

Samu Kaaro

# HANKINTASTRATEGIAN LUOMINEN

## Yleispätevät hankintastrategian luomishjeet keskisuurille yrityksille

Opinnäytetyö  
Liiketoiminnan logistiikka

2018



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Samu Kaaro	Tradenomi (AMK)	Kesäkuu 2018
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		38 sivua 11 liitesivua
Hankintastrategian luominen Yleispätevät hankintastrategian luomisohjeet keskisuurille yrityksille		
<b>Toimeksiantaja</b>		
-		
<b>Ohjaaja</b>		
Lassi Leppänen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda yleispätevät hankintastrategian luomisohjeet keskisuurille yrityksille. Opinnäytetyö toteutettiin itsenäisenä tutkimuksena ilman toimeksiantajaa. Opinnäytetyön tavoitteena ollut ohje luotiin yhdistelemällä erilaisia lähteitä koskien hankintastrategiaa ja sen luomista. Ohje oli tarkoitus luoda yleisellä tasolla, koska yksityiskohtaisen ohjeen tekeminen laajalle kohderyhmälle on mahdotonta organisaatioiden erilaisuuden takia.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön teoria koostuu kaikesta, mitä tulee ottaa huomioon hankintastrategiaa luotaessa sekä hankintastrategian luomisen vaiheista. Hankintastrategiassa huomiota otettavat asiat käsittävät hankintastrategian sisällön, luomisessa käytettävät työkalut, riskinhallinnan ja mittaamisen. Hankintastrategian luomisen vaiheet käsittävät luomisen suunnittelusta toteutuksen kautta hankintastrategian seurantaan ja arviointiin. Tutkimuskysymyksiä työssä olivat: Mitä hankintastrategian tulisi pitää sisällään? Miten hankintastrategia luodaan? Mitä työkaluja hankintastrategian luomisessa voidaan soveltaa? Miten hankintastrategian toteutuminen voidaan todeta? Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi tavoitteena ollut ohje, joka kirjoitettiin perustuen erilaisiin lähteisiin, joita yhdistelemällä saatiin luotua vaiheittainen numeroitu ohje koskien hankintastrategian luomista. Ohje käsittää kaiken hankintastrategian suunnittelusta sen seurantaan ja arviointiin.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
hankintastrategia, ohje, keskisuuret yritykset, hankintastrategian luominen		

Author (authors)	Degree	Time
Samu Kaaro	Bachelor of Business Administration	June 2018
<b>Thesis title</b> Creating a procurement strategy Universally applicable procurement strategy guideline for middle-sized companies		38 pages 11 pages of appendices
<b>Commissioned by</b> -		
<b>Supervisor</b> Lassi Leppänen		
<b>Abstract</b> <p>The objective of this thesis was to create universally applicable procurement strategy guidelines for middle-sized companies. This thesis was made as an independent work without a commissioner. The objective of this thesis, the guidelines, were created using multiple sources regarding procurement strategy and its creation. The guidelines were meant to be universally applicable because creating detailed guidelines for such a wide target group would be impossible due to organizational differences.</p> <p>The research method used in this thesis was qualitative. The theory base consists of everything that needs to be considered when creating a procurement strategy and also the phases of its creation. Things that need to be considered when creating a procurement strategy consist of: the contents of procurement strategy, tools utilized in its creation, risk management and performance measurement. The phases of creating a procurement strategy include everything from designing the strategy to post-implementation evaluation and review. The research questions used in this thesis were: What should procurement strategy contain? How is procurement strategy created? How can procurement strategy be implemented? In this thesis answers to all these research questions were found.</p> <p>As a result of this thesis, universally applicable procurement strategy guidelines were created. These guidelines were written based on multiple sources. By combining these sources, a numbered and phased guideline regarding procurement strategy was made. The guideline includes everything from designing a procurement strategy to its post-implementation evaluation and review.</p>		
<b>Keywords</b> Procurement strategy, guideline, middle-sized companies, creating a procurement strategy		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TAVOITE JA LÄHTÖKOHDAT .....	7
2.1	Aiheen rajaus.....	7
2.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä .....	8
3	HANKINTASTRATEGIA .....	9
3.1	Hankintastrategian sisältö.....	10
3.2	Yrityksen arvot, visio ja tavoitteet.....	11
3.3	Ulkoistaminen, sopimusehdot sekä keskitetty ja hajautettu hankinta.....	12
3.4	Työkalut .....	13
3.4.1	Kraljickin matriisi eli ostoportfolio .....	13
3.4.2	SWOT-analyysi.....	16
3.4.3	ABC-analyysi .....	17
3.5	Riskinhallinta.....	18
3.5.1	Riskinhallintaprosessi .....	19
3.5.2	Riskien hallintamenetelmät .....	20
3.6	Mittaaminen .....	20
4	HANKINTASTRATEGIAN LUOMINEN.....	21
4.1	Suunnittelu.....	25
4.2	Toteutus.....	26
4.2.1	Strategian toteuttamisen vaiheet .....	26
4.2.2	Strategisten kehittämisprojektien kriittiset vaiheet .....	27
4.3	Seuranta ja arvioiminen .....	29
5	OHJEEN KIRJOITTAMINEN .....	30
6	YHTEENVETO .....	31
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33
	LÄHTEET.....	34
	KUVALUETTELO .....	37

LIITTEET .....	38
Liite 1. Yleispätevät hankintastrategian luomisohjeet keskiuurille yrityksille .....	38

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on hankintastrategian luominen, ja tarkoituksena on luoda yleispätevät hankintastrategian luomisohteet keskisuurille yrityksille. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan se suoritettiin itsenäisenä kvalitatiivisena tutkimuksena, joka perustuu ennalta olemassa oleviin lähteisiin. Teoriaosuus koostuu kaikesta, mitä tarvitaan tai voidaan käyttää apuna hankintastrategian luomisessa, mitä luomisessa tulee ottaa huomioon, miten se tapahtuu yleisellä tasolla sekä mitä tapahtuu luomisen jälkeen eli mittaamisesta.

Idean tähän opinnäytetyöhön sain eräänä yönä pohtiessani, mitä kaikkea olimme eräällä hankintastrategiaa käsittelevällä kurssilla käyneet sinä päivänä läpi. Aloin pohtimaan, miten hankintastrategia luodaan, ja mitä kaikkea siinä täytyisi ottaa huomioon. Ajattelin, että aihetta käsittelevälle opinnäytetyölle voisi olla tarvetta. Perehtyminen aiheesta kirjoitettuihin tutkimuksiin vahvistaa, että tarvetta tähän on. VTT Technologyn vuonna 2013 tekemässä julkaisussa *Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä* kerrotaan, että vaikka pk-yrityksissä on yleistä, että yrityksessä on tehty strategia, ja se on käyty läpi henkilöstön kanssa, saattaa erillinen hankintastrategia silti puuttua. Yrityksen yleinen strategia ei ole yleensä riittävä ohjaamaan hankintatoimea. Hankintastrategia toimii hankintojen johtamisen tärkeänä työkaluna, joka ohjaa päätöksentekoa. (Anttila ym. 2013, 11.) Toinen, Lappeenrannan Teknillisen yliopiston vuonna 2011 tekemä tutkimus *Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyyn lähteenä globaaleissa arverkostoissa – kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia* paljastaa, että hankintatoimella on suuri vaikutus yrityksen talouteen, mikä on kasvattanut selvästi ymmärrystä hankintatoimen strategisesta merkityksestä. Vaikka Suomessa koetaan, että hankintaosaaminen on hyvällä tasolla, ei osaamista juurikaan kartoiteta tai mitata. (Hallikas ym. 2011, 36–37.) Nämä tutkimukset osoittavat, että yritykset voivat hyötyä hankintastrategian luomisesta, sillä se toimii päätöksenteon sekä hankinnan kehittämisen pohjana.

Opinnäytetyössä keskitytään selvittämään, mitä kaikkea hankintastrategian tulisi pitää sisällään ja mitä sen luomisessa täytyy ottaa huomioon ennen kuin voidaan alkaa luomaan hankintastrategiaa. Tämä käsittää erilaisia analyysejä ja työkaluja, joita voidaan käyttää strategian laatimisen pohjana. Opinnäytetyössä kuvataan myös strategian luominen vaiheittain ja mitä näissä kohdissa

tulee ottaa huomioon. On myös tärkeää, että luodusta hankintastrategiasta olisi hyötyä käytännössä, joten myös strategian seuranta ja mittaaminen sisältyvät tähän opinnäytetyöhön. Hankintastrategian luomisohteita tarkastellaan yleisellä tasolla, sillä niiden yksityiskohtainen luominen ottaen huomioon kohderyhmän, eli keskisuuret yritykset, on mahdotonta, koska yritysten tarpeet, rakenteet ja muut strategiat saattavat erota toisistaan huomattavasti.

## **2 TAVOITE JA LÄHTÖKOHDAT**

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yleispätevät hankintastrategian luomisohteet niin, että yritykset voivat opinnäytetyön perusteella luoda oman hankintastrategian hyödyntäen opinnäytetyössä olevaa teoriaa ja päätelmiä.

Ohje toteutetaan numeroituna ohjeistuksena, joka etenee numerojärjestyksessä vaiheittain. Näin saadaan vaihe vaiheelta varmistettua, että tarvittavat asiat tulevat sisällytetyksi hankintastrategiaan. Tällä tavoin tehtynä opinnäytetyön kohderyhmä, eli keskisuuret yritykset, voivat hyödyntää opinnäytetyötä hankintastrategian luomiseen siinä määrin, missä he kokevat sen oman yrityksensä kohdalla tarpeelliseksi.

### **2.1 Aiheen rajaus**

Tässä opinnäytetyössä keskitytään keskisuuriin yrityksiin, koska pienillä yrityksillä ei välttämättä ole tarvetta erilliselle hankintastrategialle, vaan yrityksen yleinen strategia saattaa olla riittävä ohjaamaan myös hankintaa. Suuria yrityksiä ei oteta mukaan, koska ne voivat olla rakenteeltaan hyvin monimutkaisia, ja saattavat toimia globaalisti, joten heille yleispätevien ohjeiden laatiminen olisi liian monimutkaista.

Tilastokeskus määrittelee pk-yrityksen niin, että sen palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, ja sen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Pk-yritysten täytyy myös olla riippumattomia niin, että niiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista tasan tai yli 25 prosenttia ei ole sellaisen/sellaisten yritysten omistuksessa, jotka eivät täytä pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. Pienet yritykset Tilastokeskus erottaa niin, että niiden henkilöstömäärä on vähemmän kuin 50

henkeä sekä liikevaihto alle 10 miljoonaa euroa. (Pienet ja keskisuuret yritykset s.a.) Tässä opinnäytetyössä keskisuurilla yrityksillä tarkoitetaan kuitenkin suomalaisomisteisia yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, joilla on toimipisteitä vain Suomessa sekä joilla on hankintaa päätoimekseen tekevää henkilöstöä. Näin ollen keskisuuri yritys voi tässä opinnäytetyössä olla myös alle 50 hengen yritys, kunhan sillä on työntekijöitä, jotka työskentelevät päätoimisesti hankinnan parissa. Julkisia hankintoja ei tässä opinnäytetyössä käsitellä niiden eriävän rahoituksen lähteen ja tavoitteiden takia.

Strategialla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä pitkän tai keskipitkän aikavälin suunnitelmaa, joten lyhyen aikavälin strategiaa ei tässä opinnäytetyössä käsitellä. Strategioiden aikaväli on usein kolmesta viiteen vuoteen, mutta pk-yritysten kohdalla aikaväli voi olla myös lyhyempi, esimerkiksi kaksi vuotta (Strateginen suunnittelu s.a.).

## **2.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus perustuen aiemmin kirjoitetuihin lähteisiin. Kvalitatiiviset eli laadulliset tutkimukset rakentuvat aiemmista, tutkittavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja muotoilluista teorioista, empiirisistä aineistoista sekä tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä. Yhteistä kvalitatiivisille tutkimuksille on elämismaailman tutkiminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskiössä ovat merkitykset, jotka ilmenevät moninaisin tavoin. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat muun muassa tutkittavien näkökulmien hyödyntäminen, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, hypoteesittomuus sekä ominainen tutkimuksen tyyli ja tulosten esitystapa, jossa voi olla kerrottavuutta ja luovia ratkaisuja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus, koska tutkittavaa aihepiiriä käsitellään ilman hypoteeseja ja yhdistelemällä valittuja lähteitä sekä omaa pohdintaa ja johtopäätöksiä. Lähteiden pohjalta luodaan päätelmiä ja suurempia kokonaisuuksia lähteitä yhdistelemällä. Lähdemateriaalia sekä tutkimuskysymyksiä tarkastellaan työn kohderyhmä, eli keskisuuret yritykset, mielessä pitäen.



Tutkimuskysymyksinä työssä ovat:

- Mitä hankintastrategian tulisi pitää sisällään?
- Miten hankintastrategia luodaan?
- Mitä työkaluja hankintastrategian luomisessa voidaan soveltaa?
- Miten hankintastrategian toteutuminen voidaan todeta?

Tutkimuskysymykset koskevat vain hankintastrategiaa keskisuurten suomalaisten yritysten osalta. Vastauksia tutkimuskysymyksiin haetaan aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta, artikkeleista sekä omista päätelmistä.

### **3 HANKINTASTRATEGIA**

Ensin on tarpeellista määritellä, mitä hankinnalla ja strategialla tarkoitetaan. Ilorannan & Pajunen-Muhosen mukaan (2015, 53) hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Ulkoisilla resursseilla tarkoitetaan tässä erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä, joita yrityksen toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat. Tämä määritelmä edustaa perinteistä laajempaa näkökulmaa hankintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 53.) Teollisuustalouden professori Kari Tanskanen toteaa, että hankinnoilla tarkoitetaan kaikkea, mistä yritys saa laskun, eikä vain ostettuja materiaaleja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 15).

Strategia puolestaan voidaan nähdä yrityksen valitsemana suuntana, joka vaatii pelisäännöt, päätökset ja menettelyt muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksinkertaisimmillaan strategia voidaan nähdä keinovalikoimana tai johdonmukaisena toimintamallina. Strategian tulisi helpottaa käytännön työtä sekä resurssien suuntaamista, koska yhteiset tavoitteet ja keinot ovat kaikkien tiedossa. (Viitala & Jylhä 2011, 69.) Johnsonin ja Scholesin määritelmä tuo mukaan lisää määrittäviä tekijöitä strategian käsitteelle. Tämän määritelmän mukaan strategialla tarkoitetaan pitkän aikavälin suuntaa, jolla yritys pyrkii saamaan kilpailuetua muuttuvassa toimintaympäristössä konfiguroimalla resursseja. Strategian tulisi täyttää yrityksessä valtaa pitävien arvot sekä odotukset. (Lysons & Farrington 2012, 33.)

Heti alusta asti olisi pidettävä mielessä hankintastrategian toteutettavuus käytännössä, ettei strategia jäisi vain jonnekin hyllyyn, vaan että siitä olisi jotain

hyötyä jokapäiväisessä toiminnassa. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan (2008, 113) noin viidenneksellä yrityksistä on ylimmän johdon tasolla määritelty hankintastrategia, jota hankintojen asiantuntija pitää käyttökelpoisena ohjenuorana käytännön toiminnassa. He mainitsevat myös, että joissakin yrityksissä hankintastrategia on vain nimellinen, eli se on tehty niin yleisin sanankääntein, ettei se ole käyttökelpoinen käytännöntasolla.

### **3.1 Hankintastrategian sisältö**

Täytyy myös miettiä, mitä kaikkea hankintastrategiaan halutaan sisällyttää. Tämä voi vaihdella yritysten välillä niiden tavoitteista ja tarpeista riippuen. Seuraavaksi käsitellään asioita, joita Anttilan ym. (2013, 11–12) mukaan hankintastrategiaa luotaessa linjataan. Ensimmäinen asia on hankintatoimintaan liittyvät tavoitteet ja vaatimukset. Toiseksi täytyy linjata, millaisia tavoitteita ja vaatimuksia hankittaviin tuotteisiin liittyy. Käytännössä tämä tarkoittaa linjauksia koskien tuotekehitystä ja prototuotantoa, massatuotteita ja räätälöitäviä projektituotteita sekä jälkimarkkinoita ja tuotannon lopettamisen jälkeisiä velvoitteita. Hankintastrategiassa täytyy myös ottaa kantaa Make or Buy -päätöksentekoon, joka tarkoittaa, mitä yritys valmistaa/tekee itse tai mitä se ostaa ulkopuolisilta toimittajilta. Täytyy miettiä, millaisissa tilanteissa ulkoistetaan ja millaisissa kannattaa mieluummin valmistaa/tehdä itse, milloin jo ulkoistettua toimintaa kannattaa ottaa takaisin omaan tuotantoon, ulkoistetaanko jokin toiminta kokonaisuudessaan vai osittain, ja mitä tehdään jäljelle jäävälle kapasiteetille. Täytyy myös linjata, millaisin perustein tehdään kansainvälisiä hankintoja, kuten mennäänkö kansainvälisiin hankintoihin halpojen työvoimakustannusten takia. Kansainvälisten hankintojen kohdemaat on syytä kartoittaa huolella, ja kaikki kansainvälisiin hankintoihin liittyvät riskit ja kustannukset täytyy myös kartoittaa huolella. (Anttila ym. 2013, 11–12.)

Toimittajiin liittyen täytyy myös tehdä monenlaisia linjauksia. Voidaan pohtia tavoiteltavaa toimittajien lukumäärää ja yhteistyökäytäntöjä toimittajien kanssa. Voidaan miettiä, milloin suositetaan tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa ja milloin käytetään kilpailuttamista. Täytyy myös luoda ennalta sovitut yhteiset pelisäännöt toimittajan kanssa ja saada toimittaja sitoutettua niihin. Lopuksi täytyy myös muistaa tehdä linjauksia koskien hankintasopimuksia.

Tällöin täytyy linjata, miten sopimuksia hallitaan, miten kattavia ne ovat, minkälaisia ne ovat kestoaltaan ja millaisia palkitsemisperusteita noudatetaan. (Anttila ym. 2013, 11–12.)

Kuten Iloranta ja Pajunen Muhonen (2008, 113) toteavat, joissakin yrityksissä strategia on tehty niin yleisin sanankäntein, ettei siitä ole apua käytännössä. Aiemmin on todettu, että strategia on yleensä pitkän tai keskipitkän aikavälin suunnitelma. Mutta varsinkin keskipitkällä aikavälillä (noin 3–5 vuotta), tulee toimintasuunnitelmien olla riittävän konkreettisia (Strategiatyö - rakentaminen s.a.).

Strategia voi pitää sisällään esimerkiksi seuraavia asioita: yrityksen numeeriset tavoitteet tarkemmalla tasolla, kriittiset menestystekijät, tavoiteltavat osaamiset ja kompetenssit, keskeiset toiminnan mittarit sekä linjaukset strategisista toimenpiteistä tuleville vuosille (Yrityksen liiketoiminnan visio on syytä pyrkiä määrittelemään jo toiminnan alkuvaiheessa s.a.).

### **3.2 Yrityksen arvot, visio ja tavoitteet**

Yrityksen sisäinen perusta rakentuu arvoille. Arvot ovat kannanotto siihen, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. (Viitala & Jylhä 2011, 69.) Koska yrityksen sisäinen perusta rakentuu arvoille, on itsestään selvää, että niiden täytyy olla läsnä myös yrityksen strategioissa, myös hankintastrategiassa.

Yrityksen visiolla tarkoitetaan näkemystä ja tavoitetta siitä, missä yritys on tietyn ajan päästä. Tämä aikaväli voi olla esimerkiksi viisi vuotta. Visio vastaa kysymykseen: minkälaiseksi yritys haluaa tulevaisuudessa tulla? Strategia puolestaan on yksinkertaisesti kuvattu kehityspolku, jolla visioon voidaan päästä. Visio sisältää yleensä yrityksen karkean tason kannattavuus- sekä kasvutavoitteet. Yrityksen vision tulisi olla lyhyt ytimekäs. Näin se on helposti ymmärrettävä ja omaksuttava. (Yrityksen liiketoiminnan visio on syytä pyrkiä määrittelemään jo toiminnan alkuvaiheessa s.a.)

Yritystoiminta tähtää taloudellisen hyödyn tavoitteluun, joten yrityksen johto tai hallitus asettaa sijoitetulle pääomalle tuottotavoitteet sekä linjaa liiketoiminnan

perusajatukset. Tämän jälkeen suunnitellaan muun organisaation kanssa, miten näihin tavoitteisiin päästäisiin ja miten yrityksen resursseja hyödynnetään tässä prosessissa. Yrityksen strategia pohjautuu tähän suunnitelmaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 132.) Yrityksen yleisen strategian ja muiden strategioiden sekä yrityksen arvojen täytyy olla samassa linjassa hankintastrategian kanssa. Tavoite olisikin luoda toimintaa määritteleviä linjoja hankinnalle, jotka rajaavat toimintaa siten, että päästäisiin ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteita voisivat olla esimerkiksi kustannussäästöt, toimittajamäärän vähentäminen tai vaikka toimittajien kanssa yhteistyön syventäminen. On kuitenkin pidettävä mielessä, että yrityksellä ei ole omia tavoitteita, vaan tavoitteet ovat aina yksittäisten ihmisten tai ihmisryhmien keskenään sopimia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 133).

### **3.3 Ulkoistaminen, sopimusehdot sekä keskitetty ja hajautettu hankinta**

Aiemmin on käyty läpi, mitä hankintastrategia sisältää, joten tässä luvussa määritellään kolme käsitettä, jotka liittyvät hankintaa koskeviin yleisiin linjauksiin; nämä ovat ulkoistaminen, sopimusehdot sekä keskitetty ja hajautettu hankinta.

Ulkoistamisella tarkoitetaan, että yritys siirtää toimintoja, jotka se on aiemmin tehnyt itse, ulkopuolisen palveluntarjoajan tehtäväksi. Ulkoistamispäätös tarkoittaa päätöstä siirtymisestä palvelun hankintaan. Hankittavaan palveluun saatetaan haluta liittää hyvinkin tiukkoja rajoituksia ja ehtoja, koska ulkoistettava palvelu tunnetaan paremmin kuin muut palvelut, sillä yritys on aiemmin hoitanut palvelua itse. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 169.)

Seuraavaksi käsitellään sopimusehtoja. Yleisten sopimusehtojen ideana on, että sopimuspuolet sopivat erillisellä sopimuksella tärkeimmät toimitukseen liittyvät asiat, kuten hinnan toimitusajan ja laadun. Yleisiä toimitusehtoja laaditaan, koska lainsäädäntö ei tarjoa riittävän yksityiskohtaisia menettelyohjeita erilaisiin kaupan tilanteisiin. Yleensä yleiset sopimusehdot on räätälöity toimialan erityistarpeiden mukaisesti jonkin toimialajärjestön toimesta. (Mitä ovat yleiset sopimusehdot (YSE:t) ja mistä niitä saa? 2017.)

Keskitetyllä hankinnalla tarkoitetaan, että yksittäinen osto-osasto hankkii koko yrityksessä tarvittavat hankinnat. Hajautetulla hankinnalla puolestaan tarkoitetaan, että hankinnat on sijoitettu muiden toimintojen mukana itsenäisiin, pienempiin tulosityksiköihin. Syynä hajauttamiselle voi olla käyttäjien tarpeiden parempi huomioon ottaminen, koska hankinnat tapahtuvat siellä, missä toimintokin. Keskittämisen taustalla saattaa taas olla syy, että monilla yrityksen toiminnoilla on samankaltaisia tarpeita, ja näin ollen ne voi olla viisaampaa hankkia keskitetysti. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 317.)

### **3.4 Työkalut**

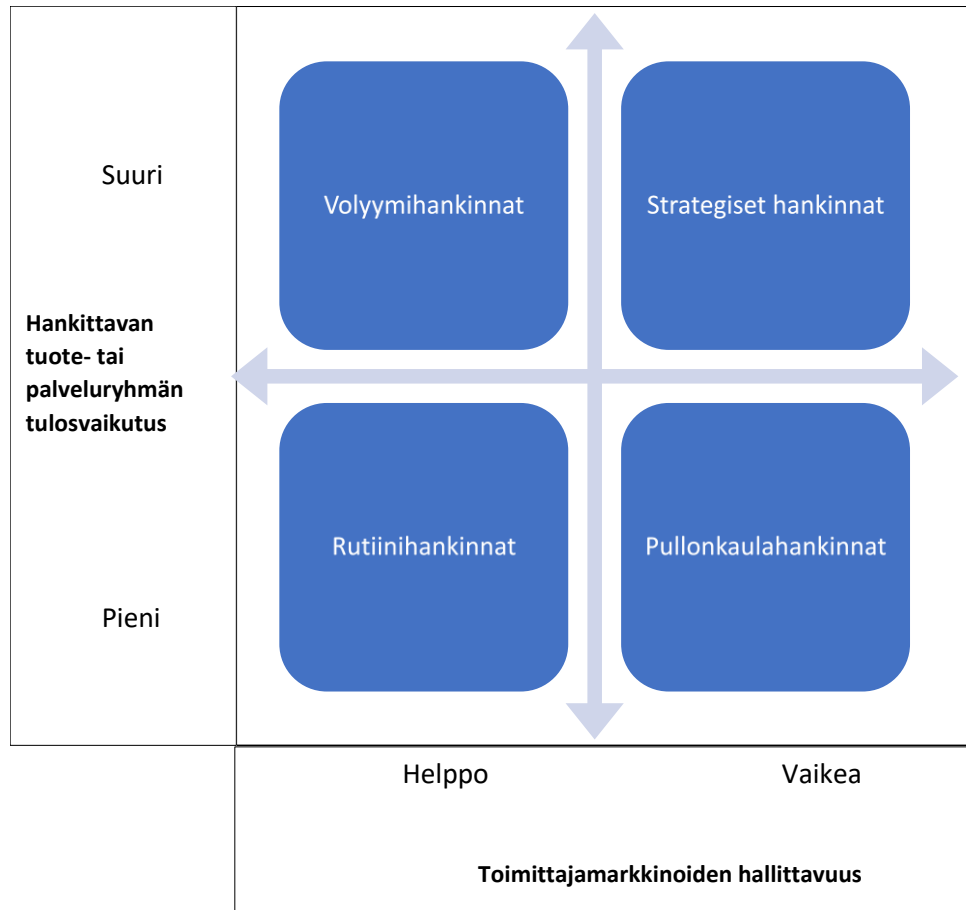
Mitä sitten täytyy selvittää, ennen kuin hankintastrategia voidaan luoda? Voi aloittaa pohtimalla, miten hankintoja jaotellaan tai ryhmitellään. Tähän voi käyttää erilaisia olemassa olevia työkaluja, kuten Kraljickin matriisia eli ostoportfoliota tai SWOT-analyysiä. Tarkoituksena työkalujen käytössä olisi, että katsottaisiin tilannetta nykyhetkeä pidemmälle ja ajateltaisiin asiaa tulevaisuuden kannalta. Käytännössä tämä voi tarkoittaa, että tunnistettaisiin, mihin kannattaa uhrata enemmän resursseja, ja mitä pitää parantaa, jotta vältettäisiin ongelmallisiin tilanteisiin joutumista. Seuraavaksi esittelen kolme yksinkertaista työkalua, joista voi olla hyötyä hankintastrategian pohjana. Olen valinnut nämä kolme työkalua, koska ne sopivat mielestäni yleispätevien ohjeiden luomiseen kohderyhmän eli keskisuurten yritysten näkökulmasta.

Anttilan ym. (2013, 12) mukaan hankintastrategia tarkoittaa usein käytännössä eri tuoteryhmille luotuja strategisia linjauksia. Anttila ym. (2013, 13) luokittelevat hankintoja jalostusasteen mukaan, käyttötarkoituksen mukaan, taloudellisen merkittävyyden mukaan, toimittajamarkkinoiden rakenteen mukaan sekä hankintakohteen monimutkaisuuden mukaan.

#### **3.4.1 Kraljickin matriisi eli ostoportfolio**

Anttilan ym. (2013, 12–13) mukaan eräs tyypillisistä ohjauskeinoista on käyttää Kraljickin matriisia. Tästä syystä Kraljickin matriisi on perusteltu valinta esiteltäväksi työkaluksi tähän opinnäytetyöhön. Kraljickin matriisin, jota kutsutaan myös ostoportfolioksi, tarkoitus on auttaa johtoa tunnistamaan organisaationsa heikkoudet ja kehittää strategioita toimitushäiriöitä vastaan (Lysons & Farrington 2012, 61). Matriisi soveltuu työkaluksi hankinnan suunnittelu- ja

strategiaprosessiin (Anttila ym. 2013, 14). Kraljickin matriisissa tarkastellaan vain hankittavia tuote- ja palveluryhmiä eikä toimittajia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 115). Alla on kuva, joka antaa käsityksen siitä, millainen Kraljickin matriisi voi yksinkertaisimmillaan olla.



Kuva 1. Kraljickin matriisi eli ostoportfolio (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 118)

Matriisissa hankittavat tuotteet sijoitetaan nelikenttään tuotteiden tärkeyden ja tulosvaikutuksen perusteella sekä toimittajamarkkinoiden hallittavuuden perusteella. Hankinnat jaetaan volyyymi-, rutiini-, pullonkaula- ja strategisiin hankintoihin sen perusteella, mihin kenttään tuote sijoittuu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 117–118.) Ostoportfoliossa hankintoja tarkastellaan sekä hankintojen taloudellisen vaikutuksen että saatavuusriskien avulla. Taloudellinen vaikutus saadaan selville vertaamalla tietyn tuotteen kustannuksia kriteereihin, kuten materiaalien hintaan, kokonaiskustannuksiin, ostovolyymiin, prosenttiosuuteen kaikista hankintakustannuksista sekä vaikutuksesta tuotteiden laatuun tai yrityksen kasvuun. Mitä suurempi volyyymi tai rahasumma, sitä suu-

rempi on hankinnan taloudellinen vaikutus. Saatavuusriskit puolestaan saadaan selville vertaamalla tuotetta kriteereihin; kuten lyhyt- tai pitkäaikaiseen saatavuuteen, potentiaalisten toimittajien määrään, toimittajan vaihtamisesta aiheutuviin kustannuksiin, toimittajamarkkinoiden rakenteeseen, maantieteelliseen sijaintiin, varasto-/inventaaririskeihin (tuotetta ei ole saatavilla tai sen arvo laskee) sekä saatavilla oleviin korvaaviin tuotteisiin. Tuotteen saatavuusriski on suuri, jos sitä saadaan vain yhdeltä toimittajalta, eikä sille ole olemassa vaihtoehtoja lähdeä. Saatavuusriski on puolestaan pieni, jos tuotteelle on monta mahdollista toimittajaa, ja toimittajan vaihtamisen kustannukset ovat pienet. (van Weele 2014, 163.)

Volyymituotteiden kulutus ja hankintavolyymi ovat suuria. Vaihtoehtoisia hankintakanavia ja toimittajia on runsaasti. Volyymituotteet muodostavat yleensä rahallisesti suurimman osan yrityksen hankinnoista, vaikka niillä olisi vähäinen määrä nimikkeitä. Perusstrategia volyymituotteille on vahva kilpailuttaminen. Tarkoituksena on hyödyntää neuvotteluvoimaa sekä kehittää yhteistyötä. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 119–126.)

Rutiinihankinnat ovat hankintoja, joiden arvo ei ole kovin suuri, mutta niiden markkinoilla on paljon kilpailevia toimittajia. Hyvänä esimerkkinä toimivat toimistotarvikkeet ja työvaatteet. Rutiinihankinnoissa hankintaprosessi saattaa aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin itse hankittavat tuotteet, joten rutiinihankintojen perusstrategiassa pyritään minimoimaan hankintaprosessin aiheuttamat kokonaiskustannukset sekä varmistamaan operatiivinen tehokkuus. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 119–126.)

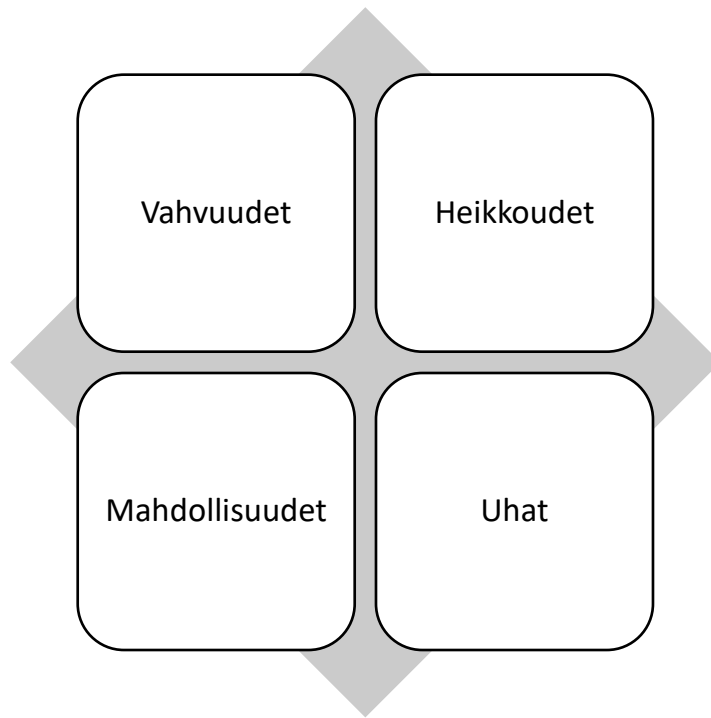
Pullonkaulahankintojen volyymi on pieni ja mahdollisia toimittajia vähän tai vain yksi. Vaikka hankittavien tuotteiden arvo on vähäinen, niiden puuttuminen voi aiheuttaa pullonkaulan yrityksen toimintaan. Yritys luo usein myös pullonkaulatilanteita omalla ajattelemattomuudella tuotteiden kehittä- ja suunnitteluvaiheissa. Perusstrategia pullonkaulat tuotteisiin onkin tuotteiden saatavuuden varmistaminen. Myös tuotesuunnitteluun ja -kehittelyyn tulee kiinnittää huomiota, jotta jokaisella komponentilla olisi vähintään kaksi toimittajaa (mie-luiten enemmänkin). (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 121–127.)

Viimeinen ryhmä on nimeltään strategiset hankinnat. Niiden arvo on suuri, ne ovat yrityksen toiminnalle kriittisiä, ja niillä on vähän vaihtoehtoisia toimittajia. Tuotteet ovat usein räätälöityjä tai muuten ainutlaatuisia. Esimerkkinä tämänkaltaisista hankinnoista ovat mikroprosessorit ja moottorit. Strategisten hankintojen perusstrategia on tiivis yhteistyö toimittajien kanssa. Voidaan esimerkiksi tavoitella yksinoikeutta jonkin toimittajan tuotteiden myymiseen tietyllä alueella. Vaihtoehtoisesti voidaan etsiä järjestelmällisesti muita toimittaja vaihtoehtoja ja yrittää luoda kilpailutilannetta. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 122–127.)

### **3.4.2 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysia voidaan hyödyntää hankintatoimen kehittämisessä, ja se on nopea, tehokas ja yksinkertainen työkalu (Anttila 2013, 20). SWOT-analyysin nimi tulee englannin kielen sanoista strengths, weaknesses, opportunities & threats. Se on analyysi, joka soveltuu liikeidean muodostamisen ohella moneen muuhun, kuten yrityksen jatkuvaan kehittämiseen. Sen ideana on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. (Viitala & Jylhä 2011, 59). Tästä syystä se sopii hyvin strategian luomiseen. SWOT-analyysia voidaan soveltaa koko yritykseen, hankintaosastoon, toimittajiin tai yksittäisiin tuotteisiin/tuoteryhmiin.





Kuva 2. SWOT-analyysin nelikenttäpohja (Baily ym.2015, 58)

Yllä on SWOT-analyysi yksinkertaisessa muodossaan. SWOT-analyysissä voidaan tarkastella sekä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia että toimintaympäristöstä nousevia mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysi nostaakin esille erinomaisen oivalluksen, että strategian täytyy luoda sidos yrityksen sisäisen kyvykkyyden sekä yrityksen ulkopuolisen tilanteen välille. (Baily ym.2015, 58).

### 3.4.3 ABC-analyysi

ABC-analyysi paljon käytetty hankintatoimen työkalu (Anttila ym. 2013, 21), joten sen mukaanotto tähän opinnäytetyöhön on perusteltua. ABC-analyysi soveltuu useiden erilaisten tilanteiden analysointiin. Analyysillä voidaan priorisoida ja luokitella myös hankinnan toimenpiteitä. Sen avulla voidaan kohdentaa resursseja ja valita oikeat toimintatavat eri ABC-luokille. ABC-analyysi perustuu Pareto-periaatteeseen, jonka mukaan pieni määrä asioita aiheuttaa suurimman osan vaikutuksista. Pareto-periaatteessa keskeistä on 20/80-suhde eli ajatus, että esimerkiksi 20 % hankinnoista aiheuttaa 80 % kustannuksista. (Jaskari 2016.)

Tuotteet jaetaan esimerkiksi euromääräisen kokonaisvolyymin perusteella kolmeen luokkaan: A-luokka, B-luokka ja C-luokka. Koska A-luokan vaikutus on

taloudellisesti suurin, on sen hallinnalla merkittävä vaikutus kassavirtaan ja käyttöpääoman riittävyyteen. Näin ollen A-luokkaan tulisikin kohdistaa eniten resursseja, B-luokkaan selkeästi vähemmän resursseja ja C-luokka tulisi pyrkiä hoitamaan mahdollisimman pienellä työmäärällä. (Jaskari 2016.)

ABC-analyysissä tuotteet voidaan jakaa euromääräisen prosenttiosuuden mukaan kolmeen luokkaan esimerkiksi seuraavalla tavalla: A-luokka 80 %, B-luokka 15 % ja C-luokka 5 %. Tällöin A-luokassa on noin 20 % yrityksen tuotteista, B-luokassa noin 30 % ja C-luokassa noin 50 %. (Lysons & Farrington 2012, 313.)

ABC-analyysissä on kuitenkin ongelmansa. ABC-analyysi olettaa nimittäin kaikkien hankintakategorioiden ja nimikkeiden käyttäytyvän samalla logiikalla. Näin se voi yksinään käytettynä johtaa liian yksinkertaisiin ohjausperiaatteisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 107.) Tämä on hyvä pitää mielessä ABC-analyysiä käytettäessä. ABC-analyysiä kannattaakin käyttää yhdessä muiden analyysien kanssa, jotta saataisiin hyvä pohja strategisille linjauksille.

### **3.5 Riskinhallinta**

Koska strategian tulisi auttaa varautumaan tulevaisuuteen, tulisi siinä myös miettiä mitä tehdään mahdollisille riskeille. Seuraavaksi perehdytään siihen, mitä riskeillä tarkoitetaan ja mitä voidaan tehdä niiden välttämiseksi tai minimoimiseksi.

Riskillä tarkoitetaan jotakin tapahtumaa, joka tulee todennäköisesti tapahtumaan tulevaisuudessa. Yleensä riskien ilmoittamiseen/mittaamiseen käytetään prosenttilukua, joka kertoo kuinka todennäköisesti jokin tulee tapahtumaan, sekä sanaa (kuten esimerkiksi vähäinen tai merkittävä) kuvaamaan riskin mahdollisia vaikutuksia. Riskeihin liittyy myös epävarmuutta. Jotkin riskit voidaan tunnistaa kokemuksen tai kirjallisuuden perusteella, mutta jokaiseen projektiin liittyy silti epävarmuutta ja tunnistamattomia riskejä. Riskinhallinnalla tarkoitetaan yritystä määrittää ja ymmärtää riskejä sekä varasuunnitelman luomista, jolla riskit vältetään tai pienennetään. (Walker & Hampson 2003, 103–104). Hyvä riskinhallinta lisää menestyksen todennäköisyyttä, sekä laskee

epäonnistumisen mahdollisuutta ja epävarmuutta yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta. Riskinhallinnan tulisi olla jatkuvasti kehitettävä prosessi, joka näkyy yrityksen strategiassa sekä sen toteutuksessa. (Baily ym. 2015, 366).

Koska yrityksen tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen, täytyy osakkaiden odotukset ottaa huomioon myös riskinhallinnassa. Paul Hopkinin (2010, 189) mukaan osakkaat edellyttävät, että strategiset prosessit, jotka koskevat riskinhallintaa, ovat yrityksessä kaikkien vakaimpia, koska osakkaat ovat kiinnostuneita pitkän aikavälin menestyksestä. Hän kertoo kirjassaan *Fundamentals of Risk Management*, että väärät strategiaan liittyvät riskinhallintapäätökset ovat yritykselle tuhoisampia, kuin väärät riskinhallintapäätökset toimintoihin tai projekteihin liittyen.

### **3.5.1 Riskinhallintaprosessi**

Riskinhallintaprosessi alkaa riskin tunnistamisesta. Yrityksellä olisi hyvä olla riskien rekisteröintijärjestelmä, mutta sen avulla reaktiivinen suhtautuminen riskeihin ei riitä, vaan suhtautumisen tulisi alusta asti olla proaktiivista eli ennakoivaa. Ennakoiva suhtautuminen on tärkeää etenkin hankintaosaston toiminnalle. Toinen vaihe on riskien arviointi ja tärkeysjärjestykseen laittaminen. Riskeille tulisi laskea luotettava taloudellinen arvo, joka lasketaan kertomalla epäonnistumisen aiheuttamat kustannukset todennäköisyydellä. Kun riskeille on saatu määritettyä arvot, voidaan niitä järjestellä ja laittaa tärkeysjärjestykseen. Riskin taloudellista arvoa laskettaessa tulisi kustannusten lisäksi ottaa huomioon myös voiton menetys, joka riskistä voi aiheutua. Kolmas vaihe on varasuunnitelman laatiminen ja hallinta. Tässä vaiheessa yrityksen tulisi laatia toimintasuunnitelma riskien varalle. Jokaiselle merkittävälle riskille tulisi tunnistaa vaadittavat hallintatoimenpiteet sekä antaa ne riskin haltijalle (= henkilö, joka on vastuussa riskin hallinnasta). Jokaisen hallintatoimenpiteen vaikutus on ennustettavissa ja sille voidaan määrittää arvo. Tämän vaiheen avulla yritys voi kohdistaa oikeat resurssit tärkeimpien riskien kohdalle. Viimeinen vaihe on mittaaminen ja seuranta. Prosessia jälkikäteen tarkastelemalla ja muokkaamalla ongelmien hallinnasta tulee jatkuva ja kestävä prosessi. (Baily ym. 2015, 370–371.)

### 3.5.2 Riskien hallintamenetelmät

Riskejä voidaan pyrkiä hallitsemaan erilaisten menetelmien avulla. Menetelmiä ovat riskin välttäminen, pienentäminen, siirtäminen, ottaminen ja riskiin varautuminen. Riskin välttäminen voi tapahtua poistamalla riskialtista toimintoa tai prosessi kokonaan. Välttämistä on myös se, että vältetään liian riskialtista toimintaa tai ettei tehdä kauppaa epäluotettavan kumppanin kanssa. Riskien pienentäminen tarkoittaa, että pienennetään riskin todennäköisyyttä tai seurauksia. Tämä voi tapahtua esimerkiksi henkilöstön kouluttamisen ja hyvän ohjeistuksen avulla. (Viitala & Jylhä 2011, 344–345.)

Riskejä on myös mahdollista siirtää erilaisilla sopimuksilla kokonaan tai osittain toiselle osapuolelle. Tämä käy helposti erilaisten vakuutusten avulla. Aina riskin todennäköisyyteen ei voida vaikuttaa, mutta siihen kannattaa silti aina varautua. Varautumista voi olla yksinkertaisesti toiminnan jatkuvuuden suunnittelu. Joskus riski voidaan myös tietysti ottaa, jos sen katsotaan olevan niin pieni ja usein toistuva, että sen torjunta aiheuttaisi suurempia kustannuksia kuin itse riski. Tällöin ne voidaan käsitellä normaaleina toiminnan kuluina. On hyvä muistaa, että joskus riskin todennäköisyys ja siitä aiheutuvat kustannukset ovat pienempiä kuin turvallisuustoimenpiteiden kustannukset. (Viitala & Jylhä 2011, 344–345.)

### 3.6 Mittaaminen

Hankintastrategian mittaamiseen hyvä työkalu on nimeltään KPI eli suorituskykymittari, jonka nimi tulee sanoista Key Performance Indicator, Käytetyt suorituskykymittarit vaihtelevat eri yritysten välillä riippuen tavoitteista sekä suorituskyvyn kriteereistä. Esimerkiksi, jos yritys tavoittelee nopeinta kasvua omalla allaan, voi se valita mitattavaksi määreekseen vuosittaisen liikevaihdon kasvun. Suorituskykymittareiden ei kuitenkaan tarvitse välttämättä olla sidottu pelkkään yrityksen rahavirtaan. Mitattavana määreenä voidaan käyttää esimerkiksi palaavien asiakkaiden määrää verrattuna uusien asiakkaiden määrään tai erilaisia laatua mittaavia määreitä. (Key Performance Indicators – KPI s.a.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 360) kiteyttävät hyvän mittarin yleiset ominaisuudet viiteen peruseriaatteeseen:

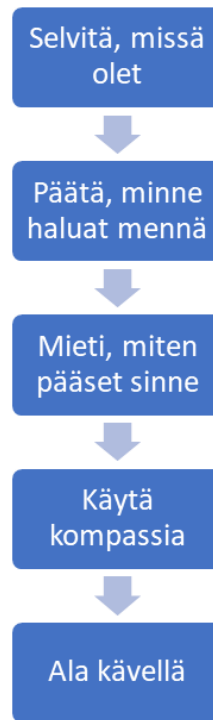
- ”1) Mittarilla on selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan.
- 2) Mittari on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä.
- 3) Mittaria seurataan siellä missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa.
- 4) Mittari on tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen.
- 5) Mittaria käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä.”

Käytettävien suorituskykymittarien olisi hyvä täyttää yllä mainitut kriteerit. On kuitenkin hyvä huomata, että ei ole olemassa yleispätevää hankinnan onnistumisen mittaristoa, koska ei ole olemassa myöskään yhtä yleispätevää hankintojen toimintamallia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 361).

Strategian laatimisessa KPI:n avulla voidaan mitata strategisten tavoitteiden saavuttamista. Suorituskykymittari auttaa mittaamaan, missä vaiheessa tavoitteiden saavuttamista ollaan. Tällöin ne toimivat myös varoitusjärjestelmänä strategisten ongelmien kohdalla. Jos mitattu taso ja tavoiteltu taso poikkeavat toisistaan huomattavasti, täytyy tilannetta pohtia, analysoida ja toimia sen mukaan. Suorituskykymittarit täytyy siis valita strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Gupta 2015.) Näin ollen hankintastrategiaan kirjatut tavoitteet määrittävät, millaisia mittareita käytetään. Näiden mittareiden avulla yritys voi nähdä, onko strategia käytännössä toimiva eli auttaako se yritystä pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. On hyvä pitää mielessä, että hankintastrategia on pitkän/keskipitkän aikavälin suunnitelma, joten tavoitteiden objektiiviseen tarkasteluvaiheeseen pääseminen voi viedä aikaa.

#### **4 HANKINTASTRATEGIAN LUOMINEN**

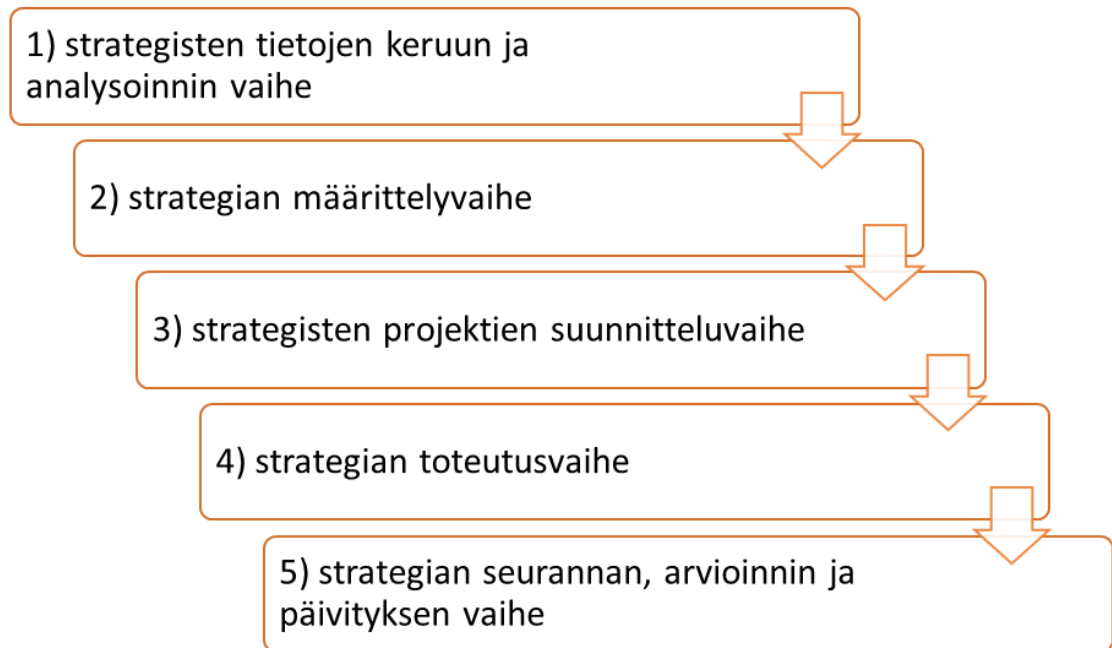
Yleinen ohje strategian laatimiseen ja luomiseen löytyy Nalle Puhin ajatelmista: ensin täytyy selvittää missä ollaan, jotta tiedetään omat lähtökohdat. Seuraavaksi täytyy päättää, minne halutaan mennä, ja miten sinne päästään. Päästäkseen sinne, minne halutaan mennä, tarvitaan kompassi eli täytyy kehittää mittarit. Lopuksi täytyy vain alkaa kävellä tai juosta kohteeseen riippuen kuinka nopeasti perillä halutaan olla. (Viitala & Jylhä 2011, 71.)



Kuva 3. Yleiset strategian laatimis- ja luomisohteet (Viitala & Jylhä 2011, 71)

Tässä kuvassa on havainnollistettu viisi vaihetta, joita noudattamalla voidaan luoda monenlaisia strategioita. Nämä vaiheet soveltuvat hyvin myös hankinta-strategian luomiseen.

Vaikka aiemmin esiteltyä yleistä strategian luomisohteetta tarkastelemalla nähdään strategian luomisen pääkohdat, voi tarkempi prosessin kuvaus olla tarpeen. Lindroos ja Lohivesi (2010, 29) tarjoavat strategiaprosessille viisi työjaksoa, joiden avulla strategiaprosessi saadaan vietyä loppuun. Nämä vaiheet on kuvattu alla kuvassa.



Kuva 4. Strategiaprosessin viisi keskeistä työvaihetta (Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu toimintaympäristön analysointi, johon sisältyy oman liiketoiminnan kannalta oleellisten toimintaympäristön muutoksien, sidosryhmien odotuksissa tapahtuvia muutoksien, sisäisen toiminnan tilan sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittymisen arviointi (Lindroos & Lohivesi 2010, 30). Tämän vaiheen tarkoitus on muodostaa kokonaiskatsaus toimintaympäristöstä, johon omaa strategiaa ollaan laatimassa (Lindroos & Lohivesi 2010, 40).

Seuraavassa, strategian määrittelyvaiheessa, tehdään päätöksiä siitä, millaisia päämääriä oman organisaation toiminnalle asetetaan seuraavan strategijakson ajaksi tai jopa pidemmäksi ajaksi. Tämän vaiheen tavoitteena on aluksi luoda yrityksen perustehtävän pohjalta näkemys eli visio tulevan toiminnan linjaamisen pohjaksi. Linjaukset eli strategia kiinnitetään perustehtävän ja vision varaan. Vision pohjalta asetetaan konkreettisia tavoitteita, jotka ovat haastavia, mutta eivät mahdottomia. Määrittelyvaiheen tuloksena tulisi olla dokumentti, jossa on kirjattuna tehdyt päätökset visiossa kiteytetyistä tavoitteista sekä valitut keinot niiden toteuttamiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40–43.)

Ennen toteutusvaihetta on strategisten projektien suunnitteluvaihe. Tässä vaiheessa koko strategijaksolle määritetään strategian mukaisia kehitysprojek-

teja. On keskeistä tunnistaa ja täsmentää, millaisia muutoksia täytyy saada aikaan, jotta saavutetaan halutut päämäärät. Ensimmäiset kehitysprojektit tulisi aloittaa mahdollisimman pian. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44.)

Tämän jälkeen päästään toteutusvaiheeseen. Strategia toteutetaan vuosittaisen toimintasuunnitelmien avulla. Toimintasuunnitelmat sisältävät tarkat määrittelyt kyseisen vuoden tavoitteista ja niistä keinoista, joilla tavoitteiden toteutusta tuetaan. Toisin kuin analyysi- ja suunnitteluvaiheet, toteutusvaihe on koko strategiajakson kestävä prosessi. Se vaatii myös enemmän työtä ja resursseja, kuin aiemmat vaiheet. Strategia toteutuu vain jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Ylimmän johdon roolina on toiminnan vauhdittaminen ja valvominen. Strategian toteuttamisen voidaan sanoa tarkoittavan lähes samaa kuin toiminnan johtamisen. Jos strategiaa ei saada toteutettua, on sille yleensä kaksi syytä: huono strategia tai huono johtaminen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45–46.)

Viimeinen vaihe on strategian seuranta, arviointi ja päivitys. Jokainen strategia-asiakirja tarvitsee seurantajärjestelmän, josta nähdään miten strategian mukainen toiminta ja kehitysprojektit etenevät. Koska toimintaympäristö muuttuu, täytyy strategiaa säännöllisin väliajoin arvioida. Strategiaa voidaan tarvittaessa muokata tai pahimmassa tapauksessa peräti kirjoittaa koko strategia uudelleen. Strategian täytyy olla sopivan joustava, jotta organisaatio voi ottaa huomioon erilaisia muutoksia. Liian tiukat strategialinjaukset sekä liian jäykät ohjausjärjestelmät ovat usein enemmän haitaksi kuin hyödyksi. Niiden ei kuitenkaan tulisi olla liian löysiä, koska tällöin ei tiedetä mihin ollaan pyrkimässä ja miten näitä pyrkimyksiä ohjataan ja seurataan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46–47.)

Yhdistelemällä näitä kahta näkemystä saadaan hyvät vaiheet hankintastrategian luomiselle. Näitä vaiheita noudattamalla keskisuuret yritykset voivat vaihe vaiheelta luoda oman hankintastrategiansa. Vaiheet olisi hyvä pyrkiä suorittamaan mainitussa järjestyksessä, mutta ongelmien noustessa saatetaan jokin vaihe joutua toistamaan uudelleen. Minkään vaiheen yli ei kuitenkaan ole suositeltavaa hypätä, jotta kaikki tulisi otettua huomioon.



## 4.1 Suunnittelu

Yrityksissä tehdään suunnittelua yleensä kahdella tavalla: joko epämuodollisesti, satunnaisesti ja hiljaisesti tai muodollisesti, järjestelmällisesti ja täsmätietoon perustuen. Vaikka pienemmissä yrityksissä epämuodollinen suunnittelu voi olla riittävää, henkilöstön määrän kasvaessa kasvaa myös tarve muodolliselle suunnittelulle. (Hakanen 2004, 135.) Anttilan ym. (2013, 11) mukaan tärkeimmät sidosryhmät tulisi ottaa mukaan strategian laadintaan.

Seuraavaksi käydään läpi hyvä suunnittelun ominaispiirteitä, joista ensimmäinen on, että muutostarve on tunnistettu, ja henkilöstö ymmärtää sen sekä hyödyt, joilla suunnitelmalla pyritään saavuttamaan. Hyvässä suunnittelussa myös yrityksen johto on sitoutunut suunnitelmaan, ja tukee muutoksen aikaansaamista myös käytännössä. Johdon tulee toimia itse esimerkkinä henkilöstölle. Kaikkien, joiden jokapäiväiseen työhön suunnitelman toteuttaminen vaikuttaa, tulisi päästä vaikuttamaan suunnitelman sisältöön. Tavoitteiden täytyy olla selvästi määritelty ja hyväksytyt eri vastuualueilla ja avainhenkilöt ovat sitoutuneet pelisääntöihin ja tavoitteisiin. Toimenpiteiden ja projektien vaatimat resurssitarpeet täytyy selvittää ja suunnitelma sopeuttaa käytettävissä oleviin resursseihin. Suunnitelman toteuttamiseen täytyy myös varata ja budjetoida riittävät resurssit ja työkalut. Henkilöstölle täytyy tarjota koulutusta ja valmennusta, sekä varata resursseja niiden vaatimiin koulutus- ja tukimateriaaliin. Suunnitelmalle tulisi myös olla selkeät toimenpideohjelmat ja seurantamenetely eli kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Eri toimenpiteiden ja suunnitelmien väliset liittymäkohdat ja vuorovaikutukset eli päällekkäisyydet, väliinpuotoamiset, henkilöresurssien riittävyys sekä aikataulut täytyy selvittää ja tehdä tarpeelliset muutokset. Tarvittavat muutokset voivat tarkoittaa, että yhdistetään tai karsitaan hankkeita tai sovitetaan aikatauluja. Lopuksi suunnitelmien toteuttamisesta palkitaan, ja kaikki ovat selvillä palkitsemisperiaatteista. Tämä olettaen, että yrityksessä on käytössä palkitsemisjärjestelmä. On kuitenkin hyvä muistaa, että hyväkään suunnitelma ei voi taata, että yrityksen visio saavutetaan, mutta suunnitelmalla on suuri vaikutus käytännön työvälineenä visioon saavuttamiseksi. (Hakanen 2004, 137–138.)

Strategiaprosessin tuloksena syntyy strategia-asiakirja, joka vastaa kysymyksiin: miksi ja miten nykyistä toimintaa halutaan muuttaa ja mitä osia nykyisestä

toiminnasta halutaan pitää entisellään. Strategia-asiakirja sisältää tekstiä ja/tai kuvia, mieluummin molempia. Strategia voidaan tuoda työntekijöiden tietoon pitämällä aiheesta esitys. Johto voi pitää työntekijöille esimerkiksi suullisen esityksen, jota tukee Powerpoint-diaesitys. Sanamuotoihin ja viestimiseen täytyy kuitenkin kiinnittää huomiota, koska esityksen pitäjät ovat paremmin perillä asiasta kuin kuulijat. Viestin sisällön tulisi olla yksinkertaista, koska monimutkaisista asioista kuulijat eivät pysty esittämään kysymyksiä. On hyvä muistaa, että tehokas viestintä edellyttää myös kaksisuuntaista viestintää eli myös työntekijöiden mielipiteitä tulisi kuunnella. (Lindroos & Lohivesi 2010, 162–165.)

Olisi kuitenkin hyvä tuottaa myös kirjallinen strategia työntekijöiden saataville, pelkkä esitys ei ole yhtä tehokas. Kirjallista strategiaa jokainen voi lukea itsenäisesti ja palata takaisin ja tarkistaa tarvitsemiaan asioita strategiasta. Diatarja ei ole riittävä tähän, koska esitysmateriaali on usein pelkistettyä ja lukija voi tehdä siitä omia johtopäätöksiä. Strategian ei silti tarvitse olla kuiva asia-teksti, vaan sen voi myös vaihtoehtoisesti kirjoittaa vaikkapa tarinan muotoon. (Lindroos & Lohivesi 2010, 165–166.)

## **4.2 Toteutus**

Lindroosin ja Lohiveden (2010, 161) mukaan monet kansainväliset tutkimukset osoittavat, että strategian toteutus onnistuu hyvin vain 1–3 tapauksessa kymmenestä. Tässä luvussa perehdytään siihen, miten hankintastrategia saadaan toteutettua.

### **4.2.1 Strategian toteuttamisen vaiheet**

Strategian toteuttaminen voidaan jakaa yhdeksään päävaiheeseen, jotka ovat:

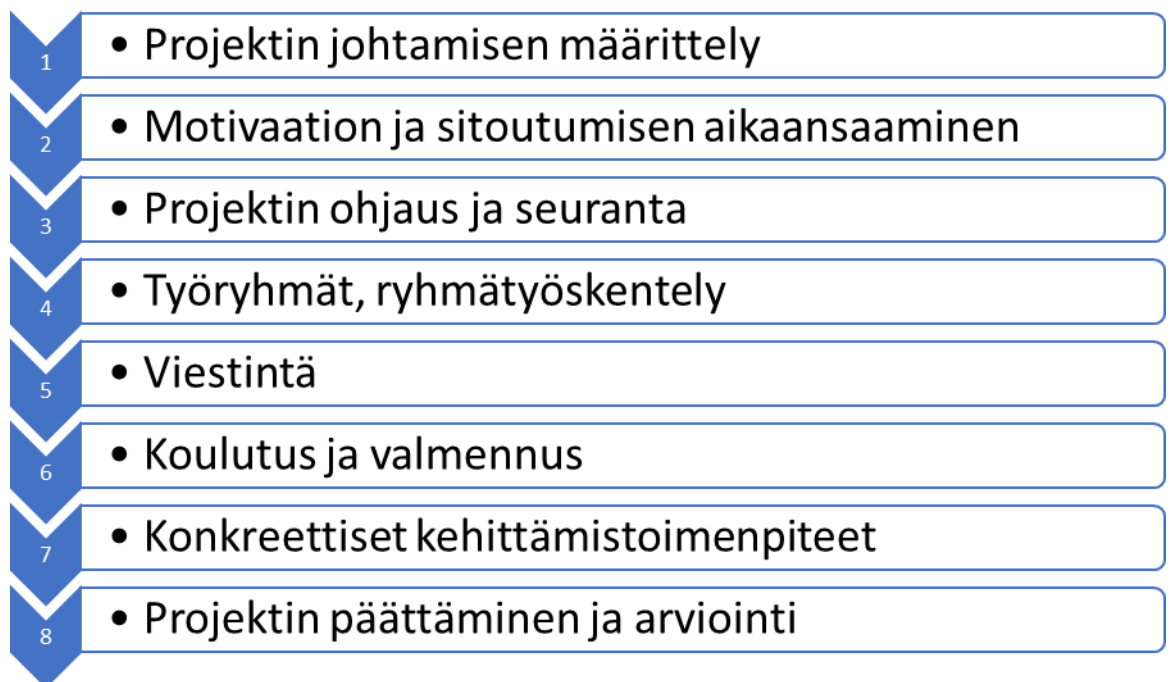
1. Strategiset suunnitelmat saatetaan sellaisten henkilöiden tietoon, jotka eivät ole osallistuneet strategian laatimiseen. Kommunikointi auttaa välttämään negatiivisia reaktioita. Negatiivisten reaktioiden välttäminen on tärkeää etenkin, kun strategia vaatii suurta muutosta.
2. Henkilöstö, jota strategia koskee, sitoutetaan toteuttamiseen. Tähän vaiheeseen kuuluu tiedonantoa sekä keskustelua. Nämä voidaan järjestää tapaamisten ja tiimien tiedonantotilaisuuksien avulla.
3. Kehystetään käytännöt ja toimintatavat.
4. Asetetaan operationaaliset tavoitteet/päämäärät ja varmistetaan, että ne käyvät yksiin yrityksen tavoitteiden/päämäärien kanssa.

5. Jaetaan vastuuta ja sen mukaisesti valtaa henkilöille tai tiimeille, jotta saavutetaan päämäärät.
6. Muutetaan organisaation rakennetta, miltä osin se on tarpeellista.
7. Kohdennetaan resursseja ja sovitaan budjeteista.
8. Tarjotaan henkilöstölle tarvittavaa koulutusta.
9. Seurataan strategiaa ja tehdään siihen tarvittaessa muutoksia. (Lysons & Farrington 2012, 67–68.)

Strategian toteuttaminen tulisi nähdä oppimisprosessina, joka hyödyttää kaikkia organisaation tasoja. (Lysons & Farrington 2012, 67–68.)

#### 4.2.2 Strategisten kehittämisprojektien kriittiset vaiheet

Hakanen (2004, 160) toteaa, että strategisten kehittämissankkeiden tai muutosten toteuttaminen onnistuu parhaiten erillisten kehitysprojektien avulla. Hakanen (2004, 160) listaa projektien toteuttamisen kriittisiä vaiheita, jotka näkyvät alla kuvassa.



Kuva 5. Strategisen kehittämisprojektin kriittisiä vaiheita (Hakanen 2004, 160)

### Projektin johtamisen määrittely

Strategian toteuttamiseen kohdistuvalle kehitysprojektille pitäisi nimittää projektista vastaava henkilö, sekä määritellä hänen rooli ja tehtävät. Kehitysprojektit tarvitsevat aina vetäjän, joka voi olla projektipäällikkö, projektin omistaja tai vastuuhenkilö. Jos kyse on suuresta projektista, vetäjän roolin tulisi olla päätoiminen, jotta muut tehtävät eivät häiritse projektin toteuttamista. Pienemmissä yrityksissä projektin vetäminen voi tapahtua muiden tehtävien ohella. (Hakanen 2004, 160.)

### Motivaation ja sitoutumisen aikaansaaminen

Seuraava vaihe on motivoida henkilöstöä ja saada heidän sitoutumaan projektiin. Sitoutuminen edellyttää, että henkilöstö ymmärtää muutostarpeen välttämättömyyden ja perustelut. Jotta sitoutuminen onnistuisi, kannattaa henkilöstö ottaa mukaan projektiin heti alusta alkaen. Sitoutuminen koskee myös johtoa, jonka tulisi antaa esimerkkiä ja tukea henkilöstöä. (Hakanen 2004, 161.)

### Projektin ohjaus ja seuranta

Projektia täytyy seurata heti alusta alkaen, jotta se pysyy oikeilla raiteilla. Suunnan muuttaminen on vaikeampaa jälkikäteen. Projektilla pitäisi olla selkeät seurantakäytännöt. Tämä luo projektille jämäkkyyttä ja ovat tärkeä edellytys tulosten saavuttamiselle. Selkeät seurantakäytännöt helpottavat myös projektipäällikön työtä. Projektin ohjaus ja seuranta koostuu mittareista, kehitysryhmätyöskentelystä, tiedonkulusta sekä raportoinnista. (Hakanen 2004, 161.)

### Työryhmät, ryhmätyöskentely

Vaikka projektiryhmä on saatu projektiin mukaan, täytyy siihen ottaa mukaan myös kaikki henkilöt, joiden työhön kehitysprojekti vaikuttaa. Yksi tapa saada henkilöstö mukaan kehitysprojektiin on kehitysryhmät. Mukana oleminen edistää henkilöstön oppimista ja motivaatiota, sekä valmentaa henkilöstöä kehittämistyöhön ja uuteen toimintatapaan. Kehitysryhmien vastuulla on osaprojektien toteutus tai jonkin yksittäisen osa-alueen suunnittelu. Kehitysryhmien jäsenenä on kyseisen osa-projektin alueella työskenteleviä työntekijöitä. (Hakanen 2004, 161–162.)

### Viestintä

Avoin ja tiivis viestintä on tärkeää koko projektin ajan, jotta koko yrityksen tietoisuus ja ymmärrys projektiin liittyvistä asioista kasvaa. Tehokas viestintä voi ehkäistä kehittämiseen liittyviä pelkoja sekä niistä aiheutuvaa muutosvastarintaa. Projektisuunnitelman tulee sisältää viestintäsuunnitelma. (Hakanen 2004, 162.)

### Koulutus ja valmennus

Koulutusta voidaan käyttää työvälineenä muutoksen toteutuksessa. Projektin alussa voidaan tehdä suunnitelma ja arvio koulutustarpeesta projektin aikana. Koulutuksen tulisi olla erilaista projektin eri vaiheissa. Projektin alussa tavoitteena on lisätä työntekijöiden ymmärrystä projektin sisällöstä, tavoitteista ja perusteluista. Myöhemmin tavoitteena voi olla henkilöstön ammattitaidon ja valmiuksien lisääminen, jotta uuden toimintatavan käyttöönotto olisi mahdollista. (Hakanen 2004, 162.)

### Konkreettiset kehittämistoimenpiteet

Tulokset edellyttävät konkreettisia toimenpiteitä, kuten esimerkiksi uusien toimintatapojen käyttöönottoa, seurantamittarien käyttöönottoa, palkkausjärjestelmien uudistamista, organisaatiomuutosten tekemistä, uusien työvälineiden ja käytäntöjen käyttöönottoa. Toimenpiteiden pitää olla todellisia muutoksia, esimerkiksi uuteen toimintatapaan siirtyminen edellyttää, että organisaatiota ja järjestelmää muutetaan siten, ettei vanhalla toimintatavalla ole enää mahdollista toimia. Uudet toimintatavat täytyy ohjeistaa, mallintaa sekä kirjata ylös. (Hakanen 2004, 162.)

## **4.3 Seuranta ja arvioiminen**

Strategian seuranta voidaan toteuttaa joko ohjausnäkökulmaa käyttäen tai valvonnalla. Kumpaa yrityksessä käytetään, riippuu yrityksen kulttuurin kehitysvaiheesta. On kuitenkin selvää, että jos yrityksen työntekijä on tietoinen, että hänen työtään seurataan, vaikuttaa se tuloksiin. Seurannan tulisi kohdistua kaikkiin strategian osa-alueisiin, ja siihen pitäisi kytkeä kaikki strategiatyöhön osallistuneet henkilöt. Seurannan kohteena ovat kaikki strategian peruselementit: ympäristö, lähtökohtaolettamukset, strategiset tavoitteet, kriittiset me-

nestystekijät sekä strategiset toimenpideohjelmat. Strategian kannalta tärkeistä mittareista ja niiden tuloksista raportoidaan, ja sen jälkeen keskustellaan siitä, miten mitattuja tuloksia parannetaan. Seurannasta on hyvä tehdä erikseen oma suunnitelma, jotta siitä syntyisi rutiini. (Hakanen 2004, 167–171.)

Strategian toteutuksen arvioinnin tavoitteena on antaa hankintatoimen johdolle mahdollisuus ymmärtää strategista prosessia sekä strategisen suunnittelun tuloksia. Arviointia voidaan tehdä yrityksen sisäisen johdonmukaisuuden näkökulmasta, jolloin tarkastellaan, ovatko yrityksen sisäiset hankintastrategiat yhtä lailla saavutettavissa, tukevatko ne yrityksen päämääriä, vahvistavatko ne toisiaan sekä keskittyvätkö hankintastrategiat tärkeimpiin hankintaongelmiin. Hankintastrategiaa tulisi arvioida myös ympäristön näkökulmasta, jolloin arvioidaan, tuovatko hankintastrategiat esiin ympäristössä esiintyviä mahdollisuuksia ja käsittelevätkö ne ulkoisia uhkia. Resurssien näkökulmasta arvioidaan, pystytäänkö strategiaa toteuttamaan nykyisten resurssien rajoissa, ja onko aikataulut sopiva verrattuna osaston/yrityksen kykyyn sopeutua muutoksiin. Hankintastrategiaa tulisi tarkastella myös kommunikaation ja toteutuksen kannalta, jolloin arvioidaan organisaation sitoutuneisuutta strategioihin, ymmärtävätkö strategian toteuttajat strategioiden sisällön sekä onko johdolla riittävää kykyä tukea tehokasta hankinnan suunnittelua. (Lysons & Farrington 2012, 71.)

## **5 OHJEEN KIRJOITTAMINEN**

Koska opinnäytetyön tavoitteena on kirjoittaa ohje, täytyy miettiä, mitä tulee ottaa huomioon ohjetta kirjoittaessa. Korpelan (2017) mukaan ohjeiden kirjoittamisen suurimmat ongelmat ovat se, että ihmiset eivät lue ohjeita ja se, että jos jokin voidaan ymmärtää väärin, niin myös tapahtuu. Nämä asiat ovat kirjoittajasta riippumattomia, mutta ne täytyy pitää mielessä ohjeita kirjoittaessa (Korpela 2017).

Ohjeissa täytyy tuoda heti alussa esiin, mitä ohje koskee ja kenelle se on kirjoitettu (Korpela 2017). Ohje voidaan kirjoittaa käskymuodossa eli imperatiivissa. Kun ohjeessa oleva toiminta on lukijan edun ja tavoitteen mukaista,

käskymuoto ei tunnu määräilevältä tai tyylyltä. Tästä syystä käskymuotoa voidaan käyttää myös virkamiesteksteissä. (Vinkkejä ohjetekstin tekijöille s.a.)

Ohjetta laadittaessa pitää toimintaa pohtia lukijan näkökulmasta. Asiat, jotka ovat ohjeen kirjoittajalle itsestään selviä, saattaa olla tarpeen tarkentaa lukijalle. Erikoissanastoa käytettäessä lyhenteet ja termit täytyy selittää. Ohjeissa tulisi myös olla selkeä rakenne ja järjestys. Vaiheittaiseen toimintaan sopii käytettäväksi numeroidut luettelot. Ohjeissa voidaan käyttää sopivia väliotsikoita, ja kunkin otsikon yhteydessä tulisi kertoa kaikki tärkeät tiedot. (Vinkkejä ohjetekstin tekijöille s.a.)

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda yleispätevät hankintastrategian luomisohjeet keskisuurille yrityksille. Ohjeet laadittiin opinnäytetyön alussa määritelty kohderyhmä mielessä pitäen. Keräsin ensin teoriaa yhdistelemällä erilaisia lähteitä, jonka jälkeen laadin teorian pohjalta yleispätevät ohjeet hankintastrategian luomiseen keskisuurille yrityksille. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

Tutkimuskysymyksinä työssä olivat:

- Mitä hankintastrategian tulisi pitää sisällään?
- Miten hankintastrategia luodaan?
- Mitä työkaluja hankintastrategian luomisessa voidaan soveltaa?
- Miten hankintastrategian toteutuminen voidaan todeta?

Sain selville, että hankintastrategian tulisi pitää sisällään yleiset ohjeet, joilla hankintaa kehitetään. Hankintastrategia voi sisältää myös yrityksen numeeriset tavoitteet tarkemmalla tasolla, kriittiset menestystekijät, toiminnan mittarit sekä tietysti linjauksia ohjaamaan hankintaa. Linjaukset luodaan kattamaan hankintatoimea, hankittavia tuotteita, toimittajia, sopimuksia sekä make or buy -päätöksentekoa.

Sain myös selville, miten hankintastrategia luodaan. Luominen tapahtuu noudattamalla tiettyjä vaiheita, jotka kattavat kaiken suunnittelusta mittaamiseen.

Suunnittelussa täytyy tunnistaa muutostarve, oman yrityksen arvot, visio ja tavoitteet, käyttää työkaluja tietojen saamiseksi sekä suunnittelemalla, miten strategiset muutokset aiotaan toteuttaa. Suunnitteluvaiheessa asetetaan toiminnalle tavoitteet. Suunnitteluvaiheen tuloksena on strategia-asiakirja, joka on yrityksen hankintastrategia kirjallisessa muodossa. Suunnittelun jälkeen strategia täytyy toteuttaa. Ensin strategia täytyy esitellä henkilöstölle ja saada henkilöstö sitoutumaan siihen, sen jälkeen toteuttamista lähdetään viemään eteenpäin kehitysprojektien avulla. Laaditaan toimintasuunnitelmat jokaisen vuoden tavoitteista, ja keinot, miten tavoitteisiin päästään. Strategian toteuttaminen tapahtuu vain jokapäiväisen tekemisen avulla. Johdon rooli on tukea ja tarjota tarvittaessa koulutusta henkilöstölle. Lopuksi toimintaa mitataan, seurataan ja arvioidaan. Mittaamista tehdään tarkastelemalla suorituskykymittareita, seuraamisesta tehdään tarkastelemalla kaikkia strategian peruselementtejä, ja raportoimalla niistä. Arvioimista tehdään eri näkökulmista, jotta saadaan selville, kuinka toimiva strategia on. Lopuksi, jos hankintastrategialla ei ole saavutettu haluttuja tuloksia, täytyy siihen tehdä muutoksia tai pahimmassa tapauksessa kirjoittaa kokonaan uudelleen.

Sain selville, mitä työkaluja hankinnassa usein käytetään, ja että näitä työkaluja voi hyödyntää myös strategian luomisessa. Valitsin työkaluiksi yleisesti hankinnassa käytettyjä työkaluja, koska opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa. Tähän työhön valittuja työkaluja olivat Kraljickin matriisi, SWOT-analyysi ja ABC-analyysi. Näitä työkaluja käsiteltiin myös luomassani ohjeessa. Valitsin työkalut lähteistä saatuun tietoon perustuen.

Viimeinen kysymys oli: miten hankintastrategian toteutuminen voidaan todeta? Tähän sain selvän vastauksen: mittaamalla, seuraamalla ja arvioimalla strategiaa. Hankintastrategiaa voidaan mitata käyttämällä KPI-mittareita. Jos KPI-mittareita käyttämällä hankintastrategiaa ennen mitattu taso on sama tai parempi kuin strategian toteuttamisen jälkeen mitattu taso, ei hankintastrategia ole tällöin toteutunut halutusti. KPI-mittareiden avulla selviää, onko strategiset tavoitteet saavutettu. Seurannassa hankintastrategian tuloksista raportoidaan ja keskustellaan ja näin saadaan selville, kuinka hyvin strategia toteutuu käytännössä. Strategiaa voidaan myös arvioida eri näkökulmista ja näin saada selville, kuinka toimiva se on. Arviointi antaa hankintatoimen johdolle mahdollisuuden ymmärtää strategista prosessia sekä strategisen suunnittelun tuloksia.



## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena, koska kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja työn tavoite, eli ohjeen luominen, täyttyi. Työ toteutettiin käyttämällä erilaisia lähteitä, jotka katsoin mielestäni luotettaviksi. Työn tavoitteena olleet yleispätevät hankintastrategian luomisohteet keskisuurille yrityksille luotiin pohjautuen useisiin eri lähteisiin, joten pidän työn tulosta näin ollen luotettavana.

Työn lähteinä käytettiin suomenkielisiä sekä englanninkielisiä lähteitä. Näin ollen työn luotettavuuden kannalta on mahdollista, että olen englannista suomeksi kääntäessäni tehnyt käännösvirheitä, ja näin ollen väärinymmärryksen riski on olemassa. Toisaalta monipuolinen lähteiden käyttö voidaan myös nähdä niin, että se lisää työn luotettavuutta, koska tietoa on haettu kahdella kielellä.

Laadin työn tavoitteena olleen ohjeen niin, että se olisi lukijan kannalta helposti luettava ja ymmärrettävä. Tein ohjeesta numeroidun vaiheittaisen ohjeen ja jaoin sen vielä kolmeen osaan: hankintastrategian suunnitteluun, hankintastrategian käytännön toteutukseen sekä hankintastrategian seurantaan, arviointiin ja mittaamiseen. Näin ohje on mielestäni looginen ja käytettävä. Luotu ohje on mielestäni käytettävä kohderyhmän, eli keskisuurten yritysten kannalta. Ohje tarjoaa yleispätevät ohjeet, joita yritys voi soveltaa omaan toimintaansa. Ohjeessa ei kuitenkaan oteta kantaa yksityiskohtaisiin tai yrityskohtaisiin asioihin, koska se ei ollut työn tarkoituksena. Ohjeessa on aina riskinä, että lukija ymmärtää jotakin väärin, ja väärinymmärrysten välttäminen ennalta on ohjeen kirjoittajalle haastavaa.

Työn haasteena on saada se yritysten tietoisuuteen. Yksi vaihtoehto on esimerkiksi tehdä internetsivu tai blogi, jossa ohje julkaistaan. Näin se olisi yleisesti yritysten saatavilla. Työ tarjoaa myös jatkokehittämismahdollisuuksia minulle tai jollekin toiselle opiskelijalle niin, että luomani yleispätevä ohjeistus luo pohjaa yksityiskohtaisemmalle strategiaohjeistukselle esimerkiksi jonkin kohdeyrityksen parissa.

## LÄHTEET

Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. VTT Technology. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf> [viitattu 8.2.2018].

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. 2015. Procurement Principles and Management. 11. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Gupta, M. 2015. How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation. Strategic Thinking. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.strategichinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategy-implementation/> [viitattu 2.3.2018.]

Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. 1. painos. Helsinki: Multiprint Oy.

Hallikas, J., Koivisto-Pitkänen, M., Kulha, T., Lintukangas, K. & Puustinen, A. 2011. Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa – kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/70865/isbn%209789522651327.pdf> [viitattu 8.2.2018].

Hopkin, P. 2010. Fundamentals of Risk Management. Lontoo: Kogan Page Limited.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Toinen painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Neljäs, tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Jaskari, H. 2016. ABC-analyysi. Helppo tapa tehostaa toimintaa!. JABC–Jaskari Accounting & Business Consulting. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.jabc.fi/artikkelit/abc-analyysi/> [viitattu 16.3.2018].

Key Performance Indicators – KPI. s.a. Investopedia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp> [viitattu 2.3.2018].

Korpela, J. 2017. Ohjeen kirjoittaminen. Datatekniikka ja viestintä. WWW-dokumentti. Päivitetty 23.7.2017. Saatavissa: <http://jorpela.fi/kirj/7.7.html> [viitattu 8.5.2018].

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.4.2018].

Lysons, K. & Farrington, B. 2012. Purchasing and supply chain management. 8. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Mitä ovat yleiset sopimusehdot (YSE:t) ja mistä niitä saa?. 2017. Helsingin Seudun Kauppakamari. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://jasentiedote.fi/fi/jasentiedote/helsingin-seudun-kauppakamari/2017/5/mita-ovat-yleiset-sopimusehdot-yset-ja-mista-niita-saa/> [viitattu 29.3.2018].

Pienet ja keskisuuret yritykset. s.a. Tilastokeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html) [viitattu 8.2.2018].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 8.4.2018].

Strategiatyö-rakentaminen. s.a. Directors' Institute Finland. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <https://dif.fi/osa/strategiatyo-rakentaminen/?print=pdf> [viitattu: 29.3.2018].

Strateginen suunnittelu. s.a. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/etusivu.htm> [viitattu 16.2.2018].

Walker, D. & Hampson, K. 2003. Procurement Strategies: A Relationship-based approach. E-kirja. Blackwell Science Ltd, a Blackwell Publishing Company. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.2.2018].

van Weele, A. 2014. Purchasing and supply chain management. 6. Painos. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vinkkejä ohjetekstin tekijöille. Kotimaisten kielten keskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.kotus.fi/ohjeet/virkakieli/ohjeita/ohjeita\\_ohjeiden\\_tekijoille](https://www.kotus.fi/ohjeet/virkakieli/ohjeita/ohjeita_ohjeiden_tekijoille) [viitattu 8.5.2018].

Yrityksen liiketoiminnan visio on syytä pyrkiä määrittelemään jo toiminnan alkuvaiheessa. s.a. Business Fellows. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.businessfellows.com/articles/22> [viitattu 17.4.2018].

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Kraljickin matriisi eli ostoportfolio. Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Neljäs, tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kuva 2. SWOT-analyysin nelikenttäpohja. Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. 2015. Procurement Principles and Management. 11. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Kuva 3. Yleiset strategian laatimis- ja luomisohjeet. Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kuva 4. Strategiaprosessin viisi keskeistä työvaihetta. Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaak-kuri.finna.fi/> [viitattu 8.4.2018].

Kuva 5. Strategisen kehittämisprojektin kriittisiä vaihteita. Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. 1. painos. Helsinki: Multiprint Oy.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Yleispätevät hankintastrategian luomisohjeet keskisuurille yrityksille**

# Yleispätevät hankintastrategian luomisohteet keskisuurille yrityksille

Tämä ohje on laadittu yhdistelemällä useita eri lähteitä, ja koostamalla niiden pohjalta yhtenäinen hankintastrategian luomisohte keskisuurille yrityksille. Ohjeen kohderyhmällä eli keskisuurilla yrityksillä tarkoitetaan suomalaisomisteisia yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, joilla on toimipisteitä vain Suomessa sekä joilla on hankintaa päätoimekseen tekevää henkilöstöä. Ohje käsittää kaiken hankintastrategian suunnittelusta sen seurantaan ja arviointiin.

Ohje on jaettu kolmeen osaan: hankintastrategian suunnitteluun, hankintastrategian käytännön toteutukseen sekä hankintastrategian seurantaan, arviointiin ja mittaamiseen. Hankintastrategian luomisen vaiheet on numeroitu, ja vaiheet on tarkoitus suorittaa numeroidussa järjestyksessä.

## Hankintastrategian suunnittelu

### 1. Tunnista oman organisaation arvot ja visio

Nämä asiat muodostavat hankintastrategian pohjan. Ota huomioon myös yrityksessä valtaapitävien arvot ja odotukset.

#### Arvot ja visio

Arvoilla tarkoitetaan asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä. Visiolla puolestaan tarkoitetaan näkemystä/tavoitetta siitä, missä yritys haluaa olla tietyn ajan päästä. Visioon sisältyy yleensä yrityksen karkeat kannattavuus- ja kasvutavoitteet. Yritystoisinnan tavoite on tuottaa omistajilleen voittoa, joten yrityksessä valtaapitävien arvot ja odotukset täytyy ottaa huomioon. He voivat asettaa esimerkiksi sijoitetulle pääomalle tuottotavoitteet.

## 2. Tunnista muutostarve

Mieti mihin halutaan muutosta ja miksi? Perustele muutostarve myös henkilöstölle.

## 3. Mieti, mitä strategialla halutaan saavuttaa ja aseta tavoitteet

Mieti ensin, mitä hankintastrategialla halutaan saavuttaa, ja aseta sen mukaan tavoitteet, jotka tukevat haluttua päämäärää. Tavoitteiden tulee tukea hankintastrategian visiota. Ota huomioon hankintatoimintaan liittyvien tavoitteiden ja vaatimusten lisäksi hankittaviin tuotteisiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset. Ota suunnitteluun mukaan tärkeimmät sidosryhmät.

### Sidosryhmät

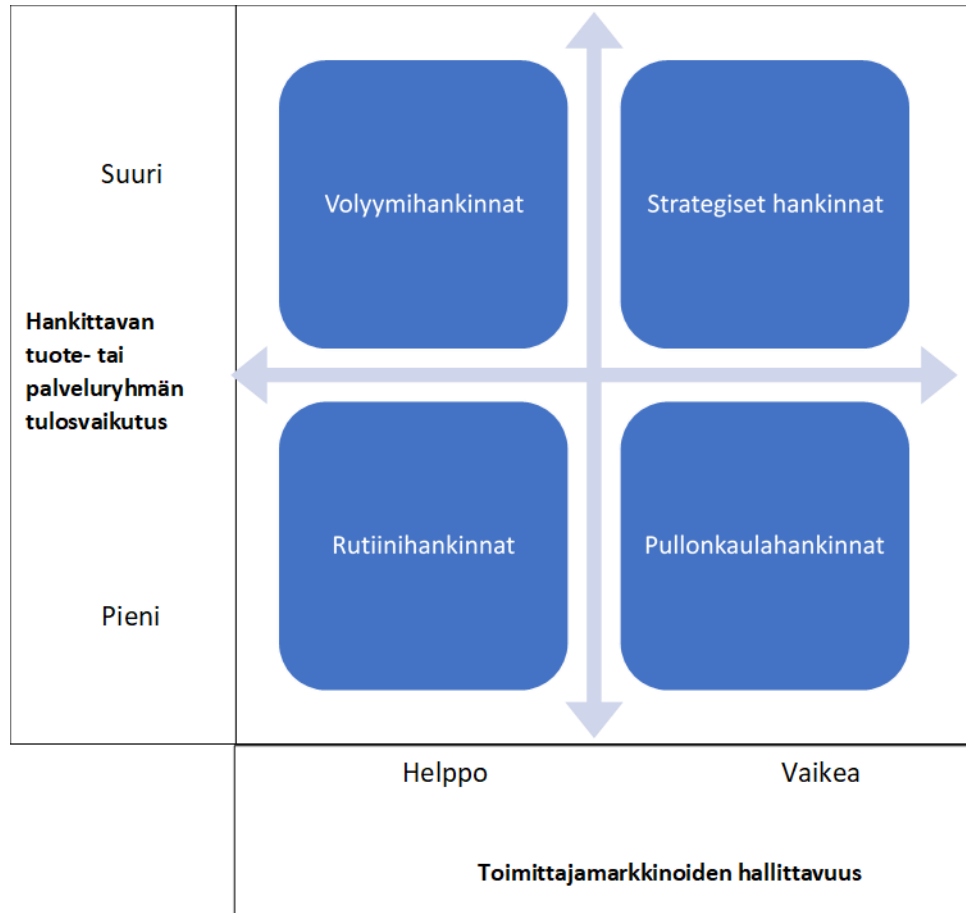
Sidosryhmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen johtoa sekä kaikkia, joiden jokapäiväiseen työhön strategiset toimenpiteet liittyvät.

## 4. Hanki tarvittava taustatieto työkalujen avulla

Käytettävät työkalut riippuvat yrityksestä sekä sen tavoitteista. Mieti ensin, mitä tietoa tarvitaan, ja sen jälkeen käytä työkaluja sen hankkimiseen. Työkaluina voit käyttää esimerkiksi Kraljickin matriisia, SWOT-analyysia sekä ABC-analyysia.



## Kraljickin matriisi



Kraljickin matriisiä käytetään luokittelemaan hankittavia tuote- ja palveluryhmiä. Sijoittamalla yrityksen hankkimat tuotteen matriisiin nelikenttään saadaan hankinnat jaettua volyyymi-, rutiini-, pullonkaula- ja strategisiin hankintoihin. Aseteltaessa hankintoja nelikenttään, tarkastellaan niitä niiden taloudellisen vaikutuksen ja saatavuusriskien avulla.

Hankintojen taloudellinen vaikutus saadaan selville vertaamalla jonkin tietyn tuotteen kustannuksia kriteereihin, kuten materiaalien hintaa tai kokonaiskustannuksiin. Mitä suurempi volyyymi tai rahasumma on, sitä suurempi on hankinnan taloudellinen merkitys. Saatavuusriskit puolestaan saadaan selville, kun tuotetta verrataan kriteereihin, kuten lyhyt- tai pitkäaikaiseen saatavuuteen tai potentiaalisten toimittajien määrään. Saatavuusriski on suuri, jos tuotetta saadaan vain yhdeltä toimittajalta ilman vaihtoehtoja lähdeä. Saatavuusriski on pieni, jos tuotteella on monta mahdollista toimittajaa, ja toimittajan vaihtamisen kustannukset ovat pienet.

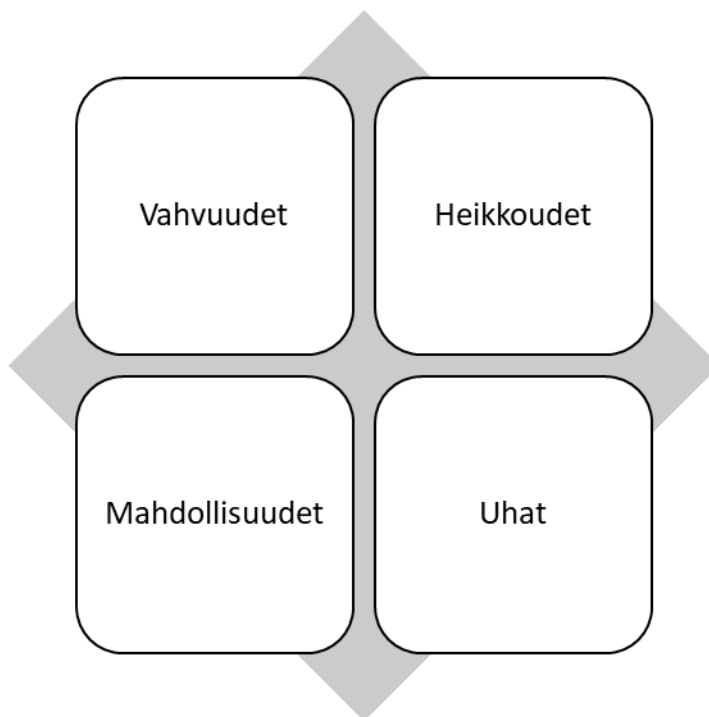
Volyymituotteilla tarkoitetaan tuotteita, joita yritys kuluttaa ja hankkii paljon. Näillä tuotteilla on paljon vaihtoehtoisia hankintakanavia ja toimittajia. Volyymihankinnat ovat yleensä rahallisesti suurin hankintakategoria. Tämän ryhmän tuotteet tulisi kilpailuttaa.

Rutiinihankinnat ovat tuotteita, joiden arvo ei ole suuri ja mahdollisia toimittajia on paljon. Esimerkkinä rutiinihankinnoista ovat toimistotarvikkeet ja työvaatteet. Näiden tuotteiden kohdalla pyritään minimoimaan tuotteiden hankinnasta aiheutuvat kustannukset ja yritetään varmistaa, että niiden ostaminen on helppoa ja nopeaa.

Pullonkaulahankinnoilla tarkoitetaan tuotteita, joita ei osteta suuria määriä ja joilla on vähän mahdollisia toimittajia (joskus mahdollisia toimittajia voi olla vain yksi), mutta joiden puuttuminen voi pysäyttää toiminnan/tuotannon. Näiden tuotteiden kohdalla tavoitteena on saatavuuden varmistaminen. Pullonkaulat tuotteiden syntyyn voidaan vaikuttaa suunnittelemalla ja kehittelemällä tuotteet niin, että käytetyillä komponenteilla on mahdollisimman paljon vaihtoehtoisia toimittajia.

Strategisilla hankinnoilla tarkoitetaan tuotteita, joiden arvo on suuri, ne ovat yrityksen toiminnalle kriittisiä ja niillä on vähän vaihtoehtoisia toimittajia. Nämä tuotteet ovat usein räätälöityjä tai muuten ainutlaatuisia. Esimerkkinä strategisista hankinnoista ovat mikroprosessorit ja moottorit. Näiden tuotteiden kohdalla tulisi pyrkiä tiiviiseen yhteistyöhön toimittajien kanssa. Toinen vaihtoehto on etsiä muita toimittajia ja yrittää luoda kilpailutilannetta.

### SWOT-analyysi



SWOT-analyysissä pohditaan oman yrityksen tilaa nelikentän kautta. SWOT-analyysia voi soveltaa koko yritykseen, pelkkään hankintaosastoon tai yksittäisiin toimittajiin ja tuotteisiin/tuoteryhmiin. Tarkoituksena on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon pohjaksi. SWOT-analyysillä voidaan tarkastella yrityksen sisäistä tilaa sekä oman yrityksen toimintaympäristöä. Tämä tarkoittaa, että tarkastellaan oman

yrittäjien vahvuuksia ja heikkouksia sekä oman toimintaympäristön uusia ja mahdollisuuksia.

### ABC-analyysi

ABC-analyysi perustuu Pareto-periaatteeseen, joka tarkoittaa ajattelua, että pieni määrä asioita aiheuttaa suurimman osan vaikutuksista. Ajatuksena on 10/80-suhde eli ajatus, että 20 % hankinnoista aiheuttaa 80 % kustannuksista. Nämä prosenttiosuudet ovat kuitenkin joustavia.

ABC-analyysia käytetään niin, että hankinnat jaetaan euromääräisesti kolmeen luokkaan: A-luokkaan, B-luokkaan ja C-luokkaan. A-luokan hankinnat muodostavat rahallisesti suurimman osan hankintakustannuksista ja C-luokka pienimmän. A-luokassa on siis noin 20% yrityksen hankinnoista, mutta tämän luokan tuotteet muodostavat 80 % kaikista hankintakustannuksista. Hankinnat voidaan jakaa kolmeen luokkaan euromääräisen prosenttiosuuden mukaan esimerkiksi seuraavalla tavalla: A-luokka 80 %, B-luokka 15 % ja C-luokka 5 %. A-luokkaan tulisi kohdistaa eniten resursseja, koska sen taloudellinen vaikutus yritykselle on suurin.

ABC-analyysia ei kannata käyttää työkaluna yksinään, koska se olettaa kaikkien tuoteryhmien ja tuotteiden käyttäytyvän samalla tavalla. Tästä syystä sitä kannattaa käyttää muiden työkalujen ohessa.

## 5. Määritä strategian mukaiset kehitysprojektit ja toimintasuunnitelmat

Tämä tapahtuu tunnistamalla, mitä omassa toiminnassa täytyy muuttaa, jotta päästään tavoitteisiin. Luo myös toimintasuunnitelmat, eli mitä tehdään minäkin vuonna. Tämä tapahtuu antamalla tarkat määrittelyt kyseisen vuoden tavoitteista ja keinoista, joilla strategia saadaan toteutetuksi.

## 6. Kartoita strategiaan suunnitelmiin liittyvät riskit ja määritä niille sopivat riskinhallintamenetelmät

Koska kaikkeen toimintaan liittyy riskejä, ja niihin on järkevää varautua ennalta, tulisi riskinhallinnan olla osa hankintastrategiaa. Riskinhallinnan tulee olla ennakoivaa ja sen tulee olla jatkuvasti kehitettävä prosessi.

### Riskinhallinta

Riskien ilmoittamiseen käytetään yleensä prosenttilukua, joka kertoo, kuinka todennäköinen riski on. Riskien ilmoittamisessa käytetään yleensä myös sanaa (esim. vähäinen tai merkittävä), joka kertoo riskin mahdollisia vaikutuksia. Yrityksissä on hyvä olla käytössä riskien rekisteröintijärjestelmä, joka hoitaa riskien ylös kirjauksen ja käytännön hallinnan. Strategiassa tulisi kuitenkin olla yleisiä keinoja, joilla voidaan

vähentää toimintaan liittyviä riskejä. Jokaiselle merkittävälle riskille tulee tunnistaa vaadittavat hallintatoimenpiteet sekä antaa ne riskin haltijalle. Jokaisen hallintatoimenpiteen vaikutus pitäisi pyrkiä ennustamaan ja määrittää sille arvo. Näin voidaan pohtia, mitä eri vaihtoehtoja oman toiminnan riskeille on, ja mitä niiden siirtäminen, poistaminen tai pienentäminen maksaisi. Hallintatoimenpiteitä tulee olla useampi vaihtoehto, jotta voidaan laatia varasuunnitelma, jos ensimmäinen keino ei onnistukaan. Hankintastrategiassa riskin haltijat täytyy tunnistaa, jotta riskinhallinnalle saadaan vastuuhenkilöt.

#### Riskien hallintamenetelmät

Riskeillä on erilaisia hallintamenetelmiä, joita ovat riskin välttäminen, pienentäminen, siirtäminen, ottaminen ja riskiin varautuminen. Riski voidaan välttää poistamalla riskialtis toiminto tai prosessi kokonaan. Välttämistä on myös se, ettei ryhdytä liian riskialttiiseen toimintaan tai tehdä kauppaa epäluotettavan kumppanin kanssa. Riski voidaan pienentää siten, että pienennetään riskin todennäköisyyttä tai seurauksia. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi henkilöstön kouluttamisen ja hyvän ohjeistuksen avulla. Riskejä voidaan siirtää sopimusten (esimerkiksi vakuutusten) avulla kokonaan tai osittain toiselle osapuolelle. Riski voidaan myös tietoisesti ottaa, jos se on niin pieni ja usein toistuva, että sen torjunta aiheuttaisi suurempia kustannuksia, kuin itse riski. Otetut riskit voidaan tällöin käsitellä normaaleina toiminnan kuluina. Viimeinen hallintamenetelmä on riskeihin varautuminen, joka voi tarkoittaa yksinkertaisesti toiminnan jatkuvuuden suunnittelua.

## 7. Mieti jokaiselle tavoitteelle sopivat KPI-mittarit

KPI-mittareiden tarkoituksena on mitata tavoitteisiin pääsyä. Käytettävät mittarit riippuvat yrityksen tavoitteista ja suorituskyvyn kriteereistä.

#### KPI-mittarit

KPI-mittareilla (Key Performance Indicator) tarkoitetaan suorituskykymittareita. KPI-mittari toimii siten, että valitaan mitattava määre ja seurataan tämän määreen kehitystä. Suorituskykymittari auttaa mittaamaan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Ne toimivat täten myös varoitusjärjestelmänä, jos ilmenee strategisia ongelmia. Jos mitattu taso poikkeaa tavoitellusta tasosta paljon, täytyy asiaa pohtia, analysoida ja toimia sen mukaan.

Hyvä suorituskykymittari on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä ja sillä on selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan. Mittaria täytyy myös seurata siellä missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa. Tavoitteiden suhteen mittarin mittarin tulee olla riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen. On myös tärkeää, että mittaria käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä.

## 8. Luo strategiset linjaukset ja strategia-asiakirja

Luo tarvittavat strategiset linjaukset vision ja tavoitteiden pohjalta. Linjausten täytyy olla riittävän tarkkoja ohjaamaan hankintatoimea. Tuloksena on strategia-asiakirja, joka sisältää vision, tavoitteet, tarvittavat muutokset ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Vältä ympäröiväisiä ilmaisia.

Linjaa seuraavanlaisia asioita:

- hankintatoimeen liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
- hankittaviin tuotteisiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
- Make or Buy päätöksenteko
- toimittajat
- kansainväliset hankinnat
- yhteistyökäytännöt toimittajien kanssa
- hankintasopimukset

### Strategia-asiakirja

Strategia-asiakirja sisältää tekstiä ja/tai kuvia; mieluummin molempia. Olisi hyvä tuottaa kirjallinen strategia työntekijöiden saataville. Kirjallista strategiaa jokainen voi lukea itsenäisesti ja palata takaisin ja tarkistaa tarvitsemiaan asioita strategiasta. Strategian ei silti tarvitse olla kuiva asiateksti, vaan sen voi myös vaihtoehtoisesti kirjoittaa vaikkapa tarinan muotoon.

### Strategiset linjaukset

Linjausten täytyy olla riittävän tarkkoja ohjaamaan hankintatoimea. Varsinkin keskipitkällä aikavälillä (noin 3-5 vuotta) tulee toimintasuunnitelmien olla riittävän konkreettisia.

### Hankintatoimeen liittyvät tavoitteet ja vaatimukset

Täytyy pohtia, mitä tavoitteita ja vaatimuksia hankintatoimeen halutaan kohdistaa. Voidaan pohtia esimerkiksi, miten hankintahenkilöstöä koulutetaan, miten strategisten suunnitelmien toteuttamisesta palkitaan ja mitä hankintaan keskitetyksi ja mitä hajautetusti. Keskitetyllä hankinnalla tarkoitetaan, että yksittäinen osto-osasto hankkii koko yrityksessä tarvittavat hankinnat. Hajautetulla hankinnalla puolestaan tarkoitetaan, että hankinnat on sijoitettu muiden toimintojen mukana itsenäisiin, pienempiin tulosyksiköihin. Hajauttamista voidaan harkita, jos halutaan, että hankinnat tapahtuvat siellä, missä toiminnotkin. Keskittämistä puolestaan voidaan harkita, jos monilla yrityksen toiminnoilla on samankaltaisia tarpeita.

### Hankittaviin tuotteisiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset

Tämä tarkoittaa käytännössä linjauksia koskien tuotekehitystä, prototuotantoa, mas-  
satuotteita ja räätälöitäviä projektituotteita sekä jälkimarkkinoita ja tuotannon lopet-  
tamisen jälkeisiä velvoitteita. Hankintastrategia tarkoittaa usein käytännössä eri tuo-  
teryhmille luotuja strategisia linjauksia. Hankintoja voidaan luokitella jalostusasteen  
mukaan, käyttötarkoituksen mukaan, taloudellisen merkittävyyden mukaan, toimit-  
tajarakenteen mukaan sekä hankintakohteen monimutkaisuuden mu-  
kaan. Luokittelun jälkeen voidaan luoda eri tuoteryhmille omia linjauksia.

### Make or Buy päätöksenteko

Tämä tarkoittaa, että linjataan, mitä yritys valmistaa/tekee itse tai mitä se ostaa ulko-  
puolisilta toimittajilta. Täytyy miettiä, missä tilanteissa ulkoistetaan ja millaisissa ti-  
lanteissa kannattaa mieluummin valmistaa/tehdä itse, milloin jo aiemmin ulkoistet-  
tua toimintaa kannattaa ottaa takaisin itse valmistettavaksi/tehtäväksi, ulkoiste-  
taanko jokin toiminta kokonaisuudessaan vai kokonaan, ja mitä tehdään jäljelle jää-  
välle kapasiteetille. Ulkoistamisella tarkoitetaan, että yritys siirtää toimintoja, jotka  
se on aiemmin tehnyt itse, ulkopuolisen palveluntarjoajan tehtäväksi. Ulkoistettavan  
palvelun hankintaan voidaan haluta liittää tiukkoja rajoituksia ja ehtoja, koska yritys  
tuntee palvelun paremmin kuin muut ostettavat palvelut, koska se on aiemmin hoita-  
nut palvelun itse.

### Kansainväliset hankinnat

Kansainvälisten hankintojen suhteen tulee linjata, millaisin perustein kansainvälisiä  
hankintoja tehdään (esimerkiksi, mennäänkö kansainvälisiin hankintoihin halpojen  
työvoimakustannusten takia). Kohdemaat täytyy kartoittaa huolella, ja kaikki kan-  
sainvälisiin hankintoihin liittyvät riskit ja kustannukset täytyy myös kartoittaa huo-  
lella.

### Toimittajat

Toimittajiin liittyen täytyy tehdä monenlaisia linjauksia, kuten esimerkiksi voidaan  
pohtia tavoiteltavaa toimittajien lukumäärää ja yhteistyökäytäntöjä toimittajien  
kanssa. Voidaan miettiä, milloin suositaan tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa ja  
milloin kilpailutetaan. Täytyy luoda ennalta sovitut pelisäännöt toimittajan kanssa ja  
sitouttaa toimittaja niiden noudattamiseen.

### Hankintasopimukset

Täytyy linjata, miten sopimuksia hallitaan, miten kattavia ne ovat, minkälaisia ne ovat  
kestoltaan ja millaisia palkitsemisperusteita noudatetaan. Kannattaa ottaa huomioon  
yleiset sopimusehdot, jota omalla toimialalla noudatetaan. Yleisten sopimusehtojen  
ideana on, että sopimuspuolet sopivat erillisellä sopimuksella tärkeimmät toimituk-  
seen liittyvät asiat, kuten hinnan toimitusajan ja laadun. Yleisiä toimitusehtoja laadi-  
taan, koska lainsäädäntö ei tarjoa riittävän yksityiskohtaisia menettelyohjeita erilai-  
siin kaupan tilanteisiin.

## Hankintastrategian käytännön toteutus

### 9. Esitlele strategia-asiakirja henkilöstölle ja sitouta henkilöstö siihen

Anna henkilöstölle mahdollisuus palata asiakirjaan esittelyn jälkeenkin. Selitä henkilöstölle tarve muutokseen, sekä sitouta tarvittavat henkilöt muutokseen. Hankintastrategiaan täytyy sitouttaa kaikki, joita strategiset muutokset koskevat.

### 10. Nimeä työryhmä ja vastuhenkilö kehitysprojektien toteuttamiseen

Tarvittaessa voidaan joutua tekemään muutoksia organisaation rakenteeseen/toimintatapoihin, jotta kehitysprojektit voidaan viedä loppuun. Johdon täytyy näyttää esimerkkiä ja tarjota tukea, jotta kehitysprojektit onnistuvat. Koska hankintastrategian toteutus tapahtuu vain käytännön tekemisen kautta, on esimiehillä ja johdolla selvästi suuri rooli. Vaikka vetovastuu on johdolla, jää strategian käytännön toteuttaminen kuitenkin työntekijöille.

### 11. Tarjoa henkilöstölle tarvittavaa koulutusta

Henkilöstö saattaa tarvita koulutusta uusien toimintatapojen ja muuttuneiden käytäntöjen takia. Varmista, että työntekijät ovat perillä muutoksista, ja heidän taidot/tiedot ovat ajan tasalla.

### 12. Seuraa kehitysprojektien etenemistä ja pidä henkilöstö ajan tasalla prosessin etenemisestä

## Hankintastrategian seuranta, arviointi ja mitaaminen

### 13. Luo seurantajärjestelmä, josta näkyy, miten strategian mukainen toiminta ja kehitysprojektit etenevät

Tee seurannalle oma suunnitelma. Seuraa kaikkia hankintastrategian osa-alueita: ympäristöä, lähtökohtaolettamuksia, strategisia tavoitteita, kriittisiä menestystekijöitä sekä strategisia toimenpideohjelmia. Strategian kannalta tärkeistä mittareista ja niiden tuloksista raportoidaan, ja sen jälkeen keskustellaan siitä, miten mitattuja tuloksia parannetaan.

### 14. Arvioi strategian onnistumista useasta eri näkökulmasta

Näkökulmia arvioimiseen

Yrityksen sisäisen johdonmukaisuuden näkökulma:

Tarkastellaan, ovatko yrityksen sisäiset hankintastrategiat yhtä lailla saavutettavissa, tukevatko ne yrityksen päämääriä, vahvistavatko ne toisiaan sekä keskittyvätkö hankintastrategiat tärkeimpiin hankintaongelmiin. Tämä olettaen, että yrityksessä on käytössä useampi eri hankintastrategia.

Ympäristön näkökulmasta:

Arvioidaan tuoko hankintastrategia esiin ympäristössä esiintyviä mahdollisuuksia ja käsittelee se ulkoisia uhkia.

Resurssien näkökulmasta:

Arvioidaan, pystytäänkö strategiaa toteuttamaan nykyisten resurssien rajoissa, ja onko aikataulutus sopiva verrattuna osaston/yrityksen kykyyn sopeutua muutoksiin.

Kommunikaation ja toteutuksen näkökulma:

Arvioidaan yrityksen sitoutuneisuutta strategiaan, ymmärtävätkö strategian toteuttajat strategian sisällön sekä onko johdolla riittävää kykyä tukea tehokasta hankinnan suunnittelua.

### 15. Mittaa strategian etenemistä ja tuloksia

Tarkastele aiemmin luotuja suorituskykymittareita.



## 16. Tee tarvittaessa muutoksia strategiaan

Jos tavoitteisiin ei olla päästy, tai strategian toteutuminen ei suju toivotusti, täytyy strategiaa muuttaa niiltä osin, miltä se on tarpeellista.