

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Valmistusorganisaatioiden hankintatoimen ammattitaitovaatimukset

Heidi Sakari
Opinnäytetyö
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma
Tradenomi

KEMI 2011

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	4
ABSTRACT	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu.....	6
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet	7
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	7
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	9
2.1 Lomakehaastattelu.....	9
2.2 Sisällön analyysi	10
3 HANKINTATOIMI	11
3.1 Hankintatoimen kehitys	11
3.2 Kansainvälinen kauppa	12
3.3 Tietoliikenteen kehitys ja maailman avoimuuden lisääntyminen	13
3.4 Tuotannon vaatimukset	15
3.5 Muutosten vaikutus hankintatoimeen	15
3.5.1 Ostojen suhteellisen osuuden kasvu ja monimutkaisuuden lisääntyminen....	15
3.5.2 Muuttuva suhde.....	19
3.5.3 Perinteisen kilpailuttamisen riittämättömyys.....	20
3.6 Hankinnan nykytila Suomessa	21
4 OPPIVA ORGANISAATIO	22
4.1 Mikä maailmassa muuttuu	22
4.2 Mitä oppiminen on?	23
4.3 Organisaation oppiminen	24
4.4 Onko oppiva organisaatio realistinen tavoite?	25
4.5 Muutos kohti tulevaa.....	26
5 AMMATTINA OSTAMINEN	28
5.1 Vastaajien perustiedot	28

5.2 Työnantajan tarjoama koulutus ja lisäkoulutustarpeet.....	29
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	31
LÄHTEET.....	34
LIITTEET 1-3	

TIIVISTELMÄ

Sakari, Heidi 2011. Valmistusorganisaatioiden hankintatoimen ammattitaitovaatimukset. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. Kemi. Sivuja 39. Liitteitä 3.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa valmistusorganisaatioiden hankintatoimen henkilöstön koulutus- ja ammattitaitovaatimuksia. Tavoitteenani on löytää kehitysideoita liiketalouden logistiikan koulutusohjelmamme sisältöön. Tämän opinnäytetyön aihealoihteen on antanut logistiikan opettaja Kirsti Ketola, joka toimii myös opinnäytetyöni ohjaajana. Toimeksiantajana opinnäytetyölle on Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu.

Tutkimus toteutettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntävänä Internet-lomakekyselynä, josta saatujen tietojen pohjalta pyrin luomaan suuntaviivoja koulutusohjelmamme kehittämistä varten. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu hankintatoimea ja oppivaa organisaatiota käsittelevästä kirjallisuudesta, artikkeleista sekä Internet-lähteistä.

Tutkimus osoittaa, että Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman logistiikan erikoistuminen valmistaa opiskelijaa varsin hyvin hankkijan tehtäviin, mutta jos opiskelija ei valitse vapaasti valittaviin opintoihinsa hankintatoimessa käytettävien tietojärjestelmien kurseja, jää hänen osaamiseensa aukko. Tämä asettaakin isoja vaatimuksia opiskelijan opintojen ohjaukseen sekä henkilökohtaiseen opintosuunnitelmaan.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää koulutusohjelman kehitystyössä kohti entistä parempaa lopputulosta. Opinnäytetyö saattaa myös auttaa uusia aloittavia opiskelijoita, jotka aikovat erikoistua hankintatoimeen, laatimaan henkilökohtaista opintosuunnitelmaansa tätä päämäärää tukevaksi.

Asiasanat: hankinta, ammattitaito, osaaminen

ABSTRACT

Sakari, Heidi 2011. The need of professional knowledge in processing industry purchasing. Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Kemi. Pages 39. Appendices 3.

The purpose of my thesis is to reveal the need of employees' professional knowledge in purchasing in the processing industry. My main goal is to find ways to improve the business logistics study programme of Kemi-Tornio University of Applied Sciences. The commissioner of this thesis is Kemi-Tornio University of Applied Sciences.

The study was carried out as a qualitative research. The research method used in acquiring data was an Internet based questionnaire. The responses to the questionnaire revealed guidelines for improving the contents of the logistics study programme. The theoretical context of this work combines literature and Internet sources dealing with purchasing and learning organizations.

The research reveals that the business logistics study programme prepares the graduating students fairly well to the demanding tasks of a professional buyer. The biggest problem in this study program is the lack of courses in information systems used in purchasing in the mandatory studies. This is a challenge that should be recognized when planning the individual curriculum for logistics students.

The results of this thesis can be used in developing the business logistics study programme. Some new students may also find my thesis useful when they are planning their individual curricula for themselves.

Keywords: purchase, professional knowledge, knowhow

1 JOHDANTO

Yrityksissä on herätty huomaamaan, että kehityspanoksien kohdistamisella hankintatoimeen on saavutettavissa valtava kasvupotentiaali. Yritykset erikoistuvat oman avainosaamisensa markkinamekanismin huolehtiessa siitä, etteivät kaikki tee kaikkea. Ostojen osuus liiketoiminnan kokonaisvolyymista on merkittävä, kun yrityksen kilpailukyky on riippuvainen toimitusketjujen ja toimittajaverkostojen kilpailukyvystä. Hankintatoimen avulla voidaankin hallita näitä ulkoisia resursseja. Yrityksissä on havaittu, ettei nykyajan kansainvälisillä markkinoilla selviä ilman ajan tasalla olevaa tietotaitoa ja osaamista. Näin yrityksissä ollaan myös entistä enemmän huolissaan osaavan työvoiman saatavuudesta. Yritykset ovatkin yhä valmiimpia käyttämään rahaa rekrytoinnin onnistumisen varmistamiseen, sekä omien työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa, millaisia erityisammattitaitoja hankkijan tai ostajan ammatissa työskentelevä tarvitsee onnistuakseen työssään. Tämän lisäksi pyrin löytämään kehitysideoita Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman logistiikan suuntautumisvaihtoehtoon, jotta voitaisiin parantaa valmistuvien tradenomien sijoittumista työelämään esimerkiksi haastaviin hankkijan tehtäviin.

1.1 Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu (KTAMK) aloitti ensimmäisten valtakunnallisten kokeilujen joukossa vuonna 1992 ja on kehittynyt vuosien saatossa alueensa osaavaksi kouluttajaksi ja kehittäjäksi. Sen kaksi päätehtävää ovat järjestää työelämäläheistä korkeakouluopetusta ja tehdä opetusta kehittävää ja alueen hyvinvointia lisäävää tutkimus- ja kehitystyötä. KTAMK:n toiminta-ajatuksena on olla mukana rakentamassa Lapin tulevaisuutta asiakaslähtöisesti ja aktiivisesti maakunnan kehitystyöhön osallistuen. KTAMK:sta valmistuu hyvinvointi-, liiketoiminta-, teknologia- ja kulttuuriosajia. Kansainvälisyys on kaikkea koulun toimintaa läpileikkaava osaamisalue. (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu 2011a.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa hankintatoimen henkilöstön koulutus- ja ammattitaitovaatimuksia. Tutkimus rajautuu valmistusorganisaatioiden hankintatoimen tutkimiseen. Tavoitteenani on myös löytää kehitysideoita liiketalouden logistiikan erikoistumisvaihtoehdon koulutusohjelman sisältöön. Tämän opinnäytetyön aihealoitteen on antanut logistiikan opettaja Kirsti Ketola, joka toimii myös opinnäytetyöni ohjaajana.

Opinnäytetyöni viitekehys koostuu hankintatoimen erityispiirteistä ja muutoksista viime vuosikymmeninä sekä näiden vaikutuksesta ostajien ammattitaitovaatimuksille. Toinen opinnäytetyöni pääteemoista on oppiva organisaatio. Lähteinä työssä olen käyttänyt alan kirjallisuutta ja ajankohtaisia Internet-lähteitä.

Tutkimusongelma liittyy edellä kuvattuun tavoitteeseen löytää kehitysideoita Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun liiketalouden logistiikan erikoistumisvaihtoehdon opinto-ohjelmaan. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa nykyajan työelämän vaatimuksia hankintatoimelle ja löytää keinoja valmistaa opiskelijoita kohtaamaan valmistumisen jälkeinen työelämä.

Tutkimusongelmani koostuu seuraavista kysymyksistä:

- Mitä osaamista yritykset tarvitsevat, jotta hankintaprosessi onnistuu?
- Miten osaamista johdetaan ja miten olemassa olevaa osaamista voidaan ylläpitää ja kehittää?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni tutkimuksessa pyrin laadullisen tutkimuksen keinoin löytämään kehittymismahdollisuuksia logistiikan erikoistumisvaihtoehdon opinto-ohjelmaan. Sirkka Hirsjärvi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161) määrittelee laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi todellisen elämän kuvaamisen. Tämä sisältää ajatuksen todellisuuden moninaisuudesta. Tutkimusta tehtäessä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, unohtamatta arvolähtökohtia. Arvot muovaavat sitä, miten ymmärrämme tutkittavaa ilmiötä. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen tulokset ovat harvoin perin-

teisessä mielessä objektiivisia, sillä tietäjää (tutkijaa) ja sitä, mitä jo valmiiksi tiedetään, on vaikea erottaa toisistaan. Yleisesti voidaankin todeta, että laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä enemmän löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä.

Jorma Kananen (2008, 25; 27; 29) kuvaa mahdollisuudesta käyttää laadullista ja määrällistä (kvantitatiivista) tutkimusta samassa tutkimuksessa. Käytettäessä määrällisen tutkimuksen tilastollisia menetelmiä ollaan varmemmalla pohjalla tulkinnassa, sillä määrällistä tutkimusta säätelevät tarkat säännöt. Parhaimmillaan määrällinen tutkimus antaa ryhtiä tutkimukselle, sillä laadullinen tutkimus on hyvin joustava ja se antaa tutkijalle useita vaihtoehtoja. Raja laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä on häilyvä. Voidaankin esittää määrällisen tutkimuksen perustuvan laadulliseen tutkimukseen, sillä pelkillä määrällisen tutkimuksen numeraalisilla arvoilla ei ole mitään merkitystä, jos niiden takaa ei löydetä merkityksiä ja selityksiä. Luvuilla sinänsä ei ole informaatioarvoa.

Omassa opinnäytetyössäni pyrin peilaamaan jo tehtyjä tutkimuksia oman tutkimukseni tuloksiin ja etsiä niin yhtymäkohtia kuin eroavaisuuksia. Samalla pyrin vertailemaan tuloksia KTAMK:n liiketalouden koulutusohjelman logistiikan erikoistumisvaihtoehdon opinto-ohjelmaan ja pohtimaan, kuinka hyvin se täyttää työelämän asettamat vaatimukset.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Oman lomakehaastatteluni toteutan Webropol-sovelluksen avulla. Pyrin kyselyn toteutuksessa mahdollisimman selkeään ja helposti täytettävään kyselypohjaan, jonka avulla toivottavasti onnistun kasvattamaan kyselyyn vastanneiden määrää.

2.1 Lomakehaastattelu

Yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdistellen tutkittavan ongelman ja käytävissä olevien resurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Normaalissa lomakehaastattelussa ja -kyselyssä pyritään yleensä tulosten yleistämiseen johonkin perusjoukkoon nähden. Silloin haastateltavien valinta ja lukumäärä perustuu otantaan. Laadulliseen tekstiin perustuvan aineiston tulkinnassa on kaksi periaatteellista etenemistietä. Ensimmäisen mukaan tulkinnassa pitäydytään tiukasti aineistossa ja tutkitaan vain aineistossa esiintyviä asioita. Toinen tapa on pitää aineistoa lähtökohtana tutkijan teoreettisille pohdiskeluille ja tulkinnoille, jolloin aineisto on eräänlaisen apuvälineen asemassa. (Tilastokeskus 2010.) Omassa opinnäytetyössäni olen lähestynyt tutkimusaineistoa juuri lähtökohtana pohdiskelulle sekä logistiikan opetuksen kehittämistyölle.

Laadimme tutkimuksen kyselypohjan yhdessä ohjaavan opettajani Kirsti Ketolan kanssa. Pyrimme saamaan vastauslomakkeesta helppolukuisen ja nopeasti täytettävän. Kirsti tarkasti myös Webropol-lomakkeen asetelun ja ulkoasun. Lähetin kyselyni saatekirjeen (liite 1) Outokumpu Stainless Oy:n hankintatoimen johtajalle Risto Liisanantille 19. lokakuuta, joka välitti tutkimukseni linkin kaikille hankintatoimessa työskenteleville. Vastauksia tämän avulla kertyi vain kaksi. Lähetinkin muistutuskirjeen (liite 2) 24. lokakuuta ja tämä sai vastaajamäärän nousuun. Vastauksia kertyi lopulta kymmenen. Saatekirjeiden muotoilussa pyrin herättämään vastaajien mielenkiinnon aiheittani kohtaan, sekä auttamaan kouluamme ikävien aloituspaikkojen vähentämistä koskevien uutisten aikana. Valitulla toimintamallilla voitiin myös varmistaa tutkimuksen vastaajien yksityisyys varsin henkilökohtaisten tietojen osalta.

2.2 Sisällön analyysi

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Tällöin analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän asettelun mukaisesti. Avainajatuksena on, että analyysiyksiköitä ei ole sovittu tai harkittu etukäteen. Aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai sen lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähteistä. Teoria, joka tutkimuksessa liittyy analyysiin ja sen lopputulokseen, koskee vain analyysin toteuttamista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Itse pyrin sisällön analyysissä keskittymään siihen, mitä kyselyyn oli oikeasti vastattu. Mitkä osa-alueet vastaajajoukon osaamisesta olivat ajan tasalla, mihin oli annettu koulutusta ja missä sitä vielä kaivattiin. Tämän tiedon pyrin yhdistämään logistiikan opetussuunnitelmaan ja tutkimaan miten hyvin se täydensi vastauksissa esiintyviä osaamisen ongelma-alueita.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Siksi tutkimus arvioidaan aina kokonaisuutena, jolloin sen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.) Omassa tutkimuksessani pyrin kunnioittamaan vastaajien varsin henkilökohtaisia tietoja sisältäviä vastauksia ja valitsimme kyselyn toteuttamistavaksi sellaisen, ettei kenenkään vastaajan identiteetti paljastu. Vastaukset käsitellään vain tietona, eikä vastaajia ja vastauksia ole mahdollista yhdistää toisiinsa.

3 HANKINTATOIMI

Hankintatoimi on kiinteä osa yritystä. Mikään organisaatio ei tule toimeen ilman tavaroita tai palveluita. Hankintatoimi vastaa näiden hankintojen organisoinnista ja järjestämisestä sekä toimii linkkinä oman organisaationsa ja sen toimittajien välillä, osana logistista ketjua. Hankintatoimen tehtävänä on taata luotettava ja keskeytymätön tavara- ja palveluvirta. Hankintatoimen tavoitteina on onnistua valitsemaan markkinoiden parhaat toimijat, avustaa uusien tuotteiden kehittämisessä, suojella yrityksen kustannusrakenteita, huolehtia oikeasta laatutasosta ja seurata tiiviisti toimittajamarkkinoiden trendejä. (Häkkinen 2005, 19 – 20.)

Teollisuuden ostoprosessiin vaikuttavat ostettavien tuotteiden ominaisuudet ja hankinnan strateginen tärkeys. Yksinkertaisia, rutiinituotteita ja raaka-aineita hankittaessa toimittajan valintaan ei ole järkevää käyttää yhtä paljon kapasiteettia kuin strategisesti tärkeiden, suurien hankintojen, kuten valmistusjärjestelmän, hankintaan. Mitä kalliimpi, suurempi ja tärkeämpi hankinta yritykselle on, sitä lähempänä johtoa hankintapäätökset tehdään. Hankintaan liittyy aina riskejä, ja mitä enemmän riskejä hankintaan liittyy, sitä tarkempaa huomiota on kiinnitettävä hankintaproseduureihin. (Häkkinen 2005, 31.)

Tämän kappaleen tavoitteena on selvittää ostamisen historian lähtökohdat sekä paneutua hankinnan viimeaikaisiin haasteisiin. Pyrin myös selvittämään, miten nämä muutokset vaikuttavat ostajan työhön.

3.1 Hankintatoimen kehitys

Yksi varhaisista kirjallisista havainnoista hankintajohtajan kuvauksista löytyy vuodelta 1832 Charles Babbagen teoksesta *On the Economy of Machine and Manufacturers*. Kirjasta löytyy maininta materiaalmiehestä (materials man), jonka tehtävänä on valita, ostaa, vastaanottaa ja toimittaa kaikki tarvittavat artikkelit käyttäjille. Babbage korostaa ostamisen ja toimitusketjun hallinnan tärkeyttä. Kirjoittaja vakuuttaa, että näin valmistettavan tuotteen kustannuksiin voidaan vaikuttaa merkittävästi, jos prosessin kaikissa vaiheissa raaka-aineen ostamisesta lopputuotteen kuluttajalle toimittamiseen saakka käytetään oikeita taitoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 35.)

Ensimmäisen varsinaisen ostamisen oppikirjan on kirjoittanut rautatieyhtiön talousmies Marshall Kirkman 1887. Kirjassaan *The Handling of Railway Supplies – their Purchase and Disposition* Kirkman tunnisti sekä ostoissa piilevät suuret kustannussäästömahdollisuudet että ostamisen osaamisen heikon tason. Hänen mielestään ostotoimintaa aliarvoistettiin ja siinä kuviteltiin pärjäävän kenen tahansa, jolla on edes keskinkertaiset älynlahjat. Hän havaitsi myös ostamisen hajauttamisesta aiheutuvat haitat. Kustannussäästöihin ei päästy, jos ostotoimintaa ei keskitetty osaaviin käsiin. Kirkmanin käsitys ammattimaisessa ostamisessa tarvittavista kyvyistä oli hyvin monipuolinen. Hänen mukaansa kyky ostaa edullisesti riippuu siitä, mitä ostaja tietää ja miten hän osaa hyödyntää tietoaan. Ostajan arvoon puolestaan vaikuttavat hänen hankintavaltansa ja kykynsä käyttää sitä hyväkseen. Lisäksi taitavalla ostajalla tulee olla teknisiä taitoja ja kokemusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 36.)

Näistä ajoista on kehitytty paljon, mutta ongelmat pysyvät samoina. Viimeisien vuosikymmenien aikana maailma on muuttunut nopeasti monella tavalla. Yhden sukupolven aikana on tapahtunut suurempia muutoksia kuin esi-isiemme aikoina sadassa vuodessa. Seuraavissa kappaleissa käyn lyhyesti lävitse kaikkein keskeisimpiä muutoksia hankintaan vaikuttavassa liiketoimintaympäristössä.

3.2 Kansainvälinen kauppa

Hannu Seristö (2002, 9) korostaa toimittamansa kirjan alkusivuilla, että kansainvälinen liiketoiminta sisältää monenlaisia kansallisia rajoja ylittäviä taloudellisia toimintoja, kuten tavaroiden ja palveluiden vientiä ja tuontia, pääomien siirtoja ja investointeja maasta toiseen sekä taitotiedon ja käyttöoikeuksien kauppaa maasta toiseen. Kansainvälinen liiketoiminta käsittää kuitenkin aivan samat perustehtävät kuin oman maan rajojen sisällä tapahtuva liiketoiminta. Onkin esitetty väitteitä, ettei enää puhuta tarpeeksi kansainvälisestä liiketoiminnasta, vaan että on olemassa vain yleistä liiketoimintaa, josta suurimmassa osassa on myös kansainvälinen ulottuvuus. Tässä näkemyksessä on paljon perää ja tulevaisuudessa puhtaasti maan sisällä tapahtuva liiketoiminta, vailla mitään rajat ylittäviä kytkentöjä, on harvinainen poikkeus, ainakin Suomen kaltaisissa pienissä maissa.

Toisen maailmansodan jälkeen vaihdon esteet ovat kadonneet ja sen myötä kansainvälinen kauppa on lisääntynyt räjähdysmäisesti. Osa kaupan esteistä on poistunut GATTin (General Agreement on Tariffs and Trade) syntymisen myötä. Maat solmivat keskenään sopimuksia kaupan rajoituksista ja tullihelpotuksista. Nykyisen Maailman kauppajärjestö WTO:n 153 jäsenvaltiosta lähes kaikki ovat solmineet ainakin yhden sopimuksen, joita WTO tunnustaa yli 380 kappaletta. (Husted & Melvin 2009, 249.)

Hankintojen ja tavaratuonnin volyymi noudattaa aina liiketoiminnan syklejä. Vuosina 1998-2007 Suomen tuonti kaksinkertaistui ja sen arvo oli 2007 59,5 miljardia euroa. Jos vuosia vertaillaan keskenään, olivat muutokset kuitenkin hyvin epätasaisia kun vuosimuutokset vaihtelivat -3 %:sta +26 %:iin. Kotimaan hankintoihin verrattaessa tuonnin toteuttaminen vaatii monenlaista osaamista ja panostusta. Tämä aiheuttaa lisäkuluja, jotka täytyy osata hinnoitella edulliselta tuntuvan hankintahinnan päälle. (Sakki 2009, 188.)

Koko ajan nopeasti yleistyvä kansainvälinen liiketoiminta aiheuttaa uusia osaamisalueita ostajan ammattikuvaan. Ostajan täytyy hallita entistä enemmän kieliä ja tuntee vieraiden kulttuurien kauppatapoja sekä siihen liittyvää yleistä lainsäädäntöä.

3.3 Tietoliikenteen kehitys ja maailman avoimuuden lisääntyminen

Monipuolistuva tietoliikenne ja Internet ovat pienentäneet maailmaa. Yhä suurempi osa maailman väestöstä on tavoitettavissa yhdellä puhelinsoitolla ilman odottelua. Mikä tahansa asiakirja voidaan siirtää toiselle puolelle maailmaa muutamassa sekunnissa. Ihmiset voivat istua kasvotusten pöydän ääressä ja työstää yhteistä dokumenttia, vaikka reaali maailmassa he ovat eri mantereilla. Näin myös yhteistyö kaukana olevienkin toimittajien kanssa on teknisesti helppoa. Internet ja maailmanlaajuinen puhelinverkko ovat luoneet mahdollisuuden kerätä kotikoneen ääressä yhdessä illassa sellaisia määriä tietoa, joiden hankkimiseen ei olisi kaksikymmentä vuotta sitten riittänyt työvuosi. Tietoliikenneyhteydet ovat mahdollistaneet eri aikavyöhykkeillä sijaitsevien toimittajien läpivuorokautisen hyödyntämisen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 45 – 46.)

Hankintojen nopea siirtyminen verkkoon (eHankinnat), erityisesti yritysten välisessä business-to-business –kaupassa, on luonut monenlaisia hankintapaikkoja eli ostoportaa-

leja. Näissä yritykset voivat käydä kauppaa keskenään joko kalliimman tai halvimmalla (käänteinen huutokauppa) mahdollisen hinnan perusteella. Maantieteelliset rajat eivät enää ole kaupanteon esteenä, kunhan vain tärkeimmät kriteerit, kuten laatu, hinta ja toimitusvarmuus ovat kohdallaan. (Inkiläinen 2002, 209.)

Tietojärjestelmiin siirtyminen, informaatio- ja Internet-teknologian sekä tietojärjestelmien kehittyminen ovat mahdollistaneet uudenlaisia toimintatapoja organisaatioissa ja niiden välisissä toiminnoissa. Tietojärjestelmien mahdollisuuksia yhteen liittämistä ovat lisänneet EDI-(Electronic Data Interchange, suomeksi OVT – Organisaatioiden välinen tiedonsiirto) ja XML(eXtensible Markup Language) –pohjaisten tiedonsiirtotapojen kehittyminen ja yleistyminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 44.) Järjestelmän avulla tietoa siirretään ennalta sovitussa muodossa yritysten välillä. Voidaankin puhua yritysten välisestä, yhteisestä tietokielestä, jota molempien järjestelmät voivat hyödyntää automaattisesti. (Reinikainen & Mäntynen & Rantala 1997, 156 – 159.) Jouni Sakki (1997, 202 – 204) kuvaa EDI-järjestelmää ”kättelyjärjestelmäksi”, jonka avulla myyjän ja ostajan järjestelmät voivat kommunikoida, mutta kumpikin voi kuitenkin käyttää omaa ohjausjärjestelmäänsä. Toimiakseen järjestelmä vaatii tarkkaa säätelyä ja ennalta sovittuja muotomääräyksiä, EDI-standardeja. Yleisin näistä on kansainvälisessä kaupassa käytetty EDIFACT (Electronic Data Interchange For Administration Commerce and transport), joka on toimialasta riippumaton.

Maailman uusi läpinäkyvyys nopeuttaa uusien ideoiden, tuotteiden, toimintatapojen ja palvelumallien leviämistä. Kun uusi tieto on saatavilla kaikkialla samanaikaisesti, se myös aiheuttaa reaktioita eri puolilla maapalloa. Eri maanosissa toimivat toimittajat voivat nopeasti soveltaa uutta tekniikkaa tai oivallusta. Koko ajan nopeutuva rytmi pakottaa lyhentämään tuotekehitysaikaa, tuotannon läpimenoaikoja ja jakelun viiveitä. Tämä rajoittaa myös käyttökelpoista markkinointiaikaa ja lyhentää uuden tuotteen, palvelun tai jopa kokonaisen toimialan elinkaarta. Hankintatoimen haasteena onkin löytää jatkuvasti uusia kilpailukeinoja yhä nopeammin muuttuvilta markkinoilta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 47.)

Kun kaikki tapahtuu entistä enemmän sähköisesti erilaisia sovelluksia käyttäen, täytyy nykypäivän ostajan hallita tietoteknisiä taitoja huomattavasti enemmän kuin vielä kymmenen vuotta sitten.

3.4 Tuotannon vaatimukset

Koska yrityksiltä vaaditaan koko ajan laajempia tuote- ja palveluvariaatioita, ne joutuvat ratkaisemaan, miten kysyntään voidaan vastata siten, että yrityksen toiminta säilyy taloudellisesti kannattavana. Tämä on johtanut muun muassa erilaisiin segmentoituihin tuote- ja palvelukonsepteihin sekä massa- ja asiakaskohtaiseen räätälöintiin. Toiminnan nopeutumisen myötä tuotannolta vaaditaan entistä joustavampaa toimintatapaa, jolloin pitkistä tuotantosarjoista siirrytään nopeammin reagoiviin ja modulaarisiin toimintatapoihin. Käytännössä tämä vaatii tuotannolta nopeaa muuntuvuutta, nopeasti reagoivaa tuotannon ohjausta ja pienien sarjakokojen hallintaa. Samanaikaisesti tuotannonhaasteena on valmistuksen yksikkökustannusten pienentäminen. Joustavuuden lisäämisellä on keskeinen rooli tuotekehityksessä. Tuotesuunnittelun ja tuotannosuunnitteluun tiiviillä yhteistyöllä voidaan kehittää tuotteen elinkaaren haalintaa ja suunnittelua. Tuotannon muutostarpeet aiheuttavat uusia haasteita hankinnalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 48.)

Tiukassa taloustilanteessa ja alati kiristyvien tehokkuusvaatimusten paineessa on ostajan osattava huolehtia ostojen ja toiminnan kokonaisedullisuudesta tarkemmin kuin ehkä koskaan aiemmin. Tällöin tuotantotalouden ja -tapojen ymmärtämisestä on ostajalle korvaamatonta hyötyä.

3.5 Muutosten vaikutus hankintatoimeen

Tämän kappaleen tavoitteena on pyrkiä selvittämään miten edellisissä kappaleissa kuvatut muutokset vaikuttavat käytännön hankintatoimeen ja henkilöstön ammattitaitovaatimuksiin.

3.5.1 Ostojen suhteellisen osuuden kasvu ja monimutkaisuuden lisääntyminen

Kaikki yritykset pyrkivät kehittämään toimintaansa, koska niin on pakko tehdä. Silti kaikki eivät saavuta yhtä hyviä tuloksia. Menestyminen on aina seurausta siitä, että yritys onnistuu suuntaamaan voimavaransa kilpailijoitaan paremmin. Koska yrityksen ai-

kaansaama jalostusarvo on liikevaihtoon verrattaessa suhteellisen pieni, vain muutamia kymmeniä prosentteja, on suhteiden kehittäminen yrityksen ulkopuolelle tärkeää. Erikoistumisen vuoksi muualta hankittavat tuotteet ja palvelut muodostavat suurimman kuluerän yrityksen liikevaihdosta. Hankinnoilla onkin suuri vaikutus liiketoiminnan tulokseen ja hankintojen toteuttaminen vaatii paljon ammattitaitoa ja osaamista. Siksi tarvitaankin uusia ideoita, lisää panostusta ja osaamista. Monenlaisella koulutuksella ja tutkimuksella on tarvetta tässä työssä. (Sakki 2009, 182, 192.)

Jatkuvasti tiukentuva kilpailu pakottaa yritykset erikoistumaan ja keskittymään ydinosaamiseensa, eli siihen missä se voi olla hyvä tai paras. Kaikki muu olisi usein järkevämpää hankkia yrityksen ulkopuolelta. Tämän suuntauksen voi nähdä viime vuosina lisääntyneinä ulkoistamisuutisista, jolloin organisaatiot luopuvat joidenkin toimintojen valmistamisesta ja alkavat ostamaan ne muualta. Toisaalta ilmenee myös piilevää ulkoistamista, jolloin toimittajalta ostettu tuote halutaan yhä pidemmälle räätälöitynä palveluna tavarahan ohessa. Aiemmin itse hoidettuja toimintoja tai liiketoimintaprosessin osia siirretään toimittajan vastuulle, kuten toimittajan hallitsema ja ylläpitämä varasto (VMI, vendor managed inventory). Organisaation pyrkiessä keskittymään omaan ydinosaamiseensa hankintojen suhteellinen osuus kustannusrakenteesta ja hankintojen taloudellinen merkitys kasvavat. Näin yrityksen ulkopuolelta hankittujen toimintojen kilpailukykyisyys ja kustannustehokkuus vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn monilla toimialoilla ratkaisevasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 48 – 49.)

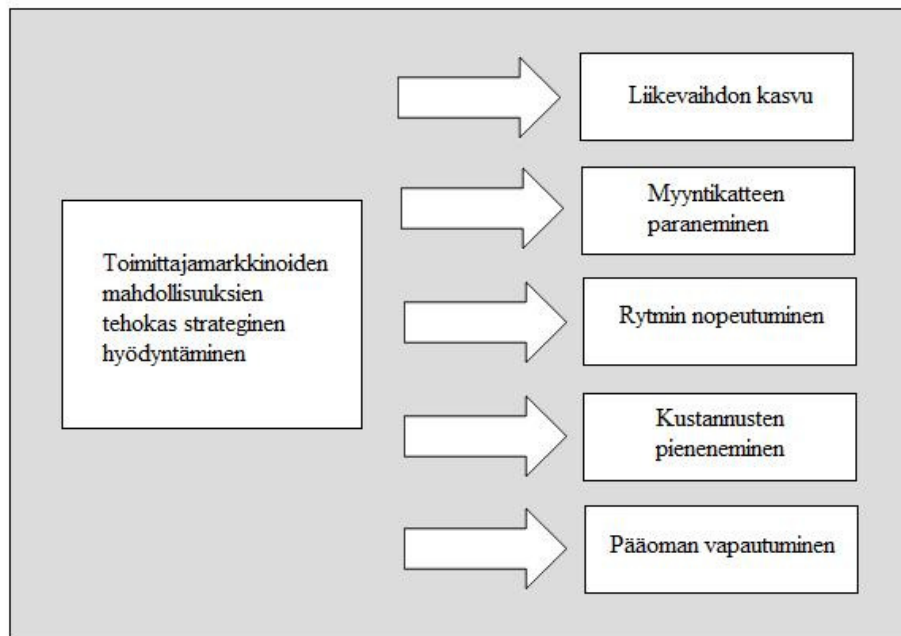
Yritysten keskittyessä omaan ydinosaamiseensa, toimitusketju ja palveluverkosto muodostuvat yhä pienemmistä palasista. Jokainen yksittäinen toiminto-, toimitus- tai arvo- ketjun osa voi olla toteutettavissa monella tavalla ja toimintaympäristön kompleksisuus lisääntyy väistämättä. Kun tarkastellaan hankintatoimen muutoksia, on helppo vakuutua siitä, että yhteydenpito yrityksen ulkopuoliseen maailmaan on muuttunut ja kehittynyt monella tavalla. Globaalissa toimintaympäristössä muutoksen vauhdissa pysyy parhaiten hyödyntämällä enenevässä määrin muiden yritysten osaamista. (Sakki 2009, 193.) Ostaja kaipaakin taitoa katsoa asioita uudelta kannalta ja kykyä havaita toimintatavoissa tapahtuvia muutoksia.

Ulkoistaminen ja erityisesti kansainvälisten hankintaverkostojen käyttö sen toteuttamisen välineenä lisää epäonnistumisen riskiä niin toimitusajan kuin laadun ja toimitusvarmuudenkin suhteen. Lisäksi yrityksen on oltava ehdottoman varma, ettei yritys ole

ulkoistamassa ydinosaamistaan, sillä muuten jäljelle jää vain ontto yritys. Yrityksillä on suuri houkutus mennä enemmän muodin kuin loppuun asti harkitun tarpeen mukana.

Kerran lopetetun toiminnon aloittaminen uudelleen on kallista, sillä yritys on saattanut jo ehtiä menettämään ammattitaidon, maineen, uskottavuuden sekä markkinaosuuden. Ulkoistaminen voidaan myös hoitaa hienosti kaikkien osapuolien kannalta. Oma kuljetuskalusto voidaan esimerkiksi myydä sellaisenaan kuljetuksiin erikoistuneelle yritykselle, tai antaa kuljetukset niitä ennen hoitaneen henkilön vastuulle uutena yrittäjänä. Tällöin voidaan välttyä irtisanomisilta ja negatiiviselta julkisuudelta. (Inkiläinen 2002, 218 – 219.)

Yksinkertaisin tapa määritellä hankinnan arvo on laskea ostettujen tavaroiden ja palveluiden hinnat yhteen. Näin hankintojen arvo on niiden suora rahallinen arvo. Tämä laskutapa ei kuitenkaan paljasta koko totuutta, sillä mitä paremmin hankintatyö tehdään, sitä pienemmäksi tällä tavoin määritelty hankinnan arvo jää. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 103) esittävätkin, että hankinnan arvoon tulisi ottaa huomioon koko se kasvun ja kannattavuudenparantamispotentiaali johon optimaalisella hankintojen hoidolla voitaisiin päästä. Kun hankintahintaa saadaan alennettua kate ja kannattavuus paranevat, vaikka myynti pysyisi samana. Hankinnoilla voidaankin vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun monilla tavoilla. Kuvasta 1 voi nähdä, että hankintatoimen ja toimittajamarkkinoidenjohtamisen keinoin on mahdollista vaikuttaa kaikkiin yrityksen kannattavuuden elementteihin: liikevaihtoon, katteisiin, kiertonopeuksiin, kuluihin ja sitoutuneeseen pääomaan.



Kuva 1 Tehokkaan hankinnan keinojen hyödyntämisen vaikutukset organisaation suoriin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 104.)

Sakki (2009, 186) esittelee kirjassaan hankinnan jäävuorimallin. Tämä malli korostaa hankinnoista aiheutuvia sivukuluja, jotka muodostuvat muista kuin suoraan ostosta aiheutuneista kuluista. Joskus varsinainen ostohinta voikin olla kuin jäävuoren huippu kaikkiin aiheutuviin kustannuksiin nähden. Ostajan tulisikin siis olla hyvin tietoinen ostosta aiheutuvista oheiskuluista. Hankinnan aineiden, tuotteiden ja materiaalien ostohinnat ja niihin liittyvät kaikkien kuljetusvaiheiden kustannukset muodostavat välittömän ostokustannuksen. Perinteisesti ostopäätös on perustunut tähän ja hyvin korostettiin jopa pelkkään ostohintaan.

Välittömän kulut mm.:	Epäsuorat kulut, mm.:
<ul style="list-style-type: none"> - hankintatarpeen määrittely - sopimusten tekeminen - ostoneuvottelut - tilaaminen - toimitusten valvominen - kuljettaminen - tavaroiden vastaanotto - varastointi - ostolaskujen käsittely - laskujen maksaminen - kulukirjanpito 	<ul style="list-style-type: none"> - hankintojen suunnittelu - ostomarkkinoiden seuraaminen - vaihtoehtojen arviointi - neuvottelut - sopiminen - toimittajien kehittäminen - laatukustannukset - tulosten seuraaminen - organisaation johtaminen - henkilöstön kehittäminen - myyjäosapuolen välittömät kulut

Kuva 2 Hankintojen jäävuorimalli (Sakki 2009, 186.)

Ostojen tuloksena muodostuvat varastot ja oston epäonnistuminen tai väärä ajoitus näkyvät suurina varastoina. Kuitenkin samalla myös materiaalipuutteilla on taipumus kasvaa, kun varastossa on tavaraa, mutta sitä oikeaa ei ole. Ostamisella on suurata vaikutusta toiminnan laatuun ja puutteellisen laadun aiheuttamiin kustannuksiin. (Sakki 2009, 187.)

Hankinnoista aiheutuvat suorat ja epäsuorat kustannusvaikutukset ovat ilmeiset. Suoriin kustannuksiin kuuluvat aikaansaadut materiaalikustannus säästöt. Kokonaiskustannuksiin vaikuttavat esim. hankintaorganisaation rakenne, työnjako ja toiminnallinen tehokkuus. Hankinnan toimintatavoista aiheutuu epäsuoria kustannuksia myös muuhun organisaatioon. Esimerkiksi laadun, toimitusten logististen järjestelyiden ja toimittajien toimitusvarmuuden parantuminen vaikuttavat varaston ja tuotannon kustannuksiin. Lähes aina kun säästöistä keskusteltaessa keskusteluun liittyvät kysymykset laadusta. Halpamaiden alihankintateollisuuden laatuongelmat ovat nostaneet laatukysymykset kaikkien huulille. Tässä ei kuitenkaan ole pelkästään kyse halpamaiden teollisuuden laadusta, vaan ennemminkin ostajan huolimattomuudesta, osaamattomuudesta ja alimitoitetusta panostuksesta kaukohankintoihin. Kustannustehokkuuden ei tarvitse merkitä laadun heikkenemistä, vaan tavoite on nimenomaan päinvastainen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 105.)

3.5.2 Muuttuva suhde toimittajiin

Nykyisin yritykset eivät enää kuvittele, että suurilla tilauserillä saadaan maksimaalinen hyöty ja halvimmat toimitukset toimittajalla. Suuret tilauserät pienentävät usein kappalehintoja ja toimituskustannuksia, mutta samalla ne lisäävät varastointi- ja käsittelykustannuksia. Nykyisin yrityksissä pyritään pitkäaikaisiin ja läheisiin toimittajasuhteisiin toimittajien kanssa. Toimittajien kehittäminen koetaan vähintään yhtä tärkeäksi tekijäksi kustannustehokkuuden kannalta kuin kilpailuttaminen. Tuotteen laatua pyritään parantamaan yhdessä. Nykyisessä johtamisajattelussa otetaan huomioon, että yksilöt ja organisaatiot toimivat osana erilaisia verkostoja, tarkoituksellisesti tai ei. Yhteistyön katsotaan olevan parempi vaihtoehto yksilön, ryhmän kuin organisaation kannalta kuin vas-

takkainasettelun. Tällaisen yhteistyöhakuisen toimittajasuhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat sekä hankintoihin osallistuvilta että koko organisaatiolta tietoja, taitoja ja osaamista, joita perinteisessä kilpailuttamisessa ei ole tarvittu. Myynnin, tuotekehityksen ja taloushallinnon henkilöstön on ymmärrettävä toimittajien merkitys ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet ja hankintalinjaukset tulisivat sisällyttää johtoryhmän agendaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 51, 53.)

Sakki (2009, 183) kuvaa kirjassaan yhteistyön tiivistämisen erilaisia vaihtoehtoja. Kaikkein pisimmälle vietynä ostaminen voidaan nähdä osana ulkoisten resurssien hallintaa. Tällöin toiminta ei enää tapahdu osto-nimikkeen alla, vaan on enemmän kyse strategisen tason kysymyksistä, joihin yrityksen ylin johto ottaa kantaa. Ulkoisten resurssien hankintastrategiassa määritellään yrityksen omat kyvykkyydet ja ydinosamiset. Ulkoisten resurssien johtaminen on sopivien kumppanien valintaa ja yhteistyötä loppuasiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi.

3.5.3 Perinteisen kilpailuttamisen riittämättömyys

Hankinnan toteuttaminen vaatii hintaa, laatuun ja määrään liittyviä päätöksiä. Ennen lopullista ostopäätöstä on tehtävä useita valintoja ja ratkaisuja, joilla on omat vaikutuksensa lopullisiin hankintoihin. Nämä eri puolilla organisaatiota tehdyt päätökset vaikuttavat siihen, miten valmistettavan tuotteen hinta määräytyy ja millä hinnoilla siihen tarvittavat raaka-aineet saadaan hankittua. (Sakki 2009, 181 – 182.) Perinteinen ostajan keino varmistaa kilpailukykyään ja minimoida toimittajien kustannuksia on kilpailuttaminen. Tämä on useimmiten tarkoittanut vuosittain kilpailutuskierrosta tutuille tai aktiivisesti palveluitaan kaupanneille toimittajille. Tapa on toimiva, mutta tehoton. Keskenään tutut toimijat, saman toimialaliiton jäsenet varovat kilpailemasta liian radikaaleilla ehdotuksilla, rikkomasta vallitsevaa hintatasoa tai polkemasta urakoita. Vasta kun kilpailutukseen löydetään vastaehdokkaaksi globaaleilta markkinoilta uusia toimittajia alkavat kotimaiset toimittajat tehdä tarpeeksi edullisia kokonaistarjouksia. Tuontimahdollisuuksien tunteminen ja tuontikaupan hallitseminen antavat tällöin ostajalle keinoja pakottaa tuttua toimittajaa kilpailukykyänsä parantamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 52.)

Miten ostaja onnistuu löytämään hyviä toimittajia ja saamaan näihin yhteyden? Entä miten ostaja onnistuu luomaan omasta yrityksestään uskottavan ja varteenotettavan kuvan ja näin varmistamaan toimittajien laadun ja luotettavuuden? Internetin hakukoneiden avulla on helppo löytää lista yrityksistä, jotka pystyvät tarvittavan tuotteen tai palvelun toimittamaan, mutta lista sellaisenaan on varsin hyödytön. Pelkän internetsivuston avulla on mahdotonta saada kuvaa yrityksen todellisesta toiminnan tasosta tai yksityiskohdista. Jos ostaja lähettää summamutikassa Internetistä löytämilleen yrityksille tarjouspyyntöjä, tuloksena tuskin saadaan kilpailukykyisiä tarjouksia. Todennäköisimpiä vastaajia ovat yritykset joiden osaamisen taso on heikompi ja näin pulaa asiakkaista. Jos tuntematon yritys saa vastauksen osaavalta ja hyvin johdetulta yritykseltä, on tarjous luultavasti ylihinnoiteltu.

Uusien toimittajien etsintä vaatii toimittajavaihtoehtojen järjestelmällistä kartoittamista, joka on nykyään yksi ammattimaisen ostajan perustaidoista. Yksi ostajan työn keskeisistä haasteista onkin harkita miten aktiivisesti uusia toimittajia etsitään. Ostajan on osattava päättää, miten syvää yhteistyötä eri toimittajien kanssa tehdään ja missä on paras tasapaino kilpailupaineen luomisen ja toimittajan kehittämisen välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 52 – 53.)

3.6 Hankinnan nykytila Suomessa

Lappeenrannan teknillisen yliopiston toteuttamassa Hankintatoimen nykytila ja tulevaisuuden haasteet –tutkimuksessa nousi esiin ylimmän johdon osallistumien hankintastrategian ja ulkoistamispäätösten, sekä arvoketjun/verkoston suunnitteluun ja johtamiseen. Tutkimukseen osallistuneet sata kauppa- ja teollisuusalan yrityksestä listasivat tärkeimmiksi kehittämiskohteikseen toimittajasuhteet ja prosessien kehittäminen. Kyseeseen vastanneissa yrityksissä toimittajien valintakriteerit ovat hyvin perinteisiä, eikä esim. kehittämispotentiaalia nähty tärkeänä. E-busineksella yritykset tavoittelevat kustannus- ja ajansäästöä sekä prosessien kehittämistä. Tutkimuksen mukaan merkittävimmät puutteet osaamisessa olivat kielitaito, toimitusketjun hallinta, hankintatoimen koulutus ja neuvottelutaidot. (Liikenne ja viestintä ministeriö 2011.) Jäänkin mielenkiinnolla odottamaan ovatko oman tutkimukseni tulokset samansuuntaisia.

4 OPPIVA ORGANISAATIO

”Mitään ongelmaa ei voida ratkaista samalla tietoisuuden tasolla kuin se on syntynyt, meidän on opittava näkemään maailma uudella tavalla.” Albert Einstein.

Kaikki me toimimme osana erilaisia organisaatioita. Vaatimukset organisaatioiden tehokkuudelle kasvavat jatkuvasti, globaalisti. Meidän olisi kyettävä kehittämään organisaatioidemme toimintaa lakkaamatta, jotta kykenemme säilyttämään kilpailukykyämme. Jatkuva ja alati kiihtyvä muutos aiheuttaa organisaation oppimiselle uusia vaatimuksia. Organisaation on kyettävä muuttumaan nopeammin kuin sen ympäristö tai kilpailijat. Oppimisesta ja uusiutumisesta on tullut tärkeä kilpailukykyä lisäävä tekijä. (Sydänmaalakka 2007, 15; 23.) Tässä luvussa pyrin valottamaan oppiva organisaatio -käsitteen taustaa, sekä sitä, miksi organisaation ja sen henkilöstön toimintakyvyyden kehittäminen on alkanut kiinnostaa yrityksiä. Tämän luvun tarkoituksena on myös selvittää, mitä oppiminen on ja miksi siitä on tullut yrityksille tärkeä kilpailutekijä. Kun pystymme selkeästi ymmärtämään, mitä organisaation oppiminen on, voimme myös ymmärtää, miten sitä voidaan tukea ja kehittää.

4.1 Mikä maailmassa muuttuu

Tuottavuuden kasvu oli aina 1800-luvun lopusta toiseen maailmasotaan saakka noin 1,5 %, kunnes toisen maailmansodan aikana tapahtui huima nousu. Sotaa varten teollisuuden määrä kasvoi nopeasti ja teollisuudessa hyödynnettyä tekniikkaa ja työmenetelmiä jouduttiin kehittämään. Sodan tuhot oli rauhan saavuttamisen myötä korjattava. Tämä taas auttoi talouselämää elpymään nopeasti, kun kaikenlaisen kulutustavaran kysyntä kasvoi jälleenrakentamisen ja elintason nousun myötä. (Sarala & Sarala 1999, 25 – 26.)

Elämme turbulentissa maailmassa, jossa mikään ei ole yhtä varmaa kuin muutos. Turbulenssi on tila, jossa muutoksen nopeus ja monimutkaisuus ylittävät kykymme ymmärtää muutosta analyttisesti. Jos emme kykene ymmärtämään muutosta, on meidän myös mahdotonta hallita sitä. Tämän turbulenssin hallinta edellyttääkin uudenlaista suhtautumista ja ymmärtämistä niin organisaatiolta kuin yksilöiltä. Jotta organisaatio voi hyväksyä muutoksen aiheuttaman epävarmuuden ja kaaoksen, on sen kuljettava muutoksen mukana ja hallittava sitä. (Sydänmaalakka 2007, 25 – 26.)

Mitkä sitten ovat ne haasteet joita yritykset joutuvat tämän päivän liiketoimintaympäristössä kohtaamaan? Tiedon määrä lisääntyy jatkuvasti ja näin inhimillisen pääoman merkitys kasvaa. Tieteellisen ja teknisen tiedon on laskettu kaksinkertaistuvan joka 5.-7. vuosi. Tieto kuitenkin puoliintuu viidessä vuodessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi tietyn tutkinnon tietomäärästä enää puolet on sovellettavissa viiden vuoden kuluttua. Teknologian muutokset ovat suurin yksittäinen syy tiedon vanhenemiselle. Onkin esitetty arvioita, että seuraavan 10 - 20 vuoden aikana tapahtuu enemmän teknisiä muutoksia kuin koskaan aiemmin yhteensä. (Sydänmaalakka 2007, 26 – 27.)

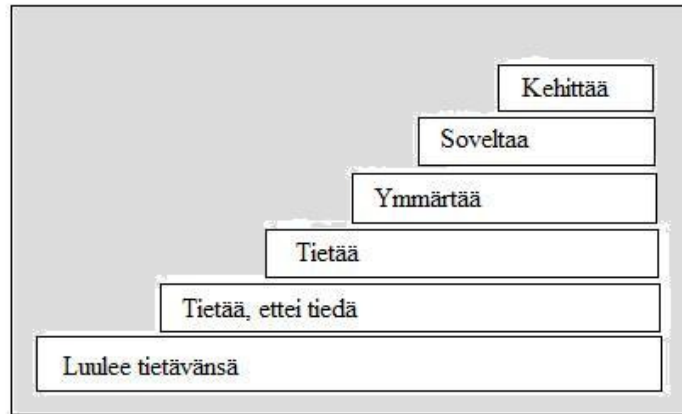
Globalisaatio etenee kaikilla aloilla voimakkaasti. Samalla myös kilpailu muuttuu maailmanlaajuiseksi ja kovemmaksi. Tämä johtaa siihen, että yritykset ovat jatkuvassa muutosprosessissa. Taloudellinen ja poliittinen ympäristö muuttuvat jatkuvasti. Nämä muutokset ovat nopeita ja vaikeasti ennakoitavissa. Sosiaalinen ympäristö ja olosuhteet muuttuvat, kun nykyisiä arvoja kyseenalaistetaan ja arvioidaan uudelleen. Työväestön keski-ikä nousee ja osaamisvaatimukset kasvavat. Näin paineet työelämässä lisääntyvät, samalla kun kohtaamme uusia paineita myös ympäristön ja ekologisen hyvinvoinnin taholta. Oppimisesta on muodostunut yrityksille todellinen kilpailutekijä ja tämä asettaakin yrityksille paljon uusia haasteita; organisaation kriittisiä menestystekijöitä ovat uusiutumiskyky, nopeus, joustavuus ja innovatiivisuus. Oppiminen on edellytys sille, että yritykset ovat kilpailukykyisiä ja pysyvät elossa jatkuvassa muutoksessa. (Sydänmaalakka 2007, 26 – 28.)

4.2 Mitä oppiminen on?

Tämän kappaleen tarkoitus on selvittää, mitä oppiminen on ja miksi siitä on tullut yrityksille tärkeä kilpailutekijä. Kun pystymme selkeästi ymmärtämään, mitä organisaation oppiminen on, voimme myös ymmärtää, miten sitä voidaan tukea ja kehittää.

Oppiminen voidaan määritellä monin tavoin ja Pentti Sydänmaalakka (2007, 32 – 33) on määritellyt oppimisen teoksessaan prosessiksi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Oppiminen onkin muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppiminen on jatkuvaa, osa siitä on tavoitteellista, suunniteltua toimintaa, osa sattumanvaraista. Oppimisen voidaan ajatella olevan valikoivaa, uutta tietoa suodatetaan aikaisempien ko-

kemuksien kautta. Oppimisessa pitää varata riittävästi aikaa reflektoinnille, eli arvioinnille, jossa voidaan analysoida omia kokemuksia, vertailla niitä aikaisempiin, liitetään laajempiin viitekehyksiin ja luodaan uusi toimintamalli, jota voidaan soveltaa tulevaisuudessa.



Kuva 3 Oppimisen portaat (Sydänmaalakka 2007, 34.)

Oppiminen voi tapahtua monella tavalla (kuva 3). Ennen tietämisen tasoa voidaan erottaa jo kaksi tasoa: luulee tietävänsä ja tietää, ettei tiedä. Oman tietämättömyyden tunnistamista voidaan pitää edellytyksenä uuden oppimiselle. Tietämisen taso tarkoittaa vain uuden tiedon hankintaa. Valitettavasti normaali kouluoppiminen jää valitettavan usein tälle tasolle. Ymmärtäminen tarkoittaa, että opittava asia on ymmärretty, eli sisäistetty. Ymmärtämisen tasoon kuuluvat myös yksilön omat asenteet ja tunteet. Ymmärtäminen vaatii yleensä huomattavasti pidemmän reflektointiajan kuin pelkkä tietäminen. Soveltaminen tarkoittaa, että pystymme todella soveltamaan uutta opittua käytäntöön menestyksekkäästi. Soveltamisen edellytyksenä on, että tietämisen ja ymmärtämisen tasot on saavutettu. Todellinen oppiminen pitää sisällään kaikki tasot. Viimeinen taso on kehittämisen taso, joka tarkoittaa, että pyritään uudistamaan jo hyvin hallinnassa olevia toimintamalleja. (Sydänmaalakka 2007, 34 – 35.)

4.3 Organisaation oppiminen

Sydänmaalakka (2007, 53 – 54) esittää kirjassaan kysymyksen voiko organisaatio oppia. Vastaus riippuu siitä, miten organisaatio ja oppiminen määritellään. Organisaatiot voivat oppia, jos niiden toimintamallina ei ole konemainen funktionaaliorganisaatio, vaan ne nähdään elävinä organismeina. Elävät organismit ovat avoimia systeemejä ja

elävät ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa. Ne voivat käsitellä tietoa ja oppia, oppia myös oppimaan, luoda yhteyksiä ja organisoitua jatkuvasti itse. Tämä malli tuntuu olevan vallalla muutoksessa kohti elävän organismin mukaiseen organisaatiomalliin. Organisaation oppiminen voidaankin määritellä organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Käytännössä uusiutuminen on organisaation valmius hankkia jatkuvasti uutta osaamista. Todennäköisesti tyypillisimpiä organisaation uusiutumista tukevia prosesseja ovat strategian, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisprosessit.

Sydänmaalakka (2007, 55) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapaan. Olennaista tässä määritelmässä on se, että kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita – toiset vain oppivat nopeammin kuin toiset. Oppivassa organisaatiossa saa tehdä virheitä, sillä ne kuuluvat todelliseen oppimisprosessiin. Näistä virheistä on kuitenkin otettava opikseen. Koska kaikki organisaatiot oppivat, ei termi oppiva organisaatio ole kaikkein osuvin. Sydänmaalakka esittääkin käytettäväksi termiä älykäs organisaatio, jolla on kolme ominaisuutta uusiutumisen suhteen:

- se osaa nähdä muutostarpeensa hyvin varhaisessa vaiheessa
- se oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot
- se pystyy viemään uudet asiat nopeammin käytäntöön kuin kilpailijat.

Sydänmaalakan (2007, 56 – 57) mukaan olisikin parempi puhua organisaation oppimisesta kuin oppivasta organisaatiosta. Organisaation oppiminen on paljon konkreettisempää. Organisaation oppimista tulisi tukea erilaisilla prosesseilla kuten suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisella, sekä luoda suotuisa oppimisympäristö oppimiselle ja selvittää minkälaisia taitoja organisaatio tarvitsee oppiakseen tehokkaasti.

4.4 Onko oppiva organisaatio realistinen tavoite?

Oppivan organisaation mallin taustalla on odotuksia mm. henkilöstön työhön sitoutumisesta, jatkuvasta oppimisesta, kehittymisen halusta, vallan delegoinnista ja johdon halusta panostaa henkilöstön oppimiseen. Pohjana on ajatus siitä, että koko henkilöstö on valmis antamaan kaikki voimansa ja tarpeensa ansiotyöhönsä muun elämän kustannuksella. Vaikka työlleen uhrautuvia ihmisiä onkin, on oletus liian suoraviivainen. Kaikissa

suuremmissa työpaikoissa on joukko ihmisiä, jotka näkevät ansiotyönsä välineelliseksi ja haluavat lähteä virkeinä töistä vapaa-ajan rientoihin. Muutoshalu edellyttää riittämättömyyden tunnustamista ja nöyryyttä, mutta myös jatkuvaa ponnistelua ja varuillaan oloa. Parhaimmillaan oppinen on iloista uusien asioiden omaksumista ja saavuttamista, mutta varsin usein se on kuitenkin nöyryytystä ja kovaa puurtamista. Oppivan organisaation toiminta edellyttää organisaation hierarkian madaltamista sekä työtehtävien uudelleen jakoa. Organisaation rakenteen muutoksessa aina joku menettää entisen asemansa. Vaikka yritykset muuta väittävätkin, pidetään henkilöstöä yhä monissa yrityksissä lähinnä kulueränä. Oppiminen ja opiskelu sekä oman työn arviointi ja toiminnan rutiinien muuttaminen ovat hitaita ja ahdistavia prosesseja. Niiden hyöty ilmenee vasta ajan kanssa, eikä tätä tulosta ole helppo mitata. Siksi päivittäiset kiireet menevät monesti hyvien oppimisasioiden edelle. (Sarala & Sarala 1999, 63 – 64.)

Oppivaa organisaatiota tutkittaessa kirjoista ja artikkeleista, esitellään joitakin organisaatioita esimerkkeinä. Näistä on kuitenkin havaittavissa, että organisaatiot ovat tehneet kauan pitkäjänteisesti työtä tunnetuilla laadun ja tuottavuuden kehittämistavoilla ja nyt tulkinneet kehittämistyön uudelleen oppivan organisaation näkökulmasta. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella oppivan organisaation kehitysmalleja jo tunnettujen laadun ja tuottavuuden kehitysmallien kanssa, sillä oppivan organisaation mallit tuskin tulevat korvaamaan tuottavuuden ja laadun kehittämismalleja lähitulevaisuudessa. Todennäköisempää on, että käytössä olevia kehitysmalleja hyödynnetään rinnan oppivan organisaation kehittämismallien kanssa. Laadun ja prosessin kehittäminen johtaa usein tilanteisiin, joissa voidaan hyödyntää myös oppimisen näkökulmaa. Näin voidaan analysoida myös menossa olevia kehittämistöitä oppimishaasteiden näkökulmasta ja pohtia miten haasteisiin voitaisiin parhaiten realistisella tavalla vastata. (Sarala & Sarala 1999, 64.)

4.5 Muutos kohti tulevaa

Muutoksen hallinta ei ole yleensä helppoa. Ryhmän käyttäytymisen muutos edellyttää yksilöiden käytöksen muutosta ja yrityksen toiminnan muuttuminen edellyttää kaikkien aikaisempien tasojen muutosta. Oman ongelmansa asettavat myös hitaasti tapahtuvat muutokset, joita on usein vaikea havaita, mutta jotka saattavat olla todellinen vaara organisaatiolle. Organisaatioiden olisikin kehitettävä kyky havaita heikkoja signaaleja ja reagoida myös hitaisiin muutoksiin. Yksi tapa saavuttaa nopeita ja radikaalejakin muu-

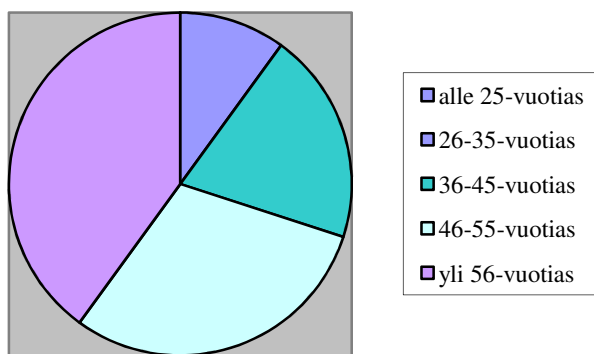
toksia voi olla tietoisuuden tason nostaminen niin yksilön kuin koko organisaation tasolla. tämä edellyttää vallitsevien kollektiivisten ajatusmallien radikaalia muuttamista. (Sydänmaalakka 2007, 70 - 73.)

Muutos on helpompi saavuttaa jos organisaatiolla on selkeä kuva siitä mihin se on menossa. Millainen tulevaisuuden ihanneorganisaatio sitten olisi? Sydänmaalakka (2007, 73) listaa tärkeimmiksi piirteiksi tehokkuuden, oppimisen ja viihtyisyyden. Tehokkuus on helppo perustella, mikään organisaatio ei voi selviytyä jos se ei toimi tehokkaasti. On kuitenkin tärkeää ymmärtää tehokkuus pitkällä tähtäimellä ja kyetä olemaan tehokkaita tänään, huomenna, ensi vuonna muutaman vuoden, jopa kahdenkymmenen vuoden kuluessa. Todellinen tehokkuus tarkoittaa, että pidämme huolta jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Oppiva organisaatio tarkoittaa, että pidämme huolta osaamisesta. Osaamisen kehittäminen tänään varmistaa, että organisaatio menestyy myös tulevaisuudessa. Viihtyisä organisaatio tarkoittaa, että ihmiset viihtyvät työssään. Heillä on hyvä motivaatio joka on perusedellytys jaksamiselle. Tänä päivänä organisaation tehokkuus onkin riippuvainen henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta.

5 AMMATTINA OSTAMINEN

5.1 Vastaajien perustiedot

Vastaajien ikäjakauma oli mielenkiintoinen (kuva 4). Vastaajien keski-ikä on suhteellisen korkea, sillä neljä vastaajista oli yli 56-vuotiaita. Tästä voimme päätellä, että tulevaisuudessa uusille hankintatoimen ammattilaisille on kysyntää. Vaarana on myös, että samalla menetetään paljon hiljaista tietoa ja vuosia huolella rakennettuja henkilökohtaisia hankintasuhteita.



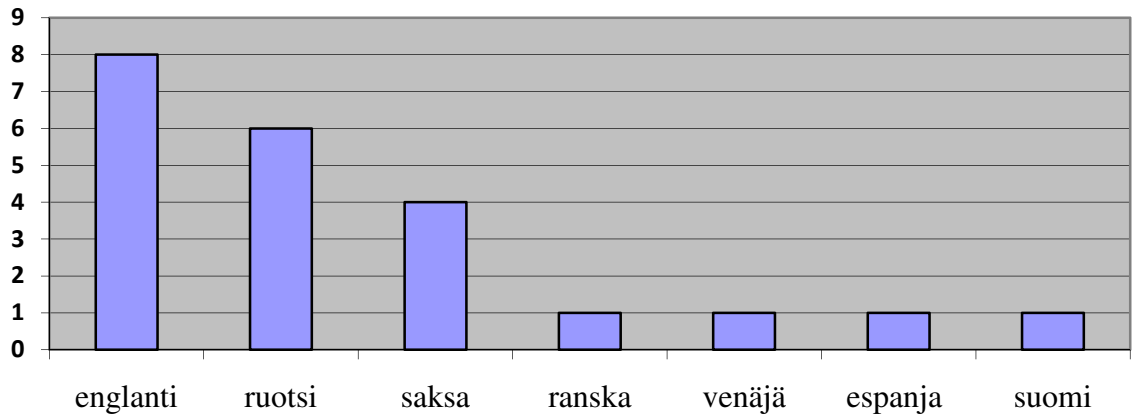
Kuva 4 Vastaajien ikäjakauma (N=10)

Kyselyyn vastanneiden pohjakoulutuksessa oli suuria eroja, joka osittain varmasti selittyy suurella ikäjakaumalla. Yli puolet vastaajista on suorittanut korkeakoulututkinnon, kolme ammattikorkeakoulu- ja kolme yliopistotutkinnon. Tutkintojen alat olivat hyvin vaihtelevia ja vastaajista löytyikin ylioppilas, sähkövoimateknikko, merkonomi, kauppatieteiden maisteri, diplomi-insinööri, kone- ja metallitekniikkainsinööri sekä kone- ja tuotantotekniikan insinööri. Vastaajien monipuolinen pohjakoulutus vastaa hyvin tuotannon asettamiin hankinnan erikoisammattitaidon haasteisiin. Hankintatoimessa työskentelevät oman alansa ammattilaiset tietävät mitä ostavat ja osaavat vaatia hankittavilta tuotteilta tarvittavia ominaisuuksia. Näin voidaan paremmin vastata tuotannon asettamiin paineisiin hankintojen onnistumisesta.

Vastaajien kielitaitorepertuaari on vakuuttava (taulukko 1). Kymmenestä vastaajasta yli puolet puhuu englantia ja ruotsia. Tämä osoittaa hyvin, kuinka globaalia hankinta nykyisin on. Haastavat hankintatehtävät globaaleilta markkinoilta eivät enää onnistu pelkällä suomenkielellä. Yksi vastaajista oli ilmoittanut kielitaidokseen myös suomenkie-

len. Globaalissa toimintaympäristössä operoitaessa ei hyvän kielitaidon merkitystä voi korostaa liikaa.

Taulukko 1 Vastaajien kielitaito (N=10)



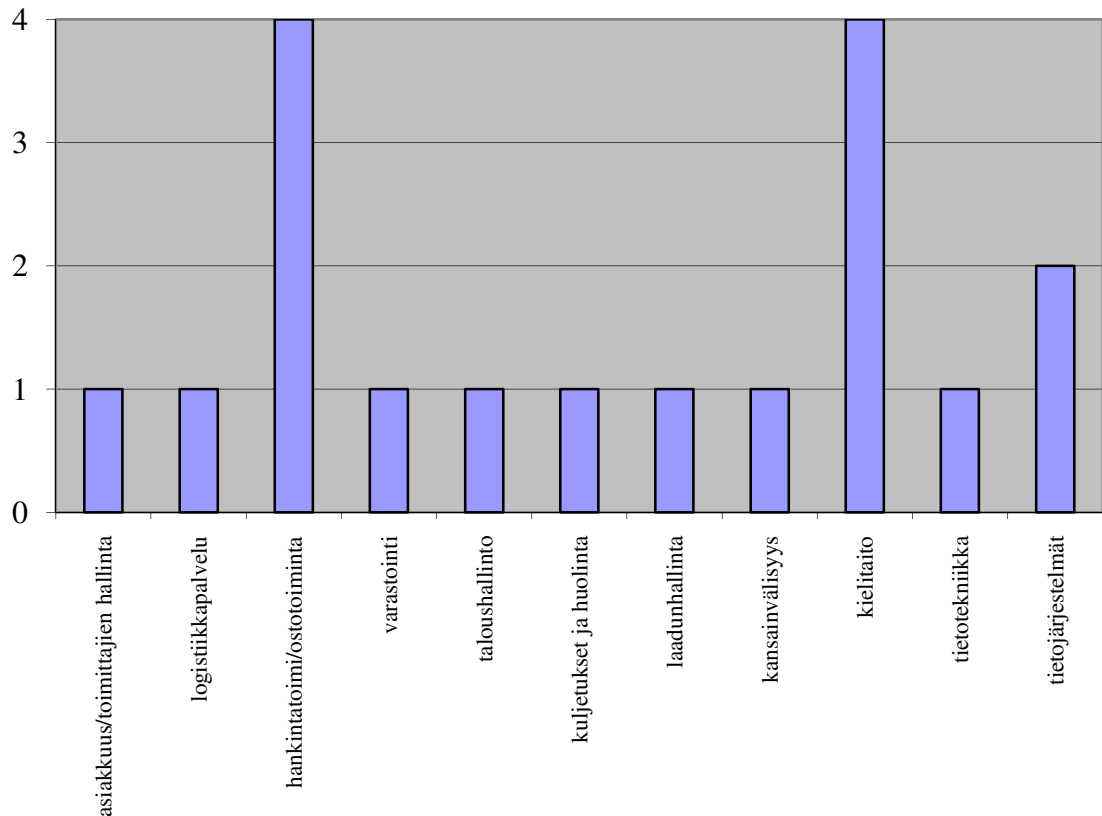
Nykyistä ammattinimikettä koskevaan kysymykseen yhdeksästä vastaajasta yksi toimii riskienhallintajohtajana, yksi Team Leaderina ja strategisena ostajana. Muiden vastaajien ammattinimike on ostaja. Kaksi vastaajaa oli jättänyt tämän avoimen kysymyksen tyhjäksi. Vastaajista kuusi oli toiminut hankkijana 1-5 vuotta, kaksi vastaajaa 16-20 vuotta ja yksi vastaaja yli 25 vuotta. Olisi jännittävää päästä aikamatkalle ja nähdä miten paljon muutoksia hankintatoimessa on tapahtunut niin teknisesti kuin toiminnallisesti näin vaikuttavan mittaisen uran aikana.

5.2 Työnantajan tarjoama koulutus ja lisäkoulutustarpeet

Työnantajan tarjoamaan koulutukseen oli vastattu moniselitteisesti. Kaikki olivat vastanneet saaneensa lisäkoulutusta useasta eri aiheesta. Työnantaja oli järjestänyt kielikoulutusta ja ulkomaan opintomatkoja niin kielitaidon kuin kansainvälisyyden kehittämiseksi. Työnantajan kerrottiin myös kouluttaneen hankkijoita ruostumattoman teräksen ominaisuuksista ja valmistuksesta, sekä 40 opintoviikon erikoistumisopinnot logistiikasta. Avoimissa vastauksissa oli myös mainittu, että kaikki kysymyksen vastausvaihtoehdot oli käsitelty työnantajan järjestämässä valmennusohjelmassa. Tästä johtuen tämän kysymyksen osalta en kykene nimeämään yhtä osa-aluetta, joka olisi vastaajien mielestä laiminlyöty työnantajan taholta.

Mielenkiintoisimmat vastaukset olivatkin kyselyni viimeisessä kysymyksessä. Taulukosta kaksi voidaan huomata, että halutuimmiksi lisäkoulutuksen osa-alueiksi nousivat hankintatoiminnan osaamisen syventäminen ja kielitaidon kehittäminen. Kaikki vastausvaihtoehdot saivat kannatusta, mutta kukaan vastaajista ei silti ollut osannut nimetä vapaaseen kenttään aihetta, jota kysely ei olisi pitänyt sisällään.

Taulukko 2 Lisäkoulutuksen toive osa-alueet (N=8)



Ostotoimintojen lisäkoulutuksen tarve on helposti ymmärrettävissä. Ostamisen tavat muuttavat jatkuvasti ja siihen liittyvät säädökset kehittyvät. Kansainvälisen kaupan kiemurat vaativat myös omaa erikoisosaamistaan.

Tietojärjestelmien hallintaan toivottiin myös lisää työkaluja. Tämä ei ihmetytä sähköisten hankintakanavien käytön jatkuvasti lisääntyessä. Kun vielä useat kaupat tehdään kaukomaihin, ei virheisiin tilausten tekemisissä ole varaa. Tietojärjestelmien kielenä on varsin usein englanti, joten nämä kaksi osaamisen aluetta tukevat toisiaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman logistiikan suuntautumisen opinnoissa on minun mielestäni otettu varsin hyvin huomioon nykypäivän haasteet. Opetussuunnitelman logistiikan ammattiopintojen kurssit kokonaisuudessaan vuosikursseille 2011 ja 2012 löytyvät kuvasta viisi.

LOGISTIIKAN VAIHTOEHTOISET AMMATTIOPINNOT	Kurssin laajuus (op)	Yht.
Tilaus-toimitusketjun hallinta		10
Osto- ja varastotoiminta	3	
Materiaalihallinta ja toiminnanohjausjärjestelmät	4	
Työelämän tekstit	3	
Kuljetustoimintaosaaminen		11
Kuljetustoiminta ja kuljetustalous	4	
Kuljetusten suunnittelu ja vakuuttaminen	3	
Kokous- ja neuvottelutaidot	4	
Kansainvälistyvä liiketoimintaosaaminen		19
Global Business Environment	4	
Performing professionally in team meetings and negotiations	3	
Möten och förhandlingar	3	
Kansainvälinen logistiikkaosaaminen		11
Kansainväliset toiminnot	7	
Business Relationships and Networks	4	
Logistiikan johtaminen		8
Logistiikkastrategia ja johtaminen	3	
Talouden ja kustannusten hallinta	5	

Kuva 5 Liiketalouden koulutusohjelman logistiikan suuntautumisvaihtoehdon ammattiopintojen opetussuunnitelma vuosikursseille 2011-2012. (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu 2011b.)

Ammattiopintoihin on sisällytetty niin kieli-, kulttuuri- kuin hyvin käytännönläheistä osto- ja varastotoimintaa. Kaikki nämä opintojaksot kuvaavat hyvin kyselyyn vastaan-

neiden toiveita lisäkoulutuksen aiheista. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun olisikin ehkä kannattavaa markkinoida avoimen ammattikorkeakoulun palveluita lisäkoulutuksen järjestämisen väylänä alueen yrityksille. Näin tietoisuutta koulun tarjoamista koulutusmahdollisuuksista saataisiin paremmin yritysten tietoisuuteen sekä luokkahuoneisiin mielenkiintoisia keskusteluja tosielämän tilanteista ja käytännöistä. Tämä tukisi kaikkien kurssille osallistuvien oppimisprosessia tarjoten teorioille laajempaa reflektointipintaa.

Pakollisista ammatillisista opinnoista kuitenkin loistavat poissaolollaan kyselyn vastauksissa esiin nousseet tietojärjestelmät. Yleisimmin käytössä olevien järjestelmien tunteminen ja ainakin niiden perustoimintojen tunteminen olisi varmasti hyödyksi koulutuksesta valmistuvalle. Vaikka tradenomitutkintoon on sisällytetty 15 opintopistettä vapaasti valittavia kursseja, jotka opiskelija voi valita opintojaksot omalta tai ammattikorkeakoulun muilta aloilta. Valinnaisiin opintoihin voi sisältyä myös muissa korkeakouluissa ja kansainvälisissä korkeakoulujen vaihto-ohjelmissä suoritettuja opintoja. (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu 2011c.) Tämä vapaavalintaisuus on tietenkin opiskelijan kannalta hyvä vaihtoehto, mutta valittavissa olevien kurssien määrä on huima. Tässä saattaakin piillä vaara, ettei opiskelija ajattele opintojaan ehjänä kokonaisuutena ja vapaasti valittavat kurssit jäävät irrallisiksi osiksi opetussuunnitelman kokonaisuudesta. Jotta opiskelija onnistuisi laatimaan itselleen onnistuneen henkilökohtaisen opintosuunnitelman, tulisi hänen saada tietoa ja tukea valinnoilleen sekä omalle suuntautumiselleen opinto-ohjaajalta. Yksin valintojen eteen jäävä opiskelija ei välttämättä osaa tehdä opintojaan kokonaisuutena tukevia ratkaisuja.

Hektisen työilmapiirin ja nopeiden päätösten ammatissa hankkijalla ei ole varaa jäädä selvittelemään yksinkertaisia perusteita pitkäksi aikaa. Hyvät hankinnat pohjautuvat raudan lujaan ammattitaitoon, jossa tuotteita ja niiden valmistajia on joskus löydettävä hyvinkin nopeasti. Tiedon määrän kuitenkin jatkuvasti lisääntyessä on omasta osaamisestaan pidettävä huolta. Teknologisten muutosten edessä on huolehdittava, että oma osaaminen pysyy sellaisella tasolla, että omasta työstään selviytyy kunnialla. Valmius hankkia tietoa ja halu ylläpitää omaa osaamistaan heijastui myös kyselyn vastauksista. Tutkimukseen vastanneet olivat osallistuneet erilaisiin työnantajan tarjoamiin koulutuksiin varsin aktiivisesti. Koulutusten tarjoaminen kuvastaa myös työnantajan halua ylläpitää ja kehittää organisaationsa osaamista.

Tutkimukseeni osallistuneista vastaajista monella oli muun kuin kaupallisen alan tutkinto. Tästä on varmasti hyötyä tiettyjen osien ja komponenttien hankinnoissa. Omaksi ilokseni usealla vastaajalla oli kuitenkin myös kaupallisen alan koulutus, joka lupaa hyvää omalle ja muille koulutusohjelmastamme valmistuvien työllistymiselle tulevaisuudessa.

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui mielestäni hyvin tämän tutkimuksen toteuttamiseen sillä pääpaino tutkimuksessani oli löytää kehitysideoita Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun liiketalouden logistiikan erikoistumisvaihtoehdon opetusohjelman sisältöön vastaajajoukon ollessa suhteellisen pieni. Jatkotutkimuksena voitaisiin pureutua tarkemmin alueen yritysten käyttämiin tietojärjestelmiin, toimintatapoihin, kauppakumppaneihin ja heidän kotimaihinsa. Näin voitaisiin varmistaa Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun asemaa alueemme yritysten ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointikanavana, sekä alueen elinkeinoelämän kehityksen jatkuminen osaavan työvoiman avulla.

LÄHTEET

Painetut

- Haapanen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P.J. 1999. Jakelu 2020. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara 2010, P. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 123-165.
- Husted, Steven & Melvin, Michael. 2009. International economics. 8. painos. Pearson.
- Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna. 2008. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Inkiläinen, Aimo 2002. Kansainvälinen liiketoiminta (toim. Hannu Seristö). Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki, 203-224.
- Kananen, Jorma. 2008. Kvali - kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Reinikainen, P. & Mäntynen, J. & Rantala, J. 1997. Logistiikan perusteet. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tampere.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Sakki, Jouni 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 7. uudistettu painos. Jouni Sakki Oy, Helsinki.
- Sakki, Jouni 1999. Logistinen prosessi. Neljäs uudistettu painos. Jouni Sakki Oy, Helsinki.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1999. Oppiva organisaatio. 6. painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Tampere.
- Seristö, Hannu (toim.) 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Sydänmaalakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos. Talentum Media Oy, Helsinki.

Painamattomat

- Häkkinen, Kai 2005. Hankintatoimen ulkoistus metalliteollisuudessa. VTT tiedotteita - Research Notes 2314. Luettu 7.4.2011.
<www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2005/T2314.pdf>

- Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu 2011a. Esittely. Luettu 24.9.2011.
<<http://www.tokem.fi/Suomeksi/Esittely.iw3>>
- Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu 2011b. Liiketalouden koulutusohjelman opetus-
suunnitelma. Luettu 15.11.2011. < <http://edu.tokem.fi/?DeptID=21430>
- Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu 2011c. Liiketalouden ja tietojenkäsittelyn koulutus-
ohjelma, vapaasti valittavat opinnot. Luettu 14.11.2011.
<<http://edu.tokem.fi/?DeptID=21455>>
- Liikenne ja viestintäministeriö 2011. Hankintatoimen nykytila ja tulevaisuuden haas-
teet. Luettu 5.4.2011. <<http://transportal.fi/Hankkeet/eglo/.225.pdf>>
- Tilastokeskus 2010. Tiedonkeruu, haastattelutavat, teemahaastattelu. Luettu 23.11.2010.
<<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>>

Hankintatoimen ammattitaitovaatimuksia koskevan opinnäytetyön kysely

Hei

Olemme keväällä sopineet, että voit välittää opinnäytetyöni kyselyn kaikille Outokummulla työskenteleville ostajille ja hankkijoille. Nyt opinnäytetyöni olisi vihdoinkin siinä vaiheessa, että tässä nyt tämä. Vastaaminen on helppoa ja nopeaa linkin kautta.

Yhteistyöstä kiittäen,
Heidi Sakari

Hei

Olen Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun liiketalouden logistiikan suuntautumisvaihtoehdon opiskelija ja teen opinnäytetyötäni hankintatoimen ammattitaitovaatimuksista. Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää kehitysideoita Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun liiketalouden logistiikan koulutusohjelman sisältöön. Toivoisin, että tutkimukseen vastaisivat kaikki hankintatoimessa työskentelevät henkilöt. Pienen otosmäärän ja myös kouluumme viime aikoina kohdistuneiden ikävien uutisten vuoksi jokainen vastaus on erityisen tärkeä.

Pyydän ystävällisesti teitä vastaamaan oheisen linkin kautta kyselyyni. Vastaaminen tapahtuu anonymisti ja tutkimuksen tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Kysely on lyhyt ja siihen vastaaminen kestää vain muutamia minuutteja. Vastausaikaa on perjantaihin 21.10.2011 asti.

<https://www.webropolsurveys.com//S/9BECC771E6A78D6B.par>

Annan mielelläni tarvittaessa lisätietoja.

Ystävällisin terveisin,
Heidi Sakari
heidi.sakari@edu.tokem.fi
0407495946

Muistutus hankintatoimen ammattitaitovaatimuksia koskevan opinnäytetyön kyselystä

Hei

Haluaisin vielä muistuttaa opinnäytetyöni kyselystä. Vastaus aktiivisuus on ollut valitettavan alhainen ja pyydänkin vielä uudestaan osallistumaan kyselyyn. Pienen otosmäärän, sekä kouluumme viime aikoina kohdistuneiden ikävien uutisten vuoksi jokainen vastaus on erityisen tärkeä. Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää kehitysideoita Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun liiketalouden logistiikan koulutusohjelman sisältöön. Toivoisin, että tutkimukseen vastaisivat kaikki hankintatoimessa työskentelevät henkilöt.

Pyydän ystävällisesti teitä vastaamaan oheisen linkin kautta kyselyyni. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja tutkimuksen tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Kysely on lyhyt ja siihen vastaaminen kestää vain muutamia minuutteja. Vastausaikaa on perjantaihin 28.10.2011 asti.

<https://www.webropolsurveys.com//S/9BECC771E6A78D6B.par>

Annan mielelläni tarvittaessa lisätietoja.

Ystävällisin terveisin,
Heidi Sakari
heidi.sakari@edu.tokem.fi
0407495946



Hankintatoimen ammattitaitovaatimukset

IKÄ

- alle 25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- yli 56

KOULUTUS

- perus-/kansakoulu
- ammattikoulu
- lukio
- ammattikorkeakoulu
- yliopisto
- muu, mikä?

Tutkintonimike ja valmistumisvuosi

Kielitaito

- englanti
- ruotsi
- saksa
- venäjä
- ranska
- muu (mikä)

Tämän hetkinen ammattinimikkeesi

Kauanko olet toiminut hankkija/ostajana?

- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- 21-25 vuotta
- yli 25 vuotta

Oletko saanut työnantajan tarjoamaa koulutusta?

- asiakkuus/toimittajien hallinta
- logistiikkapalvelut
- hankintatoimi/ostotoiminta
- varastointi

- taloushallinto
- kuljetukset ja huolinta
- laadunhallinta
- kansainvälisyys
- kielitaito
- tietotekniikka
- tietojärjestelmät
- muuta koulutusta

Mistä osa-alueista haluaisit koulutusta?

- asiakkuus/toimittajien hallinta
- logistiikkapalvelut
- hankintatoimi/ostotoiminta
- varastointi
- taloushallinto
- kuljetukset ja huolinta
- laadunhallinta
- kansainvälisyys
- kielitaito
- tietotekniikka
- tietojärjestelmät
- muuta koulutusta