

Hankintaprosessin kehittäminen

Case: Lännen Tractors Oy

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2024

Atte Sairanen

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Atte Sairanen	Opinnäytetyö, AMK	2024
	Sivumäärä	
	32 sivua + 3 liitettä	
Työn nimi		
Hankintaprosessin kehittäminen		
Case: Lännen Tractors Oy		
Tutkinto ja koulutusala		
Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio		
Lännen Tractors Oy		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyö keskittyi Lännen Tractors Oy:n hankintaprosessien kehittämiseen. Hankintaprosessit ovat kriittinen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa ja ne vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen ja yrityksen kykyyn säilyttää kilpailuetunsa. Työssä tarkasteltiin, miten hankintatoimintaa voidaan kehittää kustannustehokkuuden parantamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön päätavoitteena oli tunnistaa ja analysoida hankintaprosessin kriittiset vaiheet, erityisesti tuotannon ja jälkimarkkinoinnin välillä, sekä ehdottaa parannuksia, jotka tukevat organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita. Työssä pyrittiin esittämään konkreettisia, käytännössä toteutettavia kehitysehdotuksia, jotka parantavat prosessin kokonaistehokkuutta ja tukevat yrityksen pitkän aikavälin strategisia tavoitteita.</p> <p>Tutkimus sisältää määrällisen analyysin, haastattelut ja teemallisen tarkastelun, jotka auttoivat tunnistamaan prosessien tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tulokset tarjosivat kattavia analyyskejä ja kehitysehdotuksia, jotka keskittyivät teknologian käytön lisäämiseen, prosessien automatisointiin sekä tietojen hallinnan parantamiseen. Ehdotukset edistävät jatkuvaa kehittämistä ja strategisten kumppanuuksien vahvistamista.</p>		
Asiasanat		
hankinta, hankintaprosessi, toimitusketju, osto, analyysi, hallinta		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Atte Sairanen	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	32 pages + 3 appendices	
Title of Publication		
Development of procurement process		
Case: Lännen Tractors Oy		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration		
Organisation of the client		
Lännen Tractors Oy		
Abstract		
<p>The thesis focuses on the development of procurement processes at Lännen Tractors Oy. Procurement processes are a critical part of the company's business strategy and directly impact customer experience and the company's ability to maintain its competitive edge. The study examines how procurement can be developed to improve cost-effectiveness and operational efficiency.</p> <p>The main goal of this thesis is to identify and analyze the critical stages of the procurement process, especially between production and after-sales, and to propose improvements that support the organization's business objectives. The work aims to present concrete, practical development suggestions that improve the overall efficiency of the process and support the company's long-term strategic goals.</p> <p>The study included quantitative analysis, interviews, and thematic review, which helped identify factors affecting process efficiency. The results provided comprehensive analyses and development suggestions focused on increasing the use of technology, automating processes, and improving data management. The recommendations promote continuous improvement and the strengthening of strategic partnerships.</p>		
Keywords		
sourcing, procurement process, supply chain, purchasing, analysis, management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Tavoitteet	1
1.3	Tutkimusmenetelmät ja rakenne.....	2
2	Toimitusketju liiketoiminnassa.....	4
2.1	Toimitusketju	4
2.2	Hankinta osana toimitusketjua.....	5
2.3	Toimittajasuhteiden hallinta	8
2.4	Kustannusten hallinta	10
2.5	Toimitusketjun hallinnan haasteet ja ratkaisut.....	11
3	Hankinta	12
3.1	Strateginen hankinta.....	12
3.2	Taktinen hankinta	12
3.3	Operatiivinen hankinta.....	13
3.4	Strateginen toimittajasuhteiden hallinta ja optimointi	14
3.5	Riskienhallinta ja laadunvarmistus.....	16
4	Case: Lännen Tractors Oy.....	18
4.1	Nykytilan analyysi.....	18
4.2	Haastatteluiden toteutus.....	19
4.2.1	Hankintaprosessit ja kehityskohteet.....	20
4.2.2	Yhteistyömahdollisuudet ja tehokkuus	21
4.2.3	Vaikeudet yhteisostossa ja muutosprosessi.....	21
4.2.4	Kannattavuus ja kustannukset sekä riskienhallinta	22
4.2.5	Työllisyysvaikutukset ja tulevaisuuden suunnitelmat.....	23
5	Johtopäätökset	24
	Lähteet	27

Liite 1. LMCE Group

Liite 2. Haastattelulomake

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyö käsittelee hankintaprosessin kehittämistä, joka muodostaa olennaisen osan organisaation liiketoimintastrategiaa ja asiakaslähtöistä toimintaa. Hankintaprosessi on keskeinen tekijä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muovaamisessa, ja sen tehokas hallinta on välttämätöntä kilpailuedun säilyttämiseksi markkinoilla.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan hankintaprosessin eri vaiheita ja niiden kustannustehokkuutta. Työn ideana on tarkastella, miten toimeksiantaja Lännen Tractors Oy:n hankintatoimintaa voitaisiin kehittää hyödyntäen tieteellistä viitekehystä. Lähtökohtana on ymmärtää, miten eri vaiheet hankintaprosessissa vaikuttavat kustannuksiin ja miten niitä voitaisiin hallita tai minimoida.

Lännen Tractors Oy on loimaalainen monitoimikoneita valmistava ja myyvä konepaja. Liiketoiminta kattaa oman suunnittelun, valmistuksen ja myynnin Lännen-monitoimikoneille sekä Lundberg-kiinteistöhoitokoneille. Lisäksi yritys suunnittelee ja valmistaa Watermaster-imuruoppaajia. Lännen Tractors Oy on osa LMCE Groupia. (Liite 1.) Työssä pyritään soveltamaan kirjallisuudesta peräisin olevia malleja ja kaavioita käytännön liiketoiminnan ongelmien ratkaisemiseksi. Tarkoituksena on esittää saaduista päätelmistä ja tuloksista hyödyllisiä sekä käytännössä toteutettavissa olevia kehitysehdotuksia, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa Lännen Tractors Oy:n hankintatoiminnassa. Tutkimuksen tulosten odotetaan sisältävän kattavia analyysejä sekä vapaamuotoisia suosituksia toiminnan parantamiseksi.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa hankintaprosessin eri vaiheissa ilmenevät mahdolliset haasteet ja kehityskohteet erityisesti tuotannon ja jälkimarkkinoinnin välillä. Tavoitteena on esittää käytännön lähestymistapoja ja strategioita näiden haasteiden voittamiseksi ja hankintaprosessin kokonaisvaltaisen tehokkuuden parantamiseksi. Tutkimuksen päätarkoituksena on tarjota konkreettisia suosituksia hankintaprosessin optimoimiseksi siten, että ne tukevat organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita ja parantavat hankintatoiminnan tehokkuutta.

Tulokset esitetään kirjallisesti, kehitysehdotuksilla ja analyysikuvauksilla, jotka perustuvat haastatteluihin ja teemalliseen tarkasteluun. Tutkimuksen tulosten on tarkoitus toimia perustana Lännen Tractors Oy:n hankintatoiminnalle ja auttaa ostohenkilöstöä vielä

tehokkaampaan toimintaan tulevaisuudessa. Kokonaiskustannusten huomioiminen ja optimaalisten varastomäärien saavuttaminen ovat keskeisiä näkökohtia hankintatoiminnassa. Tavoitteena on tarjota syvälinen näkemys optimaalisista ostoeristä ja varastomääristä, joiden avulla ostojen hallinta helpottuu ja liiketoimintaa voidaan kehittää edelleen. Tutkimuksessa ei keskitytä hankintatoimen kokonaisvaltaiseen suorituskyvyn mittaamiseen, vaan fokus on rajattu tarkastelemaan ainoastaan yritykselle kriittisten ostotoimintojen välisiä yhteyksiä, erityisesti tuotannon ja jälkimarkkinoinnin osalta.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja rakenne

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja se toteutetaan määrällisiä tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on muodostaa hypoteeseja, mitata ilmiöitä teorian avulla ja selvittää niiden välisiä kausaalisia suhteita. Kausaalisten suhteiden ymmärtäminen auttaa selventämään, miten taustatekijät vaikuttavat tutkittuihin ilmiöihin. Tämä toteutetaan usein käyttämällä kirjallisia tunnuslukuja ja tekemällä selvitystä tutkimusongelmasta, jotta voidaan hahmottaa mahdollisia ratkaisuja tai yhteyksiä. (Vilka 2007, 18–19.) Ymmärrys ilmiötä muokkaavista tekijöistä on olennainen edellytys, mikäli pyritään suorittamaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Määrällinen tutkimus keskittyy kysymykseen "kuinka paljon" tai "kuinka usein". Tutkimuksen lähestymistapa on objektiivinen, mikä tarkoittaa puolueettoman näkökulman ottamista tutkittavaan ilmiöön. Objektiivisyydessä tutkijan toimet ja mielipiteet eivät saa vaikuttaa saatuun tutkimusdataan tai tuloksiin. (Vilka 2007, 13–15.) Tutkimus on jaettu kahteen pääosaan. Tietoperustaosuus muodostuu luvuista 2 ja 3, jossa syvennytään toimitusketjuun liiketoiminnassa sekä operatiiviseen hankintaan. Analyysi kattaa laajan kirjon käsitteitä, malleja ja käytäntöjä, jotka liittyvät tutkimuksen aihealueeseen. Yrityksen toimintaympäristön ymmärtämiseksi tietoperustaosuus tarkastelee kirjallisuudessa esiintyviä näkökulmia ja teorioita, jotka liittyvät liiketoimintaan. Lisäksi tietoperustassa käsitellään ostotoiminnan peruseräotteita ja niiden kehittämisen strategioita. Luku tarjoaa katsauksen alan nykytilaan ja auttaa asettamaan tutkimuksen kontekstin laajempaan viitekehykseen. Se toimii perustana sille, miten erilaiset tekijät voivat vaikuttaa yrityksen ostotoimintaan ja sen kehittämiseen.

Luku 4 sisältää työn empiirisen osuuden, joka keskittyy varsinaiseen tutkimuskohteeseen, nykytilanteeseen, havainnointiin, haastatteluihin sekä kehityskohteisiin. Tietoa kerätään pääosin yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän sekä haastattelututkimusten avulla. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla analysoidaan tuotteita, joita molemmat sekä tuotanto että jälkimarkkinointi ostavat, ja arvioidaan mahdollisuutta jakaa osien hankintaa näiden kahden välillä. Lisäksi työssä analysoidaan mahdollisen muutoksen vaikutusta kannattavuuteen, kustannuksiin, riskeihin, työllisyysvaikutuksiin ja siihen, kuinka paljon toimeksiantaja voisi

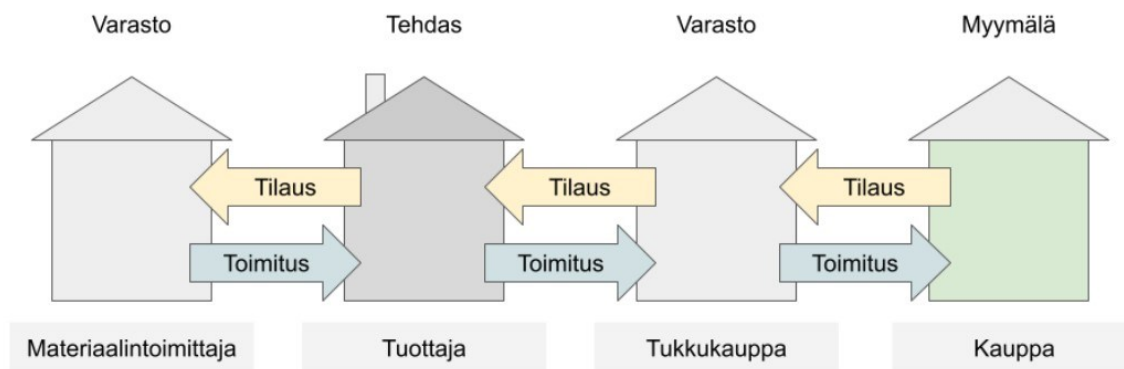
näillä uudistuksilla säästää. Haastattelut toteutetaan toimeksiantajan jälkimarkkinoinnin varaosaostajan ja tuotannon osto-osaston työntekijän kanssa. Työssä analysoidaan ostotoiminnan nykytilaa ja sen tehokkuutta, hyödyntäen haastatteluja ja olemassa olevaa tietoa eri mittareiden ja analyysimenetelmien kautta. Nykyisten tavarantoimittajien ja yhteistyökumppaneiden asemaa analysoidaan mahdollisesti osittain, mutta niiden nimet eivät sisälly työhön. Tarkoituksena on arvioida yrityksen ostotoiminnan onnistumista ja harkita, miten prosessia voitaisiin kehittää sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tämä lähestymistapa mahdollistaa tarkan analyysin nykytilanteesta.

Viimeisessä luvussa käsitellään työn johtopäätökset toimeksiantajan hankintatoimen kehittämisestä sekä yhteenveto koko opinnäytetyöstä. Opinnäytetyön tuottamat tulokset tarjoavat toimeksiantajalle mahdollisuuden hyödyntää niitä aktiivisesti ostotoiminnan kehittämisessä sekä päätöksenteossa tulevaisuudessa. Analysoimalla ja soveltamalla opinnäytetyön tuloksia toimeksiantaja voi saavuttaa syvällistä ymmärrystä ostostrategioiden tehokkuudesta sekä tunnistaa mahdollisia parannuskohteita. Lisäksi tutkimustulokset tarjoavat käytökelpoista tietoa päätöksenteon tueksi, kun toimeksiantaja harkitsee erilaisia vaihtoehtoja ja strategioita liittyen hankintatoimintaansa.

2 Toimitusketju liiketoiminnassa

2.1 Toimitusketju

Toimitusketju edustaa monitasoista verkostoa, jossa erilaiset organisaatiot kietoutuvat yhteen tarkoituksenaan ohjata ja optimoida materiaali- ja palveluvirtoja, sekä niihin liittyviä raha- ja tietovirtoja. Jokaisella organisaatiolla on tässä dynaamisessa järjestelmässä oma roolinsa, jonka määrittely perustuu yrityksen tuotteiden luonteeseen, toimialan vaatimuksiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Toimitusketjun rakenne on muokattu yrityksen tarpeiden mukaiseksi, ja se muodostaa tärkeän linkin yrityksen ja sen tavarantoimittajien sekä jakeluorganisaatioiden ja asiakkaiden välille. Toimitusketju on kokonaisuus, joka tähtää kustannustehokkuuden maksimointiin, asiakaslähtöisyyden korostamiseen ja lisäarvon luomiseen kaikissa vaiheissa. (Ritvanen 2011, 22.) Kuviossa 1 on kuvattu yleinen toimitusketju.

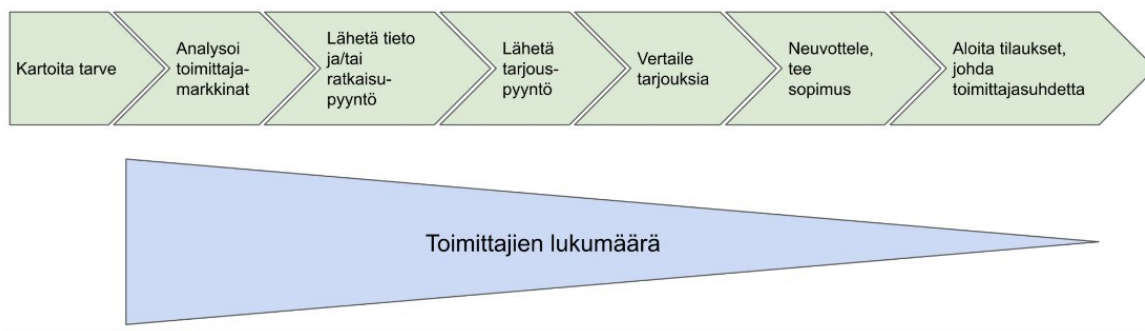


Kuvio 1. Tavaralogistiikan perinteiset toiminnot muodostavat toimitusketjun (Logistiikan maailma 2024b)

Varmistaaksemme toimitusketjun tehokkuuden ja joustavuuden, on välttämätöntä ylläpitää aktiivista kommunikaatiota, jakaa tietoa ja varmistaa prosessien yhteen toimivuus eri toimijoiden kesken. Tämä vaativa vuoropuhelu ei pelkästään tarvitse teknisiä ratkaisuja, vaan myös kestäviä yhteistyösuhteita ja luottamusta toimittajien, tuottajien ja jakelijoiden välillä. Syvempi yhteistyö toimitusketjussa mahdollistaa riskien tunnistamisen ja minimoimisen, varastojen tehostamisen sekä ylimääräisten kulujen karsimisen. Siksi on olennaista tiedostaa, että toimitusketjun päämääränä on tuottaa lisäarvoa niin organisaatioille kuin loppuasiakkaikillekin. Kestävän toimitusketjun kehittäminen vaatii strategista näkökulmaa, jossa ympäristön huomioon ottaminen ja eettiset standardit ovat osa jokaisen vaiheen suunnittelua ja toteutusta. Siirtyessään kohti avoimempia ja eettisempiä toimitusketjuja, organisaatiot eivät ainoastaan kohenna kilpailuasemaansa, vaan myös tukevat kestävämpää ja oikeudenmukaisempaa maailmantaloutta. (Stevens & Johnson 2016, 25–28.)

2.2 Hankinta osana toimitusketjua

Hankintaprosessi on keskeinen elementti toimitusketjun hallinnassa, sisältäen monivaiheisen toimenpidekokonaisuuden, jonka päämääränä on taata, että yrityksen hankkimat hyödykkeet ja palvelut vastaavat vaadittuja standardeja laadun, määrän, toimitusajan ja hintatasojen suhteen. Kuviossa 2 on kuvattu yleinen hankintaprosessi ja sen vaiheet. Prosessi käynnistyy tarpeen määrittelyllä, jolloin yritys tunnistaa tarvittavat tuotteet tai palvelut. Tämän jälkeen arvioidaan mahdollisia toimittajia perustuen muun muassa hintaan, laatuun, luotettavuuteen ja tarjottuun palveluun. Kun oikea toimittaja on löydetty, neuvotteluvaiheessa sovitaan kaupan ehdoista ja tehdään tilaus. Tämän jälkeen toteutetaan tilausten valvonta varmistamaan, että toimitukset vastaavat sovittuja ehtoja, ja vastaanotetut tuotteet tarkastetaan sekä hyväksytään. Mahdollisten eroavaisuuksien käsittely ja maksutapahtumat suoritetaan sopimuksen mukaisesti, mikä päättää hankintaprosessin. (Md. Mamun & Mohd. Aminul 2022, 28–32.)

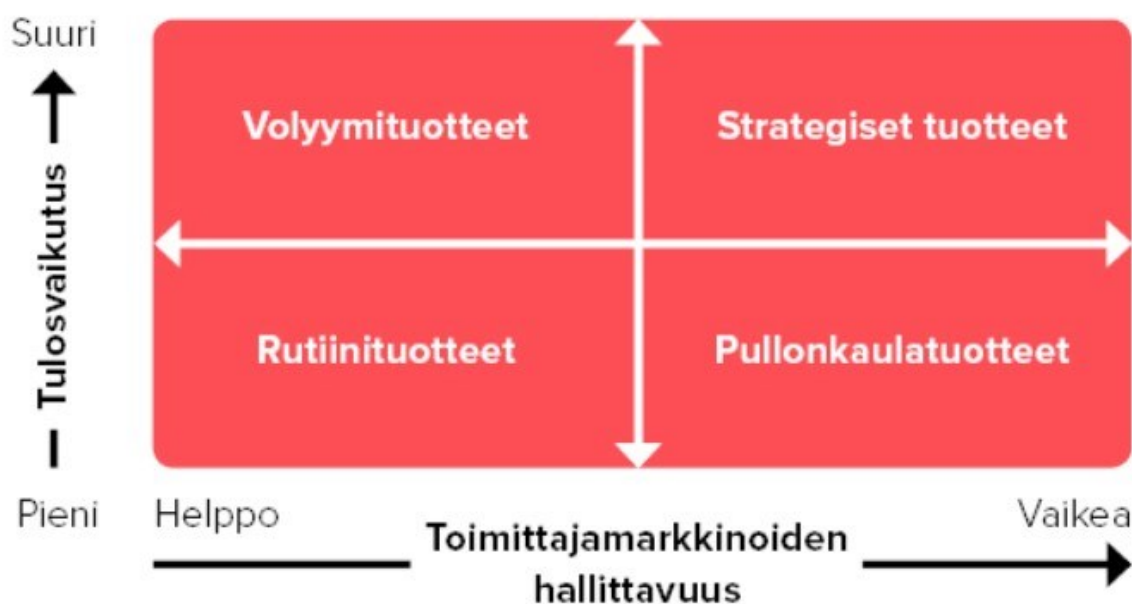


Kuvio 2. Hankintaprosessi (Logistiikan maailma 2024a)

Kuten aiemmin mainittua, on olennaista ymmärtää, että hankintatoimi ulottuu pidemmälle kuin pelkkien päivittäisten toimien tukeminen; se on integraalinen osa yrityksen laajempaa strategista kehystä. Kun hankintaprosessi on asianmukaisesti organisoitu, se edesauttaa yrityksen talouden hallintaa ja auttaa säilyttämään kilpailuedun parantamalla kustannustehokkuutta ja sujuvoittamalla toimitusketjun prosesseja. Lisäksi tehokkailla hankintakäytännöillä voi olla positiivinen vaikutus yrityksen asemaan markkinoilla ja ne voivat olla kriittisiä yrityksen pitkäaikaisen kasvun tukemisessa. Strateginen hankinta mahdollistaa yritykselle vakaat ja pitkäaikaiset suhteet toimittajiensa kanssa, mikä puolestaan edistää uusien innovaatioiden käyttöönottoa ja tehostaa riskienhallintaa. Tämä prosessi edellyttää laajaa markkinoiden ymmärrystä, aktiivista toimittajamarkkinoiden analysointia ja johdonmukaista hallintaa olemassa olevien toimittajasuhteiden ylläpitämiseksi. (Md. Mamun & Mohd. Aminul 2022, 28–32.)

Hankintaprosessissa voidaan erottaa strateginen ja taktinen osto, jotka kumpikin tarjoavat erilaisia lähestymistapoja hankintaan. Strateginen osto keskittyy pitkäaikaiseen suunnitelmaan ja syvällisiin suhteisiin toimittajien kanssa. Sen tavoitteena on saavuttaa paras mahdollinen arvo ja edistää innovaatioita yrityksen hyväksi, keskittyen samalla kokonaistaloudellisuuteen ja pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin. Taktinen osto puolestaan keskittyy lyhyen aikavälin tarpeiden täyttämiseen ja päivittäisiin hankintatehtäviin ilman pitkäaikaisen vaikutuksen harkintaa. Yritysten on myös valittava keskitettyjen ja hajautettujen ostotoimintojen väliltä. Keskitetty hankinta kokoaa ostopäätökset yhteen toimintayksikköön, mikä mahdollistaa menettelytapojen standardisoinnin ja vahvemman neuvotteluaseman. Sen sijaan hajautetussa hankinnassa eri osastot tai liiketoimintayksiköt hallitsevat omia ostoksiaan, mikä mahdollistaa joustavuuden ja nopeat reagoinnit paikallisiin tarpeisiin, mutta voi johtaa tehottomuuteen ja ristiriitaisuuksiin käytännössä. Valinta näiden strategioiden välillä perustuu yrityksen kokoon, organisaatorakenteeseen ja strategiaan tavoitteisiin. (Md. Mamun & Mohd. Aminul 2022, 28–32.)

Peter Kraljic kehitti 1980-luvulla hankinnan portfolioanalyysin, joka on edelleen laajasti käytössä organisaatioiden hankintojen arvioinnissa. Tämän analyysimenetelmän suosio liittyy sen selkeyteen, helppokäyttöisyyteen ja visuaaliseen lähestymistapaan. Kuviossa 3 on portfolioanalyysin perusrakenne. Analyysi jakaa hankinnat neljään pääluokkaan: rutiinituotteet, volyymituotteet, pullonkaulatuotteet ja strategiset tuotteet. Kunkin ryhmän osalta analyysi suosittelee sopivaa hankintastrategiaa, mikä auttaa organisaatioita kehittämään hankintojaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti (Nieminen 2016.)



Kuvio 3. Portfolio-analyysi (Nieminen 2016)

Portfolioanalyysissä vaaka-akseli kuvastaa toimittajamarkkinoiden hallittavuutta, jossa vasemmassa päässä markkinat ovat helposti hallittavissa ja oikeassa päässä vaikeasti. Vaikeutta voivat lisätä esimerkiksi markkinoiden monopoliset tai oligopoliset rakenteet, korkeat markkinoille tulon esteet, teknologinen etumatka tai suuret aloitusinvestoinnit. Markkinat voivat koostua harvoista suurista globaaleista toimijoista ja toimitusketjun kustannukset voivat rajoittaa toimittajien valintaa, erityisesti jos tuotteen arvo on matala suhteessa sen painoon. Tällöin markkinat saattavat olla paikallisia ja kilpailu vähäistä. Toimittajamarkkinoiden hallinnan haasteita lisää myös potentiaalisten toimittajien vähäisyys tai korkea riski ja kustannukset toimittajan vaihdossa. Vaihtamisen vaikeus voi johtua erityisistä valmistusteknologioista tai tuotteiden vaativuudesta, mikä edellyttää uudelta toimittajalta suuria investointeja. (Nieminen 2016.)



Kuvio 4. Perusstrategiat ja ohjenuorat portfolioanalyysin perusteella (Nieminen 2016)

Portfolioanalyysin pystyakseli esittää hankinnan tärkeyttä, mitattuna usein rahallisella hankintavolyymilla. Tämä indikoi, kuinka keskeisiä tietyt hankinnat ovat yrityksen tuloksen kannalta. Analyysissä tuotteet ja palvelut jaetaan nimikeryhmiin, kuten rakennusteollisuudessa maarakennus tai ikkunat, ja kunkin ryhmän sijoitus analyysissä määrittää soveltuvan hankintastrategian. Rutiinituotteet, kuten toimistotarvikkeet, sijoittuvat alavasemmalle, jossa hallittavuus on helppoa ja kustannusvaikutus matala. Volyymituotteet, kuten rakennusmateriaalit, sijoittuvat ylävasemmalle osoittaen suuren taloudellisen merkityksen ja helpon

hallittavuuden. Pullonkaulatuotteet, kuten erikoiskomponentit, sijoittuvat alaoikealle, jossa ne ovat taloudellisesti vähämerkityksellisiä, mutta vaikeasti hankittavia. Strategiset tuotteet, kuten korkean teknologian komponentit, löytyvät yläoikealta, edustaen sekä suurta taloudellista merkitystä että haastavaa hankintaympäristöä. Tämä analyysi auttaa määrittämään kunkin hankintakategorian perusstrategiat, jotka on esitetty kuviossa 4 tiivistetysti, tarjoten ohjeistuksen yrityksen hankintastrategian suunnitteluun ja priorisointiin. (Nieminen 2016.)

Hankintatoimen kehityksessä voidaan käyttää tyypillisesti hankintojen hallinnassa ja analyysissä sovellettavia menetelmiä, kuten aikaisemmin mainittua portfolioanalyysiä tai ABC-analyysiä. Nämä analysointityökalut tarjoavat mahdollisuuksia tunnistaa organisaation hankintaprosessien kehityskohteita, mikä auttaa kohdentamaan rajatut resurssit tehokkaasti. Analyysien hyödyntäminen kehitystoiminnan alkuvaiheessa on järkevää. Esimerkiksi Adesola ja Baines (2005) suosittelevat, että ennen kehitystoimien aloittamista tulisi organisaation toimintaa ja prosesseja analysoida perusteellisesti ja arvioida sekä määrittellä selkeät kehitystavoitteet. Sekä portfolio- että ABC-analyysi pohjautuvat tiettyjen kriteerien mukaiseen kohteiden luokitteluun. ABC-analyysissä kohteet asetetaan järjestykseen tietyn kriteerin perusteella ja ne jaotellaan kolmeen ryhmään. Tämän luokittelun tarkoituksena on osoittaa, että yleensä pieni osa tarkasteltavista kohteista, noin 20 %, aiheuttaa suurimman osan kriteerin määrittämisestä tapauksista, mikä viittaa siihen, että resurssien kohdentaminen näihin kohteisiin on tehokkainta. Esimerkiksi, kun yrityksen myyntinimikkeitä lajitellaan myyntivolyymien mukaan, pieni osa nimikkeistä tuottaa suurimman osan myyntivolyymeista. Tavallisesti A-luokka muodostaa noin 80 prosenttia tapauksista, B-luokka 15 prosenttia ja C-luokka 5 prosenttia, kuten Nieminen (2016) toteaa.

2.3 Toimittajasuhteiden hallinta

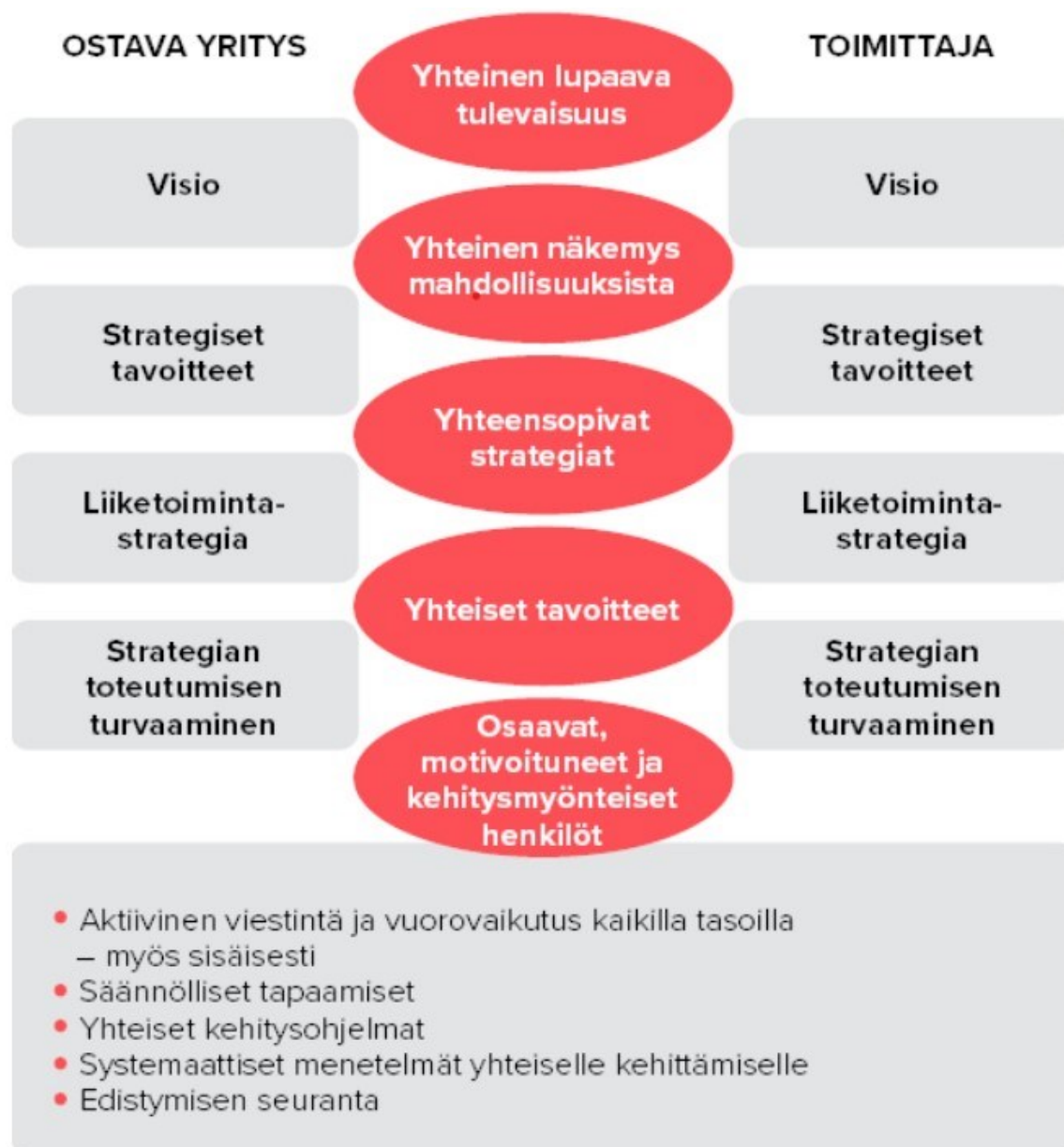
Toimittajasuhteiden hallinta, eli Supplier Relationship Management (SRM) on keskeinen osa hankintaprosessia, joka korostaa organisaation strategista lähestymistapaa sen toimittajien hallintaan ja vuorovaikutukseen. SRM:n arvo perustuu sen kykyyn muodostaa vankkoja, yhteistyöllisiä kumppanuuksia ostavan yrityksen ja toimittajiensa kanssa, mikä mahdollistaa laadun, tehokkuuden ja yhteisen edistyksen parannukset. Tällainen tehokas toimittajasuhteiden hallinta mahdollistaa yrityksille entistä avoimemman, nopeammin reagoivan ja joustavamman toimitusketjun, mikä auttaa hallitsemaan kustannuksia paremmin, vähentämään riskejä ja sopeutumaan dynaamisiin markkinatilanteisiin. Fokusointi avainasemassa oleviin toimittajasuhteisiin tuo yrityksille merkittävän kilpailuedun, varmistaen kriittisten tavaroiden ja palveluiden jatkuvan ja luotettavan saatavuuden sekä kannustaen uudistuksiin ja kehitykseen. (Nieminen 2016.)

Toimittajasuhteiden tehokkaaseen ylläpitoon tähtäävien organisaatioiden tulee noudattaa monipuolisia strategioita. Prosessin aloittaa toimittajien huolellinen arviointi ja valinta, jotka tulee suorittaa yrityksen pitkäaikaisten tavoitteiden ja arvomaailman mukaisesti. Tämä kattaa potentiaalisten toimittajien arvioinnin heidän suorituskykynsä, luotettavuutensa, laatuvaatimustensa sekä kestävän kehityksen ja eettisten periaatteiden noudattamisen osalta. Valintaprosessin jälkeen on kriittistä rakentaa ja pitää yllä näitä toimittajasuhteita, mikä onnistuu parhaiten aktiivisen vuorovaikutuksen, yhteisen ongelmanratkaisun, suoritusmittausten ja selkeiden tavoitteiden avulla. Kumppanuuden ilmapiiriin luominen ja molemminpuolisen kunnioituksen vaaliminen edistää uusia innovatiivisia ideoita ja luo kestävämmän toimitusketjun. On myös tärkeää, että SRM-prosessi sisältää jatkuvan kehityksen ja palautteen keruun, jotta varmistetaan yrityksen strategioiden ja markkinoiden vaatimusten mukainen jatkuva linjaus. (Nieminen 2016.)

Aktiivinen ja tavoitteellinen vuorovaikutus on olennainen tekijä tehokkaassa yhteistyössä organisaatioiden välillä. Strategiset kokoukset, joissa johto keskustelee tulevaisuuden visiosta ja strategioiden päivittämisestä, ovat välttämättömiä toimintastrategioiden tarkastelulle ja markkinoiden muutosten arvioinnille. Lisäksi säännölliset liiketoimintatapaamiset tarjoavat alustan keskeisten tunnuslukujen ja kehityskohteiden käsittelyyn, mikä edistää avointa dialogia ja ideoiden vaihtoa. (Nieminen 2016.)

Menestyvän yhteistyösuhteen ylläpitäminen edellyttää yhteisten tavoitteiden ja mittareiden selkeää määrittelyä ja kommunikointia. Tämä strateginen yhteensovittaminen auttaa varmistamaan, että kaikki toimintatasot ja osastot ovat linjassa yhteisten päämäärien kanssa, mikä ei ainoastaan ohjaa päivittäistä toimintaa, vaan myös edistää jatkuvaa kehitystä ja parannuksia, vahvistaen näin yhteistyön tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Nieminen 2016.)

Kuvio 5 esittelee, miten tehokas yhteistyö toimittajasuhteissa rakentuu. Käytännössä tämä edellyttää joustavuutta: eri yritysten prosessien integroiminen yhteistyön rajapinnoissa vaatii usein olemassa olevien toimintatapojen sopeuttamista yhteisen päämäärän hyväksi. Pitkällä tähtäimellä menestyksekkäs yhteistyö perustuu kaikkien osapuolten sitoutumiseen yhteisiin tavoitteisiin ja valmiuteen työskennellä niiden saavuttamiseksi. (Nieminen 2016.)



Kuvio 5. Hyvän yhteistyön perusta toimittajasuhteessa. (Nieminen 2016)

2.4 Kustannusten hallinta

Kustannusten hallinta on olennainen osa tuotantoyhtiön hankintatoimea, sillä se vaikuttaa suoraan yrityksen taloudelliseen tehokkuuteen ja kannattavuuteen. Hankintaprosessissa kustannusten hallinta alkaa tarkalla tarveselvityksellä. Tarveselvitys minimoi hukkaa ja varmistaa, että hankinnat ovat linjassa yrityksen todellisten tarpeiden kanssa. Tämä edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua tuotannon ja hankinnan välillä, jotta voidaan tunnistaa säästämahdollisuudet ja välttää yli- tai alihankinta. Lisäksi strateginen toimittajien valinta, neuvottelut ja pitkäaikaisten kumppanuuksien kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä kustannusten optimoinnissa. Tehokkaat neuvottelut voivat johtaa parempiin ostoprosesseihin,

volyymlennoiksi ja parempiin maksuehtoihin. Kustannusten hallintaan kuuluu myös toimitusketjun kokonaiskustannusten, eli Total Cost of Ownership (TCO), huomioon ottaminen, joka sisältää hankintahinnan lisäksi kaikki muut hankintaan liittyvät kustannukset, kuten logistiikka-, ylläpito- ja jälleenmyyntiarvon menetykset. (Nieminen 2016; Huuhka 2017.)

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä, jossa markkinat ja kustannusrakenteet ovat jatkuvasti muutoksessa, yritykset hyödyntävät yhä enemmän data-analytiikkaa ja digitaalisia työkaluja kustannusten seurantaan ja hallintaan. Tämä mahdollistaa reaaliaikaisen seurannan ja analyysin, mikä auttaa tunnistamaan kustannussäästöjen mahdollisuuksia ja parantamaan hankintaprosessien tehokkuutta. Lisäksi ympäristöllisten ja sosiaalisten näkökohtien integroiminen hankintapäätöksiin voi johtaa kestävämpiin toimintatapoihin ja kustannussäästöihin pitkällä aikavälillä. (Nieminen 2016.)

2.5 Toimitusketjun hallinnan haasteet ja ratkaisut

Toimitusketjun hallinta kohtaa nyky-yhteiskunnassa monenlaisia haasteita, jotka voivat vaihdella globaaleista talouden heilahteluista ja logistiikan pullonkauloista aina ympäristöön ja eettisiin kysymyksiin. Nämä haasteet edellyttävät jatkuvaa huomiota ja innovatiivisia ratkaisuja toimitusketjun sujuvuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi. Yksi merkittävä haaste on läpinäkyvyyden puute, joka vaikeuttaa reaaliaikaisen tiedon saantia toimitusketjun eri vaiheista. Tämän ongelman ratkaisemiseksi yritykset voivat hyödyntää nykyaikaisia teknologioita, kuten lohkaketjua ja Internet of Things (IoT-ratkaisuja), jotka mahdollistavat reaaliaikaisen datan seurannan ja parantavat näin toimitusketjun läpinäkyvyyttä. (Copařa & Meindl 2019; Digiteum 2021.)

Toinen yleinen haaste on toimitusketjun monimutkaisuus, joka lisääntyy erityisesti globaaleissa toimitusketjuissa. Monimutkaisuuden hallitsemiseksi yritykset voivat ottaa käyttöön integroituja toimitusketjun hallintajärjestelmiä, jotka yhdistävät eri toimitusketjun osat saumattomaksi kokonaisuudeksi. Lisäksi kysyntäennusteiden epätarkkuus on toinen merkittävä haaste, johon voidaan vastata kehittyneiden analytiikka- ja ennustetyökalujen avulla. Ne auttavat ymmärtämään paremmin markkinatrendejä ja asiakaskäyttäytymistä. (Grant ym. 2015, 176–181.)

Ympäristölliset vaatimukset ja kestävä kehitys muodostavat nykypäivänä keskeisen haasteen toimitusketjun hallinnassa. Ratkaisuna yritykset voivat toteuttaa vihreän toimitusketjun käytäntöjä, kuten resurssitehokkuutta, jätteen vähentämistä ja uusiutuvien energialähteiden käyttöä. Tällaiset käytännöt eivät ainoastaan vähennä toimitusketjun ympäristövaikutuksia, vaan voivat myös parantaa yrityksen kuvaa ja vähentää kustannuksia pitkällä aikavälillä. (Grant ym. 2015, 176–181.)

3 Hankinta

3.1 Strateginen hankinta

Strategisen hankinnan lähestymistavassa korostuu siirtyminen perinteisestä, operatiivisesta hankintatoimesta kohti strategisempaa, yrityksen laajempia tavoitteita tukevaa toimintaa. Tässä yhteydessä on olennaista tunnistaa, miten hankinnat voivat edistää yrityksen kilpailukyvyyn ja taloudellisen menestyksen kehittymistä. Tämän saavuttaminen vaatii kattavaa ymmärrystä markkinoista, aktiivista toimittajakentän seuranta ja tehokasta toimittajasuhteiden johtamista. Hankintojen strateginen johtaminen sisältää kumppaneiden huolellisen valinnan ja arvioinnin sekä hankintaprosessien syvällisen yhdistämisen yrityksen yleiseen strategiaan. Päämääränä on rakentaa pitkäkestoisia ja tuottavia toimittajasuhteita, jotka tukevat uudistuksia, lisäävät kustannustehokkuutta ja parantavat riskienhallintaa. (Knoppen & Sáenz 2015.)

Kolme pääelementtiä ovat keskeisiä strategisen hankinnan onnistumisessa: perusteellinen strateginen suunnittelu, toimittajakumppanien jatkuvan suorituskyvyn monitorointi ja hankintaprosessien saumaton integrointi yrityksen keskeisiin toimintoihin. Strateginen suunnittelu sisältää hankintojen laaja-alaisen valmistelun, ottaen huomioon yrityksen tulevaisuuden vaatimukset ja markkinoiden dynamiikan. Toimittajien tehokkuuden seuraaminen varmistaa, että kumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö kantaa hedelmää ja edistää prosessien kehitystä. Hankintojen tiivis yhteensovittaminen yrityksen strategiaan, taloushallintaan ja operatiivisiin prosesseihin mahdollistaa sen, että hankintatoimenpiteet tuottavat maksimaalista arvoa koko organisaatiolle. (Knoppen & Sáenz 2015.)

Yhtenä esimerkkinä strategisesta hankinnasta voidaan käsitellä yrityksen päätöstä siirtyä käyttämään ympäristöystävällisempiä hankintamenetelmiä. Esimerkiksi, yritys X päätti keskittyä kestäviin raaka-aineisiin ja solmi pitkäaikaisen sopimuksen toimittajan Y kanssa, joka erikoistuu ekologisiin materiaaleihin. Tämä päätös oli osa laajempaa yrityksen strategiaa kohti vihreämpää ja kestävämpää tuotantoa, joka ei ainoastaan vähentänyt heidän ympäristövaikutustaan, vaan tarjosi myös taloudellista arvoa materiaalien hintavakauden ja tehokkaampien tuotantoprosessien kautta. Tämä esimerkki korostaa, kuinka strateginen hankinta voi tukea sekä yrityksen eettisiä tavoitteita että taloudellisia etuja pitkäaikaisesti. (Nieminen 2016.)

3.2 Taktinen hankinta

Taktisen hankinnan lähestymistapa keskittyy hankintaprosessin operatiivisiin näkökohtiin ja lyhytaikaisiin päätöksiin, jotka tähtäävät tuotantoprosessin joustavuuden ja

kustannustehokkuuden ylläpitämiseen. Tämä strategia kattaa niiden materiaalien ja palveluiden oston, jotka ovat olennaisia organisaation päivittäisen toiminnan kannalta, vaikka ne eivät suoranaisesti tukisikaan yrityksen pitkäaikaisia strategisia päämääriä. Taktisessa hankinnassa korostuvat elementit, kuten sopivien toimittajien löytäminen, tilauksien hallinta, hintaneuvottelut ja toimitusaikojen koordinointi. Tämän hankintamallin päämääränä on optimoida hankintatoimen tehokkuutta ja vähentää kuluja, samalla kun varmistetaan tuotteiden ja palveluiden laatu sekä toimitusten luotettavuus. Tämä vaatii aktiivista markkinoiden seuraamista ja olemassa olevien toimittajasuhteiden järjestelmällistä ylläpitoa, jotta voidaan taata edullisimmat kaupat ja ennaltaehkäistä toimitushäiriöitä. (Hesping & Schiele 2015.)

Onnistunut taktinen hankinta edellyttää selkeiden toimintaprotokollien kehittämistä hankintaprosessiin ja hankintaan osallistuvan henkilöstön koulutusta parhaiden käytäntöjen soveltamiseen. Yritysten on myös investoitava tehokkaisiin seuranta- ja arviointijärjestelmiin hankintojen optimoinnin mahdollistamiseksi, säästökohteiden tunnistamiseksi ja kokonaistehokkuuden parantamiseksi. (Hesping & Schiele 2015.)

Esimerkkinä taktisesta hankinnasta voidaan mainita yrityksen nopea reagointi kriittisen komponentin toimitusviiveeseen. Kun yritys A kohtasi äkillisiä ongelmia komponenttien saannissa päätoimittajaltaan B, tämä uhkasi keskeyttää koko tuotantoprosessin. Hankintaryhmä käynnisti välittömän taktisen hankintaprosessin, joka sisälsi uuden, vaihtoehtoisen toimittajan C löytämisen ja nopean sopimuksen solmimisen toimitusten turvaamiseksi. Tämä nopea toiminta mahdollisti tuotannon ylläpidon ja osoitti yrityksen kyvyn sopeutua hankintaketjun äkillisiin haasteisiin, minimoiden näin liiketoimintaan kohdistuvat negatiiviset vaikutukset.

3.3 Operatiivinen hankinta

Viimeisten vuosikymmenten aikana ostotoiminta on kehittynyt huomattavasti ja alkanut näyttellä entistä strategisempaa roolia yritysten toiminnoissa. Aikaisemmin ostotoiminta rajoittui pääasiassa perustarvikkeiden ja -palvelujen hankintaan, mutta nykyään se käsittää laajemman spektrin tehtäviä, kuten hankintojen suunnittelun, toimittajien valinnan, sopimusneuvottelut ja laadunvalvonnan. Tämä toiminto pyrkii varmistamaan, että organisaatio saa tarvittavat tuotteet ja palvelut kilpailukykyiseen hintaan, samalla varmistuen, että ne täyttävät määritellyt laatuvaatimukset ja toimitusaikataulut. Ostotoiminnan laajentunut rooli yrityksen strategiassa auttaa rakentamaan pitkäkestoisia toimittajasuhteita, jotka tukevat organisaation kilpailukykyä ja innovointia. Lisäksi tehokas ostotoiminta edistää kustannussäästöjä ja parantaa tuotteiden sekä palveluiden laatua, mikä on erityisen tärkeää nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Nieminen 2016.)

Valmistavan teollisuuden yrityksissä ostoprosessi on kriittinen tekijä tuotannon tehokkuuden ja jatkuvuuden kannalta. Prosessi käynnistyy, kun tuotanto tarvitsee uusia materiaaleja tai palveluita, mikä usein liittyy suoraan tuotantosuunnitelmiin ja varastojen tilaan. Ostotiimi alkaa tässä vaiheessa etsiä sopivia toimittajia, arvioiden niitä kriteereiden kuten hinta, tuotteen laatu, palvelun luotettavuus ja toimitusajan noudattaminen mukaan. Tähän arviointiin voi sisältyä tarjouspyyntöjen lähettäminen ja sopimusehtojen neuvottelu, joiden tavoitteena on saada parasta vastinetta rahoille. Valinnan jälkeen tehdään ostosopimus, jossa määritellään tarkat tilausspesifikaatiot, kuten määrät, yksityiskohtaiset tekniset vaatimukset ja toimitusajankohdat. (DeRijcke ym. 1985, 19–33.)

Toimituksen jälkeen ostotiimi seuraa toimittajan tehokkuutta toimituksen ajoituksen ja tuotteiden vaatimustenmukaisuuden varmistamiseksi. Saapuvien materiaalien laatua tarkkailaan tarkastusten kautta, jotta ne täyttävät sovitut standardit. Maksuvaihe päättää prosessin, jonka yhteydessä suoritetaan myös toimittajan suoritusarviointi, joka ohjaa tulevaisuuden hankintapäätöksiä. Tällainen järjestelmällinen hankintamenettely auttaa valmistusyrityksiä säilyttämään tuotantonsa häiriöttömänä, minimoimaan kustannuksia ja maksimoimaan toimitusketjun tehokkuuden. (DeRijcke ym. 1985, 19–33.)

3.4 Strateginen toimittajasuhteiden hallinta ja optimointi

Yritysten välinen yhteistyö toimittaja-asiakassuhteiden kautta on tärkeä osa molempien osapuolien pyrkimyksiä luoda lisäarvoa ja kilpailuetua sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Hyvin toimivassa toimittajasuhteessa nämä tavoitteet saavutetaan tehokkaasti. Yhteistyö voi auttaa purkamaan turhia päällekkäisyyksiä ja vähentämään toistuvia prosesseja, kuten erillisiä lähetys- ja vastaanottotarkastuksia, mikä edistää sujuvampaa ja kehittävämpää ongelmanratkaisua yhteisen edun nimissä (Johnson ym. 2011, 359–360; Nieminen 2016). On tärkeää, että ostava organisaatio strategisesti pohtii, millaisia suhteita sen tulisi ylläpitää eri toimittajien kanssa, sillä kaikki toimittajat eivät vaadi tai hyödy samanlaisesta kohtelusta.

Toimittajasuhteiden kehittämisessä on tärkeää ymmärtää, että arvonluonti ei aina ole yksin ostavan osapuolen ohjattavissa, vaan se vaatii laajamittaista kommunikaatiota ja yhteistyötä. Tämä korostuu erityisesti, kun otetaan huomioon hankinnan trendit, kuten pidemmät sopimukset, sähköinen hankinta ja laadun jatkuva parantaminen. Tehokas hankinta pyrkii usein vähentämään toimittajien määrää ja keskittymään tiiviiseen yhteistyöhön jäljellä olevien kanssa, mikä voi tehdä uusien toimittajien valinnasta epäedullisen vaihtoehdon pitkien koulutusjaksojen ja suurten kustannusten vuoksi. Tämä johtaa siihen, että toimittajien jatkuva vaihtaminen pieniä säästöjä tavoitellen voi olla lyhytnäköistä ja johtaa optimaalisiin tuloksiin pitkällä aikavälillä. (Johnson ym. 2011, 359–360; Nieminen, 2016.)

Lisäksi on tärkeää tunnustaa, että perinteinen tapa houkutella kuluttajia markkinoilla brändin ja markkinointisuunnitelmien avulla ei suoraan siirry B2B-suhteisiin, joissa yhteistyön on oltava molemminpuolista ja pitkäjänteistä. Yritysten välinen vuorovaikutus perustuu yksilöiden välisiin suhteisiin, ja toimittajan sitoutuminen voi heijastaa yrityksen strategista yhteensopivuutta, organisaatiokulttuuria ja selkeitä prosesseja. Tämän ymmärtäminen ja aktiivinen kehittäminen voivat merkittävästi parantaa toimittajasuhteita ja luoda kestäväää arvoa molemmille osapuolille. (Johnson ym. 2011, 359–360; Nieminen, 2016.)

Operatiivisessa hankinnassa toimittajien hallinta ja arviointi ovat keskeisiä prosesseja, jotka varmistavat, että hankinnat täyttävät yrityksen tarpeet ja standardit. Vahva ja kommunikoiva suhde toimittajiin, johon sisältyy sopimusten seuranta, laadunvalvonta ja kustannusten tarkkailu, on elintärkeää. Säännöllinen toimittajien suorituskyvyn arviointi auttaa syventämään kumppanuussuhteita, ja se perustuu useisiin kriteereihin kuten hintakilpailukykyyn, toimitusvarmuuteen ja palvelun laatuun. Tämä jatkuva arviointi ja palaute edistävät molemminpuolista kehitystä ja prosessien tehostamista, mikä lopulta tukee operatiivista tehokkuutta ja parantaa koko toimitusketjun sujuvuutta. Aktiivinen yhteistyö ja jatkuva parantaminen toimittajien kanssa mahdollistavat prosessien optimoinnin ja parempien tulosten saavuttamisen. Tämä ei ainoastaan varmista, että hankinnat täyttävät asetetut laatu- ja tehokkuuskriteerit, vaan myös edistää innovaatioita ja joustavuutta, jotka ovat elintärkeitä yrityksen pitkäaikaiselle menestykselle ja kilpailukyvyille. (Johnson ym. 2011, 359–360; Nieminen, 2016.)

Seuraava esimerkki on luotu opinnäytetyöhön sisällytettäväksi ja se kuvaa, kuinka tiiviissä yhteistyössä ja jatkuvassa vuoropuhelussa elektroniikkakomponenttien toimittajien kanssa voidaan saavuttaa merkittäviä etuja. Katsotaanpa kuvitteellista esimerkkiä kansainvälisestä valmistajasta Y, joka on solminut pitkäaikaisia sopimuksia useiden elektroniikkakomponenttien toimittajien kanssa. Yritys Y on havainnut, että jatkuva vuoropuhelu ja tiivis yhteistyö näiden toimittajien kanssa mahdollistaa tuotteiden räätälöinnin tarkemmin vastaamaan yrityksen erityisvaatimuksia. Erityisen huomion kohteena on ollut yhteistyö toimittajan Z kanssa, joka valmistaa kriittisiä piirejä. Tämä kumppanuus on tarjonnut Yritys Y:lle ensikäden tietoa toimittajan kehitysprosesseista, mahdollistaen molempien osapuolten paremman varautumisen markkinoiden muutoksiin ja teknologisiin uudistuksiin. Tiheä kommunikaatio ja palaute ovat mahdollistaneet, että toimittaja Z on sitoutunut tarjoamaan koulutusta ja teknistä tukea Yritys Y:n henkilökunnalle. Tämä yhteistyö on vähentänyt uusien teknologioiden käyttöönoton kustannuksia ja riskejä, johtaen merkittäviin säästöihin tuotantokustannuksissa ja parantuneeseen tuotelaatuun, mikä puolestaan on vahvistanut yrityksen kilpailuasemaa.

3.5 Riskienhallinta ja laadunvarmistus

Riskienhallinnan ja laadunvalvonnan rooli tuotantoyritysten hankintaprosesseissa on välttämätön, sillä nämä toiminnot varmistavat, että yritys pystyy jatkuvasti tuottamaan ja toimittamaan laadukkaita tuotteita sekä palveluita markkinoille. Nämä osa-alueet muodostavat hankintojen strategisen ytimen, joka vaikuttaa merkittävästi tuotantoyrityksen tehokkuuteen ja lopputuotteiden laatuun. Riskienhallintaprosessit keskittyvät erityisesti potentiaalisten ongelmien ja uhkien tunnistamiseen, arviointiin ja hallintaan, jotka saattavat vaarantaa hankintojen onnistumisen. Tämä kattaa laajan kirjon toimintoja aina toimittajien luotettavuuden arvioinnista ja sopimusehtojen riskien minimoinnista aina toimitusketjun mahdollisten häiriöiden ja keskeytysten ennakoivaan hallintaan. (Osipova & Eriksson 2011, 1149–1158.)

Laadunvarmistuksessa keskeisenä tavoitteena on taata, että kaikki hankinnat vastaavat tiukkoja laatuvaatimuksia ja -standardeja. Tämä saavutetaan asettamalla selkeitä vaatimuksia, suorittamalla kattavaa toimittajien laaduntarkastusta ja käyttämällä systemaattisia laadunvarmistusmenetelmiä läpi koko hankintaprosessin. Laadunvarmistuksen avain on jatkuva laadun seuranta ja valvonta, mikä mahdollistaa ongelmien nopean tunnistamisen ja korjaamisen. (Osipova & Eriksson 2011, 1149–1158.)

Jotta riskienhallinta ja laadunvarmistus toimisivat tehokkaasti, ne vaativat syvällistä yhteistyötä yrityksen sisäisten toimintojen sekä ulkoisten toimittajien välillä. Tämä edellyttää avointa kommunikaatiota, yhteisiä tavoitteita ja prosesseja, sekä sitoutumista molempuoliseen menestykseen. Kun riskienhallinta ja laadunvarmistus integroidaan osaksi yrityksen hankintastrategiaa ja päivittäisiä toimintoja, ne voivat merkittävästi vähentää hankintoihin liittyviä riskejä, kuten budjettilykkuulumisia, laatuongelmia ja toimitushäiriöitä. Tämän seurauksena yrityksen maine markkinoilla vahvistuu ja asiakastyytyväisyys paranee, mikä puolestaan edistää yrityksen pitkän aikavälin kasvua ja tuloksellisuutta. (Osipova & Eriksson 2011, 1149–1158.)

Tarkastellaan kuvitteellista tapausta globaalista autonvalmistajasta Z, joka on kehittänyt erittäin tiukat laadunvarmistus- ja riskienhallintajärjestelmät. Aiemmin yritys Z kohtasi ongelmia osien laadussa, mikä heikensi valmistettujen ajoneuvojen luotettavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Vastatakseen näihin haasteisiin, yritys Z otti käyttöön laajan laadunvarmistusohjelman, johon sisältyy toimittajien suorituskyvyn jatkuva monitorointi sekä systemaattiset laaduntarkastukset koko toimitusketjussa.

Eräs tärkeä osa näitä toimenpiteitä oli uusien toimittajien kattava auditointiprosessi, joka käsitti perusteelliset tarkastukset toimittajien tuotantolaitoksissa ennen sopimussuhteiden

solmimista. Tämä menettely mahdollisti yritys Z:lle riskien ennakkoinnin ja varmistamisen, että kaikki toimitukset noudattivat tiukkoja laatuvaatimuksia.

Yritys Z implementoi myös reaaliaikaisen seurantajärjestelmän, jonka avulla se pystyy valvomaan komponenttien laatua ja toimitusaikatauluja hetkessä. Mikäli järjestelmä havaitsee poikkeamia vakiintuneista standardeista, se lähettää välittömästi hälytyksen laadunvalvontatiimille, joka ryhtyy tarvittaviin toimiin ongelmien ratkaisemiseksi. Tämä proaktiivinen lähestymistapa on auttanut merkittävästi vähentämään laatuongelmia ja parantamaan toimistusten luotettavuutta. Näiden toimenpiteiden ansiosta yritys Z on onnistunut parantamaan tuotteidensa laatua ja luotettavuutta merkittävästi, mikä on puolestaan kohottanut sen mainetta markkinoilla ja lisännyt asiakastyytyvääisyyttä. Lisäksi nämä toimenpiteet ovat auttaneet yritystä välttämään suuria kustannuksia, jotka liittyvät tuotteiden korjaamiseen ja mahdollisiin takaisinkutsuihin myöhemmässä vaiheessa. Esimerkki on kuvitteellinen eikä viittaa mihinkään todelliseen yritykseen.

4 Case: Lännen Tractors Oy

4.1 Nykytilan analyysi

Hankintaprosessin kehittämisen tavoitteena on arvioida, miten voidaan parantaa Lännen Tractors Oy:n toimintaa tukevia hankintastrategioita ja tehostaa asiakaskokemusta. Tutkimuksen lähtökohtana on yrityksen nykyisen hankintaprosessin perusteellinen analysointi, jossa huomioidaan yrityksen tarpeet, hankintaprosessin nykyiset ominaisuudet, toiminnan integrointimahdollisuudet ja kustannustehokkuus. Kehitystyössä tarkastellaan, miten optimaaliset ostoerät ja varmuusvarastot tukevat tuotannon ja jälkimarkkinoinnin välistä synergiaa. Hankintaprosessin kehittämisen avulla pyritään varmistamaan, että Lännen Tractors Oy valitsee ratkaisut, jotka tukevat yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita ja parantavat hankintatoiminnan tehokkuutta, edistäen näin yrityksen kokonaistehokkuutta.

Hankintaprosessien tehokkuutta heikentävät ongelmat vaativat kriittistä tarkastelua, ja erityisesti prosessien päivittämisen sekä tuotteiden pohjatietojen tarve on ilmeinen. Tehokkuutta voitaisiin parantaa yksinkertaistamalla prosesseja ja ennen kaikkea parantamalla yhteistyötä jälkimarkkinoinnin ja tuotannon välillä. Näiden osastojen yhteistyön tehostaminen voisi vähentää päällekkäisyyksiä ja optimoida resurssien käyttöä. Prosessien selkeyttäminen ja tuotteiden perustietojen ajantasaisuuden varmistaminen ovat keskeisiä keinoja lisätä hankintatoimen sujuvuutta ja nopeutta, mikä puolestaan tukee yrityksen kykyä vastata nopeasti ja tehokkaasti muuttuviin markkinavaatimuksiin. Vaikka ostotilausten luominen on pääosin manuaalista ja aikaa vievää, suuret haasteet ostotoiminnassa liittyvät epätarkkoihin ostoehdotuksiin. Hankinnan tiimin on usein tarpeen tarkastaa ostoehdotukset manuaalisesti selvittääkseen niiden todellisen tarpeellisuuden. Virheellisistä tai tarpeettomista ehdotuksista saadaan toisinaan tietoa suoraan tuotannolta jälkimarkkinointiin, joko suullisesti tai sähköpostitse, ja päinvastoin. Näiden muistaminen voi olla vaikeaa, kun ostoehdotuksia on runsaasti käsiteltävänä. Ostoehdotusten ongelmat johtuvat usein ERP-järjestelmässä olevista nimiketietojen rakenteellisista puutteista, useamman nimikkeen kokonaisuuksista sekä saldovirheistä.

Lännen Tractors Oy:n hankintaprosessit ovat nykyisellään monikerroksisia, ja niissä korostuu erityisesti prosessien monipuolisuus. Prosessit mahdollistavat nopean reagoinnin markkinoiden muutoksiin, mutta samanaikaisesti haasteita esiintyy joissakin vanhentuneissa teknologioissa ja hankintakäytännöissä, mikä heijastuu eräiden tuotteiden puutteellisina perustietoina ja tuotanto-ohjelmien ajantasaisuuden puutteina. Tämä haastaa yrityksen kyvyn ylläpitää tehokkuutta ja edellyttää jatkuvia päivityksiä sekä prosessien uudelleenarviointia. Tuotannon hankinta perustuu pääosin suunniteltuihin tuotanto-ohjelmiin, jotka ovat

tarkoitettu tukemaan ostopäätöksiä. On kuitenkin huomattu, että nämä ohjelmat eivät aina ole täysin ajan tasalla, mikä saattaa vaikuttaa päätöksenteon tarkkuuteen ja nopeuteen. Hankinnan haasteita käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavissa kappaleissa. Alla olevassa taulukossa 1 on kuitenkin tiivistetysti esitetty hankinnan keskeiset haasteet.

Taulukko 1. Hankinnan haasteet kohdeyrityksessä

Ostotilausten tekeminen
<ul style="list-style-type: none"> • Virheellisten ostokehotuksien vuoksi ostot vaativat usein manuaalista käsittelyä. • Pääosa materiaaleista hankitaan manuaalisesti.
Toimitusvalvonta
<ul style="list-style-type: none"> • Tietojen hankkiminen toimittajilta voi olla ajoittain vaikeaa. • Tilausvahvistukset tulee päivittää manuaalisesti ERP-järjestelmään, jotta kaikilla, jotka tarvitsevat tietoa, on näkyvyys siihen, milloin kyseistä komponenttia on saapumassa.
Muut haasteet
<ul style="list-style-type: none"> • Vaikka automatisointia on käytössä, monet ostolaskut vaativat manuaalista tarkistusta poikkeamien vuoksi. • Hankintaprosessi on kokonaisuudessaan aikaa vievää ja työlästä.

4.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin käyttäen teemahaastattelujen ja puolistrukturoitujen menetelmien yhdistelmää. Tämä valittu menetelmä tarjosi mahdollisuuden käydä keskusteluja joustavasti ja mahdollisesti lisäkysymysten esittämisen haastateltavien vastausten perusteella. Samalla kykenimme säilyttämään keskustelut tiukasti ennakkoon määritellyn aihepiirin rajoissa. Haastatteluiden tavoitteena oli saada tietoa hankintatoimen nykytilanteesta ja kehityskohteista. Haastattelulomake on liitteessä 2.

Tutkimuksen empiirisen osan toteutusta varten haastattelin Lännen Tractors Oy:n jälki-markkinoinnin sekä tuotannon ostajia, jotka ovat työskennelleet hankintatehtävissä ja

yrityksen palveluksessa useita vuosia. Näiden kokoneiden ammattilaisten näkemykset nykyisistä prosesseista sekä heidän kykynsä tunnistaa mahdolliset kehityskohteet ovat olennaisia tutkimuksen kannalta. Haastattelut suoritettiin 23. huhtikuuta 2024, ja ne järjestettiin kasvokkain. Kummallekin haastattelulle varattiin yksi tunti, ja ne toteutettiin erikseen saman päivän aikana.

Ennen haastattelujen aloittamista varmistettiin haastateltavien suostumuksen äänitykseen. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niitä voidaan myöhemmin analysoida tarkemmin. Nauhoitettu materiaali myös litteroitiin, mikä mahdollistaa aineiston perusteellisen analysoinnin ja helpottaa tutkimustulosten tarkkaa käsittelyä.

4.2.1 Hankintaprosessit ja kehityskohteet

Ensimmäiseksi haastatteluissa käytiin läpi haastateltavien näkemyksiä yrityksen hankintaprosesseista. Jälkimarkkinoinnin ostajan mukaan yrityksen nykyinen hankintaprosessi on monimutkainen ja sisältää useita hälytysjärjestelmään ja tilauspisteisiin perustuvia prosesseja. Prosessin joustavuus on sen suurin vahvuus, mikä mahdollistaa nopean sopeutumisen muuttuviin tarpeisiin. Kuitenkin prosessi kärsii vanhentuneista tuotetiedoista ja epäajantasaisista ostoehdotuksista, mikä vaatii jatkuvaa päivitystä ja tarkastelua.

Tuotannon ostajan mukaan hankintaprosessi perustuu tuotanto-ohjelmiin, joista saadaan hankintaehdotuksia. Tämä prosessi on tehokas, mutta kärsii ajantasaisuuden puutteesta, mikä vaikuttaa ostopäätöksiin. Hankintaprosessin tehokkuus ja joustavuus ovat kriittisiä tekijöitä dynaamisessa toimintaympäristössä, jossa markkinoiden tai toimintaympäristön muutokset vaativat nopeita päätöksiä ja jatkuvaa sopeutumista. Vanhentuneet järjestelmät voivat hidastaa prosessia ja johtaa tehottomuuteen sekä viivästyksiin, mikä korostaa jatkuvan kehityksen ja päivitysten tärkeyttä koko organisaatiossa.

Haastatteluissa nousi esiin suurimmat haasteet ja kehityskohteet yrityksen hankintaprosessissa sekä tuotannon että jälkimarkkinoinnin näkökulmasta. Jälkimarkkinoinnin ostajan mukaan hankintaprosessin suurimmat haasteet liittyvät järjestelmän päivityksen tarpeeseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vanhat tuotenimikkeet ja kokonaisuudet tulisi käydä läpi, jotta voidaan välttää vanhentuneita ostoehdotuksia, jotka heikentävät prosessin tehokkuutta ja tarkkuutta. Tämä vaatii jatkuvaa päivitystä ja tarkastelua, jotta järjestelmä pysyy ajan tasalla ja vastaa nykyisiä tarpeita. Tuotannon ostajan mukaan erityisiä haasteita aiheuttaa tuotanto-ohjelmien ajantasaisuus, mikä vaikuttaa ostopäätösten vastaamattomuuteen todellisiin tarpeisiin ja johtaa tehottomuuteen. Molemmat haastateltavat korostavat, että selkeämmät prosessit ja tiiviimpi yhteistyö jälkimarkkinoinnin ja tuotannon välillä ovat

välttämättömiä tehokkaamman hankintatoiminnan ja virheellisten ostojen vähentämisen kannalta.

Tehokkaat hankintaprosessit edellyttävät jatkuvaa kehittämistä ja sopeutumista teknologian kehitykseen. Selkeät prosessit ja toiminnanohjausjärjestelmän ajantasaisuus ovat avainasemassa virheiden minimoimisessa ja tehokkuuden maksimoimisessa. Säännölliset ja tarkat päivitykset tuotanto-ohjelmissa ovat kriittisiä hankintaprosessin tehokkuuden kannalta, mikä auttaa varmistamaan, että resurssit kohdennetaan oikein ja hukkaa vähennetään. Yhteistyö eri osastojen välillä auttaa yhtenäistämään tavoitteita ja parantamaan tuloksia organisaation laajuisesti.

4.2.2 Yhteistyömahdollisuudet ja tehokkuus

Seuraavaksi haastattelussa käsiteltiin yhteistyön mahdollisuuksia ja ostoprosessin tehokkuutta sekä jälkimarkkinoinnin että tuotannon näkökulmasta. Molempien osapuolten ostajat totesivat, että on olemassa tuotteita, joita sekä tuotanto että jälkimarkkinointi ostavat yhdessä. Yhteishankinnalla, jossa vain toinen osapuoli vastaisi hankinnoista, voitaisiin vähentää kustannuksia, kuten rahtikuluja, ja parantaa tehokkuutta. Tämä edellyttäisi kuitenkin muutoksia nykyisiin toimintatapoihin ja parempaa koordinoitua. Yhteishankintojen avulla voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä ja lisätä hankintaprosessin tehokkuutta. Keskittämällä ostot yhdelle osastolle voidaan paremmin neuvotella toimittajien kanssa ja yhdenmukaistaa ostokäytäntöjä, mikä minimoi päällekkäisyyksiä ja tehostaa resurssien käyttöä.

Keskusteluissa ostoprosessin tehokkuudesta jälkimarkkinoinnin ostaja kuvaili nykyistä ostoprosessia osittain tehokkaaksi, jonka tehokkuuden arviointi perustuu toimitusvarmuuteen ja kykyyn palvella asiakasta nopeasti ja luotettavasti. Suorituskykyä voidaan analysoida toimitusten täsmällisyyden ja ostettujen osien kustannustehokkuuden perusteella. Ostoprosessin tehokkuuden mittaaminen voi perustua useisiin indikaattoreihin, kuten toimitusvarmuuteen, kustannustehokkuuteen ja asiakastyytyvyyteen. Käyttämällä näitä mittareita organisaatiot voivat tunnistaa kehityskohteita ja tehostaa prosessejaan. Jatkuva seuranta ja analysointi auttavat parantamaan toimintaa ja saavuttamaan parempia tuloksia.

4.2.3 Vaikeudet yhteisostossa ja muutosprosessi

Tämän jälkeen haastattelussa käsiteltiin yhteisostoja ja muutosprosessin hallintaa jälkimarkkinoinnin sekä tuotannon näkökulmasta. Ostajat toivat esiin, että resurssien ja tiedon koordinoitua saattaa välillä olla haastavaa, kun yksi osapuoli hankkii tuotteita myös toisen tarpeisiin. Tehokas tiedonkulku ja varastotasojen hallinta ovat kriittisiä tekijöitä näiden

esteiden voittamisessa. Järjestelmän päivitykset ja integraatiot voivat auttaa parantamaan läpinäkyvyyttä ja vähentämään virheitä. Resurssien yhteiskäyttö ja yhteishankinnat vaativat huolellista suunnittelua ja jatkuvaa kommunikaatiota. Tietojärjestelmien integrointi ja läpinäkyvä kommunikaatio ovat avainasemassa esteiden minimoimisessa ja prosessien tehokkuuden parantamisessa.

Muutosprosessin hallinnasta puhuttaessa molemmat ostajat korostivat, että siirtyminen malliin, jossa vain toinen osapuoli vastaa tietyistä hankinnoista olisi hyvä kehitysidea, mutta se vaatii perusteellisen suunnittelun, koulutuksen ja muutosten hallinnan. On tärkeää varmistaa, että kaikki osapuolet ymmärtävät uuden prosessin ja sen hyödyt. Onnistunut muutosprosessi edellyttää selkeää vision kommunikointia, henkilöstön sitouttamista ja tarvittavien resurssien kohdentamista. Käyttämällä muutoksenhallinnan parhaita käytäntöjä, kuten koulutusta ja jatkuvaa tukea, organisaatiot voivat varmistaa sujuvan siirtymisen uusiin prosesseihin ja parantaa yleistä suorituskykyä.

4.2.4 Kannattavuus ja kustannukset sekä riskienhallinta

Haastattelun seuraavassa vaiheessa keskusteltiin yhteishankintojen kannattavuudesta ja kustannusvaikutuksista sekä riskien hallinnasta hankintaprosessin muutoksissa jälkimarkkinoinnin ja tuotannon näkökulmasta.

Kannattavuuden ja kustannusten analysointia käsiteltäessä molemmat ostajat toivat esiin, että yhteishankinnat voivat tuoda merkittäviä säästöjä. Jälkimarkkinoinnin ostajan mukaan yhteishankinnat vähentävät päällekkäisiä kustannuksia ja tehostavat ostotoimintaa, mikä heijastuu suoraan yrityksen kannattavuuteen. Tuotannon ostaja korosti, että yhteishankinta voi tuoda kustannussäästöjä erityisesti toimituskulujen ja hankintojen hallinnan osalta, sekä parantaa varastonhallintaa ja ostoehtoja. Yhteishankinnat tarjoavat skaalaetuja ja parempia neuvotteluasemia toimittajien kanssa, mikä alentaa yksikkökustannuksia ja parantaa yrityksen kokonaiskannattavuutta.

Riskienhallintaa tarkasteltaessa haastatteluissa nousi esiin muutokseen liittyvät riskit, kuten väärinkäsitykset, virheelliset ostot, mahdollinen vastarinta muutoksille sekä toiminnan keskeytykset muutosvaiheen aikana. Molempien ostajien mukaan näitä riskejä voitaisiin hallita koulutuksen, selkeiden ohjeistusten ja jatkuvan seurannan avulla. Selkeät kommunikointistrategiat, kattava koulutus, riskianalyysit ja järjestelmällinen seuranta ovat keskeisiä keinoja minimoida väärinkäsitysten ja virheiden mahdollisuudet sekä hallita prosessin riskejä tehokkaasti.

4.2.5 Työllisyysvaikutukset ja tulevaisuuden suunnitelmat

Haastattelun viimeisessä vaiheessa tarkastelimme työllisyysvaikutuksia ja tulevaisuuden suunnitelmia hankintaprosessin muutosten yhteydessä, jälkimarkkinoinnin ja tuotannon näkökulmasta.

Jälkimarkkinoinnin ja tuotannon ostajat keskustelivat siitä, miten hankintaprosessin muutos vaikuttaisi henkilöstöön. Molemmat totesivat, että muutos voi vaatia lisäkoulutusta ja johtaa uusien roolien luomiseen tai olemassa olevien tehtävien uudelleenorganisointiin, erityisesti hankinta- ja logistiikkatoimintojen osalta. Muutoksen vaikutukset kohdistuisivat pääasiassa ostohenkilöstöön ja logistiikkatiimiin. Tällaiset muutokset voivat luoda uusia työpaikkoja ja muuttaa olemassa olevia rooleja organisaatiossa, mikä edellyttää henkilöstön mukautumis-kykyä ja jatkuvaa kehittämistä.

Pitkän aikavälin tavoitteet ja suunnitelmat hankintaprosessin kehittämiseksi olivat keskeisiä molemmille ostajille. Jälkimarkkinoinnin ostaja painotti jatkuvan parantamisen tärkeyttä, mikä tukee yrityksen yleisiä liiketoimintatavoitteita, kuten kustannustehokkuutta, asiakas-tyytyväisyyttä ja markkina-aseman vahvistamista. Tuotannon ostaja keskittyi parantamaan hankintaprosessin tehokkuutta ja tarkkuutta, mikä auttaa saavuttamaan parempaa kustannustehokkuutta ja toimitusvarmuutta. Jatkuva parantaminen ja Lean-periaatteiden soveltaminen hankintaprosesseihin ovat strategisia toimia, jotka edistävät kestävästä kasvusta ja kannattavuudesta, varmistaen, että hankintatoimi tukee yrityksen laajempia päämääriä tehokkaasti.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja parantaa Lännen Tractors Oy:n hankintaprosesseja, jotta ne tukisivat paremmin yrityksen liiketoimintatavoitteita ja samalla edistäisivät asiakaskokemuksen kehittämistä. Työ keskittyi nykytilan analyysiin, missä tunnistettiin olemassa olevia haasteita ja potentiaalisia kehityskohteita. Tutkimuksen aikana suoritettujen haastattelujen antoivat arvokasta syvyyttä ja laajensivat ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta, tarjoten näkökulmia sekä sisäisiltä että ulkoisilta sidosryhmiltä.

Analyysin perusteella selvisi, että Lännen Tractors Oy:n hankintaprosessit ovat monitasoisia ja kärsivät paikoitellen vanhentuneista teknologioista sekä vanhentuneista käytännöistä. Prosessien monikerroksisuus ja monipuolisuus tarjoavat yritykselle sekä mahdollisuuksia että haasteita: ne mahdollistavat nopean reagoinnin markkinoiden muutoksiin, mutta vaativat myös jatkuvaa päivittämistä ja prosessien kriittistä uudelleenarviointia. Erityisesti hankintaprosessien tehokkuutta heikentävät ongelmat, kuten epätarkat ostoehdotukset ja ei ajan tasalla olevat tuotanto-ohjelmat, johtavat päätöksenteon tarkkuuden ja nopeuden heikkenemiseen. Tämä voi aiheuttaa merkittäviä viivästyksiä ja lisäkustannuksia, jotka vaikuttavat negatiivisesti koko toimitusketjun tehokkuuteen ja lopulta asiakastyytyväisyyteen.

Tutkimuksen perusteella voidaan suositella useita toimenpiteitä, joilla pyritään parantamaan hankintaprosessien sujuvuutta ja tehokkuutta. Toimeksiantajayrityksen kannattaa panostaa kehittämiseen, erityisesti vanhentuneiden ja poistettujen tuotenimikkeiden ja prosessien ajantasaisuuden osalta, varmistaen että kaikki työntekijät ymmärtävät muutosten merkityksen ja osaavat hyödyntää niitä tehokkaasti. Lisäksi on tärkeää kehittää ja syventää yhteistyötä keskeisten tavarantoimittajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Strategiset kumppanuudet voivat auttaa varmistamaan materiaalien jatkuvan saannin, parantamaan kustannustehokkuutta ja vahvistamaan toimitusvarmuutta. Tämä yhteistyö voi myös tukea innovaatioiden kehittämistä ja liiketoiminnan kasvua pitkällä tähtäimellä.

Hankintaprosessien kehittäminen ei ole yksittäinen projekti, vaan jatkuva prosessi, joka vaatii määrätietoista sitoutumista ja jatkuvaa arviointia. On tärkeää implementoida seuranta- ja arviointimekanismeja, jotka mahdollistavat jatkuvan palauteketjun ja nopean reagoinnin mahdollisiin ongelmiin. Tämä sisältää säännölliset tarkistukset ja päivitykset hankintastrategiaan, joiden avulla varmistetaan, että prosessit pysyvät ajan tasalla ja linjassa markkinoiden kehityksen kanssa.

Tehokkaampi teknologioiden käyttöönotto, kuten pilvipalvelut, IoT ja tekoäly, voivat myös merkittävästi nopeuttaa prosesseja ja parantaa tiedon tarkkuutta. Esimerkiksi tekoäly voi auttaa ennustamaan kysyntämuutoksia ja optimoimaan varastonhallintaa, mikä vähentää

ylituotannon riskejä ja kustannuksia. Lisäksi automaatio ja robotiikka voivat vähentää manuaalista työtä ja virheiden mahdollisuutta, mikä parantaa prosessien tehokkuutta ja luotettavuutta. Nykyajan kuluttajat ja sidosryhmät arvostavat yhä enemmän kestävyyttä ja eettisiä käytäntöjä. Lännen Tractors Oy voisi myös tulevaisuudessa integroida kestävyysperiaatteet osaksi hankintaprosessejaan, mukaan lukien vastuullisten toimittajien valinta ja ympäristövaikutusten minimointi. Tämä ei ainoastaan paranna yrityksen imagoa, vaan myös tukee pitkäaikaista menestystä ja kestävästä kehitystä.

Selkeä viestintä ja läpinäkyvä päätöksenteko ovat avainasemassa hankintaprosessien onnistumisessa. Tämä tarkoittaa avointa dialogia kaikkien osapuolten välillä ja tehokasta tiedon jakamista, joka auttaa välttämään väärinkäsityksiä ja edistämään yhteistyötä. Lisäksi on tärkeää, että kaikki päätökset ja muutokset dokumentoidaan huolellisesti, jotta prosessit pysyvät johdonmukaisina ja seurattavina.

Haastatteluiden kautta saadut tiedot korostivat tarvetta selkeyttää prosesseja, parantaa tuotemikkejien ajantasaisuutta ja tehostaa yhteistyötä jälkimarkkinoinnin ja tuotannon välillä. Yhteistyön tehostaminen ja prosessien yksinkertaistaminen voivat vähentää päällekkäisyyksiä ja optimoida resurssien käyttöä. Lisäksi on tunnistettu tarve säännöllisille päivityksille ja prosessien jatkuvalla kehittämiselle, jotta voidaan vastata nopeasti ja tehokkaasti muuttuviin markkinavaatimuksiin.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että hankintaprosessin kehittäminen Lännen Tractors Oy:ssä voi parantaa yrityksen kokonaistehokkuutta. Tämä edellyttää sitoutumista jatkuvaan parantamiseen, riskeihin varautumiseen ja muutosprosessin hallintaan. Yhteishankinnat ja tehokkaampi resurssien koordinointi voivat tarjota merkittäviä kustannussäästöjä ja parantaa tehokkuutta, mikä heijastuu suoraan yrityksen kannattavuuteen.

Yhteistyön syventäminen toimittajien kanssa ja strategisten kumppanuuksien luominen voivat auttaa minimoimaan riskejä ja varmistamaan materiaalitoimitusten jatkuvuuden. Jatkuva seuranta ja analysointi, yhdessä selkeiden prosessien ja tehokkaan riskienhallinnan kanssa, ovat avainasemassa hankintatoimen kehittämisessä, joka tukee yrityksen laajempia tavoitteita ja parantaa sen kilpailukykyä globaalilla tasolla.

Kehittämisehdotuksena nousi esiin tarve tutkia vaihtoehtoisia toimintamalleja, kuten keskittyjä hankintoja ja kategorian hallintaa, joilla voidaan saavuttaa parempia neuvotteluaseimia ja volyymietuja. Keskittyminen strategisten kumppanuuksien rakentamiseen ja pitkäaikaisten sopimusten neuvotteluun voi vahvistaa toimitusvarmuutta ja alentaa kustannuksia.

Tämän opinnäytetyön pohjalta Lännen Tractors Oy voi rakentaa vahvan perustan tulevaisuuden hankintatoimen strategioille, jotka ovat kriittisiä yrityksen pitkän aikavälin

menestyksen kannalta. Systemaattinen lähestymistapa hankintaprosessien kehittämisessä ei ainoastaan paranna operatiivista tehokkuutta, vaan myös tukee yrityksen vastuullisuustavoitteita ja parantaa sidosryhmäsuhteita. On tärkeää, että yritys jatkaa investointejaan ihmillisiin ja teknologisiin resursseihin, edistää innovaatioita ja kestävästä kehitystä sekä sitoutuu jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen hankintatoiminnassa.

Jatkotoimenpiteenä ehdottaisin, että Lännen Tractors Oy panostaisi digitalisaation ja automaation hyödyntämiseen hankintaprosesseissaan. Digitaaliset työkalut ja alustat voivat tehostaa tilausten käsittelyä, parantaa toimittajatietojen hallintaa ja mahdollistaa reaaliaikaisen datan seurannan, mikä parantaa päätöksentekoa ja strategista suunnittelua. Tehokkaan hankintastrategian kehittämiseksi yrityksen olisi hyvä tehdä tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa kehittääkseen kumppanuussuhteita, jotka tukevat molemminpuolista kasvua ja kehitystä. Tämä voisi sisältää yhteisiä kehitysprojekteja, säännöllisiä toimittajakokouksia ja toimittajien suorituskyvyn arviointeja. Lisäksi jatkuva koulutus ja kehitys hankintaosaston henkilöstölle on välttämätöntä, jotta he voivat pysyä ajan tasalla alan parhaista käytännöistä ja teknologisista innovaatioista.

Lopuksi suosittelen, että Lännen Tractors Oy arvioi säännöllisesti hankintatoimensa tehokkuutta ja tekee tarvittavat muutokset prosesseihin ja strategioihin. Tämä dynaaminen lähestymistapa varmistaa, että yritys voi joustavasti mukautua muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia kilpailuedun saavuttamiseksi.

Lähteet

Adesola, S. & Baines, T. 2005. Developing and evaluating a methodology for business process improvement. *Business Process Management Journal*.

Copará, S. & Meindl, P. 2019. *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. Viitattu 12.4.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www-vlebooks-com.ezproxy.saimia.fi/Product/Index/1709909?page=0&startBookmarkId=-1>

DeRijcke, J, Faes, W, & Vollering, J.B. 1985. Strategy formulation and implementation during purchasing of production materials. *Journal of Business Research*, 13, 19-33. Viitattu 8.4.2024. Saatavissa <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0148296385900116?via%3Dihub>

Digiteum. 2021. Impact of Internet of Things (IoT) on Supply Chain Management. Viitattu 10.4.2024. Saatavissa <https://www.digiteum.com/iot-supply-chain/>

Grant, D., Trautrim, A. & Wong, C. 2015. *Sustainable Logistics and Supply Chain Management*. Viitattu 8.4.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzk1OTI4OV9fQU41?sid=8bd215a2-9d17-49cb-85ba-d81cb63968d0@redis&vid=0&format=EB&rid=1>

Hesping, F.H, & Schiele, H. 2015. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Viitattu 12.4.2024. Saatavissa <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S147840921400082X>

Huuhka, T. 2017. *Tehokkaan hankinnan työkalut*. Books on Demand. Helsinki. Viitattu 12.4.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.ellibslibrary.com/book/9789528066880>

Johnson, P.F., Leenders, M.R. & Flynn, A.E. 2011. *Purchasing and Supply Management*. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://archive.org/details/purchasing-supply0014john>

Knoppen, D, & Sáenz, M.J. 2015. *Business Horizons*. Viitattu 8.4.2024. Saatavissa <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000768131400144X?via%3Dihub>

Logistiikan maailma. 2024a. *Hankintaprosessi*. Viitattu 14.3.2024. Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>

Logistiikan maailma. 2024b. *Logistiikka ja toimitusketju*. Viitattu 28.2.2024. Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/>

Lännen Tractors Oy. 2024a. Lännen 8800M. Viitattu 6.5.2024. Saatavissa

<https://www.lannen.com/fi/lannen/8800m>

Lännen Tractors Oy. 2024b. Lundberg. Viitattu 6.5.2024. Saatavissa

<https://www.lannen.com/fi/lundberg>

Md. Mamun, H. & Mohd. Aminul, K. 2022. What to Know about Supply Chain

Management. Viitattu 12.4.2024. Saatavissa rajoitetusti https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMzEwNzc5MV9fQU41?s_id=40ee7422-7e61-4e02-9f84-c4ee2fd1aa3b@redis&vid=0&format=EB&rid=1

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – Parempi bisnes. Helsinki, Talentum Pro. Viitattu

12.4.2024. Saatavissa <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FAGBHXCTEB#piste:b4>

Osipova, E., & Eriksson, P. 2011. How procurement options influence risk management in construction projects. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa rajoitetusti

<https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=4b6a6411-458d-4040-970d-029edb9a1ba9%40redis>

Ritvanen, V. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Viitattu 10.4.2024.

Saatavissa https://www.logistiikanmaailma.fi/wp-content/uploads/2018/06/Logistiikan_ja_toimitusketjun_hallinnan_perusteet.pdf

Stevens, G. & Johnson, M. 2015. Integrating the Supply Chain ... 25 years on. Viitattu

12.4.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJPDLM-07-2015-0175/full/pdf>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Watermaster. 2024. Kuvat. Viitattu 6.5.2024. Saatavissa <https://watermaster.fi/fi/kuvat/>

Liitteet

Liite 1. LMCE Group



Kuva 1. Lännen M-sarja. (Lännen Tractors Oy 2023a)



Kuva 2. Lundberg 55-sarja. (Lännen Tractors Oy 2024b)

Liite 1. LMCE Group



Kuva 3. Watermaster vesistönhoitokone. (Watermaster 2024)

Haastattelukysymykset 23.4

- 1. Nykytila:** Miten kuvailette nykyistä hankintaprosessianne? Mitkä ovat prosessin vahvuudet ja heikkoudet?
- 2. Kehityskohteet:** Mitkä ovat suurimmat haasteet ja kehityskohteet nykyisessä hankintaprosessissanne tuotannon ja jälkimarkkinoinnin näkökulmasta?
- 3. Yhteistyön mahdollisuudet:** Onko olemassa tuotteita, joita sekä tuotanto että jälkimarkkinointi ostavat? Näkisittekö hyötyä siinä, että vain toinen osapuoli hoitaisi näiden tuotteiden hankinnan?
- 4. Ostoprosessin tehokkuus:** Miten arvioisitte nykyisen ostoprosessin tehokkuutta? Miten mittaatte tai analysoitte ostotoiminnan suorituskykyä?
- 5. Vaikeudet yhteisostoissa:** Millaisia vaikeuksia tai esteitä voisi ilmetä, jos tuotannon ostaja hankkisi myös jälkimarkkinoinnin tarpeisiin tiettyjä tuotteita? Miten nämä esteet voitaisiin voittaa?
- 6. Muutosprosessin hallinta:** Jos päätettäisiin siirtyä malliin, jossa vain toinen osapuoli vastaa tietyistä hankinnoista, miten valmistautuisitte ja toteuttaisitte tämän muutoksen?
- 7. Kannattavuuden ja kustannusten analysointi:** Millaisia vaikutuksia näet, että yhteishankinnalla voisi olla yrityksen kustannuksiin ja kannattavuuteen?
- 8. Riskien hallinta:** Mitä riskejä liittyy hankintaprosessin muutokseen ja miten niitä hallitaan?
- 9. Työllisyysvaikutukset:** Minkälaisia työllisyysvaikutuksia odotat tämän kyseisen hankintaprosessin muutoksen tuovan ja kenelle?
- 10. Tulevaisuuden suunnitelmat:** Mitkä ovat pitkän aikavälin tavoitteenne hankintaprosessin kehittämiseksi ja miten ne tukevat yrityksen yleisiä liiketoimintatavoitteita?