

Jarno Kytömäki

HANKINTASTRATEGIAN KEHITTÄMINEN JA KÄYTTÖÖNOTTO- SUUNNITELMAN LAADINTA

Case: Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyö

Tekniikan ammattikorkeakoulututkinto

Logistiikan koulutus

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Insinööri (AMK)
Tekijä	Jarno Kytömäki
Työn nimi	Hankintastrategian kehittäminen ja käyttöönottosuunnitelman laadinta – Case: Toimeksiantajayritys
Toimeksiantaja	Toimeksiantajayritys
Vuosi	2024
Sivut	90 sivua, liitteitä 15 sivua
Työn ohjaaja(t)	Suvi Johansson

TIIVISTELMÄ

Yrityksen menestyminen liiketoiminnassa edellyttää sen organisaatiolta monien osa-alueiden hallintaa. Menestyksen edellytyksiä ovat muun muassa huolella laadittu liiketoimintastrategia sekä toimiva ja osaava hankintatoimi. Hankintatoimen menestyksellä toiminta edellyttää myös sille laadittua strategiaa, joka on yhdenmukainen yrityksen strategian kanssa, määrittää hankintatoimelle tavoitteet ja antaa keinot asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämä opinnäytetyö käsitteli toimeksiantajayrityksen olemassa olevan hankintastrategian kehittämistä ja sen käyttöönottosuunnitelman laatimista. Työn tutkimusongelmina olivat selvittää, mitä kehitettävää hankintastrategiassa oli, oliko yrityksen hankintastrategia vielä ajankohtainen ja mitä asioita sen käyttöönottosuunnitelman tulisi sisältää.

Työ oli luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa hankintoja käsittelevien analyysien pohjalta selvitys hankintojen nykytilasta ja henkilökunnan hankintoihin liittyvästä osaamistasosta, näkemyksistä ja kehittämistarpeista. Näiden selvitysten pohjalta luotiin hankintastrategian kehittämis ehdotuksia ja projektisuunnitelmaan perustuva käyttöönottosuunnitelma.

Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Hankintastrategian kehittämistä varten haastateltiin yrityksen henkilökuntaa ja analysoitiin yrityksen tekemiä hankintoja kymmenen kuukauden ajalta. Haastattelut toteutettiin teema- ja lomakehaastatteluina, ja niiden tuloksia analysoitiin pääasiassa tilastollisilla menetelmillä. Teemahaastatteluiden ja kirjallisen aineiston analyysissä hyödynnettiin myös laadullisia menetelmiä. Hankinta-aineiston analyysissä käytettiin kvantitatiivisia menetelmiä ja valmiita malleja, joiden avulla luotiin Excel-pohjaisia kuvaajia ja taulukoita.

Tutkimuksella onnistuttiin tuottamaan yrityksen hankinnoista hankintastrategian kehittämisen ja käyttöönottosuunnitelman kannalta olennaista tietoa, ja näiden tutkimustulosten pohjalta esiteltiin hankintastrategiaan kehittämis ehdotuksia ja käyttöönottosuunnitelma. Toimeksiantajan hankintastrategia vaatii edelleen kehittämistä monien osa-alueiden osalta, ja aiempi suunnitelma ei sellaisenaan ja varsin keskeneräisenä sovellu käyttöönotettavaksi. Hankintojen tila yrityksessä ei ole riittävällä tasolla, ja jotta hankintojen todellinen potentiaali voidaan hyödyntää ja jotta hankinta voi vastata paremmin liiketoiminnan kasvaviin vaatimuksiin, tulee hankintastrategiaa kehittää edelleen.

Asiasanat: hankintastrategia, kehittäminen, käyttöönotto, suunnitelma

Degree title	Bachelor of Engineering
Author	Jarno Kytömäki
Thesis title	Development of procurement strategy and creation of implementation plan
Commissioned by	Undisclosed
Time	2024
Pages	90 pages, 15 pages of appendices
Supervisor	Suvi Johansson

ABSTRACT

A company's success in business requires the mastering of many areas of operations. Prerequisites for success include a carefully prepared business strategy and efficient and competent procurement. Successful procurement also requires a strategy that aligns with the company's overall strategy, defines objectives, and provides the means to achieve those objectives.

This thesis focused on developing of the commissioner's existing procurement strategy and preparing its implementation plan. The study aimed to identify the aspects that needed improvement or updating in the procurement strategy, and the issues that its implementation plan should address. Its objective was to produce a report on the current state of procurement, as well as the staff's procurement-related competence levels, views, and development needs.

This thesis was a design-based study. Both qualitative and quantitative methods were used in the study. In order to develop the procurement strategy, the company's staff were interviewed, and the purchases made by the company over a period of ten months were analyzed. The interviews were conducted by way of semi-structured and structured models, and their results were mainly analyzed using statistical methods. Qualitative methods were also utilized in the analysis of the semi-structured interviews and written materials. In the analysis of the procurement data, quantitative methods and ready-made models were used to create Excel-based graphs and tables.

The study produced essential information about the company's procurement activities, helping both the development of the procurement strategy and the creation of the implementation plan. Based on the results, proposals for the development of the procurement strategy and implementation plan were presented. However, the commissioner's procurement strategy still requires development in several areas, and the previous plan, as it stands and in its unfinished state, is not suitable for implementation. The current state of procurement within the company is not at a sufficient level, and to fully utilize the potential of procurement and better meet the growing demands of the business, the procurement strategy must be further developed.

Keywords: procurement strategy, development, implementation plan

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Aiheen valinta ja rajaus.....	6
1.2	Toimeksiantajan ja toimintaympäristön esittely.....	8
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
1.4	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	10
1.5	Viitekehyksen määrittely.....	13
2	HANKINTA.....	14
2.1	Hankintastrategia.....	17
2.2	Hankintastrategian rakentaminen.....	19
2.3	Hankintastrategian kehittäminen.....	21
2.3.1	Hankintojen nykytilan analyysi.....	23
2.3.2	Liiketoimintaympäristön analyysi.....	25
2.3.3	Hankintojen painopistealueiden analysointi.....	26
2.3.4	SWOT-analyysi.....	27
2.3.5	Hankintojen organisointi.....	28
2.3.6	Henkilöstön hankintaosaamisen merkitys.....	31
2.3.7	Hankintastrategia osana yrityksen strategiaa.....	32
2.4	Hankintojen analyysityökalut.....	33
2.4.1	Spend-analyysi.....	34
2.4.2	ABC-analyysi.....	35
2.4.3	Portfolioanalyysi.....	37
2.4.4	Tail Management -tarkastelu.....	39
3	HANKINTASTRATEGIAN KÄYTTÖÖNOTON MALLINNUS.....	40
4	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	44
4.1	Menetelmien valinta.....	45
4.2	Menetelmien toteutus tutkimustyössä.....	47
4.3	Hankinta-aineiston analyysit.....	49

4.4	Yrityksen henkilöstön haastattelut.....	53
5	HANKINTA-AINEISTON ANALYYSIEN JA HAASTATTELUIDEN TULOKSET	55
5.1	Hankinta-aineiston analyysien tulokset	55
5.2	Lomake- ja teemahaastatteluiden tulokset	63
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	73
6.1	Ehdotus hankintastrategian kehittämiseksi.....	75
6.2	Hankintastrategian käyttöönottosuunnitelma.....	82
7	POHDINTA.....	85
7.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	85
7.2	Tutkimuksen anti ja jatkotutkimusehdotukset	86
	LÄHTEET	88

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje lomakehaastattelu
- Liite 2. Lomakehaastattelun kysymykset
- Liite 3. Saatekirje teemahaastattelu
- Liite 4. Teemahaastattelun kysymykset
- Liite 5. Lomakehaastattelun tulokset

1 JOHDANTO

Menestyminen liiketoiminnassa edellyttää organisaatioilta kykyä sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön ja sen vaatimuksiin. Vastatakseen muuttuneeseen tilanteeseen organisaatiot kehittävät liiketoimintastrategiaansa vastaamaan kehittyvän liiketoimintaympäristön haasteisiin. Myös hankintastrategian tarkastelu ja päivittäminen tulee yrityksissä aika ajoin tarpeelliseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 132–133.) Tämä opinnäytetyö käsittelee toimeksiantajayrityksen olemassa olevan hankintastrategian kehittämistä ja sen käyttöönottosuunnitelman laatimista. Ajantasaisella hankintastrategialla ja hyvällä hankintaosaamisella yritys voi vastata paremmin liiketoiminnan kasvaviin vaatimuksiin ja parantaa yrityksen toiminnan kustannustehokkuutta, kannattavuutta ja kilpailukykyä. (Huuha 2022, 11; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 22–30.)

Toimeksiannon taustalla oli ensisijaisesti tarve saada olemassa oleva hankintastrategia käyttöön yrityksessä. Ennen sen käyttöönottoa katsottiin kuitenkin tärkeäksi arvioida nykyistä hankintastrategiaa, jotta se voidaan jalkauttaa käyttöön koko organisaatioon ajantasaisena, yrityksen strategian mukaisena ja nykyiseen liiketoimintaympäristöön sopivana. Tätä varten tutkimuksessa selvitettiin yrityksen hankintojen nykytilannetta erilaisten hankinta-analyyysien ja henkilöstöhaastatteluiden avulla. Samalla pohdittiin jo useampi vuosi sitten laaditun hankintastrategian linkittymistä yrityksen uuteen strategiaan ja soveltuvuutta nykyiseen liiketoimintaympäristöön. Näiden analyyysien ja pohdintojen tulosten pohjalta luotiin suunnitelma hankintastrategian käyttöönotolle yrityksessä.

1.1 Aiheen valinta ja rajaus

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui hankinnan kehittäminen jo varhaisessa vaiheessa. Toimeksiantajayrityksen hankinnan kehittämistarpeet auttoivat määrittelemään aiheen tarkemmin, ja tämä opinnäytetyö onkin suunniteltu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajan toiveiden mukaisena tavoitteena oli tutkimuksen ja kehittämistyön avulla saada yritykselle käsitys hankintojen nykytilanteesta, hankintastrategian kehittämistarpeista, sitoa hankintastrategia

yrittäjien strategiaan ja luoda käyttöönottosuunnitelma, jonka avulla yrityksen hankinnat saadaan tulevaisuudessa paremmin hallintaan.

Aiheen rajaaminen oli tärkeää tehdä jo opinnäytetyön suunnittelun alkuvaiheessa. Hakala (2022, 53) on todennut aiheen rajaamisen olevan opinnäytetyön kannalta elintärkeä vaihe, eikä sen merkitystä voi korostaa liikaa. Hirsjärvi ym. (2010, 81–82) ovat painottaneet tutkimusongelman selkeää rajaamista myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mikä otettiin huomioon muun muassa teemahaastatteluiden kysymyksiä laatiessa.

Hankinnan laajuus ja moniulotteisuus aihealueena asettivat haasteita opinnäytetyön aiheen rajaamiselle. Vaarana oli, että tutkimuksen osuus paisuu liian laajaksi ja fokus opinnäytetyön tavoitteiseen, eli hankintastrategian kehittämiseen ja käyttöönottosuunnitelman laadintaan olisi hämärtynyt. Tästä syystä aihe ja tutkimusongelma pyrittiin rajaamaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimusongelman tiukalla rajaamisella opinnäytetyöstä tuli näkemyksen mukaan myös sopivampi suhteessa tutkijan omiin taitoihin.

Yrityksen hankintoja tutkittiin valituilla hankinta-analyyseillä niiden painopistealueiden sekä hankintoihin käytettyjen panostusten selvittämiseksi. Jotta yrityksen tekemistä hankinnoista saatiin parempi käsitys, tutkittaviksi otettaviin yrityksen hankintoihin ei tehty rajoituksia ja tutkittavana olivat kaikki yrityksen hankinnat vuoden 2023 kymmenen ensimmäisen kuukauden ajalta. Hankintastrategian kehittämisen ja käyttöönottosuunnitelman laadintaa varten yrityksen hankintatoimintaa käsiteltiin niistä näkökulmista, joiden katsottiin liittyvän keskeisesti olemassa olevan hankintastrategian kehittämiseen sekä käyttöönottosuunnitelman sisältöön.

Selvityksen kohteeksi valikoituvat hankintojen nykytila ja siihen liittyen hankintojen painopistealueet ja hankintatoiminta yrityksen henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi selvitettiin yrityksen liiketoimintaympäristön muutoksia ja pohdittiin hankintastrategian ajankohtaisuutta ja sitomista yrityksen strategiaan. Yrityksen henkilöstön näkemykset yrityksen hankinnasta ja tulevaisuudennäkymistä ja tärkeimmistä kehittämiskohteista olivat osaltaan oleellisia tutkimuskohteita kehittämistyötä varten.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin yrityksen hankintojen tarkempi analysointi ja muut hankintojen kehittämistoimet, jotka eivät liittyneet hankintastrategian kehittämiseen tai käyttöönottosuunnitelman laadintaan. Samoin ulkopuolelle rajattiin sellaisten aiheiden analysointi tai kehitysehdotusten laatiminen, jotka olisivat vaatineet syvällistä paneutumista toimeksiantajan hankintoihin tai niiden kehittäminen olisi ollut ennenaikaista hankintastrategian puuttuessa. Tällaisia olivat esimerkiksi yrityksen hankintojen yksityiskohtainen kategorisointi tai kategoriastrategian suunnittelu, hankintaprosessin tarkastelu, hankintojen mittaaminen, taktisen ja operatiivisen hankintatoimen tehtävät ja muut olennaiset yrityksen hankintaan liittyvät tehtävät ja toimenpiteet.

Käyttöönottosuunnitelman sisältö koostui aikataulutetusta ja vaiheistetusta suunnitelmasta hankintastrategian jalkautuksesta organisaation käyttöön. Siten kehittämistyön ulkopuolelle rajattiin suunnitelman vaiheiden sisältöön liittyvät asiat, kuten hankintojen organisoinnin suunnitteleminen, hankintojen mittaamisen kehittäminen, hankintaprosessin kehittäminen, koulutusmateriaalin tuottaminen sekä muu hankintatoimen kehittämiseen liittyvä.

1.2 Toimeksiantajan ja toimintaympäristön esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi keskisuuri suomalainen palveluyritys, joka on toiminut liiketoiminta-alallaan useamman vuosikymmenen ajan. Yrityksen hankintamenot ovat olleet vuositasolla muutamia kymmeniä miljoonia euroja, ja muutaman vuoden takaisen selvityksen mukaan toimeksiantajayrityksen hankintatoimen nykytila vastasi keskimääräistä keskisuuren suomalaisen palveluyrityksen hankintaa. Yrityksen tekemät hankinnat ovat painottuneet viime vuosina entistä enemmän palveluhankintoihin. (Hankinnan strategia 2021.)

Yrityksellä on olemassa oleva hankintastrategia, jota ei kuitenkaan ole jalkautettu organisaatioon hankintatyön tueksi. Tämä on näkynyt käytännön hankintatyössä niin, että hankintatyötä ei sellaisenaan juurikaan johdettu tai kehitetty eikä hankinnoilla ole ollut aktiivista seuranta. Vastuut hankinnoista ovat olleet hajautettuna organisaatioon eri toiminnoille, ja kokonaiskuvan muodostaminen esimerkiksi hankintoihin liittyvistä toimintatavoista on jäänyt siten epäselväksi. Huomionarvoista on myös se, että yrityksen toimittajakenttä on ollut laaja ja

hankintasopimuksia on kilpailutettu harvakseltaan. (Hankinnan strategia 2021.)

Hankinnan merkityksen ymmärtävät yritykset osaavat hyödyntää sen potentiaalin. Tällöin hankintastrategiassa korostetaan hintatekijöiden ohella riskien hallintaa, toiminnan jatkuvuutta ja toimittajayhteistyön mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Toimiva hankintastrategia on keskeinen tekijä onnistuneissa hankinnoissa. (Nieminen 2016.) Nykytilanteen osalta voidaan todeta, että ilman hankintastrategiaa tai sen jalkauttamista, organisoidun hankinnan ja hankintaosaamisen tuomat hyödyt voivat jäädä monelta osin kokonaan käyttämättä. Kun otetaan huomioon yrityksen hankintoihin käyttämät panostukset ja sen merkitys yrityksen kilpailukyvyllä ja kannattavuudelle, on yrityksen hankintatoimen kehittäminen erittäin tärkeää, eikä sen merkitystä tule aliarvioida. (Sakki 2014, 125–126.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 22–30) ovatkin todenneet, että hankintatoimen ja hankinnan osaamisen kehittämisellä yritys voi saada aikaan merkittävää kustannushyötyä, parantaa kannattavuuttaan ja saada strategista kilpailuetua.

Viime vuosina voimakkaasti muuttunut toimeksiantajayrityksen liiketoimintaympäristö, toimintojen ulkoistukset, kilpailun koveneminen päämarkkina-alueella ja sitä kautta vaatimukset muun muassa kustannustehokkuudelle, kilpailukyvyllä ja vastuullisuudelle, ovat luoneet tarvetta myös hankintatoimen kehittämiselle. (Vuosi- ja vastuullisuuskertomus 2021, 6.)

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimustyön tavoite oli kehittää yrityksen olemassa olevaa hankintastrategiaa ja tuottaa hankintastrategian käyttöönottosuunnitelma. Kehittämistyön kannalta oleellisia tutkimuskysymyksiä oli kaksi:

- Mitä kehitettävää yrityksen hankinnoissa on ja onko alkuperäinen hankintastrategia edelleen yrityksen tarpeiden mukainen ja liiketoimintaympäristöön sopiva?
- Miten hankintastrategia otetaan yrityksessä käyttöön ja mitä käyttöönottosuunnitelman tulee sisältää?

Kehittämistyön tavoitteet olivat:

- tuottaa rajattu analyysi yrityksen hankinnoista
- saada käsitys hankintojen nykytilanteesta
- ehdottaa kehityskohteita yrityksen hankintastrategiaan
- sitoa hankintastrategia yrityksen strategiaan
- saada käsitys yrityksen hankintatoimen nykytasosta, hankintaa suorittavien henkilöiden osaamisesta sekä kehittämis- ja koulutustarpeista
- luoda hankintastrategian käyttöönottosuunnitelma.

Työssä keskeisiä käsitteitä oli kaksi: hankintastrategia ja käyttöönottosuunnitelma. Hankintastrategia voidaan määritellä yrityksen hankintatoiminnoille annettuina tavoitteina, ohjeina ja myös keinoina päästä annettuihin tavoitteisiin. (Huuhka 2022, 59; Kamensky 2015, 23.) Käyttöönottosuunnitelmalle ei ollut varsinaista virallista määritelmää, mutta sitä voidaan kuvailla dokumenttipohjaksi, jonka avulla esimerkiksi yritys voi suunnitella ja kuvata toiminnan käyttöönottoon liittyvät tavoitteet, tehtävät ja toteutuksen (Käyttöönottosuunnitelma s.a.).

1.4 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö oli luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, ja se sisälsi sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Vaikka tutkimukset jaotellaan yleensä joko kvalitatiivisiin tai kvantitatiivisiin, ei tutkimuksen kannalta ollut mielekästä poissulkea toista tutkimusmenetelmien suuntausta ja keskittyä vain toiseen. Tutkimusmenetelmät voidaan kuitenkin nähdä myös toisiaan täydentävinä eikä toisiaan poissulkevinä. (Hirsjärvi ym. 2010, 136–137.)

Lähestymistapana tutkimusongelman ratkaisuun oli kerätä tietoa yrityksen hankinnoista, yrityksen henkilökunnan hankintaosaamisesta, kehittämis- ja kouluttamistarpeista sekä ennen kaikkea yrityksen henkilökunnan näkemyksistä ja ajatuksista yrityksen hankintoihin ja toimintaympäristön muutoksiin liittyen. Tiedon kerääminen hankintastrategian kehittämistä ja sen käyttöönottosuunnitelmaa varten tehtiin henkilöstöhaastatteluilla, talouden hankinta-aineiston analyyseillä ja osaltaan yrityksen toimintaa käsittelevien dokumenttien

analyysillä. Kerätyn aineiston ymmärtämistä ja analysointia tukivat aiheeseen liittyvät teorit, mallinnukset, kirjallisuus sekä muut aihetta käsittelevät tutkimukset.

Kvantitatiivinen analyysi yrityksen hankinnoista

Hankintojen määrällisellä analyysillä pyrittiin tutkimuksessa selvittämään ennen kaikkea yrityksen hankintojen painopistealueita, kustannuksiltaan suurimpia kohteita ja tärkeimpiä toimittajia. Näiden vastapainoksi analysoitiin myös kaikkein pienimpiä hankintakohteita ja erityisesti niiden määrää. Hankinnan kustannus- ja käyttökohdeanalyysit tehtiin yrityksen tuottamasta talouden hankinta-aineistoista ja niitä käsiteltiin hankinta-analyysillä. Hankintojen analyysimenetelmät olivat spend-analyysi, ABC-analyysi, portfolioanalyysi ja Tail Management -tarkastelu.

Hankintojen parissa työskentelevien henkilöiden haastattelut

Hankintoja tekevien henkilöiden tutkimushaastatteluilla kerättiin tietoa heidän kokemuksistaan, osaamisestaan ja tarpeistaan hankintatoiminnassa. Tutkimushaastattelut toteutettiin sähköpostihaastatteluna ja lomakehaastatteluna, joka sisälsi monivalintakysymyksiä valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Vastauksia analysointiin tilastollisilla menetelmillä luokittelemalla valitut vastausvaihtoehdot vastausmäärien perusteella. Tulokset ilmoitettiin joko vertailevina tai valittujen vastausvaihtoehtojen prosenttimäärinä vastauksista. Haastattelun loppuun oli lisätty myös yksi avoin kysymys, johon saattoi kirjata ajatuksia yrityksen hankinnoista. Lähtökohtana lomakehaastattelulle oli saada käsitys siitä, mitä asioita hankintastrategian käyttöönotossa tulisi ottaa huomioon ja mitä kehitettävää hankinnoissa on, jotta hankintastrategia tukisi hankintojen parissa toimivien henkilöiden suoriutumista hankintatyössä.

Toista tutkimushaastattelua varten haastateltiin yrityksen johtoryhmän jäseniä. Haastattelu toteutettiin sähköpostihaastatteluna haastatteluiden järjestämiseen liittyneiden aikatauluhaasteiden vuoksi. Haastattelun kysymykset käsitelivät yrityksen hankintojen nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Kysymyksissä pyydettiin pohtimaan muun muassa hankintastrategiaa, hankintojen merkitystä yrityksen strategian toteutumisessa, hankintojen nykytilaa ja hankintoja

SWOT-analyysin pohjalta. Teemahaastattelun vastauksia analysoitiin keräämällä ja laskemalla vastauksia yhteen kysymyksittäin ja tekemällä niistä yhteenveto. Joidenkin kysymysten osalta niiden vastauksista luotiin taulukoita ja matriiseja kyselytulosten havainnollistamiseksi.

Käyttöönottosuunnitelman laadinta

Hankintastrategian käyttöönottosuunnitelma toteutettiin projektisuunnitelmana. Käyttöönottosuunnitelman pohjana käytettiin strategian käyttöönoton malleja ja toimeksiantajayrityksen sisäistä projektisuunnitelman mallia. Projektisuunnitelmassa esiteltiin hankintastrategian käyttöönoton eri vaiheet ja siihen liittyvät asiat siltä osin, kun niiden esittäminen oli mahdollista tai järkevää ennen projektin aloitusta. Esiteltäviä asioita olivat projektin tavoitteet, projektin vaiheet ja niiden sisältö, sidosryhmät, projektin hyödyt ja toteutuksen aikatauluehdotus.

Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön valmistelu aloitettiin tutkimussuunnitelman laatimisella. Tutkimussuunnitelmaa hyödynnettiin tutkimusongelman määrittämisessä ja tutkimuksen tavoitteet selkiyttämässä. Työn toisessa vaiheessa tutustuttiin aiheetta käsittelevään kirjalliseen teoria-aineistoon ja muihin tutkimuksiin. Tämä vaihe auttoi ymmärtämään aiheita ja sen avulla luotiin viitekehys. Teoreettisen aineiston läpikäynti antoi käsityksen hankintastrategian kehittämisen lähtökohdista ja vaadittavista tutkimusmenetelmistä. Aineiston pohjalta luotiin tutkimushaastatteluille kysymykset ja kutsut haastatteluihin lähetettiin toimeksiantajan henkilökunnalle sähköpostilla. Tutkimushaastatteluiden lähettämisen yhteydessä toimeksiantajalta pyydettiin tutkittavaksi talouden hankinta-aineisto.

Kolmannessa vaiheessa keskityttiin teoriapohjan rakentamiseen hankintastrategian kehittämistä ja käyttöönottosuunnitelmaa ajatellen. Työn seuraavassa vaiheessa tehtiin selvitys käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Samalla toimeksiantajan toimittama hankinta-aineisto ja kyselyiden vastaukset analysoitiin ja niiden tulokset esiteltiin. Analyysien ja selvitysten tulosten pohjalta luotiin toimeksiantajalle ehdotus hankintastrategian kehittämiseksi ja hankintastrategian

käyttönottosuunnitelma. Työn viimeinen vaihe sisälsivät johtopäätöksien lisäksi tulosten hyödyllisyyden ja luotettavuuden arviointi ja työhön liittyvää yleistä pohdintaa.

1.5 Viitekehysten määrittely

Kanasen (2010, 44) mukaan teoreettinen viitekehys koostuu ilmiötä selittävästä teoriasta ja aikaisemmista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista. Tutkimuksen viitekehysten muodostavat hankintastrategiaan, hankintojen kehittämiseen ja projektisuunnitteluun liittyvät teorit, tutkimukset ja kirjallisuus. Yritysten hankintaa ja hankinnan kehittämistä on tutkittu vuosien varrella runsaasti, koska hankinta-analyysit tukevat hankinnan suunnittelua sekä kehittämistä ja muodostavat pohjan esimerkiksi hankintastrategian luomiselle. Yksi tunnetuimpia hankintastrategiaan liittyviä mallinnuksia lienee Peter Kraljicin (1983) lanseeraama ostoportfoliomatriisi (Ritvanen & Koivisto 2007, 129).

Nieminen (2016), Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) sekä Huuhka (2022) ovat aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa korostaneet hankintaosaamisen ja hankintatoiminnan kehittämisen merkitystä organisaatioiden menestyksessä. Schiele (2007) on tutkimuksissaan käsitellyt hankintatoimen kypsyyden merkitystä hankintatoimen kehittämisessä. Lysons ja Farrington (2016) sekä van Weele (2018) ovat käsitelleet muun muassa hankintojen ja hankintaorganisaation kehittämistä.

Opinnäytetyön aihetta sivuavia tutkimuksia löytyi aineistohaun yhteydessä useita. Ruoppa (2014), Silander (2018) ja Vahosalmi (2021) ovat diplomitöissään tutkineet yrityksen hankintatoimen kehittämistä ja hyödyntäneet tutkimuksissaan samoja menetelmiä ja lähestymistapaa, jota on käytetty tässä opinnäytetyössä. Patjas (2019) on tutkinut yamk -opinnäytetyössään yrityksen ostopalvelustrategian kehittämistä. Aminoff ym. (2002) ja Anttila ym. (2013) ovat VTT:n julkaisuissa käsitelleet muun muassa pk-yritysten hankintojen kehittämistä Suomessa.

2 HANKINTA

Mitä hankinta sitten on ja miten se määritellään? Hankinnan määrittely vaihtelee usein korostetun näkökulman mukaan (Huuhka 2022, 15). Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 53) ovat määritelleet hankinnan olevan organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Varsin suorana kuvauksena voidaan pitää määritelmää, jonka mukaan hankintatoimen tehtävänä on hankkia organisaatiolle sen tarvitsemat materiaalit ja palvelut oikeaan aikaan, parhaalla mahdollisella laadulla ja hinnalla. (Nieminen 2016; Viitala & Jylhä 2013, 162.)

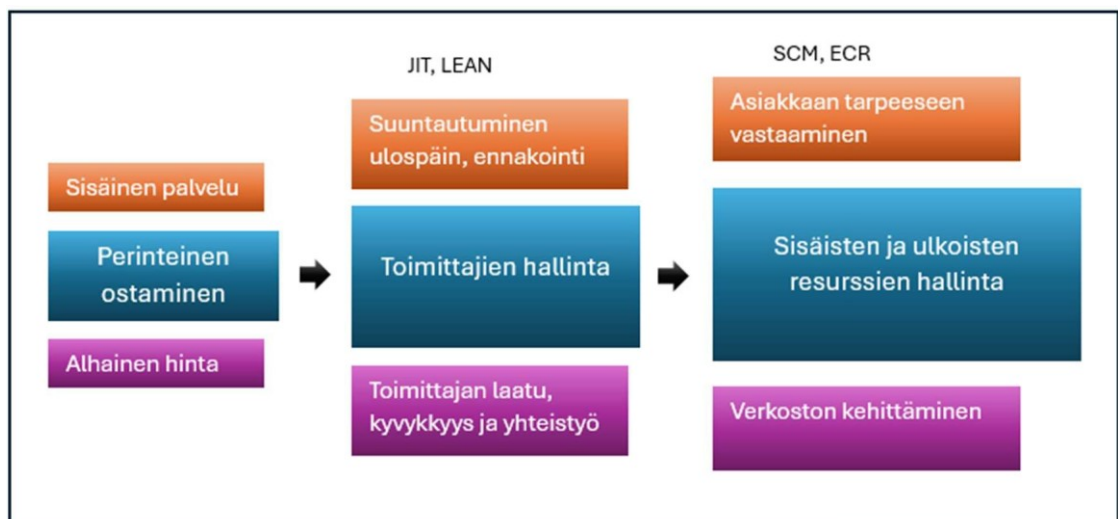
Hankintojen merkitys organisaatioiden toiminnalle on huomattava, koska organisaatiot tuottavat usein vain osan tarvitsemistaan resursseista itse ja hankkivat loput ulkopuolisilta toimittajilta. Merkitystä korostaa entisestään hankinnan tärkeä tehtävä tuottaa organisaatiolle kuhunkin tilanteeseen optimaaliset ulkoiset resurssit, unohtamatta hankintatoiminnan päätarkoitusta, joka on tuottaa toiminnallaan yritykselle ja sen asiakkaille arvoa. (Huuhka 2022, 24; Ritvanen & Koivisto 2007, 31.)

Organisaation hankinnat muodostuvat siis erilaisista ulkopuolisista palveluista, materiaaleista ja tavaroista ja niihin käytetään yleisesti merkittäviä rahallisia panostuksia. Hankintojen osuus yrityksen kokonaiskustannuksista onkin tyyppillisesti jopa 50–80 prosenttia riippuen toimialasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 21; van Weele 2018, 12.) Hankintojen kautta saatavien resurssien osuus on ollut monissa organisaatioissa määräävä ja hankintojen merkitys on korostunut entisestään varsinkin silloin, kun organisaatiot ovat alkaneet ulkoistaa toimintojaan ja keskittyä enemmän omaan ydinosaan. (Viitala & Jylhä 2013, 162.)

Kuvaavaa on, että hankintatoimen tehtäväkuva on laajentunut ja muuttunut monipuolisemmaksi viimeisten vuosikymmenien aikana. Hankintatoimen strateginen rooli on muuttunut yrityksissä kustannuskeskeisyydestä enemmän toimittaja- ja hankintayhteistyön kehittämiseen, toimitusketjun hallintaan ja paremman toimittajahallinnan suuntaan. (van Weele 2018, 162.) Yksi hankintatoimen tärkeimmistä, usein vähemmälle huomiolle jäävistä, tehtävistä on turvata organisaation toiminnan jatkuvuus myös poikkeustilanteissa (Viitala & Jylhä 2013, 162). Viime aikoina sodat, kriisit ja luonnonkatastrofit maailmalla

ovat entisestään lisänneet vaatimuksia toimitusketjun hallinnalle sekä hankintatoimen kyvyille toimia tehokkaasti myös poikkeustilanteissa. (Huuhka 2022, 17.)

Hankinta- ja ostotoimen rooli ja toimenkuva on muuttunut viime vuosikymmenien aikana merkittävästi. (Tikka 2017, 16–18.) Kuvassa 1 on esitetty ostotoiminnan toimenkuvan kehittymistä perinteisestä ostamisesta 1970-luvulta aina 1980- ja 1990-luvuille, jolloin rooli on muuttunut enemmän toimittajien ja sisäisten ja ulkoisten resurssien hallintaan keskittyväksi. Toimenkuva on laajentunut erilaisten toimitusketjun hallintaan liittyvien suuntauksien myötä sisäisestä palvelusta, jossa lähes ainoa tavoitteena oli mahdollisimman alhainen ostohinta, aina nykytilanteeseen, jossa tavoitteena on verkoston kehittäminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen.



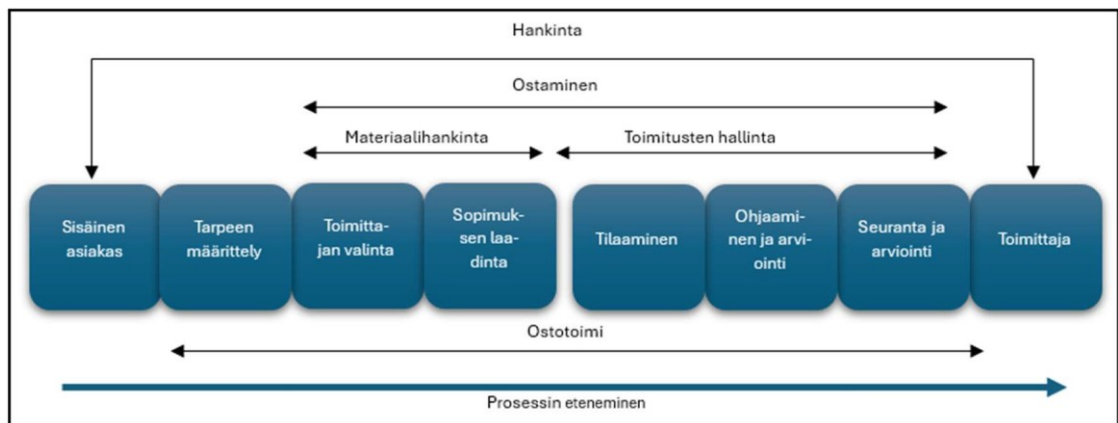
Kuva 1. Ostotoiminnan toimenkuvan laajeneminen (mukaillen Tikka 2017, 18)

Tutkimustyön kannalta oli olennaista huomioida hankintatoimen toimenkuvan muutos, koska se on heijastunut myös henkilöstön osaamisvaatimusten muutoksiin. Perinteinen ostaminen on muuttunut monimutkaisten toimittajaverkostojen hallinnaksi, jossa keskitytään lisäarvon tuottamiseen, toimittajasuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen. Ei ole myöskään enää yhdentekevää keneltä tuotteita tai palveluita ostetaan. Vastuullisuus ja eettisyys vaikuttavat entistä enemmän yritysten hankintapäätöksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 44–47; Sakki 2014, 139.)

Liiketoimintaympäristön muuttuessa yhä kilpaillummaksi hankinnan keskeinen merkitys on tullut yhä selvemmäksi monille yrityksille (van Weele 2018, 2). On kuitenkin todettava, että hankinnan kehittäminen ei useinkaan ole yrityksissä tärkeimpien prioriteettien listalla. Merkityksen lisääntyminen ei myöskään ole aina tarkoittanut sen arvostuksen kasvua kaikkialla ja hankinnan asema on edelleen huonompi, kuin monien muiden organisaation toimintojen (Tikka 2017, 19).

Hankinnan termistöä

Hankintaan liittyvän termistön käyttö on tavallisesti epätasua ja usein kuulee puhuttavan sekaisin sekä hankinnoista, ostotoiminnasta että ostamisesta. Ostaminen käsittää hankinnan käytännön toimintaan liittyviä asioita, kuten tilaamista ja kotiinkutsuja. Sen sijaan hankinta käsittää terminä kaiken sen toiminnan, mikä liittyy tuotteiden ja palveluiden hankintaan. (Huuhka 2022, 12–13.) Kuvassa 2 on esiteltyä hankinnan prosessin kulku, hankintojen tehtäväkenttää sekä erilaisia rooleja. Tässä tutkimuksessa kaikesta hankintaan ja ostamiseen liittyvästä toiminnasta käytetään yleistä nimitystä hankinta muuttuvien termien aiheuttaman sekaannuksen välttämiseksi.



Kuva 2. Hankintaprosessin ja siihen liittyvän termistön esittely (mukaillen van Weele 2018, 8)

Hankinta sisältää käsitteenä myös sekä strategisen hankinnan että ostotoiminnan puolen. Strateginen hankinnan osa sisältää toiminnan suunnittelun ja kehittämisen sekä toimittajien valinnan ja arvioinnin. Hankinnan strategisen toiminnan perusta on yrityksen strategiassa ja sen tulisi aina perustua yrityksen liiketoimintastrategiaan (Nieminen 2016). Ostotoimintaan, johon sisältyy takti-

nen sekä operatiivinen toiminta, sisältyy muun muassa budjetointia, myös toimittajien valintaa ja etsintää, tilaamista ja laskujen tarkastamista. (Tikka 2017, 22.)

2.1 Hankintastrategia

Menestyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä yritykset tarvitsevat strategista johtamista ja strategiaa toimintojen ohjaamiseen. Strategia voidaan määrittellä näkökulman mukaan eri tavoin. Yhtenä määritelmänä voidaan yrityksen strategiaa pitää suunnitelmana hallita sen toimintaan vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Strategian määrittely antaa ennen kaikkea yrityksen toiminnolle ohjeet ja keinot päästä annettuihin tavoitteisiin ja mahdollistaa yrityksen pitkän aikavälin menestys. (Huuhka 2022, 59; Kamensky 2015, 23.)

Edellä olevan määritelmän mukaan yrityksen toiminnan suuntaa ohjaa sen luoma strategia, jonka avulla yritys aikoo menestyä liiketoiminnassa. Samalla tavoin yrityksen hankintaa tulisi ohjata sille luotu hankintastrategia, jonka tavoitteet ovat yhteneväiset yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Hankintastrategia voidaan ajatella ja määrittellä keinoksi saavuttaa hankintatoimelle annetut tavoitteet. (Ritvanen & Koivisto 2007, 139–140.)

Muuttuva liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksen ja samalla myös hankinnan strategian säännöllistä päivittämistä. Hankintastrategiaa rakentaessa on tärkeää huomioida yrityksen strategia, yrityksen toimintaympäristö, toiminnan erityispiirteet ja ulkoisten resurssien tarpeet. Hankintastrategian tulisi pohjautua yleisen strategian rakentamisen tapaan erilaisiin analyyseihin yrityksen liiketoimintaympäristöstä sekä sen omista vahvuuksista ja heikkouksista. (Viitala & Jylhä 2013, 60.)

Liiketoiminnan muuttuneet vaatimukset hankinnalle

Hankintastrategian merkitys alkoi korostua 1970–1990-luvuilla, jolloin hankintojen seuranta, mittaaminen ja arviointi alkoivat kasvattaa merkitystään (Ritvanen & Koivisto 2007, 139). Hankintaa on perinteisesti ajateltu yrityksen toimintaa ylläpitävänä tukitoimintona, mutta jotta yritys pärjää muuttuvassa liiketoi-

mintaympäristössä, sillä tulee olla kykyjä ja taitoa hyödyntää ulkopuolisia resursseja. Strategisen kyvykkyyden merkitys hankinnassa tilanteiden muuttuessa on muuttunut siten entistä tärkeämmäksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 17.) Hankintastrategian merkityksen korostuminen ja kehittäminen ovat muokanneet hankintatoimen roolia enemmän esimerkiksi toimittajasuhteita kehittävään suuntaan. Van Weelen (2018, 174) mukaan tämän ei kuitenkaan katsota poistavan sitä keskeistä ajatusta hankinnan strategian kehittämisessä, mikä on ostajan ja toimittajan välisten voimasuhteiden muuttaminen ostajan eduksi.

Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa muun muassa digitalisaation kehityksen ja vastuullisuusvaatimusten lisääntymisen seurauksena. Myös liiketoiminnan riskit ovat lisääntyneet. (Viitala & Jylhä 2013 326–327.) Viime vuosien inflaation nousu on heikentänyt kulutusta ja toimintaa ovat haitanneet lisääntyneet toimitusketjujen häiriöt, kuten sodat ja pandemia. (Vuosi- ja vastuullisuuskertomus 2022, 13.) Liiketoimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet myös toimeksiantajayrityksen markkina- ja kilpailutilanteeseen ja heijastuneet sitä kautta tarpeeseen toimintojen uudelleenjärjestelyyn. Uudelleenjärjestelyiden seurauksena ulkoisten resurssien hallinnan merkitys on korostunut ja hankintatoimen kehittämiselle on ollut kasvava tarve. (Vuosi- ja vastuullisuuskertomus 2022, 6.)

Toimeksiantajan toimiala on hyvin kilpailtua. Kilpailutilanteen hankaluutta lisää entisestään se, että toimialalla toimivien yritysten palvelut ovat hyvin samankaltaisia ja tällöin keinot erottautua tarjouskilpailussa kilpailijoista ovat rajalliset. (van Weelen 2018, 16.) Tästä seuraa usein se, että ainoa keino voittaa tarjouskilpailuja on tarjota entisestä alempia hintoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 137.) Tämä taas asettaa merkittävää painetta tuottaa palvelut mahdollisimman kustannustehokkaasti, mikä lisää entisestään tarvetta toimivalle ja osaavalle hankintatoimelle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 33.) Van Weelen (2018, 16) kuvaa toisena esimerkkinä liiketoimintaympäristön muuttumisen esimerkiksi sellaiseksi, jossa yritys ei voi juurikaan kasvaa. Tämä johtaa myös siihen, että yritykset voivat kilpailla vain alennetuilla hinnoilla ja sitä kautta paine toiminnan kustannusten vähentämiseen kasvaa.

2.2 Hankintastrategian rakentaminen

Hankintatoimen strategia kertoo mihin hankintatoimen tulee pyrkiä pitkällä aikavälillä ja mitkä ovat hankintatoimen tavoitteet. (Huuha 2022, 63.) Hankinnalle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää toiminnan ohjaamisen lisäksi myös hankintatoiminnan kehittämistä. Hankintastrategian tehtävänä onkin hankintatoiminnan ohjaamisen ja tukemisen lisäksi määrittää hankintatoiminnan kehittämistarpeet. Yksi tärkeimmistä hankintastrategian kehittämisen tavoitteista on määrittää ne kehittämistoimet, joita vaaditaan hankintatoimelle tavoitteiden saavuttamiseksi. (Huuha 2022, 63; Anttila ym. 2013, 11–12.)

Hankintastrategian rakentamisen lähtökohtana on ymmärtää hankintastrategian sisällön vaatimukset ja tarpeelliset tausta-analyysit. Sollish ja Semanik (2011, 3–5) ovat todenneet, että yrityksen strategian ja hankintastrategian tulee sisältää samanlaisia elementtejä. Esimerkiksi yrityksen ja hankinnan mission ja vision tulee olla yhteneväisiä. Sollish ja Semanikin (2011, 3–5) mukaan hankintastrategiaa laatiessa tulee analysoida ja kuvata toimintaympäristö, organisaation toimintakyky, tärkeimmät sidosryhmät, toimitusketju sekä markkinatilanne. Yhtenä keskeisenä elementtinä hankintastrategian luomisen tulisi sisältää SWOT-analyysi, jonka avulla voidaan tunnistaa toimintaa uhkaavia ja haittaavia tekijöitä ja toisaalta kartoittaa organisaation voimavaroja ja mahdollisuuksia. Hankintastrategian tulee myös sisältää tavoitteiden ja hankinnan toimintatapojen määrittämistä, malleja ennusteiden luomiselle ja strategian toteutuksen kuvaus.

Edellä mainittuja hankintastrategian elementtejä voidaan tarkentaa edelleen yksityiskohtaisemmaksi. Taulukkoon 1 on kuvattu yleisiä hankintastrategiassa linjattava asioita, vaihtoehtoja ja esimerkkejä niihin liittyen. Tärkeimpiä linjattavia asioita ovat hankintatoimintaan liittyvien tavoitteiden ja vaatimusten määrittely ja Make or Buy -päätöksenteko, jossa linjataan, että tuotetaanko esimerkiksi palvelut itse vai ostetaanko ne muualta. (Anttila ym. 2013, 11–12.)

Taulukko 1. Hankintastrategiassa linjattavia asioita (mukailen Anttila ym. 2013, 11–12)

Linjattavat asiat	Vaihtoehdot tai huomioitavat asiat
Hankintatoimintaan liittyvät tavoitteet ja vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen strategiset tavoitteet • Hankinnalle asetut yksityiskohtaiset tavoitteet ja vaatimukset, kuten eettiset toimintaperiaatteet
Hankittaviin tuotteisiin ja palveluihin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> • Laatuvaatimukset, kustannustehokkuus ja vastuullisuus
Make or Buy -päätöksenteko	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä palveluita tehdään itse ja mitä ostetaan toimittajilta? • Missä tilanteissa ulkoistetaan ja milloin kannattaa valmistaa itse? • Ulkoistetaanko toiminta kokonaisuudessaan vai osittain?
Tavoiteltava toimittajien lukumäärä	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailuttamiseen perustuva toimintamalli ja suuri määrä toimittajia • Yhteistyöhön ja kumppanuuteen perustuvassa toimintamalli ja vähemmän toimittajia
Kansainväliset hankinnat	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannukset otettava erityistarkasteluun • Hankintatoimintaa liittyy enemmän riskejä
Hankintasopimukseen liittyvät käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> • Sopimusten hallinta ja niiden kattavuus ja kesto
Yhteistyökäytännöt toimittajien kanssa	<ul style="list-style-type: none"> • Milloin suositaan pitkäjänteistä tiiviimpää yhteistyötä ja milloin lyhytjänteistä kilpailuttamista? • Ennakolta sovittujen yhteisten pelisääntöjen luonti ja niihin sitouttaminen

Hankintastrategian suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon muuttuva toimintaympäristö, kyky joustaa ja sopeutua muutoksiin, toimittajamarkkinoiden tuntemus sekä mitä mahdollisuuksia markkinoiden hyödyntämisessä voi olla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 131.) Tärkeää on myös ymmärtää, että mikä on yrityksen asema hankintamarkkinoilla. Yrityksen aseman mukaan toiminta hankintamarkkinoilla voi olla joko haasteellista ja lähinnä toimittajien armoilla toimimista tai vastakohtaisesti hyvinkin sanelevaa toimittajien suuntaan. (Huuha 2022, 63.)

Hankintastrategian suunnittelussa kannattaa miettiä onko esimerkiksi parhaiden käytäntöjen soveltaminen omalle yritykselle se paras vaihtoehto. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 102–103.) Yhden yrityksen hyväksi kokema hankintastrategia ei välttämättä toimi toisella. Tämä näkökulma oli otettava huomioon myös toimeksiantajayrityksen hankintastrategian kehittämistä pohdittaessa. Yrityksen toimiala, liiketoimintaympäristö, resurssit, ulkoisten resurssien

saatavuus ja liiketoiminnan tavoitteet asettivat tiettyjä reunaehtoja hankintastrategian kehittämiseksi. Hankintastrategian määrittelyssä onkin tärkeää pohtia, että millainen hankintastrategia yritykselle sopii ja onko se ylipäätään mahdollinen. Tärkeää on myös varmistaa, että se on yhteneväinen yrityksen tavoitteiden ja strategian kanssa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 139–140.)

Hankintastrategiaa luotaessa on myös hyvä pohtia, että luodaanko koko hankintatoiminnalle yhteneväinen strategia vai luodaanko eri hankinnoille oma strategia. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 102) mukaan edes pienessä yrityksessä hankintoihin ei kannata soveltavaa yhtenäistä toimintamallia, koska hankintojen kirjo on usein niin laaja. Huuhka (2022, 63) on todennut, että organisaation hankinnoille kannattaa harvoin laatia yhtenäistä strategiaa, koska eri tuotteiden ja palveluiden toimitusverkostot ovat usein hyvin erilaisia. Hankinnat kannattaa tällöin jaotella omiin hankintakategorioihin ja luoda näille kategorioille omat strategiat.

2.3 Hankintastrategian kehittäminen

Toimintojen ulkoistaminen ja ulkoisten resurssien lisääntynyt hyödyntäminen vaativat toimittajayhteistyön kehittämistä, mutta yhteistyötä myös yrityksen sisällä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 95). Seuraavassa on lueteltu tämän tutkimuksen kannalta tuoreita ja olennaisia hankintojen kehittämissuuntauksia. Tutkimusten mukaan hankintojen keskeisimpiä kehittämissuuntauksia ovat olleet viime vuosina hankinnan integroiminen yritysstrategiaan, hankintaosaamisen ja resurssien vahvistaminen, hankintojen strateginen kategoriointi ja poikkiorganisatorisen yhteistyön kehittäminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 95.)

Edellä mainitut kehittämissuuntaukset ovat osaltaan myös tämän kehittämistyön keskiössä. Tutkimuksen ja kehittämistyön tarkoituksena oli saada kytkeytyä hankintastrategia yrityksen strategiaa ja selvittää hankintojen osaamis- ja kehittämistarpeet. Lopullisena tavoitteena oli saada toimeksiantajan hankintoihin kehittämistyön avulla aktiivisempi ote siihen liittyvine monine hyötyineen. Näitä hyötyjä ovat parempi hankintojen raportointi, yrityksen parempi neuvotteluvoima koordinoituilla hankinnoilla, yrityksessä olevan osaamisen ja toimit-

tajamarkkinoiden mahdollisuuksien parempi hyödyntäminen, hankintojen luokittelu ja räätälöidyt toimintamallit ja parempi valmius ja uskallus ohjata toimittajia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 83–87.)

Taulukossa 2 on kuvattuna, miten passiivinen ja strateginen (aktiivinen) ote hankintoihin eroavat toisistaan ja miten se näkyy käytännön hankintatoimessa. Strategisessa oteessa korostuu ostajan rooli, tarve lisäarvon tuottamiseen, toiminnan kehittämiseen ja toimittajakentän täysimääräiseen hyödyntämiseen. Sen sijaan passiivisessa oteessa korostuu toimittajan rooli hankintojen toimeenpanijana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 151.)

Taulukko 2. Miten strateginen ote eroaa passiivisesta oteesta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 151)

Passiivinen ote hankintoihin	Strateginen ote hankintoihin
Toiminta aiheuttaa kustannuksia	Etsitään hankinnoista lisäarvoa
Ei olla yhteydessä toimittajiin	Etsii aktiivisesti uusia toimittajia
Odotetaan toimittajien perustelevan ehdotustensa paremmuuden	Markkinoi yrityksensä, ideansa ja tarpeensa haluamilleen toimittajille
Luotetaan toimittajien antamiin tietoihin	Käy tutustumassa toimittajiin ja arvioimassa näiden osaamista ja resursseja
Valitaan hankinnan kohde toimittajien tarjoamista ja kehittämistä ratkaisuksista	Kuvaa aktiivisesti tarpeita, jotta uusia ratkaisuja voitaisiin kehittää yhdessä toimittajan kanssa
Hyväksyy tai hylkää toimittajien ehdotukset	Kehittää toimittajilta saamiaan ehdotuksia edelleen

Sakki (2014, 129) on tiivistänyt hankinnan kehittämisen seuraukset muun muassa seuraaviksi. Hankinta muuttuu sirpaleisesta kokonaisvaltaiseksi ja tuote-keskeisestä elinkaariajattelun sisäistäneeksi. Hankinta ei ole enää yksikkökeskeinen, vaan yrityksen volyymit hyödyntävä. Rutiinit muuttuvat alkeellisista ja työläistä tietojärjestelmiä hyödyntäviksi ja toiminta muuttuu opportunistisesta eettiset normit sisäistäneeksi. Hankinta muuttuu hyväuskoisesta riskit huomioonottavaksi ja hinta- ja kustannuskeskeisyydestä asiakkaalle arvoa tuottavaksi.

Lähtökohtana hankintojen kehittämiseksi on tutkimusten mukaan usein kolme keskeistä tekijää. Näitä ovat hankintojen suhteellinen osuus kustannuksista, jolloin niiden kehittäminen näkyy usein suoraan tuloksessa. Toisena tekijänä on kilpailun paine ja hankinnat nähdään keinona parantaa kannattavuutta.

Kolmantena on toimialan muutosprosessi, jolloin kyky hyödyntää toimittajamarkkinoita hankintaosaamisen kautta korostuu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018 87–88.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 97–103) ovat todenneet, että hankinnan kehittämishankkeetkaan eivät ole ongelmattomia. He ovat listanneet yleisimpiä ongelmia, joihin kehittämishankkeissa törmätään. Näitä ovat muun muassa se, että organisaatiomuutoksia tehdään ilman panostusta varsinaiseen sisältöön ja ilman tarvittavia resursseja. Tavoitteet hankintojen suhteen asetetaan liian korkeiksi ja kuvitellaan osaamisen olevan maailmanluokkaa. Kehittäminen keskittyy liikaa toimittajien määrään vähentämiseen, kumppanuussuhteita solmitaan väärin perustein ja se, että kustannuksia siirretään toimittajille, mikä pakottaa toimittajan tehostamaan toimintaansa haitallisina seurauksina. Yksi isoimmista virheistä on tuoda parhaita käytäntöjä hankintatoimintaan varmistamatta, että ovatko ne sopivia juuri kyseisen yrityksen hankintoihin.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 146) ovat todenneet, että hankintastrategian kehittämistä helpottaa oivallus hankintojen erilaisesta luonteesta ja merkityksestä. Näille tulee jokaiselle miettiä järjestelmällisesti parhain toimintamalli tai kategoriastategia, joka linjataan organisaation kokonaisstrategian kanssa. Tämä edesauttaa muodostamaan ehjän kokonaiskuvan, jossa on tiiviisti liiketoimintastrategiaan liittyvä kaikki kategoriat kattava hankintastrategia.

Hankintastrategian kehittämiseen sisältyy monia jo edellä mainittuja elementtejä. Seuraavissa kohdissa esitellään toimeksiantajayrityksen hankintastrategian kehittämisen osalta keskeisiä tekijöitä ja analyysikohteita. Näitä ovat hankintojen nykytilan analyysi, liiketoimintaympäristön analyysi, hankintojen taloudellisten painopistealueiden analyysi, SWOT-analyysi, hankintojen organisointi, hankintaosaamisen merkityksen tunnistaminen ja hankintastrategian sijoittaminen yrityksen strategiaan.

2.3.1 Hankintojen nykytilan analyysi

Hankintastrategian kehittäminen edellyttää analyysejä hankinnan nykytilasta (Sakki 2014, 130). Yrityksen eri hankintojen painopistealueet ja taloudellinen

merkitys on syytä selvittää niiden analyysillä. Nämä analyysit auttavat selvittämään yrityksen tärkeimmät hankintakohteet ja toimittajat, jolloin resurssit näiden kohteiden kehittämiseen ja niihin panostamiseen osataan ohjata oikein. Parhaimpia hankintojen analyysimenetelmiä tähän tarkoitukseen ovat spend- ja ABC-analyysi, joiden avulla saadaan käsitys yrityksen ostoista, toimittajista ja niiden taloudellisesta merkityksestä yritykselle. (van Weele 2018, 174–175.) Yrityksen hankintojen ja hankintatoiminnan tarkastelun lisäksi analyysin kohteeksi tulee ottaa muutokset yrityksen liiketoimintaympäristössä ja hankintastrategian ajankohtaisuus. Yksi parhaimmista nykytilanteen analyysityökaluista on esimerkiksi SWOT-analyysi, joka on käyttökelpoinen myös hankintastrategian kehittämisessä (Anttila ym. 2013, 20.)

Hankintojen osuus yrityksen kokonaiskustannuksista on usein suuri. Nykytilan analyysi auttaa osaltaan ymmärtämään niiden todelliset mittasuhteet. Yrityksillä ei useinkaan ole kunnon käsitystä siitä, että mitä yritys todellisuudessa ostaa ja miksi, kuka niitä käyttää, millaisia kuluja niihin liittyy ja miten tiedot niistä saadaan selville. Etenkin kypsyttämättömissä organisaatioissa varsinkin pienten hankintojen kulujen merkitys jää usein huomioimatta. (Tikka 2017, 56–57.)

Hankintojen nykytilaa tutkittaessa analysoitiin myös pienien hankintojen määrää, jotka ovat usein hankittu muualta kuin sopimustoimittajilta. Tikka (2017, 90) on väittänyt, että jossain tapauksissa jopa 40 prosenttia yrityksen hankinnoista ei noudata hankintapolitiikka ja näistä ohjastoista aiheutuu keskimäärin 20 prosenttia sopimusostojen kuluja. Pienistä ja siten merkityksettömiksi koetuista ohjastoista voi aiheutua niiden kumuloituessa merkittäviä kustannuksia yritykselle vuosittain. Tutkimuksessa näiden pienten ostojen määrää selvitettiin toimeksiantajayrityksessä Tail Management -tarkastelulla.

Nykytilan analyysillä saadaan selville myös yrityksen käyttäminen toimittajien määrästä. (van Weele 2018, 174–175.) Toiminnan kustannustehokkuuden tavoittelu on pakottanut yritykset ottamaan huomioon viime vuosina myös itse hankintatoiminnasta syntyvät sivukulut, kuten kuljetus-, käsittely- ja tilausmaksut sekä muut kulut. Tämä on osaltaan siirtänyt fokusta toimittajien määrän vähentämiseen. (Rushton ym. 2022, 201.) Nämä edellä mainitut sivukulut liit-

tyvät varsinkin epäsuoriin hankintoihin. Sivukulujen määrä on suuri etenkin silloin, jos yrityksellä on toiminta hajautettuna usealle eri paikkakunnalle, ja kun hankintoja tehdään ohjostoina ilman keskitettyä sopimusostamista. Hankintojen hajautuminen lisää osaltaan epäselvyyttä epäsuorien hankintojen oheiskustannuksista. (Sakki 2014, 126.)

Toimittajien vähentämisellä voidaan vähentää hankinnoista aiheutuvia kuluja, mutta sen ei pitäisi olla pääasiallinen hankintojen kehittämisen keino. Hankintastrategiassa tavoitteena ei pitäisi olla toimittajan vähentäminen, vaan se tulisi nähdä enemmänkin työkaluna ostojen kustannusten vähentämiseksi (van Weele 2018, 215). Toimittajien vähentämiseen liittyy myös monia riskejä.

Lysons ja Farrington (2016, 361) mainitsevat riskeiksi muun muassa vähentyneen kilpailun toimittajamarkkinoilla, toimittajien kohtaamien häiriöiden suurentunut vaikutus, vaihtoehtoisten toimittajan katoaminen, ymmärrys toimittajamarkkinoista ja niiden kehittymisestä sekä joustamattomuus sopimusveloituksissa.

2.3.2 Liiketoimintaympäristön analyysi

Erilaiset analyysit ovat tärkeitä yrityksen toimintaa kehitettäessä. Yksi näistä on toimintaympäristön analyysi, jota voidaan pitää yrityksen menestymisen edellytyksenä (Viitala & Jylhä 2013, 62). Myös hankinnan osalta liiketoimintaympäristön tulee olla jatkuvan arvioinnin kohteena. Lysons ja Farrington (2016, 342) ovat listanneet toimintaympäristön analyysin tärkeimmiksi syiksi sen, että sen avulla voidaan ennustaa pitkän aikavälin muutoksia tuotteiden tai palveluiden tarpeessa, hintakehitystä, tunnistaa vaihtoehtoisia toimittajia, tunnistaa riskejä ja muita yleisiä ulkoisia tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa hankittavien tuotteiden ja palveluiden saatavuuteen.

Yrityksen toimintaympäristö voidaan jakaa lähiympäristöön ja makroympäristöön. Tutkimuksen kannalta oleellisiksi muodostuivat erityisesti lähiympäristöön kuuluvat sidosryhmät, joita ovat asiakkaat, toimittajat, kilpailijat ja yhteistyökumppanit. Toimintaympäristössä olevia muuttuvia tekijöitä on erilaisia ja niiden merkitys vaihtelee. (Viitala & Jylhä 2013, 44.) Taloudelliset, kilpailulliset ja eettiset ja ekologiset tekijät sekä globalisaatio korostuivat toimeksiantajan

toiminnan kehittämisessä. Näiden vaikutuksen arviointi liiketoiminnan kannalta on keskeisessä asemassa (Viitala & Jylhä 2013, 44).

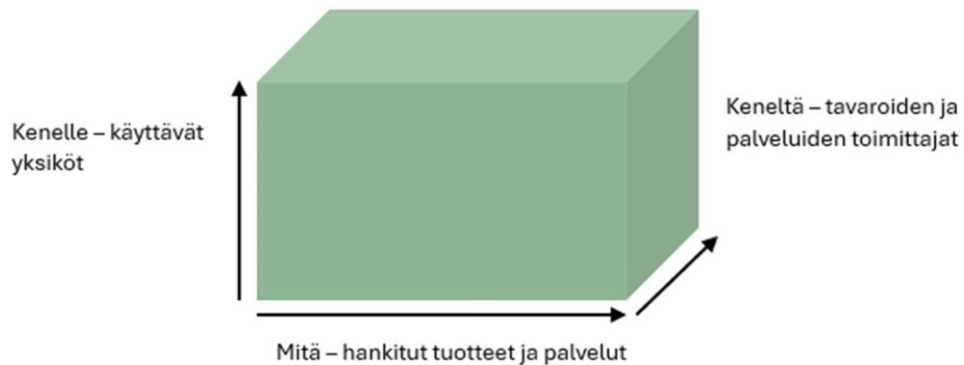
Kamensky (2015, 51–53) on painottanut oman toiminnan ja liiketoimintaympäristön tuntemisen merkitystä menestyksen kannalta. Lähiympäristön arvioinnin lisäksi on syytä tehdä makroanalyysi siitä, miten yritys ja toimiala ovat osa laajempaa kokonaisuutta. Makroanalyysissä tulee ottaa huomioon yrityksen kannalta tärkeimmät poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät. Tulevaisuuden ennakointi ja tärkeimpien megatrendien huomioon ottaminen on myös merkittävässä roolissa. (Kamensky 2015, 51–53.)

Hankintastrategian tulee sisältää määritelmät keskeisille strategisille valinnoille, kuten esimerkiksi, että tuotetaanko palvelu itse vai ostetaanko palvelu muualta. Toimintaympäristön muutokset asettavat pohdittavaksi myös hankintastrategian pitkäkestoisuuden. Samalla on pohdittava, että onko strategiasta järkevää tehdä hyvin yksityiskohtaista ja pitkäkestoista juuri toimintaympäristön jatkuvien muutosten vuoksi. (Anttila ym. 2013, 11–12.)

2.3.3 Hankintojen painopistealueiden analysointi

Hankintojen nykytilan ja painopistealueiden analysointia varten voidaan hyödyntää niin sanottua hankintakuutiota. Se antaa näkökulman hankintojen eri ulottuvuuksiin ja luo pohjan muille hankinnan analyyseille. Mallissa hankintojen kokonaisvolyyymiä ja hankinnoista aiheutuvia kustannuksia voidaan arvioida kolmesta eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat mitä hankitaan, keneltä hankitaan ja kenelle hankitaan. (Sakki 2014, 130–131.)

Kuvassa 3 on esitetty hankintakuution ulottuvuudet. Mitä hankitaan -näkökulma vastaa kysymykseen, että mitä tuotteita ja palveluita on hankittu ja mitkä ovat hankintojen oheiskustannukset. Keneltä hankitaan -näkökulma käsittelee toimittajia, eli keneltä ostetaan ja minkä verran. Kenelle hankitaan -näkökulma vastaa kysymykseen, että kuka hankintoja organisaatiossa tekee ja minkä verran. Analysoimalla hankintoja eri näkökulmista voidaan hankintojen painopistealueista saada parempi käsitys. (Sakki 2014, 131.)



Kuva 3. Hankintakuution ulottuvuudet (mukaillen Sakki 2014, 131)

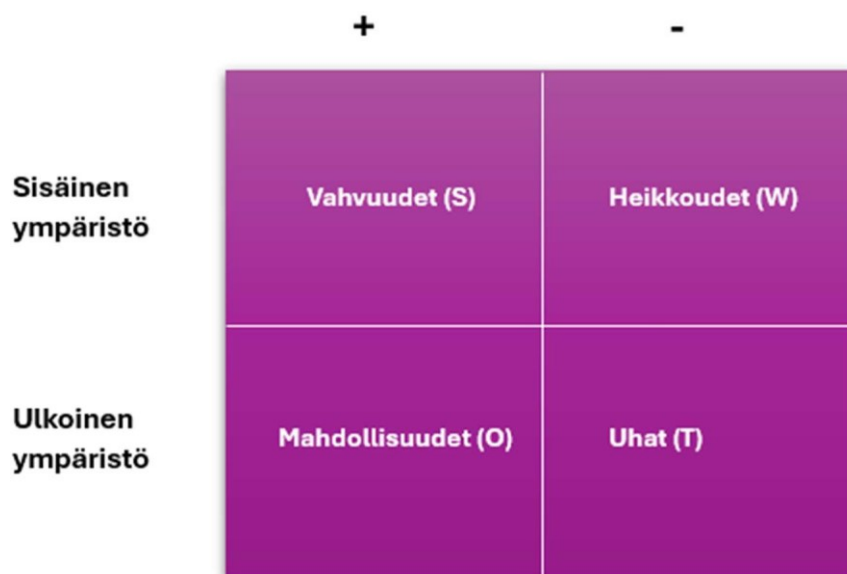
Vaikka hankintakuutiota ei käytetty tutkimuksessa varsinaisena mallina, olivat lähes kaikki hankintakuution eri ulottuvuudet selvityksen kohteena. Erityisesti huomio kiinnittyi toimeksiantajayrityksen tavaroiden ja palveluiden toimittajiin ja niiden määrään. Myös se oli selvityksen kohteena, että mitkä yrityksen toiminnot hankintoja tekevät, ja mikä on näiden hankintojen volyyymi ja toimittajamäärä. Näitä ulottuvuuksia selvitettiin tutkimuksessa spend- ja ABC-analyyysien avulla. Se näkökulma, että mitä hankittiin, oli rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tätä näkökulmaa olisi ollut mahdollista hyödyntää esimerkiksi hankintojen strategisessa kategorioinnissa. Hankintakuutioon oleellisesti liittyviä hankintojen tekemisestä aiheutuvia kuluja ei tutkimuksessa ollut mahdollista selvittää.

2.3.4 SWOT-analyysi

Yrityksen liiketoimintaympäristön ja hankintatoiminnan nykytilan ja tulevaisuuden analyysiä varten tutkimuksessa hyödynnettiin SWOT-analyysiä. Nelikenttäanalyysiä (SWOT) käytetään yleisesti yritystoiminnan analyysimenetelmänä ja se soveltuu hyvin myös hankintojen analysointiin. Hankintastrategian kehittämisen osalta sen vahvuus on liiketoimintaympäristön ja sisäisen toiminnan tarkastelussa. (Lysons & Farrington 2016, 53.) SWOT-analyysin avulla yritys voi tunnistaa hankintoihin liittyvät sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhkat. (Nelikenttäanalyysi – SWOT s.a.)

SWOT analyysin ideana on analysoida yrityksen nykytilaa sekä yrityksen toimintaan tulevaisuudessa vaikuttavat asiat. Kuvassa 4 on esitetty SWOT-ana-

lyysin nelikenttä. Se sisältää nykytilanteen, johon kuuluvat vahvuudet ja heikkoudet ja tulevaisuuden, eli uhat ja mahdollisuudet. (Nelikenttäanalyysi – SWOT s.a.) Hankintatoiminnan osalta vahvuuksia voivat olla esimerkiksi hyvä tietämys toimittajista ja hankintaosaaminen, heikkoutena toimittajien määrävä asema ostotilanteessa, mahdollisuutena käyttää kehittyviä ja kasvavia markkinoita, joissa on uusia toimittajia ja uhkana strategisen toimittajan menettäminen yllättäen. (Huuhka 2022, 114.)



Kuva 4. SWOT-analyysin nelikenttä (mukaillen Viitala & Jylhä 2013, 50)

SWOT-analyysin tavoitteena on tuottaa toimenpidemäärittely. Olennaista on, että analyysi ei jää määrittelyn asteelle ja, että analyysin perusteella ehdotetut toimenpiteet saatetaan loppuun. Toimenpiteisiin kuuluu analyysissä havaittujen vahvuuksien edelleen vahvistaminen, uhkien ja heikkouksien aktiivinen eliminointi yrityksen toimintaa kehittämällä ja niiden muuttaminen lopulta mahdollisuuksiksi. (Huuhka 2022, 113; Viitala & Jylhä 2013, 50.)

2.3.5 Hankintojen organisointi

Yksi hankintatoimen menestykseen vaikuttava tekijä on hankintatehtävien organisointi. Hankintojen organisointia pohdittaessa keskeinen kysymys on, että toimitaanko hankinnoissa keskitetysti, jolloin hankinta on usein yhden henkilön vastuulla, vai hajautetusti. Hajautetussa hankinnassa esimerkiksi liiketoimintayksiköt tai jopa yksittäiset osastot kantavat vastuu omista hankinnoistaan.

Hankintatoimi yrityksissä on tyypillisesti organisoitu jonkinlaiseksi näiden kahden ääripään väliseksi hybridimalliksi. (Nieminen 2016.)

Viime vuosikymmenien trendinä on ollut keskitetyn hankintatoimen muuttuminen hajautetummaksi ja hankintatoimea on nähty hoidettavan yhä useammin itsenäisesti ja ketterästi omissa tulosityksiköissä. Tästä on seurannut muun muassa parempi loppukäyttäjien tarpeiden huomioon ottaminen hankinnoissa. Hankintojen hajauttamisen vaikutukset eivät kuitenkaan ole olleet pelkästään positiivisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 317.)

Taulukkoon 3 on listattu tekijöitä, joiden perusteella hankintojen keskittämistä tai hajauttamista kannattaa suosia. Hankintojen keskittämistä kannattaa harkita varsinkin silloin, jos hankinnat vaativat erityisosaamista, hankinnat ovat organisaatiossa hyvin samanlaisia tai ostajan asema on heikko toimittajamarkkinoilla. Hajauttamista on syytä harkita silloin, jos esimerkiksi yksiköiden tarpeet ovat erilaiset ja hankintatehtävät ovat yksinkertaisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 320.)

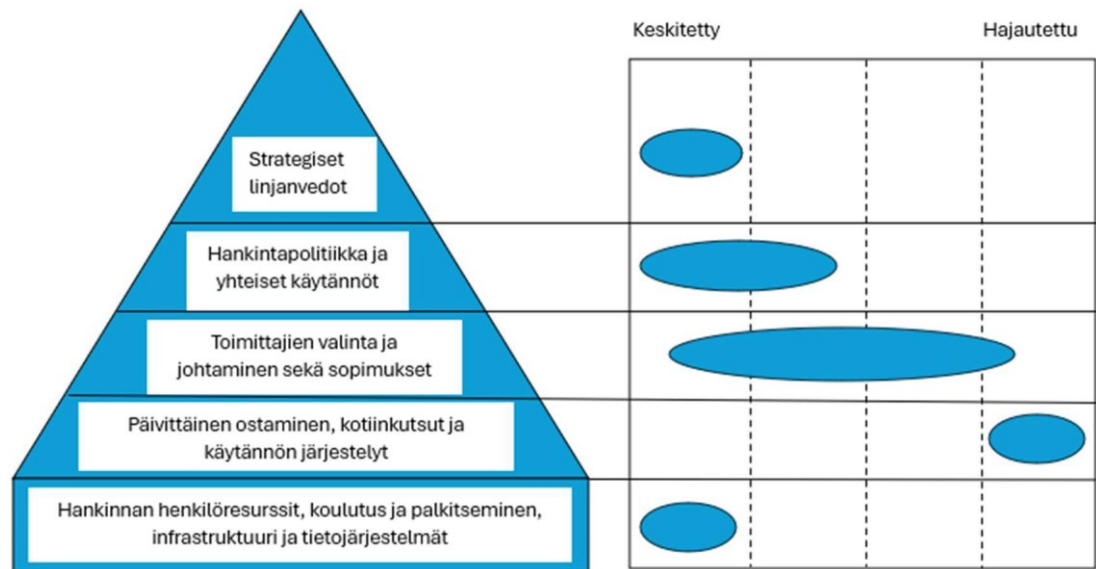
Taulukko 3. Hankintojen keskittäminen tai hajauttaminen (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 320)

Hankintojen keskittäminen	Hankintojen hajauttaminen
Yksiköillä on paljon yhteisiä tarpeita	Asiakkaalla on suuri vaikutus yrityksen hankintapäätöksiin
Toimittajilla on vahva neuvotteluasema	Yksiköiden tarpeet ovat keskenään hyvin erilaiset
Toimialan tuotantorakenteen tai muun syyn vuoksi volyyymi- ja skaalaeduilla on suuri merkitys	Yksiköt ovat suhteellisen suuria ja niillä on neuvotteluvoimaa erillisinäkin
Hankinta vaatii paljon erityistä osaamista, jonka hajauttaminen useisiin yksiköihin aiheuttaa turhaa päällekkäisyyttä	Hankintatehtävät ovat yksinkertaisia
Hintaherkkyys ja hintavaihtelut ovat suuria ja niiden hallinta vaatii tiivistä markkinoiden seurantaa, jota ei kannata hajauttaa useisiin yksiköihin	Toimittajamarkkinoiden hinta- ja kustannuskehitys ovat suhteellisen stabiileja

Hankinnan tehtäviä organisoitaessa on myös syytä miettiä, että hoidetaanko ne esimerkiksi liiketoimintapohjaisesti tai toimittajittain. Liiketoimintapohjaiseen malliin kannattaa turvautua tilanteissa, joissa toimintojen hankinnat poikkeavat toisistaan merkittävästi. Toimittajapohjaisessa mallissa taas yhteydenpito yhteistyökumppaneihin on helppoa, kun osapuolet tulevat tutuksi ja ymmärtävät

toisiaan. Tämä auttaa toimittajaa ostajan tarpeiden ymmärtämisessä ja yhteisten ongelmien ratkaisemisessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 321.)

Muita tapoja organisoida hankintoja on key supplier -malli, jossa ostaja tärkeiltä toimittajilta hoitaa nimetty vastuuhenkilö. Ostoja voidaan organisoida myös tuote- tai palveluryhmittäin. Yksi suosittu organisointimalli on kategoriapäällikkömalli, jossa hankinnat hoidetaan yhteistyössä yrityksen eri toimintojen kesken. Mallissa tuote- tai palvelunryhmän ostajista ja asiantuntijoista kootaan tiimi, joka laatii ryhmälle hankintastrategiat ja tekee hankintoja koskevat päätökset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 322–323.)



Kuva 5. Hankintojen organisoinnin pääperiaatteet (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 330)

Hankintojen organisointia suunnitellessa on syytä ottaa huomioon myös hankintojen maturiteettitaso ja organisaation yhtenäisyys. Ne vaikuttavat esimerkiksi siihen millaisia työkaluja hankinnoissa voidaan käyttää (Schiele 2007, 274). Kuvassa 5 on esitettyä hankintojen organisoinnin pääperiaatteet. Näiden periaatteiden mukaan strategiset linjanvedot hoidetaan johdon toimesta keskitetysti. Alimmalla tasolla olevat päivittäiset hankinnan tehtävät voidaan sen sijaan hajauttaa yrityksen toimintojen itsenäisesti hoidettavaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 330–331.)

2.3.6 Henkilöstön hankintaosaamisen merkitys

Organisaation hankintakäyttäytymiseen vaikuttavat monet eri asiat. Näitä ovat esimerkiksi hankintapolitiikka- ja käytännöt, organisaation hajautuminen, sen rakenne ja käytettävissä olevat tukijärjestelmät, kuten hankintaohjelmistot. Yksilölliset tekijät tulevat esiin, kun puhutaan esimerkiksi koulutukseen ja osaamiseen liittyvistä tekijöistä. (Viitala & Jylhä 2013, 82–83.) Usein puhutaan hankintatoimen kypsyydestä ja yhdeksi sen arviointikriteeriksi on katsottu henkilöstön osaaminen ja ammattitaito. Henkilöstön osaamisella on siis tärkeä rooli organisaation hankintojen onnistumisessa. (Schiele 2007, 277–278.)

Osaamisvaatimukset ja tarve kouluttaa henkilökuntaa kasvavat hankintatoimen muuttuessa strategisempaan suuntaan. Vaikka tarve osaamisen kehittämiseksi on suuri, tähän ei kuitenkaan ole useinkaan riittävästi aikaa eikä resursseja. Hankintatoiminnassa olevien henkilöiden on ymmärrettävä hankintojen vaikutukset kokonaisuuteen, strategiset ja toimittajanäkökulmat, tekniikat ja työkalut ja heillä on oltava sopimusosaamista sekä lainsäädännön tuntemusta. Tästä syystä henkilöstön kouluttamiseen on syytä panostaa hyötyjen realisoinniseksi ja riskien välttämiseksi. (Ritvanen & Koivisto 2007, 157–159; Viitala & Jylhä 2013, 163.)

Hankintaosaamisella on tutkimusten mukaan positiivinen merkitystä yrityksen kilpailukyvyille ja kannattavuudelle. McKinseyn ja Supply Management Instituten tutkimuksessa tutkittiin yli 200 yrityksen kannattavuutta. Tutkimuksen mukaan hankintaosaamisella on vahva korrelaatio yrityksen kannattavuuteen. Tutkimustulosten mukaan parhaimmin vertailuissa pärjänneissä yrityksissä henkilöstöä koulutettiin järjestelmällisesti moderniin hankintaosaamiseen ja hankinnalle asetettiin selkeämpiä tavoitteita ja niiden saavuttamista mitattiin tarkemmin. Näiden tekijöiden lisäksi hankintaorganisaatio toimi tiiviissä yhteistyössä muiden yrityksen toimintojen kanssa. (Reinecke ym. 2007; Ilorannan & Pajunen-Muhosen 2018, 22–24 mukaan.)

Hyvin toimiva hankinta parantaa yrityksen kilpailukykyä, sen toiminnan kustannustehokkuutta ja tuo lisäarvoa yrityksen asiakkaille (Nieminen 2016). Varsinkin viime vuosina yrityksissä jatkunut trendi keskittyä omaan ydinosaamiseensa on kasvattanut hankinnoissa onnistumisen merkitystä (Sakki 2014,

126). Koska hankintojen kustannukset ovat huomattavia, voi muutaman prosentin säästö hankintakustannuksissa parantaa organisaation kannattavuutta merkittävästi. Mitä enemmän organisaatiossa on osaamista ja taitoja toimittajamarkkinoiden hallintaan, sitä enemmän voidaan tehdä tulosta (Ilonen & Pajunen-Muhonen 2018, 103). Hankintakustannuksissa säästämistä voidaan pitää helpompana keinona parantaa kannattavuutta, sillä kannattavuuden kasvun saavuttaminen muilla tavoin vaatisi esimerkiksi myynnin merkittävää lisääntymistä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 104.)

2.3.7 Hankintastrategia osana yrityksen strategiaa

Yritysten tarve keskittyä omaan ydinosaan ja monien toimintojen ulkoistaminen on johtanut hankintatoimen muuttumiseen operatiivisesta toiminnasta strategiseksi. Hankintatoimi voi parhaimmillaan olla merkittävä muutostekijä, joka mahdollistaa yrityksen kehittymisen uudelle tasolle. (Huuhka 2022, 11.) Sollish & Semanik (2011, 3–5) ovat todenneet, että yrityksen strategian ja hankintastrategian tulisi olla yhteneväisiä ja siksi voidaan helposti ajatella yrityksen strategian olevan riittävä ohjausväline hankinnoille. Anttilan ym. (2013, 11) mukaan on varsin yleistä, että pk-yrityksissä on tehty strategia, joka ei kuitenkaan sellaisenaan ole riittävä ohjaamaan hankintatoimeja ja siksi hankintatoimelle tulee olla määritetty oma strategia.

Hankintastrategian sitominen yrityksen strategiaan edellyttää muiden toimintojen sekä sidosryhmien ottamista mukaan strategian laadintaa. Lisäksi olisi tärkeää, että liiketoimintastrategioissa on huomioitu toimittajamarkkinat niiden taloudellinen merkityksen perusteella. Tämän lisäksi hankintoihin liittyvät yhteensovittamisen mahdollisuudet pitäisi huomioida yhteisellä tasolla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 145–146.) Hankinnan sekä muiden yrityksen toimintojen tulee ottaa huomioon toistensa tarpeet ja tavoitteet. (Anttila ym. 2013, 11–12.) Olennaista on, että tämä ei kuitenkaan saisi johtaa monien eri strategialinjausten muodostumiseen. Niistä aiheutuu helposti toiminnan ketteryyden menetys ja yrityksen toiminnoissa ajaudutaan osaoptimointiin muiden toimintojen kustannuksella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 145.)

Hankintastrategia tulee osaltaan viestiä organisaatiolle, jotta henkilöstö saadaan sitoutettua hankinnan tavoitteisiin. Tärkeää on kuitenkin miettiä mitä halutaan kertoa ja kenelle. Eri sidosryhmille on laadittava oma viestintästrategia luottamustason mukaan. (Anttila ym. 2013, 11–12.) Hankintatoimen kehittyminen on johtanut siihen, että sen vaikutukset ovat alkaneet näkyä myös muissa organisaation osissa. Mitä enemmän ihmisiä osallistuu toimintaan, sitä tärkeämpää on, että kaikilla on sama näkemys yrityksen tavoitteista ja myös hankintastrategia on tiukasti sidottuna yrityksen strategiaan ja yhteisiin tavoitteisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 133.)

2.4 Hankintojen analyysityökalut

Organisaation hankinnat muodostuvat usein keskenään hyvin erilaisista tuotteista ja palveluista. Samoin toimittajamarkkinat eri tuotteille ja palveluille ovat hyvin erilaisia. Hankinnat vaihtelevat myös niiden taloudellisen merkityksen ja hallittavuuden mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 104.) Tässä osiossa esitellään keskeisimpiä tekijöitä, joiden avulla hankintoja voidaan jaotella helpommin hallittaviin kategorioihin.

Hankintojen hallintaan liittyy olennaisesti niiden luokittelu. Hankintoja voidaan luokitella esimerkiksi niiden käyttötarkoituksen, taloudellisen merkittävyyden tai toimittajien perusteella. Tyypillisesti hankintoja luokitellaan joko niiden luonteen tai tuloslaskelman mukaan. Luonteen mukaisesti luokiteltuja hankintaryhmiä ovat muun muassa raaka-aineet, komponentit ja palvelut. Tuloslaskeman mukaisen luokittelun mukaan hankinnat voidaan luokitella taulukossa 4 esitetyn jaottelun mukaan. (Huuhka 2022, 40–41.)

Taulukko 4. Hankintojen luokittelu tuloslaskelman perusteella (Huuhka 2022, 41–42)

Luokittelu käyttötarkoituksen mukaan	Tyypillisiä hankintakohteita
Suorat hankinnat (liittyvät kiinteästi yrityksen tuottamiin tuotteisiin ja palveluihin)	<ul style="list-style-type: none"> • raaka-aineet • komponentit • tuotteet • alihankinta
Epäsuorat hankinnat (sisältävät tavaroita ja palveluita, jotka eivät liity suoraan ydinprosesseihin)	<ul style="list-style-type: none"> • toimistotarvikkeet • tietojärjestelmät • viestintäpalvelut • markkinointipalvelut • kiinteistö- ja turvallisuuspalvelut • vakuutukset

	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstö- ja sosiaalipalvelut
Investointihankinnat (näihin kuuluvat esimerkiksi toimitilat, kiinteistöt ja tuotannon laitteet)	<ul style="list-style-type: none"> • koneet ja laitteet • kehityshankkeet • koulutushankkeet • muut investoinnit

Hankintojen muita luokitteluperusteita ovat muun muassa toimittajamarkkina-pohjainen jaottelu, jossa toimittajat on jaettu ryhmiin esimerkiksi niiden tarjoaminen tuotteiden perusteella. Hankintoja voidaan jaotella myös kilpailun luonteen ja intensiivisyyden mukaan tai hankinnan kohteen monimutkaisuuden mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 109–114.)

Yrityksen menestyksen kannalta hankintojen kategorisointi on keskeinen työkalu hankintojen strategisoinnissa ja hallinnassa. Toimittajamarkkinoiden tilanne ja kilpailu määräävät esimerkiksi sen, että millä keinoin toimittajiin voidaan vaikuttaa. Tämän vuoksi hankintojen ja toimittajien luokittelu niiden ominaisuuksien mukaan on elintärkeää toimittajamarkkinoiden riittävään hallintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 130.)

2.4.1 Spend-analyysi

Hankintojen käyttökohteiden analyysi on hyödyllistä aloittaa spend-analyysillä, jolla muodostetaan kokonaiskuva yrityksen hankinnoista ja toimittajista. Analyysi vastaa kysymyksiin, että mitä ostetaan, paljonko ostetaan, keneltä ostetaan ja kuka ostaa. Spend-analyysi on varsin hyödyllinen mietittäessä mitä parannuksia hankintatoimintaan voidaan tehdä ja mitä parannuksilla voidaan saavuttaa. (Tikka 2017, 56–57.) Spend-analyysin tarkoituksena on tuottaa kattava kuva kaikista hankinnoista, myös epäsuorista hankinnoista (Nieminen 2016).

Hankintojen kehittämistä ajatellen spend-analyysi on yksi tärkeimmistä keinoista kartoittaa yrityksen hankintoja. Spend-analyysin kertoo nimensä mukaisesti sen, että mihin yritys käyttää varojaan ja analyysissä käydään läpi kaikki yrityksen käyttämät varat. Spend-analyysin suurimpia etuja hankintojen analysoinnissa on sen tuottama tieto hankintojen kokonaiskustannuksista ja jakautumisesta organisaation eri osiin. Analyysi auttaa tuottamaan tietoa toimitta-

jista sekä hankituista tuotteista ja palveluista ja auttaa yritystä saamaan paremman käsityksen hankinnoista. Suorien sekä epäsuorien hankintojen tarkka kartoitus voi kuitenkin usein osoittautua haasteelliseksi, mikäli tiedot hankinnoista ovat hajallaan. (Huuhka 2022, 47–49; Nieminen 2016.)

Aloittamalla hankintojen tarkastelu spend-analyysillä voidaan hankintojen analysointia jatkaa haluttuun suuntaan esimerkiksi hankintojen luokittelun, toimittajahallinnan tai toiminnan suunnittelun helpottamiseksi. (Huuhka 2022, 47.) Nieminen (2016) on luetellut keskeisiä spend-analyysin hyötynäkökulmia asettamalla ne kysymysmuotoon ja havainnollistamalla, että mihin kysymyksiin analyysillä pyritään samaan vastaus. Seuraavassa on esitelty tämän kehittämistyön tavoitteiden osalta tärkeimmät kysymykset. Kysymykset olivat, että mitkä olivat yrityksen hankintojen kokonaiskustannukset tutkittavana ajanjaksona, mitkä ovat olleet päätuotteet ja palvelut, joita hankitaan ja mitkä toimittajat ovat tärkeimpiä yritykselle.

Toimeksiantajan hankintojen tarkastelua jouduttiin suorittamaan lähinnä kirjanpidon pohjalta. Tämän on todettu olevan jossain määrin ongelmallista, koska tarkastelu ei kerro, että mitä yksittäisiä tuotteita ja palveluita on ostettu ja kuka ne organisaatiossa on käyttänyt. Sakin (2014, 131) mukaan hankintoja tulisi tarkastella tapahtumatasolla, koska vain näin hankinnoista saatavat oheiskulut ja hintojen muutokset saataisiin selvitettyä. Tähän ei kuitenkaan ollut tämän tutkimuksen osalta mahdollisuutta.

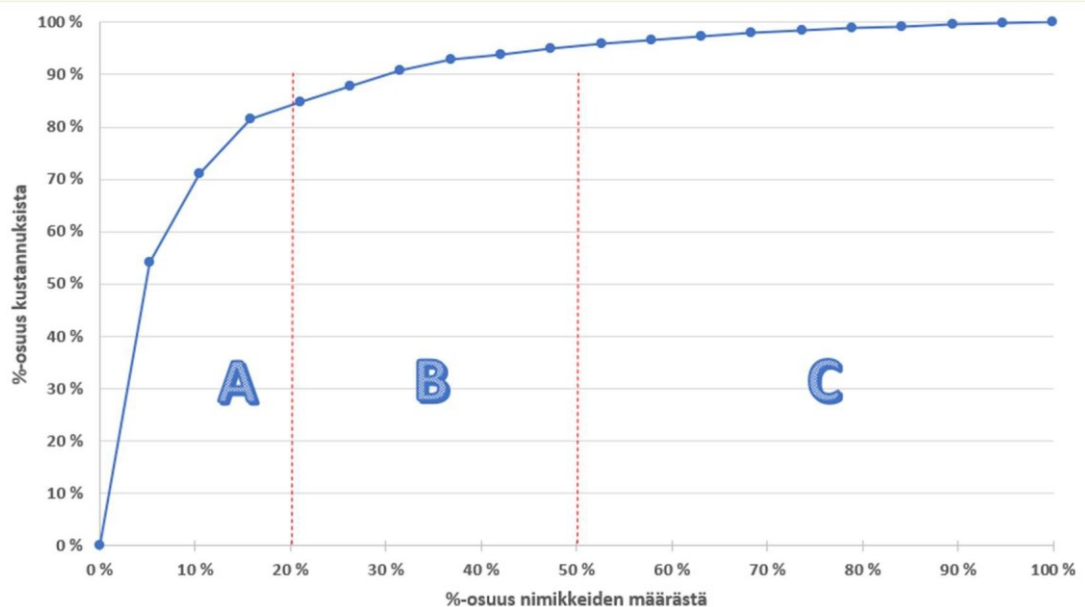
2.4.2 ABC-analyysi

ABC-analyysi on toinen keino analysoida yrityksen hankintoja. Nieminen (2016) on kuvannut ABC-analyysin perustarkoitukseksi löytää suuresta hankintadatasta se tärkeä ja merkityksellinen osa analyysin tueksi. ABC-analyysissä hankinnat luokitellaan niiden taloudellisen merkityksen mukaan. Analyysi auttaa hahmottamaan samalla tavalla toimivia toimittaja-, tuote- tai palveluryhmiä. (Huuhka 2022, 44.)

ABC-analyysin avulla voidaan selvittää hankintojen jakautuminen sekä tärkeimmät hankintakohteet ja tämä auttaa keskittämään huomion merkittävimpiin hankintakohteisiin. ABC-analyysin avulla voidaan esimerkiksi selvittää,

että mihin hankintakohteisiin kannattaa panostaa resursseja suurimman hyödyn saavuttamiseksi. ABC-analyysiä on myös kritisoitu siitä, että se tuottaa liian yksipuolista tietoa, eikä huomioiden nimikkeiden erilaista käytöstä. Tästä voi seurata virheellinen tulkinta ja sitä kautta väärä ohjausperiaate. (Huuhka 2022, 47; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 107.)

ABC-analyysin perusta on Pareton 20/80-sääntö. Pareton periaatteen mukaan 20/80-sääntö pätee missä tahansa ilmiössä ja sitä voidaan soveltaa myös hankintojen analysoinnissa (Nieminen 2016). Hankintoihin sovellettuna se tarkoittaa, että 20 prosenttia hankinnan nimikkeistä tai toimittajista muodostaa 80 prosenttia kaikkien hankintojen arvosta. (Huuhka 2022, 44.). Kuvassa 6 on esitelty esimerkki ABC-analyysin kumulatiivisesta tuotoksesta.



Kuva 6. Esimerkki ABC-analyysin kumulatiivisesta kuvaajasta (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 108)

Kuvassa 6 olevassa esimerkissä näkyy, että suhdeluku hankintojen osalta noudattaa lähes 20/80-sääntöä. Ei ole kuitenkaan epätavallista, että suhdeluku on jyrkempi, jolloin suurempi osuus hankintojen arvosta kohdistuu harvemmillle nimikkeille tai, että suhdeluku on pienempi ja hankinnat jakautuvat tasaisemmin eri nimikkeille. (Huuhka 2022, 44.)

ABC-analyysissä hankintojen kohteet asetetaan suuruusjärjestykseen ja suurimmat hankintakohteet asetetaan listan ensimmäiseksi. Loput hankintakoh-

teista lajitellaan suuruusjärjestykseen ja niiden yhteisarvo lasketaan kumulatiivisesti. Kun 80 prosentin osuus kaikesta ostovolyymista on saavutettu, voidaan saavutettua toimittajalistausta tarkastella. ABC-analyysin tuotoksena saadaan hankintojen luokittelu niiden ostovolyymien mukaan. A-luokkaan kuuluvat arvokkaimmat hankinnat ja niiden kehittämiseen ja arviointiin kannattaa kiinnittää eniten huomioita. C-ryhmän hankinnat ovat arvoltaan vähäisempiä, nimikkeitä on paljon ja siksi niihin kannattaa suhtautua kriittisimmin ja miettiä niiden tarpeellisuutta. (Huuhka 2022, 44–45.)

2.4.3 Portfolioanalyysi

Yksi keino hankkia tietoa hankintojen nykytilasta on tuottaa hankinnoista portfolioanalyysi. Analyysissä hankinnat voidaan luokitella volyymien ja saatavuuden ja toisaalta vaativuuden ja riskien mukaan. (Sakki 2014, 132.) Hankintojen portfolioanalyysi ohjaa organisaatiota tunnistamaan sisäisiä heikkouksia ja luomaan keinoja suojata organisaatiota toimitusketjun ongelmia vastaan (Lysons & Farrington 2016, 60).

Portfolioanalyysi perustuu hankintojen ostovolyymien ja tärkeyden tarkastelun lisäksi toimittajamarkkinoihin ja se antaa hyvät valmiudet pohtia mille tahansa hankinnalle sopivaa strategiaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 114.) Vaikka Peter Kraljicin (1983) kehittämällä hankinnan portfolioanalyysillä on ikää jo yli 40 vuotta, on se edelleen suosittu ja käyttökelpoinen työkalu hankintojen analyysissä.

Kuvassa 7 on havainnollistettu ostoportfolio. Portfolioanalyysissä vaaka-akseli kertoo toimittajamarkkinoiden hallittavuudesta. Toimittajamarkkinoiden hallittavuuteen vaikuttavat toimittajien määrä, yrityksen oma asema ostomarkkinoilla. Parhaimmillaan tilanne on ostajan kannalta silloin, kun toimittajia on paljon ja niiden vaihtamisesta ei aiheudu haasteita organisaation toiminnalle. (Niemi 2016.) Pystyakseli taas kuvaa hankittavan tuotteen tai palvelun tärkeyttä. Hankintavolyymi mitataan rahassa ja merkittävimmistä hankintakohteista saadut säästöt näkyvät usein suoraan organisaation tuloksessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 117; Nieminen 2016.)



Kuva 7. Ostoportfolio ja tuote- ja palveluryhmien sijoittelu (mukaillen Kraljic 1983)

Ideana analyysissä on jaotella hankittavat tuotteet ja palvelut neljään eri ryhmään ja käyttää jokaiselle ryhmälle erilaista hankintastrategiaa parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Nämä neljä luokitteluryhmää ovat rutiinituotteet, volyymituotteet, pullonkaulat tuotteet ja strategiset tuotteet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 115; Nieminen 2016.) Tuote- ja palveluryhmät on sijoitettu ostoportfolioon niiden ominaisuuksien mukaan. Volyymihankinnat ovat määrältään suuria ja niille on runsaasti toimittajia. Näiden hankintojen osalta suositellaan aktiivista kilpailuttamista. Rutiinihankintoja kuvastaa niiden vähäisempi arvo, mutta toimittajamarkkinoiden tilanne on sama kuin volyymihankinnoilla. Rutiinihankintoja tulee automatisoida ja delegoida käyttäjille niistä aiheutuvien välillisten kustannusten minimoiseksi. Pullonkaulahankinnat ovat volyymiltaan pieniä ja toimittajamarkkinat ovat haastavat. Näistä hankinnoista tulee aina mahdollisuuksien mukaan pyrkiä eroon. Strategiset hankinnat ovat organisaatiolle kaikkein haastavimmat. Arvoltaan ne ovat suuria ja yrityksen kannalta usein kriittisiä. Tällöin vaihtoehdoksi jää usein vain toimittajayhteistyö kehittäminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 118–122.)

Yksi keskeisistä portfolioanalyysin hyödyistä on se, että antaa näkökulman ja käsityksen organisaation suhteesta sen toimittajiin (Sakki 2014, 132). Esimerkiksi sen, että mistä toimittajista ollaan kaikkein riippuvaisimpia ja mitä asialle voisi tai tulisi kenties tehdä. Portfolioanalyysiä on myös kritisoitu siitä, että

mallin vaatima tekijöiden mittaaminen on ongelmallista ja se ei huomioi riittävästi esimerkiksi verkostojen olemassaoloa ja tuotteiden keskeistä riippuvuutta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 132.)

2.4.4 Tail Management -tarkastelu

Toimeksiantajan hankintoja koskevan aiemman analyysin perusteella toimeksiantajalla on ollut paljon toimittajia (Hankinnan strategia 2021). Suuren toimittajamäärän analysointia voidaan tehdä Tail Management -tarkastelulla. Hankintojen ABC-analyysissä tulee usein esiin suuri määrä pieniä hankintakohteita tai toimittajia, joiden taloudellinen merkitys on pieni. Tail management nimitys viittaa tämän loppupään nimikkeiden tarkasteluun. ABC-analyysissä esitetyn Pareto-säännön 20/80 mukaisesti Tail Managementissa tarkastellaan loppupäätä, jossa 80 prosenttia toimittajista tai nimikkeistä vastaa vain 20 prosenttia hankintojen volyymista. (Nieminen 2016.) Aiemmin esitellyssä esimerkissä (kuva 6) näkyy, kuinka taloudelliselta merkitykseltään vähäisten nimikkeiden "häntä" ulottuu c-osiossa pitkälle.

Tail management -tarkastelussa voidaan löytää vähäiselle huomiolle jääneitä hankintoja, joiden tarpeellisuutta ei välttämättä ole arvioitu. Vaikka Tail management -tarkastelu tähtää nimikkeiden ja toimittajien vähentämiseen, on kuitenkin syytä huomiota se, että taloudellisesti vähäisen merkityksen omaava nimike voi olla hyvinkin tärkeä, eikä häntäpään nimikkeiden karsinta saa olla perimmäisenä tarkoituksena ilman tarkempia selvityksiä. (Nieminen 2016; Sakki 2014, 64.)

Näille hankinnoille on tyypillistä, että niitä tehdään ohioistoina ohi sopimustoimittajien. Tail management -tarkastelu sopii erinomaisesti esimerkiksi juuri ns. ohioistojen seuraamiseen. Ohioistojen vähentämisellä ja hankintojen keskittämällä voidaan saada merkittäviä kustannussäästöjä sekä hankintahinnoissa että prosessikustannuksissa. ABC-analyysin häntäpään nimikkeiden analyysillä hankinnat saadaan paremmin sopimusostamisen piiriin ja hankintojen systemaattisuus ja järjestelmällisyys paranee. Hyötyinä voidaan pitää hankintaprosessin tehokkuuden paranemista ja turhien nimikkeiden ja rinnakkaistuotteiden vähenemistä, mikä näkyy alempina hankintakustannuksina ja parempana asiakastytyväisyytenä. (Nieminen 2016; Huuhka 2022, 46.)

3 HANKINTASTRATEGIAN KÄYTTÖÖNOTON MALLINNUS

Hankintastrategian käyttöönotto päätettiin toteuttaa laatimalla projektisuunnitelma, joka perustuu strategian toteutuksen mallinnukseen ja vaiheisiin. Strategian käyttöönottoprojekteihin liittyy usein monia eri vaiheita, joista suuri osa edeltää varsinaista toteutusta. Lindroos ja Lohivesi (2010, 29) ovat kirjanneet strategiaprosessiin kuuluvaksi viisi työvaihetta. Työvaiheet on kuvattu oheisessa taulukossa 5. Tässä opinnäytetyössä pääpaino on strategiaprosessin työvaiheissa kolme ja neljä, eli strategian suunnittelu- ja toteutusvaiheissa. Myös muut edeltävät työvaiheet ovat olleet tärkeässä roolissa, kun on analysoitu mahdollisia muutoksia toimintaympäristössä ja mietitty hankintastrategian kehittämistarpeita.

Taulukko 5. Strategiaprosessin työvaiheet (mukaillen Lindroos & Lohivesi 2010, 29, 40–47)

Työvaihe	Työvaiheen sisältö
1) Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe	Tiedonkeruu hankintastrategian kehittämisen kannalta oleellisina pidetyistä toimintaympäristön muutoksista, hankinnan nykytilasta sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittymisestä.
2) Strategian määrittelyvaihe	Organisaatio määrittelee tässä vaiheessa päämäärät ja keinot näiden saavuttamiseksi. Tuotoksena tulisi olla dokumentti, johon on kirjattu valitut tavoitteet ja keinot tavoitteisiin pääsemiseksi.
3) Strategisten projektien suunnitteluvaihe	Suunnitteluvaiheessa strategiaprosessissa tulee määrittää ja kirjata strategian toteuttamiseksi tarvittavat keskeiset kehitysprojektit. Haluttujen päämäärien saavuttaminen edellyttää, että tunnistetaan ja täsmennetään, millaisia muutoksia pitää saada aikaan.
4) Strategian toteutusvaihe	Strategia toteutetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Toteutusvaiheessa on kyse jatkuvasta ja koko strategiajakson kestävästä prosessista.
5) Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe	Strategia-asiakirja tarvitsee usein päivittämistä muuttuvan toimintaympäristön seurauksena. Strategialla on hyvä olla seurantajärjestelmän, jonka avulla voidaan nähdä, miten strategian mukainen toiminta ja eri kehitysprojektit etenevät.

Strategian toteuttamiseen liittyvät vuosittaiset toimintasuunnitelmat. Näihin kuuluvat määrittely vuoden tavoitteista ja keinoista päämäärien saavuttamiseksi. Strategian toteuttaminen vaatii organisaatiolta paljon, sillä toteutusvaihe on usein huomattavasti edeltäviä vaiheita työläämpi. Strategia tulee jalkauttaa jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta ja sen onnistuminen edellyttää organisaatiolta halua ja sitoutumista strategian sisältöön. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45–46.)

Strategian toteuttamiseen kannattaa panostaa, sillä ilman kunnon toteutusta ei strategialla ole käytännössä juuri mitään virkaa. Kansainvälisten tutkimusten mukaan vain harvoissa tapauksissa strategian toteutus onnistuu. Suurimmat haasteet strategian toteutuksessa liittyvät sen johtamiseen. Muita haasteita ovat strategian kommunikointi, työyhteisön ja ihmisten kehittäminen, strategian toimeenpano ja suorituskyvyn johtaminen (Lindroos & Lohivesi 2010, 161.)

Valmiin strategiaprosessin tuloksena tulisi olla strategia-asiakirja, jossa on kuvattu, että miksi ja miten nykyistä toimintaa halutaan muuttaa ja mitä osia nykyisestä toiminnasta halutaan edelleen jatkaa entisen kaltaisina. Strategian dokumentoinnin lisäksi olennaisessa osassa on strategian viestintä. Sen viestiminen on monimutkainen kommunikointiprosessi. On tärkeää varmistaa, että se on riittävän selkeä ja yksinkertainen, jotta sen viestiminen onnistuu. Ihmisten osaamisen taso vaihtelee ja siksi on tärkeää, että viestin sisältö on riittävän yksinkertainen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 161–163.)

Lysons ja Farrington (2016, 66–67) ovat jaotelleet strategian toteutuksen yhdeksään päävaiheeseen. Nämä vaiheet on esitelty taulukossa 6. Keskeisiä toimenpiteitä ovat muun muassa strategian viestintä, henkilöstön sitouttaminen, kyky mukautua ja tehdä tarvittaessa muutoksia ja strategian toteutuksen seuranta.

Taulukko 6. Strategian toteutuksen päävaiheet (mukaihen Lysons & Farrington 2016, 66–67)

Vaihe	Keskeiset toimenpiteet
1	Strategian saattaminen myös sellaisien henkilöiden tietoon, jotka eivät ole osallistuneet strategiatyöhön. Näin voidaan vähentää mahdollisia negatiivisia reaktiota ja muutosvastarintaa.
2	Henkilöstön sitouttaminen strategian toteuttamiseen. Vaihe sisältää tiedottamista ja avointa keskustelua tapaamissa tiedonantotilaisuuksissa.
3	Vahvistetaan käytännöt ja toimintatavat
4	Asetetaan operatiiviset tavoitteet ja varmistetaan, että ne vastaavat yrityksen yleisiä strategisia tavoitteita.
5	Vastuun ja toimivallan jakaminen henkilöille ja tiimeille tavoitteiden saavuttamiseksi.
6	Tehdään organisaation rakenteeseen muutoksia tilanteen niin vaatiessa.
7	Kohdennetaan resurssit ja sovitaan budjeteista.
8	Huolehditaan henkilöstön riittävästä koulutuksesta.
9	Jatkuva strategian toteutumisen onnistumisen seuranta ja valmius tehdä siihen muutoksia tarvittaessa.

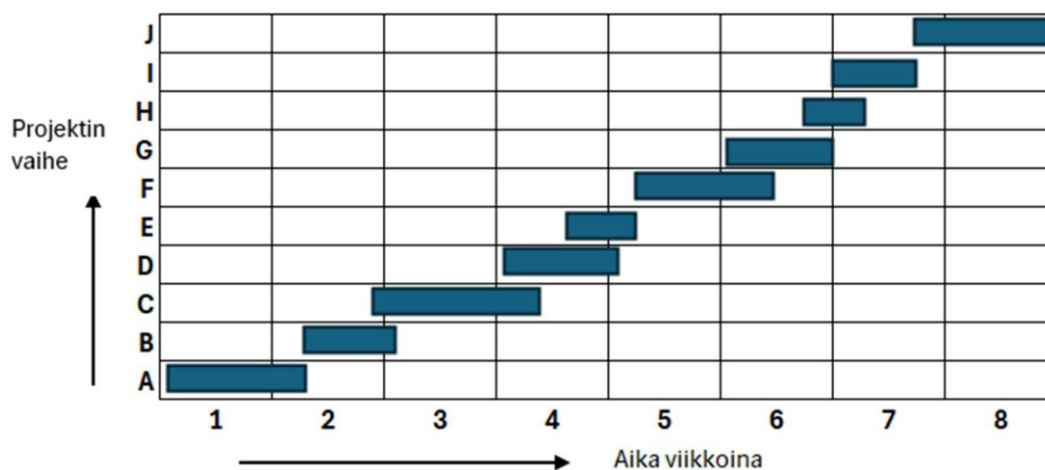
Strategisia kehittämishankkeita suositellaan toteuttavaksi erilaisten kehitysprojektien avulla. Hakanen ja Puikkonen (2004, 160) ovat todenneet näiden toteutukseen liittyvän useita kriittisiä vaiheita. Kuvassa 8 on esitelty nämä projektin toteutumisen kannalta kriittiset vaiheet. Kuten aiemmin tässä osiossa on tullut ilmi johtaminen, motivointi, viestintä ja seuranta ovat keskeisessä roolissa myös onnistuneen projektin läpiviemisessä. (Hakanen & Puikkonen 2004, 160.)



Kuva 8. Projektin kriittiset vaiheet (mukaihen Hakanen & Puikkonen 2004, 160)

Projektisuunnitelma rakennettiin edellä olevissa kuvissa ja taulukoissa esitettyjä strategian toteutukseen liittyviä keskeisiä vaiheita ja kohtia hyödyntäen. Työssä ei ollut tarkoitus paneutua tarkemmin projektihallinnan tai projektisuunnittelun sisältöön ja yksityiskohtiin, vaan näkökulma liittyi hankintastrategian käyttöönottoon liittyviin aihealueisiin ja vaiheisiin. Projektisuunnitelman laadinnassa hyödynnettiin projektin vaiheistuksen osalta janakaaviota. Projektisuunnitelmassa kuvattiin käyttöönottosuunnitelman vaiheet, niiden sisältö, tarvittavat resurssit, kohderyhmä, vastuuhenkilö(t), aikataulu ja tavoitteet eri vaiheille. Edellä mainitut vaiheet esiteltiin taulukkomuodossa.

Janakaavio on yleisesti käytössä oleva graafinen menetelmä, jolla kuvataan projektisuunnitelman vaiheittainen toteutus. Janakaavioon kuvataan projektin alku- ja loppuajankohta ja eri projektin vaiheet niiden keston mukaan. (Bansal 2024, 20.) Kuvassa 9 on esitetty esimerkki janakaaviosta, jossa pystyakselille kirjataan projektin työvaiheet ja vaaka-akselille projektin kesto. Jokaiselle projektin vaiheelle määritetään sen ajankohdasta ja kehosta kertova palkki. Näistä palkeista muodostuu jatkuva sarja vaiheita. (Bansal 2024, 20–21.)



Kuva 9. Projektin janakaavio (mukaillen Bansal 2024, 21)

Projektisuunnitelman mallina käytettiin toimeksiantajayrityksen omaa projektisuunnitelman mallia. Mahdollisen projektin toteutuksen kannalta oli parempi, että projektisuunnitelman runko noudatti käytössä olevaa mallia yhteensovittamisongelmien välttämiseksi. Toimeksiantajan projektisuunnitelman malli sisälsi ohjeistuksen muun muassa projektin valmisteluun ja erilaisia taulukkopohjia tehtävien, aikataulun, vastuuhenkilöiden ja sidosryhmien ilmoittamiseen. (Projektisuunnitelma 2024.)

4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön toteutuksessa noudatettiin viiden askelman mallia. Kuvassa 10 on esitelty tutkimusprosessin eri vaiheet niihin liittyvine tehtävineen. Työn eri vaiheet eivät toteutuneet täysin järjestyksessä, vaan aiempiin vaiheisiin jouduttiin välillä palamaan ja työn alussa tehtyjä suunnitelmia muokkaamaan. Kaiken valmiiksi miettiminen ja ymmärtäminen tuntui jo alusta alkaen haastavalta tehtävältä. Opinnäytetyöprosessille kuvaavaa oli jatkuva uuden oppiminen ja asioiden oivaltaminen, mistä seurasi aika ajoin tarve miettiä uudelleen lähestymistapoja ja tavoitteita joidenkin vaiheiden osalta. Kaiken kaikkiaan työn eteneminen noudatti kuitenkin suurelta kuvassa 10 esitettyä prosessia.

Ensimmäisessä vaiheessa laadittiin tutkimussuunnitelma, jossa määritettiin aihe ja rajattiin tutkimus. Samalla määritettiin myös työn toteutuksen aikataulu. Toisessa vaiheessa keskityttiin kirjallisen aineiston keräämiseen ja tutustuttiin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin. Aineistohaussa käytettyjä hakusanoja olivat muun muassa strategia, hankintastrategia, hankinnan kehittäminen, hankinnan suunnitelma, sourcing, buying, procurement, käyttöönottosuunnitelma, projektihallinta ja näiden sanojen yhdistelmät. Aineistohaun yhteydessä hankittiin toimeksiantajalta talouden hankinta-aineisto analysoitavaksi ja aloitettiin tutkimushaastatteluiden kysymysten valmistelu. Haastattelututkimusten kysymykset rakennettiin teoreettisen aineiston ja muiden tutkimusten pohjalta ja kutsut haastatteluihin lähetettiin toimeksiantajan henkilökunnalle sähköpostilla. (Hirsjärvi ym. 2010, 63–64.)



Kuva 10. Tutkimusprosessin viisi vaihetta (mukaiillen Hirsjärvi ym. 2010, 64)

Opinnäytetyön kolmannessa vaiheessa analysoitiin haastatteluiden vastausaineisto ja talouden hankinta-aineisto. Neljännessä vaiheessa haastattelu- ja

hankinta-aineistosta tuotettiin tutkimuksen tulokset. Viimeisessä vaiheessa raportti kirjoitettiin valmiiksi ja kehittämisehdotukset ja käyttöönottosuunnitelma esiteltiin johtopäätösten muodossa. (Hirsjärvi ym. 2010, 63–64.)

Tietojen luottamuksellisuus tutkimuksessa

Opinnäytetyön toteutukseen toi jonkin verran haasteita toimeksiantajan kanssa sovittu arkaluontoisten tietojen salaaminen. Opinnäytetyö toteutettiin sovittusti niin, että toimeksiantajan nimeä ei paljastettu, eikä työssä kerrottu sellaisia tietoja haastateltavista tai aineistolähteistä, jotka olisivat voineet suoraan paljastaa toimeksiantajan. Tietojen esittämisessä oli vaatimuksena, että tutkimustulokset eivät saisi paljastaa liikaa toimeksiantajasta ja toimeksiantajan toiminnasta, ja siten vaarantaa toimeksiantajan asemaa tulevaisuudessa esimerkiksi kilpailutilanteessa. Työn toteutuksen kannalta tiettyjen yksityiskoh- taisten tietojen salaaminen ei kuitenkaan muodostunut ongelmaksi, eikä niiden puuttuminen vaikuttanut työn tuloksiin. Valmis opinnäytetyö tarkastutettiin sen sisältämien tietojen osalta toimeksiantajalla ennen laajempaa julkaisua.

4.1 Menetelmien valinta

Menetelmiä valittaessa keskiössä oli ilmiön tunteminen. Varsinkin kvantitatiivisten, eli määrällisten tutkimusten osalta tekijöiden tunteminen on keskeinen vaatimus. Ilman, että esimerkiksi tiedetään mitä mitataan, on mittaaminen mahdotonta. Kun määrällisessä tutkimuksessa pyritään selittämään ilmiöitä, voidaan se toteuttaa mittaamalla muuttujia ja laskemalla tekijöiden määrällistä esiintymistä. (Kananen 2011, 12.)

Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimusasetelma on päinvastainen. Laadullinen tutkimus sopii parhaiten menetelmäksi silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän. (Kananen 2011, 41.) Tutkimuskysymyksiin vastaamisen osalta oli olennaista saada tutkittavasta ilmiöstä kokonaiskuva tai -käsitys ja tällöin oli osaltaan perusteltua käyttää laadullisia menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2011, 41.) Teema- haastattelu laadullisena menetelmänä katsottiin tätä näkökulmaa ajatellen kaikkein parhaimmaksi tutkimusmenetelmäksi, kun haluttiin selvittää lähtökoh- tia ja suuntaviivoja kehittämistyölle.

Tutkimuksen tavoitteiden osalta määrällinen tutkimus koettiin muun henkilökunnan haastatteluiden osalta sopivimmaksi. Haastattelututkimuksessa hyödynnettiin kyselylomaketta, mikä on määrällisen tutkimuksen yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä (Kananen 2011, 12). Kyselylomakkeella selvitettiin tiettyjen tekijöiden määrällistä esiintymistä, toisin sanoen selvitettiin vastaus-ten määrän avulla henkilöstön mielipiteiden jakautumista eri aiheiden osalta. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että se pyrkii yleistämään. Tutkimuksen osalta otosjoukon näkemysten katsottiin edustavan koko populaation, eli toimeksiantajayrityksen henkilöstön näkemyksiä. (Kananen 2011,17.)

Tähän edellä mainittuun seikkaan kiteytyy myös määrällisen tutkimuksen yksi ongelma. Se pyrkii yleistämään liikaa ja tekemään yleistäviä johtopäätöksiä ja esimerkiksi, jos otosjoukko ei edustakaan todellista kohderyhmää, on virheel-listen tulosten mahdollisuus olemassa. (Kananen 2011, 22.) Kyselylomakkeen osalta otosjoukon oikeellisuus ja vastanneiden henkilöiden määrä muodostui- vat tutkimuksen luotettavuuden kannalta kaikkein ongelmallisimmaksi.

Myös hankinta-aineiston analyysin osalta määrällinen tutkimusmenetelmä oli sopivin vaihtoehto. Tätä menetelmävalintaa tuki se, että hankinta-aineiston analyysit perustuivat erilaiseen teorioihin ja malleihin, mitkä ovat juuri kvantita-tiivisen tutkimuksen pohjana ja selittävät tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2011, 13.) Sijoittamalla yrityksen hankinta-aineisto eri malleihin teoriaa hyödyntäen, tutkimuskohteena oleva ilmiö voitiin kuvata ja esittää luotettavasti ja toistetta-vasti.

Kirjallisen aineiston analyysi

Osa hankintojen kehittämisen kannalta selvitettävistä taustatiedoista ja muu- toksista vaati kirjallisten aineistojen käyttöä ja analyysiä. Tällaisia aineistoja ovat esimerkiksi tekstidokumentit (Kananen 2011, 63). Kirjallisen aineiston analyysin kohteena olivat aiemmin luotu hankintastrategiaa käsittelevä doku- mentti (Hankintastrategia 2021) ja yrityksen tuottamat vuosittaiset vuosi- ja vastuullisuusraportit, joita analysoitiin vuosien 2021–2023 ajalta. (Vuosi- ja vastuullisuuskertomus 2021; Vuosi- ja... 2022; Vuosi- ja... 2023.) Kanasen

(2011, 63) mukaan tällaista aineistoa voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa ja aineistoa analysoitiin teemahaastattelun keinon. Koska aineistoanalyysi oli kohteena hyvin rajoitettu, dokumenttien sisältöä oli tutkimuksessa esitelty jo aiemmin ja se liittyi teemahaastattelun kysymyksiin ja tavoitteisiin, sen tulosten erillistä esittelyä tutkimustuloksia esittelevässä luvussa 5 ei pidetty tarpeellisena. Aineistoanalyysissä esiin tulleita asioita esiteltiin luvun 6 johtopäätöksissä etenkin liiketoimintaympäristön muutoksia ja hankintastrategian ajankohtaisuutta arvioitaessa.

4.2 Menetelmien toteutus tutkimustyössä

Hankintastrategian kehittäminen edellytti analyysiä muun muassa toimeksiantajayrityksen toimintaympäristön muutoksista, sisäisistä vahvuuksista ja ulkoisista uhista ja kehittämistarpeista. Näitä edellä mainittuja tutkimuskohteita on vaikea selittää tilastollisilla analyyseillä ja asiaan pureutuminen vaati laadullisen tutkimuksen näkökulmaa, jossa suosittiin ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.) Laadullista tutkimusta voidaan pitää *todellisen elämän* kuvaajana ja siihen sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.) Laadullinen tutkimus auttoi tutkimuksessa hahmottamaan tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisemmin, mikä on laadullisen tutkimuksen lähtökohtia. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.)

Tutkimuksen ja kehittämistyön tarkoituksena oli tehdä kehittämissuhteita hankintastrategiaan ja tuottaa sen käyttöönottosuunnitelma. Valittuihin menetelmiin vaikuttivat tavoitteiden saavuttamiseksi selvittävät asiat. Hankintastrategian kehittämistä ja käyttöönottosuunnitelman laadintaan varten oli selvitettävä toimeksiantajayrityksen hankintojen nykytilaa, yrityksen toimintaympäristön muutoksia, hankintastrategian ajankohtaisuus ja kuinka sitoa se yrityksen strategiaan, hankintojen painopistealueet, henkilöstön hankintaosaaminen, yrityksen henkilöstön näkemykset yrityksen hankinnasta sekä tärkeimmät tulevaisuudennäkymät ja kehittämiskohteet.

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellytti käytettäväksi molempia menetelmiä, koska vastauksia ei voitu saada pelkästään tietyn tutkimusmene-

telmän käyttöön perustuen. Tiedon kerääminen vaati henkilöiden haastattelemista, kirjallisen ja numeerisen aineiston analyysiä. Määrällisiä menetelmiä voitiin hyödyntää hankinta- ja lomakehaastatteluaineiston analyyseissä, mutta henkilöstön haastattelut ja kirjallisen aineiston analyysit vaativat myös laadullisten menetelmien hallintaa. Määrällisiä menetelmiä käytettiin pääasiassa yrityksen talouden hankinta-aineiston analyysissä. Hankinta-aineiston tilastollisella analyysillä pyrittiin saamaan käsitys hankintojen nykytilasta, hankintojen painopistealueista, kehittämiskohteita ja hankintastrategian ajankohtaisuudesta.

Ensimmäinen yrityksen henkilökunnalle osoitettu tutkimushaastattelu toteutettiin lomakehaastatteluna. Lomakehaastattelun toteutuksessa käytettiin määrällisiä menetelmiä ja annettuja vastauksia analysoitiin tilastollisilla menetelmillä. Lomakehaastattelu sisälsi strukturoituja kysymyksiä valituilla vastausvaihtoehdoilla ja jossain tapauksissa kysymyksissä oli mahdollisuus ilmoittaa muu vastausvaihtoehto. Vastauksia analysoitiin tilastollisilla menetelmillä. Haastattelun loppuun oli lisätty myös yksi avoin kysymys, johon vastaajat saattoivat kirjata ajatuksia yrityksen hankinnoista. Lomakehaastattelun avulla oli tarkoitus saada käsitys hankintojen nykytilasta, henkilöstön hankintaosaamisesta ja yrityksen henkilöstön näkemyksistä yrityksen hankintatoiminnasta ja tärkeimmistä koulutus- ja kehittämiskohteista.

Toista tutkimushaastattelua varten haastateltiin yrityksen johtoryhmän jäseniä. Haastattelun kysymykset poikkesivat muulle henkilökunnalle tehdyistä kysymyksistä ja ne liittyivät enemmän hankintastrategian kehittämiseen. Haastattelu päätettiin toteuttaa sähköpostihaastatteluna aikatauluhaasteiden vuoksi. Haastattelun kysymykset käsittelivät yrityksen hankintojen nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Kysymyksissä pyydettiin muun muassa pohtimaan hankintastrategiaa, hankinnan nykytilaa, hankintojen merkitystä yrityksen strategian toteutumisessa ja hankintoja esimerkiksi SWOT-analyysin pohjalta. Teemahaastattelun vastauksia analysoitiin kysymyksittäin ja osan pohjalta rakennettiin taulukko ja matriisi vastausten havainnollistamiseksi. Teemahaastattelun avulla oli tarkoitus saada käsitys hankintojen nykytilasta, yrityksen toimintaympäristön ja hankintatoiminnan tilanteesta, hankintastrategian ajankohtaisu-

desta ja sen sitomisesta yrityksen strategiaan sekä yrityksen johdon näkemyksistä yrityksen hankinnasta sekä tärkeimmistä tulevaisuudennäkymistä ja kehittämiskohteista.

4.3 Hankinta-aineiston analyysit

Usein sanotaan, että kaikki mistä yritykselle tulee lasku, on hankintaa. Siten varmin keino saada kaikki hankintakustannukset mukaan analyysiin on hankkia tiedot ostoreskontrasta. Hankituista tiedoista tehtiin analyysi, jolla selvitettiin, että mitä, keneltä ja kuinka paljon oli toimeksiantajayrityksessä ostettu tuotteita ja palveluita. (Nieminen 2016).

Toimeksiantajalta pyydettiin talouden hankinta-aineistoa vuoden 2023 osalta ja se saatiin kymmenen ensimmäisen kuukauden osalta. Loppuvuoden osalta hankintojen tiliöintiperusteet ja -tavat olivat muuttuneet, eikä loppuvuoden lukuja ollut mahdollista yhdistää analyysiaineistoon. Tutkimuksen luotettavuuden osalta aineistoa voi kuitenkin pitää riittävänä, sillä se kattoi 5/6 koko vuoden hankinnoista.

Saatu tutkimusaineisto sisälsi kaikki hankinnat toimittajittain tammi-lokakuu 2023 osalta. Aineistoon oli listattu kaikki suorat ja epäsuorat hankinnat. Toimittajia toimeksiantajalla oli aineiston perusteella useita satoja ja yhteenlaskettu hankintasumma oli useita kymmeniä miljoonia euroja. Hankintojen analyysimenetelmät perustuivat olemassa oleviin malleihin ja teoriaan. Seuraavissa osioissa esitellään aineiston analyysimenetelmien spend-analyysin, ABC-analyysin, portfolioanalyysin ja Tail Management -tarkastelun toteutus.

Spend-analyysi

Toimeksiantajan hankintojen analyysi aloitettiin yrityksen hankinta-aineiston spend-analyysillä. Hankinta-analyysi oli hyvä aloittaa spend-analyysillä, koska sen avulla voidaan tuottaa kattava kuva yrityksen kaikista hankinnoista, myös epäsuorista hankinnoista (Nieminen 2016). Hankinta-aineisto sisälsi ostot toimittajittain ja ostot tileittäin. Eri tilit niputettiin sopiviksi hankintaryhmiksi ja niiden sisältämät ostot euroina ja toimittajat kappaleina laskettiin yhteen. Lopuksi

hankintaryhmät asetettiin suuruusjärjestykseen joko ostojen tai toimittajamäärien perusteella ja Excel-ohjelman avulla tuloksista luotiin taulukot sekä kuvaajat havainnollistamaan yrityksen niin sanottua spendiä, eli ostojen ja toimittajien määriä ja eroja eri hankintaryhmissä. (Huuhka 2022, 48.)

Taulukossa 7 on esitelty tyypillisiä luokittelussa käytettyjä hankintaryhmiä ja niiden sisältöjä. Tätä tutkimusta varten yrityksen hankinnat jaoteltiin suurempaan määrään ryhmiä, jotta eri hankintojen volyymista ja hankintakohteista saatiin yksityiskohtaisempi kuva. Hankintaryhmiä analyysiä varten luotiin lopulta 18 kappaletta. Näitä hankintaryhmiä olivat muun muassa kuljetukset, vakuutukset, vuokrat, henkilöstövuokraus, ICT, toimitilat ja kunnossapito, konsultointi, ICT, koneet ja laitteet.

Taulukko 7. Esimerkkejä hankintaryhmistä ja niiden sisällöstä (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 62–63)

Hankintaryhmä	Esimerkkejä sisällöstä
Vakuutukset	Eläkevakuutus, toiminnan vastuuvakuutus
Toimitilat	Rakennukset, huolto- ja korjaukset, energia, puhtaanpito, toimistokalusteet, muuttopalvelut, turvallisuuslaitteet ja -palvelut
Markkinointi ja viestintä	Markkinointi, viestintä, suhdetoiminta,
Toimistotarvikkeet	Toimistotarvikkeet, kopiokoneet, pakkausmateriaalit, kirjat ja ammattilehdet
Henkilöstöressurit	Työvaatteet, terveydenhuolto, rekrytointipalvelut, ruokailut, majoituspalvelut ja koulutus
IT ja tiedonsiirto	IT-järjestelmät, tiedonsiirto, tietokoneet, ohjelmisto ja puhelimet, tukipalvelut
Muut palvelut	Hallinnolliset palvelut, lakipalvelut, rahoituspalvelut

Luotuihin hankintaryhmiin pyrittiin sisällyttämään mahdollisimman samankaltaisia hankintakohteita. Koska erilaisia hankintoja oli runsaasti ja täysin sopivaa ryhmää ei aina ollut, jouduttiin hankintoja sijoittamaan esimerkiksi teemaltaan samanlaisiin ryhmiin. Tällä analyysiä saatiin selkeytettyä ja toisaalta ryhmien määrä haluttiin pitää riittävän pienenä myös sen vuoksi, että analyysiä voisi käyttää pohjana esimerkiksi tulevalle kategoriaryhmittelyn suunnittelulle. Tätä näkökulmaa ajatellen nykyisiä hankintoja analysoitiin myös alkuperäisessä hankintastrategiassa ehdotetun hankintaryhmäjaon mukaan.

Spend-analyysin suorittamista edesauttoi valmis aineisto, josta saatiin analysoitua hankintaryhmiä, ostoja ja toimittajamääriä siedettävällä työmäärällä. Valmis taloushallinnon ammattilaisten luoma aineisto helpotti hankintojen ryhmittelyä, analyysiä ja lisäsi spend-analyysin tulosten luotettavuutta.

ABC-analyysi

ABC-analyysissä tarkoituksena oli selvittää hankintojen priorisointikohteet panostuksen ja kehittämisen osalta. ABC-analyysissä yrityksen toimittajat laitettiin suuruusjärjestykseen siten, että ostovolyymiltaan suurin toimittaja oli listan kärjessä ja loput toimittajat asetettiin listalle suuruusjärjestyksessä. ABC-analyysi perustuu Pareto-sääntöön, jonka mukaan 80 prosenttia seurauksista johdetaan 20 prosentista syistä. Hankintojen osalta tätä voidaan hahmottaa esimerkiksi tilanteena, jossa volyymiltaan suurimmat 20 prosenttia toimittajista vastaavat 80 prosenttia hankintojen koko arvosta. On tavallista, että tämä suhdelu voi vaihdella jompaankumpaan suuntaan. (Nieminen 2016.)

ABC-analyysissä toimittajat voidaan jakaa A-, B- ja C-kategorioihin niiden tärkeyden perusteella. Yleensä jako tehdään niin, että esimerkiksi A-kategorian toimittajat (20 %) muodostavat 80 prosenttia ostojen arvosta, B-toimittajat (30 %) 15 prosenttia ja C-toimittajat (50 %) 5 prosenttia. (Nieminen 2016.) Tehdyssä ABC-analyysissä käytettiin edellä mainittuja toimittajien jakoa.

ABC-analyysi aloitettiin listaamalla toimittajat hankintojen arvon osalta suuruusjärjestykseen ja laskemalla näiden yhteissumma. Tämän jälkeen laskettiin hankintojen kumulatiivinen summa. Kumulatiivisesta summasta laskettiin kumulatiivinen prosenttiosuus eri toimittajille, jota hyödynnettiin ABC-analyysin kuvaajassa. Lopuksi laskettiin vielä toimittajien kumulatiivinen prosenttiosuus ja näistä kahdesta viimeksi mainitusta muodostettiin kuvaaja. Hankintojen priorisoinnin ja panosten keskittämisen helpottamiseksi tulosten yhteyteen lisättiin vielä taulukkomuotoinen listaus 25 suurimmasta toimittajasta. Sekä kuvaaja että taulukko toteutettiin Excel-ohjelman avulla.

Portfolioanalyysi

Portfolioanalyysi valittiin mukaan analyysikeinoksi, vaikka työssä ei ollut tarkoitus tehdä pitkälle menevää hankintojen strategista kategoriointia. Analyysillä haluttiin havainnollistaa tiettyjen hankintojen merkitystä ja millaisia haasteita tai mahdollisuuksia niiden hallintaan voisi liittyä. Portfolioanalyysissä ideana on jaotella hankittavat tuotteet ja palvelut neljään eri ryhmään ja hyödyntää näille jokaiselle ryhmälle erilaista hankintastrategiaa parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Nämä neljä luokitteluryhmää ovat rutiinituotteet, volyymituotteet, pullonkaulatuotteet ja strategiset tuotteet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 115; Nieminen 2016.)

Yleensä analyysi toteutetaan sijoittamalla tuote- ja palveluryhmät ostoportfolioon niiden ominaisuuksien mukaan. Koska tuote- ja palveluryhmiä ei ollut määritelty, valittiin analyysissä käytettäväksi yksittäisiä toimittajia ja hankintakohteita. Yrityksen hankinnoista valittiin analyysiä varten jokaiseen ryhmään sopivia hankintakohteita ja ne sijoitettiin ostoportfolioon niille sopivaan kohtaan. Hankintakohteiden merkityksen hahmottamiseksi hankintakohteiden kokoa havainnollistettiin ostovolyymin kokoa kuvaavilla symboleilla. Symbolin pinta-ala kuvasi kunkin hankintakohteen rahallista arvoa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 124–125.)

Tail Management -tarkastelu

Hankintojen Tail Management -tarkastelussa analyysin kohteeksi otettiin toimittajat, joilta tehdyt osto olivat arvoltaan vähäisiä. Tähän toimittajaryhmään kuuluvat tyypillisesti ABC-analyysin C-kategorian toimittajat. Ominaista tälle kategorialle on toimittajien suuri määrä (50 %), mutta hankintojen osuus yrityksen koko hankinnoista on usein alle 5 prosenttia. (Huuhka 2022, 44–45.)

Tarkasteluun valittiin kaksi eniten toimittajia sisältänyt hankintaryhmää. Kummassakin tapauksessa hankintaryhmien toimittajat asetettiin suuruusjärjestyseen ja näistä muodostettiin kuvaaja Excel-ohjelmalla. Kuvaajaa ja ostosummia analysoimalla saatiin muodostettua käsitys pienten hankintojen määrästä ja siten osoitettua potentiaalinen aloituskohde pienimpien toimittajien karsimiselle. (Huuhka 2022, 48.)

4.4 Yrityksen henkilöstön haastattelut

Hankintojen tilanteen kartoittaminen aloitettiin lähettämällä lomakehaastattelu (liite 2) hankintojen kanssa tekemissä oleville henkilöille saatekirjeen (liite 1) kera. Haastateltavien henkilöiden valinta aloitettiin pyytämällä toimeksiantajan talousosastolta listaus henkilöistä, jotka käsittelevät yrityksessä ostolaskuja. Näistä henkilöistä karsittiin pois ne henkilöt, jotka eivät varmuudella toimineet hankintojen parissa, vaan rooli oli ostolaskujen suhteen toisenlainen. Kyselyä ei myöskään lähetetty johtoryhmän jäsenille, vaan heille tehtiin erillinen haastattelu.

Toimeksiantajalla ei ollut erillistä hankintaosastoa ja hankinnat oli hajautettu eri toiminnoille. Vastaajiksi valittujen henkilöiden roolit hankintojen parissa olivat siten hyvin vaihtelevat ja epäviralliset, joten taustatietojen selvittämistä ei katsottu tarpeelliseksi, koska sen ei katsottu tuovan lisäarvoa tutkimukseen. Kysely toteutettiin täysin anonyyminä ja ratkaisulla haluttiin myös rohkaista vastaajia vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja toisaalta sillä vältettiin mahdolliset eettiset ongelmat aineiston käsittelyssä ja esittämisessä.

Haastatteluun valittiin lopulta 60 henkilöä, joista kolme ilmoitti, että he ovat olleet yrityksen palveluksessa niin lyhyen aikaa, että eivät ole vielä tehneet hankintoja. Lomakehaastatteluun hyväksyttiin lopulta 57 henkilöä. Kutsu lomakehaastattelu lähetettiin sähköpostilla 14.5.2024 ja vastausaikaa oli 31.5.2024 asti. Odotukset korkean vastausmäärän puolesta olivat optimistiset. Kyselyyn vastasi lopulta kuitenkin vain 27 henkilöä ja vastausprosentti oli siten 47,4. Tulosta voidaan pitää tutkimuksen luotettavuuden kannalta tyydyttävänä, mutta ei kuitenkaan toivottavana. Kananen (2010, 102) on todennut, että 20–30 prosentin vastausmäärä ei ole riittävä antamaan luotettavaa tietoa tutkimusongelmasta. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää osaltaan myös otoksen rajausta, minkä takia vastaajaryhmänä ei ollut koko hankintoja tekevä henkilöstö.

Lomakehaastattelu sisälsi 47 kysymystä, jotka käsittelevät hankintojen eri aihealueita. Kyselyn aihealueet olivat hankintaosaaminen ja koulutustarve, hankintojen ohjeistus ja tuki, työkalut ja resurssit hankintojen suorittamiseen, han-

kinnan prioriteetit ja käytännön ostotoiminta, hankintojen vastuullisuus ja eettiset toimintaperiaatteet, hankinnat ja yrityksen strategiset tavoitteet, hankintayhteistyö yrityksen eri toimintojen kesken, riskienhallinta hankinnoissa, yhteistyö toimittajien kanssa, hankintojen budjetointi ja kustannustehokkuus ja kehitystarpeet ja palautteen antaminen.

Kyselyn kysymykset sivusivat jossain määrin myös hankintastrategiaa, mutta sitä ei juurikaan muuten kysymyksissä käsitelty. Syynä tähän oli se, että sitä ei ollut vielä julkistettu. Kysymyksiä oli paljon ja ne eivät kaikki liittyneet suoraan tutkimuskysymyksiin. Kysymyksillä haluttiin kuitenkin saada mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys henkilöstön osaamisesta, kokemuksista ja ajatuksista yrityksen hankintoihin liittyen jatkotoimenpiteitä silmällä pitäen.

Lomakehaastattelun analysointi ja tulosten esittely

Lomakehaastattelun vastauksia analysoitiin tilastollisilla menetelmillä. Kysymysten vastausten analysoinnissa käytettiin suoraa jakaumaa. Suora jakauma tarkoittaa kysymysten tulosten tarkastelua vertailemalla vastausten jakautumista eri vastausvaihtoehtojen välillä (Kananen 2011, 104). Suoran jakauman avulla vastaukset esitettiin joko vastausvalintojen prosenttiosuuksina niiden ollessa yhteensä 100 prosenttia tai vaihtoehtoisesti kuinka moni vastaajista (prosenttiosuuksina) valitsi kyseisen vastausvaihtoehdon.

Lomakehaastattelulla pyrittiin samaan selvyys henkilökunnan mielestä merkityksellisimpiin ja vähemmän merkityksellisiin seikkoihin hankinnoissa. Haastattelun tulokset esitettiin taulukossa 10, johon oli esitelty kaksi eniten ja kaksi vähiten kannatusta saanutta vastausvaihtoehtoa. Kaikkia kysymyksiä ei taulukkoon valittu niiden suuren lukumäärän vuoksi, vaan taulukkoon valittiin aihealuetta ja tutkimuksen tarkoitusta parhaimmin kuvaavat kysymykset. Kaikki vastauksien tulokset ovat esiteltynä liitteessä 5.

Teemahaastattelu johtoryhmän jäsenille

Tutkimushaastattelu lähetettiin 11 johtoryhmän jäsenelle sähköpostilla aikatauluhaasteiden vuoksi. Haastattelun kysymykset ja saatekirje on nähtävissä liitteissä 3 ja 4. Haastattelu lähetettiin sähköpostitse 17.5.2024 ja haastattelun

määräaika oli 14.6.2024 mennessä. Sähköpostihaastatteluun vastasi 7 henkilöä ja vastausprosentti oli 63,6, mitä voidaan pitää tutkimuksen luottavuuden kannalta lomakehaastattelua selvästi parempana vastausprosenttina.

Haastattelu kysymykset käsittelivät yrityksen hankintojen nykytilaa, haluttua hankintojen tavoitetasoa, nykyistä hankintastrategiaa ja hankintojen mahdollisia tärkeimpiä kehittämisalueita. Vastaajia pyydettiin myös analysoimaan hankintoja SWOT-analyysin avulla. Loput kysymykset käsittelivät tavoitteiden asiantantaa, riskienhallintaa, hankintojen johtamista ja yleistä hankintatoimintaa. Kysymysten laadinnassa käytettiin apuna Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja kehityskartta – työkalut hankinnan kehittämiseen -tutkimusta (Aminoff ym. 2002). Tutkimusta hyödynnettiin hankintojen nykytilan arviointia ja kehittämistarpeita käsittelevissä kysymyksissä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelun tulokset voidaan esittää monella tavalla, kuten tekstinä, numeroina, taulukoina tai kuvina (Hirsijärvi & Hurme 2010, 169). Teemahaastattelun vastaukset esiteltiin joko tekstinä, taulukoina tai matriisina kysymysasettelun mukaan. Vastausten pääasiallinen analyysimuoto oli laskeminen. Hirsijärven ja Hurmeen (2010, 172) mukaan laskemisella tarkoitetaan sen selvittämistä, että kuinka monta kertaa ilmiö esiintyy aineistossa. Tässä tapauksessa laskemalla selvitettiin vastauksista johtoryhmän jäsenten mielipiteiden jakautumista ja eniten kannatusta saavia suuntauksia, kehityskohteita tai muita hankintoihin liittyviä asioita.

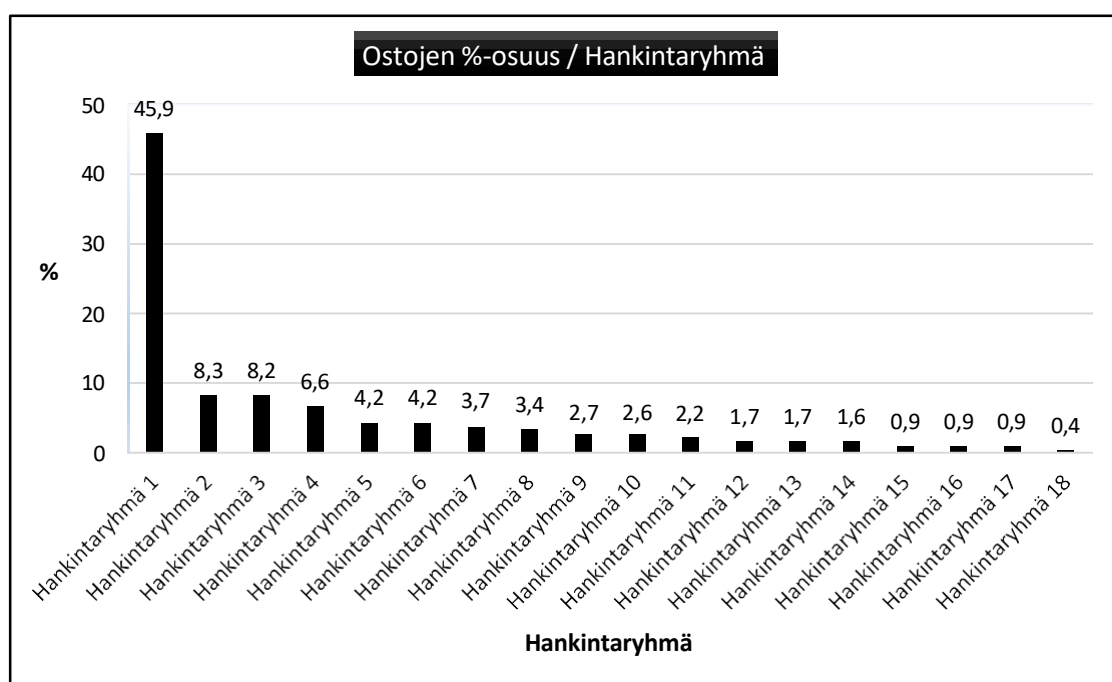
5 HANKINTA-AINEISTON ANALYYSIEN JA HAASTATTELUIDEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayrityksen hankinta-aineiston analyysien ja henkilöstöhaastatteluiden tulokset. Tulokset on hankinta-analyysien osalta esitelty tulosten kirjallisen esittelyn lisäksi tuloksia selventävinä taulukoina ja kuvaajina. Haastatteluiden tulosten esittämisessä hyödynnettiin myös taulukoita ja matriiseja kirjallisen esittelyn lisäksi.

5.1 Hankinta-aineiston analyysien tulokset

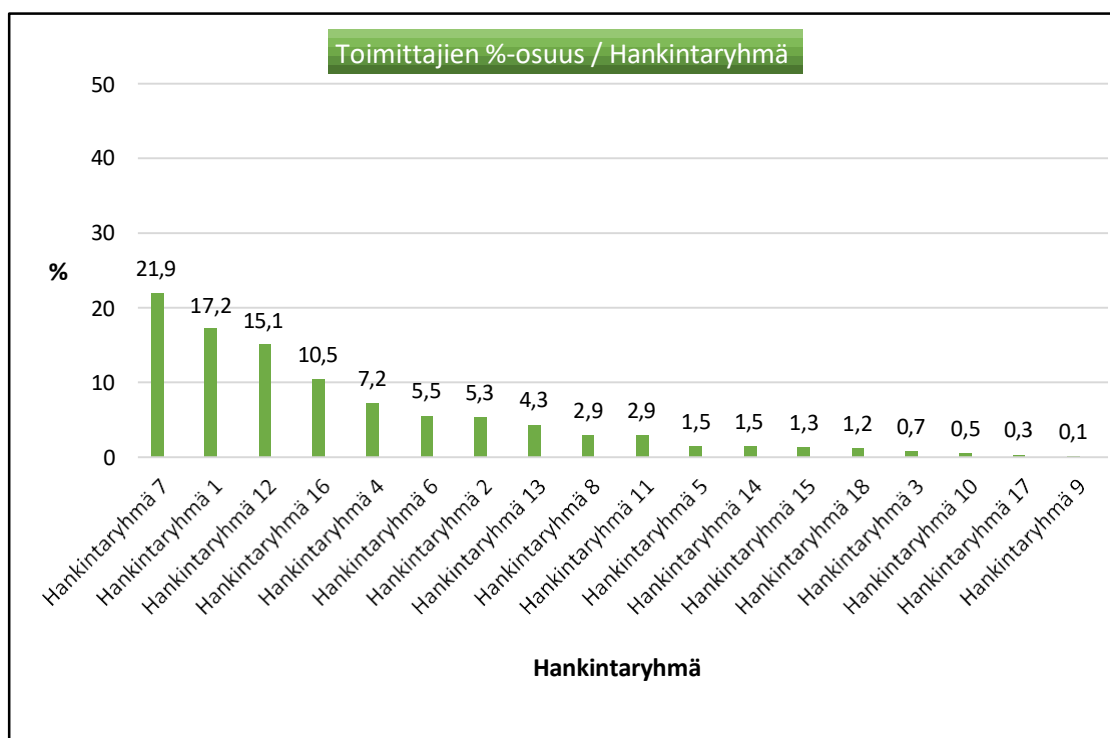
Spend-analyysi

Spend-analyysin perusteella ostoja hallitsi hankintaryhmistä hankintaryhmä 1, jonka osuus kaikista ostoista oli lähes puolet. Sen merkitystä korostaa myös ryhmän strateginen merkitys hankintakokonaisuutena. Kuvassa 11 on esitetty ostojen jakautuminen prosenttiosuuksittain tutkimukseen valittujen hankintaryhmien osalta. Hankintaryhmien ostojen volyymin ero suurimman ja pienimmän ryhmän välillä oli merkittävä. Selvitys osoittaa eri hankintaryhmien kustannusvaikutuksen ja auttaa kohdentamaan resursseja ja panostuksia esimerkiksi parhaan mahdollisen kustannushyödyn saavuttamiseksi.



Kuva 11. Ostojen jakautuminen eri hankintaryhmiin prosenttiosuuksina (kk 1–10 2023)

Kuvassa 12 on esitetty analyysin tulokset hankintaryhmien sisältämien toimittajamäärien prosenttiosuuksien mukaan. Tässäkin tilastossa hankintaryhmä 1 oli kärkisijoilla, kun mitattiin toimittajien määrää. Eniten toimittajia oli kuitenkin hankintaryhmässä 7. Huomiota herättävää oli myös hankintaryhmän 12 korkea toimittajamäärä. Erot suurimpien ja pienimpien hankintaryhmien välillä olivat jälleen suuria. Tämä selittyy hankintaryhmien luonteella. Selvityksen perusteella voidaan osoittaa, että mitkä hankintaryhmät tarvitsevat eniten toimittajahallintaa niiden toimittajamäärän perusteella. Se on kuitenkin syytä huomioida, että selvitys ei ota huomioon yksittäisten toimittajien strategista merkitystä toimeksiantajalle. Kuvassa 13 on esitetty saadut tulokset vielä taulukoituna tulosten tarkastelun helpottamiseksi.



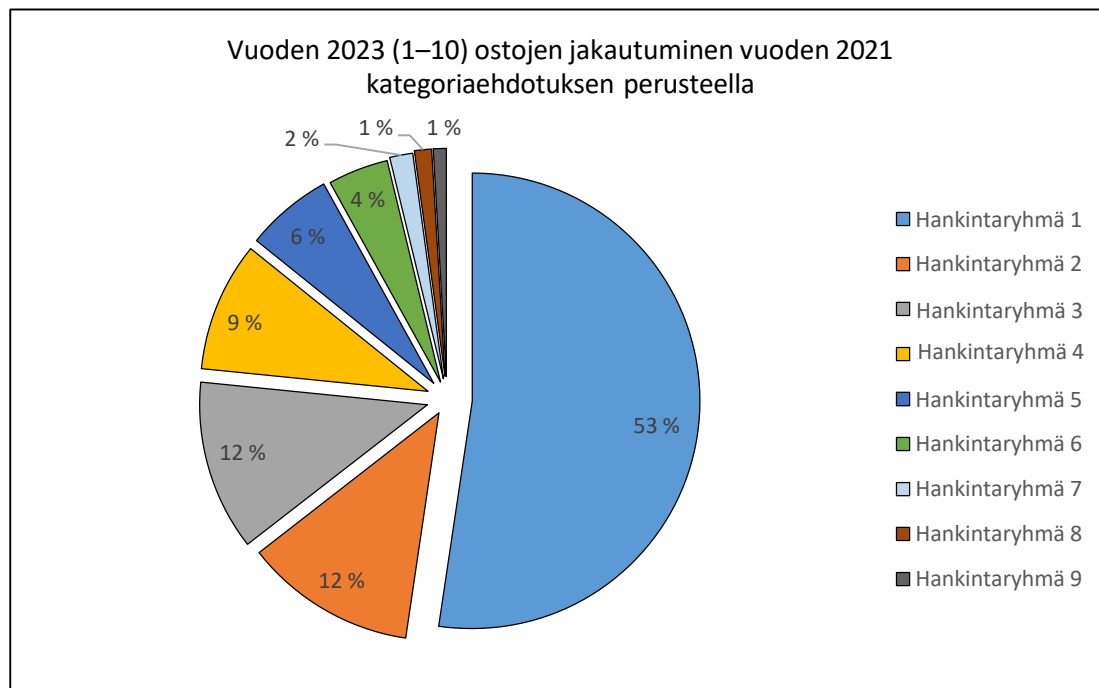
Kuva 12. Toimittajien jakautuminen eri hankintaryhmiin prosenttiosuuksina (kk 1–10 2023)

Hankintaryhmä	Ostot (%) 1–10 2023	Hankintaryhmä	Toimittajat %-osuus
Hankintaryhmä 1	45,9	Hankintaryhmä 7	21,9
Hankintaryhmä 2	8,3	Hankintaryhmä 1	17,2
Hankintaryhmä 3	8,2	Hankintaryhmä 12	15,1
Hankintaryhmä 4	6,6	Hankintaryhmä 16	10,5
Hankintaryhmä 5	4,2	Hankintaryhmä 4	7,2
Hankintaryhmä 6	4,2	Hankintaryhmä 6	5,5
Hankintaryhmä 7	3,7	Hankintaryhmä 2	5,3
Hankintaryhmä 8	3,4	Hankintaryhmä 13	4,3
Hankintaryhmä 9	2,7	Hankintaryhmä 8	2,9
Hankintaryhmä 10	2,6	Hankintaryhmä 11	2,9
Hankintaryhmä 11	2,2	Hankintaryhmä 5	1,5
Hankintaryhmä 12	1,7	Hankintaryhmä 14	1,5
Hankintaryhmä 13	1,7	Hankintaryhmä 15	1,3
Hankintaryhmä 14	1,6	Hankintaryhmä 18	1,2
Hankintaryhmä 15	0,9	Hankintaryhmä 3	0,7
Hankintaryhmä 16	0,9	Hankintaryhmä 10	0,5
Hankintaryhmä 17	0,9	Hankintaryhmä 17	0,3
Hankintaryhmä 18	0,4	Hankintaryhmä 9	0,1

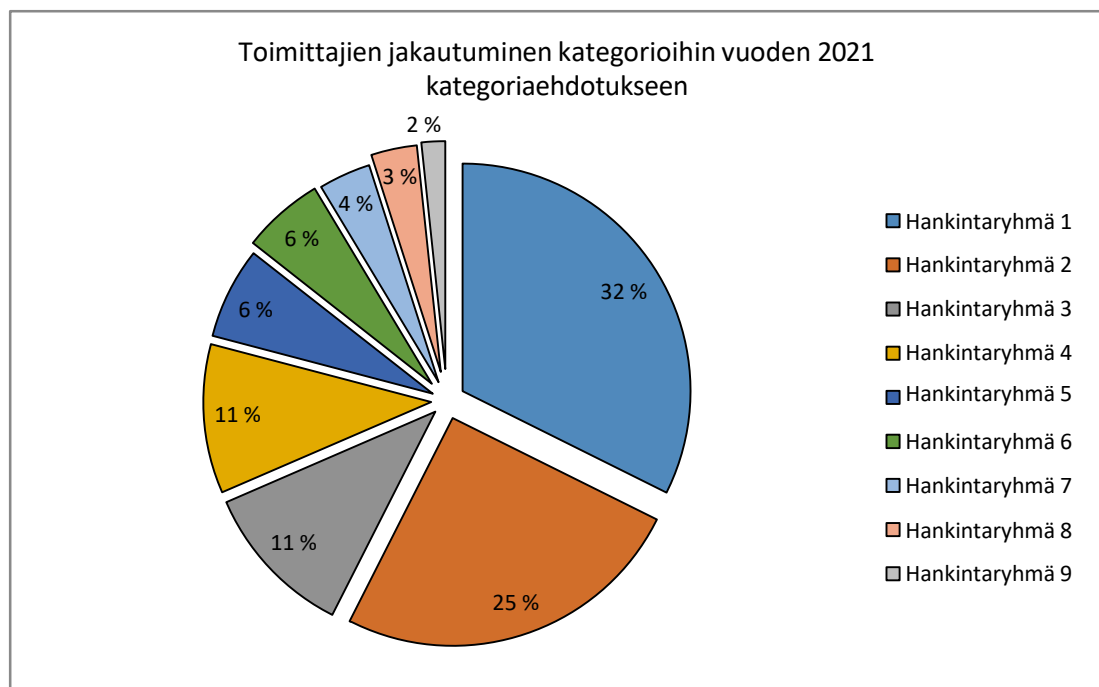
Kuva 13. Ostojen ja toimittajien %-osuudet hankintaryhmittäin taulukoituina (kk 1–10 2023)

Tutkimuskysymykset ja hankintastrategian kehittäminen edellyttivät osaltaan jo laaditun hankintastrategian tarkastelua uusimmilla tilastoilla. Siksi tutkimuksessa haluttiin tarkastella myös vuoden 2023 hankintojen sijoittumista vuoden 2021 hankintakategoriaehtotukseen. Kuvissa 14 ja 15 on esitetty analyysin tulokset. (Hankinnan strategia 2021.) Samoja elementtejä sisältävällä hankintaryhmä 1 on tässäkin tilastossa hallitseva rooli. Monet muut hankintakatego-

riat jäävät ostovolyymin osalta pieneen rooliin ostovolyymin keskittyessä hankintaryhmiin 1, 2 ja 3. Sen sijaan toimittajien määrä jakautuu luokittelussa paljon tasaisemmin (kuva 15) hankintaryhmien 1 ja 2 hallitessa tätä tilastoa.



Kuva 14. Vuoden 2023 (1–10) ostot vuoden 2021 kategoriaehtotuksessa



Kuva 15. Vuoden 2023 (1–10) toimittajat vuoden 2021 kategoriaehtotuksessa

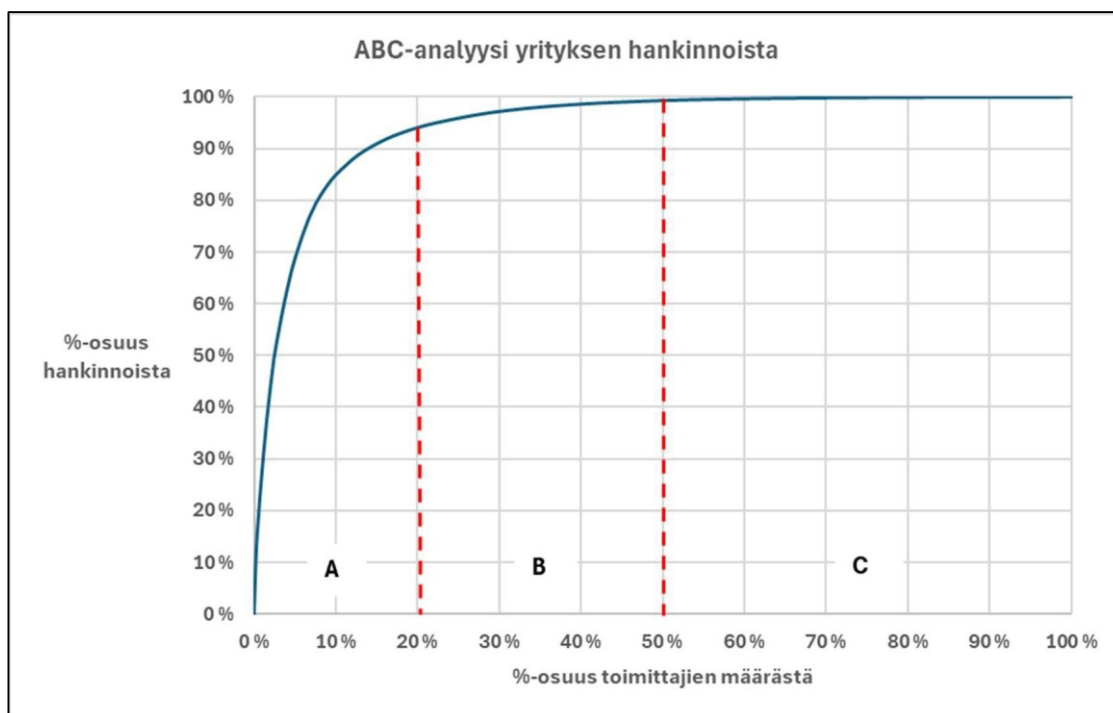
Vuoden 2021 kategoriaehtotuksessa varsinkin hankintaryhmän 5 (hankintaryhmä 12 uudessa luokittelussa) rooli on varsinkin toimittajamäärän osalta

huomattavasti pienempi. Myös hankintaryhmän 3 (hankintaryhmä 7) osalta toimittajamäärä on selvästi pienempi verrattuna tätä tutkimusta varten tehtyyn jaotteluun. Kaiken kaikkiaan toimittajamäärät ovat jakautuneet tasaisemmin kyseisessä ehdotuksessa, mutta myös toimittajien määrän osalta hankintaryhmä 1 on hallitseva kokonaisuus.

ABC-analyysin tulokset

Kuvassa 16 on esitetty hankinta-aineistosta tehdyn ABC-analyysin tulokset. Tulosten perusteella vain 7,7 prosenttia yrityksen toimittajista vastasi 80 prosentista yrityksen hankintojen arvosta. Loput 20 prosenttia hankintojen arvosta jakautuvat 92,3 prosentille toimittajista. Kymmenen suurimman toimittajan osuus hankintojen arvosta oli 35,7 prosenttia ja 25 suurimman, mikä vastasi vain 3,6 prosenttia toimittajista, jo 60 prosenttia.

Tulosten perusteella yrityksen hankinnat ovat toisaalta hyvin keskittyneet ostovolyymien osalta tiettyyn pieneen joukkoon toimittajia. Toisaalta arvoltaan vähäisten hankintojen toimittajia oli huomattava määrä. Alle 10 000 euroa vuoden kymmenen ensimmäisen kuukauden aikana laskuttaneiden toimittajien osuus oli 65 prosenttia kaikista toimittajista.



Kuva 16. ABC-analyysi yrityksen hankinnoista

Taulukossa 8 on esitelty toimeksiantajan 25 suurinta toimittajaa. Näillä toimittajilla on suuri merkitys yrityksen hankintojen kokonaisarvon osalta. Näin selkeä hankintojen keskittyminen tietyille toimittajille voi olla yrityksen kannalta myös hyödyllinen asia, kun ajatellaan toimittajien hallintaa. Hankintojen keskittyminen helpottaa resurssien ja panostusten keskittämistä näihin juuri toimittajiin.

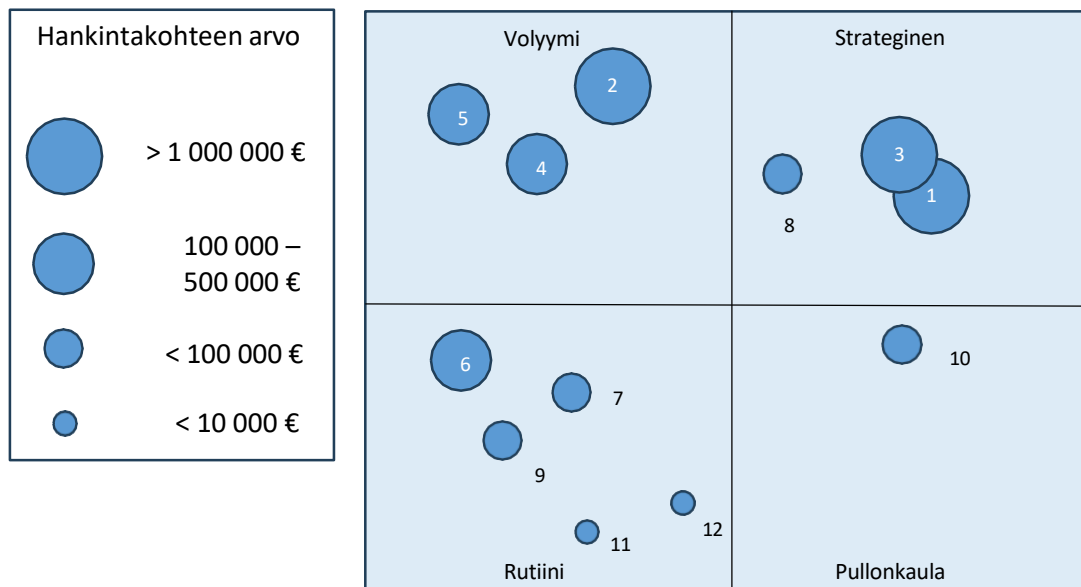
Taulukko 8. Toimeksiantajan 25 suurinta toimittajaa

Toimittaja	Hankinnan arvo €	% - osuus hankinnan arvosta	%-osuus toimittajien määrästä
Toimittaja 1	<i>piilotettu</i>	7,25 %	0,14 %
Toimittaja 2	<i>piilotettu</i>	13,04 %	0,29 %
Toimittaja 3	<i>piilotettu</i>	16,58 %	0,43 %
Toimittaja 4	<i>piilotettu</i>	19,81 %	0,57 %
Toimittaja 5	<i>piilotettu</i>	22,81 %	0,72 %
Toimittaja 6	<i>piilotettu</i>	25,60 %	0,86 %
Toimittaja 7	<i>piilotettu</i>	28,25 %	1,00 %
Toimittaja 8	<i>piilotettu</i>	30,80 %	1,14 %
Toimittaja 9	<i>piilotettu</i>	33,28 %	1,29 %
Toimittaja 10	<i>piilotettu</i>	35,71 %	1,43 %
Toimittaja 11	<i>piilotettu</i>	38,00 %	1,57 %
Toimittaja 12	<i>piilotettu</i>	40,03 %	1,72 %
Toimittaja 13	<i>piilotettu</i>	42,04 %	1,86 %
Toimittaja 14	<i>piilotettu</i>	44,02 %	2,00 %
Toimittaja 15	<i>piilotettu</i>	45,90 %	2,15 %
Toimittaja 16	<i>piilotettu</i>	47,70 %	2,29 %
Toimittaja 17	<i>piilotettu</i>	49,49 %	2,43 %
Toimittaja 18	<i>piilotettu</i>	50,88 %	2,58 %
Toimittaja 19	<i>piilotettu</i>	52,21 %	2,72 %
Toimittaja 20	<i>piilotettu</i>	53,45 %	2,86 %
Toimittaja 21	<i>piilotettu</i>	54,65 %	3,00 %
Toimittaja 22	<i>piilotettu</i>	55,85 %	3,15 %
Toimittaja 23	<i>piilotettu</i>	57,04 %	3,29 %
Toimittaja 24	<i>piilotettu</i>	58,24 %	3,43 %
Toimittaja 25	<i>piilotettu</i>	59,35 %	3,58 %

Portfolioanalyysi

Ideana analyysissä oli jaotella hankittavat tuotteet ja palvelut neljään eri ryhmään ja hyödyntää näille jokaiselle ryhmälle erilaista hankintastrategiaa parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Nämä neljä luokitteluryhmää ovat rutiinituotteet, volyymituotteet, pullonkaulatuotteet ja strategiset tuotteet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 115; Nieminen 2016.) Kuvassa 17 on esitetty eräiden

toimeksiantajan hankintakohteiden sijoittuminen ostoportfolioon niiden luonteen ja ominaisuuksien perusteella.



Kuva 17. Hankintakohteiden sijoittuminen ostoportfolioon

Kuvaan 17 sijoitetut toimittajat ovat: 1 Toimittaja 1 Oy, 2 Toimittaja 2 Oy, 3 Toimittaja 3 Oy, 4 Toimittaja 4 Oy, 5 Toimittaja 5 Oy, 6 Toimittaja 6 Oy, 7 Toimittaja 7 Oy, 8 Toimittaja 8 Oy, 9 Toimittaja 9 Oy, 10 Toimittaja 10 Oy, 11 Toimittaja 11 Oy ja 12 Toimittaja 12 Oy. Hankintaryhmien 1 ja 4 strateginen merkitys korostuu tässä analyysissä. Kyseiset hankintakohteet olivat arvoltaan pääosin myös suuria. Volyymihankintoihin sijoitettiin arvoltaan isoja toimittajia, joilla ei kuitenkaan ollut strategista merkitystä. Rutiini- ja pullonkaulahankinnoissa hankintojen arvot ovat pienempiä ja niiden merkitys vähäisempi. Toimeksiantajan kannalta oli hyvä, että merkittäviä pullonkaulahankintoja ei selvityksen perusteella ollut.

Taulukko 9. Toimeksiantajan hankintojen luokittelu portfolioanalyysillä

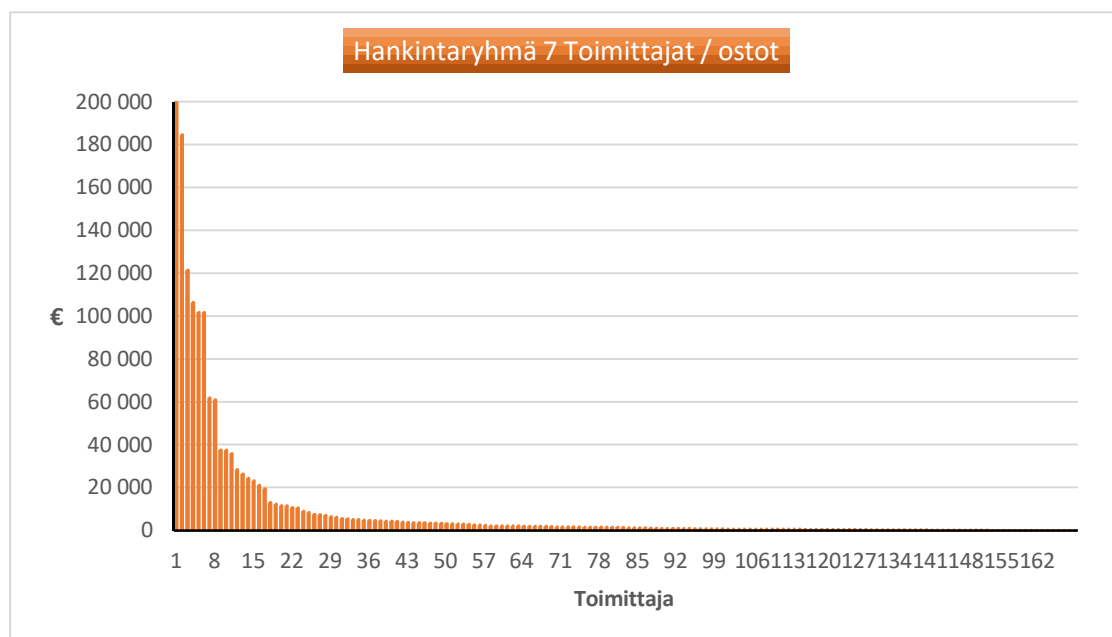
Luokitteluryhmä	Hankintaryhmät tai toimittajat
Volyymituotteet	<ul style="list-style-type: none"> Hankintaryhmä 7 osittain Hankintaryhmä 5 Hankintaryhmä 10 Hankintaryhmä 13 Hankintaryhmä 6
Rutiinituotteet	<ul style="list-style-type: none"> Hankintaryhmä 15 Hankintaryhmä 3 Hankintaryhmä 12 Hankintaryhmä 7 osittain Hankintaryhmä 14
Pullonkaulatuotteet	<ul style="list-style-type: none"> Tietyt tuotannon laitteet

Strategiset hankinnat	<ul style="list-style-type: none"> • Hankintaryhmä 1 • Hankintaryhmä 7 osittain • Hankintaryhmä 4 suurelta osin
-----------------------	--

Toimeksiantajan hankintaryhmiä ja hankintoja luokiteltiin taulukossa 9 esitetyn mukaisesti. Volyymituotteita olivat muun muassa hankintaryhmä 7 hankinnat osittain, hankintaryhmä 5 ja hankintaryhmä 13. Rutiinituotteiksi luokiteltiin muun muassa hankintaryhmät 15, 3 ja 12. Pullonkaulatuotteiksi muodostuivat tietyt tuotannon laitteet, joissa on aikakriittistä riippuvuutta laitetoimittajan varaosista ja huollosta. Strategisiksi hankinnoiksi luokiteltiin hankintaryhmä 1, hankintaryhmä 7 osittain ja hankintaryhmä 4 suurelta osin.

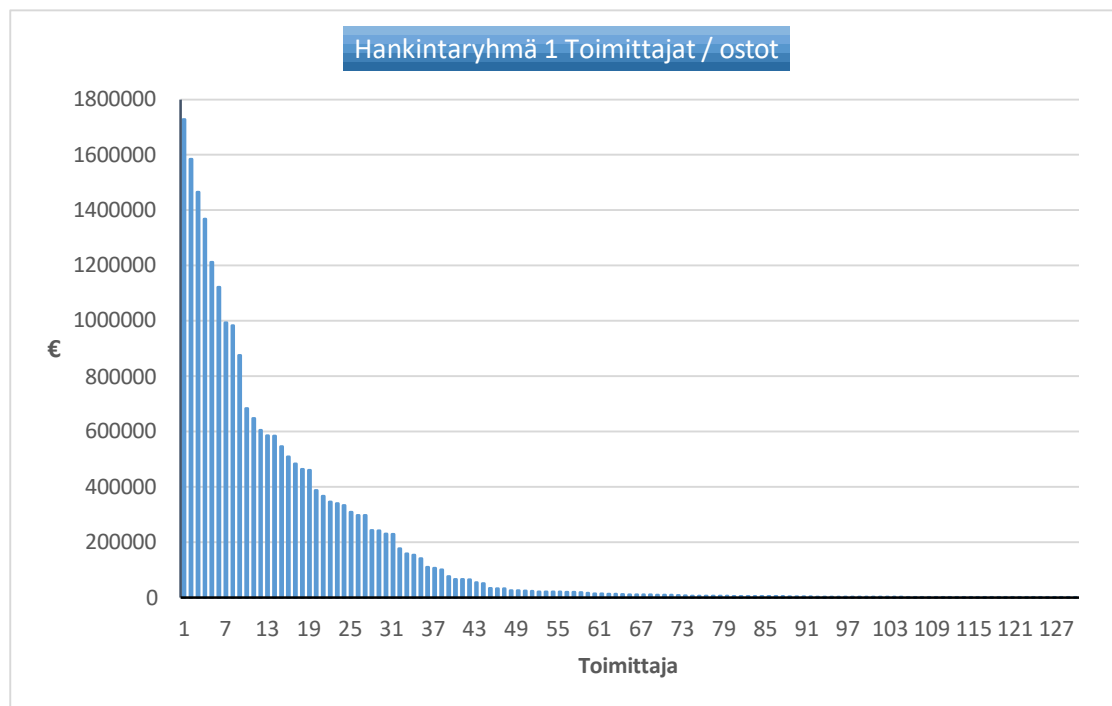
Tail Management

Tail Management -tarkastelu toteutettiin valitsemalla tarkasteluun kaksi toimittajamäärältään suurinta hankintaryhmään. Yhtenäistä näille ryhmille oli suuri pienten toimittajien määrä. Hankintaryhmän 7 keskiosto / toimittaja oli noin 11 000 euroa. Kuvan 18 kuvaajasta on poistettu ryhmän 7 huomattavasti muita suurempi toimittaja, jotta tuloksia olisi järkevämpi esitellä kuvaajassa. Hankintaryhmän 1 toimittajilta tehty keskiosto oli huomattavasti suurempi ollen 173000 euroa. Ryhmässä 1 alle 5000 euron laskuttaneita toimittajia oli kuitenkin peräti 51 kappaletta ja alle tuhat euroa laskuttaneita 20 kappaletta.



Kuva 18. Hankintaryhmän 7 toimittajat ja ostot

Hankintaryhmien toimittajien ostojen volyymiä tarkastella tulee hyvin esille pienten toimittajien suuri määrä. Tämän lisäksi varsinkin hankintaryhmässä 7 erot suurimpien ja pienimpien toimittajien välillä ovat huomattavat (kuva 18). Ryhmässä 1 hankintojen volyymi toimittajittain on tasaisemmin jakautunut (kuva 19). Tässäkin ryhmässä on siitä huolimatta huomattavan paljon pieniä toimittajia. Analyysin perusteella voisi esittää epäilyksen, että hankintoja tehdään enemmänkin niin sanottuina ohioistoina tai ilman selkeää toimintamallia.



Kuva 19. Hankintaryhmän 1 toimittajat ja ostot

ABC-analyysin osalta toimeksiantajan toimittajista peräti 77,8 prosenttia sijoitui C-kategoriaan. Tämä tarkoittaa, että 77,8 prosenttia toimittajista vastasi 5 prosentista ostojen kokonaisarvosta. Kun huomioidaan toimeksiantajan hankintojen painottuminen palveluhankintoihin, voi lukemaa pitää erikoisen korkeana. Pienten hankintojen määrään ja syihin on tulosten perusteella syytä kiinnittää erityistä huomiota. Vuositasolla pienistä hankinnoista kertynee merkittäviä piilokuluja laskutus- ym. kulujen muodossa.

5.2 Lomake- ja teemahaastatteluiden tulokset

Lomakehaastattelun tulokset on esitetty taulukossa 10. Taulukossa on esitelty vain tärkeimmiksi koettujen kysymysten vastausten tuloksia ja tarkastelun

kohteeksi ei siten valittu kaikkia lomakehaastattelun kysymyksiä. Koonti kaikkien kysymysten vastauksista löytyy erikseen liitteestä 5. Tuloksina on esitetty kaksi eniten ja kaksi vähiten vastattua vastausvaihtoehtoa ja niiden vastausprosentit. Kahden kysymyksen osalta vastaajia pyydettiin asettamaan vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen ja näiden osalta tulokset on esitetty parhaimpien ja huonoimpien vaihtoehtojen osalta järjestyslukuna (asteikolla 1–7, jossa 1 on paras ja 7 on huonoin vaihtoehto).

Tulosten perusteella hankintaosaaminen koettiin työntekijöiden keskuudessa pääasiassa melko hyväksi. Tosin välttäväksi tai huonoksi osaamisensa kokeneiden osuus oli yli 29 prosenttia. Parhaimmin hallinnassa olleiksi taidoiksi koettiin toimittajien valinta ja hankintaprosessin tuntemus, toisaalta samaan aikaan hankintaprosessin katsottiin olevan se aihe, jonka osalta toivottiin eniten koulutusta. Vastuullisuusasioiden ja hankintaan liittyvän lainsäädännön osalta, koettiin olevan vähiten osaamista. Hankintoja varten saatu koulutus koettiin vastaajien keskuudessa olevan pääasiassa riittämätöntä.

Taulukko 10. Lomakehaastattelun tulokset

Aihealue	Kysymys	Eniten vastattu	%	Vähiten vastattu	%
Hankinta-osaaminen ja koulutus-tarve	Millaiseksi arvioisit hankintaosaamisesi?	Melko hyvä	51,9	Huono	3,7
		Välttävä	25,9	Hyvä	14,8
	Mitkä ovat ne hankintoihin liittyvät taidot tai osa-alueet, jotka koet hallitsevasi parhaiten?	Toimittajan valinta	63,0	Vastuulliset hankinnat	3,7
		Hankintaprosessin tuntemus	40,7	Lainsäädännön vaatimukset	7,4
	Oletko saanut riittävästi koulutusta hankintojen tekemiseen?	En	70,4	Kyllä	29,6
	Millaista hankintakoulutusta toivoisit saavasi?	Hankintaprosessit ja -käytännöt	66,7	Toimittajan valinta	14,8
		Hankintatyökalujen käyttö	44,4	Sopimusneuvottelut	14,8
Hankintojen ohjeistus ja tuki	Miten selkeä ja ymmärrettävä on yrityksen hankintaprosessi?	Hieman epäselvä ja vaatii asiaan paneutumista	51,9	Hyvin selkeä ja ymmärrettävä	3,7
		Melko selkeä ja ymmärrettävä	25,9	Epäselvä ja vaikea ymmärtää	3,7
	Koetko saaneesi riittävästi tukea ja ohjeistusta hankintojen tekemiseen?	En	51,9	Kyllä	48,1

	Miten arvioisit yrityksen nykyisiä hankintaohjeita?	Hankintaohjeet tukevat hankintojen suorittamista jonkin verran En osaa sanoa	44,5 25,9	Hankintaohjeet tukevat hankintojen suorittamista hyvin Hankintaohjeet eivät tue hankintojen suorittamista	0,0 7,4
	Mitkä olisivat mielestäsi parhaat keinot tukea hankintatyötä?	Kirjalliset ohjeet Ohjaus hankintoihin perehtyneiltä henkilöiltä	77,8 66,7	Koulutustilaisuudet Ohjaus esihenkilöiltä	44,4 44,4
Työkalut ja resurssit hankintojen suorittamiseen	Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin hankintatyökaluihin (esimerkiksi ohjelmistot)?	En ole käyttänyt niitä / En osaa sanoa Tyytyväinen	48,2 33,3	Erittäin tyytyväinen Melko tyytymätön	0,0 7,4
	Koetko, että sinulla on riittävästi aikaa ja resursseja suorittaa hankintoja riittävän laadukkaasti?	Useimmiten Useimmiten ei	44,5 33,3	Lähes aina Ei juuri koskaan	0,0 7,4
	Mitkä seuraavista asioista auttaisivat sinua onnistumaan paremmin hankinnoissa?	Hankintaohjeiden lisääminen Koulutuksen lisääminen	85,2 77,8	Tietojärjestelmien kehittäminen Paremmat hankintaohjelmistot	48,1 48,1
Hankinnan prioriteetit ja käytännön ostotoiminta	Kun teet hankintoja, niin mitkä tekijät vaikuttavat eniten sinun päätöksenteossasi? (eniten valintoja 1–7)	Hankittavan tuotteen tai palvelun laatu Hankittavan tuotteen tai palvelun hinta	1. 2.	Toimittaja toimii yrityksen toimittajille määräämien toimintaperiaatteiden mukaisesti Toimittaja toimii vastuullisesti	7. 6.
	Entä mitkä tekijät koet olevan yritykselle tärkeimmiksi määritetyt? (eniten valintoja 1–7)	Hankittavan tuotteen tai palvelun hinta Hankittavan tuotteen tai palvelun laatu	1. 2.	Aikaisempi hyväksi koettu sopimussuhde toimittajaan Toimittajan toiminnan jatkuvuus	7. 6.
	Kuinka usein teet teke-mällesi hankinnalle tarvekartoituksen?	Aina Usein	37,1 29,6	En koskaan En osaa sanoa	3,7 7,4
	Kuinka usein teet hankintoja ilman sopimusta, vaikka se pitäisi ohjeiden mukaan laatia kyseistä hankintaa varten?	En koskaan Harvoin	66,7 25,9	Usein Melko usein	0,0 3,7
	Kun kyse on samantyyllisestä tuotteesta tai palvelusta, niin	Teen ostoja muilta toimittajilta satunnaisesti	48,2	Suosin muita toimittajia	0,0 3,7

	teetkö ostoja vain sopimustoimittajalta vai käytätkö myös muita toimittajia?	Teen ostoja vain sopimustoimittajalta	40,7	Käytän molempia suunnilleen saman verran	
	Kuinka usein kilpailutat tekemiäsi hankintoja esimerkiksi pyytämällä tarjouksia useammalta toimittajalta?	Usein tai aina	33,4	En koskaan	7,4
		Joskus	29,6	En osaa sanoa	11,1
Hankintojen vastuullisuus ja eettiset toimintaperiaatteet	Huomioitko hankintapäätöstä tehdessäsi sen vastuullisuuden?	Kyllä	66,7	En	33,3
	Mitä vastuullisuusasioita tulisi mielestäsi erityisesti ottaa huomioon hankinnoissa?	Toimittaja noudattaa lainsäädäntöä ja muita normistoja	96,3	Toimittajan tuotteiden tai palveluiden ilmastovaikutus on mahdollisimman pieni	29,6
		Toimittaja toimii eettisten toimintaohjeiden mukaisesti	85,2	Toimittajalla toimii taloudellisesti vastuullisesti	51,9
	Onko toimittaja koskaan pyrkinyt vaikuttamaan hankintapäätökseesi esimerkiksi tarjoamalla lahjoja?	Ei	88,9	Kyllä	11,1
Hankinnat ja yrityksen strategiset tavoitteet	Kuinka tärkeänä pidät sitä, että hankinnat tukevat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita?	Erittäin tärkeänä	51,9	En lainkaan tärkeänä	0,0
		Melko tärkeänä	37,0	En osaa sanoa	3,7
	Mitkä hankintoihin liittyvät toimenpiteet tai hankintaprosessin vaiheet tukisivat mielestäsi parhaiten yrityksen strategisia tavoitteita?	Hankintaprosessien ja toimintatapojen parantaminen	92,6	Hankintojen hajauttaminen ja vastuuttaminen eri toimintoihin	25,9
		Hankintojen sisällön ja tarpeen hallinta	77,8	Ostotoiminnan kontrollointi järjestelmien avulla	59,3
	Mitkä seuraavista olisivat kaikkein tärkeimmät hankintastrategiaan liittyvät asiat, mitkä tukisivat mielestäsi parhaiten yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista?	Toimittajahallinnan ja kilpailutuksen kehittäminen	92,6	Hankintojen päätöksentekovaltuuksien ja -rajojen muuttaminen	22,2
		Selkeä ja tavoitteellinen hankintastrategia	81,5	Hankintasopimusten ja -ehtojen arviointi ja päivittäminen	40,7

Hankintayhteistyö yrityksen eri toimintojen kesken	Kuinka tärkeänä pidät yhteistyötä muiden yrityksen toimintojen kanssa hankintoja tehdessäsi?	Erittäin tärkeänä	37,1	En lainkaan tärkeänä	0,0
		Melko tärkeänä	33,3	En osaa sanoa	11,1
	Kuinka usein suunnittelet hankintoja yhteistyössä muiden yrityksen toimintojen kanssa, jos niillä on vaikutusta muihin toimintoihin?	Joskus	37,1	En koskaan	3,7
		Melko usein	25,9	Tekemilläni ostoilla ei ole vaikutusta muihin toimintoihin	11,1
Riskienhallinta hankinnoissa	Kuinka usein arvioit hankintaasi mahdollisesti liittyviä riskejä?	Usein	37,1	En osaa sanoa	0,0
		Joskus	37,0	En koskaan	11,1
	Kuinka hyvin tunnet yrityksen hankintoihin liittyvät vaatimukset mahdollisten riskien minimoimiseksi?	Melko huonosti	44,5	Erittäin hyvin	3,7
		Melko hyvin	22,2	En lainkaan	14,8
Yhteistyö toimittajien kanssa	Kuinka hyvin yritys mielestäsi ylläpitää suhteita toimittajiin?	Riittävästi	37,1	Erittäin hyvin	0,0
		En osaa sanoa	37,0	Toimittajasuhteen ylläpito on täysin riittämätöntä	3,7
	Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät vahvan toimittajasuhteen luomiseksi?	Avoin kommunikointi ja luottamus	100	Toimittajan koulutus ja kehittäminen	3,7
		Reilu hinnoittelu ja sopimusehdot	77,8	Yhteisten tavoitteiden määrittely	55,6
Hankintojen budjetointi ja kustannustehokkuus	Kuinka usein tekemäsi hankinnan budjetti ylittyy?	Melko harvoin	40,8	Lähes aina	0,0
		Hyvin harvoin	25,9	Melko usein	7,4
	Millä keinoin hankintojen kustannustehokkuutta voitaisiin lisätä?	Parempi toimittajien kilpailutus	96,3	Puitesopimusten lisääminen	29,6
		Hankintaprosessin parantaminen	88,9	Toimittajien määrä vähentäminen	44,4
Hankintojen kehitystarpeet ja palautteen antaminen.	Mitkä ovat mielestäsi suurimmat esteet toimivalle ja tehokkaalle hankinnalle?	Osaamisen puute	85,2	Strategian puute	44,4
		Puutteellinen ohjeistus	81,5	Liian vähäiset resurssit	59,3
	Millä osa-alueilla yrityksen hankinnat tarvitsevat mielestäsi eniten kehittämistä?	Tehokkaampi hankintaprosessi	74,1	Parempi yhteistyö toimittajien kanssa	25,9
		Selkeämpi hankintatavoitteiden määrittäminen	70,4	Paremmat työkalut ja järjestelmät hankintoja varten	59,3
	Miten haluaisit antaa ja saada palautetta hankintoihin liittyen?	Keskustella niistä yhteisesti säännöllisissä hankintapalaverissa	55,6	Hankintatapahtuman onnistumisen kirjallisen arvioinnin kautta	7,4

		Kahden kesken esihenkilön tai alaisen kanssa	40,7	En halua saada tai antaa palautetta	22,2
Avoimet kommentit yrityksen hankinnoista	<ul style="list-style-type: none"> - Hankintaryhmän 1 päivittäistarvikkeita puuttuu sopimustoimittajien listoilta ja niitä joudutaan tilaamaan muualta. - Usein hankintatyö alkaa potentiaalisten toimittajien kartoittamisesta ja yhteydenotosta johtaen neuvotteluihin, kilpailuttamiseen, vertailuun ja sopimusneuvotteluihin. Näistä meillä ei ole yrityksessä mitään ohjeistusta tai prosesseja kuvattu. Ei ole myöskään kerrottu, millä perusteilla toimittaja valitaan. Näissä hankintatilanteissa mennään vähän tilanteen mukaan keskustelemalla eri henkilöiden ja tiimien välillä vaihtaen ajatuksia. Hankintaprosessi näissä isommissa hankinnoissa olisi kuitenkin hyvä kuvata ja niissä päätöksentekoprosessi. - Toiset hankinnat saavat maksaa mitä vaan ja toisaalta niuhotetaan senteistä. Jonkun pitäisi kyseenalaistaa/haastaa/valvoa valtakunnallisten sopimusten kannattavuutta - Tavoitteet, kategoriat, työkalut ja prosessit kuntoon -> Hankintojen johtaminen. - Hankintasopimusten keskittäminen ja on erityisen tärkeää, että tilaajat tilaavat sieltä mistä on sovittu. Nyt sooloillaan ja tehdään mitä huvittaa. Jokaisen tilaajaan ei pidä olla hankinnan osaaja, vaan sen homman hoitaa kategoriavastaavat. 				

Hankintojen tukea ja ohjeistusta käsittelevissä kysymyksissä hankintaprosessi koettiin jossain määrin epäselväksi ja ohjeistuksen katsottiin tukevan hankintatyötä vain tietyin osin. Riittävän tuen osalta näkemykset jakautuvat tasan. Eniten hankintatyön tueksi toivottiin kirjallisia ohjeita ja hankintaan perehtyneen henkilön tukea. Ohjeiden lisääminen yhdessä yleisen koulutustarpeen kanssa katsottiin tärkeiksi myös työkaluista ja resursseista kysyttäessä.

Hankinnan prioriteetteja ja käytännön hankintatoimintaa käsittelevien kysymysten osalta omiksi tärkeimmiksi hankintakriteereiksi vastaajat katsoivat ensisijaisesti laadun ja toiseksi tärkeimmäksi hinnan. Arvioitaessa yrityksen hankintakriteerejä hinta arvioitiin tärkeimmäksi ja vasta sen jälkeen laatu. Vähiten tärkeimmiksi kriteereiksi katsottiin toimittajan vastuullinen toiminta ja toimiminen yrityksen arvojen mukaisesti. Tarvekartoitus tehtiin vastaajien mukaan suurimmalle osalle hankintoja. Niin sanottuja ohioistoja ja hankintoja ilman sopimusta kerrottiin tehtävän satunnaisesti. Kilpailutuksia aina tai usein kertoi tekevänsä vain noin kolmannes vastaajista.

Hankintojen vastuullisuuden ja eettisten toimintaperiaatteiden osalta 66 prosenttia vastaajista otti vastuullisuuden huomioon hankintapäätöstä tehdessä,

vaikka sitä pidettiin vähiten tärkeimpänä kriteerinä hankintapäätöstä tehdessä. Tärkeimpinä aihealueeseen liittyvänä kriteerinä pidettiin sitä, että toimittaja noudattaa lainsäädäntöä ja muita normistoja ja toimii eettisten toimintaohjeiden mukaisesti. Joka kymmenes vastaaja kertoi toimittajan joskus pyrkineen vaikuttamaan hänen hankintapäätökseensä tarjoamalla lahjoja.

Hankintoja ja yrityksen strategisia tavoitteita käsittelevissä kysymyksissä hankintatoiminnan tukea yrityksen strategisille tavoitteille pidettiin tärkeänä. Vastaajien mukaan strategisten tavoitteiden saavuttamista tukisivat parhaiten hankintaprosessien ja toimintatapojen parantaminen ja toimittajahallinnan ja kilpailutuksen kehittäminen. Vähiten kannatusta sai hankintatoimen keskittäminen ja päätöksentekovaltuuksien muuttaminen.

Hankintayhteistyötä yrityksen eri toimintojen kesken pidettiin tärkeänä, mutta hankintoja suunniteltiin yhdessä muiden toimintojen kanssa pääasiassa melko harvoin. Reilu kolmannes vastaajista huomioi mahdolliset hankintaan liittyvät riskit usein ja joka kymmenes ei tehnyt sitä koskaan. Riskienhallinnan vaatimukset tunnettiin joko melko huonosti tai niitä ei tunnettu lainkaan. Yhteistyötä toimittajien kanssa tehtiin reilun kolmanneksen mielestä riittävästi. Yli kolmannes ei osannut arvioida yhteistyön riittävyttä. Tärkeimpinä keinoina vahvan toimittajasuhteen luomiseksi pidettiin avointa kommunikointia ja luottamuksellisuutta sekä reilua hinnoittelua ja reiluja sopimusehtoja.

Hankintojen budjetointiin ja kustannustehokkuuteen liittyvissä kysymyksissä vastaajat katsoivat pysyneensä hankintabudjeteissa pääasiassa hyvin. Tärkeimmiksi kustannustehokkuutta edistäviksi keinoiksi katsottiin parempi toimittajien kilpailutus ja hankintaprosessin parantaminen. Puitesopimusten lisääminen ja toimittajien määrä vähentäminen katsottiin vähiten parhaimmiksi vaihtoehtoiksi.

Hankintojen kehitystarpeiden ja palautteen antamisen osalta suurimmaksi esteeksi toimivalle ja tehokkaalle hankinnalle katsottiin olevan osaamisen puute ja puutteellinen ohjeistus. Eniten kehittämistä katsottiin olevan hankintaprosessissa ja hankintatavoitteiden määrittämisessä, vähiten toimittajayhteistyön kehittämisessä. Palautetta hankinnoista haluttiin annettavan mieluiten yhteisissä hankintafoorumeissa.

Teemahaastattelu johtoryhmän jäsenille

Teemahaastattelun kysymykset on esitelty liitteestä 4. Yrityksen hankintojen nykytila arviointiin vastauksissa suurelta osin tiedostetuksi, heräämässä olevaksi (taso 2), mikä tarkoitti, että pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallinnan merkitys hankintatoimen suorituskyvyllä on yrityksessä tiedostettu ja toiminnan kehittäminen on käynnistymisvaiheessa tai osin jo käynnistetty.

Perusteluina tälle tasonmääritykselle oli muun muassa se, että hankintojen kehittämisessä nähdään potentiaalia, mutta toistaiseksi on jouduttu priorisoimaan muita liiketoiminnan kannalta tärkeitä asioita. Samoin hankintoja tehtäessä on pyritty varmistamaan, että niitä tehdään järkevästi eri näkökulmat huomioiden. Yhtenä perusteluna katsottiin, että hankintojen systemaattisen johtamisen ja kehittämisen mukanaan tuomia hyötyjä ei välttämättä kyetä arvioimaan ja hankintojen toteutus oman työn ohella, ilman keskitettyjen hankintojen tukea, saattaa johtaa vaihtelevaan tasoon ja osittain tavoitteiden täyttymättä jäämiseen.

Osa vastaajista arvioi nykytilan olevan kehittyvä (taso 3), mikä tarkoitti, että pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallinnan kehittäminen on yrityksessä suunnitelmallista ja, että toiminnan kehittäminen on etenemisvaiheessa ja siihen panostetaan. Vastauksia ei ollut kuitenkaan perusteltu. Muut hankinnat nykytilaa kuvaavat tasot eivät tulleet vastauksissa valituiksi.

Hankintojen tavoitetasoa käsittelevässä kysymyksessä vastauksissa oli enemmän hajontaa ja äänet jakautuivat tasan vaihtoehtojen 3, 4 ja 5 välillä (yksi vastaaja ei ollut vastannut kysymykseen). Vaihtoehtoa 5 pidettiin osaltaan tavoiteltavana tasona, mutta osassa vastauksissa se katsottiin liian korkeaksi tasoksi, kun huomioidaan yrityksen muiden toimintojen maturiteetti. Tosin strategisten hankintojen osalta tasoa 5 pidettiin muutamien vastaajien mielestä tavoiteltavana tasona. Vaihtoehtojen 3 ja 4 perusteluina pidettiin parasta panostus -suhdetta ja liian korkean tavoitetason tavoittelua ei pidetty tarkoituksenmukaisena.

Yrityksen hankintapolitiikkaa käsittelevä luonnos oli vain osalle vastaajista tuttu. Vastaajat, joille se oli tuttu, katsoivat että hankintojen tavoitetasoa ja politiikkaa tulisi tarkastella uudelleen, kun hankintojen toimintamalli on vakiintunut. Vastuullisuuden ja strategisten hankintojen hallinnan korostaminen katsottiin vastauksissa tärkeäksi. Vastuuhenkilöiden ja toimintamallien päivittäminen katsottiin myös tärkeäksi.

Neljäs kysymys käsitteli hankinnan hallinnan pääalueita ja mitkä vaihtoehdoista olisivat tulevaisuudessa yrityksen kannalta tärkeimmät ja miksi. Taulukossa 11 on esitetty annetut vastausmäärät eri vaihtoehdoille. Tärkeimmäksi vaihtoehdoksi koettiin kumppanuustoiminnan kehittäminen ja hallinta. Kyky hallita toimittajia, hankintatoiminnan painopisteen määrittäminen ja kyky hallita ostohintoja koettiin myös tärkeäksi. Vähiten tärkeimmiksi koettiin hankinnan strategisuuden ja aseman korostaminen ja henkilöstön hankintaosaamisen kehittäminen. Perusteluissa korostui strategisten hankintojen hallinnan merkitys toiminnan turvaamiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Toiminnan kustannustehokkuuden parantaminen toistui myös perusteluissa.

Taulukko 11. Tärkeimmiksi koetut hankinnan kehityskohteet

Hankinnan hallinnan pääalue	Vastausten määrä
Kumppanuustoiminnan kehittäminen ja hallinta	6
Kyky hallita toimittajia, kuten niiden määrää sekä tuotteiden ja palveluiden laatua	4
Hankintatoimen painopisteen määrittäminen	3
Kyky hallita ostohintoja	3
Hankinta- ja ostotoimen operatiivinen tehokkuus	3
Hankinnan strategisuuden ja aseman korostaminen	1
Henkilöstön hankintaosaamisen kehittäminen	1

Viidennessä kysymyksessä hankintoja tarkasteltiin SWOT-analyysin näkökulmasta. Kuvassa 20 on esiteltyä vastaajien näkemykset yrityksen hankintoja koskevista vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista. Vahvuusiksi katsottiin muun muassa kustannustehokkuus ja ketteryys. Heikkouksiksi vaihteleva osaaminen, resurssipula ja toimintamallien puute. Mahdollisuuksina pidettiin uutta hankintastrategian ja toimintamallien jalkauttamista ja hankintayhteistyön lisääntymistä. Uhkana pidettiin hankintojen byrokraattisuutta, kumppanuussuhteiden kehittämisen laiminlyöntiä ja strategista riippuvuutta yksittäisistä toimijoista.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • kustannustietoisuus • hyvät yhteistyösuhteet • ketteryys ja joustavuus • oman alansa asiantuntijat ovat vahvasti hankintatoimessa mukana 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • vaihteleva maturiteettitaso talon sisällä • resurssipula hankinnoissa ja niiden keskitetyssä johtamisessa • systemaattisen tavoiteasetannan ja raportoinnin puute • ei yhteistä toimintamallia tai työkaluja • liikaa erilaisia toimittajia
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • määritetyn toimintamallin jalkautus ja uusi strategia • hankintavolyymin lisääntyminen yhteishankinnoilla ja syventyvä yhteistyö kumppanien kanssa • parhaiden käytäntöjen käyttöönotto • toimintamallien rakentamisen erilaisille hankinnoille • systemaattisuuden ja osaamisen kasvataminen 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • hankinnoille luodaan liian raskas tai byrokrattinen malli, jossa tähdätään liian korkeaan laatutasoon • kumppanuussuhteita muutetaan perusteettomasti tai niiden kehittäminen laiminlyödään • hankinnoista maksetaan liikaa • vastuullisuuden unohtaminen • vendor lock-in tai strateginen riippuvuus joistain toimittajista

Kuva 20. Yhteenveto SWOT-analyysikysymyksen vastauksista

Yrityksen hankinnoille ei ole vastaajien mukaan asetettu varsinaisia tavoitteita budjettia lukuun ottamatta. Palveluiden laadulle asetettavat kriteerit tulevat osittain strategiasta, pääosin operatiivisesta toiminnasta ja johtamisesta. Riskien arviointien osalta riskejä käsitellään keskeisten hankintojen osalta yleensä jo hankintaa suunniteltaessa. Riskien arvioinnin toteutus vaihteli vastaajien mukaan hankintakohteen mukaan. Vastaajat pitivät riskien arviointia jokseenkin riittämättömänä ja kokivat sen kehittämisen olevan tarpeellista.

Kysymykseen hankintojen johtamisesta katsottiin tärkeimmäksi saada hankinnat hallintaan työkalujen, ohjeistuksien, koulutuksien, tavoitteiden asetannan ja raportoinnin osalta. Keskitetty hankintojen ohjaus sai eniten kannatusta, päävastuun hankinnoista ollen edelleen liiketoimintayksiköillä. Kysymykseen, että mitkä hankintojen avaintemat tukisivat mielestäsi parhaiten yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista, oli lähes yksimielisenä vastauksena strategisten kumppanuuksien kehittäminen ja hankintojen kustannustehokkuus. Opittavaa toiminnassa katsottiin olevan kautta linjan, vaikkakin strategisissa hankinnoissa katsottiin onnistuneen. Hinta- ja sopimusneuvottelut ja tarpeen määrittely katsottiin onnistumiseksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun osalta käydään läpi johtopäätökset tutkimuksen ja kehittämistyön tuloksista. Keskeisinä kysymyksinä olivat, että saavutettiinkö työn tavoitteet, miten tavoitteisiin päästiin ja miten tutkimusongelmat ratkaistiin ja mitä tuloksilla saavutettiin. Tutkimusongelma lähti tarpeesta kehittää toimeksiantajan hankintastrategiaa ja luoda suunnitelma sen käyttöönotolle. Opinnäytetyössä tutkimuskysymyksiä oli kaksi kappaletta. Ne olivat seuraavat:

- Mitä kehitettävää yrityksen hankinnoissa on ja, että onko alkuperäinen hankintastrategia edelleen yrityksen tarpeiden mukainen ja liiketoimintaympäristöön sopiva?
- Miten hankintastrategia otetaan yrityksessä käyttöön ja mitä käyttöönottosuunnitelman tulee sisältää?

Hankintastrategian kehittämistarpeita arvioitiin hankintojen nykytilan ja liiketoimintaympäristön analyysillä ja pohtimalla tulosten vaikutusta olemassa olevalle hankintastrategiaan. Hankintojen nykytilaa arvioitiin vertaamalla haastattelu- ja aineistotutkimusten tuloksia hankintaa käsittelevään tutkimustietoon, teorioihin ja erilaisiin hankintojen tilaa kuvaaviin malleihin. Hankintastrategian käyttöönoton osalta yleisesti strategian ja sen käyttöönoton mallinnukset ja teoria olivat keskeisessä asemassa suunnitelmaa rakennettaessa.

Tutkimuskysymysten osalta tutkimusta voi pitää onnistuneena, koska tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Hankintastrategian kehittämisen osalta tehdyt analyysit tuottivat riittävästi tietoa kehitystarpeista ja hankintastrategian ajankohtaisuudesta. Strategian käyttöönoton teoria ja mallinnukset selvensivät hankintastrategian käyttöönottoon liittyviä tarpeellisia ja jopa kriittisiä vaiheita ja tehtäviä, jotta käyttöönotto voitiin toteuttaa menestyksekkäästi. Teoriaa, mallinnuksia ja projektisuunnitelmaa hyödyntäen hankintastrategialle luotiin käyttöönottosuunnitelma.

Opinnäytetyö oli luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö ja sen tavoitteet olivat:

- tuottaa rajattu analyysi yrityksen hankinnoista

- saada käsitys hankintojen nykytilanteesta
- ehdottaa kehityskohteita yrityksen hankintastrategiaan
- sitoa hankintastrategia yrityksen strategiaan
- saada käsitys yrityksen hankintatoimen tasosta, hankintaa suorittavien henkilöiden osaamisen tasosta sekä kehittämis- ja koulutustarpeista
- luoda hankintastrategian käyttöönottosuunnitelma.

Työn tavoitteet voidaan katsoa saavutetuiksi. Toimeksiantajayrityksen hankinnoista tuotettiin rajattu analyysi, joka auttoi osaltaan muodostamaan käsityksen hankintojen nykytilasta. Tutkimustyön tuloksien perusteella tehtiin ehdotuksia hankintastrategian kehittämiseksi, sidottiin hankintastrategian tavoitteet yrityksen strategiaan, tuotettiin tutkittua tietoa hankintatoimen tasosta ja kehittämis- ja koulutustarpeista ja luotiin hankintastrategian käyttöönottosuunnitelma.

Hankintoja koskevat tutkimukset suoritettiin aihetta käsittelevään teoriaan, malleihin ja tutkimuksiin perustuen. Tämä helpotti saatujen tuloksien selittämistä ja edelleen niiden pohjalta voitiin esittää ehdotuksia strategian kehittämiseen. Muihin vastaaviin tutkimuksiin opinnäytetyötä oli vaikea verrata siihen liittyvien rajausten ja kohdennuksen vuoksi. Tuloksia kuitenkin verrattiin muiden tutkimusten tuloksiin. Se, että muutkin tutkimukset perustuivat pääasiassa samoihin teorioihin ja malleihin, näkyi havaintojen ja kehitysehdotusten samankaltaisuutena.

Vaikka työn tuloksia voi pitää onnistuneena, niin olisiko jotain voinut tehdä toisin? Opinnäytetyö tarkasteli hankintastrategian kehittämistä rajatusti ja tarkempi analyysi monista kehittämiskohteista rajattiin tarkoituksella tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimusnäkökulma olisi voinut olla vieläkin kohdennetumpi ja hankintastrategiaa olisi voinut kehittää analysoimalla toimeksiantajan hankintoja pelkästään taloudellisesta näkökulmasta. Tällä analyysillä olisi voitu kehittää hankintojen luokittelua ja luoda hankintakategorioille omat hankintastrategiat. Vaarana tässä olisi tosin ollut liian suppea näkökulma hankintastrategian kehittämiseen. Hankintastrategian käyttöönottosuunnitelman olisi voinut laatia yhdessä toimeksiantajan kanssa, jolloin siitä olisi tullut suunnitellumpi ja siten käyttökelpoisempi versio.

6.1 Ehdotus hankintastrategian kehittämiseksi

Hankintastrategian kehittäminen edellytti analyysejä hankintoihin liittyvistä ja vaikuttavista tekijöistä. Näitä olivat hankintojen nykytila, liiketoimintaympäristö, hankintojen painopistealueet, SWOT-analyysi, hankintojen organisointi, henkilöstön hankintaosaaminen ja hankintastrategian liittäminen yrityksen strategiaan. Seuraavassa esitellään havainnot ja johtopäätökset aihealueittain. Ehdotukset kehittämistarpeista ja muut huomioitavat asiat kerättiin yhteen ja on esitelty taulukossa 12.

Toimeksiantajan hankintojen tila ei analyysin perusteella ole juurikaan muuttunut muutaman vuoden aikana. Hankinnat hoidetaan edelleen pääosin omissa liiketoimintayksiköissä ja vain merkittävimpiä hankintoja koordinoidaan yhdessä. Hankintoja ei edelleenkään johdeta keskitetysti ja valvontavastuu hankinnoista on liiketoimintayksiköillä. Hankintojen tekemiseen on olemassa ohjeistus ja sitä noudatetaan, mutta se on katsottu riittämättömäksi. Hankintoja ei juurikaan mitata ja suoritustaso ja hankinnoista aiheutuvat kustannukset jäävät suurelta osin piiloon. Hankintaosaamisen taso vaihtelee edelleen ja todellinen osaamisen keskitaso jäi tutkimuksesta huolimatta epäselväksi.

Kun varsinaista hankintastrategiaa ei ole määritetty loppuun ja otettu käyttöön, puuttuu hankinnoilta suuntaviivat ja tavoitteet. Hankintoja ei ole myöskään jaoteltu eri kategorioihin, eikä niille ole määritetty sopivaa kategoriastategiaa. Toimittajaverkosto on edelleen varsin kirjava ja pieniä toimittajia on runsaasti, vaikka toimittajien määrä on vähentynyt merkittävästi muutaman vuoden takaisista lukemista. Toimittajamäärän väheneminen on pääosin seurausta yrityksen muuttuneesta toimintamallista sen sijaan, että kyse olisi ollut aktiivisista toimista vähentää toimittajien määrää.

Edellä olevia johtopäätöksiä tukivat yrityksen johtoryhmän näkemykset hankintojen nykytilasta. Hankintojen tilaa pidettiin tiedostettuna ja hankintatoimen kehittämistoimenpiteet oli aloitettu. Hankinnat olivat toistaiseksi jääneet vähemmälle huomiolle, koska muita liiketoiminnan kannalta tärkeitä asioita oli jouduttu priorisoimaan ja resursseja tai aikaa hankintojen kehittämiseksi ei ole

ollut. Hankintojen nykytilaa ei kuitenkaan voi analyysin perusteella pitää huonona, vaikka kehittämistä vaativia osa-alueita on useita. Yrityksessä on riittävä osaamista hoitaa vaativampiakin hankintoja ja ymmärrys hankintojen johtamisen ja kehittämisen merkityksestä on lisääntynyt.

Liiketoimintaympäristön tuntemus on yksi keskeisiä menestyksen edellytyksiä. Liiketoimintaympäristön analyysissä huomio kiinnittyi muuttuneeseen toimintaympäristöön. Markkinoille on tullut uusia toimijoita ja kilpailu yrityksen päämarkkinoilla on yhä tiukempaa. Tästä on seurannut uusia vaatimuksia toiminnan kustannustehokkuudelle. Tämä on edelleen johtanut omien toimintojen karsimiseen, ja ostopalvelut ovat nousseet entistä merkittävämpään rooliin. Ostopalveluiden kasvava määrä edellyttää toimittajahallinnan osaamista, kuten taitoa valita parhaat toimittajat ja kykyä ylläpitää hyviä toimittajasuhteita parhaan mahdollisen hyödyn saavuttamiseksi. Hyvin hoidettu hankintatoimi ja toimittajahallinta edellyttää yritykseltä suuria panostuksia ja toimeksiantajan hankintatoimintaa ei tältä osin voi pitää onnistuneena. Vaikka hankintatoimen kehittämisen jättäminen vähemmälle huomiolle on johtanut pieleen menneisiin hankintoihin ja todennäköisesti eräidenkin mahdollisuuksien menettämiseen, on hankinnoista selvitty ilman suuria epäonnistumisia. Tätä voidaan pitää toimeksiantajan osalta onnistumisena.

Kilpailun koveneminen ja siitä aiheutuvat vaatimukset sekä muuttuvat kuluttajien vaatimukset ovat tuoneet uusia vaatimuksia alan toimijoille. Valveutuneet kuluttajat vaativat laadukkaita ja vastuullisesti tuotettuja palveluja ja yritykset eivät voi sivuuttaa näitä vaatimuksia. Toimittajahallinnan ja -valinnan rooli korostuu myös näissä asioissa. Kyselyiden perusteella laatua pidettiin tärkeänä valintakriteerinä, mutta hankinnan vastuullisuus ja se, että toimittaja toimii yrityksen normistojen mukaisesti, olivat vähiten merkityksellisimpiä asioita. Tähän tulokseen on syyttä kiinnittää erityistä huomiota, jotta yritys ei joudu sellaiseen tilanteeseen, jossa huolimattomasti valittu toimittaja aiheuttaa yritykselle merkittävää mainehaittaa.

Liiketoimintaympäristön analyysin avulla voidaan ennustaa pitkän aikavälin muutoksia, tunnistaa vaihtoehtoisia toimittajia ja ennen kaikkea arvioida mahdollisia tulevaisuudessa olevia riskejä, jotka voivat mahdollisesti vaarantaa yri-

tyksen toiminnan. Tästä syystä myös hankintojen ja hankintaympäristön muutosten ennustamiseen tulee panostaa muun hankintojen kehittämistyön ohessa. Keskeisessä asemassa liiketoiminnan kannalta ovat varsinkin taloudellisten, kilpailullisten, eettisten ja ekologisten tekijöiden ennustaminen ja vaikutuksen arviointi. Muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää pohtia myös hankintastrategian sisältöä ja pitkäkestoisuuden järkevyyttä. Joustava ja mukautumiskykyinen hankintastrategia on tästä syystä usein se paras vaihtoehto myös toimeksiantajalle.

Hankintojen painopisteanalyysin perusteella toimeksiantajan hankinnat ovat niiden toimittajakohtaiselta arvoltaan hyvin jakautuneet. Yhtäältä yrityksellä on arvoltaan keskimääräiseen toimittajaan verrattuna huomattavasti suurempia toimittajia, toisaalta paljon arvoltaan pieniä toimittajia ja näiden määrä on varsin suuri. Analyysin perusteella hankintojen painopisteinä ovat alihankinta ja palveluhankinnat. Hankintojen painottuminen palveluhankintoihin asettaa uudenlaisia haasteita toimittajahallintaa. Palveluhankintojen hallinta edellyttää aivan toisenlaista hankintaosaamista niiden abstraktin luonteen vuoksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 209–210.) Palveluhankintojen määrittelyssä on toimeksiantajalla käytetty palvelutasosopimuksia, mutta niitäkin olisi syytä kehittää laadun varmistamiseksi ja, jotta ne vastaavat paremmin nykyajan muuttuneisiin vaatimuksiin.

Hankintojen painopisteanalyysin perusteella toimeksiantajalla on muutama kymmenen toimittajaa, joiden hallintaan kannattaa panostaa. Hankintojen keskittyminen näille suurille toimittajille helpottaa osaltaan resurssien ja panostusten kohdentamista. Yrityksellä on edelleen myös suuri määrä pieniä toimittajia, joiden käytön tarpeellisuutta on syytä selvittää. Erilaisten toimittajien suuri määrä tarkoittaa suurella todennäköisyydellä korkeita hankintakustannuksia erilaisten palvelumaksujen, kuten laskutuslisien ja toimitusmaksujen muodossa. Sopimustoimittajien käytön lisääminen on suotavaa, koska rajoitetut hankintakanavat sopimustoimittajineen vähentävät myös hankintoihin käytettävää työmäärää ja siten kustannuksia. Hankintojen osalta on tosin varmistettava, että kaikki tarvittavat tuotteet ja palvelut saadaan sopimustoimittajilta.

SWOT-analyysi antoi käsityksen yrityksen johdon näkemyksistä hankintoihin. Hankintatoiminnan vahvuudeksi nimettiin sen kustannustehokkuus ja ketteruus, joka mahdollistaa nopean reagoinnin muuttuviin tilanteisiin. Analyysin perusteella byrokraattisen ja jäykän hankintamallin käyttö ei ole yrityksessä järkevää. Yrityksen ohuehko organisaatio mahdollistaa yhtäältä ketterän toiminnan, toisaalta aiheuttaa resurssien puutteen, jolloin hankinnoille asetettuja tavoitteita ei välttämättä saavuteta. Vastaaajien kanssa voidaan olla samaa mieltä siitä, että hankintatoiminnan kehittäminen ja strategian jalkauttaminen luo monia mahdollisuuksia parantaa kilpailukykyä ja kustannustehokkuutta. Eri mieltä voidaan olla esimerkiksi parhaiden käytäntöjen lanseeraamisesta hankintatoimeen. Tämä kannattaa toteuttaa vasta siinä vaiheessa, kun yrityksen hankintatoimen kypsyys on riittävällä tasolla. Hankintaosaaminen on vastaus-ten perusteella vaihtelevaa ja siten uusien ohjeiden ja toimintamallien käyttöönotto ja kouluttamisen tärkeys korostuu hankintatoimen tasoa parannettaessa.

Toimeksiantajan hankintojen organisointia on suunniteltu toteutettavaksi jakamalla hankintavastuuta eri liiketoimintayksiköille tai toiminnoille. Hankintoja ei kuitenkaan tällä hetkellä koordinoita, joten hankintatoimintaan voi liittyä laadun vaihtelua, tarpeettomia kustannuksia ja huomioimatta jääneitä riskejä. Aiemmin todetun mukaisesti hankintojen organisointia mietittäessä on syytä ottaa huomioon hankintojen maturiteettitaso ja organisaation yhtenäisyys. Ne vaikuttavat esimerkiksi siihen millaisia työkaluja hankinnoissa voidaan käyttää. Mikäli hankintaosaaminen ei ole riittävällä tasolla voi liian vapauden ja vastuun antaminen liiketoimintayksiköille olla riskialtista.

Haastatteluiden perusteella hankintoja toivottiin hajautetun mallin lisäksi tuettavan keskitetyllä hankintojen koordinoinnilla. Keskitetty hankintojen koordinaointi mahdollistaisi hankintamallien rakentamisen, hankintojen mittaamisen ja hankintojen kehittämisen. Eräänlainen hybridimalli onkin analyysin perusteella paras vaihtoehto toimeksiantajan hankintojen organisoinnille, koska ainakaan hankintojen keskittämistä ei voi pitää optimaalisena vaihtoehtona toimeksiantajayritykselle. Yrityksen toiminnot ovat toiminnaltaan ja tarpeiltaan hyvin erilaiset ja hyvin hoidettu keskitetty hankinta vaatisi sitä hoitavilta henkilöiltä vahvaa toiminto- ja alakohtaista erikoisosaamista. Hajautetummassa mallissa

hankinnat voidaan tehdä oman toiminnon osalta parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän vuoksi liiketoimintapohjainen, mutta koordinoitu hybridimalli sopii parhaiten toimeksiantajan hankintojen organisaatiomalliksi.

Taulukko 12. Hankintojen kehittämiskohteet analyysien perusteella

Analyysin kohde	Huomioitavat ja kehitettävät asiat
Hankintojen nykytila	<ul style="list-style-type: none"> • Hankinnan tavoitteiden määrittäminen • Hankintastrategian määrittäminen • Hankinnan tavoitetason määrittäminen • Hankintojen analysointi ja kategorisointi • Hankintojen johtamisen määrittäminen • Hankintaosaamisen kehittäminen
Liiketoimintaympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Ennustamisen kehittäminen • Ajankohtaisuus ja ajanhermolla oleminen • Muutosten ennakoinnin parantaminen • Riskien tunnistamisen kehittäminen • Vastuullisuuden ja eettisyyden painottaminen • Strategian yksityiskohtaisuuden ja pitkäkestoisuuden määrittäminen
Hankintojen painopistealueet	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajien määrän vähentäminen • Palveluhankintojen hallinnan kehittäminen • Panostusten keskittäminen suuriin toimittajiin • Erilaiset hankintastrategiat eri hankinnoille • Hankintojen kustannusten selvittäminen
SWOT-analyysin vastaukset	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien järjestäminen hankintaan • Hankintatoiminnan pitäminen ketteränä • Hyvien yhteistyösuhteiden ylläpito • Strategisen riippuvuuden välttäminen
Hankintojen organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Hankinnat toteutetaan liiketoimintayksiköissä • Hankintojen koordinointi keskitetysti • Hankintojen johtaminen koordinoimalla • Hankintojen mittaamisen kehittäminen
Henkilöstön hankintaosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökunnan koulutuksen suunnittelu • Hankintaohjeistuksen kehittäminen • Hankintafoorumien luominen
Hankintastrategia osana yrityksen strategiaa	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia yhteneväinen yrityksen strategiaan • Kustannustehokkuuden lisääminen • Kannattavuuden parantaminen • Lisäarvon tuottaminen hankinnoilla • Toimittajahallinnan parantaminen
Muita kehittämisehdotuksia ja huomioitavia asioita	<ul style="list-style-type: none"> • Kokonaiskustannusajattelun edistäminen • Hankintastrategian laadinta yhdessä sidosryhmien kanssa • Yksikkökeskeisyydestä muut toiminnot huomiioon ottavaan hankintastrategiaan • Viestinnän suunnittelu ja toteutus luottamustason mukaan

Haastattelujen perusteella toimeksiantajan henkilökunta toivoi lisäkoulutusta ja -perehdytystä hankintojen tekemiseen. Hankintaosaaminen koettiin yrityksessä pääosin hyväksi, mutta henkilöstön hankintaosaamisen keskitaso jäi analyysin perusteella epäselväksi ja kysymyksiä herättäväksi. Tätä näkemystä vahvistaa osaltaan myös johtoryhmän jäsenten kommentit hankintaosaamisen vaihtelevuudesta. Analyysin perusteella henkilöstön koulutukseen tulisi panostaa enemmän. Samoin hankintatoimeen liittyvää ohjeistusta tulisi kehittää ja sitä tulisi olla enemmän. Hankintatoimintaa varten olisi suositeltavaa perustaa yhteinen foorumi kokemusten ja ajatusten vaihtamiseksi. Ennen kaikkea henkilökunta tulisi sitouttaa hankintatoimintaan ja strategian kehittämiseen lisäämällä heidän ymmärrystään toimivan ja osaavan hankintatoimen merkityksestä yritykselle. Hankinnoissa mukana olevien henkilöiden on ymmärrettävä hankintojen vaikutukset kokonaisuuteen, muihin toimintoihin, toimittajanäkökulmat, hallittava erilaiset työkalut ja heillä on oltava sopimusosaamista sekä lainsäädännön tuntemusta.

Henkilöstön kouluttamiseen on syytä panostaa kaikkien mahdollisuuksien ja hyötyjen realisoimiseksi. Tämä siitäkin huolimatta, että henkilöstön osaamisen kehittämistä ei pidetty johtoryhmän jäsenten keskuudessa erityisen tärkeänä. Henkilöstön hyvä hankintaosaaminen on kuitenkin tutkimusten mukaan (katso sivu 30) keskeinen edellytys toimiville ja menestyksellisille hankinnoille. Mitä enemmän organisaatiossa on osaamista ja taitoja toimittajamarkkinoiden hallintaan, sitä enemmän voidaan tehdä tulosta ja parantaa organisaation kannattavuutta. Ehdotetuilla toimenpiteillä yrityksen hankintaosaamisen taso nousee, se on tasalaatuisempaa ja nostaa henkilöstön kokonaissuoriutumisen hankinnoissa uudelle tasolle.

Toimeksiantajan liiketoiminnassa tapahtunut toimintojen ulkoistaminen on muuttanut hankintojen roolia operatiivisesta enemmän strategisen toiminnon suuntaan. Hankintatoimen kehittäminen voi johtaa sen vaikutuksen näkymiseen muissakin yrityksen toiminnoissa entistä selvemmin. Tästä syystä on tärkeää, että kaikilla on yhteneväinen näkemys yrityksen tavoitteista. Myös hankintastrategian tulee olla yhteneväinen yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa.

Hankinnat hyvin hoidettuina vastaisivat jo itsessään moniin toimeksiantajan strategiaan tavoitteisiin parantamalla oikein toteutettuna kannattavuutta ja tuomalla asiakkaille lisäarvoa. Hankintastrategiassa on määriteltävä yhteneväiset tavoitteet ja se, että miten ne saavutetaan. On tärkeää, että keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ovat sellaisia, etteivät ne aiheuta haittaa muille yrityksen toiminnoille. Hyvällä hankintastrategialla ja hankintojen koordinoinnilla hallitaan ja kehitetään toimittajia, vähennetään riskejä ja osataan valita sopivat toimittajat yritykselle. Tämä johtaa kustannussäästöihin ja kannattavuuden parantumiseen. Parantuneen toimittajahallinnan myötä palveluiden ja tuotteiden laatu paranee ja se vaikuttaa edelleen suotuisasti asiakastyytyvyyteen ja kilpailukykyyn parantumiseen.

Muita hankintastrategiaan liittyviä kehittämissuhteita olivat kokonaiskustannusajattelun edistäminen. Tämä siitä syystä, että yrityksen hankinnat ovat keskittyneet palveluihin ja kyseisten hankintojen kustannusvaikutukset voivat olla moninaiset. Usein hankinnat tehdään lähinnä kustannussäästöt mielessä ja tällöin ei osata tai haluta arvioida millaisia kokonaiskustannuksia, imagotapiota tai asiakasmenetyksiä esimerkiksi huonosta alihankkijan palvelusta voi aiheutua. Näin voi käydä esimerkiksi tilanteissa, joissa yrityksen eri toiminnot pyrkivät osaoptimoimaan omia toimintojaan ja parantamaan tulostaan muiden toimintojen kustannuksella. Osaoptimointi johtaa usein siihen, että hankintahinnassa säästetyt eurot näkyvät muilla toiminnoilla moninkertaisina virheiden korjauskustannuksina.

Hankintastrategian sitouttaminen yrityksen strategiaan edellyttää yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Hankinnan sekä muiden yrityksen toimintojen tulee ottaa huomioon toistensa tarpeet ja tavoitteet, jotta strategiatyö ei johda monien eri strategialinjausten muodostumiseen. Niistä aiheutuu helposti toiminnan ketteryden menetys ja organisaatiossa ajaututaan osaoptimointiin muiden toimintojen kustannuksella. Hankintastrategian viestintä tulee tehdä huolellisesti, jotta henkilöstä ja sidosryhmät saadaan sitoutettua sen tavoitteisiin. Tärkeää on kuitenkin miettiä mitä halutaan kertoa ja kenelle ja siksi eri sidosryhmille on laadittava omat viestintästrategiat luottamustason perusteella.

Yhteenvedona voidaan todeta, että toimeksiantajan hankinnoissa on paljon kehitettävää. Hankintastrategian tulisi olla valmiina sellainen, että se antaa hankintatoiminnalle selvät tavoitteet ja välineet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Hankintastrategian mallia ei kannata kopiota tai tuoda muilta ajatellen sen olevan parhaiden käytäntöjen mukainen ja siten optimaalinen myös toimeksiantajalle. Yrityksen kannattaa rakentaa sen omia tarpeita parhaiten palveleva hankintastrategia, joka ottaa huomioon yrityksen toimintaympäristön, toiminnan erityispiirteet, toimittajamarkkinat, sidosryhmät ja eri toimintojen yksilölliset tarpeet. Hankintastrategia tulisi olla ylätasolla yrityksen strategian mukainen, mutta yrityksen toimintojen hankinnoille kannattaa harvoin laatia yhtenäistä ja yksityiskohtaista strategiaa, koska eri tuotteiden ja palveluiden toimitusverkostot ovat usein hyvin erilaisia. Hankintastrategian laatimisen lähtökohdista kannattaa pitää ajatusta hankintojen erilaisesta luonteesta ja merkityksestä. Näin niille voidaan miettiä järjestelmällisesti parhain toimintamalli tai kategoriastrategia, joka linjataan organisaation kokonaisstrategian kanssa. Tämä edesauttaa muodostamaan ehjän kokonaiskuvan, jossa on tiiviisti liiketoimintastrategiaan liittyvä ja kaikki kategoriat kattava hankintastrategia.

6.2 Hankintastrategian käyttöönottosuunnitelma

Tässä osiossa esitellään hankintastrategian käyttöönottosuunnitelma. Toisena tutkimuskysymyksenä oli, että miten hankintastrategia otetaan yrityksessä käyttöön ja mitä käyttöönottosuunnitelman tulee sisältää. Käyttöönottosuunnitelma toteutettiin projektisuunnitelmana ja sen pohjana hyödynnettiin toimeksiantajan omaa projektisuunnitelman mallia. Esiteltävä käyttöönottosuunnitelma on ehdotus ja sitä ei ole laadittu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Hankintastrategian käyttöönottosuunnitelman esittelyn yhteydessä käytiin läpi projektin tausta, tavoitteet ja hyödyt, projektin vaiheet ja niiden sisältö, projektiin liittyvät sidosryhmät ja toteutuksen aikatauluehdotus.

Projektisuunnitelman tausta, tavoitteet, hyödyt ja sidosryhmät

Projektisuunnitelman taustalla oli tarve kehittää hankintastrategiaa ja tuottaa sen pohjalta hankintastrategian käyttöönottosuunnitelma. Vastaaminen muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimukseen menestyksekkäästi edellyttää stra-

tegian päivittämistä aika ajoin. Viime vuosina yrityksen toiminnoissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia, jonka vuoksi myös hankintatoimen kehittämiseksi on ollut tarvetta. Projektisuunnitelman tavoitteena oli tuoda hankintastrategia käyttöön yrityksessä käyttöönottosuunnitelman avulla.

Hyötynäkökulmana voidaan todeta, että hankintatoimen organisoinnilla, tavoitteiden määrittämisellä ja strategialla yritys voi saada hankintojen avulla merkittävää kustannushyötyä, parantaa kannattavuuttaan ja saada kilpailuetua. Projektisuunnitelmassa sidosryhmiä olivat sisäisesti koko yrityksen organisaatio ja ulkoisesti asiakkaat, yhteistyökumppanit, alihankkijat ja toimittajat.

Projektin vaiheet ja aikataulu

Taulukossa 13 on esitelty käyttöönottoprojektin vaiheet ja aikataulu. Projektin ensimmäinen vaihe on hankintastrategian määrittäminen. Hankintastrategian määrittäminen tulisi olla valmis kesäkuuhun 2025 mennessä, jotta projektin muut vaiheet voidaan saattaa valmiiksi tai aloittaa. Hankintastrategian määrittämisen tueksi aloitetaan hankintojen syväanalyysi, jolla pyritään hankintojen luokitteluun ja kategorioiden rakentamiseen. Luokittelun ja kategoriatyön pohjalta luodaan eri kategorioille niille optimaaliset kategoriastراتيجiat. Hankintojen analyysien ja hankintastrategian sisällön valmistuttua voidaan alkaa miettiä hankintojen kannalta mielekkäitä mittareita, jotka antavat olennaista tietoa hankintojen laadusta ja niissä onnistumisesta.

Taulukko 13. Käyttöönottosuunnitelman vaiheet

Tehtävä tai tuotos	Vastuuhenkilö(t)	Määräaika
Hankintastrategian määrittäminen	Yrityksen johtoryhmä	9/2024–6/2025
Hankintojen analyysi ja luokittelu		9/2024–3/2025
Hankintojen kategoriointi		1–6/2025
Hankintojen mittaamisen suunnittelu		3–9/2025
Hankintaohjeistuksen päivitys		4–12/2025
Kategoriastراتيجioiden luonti		8–10/2025
Tiedottaminen aloitetaan		8–9/2025
Hankintatyöryhmän toiminta	henkilöitä eri toiminnoista	8–12/2025
Viestinnän suunnittelu	Viestintä	11–12/2025
Hankintastrategian jalkauttaminen	Yrityksen johtoryhmä	1/2026
Henkilöstön koulutus ja foorumi		1/2026 ->
Kehittämistyö palautteen perusteella		1/2026 ->
Projektin päättäminen ja arviointi		2/2026

Tällä voidaan vähentää muutoksen aiheuttamia mahdollisia negatiivista reaktiota. Henkilökunnalle voidaan järjestää avointa keskustelua mahdollistavia ja tiedonantoja sisältäviä tilaisuuksia. (Lysons & Farrington 2016, 66–67.)

Ennen hankintastrategian käyttöönottoa on syytä varmistaa, että käytännöt ja toimintatavat on vahvistettu ja, että operatiiviset tavoitteet vastaavat yrityksen yleisiä strategisia tavoitteita. Henkilöstön koulutuksesta on huolehdittava, jotta strategian mukaiset tavoitteet voidaan ylipäätään saavuttaa. Onnistuneen hankintastrategian käyttöönoton jälkeen projekti päätetään, mutta strategian toteutumisen onnistumisen seuranta jatketaan ja samalla pidetään yllä valmiutta tehdä siihen muutoksia tarvittaessa. (Lysons & Farrington 2016, 66–67.)

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli kaikkea muuta kuin suoraviivaista ja johdonmukaista vaiheesta toiseen etenemistä. Työssä eteneminen sisälsi toistuvaa asioiden oivaltamista, mistä seurasi ajoittain tarve työn uudelleenjäsentelylle ja joissain tapauksissa jopa tutkimustyön lähtöpisteeseen palaaminen. Tutkimus- ja kehittämistyön tavoitteita ja menetelmiä jouduttiin ajoittain pohtimaan uudelleen, jotta tutkimuksesta tulisi mahdollisimman yhtenäinen ja looginen kokonaisuus.

Hankinnan monimuotoisuus ja laajuus aiheena toivat oman haasteensa tutkimustyön hallintaan. Mitä enemmän aiheeseen perehtyi, sitä enemmän tuli vastaan uusia näkökulmia aiheeseen. Työn alkuvaiheessa tehty tutkimuksen rajaus auttoi hillitsemään tarvetta ylimääräisten näkökulmien lisäämiseen. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että työssä eteneminen oli jatkuvaa uuden oppimista. Tieto ja ymmärrys hankintastrategiasta ja sen kehittämisestä kasvoivat työn edetessä. Varsinkin ymmärrys hankintastrategian kehittämiseksi selvitetävistä taustatekijöistä oli silmiä avaavaa.

7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin alustavasi jo työn aikaisemmissa vaiheissa, mutta tässä arviointi käydään läpi kokonaisuudessaan. Tutkimustulosten käyttökelpoisuutta heikensi tutkimuskohteeseen tehdyt rajaukset. Aiheen

laajuuden takia aihetta oli pakko rajata, mikäli johti väistämättä siihen, että luotettavamman kokonaiskuvan muodostamiseen tarvittavaa tietoa jouduttiin karsimaan. Tästä syystä on perusteltua olettaa, että hankittu tieto ja tutkimustulokset eivät kerro koko totuutta toimeksiantajan hankintatoimesta. Tästä syystä tutkimustietoa tulisi käsitellä yhtenä elementtinä hankintastrategian kehittämässä. Opinnäytetyön luonteen vuoksi työn rajaaminen oli kuitenkin välttämätöntä.

Tutkimusaineiston keruun osalta ongelmaksi muodostui lomakehaastattelun alhainen vastausprosentti ja oikean kohdeyleisön muodostaminen. Huolellisemmalla kohderyhmän valinnalla tutkimustieto olisi todennäköisesti ollut parempaa ja luotettavampaa. Spend-analyysin yhteydessä joidenkin toimittajien ja hankintakohteiden luokittelussa oli haasteita ja on todennäköistä, että joitain hankintakohteita on luokiteltu virheellisesti. Suurimpien toimittajien ja hankintakohteiden osalta tätä mahdollisuutta ei kuitenkaan ollut ja luokittelua voi pitää riittävän luotettavana, koska mahdollisten yksittäisten luokitteluvirheiden vaikutus tutkimustuloksiin oli vähäinen.

Kirjallisen aineiston osalta haasteeksi osoittautui tuoreen tutkimustiedon löytäminen. Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus ja tutkimukset olivat kohtalaisen tuoreita, mutta varsinkin kirjallisuuslähteiden osalta työssä jouduttiin käyttämään oppikirjamaisia lähteitä, joita tulisi kuitenkin välttää tutkimustyössä. (Hirsjärvi ym. 2010, 113.) Kaiken kaikkiaan on perusteltua todeta, että opinnäytetyön tutkimuksia voidaan pitää riittävän luotettavana ja sen tuloksia voidaan hyödyntää.

7.2 Tutkimuksen anti ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustyö tärkeimpänä antina voi pitää kokonaisvaltaisen näkökulman esiintuomista hankintastrategian kehittämisessä. Opinnäytetyön aineistohaun yhteydessä esiin tulleet aihetta käsittelevät tutkimukset käsittelivät hankintastrategian kehittämistä suppeammasta näkökulmasta ja keskittyivät lähinnä tiettyjen osa-alueiden, kuten hankintojen organisoinnin tai hankintojen luokittelun kehittämiseen. Opinnäytetyö valaisi varsinkin sitä, että mitä hankintastrategian kokonaisuuden hallinta vaatii, millaisia taustatekijöitä tulee ottaa huomioon ja mitä keskeisiä tekijöitä hankintastrategian kehittämiseen liittyy.

Tutkimus- ja kehittämistyön tuloksia voi pitää hyödyllisenä toimeksiantajalle. Työn tutkimustulokset antoivat toimeksiantajalle paremman käsityksen yrityksen hankintojen tilasta ja hankintastrategian kehityskohteista. Lisäksi käytönottosuunnitelmaehdotusta oli mahdollista käyttää lopullisen projektisuunnitelman suunnittelussa.

Hankintastrategian kehittämiseen liittyy monta laajaa aihealuetta, ja ne ovat jo yksistään potentiaalisia jatkotutkimuksen aiheita. Samoin yrityksen hankintojen jatkoanalysointi olisi kokonaisuutena monien mielenkiintoisten jatkotutkimusten lähde. Esimerkiksi hankintastrategian kehittämisen osalta hankintojen strategisen kategorioinnin kehittäminen voisi olla yksi erittäin hyödyllinen jatkotutkimuksen aihe. Oikeastaan voisi jopa ajatella, että kaikki ne aihealueet, jotka rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, voisivat olla potentiaalisia jatkotutkimuksen aiheita.

LÄHTEET

Aminoff, A., Pajunen-Muhonen, H. & Hyppönen, R. 2002. Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja kehityskartta – työkalut hankinnan kehittämiseen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2002/TAU_B025.pdf [viitattu 14.5.2024].

Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2013/T81.pdf> [viitattu 20.4.2024].

Bansal, V. K. 2024. Project Management. Planning and Scheduling Techniques. Abingdon, Oxon: Routledge.

Hakala, T. 2022. Hyvä, parempi, valmis. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Hakanen, M. & Puikkonen, K. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223912?sid=4753969757> [viitattu 21.7.2024].

Hankinnan strategia 2021. Toimeksiantaja. Yrityksen sisäinen PDF-dokumentti.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.

Huuhka, T. 2022. Tehokkaan hankinnan työkalut. 6. uudistettu painos. Helsinki: Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5. tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanomaa.

Johtoryhmän jäsen 1. 2024. Haastattelu 23.5.2024. Toimeksiantaja.

Johtoryhmän jäsen 2. 2024. Haastattelu 4.6.2024. Toimeksiantaja.

Johtoryhmän jäsen 3. 2024. Haastattelu 10.6.2024. Toimeksiantaja.

Johtoryhmän jäsen 4. 2024. Haastattelu 10.6.2024. Toimeksiantaja.

Johtoryhmän jäsen 5. 2024. Haastattelu 12.6.2024. Toimeksiantaja.

Johtoryhmän jäsen 6. 2024. Haastattelu 13.6.2024. Toimeksiantaja.

Johtoryhmän jäsen 7. 2024. Haastattelu 14.6.2024. Toimeksiantaja.

- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223153?sid=4729785460> [viitattu 12.6.2024].
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkea koulun julkaisuja 111. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkea-koulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkea koulun julkaisuja 118. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management> [viitattu 20.4.2024].
- Käyttöönottosuunnitelma s.a. Luvat ja valvonta -palvelun tukisivusto viranomaisille. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://luvatjavalvonta.fi/tyokalu/kaytoonottosuunnitelma> [viitattu 15.8.2024].
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.218280?sid=4753940111> [viitattu 21.7.2024].
- Lysons, K. & Farrington, B. 2016. Procurement and Supply Chain Management. 9. painos. Harlow: Pearson Education Limited.
- Nelikenttäanalyysi – SWOT s.a. Suomen Riskienhallintayhdistys. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pk-rh.fi/tools/swot.html> [viitattu 27.5.2024].
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223116?sid=4720709604> [viitattu 26.5.2024].
- Patjas, O. 2019. Ostopalvelustrategian ja sopimustenhallinnan kehittäminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Hankintatoimen koulutusohjelma. Ylempi amk -opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019120223998> [viitattu 19.4.2024].
- Projektisuunnitelma. 2024. Toimeksiantaja. Yrityksen sisäinen PDF-dokumentti.
- Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. 2022. The Handbook of Logistics and Distribution Management. Understanding the supply chain. 7. painos. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Ruoppa, T. 2014. Materiaalihankintojen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Diplomityö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201405141816> [viitattu 21.4.2024].

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

Schiele, H. 2007. Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement–performance link. *Journal of Purchasing and Supply Management* 4, 274–293. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.10.002> [viitattu 4.6.2024].

Silander, A. 2018. Hankinnan kehittäminen valmistavan teollisuuden pienessä tai keskisuuressa yrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma. Diplomityö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-201812102835> [viitattu 18.4.2024].

Sollish, F. & Semanik, J. 2011. Strategic Global Sourcing. Best Practices. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. E-kirja. Saatavissa: https://kaak-kuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.2670000000066122?sid=4721978091 [viitattu 28.5.2024].

Tikka, J. 2017. Ostotoiminta. Helsinki: Books on Demand.

Vahosalmi, T. 2021. Hankintaprosessin nykytilan arviointi ja kehitysehdotukset. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja tietotekniikan DI-tutkinto-ohjelma. Diplomityö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202104263644> [viitattu 22.4.2024].

Van Weele, A. 2018. Purchasing and Supply Chain Management. 7. painos. Hampshire: Cengage Learning.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vuosi- ja vastuullisuuskertomus 2021. Toimeksiantaja. PDF-dokumentti. Saatavissa: piilotettu [viitattu 12.6.2024].

Vuosi- ja vastuullisuuskertomus 2022. Toimeksiantaja. PDF-dokumentti. Saatavissa: piilotettu [viitattu 17.6.2024].

Vuosi- ja vastuullisuusraportti 2023. Toimeksiantaja. PDF-dokumentti. Saatavissa: piilotettu [viitattu 1.8.2024].

SAATEKIRJE LOMAKEHAASTATELU

Liite 1

Arvoisa vastaanottaja,

opiskelen tällä hetkellä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa logistiikkainsinööriksi ja teen opinnäytetyötä yrityksellenne. Opinnäytetyöni käsittelee yrityksenne hankintastrategiaa ja sen käyttöönottoa.

Opinnäytetyön tutkimusvaihetta varten olen laatinut lomakehaastattelun kartoittaakseni teidän hankintoihinne liittyviä kokemuksia, osaamista, ajatuksia sekä kehittämistarpeita, jotta saan paremman käsityksen yrityksen hankintojen nykytilanteesta ja kehittämiskohteista. Tutkimukseen olen valinnut henkilöitä useista yrityksen eri toiminnoista.

Lomakehaastattelun kysymykset ovat pääosin monivalintakysymyksiä ja niitä on 47 kappaletta. Mukana on myös yksi avoin kysymys, jossa sana on vapaa. Kyselyyn vastaaminen vie arviolta 10–15 minuuttia.

Lomakehaastattelu on täysin anonyymi, eikä siinä kerätä mitään taustatietoa vastaajista. Toivonkin teiltä siksi rehellisiä vastauksia ja vaikka jotkut kysymykset eivät välttämättä liittyisikään suoraan toimenkuvaasi, niin vastaa kysymykseen silti. Olen kiinnostunut ajatuksistanne hankintoihin liittyen.

Linkki haastatteluun löytyy tästä: xxx. Vastaathan kyselyyn vain kerran.

Olisin vastauksista erittäin kiitollinen ja vastaathan kyselyyn perjantaihin 31.5.2024 mennessä.

Ystävällisin terveisin

Jarno Kytömäki

Hankintaosaaminen ja koulutustarve

1. Millaiseksi arvioisit hankintaosaamisesi?
2. Miten koet onnistuneesi hankintatyössä?
3. Mitkä ovat ne hankintoihin liittyvät taidot tai osa-alueet, jotka koet hallitsevasi parhaiten?
4. Oletko saanut riittävästi koulutusta hankintojen tekemiseen?
5. Millaista hankintakoulutusta toivoisit saavasi?

Hankintojen ohjeistus ja tuki

6. Miten selkeä ja ymmärrettävä on yrityksen hankintaprosessi?
7. Kuinka usein käytät olemassa olevia hankintaohjeita hankintatyön apuna?
8. Miten arvioisit yrityksen nykyisiä hankintaohjeita?
9. Koetko saaneesi riittävästi tukea ja ohjeistusta hankintojen tekemiseen?
10. Kuka tai mikä on sinulle tärkein tuki hankintoja tehdessä?
11. Mitkä olisivat mielestäsi parhaat keinot tukea hankintatyötä?

Työkalut ja resurssit hankintojen suorittamiseen

12. Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin hankintatyökaluihin (esimerkiksi ohjelmistot)?
13. Koetko, että sinulla on riittävästi aikaa ja resursseja suorittaa hankintoja riittävän laadukkaasti?
14. Mitkä seuraavista asioista auttaisivat sinua onnistumaan paremmin hankinnoissa?
15. Pitäisikö yrityksen hankintoihin mielestäsi panostaa enemmän?

Hankinnan prioriteetit ja käytännön ostotoiminta

16. Kun teet hankintoja, niin mitkä tekijät vaikuttavat eniten sinun päätöksenteossasi? Aseta vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen.
17. Entä mitkä tekijät koet olevan yritykselle tärkeimmiksi määritetyt? Aseta vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen.
18. Miten paljon henkilökohtaiset suhteet toimittajaan vaikuttavat hankintapäätökseen?
19. Kuinka tärkeäksi koet hankittavan tuotteen tai palvelun laadun hankintapäätöstä tehdessäsi?
20. Kuinka usein teet tekemällesi hankinnalle tarvekartoituksen? (mitä, miksi, minkä verran ostetaan?)

21. Kuinka usein teet hankintoja ilman sopimusta, vaikka se pitäisi ohjeiden mukaan laatia kyseistä hankintaa varten?
22. Kun kyse on samantyyilisestä tuotteesta tai palvelusta, niin teetkö ostoja vain sopimustoimittajalta vai käytätkö myös muita toimittajia?
23. Otatko hankintaa suunnitellessasi huomioon hankittavan tuotteen tai palvelun hinnan lisäksi siitä aiheutuvat muut kulut, kuten esimerkiksi hankintatyön kulut, kuljetus- ja muut tilausmaksut, käyttökulut, koulutus- kulut, huoltokulut sekä muut kulut koko sen elinkaaren aikana?
24. Kuinka usein kilpailutat tekemiäsi hankintoja esimerkiksi pyytämällä tarjouksia useammalta toimittajalta

Hankintojen vastuullisuus ja eettiset toimintaperiaatteet

25. Huomioitko hankintapäätöstä tehdessä sen vastuullisuuden?
26. Mitä vastuullisuusasioita tulisi mielestäsi erityisesti ottaa huomioon hankinnoissa?
27. Miten usein selvität toimittajan taustoja ennalta ennen hankintapäätöstä (hankinnan suuruudesta riippumatta)?
28. Onko ulkoinen taho pyrkinyt vaikuttamaan hankintapäätökseesi esimerkiksi tarjoamalla lahjoja?

Hankinnat ja yrityksen strategiset tavoitteet

29. Kuinka tärkeänä pidät sitä, että hankinnat tukevat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita?
30. Mitkä hankintoihin liittyvät toimenpiteet tai hankintaprosessin vaiheet tukisivat mielestäsi parhaiten yrityksen strategisia tavoitteita?
31. Mitkä seuraavista olisivat kaikkein tärkeimmät hankintastrategiaan liittyvät asiat, mitkä tukisivat mielestäsi parhaiten yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista?

Yhteistyö hankinnoissa yrityksen eri toimintojen kesken

32. Kuinka tärkeänä pidät yhteistyötä muiden yrityksen toimintojen kanssa hankintoja tehdessäsi?
33. Kuinka usein suunnittelet hankintoja yhteistyössä muiden yrityksen toimintojen kanssa, jos niillä on vaikutusta muihin toimintoihin?

Riskienhallinta hankinnoissa

34. Kuinka usein arvioit hankintaasi mahdollisesti liittyviä riskejä?
35. Kuinka tärkeänä pidät riskienhallintaa hankintaprosessissa?

36. Kuinka hyvin tunnet yrityksen hankintoihin liittyvät vaatimukset mahdollisten riskien minimoimiseksi?
37. Miten hyvin yrityksen hankintaprosessi mielestäsi huomioi hankintoihin liittyviä riskejä?

Yhteistyö toimittajien kanssa

38. Kuinka tärkeänä pidät vahvan suhteen luomista toimittajien kanssa?
39. Kuinka hyvin yritys ylläpitää suhteita toimittajiin?
40. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät vahvan toimittajasuhteen luomiseksi?

Budjetointi ja kustannustehokkuus

41. Kuinka usein tekemäsi hankinnan budjetti ylittyy?
42. Kuinka tärkeänä pidät kustannustehokkuutta hankinnoissa?
43. Millä keinoin hankintojen kustannustehokkuutta voitaisiin lisätä?

Kehitystarpeet ja palautteen antaminen

44. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat esteet toimivalle ja tehokkaalle hankinnalle?
45. Millä osa-alueilla yrityksen hankinnat tarvitsevat mielestäsi eniten kehittämistä?
46. Saatko palautetta tekemistäsi hankinnoista?
47. Miten haluaisit antaa ja saada palautetta hankintoihin liittyen?
48. Mitä palautetta ja kehitysideoita haluat antaa yrityksen hankinnasta?

Arvoisa vastaanottaja,

opiskelen tällä hetkellä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa logistiikkainsinööriksi ja teen opinnäytetyötä yrityksellenne. Opinnäytetyöni käsittelee yrityksenne hankintastrategian kehittämistä ja sen käyttöönottoa.

Opinnäytetyön tutkimusvaihetta varten olen laatinut teille, yrityksen johtoryhmän jäsenille, lyhyen teemahaastattelun kartoittaakseni teidän näkemyksiänne yrityksen hankintojen nykytilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. Pyrin hyödyntämään vastauksianne opinnäytetyössä hankintastrategian analyysissä sekä sen käyttöönottosuunnitelman laatimisessa.

Teemahaastattelu toteutetaan sähköpostitse ja haastattelun kysymykset ovat oheisessa liitteessä. Pyydän sinua kirjaamaan vastauksesi liitteeseen ja lähettämään sen minulle sähköpostilla.

Vastauksia tullaan käsittelemään opinnäytetyössä täysin anonymisti, eikä vastaajan nimeä näytetä esimerkiksi opinnäytetyön lähteissä.

Olisin vastauksista erittäin kiitollinen ja pyydän vastaamaan kyselyyn **perjantaihin 14.6.2024 mennessä**.

Ystävällisin terveisin

Jarno Kytömäki

1. Mikä seuraavista alla olevista tasoista vastaa mielestäsi parhaiten yrityksen hankintojen nykytilannetta ja millä perusteella? (pääalueella tarkoitetaan esimerkiksi hankintojen strategisuutta, toimittajahallintaa, hintojen hallintaa ja kumppanuustoimintaa)

1. Kehittymätön	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallintaan ei ole yrityksessä suunnitelmallisesti panostettu. Pääalueen hallintaa voidaan pitää vielä "lapsenkengissä" olevana.
2. Tiedostettu, heräämässä oleva	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallinnan merkitys hankintatoimen suorituskyvyllä on yrityksessä tiedostettu ja toiminnan kehittäminen on käynnistymisvaiheessa tai osin jo käynnistetty.
3. Kehittyvä	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallinnan kehittäminen on yrityksessä suunnitelmallista. Toiminnan kehittäminen on etenemisvaiheessa ja siihen panostetaan.
4. Kehittynyt	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallintaa on yrityksessä kehitetty ja niiden hallinnassa on selvästi edistytty. Kehittynyt pääalueen hallinta mahdollistaa yritykselle suotuisat lähtökohdat ja hyvän suorituskyvyn.
5. Edistyksellinen	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallintaan on yrityksessä panostettu merkittävästi ja yritys toimii niiden osalta erinomaisesti. Pääalueen hallintaa yrityksessä voidaan pitää esimerkillisenä.

Kuva 1. Hankintatoimen tasot (Aminoff ym. 2002, 8)

2. Mikä edellä olevista tasoista olisi se, johon yrityksen kannattaisi mielestäsi pyrkiä ja mistä syystä juuri tälle kyseiselle tasolle?
3. Yrityksen hankintapolitiikkaa on viimeksi luonnosteltu muutama vuosi sitten. Mikäli kyseinen luonnos on sinulle tuttu, niin koetko sen olevan vielä ajantasainen ja nykyiseen liiketoimintaympäristöön sopiva? Jos jostain pitäisi siinä muuttaa, niin mitä muuttaisit?
4. Alla on lueteltuna joitain hankinnan hallinnan pääalueita. Mitkä seuraavista vaihtoehdoista voisivat ovat mielestäsi tulevaisuudessa yrityksen kannalta tärkeimmät ja miksi?
- hankinnan strategisuuden ja aseman korostaminen
 - hankintatoimen painopisteen määrittäminen

- c. kyky hallita ostohintoja
 - d. kyky hallita toimittajia, kuten niiden määrää sekä tuotteiden ja palveluiden laatua
 - e. kumppanuustoiminnan kehittäminen ja hallinta
 - f. henkilöstön hankintaosaamisen kehittäminen
 - g. hankinta- ja ostotoimen operatiivinen tehokkuus
5. Jos pohditaan yrityksen hankintoja perinteisen SWOT-analyysin pohjalta, niin mitkä koet olevan niiden tai niihin liittyviä:
- a. vahvuuksia
 - b. heikkouksia
 - c. mahdollisuuksia
 - d. uhkia?
6. Onko yrityksen hankinnoille asetettu tavoitteita, mitkä ovat keskeisiä tavoitteita ja mitataanko näiden tavoitteiden toteutumista jollain tavoin?
7. Miten yrityksen hankinnoissa huomioidaan niihin liittyviä riskejä? Arvioidaanko riskejä systemaattisesti ja tehdäänkö yrityksessä esimerkiksi hankinta-, sopimus tai kumppanikohtaisia arviointeja vai tehdäänkö riskien arviointia vain merkittävimpiin hankintoihin?
8. Pitäisikö yrityksen hankintoja mielestäsi keskittää enemmän, antaa vielä enemmän vastuuta liiketoimintayksiköille vai onko nykyinen tilanne ideaali?
9. Mitkä hankintojen avaintemat tukisivat mielestäsi parhaiten yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista?
10. Kun teette hankintoja, niin missä asioissa, osa-alueissa tai taidoissa olette parhaimillanne ja missä asioissa teillä on eniten opittavaa?

LOMAKEHAASTATTELUN VASTAUKSET

Liite 5/1

Aihealue ja kysymys

Hankintaosaaminen ja koulutustarve

	En osaa sanoa	Huono	Välttävä	Melko hyvä	Hyvä
1. Millaiseksi arvioisit hankintaosaamisesi?	3,7	3,7	25,9	51,9	14,8
2. Miten koet onnistuneesi hankintatyössä?	3,7	0,0	11,1	55,6	29,6

3. Mitkä ovat ne hankintoihin liittyvät taidot tai osa-alueet, jotka koet hallitsevasi parhaiten? (voit valita useamman vaihtoehdon)

Sopimusneuvottelut	33,3
Hankintaprosessin tuntemus	40,7
Hankintatyökalujen käyttö	14,8
Sopimusosaaminen	11,1
Lainsäädännön vaatimukset	7,4
Toimittajien hallinta ja kilpailuttaminen	40,7
Toimittajan valinta	63,0
Vastuulliset hankinnat	3,7
En mitään edellä olevista	11,1

4. Oletko saanut riittävästi koulutusta hankintojen tekemiseen?

Kyllä	29,6
En	70,4

5. Millaista hankintakoulutusta toivoisit saavasi? (voit valita useamman vaihtoehdon)

Hankintaprosessit ja -käytännöt	66,7
Toimittajan valinta	14,8
Toimittajien hallinta ja kilpailuttaminen	18,5
Sopimusneuvottelut	14,8
Sopimusten laadinta ja lainsäädäntö	29,6
Hankintatyökalujen käyttö	44,4
Vastuulliset hankinnat	29,6
Muu, mikä?	3,7

(ei ilmoitettua vaihtoehtoa)

Hankintojen ohjeistus ja tuki

6. Miten selkeä ja ymmärrettävä on yrityksen hankintaprosessi?

Hyvin selkeä ja ymmärrettävä	3,7
Melko selkeä ja ymmärrettävä	25,9
Hieman epäselvä ja vaatii asiaan paneutumista	51,9
Epäselvä ja vaikea ymmärtää	3,7
En osaa sanoa	14,8

	Aina	Melko usein	Melko harvoin	En käytä ohjeita	En osaa sanoa
7. Kuinka usein käytät olemassa olevia hankintaohjeita hankintatyön apuna?	7,4	11,1	48,2	11,1	22,2

8. Miten arvioisit yrityksen nykyisiä hankintaohjeita?

Hankintaohjeet tukevat hankintojen suorittamista hyvin	0,0
Hankintaohjeet tukevat hankintojen suorittamista riittävästi	22,2
Hankintaohjeet tukevat hankintojen suorittamista jonkin verran	44,5
Hankintaohjeet eivät tue hankintojen suorittamista	7,4
En osaa sanoa	25,9

9. Koetko saaneesi riittävästi tukea ja ohjeistusta hankintojen tekemiseen?

	Kyllä	En
	48,1	51,9

10. Kuka tai mikä on sinulle tärkein tuki hankintoja tehdessä? (valitse 3 tärkeintä)

Esihenkilö	51,9	
Kollega tai tiimi	66,7	
Yrityksen hankintaohjeistus	63,0	
Oma osaaminen hankinnoissa	77,8	
Yrityksen hankinta-asiantuntijat	37,0	
Muu, mikä?	3,7	(kollegat yhtiön ulkopuolelta)

11. Mitkä olisivat mielestäsi parhaat keinot tukea hankintatyötä? (valitse 3 parasta vaihtoehtoa)

Koulutustilaisuudet	44,4	
Kirjalliset ohjeet, kuten esimerkiksi kattava hankintamanuaali	77,8	
Ohjaus hankintoihin perehtyneiltä henkilöiltä	66,7	
Ohjaus esihenkilöltä	44,4	
Oma sisäinen kanava hankinnoille	59,3	
Muu, mikä?	7,4	(Hankittavan asian substanssiosaajien osallistaminen, valmiit lomakkeet)

Työkalut ja resurssit hankintojen suorittamiseen

12. Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin hankintatyökaluihin (esimerkiksi ohjelmistot)?

	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Melko tyytymätön	Tyytymätön	En ole käyttänyt niitä / En osaa sanoa
	0,0	33,3	7,4	11,1	48,2
	Lähes aina	Useimmiten	Useimmiten ei	Ei juuri koskaan	En osaa sanoa

13. Koetko, että sinulla on riittävästi aikaa ja resursseja suorittaa hankintoja riittävän laadukkaasti?

	0,0	44,5	33,3	7,4	14,8
--	-----	------	------	-----	------

14. Mitkä seuraavista asioista auttaisivat sinua onnistumaan paremmin hankinnoissa? (valitse 4 tärkeintä)

Kehittynyt toimittajarekisteri	55,6
Paremmat hankintaohjelmistot	48,1
Tietojärjestelmien kehittäminen	48,1
Koulutuksen lisääminen	77,8
Hankintaohjeiden lisääminen	85,2
Sisäinen hankinnan foorumi	66,7
Muu, mikä?	18,5

Muu, mikä?:

Hankinnan kohteen substanssiosaajien osallistaminen, tavoitteiden asettaminen hankintatoimelle, rinnakkaisten toimijoiden vähentäminen, keskittäminen ja tuotanto ei saisi urputtaa hölmöistä asioista, hankintaoikeuksien laajentaminen.

15. Pitäisikö yrityksen hankintoihin mielestäsi panostaa enemmän?

Kyllä	Nykytilanne riittävä	En osaa sanoa
59,3	25,9	14,8

Hankinnan prioriteetit ja käytännön ostotoiminta

16. Kun teet hankintoja, niin mitkä tekijät vaikuttavat eniten sinun päätöksenteossasi? Aseta vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen.

	1	2	3	4	5	6	7
Hankittavan tuotteen tai palvelun hinta	7,4	37,1	18,5	11,1	22,2	0,0	3,7
Hankittavan tuotteen tai palvelun laatu	48,2	22,2	11,1	7,4	0,0	0,0	11,1
Toimittajan luotettavuus ja toimitusvarmuus	18,5	14,8	29,7	18,5	7,4	11,1	0,0
Toimittaja toimii vastuullisesti	0,0	3,7	3,7	11,1	25,9	37,1	18,5
Toimittajan toiminnan jatkuvuus	11,1	11,1	3,7	18,5	22,3	14,8	18,5
Aikaisempi hyväksi koettu sopimussuhde toimittajaan	11,1	3,7	18,5	26,0	7,4	14,8	18,5
Toimittaja toimii yrityksen toimittajille määrittämien toimintaperiaatteiden mukaisesti	3,7	7,4	14,8	7,4	14,8	22,2	29,7

17. Entä mitkä tekijät koet olevan yritykselle tärkeimmiksi määritetyt? Aseta vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen.

	1	2	3	4	5	6	7
Hankittavan tuotteen tai palvelun hinta	26,0	18,5	11,1	11,1	7,4	11,1	14,8
Hankittavan tuotteen tai palvelun laatu	22,2	11,1	26,0	14,8	3,7	18,5	3,7
Toimittajan luotettavuus ja toimitusvarmuus	11,1	22,2	11,1	29,7	25,9	0,0	0,0
Toimittaja toimii vastuullisesti	14,8	7,4	26,0	3,7	18,5	22,2	7,4
Toimittajan toiminnan jatkuvuus	7,4	7,4	7,4	14,8	18,5	33,4	11,1
Aikaisempi hyväksi koettu sopimussuhde toimittajaan	3,7	3,7	11,1	22,2	11,1	3,7	44,5
Toimittaja toimii yrityksen toimittajille määrittämien toimintaperiaatteiden mukaisesti	14,8	29,7	7,4	3,7	14,8	11,1	18,5

18. Miten paljon henkilökohtaiset suhteesi toimittajaan vaikuttavat hankintapäätökseen?

Eivät ollenkaan	Jonkin verran	Merkittävästi	En osaa sanoa
59,3	33,3	0,0	7,4

19. Kuinka tärkeäksi koet hankittavan tuotteet tai palvelun laadun hankintapäätöstä tehdessäsi?

Hyvin tärkeäksi	Melko tärkeäksi	Kohtalaisen tärkeäksi	En ollenkaan tärkeäksi	En osaa sanoa
77,8	18,5	0,0	0,0	3,7

20. Kuinka usein teet tekemällesi hankinnalle tarvekartoituksen? (mitä, miksi, minkä verran ostetaan?)

Aina	Usein	Joskus	En koskaan	En osaa sanoa
37,1	29,6	22,2	3,7	7,4

21. Kuinka usein teet hankintoja ilman sopimusta, vaikka se pitäisi ohjeiden mukaan laatia kyseistä hankintaa varten?

Usein	Melko usein	Harvoin	En koskaan	En osaa sanoa
0,0	3,7	25,9	66,7	3,7

22. Kun kyse on samantyylisestä tuotteesta tai palvelusta, niin teetkö ostoja vain sopimustoimittajalta vai käytätkö myös muita toimittajia?

Teen ostoja vain sopimustoimittajalta	40,7
Teen ostoja muilta toimittajilta satunnaisesti	48,2
Käytän molempia suunnilleen saman verran	3,7
Suosin muita toimittajia	0,0
En osaa sanoa	7,4

23. Otatko hankintaa suunnitellessasi huomioon hankittavan tuotteen tai palvelun hinnan lisäksi siitä aiheutuvat muut kulut, kuten esimerkiksi hankintatyön kulut, kuljetus- ja muut tilausmaksut, käyttökulut, koulutuskulut, huoltokulut sekä muut välilliset kulut koko sen elinkaaren aikana?

Pyrin ottamaan kaiken huomioon miettiessäni hankinnan kokonaiskustannuksia	70,4
Otan huomioon joitain edellä mainituista sekoista	18,5
En ole osannut ajatellut kokonaiskustannuksia	7,4
Vain tuotteen tai palvelun hankintahinnalla on minulle merkitystä	0,0
En osaa sanoa	3,7

24. Kuinka usein kilpailutat tekemiäsi hankintoja esimerkiksi pyytämällä tarjouksia useammalta toimittajalta?

Usein tai aina	Melko usein	Joskus	En koskaan	En osaa sanoa
33,4	18,5	29,6	7,4	11,1

Hankintojen vastuullisuus ja eettiset toimintaperiaatteet

25. Huomioitko hankintapäätöstä tehdessäsi sen vastuullisuuden?

Kyllä	En
66,7	33,3

26. Mitä vastuullisuusasioita tulisi mielestäsi erityisesti ottaa huomioon hankinnoissa? (valitse 5 tärkeintä)

Toimittajan tuotteet tai palvelut tuotetaan ympäristöystävällisesti	85,2
Toimittaja kunnioittaa ihmisoikeuksia	70,4
Toimittajalla toimii taloudellisesti vastuullisesti	51,9
Toimittaja huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista	81,5
Toimittaja toimii eettisten toimintaohjeiden mukaisesti	85,2
Toimittaja noudattaa lainsäädäntöä ja muita normistoja	96,3
Toimittajan tuotteiden tai palveluiden ilmastovaikutus on mahdollisimman pieni	29,6

27. Miten usein selvität toimittajan taustoja ennalta ennen hankintapäätöstä (hankinnan suuruudesta riippumatta)?	Aina	Usein	Joskus	En koskaan	En osaa sanoa
	11,1	29,6	48,2	11,1	0,0
28. Onko toimittaja koskaan pyrkinyt vaikuttamaan hankintapäätökseesi esimerkiksi tarjoamalla lahjoja?	Kyllä	Ei			
	11,1	88,9			

Hankinnat ja yrityksen strategiset tavoitteet

29. Kuinka tärkeänä pidät sitä, että hankinnat tukevat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita?	Erittäin tärkeänä	Melko tärkeänä	En kovinkaan tärkeänä	En lainkaan tärkeänä	En osaa sanoa
	51,9	37,0	7,4	0,0	3,7

30. Mitkä hankintoihin liittyvät toimenpiteet tai hankintaprosessin vaiheet tukisivat mielestäsi parhaiten yrityksen strategisia tavoitteita? (valitse 4 tärkeintä)

Keskitetty koordinointi ja raportointi	70,4
Hankintojen hajauttaminen ja vastuuttaminen eri toimintoihin	25,9
Hankintaprosessien ja toimintatapojen parantaminen	92,6
Hankintojen kategorisointi ja niille oman hankintastrategian määrittely	70,4
Ostotoiminnan kontrollointi järjestelmien avulla	59,3
Hankintojen sisällön ja tarpeen hallinta	77,8
Muu, mikä?	3,7

(Varmistus että bulkkitoimittajat kilpailutetaan säännöllisesti)

31. Mitkä seuraavista olisivat kaikkein tärkeimmät hankintastrategiaan liittyvät asiat, mitkä tukisivat mielestäsi parhaiten yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista? (valitse 3 tärkeintä)

Selkeä ja tavoitteellinen hankintastrategia	81,5
Toimittajahallinnan ja kilpailutuksen kehittäminen	92,6
Toimittajavalinnan kehittäminen	59,3
Hankintasopimusten ja -ehtojen arviointi ja päivittäminen	40,7
Hankintojen päätöksentekovaltuuksien ja -rajojen muuttaminen	22,2
Muu, mikä?	3,7

(keskittäminen)

Hankintayhteistyö yrityksen eri toimintojen kesken

	Erittäin tärkeänä	Melko tärkeänä	En kovin tärkeänä	En lainkaan tärkeänä	En osaa sanoa
32. Kuinka tärkeänä pidät yhteistyötä muiden yrityksen toimintojen kanssa hankintoja tehdessäsi?	37,1	33,3	18,5	0,0	11,1
	Usein	Melko usein	Joskus	En koskaan	Tekemilläni ostoilla ei ole vaikutusta muihin toimintoihin
33. Kuinka usein suunnittelet hankintoja yhteistyössä muiden yrityksen toimintojen kanssa, jos niillä on vaikutusta muihin toimintoihin?	22,2	25,9	37,1	3,7	11,1

Riskienhallinta hankinnoissa

	Aina	Usein	Joskus	En koskaan	En osaa sanoa
34. Kuinka usein arvioit hankintaasi mahdollisesti liittyviä riskejä?	14,8	37,1	37,0	11,1	0,0
35. Kuinka tärkeänä pidät riskienhallintaa hankintaprosessissa?	Erittäin tärkeänä	Melko tärkeänä	En kovin tärkeänä	En lainkaan tärkeänä	En osaa sanoa
	40,7	44,5	11,1	0,0	3,7
36. Kuinka hyvin tunnet yrityksen hankintoihin liittyvät vaatimukset mahdollisten riskien minimoimiseksi?	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Melko huonosti	En lainkaan	En osaa sanoa
	3,7	22,2	44,5	14,8	14,8
37. Miten hyvin yrityksen hankintaprosessi mielestäsi huomioi hankintoihin liittyviä riskejä?	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Jonkin verran	Heikosti	En osaa sanoa
	3,7	18,5	29,6	14,8	33,4

Yhteistyö toimittajien kanssa

	Erittäin tärkeänä	Melko tärkeänä	En kovin tärkeänä	En lainkaan tärkeänä	En osaa sanoa
38. Kuinka tärkeänä pidät vahvan suhteen luomista toimittajien kanssa?	14,8	63,0	18,5	0,0	3,7

39. Kuinka hyvin yritys mielestäsi ylläpitää suhteita toimittajiin?

Erittäin hyvin	0,0
Riittävästi	37,1
Toimittajasuhteita ei ylläpidetä riittävästi	22,2
Toimittajasuhteiden ylläpito on täysin riittämätöntä	3,7
En osaa sanoa	37,0

40. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät vahvan toimittajasuhteen luomiseksi? (valitse 3 tärkeintä)

Avoin kommunikointi ja luottamus	100,0
Reilu hinnoittelu ja sopimusehdot	77,8
Säännölliset tapaamiset ja yhteydenpito toimittajan kanssa	63,0
Yhteisten tavoitteiden määrittely	55,6
Toimittajan koulutus ja kehittäminen	3,7
Muu, mikä?	0,0

Budjetointi ja kustannustehokkuus

	Hyvin harvoin	Melko harvoin	Melko usein	Lähes aina	En osaa sanoa / hankintojani ei budjetoida
41. Kuinka usein tekemäsi hankinnan budjetti ylittyy?	25,9	40,8	7,4	0,0	25,9
42. Kuinka tärkeänä pidät kustannustehokkuutta hankinnoissa?	Erittäin tärkeänä	Melko tärkeänä	En kovin tärkeänä	En lainkaan tärkeänä	En osaa sanoa
43. Millä keinoin hankintojen kustannustehokkuutta voitaisiin lisätä? (valitse mielestäsi 5 tärkeintä)	63,0	37,0	0,0	0,0	0,0

Parempi toimittajien kilpailutus	96,3	
Toimittajien määrä vähentäminen	44,4	
Hankintaprosessin parantaminen	88,9	
Hankintatyökalujen kehittäminen	74,1	
Hankintakoulutuksen lisääminen	70,4	
Sisäisen kommunikoinnin ja yhteistyön parantaminen	81,5	
Puitesopimusten lisääminen	29,6	
Muu, mikä?	14,8	(Paikallisuus, Laadun tarkkailu, Keskittäminen ja vakiointi)

Kehitystarpeet ja palautteen antaminen

44. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat esteet toimivalle ja tehokkaalle hankinnalle? (valitse 4 suurinta estettä)

Puutteellinen ohjeistus	81,5
Strategian puute	44,4
Liian vähäiset resurssit	59,3
Osaamisen puute	85,2
Tehottomat tai huonot hankintatyökalut	66,7
Tavoitteen epäselvyys	63,0
Muu, mikä?	0,0

45. Millä osa-alueilla yrityksen hankinnat tarvitsevat mielestäsi eniten kehittämistä? (valitse 3 tärkeintä)

Tehokkaampi hankintaprosessi	74,1	
Koulutus ja ohjeistus	66,7	
Paremmat työkalut ja järjestelmät hankintoja varten	59,3	
Parempi yhteistyö toimittajien kanssa	25,9	
Selkeämpi hankintatavoitteiden määrittäminen	70,4	
Muu, mikä?	3,7	(Paikallisuus)

46. Saatko palautetta tekemistäsi hankinnoista?

Lähes aina	Melko usein	Joskus	En koskaan	En osaa sanoa
11,1	0,0	44,5	33,3	11,1

47. Miten haluaisit antaa ja saada palautetta hankintoihin liittyen? (voit valita useamman vaihtoehdon)

Keskustella niistä yhteisesti säännöllisissä hankintapalavereissa	55,6
Kahden kesken esihenkilön tai alaisen kanssa	40,7
Hankintatapahtuman onnistumisen kirjallisen arvioinnin kautta	7,4
En halua saada tai antaa palautetta	22,2
Muu, mikä?	0,0