

Ville Järvinen

**YRITYKSEN HANKINTATOIMEN
KEHITTÄMINEN**
Case Yritys X

Opinnäytetyö

Liiketalous

Taloushallinto

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Ville Järvinen
Työn nimi	Yrityksen hankintatoimen kehittäminen. Case Yritys X
Toimeksiantaja	Yritys X
Vuosi	2021
Sivut	35 sivua, liitteitä 4 sivua
Työn ohjaaja(t)	Katriina Vesala

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on toimeksiantajayrityksen hankintatoimen nykytilan selvittäminen ja kehittäminen. Tutkimuksen avulla selvitettiin, kuinka Yritys X:n hankintoja voisi kehittää kustannusten, laadun ja vastuullisuuden näkökulmasta. Työ antaa yritykselle toimenpide-ehdotuksia strategisen hankinnan kehittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla sekä yrityksen tarjoamista kirjallisista materiaaleista. Aineistoa varten haastateltiin kahta yrityksen hankintojen parissa toiminutta henkilöä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina.

Tutkimuksen teoriaosuuden alussa käsitellään yleisesti hankintatoimen historiaa sekä kehitystä tähän päivään. Teoriaosuus jatkuu hyvän strategisen hankinnan ominaisuuksien käsittelyllä. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi aktiivinen toimittajayhteistyö ja hankintatoimi. Teoriaosuuden materiaali kerättiin alan kirjallisuudesta, oppimateriaaleista sekä elektronisista lähteistä.

Tutkimuksessa käytettiin kahta hankintojen analysoimiseen soveltuvaa menetelmää: SWOT-analyysia ja portfolioanalyysia. Molemmat menetelmät esitellään teoriaosuudessa, jonka jälkeen niitä sovelletaan kohdeyrityksen hankintoihin. Analyysien avulla selvisi, että kohdeyrityksen hankintatoimi oli melko passiivista, eikä hankintoja nähty osana yrityksen strategiaa vaan enemmänkin tukitoimintona. Teoriaosuudessa käy ilmi, että tämä on pienissä yrityksissä hyvin yleistä.

Opinnäytetyön tuloksena yrityksen tärkeimmät materiaalihankinnat on kategorisoitu, ja tämän pohjalta kohdeyritys voi kategorisoida ja analysoida kaikkia hankintojaan. Lisäksi kohdeyritys sai toimenpide-ehdotuksia hankintatoimensa kehittämiseen. Kehitysehdotuksia ovat esimerkiksi suorituskykymittareiden luominen hankintojen kehittymisen seuraamista varten ja yrityksen hankintaosaamisen lisääminen.

Asiasanat: strateginen hankinta, portfolioanalyysi, hankintaprosessi, hankintojen analysointi

Degree	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Ville Järvinen
Thesis title	Developing procurement for Company X
Commissioned by	Company X
Time	April 2021
Pages	35 pages, 4 pages of appendices
Supervisor	Katriina Vesala

ABSTRACT

The aim of this thesis was to find out the present state of procurement process and how to develop it. The objective was to discover ways to develop procurement, paying particular attention to expenses, quality, and responsibility. Development plan also included strategy of procurement process. Results of this thesis were several proposals for measure to develop procurement.

The research method of this thesis was qualitative. It was conducted by using theme interview method and two different analyses. One of them was SWOT analysis and the other portfolio analysis. Theme interviews were based on two separate interviews of personnel of the company. Both interviewees were familiar with the procurement process. The analyses were based on the interviews and written material provided by Company X.

The results showed that there is a need for procurement development and information management in Company X. Theory also suggests that company should factor in the importance of procurement. Lack of strategy in the procurement process was imminent. Company has good relationship with some of the local suppliers which can be beneficial in the development process. At the end of this thesis there are suggestions presented on how to develop the company's procurement processes. These suggestions can be very valuable in terms of managing expenses, quality, and corporate image.

Keywords: procurement, development, process, analysis, interview

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	6
1.2	Rajaus	7
1.3	Käsitteet.....	7
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	8
2.1	Laadullinen tutkimus	8
2.2	Aineiston hankinta	9
2.3	Aineiston analyysi ja tulkinta	10
3	STRATEGINEN HANKINTATOIMI	10
3.1	Hankintatoimen historia	10
3.2	Hankintatoimi tänään.....	11
4	HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN.....	13
4.1	Toimittajayhteistyö	13
4.2	Hankinnan organisointi	15
4.3	Keskitetty ja hajautettu hankinta	15
4.4	Keskitetysti ohjattu hankinta	16
4.5	Aktiivinen ja passiivinen hankintatoimi.....	17
4.6	Vastuullisuus osana hankintoja.....	18
5	HANKINTOJEN ANALYSOINTI.....	20
5.1	KPI-mittarit.....	20
5.2	SWOT	20
5.3	Portfolioanalyysi.....	22
6	CASE YRITYS X.....	25
6.1	Organisaation rakenne	26
6.2	Hankintastrategia.....	27
6.3	Hankintaprosessit	28
7	TUTKIMUSTULOKSET	28

7.1	Teemahaastattelut.....	29
7.2	SWOT-analyysi.....	30
7.3	Portfolioanalyysi.....	30
7.3.1	Volyymihankinnat.....	31
7.3.2	Rutiinituotteet.....	31
7.3.3	Strategiset hankinnat.....	32
7.3.4	Pullonkaulatuotteet.....	32
7.4	Löydökset.....	33
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	34
	LÄHTEET.....	36

LIITTEET

LIITE 1. hankintaohje

LIITE 2. haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Hankinnat muodostavat hyvin merkittävän osan yrityksen kustannuksista. Tuotantovaltaisessa yrityksessä hankinnan arvo voi kokonaisuudessaan olla jopa 75 % suhteessa liikevaihtoon. (Nieminen 2019.) Yritys voi siis hankintaan panostamalla ja sitä kehittämällä vaikuttaa kannattavuuteensa huomattavasti. Voidaan oikeastaan sanoa, että yrityksillä ei ole varaa olla panostamatta hankintaan ja sen kehittämiseen.

Hankintojen merkittävästä roolista huolimatta monessa yrityksessä hankintatoimen kehittämistä laiminlyödään, koska sen arvoa ei tunnisteta. On myös mahdollista, että arvo tunnistetaan, mutta hankintaan panostamista ei osata nähdä investointina. Nikolai Sourcingin, Teknologiateollisuus ry:n ja Talent Partners Oy:n (2010) toteuttaman kyselyn mukaan pk-yrityksissä hankintaa pidetään tukitoimena, eikä suurella osalla pk-yrityksistä ole täysipäiväisesti hankintaa hoitavaa tahoa. Monesti hankinnan ajatellaankin olevan vain ostamista, jota osaa tehdä kuka vain. Todellisuudessa hankintatoimea kehittämällä ja siihen panostamalla voidaan parantaa kaikkia yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä, kuten katetta, joustavuutta ja laatua. (Iloranta & Pajunen-Muho- nen 2015, 25.)

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimusongelma on, kuinka kohdeyrityksen hankintoja voidaan kehittää. Opinnäytetyön tarkoituksena onkin selvittää, mistä muodostuu hyvä hankintatoimi, millainen on yrityksen hankintatoimen nykytila, ja kuinka kohdeyrityksen hankintoja voisi kehittää teoriaan pohjautuen. Työ tarjoaa toimenpide-ehdotuksia ja neuvoja siihen, kuinka hankintoja on mahdollista ja teoriaan nojaten kannattavaa kehittää. Jatkossa kohdeyritykseen viitataan nimellä Yritys X.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan tilanne on samankaltainen kuin suurella osalla Nikolai Sourcingin, Teknologiateollisuus ry:n ja Talent Partners Oy:n (2010) kyselyyn osallistuneista yrityksistä. Yritys on pieni teollisuusalan yritys, jolla ei ole erityistä hankintaosaamista, eikä hankintoja juurikaan suunnitella tai johdeta, vaan ne toteutetaan käytännössä tarpeen perusteella. Usein toi-

mittajia ja tuotteita valittaessa merkittävin valintaan vaikuttava tekijä on alhainen hinta. Tämä voi johtaa useisiin ongelmiin, kuten laadun vaihteluun, aikatauluongelmiin ja saatavuuteen. Kohdeyritys toimii hyvin kilpaillulla ja vaativalla paperialalla, joten hankintoihin panostaminen voisi tarjota yritykselle edun kilpailijoihin nähden esimerkiksi laadun, yrityskuvan ja katteiden osalta.

1.2 Rajaus

Tämä opinnäytetyö on rajattu siten, että kohdeyrityksen hankintoja tarkastellaan ja kehitetään materiaalien ja toimittajien kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että strategiseen hankintatoimeen kuuluvaa epäsuoraa hankintaa, eli käytännössä palveluiden hankintaa ei käsitellä työssä. Kaikki palvelut eivät kuitenkaan ole epäsuoria hankintoja eivätkä kaikki epäsuorat hankinnat palveluita, joten joi-tain palveluita voidaan käsitellä työssä. Myös innovaatiot ja tuotekehitys rajautuvat lähes kokonaan pois, mutta niitä voidaan sivuta teoriaosuudessa.

Toimenpide-ehdotuksissa otetaan huomioon kohdeyrityksen erityislaatuisuus ja toimintaympäristö, joten työn tulokset eivät ole sellaisenaan sovellettavissa muihin yrityksiin. Työn tuloksena ei synny kohdeyritykselle mitään kirjallista ohjetta hankintojen toteuttamiseksi tai erityistä strategiaa hankintatoimen johtamiseen ja kehittämiseen.

1.3 Käsitteet

Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet ovat seuraavat:

- **Strateginen hankintatoimi:** Strategisella hankintatoimella tarkoitetaan proaktiivista, eli ennakoivaa hankintatoimintaa, jonka keskiössä on toiminnan suunnittelu, kehittäminen ja riskinhallinta (Logistiikan maailma 2020)
- **Ostaminen:** Hankinnan toteuttamiseen liittyvä kaupallinen tapahtuma: esimerkiksi tilaaminen tai maksaminen. (Business Technology Standard)
- **Toimittaja:** Henkilö tai yritys, joka tarjoaa ihmisille palveluita ja tavaroita, usein pitkäaikainen toimija (Cambridge dictionary)
- **Hankintaprosessi:** Hankintaprosessi käsittää kaiken hankinnan suunnittelun aloittamisesta hankintasopimuksen allekirjoittamiseen, tavarain tai palvelun toimittamiseen ja arviointiin (Van Weele 2014, 28).

- **Tilaaminen:** Toimittajalle tehty ostotilaus hankintaprosessin aikana sovitujen ehtojen mukaisesti (Logistiikan maailma).

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusongelmaa, eli kuinka Yritys X:n hankintoja voisi kehittää, voidaan kattavasti selvittää tutkimukseen kerätyn aineiston pohjalta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan taustatietoa tutkimusta varten sekä mitattavaa aineistoa, jota verrataan laadullisen tutkimuksen tuloksiin. Näiden tutkimustulosten pohjalta laaditaan toimenpide-ehdotukset ja pohdinta työn tuloksista.

2.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa voidaan pyrkiä tavoittamaan ihmisten omakohtainen kokemus ja käsitys todellisuudesta. Tutkijan onkin tärkeää tehdä ero sille, onko kyseessä tutkittavan kokemus vai käsitys. Tämä on tärkeää siksi, että kokemuksen ja käsityksen välillä ei välttämättä ole lainkaan yhteyttä, sillä siinä missä kokemus on omakohtainen, käsitykset ovat usein ympäristön muokkaamia. (Vilkkä 2015, luku 5)

Haastattelut, elämäkerrat ja havainnointi ovat kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän opinnäytetyön laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu valittiin, koska kaikkea hankinnan nykytilasta kertovaa tietoa ei kannata muuttaa mitattavaan muotoon, vaan se saadaan haastatteleamalla hankintojen parissa toimivia henkilöitä.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan, esittää tarkentavia kysymyksiä ja saada tietoa, joka vähemmän vapaissa, strukturoiduissa tiedonkeruumenetelmissä voisi jäädä saamatta. Teemahaastattelussa on aina selkeä päämäärää, eli jonkin tutkimusongelman selvittäminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2.2 Aineiston hankinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeintä on tutkittavan asian ymmärtäminen. Näin ollen tarvittavan aineiston määrää on vaikea määrittää etukäteen, koska yksikin tapaus voi olla riittävä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä opinnäytetyössä suoritetaan kaksi haastattelua Yritys X:n hankintoja hoitaneiden henkilöiden kanssa.

Laadullisen tutkimuksen haastatteluissa käytetään usein harkinnanvaraisia otoksia. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija valitsee itse haastateltavat ennalta määritettyjen kriteerien pohjalta. Kriteereinä tulisi olla ainakin riittävä tieto ja kokemus tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Hankintatoimen kehittämisen vaihtoehtoja on paljon, joten haastattelu on hyvä valinta tiedonkeruumenetelmäksi. Haastattelussa kysymyksiä ja vastauksia voidaan selventää, mikä on tärkeää vähemmän kartoitetuissa aiheissa, kuten esimerkiksi Yritys X:n hankinnoissa. Haastateltavat voivat ymmärtää kysymykset eri tavoin kuin tutkija, jolloin on tärkeää, että keskustelunomaisesti kerätään tietoa. Teemahaastattelu ei tarvitsekaan kysymyksille tarkkaa muotoa tai järjestystä, vaan haastattelu on keskustelunomainen tilanne kahden keskusteluaiheeseen perehtyneen välillä. (Vilka 2015.)

Teemahaastattelut tulee tallentaa jollakin tavalla. Tämä tekee haastattelusta sujuvamman ja varmistaa, että kaikki tieto, äänenpainot ja muu oleellinen tieto jää talteen ja pystytään hyödyntämään myöhemmin aineistoa tulkittaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92.)

Tämän tutkimuksen haastatteluissa haastateltavat saivat kertoa avoimesti keskustelunomaisessa tilanteessa omat näkemyksensä ja kokemuksensa käsiteltävästä aiheesta. Tarkempiakin kysymyksiä esitettiin ja niiden pohjalta tarkasteltiin määrällistä aineistoa. Haastattelut toteutettiin helmikuun 2021 aikana. Molempiin haastatteluihin varattiin aikaa yksi tunti, joka oli riittävästi, koska haastateltavat olivat saaneet kysymykset etukäteen luettavaksi. Haastattelut nauhoitettiin. Haastattelukysymykset löytyvät tämän työn liitteistä.

Aineistoa kerättiin myös yrityksen voimassa olevasta hankintaohjeesta ja muusta kirjallisesta aineistosta.

2.3 Aineiston analyysi ja tulkinta

Tutkimuksen tärkein vaihe on kerätyn aineiston analysointi, tulkinta ja lopulta johtopäätöksien tekeminen. Analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa tutkimuksen alussa esitetty tutkimusongelma. Analyysimenetelmät voi karkeasti jakaa kahteen ryhmään: ymmärtämiseen pyrkiviin menetelmiin ja selittämiseen pyrkiviin menetelmiin. Menetelmän valinta riippuu siitä, onko kyseessä kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Analyysimenetelmää valittaessa ei voida kuitenkaan suoraan tehdä valintaa tutkimusmenetelmän perusteella, vaan on otettava huomioon, kuinka saadaan paras vastaus tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, luku 7.)

Tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmän määritti suurilta osin tutkimusongelma: kuinka Yritys X:n hankintoja voisi kehittää. Näin ollen haastattelussa huomio keskitettiin aineistoon, ei niinkään haastateltavan ilmaisuun tai kieleen. Analyysimenetelmäksi valittiin siis teemoittelu, eli tutkimusongelmaa lähdettiin lähestymään laadullisen, ymmärtämiseen pyrkivän menetelmän avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelun jälkeen saatu aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Haastattelusta saatiin yhteensä 12 sivua litteroitua aineistoa. Litteroinnista nostettiin esiin tutkimusongelman kannalta keskeinen tieto, jota verrattiin opinnäytetyön teoriaosuuteen sekä mitattavaan aineistoon. Kaikkiin haastattelussa esitettyihin kysymyksiin etsittiin vastaus ja kaikki muu, epäolennainen sisältö, jätettiin huomioimatta. Keskeisiksi teemoiksi nousivat hankintaosaaminen, ajankäytön ongelmat ja hankintojen pirstaloituneisuus.

3 STRATEGINEN HANKINTATOIMI

3.1 Hankintatoimen historia

1980-luvulta lähtien tutkijat ja hankintatoimijat ovat alkaneet tunnistaa hankintatoimen siksi strategiseksi funktioksi, joka vaikuttaa suoraan ja merkittävästi yrityksen tulokseen (Scheffler 2015, 34). Tähän muutokseen vaikutti suuresti

Peter Kraljicin (1983) aikanaan mullistava näkemys siitä, että hankintaa ajateltaisiin muutenkin kuin operatiivisena toimintona. Kraljic tunnisti hankinnan kasvavan merkityksen ja osuuden yritysten liikevaihdosta ja havaitsi, että yritykset, jotka panostivat hankintatoimensa kehittämiseen, menestyivät kiristyvässä kilpailussa. Hankinnan kasvava osuus liikevaihdosta johtuu suurilta osin siitä, että yritykset keskittyvät enenevässä määrin omaan ydintoimintaansa ja joutuvat täten hankkimaan monet tukipalvelut ulkopuolisilta toimijoilta. (Kraljic, 1983.)

Globaali hankinta oli myös yksi Kraljicin vahvasti painottamista teemoista. Hän kertoo Harvard Business Review'n artikkelissaan (1983), että kriittisten materiaalien ja komponenttien pitkäaikaisen saatavuuden varmistaminen kilpailukykyiseen hintaan vaatii globaalin hankinnan riskien ja kompleksisuuden hyväksymistä. Yritysten täytyy jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä pyrkiä kehittämään hankintojaan ja oppimaan virheistään eli siirtyä ostamisesta toimitusketjun hallintaan. (Kraljic, 1983.)

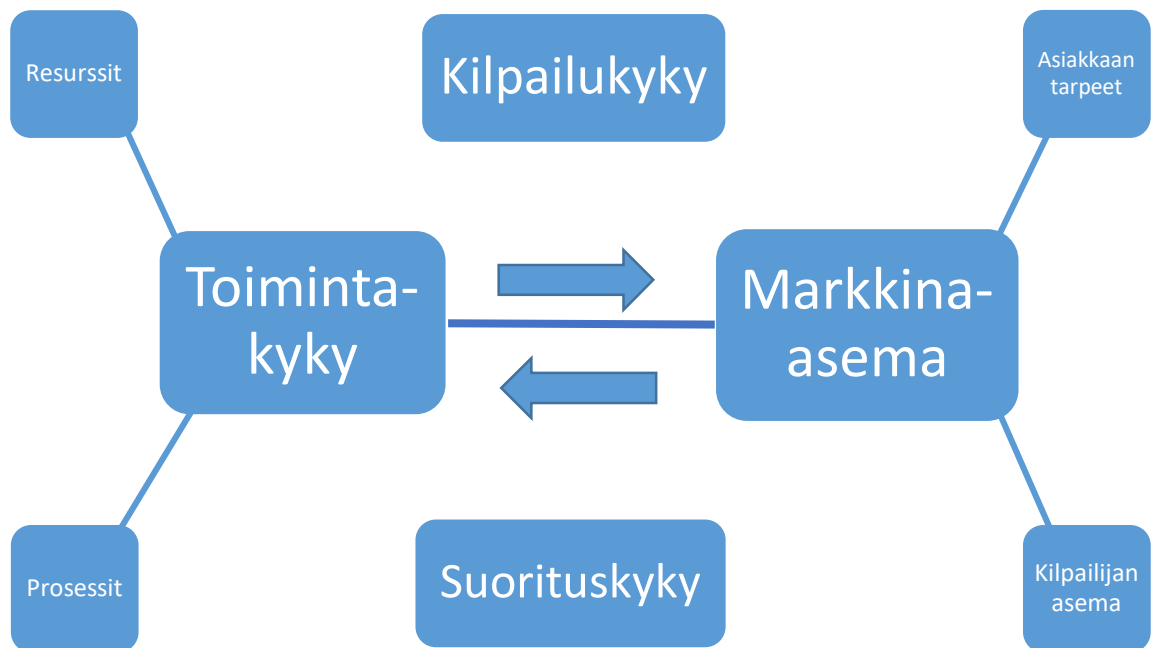
Ostamista parhaaseen eli halvimpaan hintaan on painotettu liikaa jo niin kauan, että 1900-luvun alussa Charles Siesel Rindsfoos on huomionnut sen kirjassaan Purchasing (1915). Hän kuvaa kirjassaan sitä, kuinka mitä tahansa hankintaa tehtäessä tärkeintä on hankkia oikea tuote eli tuote, joka parhaiten vastaa niitä odotuksia, joita ostajalla tuotetta kohtaan on. Vaikka tämä voi vaikuttaa itsestään selvältä, lähes kaikki ostoasiamiehet työskentelevät lähtökohdasta, jossa hinta on hankinnan määrittävä tekijä. (Nieminen2016, luku 1.3.)

3.2 Hankintatoimi tänään

Mistä hankintatoimen lisäarvo sitten syntyy, jos ei ostamisesta halvimpaan hintaan? Globaalissa toimintaympäristössä yksikään yritys ei toimi kuplassa, joten oman yrityksen kilpailukykyä kehitettäessä on otettava koko sidosryhmien verkosto huomioon. Kehittääkseen omaa toimintaansa yritysten on tarjottava myös muille mahdollisuus kehittää ja kehittyä. Yhdenkin yrityksen kehittäminen on jo hankalaa, joten hyvät liiketoimintasuhteet ovat avainasemassa lisäarvoa luotaessa. (Karjalainen & van Raaij 2011, 185–197.)

Hyvä myynti ei siis takaa menestyvää liiketoimintaa, vaan hankintatoimi ja sen suhteet sidosryhmiin ovat avainasemassa. Yritys tarvitsee kilpailukyvyä takaa-
miseksi tehokkaat prosessit ja resurssit. Prosessien tulee olla kustannuste-
hokkaita ja sujuvia ja tämän takaamiseksi oikeat resurssit, kuten nykyaikainen
tuotantoteknologia sekä pätevät ja motivoituneet henkilöstöresurssit ovat ol-
tava kunnossa. Hyvä toimittajayhteistyö antaa yritykselle vapauden keskittyä
omaan ydintoimintaan ja kehittää tuotteita yhdessä toimittajan kanssa, mikä
auttaa molempia toimijoita: hankkivaa yritystä sitouttamaan toimittajaa it-
seensä ja hankkimaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden, ja toimittajaa kehittä-
mään tuotteistaan entistä parempia.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 91.)



Kuvio 1. Menestyvä liiketoiminta kilpailukyvyä ja suorituskyvyä näkökulmasta (Mukaihen Nieminen 2016)

Nykyaikainen hankintatoimi on siis strategista oman ja toimittajien toiminnan kehittämistä aktiivisesti. Hankintatoimen ajattelutavan kehitystä kautta historian kuvataan kuviossa 2. Teknologian kehityksen myötä strategian merkitys korostuu hankinnoissa, kun ostotoiminta automatisoituu. Tämä vaatii yrityksiltä

hyvää yhteistyötä, kommunikaatiota ja yhteistyöhalukkuutta. Kaikki tämä pohjautuu yritysten omaan hankintastrategiaan, jonka kehittämistä käsitellään seuraavassa luvussa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 91.)



Kuvio 2. Hankintatoimen ajattelutavan kehitys (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 91)

4 HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN

4.1 Toimittajayhteistyö

Kuten edellä mainittiin, strateginen hankinta on kasvava trendi, jossa toimittajayhteistyö on suuressa roolissa. Van Hoek kertookin PwC:n tutkimuksessa (2013), että ilman toimittajasuhteiden hallintaa hankintaneuvottelujen säästöjä

ei välttämättä koskaan saavuteta. PwC on tilintarkastusta, veropalveluita, lakipalveluita ja liikkeenjohdon konsultointia tarjoava itsenäisten yritysten muodostaman ketju.

Yritysten keskittyessä yhä enemmän ydintoimintaansa niistä tulee riippuvaisempia toimittajista. Vahva toimittajayhteistyö nähdäänkin PwC:n tutkimuksen (2013) mukaan yhtenä viimeisenä hankinnan osa-alueena, jossa voi yhä saada merkittäviä tuloksia. Tästä huolimatta useilla yrityksillä on vaikeuksia muodostaa pysyviä ja kukoistavia suhteita toimittajiin. Suurimpia syitä tähän ovat johdon heikko hankintatietämys ja -taidot, sekä tekninen ja käytännöllinen kompetenssi tai sen puute (PwC 2013, 6).

PwC listaa tutkimuksensa yhteenvedossa strategisen hankinnan kompastuskivet sekä onnistumisen edellytykset toimittajayhteistyön näkökulmasta:

1. Toimittajayhteistyön tärkeimmät tavoitteet ovat toimittajan kapasiteetin hyödyntäminen, kustannusten alentaminen, sekä saatavuusriskin alentaminen.
2. Tuotteiden segmentointi on menestyvän hankintatoimen perusta, tärkeimpinä segmentoinnin ulottuvuuksina kuluanalyysi, tuotteen tärkeys ja riskien minimointi.
3. Vaikka toimittajayhteistyön hyödyt tunnistetaan, on yhteistyö siitä huolimatta usein hyvin vähäistä.
4. Suurimmat kompastuskivet ovat alhaisen hinnan ylipainottaminen, puutteet toimittajien johtamisen kompetenssissa, sekä riittämätön yhteys yrityksen, hankinnan ja toimittajien välillä.
5. Parhaiten toimivia ratkaisuja sen sijaan ovat hyötyjen muuttaminen mittattavaan muotoon ja hyötyjen seuranta, sekä toimittajastrategioiden dokumentointi yhdessä kaksisuuntaisen kehittämisen kanssa.
6. Hyötyjen mittaaminen, strateginen johdonmukaisuus sekä johdon tuki ovat kriittisimmät menestykseen vaikuttavat tekijät.

7. Yhtiön teknisiä ja toiminnallisia kompetensseja tulee kehittää jatkuvasti.
8. Innovaatiot, kestävyys, ketteruus ja resilienssi ovat avainasemassa toimittajayhteistyön arvonluomisessa.
9. Hyvä toimittajayhteistyö korreloi positiivisesti kasvavan markkinaosuuden kanssa, parantaa sijoitusten tuottavuutta, nopeuttaa toimitusta sekä auttaa reagoimaan nopeammin markkinoiden muutoksiin.

Yhteenvedosta käy ilmi, että toimittajayhteistyöhön voi vaikuttaa monella tapaa. Tämän yhteistyön tärkeyden sisäistäminen on edellytys menestyvälle hankintastrategialle (PwC 2013).

4.2 Hankinnan organisointi

Yritysten ja organisaatioiden ostamien tuotteiden, eli tavaroiden ja palveluiden kustannukset muodostavat huomattavan osan kokonaiskuluista. Hankintojen sisäinen organisointi ja hallinta on siis tärkeää, jotta näihin kustannuksiin voidaan vaikuttaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 317.)

Hankinnat voidaan organisoida karkealla jaottelulla kahdella tapaa: keskitetysti tai hajautetusti. Keskitetyssä hankinnassa hankinta on käytännössä yhden henkilön vastuulla, eli yksi henkilö vastaa kaikista yhtiön hankinnoista. Suuremmissa yrityksissä henkilön sijaan keskitetty hankinta tarkoittaa, että hankinnat on keskitetty yhdelle organisaatiolle, niin sanotulle hankintaorganisaatiolle tai yksikölle, jossa voi olla useita eri tiimejä. Hajautetulla hankinnalla tarkoitetaan sitä, että jokin osasto tai yksikkö on hankinnoissa päätöksentekovastuussa. Hajautetulla hankinnalla voidaan myös tarkoittaa, että useampi tai jokainen yksikkö vastaa omista hankinnoistaan. Harvoin yrityksen hankintatoimi kuitenkaan on täysin keskittynyt, vaan usein hankintatoimi on järjestetty edellä kuvattujen ääripäiden väliin. (Nieminen 2016, luku 2.3.)

4.3 Keskitetty ja hajautettu hankinta

Hankintoja lähdetään keskittämään yleensä siinä vaiheessa, kun niitä pyritään yhtenäistämään ja parantamaan kustannustehokkuutta (Nieminen 2016, luku

2.3). Hankintojen yhtenäistäminen ja keskittäminen kasvattavat hankintavolyymia yhdeltä toimittajalta, mikä puolestaan parantaa yhtiön neuvotteluasemaa. Hyvän toimittajayhteistyön hyödyt käydään läpi luvussa 4.1.

Keskitetyn hankinnan haasteena voidaan nähdä eri yksiköiden päätöksentekovallan rajoittaminen. Myös hankinnan fokus voi jäädä epäselväksi ja kapeaksi, jos eri yksiköiden välisessä vuorovaikutuksessa on ongelmia. Liian keskitetty hankintatoimi voi myös etäännyttää hankintayksikön henkilöstöä hankittavien tuotteiden loppukäyttäjiin, jolloin käyttäjän tarpeet voivat jäädä epäselviksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 144.)

Niemisen (2016) mukaan hajautetun hankinnan etu on siinä, että jokainen yksikkö voi tehdä hankintoja tulostavasti. Tällöin päätösten perustelu on suoraviisempaa, kun se tehdään talouden näkökulmasta ja taloudellinen raportointikin on selkeämpää. Lisäksi keskitetyssä mallissa vaarana olevaa toimittajien ja käyttäjien etäännyttämistä ei juuri hajautetussa hankintatoimessa tapahdu.

Hajautetun hankinnan haasteet ovat niitä, joissa keskitetyllä mallilla saadaan etua. Hajautetussa mallissa ostovolyymi hajautuu, mikä voi heikentää suhdetta toimittajiin tai ainakin yrityksen neuvotteluasemaa. Volyymien tippuminen vaikuttaa etenkin asemaan globaaleilla toimittajamarkkinoilla. Ylipäätään hankintaprosessin sirpaloituminen on hajautetussa mallissa yleistä. Hinnat, sopimukset ja ehdot sekä standardointi ovat hankalia usean yksikön erilaisista toimintatavoista johtuen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 145.)

4.4 Keskitetysti ohjattu hankinta

Hankinnat pyritään organisoimaan hyödyntäen sekä hajautetun että keskitetyn mallin parhaita puolia. Tällaista mallia kutsutaan hybridimalliksi tai keskitetysti ohjatuksi malliksi. (Nieminen 2016, luku 2.3.)

Hybridimallissakin on mahdollista painottaa toista mallia enemmän. Kuviossa 3 esitellään, millainen painotus sopii tietynlaiseen organisaatioon. Keskitetyn hankinnan painotusta voidaan pitää perusteltuna, sillä siinä useampi eri yksikkö hankkii samoja tai samanlaisia tuotteita, joilla on strategista painoarvoa.

Keskitetyn malli voi toimia hyvin myös tilanteessa, jossa toimittajan neuvotteluasema on erityisen vahva. Hajautettua hankintaa painotetaan silloin, kun keskittämisestä ei saada merkittävää hyötyä, jos esimerkiksi yhden yksikön neuvotteluasema on yksinkin riittävä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 320.)

Keskittämistä painotetaan jos

- yksiköiden tarpeet kohtaavat
- toimittajien neuvotteluasema on lähtökohtaisesti vahva
- volyymin kasvattaminen tuottaa merkittäviä etuja
- hankinta vaatii erityistä osaamista

Hajauttamista painotetaan jos

- yksiköiden tarpeet eroavat merkittävästi toisistaan
- yksiköiden neuvotteluasema on yksin riittävä
- hankintatehtävät ovat yksinkertaisia

Kuvio 3. Keskitetyn ja hajautetun hankinnan painotusten erityispiirteet (Mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 320).

4.5 Aktiivinen ja passiivinen hankintatoimi

Paraskaan strategia ei toteuta itse itseään, vaan strateginen hankintatoimi vaatii myös aktiivista otetta. Ennakointi ja suunnitelmallisuus luovat potentiaalin ketterille muutoksille turbulentsissa globaalissa toimintaympäristössä. Etenkin toimittajamarkkinat vaativat aktiivista hankintatoimea. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 150.)

Passiivisen ja aktiivisen hankintatoimen eroavaisuuksia:

Passiivinen hankintatoimi

- Pyrkii kustannussäästöihin kuitenkin aiheuttaen kustannuksia
- Ei ota aktiivisesti kontaktia toimittajiin

- Luottaa toimittajien antamaan informaatioon kritiikittä
- Hyväksyy tai hylkää toimittajan ehdotukset
- Ei osallistu innovointiin tai kehitystyöhön

Aktiivinen hankintatoimi

- Kehittää liiketoimintaa etsien lisäarvoa
- Markkinoi yrityksen tarpeita toimittajille, sekä etsii uusia toimittajia
- Tutustuu toimittajiin ja arvioi niitä aktiivisesti
- Kehittää toimittajien ehdotuksia
- Osallistuu innovointiin ja kehitystyöhön

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 151.)

4.6 Vastuullisuus osana hankintoja

Yhteiskunnan herääminen vastuullisuuteen viimeisten vuosien aikana on saanut yrityksetkin panostamaan vastuullisuuteen. Vastuullisuus on nykyisin kiinteä osa arvon luontia ja johtamista. Nieminen (2016) kertoo Elinkeinoelämän keskusliiton määrittelevän vastuullisuuden liiketoiminnassa seuraavasti: ”Vastuullisuus on osa menestyvän yrityksen liiketoimintaosaamista. Vastuullinen yritys toimii mahdollisimman kestäväällä tavalla ja sovittaa yhteen yrityksen ja sen sidosryhmien tavoitteet ja odotukset.” Vastuullinen yritys siis vastaa oman sukupolvensa tarpeisiin vaarantamatta seuraavien sukupolvien tulevaisuutta.

Yritysten vastuullisuutta kuvataan usein Triple Bottom Line -mallilla, jota kutsutaan joissain yhteyksissä myös kolmen P:n malliksi – people, planet, profit; ihmiset, planeetta ja tuloksen tekeminen – kolme vastuullisuuden peruspilaria (University of Wisconsin).

Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan organisaation toiminnan vaikutuksia ihmisille ja yhteisöille. Liiketoiminnan näkökulmasta tärkeitä huomioitavia ihmisiä ovat esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat ja paikalliset asukkaat. *Ympäristö vastuun* tarkoitus on vähentää ympäristön kuormitusta käyttämällä luonnonvaroja säästeliäästi, toimimalla lainsäädännön mukaan, tehostamalla kierrätystä ja

tarjoamalla asiakkaille kestäviä tuotteita. Tärkeää on, että yhtiö tuntee omat ympäristövaikutuksensa. Viimeisenä, yrityksen *taloudellinen vastuu* tarkoittaa sitä, että yritys varmistaa oman tulevaisuutensa pitkällä aikavälillä huolehtimalla kannattavuudesta ja kilpailukyvystä. Taloudellinen vastuu pitää sisällään myös sidosryhmien, yhteiskunnan, asiakkaiden ja henkilöstön taloudelliset vaikutukset. (University of Wisconsin.)

Hankinnoissa vastuullisuutta on syytä tarkastella koko toimitusketjun osalta, jotta sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuullisuus toteutuu, sillä yritys on juuri niin vastuullinen, kuin toimitusketju sen takana (Nieminen 2016, luku 7.2). Toimittajilla on siis suuri rooli hankintatoimen vastuullisuudessa. Vastuullinen toimittaja voi lisätä yrityksen kilpailukykyä markkinoiden arvostaessa vastuullisuutta. Samalla on olemassa myös riski, että toimittajan vastuullisuus ei olekaan toivotulla tasolla, ja tuotteita joudutaan esimerkiksi vetämään takaisin ympäristösyistä.

Yritysten vastuulla on siis kehittää yhteistyötä toimittajien kanssa. Toimittajien luona voi vierailta tai suorittaa auditointeja yhteistyökumppaneiden arviointia varten. Arviointi auttaa löytämään kehittämiskohteet, joita on mahdollista laajentaa koko toimitusketjuun. Tärkeimpänä tekijänä vastuullisuuden kehittymiselle on mainittu johdon tuki ja vahva visio. Lisäksi kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö ovat tärkeässä roolissa. Merkittävimmät esteet ovat taloudellinen epävarmuus ja kustannukset. Nämä esteet vähenevät kuitenkin ajan kuluessa, kun vastuullisten tuotteiden arvo nousee. (Tate & Knight, 2011.)

Pk-yrityksille hyviä vastuullisuuden työkaluja ovat:

- CSR-kompassi, joka tarjoaa hyvin selkeää ja pragmaattista tukea vastuullisen toimitusketjun hallintaan.
- Ekokompassi on kevyt ympäristöasioiden hallintaan tarkoitettu työkalu, joka tarjoaa järjestelmällisen tavan ympäristöjohtamiseen.

(Nieminen 2016, luku 7.4)

5 HANKINTOJEN ANALYSOINTI

Hankintojen kehittämiseen on monenlaisia vaihtoehtoja ja tapoja. Analyysit ovat usein käytetty pohja hankintojen nykytilan selvittämiseen ja erilaisten mittareiden luomiseen. Tässä luvussa esitellään hankintatoimen mittareita ja keskittää hankintojen kategorisointiin portfolioanalyysin kautta. Portfolioanalyysin avulla pyritään ymmärtämään hankintoja, joka mahdollistaa hankintatoimen kehittämisen. Lisäksi tehdään SWOT-analyysi, joka auttaa kartoittamaan hankintatoimen nykytilaa. Useamman analyysin käyttäminen tekee tuloksista luotettavampia ja kattavampia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.1 KPI-mittarit

Key Performance Indicator, eli KPI, tarkoittaa mitattavaa arvoa, jolla kuvataan, kuinka tehokkaasti yritys pääsee keskeisiin tavoitteisiinsa. KPI-mittareiden tulisi olla syvällisempiä, kuin vain rahallisia mittareita, niitä tulisi mitata säännöllisesti, jopa päivittäin ja niiden täytyy olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä henkilökunnalle. (Parmenter 2010, 4-7.)

Pienen yrityksen hankinnoissa keskeisiä KPI-mittareita ovat esimerkiksi spend-analyysi, toimittajien määrä, sekä käyttöpääoman suhde keskimääräiseen maksuehtoon. Etenkin kassan riittävyyteen on pienessä yrityksessä kiinnitettävä huomiota. (Nieminen 2016, luku 4.1.)

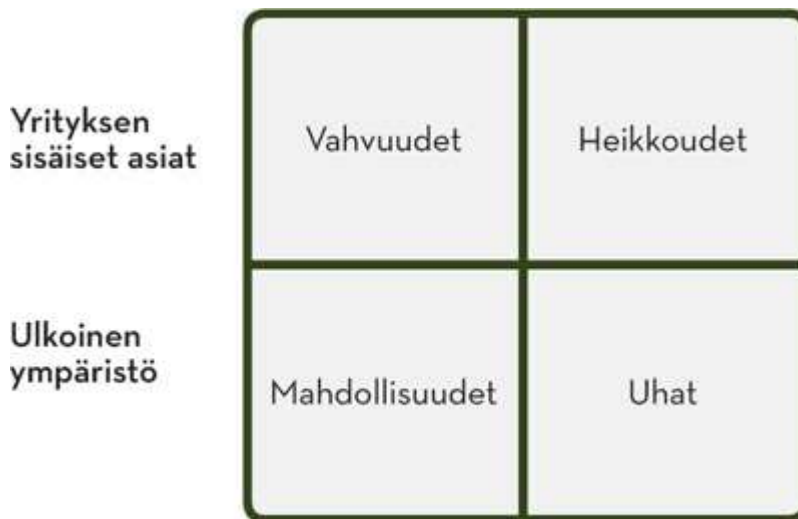
Spend-analyysillä pyritään hahmottamaan hankintojen kokonaiskuvaa. Sillä selvitetään mitä on ostettu ja kuinka paljon tästä on koitunut kustannuksia. Helpoin tapa tehdä spend-analyysi on listata ostoreskontrasta kaikki ostolas-
kut ja eritellä ne sen mukaan mitä on ostettu, mistä on ostettu, kuinka paljon on ostettu, miten usein ostettu ja millä hinnalla. Näin saadaan aukoton kuva kaikista yrityksen hankinnoista, ei vain suorista hankinnoista. (LOGY, 2018.)

5.2 SWOT

Yrityksen hankintojen nykytilan selvittämiseen voidaan käyttää SWOT-analyysia. Sen avulla voidaan selvittää yrityksen hankintatoimen vahvuudet, heikoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näiden tietojen selvityksen pohjalta voidaan

kehittää heikkouksia ja vahvuuksia, sekä ymmärtää yrityksen nykyistä toimintaympäristöä ja toimia sen pohjalta. Kyseinen analyysityökalu on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla, ja se on yhä kansainvälisten tutkimusten mukaan suosituin yksittäinen strategiatyökalu, jota liikkeenjohto käyttää (Meristö ym. 2007, 12).

Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen omia, sisäisiä asioita, kun taas uhat ja mahdollisuudet liittyvät liiketoimintaympäristöön ja ovat täten ulkoisia teemoja. Sisäisiä asioita pidetään lähtökohtaisesti nykyhetkeen liittyvinä teemoina, ulkoisia asioita puolestaan tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyvinä asioina. Alla olevassa kuviossa 3 esitetty nelikenttäanalyysi. (Vuorinen 2013, 89.)



Kuvio 4. SWOT-analyysi.

SWOT-analyysin vaarana on se, että se tehdään ilman kunnollisia pohjatöitä, jolloin se jää pinnalliseksi. Asioita ei voi vain listata, vaan analyysin perusteella tulee tehdä toimintasuunnitelma ja strategisia valintoja. (Vuorinen 2013, 93.)

Oikein käytettynä SWOT-analyysiä voi hyödyntää seuraavasti:



Kuvio 5. SWOT-analyysin hyödyntäminen.

5.3 Portfolioanalyysi

Kuten aiemmin opinnäytetyön teoriaosuudessa mainittiin, Peter Kraljic kehitti vuonna 1983 hankinnan portfolioanalyysin, joka muutti ihmisten ja yritysten käsitystä hankintatoimesta. Portfolioanalyysi otti ensimmäistä kertaa huomioon toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden ja hankintojen suhteessa suuren tärkeyden. Kraljicin matriisi on kuitenkin kehitetty nimenomaan hankintojen luokitteluun, eikä se välttämättä sovellu sellaisenaan toimittajien luokitteluun, koska samalta toimittajalta voidaan hankkia erilaisia tuotteita. (Kraljic, 1983.)

Nelikenttäanalyysinäkin tunnetussa portfolioanalyysissä hankinnat jaotellaan kahden ominaisuuden perusteella neljään luokkaan. Luokittelu tehdään yrityksen ostovolyymien ja tuotteiden saatavuuden, sekä tärkeyden perusteella. Portfolioanalyysin tulokset tarjoavat mahdollisuuden yrityksen täyden potentiaalnin hyödyntämiseen, pullonkaulojen vähentämiseen ja ehkäisyyn, siedettävän riskitason löytämiseen, ulkoistamisen tasapainolle, sekä pitkäaikaisen toimittajayhteistyötahtojen löytymiseen. Nelikenttäanalyysi on nimensä mukaisesti nelivaiheinen. (Kraljic, 1983; Sakki 2014, 142.)

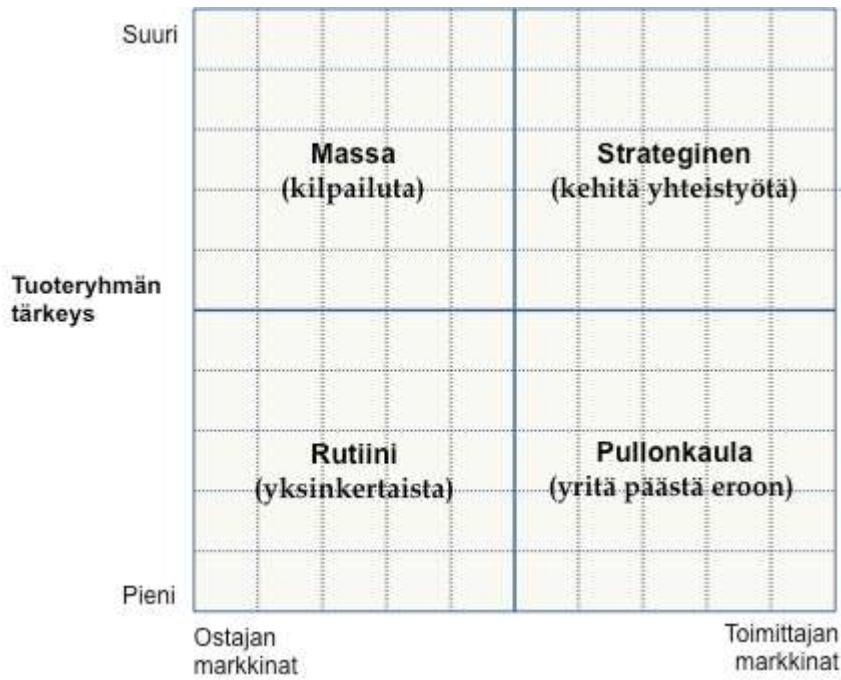
Ensimmäisessä vaiheessa hankinnat jaetaan neljään luokkaan kuvion 5 mukaisesti: volyymituotteet, strategiset tuotteet, rutiinituotteet ja pullonkaulatutuotteet. Pystyakselilla esitetään yrityksen hankintojen strateginen merkitys ja vaaka-akselilla markkinoiden monimutkaisuus. (Kraljic, 1983.)

Volyymituotteita ovat tuotteet, joiden ostomäärät ovat suuria ja toimitusriski on pieni. Tällaisten tuotteiden hankinnassa keskitytään hintaan ja toimittajan huolelliseen valintaan. Volyymihankintojen hankintaprosessissa tärkeää on edullisen hankintahinnan lisäksi optimaalinen hankintaerän koko, jotta logistiikkakustannukset saadaan optimoitua. (Kraljic, 1983.)

Strategiset hankinnat vaativat nimensä mukaisesti strategista hankintaotetta. Riskianalyysit ja markkinoiden seuranta ovat avainasemassa strategisten tuotteiden hankinnassa. Strategiset tuotteet vaativat tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa samalla, kun kartoitetaan aktiivisesti toimittajamarkkinoita. (Kraljic, 1983.)

Rutiinituotteet ovat hankintoja, jotka ovat mahdollisimman standardisoituja ja siksi niiden hankintaprosessin tulee olla mahdollisimman tehokas. Tehokas hankintaprosessi rutiinituotteissa vapauttaa resursseja tärkeämpien hankintojen hoitamiseen. Rutiinihankinnoissa tilausmääriä pyritään optimoimaan ja toimittajien määrää karsimaan. (Kraljic, 1983.)

Pullonkaulatutuotteet ovat yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä, joten niitä ei voida hankkia vain halvimman hinnan mukaan. Pullonkaulahankinnat voivat olla edullisiakin, mutta saatavuudessa on haasteita, joten toimittajan valintaan ja toimittajamarkkinoihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tällaisia tuotteita on tärkeää pitää varastossa, jotta toiminta ei vaarannu toimitusongelmien esiintyessä. Lisäksi suunnitelma ja varautuminen mahdollisiin ongelmatilanteisiin on tärkeää. (Kraljic, 1983.)



Kuvio 6. Portfolioanalyysin nelikenttä. Logistiikan maailma.

Toisessa vaiheessa selvitetään yrityksen neuvotteluasema toimittajaan verrattuna, jotta selviää, kuinka vahvasti markkina on toimittajan hallinnassa. Tilannetta voidaan analysoida esimerkiksi vertaamalla tuotantokapasiteettia hankintavolyymiin ja markkinoiden kokoon. Lisäksi toimittajan markkinaosuus vaikuttaa siihen, kuinka paljon vaihtoehtoja ostajalla on. Logistinen asema on myös tärkeä, sillä toimituksen vakautta arvioidaan suhteessa riskiin. Nämä kriteerit vaihtelevat eri aloilla. Analyysin onnistumiselle on tärkeää määritellä tarkasti kriteerit, joilla arvioidaan sekä toimittajan että yrityksen vahvuuksia. (Kraljic, 1983.)

Kolmannessa vaiheessa yrityksen hankinnat asemoidaan strategisesti yrityksen ja toimittajien voimasuhteiden pohjalta. Käytössä olevia strategioita on kolme: mahdollisen vahvan neuvotteluaseman hyödyntäminen, toimittajamarkkinoiden tasapainotus tai monipuolistaminen. Viimeisessä vaiheessa luodaan strategia ja pitkän aikavälin suunnitelma, jonka tavoite on vahvistaa yrityksen asemaa toimittajamarkkinoilla ja minimoida toimittajien aiheuttama riski. (Kraljic, 1983.)



Kuvio 7. Portfolioanalyysin perusstrategiat. (Nieminen 2016)

Kuten edellä on esitetty, vahva toimittajayhteistyö ja sen kehittäminen ovat tärkeä osa hankintatoimea. Kraljicin matriisi onkin saanut kritiikkiä siitä, että se ei ota huomioon toimittajayhteistyötä, eikä täten ole sellaisenaan toimiva pitkän aikavälin strategian luomiseen. Luokittelun onnistuminen onkin tärkeämpää, kuin itse luokittelun lopputulos ja vahvan neuvotteluaseman saaminen toimittajamarkkinoilla. (Fenson & Edin 2008, 12–13.)

6 CASE YRITYS X

Yritys X on Kymenlaaksossa toimiva paperialan yritys. Yritys työllisti vuonna 2020 noin 20 henkilöä, joista viidennes on toimihenkilöitä ja loput tuotannon työntekijöitä. Yrityksen rakenne sidosryhmineen on esitelty kuviossa 6. Sidosryhmien nimiä käsitellään samoin kuin kohdeyrityksen nimeä.



Kuvio 8. Yritys X organisaatio ja tärkeimmät sidosryhmät. (Yritys X 2021)

Tuotanto on pääasiassa alihankintavalmistusta asiakkaille. Tämä vaikuttaa myös hankintojen järjestämiseen, koska tuotannon määrä on riippuvainen asiakkaista ja heidän suhdannevaihteluistaan. Strateginen hankinta on tällaiselle yritykselle erittäin tärkeää, jotta voidaan reagoida ketterästi muuttuviin suhdanteisiin. Yrityksen asiakkaita ovat suuret paperi- ja kartonkitehtaat.

Kuten kuviossa 6 näkyy, Yritys X:llä on useita kone- ja materiaalityöntekijöitä. Listatut toimittajat ovat kohdeyrityksen tuotantokoneiden valmistajia, joilta hankitaan näiden koneiden ja laitteiden varaosat, sekä trukkien ja muiden materiaalityöntekijöiden valmistajia. Tuotannon tarvikkeiden toimittajia on myös useita.

6.1 Organisaation rakenne

Yritys keskittyy ydinliiketoimintaan, eli esimerkiksi kunnossapito, siivous ja tuholiaistorjunta on ulkoistettu. Toimihenkilöt suorittavat ostamista tehtaanjohtajan ohjauksessa. Kuvion 6 mukaisesti ylintä päätäntävaltaa käyttää tehtaanjohtaja. Hänen alaisuudessaan työskentelee tuotannonsuunnittelu, työjohto ja henkilöstö- ja asiakkuuspäällikkö. Pääasiallinen vastuu päivittäisistä hankinnoista on tuotannon työjohtajalla, mutta tehtaanjohto osallistuu aktiivisesti

pientenkin hankintojen organisointiin ja suunnitteluun. Suuremmat hankinnat tekee aina tehtaanjohtaja.

Ennen tuotannon työnjohtajan roolin syntymistä, tuotannonsuunnittelu oli vahvasti mukana hankinnoissa. Käytännössä kaikki tuotannon jatkuvat hankinnat toteutti joku tuotannonsuunnittelun työntekijä. Tämä kuvastaa hyvin teoriaosuudessakin käsiteltyä pienten yritysten ongelmaa, jossa kenelläkään ei ole aikaa keskittyä hankintaan, vaan se nähdään nimenomaan tukitoimintona, jota tekee se, joka ehtii.

6.2 Hankintastrategia

Yrityksellä on olemassa hankintaohje, mutta se on suppea eikä tarjoa juuri-kaan työkaluja strategiseen hankintaan, vaan käsittelee enemmän ostamista. Ohje on kirjoitettu lähtökohtaisesti elintarviketurvallisuuden näkökulmasta, jonka se huomioi hyvin. Hankintaohjeesta käy ilmi myös se, että hankintoja ei ole nimetty kenenkään vastuulle. Sopimusneuvotteluista vastaa ohjeen mukaan tehtaanjohtaja. Hankintaohje löytyy tämän tutkimuksen liitteistä liitenumeroilla yksi.

Yrityksen hankintatoimessa usein halvin hinta ratkaisee. Tämä näkyy usein tuotteiden laadussa ja hankintojen pirstaloitumisena. Kilpaillulla alalla hinta on toki merkittävä tekijä kustannustehokkuuden näkökulmasta. Hankintojen pirstaloituminen voi tarkoittaa pienessäkin yrityksessä esimerkiksi sitä, että jokaiselle työpisteelle on hankittu erilainen tulostinlaite. Näihin jokaiseen sopii erilaiset varaosat, kuten värikasetit, jolloin niiden hankintaa on vaikea suunnitella. Tämä johtaa siihen, että ostaminen tapahtuu pahimmassa tapauksessa usealta toimittajalta, jolloin asema mahdollisiin neuvotteluihin on surkea ja hinta korkea.

Teoriassa yrityksen materiaalihankinnoista vastaa tätä tutkimusta tehtäessä tuotannon työnjohtaja, mutta myös henkilöstöpäällikkö ja tehtaanjohto osallistuvat hankintoihin. Hankintoja ei siis ole täysin luovutettu kenenkään vastuulle, joten hankinnan rooli jää hyvin toissijaiseksi.

Vaihtoehtoja esimerkiksi toimittajien kehittämisessä tai kilpailuttamisessa ei kuitenkaan käytännössä ole kuin tehtaanjohdolla. Tämä johtaa käytännössä ajankäytön ongelmien ja priorisoinnin vuoksi siihen, että toimittajia ja hankintoja koskevat päätökset tehdään ilman strategiaa intuitiivisesti, jolloin hankintojen hoitamisella tarkoitetaan käytännössä operatiivista ostotoimintaa.

6.3 Hankintaprosessit

Hankintaprosessi alkaa tarpeesta. Jokin tuote tai palvelu puuttuu tai ei toimi, jolloin sen hankkimista aletaan pohtia. Puutteen voi huomata kuka tahansa tuotannon työntekijästä tai tuotannonsuunnittelusta aina tehtaanjohtoon. Mikäli hankinta on arvoltaan pieni, voi työnjohto tehdä hankinnan itse tai yhdessä tuotannonsuunnittelun kanssa.

Useille tuotteille on toimittaja valmiina, eli ostajan tehtäväksi jää lähettää tilaus toimittajalle. Hinnat, toimitus- ja laskutusehdot ja rahdit määrittyvät toimittajan ehtojen mukaan. Mikäli tuotetta ei ole hankittu ennen, neuvotellaan hankinnasta sisäisesti ja etsitään toimittaja, jonka tehtaanjohto hyväksyy. Tämän jälkeen joku toimihenkilöistä ottaa yhteyttä toimittajaan ja tilaa tuotteen tai palvelun.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka Yritys X:n hankintoja voitaisiin kehittää. Aluksi analysoitiin kohdeyrityksen hankintojen nykytilaa tekemällä haastatteluja ja keräämällä yritykseltä kirjallista aineistoa hankintoihin liittyen. Hankinnoista tehtiin SWOT-analyysi ja portfolioanalyysi. Alkuperäinen tarkoitus tutkimuksessa oli tehdä myös spend-analyysi ja luoda muitakin KPI-mittareita hankintojen analysointiin ja seurantaan. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että mittareiden luomiseen tarvittavia tietoja ei ole kerätty systemaattisesti, eivätkä ne täten ole saatavilla.

7.1 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluissa haastateltiin kahta kohdeyrityksen hankintoja hoitanutta henkilöä. Ensimmäinen haastateltavista oli Yritys X:n tuotannosuunnittelija, toinen henkilöstöpäällikkö. Haastattelukysymyksillä pyrittiin mahdollisimman laajasti ja perustavanlaatuisesti selvittämään kohdeyrityksen hankintatoimen nykytila.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen hankinta on käytännössä operatiivista, eikä strategiaa ole laadittu erikseen hankinnoille. Hankintaprosessi oli kuitenkin molempien haastateltavien mielestä selkeä ja molemmissa haastatteluissa haastateltavat kuvasivat yrityksen hankintaprosessia yhdenmukaisesti. Vaikeimmaksi asiaksi hankintaprosessissa kuvattiin sopivien toimittajien löytämistä, kun taas vahvuuksina nostettiin esiin hyvät suhteet useisiin paikallisiin toimittajiin. Tämä on hyvä asia useasta vastuullisuuden näkökulmasta.

Toimittajien kilpailutus ja valinta tapahtuu haastattelujen perusteella vahvasti hinta edellä. Lähtökohtaisesti pyritään valitsemaan edullisin vaihtoehto, mutta joidenkin strategisten hankintojen kohdalla mietitään myös muita näkökulmia. Toimittajien kanssa ei juurikaan käydä dialogia, ellei tuotteessa tai palvelussa esiinny ongelmia. Loppukäyttäjien kanssa puolestaan käydään paljonkin aktiivista keskustelua hankinnoista.

Hankintatoimen seuranta, mittaamista ja analysointia ei kohdeyrityksessä juuri tapahdu. Haastatteluissa kerrottiin, että hankintojen kulut ovat käytännössä ainoa asia, jota seurataan aktiivisesti.

Strateginen ja aktiivinen ote hankintaan vaatii erityistä hankintaosaamista. Haastatteluissa havaittiin, että varsinaista hankintaosaamista ei ole ja hankinta on paikoin pirstaleista niin toimittajien, tuotteiden, kuin hankintatoimenkin näkökulmasta.

7.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin teoriaa on käsitelty luvussa 5.1. Alla olevaan kuvioon 7 on kirjattu kohdeyrityksen hankintatoimen vahvuudet (S), heikkoudet (W), mahdollisuudet (O), sekä uhat (T). Tiedot on kerätty yrityksen kirjallisesta aineistosta, sekä teemahaastattelusta.

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ydintoimintaan keskittyminen • Suhde paikallisiin toimittajiin 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heikko hankintaosaaminen • Hankintatoimen passiivisuus • Hankintojen pirstaloituneisuus
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pieni organisaatio mahdollistaa ketteryyden globaalissa ympäristössä • Hankintaosaamiseen panostamalla mahdollista saada hankintatoimen perusasiat kuntoon tehokkaasti • Yhteistyön syventäminen paikallisten toimittajien kanssa 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hankintatoimi nähdään jatkossakin tukitoimintona • Toimittajasuhteiden hallintaan ei panosteta, joka johtaa toimittajien aseman vahvistumiseen • Hankintaa ei kehitetä strategiseen suuntaan

Kuvio 9. Yritys X:n hankintojen SWOT-analyysi.

7.3 Portfolioanalyysi

Portfolioanalyysin teoriaa käsitellään luvussa 5.2. Alla olevassa nelikentässä on esimerkkejä Yritys X:n hankinnoista sijoitettuna Kraljicin matriisiin. Kohdeyrityksen kaikkia hankintoja ei ole sijoitettu nelikenttään.

Volyyimihankinnat <ul style="list-style-type: none"> • Aluslavat • Kannot • Kulmasuojat 	Strategiset hankinnat <ul style="list-style-type: none"> • Kutistemuovi tuotteiden pak- kaukseen
Rutiinituotteet <ul style="list-style-type: none"> • Teipit • Öljyt ja rasvat • Tulostimien varaosat • Työvaatteet • Työkalut • Toimistotarvikkeet 	Pullonkaulatutuotteet <ul style="list-style-type: none"> • Tuotantokoneiden varaosat

Kuvio 10. Yritys X:n hankintoja sijoitettuna Kraljicin matriisiin.

7.3.1 Volyyimihankinnat

Esimerkkejä Yritys X:n volyyimihankinnoista ovat aluslavat, kannot ja kulmasuojat. Nämä tuotteet muodostavat suuren ostovolyymin vuoksi osuuden yrityksen hankintakustannuksista.

Aluslavojen suuri merkitys kustannuksiin johtuu siitä, että ne tehdään käsitöinä. Lisäksi niitä käytetään kaikissa kohdeyrityksen myytävissä tuotteissa alustoina. Kansiä käytetään noin puolissa tuotteista, kuten myös kulmasuojia pakkauksiin. Kulmasuojia on erilaisia ja näille on omat toimittajansa. Toimitusajat kulmasuojille ovat kohtalaisen pitkiä, noin 4–6 viikkoa tilauksesta. Aluslavat ja kannot tulevat pääosin samalta paikalliselta toimittajalta, joka kykenee tarvittaessa toimittamaan tuotteita saman vuorokauden aikana.

7.3.2 Rutiinituotteet

Kohdeyrityksen rutiinituotteisiin voidaan sijoittaa esimerkiksi teipit, öljyt ja rasvat, tulostintarvikkeet, työvaatteet, työkalut ja toimistotarvikkeet. Näiden tuotteiden ostaminen on helppoa, eikä niiden hankkimiseen tulisi käyttää juurikaan aikaa, vaan prosessin tulisi olla tehokas.

Työvaatteiden toimitus, pesu ja korjaus tapahtuu täysin automaattisesti palveluntarjoajan puolesta ja uusien vaatteiden tilaaminen helposti heidän verkkopalvelustaan. Muut rutiinituotteet tilataan jokainen omalla tavallaan ja omalta toimittajaltaan, paitsi teipit, sekä öljyt ja rasvat tulevat samalta toimittajalta. Kyseinen toimittaja hoiti näiden tarvikkeiden täyttämisen varastoon itsenäisesti ennen poikkeusolojen alkamista.

7.3.3 Strategiset hankinnat

Esimerkiksi kohdeyrityksen strategisista hankinnoista nostettiin kutistemuovi tuotteiden pakkaukseen. Kutistemuovi valittiin esimerkiksi sen laatuksien, toimituksen erityispiirteiden ja hinnan vuoksi, sekä siksi, että lähes kaikki yrityksen tuotteet pakataan käyttämällä kyseistä muovia.

Kutistemuovi nimensä mukaisesti kutistuu lämmitettäessä pakattavan tuotteen ympärille, joka tekee pakkauksesta tukevan, vesi- ja likatiiviin ja kestävä. Tuotteet pakataan muoviin automaattisella pakkauslinjalla, jonka loppupäässä pakkaus menee lämpötunneliin, käytännössä isoon uuniin, jossa muovi kutistuu. Toistuvan, automaattisen prosessin vuoksi, muovin laadun on oltava tasaista ja ennustettavaa, jotta prosessi ei häiriinny pakkausmuovista aiheutuvien vikojen vuoksi.

Laadukas kutistemuovi on kallista, joka asettaa sen hankinnalle erityisiä haasteita. Toimittaja ei pidä varastossa tuotteita, vaan valmistaa ne tilauksesta, joten toimitusaika on useita viikkoja. Kohdeyrityksellekään ei ole kannattavaa pitää kalliita materiaaleja varastossa yli tarpeen, mutta on otettava myös huomioon, että koko tuotantoprosessi pysähtyy, mikäli pakkausmuovi loppuu, eikä tuotteita voida pakata.

7.3.4 Pullonkaulatuotteet

Tuotantolaitteiden varaosat ovat hyvä esimerkki Yritys X:n pullonkaulatuotteista. Yrityksellä on useita erilaisia ja eri ikäisiä tuotantolaitteita ja koneita, joiden varaosat hankitaan usein suoraan laitevalmistajalta. Näiden taloudellinen merkitys on usein pieni, mutta niiden saatavuudessa voi olla vaikeuksia ja pahimmillaan puuttuva osa pysäyttää koko tuotantokoneen ja vaarantaa tilausten aikataulun.

Tällaisten tuotteiden toimittajiin voi olla vaikeaa saada yhteyttä, tilausten käsittely vie aikaa ja usein maantieteelliset etäisyydetkin vaikuttavat negatiivisesti varaosien saatavuuteen. Vanhimpien tuotantolaitteiden kohdalla voi olla, että varaosia ei enää valmisteta ja täytyy etsiä vaihtoehtoisia toimittajia. Kohdeyritys on varautunut joidenkin osien kulumiseen ja hajoamiseen varastoimalla näitä tuotteita, jotta ne ovat nopeasti vaihdettavissa, mutta osien hajoamista on vaikea ennustaa, eikä ole kannattavaa ostaa useiksi vuosiksi erilaisia osia varastoon odottamaan käyttöä.

7.4 Löydökset

Käytetyt analyysit indikoivat selvästi, että yrityksellä on haasteita toimittajasuhteiden hallinnassa passiivisen hankintaotteen vuoksi. SWOT-analyysin tulokset tukevat portfolioanalyysin tuloksia siitä, että erityisesti strategisissa- ja pullonkaulahankinnoissa tarvittavaa strategista ja aktiivista hankintaotetta ei käytännössä ole.

Analyysien tulokset mukailevat haastattelujen teemoja. Hankintatoimea ei tunnusteta omaksi prosessiksi, vaan sitä hoidetaan varsinaisen työn ohella. Hankintatehtävät ovat muotoutuneet työntekijöille operatiivisen toiminnan kautta, eikä hankintatehtäviin ole selkeitä ohjeita tai tarkkaa määrittelyä.

Yrityksellä ei ole liikevaihdon näkökulmasta merkittävästi volyymituotteita, mutta rutiinituotteita, strategisia hankintoja ja pullonkaulatuotteita voidaan pitää merkittävänä yrityksen toiminnan kannalta. Volyymituotteiden hankinnassa yritys hyödyntää hyvin suhteitaan paikallisiin toimittajiin, eikä toimitusvarmuudessa tai laadussa ole moitittavaa.

Rutiinituotteiden hankintaan ja niiden hinnan alentamiseen käytetään verrattain paljon aikaa. Näiden tuotteiden ostamisesta käydään usein keskustelua yrityksen sisällä ja toimittajia voidaan vaihdella usein.

Strategisten hankintojen kohdalla SWOT-analyysissä ilmenevä heikkous, hankintatoimen passiivisuus, korostuu. Kohdeyrityksen kommunikaatio toimittajan

kanssa on vähäistä hankinnan merkittävyydestä huolimatta. Toimitusvaikeuden ja toimitusajan pituuden vaihtelu on kohdeyrityksen strategisissa hankinnoissa normaalia. Sama pätee yrityksen pullonkaulatuotteiden hankintaan.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Yritys X:n hankintatoimen nykytila, sekä kuinka hankintaprosessia voidaan kehittää. Tutkimus osoittaa, että hankintatoimen tulee olla aktiivinen osa yrityksen strategiassa, eikä hankintojen merkitystä tule vähätellä. Hankintojen kehittäminen vaatii ammattitaitoa ja erinomaisia vuorovaikutustaitoja toimittajasuhteiden ylläpitämiseksi. Erityisesti yritysten, jotka keskittyvät ydinliiketoimintaansa, kuten kohdeyritys, tulisi kiinnittää erityistä huomiota hankintojen toteuttamiseen, seurantaan ja mittaamiseen.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena, joten on tarpeen arvioida tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) määritelmällä validiteetista tarkoitetaan sitä, onko tutkimus pätevä ja ovatko siitä saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan, ovatko työn tulokset luotettavia.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Molempien haastateltavien vastaukset mukailivat toisiaan, eikä merkittäviä eroavaisuuksia haastateltavien vastauksista löytynyt. Kirjallinen aineisto kohdeyrityksen hankinnoista tuki myös haastateltavien näkemystä hankintatoimen nykytilasta. On kuitenkin muistettava, että tutkimustulos vastaa tämän opinnäytetyön tekohetken tilannetta, joten muutokset näkemykset ja faktat voivat muuttua ajan kuluessa. Tutkimuksen validiteetti on opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisen arvion mukaan hyvällä tasolla ja tutkimus kuvaa kohdeyrityksen hankintatoimen nykytilaa hyvin tutkimuksessa käytetyn laajan ja hyvin saatavissa oleva teoria-aineiston pohjalta.

SWOT-analyysissä huomioitiin mahdollisuudeksi yhteistyön syventäminen paikallisten toimittajien kanssa. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa portfolioanalyysin rutiinutuotteiden keskittämistä harvemmalle toimittajalle, jolloin niiden han-

kinta yksinkertaistuisi ja säästäisi aikaa tärkeämmille hankinnoille. Tutkimuksessa tehdyn portfolioanalyysin mukaisesti kohdeyritys voi asettaa muitakin hankintojaan Kraljicin matriisiin ja kehittää niitä teoriaviitekehyksen puitteissa.

Lisäämällä hankintaosaamista ja tietoisuutta hankintatoimen merkityksestä yritys voi kehittää hankintojaan strategisempaan suuntaan. Suomessa on erittäin hyvät mahdollisuudet kouluttautua, joten henkilöstön hankintaosaamista on mahdollista kasvattaa helpostikin. Pienen yrityksen ei ole kannattavaa perustaa omaa hankintaosastoa tai palkata siihen erikoistunutta henkilöä, mutta esimerkiksi hankintakonsultti on erinomainen vaihtoehto kouluttamaan yrityksen hankinnoista vastaavia henkilöitä ja ylintä johtoa.

Hankintoja tulisi myös ohjata keskitetysti. Nykyisellään liian hajallaan oleva hankintatoimi on tehoton ja toimittajien neuvotteluasema on korostuneen vahva. Keskitetysti ohjatun hankintatoimen tulisi kohdeyrityksen tapauksessa painottaa enemmän keskitettyyn hankintaan, jolloin toiminta olisi suoraviivaista. Lisäksi volyymia kasvattamalla parannettaisiin omaa neuvotteluasemaa ja voitaisiin näin vaikuttaa hintoihin ja toimituksiin. Jotkin hankinnat vaativat myös erityistä osaamista, jolloin keskittäminen on hyvä vaihtoehto. Täysin keskitetty hankinta ei kuitenkaan kannata kohdeyrityksen näkökulmasta, koska osa hankinnoista on niin yksinkertaisia, että hajauttamisestakin on hyötyä. Tästä syystä hybridimallia kannattaa kohdeyrityksessä kokeilla.

Jatkotutkimuksia voisi tehdä mitattavasta aineistosta sitten, kun yritys on luonut hankintaan käyviä mittareita. Esimerkiksi toimittajien määrää ja hankintojen jakautumista toimittajittain olisi hyvä selvittää, jotta yritykselle itselleen muodostuisi syvempi käsitys hankintatoimen nykytilasta ja sen kehittymistä pystyttäisiin mittaamaan. Kohdeyrityksen käyttöpääoman ja keskimääräisen maksuehdon suhdetta olisi myös syytä tarkastella, jotta varmistutaan kassan riittävydestä. Lisäksi varaston arvon kehitystä olisi hyvä seurata.

Palveluhankinnat rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mutta myös niiden kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota kokonaisvaltaisen hankintatoimen strategian luomiseksi. Palveluhankinnat vaativat erityistä osaamista kilpailutuksessa, sopimusehdoissa ja seurannassa, joten edellä mainittu hankintaosaamisen kasvattamisen merkitys korostuu palveluhankinnoissa entuudestaan.

LÄHTEET

Cambridge dictionary. 2020. Meaning of supplier. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/supplier>. [Viitattu 6.1.2021]

Fenson, C. & Edin, P. 2008. How purchasing practitioners use the Kraljic matrix. Master Thesis. Stockholm School of Economics Department of Marketing and Strategy.

Hankinta, ostaminen ja sopimukset. Business Technology Standard. 2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://btmalli.fi/book/sourcing-and-optimisation/sourcing-purchasing-and-contracts/>. [Viitattu 6.1.2021]

HANKINTASTRATEGIAT JA OSTOPORTFOLIO. Logistiikan maailma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/>. [Viitattu 18.1.2021]

Hankintatoimi ja ostotoiminta. Logistiikan maailma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/>. [Viitattu 6.1.2021]

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus Helsinki. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>. [Viitattu: 8.1.2020]

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen H. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Viides, tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Karjalainen, K & van Raaij, E.M. 2011. An empirical test of contributing factors to different forms of maverick buying. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1478409211000331?via%3Dihub>. [Viitattu 4.2.2021]

Kraljic, P. 1983. Harvard business review. Purchasing Must Become Supply Management. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>. [Viitattu 14.1.2021]

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. [Viitattu 8.1.2020]

Logistiikan maailma. Tilaus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tilaus/>. [Viitattu 6.1.2021]

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.htm. [Viitattu 8.1.2021].

Tate, W & Knight, L. Journal of Purchasing & Supply Management. 2011. Supply management—Missing link in strategic management? PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-purchasing-and-supply-management>. [Viitattu 9.2.2021]

Tuomivaara, I. 2018. LOGY. Steps of the Spend Analysis. Blogi. Saatavissa: <https://www.logy.fi/tietoa/uutiset-ja-blogit/blogi/blogiartikkeli/steps-of-the-spend-analysis.html>. [Viitattu 22.2.2021]

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J., Tuohimaa, H. 2007. LAA-DUKAS SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuudenmenestyksen turvaamiseksi. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf. [Viitattu 5.2.2021]

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. E-kirja. Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>. [Viitattu 6.1.2021]

Nieminen, T. 2019. Miksi Suomessa unohdetaan hankinnat, kun kehitetään kilpailukykyä? ValueSource. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.values.fi/fi/blogi/miksi-suomessa-unohdetaan-hankinnat-kun-kehitetaan-kilpailukyky>. [Viitattu 5.1.2021]

Nikolai Sourcing. 2010. Nikolai Sourcing: pk-yritysten hankinta on välttämättömyyden tukitoimintaa eikä omaa yrityksissä strategista funktiota. Tuloksia tehdystä pk-teollisuuden hankintatarpeiden kartoituksesta Suomessa. Lehdistö-tiedote. Saatavissa: http://www.nikolaisourcing.com/images/uploads/pdf/Hankinta_kysely.pdf. [Viitattu 5.1.2021.]

Parmenter, D. 2010. Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. E-kirja. John Wiley & Sons, Inc 2010. [Viitattu 22.2.2021]

PwC. 2013. Supplier Relationship Management: How key suppliers drive your company's competitive advantage. PDF-Dokumentti. PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. [Viitattu 19.1.2021]

Sakki, J. 2014. Tilaus -toimitusketjun hallinta - Digitalisoitumisen haasteet. E-kirja. 8. painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>. [Viitattu 18.1.2021]

Scheffler, P. 2015. Global Sourcing: Performance and Competition: How to Benefit from an International Scope. Logos Verlag Berlin.

University of Wisconsin. The Triple Bottom Line. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>. [Viitattu 26.1.2021]

van Weele, A. 2014. Purchasing and supply chain management. 6. uud. p. Singapore: Seng Lee Press.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. 4., uud. p. PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>. [Viitattu 8.1.2020]

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>. [Viitattu 16.1.2021]

Hankintaohje**Sisällysluettelo:**

1. KEMIKAALIT	39
2. PAKKAUSTARVIKKEET	39
3. TYÖVÄLINEET JA MATERIAALIT	40
4. SUOJAIMET SEKÄ ENSIAPU- JA TUOTANTOTARVIKKEET.....	40
5. ULKOPUOLINEN TYÖ	40

1. Kemikaalit

Tuotantotiloihin hankittavien kemikaalien tulee olla kohteeseen soveltuvia. Koneiden puhdistusaineiden tulee olla elintarvikekontaktikelpoisia. Kelpoisuus varmistetaan tuotteen toimittajalta ennen hankintaa. Tuotteen toimittajan tulee lähettää kemikaalin käyttöturvallisuustiedote ja tiedot kemikaalin soveltuvuudesta elintarvikekontaktimateriaalien käsittelyyn ennen tuotteen toimitusta. Sonja Mäkelä on vastuussa kemikaalien hyväksynnöistä tuotantoon ja kemikaalidokumenttien ylläpidosta. Paineilmakompressoreissa ja koneiden rasvani-
poissa siirrytään käyttämään Food Grade -öljyjä, joten muita öljyjä ei enää hankita.

2. Pakkaustarvikkeet

Tuotteen kanssa kosketuksissa olevien pakkaustarvikkeiden tulee olla elintarvikekontaktikelpoisia. Näitä ovat rullakääreet sekä kiriste- ja kutistemuovit. Kelpoisuus varmistetaan tuotteen toimittajalta ennen hankintaa. Tuotteen toimittajan tulee toimittaa tuotetiedot ja tiedot tuotteen elintarvikekontaktikelpoisuudesta ennen tuotteen toimitusta. Nimetty henkilö on vastuussa tuotetiedokumenttien hyväksynnöistä ja dokumenttirekisterin ylläpidosta. Hylsyty eivät pääse kosketukseen varsinaisen tuotteen kanssa, joten hylsyjen ei tarvitse olla elintarvikekontaktikelpoisia. Teippien hankinnassa otetaan huomioon se, pääseekö teippi koskettamaan tuotetta. Jos teippi koskettaa tuotetta, tulee sen olla elintarvikekontaktikelpoinen. Kaikkien arkkipallettilavojen tulee olla IPPC-leimat-
tuja.

3. Työvälineet ja materiaalit

Katkoteräveitsiä ei hankita tuotantoalueelle. Tuotantoalueelle uusittavien valaisimien tulee olla elintarviketilaan soveltuvia, särkymättömällä suojalla varustettuja LED-valaisimia. Lasia ja haurasta muovia sisältäviä tarvikkeita ja materiaaleja ei hankita tuotantoalueelle.

4. Suojaimet sekä ensiapu- ja tuotantotarvikkeet

Tuotantoon hankittavat suojaimet tilataan määrätyltä toimittajalta. Tehtaalla on käytössä toimittajan hyllytyspalvelu eli toimittajan valtuutettu myyjä käy täydentämässä tuotantotarvike- ja ensiapukaappeja säännöllisesti. Toistaiseksi toimittajan kautta tilataan:

- koneiden puhdistusaineet ja puhdistuspyyhkeet/liinat
- teippikoneet ja teipit
- kolhulippikset
- turvakengät ja suojavaatteet sekä -kypärät
- EA-tarvikkeet

Hygieniatuotteet, kuten käsipyyhkeet ja wc-paperit sekä niiden annostelijat, tilataan paikalliselta määrätyltä toimittajalta.

5. Ulkopuolinen työ

Kunnossapitotyöt teetetään pääasiassa muutamalla alihankkijalla riippuen kunnossapitotyön laadusta. Sopimusten laatimisesta vastaa tehtaanjohto ja dokumentoinnista joku toimihenkilöistä.

Teemahaastattelun tutkimuskysymykset

Haastateltavan perustiedot:

Koulutus:

Työkokemus:

Tärkeimmät työtehtävät:

Avoimet kysymykset:

1. Onko yrityksen hankintatoimi operatiivista vai strategista?
2. Onko hankintaosaaminen mielestäsi tärkeää ja miten tämä näkyy yrityksen hankintatoimessa?
3. Mistä yrityksen hankintaprosessi alkaa?
4. Miten hankintoja valmistellaan ja suunnitellaan?
5. Mitkä asiat koetaan hankalina hankintojen suunnittelussa ja valmistelussa?
6. Mitkä ovat yrityksen vahvuuksia hankintojen suunnittelussa ja valmistelussa?

7. Miten toimittajia kilpailutetaan? Kriteerit toimittajavalinnassa, sopimusehtojen ja vastuullisuuden merkitys?
8. Käydäänkö toimittajien ja loppukäyttäjien kanssa vuoropuhelua hankittavien tuotteiden ja/tai palvelun kehittämiseksi? Millä tavalla?
9. Onko sinulla mielestäsi riittävästi tietoa hankintasopimusten nykytilasta? Onko tämä tieto mielestäsi relevanttia?
10. Seurataanko hankintaprosessia kokonaisvaltaisesti alusta loppuun? Miten?
11. Miten hankintatoimea mitataan kokonaisuutena? KPI-mittarit yms.?
12. Miten itse kehittäisit yrityksen hankintoja?
13. Onko hankintojen työnjako mielestäsi selkeä? Voisiko sitä selkeyttää?

Miten?
14. Kuvaile lyhyesti hankintaprosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt