



jamk

Strategisen hankintaprosessin mallintaminen ja kehittäminen

Arsi Ruuska

Opinnäytetyö, AMK
Toukokuu 2025
Insinööri (AMK), logistiikka

Ruuska, Arsi

Strategisen hankintaprosessin mallintaminen ja kehittäminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2025, 49 sivua.

Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli mallintaa toimeksiantajan strateginen hankintaprosessi. Erityisesti opinnäytetyössä keskityttiin toimeksiantajan Aasian hankintoihin uusien tuotteiden osalta. Prosessin mallintamisen lisäksi tarkoituksena oli antaa kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi. Tavoitteena oli luoda tarkka prosessikuva toimeksiantajalle sen toiminnan tueksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistoa kerättiin tutkimusta varten haastattelemalla toimeksiantajalla hankinnan parissa työskenteleviä henkilöitä, perehtymällä sisäiseen dokumentaatioon ja havainnoimalla työntekijöiden toimintaa. Haastatteluiden pohjalta muodostettiin kokonaiskuva prosessista. Tutkimalla dokumentaatiota saatiin tarkempaa tietoa prosessin eri vaiheista. Havainnoimalla luotiin ymmärrys siitä, mitä hankinnan parissa työskentelevien työpäivät pitävät sisällään.

Lopputuloksena syntyi visuaalinen mallinnus ja sanallinen kuvaus strategisesta hankintaprosessista. Toimeksiantajan hankintaprosessi on selkeä ja yksinkertainen. Vaihtelevuutta syntyy, kun tarkastellaan prosessia uuden ja vanhan toimittajan kanssa. Sanallisessa kuvauksessa syvennytään prosessin vaiheisiin. Vaiheet ja niiden sisältö kuvataan kohta kohdalta läpi.

Prosessin nykytilaa tutkimalla löydettiin muutamia kehityskohteita, joilla toimeksiantaja voisi parantaa strategista hankintaprosessiaan. Kehitys ehdotuksena oli muun muassa luoda hankintastrategia strategisen hankintatoimen tueksi. Toisena kehitysehdotuksena oli panostaa laaduntarkastusten suunnitelmallisuuteen.

Avainsanat (asiasanat)

Hankinta, hankintaprosessi, strateginen hankinta, prosessin kuvaaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liitteet 2, 3 ja 4 ovat salassa pidettäviä ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuudet.

Ruuska Arsi

Modeling and developing the strategic procurement process

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2025, 49 pages.

Degree Programme in Logistics. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the thesis was to model the strategic acquisition process of client. In particular, the thesis focused on the acquisition of new products by client in Asia. In addition to modeling the process, the purpose was to provide development proposals to improve the process. The goal was to create an accurate process image for client to support its operations.

The study was carried out as a qualitative study. The material for the study was collected by interviewing people working on the acquisition of client, familiarising themselves with internal documentation and observing the activities of employees. Through interviews, an overall picture of the process was formed. By studying the documentation, more detailed information was obtained on the various stages of the process. The observation created an understanding of what the working days of those working in the procurement sector entailed.

The result was visual modelling and a verbal description of the strategic procurement process. The acquisition process of the client is clear and simple. Variability arises when looking at the process with a new and an old supplier. The verbal description delves into the stages of the process. The steps and their contents are described point by point.

By examining the current state of the process, a few development areas were identified where the client could improve its strategic procurement process. Among other things, the development proposal was to create a procurement strategy to support the strategic procurement activities. Another development proposal was to invest in the systematic nature of quality inspections.

Keywords/tags (subjects)

Procurement, procurement process, strategic procurement, process description

Miscellaneous (Confidential information)

Annexes 2, 3 and 4 are confidential and have been removed from public work. The basis for confidentiality is Section 24, Section 17 of the Publicity Act 621/1999, business or professional secrets of the company.

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tausta ja tavoitteet	3
1.2	Hankintaprosessi ja kestävä kehitys.....	4
1.3	Toimeksiantaja	4
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Kehittämistyön piirteet	5
2.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	5
2.3	Tutkimusongelma, aineiston keruu ja tutkimuskysymykset.....	6
3	Hankinnan pääpiirteet	7
3.1	Määrittely.....	7
3.2	Hankintojen merkitys ja rooli liiketoiminnassa.....	8
3.3	Hankintaprosessi	9
4	Hankintaprosessin vaiheet	11
4.1	Tarpeen määrittely.....	11
4.2	Toimittajan valinta	12
4.3	Sopimukset.....	14
4.4	Tilaaminen.....	15
4.5	Toimitusvalvonta.....	16
4.6	Prosessin seuranta ja arviointi	17
5	Prosessin kehittäminen	18
5.1	Prosessin kehittäminen yleisesti	19
5.2	Hankintaprosessin kehittämisen keinot.....	22
5.3	Prosessin mallintaminen	23
5.4	Suorituskyvyn mittaaminen	26
6	Tutkimuksen toteuttaminen ja hankintaorganisaatio	28
6.1	Eteneminen	28
6.2	Haastattelujen yhteenveto	29
6.3	Hankintaorganisaation rakenne.....	30
7	Strateginen hankintaprosessi	30
7.1	Vanha toimittaja.....	31
7.2	Uusi toimittaja.....	33
8	Johtopäätökset	36
8.1	Strategisen hankintaprosessin nykytila.....	36

8.2	Konsernin vaikutukset hankintaprosessiin	38
8.3	Prosessin kehityskohteet	38
9	Pohdinta.....	40
9.1	Tulokset.....	40
9.2	Jatkotutkimukset ja tulosten hyödynnettävyys	42
9.3	Luotettavuus	42
9.4	Eettisyys.....	43
	Lähteet	44
	Liitteet	46
	Liite 1. Haastattelu kysymykset.....	46
	Liite 2. Strategisen hankintaprosessin prosessikaavio (salassa pidettävä).....	47
	Liite 3. Strategisen hankintaprosessin sanallinen kuvaus vanha toimittaja (salassa pidettävä).....	48
	Liite 4. Strategisen hankintaprosessin sanallinen kuvaus uusi toimittaja (salassa pidettävä).....	49
	Kuviot	
	Kuvio 1 Strategisen- ja operatiiviesen hankinnan jaoittelu (yksinkertaistettu)	8
	Kuvio 2 Yksinkertaistettu hankintaprosessi (Nieminen 2016)	10
	Kuvio 3 Prosessin kehittäminen (mukaillen Lecklin 2006).....	20
	Kuvio 4 Prosessin kehittämisen vaiheet (mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010).....	22
	Kuvio 5 Prosessikuvauksen yleisimmät merkinnät (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11)	24
	Kuvio 6 Esimerkki uimaratakaaviosta	25
	Kuvio 7 Esimerkki vuokaaviosta (mukaillen Morris & Brandon 1994).....	25
	Kuvio 8 Esimerkki tehtävämatriisista	26

1 Johdanto

1.1 Tausta ja tavoitteet

Hankinnat ovat merkittävä osa yritysten liiketoimintaa. Hankintojen osuus yritysten liikevaihdosta on nykyään keskimäärin noin 60–80 prosenttia. Joillakin yrityksillä tämä luku saattaa nousta jopa 90 prosenttiin. Kehitystä on vauhdittanut etenkin yritysten tarve ulkoistaa liiketoiminnalleen epäolennaisia toimintoja. Tämä on entisestään lujittanut hankintojen merkitystä yritysten kilpailukykyä tarkasteltaessa. Hankintoja ei nähdä enää pelkästään operatiivisena, vaan myös strategisena toimena. (Nieminen 2016.) Tehokkaasti hoidetut hankinnat takaavat kilpailuetua globaalissa markkinassa.

Opinnäytetyössä perehdytään toimeksiantajan strategiseen hankinnan prosessiin. Toimeksiantaja yrityksellä ei ennestään ole olemassa prosessikuvausta hankinnanprosesseistaan. Yrityksen sisällä kaikki tietävät kuinka prosessit toimivat, mutta varsinaista kuvausta ei ole koskaan tehty. Prosessikuvaus auttaisi toimeksiantajan hankintaosastoa jatkossa hahmottamaan toimintaansa paremmin ja löytämään mahdollisia kehityskohteita prosesseistaan. Aihevalinta tukee myös muita alan toimijoita. Erityisesti pk-yritysten olisi tärkeä kuvata ja analysoida omia prosessejaan. Prosessien vaiheiden tunnistaminen edesauttaa toiminnan kehitystä ja tarjoaa pk-yrityksille mahdollisuuden löytää kilpailuetua.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa toimeksiantajan kansainvälisen strategisen hankinnan nykytila ja luoda siitä prosessikuvaus. Prosessikuvauksen tulisi kattaa kaikkien tuotekategorioiden hankinnat ja näin ollen toimia yleismallina. Tavoitteena on myös löytää kehityskohteita toimeksiantajan nykyisistä prosesseista. Lopputuotoksena tuotetaan siis yleisen tason prosessikuvaus yhtiön kansainvälisestä strategisesta hankinnasta ja tuodaan ilmi kehitysehdotuksia. Opinnäytetyön lopputulokset ovat hyödynnettävissä yleisesti myös alan sisäisesti. Eritoten pk-yritykset, jotka eivät ole kuvanneet omia hankinnanprosessejaan voivat hyödyntää tutkimuksen lopputuloksia aloittaessaan omien prosessiensa kuvaamisen. Tehokas strateginen hankinta tarjoaa vahvan kausivaihtelun omaaville pk-yrityksille paremmat mahdollisuudet reagoida muuttuviin tilanteisiin.

1.2 Hankintaprosessi ja kestävä kehitys

Hankintaprosessi on merkittävimpiä prosesseja yrityksen liiketoiminnassa. Onnistunut hankintaprosessi toimii kivijalkana liiketoiminnalle. Hankintaprosessit takaavat raaka-aineiden, materiaalien ja palveluiden saannin. Tehokkaat hankintaprosessit hoitavat edellämainitut tarpeet yritykselle kustannustehokkaasti ja näin ollen luovat jopa kilpailuetua.

Hankintaprosessit, etenkin strateginen hankinta, ovat yhteydessä myös kestäväan kehitykseen. Hankintaprosessien avulla pystytään pitkällä aikavälillä edistämään kustannustehokkuutta ja riskienhallintaa. Strategisen hankinnan kautta pystytään myös varmistamaan, että toimittajiksi valikoituu toimijoita, jotka noudattavat ihmisoikeuksia ja välittävät työntekijöidensä työolosuhteista.

Toimeksiantaja painottaa strategisessa hankinnassa ekologista sekä sosiaalista kestävyyttä. Toimittajien tulee toiminnassaan noudattaa inhimillisiä työolosuhteita ja maksaa asiallinen korvaus työntekijöilleen tehdystä työstä. Toimittajilta ei myöskään suvaita minkäänlaisia ympäristöä vaarantavia toimia. Jokaisen toimittajan toiminta tarkistetaan ennen mukaanottoa.

Edellä mainituista syistä on tärkeää tutkia ja kuvata hankintaprosessia ja sen nykytilaa. Hankintaprosessiin tutustumalla ja sitä kuvaamalla voidaan löytää kohtia, joissa onnistutaan kestäväan kehityksen osalta ja myös niitä kohtia, joita pitäisi kehittää. Prosessien tutkiminen myös edesauttaa niiden kehitystä, sillä mitä tehokkaampi hankintaprosessi on, sitä parempi lopputulos.

1.3 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja toimii maahantuojana, jakelijana ja valmistajana Suomessa. Yhtiö on erikoistunut tuotevalikoimallaan rakentamiseen, sisustamiseen ja ruoanlaittoon. Yritys on usean vuosikymmenen ajan tarjonnut tuotteitaan suomalaisille kotiensa ehostamista varten. Yhtiöllä on laajat kansainväliset hankintaverkostot, jotka ulottuvat Suomesta aina Aasiaan saakka.

Kokoluokaltaan toimeksiantaja asettuu PK-sektorille. Liikevaihtoluokka on 10–50 miljoonan välillä ja työntekijämäärä lähellä 100. Toimeksiantaja on osa suurempaa pohjoismaista konsernia, joka tarjoaa samankaltaisia tuotteita useiden brändien alla.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Kehittämistyön piirteet

Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tietyiltä osin tieteellisestä tutkimuksesta. Kehittämistyössä pyritään usein ratkaisemaan yrityksessä syntyneitä käytännönläheisiä ongelmia. Kehittämistyön toteuttamiseen liittyy usein halu muutokselle tai toiminnan kehittämiseksi. Kehittämistyö ei siis pyri pelkästään kuvaamaan ilmiöitä, vaan tuomaan lisäksi ilmi konkreettisia kehitysehdotuksia. Tieteellisessä tutkimuksessa taas pyritään luomaan uutta teoriaa tutkittavasta asiasta. Merkittävin ero näillä kahdella tutkimustyyppillä onkin päämäärä. Toinen pyrkii luomaan teoriaa ja toinen löytämään konkreettisia ratkaisuja ongelmille. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 19.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö toisaalta nojaa periaatteiltaan tieteelliseen tutkimukseen. Konkreettisen tavoitteen lisäksi keskeistä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on luoda sekä uutta tietoa, että uutta tekstiä. Näin ollen kehittämistyössäkin on tärkeää pitää mukana pohdinta tutkimusongelmasta ja tutkimuskysymyksistä. Kehittämistyössä korostetaan tieteellisen tutkimuksen mukaisesti työn dokumentaatiota ja sen julkisuutta. Esimerkiksi dokumentoidulla yrityksen sisäisellä hiljaisella tiedolla voi olla valtava potentiaali koulutusmateriaalina myöhemmin. (Ojasalo ym. 2018, 18–20.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö vaatii myös tekijältä erilaisia taitoja. Aiheen tuntemisen lisäksi tulisi löytyä projektityöosaamista sekä kehittämisen osaamista. Kehittämistyössä korostuu suunnitelmallisuus ja suunnitelman mukainen eteneminen. Toisaalta taas kehittämistyön piirteisiin kuuluu prosessin omaiset elementit, mikä tarkoittaa, että kaikkiin haasteisiin ei ole mahdollista varautua. Kehittämistyön raportoinnin tulisi sisältää seuraavat elementit: lähtökohdat, tavoitteet, prosessin eteneminen, työmuodot ja lopputulokset. Raportointi onkin projektiraportointia mukailevaa. (Ojasalo ym. 2018, 20.)

2.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tutkii yhteiskuntamme eri ilmiöitä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään valitun ilmiön merkitystä ympäröivään maailmaan sekä sen nykytilaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan nimenomaan ilmiöön sidoksissa olevien ihmisten kokemuksia ja

käsitystä ilmiöstä. Aineistoa tutkimukseen voi kerätä monella tapaa, mutta usein menetelmäksi valikoituu haastattelut. Haastatteluiden avulla saadaan helpoiten ilmiöön sidoksissa olevien henkilöiden kokemuksia itse ilmiöstä. (Vilka 2021.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei sen luonteensa vuoksi pyritä löytämään lopullista totuutta tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteena on tuoda ilmiö esille kerättyjen havaintojen avulla. Tämä siksi, että tutkittavat ilmiöt eivät usein ole havaittavissa. Tällöin ilmiöt ovat ikään kuin arvoituksia, joita niiden tutkija yrittää ratkaista. (Vilka 2021.)

Kuvailevan luonteensa puolesta kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimuskysymyksetkin ovat kuvailevia. Yleisesti kysymykset ovat muodoltaan, mitä- tai miten-kysymyksiä. Kysymysten osalta tärkeitä kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuitenkin on, ettei pyritä kuvaamaan tilastollisia faktoja ilmiöstä, vaan nimenomaan itse ilmiötä. (Saaranen-Kauppanen & Puusniekka 2009, 13.)

2.3 Tutkimusongelma, aineiston keruu ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tullaan keskittymään toimeksiantajan Euroopan ulkopuolisiin hankintoihin uusien tuotteiden osalta. Toimeksiantajalla ei nykyisellään ole kuvausta omasta strategisesta hankintaprosessistaan. Tutkimuksen tarkoituksena on mallintaa strategisen hankinnan hankintaprosessi. Prosessi tullaan kuvaamaan niin, että se on yleiskuvaus kaikkien tuotekategorioiden strategisen hankinnan prosesseille. Tutkimuksen aikana kartoitetaan strategisen hankinnan nykytilaa ja asetetaan kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi, minkä vuoksi työ tulee olemaan laadullinen tutkimus hankintaprosessin mallintamisesta. Aineistona tutkimukselle toimii toimeksiantajan hankinnan parissa työskentelevien henkilöiden haastattelut ja yhtiön sisäinen dokumentaatio hankintaan liittyen.

Koska toimeksiantajalta puuttuu hankintaprosessin prosessikuvaus kokonaan, tutkimusongelmaksi muodostuu prosessikuvauksen puute. Jotta tutkimusongelma voidaan ratkaista, tullaan opinnäytetyön loppuun mennessä vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

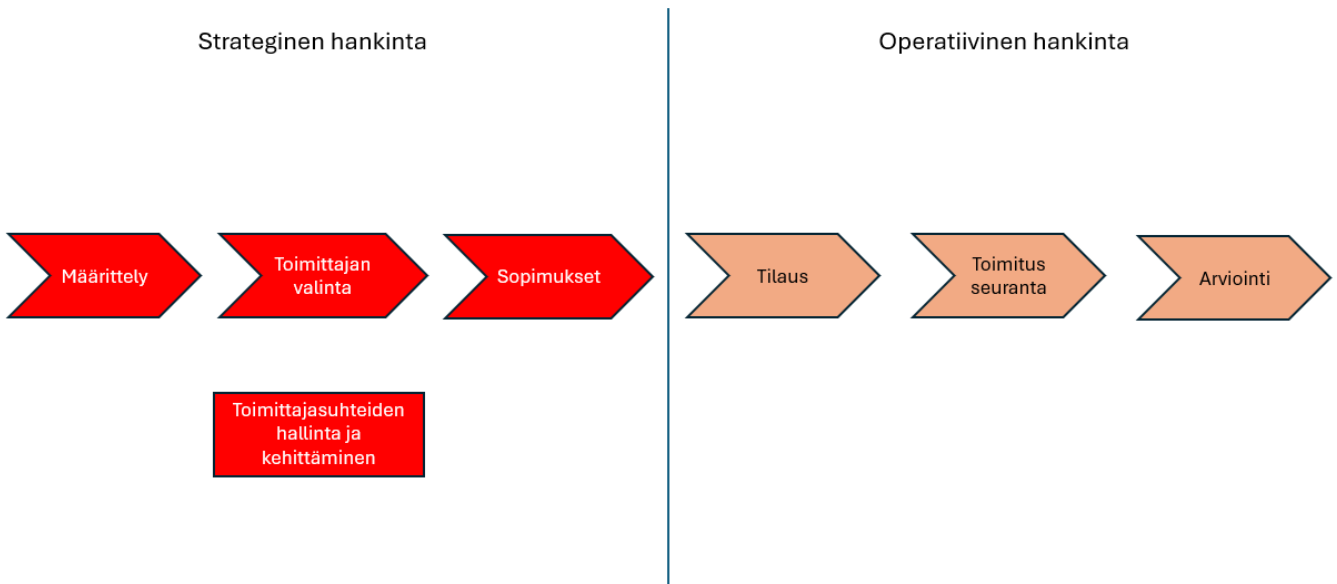
1. Mikä on toimeksiantajan strategisen hankinnan nykytila?
2. Mitä vaiheita toimeksiantajan strateginen hankintaprosessi sisältää?
3. Kuinka nykyistä prosessia voitaisiin kehittää?

3 Hankinnan pääpiirteet

3.1 Määrittely

Hankinnalla käsitteenä tarkoitetaan yritysten ja eri organisaatioiden kuten julkisen puolen toimijoiden ulkoisten resurssien hallintaa. Näihin resursseihin voidaan laskea mukaan sekä ostettavat tuotteet että palvelut. Hankinnalla pyritään turvaamaan näiden resurssien saatavuus mahdollisimman edullisin ehdoin. (Van Weele 2018, 2.) Hankinta siis tukee yritysten ja organisaatioiden toimintaa, eli se on tukitoimi. Sen avulla pyritään sujuvoittamaan ydintoimintoja niin, että häiriöitä esiintyisi mahdollisimman vähän. Hyvän hankintatoimen avulla yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailukykyä. Tätä syntyy, kun hankintojen avulla kustannustehokkuus paranee ja yrityksen asiakkaille onnistutaan luomaan lisäarvoa. Yksinkertaistettuna käytännössä kaikki, mistä organisaatio saa laskun ulkopuoliselta toimijalta, voidaan mieltää hankinnaksi. (Nieminen 2016.)

Termillä hankintatoimi viitataan yrityksen tai muun organisaation järjestäytyneeseen toimintaan, joka liittyy hankintoihin. Suurissa yrityksissä hankintatoimi tyypillisesti jaetaan kahteen osaan: strategiseen ja operatiiviseen hankintaan. Kuviossa 1 on jaoteltu strategisen ja operatiivisen hankinnan vaiheet visuaalisesti. Operatiivisella hankinnalla viitataan toimiin, joita toteutetaan päivittäisellä tasolla, kuten ostotilauksien tekoa ja toimitusvarmuuden seuraamista. Strategisella hankinnalla taas viitataan toimiin, joilla pyritään luomaan jatkuvuutta pitkällä tähtäimellä. Näihin toimenpiteisiin kuuluu muun muassa uusien toimittajien etsiminen sekä sopimusten valmistelu ja teko. Strategista hankintaa ohjaa yritysten omat liiketoiminnalliset strategiat. (Nieminen 2016.) Huuhkan (2022) mukaan jaotteluun voi ottaa vielä kolmantena pykälänä taktiset hankinnat, eli hankintojen budjetointia ja sopimusneuvotteluja.



Kuvio 1 Strategisen- ja operatiivisen hankinnan jaoittelu (yksinkertaistettu)

Nieminen (2016) kertoo, että hankinnat itsessään voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan: suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Suoriksi hankinnoiksi voidaan mieltää hankinnat, jotka liittyvät tai vaikuttavat suoraan lopputuotteeseen. Tällaisia hankintoja ovat esimerkiksi raaka-aineet, puolivalmisteet tai komponentit. Epäsuoria hankintoja taas ovat ne hankinnat, jotka eivät suoraan vaikuta lopputuotteeseen, mutta joilla on tärkeä rooli osana prosessia. Epäsuoriin hankintoihin sisältyvät esimerkiksi toimistotarvikkeet, työvaatteet ja sähkö. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 57–58.)

3.2 Hankintojen merkitys ja rooli liiketoiminnassa

Nykypäivään tultaessa yritykset pyrkivät keskittymään yhä enemmän omaan ydinosaamiseensa ja karsivat turhia toimia omista prosesseistaan. Tämä lisää yritysten tarvetta ostaa palveluita ulkopuoliselta palveluntarjoajalta esimerkiksi logistiikan tai siivouksen osalta. Tämän myötä viime vuosien aikana hankintojen osuus yritysten liikevaihdosta on vain kasvanut. Kehitys on johtanut siihen, että hankinnat nähdään enemmän strategisena elementtinä yrityksessä, eikä irrallisena operatiivisena toimintona. (Nieminen 2016.)

Hankinnat muodostavat merkittävän osan yritysten liiketoiminnasta. Keskimäärin 50 prosenttia yritysten liikevaihdosta kuluu materiaalihankintoihin. Kun mukaan lisätään muut tärkeät ostot, hankintojen kustannukset kasvavat keskimäärin 60–80 prosenttiin liikevaihdosta. (Van Weele

2018, 12.) Alakohtaisia eroja on kuitenkin merkittävästi. Vähittäiskaupassa bisneksen luonteen takia hankintojen osuus liikevaihdosta on todella merkittävä, keskimäärin 60–85 prosenttia. Samoin myös rakennusteollisuudessa, jossa materiaali- sekä palveluhankinnat saattavat muodostaa jopa 90 prosenttia projektien kustannuksista. Valmistavan teollisuuden hankintamenot kohoavat myös hyvin korkeiksi. Liikevaihdosta tällä alalla keskimäärin 50–80 prosenttia kuluu hankintoihin. (Nieminen 2016.)

Liiketoimintakentästä löytyy kuitenkin aloja, jotka luonteensa puolesta käyttävät vähemmän rahaa hankintoihin. Tästä esimerkkinä palveluala, jossa liikevaihdosta keskimäärin vain noin 10–40 prosenttia kuluu hankintoihin. Lääkealalla taas hankintoihin kuluu hieman suurempi osuus eli noin 25–50 prosenttia. (Van Weele 2018, 12.) Niemisen (2016) mukaan tätä kuitenkin selittää vaadittavat panostukset tuotekehitykseen ja tutkimukseen.

Hankintojen merkitys ja se, miten ne nähdään, vaihtelevat kuitenkin yhtiön koon mukaan. Pk-yhtiöissä hankinnat toimivat vahvasti operatiivisena elementtinä. Näin ollen niiden hankintoja ei nähdä strategisesti tärkeänä. (Ramsey 2001.) Suurissa yhtiöissä tilanne on kuitenkin eri. Näissä yhtiöissä hankinta nähdään strategisesti merkittävänä ja sitä se onkin. Suurissa yhtiöissä tekeminen on organisoidumpaa ja tehokkaampaa. (Nieminen 2016.)

Hankinnoilla on kuitenkin suora yhteys yrityksen kannattavuuteen. Tämä pätee, oli yritys minkä kokoinen tahansa. Hankintojen kautta kannattavuutta on helpompi lisätä. Hankinnoissa säästetty euro on euro lisää yrityksen tulokseen. Jos sama tulosparannus haluttaisiin tehdä myynnin kautta, olisi se huomattavasti haastavampi saavuttaa. Jos myyntiä lisätään sama määrä, eli euron verran, tulokseen siitä jää vain murto-osa. Hankinnoissa tehdyt säästöt ovat siis huomattavasti tehokkaampi tie tulosparannuksen kasvuun, kun verrataan myyntiin. (Huuhka 2019.)

3.3 Hankintaprosessi

Yrity maailma on ottanut vuosien varrella suuria harppauksia eteenpäin ja siinä samassa myös hankintaprosessit ovat muuttuneet. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) tuovat kirjassaan esille perinteisen yksisuuntaisen sekä modernin markkinoihin adaptoituvan mallin. Perinteinen hankintaprosessi nojautuu toiminnassaan vahvasti reaktiiviseen ja operatiiviseen toimintaan. Yhtiö on

saattanut tehdä jo kaupat asiakkaan kanssa, jolloin hankintaketju on alkanut myynnistä syntyneestä sisäisestä tarpeesta. Modernin hankintaprosessin tavoitteena taas on löytää juuri tietyille asiakkaalle optimaaliset ja parhaat ratkaisut. Tällöin hankinnassa pyritään valjastamaan toimittajamarkkinat tukemaan oman yhtiön ydinosaaamista, jolloin myös asiakkaalle löydetään parempia ratkaisuja. Näin ollen hankintatoimen on hyvä olla tietyssä roolissa jo myyntivaiheessa. (Nieminen 2016; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 134–135.)

Liiketoiminnan tarpeet ja vaatimukset on hyvä pitää mielessä, kun tarkastellaan hankintaprosessia. Nämä toimivat käynnistävänä voimana koko prosessille. Jokainen prosessin vaihe on tärkeä seuraavien onnistumisen kannalta, sillä ne linkittyvät toisiinsa vahvasti. Nieminen nostaa esille esimerkkinä sen, jos tarpeen määrittely on hoidettu puutteellisesti, ei tulevilla vaiheilla ole onnistumisen edellytyksiä. Koska prosessiin osallistuu usein eri toimijoita sekä toimintoja, on tärkeää, että vastuut ja valtuudet on määritelty niin, ettei niistä synny epäselvyyttä. Jotta hankintaprosessilla on edellytykset onnistua, tulee vuorovaikutuksen sekä yhteistyön eri toimijoiden välillä olla saumattonta. Tämä pätee niin organisaation sisäiseen kuin ulkoiseen viestintään. (Nieminen 2016.)

Niemisen (2016) mukaan hankintaprosessi on mahdollista esittää yleistetyllä ja yksinkertaistetulla mallilla (kuvio 2). Tämän mallin vaiheisiin sisältyvät tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimusten teko, tilaaminen, toimitusvalvonta sekä prosessin arviointi ja seuranta. Van Weelen (2018, 36–46) näkemys prosessista tukee Niemisen näkemystä. Tulee kuitenkin huomata, että vaikka malli on yksikertainen, sisältää jokainen vaihe omat toimenpiteensä. On hyvä tiedostaa myös se, että hankintaprosessi ei kuitenkaan käytännössä noudata aina tiettyä samaa kaavaa. Yritykset ja tilanteet ovat yksilöllisiä ja prosessin täytyykin mukautua tilanteiden mukaiseksi. Prosessiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa hankinnan koko, toimittajamarkkinan tilanne, onko hankittava asia strategisesti merkittävä sekä hankintaan liittyvät riskit. (Nieminen 2016.)



Kuvio 2 Yksinkertaistettu hankintaprosessi (Nieminen 2016)

4 Hankintaprosessin vaiheet

Tässä luvussa käydään läpi hankintaprosessin eri vaiheet. Kappaleessa tukeudutaan aiemmin mainittuun Niemisen (2016) ja van Weelen (2018, 36–46) esille tuomaan malliin. Koska malli on yksinkertaistettu kappaleessa, pureudutaan syvemmälle siitä, mitä välivaiheet pitävät sisällään. Sekä Niemisen (2016), että van Weelen (2018, 36–46) prosessin kuvauksesta käy ilmi, että prosessin välivaiheet pitävät sisällään useita eri toimintoja ja seikkoja, jotka tulee ottaa huomioon. Tämä luo myös omat haasteensa prosessissa onnistumiselle.

4.1 Tarpeen määrittely

Hankintaprosessin ensimmäisenä vaiheena tulee tarpeen määrittely. Tässä vaiheessa varmistetaan siitä, että hankinnan kohde on yksiselitteisesti määritelty, jotta prosessia voidaan jatkaa eteenpäin. Tarpeena voi olla yksittäinen tuote, komponentti tai vaikkapa palvelukokonaisuus. Tulee myös muistaa, että hankinnan kohde oli kyseessä tuote taikka palvelu, voidaan määrittellä useilla eri tavoilla. Kriteerit voidaankin määrittellä hyvin tarkasti tai vastaavasti antaa liikkumavapautta aina tilanteen ja tarpeen mukaan. Alku vaiheessa asetetut kriteerit heijastuvatkin hankintaprosessin tuleviin vaiheisiin. (Nieminen 2016.)

Nieminen (2016) nostaa kirjassaan esille tarkoituksen mukaisen määrittelyn. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa hankinnalle määritetään ainoastaan raamit eikä tarkempia yksityiskohtia. Näin paras ratkaisu hankinnalle voidaan luoda yhteistyössä toimittajamarkkinoiden kanssa. Hankkijan viestintä opas (2020) verkkoartikkeli nostaa esille sen seikan, että tarpeen määrittely jää usein hankintatoimen henkilöille, jonka asiantuntemus painottuu hankintaan eikä hankittavaan tuotteeseen tai palveluun. Näin ollen usein voikin olla se tilanne, että määrittelyyn kannattaa hakea vetoapua markkinoilta tai lopputuotteen/-palvelun käyttäjältä.

Hankintojen tarpeen määrittelyssä on hyvä huomioida laadulliset- ja logistiset viitekehykset sekä koko elinkaari. Laadullisella määrittelyllä pyritään asettaman tietyt laatuvaatimukset, jotka tuotteen tulee täyttää. Hankittavan tuotteen laadun pitää kohdata organisaation asiakkaan laatuvaatimusten kanssa. Logistisen määrittelyn keskiöstä löytyvät toimitustaajuus sekä toimitusaika. Osta- van organisaation on tärkeää tunnistaa, kuinka paljon tuotteita tarvitaan sekä, kuinka kauan tuotteiden saanti kestää. Elinkaariajattelun avulla taas pyritään luomaan kokonaiskuva tuotteen

koko elinkaarenkustannuksista. Näihin kustannuksiin lukeutuvat muun muassa hankinta hinta, huollot ja hävittäminen. (Nieminen 2016.)

4.2 Toimittajan valinta

Toisena vaiheena hankintaprosessissa on toimittajan valinta. Toimittajan valinta on niin ikään kriittinen vaihe, sillä huonolla valinnalla voi olla suuret kustannukset. Toimittajan valintaan vaikuttavat vahvasti hankintatapa sekä aiemmat sopimukset toimittajien kanssa. Jos aiempia sopimuksia liittyen hankittavaan tuotteeseen tai palveluun ei ole, voidaan potentiaaliset toimittajat kilpailuttaa. (Nieminen 2016.) Tehokas kilpailuttaminen auttaa yrityksiä ja organisaatioita saavuttamaan kustannussäästöjä sekä löytämään juuri omalle organisaatiolle oikeat toimittajat nopeammin. Kilpailuttaminen auttaa yrityksiä luomaan lisäarvoa asiakkailleen laadukkaampien tuotteiden ja palveluiden muodossa. (Tehokkaan kilpailutuksen hyödyt liiketoiminnassa 2023.) Niemisen (2016) mukaan onnistuminen toimittajavalinnassa edellyttää toimittajamarkkinoiden tuntemista.

Toimittajavalinta voidaan myös toteuttaa vaiheittain. Aluksi määritellään esivalintakriteerit, jonka jälkeen lähetetään tietopyyntöjä potentiaalisille toimittajavaihtoehdoille. Tämän jälkeen lähetetään edelleen potentiaalisille toimittajille tarjouspyynnöt. Kun tarjoukset on otettu vastaan, vertaillaan niitä ja tehdään lopullinen päätös siitä, kuka valitaan toimittajaksi. (Nieminen 2016.) Käydään seuraavaksi läpi näitä vaiheita tarkemmin.

Tietopyyntö (RFI)

Tietopyyntö on hankintaorganisaation työkalu, jonka avulla he voivat kerätä lisää tietoa toimittajamarkkinan potentiaalisilta vaihtoehdoilta. Tietopyynnön tulee perustua aiemmin määriteltyihin esivalintakriteereihin. Toimittajilta voidaan tiedustella tarkempaa tietoa heidän tarjoamistaan tuotteista ja palveluista sekä tietoa heidän sertifikaateistaan ja standardeistaan. Tietopyynnöllä voidaan tiedustella myös toimittajan laatuun vaikuttavia seikkoja, kuten esimerkiksi taloudellista tilannetta tai henkilöstön koulutustasoa. Tietopyynnön olisi hyvä olla lyhyt ja sisältää vain oleelliset kysymykset. Näin pidetään potentiaalisten toimittajien mielenkiinto tilannetta kohtaan yllä. (Logistiikan maailma 2024b.)

Ratkaisupyyntö (RFP)

Haastavissa hankinnoissa organisaatio voi lähettää potentiaalisille toimittajille ratkaisupyyntöä. Ratkaisupyyntöä organisaatio voi pyytää toimittajia ehdottamaan sekä ideoimaan, miten esimerkiksi hankittava palvelu tai tuotekokonaisuus pystyttäisiin toteuttamaan. Toimittajien antamat ehdotukset tuovat lisää informaatiota hankinnasta vastaaville henkilöille, mikä taas voi helpottaa esimerkiksi tarjouspyyntöä laatimista. Ratkaisupyyntöä ei yleisesti ottaen haeta hintatiedustelua vaan sen tarkoitus on puhtaasti tuoda lisää ideoita pöytään ja helpottaa prosessin eteenpäin viemistä. (Logistiikan maailma 2024b.)

Tarjouspyyntö

Aiemmissä vaiheissa valituille potentiaalisille toimittajille lähetetään tarjouspyyntö. Tarjouspyyntö toimii tietopakettina toimittajamarkkinan osapuolille. Tarjouspyynnössä olisi hyvä tuoda esille halutun tuotteen tai palvelun kuvaus, tekniset vaatimukset, toimitusmäärä, -aika sekä -paikka. Näiden lisäksi sopimuskauden mitta sekä mahdolliset optiot tulisi myös sisältyä tarjouspyyntöön. (Logistiikan maailma 2024a.) Van Weele (2018, 64–65) kertoo, että on tärkeää nostaa tarjouspyynnössä esille takaraja, johon mennessä tarjous tulee jättää. Niemisen (2016) mukaan tarjouspyyntöä laatimisvaiheessa olisi tärkeä miettiä sopiva hinnoittelumalli. Hinnoittelu voi perustua esimerkiksi yksikköhintaan tai kulujen mukaiseen hinnoitteluun.

Pekkala, Pohjonen, Huikko ja Ukkola (2022) kertovat, että tarjouspyynnössä hankintaan liittyvät seikat tulisi tuoda esille mahdollisimman selvästi ja yksiselitteisesti. Tämä takaa lopputuloksena laadukkaita ja vertailukelpoisia tarjouksia toimittajakentältä. On kuitenkin hyvä muistaa, että liian tiukka rajausta saattaa karsia tarjoajia (Logistiikan maailma 2024a.) Tarkoituksenmukaista olisikin kussakin tilanteessa löytää sopiva rajausta kullekin hankinnalle.

Tarjousten vertailu ja hankintapäätös

Kun tarjouspyynnössä ilmoitettu tarjoustenjättoaika on umpeutunut, voidaan käydä läpi saapuneet tarjoukset ja vertailla niitä. Van Weele (2018, 64–65) kuitenkin muistuttaa, että viimeisen ilmoitetun päivän jälkeen jätetyt tarjoukset tulee hylätä. Määräajassa toimitetuista tarjouksista tarkistetaan, että ne vastaavat sitä, mitä tarjouspyynnöllä pyydettiin. Tämän lisäksi tarjouksen

jättäneiltä toimittajilta voidaan tiedustella lisätietoa, jotta tarjoukset saadaan keskenään vertailukelpoisiksi. Valintaprosessi tiputtaa toimittajia asteittain ja onkin tavanomaista, että tietopyyntö saatetaan lähettää kymmenille toimittajille. Tästä määrä pienenee ja tarjouspyyntö lähetetään enää vain noin 5–7 toimittajalle. Neuvotteluvaiheeseen taas karsiutuu usein 2–4 parasta toimittajaa, joista lopullinen valinta tehdään. (Nieminen 2016.)

Tarjouksia voidaan vertailla monin eri tavoin ja vertailukohtana voidaan käyttää eri parametrejä. Yleisin verrattava asia tarjouksissa nykyään on hinta. Hinnan itsessään tulisi kuitenkin olla ratkaiseva tekijä vain silloin, kun kaikkien saatujen tarjousten sisällöt sekä ehdot ovat täysin yhtäläiset. Tarjouksia vertaillessa olisikin hyvä pyrkiä tunnistamaan hankinnan kokonaiskustannukset ja tehdä vertailua niiden pohjalta, eikä tarkastella pelkkää hankintahintaa. Kokonaiskustannusajattelussa huomioidaan kaikki ennen hankintaa, hankinnasta ja hankinnan jälkeen syntyneet kustannukset. Ennen hankintaa kustannuksia muodostuu muun muassa toimittajien etsinnästä, arvioinnista sekä valinnasta. Hankinnasta itsessään aiheutuvia kustannuksia taas ovat muun muassa hankintahinta, kuljetuskustannukset sekä laadunvalvonta. Hankinnan jälkeen syntyviä kustannuksia taas voisivat olla muun muassa reklamaatiot, varaosat, ylläpito sekä koulutukset. (Nieminen 2016.)

Tarjouksia vertailtaessa tulee kuitenkin muistaa, etteivät ne aina ole täysin vertailukelpoisia. Tässä tilanteessa ostavan tahon tulisi osata verrata tarjousten sisältöjä, sillä kokonaiskustannusten vertailu ei riitä. Vertailtaessa keskenään hyvinkin erilaisia tarjouksia ostava taho voi määrittää merkittävimmät tekijät ja antaa näille tekijöille suurempaa painoarvoa vertailussa. Tällaisessa vertailutilanteessa myös loppukäyttäjät on hyvä ottaa mukaan analysointivaiheeseen, sillä he tietävät parhaiten, mitä hankittavalta tuotteelta tai palvelulta halutaan. (Nieminen 2016.)

4.3 Sopimukset

Seuraava vaihe hankintaprosessissa on sopimusten teko ja niistä neuvottelu. Sopimukset ovat osa yhtiöiden liiketoimintaa, kun ne ostavat tai myyvät tuotteita tai palveluita. Yritysten toimintaa ohjaa taloudellinen hyöty, jonka saavuttaakseen yritykset tekevät erilaisia liiketoiminnallisia päätöksiä. Sopimukset antavat yrityksille juridista turvaa näiden päätösten tueksi. (Nieminen 2016.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 276) kertovat sopimuksella olevan kaksi päätarkoitusta: sopimuksessa ilmaistaan käytännön toteutus hankinnalle sekä sisällytetään tieto siitä, miten toimi-

taan, jos asiat eivät mene suunnitelman mukaisesti. Kun sopimuksia valmistellaan ja sopimusjuriidikkaa tulkitaan, on hyvä pitää mielessä tilannekohtaisuus. Kokoluokaltaan suuret teknologiainvestoinnit vaativat todennäköisesti hieman laajemman sopimuksen, kuin tutun ja turvalliseksi todetun toimittajan kanssa toteutettu pienemmän kokoluokan hankinta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 276.)

Sopimusneuvotteluissa ei enää tyypillisesti muuteta olennaista sisältöä hankintakokonaisuudesta. Ehtoja, joita tarjouspyynnössä on esitetty, ei myöskään tulisi tässä vaiheessa muuttaa. Neuvotteluissa tulisi keskittyä pikemminkin avoimeksi jääneiden sopimusehtojen määrittelyyn sekä siihen, kuinka hankinta tullaan käytännössä toteuttamaan. Hyvin toteutetuilla sopimusneuvotteluilla sekä keskeisen sisällön kirjaamisella sopimukseen voidaan vähentää potentiaalista kitkaa sopimuksen täytäntöönpanossa sopijaosapuolten välillä. (Aarto, Aho, Regelin, Uotila & Vatanen 2009, 20.) Nieminen (2016) kuitenkin muistuttaa, että jos sopimuksen laatimiselle ei ole tarvetta, voidaan tarjoukseen vastata myös tilauksella.

Jotta kauppaa voidaan tehdä, on olennaista, että sopimus sisältää kaiken tarvittavan, kuten toimitus- ja maksuehdot. Sopimuksen sisältö voi kuitenkin vaihdella tilanteiden mukaan hyvinkin paljon. Joskus vaaditaan laajempia ja joskus taas suppeampia sopimusehtoja. Sopimuksen tulee kuitenkin olla selkeä ja helposti ymmärrettävä. Siinä tulee määritellä molempien osapuolten vastuut ja velvollisuudet sekä kuinka riskit jaetaan. Karkeasti voidaan sanoa, että sopimus koostuu sopimusehdoista sekä sovelletusta lainsäädännöstä. Toimialoilla on omia yleisiä sopimusehtojaan ja näihin voidaankin viitata sopimuksessa. Sopimuksessa on myös hyvä mainita mitä lakeja sovelletaan, etenkin kansainvälisessä kaupassa. (Nieminen 2016.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 278) kertovat, että silloin, kun sopimuksessa sovelletaan toisen valtion lakeja, olisi perusteltua konsultoida paikallisia juristeja sekä muita paikallisia lakeja tuntevia henkilöitä. Näin välttyään pahimmilta sudenkuopilta sopimusta tehtäessä.

4.4 Tilaaminen

Tilauksella ostava osapuoli ilmaisee toimittajalle, että tavaraa tarvitaan. Tilaus toimii tietona siitä, mitä halutaan ja milloin halutaan. Kun ostotilausta tehdään, tulisi ostavan osapuolen varmistaa, onko hankittavasta tuotteesta tai palvelusta olemassa sopimusta sen hetkisten toimittajien

kanssa. Jos sopimus jonkin toimittajan kanssa on olemassa, voidaan tilaus tehdä ja tilauksella noudatetaan olemassa olevan sopimuksen ehtoja. Onkin tärkeää, että yrityksessä hankintaa tekevät henkilöt ovat tietoisia olemassa olevista sopimuksista. Näin voidaan välttyä ohioistoilta. (Nieminen 2016.)

Tilausta tehdessä on tärkeää, että tilaaja antaa tiedot tilaukselle mahdollisimman tarkasti. Tarkat tilauksen tiedot helpottavat toimittajaa vastaamaan tilaukseen. Tyypillisesti ostotilaus sisältää seuraavia tietoja: tilausnumeron, lyhyehkön kuvauksen tuotteesta, yksikköhinnan, määrän, toivotun toimitusajan, toimitusosoitteen sekä laskutusosoitteen. Jos tilattavia tuotteita on useampi, tulee tilausrivejäkin olla sen mukaisesti. Tyypillisesti tilauksen tehtyään tilaaja haluaa toimittajalta vielä tilausvahvistuksen. Näin tilaaja saa varmistuksen siitä, että tilaus on toimittajan päässä otettu vastaan. (van Weele 2018, 44.)

Sopimusten jalkauttaminen osaksi ostotoimintaa auttaa tehostamaan hankintaprosessia sekä ehkäisemään ohioistot. Sähköiset katalogit ovatkin yksi esimerkki siitä, kuinka hankintoja voidaan toteuttaa. Katalogi sisältää tuotteet, jotka kuuluvat sopimukseen. Näin ollen hankintoja tekevät henkilöt ohjataan ja tarvittaessa pakotetaan toteuttamaan hankinnat katalogien kautta. Kun tilaaminen on sähköisessä muodossa, mahdollistaa se muun ostamiseen liittyvän prosessin automatisoinnin. Tilausrutiineja kannattaa kuitenkin tarkastella kriittisesti. Esimerkiksi pienhankinnoissa saattaa usein olla tilanne, että itse hankintaprosessi muodostaa suuremman kustannuserän kuin itse hankinta. Näin ollen olisi perusteltua tehostaa prosessia automatisoimalla se esimerkiksi toimittajan tarjoaman hyllypalvelun avulla. (Nieminen 2016.)

4.5 Toimitusvalvonta

Toimitustensvalvonta on tärkeä osa hankintaprosessia. Valvonnan avulla varmistutaan siitä, että tilatut tuotteet tai palvelut saapuvat sovitusti perille. Ihanteellisessa maailmassa toimitusvalvontaa ei tarvitsisi tehdä, sillä kaikki sujuisi aina virheettömästi. Näin ei kuitenkaan ole, vaan todellisuudessa vaaditaan paljon työtä siihen, että toimittajat pitäytyvät sovitussa raameissa. (Nieminen 2016; van Weele 2018, 44.) Toimitusvalvonnassa valvotaan myös sitä, että toimittajat toimittavat tarvittaessa tilausvahvistukset sekä muut sovitut raportit (Nieminen 2016).

Nieminen (2016) nostaa esille muutamia eri tapoja toteuttaa valvontaa. Esimerkiksi varastonohjausjärjestelmän ilmoituksella liian alhaisista varastotasoista voidaan reagoida poikkeamiin järjestelmässä. Lisäksi voidaan suorittaa rutiinivalvontaa esimerkiksi listaamalla viikolla saapuneet lähetykset ja seurata niiden aikataulupitoa. Kriittisten hankintojen kohdalla voidaan toteuttaa tiiviimpää valvontaa, kuten pyytää tarkempia raportteja toimittajilta. Laadunvalvonnan osalta voidaan toteuttaa kenttävalvontaa. (Nieminen 2016.)

Valvonnassa havaitut puutteet vaativat usein reagoitua. Toimenpiteet näissä tilanteissa ovat usein viivästyneiden tuotteiden seuranta ja kirjaaminen, kadonneiden lähetysten selvittäminen, kirjanpöytäerimielisyyksien ratkaiseminen sekä viallisten tuotteiden palauttaminen. (Sollish & Semanik 2005, 76.) Reklamaatiot ovat myös osa toimitustenvälvontaa. Reklamaatio on dokumentti, jonka avulla toimittaja saa viestin siitä, että jokin on mennyt pieleen. Tarkoituksena on löytää syy, josta ongelma on johtunut ja lopulta suorittaa korjaavat toimenpiteet. (Nieminen 2016.) Ostossa voidaan muun muassa reklamoida viallisesta tuotteesta.

Toimitusvalvonta tulisi ostavassa yrityksessä suorittaa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tässä onnistuakseen yrityksen tulisikin panostaa kehitykseen tällä saralla. Valvonta olisikin hyvä automatisoida mahdollisimman pitkälle hyödyntäen sähköisiä järjestelmiä. (Nieminen 2016.) Sollish ja Semanik (2005) taas painottavat yhtenäisiä prosesseja toimitusongelmien poistamiseksi. Mitä vähemmän on ongelmia, sitä kustannustehokkaampaa on toiminta.

4.6 Prosessin seuranta ja arviointi

Hankintaprosessin viimeinen vaihe on koko prosessin jatkuva seuranta ja arviointi. Tällä pyritään prosessin jatkuvaan kehittämiseen. Hankintatoimen, toimittajien sekä yhteistyön onnistumisen arviointi ja mittaaminen toimivat avaimena prosessin jatkuvalla kehittämiselle. Näin saadaan aikaan dataa, jonka perusteella päätöksiä voidaan tehdä suuntaan tai toiseen. Organisaation tulee tietää, millä tasolla hankintojen suorituskyky on. (Nieminen 2016.)

Mittaaminen on eräs tapa seurata ja arvioida prosessia sekä sen tehokkuutta. Mittaamisella pyritään luomaan dataa prosessin toimijoille. Datan avulla pyritään vaikuttamaan myöhemmin toimijoiden käyttäytymiseen prosessin eri vaiheissa. Hankintojen mittaamista taas voidaan lähestyä monella eri tavalla, kuten kustannusten, tuotteen, tuotteen laadun, toimitusketjun tai henkilöstön

näkökulmasta. (Nieminen 2016.) Mittaamista käsitellään enemmän kappaleessa: “Suorituskyvyn mittaaminen”.

Hankintaprosessin arvioinnin tulisi näkyä lisäarvon tuottamisena yrityksen hankintaosastolla. Lisäarvoa voidaan luoda esimerkiksi kustannussäästöinä parempien hankintapäätösten muodossa, materiaalien hintojen alentumisena sekä vastaanotetun tavaran hylkäysprosentin pienenemisen kautta. (van Weele 2018, 304.)

Ostajien tulisi jatkuvasti arvioida toimittajia ja kirjata arviointia ylös. Oleellisinta olisi kirjata toimittajaluokitukseen vaikuttavaa tietoa, kuten toimittajan laatu, toimitusvarmuus, kilpailukyky sekä toimittajan innovatiivisuus. Tarkka ja ajantasainen tieto toimittajien kyvykkyydestä hyödyttää sekä ostavaa osapuolta, että toimittajaa itseään ja tämä tieto luokin lisäarvoa molempiin suuntiin. Tilaaja voi tämän tiedon avulla keskittyä toimimaan niiden toimittajien kanssa, jotka ovat osoittaneet vankasti oman kyvykkyytensä ja toimittaja voi parantaa omaa toimintaansa saadun arvion perusteella. (van Weele 2018, 45–46.)

Lopuksi voidaankin todeta, että ylätasolla hankintaprosessi on yksinkertainen ja helppo ymmärtää. Kun prosessi jalkautetaan arkeen ja ylätason teoriasta siirrytään syvemmälle, on tehtävää kuitenkin paljon ja vaaranpaikkojakin löytyy. Esimerkiksi epäonnistunut toimittajavalinta voi käydä kohtuuttoman kalliiksi virheeksi organisaatiolle. Siksi onkin tärkeää, että jokainen vaihe toteutetaan huolellisesti ja ammattitaidolla. Kuten Nieminenkin (2016) toteaa, onhan päämääränä tehokas prosessi, jonka avulla saavutetaan paras mahdollinen lopputulos yksittäisille hankinnoille.

5 Prosessin kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään prosessin kehittämistä painottaen hankintaprosessin kehittämistä. Ensimmäinen alaluku käsittelee prosessin kehittämistä yleisesti. Luvussa nostetaan esille yleisiä käytänteitä erilaisten prosessien kehittämiseksi. Tämän jälkeen syvennyttään hankintaprosessin kehittämiseen ja prosessin mallintamiseen. Viimeinen alaluku käsittelee hankintojen suorituskyvyn mittaamista eli erilaisia hankintojen tehokkuuden mittaamenetelmiä.

5.1 Prosessin kehittäminen yleisesti

Prosessit ovat eri tapahtumien sarjoja, joihin organisaatiot käyttävät omia resurssejaan ja jotka luovat lisäarvoa asiakkaille (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4). Niemisen (2016) kuvaus prosessista toimenpiteiden ketjuna, joista syntyy tietty lopputulos, tukee Martinsuon ja Blomqvistin näkemystä. Morrisin ja Brandonin (1994, 58) mukaan prosessien kehittämisellä voidaan saavuttaa huomattavia etuja, kuten laadun parantuminen, liiketoiminnan tehostuminen sekä kilpailuaseman parantuminen. Tarve kehittää prosessia kumpuaakin yleensä nykyisen prosessin ongelmista, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä niin asiakkaissa, kuin yrityksessä itsessään (Lecklin 2006, 148). Jotta prosesseja voidaan kehittää, tulee prosessin osapuolilla olla selkeä käsitys siitä, missä tilassa prosessi tällä hetkellä on, ja mihin projektin suhteen halutaan päästä (Flanigan 1995, 47; Salomäki 2003, 120).

Prosessin kehittäminen suppeampi malli

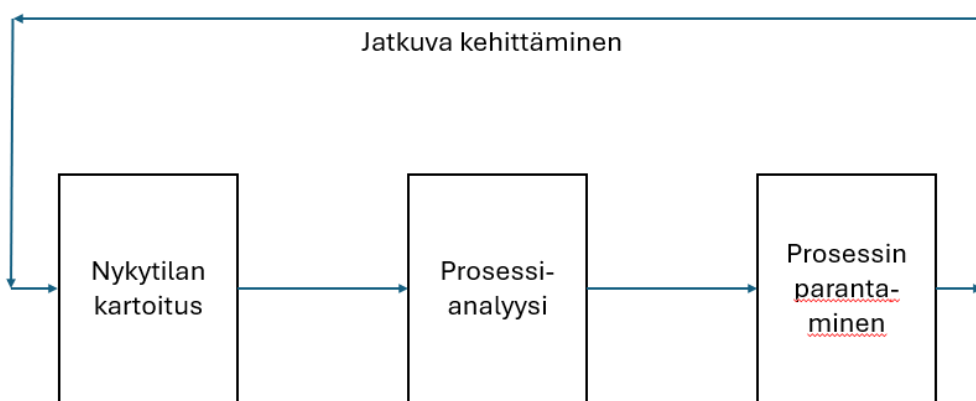
Lecklin (2006) kuvaa prosessin kehittämisen kolmivaiheisena toimenpiteenä (kuvio 2). Ensimmäisenä vaiheena on nykytilan kartoitus. Tällöin organisaatiossa luodaan nykyisten prosessien pohjalta prosessien kuvaus ja prosessikaaviot. Lisäksi on syytä arvioida nykyprosessien toimivuutta. Kartoitusten avulla saadaan myös tarkemmin tietoa siitä mitä prosesseja tulisi kehittää. (Lecklin 2006, 134.)

Prosessianalyysin vaiheessa kehitettävälle prosessille suoritetaan perinpohjainen selvitys. Analyysivaiheen tehtäviin kuuluvat muun muassa ongelmakohtien selvittäminen ja niiden ratkaiseminen, vertailuanalyysi muihin yrityksiin, kehittämisen mittarien valinta sekä kehittämisvaihtoehtojen tarkastelu. Tuotetun analyysin perusteella valitaan tapa, jolla prosessia ryhdytään kehittämään. Muutokset voivat olla hyvinkin pieniä yksittäisiä toimia tai ääritilanteessa prosessi voidaan lakkauttaa kokonaan, joka usein tarkoittaa ulkoistamista. (Lecklin 2006, 135.)

Analyysityön valmistuttua voidaan aloittaa prosessin kehittämiseen liittyvä työ. Analyysin pohjalta luodaan kuvaus uudesta prosessista ja hyväksytetään tämä. Kun uusi prosessi on hyväksytty, voidaan se ottaa käyttöön. Prosessin kehittäminen ei kuitenkaan lopu siihen, sillä kehittäminen on

jatkuvaa työtä. Prosesseja tulee arvioida uudelleen säännöllisin väliajoin ja kehityskohteita löydettyä aloittaa muutostyöt. (Lecklin 2006, 135.) Kuvion 3 mukaisesti kehittämisen mallia kiertetään jatkuvasti ympäri.

Lecklin (2006) toteaa, ettei prosessin kehittäminen ole pelkkää teknistä puolta, vaan muutokseen liittyy myös henkinen puoli. Jotta muutokset saadaan ajettua tehokkaasti sisään, tulee prosessin toimijoissa tapahtua myös henkistä muutosta. Henkinen muutosprosessi on siis välttämätöntä prosesseja kehittäessä. (Lecklin 2006, 136.)



Kuvio 3 Prosessin kehittäminen (mukaillen Lecklin 2006)

Prosessin kehittäminen laajempi malli

Martinsuo ja Blomqvist (2010, 6) kuvailevat prosessin kehittämistä useamman vaiheen kautta kuin Lecklin (2006). Kuvion 3 käy ilmi Martinsuon ja Blomqvistin kuvailemat prosessin kehittämisen vaiheet. Martinsuon ja Blomqvistin (2010) mukaan kehitystyö alkaa rajauksella. Tällöin tehdään päätös siitä, mitä prosessia tai prosesseja tullaan kehittämään. Tämän lisäksi päätetään, millaisesta kehitysprojektista on kyse. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6.)

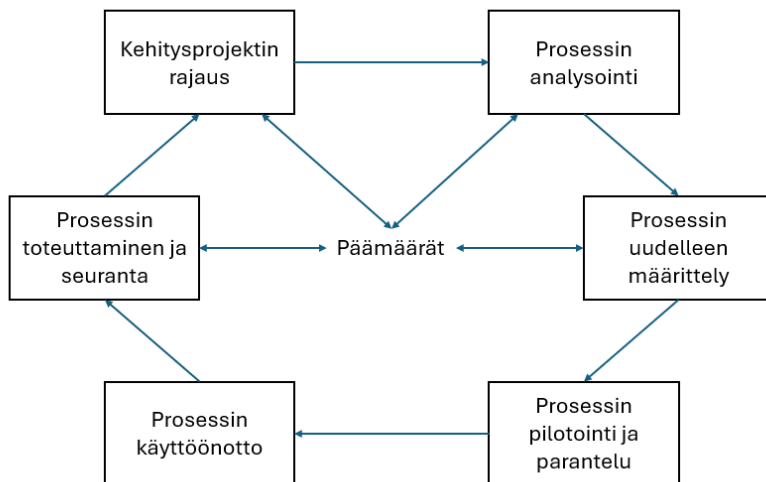
Rajauksen jälkeen suoritetaan prosessin analysointi. Martinsuon ja Blomqvistin (2010) mallissa prosessin nykytilaa tutkitaan sen analysointivaiheessa. Analysointi pitää sisällään sekä kartoituksen tämänhetkisistä prosesseista, että niiden kuvaamisesta. Tiedonkeruussa voidaan hyödyntää useita eri menetelmiä, kuten haastatteluja, prosessin havainnointia ja tietokantojen analysointia. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6–7.)

Kun prosessianalyysi on saatu valmiiksi, siirrytään määrittelemään prosessi uudelleen. Tässä vaiheessa tulee tunnistaa nykyisen prosessin ongelmakohdat, joihin halutaan puuttua. Usein tässä tilanteessa päädytään uudistamaan vain pieni osa prosessia, mutta on myös tilanteita, jolloin koko prosessi pitää uudistaa. Vaiheen lopuksi kuvataan tavoiteprosessi eli lopputulema, johon uudistuksilla pyritään. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Tavoiteprosessin määrittelyn jälkeen siirrytään pilotointivaiheeseen. Tässä vaiheessa uudistettua prosessia testataan simuloitusti tai oikeissa olosuhteissa. Uudistusta ei siis ajeta kerralla sisään, vaan ensin testataan sen toimivuutta. Jos pilotointi vaiheessa uudessa prosessissa huomataan ongelmia, voidaan niitä vielä korjata. Puutteellisen prosessin käyttöönotto voi aiheuttaa organisaatiossa suurta vahinkoa. Pilotoinnilla pyritäänkin minimoimaan vahinkojen syntyminen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Kun uutta prosessia on testattu pienemmässä mittakaavassa, se voidaan ottaa kokonaisvaltaisesti käyttöön. Tällöin vanhan prosessin mukaiset ohjeistukset ja toimintatavat korvataan uuden prosessin mukaisilla. Kaikki prosessiin sidoksissa olevat henkilöt ja toimijat, kuten organisaation henkilöstö, asiakkaat, alihankkijat ja edustajat eri sidosryhmistä, tulee kouluttaa uuden prosessin mukaiseen toimintaan. Tavoitteena on, että koko organisaation toiminta tukee prosessin käyttöönottoa ja kehitystyön jälkeen viestintä olisi yhdenmukaisempaa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Viimeisenä vaiheena on prosessin toteuttaminen ja seuranta. Tässä vaiheessa uusi prosessi on käytössä ja sen toiminnasta kerätään systemaattisesti dataa, kuten palautetta. Prosessit vaativat jatkuvaa ohjaamista ja johtamista, jolloin joku seuraa aina prosessin resursseja, olosuhteita ja suorituskykyä. Kun seuranta ja valvonta on jatkuvaa, voidaan prosessia kehittää jatkuvasti. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.) Tämä tarkoittaa, ettei prosessin kehittäminen pääty viimeiseen vaiheeseen, vaan kuten kuvioista 4 käy ilmi, on kehittäminen jatkuvaa työtä.



Kuvio 4 Prosessin kehittämisen vaiheet (mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010)

Molemmat, sekä Lecklin (2006, 134–135), että Martinsuo ja Blomqvist (2010, 6–7), kuvaavat prosessin kehittämistä jatkuvana toimena. Kehittäminen ei siis pääty viimeiseen vaiheeseen, vaan ympyrä sulkeutuu ja vaiheita aletaan jälleen käymään läpi yksi kerrallaan. Suurin ero mallien välillä on tarkkuus, jolla prosessin kehittämistä kuvaillaan. Martinsuo ja Blomqvist kuvailevat kehittämistä kuusivaiheisena, kun taas Lecklin kolmivaiheisena mallina. Toisaalta Lecklin nostaa esille henkisen muutosprosessin, jota Martinsuo ja Blomqvist mallissaan eivät käsittele.

5.2 Hankintaprosessin kehittämisen keinot

Hankintaprosessin kehittäminen aloitetaan tutkimalla sen nykytilaa. Nykytila-analyysi ja prosessikuvaus ovat sopivia työkaluja tähän. Jo pelkästään näiden työkalujen avulla organisaation on helpompi hahmottaa prosessi kokonaisuutena ja löytää prosessin pullonkaulat. Analyysi ja kuvaus kannattaa toteuttaa organisaation sisäisenä yhteistyönä, sillä prosessissa mukana olevat henkilöt osaavat kuvailla sitä parhaiten. Jos analyysi toteutetaan ulkopuolisen toimesta, tulee selvitysmenetelmiä, kuten haastatteluja, havaintoja ja organisaation sisäistä dokumentaatiota, käyttää monipuolisesti. (Nieminen 2016.)

Yksinkertaistaminen on toimenpide, jota voidaan hyödyntää niin hankintaprosesseja kuin muitakin prosesseja kehittäessä. Yksinkertainen prosessi pienentää virheiden syntymisen riskiä. Prosessista

tulisikin poistaa kaikki sellaiset toimenpiteet ja vaiheet, jotka eivät luo sille lisäarvoa, kuten esimerkiksi viivästyksset ja tuplatyö. Hankintaprosessia kehittäessä tulee kuitenkin tarkastella koko tilaus-toimitus-ketjua, jolloin tehostaminen voidaan jalkauttaa myös yhteistyökumppanien toimintaan. Toimittajien kanssa yhtenäiset tietojärjestelmät tarjoavat tehokasta tiedonvälitystä. (Nieminen 2016.) Tehokas hankintaprosessi auttaa luomaan lisäarvoa asiakkaille.

5.3 Prosessin mallintaminen

Martinsuo ja Blomqvist (2010, 9) kuvailevat prosessin mallintamista lisäarvoa tuottavien toimintojen, sekä niihin liittyvien tieto- ja materiaalivirtojen tunnistamisena ja visualisoimisena. Laamanen ja Tinnilä (2009) tukevat aiempaa kuvausta kertomalla, että mallintamisella tuodaan prosessi visuaaliseen muotoon siten, että kuvaus sisältää prosessin kannalta kaikki tärkeimmät toiminnot sekä tekijät. Näihin kuuluu muun muassa resurssit, henkilöstö, työkalut sekä prosessin sidoskohdat muihin prosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123–124.)







Prosessin mallintamisessa lopputuotoksena ei synny pelkästään visuaalinen kuvaus prosessista, vaan myös sanallinen kuvaus prosessin tapahtumista yleisellä tasolla. Hyvä prosessin kuvaus edesauttaa prosessin sisäisten toimijoiden keskinäistä yhteistyötä. Tämän lisäksi se auttaa yksilöitä hahmottamaan sekä kokonaisuutta, että heidän omaa rooliansa osana prosessia. (Laamanen 2003, 76.)

Long (2014) kertoo, että mallintamista tehdään esimerkiksi silloin, kun halutaan ymmärtää paremmin liiketoimen tämänhetkinen tila, halutaan tehostaa liiketoimintaa tai tukea strategista suunnittelua. (Long 2014.) Nämä eivät kuitenkaan ole ainoita syitä. Laamasen ja Tinnilän (2009, 123) mukaan taas prosesseja mallinnetaan tukemaan ongelmien ratkaisua, prosessijohtoa sekä toimintojen kehittämistä.

Prosessia voidaan kuvata joko karkealla tai yksityiskohtaisella kuvauksella. Karkeaa prosessikuvausta voidaan hyödyntää, jos prosessi ei ole kriittinen, tai sen ei tarvitse toistua aina samanlaisena. Tämän lisäksi karkeaa kuvausta voidaan käyttää osavaiheena, jotta prosessin kokonaisuus ja sen raamit olisi helpompi hahmottaa. Yksityiskohtainen kuvaus on syytä suorittaa, jos kyseessä on kriittinen prosessi. Yksityiskohtaisessa kuvauksessa prosessia tarkastelevalle käy ilmi prosessin tekevät, niiden keskinäinen riippuvuus (kuten tietovirrat) sekä prosessin toimijoiden omat roolit ja

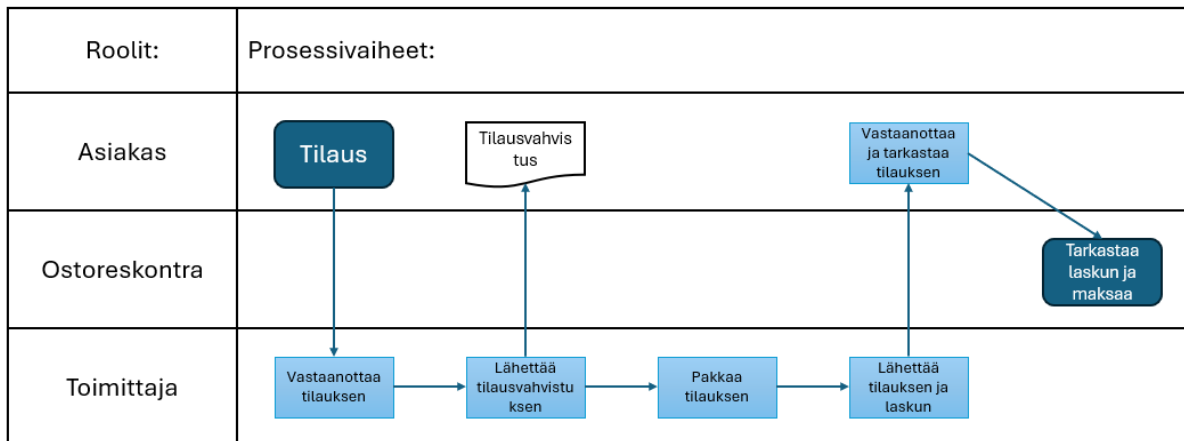
vastuut. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 9–11.) Tarkasti tehty kuvaus prosessista takaa toimijoille yhdenvertaisen tiedon prosessinkulusta.

Yksityiskohtaiselle prosessikuvaukselle ei ole olemassa yhtä standardoitua mallia, vaan kuvaustapoja on useita erilaisia ja niistäkin eri variaatioita eri tilanteissa. Yleisimpiä kuvaustapoja prosessille ovat uimaratakaavio, vuokaavio, tehtävämatriisi ja prosessin kuvaus sanallisesti. Vuokaavioissa ja uimaratakaavioissa on maailman laajuisesti käytössä vakiintuneet merkintätavat, jotka käyvät ilmi kuviosta 5. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11.)

Merkintä	Merkitys
	Aloitustai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä esim. eri värein tai viivatyypein)
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä/varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

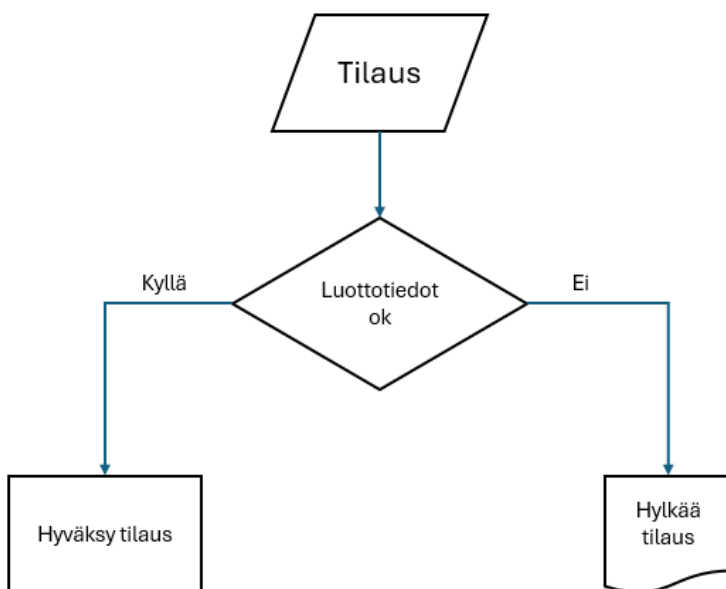
Kuvio 5 Prosessikuvauksen yleisimmät merkinnät (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11)

Kuviosta 6 käy ilmi periaate, jota uimaratakaaviossa noudatetaan. Kaaviossa vasemmalle puolelle merkitään roolit, joita prosessissa toimii. Oikealle puolelle merkitään prosessin vaiheet sen suoritavan roolin kohdalle. Vaiheiden merkinnässä noudatetaan yleisiä prosessin kuvauksessa käytettäviä merkintöjä. Vaiheet yhdistetään keskenään nuolin suoritusjärjestyksen mukaisesti. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11–12.)



Kuvio 6 Esimerkki uimaratakaaviosta

Kuvio 7 osoittaa hyvin yksinkertaisen esimerkin vuokaaviosta. Vuokaavio on vanhimpia prosessin mallintamisen työkaluja. Vuokaaviosta ei käy ilmi roolit, joita prosessiin kuuluu, vaan siinä seurataan pelkästään prosessin kulkua. Nuolien avulla tarkastelija pystyy havainnoimaan etenemisen suunnan. (Morris & Brandon 1994, 134–135.)



Kuvio 7 Esimerkki vuokaaviosta (mukaillen Morris & Brandon 1994)

Tehtävämatriisi eli toiminnot -taulukko (kuvi 8) esittää prosessin toimijat ja vaiheet sanallisesti. Vaiheet on määritelty vaakariville ja toimijat pystysarakkeisiin. Tehtävämatriisia voidaan käyttää

kuvaamaan koko prosessia tai osaprosessia. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13.) Edellä mainittujen kuvausmenetelmien lisäksi on kuitenkin hyvä tuottaa sanallinen kuva prosessista tukemaan visuaalisia kuvausmenetelmiä (Nieminen 2016).

	Ennen tilausta	Tilauksen saavuttua	Tavaroiden saavuttua
Asiakas	Määrittää tarpeen		Tarkistaa saapuneet tuotteet
Toimittaja		Lähetää tilausvahvistuksen, pakkaa tuotteet ja lähettää tuotteen sekä laskun	
Ostoreskontra			Tarkistaa laskun ja maksaa sen

Kuvio 8 Esimerkki tehtävämatriisista

Prosessin nykytilan kuvaus voi olla vaikea paikka. On hyväksyttävä se, ettei prosessi ole täydellinen ja lopputuotos saattaa olla hyvinkin sekava, epämääräinen ja vaikealukuinen. Tämä on kuitenkin osa kehityskaarta. Mallintamisen tarkoitus onkin tuoda esiin prosessin epäkohdat ja epämääräisestä lopputuotoksesta on hyvä lähteä karsimaan turhia vaiheita ja tekijöitä. Kun nykytilaa kuvataan, ei pidäkään yrittää kaunistella tilannetta, vaan kuvata prosessi sellaisena kuin se on. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13.)

Tavoiteprosessia kuvatessa tilanne on eri. Tällöin tulee pyrkiä mahdollisimman yksinkertaiseen ja siistiin lopputulemaan. Tämä tarkoittaa, että kaikki ylimääräinen ja turha ei lisäarvoaluoja tekeminen karsitaan prosessista pois. Tavoiteprosessia mallintaessa tuleekin käydä tarkkaan jokainen vaihe läpi ja arvioida, luoko toiminta lisäarvoa. Lisäksi on hyvä varmistaa, että jokainen vaihe on toteutettavissa niillä resursseilla ja tiedoilla, jotka kyseiselle toimelle on määritelty. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13.)

5.4 Suorituskyvyn mittaaminen

Jotta hankintaprosesseja voidaan kehittää, tulee hankintojen suorituskykyä mitata. Van Weelen (2018, 306) mukaan hankintojen suorituskyvyn mittaaminen voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen:

1) kustannukset, 2) tuote (laatu), 3) logistiikka, 4) toimittajasuhteet ja 5) organisaatio. Ensimmäisessä osa-alueessa pyritään seuraamaan ja arvioimaan tuotteiden ja palveluiden ostosta syntyneitä hankintahintoja ja niiden nousua. Hankintojen kustannuksia voidaan seurata muun muassa budjettien ja erilaisten taloudellisten raporttien avulla. Osa-alueeseen liittyy vahvasti myös kustannuskontrolli. Hankintahinnoista syntyviä kustannuksia tulee seurata jatkuvasti ja pyrkiä pienentämään niitä. Kustannuksia voidaan pienentää esimerkiksi uusien toimittajien avulla, etsimällä korvaavia materiaaleja sekä liiketoimintayksiköiden hankintojen koordinoinnilla. (van Weele 2018, 308.)

Toisessa osa-alueessa van Weele (2018) nostaa esiin hankinnan roolin tuotekehitysprosessissa. Hankinnan tulisikin yhteistyössä muun organisaation ja toimittajien kanssa osallistua tuotesuunnitteluun, kuten kustannustavoitteiden asettamiseen ja tuotteen lanseeraamisen aikatauluttamiseen. Mittareina voitaisiin hyödyntää erilaisia tuntiperusteisia mittareita, kuten innovaatiohankkeisiin osallistumista. Hankinnan tulee suorittaa myös laadunhallintaa. Hankinnan pitää varmistaa, että ostetut tuotteet ja palvelut ovat sovitun mukaisia. Esimerkkinä laadunhallinnallisista mittareista esille voi nostaa saapuvan tavaran hylkäysasteen, hyväksytyjen- ja sertifioitujen toimittajien määrän sekä toimittajien kanssa tehdyt laatusopimukset. (van Weele 2018, 308.)

Kolmantena suorituskyvyn mittaamisen osa-alueena on logistiikka. Hankinnan tulee varmistaa, että tuotteiden saapumisvirta on mahdollisimman tehokas. Päätoimintoja logistiikan hallinnassa ovat muun muassa hankintapyyntöjen käsittely ja toimitusvarmuus. Hankintapyyntöjen käsittely on suoraan osa hankinnan tehtäviä. Tehokkuuden mittareita tällä osa-alueella voisi olla käsittelyaika, käsittelypyynnöt per ostaja, tehtyjen tilausten määrä ja tilausjäämät. Toimitusvarmuuden seurannassa valvotaan, että toimittajat toimittavat tuotteet sovitussa ajassa. Mittareina toimitusvarmuutta mitatessa voisivat olla toimittajien toimitusluotettavuus, oikein toimitetut tilaukset ja JIT-toimitusten määrä. (van Weele 2018, 308–309.)

Toimittajasuhteet ovat neljäs esimerkki hankintojen suorituskyvyn mittaamisen osa-alueista. Toimittajasuhteiden hallinnalla ostava organisaatio pyrkii seuraamaan ja parantamaan toimittajiensa suorituskykyä. Toimittajasuhteiden mittaaminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, jotka ovat operatiiviset- ja strategiset toimenpiteet. Operatiiviset toimenpiteet kattavat arkipäiväisen työskentelyn toimittajien kanssa. Toimittajien operatiivista suoriutumista voidaan mitata seuraavien

mittareiden avulla: toimitusvarmuus, toimittajan laatu, laskujen käsittely ja toimittajan pyytämä hinta verrattuna tavoitehintaan. Strategisten toimenpiteiden avulla pyritään arvioimaan toimittajien suhdetta pidemmällä tähtäimellä. Toimenpiteitä, joilla strategisia suhteita voidaan arvioida, ovat esimerkiksi toimittajan tyytyväisyys ostavaan organisaatioon ja ostavan organisaation sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys toimittajiinsa. (van Weele 2018, 309.)

Organisaation osa-alueella pyritään seuraamaan yrityksen sisäisten resurssien tehokkuutta osto-toiminnassa. Seurattavia tekijöitä tässä osa-alueessa on kolme, joista ensimmäinen on ostohenkilöstö. Ostohenkilöstön osalta hankinnan suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat taustat, osaaminen ja koulutus sekä kustannukset. Toisena tekijänä on hankintojen johtaminen. Tässä tulisi seurata kuinka laadukkaasti ja tuloksellisesti hankintoja johdetaan. Tulee myös arvioida viestintään ja johtamistyyliin liittyviä seikkoja. Seuraavana suorituskykyyn vaikuttavana tekijänä on ostomenettelyt ja ohjeistukset. Tällöin tulisi arvioida ohjeistusten laatua ja tavoitettavuutta niin oman henkilöstön, kuin toimittajienkin osalta. Viimeisenä tekijänä nostetaan esille järjestelmät. Organisaation tulisi arvioida omia ostojärjestelmiään sillä ajatuksella, tehostaako järjestelmä toimintaa ja tukeeko se ostajien työskentelyä parhaalla mahdollisella tavalla. (van Weele 2018, 309–310.)

Niemisen (2016) mukaan oikeiden tulosten saavuttamiseksi mittaamisessa on tärkeä keskittyä mitattavaan asiaan. On turha mitata asioita, joiden avulla liiketoimintaa ei voida edistää. Hyvä mittari voidaan suunnitella ainoastaan tilanteessa, jossa tiedetään mitä mitataan. Hyvä mittari kuvaa oikealla tavalla mitattavaa kohdetta. (Nieminen 2016.)

6 Tutkimuksen toteuttaminen ja hankintaorganisaatio

6.1 Eteneminen

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui strategisen hankintaprosessin mallintaminen ja kehittäminen keskittyen uusiin tuotteisiin. Aiheeseen päädyttiin, koska toimeksiantajalta puuttui prosessien kuvaukset lähes kokonaan omien prosessiensa osalta. Toimeksiantajan prosessit eivät olleet ennestään tutkijalle tuttuja, joten perehtyminen yrityksen toimintaan aloitettiin täysin nollasta.

Tutkimus aloitettiin perehtymällä tutkimusaiheen teoriaan, jotta tutkimukselle saatiin luotua pohja. Teoriapohja luotiin perehtymällä kansainväliseen ja kotimaiseen tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Teoriaan perehtymisen jälkeen suunniteltiin tutkimuskysymykset, jotka ohjaisivat kohti haluttua lopputulosta.

Kun teoriaosuus ja tutkimuskysymykset olivat valmiit, aloitettiin itse tutkimus, eli perehtyminen toimeksiantajan hankintaprosessiin. Tietoa kerättiin aluksi perehtymällä erilaisiin hankintaan liittyviin dokumentteihin, kuten code of conductiin ja toimittajasopimus pohjaan. Tämä jälkeen päästiin vierailemaan toimeksiantajan toimipisteellä, tutustuen hankinnan parissa työskentelevien arkipäiväiseen työhön. Näin saatiin kuva siitä, mitä itse työ hankinnan parissa pitää sisällään. Lisäksi päästiin perehtymään toimeksiantajan varastointimenetelmiin, mikä avasi logiikkaa operatiivisen hankinnan toimintojen takana.

Vierailuiden jälkeen toteutettiin haastattelut kaikille neljälle hankinnan parissa työskentelevälle henkilölle. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan parempaa käsitystä siitä, millainen strateginen hankintaprosessi on. Haastatteluja varten laadittiin 11 kysymystä, jotka kysyttiin kaikilta haastateltavilta. Tämän lisäksi haastatteluissa esitettiin haastateltaville tarvittaessa jatkokysymyksiä, jos niille koettiin tarvetta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litterointien ja toimeksiantajalta saatujen dokumenttien pohjalta ryhdyttiin muodostamaan visuaalista kuvaa uusien tuotteiden strategisesta hankintaprosessista.

6.2 Haastattelujen yhteenveto

Haastattelut olivat tutkimuksessa avainasemassa prosessin hahmottamisen kannalta. Haastattelujen kautta saatiin kerättyä paljon tietoa toimeksiantajan strategisesta hankintaprosessista. Kaikilla haastateltavilla oli suora kosketuspinta päivittäisessä työssään strategiseen hankintaan, minkä perusteella haastateltavat valittiin. Haastateltavien vastaukset kysymyksiin olivat kattavia ja informatiivisia. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastatteluja varten luotiin liitteen 1 mukainen runko, joka käsitteli strategista hankintaa. Haastateltavilta kysyttiin erilaisia jatkokysymyksiä heidän vastaustensa perusteella, jos tämä koettiin tarpeelliseksi.

Haastateltavien vastauksissa toistui tietyt asiat. Jokainen haastateltava esimerkiksi koki, ettei toimeksiantajalla ole tällä hetkellä ylös kirjoitettua hankintastrategiaa tai, että sellaista ei ole

jalkautettu suorittavalle tasolle. Kaikki haastateltavat nostivat esille myös messujen tärkeyden hankinnan parissa työskennellessä. Kaikki haastateltavat myös nostivat esille, kuinka tärkeää nimenomaan konsernin sisäisesti olisi tehdä yhteistyötä.

Haastattelujen vastauksissa oli kuitenkin myös omat haasteensa. Isoimmat haasteet haastatteluja analysoitaessa kohdattiin kysymyksessä, jossa haastateltavien piti kuvailla hankintaprosessin vaiheet. Kaikkien haastateltavien vastauksista oli löydettävissä sama punainen lanka, mutta lähes kaikki kuvailivat vaiheita eri tavalla. Tämä aiheutti haastetta etenkin siksi, että prosessi ei ollut ennestään tuttu. Pitää kuitenkin huomata, että kaikki haastateltavat työskentelivät joko eri tehtävissä tai erilaisten tuotteiden parissa, mikä aiheutti vaihtelun vastausten välillä.

6.3 Hankintaorganisaation rakenne

Toimeksiantajan hankintaorganisaatio on pieni ja se on rakenteeltaan yksinkertainen. Hankintaorganisaatioon kuuluu neljä tuotepäällikköä ja hankintajohtaja, joka toimii tuotepäälliköiden esihenkilönä. Hankintajohtaja siis johtaa tuotepäälliköiden toimintaa ja toimii konsernin ja tuotepäälliköiden välissä.

Tuotepäälliköt hoitavat hankinnan strategisen ja operatiivisen puolen. Kukin tuotepäällikkö vastaa tietyistä nimikkeistä kategorioiden mukaan. Tuotepäälliköt siis ostavat tiettyjen kategorioiden nimikkeitä, jotka heidän allaan ovat. Operatiivisen toiminnan ohessa he huolehtivat myös strategisesta toiminnasta. Tuotepäälliköt suunnittelevat uusia tuotteita ja mallistoja, seuraavat markkinaa, huolehtivat toimittajasuhteista ja ovat mukana neuvotteluissa uusien toimittajien kanssa.

7 Strateginen hankintaprosessi

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen lopputuloksena syntynyt kuvaus toimeksiantajan strategisesta hankintaprosessista. Liite 2 sisältää visuaalisen mallinnuksen prosessista. Luvussa käydään ensin läpi prosessi, silloin kun uusi tuote päätetään hankkia vanhalta toimittajalta. Tämän jälkeen käydään läpi, miltä prosessi näyttäisi uuden toimittajan kanssa.

7.1 Vanha toimittaja

Tarve

Strateginen hankintaprosessi alkaa tarpeen tunnistamisella. Impulssi prosessin aloittamiselle voi tulla käytännössä neljää eri reittiä. Asiakkaat voivat ilmaista halukkuutensa jollekin tuotteelle, jota toimeksiantajan mallistosta ei vielä löydy. Tämä tieto voidaan välittää esimerkiksi myyjien kautta. Kilpailijoiden toimintaa seurataan myös tarkasti ja tätä kautta voikin löytyä kiinnostavia tuotteita, joita toimeksiantaja haluaisi omaan mallistoonsa. Kolmantena reittinä ovat alan messut. Messut peilaavat sen hetkisiä trendejä ja niiden kautta pystytään seuraamaan, mihin markkina on menossa. Markkina-analyysin kautta voidaan myös huomata tarpeita hankkia uusia tuotteita mallistoon. Esimerkiksi tiettyyn tuotekategoriaan voi olla tarvetta lisätä uusia tuotteita, jotta markkina-asemaa pystytään parantamaan.

Rajataan potentiaaliset toimittajat

Tarpeen tunnistamisen jälkeen lähdetään markkinalta kartoittamaan sopivia toimittajia. Toimittaja pyritään ensisijaisesti etsimään vanhojen toimittajien joukosta. Kuitenkin uusiakin toimittajia voidaan ottaa mukaan jos tarve niin vaatii. Tässä vaiheessa voidaan päättää, lähdetäänkö etsimään uutta toimittajaa, vai tarjotaanko uutta tuotetta vanhalle toimittajalle.

Kun ollaan päätetty tarjota tuotetta vanhalle toimittajalle, aloitetaan potentiaalisten toimittajien rajaaminen. Tällöin pohditaan, ketkä vanhoista toimittajista olisivat kyvykkäitä tuottamaan uutta tuotetta. Rajaukseen vaikuttaa myös se, tehdäänkö omasuunnittelutuotetta, vai onko tuote toimittajan omasta katalogista. Lisäksi pohditaan myös riskien hallintaa, eli sitä, ettei olla vain yhden toimittajan varassa. Tuotepäälliköillä on vaikuttava rooli rajausta tehdessä, sillä he tuntevat vanhat toimittajat ja niiden kyvykkyydet.

Tuoteneuvottelut ja parhaan toimittajan valinta

Valittujen toimittajien kanssa aloitetaan tuotteeseen liittyvät neuvottelut. Neuvotteluissa keskustellaan tuotteeseen liittyvistä ominaisuuksista ja ryhdytään kirjaamaan niitä ylös. Yksinkertaisten tuotteiden kohdalla ominaisuuksia ei ole niin paljon, kun taas vaativampien omasuunnittelutuotteiden kohdalla ominaisuuksia joudutaan kirjaamaan tarkasti ylös. Esimerkiksi ruonlaitossa

käytettävät tuotteet vaativat eri sertifikaatteja ja ominaisuuksia, jotta niitä saa myydä EU:n alueella. Ominaisuuksien lisäksi neuvotteluissa käydään läpi myös hintaa, mikä voi osaltaan karsia joitakin toimittajia pois.

Parhaan toimittajan valinta ja liitteet toimittajasopimukseen

Neuvottelujen jälkeen parhaimpia toimittajia verrataan keskenään. Koska kyse on Euroopan Unionin ulkopuolelta tehtävistä hankinnoista, on hinnalla oma painonsa vertailussa. Toki toimittajan kyvykkyys ja mahdollisuudet tuotteen kanssa arvioidaan myös tarkoin. Vertailun lopputuloksena valitaan paras toimittaja tuotteelle.

Koska toimittaja on tässä prosessissa vanha toimittaja, ei ole tarvetta tehdä uutta sopimusta. Vanhaan toimittajasopimukseen lisätään liitteeksi uusi tuote. Liitteessä määritellään neuvotteluissa sovitut ominaisuudet sekä hinta. Vanha toimittajasopimus toimii pohjana yhteistyön jatkuessa.

Mallikappaleiden tilaus, tuotetestaus ja prototyyppierät

Liitteiden lisäämisen jälkeen voidaan aloittaa mallikappaleiden tilaus. Tässä vaiheessa tuotetta hienosäädetään kohti sen lopullista muotoa. Mallikappaleiden avulla suoritetaan tuotetestauksia, joiden avulla kehitettävät ominaisuudet löydetään. Yksinkertaisten tuotteiden kohdalla tämä vaihe voi olla hyvinkin lyhyt. Vaativampien tuotteiden, kuten omasuunniteltujen tai keittiötuotteiden, kohdalla tilanne on kuitenkin toinen. Vaativimpia tuotteita voidaan joutua testaamaan enemmän, mikä osaltaan pidentää prosessia. Tietyille tuotteille voidaan myös joutua hakemaan erilaisia sertifikaatteja, mikä myös osaltaan pidentää prosessia. Jotta prosessin vaihe saadaan suoritettua, voidaan joutua tilamaan useita prototyyppierä kyseisestä tuotteesta. Prosessin vaihe voikin venähtää vaativien tuotteiden kohdalla jopa kahteen vuoteen.

Tuotteen lisääminen ERP:n ja tilausten aloittaminen

Kun testausvaihe on saatu valmiiksi, voidaan valmis tuote lisätä ERP:hen. Tällöin tuotelle luodaan oma tuotekoodi toimittajan omaan järjestelmään. Tuotekoodin avulla tietty tuote identifioidaan järjestelmiin. Tuote tunnistetaan tuotekoodin avulla järjestelmästä ja sitä käytetään muun muassa ostojen yhteydessä.

Tuotteen ollessa yhtiön järjestelmissä voidaan aloittaa tuotetilaukset, eli operatiivinen osto. Jokainen uusi tuote siirretään aluksi uudet tuotteet -kategorian alle 18 kuukauden ajaksi. Tämä on niin sanottu seurausjakso. Jakson aikana tuotteen menekkiä seurataan. Jos menekki on hyvää, siirretään tuote ajanjakson jälkeen sopivan kategorian alle. Jos myynti ei ole täyttänyt odotuksia, ei tuote jatka valikoimassa.

Toimittajasuhteiden hallinta

Viimeisenä vaiheena toimeksiantajan strategisessa hankintaprosessissa on toimittajasuhteiden hallinta. Tämä tarkoittaa, sitä ettei strateginen hankintaprosessi pääty missään vaiheessa, vaan se jatkuu operatiivisen oston rinnalla. Moniin toimittajiin ollaan viikottain yhteydessä sähköpostitse, jotta tilanteissa pysytään ajantasalla. Tärkeimpiä toimittajia pyritään tapaamaan paikan päällä heidän tehtaillaan kerran vuodessa. Tämä on toimeksiantajan toimittajille todella merkittävää ja toimittajat näkevät tämän arvokkaana eleenä.

Mentaliteettina on myös asettua toimittajan kanssa samalle tasolle. Tämä luo yhteistyöhenkeä toimeksiantajan ja sen toimittajien välille. Lisäksi toimeksiantaja on suhteellisen pieni toimija maailman mittakaavassa, joten nöyryys toimittajia kohtaan on hyvä pitää mukana. Positiivisena tekijänä toimittajasuhteiden hallinnassa nähdään toimeksiantajan puolelta myös se, että yhtiö on suomalainen. Aasialaisille toimittajille toimii meriittinä se, jos he toimittavat tuotteitaan suomalaiselle toimijalle. Suomikuva on siis isosti mukana toimittajasuhteissa. Tärkeimmille toimittajille pyritään myös tarjoamaan bisnestä konsernin sisältä palkintona hyvästä tekemisestä.

7.2 Uusi toimittaja

Uuden toimittajan astuessa mukaan strateginen hankintaprosessi on hiukan erilainen. Liitteestä 2 voidaan huomata, että prosessiin tulee lisää vaiheita, kun uusi toimittaja otetaan mukaan. Liitteestä 2 käy myös ilmi, että prosessin vaiheista kaksi ensimmäistä ja neljä viimeistä ovat samat sekä vanhan- että uuden toimittajan prosessissa. Tässä luvussa käydään läpi ainoastaan ne vaiheet, jotka tulevat lisänä prosessiin, kun tuottelle otetaankin täysin uusi toimittaja.

Etsitään potentiaaliset toimittajat

Tämä prosessin vaihe eroaa joltakin osin vanhan toimittajan kanssa tehtävään potentiaalisten toimittajien rajaukseen. Kun uutta toimittajaa ollaan etsimässä, joudutaan jalkautumaan markkinoille ja etsimään potentiaaliset toimittajat. Tehokas tapa kartoittaa uusia toimittajia ovat alan messut. Messuilla on mahdollisuus vieraila uusien toimittajien pisteillä ja päästä keskustelemaan toimittajien edustajien kanssa. Tuotepäälliköiden markkinatuntemus auttaa tässä myös, tietoa mahdollisista potentiaalisista toimijoista on jo valmiiksi.

Salassapitosopimus ja code of conduct

Jotta mahdollisten uusien toimittajien kanssa voidaan aloittaa neuvottelut, tulee toimittajien allekirjoittaa salassapitosopimus. Salassapitosopimuksella varmistutaan siitä, etteivät neuvotteluissa läpi käydyt asiat päädy neuvottelupöydän ulkopuolelle. Tällä suojellaan toimeksiantajan osalta muun muassa tuotteisiin liittyviä аспекteja.

Code of conduct allekirjoitetaan myös potentiaalisilla toimittajilla. Code of conduct sisältää toimeksiantajan määrittämät reunaehdot yhteistyölle toimittajien kanssa. Jos toimittaja ei tätä allekirjoita, ei yhteistyötä kyseisen toimittajan kanssa voida jatkaa. Code of conduct asettaa muun muassa vaateet toiminnan eettisyydelle. Toimittajia vaaditaan muun muassa kohtelevaan työntekijöitään hyvin, maksamaan reilua palkkaa, pitämään huolta työpaikan turvallisuudesta, toimimaan ympäristön kannalta vastuullisesti sekä suojelemaan yhtiöiden välistä dataa.

Tuoteneuvottelut

Sopimukset allekirjoittaneiden toimittajien kanssa jatketaan tuoteneuvotteluihin. Tuoteneuvottelut ovat tässä prosessin vaiheessa käytännössä samat kuin vanhojen toimittajien kanssa käytävät neuvottelut. Neuvotteluissa määritellään siis tuotteen vaadittavat ominaisuudet sekä neuvotellaan hinnoista.

Taustaselvitykset potentiaalisimmille toimittajille

Neuvotteluista eteenpäin valikoituneille potentiaalisimmille toimittajille (yleensä 1-2) tehdään taustaselvitys. Konsernin Kiinan toimisto käy paikan päällä tehtailla tekemässä arvionsa kyseisistä

toimittajista. Kiinan toimiston väki täyttää arviointilomakkeen, jossa arvioidaan toimittajia eri osa-alueiden mukaan.

Arviointilomakkeella tuodaan ensimmäisenä esille perustietoja toimittajasta, kuten toimittajan nimi, osoite, yhteystiedot, tehtaan pinta-ala ja työntekijämäärä. Seuraavaksi lomakkeella tuodaan esiin toimittajan markkinaosuudet eri maantieteellisillä alueilla sekä liikevaihto viimeiseltä viideltä vuodelta ja arvio tulevan vuoden liikevaihdosta. Tämän jälkeen eritellään tuotekategoriat joihin tehdas on erikoistunut toiminnassaan. Tuotekategorioiden jälkeen käydään läpi työntekijöiden jakauma tehtaalla sekä tuoteinfoa. Näiden jälkeen eritellään tehtaan tuotannossa hyödyntämät raaka-aineet, jonka jälkeen kirjataan fasiliteetit ylös, eli millaisia koneita tehtaalla käytetään. Tämän jälkeen käsitellään tehtaan pakkaustoimintaan liittyviä аспектеja. Viimeisenä vaiheena lomakkeella on yleiskuvaus ja arvio tehtaasta sekä sen kyvykkyydestä.

Kiinan toimistolla on merkittävä rooli uusien toimittajien arvioinnissa. Toimiston väki on paikallista väkeä ja he tuntevat paikalliset toimintatavat. Heidän on helppo paikallisina muodostaa kuva uudesta toimittajasta ja toimittajan fasiliteeteistä. Arvioiden avulla toimeksiantajan hankinnan parissa työskentelevät pystyvät saamaan realistisen näkemyksen uusista potentiaalisista toimittajista.

Valitaan paras toimittaja

Neuvotteluiden ja Kiinan toimiston vierailun perusteella potentiaaliset toimittajat arvioidaan keskenään. Arviointien lopputuloksena valitaan parhaaksi todettu toimittaja uudelle tuotteelle. Tärkeimpinä kriteereinä näissä tilanteissa nousee esille hinta, toimittajan kyvykkyys ja luotettavuus sekä vastuullisuus.

Sopimusneuvottelut ja sopimusten allekirjoitus

Prosessin aiempien vaiheiden mukaan valikoituneen toimittajan kanssa aloitetaan sopimusneuvottelut. Toimeksiantajalla on käytössään toimittajasopimus pohja, jota neuvotteluissa hyödynnetään. Toimittajasopimus pohjaan sisältyy keskeisimmät pykälät, joita vaaditaan yhteistyön aloittamiseksi. Sopimuksessa määritellään seuraavia asioita: hinnat ostettaville tuotteille, standardit pakkauksille, tuoteturvallisuusaspektit, tilaamiseen liittyvät toimintaperiaatteet, toimitusajat, ja -tavat sekä

toimitusvarmuuden vaateet, maksuehto, sopimuksen purkamisen perusteet ja sopimusrikkeisiin liittyvät sanktiot ja menettelyt.

Sopimusneuvotteluissa sopimukseen lisätään aiemmin tuoteneuvotteluissa läpikäytyt ominaisuudet ja hinta tuotteelle erillisenä liitteenä. Kun tuotteita ostetaan toimittajan omasta katalogista (toimittaja omistaa oikeudet tuottelle), pyritään toimittajan kanssa neuvottelemaan yksinmyyntisopimus. Näin toimeksiantaja pystyy suojaamaan omaa asemaansa kohdemarkkinoilla muihin toimijoihin nähden.

Sopimusneuvottelujen päätteksi osapuolet allekirjoittavat toimittajasopimuksen. Sopimuksen astuttua voimaan yhteistyö voidaan aloittaa. Periaatteena toimeksiantajalla sopimuksia tehdessä on tarkat määritelmät ongelmatilanteiden varalta. Ideaalitulanteessa sopimukseen ei tarvitse vedota.

8 Johtopäätökset

8.1 Strategisen hankintaprosessin nykytila

Strateginen hankintaprosessi painottuu nykyisellään vahvasti tarpeelle. Prosessia ei käynnistetä, ellei ole tunnistettu lähes varmaa tarvetta. Etenkin asiakaslähtöisten tarpeiden kohdalla pohditaan ja neuvotellaan tarkkaan, milloin uusia tuotteita otetaan valikoimaan. Kiinnostusta uuteen tuotteeseen täytyy asiakaslähtöisessä tilanteessa olla useammalla asiakkaalla, eikä pelkästään yhden asiakkaan haluun nojaututa. Näin ollen pyritään välttymään kalliilta virheitä jos esimerkiksi alunperin tuotteesta kiinnostuksen ilmaissut asiakas vetäytyykin sen ostamisesta. Toisaalta markkinoita tutkitaan tuotepäälliköiden toimesta jatkuvasti. Uusia mahdollisuuksia etsitään markkinoilta muun muassa markkina-aseman vahvistamisen toivossa.

Prosessissa pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon jo mukana olevia toimittajia. Kuten prosessin kuvauksesta käy ilmi, nykyisten toimittajien hyödyntäminen uutta tuotetta hankkiessa yksinkertaistaa prosessia. Tällöin toimittajalle ei tarvitse tehdä taustaselvityksiä eikä sopimusneuvotteluja tarvitse käydä, kun uusi tuote lisätään vain olemassa olevaan sopimukseen liitteeksi. Ennestään tuttujen toimittajien kanssa on muutenkin helpompi toimia, kun toimittaja

tunnetaan jo valmiiksi ja tiedetään ennalta kyvykkyydet, joihin toimittaja pystyy. Uuden toimittajan mukaanotto ei kuitenkaan ole täysin poissuljettua, jos vanhoista toimittajista ei tunnusteta kyvykästä kumppania toimittamaan uutta tuotetta.

Toimittajasuhteiden ylläpito painottuu tärkeimpiin toimittajiin. Useiden toimittajien kanssa ollaan viikottain yhteydessä sähköpostitse. Tärkeimmät toimittajat pyritään tapaamaan kerran vuodessa vieraillemalla heidän tehtaillaan. Toimeksiantajalle on tärkeää tehdä nimenomaan yhteistyötä toimittajien kanssa, eikä asettua korkeampaan asemaan toimittajiin nähden. Suhteiden ylläpidon kulmakivi onkin yhteistyö ja yhdessä tekeminen toimittajien kanssa.

Riskien hallinnalle luodaan prosessissa pohja sopimuksen tekovaiheessa. Kattavalla toimitajasopimuksella pystytään minimoimaan suurimmat riskit, mitä toimittajien toimintaan liittyy. Tämän lisäksi toimittajia valvotaan laaduntarkastuksia suorittamalla. Toimittajan työn laatuun kohdistuvilla tarkastuksilla varmistutaan siitä, että laatu pysyy tasaisena koko yhteistyön ajan. Hyvien suhteiden ylläpito toimittajien kanssa tukee myös riskien hallintaa. Esimerkiksi toimitusketjuun kohdistuvien riskien konkretisoituessa toimittajalta on helpompi pyytää apua, kun suhteet ovat ennestään hyvät.

Omasuunnittelutuotteiden lisäksi toimeksiantaja hankkii tuotteita suoraan toimittajiensa katalogeista. Tällöin toimeksiantaja ei omista oikeuksia tuotteisiin, vaan oikeudet kuuluvat toimittajalle. Näissä tilanteissa toimeksiantaja pyrkii aina neuvottelemaan yksinmyyntisopimuksen (eksklusiviteetti) tuotteista. Sopimus neuvotellaan koskemaan tiettyä maantieteellistä aluetta tarkoittaen, että toimittaja ei saa tarjota sopimukseen kuuluvia tuotteita myyntiin muille jälleenmyyjille. Tällä toimeksiantaja pyrkii hillitsemään alalle ominaista kovaa kilpailua ja vahvistamaan omaa asemaansa tietyissä tuotteissa.

Tuotevalmistusta on pyritty myös nykyisessä prosessissa suoraviivaistamaan. Ennen tuotteita saatettiin käsitellä ja kasata useassa vaiheessa. Tämä lisäsi tuotekohtaisten nimikkeiden valtavaan määrään, eli yksi nimike saattoi muodostua omassa järjestelmässä useasta eri alanimikkeestä. Jatkossa toimittajilta pyritään tilaamaan valmiita tuotteita valmiiksi pakattuina. Nämä toimet pienentävät nimikkeiden määrää omissa järjestelmissä, mikä taas helpottaa tuotepäälliköiden työtä, kun valmiit tuotteet ovat yhden nimikkeen alla.

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei toimeksiantajalla ole tällä hetkellä ylöskirjoitettua hankintastrategiaa. Tämä tekee osaltaan strategisesta hankinnasta hieman haastavaa. Konsernitasolla tavoitteet ovat olemassa, mutta varsinainen strategia puuttuu. Strategian puuttuminen luo haasteita strategisen hankinnan toteuttamiselle suorittavalla tasolla.

8.2 Konsernin vaikutukset hankintaprosessiin

Vaikka toimeksiantajan strateginen hankintaprosessi on hyvin selkeä, elää se tällä hetkellä murrosvaihetta. Toimeksiantajan yhdistyminen osaksi suurempaa kansainvälistä konsernia on tuonut muutoksia toimintaan. Toimintoja pyritään sulauttamaan osaksi konsernin toimintaa vähitellen. Tämä vaikuttaa myös hankintaorganisaation toimintaan, kun strategista hankintaa täytyy pohtia myös konsernin muu toiminta huomioon ottaen. Ei ole fiksuria kilpailla konsernin sisäisesti liikaa esimerkiksi samoilla tuotteilla.

Yhdistyminen isompaan konserniin on myös osaltaan vaikuttanut nykyisiin prosesseihin. Hankintaorganisaatiota on pienennetty ja vastuu sekä strategisesta, että operatiivisesta ostamisesta on siirtynyt tuotepäälliköille. Työtä joudutaan tekemään siis paljon limittäin ja yhtäaikaaisesti. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa negatiivisesti strategisen hankinnan toteuttamiseen, kun taustalla pyörivät jatkuvasti operatiiviset ostot.

Konsernin tuoma tuki luo valtavasti mahdollisuuksia hankintaprosessin strategiseen vaiheeseen. Synergiaa voidaan hakea hyödyntämällä sisaryhtiöiden toimittajia. Tämä helpottaisi osaltaan strategista hankintaprosessia, jos uudelle tuotteelle ei löydy toimittajaa toimeksiantajan vanhoista toimittajista. Konsernirakenne voi tarjota myös apua ja ohajusta strategian luomisessa. Hyvin usein konsernin strategiat kuitenkin jalkautetaan tytäryhtiöihin.

8.3 Prosessin kehityskohteet

Toimeksiantajalta puuttuu kokonaan ylöskirjoitettu hankintastrategia. Strategista suuntaa on kuitenkin mietitty ja valintoja sen puitteissa tehty, kuten esimerkiksi tuotevalmistuksen suoraviivaistaminen ja toimittajamäärän pienentäminen. Ylöskirjoitettu strategia olisi kuitenkin selkeä toimisen suhteen, mihin pitkällä aikavälillä hankinnoissa halutaan pyrkiä. Kun strategia on olemassa ja

se on kirjoitettuna ylös, on se myös helpompi jalkauttaa suorittavalle tasolle, eli tässä tilanteessa tuotepäälliköille.

Haastatteluiden kautta kävi ilmi, että laaduntarkastuksista puuttuu suunnitelmallisuus. Tarkastukset tehdään aina silloin, kun tuntuu siltä, että nyt olisi hyvä aika tehdä. Laaduntarkastuksiin voitaisiinkin pyrkiä jatkossa tekemään konkreettinen suunnitelma ja aikataulutus. Tällä voidaan ehkäistä tilannetta, jossa tarkastukset joidenkin toimittajien kohdalla venyvät liian pitkälle. Suunnitelmallisuuden kautta myös vastuut laaduntarkastuksista selkeytyisivät, kun tiedetään, kuka tarkastukset tekee ja milloin ne tehdään.

Toimeksiantaja voisi strategisessa hankintaprosessissaan hyödyntää enemmän sisaryhtiötään ja konsernin tukea. Nykyisellään asiat hoidetaan yhtiön sisäisesti, eikä yhteistyötä muiden yhtiöiden kanssa juuri ole. Tähän olisi hyvä tehdä muutos, sillä sisaryhtiöiden kautta olisi varmasti hankittavissa synergiaetuja, jotka helpottaisivat toimeksiantajan prosesseja. Esimerkiksi sisaryhtiöiden toimittajia voitaisiin hyödyntää omissa prosesseissa, kun toimittajat ovat jo hyväksi todettuja konsernin sisällä.

Tuotepäälliköille voisi varata enemmän aikaa tuotevalikoimien kehittämiseksi. Tuotepäälliköiden aikaa kuluu työpäivinä paljon operatiiviseen toimintaan ja erilaisten ongelmien selvittelyyn. Vastuu kuitenkin on myös strategisesta toiminnasta, johon osaltaan kuuluu myös tuotevalikoiman suunnittelu ja kehittäminen. Tuotepäälliköiden tulisi tutkia markkinoita ja miettiä, millaisia tuotteita mallistoon halutaan tulevaisuudessa ottaa. Tähän toimintaan ei nykyisessä prosessissa jää riittävästi aikaa.

Hankintatiimille voitaisiin järjestää enemmän yhteisiä tapaamisia. Haastatteluissa kävi ilmi, että yhteistä ajatusten jakamista olisi hyvä tapahtua nykyistä enemmän. Kaikilla tiimin jäsenillä on kuitenkin oma tapansa hoitaa asiat, ja näitä toimintatapoja olisi hyvä jakaa enemmän tiimin kesken. Ajatusten jakamisen kautta kukin hankintatiimin jäsen voisi löytää uusia tapoja suorittaa omaa työtään.

Tuotteiden vastuullisuuden varmistamisesta nousi myös esille ongelmia. Ongelmat kohdistuivat lähinnä siihen, kuka lopulta vastaa tuotteiden vastuullisuudesta. Tutkiessa kävi ilmi, että tämä

vastuu ei ole prosessissa täysin selkeä ja sitä voitaisiin selkeyttää. Vaikka vastuu painottuisikin tuotepäälliköille täysin, olisi tämä hyvä käydä selkeästi läpi. Tällöin vastuussa olevat henkilöt pystyisivät paremmin keskittämään huomiotaan näihin tuotevastuullisuuden seikkoihin. Kun vastuussa oleva henkilö tietää oman vastuunsa, on hänen myös helpompi valvoa esimerkiksi tässä tilanteessa tuotevastuullisuuden toteutumista.

9 Pohdinta

9.1 Tulokset

Ensimmäinen tutkimuskysymys

Tutkimukseen liittyi kolme tutkimuskysymystä, joihin kaikkiin saatiin vastaukset. Ensimmäinen kysymys oli: "Mikä on toimeksiantajan strategisen hankinnan nykytila?". Tähän kysymykseen on kuvattu vastaus opinnäytetyön luvussa "Strategisen hankintaprosessin nykytila". Tiivistettynä strateginen hankinta on toimeksiantajalla hieman murrosvaiheessa, kun uudistuksia on tehty ja työntekijöiden määrää on vähennetty. Kaikille työntekijöille heidän omat tehtävänsä ovat selkeät ja he tuntevat prosessin hyvin. Toimeksiantajalta kuitenkin puuttuu ylöskirjoitettu hankintastrategia, mikä tukisi enemmän työntekijöiden toimia strategisen hankinnan parissa.

Toinen tutkimuskysymys

Tutkimuksen toisella tutkimuskysymyksellä selvitettiin, mitä vaiheita toimeksiantajan strategisen hankintaprosessi sisältää. Tähän kysymykseen löydettiin vastaus haastattelujen avulla. Haastattelussa selvisi liitteen 2 mukainen prosessi. Prosessissa on 10 vaihetta, kun uudelle tuotteelle valitaan toimittaja vanhojen toimittajien joukosta. Uuden toimittajan kanssa vaiheita on 13. Uudelle toimittajalle joudutaan prosessissa tekemään taustaselvitykset ja heidän kanssaan neuvotellaan toimittajasopimuksesta. Tästä syystä vanhan toimittajan valitseminen olisi helpompi ratkaisu.

Teoriaosuudessa nostettiin esille strategisesta hankintaprosessista yksinkertaistettu neljän vaiheen malli. Mallin vaiheet olivat tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimukset ja lisäksi toimittajasuhteiden hallinta ja kehittäminen. Toimeksiantajan strateginen hankintaprosessi noudattaa tätä yksinkertaistettua mallia pääpiirteittäin. Toimeksiantajan prosessin kuvaamisessa

ollaan ainoastaan syvennytty tarkemmin strategisen hankinnan prosessiin eikä jääty mallinmukaisesti ylätasolle.

Teoriapohjassa käsiteltiin myös prosessin mallintamista ja sen eri tyylejä. Tällöin esille nousi yleisimmät mallintamistyyli, jotka ovat uimaratakaavio, vuokaavio, tehtävämatriisi ja prosessin kuvaus sanallisesti. Toimeksiantajan prosessista päädyttiin luomaan teoriaosuuden mukaisesti vuokaavio ja sanallinen kuvaus. Vuokaavio oli kaaviomalliltaan paras, koska kuvauksessa ei tarvinnut määritellä eri toimijoita, jotka prosessissa ovat mukana. Sanallinen kuvaus taas tukee visuaalista kuvausta antaen tarkempaa tietoa prosessista.

Kolmas tutkimuskysymys

Viimeisellä kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka nykyistä prosessia voitaisiin kehittää. Kysymykseen lähdettiin hakemaan vastausta tutkimalla nykyistä prosessia sekä kysymällä haastattelussa kehitysehdotuksia toimeksiantajan työntekijöiltä, jotka työskentelevät strategisen hankinnan parissa. Prosessi itsessään on hyvin suoraviivainen ja selkeä, joten sen vaiheissa ei itsessään koettu olevan kehitystarpeita. Taustatekijöistä kehitystarpeita kuitenkin löytyi. Prosessia tukisi valtavasti, jos toimeksiantajalla olisi hankintastrategia, joka olisi jalkautettu suorittavalle tasolle. Strategia ohjaisi toimijoita toimimaan toimeksiantajan haluamalla tavalla, eikä prosessissa mukana olevien tarvitsisi arvailla strategista suuntaa. Toimeksiantajan työntekijöiltä esille nousi muutamia seikkoja, joita voitaisiin kehittää. Esille nousi muun muassa syvällisempi yhteistyö sisaryhtiöiden kanssa, laatutarkastusten suorittaminen suunnitelmallisemmin sekä selonteko vastuista tuotteiden vastuullisuuden osalta.

Toimeksiantajan prosessin kehittäminen eroaa hiukan teoriapohjassa esitetystä prosessin kehittämisestä. Koska toimeksiantajan prosessissa ei havaittu niinkään turhia vaiheita, ei prosessista tarvinnut luoda tavoiteprosessin kuvausta. Kehitettävät seikat painoutuivat pitkälti prosessia tukeviin toimiin, eikä niinkään sen vaiheisiin. Tästä syystä opinnäyetyön lopputulokset ja teoriaosuudessa esitetty pohja eroavat hiukan toisistaan.

9.2 Jatkotutkimukset ja tulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksen aiheesta on mahdollista tulevaisuudessa jatkojalostaa erilaisia jatkotutkimuksia. Yksi mahdollisuus olisi perehtyä tarkemmin johonkin tiettyyn vaiheeseen strategisessa hankintaprosessissa, kuten vaikkapa toimittajan valintaan. Toisena vaihtoehtona olisi tutkia, joko koko hankintaprosessia strateginen ja operatiivinen hankinta mukaan lukien, tai tutkia pelkästään operatiivista hankintaa ja mallintaa sitä.

Tutkimuksessa saatiin tietoa toimeksiantajan strategisesta hankintaprosessista ja sen nykytilasta. Näitä tietoja toimeksiantaja voi tulevaisuudessa hyödyntää halutessaan parantaa tutkittua prosessia. Tämän lisäksi lopputuloksena syntyneitä visuaalista ja sanallista kuvausta strategisesta hankintaprosessista voidaan hyödyntää muun muassa uuden työntekijän perehdytyksessä. Toimeksiantaja voi myös hyödyntää saatua tietoa muiden prosessiensa kuvauksessa.

9.3 Luotettavuus

Kaikkia opinnäytetöitä yhdistää se, että prosessin tulisi olla kokonaisuutena luotettava alusta loppuun saakka. Luotettava prosessi ei tuota sattumanvaraisia tuloksia tai kehitysehdotuksia. Jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana, se ei saa sisältää sisäisiä ristiriitoja. Opinnäytetyötä kirjoittaessa kirjoittajan tulisi reflektoida toimintaansa jatkuvasti, kuten ovatko tehdyt valinnat johdonmukaisia ja tehdyt asiat tarkoituksenmukaisia tutkimukselle. (Vilka 2021.)

Tutkimuksen tekijän oma toiminta vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen luotettavuuteen. Tämä näkyy esimerkiksi valittujen aineistojen ja lähteiden laadussa. Tutkimuksen tekijän tulee suhtautua kriittisesti sekä lähteitä että omaa toimintaansa kohtaan. Luotettavuutta heikentävät seikat on myös syytä nostaa tutkimuksessa esille. (Vilka 2021.)

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa tutkija on pyrkinyt reflektoidaan omaa toimintaansa ja arvioidaan lähteitä kriittisesti. Opinnäytetyössä kuvaillaan kaikki tutkimuksen toteuttamisen vaiheet ja sen myötä tutkimus on toteutettavissa sellaisenaan uudestaan. Tutkimuksen pätevyyttä pyrittiin parantamaan hankkimalla tietoa eri menetelmin, kuten haastattelemalla, tutkimalla toimeksianta-

jan sisäistä dokumentaatiota ja perehtymällä hankinnan parissa työskentelevien työhön. Luotettavuus on pyritty varmistamaan myös tiiviillä yhteistyöllä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajalta on varmistettu tarvittaessa tietojen oikeellisuus.

Haastattelukysymykset käytiin läpi toimeksiantajan kanssa ennen varsinaisia haastatteluja, jotta voitiin varmistua siitä, että tutkimusta varten saadaan mahdollisimman tarkkaa tietoa. Kaikki haastateltavat olivat pitkän uran hankinnan parissa tehneitä ja tunsivat prosessit erinomaisesti. Näin haastatteluilla saatiin kerättyä niin tarkkaa tietoa, kuin toimeksiantajan strategisesta hankinta prosessista oli saatavilla. Haastattelut myös taltioitiin ja litteroitiin tutkijan toimesta, jotta tieto olisi mahdollisimman helposti saatavilla analysointivaiheessa.

9.4 Eettisyys

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkimusta arvioidaan mahdollisimman rehellisesti ja paikkansapitävästi. Arvioidessa eettisiä periaatteita ei riitä, että tutkija toteaa noudattaneensa niitä. Tällöin lukijalle pitää antaa konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka se tehtiin. (Vilkkä 2021.) Eettisyyttä arvioidessa tutkijan tulisi pohtia ovatko keinot, jolla tutkimuksen lopputulemaan on päästy, olleet hyvä tavan mukaisia (Hakala 2024).

Tutkimus on toteutettu eettisiä ohjeita noudattaen. Tutkimuksen aluksi toimeksiantajan kanssa allekirjoitettiin salassapitosopimus ja tutkimuslupa. Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyö on myös kirjoitettu niin, ettei toimeksiantajaa voida siihen yhdistää. Tämän lisäksi toimeksiantajaan suoraan viittaavat tiedostot salattiin salassapitosopimukseen vedoten. Tutkimuksessa on alusta alkaen pyritty puolueettomuuteen. Tähän vaikuttaa myös se, että tutkijalle toimeksiantajan toimintatavat eivät olleet entuudestaan tuttuja ja tutkija oli yritykseen nähden täysin ulkopuolinen henkilö.

Haastateltavien nimet on salattu niin, ettei opinnäytetyöstä voida yhdistää haastateltuja henkilöitä heidän oikeaan identiteettiinsä. Haastateltaville kerrottiin myös pohjustuksena, mihin opinnäytetyö tarkalleen liittyy. Lisäksi jokaiselle haastateltavalle ilmoitettiin haastatteluiden taltioinnista ja varmistettiin, että se heille sopii.

Lähteet

Aarto, M., Aho, T., Regelin, J., Uotila, J. & Vatanen, T. 2009. Hankintasopimus: käytännön käsikirja. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Flanigan, E. 1995. Process improvement: enhancing your organization's effectiveness. 1 online resource (118 p.) California: Crisp c1995. Viitattu 2.3.2025. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central

Hakala, J. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC: menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 12.5.2025. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.

Hankkijan viestintä opas. 2020. Verkkosivu. Viitattu 28.1.2025. <https://www.motiva.fi/julkisen-sektori/kestavat-julkiset-hankinnat/hyvan-hankinnan-abc/hankkijan-viestintaopas/maaritele-tarve-yhdessa-kayttajien-kanssa>

Huuhka, T. 2022. Tehokkaan hankinnan työkalut. 6. uudistettu laitos (8. painos). Helsinki: BoD – Books on Demand. Viitattu 15.1.2025. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Viides tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Kolmas painos. Helsinki: Suomen laatu keskus.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Toinen painos. Helsinki: Suomen laatu keskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.

Logistiikan maailma. 2024. Tarjouspyyntö. Verkkosivu. Viitattu 5.2.2025. <https://www.logistiikan-maailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tarjouspyynto/>

Logistiikan maailma. 2024. Tietopyyntö. Verkkosivu. Viitattu 4.2.2025. <https://www.logistiikan-maailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tietopyynto/>

Long, J. 2014. Process modeling style. Waltham: Morgan Kaufmann. Viitattu 4.3.2025. <https://janet.finna.fi/>, Skillssoft Books.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Alma talent. Viitattu 24.3.2025. <https://janet.finna.fi/>

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 9.3.2025. <https://researchportal.tuni.fi/en/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehitt%C3%A4mist%C3%A4>

Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen: re-engineering. [Espoo]: Weilin + Göös.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmiä. Viides painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. 2022. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 9. uudistettu laitos (11. painos). Helsinki: Tietosanoma.

Ramsay, J. 2001. Purchasing's strategic irrelevance. *European journal of purchasing & supply management*. Vol. 7(4), pp. 257–263. Viitattu 20.1.2025.

Saaranen-Kauppanen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellisen tietoarkisto. Viitattu 20.3.2025.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Salomäki, R. 2003. Hyödynnä SPC: Suorituskykyiset prosessit. Toinen uudistettu painos. Tampere: Tammer-Paino.

Sollish, F. & Semanik, J. 2005. *The Purchasing and Supply Manager's Guide to the C. P. M. Exam*. 1. painos. San Francisco: Harbor Light Press. Viitattu 20.2.2025. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central

Tehokkaan kilpailutuksen hyödyt liiketoiminnassa. 2023. Verkkosivu. Viitattu 1.2.2025.
<https://www.logy.fi/hyodyllista/artikkelit-ja-blogipostaukset/blogi/blogiartikkeli/tehokkaan-kilpailutuksen-hyodyt-liiketoiminnassa.html?p475=3?author=Susanna%20Gourine>

van Weele, A.J. 2018. *Purchasing and supply chain management*. Seventh edition. Andover: Cengage. Viitattu 8.3.2025. <https://janet.finna.fi/>, VLeBooks.

Vilka, H. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 12.5.2025. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Viides päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 18.3.2025. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.

Liitteet

Liite 1. Haastattelu kysymykset

Haastattelun kysymysrunko

1. Miten kuvailisit hankintaprosessia yleisesti?
2. Kuinka strateginen ja operatiivinen hankinta eroaa yrityksessänne?
3. Onko yrityksellä pitkäaikaista hankintastrategiaa?
4. Ketkä ovat mukana strategisessa hankinnassa (miten vastuut jakautuvat)?
5. Kuka tekee lopulliset päätökset strategisesta hankinnoista?
6. Miten strategiset hankintatarpeet tunnistetaan ja määritellään?
7. Voisitko kuvata yrityksenne strategisen hankintaprosessin päävaiheet (uudet tuotteet)?
8. Millä perusteilla toimittajat valitaan ja arvioidaan (Aasia)?
9. Millaisia sopimusmalleja yrityksenne käyttää toimittajien kanssa?
10. Miten toimittajasuhteita hallitaan ja kehitetään?
11. Kuinka strategisen hankinnan riskejä hallitaan?
12. Kuinka nykyistä prosessia voisi mielestäsi kehittää? Mitä nämä kehitys kohdat ovat?

Liite 2. Strategisen hankintaprosessin prosessikaavio (salassa pidettävä)

Liite 3. Strategisen hankintaprosessin sanallinen kuvaus vanha toimittaja (salassa pidettävä)

Liite 4. Strategisen hankintaprosessin sanallinen kuvaus uusi toimittaja (salassa pidettävä)