. (2022). Markkinatilanne on muuttanut toimitusketjujen mittaamista. *Osto&Logistiikka*, 25(5), 48.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). Muutosta johtamassa. Edita.

Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Talentum.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarviointin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2019.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos.). Tammi.

Tuominen, K. (2016). Muutoksen johtaminen. Benchmarking.

Tuomivaara, I. (2022). Kouluttaja kertovat: Organisaation hankinnan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä. *Osto&Logistiikka*, 25(4), 38.

Valtiovarainministeriö. (2017). Valtion hankintakäsikirja 2017. <https://vm.fi/documents/10623/4040240/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017/868b80fa-c2de-4328-ae93-36b17968f780/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017.pdf?version=1.0>

Valtiovarainministeriö. (9.6.2021). Julkisten hankintojen vuotuisen kokonaisarvon laskenta tarkentui. <https://vm.fi/-/julkisten-hankintojen-vuotuisen-kokonaisarvon-laskenta-tarkentui->

van Weele, A. J. (2010). Purchasing & supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice (5th ed.). Cengage Learning.

van Weele, A. J. (2018). Purchasing & supply chain management. (Seventh edition). Cengage Learning.

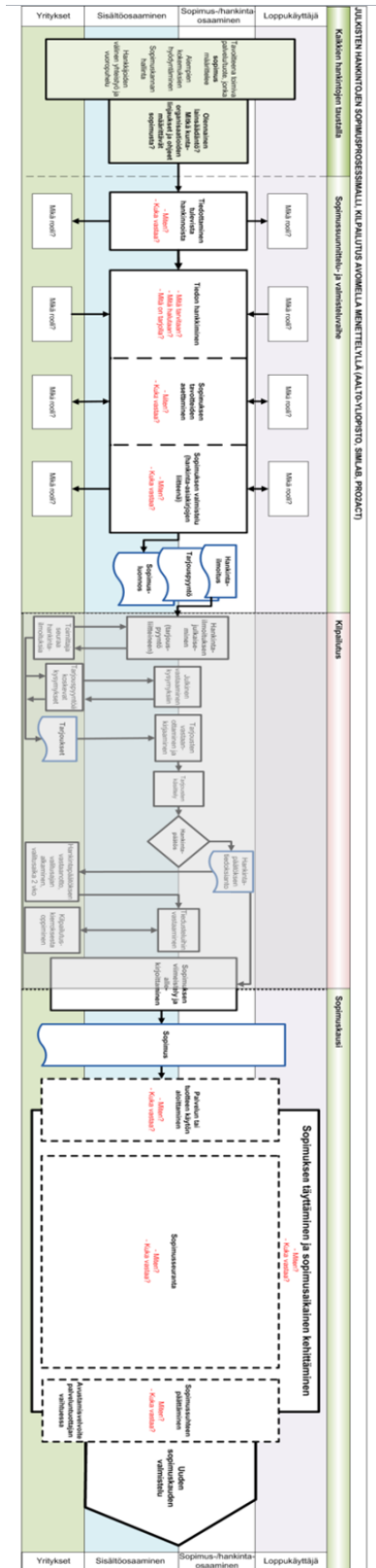
Vilkki, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus.

Virtanen, P. (2018). Palvelujen yhteiskunta: Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Tietosanoma.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). Julkinen johtaminen. Tietosanoma.

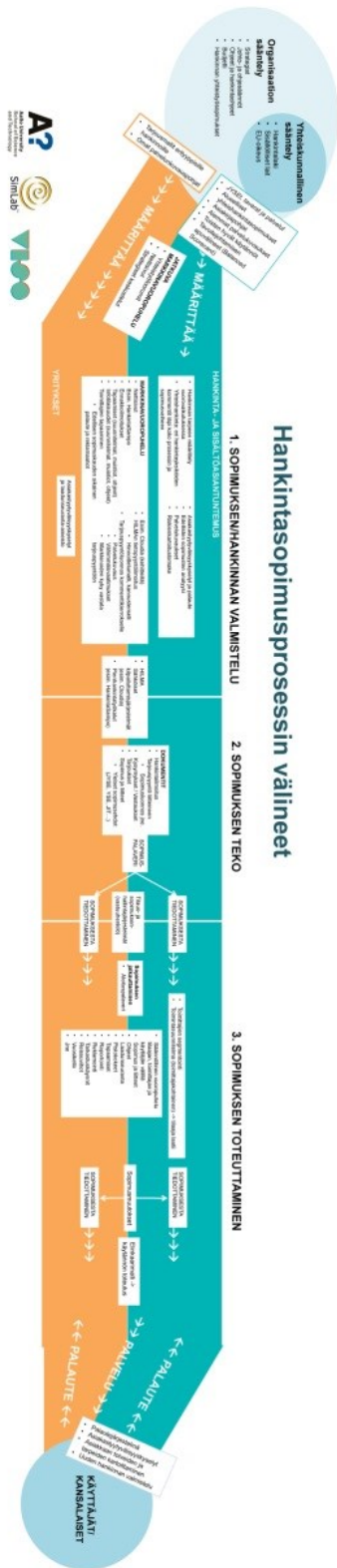
# LIITE 1: JULKISTEN HANKINTOJEN SOPIMUSPROSESSIMALLI

Lähde: PRO2ACT-hanke, 2013



# LIITE 2: HANKINTASOPIMUSPROSESSIN VÄLINEET

Lähde: VISO-hanke, 2014



## LIITE 3: TEEMAHAASTATTELUN SAATEKIRJE

SAATEKIRJE

28.8.2023

### Tutkimuksen nimi

Toimittajahallinnan ohjeistus

### Pyyntö osallistua tutkimukseen tiedonantajana

Pyydän Teitä osallistumaan tutkimustyön teema haastatteluun. Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, minkälainen on selkeä toimittajahallinnan ohjeistus, miten toimittajia on mahdollista luokitella ja miten näistä viestitään eri sidosryhmille. Tutkimuksen tavoitteena on laatia ehdotus toimeksiantajalle toimittajahallinnan ohjeistuksesta, toimittajien luokittelemisesta ja jalkautussuunnitelmasta.

### Osallistumisen vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Jos teillä on kysyttävää, voitte olla yhteydessä allekirjoittaneeseen.

### Tutkimusmenetelmät, tutkimuksen toteutus ja tutkija

Opinnäytetyöhön sisältyy teoria- ja tutkimusosuus, jonka yhtenä tutkimusmenetelmänä on teema haastattelu. Haastattelun kesto on noin 60 minuuttia ja se tallennetaan. Haastattelu toteutetaan Teams-verkkotapaamisen välityksellä.

Tallenne, joka sisältää haastattelun, analysoidaan sisällönanalyysin avulla, jonka jälkeen tallenne tuhotaan. Haastatteluun osallistuneen henkilöllisyys ei tule ilmi tutkimusraportissa.

Opinnäytetyön toteuttaa Mirka Sarkkinen, joka suorittaa ylempää amk-tutkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa. YAMK-tutkinnon nimi on Toimitusverkoston kehittäminen.

### Tietojen luottamuksellisuus ja tietosuoja

Haastatteluaineistoa käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti vain tutkimustarkoituksessa. Tutkimustuloksissa ja muissa asiakirjoissa haastatteluun osallistujaan viitataan vain tarpeen mukaan tiedonantajana.

### Lisätietoja

Jos teillä on kysyttävää, voitte olla yhteydessä tutkijaan:

Mirka Sarkkinen sähköpostitse [mirka.sarkkinen@student.samk.fi](mailto:mirka.sarkkinen@student.samk.fi)

Yhteistyöterveisin,

Mirka Sarkkinen