

Strategisen hankintajohtamisen kehittäminen asuntotuotannossa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketalous, uudistava johtaminen

2021

Pia Stenroos

Tiivistelmä

| | | |
|--|--------------------------------------|-------------------------|
| Tekijä(t) Stenroos, Pia | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK | Valmistumisaika 2021 |
| | Sivumäärä 65+10 | |
| Työn nimi Strategisen hankintajohtamisen kehittäminen asuntotuotannossa | | |
| Tutkinto Tradenomi YAMK | | |
| Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio T2H Rakennus Oy | | |
| Tiivistelmä <p>Hankinnoilla on suuri merkitys organisaatioiden kokonaiskustannusrakenteessa. Monimuotoinen ympäristö ja sirpaleiset hankinnat vaativat laaja-alaista osaamista johtamisen näkökulmasta. Strategiset hankinnat ovat koko organisaatiota koskeva prosessi, jonka tarkoituksena on varmistaa materiaalien ja palveluiden oikea-aikainen toimittaminen organisaation liiketoimintatavoitteiden mukaisesti huomioiden samalla riskinhallinta. Tehokkaat hankintastrategiat auttavat yrityksiä kehittämään parhaita käytäntöjä ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Kustannusten minimointi, laadun maksimointi ja aikataulujen hallinta takaavat strategian mukaiset saavutukset. Kehittämistyössä tutkittiin, kuinka yritys voi kehittää ja tehostaa hankintatoimintojaan strategiseen suuntaan. Tutkimus suoritettiin käyttäen laadullista tapaustutkimusta sekä määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin yksilöllisten teemahaastatteluiden ja sähköpostikyselyn pohjalta. Teoreettinen viitekehys koottiin tutkimusta tukevan kirjallisuuden pohjalta hyödyntäen muun muassa Niemisen (2016), Iloranta & Pajunen-Muhosen (2018), Jiangin (2017), Khanin (2018) ja van Weele (2014) näkökulmia.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että strategian laatiminen ja liiketoimintaa tukevat linjavedot vahvistavat yrityksen liiketoimintaa. Kehittämistyön tutkijan tulokulma peilaa tutkimusaineistoa tutkimustuloksiin. Hybridiorganisaatio, kokonaiskustannusajattelu, muutosjohtaminen ja toimittajasuhteiden hallinta tukevat tutkimuksen mukaan yrityksiä kohti strategisempaa hankintaa.</p> | | |
| Asiasanat Strateginen hankinta, hankintajohtaminen, prosessi, hybridiorganisaatio | | |

Abstract

| | | |
|---|--|-------------------|
| Author(s) Stenroos, Pia | Type of Publication Master´s Thesis | Published 2021 |
| | Number of Pages 65+10 | |
| Title of Publication Development of strategic procurement management in housing production | | |
| Name of Degree Master of Business Administration | | |
| Name, title and organization of the client T2H Rakennus Oy | | |
| Abstract <p>Procurement plays a major role in the overall cost structure of organizations. A diverse environment and fragmented procurement require a wide range of expertise from a management perspective. Strategic procurement is an organization-wide process, each of which requires significant alternative risk management based on timely delivery of materials and services to non-organizational business objectives. Effective sourcing strategies help companies develop best practices and achieve set goals. Minimizing costs, maximizing quality and managing schedules guarantee the achievements of the strategy. Development work examines how a company can develop and streamline its procurement functions in a strategic direction. The study is conducted with a qualitative case study as well as a quantitative research method. The research material was collected on the basis of individual thematic interviews and an e-mail survey. The knowledge base was compiled based on literature supporting the research, utilizing other perspectives from Nieminen (2016), Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018), Jiang (2017), Khan (2018) and van Weele (2014).</p> <p>The research results show that strategy development and business support policies strengthen a company's business. The researcher's approach angle reflects the research material to the research results. According to the study, a hybrid organization, total cost thinking, change management and supplier relationship management support companies towards more strategic sourcing.</p> | | |
| Keywords Strategic acquisition, Procurement management, Process, Hybrid organization | | |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Kehittämistyön tavoitteet..... | 1 |
| 1.2 | Tutkimusstrategia, menetelmät ja rajaukset..... | 2 |
| 2 | Hankinnat projektiperustaisessa asuntotuotannossa | 5 |
| 2.1 | Hankinnat ja niiden ohjaus..... | 5 |
| 2.2 | Hankintatoimen asema organisaatiossa | 9 |
| 2.3 | Hankintaosaaminen | 13 |
| 2.4 | Yhteiset pelisäännöt (sisäiset ja ulkoiset)..... | 15 |
| 2.5 | Hankinnan laajennettu yhteistoiminta | 16 |
| 2.6 | Hankintariskit..... | 18 |
| 3 | Hankintojen strateginen johtaminen | 22 |
| 3.1 | Strategia | 22 |
| 3.2 | Hankintastrategian johtaminen | 24 |
| 4 | Kehittämistyö ja tutkimuksen suoritus | 35 |
| 4.1 | Hankinnan nykytila ja kehittämisen tarpeet | 35 |
| 4.2 | Kohdeyrityksen projektituotannon erityispiirteet ja hankintaorganisaatio | 36 |
| 4.3 | Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta..... | 36 |
| 4.4 | Tutkimussuunnitelma, tutkimusjoukko ja kehittämishankkeen toteutus | 37 |
| 4.5 | Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuskysymykset..... | 38 |
| 5 | Analyysi ja tulokset | 41 |
| 5.1 | Tutkimuksen tulokset..... | 41 |
| 5.2 | Kehityskohteet ja hankintastrategian kehityssuunnitelma, lopputulos..... | 45 |
| 5.3 | Hankintaorganisaation kehitysehdotelma ja malli..... | 46 |
| 5.4 | Kategoriastراتيجiat..... | 51 |
| 5.5 | Strategisen hankintajohtamisen hyödyt ja edellytykset | 52 |
| 5.6 | Työpajatyöskentelyn yhteenveto..... | 53 |
| 5.7 | Tutkimusaineiston peilaus teoriataustaan | 55 |
| 6 | Johtopäätökset ja tulosten pohdintaa..... | 58 |
| 6.1 | Kehittämishankkeen arviointi ja hyödyntäminen..... | 59 |
| 6.2 | Tulevat tutkimus ja kehittämiskohteet | 60 |
| | Lähteet | 62 |

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen haastattelukysymykset.

Liite 2. Kooste kyselystä ja haastatteluista.

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on kohdeyrityksen hankintajohtamisen kehittäminen. Opinnäytetyötä kutsutaan jäljempänä kehittämistyöksi. Kehittämistyöhön kuuluu myös toimeksi-antajalle suoritettava tutkimustyö. Kohdeyritys on asuntorakentamisessa toimiva rakennus-yritys, jonka liiketoiminta perustuu perustajaurakointimalliin, eli se hankkii tontin, suunnittelee, rakentaa, markkinoi ja myy rakennuskohteet itse. Tuotanto on hyvin pitkälle vakioitu ja kohdeyritykseen on tehty useita opinnäytetöitä tuotannon vakiointiin liittyen (Hyttinen 2020; Göös 2018).

Hankintojen johtaminen tulee nähdä osana koko organisaation johtamista, jolloin se tukee organisaation liiketoiminnan tuloksellisuutta. Strateginen hankintojen johtaminen myötäilee organisaation liiketoimintastrategiaa. Oleellinen osa menestyksestä hankintaa on sen johtaminen. Kohdeyrityksessä on onnistuttu tekemään tuloksellista hankintaa, joka takaa hyvän liikevoiton. Yrityksen sisäistä kehittämistyötä, joka tukee organisaation kasvua, on jatkettava määrätietoisesti. Kun hankitaan oman alansa parhaat toimijat parhaalla mahdollisella tavalla, saadaan tuotettua paras mahdollinen tuote loppukäyttäjälle eli kohdeyrityksen asiakkaalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 60.)

Teoreettinen viitekehys tarjoaa katsauksen strategisen hankintajohtamisen eri aihealueisiin teemoittain, joita ovat hankintastrategia, hankintatoimen asema organisaatiossa, tehokas hankintojen johtaminen, hankintaosaaminen, kategoriastrategia, strategiset toimittajasuhteet ja niiden hallinta, yhteiset pelisäännöt, hankinnan laajennettu yhteistoiminta ja hankintariskit. Teoreettinen viitekehys antaa myös osviittaa kehittämistyön tueksi ja toimii tietoperustana kehittämistyölle.

Kehittämistyön **päätaavoitteena** on löytää kohdeyritykselle kehitysehdotukset hankintajohtamisessa huomioitaviin asioihin. Tämä saavutetaan tutkimuksellisen kehityshankkeen avulla. Teoreettisen viitekehysten lisäksi toteutetaan puolistrukturoitu haastattelututkimus kohdeyrityksen hankintahenkilöstölle. Tulokset analysoidaan ja niitä käytetään kehittämistyön apuna. Kehittämistyön **osatavoitteena** on löytää johtamismalli hankintojen kehittämisen tueksi. Kohdeyritykselle laaditaan ehdotelma hankinnan strategisesta toimintamallista, joka palvelee koko yritystä. Hankkeen hyöty kohdeyritykselle ovat työn tuotoksena syntyvät kehittämisajatukset ja johtamismalli.

1.1 Kehittämistyön tavoitteet

Kohdeyrityksen tuotannossa on edelleen kehitettävää hankintojen johtamisen ja kustannustehokkuuden saralla. Hankintojen vakioinnilla voidaan edesauttaa hankintojen onnistumista

ja näin ollen koko rakennusprojektin tehokkuutta rakentamisen sekä kustannusten näkökulmasta. Hankinta on yksinkertaisimmillaan ulkoisten resurssien johtamista. (Junnonen & Kankainen 2012, 14.)

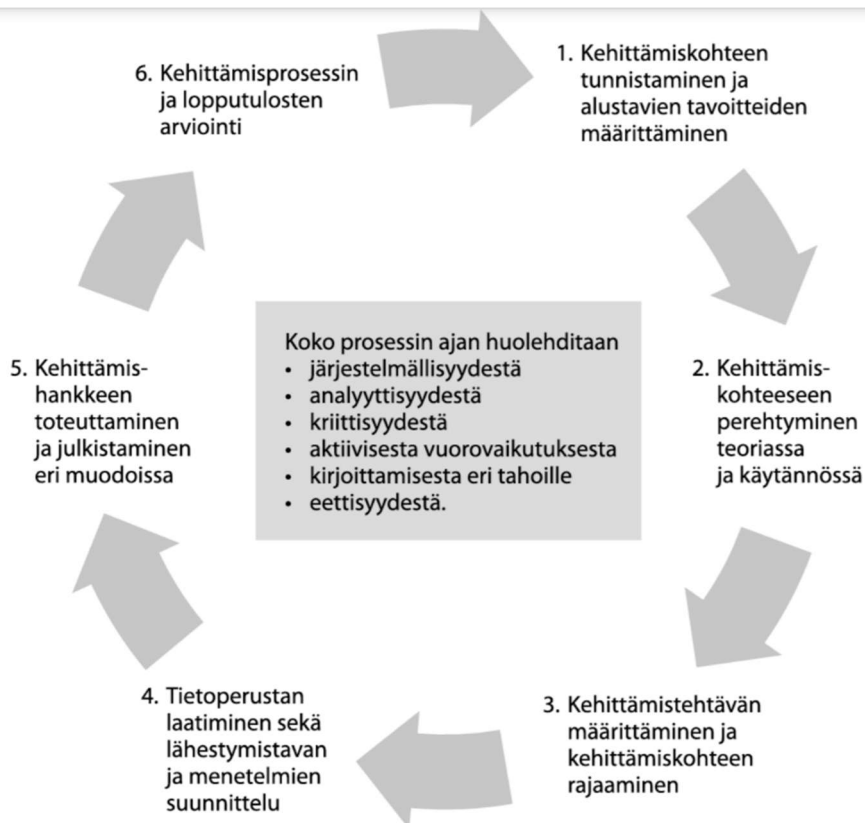
Kehittämistyön **tarkoituksena** on lisätä hankintatoiminnan osaamista kohdeyrityksessä ja selvittää taustatietoa mitä tehokkaalta hankintaorganisaatiolta ja sen johtamiselta vaaditaan. Kehittämistyössä tutkitaan hankintojen strategista johtamista ja laaditaan uudistava kehitysehdotus kohdeyrityksen hankintajohtamisen tehostamisen tueksi. Tavoitteena on luoda malli hankintaorganisaation rakenteesta, joka auttaa yritystä hankintajohtamisen kehitystyössä. Hankintaorganisaation mallin tueksi selvitetään hankinnan tehokkuuteen vaikuttavat tekijät ja mallin hyödynnettävyys kohdeyrityksen hanketoiminnassa.

Kehittämistyön **tavoitteena** ei ole vain yhden totuuden löytäminen, eikä sen tarkoituksena ole ottaa huomioon kaikkea hankintaan ja sen prosesseihin liittyvää teoriaa ja esittää ainoa oikea tapa hoitaa hankintojen johtamista, vaan sen **tavoite** on herättää mielenkiintoa ja inspiroida lukijaa. Tutkijan näkökulma johtaa kohti hankinnan tärkeyden ymmärrystä liiketoiminnan kehittämisen tulokulman kautta.

1.2 Tutkimusstrategia, menetelmät ja rajaukset

Kehittämistyössä ei käydä läpi itse hankinnan ostoprosessia, koska aiheesta on tehty jo useampi opinnäytetyö kohdeyritykseen (Kärkkäinen 2018; Ahola 2015). Kehittämistyössä ei myöskään määritellä hankintojen onnistumisen mittaristoa tai mahdollisten kehitysehdotusten aikatauluja. Kaikkia kohdeyrityksen hankintoja ei käydä läpi vaan kehittämistyö on rajattu koskemaan kohdeyrityksen kerrostalo- ja rivitalotuotannon hankintajohtamista.

Kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi hankintojen johtamista yleisesti, koska projekti hankintoihin johtamisessa ja organisoinnissa voidaan käyttää samoja oppeja ja malleja kuin muissakin hankinnoissa. Käytännön kehittämistyö aloitetaan kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Kehittämistyön prosessi tutkimushankkeissa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 24)

Aluksi tutkija perehtyy laajasti aihealueen tietoperustaan, jonka jälkeen aihe rajataan koskemaan kohdeyrityksen asuntotuotannon projektihankintojen johtamista ja sen kehittämistä. Strategisen hankintajohtamisen näkökulmaksi on valittu johtohenkilön näkökulma, työntekijän näkökulma on rajattu pois tästä työstä. Tutkimuksen lopussa analysoidaan kehitystoimet ja suositukset.

Tutkimusmenetelmänä käytetään empiirisen aineiston keruuta ja analysointia tapaustutkimuksen pohjalta johdettuina puolistrukturoituina teemahaastatteluina, sähköpostikyselyä sekä havainnointia. Haastatteluissa selvitetään kohdeyrityksen hyväksi havaittuja hankintatapoja ja kehitysehdotuksia. Haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen ne kirjoitetaan auki ja lopuksi ne analysoidaan. Lopuksi kehittämistyön tulosten jalkauttaminen suoritetaan työpajatyöskentelyllä.

Tutkimuskysymykset toimivat samalla myös haastatteluiden kysymyksinä. Päätutkimuskysymys on:

- Miten tehostaa strategista hankintajohtamista?

Alakysymykset ovat:

- mitkä ovat yrityksen hankinnan sudenkuopat?
- Miten pitkälle hankintatoimi kannattaa keskittää yrityksessänne? mikä kannattaa hoitaa hajautetusti ja miksi?

Tiedonkeruumenetelmänä käytetään myös kehittämistyön tutkijan omaa havainnointia. Tutkijalla on oman asiantuntijaroolin myötä kokemusta kohdeyrityksen hankintatoimesta. Havainnot kerätään oman työn ohessa luonnollisessa ympäristössä analysoimalla yrityksen kirjallisia aineistoja ja dataa.

2 Hankinnat projektiperustaisessa asuntotuotannossa

2.1 Hankinnat ja niiden ohjaus

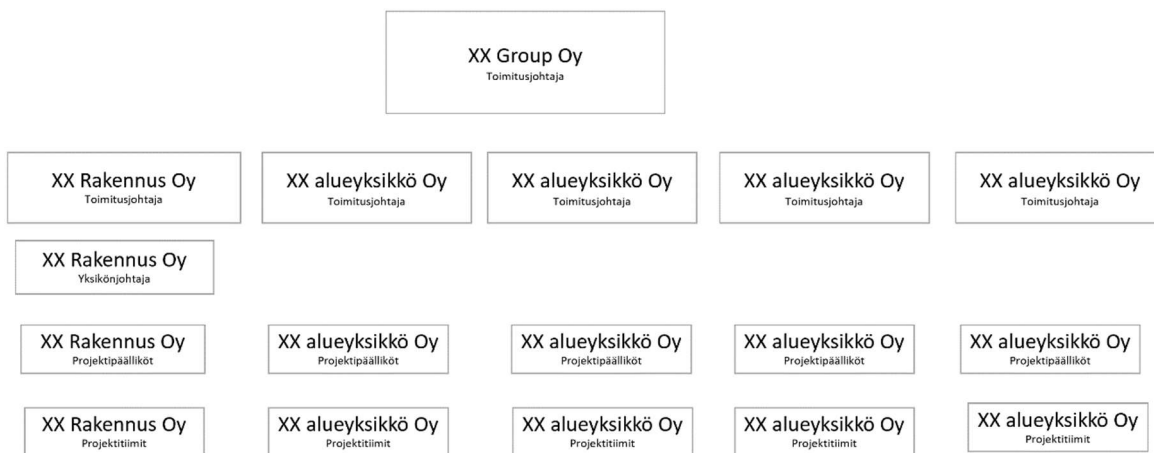
Hankintatoimen päätavoitteena on arvon luominen. Arvoa luova toiminta edellyttää hankintatoimen yhteistyötä sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Hankintatoimen pääasiallinen tehtävä on hankkia materiaalit, tuotteet ja palvelut, joita yritys tarvitsee tuotannossaan. Materiaalivirta on kyettävä ohjaamaan ajallisesti, määrällisesti, kustannuksiltaan ja laadullisesti aikataulutavoitteet huomioiden. Hankintatyössä on ensisijaisen tärkeää huomioida kustannustehokkuus ja riittävä laatu/palvelutaso. Jopa muutaman prosentin säästö hankintakustannuksissa voi parantaa merkittävästi yrityksen kannattavuutta. Hankkijan on tärkeää tiedostaa, että neuvottelemalla jokaisen tuotteen hankintahinnasta esimerkiksi vain 1% pois saadaan jopa satojen tuhansien eurojen säästöjä vuositasolla. Vastaavaa tulosta on vaikea saada aikaan perinteisellä myyntityöllä. Ilman hankintakustannusten pienentymistä, yritysten menestyminen on haastavaa. Hankintojen osuus liikevaihdosta ja niiden taloudellinen arvo luonnollisesti vaihtelevat riippuen muun muassa yrityksen koosta ja toimialasta. Hankintojen seurauksena yrityksen rahaa sitoutuu myös käyttö- ja vaihto-omaisuuteen. Hankintojen suuren taloudellisen merkityksen vuoksi yrityksen tulos tehdään pitkältä hankintatyöllä. Hankintatoimen rooli ja asema on ymmärretty strategisessa mielessä viime vuosina ja sen kehittämisen sekä uudistamisen tarve on tiedostettu. (Ritvanen, Inkiläinen & Santala 2011, 31-35, 181).

Rakennushankkeiden kokonaiskustannukset koostuvat lähes kokonaan hankinnoista, jolloin niiden onnistumisella merkittävä vaikutus rakennushankkeen taloudelliseen lopputulokseen, kuin myös ajalliseen onnistumiseen. Uudistuotannossa hankintojen osuus kokonaiskustannuksista on tyypillisesti noin 60–80 % kokonaiskustannuksista. Kokonaiskustannukset kattavat materiaali- ja aliurakoiden hankintoja. (Junnonen & Kankainen 2012, 5.) Asuntorakentaminen koostuu useista eri hankeprojekteista, jolloin suurin osa yrityksen hankinnoista on projektihankintaa. Projektihankintojen suurimmat haasteet ovat nopea ja kiivas aikataulu, joka aiheuttaa helposti kiirettä myös hankintatyössä. Tällöin suunnittelun, neuvottelun ja kauppojen teko vaatii toimintaa nopeassa aikataulussa. Aikataulu ja resurssipula pakottavat usein pikaisiin ratkaisuihin, jotka eivät välttämättä aina ole optimaalisimpia, on tärkeää muistaa, että kiireessä ei tehdä hyviä hankintoja. Dokumentointi saattaa jäädä heikoksi, samoin oppien ja kokemuksen siirto seuraaviin projekteihin. Lopputulos on, että seuraavakin projekti joudutaan usein toteuttamaan kiireessä ja kevyellä valmistelulla. Projektihankinnoissa toistuu usein kolme peräkkäistä hankintaprosessia, ensimmäinen prosessi on karkea potentiaalisten toimittajien ja kustannusosien selvitys kustannuslaskennan laatimisyvaiheessa, toinen perusteellisempi prosessi tehdään päätetyn projektin

suunnitteluvaiheessa ja vielä lopuksi suoritetaan täydennyshankintoja toteutuksen aikana. Hyvälle projektiliiketoiminnalle on tunnusomaista, että yksittäisissä projekteissa kertyvää osaamista ja tietoa toimittajamarkkinoista ja toimittajista kootaan, hallitaan, siirretään ja hyödynnetään järjestelmällisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 60.)

Projektiluontoisessa johtamisessa on huomioitava sen erityispiirteet, joita ovat: projektikommennuksen määräaikainen kesto, monien erilaisten työskentelytottumusten yhteensovittamisen haasteellisuus, jäsenten sijainti fyysisesti toisistaan erillään ja projektin sidosryhmien ristiriitaiset odotukset ja tavoitteet (Peltonen 2008, 49). Koska projektit ovat usein kestoiltaan lyhyitä ja kiivastahtisia, niissä on tavanomaista suurempi kiusaus elää kädestä suuhun, suunnitella hankinnat heikosti ja toteuttaa ne kiireessä. Kiivastahtisessa projektissa jos missä hankintojen ammattimaisen osaamisen vaikutus projektin onnistumiseen ja taloudelliseen tulokseen on suuri. Hyvän ja huonon hankinnan ero voidaan niissä nähdä nopeasti ja usein myös dramaattisesti. (Iloranta ym. 2018, 331.) Kohdeyrityksen liiketoiminta perustuu projektituotantoon. Organisaatiokaavio on esitetty kuviossa 2.

Kohdeyritys organisaatiokaavio



Kuvio 2. organisaatiokaavio

Sana projekti tarkoittaa jotakin sellaista, mikä on edessämme ja johtaa ajatuksemme eteenpäin esimerkiksi tuleviin ajallisiin, taloudellisiin ja laadullisiin tavoitteisiin. Projektin alkuun kartoitetaan aina sen tarpeenmukaisuus, joka voi olla tuotteen, palvelun tai lopputuloksen aikaansaaminen. Projektin luonteen mukaisesti sillä on selkeä alku ja loppu. Se alkaa aloituspäätöksen tekemisellä ja se loppuu, kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu. Toisaalta joskus joudutaan toteamaan, ettei asetettuja tavoitteita voida saavuttaa, jolloin projektia ei ole syytä viedä loppuun. Projekti poikkeaa monista muista organisointitavoista

päämääräsuuntautuneisuutensa, väliaikaisuutensa ja ainutkertaisuutensa takia. Projekti voi kestää muutamista tunneista useisiin vuosiin. Eri projekteissa voi olla samoja vaiheita, mutta lopputuote kokonaisuudessaan on ainutkertainen. Projekteihin liittyy usein kompleksisuutta, esimerkiksi vaikeasti ennakoitavia riskejä tai erityisiä luovuutta ja erikoisosaamista vaativia tehtäviä. Projektin sisällä on yleensä useita tehtäviä, jotka toistuvat työkohteittain. Projektien johtamiseen liittyvää ammattitaitoa kertyy kokemuksen myötä ja sitä voidaan hyödyntää projektista toiseen. Menestyksekkäs projekti vaatii aina johtamista. Projektijohtaminen koostuu eri osa-alueista, kuten resurssien-, materiaalien-, ja rahan käytön hallinnasta sekä muutosjohtamisen taidoista. Johtaminen keskittyy siihen, että projekti voidaan hoitaa sellaisella tavalla, että se toteutetaan suunnitellun sisältöisenä ja laatusena, aikataulun sekä budjetin mukaisesti. Projektijohtaminen vaatii tietämystä, taitoja sekä erilaisten välineiden ja tekniikoiden käyttöä. Kaikkia edellä mainittuja on johdettava määrätietoisesti, jotta projektin tavoitteet ja vaatimukset saavutettaisiin. Projektijohtaminen toteutuu prosessien kautta. Projektin osaprosesseja ovat käynnistys, suunnittelu, toteutus, valvonta ja päättäminen. (Ratu KI-6031 2017, 6).

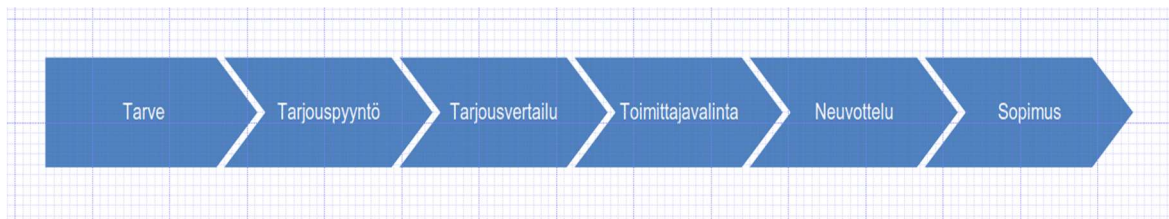
Hankinta on organisaatioiden kaikkien materiaalivirtojen ja ulkoisten resurssien hallintaa. Kaikki organisaatioiden toiminta vaatii erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Edellä mainittujen ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaatii osaamista ja uudenlaista näkökulmaa sekä kokemusta erilaisten ulkoisten resurssien hallinnasta. Hankintatoimen tehtävä on pyrkiä hyödyntämään toimittajamarkkinoiden tarjoamat mahdollisuudet niin, että ostavan yrityksen ja loppuasiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Tärkeintä on huomioida hankinnoissa haluttu lopputulos ja tavoite yrityksen kokonaisedun maksimoimiseen. Ulkoisten resurssien hyödyntäminen yhä laajemmin ja monipuolisemmin synnyttää vähitellen myös tarpeen uudistaa organisaation koko johtamisjärjestelmää. Sekä liikevaihdon kasvun, että kustannusten pieneneminen missä muodossa tahansa johtavat vääjäämättä myyntikatteen ja käyttökäteen kasvuun. (Ilolaranta ym. 2018, 14, 53.) Edelliseen pohjaten kehittämistyön aiheeksi valikoitui uusien näkökulmien löytäminen kohdeyrityksen projektihankintojen johtamiseen.

Hankinnat ovat tärkeä ja välttämätön osa tuotanto- ja operatiivista toimintaa. Hankinnat, tuotanto ja myynti ovat kolme yritysten tärkeintä toiminta-aluetta. Hankinnat ovat tuotannon ja toiminnan pääarvoketjun lähtökohta. Hankinnan tehtävä on toimittaa materiaalit ajoissa laadullisesti ja määrällisesti yrityksen vaatimalla tavalla, työn onnistumiselle on merkittävä vaikutus tuotannon vakauteen, tuotteen laatuun ja liiketoiminnan tehokkuuteen. Useimmissa yrityksissä raaka-aineiden laatu määrää pitkälti lopputuotteen laadun ja kilpailukyvyn. Ongelmat hankintaprosessissa estävät yritystä saavuttamasta koko arvoketjun lisäarvoa. Arvoketjun näkökulmasta hankintaosasto hankkii paitsi itse materiaalit myös yrityksen

kyvyn kilpailla markkinoilla. Liiketoimintajohto on alkanut kiinnittämään siihen yhä enemmän huomiota, koska hankinnat ovat tärkeä tapa yritykselle ylläpitää turvallisuutta, vakautta ja pitkäaikaista toimintaa. Hankinnoilla on keskeinen rooli kilpailun resurssien hankinnassa, toimintakustannusten hallitsemisessa sekä tuotannonhallissa. Hyvä ja tehokas hankintatyö on rakennushankkeen olennainen lähtökohta. Hankinnat, suunnittelunohjaus ja itse rakennustyö toimivat yhdessä projektin kolmena ydintoimintona ja niillä on keskeiset, toisiinsa liittyvät roolit. Rakentaminen on suurelta osin materiaalien ja palveluiden hankintaa ja hankintatyöllä onkin ratkaiseva merkitys projektien hallinnan, investointien, projektin etenemisen, laadun, kustannuksien ja tuoton kannalta. Hankintaosasto varmistaa tarvittavat materiaalit oikea-aikaisesti, laatu ja kustannukset huomioiden. (Jiang 2017.)

Rakennustuotannossa on tyypillistä, että hankintatehtävien organisointiin ja hankintatoimen tehtävien hoito kuuluu, joko yrityksen hankintaosastolle tai jokaisen hankkeen omalle työmaaorganisaatiolle. Usein erillinen hankintaosasto osallistuu ainakin hankkeen vuosisopimushankintoihin. Suuremmissa hankkeissa rakennustyömaalle nimetään oma hankkija, joka hoitaa projektijohdon alaisuudessa työmaalta käsin hankkeen hankinnat. Useissa yrityksissä työmaaorganisaatiolle kuuluu hankinnan valmistelu. Hankintaan liittyvä tekninen suunnittelu toteutetaan yhteistyössä projektin johdon ja hankintatiimin tai hankkijan kanssa. Hankintatyö alkaa sillä, että hankkija tai työmaaorganisaatio määrittelevät suunnitelmien perusteella hankintapaketit, niiden määrän sekä ostettavan aliurakan laajuuden ja aikataulun. Työmaan hankinnoista vastaa tavallisesti joko vastaava työnjohtaja tai projektipäällikkö. Operatiivisen hankintatyön suorittaa hankinta- tai työmaainsinööri. Hankkija laatii tarjouspyynnöt ja suorittaa hankintakyselyt, toisinaan projektipäällikkö tarkistaa tarjouspyyntöaineiston ennen niiden julkaisua. Saatujen tarjousten perusteella valitaan sopivimmat urakoitsijat/toimittajat neuvotteluihin. Toisinaan työmaaorganisaatio osallistuu toimittajan lopulliseen valintaan, suurimmassa määrin hankinnoista vastaa kuitenkin hankkija ja projektipäällikkö. Hankintavastuut ja hankintapolitiikat määritellään yleensä johdon toimesta. Hankintaosasto huolehtii toimittajarekisterin ylläpidosta, sopimusasiakirjojen laatimisesta ja arkistoinnista, tarjouspyyntöjen laatimisesta ja tarjousten käsittelystä, sekä tarjousvertailujen tekemisestä. Nykyaikaisissa yrityksissä tästä vastaa koko hankeorganisaatio. Joissakin yrityksissä työmaan työpäällikkö tai vastaava työnjohtaja saattavat hoitaa kokonaisuudessaan hankintatyön (tarjouspyyntöjen valmistelu, hankintojen määrittely, toimittajan valinta ja sopimuksen teko). Hankintasuunnitelman laatiminen on onnistuneen hankkeen ja hankintatyön lähtökohta. Laadullinen valvonta, toimitusten seuranta ja saapuminen oikea-aikaisesti edellyttävät mahdollisia toimitusriskejä huomioonottavaa hankinta-aikataulua. Rakennushankkeelle tehdäänkin aina hankintasuunnitelma heti projektin käynnistymisen myötä. Hankintasuunnitelma sisältää hankintapakettien ja hankintavastuiden määrittämisen sekä

erilaisten hankinnan toimenpiteiden ajoittamisen hankinta-aikataululle. Hankintakokonaisuus muodostuu materiaaleista ja työkokonaisuuksista, jotka ovat sopivimmat hankkeen erityispiirteet huomioiden. Kilpailuttamiselle on syytä varata riittävästi aikaa ja laatia aikataulu. Hankintasuunnitelma on alisteinen muulle suunnittelulle. (Ratu S-1227, 2010, 6.) Kohdeyrityksen hankintaprosessi etenee kuvion 3 esittämällä tavalla.



Kuvio 3. Kohdeyrityksen hankintaprosessi kuvio (mukailtu Ritvanen ym. 2011, 39)

2.2 Hankintatoimen asema organisaatiossa

Hankintojen tarkoituksena on tuottaa yritykselle ja asiakkaille lisäarvoa. Nykyaikainen hankinta on osa yrityksen strategiaa. Hankintatiimin tehtävä on huolehtia siitä, että yrityksellä on käytössään parhaat ulkoiset resurssit (Huuha 2016, 24.) Jopa noin 80%:lla yrityksistä on oma hankintaorganisaationsa. Hankintaorganisaatio hoitaa vähintään 80% yrityksen hankinnoista. Se miten yrityksen johto suhtautuu hankintaan ja hankintaorganisaatioon, määrittää hankintojen menestyksen ja aseman. Mikäli johto mieltää hankinnan olevan vain operatiivinen osasto, on sen asema organisaatiossa alhainen. Jos taas johto mieltää hankintaorganisaation osaksi strategiaa ja tärkeäksi kilpailutekijäksi, silloin hankintapäällikkö tai -johtaja on vastuussa suoraan toimitusjohtajalle ja hän on mukana yrityksen johtoryhmässä. Hankintatoimeen liittyvät kehitysprojektit käynnistetään usein organisaation muutostilanteessa esimerkiksi, kun yritykseen tulee uusi hankintajohtaja, joka tuo mukanaan toisenlaiset hankintamallit, muuttuneen kilpailutilanteen aiheuttama kriisi, kahden yrityksen fuusio tai vaikkapa uusi toimitusjohtaja (Iloranta ym. 2018, 88.)

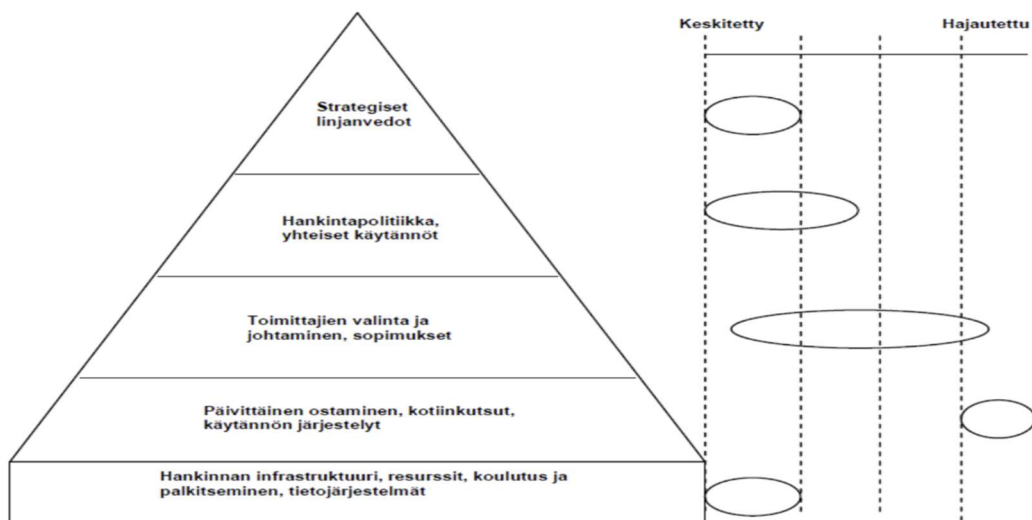
Hankintaosaamisen kehityskohteita ovat kokonaiskustannusajattelun osaaminen, markkinahinnan tuntemus, riskienhallinta sekä hankintastrategioiden laadinta. Edellä mainitut kehityskohteet tukevat yrityksen toimittajamarkkinoiden hallintaa. Aktiivinen hankintatoimi rakentaa strategisia toimittajasuhteita, keskittyy kokonaiskustannusajatteluun sekä strategiseen kustannusten vähentämiseen. Yhteistyö toimittajien kanssa on tärkeä tavoite. Aiemmin toimittajayhteistyötä ja kustannustenhallintaa pidettiin ristiriitaisina pyrkimyksinä, mutta niistä on mahdollista tehdä toisiaan täydentäviä huolellisen suunnittelun avulla. Hankintaa voidaan siis kuvailla myös suhdetoiminnaksi. Pitkän aikavälin suunnitteluun kuuluu hankinnan strategiset linjanvedot, joilla linkitetään yrityksen liiketoimintastrategia hankintastrategioihin. Linjavetoihin kuuluu keskeisten päätösten tekeminen ja avaintoimittajavalinnat.

Lisäksi määritetään hankinnan resurssointi ja organisointi, tavoitteet, mittaaminen ja palkitsemiskäytännöt. Johtoryhmätasolla määritetään keskeiset linjaukset ja tehdään päätökset myös hankintapolitiikasta ja yhteisistä käytännöistä. Hankintapolitiikkaan kuuluvat muun muassa sopimuskäytännöt sekä sisäinen ja ulkoinen sidosryhmätoiminta. (Iloranta ym. 2018, 326-328.)

Hankintatoimen vastuunjakoon kuuluu usein hankintojen hallinnasta huolehtiminen, toimitustakuun varmistaminen, kustannusten vähentäminen ja riskienhallinnan standardointi. Hankintojen täyttäminen kuuluu monesti yksinomaan hankintaosastolle, tällöin on riskinä heikko synergia ja yhteistyö muiden asiaankuuluvien osastojen kanssa. Tämän seurauksena hankinnoilla ei ole strategisia toimintoja, mistä on haittaa potentiaalisten liiketoimintakustannusten hallinnassa ja kyvyssä minimoida riskejä. (Jiang 2017.)

Yritysten keskeisin hankintapolitiikkaan liittyvä päätös on, hoidetaanko hankinnat keskitetysti vai hajautetusti. Yleensä hankinnat jaetaan kategorioittain, jolloin on aiheellista pohtia, johdetaanko kategorioita hankkijan tai koko hankintaosaston toimesta vai onko järkevämpää hajauttaa vastuu. Molemmilla hankintatyypeillä on sekä etuja, että haittoja. Keskittämällä saadaan koottua koko yrityksen ostovoima, näin voidaan saavuttaa huomattavaa voilymyetua esimerkiksi rutiinihankinnoissa. Keskittämällä voidaan hyödyntää toimittajan kanssa saavutetut parhaat käytännöt. Hankintoihin saadaan joustavuutta ja tehokkuutta hajauttamalla. Useimmiten parhaiten toimiva hankintaorganisaatio on hajakeskitetty ”hybridioorganisaatio”. Hybridioorganisaatiossa osa hankinnoista hoidetaan keskitetysti ja osa hajautetusti työmailta käsin. (Iloranta ym. 2018, 321.)

Päivittäiset hankintatehtävät kannattaa hoitaa hajautetusti mahdollisimman lähellä tarvitsijaa. Hankinnan tehtävistä johdon hoidettaviksi kuuluvat strategiset linjavedot sekä pitkän aikavälin hankintapolitiikka ja yrityksen sisäiset käytännöt. Strategisen tason tehtävät ovat yhdistävä linkki, joka nivoo yhteen strategian linjauksineen ja antaa suuntaviivat operatiiviselle hankinnalle. Käytännössä hybridihankinnat hoidetaan hanketiimin avulla. Kuvioon 4 on koottu lähestymistapa, jonka avulla voidaan pohtia hankintojen keskittämistä ja hajauttamista. (Iloranta ym. 2018, 330-31.)



Kuvio 4. Hankintojen organisoinnin peruseriaatteet (Iloranta ym. 2018, 330)

Hankintasykli alkaa suunnittelusta, joka on olennainen askel onnistuneiden hankintojen toteuttamiseksi ekonomisella, tehokkaalla, avoimella ja oikeudenmukaisella tavalla. Hankintasuunnittelu sisältää hankkeen tarpeiden tunnistamisen materiaalien, töiden ja palveluiden osalta sekä arvion näiden tarpeiden kustannuksista. Edellytykset hyvälle hankintahenkilölle ovat kustannuslaskentataidot, suunnitelmien lukutaidot, hankintapakettien kokoaminen ja sopivimman hankintamenetelmän valinta kullekin paketille. Hankintatyöhön kuuluu myös tarjousasiakirjojen valmistelu, suunnitelmien tarkastus, tarjouspyyntöjen lähettäminen, tarjousten vastaanottaminen, tarjousten arviointi, neuvottelut, sopimuksen tekeminen ja allekirjoittaminen. (Khan 2018, 29.)

Keskitetty hankinta kannattaa silloin, jos liiketoimintayksiköillä on paljon yhteisiä tarpeita ja yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti lähekkäin. Mahdollisesti myös silloin, jos toimittajilla on etulyöntiasema. Toimialan tuotantorakenne huomioiden tai jonkun muun mahdollisen syyn vuoksi volyymieduilla on suuri merkitys hankintahintaan. Hankintatyö vaatii erityistaitoja, kokonaisuuksien hallintaa ja tuoteosaamista. Jos hankintatyötä hajautetaan liikaa useisiin yksiköihin, se saattaa aiheuttaa turhaa päällekkäistä työtä. Lisäksi hintavaihtelut voivat olla suuria alueellisten erojen myötä. Kustannushallinta ja hintatietoisuus vaatii hankkijalta tiivistä markkinoitten seuranta, jota ei kannata hajauttaa useisiin yksiköihin. (Iloranta ym. 2018, 20.)

Keskitetyn hankinnan etuja ovat houkuttelevuus toimittajien suuntaan volyymien kautta ja neuvotteluvoiman kasvu. Keskitämällä voidaan myös standardoida hankintoja ja saada sitä kautta kustannusetua. Alhaisemmat hinnat, tiiviimpi hankintaorganisaatio, kategoriahankintoihin erikoistuminen ja helpompi hallittavuus tuo etua johtamiseen. Jos yrityksen

hankintatehtävät ovat yksinkertaisia ja toimittajamarkkinoiden hintakehitys ovat suhteellisen vakaita, voidaan hankinnat hoitaa keskitetysti. (Nieminen 2016, 42.)

Hajautettu hankinta kannattaa, jos ostetaan jotakin räätälöityä tuotetta, joka on arvoltaan suuri ja se sisältää paljon detaljeja, eikä sitä voida sellaisenaan monistaa organisaation tuotantoon. Usein erikoishankinnalla on suuri vaikutus yrityksen hankintapäätöksiin. Jos organisaation eri yksiköiden tarpeet ovat keskenään hyvin erilaiset tai yksiköt sijaitsevat eri mantereilla, voidaan saavuttaa hyötyjä hajauttamalla. Mikäli taas liiketoimintayksiköt ovat suhteellisen suuria ja niillä on neuvotteluvoimaa erillisinäkin, voidaan myös käyttää hajautettua mallia. (Iloranta ym. 2018, 20.)

Hajautetun hankinnan etuja on kiistatta joustavuus, jolloin organisaation eri tulosyksiköt voivat toteuttaa hankintaa oman liiketoimintansa näkökulmista parhaalla mahdollisella tavalla. Byrokratian määrä ja koordinoinnin tarve ovat pienempiä ja hankintahenkilöiden tehtävät ovat laaja-alaisempia. Hajauttamisen haasteita on ostovolyymien moninaisuus ja sitä kautta houkuttelevuuden ja neuvotteluvoiman menettäminen suhteessa toimittajiin. Yleensä hajautettu malli teettää paljon päällekkäistä työtä, ja volyymiedut jäävät tällöin hyödyntämättä ja kustannussäästöt jäävät toivottua pienemmiksi. Eri yksiköissä sopimukset, hinnat ja ehdot ovat usein erilaisia. Osaamisen kehittäminen on vaikeampaa hankinnan hajautetussa mallissa, samoin myös tuotteiden vakioiminen. (Nieminen 2016, 44.)

Keskitetysti ohjatussa hankinnassa hankintoja hoidetaan keskitetysti esimerkiksi ostosastolta käsin, ja osa hankinnoista toteutetaan suoraan projektien tarpeiden mukaan hajautetusti. Hybridimallin mukaisella toiminnalla yritetään hyödyntää eri osastojen ja tytäryhtiöiden synergiaetuja. Keskitetyn ja hajautetun hankinnan yhdistelmä eli Hybridioorganisaatio antaa organisaatiolle etuja rajoittamatta liikaa eri liiketoimintojen vapausastetta. (Iloranta ym. 2018, 320–321.)

Hankinnat voidaan keskittää organisaation tulosyksiköiden, toimittajien sekä tuotteiden ja vallitsevien markkinoiden mukaisesti. Organisaation hankintatoimi voidaan järjestää aktiiviteettien, materiaalien ja tuoteryhmien mukaan tai ostosolumaisesti. Toiminnallinen organisointi tarkoittaa ostotehtävien jakamista ryhmille. Tällöin tehtävät jakautuvat hyvin monille henkilöille. Toiminnallisen organisoinnin käyttö on varsin harvinaista. Tuotteiden ja tuoteryhmien mukaisesti organisoidussa yrityksessä hankintatyöntekijä erikoistuu tiettyihin tuotteisiin, mutta vastuu on johtajalla. Ostosoluorganisaatiossa hankintahenkilöstö toimii solumaisesti ja kukin solu vastaa omista hankinnoistaan. Hankintojen organisoinnin tärkeimpiä kysymyksiä on, hajautetaanko, keskitetäänkö vai organisoidaanko toiminta edellä mainittujen yhdistelmänä eli niin sanottu hybridimuotona. Jokaisella näistä on hyvät ja huonot puolensa. Taulukossa 1 on esitetty vertailu vaihtoehtoista. (Ritvanen ym. 2011, 38.)

Taulukko 1. Hankintojen organisoinnin malli (Ritvanen ym. 2011, 38)

| Keskitetty | Hybridi | Hajautettu |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • yhtenäinen hankinta-politiikka • vastuu keskittynyt • suuret ostoerät: hankintahintojen alentuminen • laskujen määrän vähentyminen • reskontratyön ja laskutuksen vähentyminen • työkustannusten vähentyminen • hankintaosaaminen keskittynyt • edellyttää korkeaa ammattitaitoa | <ul style="list-style-type: none"> • osa toiminnoista hoidetaan keskitetysti, osa hajautetusti (esim. toimittajavalinta keskitetysti) • suurhankinnat keskitetysti, muut hajautetusti • ostovoima hyödynnetään täysimääräisesti • joustavuus hankinnoissa | <ul style="list-style-type: none"> • mahdollistaa nopeat toimitukset • pienet ostoerät • ostovoima pirstoutunut • osto-osaaminen hajautunut • vastuu hajautunut • päällekkäisiä töitä • edellyttää paikallistuntemusta |

Hybridimallin avulla pyritään hyödyntämään keskitetyn ja hajautetun hankinnan etuja ja sen suurin etu on joustavuus hankinnoissa. Organisaatioiden eri yksiköt voivat tehdä hankintapäätökset itsenäisesti, joka auttaa riskien- ja kustannustenhallinnassa. Projektikohtaiset hankinnat voidaan toteuttaa hajautetusti ja yksinkertaiset volyyimihankinnat taas keskitetysti.

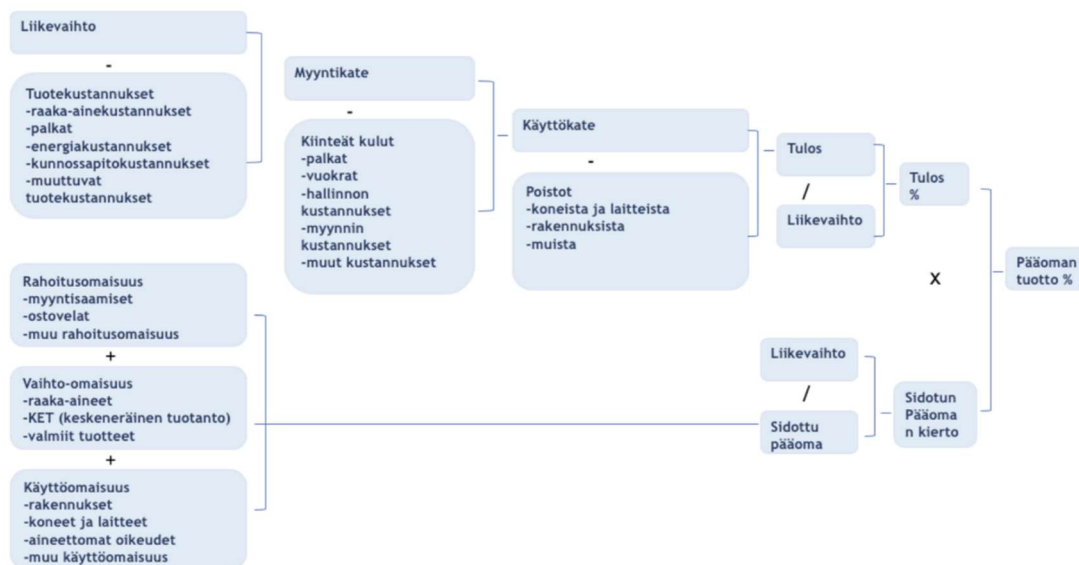
2.3 Hankintaosaaminen

Perinteiset menetelmät hankintakustannusten alentamiseksi keskittyivät ensisijaisesti toimittajien voittomarginaalin alentamiseksi. Toimittajien voitot ovat usein lähes olemattomat, joten tämä konsepti ja menetelmä kustannusten alentamiseksi on vanhanaikainen. Uusi suuntaus on saavuttaa kustannushyötyjä hankintatoimitusketjun kokonaiskustannusten alentamisesta. Yritysten tulee keskittyä hankintahenkilöstön ammattitaidon parantamiseen, lisätä hankinnan teknistä tukea, vahvistaa hankintaosaston ja muiden osastojen välistä yhteistyötä suunnitteluun, tuotantoon, tekniikkaan ja laitteisiin liittyvissä asioissa sekä vahvistaa yhteistyötä toimittajien ja myyjien kanssa. Haasteena onkin organisaation näkökulman muuttaminen perinteisestä hankinta-ajattelusta kohti hankintatoimitusketjun kokonaisvaltaista hallintaa. Kokonaiskustannusajattelulla pyritään hankintaketjun kokonaiskustannusten alentamiseen. (Jiang 2017.)

Kokonaiskustannusajattelun lisäksi hankintaosaamisen tärkeimpiä työkaluja ovat uusien toimittajien etsintä, joka kasvattaa järjestelmällistä toimittajamarkkinatuntemusta. Toimittajamarkkinatuntemus helpottaa etsintää ja toimittajien valintaa seuraavien hankkeiden kohdalla ja ohjaa havaitsemaan uusia mahdollisuuksia. Hankintaosaamisen strategiset vaikutukset voivat olla hyvinkin suuret. Operatiiviseen tehokkuuteen liittyvillä tekijöillä on välitön vaikutus kilpailukykyyn, mutta sen lisäksi toimittajaverkoston muokkaamalla voi vaikuttaa yrityksen strategiseen asemaan. (Pajunen ym. 2018, 29.) Suorituskykyinen hankintatiimi huolehtii hankinnan kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, seurannasta, tehokkaasta operoinnista, tekee tarvittavia korjausliikkeitä, toteuttaa suhteiden hallintaa, hyödyntää tekniikan tuomia mahdollisuuksia ja kehittää omaa osaamistaan (Chick & Handfield 2015, 261).

Kannattavuusvaikutuksia hankintaosaamisen kehittämisen näkökulmasta on mahdollista arvioida suhteuttamalla tavoiteltavat ja saavutetut muutokset muihin kannattavuuden keskeisiin elementteihin. Dupont-malli tarjoaa erinomaisen työkalun hankinnan yritystaloudellisten vaikutusten arvioimiseen. Se on alun perin kehitetty pääoman tuottoasteen (Return on assets, ROA) laskemiseen. Pääoman tuottoaste on käytetyimpiä kannattavuuden suhteellisista mittareista. Pääomien käytön tehokkuutta voidaan mitata yritykseen sitoutuneen kokonaispääoman tuottoasteella. Se kuvastaa kuinka yritykseen sijoitetut korollinen, vieras ja oma pääoma on saatu tuottamaan. (Pajunen ym. 2018, 31.)

Hankinnan aikaansaamien tulosparannusten vaikutukset yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen voidaan osoittaa Dupont- mallin avulla. Hyödyntämällä mallia voidaan osoittaa myös, miten onnistunutta hankintapolitiikka on ollut tai epäonnistunut toimittaja- ja hintahallinta ovat heikentäneet yrityksen tai yksittäisen projektin kannattavuutta. Hankinta vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen kaikkien Dupont-mallin osatekijöiden osalta (kuvio 5).



Kuvio 5. Hankintaosaamisen vaikutukset kuvattuna yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen, Dupont- malli (Iloranta ym. 2018, 31)

Tarvitaan jatkuvaa uusien toimittajien etsimistä, verkoston rakentamista, toimitusketjun kehittämistä, avautuvien mahdollisuuksien hyödyntämistä sekä uusien toimintamallien luomista. Hankkijoilta edellytetään strategisia kykyjä muuttuvan liiketoimintaympäristön hallintaan. Hankintaosaamiseen kuuluu taito etsiä, löytää, kehittää, soveltaa ja tehdä nopeita päätöksiä toimittajien suhteen. Erilaisia tilanteita on osattava tulkita niiden muuttuessa ja integroitava oikeat toimenpiteet täytäntöön. (Iloranta ym. 2018, 141.)

2.4 Yhteiset pelisäännöt (sisäiset ja ulkoiset)

Ulkoisten resurssien johtaminen on nykyaikainen puhetapa perinteisen ostamisen sijaan. Hankittavat materiaalit ja palvelukokonaisuudet tulee nähdä yrityksen ulkopuolisina resursseina, ja niitä on johdettava modernin hankinnan keinoja käyttäen. Resurssien hallinnassa hyödynnetään monipuolisesti sidosryhmäajattelua. Hankintatyö on paljolti eri sidosryhmien kanssa toimimista. Terminologinen muutos heijastelee laajempaa käsitysten ja asenteiden muuttumista, joka on seurausta ajattelutavan muutoksesta. Se vaikuttaa vähitellen myös hankintojen organisointiin, sillä perinteisesti kaikki hankinnat on hoitanut hankkija tai hankintaosasto. Mallia voidaan pitää vanhanaikaisena, eikä toimi enää edes suppeilla sisämarkkinoilla. Aiemmin mallia käytettiin silloin, kun kaikki alan toimittajat olivat kumppaneita eikä hankintojen osuus yritysten kustannusrakenteesta ollut hallitseva. Nykyisin hankintojen osuus on merkittävä erä yritysten kustannusrakenteessa ja sidosryhmätyöskentelyllä voidaan vaikuttaa myös kustannuksiin. (Logistiikan maailma 2021.)

Tyypillisen esimerkki hajautetusta hankinnasta ovat epäsuorat hankinnat. Niitä hoidetaan eri puolilla organisaatioita, kuten esimerkiksi vuokrat, vakuutus ja rahoitus, markkinointipalvelut, tietohallinto ja henkilöstöpalvelut. Hajauttamisen etu on se, että hankittava materiaali tai palvelu hallitaan hyvin, mutta varjopuoli on siinä, että hankintoja hoidetaan muun työn sivussa, ilman hankintatyössä tarvittavaa koulutusta ja osaamista. Näin ollen kummoistaakaan hankintaosaamista, saati neuvottelutaitoja ei pääse kehittymään. Nykyisessä liiketoimintaympäristössä yritykset tekevät itse yhä vähemmän ja vain niitä asioita, joissa ovat todella hyviä. Kaikki muu pyritään ostamaan ulkopuolelta. Yritysten kannattaa miettiä muuttuvassa maailmassa, kuinka tyydytetään sekä asiakkaiden, että toimittajien tarpeet. Toimittajamarkkinat muuttuvat jatkuvasti, joten tulee myös pohtia ja miten toimittajamarkkinoita hyödynnetään. Toimittajasuhteiden hallinta on koko yrityksen asia, eikä sitä tule jättää yksin hankintaosaston hoidettavaksi. (Logistiikan maailma 2021.)

Oikea hankintaote vaatii yrityksen eri osien, yksiköiden ja tiimien tiivistä yhteistyötä. Voidaan puhua kompleksisuuden hallinnasta. Erilaiset hankinnat kiinnostavat eri yksilöitä tai tiimejä ja harva hankkija nauttii vain yhden spesifin tuotteen ostamisesta, koska tällöin työ muistuttaa enemmän tehdastyötä. Asiakkaan tarpeet, yritysten sisäiset ja ulkoiset tarpeet ja toimittajamarkkinat ovat hyvin erilaisia. Suurissa yrityksissä hankintaorganisaatio usein jaetaan hankittavien kategorioiden mukaisesti. Kullekin kategorialle valitaan kategoriatiimit, jotka päättävät, miten juuri nämä hankinnat olisivat viisainta tehdä. Pienemmissä yrityksissä liian raskas hankintaorganisaatio ei ole mahdollista kustannusten takia, mutta tärkeintä on määrittää hankinnat eri kategorioihin tai hankintapaketteihin, ja koota niistä paras mahdollinen tiimi, jonka vastuulla on kyseisten tuotteiden tai palveluiden hankinta. Hankkijoilla tulee olla siihen tarvittava osaaminen, tuotetuntemus ja aito kiinnostus hankittavaa asiaa kohtaan. Vaikuttamalla hankinnan mielekkyyteen onnistutaan toteuttamaan hyviä hankintoja. (Logistiikan maailma 2021.) Tärkeänä muistisääntönä voidaan pitää seuraavaa sitaattia.

Hyvä hankinta- parempi bisnes (Nieminen, 2016, 1.)

Hankintojen on oltava koko organisaation asia. Osaamisen kehittyessä ja laajentuessa yrityksen tuntuma hankintoihin ja toimittajamarkkinoihin vahvistuu. Useimmiten pienikin investointi hankintatoimen osaamisen kehittämiseen koulutusten muodossa, maksaa itsensä takaisin hyvin nopeasti taloudellisina hyötyinä. (Logistiikan maailma 2021.)

2.5 Hankinnan laajennettu yhteistoiminta

Yritystason hankinnat voidaan luokitella niin sanotun ostosalkkuanalyysin avulla neljään luokkaan sen perusteella, mikä on hankinnan vaikutus liiketoimintaan ja sen vaatima panostus. Ostosalkkuanalyysin tarkoituksena on luoda pohja erilaisille nimikekohtaisille

ostostrategioille. Analyysin avulla hankinnat jaotellaan volyymiostoihin, rautakauppaostoihin, kriittisiin hankintoihin ja erikoishankintoihin. Organisaation eri liiketoimintayksiköt tai osastot vaativat usein erilaista hankinnan jaottelua. Rautakauppaostoissa on edullista pyrkiä laajennettuun yhteistoimintaan useiden kohteiden yhteislaskutuksella ja logistiikkakustannusten minimoimiseen, jolloin laskutusrutiini nopeutuu ja kustannukset alenevat. Volyymiostoiissa hyöty saavutetaan ostohinnalla, jonka tukena hyödynnetään organisaation kaikkien yksiköiden volyymia. Volyymiostoiissa pyritään toimittajamäärän karsintaan ja useiden projektien hankintojen yhdistämiseen, keskitettyyn kilpailuttamiseen ja kausisopimuksiin. Kriittiset hankinnat ovat aikataulullisesti kriittisiä ja muodostavat yleensä valtaosan hankintavolyymistä. Kriittiset hankinnat ovat avainasemassa projektin tulosta ajatellen. Erikoishankinnat taas ovat projektikohtaisia ja niissä harvoin pystytään hyödyntämään laajennettua yhteistoimintaa. (Junnonen & Kankainen 2012, 16-17.)

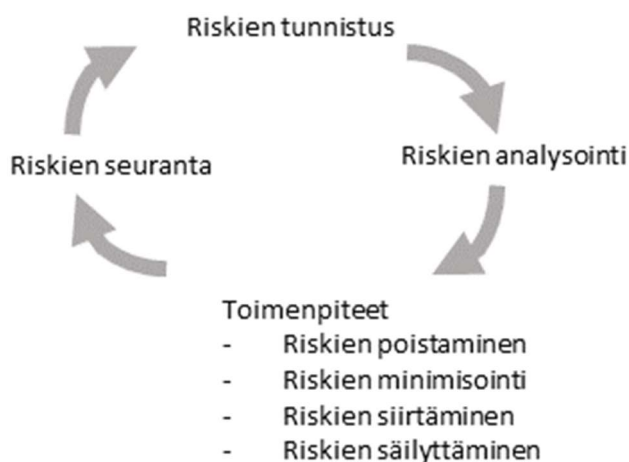
Laajennettu yhteistyötoiminta voi pitää sisällään myös alihankintayhteistyötä. Siinä ostajaryitys ja toimittajat kehittävät yhteistyössä tuotetta ja toimintoja. Yhteistyön syynä on yleensä toiminnan tehostaminen ja yhteisten ongelmien ratkaiseminen. Yhteistyö voi olla joko projektikohtaista tai pitkäaikaista. Osapuolten välisellä yhteistyöllä tehostetaan tiedonkulkua, kehitetään uusia ratkaisuja ja parannetaan toimintatapoja. Laajennetun yhteistyötoiminnan tavoitteena on hankintojen toimitusten oikea-aikaisuus, materiaalihukan ja jätteen minimointi sekä tilausta ja toimitusta koskeva osapuolten välinen tiedonkulku mahdollisimman tehokkaasti. (Junnonen & Kankainen 2012, 18.)

Parhaimmillaan kumppanuussuhteet voivat lisätä merkittävästi projektin onnistumisen mahdollisuuksia työnantajan aika-, kustannus- ja laatuavoitteiden mukaisesti. Kumppanuus voi johtaa merkittäviin saavutuksiin ja kustannusäästöihin sekä parempaan laatuun. Yhteisen lähestymistavan omaksuminen ongelmien ratkaisemiseen kumppaneiden kanssa vähentää merkittävästi sopimusriitojen määrää ja vakavuutta. Osapuolten välisen luottamuksen käsitettä pidetään yleensä menestyvän kumppanuuden perusedellytyksenä. Kahden osapuolen välistä luottamusta voidaan tarkastella kahdella perustavalla tavalla. Optimistit uskovat alusta alkaen, että heidän kumppaninsa on luotettava ja työskentelee tämän perusteella, ainakin siihen asti, kunnes heidän osoitetaan olevan väärässä. Toisaalta pessimistit katsovat, että luottamus on ansaittava, ja siksi he käyttäytyvät usein varoen, kunnes ovat täysin varmoja kumppaninsa luotettavuudesta. Rakennusympäristön kaltaisessa ympäristössä, jossa aika on yleensä kriittinen tekijä, luottamussuhde osapuolten välillä on luotava mahdollisimman nopeasti, jotta siitä aiheutuvat edut saadaan hyödynnettyä. On ensiarvoisen tärkeää luoda kulttuurinen yhteensovitus kumppaneiden ja tiimin yksittäisten jäsenten välillä, ja huolehtia sen ylläpidosta ja vahvistamisesta säännöllisellä kanssakäymisellä. Luottamus käsitteenä on melko vaikea määritellä, siksi onkin tärkeää, että luottamussuhteen

ominaisuudet tunnistetaan kumppanuussuhteiden hallinnassa. Ominaisuuksia ovat, täydellinen ja avoin viestintä, koko henkilöstön yhtenäinen näkemys, pitkäaikainen sitoutuminen, kustannusten läpinäkyvyys, hinta ei ole tärkein tekijä, rehellisyys ja avoimuus, varhainen panos projektisuunnitteluun, yhteinen etu, kumppaneiden ideoiden kuunteleminen, hyvä asenne ja uskollisuus, hintasitoumusten noudattaminen ja avun tarjoaminen muille tiimin jäsenille. Monet näistä ominaisuuksista ovat samanlaisia kuin tehokkaiden joukkueiden esittämät ominaisuudet. (Morledge & Smith 2013, 206, 216.)

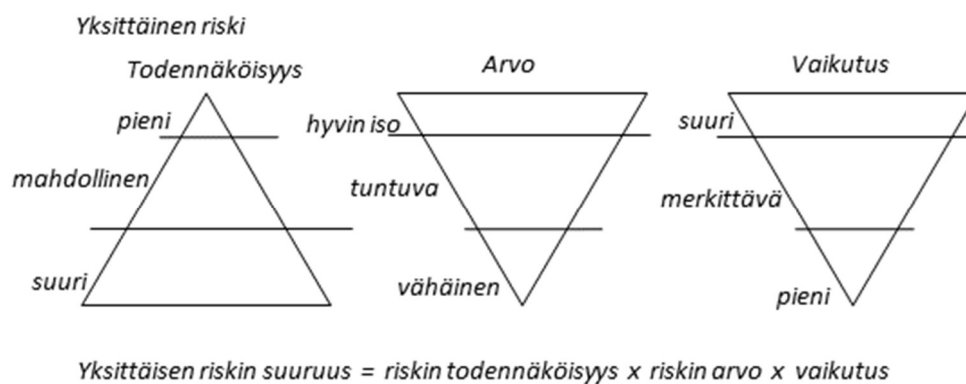
2.6 Hankintariskit

Hankintariskeinä voidaan pitää esimerkiksi hankintojen häiriöitä. Häiriötilanteita voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään hankintojen huolellisella suunnittelulla ja skenaariotyöskentelyllä, jossa tunnistetaan etukäteen mahdolliset riskitekijät. Hankintojen häiriöitä voi ilmetä toimittajien toimitusvaikeuksien tai konkurssin myötä. Riskienhallinta on jatkuva prosessi. Kaikkeen liiketoimintaan liittyy aina riskejä ja riskienhallinnan tarkoituksena on minimoida tietyt riskit ja niiden vaikutukset. Sen päätavoite on tukea päätöksentekoa niin, että voidaan tehdä tarvittavat toimet riskikuvan avulla. Riskienhallinta koostuu erinäisistä prosessin osista. Riskienhallinnan prosessiin kuuluu seuraavat vaiheet, joita ovat 1) tunnistaminen, 2) arviointi, 3) laskenta, 4) tehtävät toimenpiteet ja niiden seuranta. Yritys voi toteuttaa riskienhallintaa yksin tai yhteistyössä esimerkiksi vakuutuslaitoksen kanssa. Riskienhallinnan työkaluna käytetään riskianalyysia, joka on ajankohtainen aina muutosten yhteydessä. Se on hyvä toteuttaa myös epäsäännöllisin väliajoin. (Logistiikan maailma 2021.) Kuviossa 6 esitetään malli, joka sopii työkaluksi riskien tarkasteluun.



Kuvio 6. Riskien tarkastelun työkalu (Logistiikan maailma 2021)

Ensimmäinen vaihe on tunnistaa riskit. Riski voi olla hyvinkin ilmeinen tai myöhemmin esiin tuleva. Riskientunnistuksessa ja analysoinnissa tulee ottaa huomioon riskien ja niiden seurausten mahdollinen ajallinen ja kustannuksellinen profiloituminen. Seuraava toimenpide on arvioida tunnistettujen riskien merkitys analysoimalla ne yksitellen. Riskien suuruudet lasketaan kertomalla sen todennäköisyys, arvo ja taloudelliset vaikutukset. Riskienhallinnan mittariksi on kehitetty riskintodennäköisyyden malli, jolla voidaan mitata riskien merkityksiä ja niiden taloudellisia vaikutuksia. Mallin suuruusluokan asteikko on joko kolmi- tai viisiporainen. Mittaroinnin tuloksena saadaan luettelo tunnistetuista riskeistä ja niiden suuruuksista. (Logistiikan maailma 2021.) Yritykset voivat luokitella riskienkantokykynsä omien resurssien mukaisesti kuvio 7.

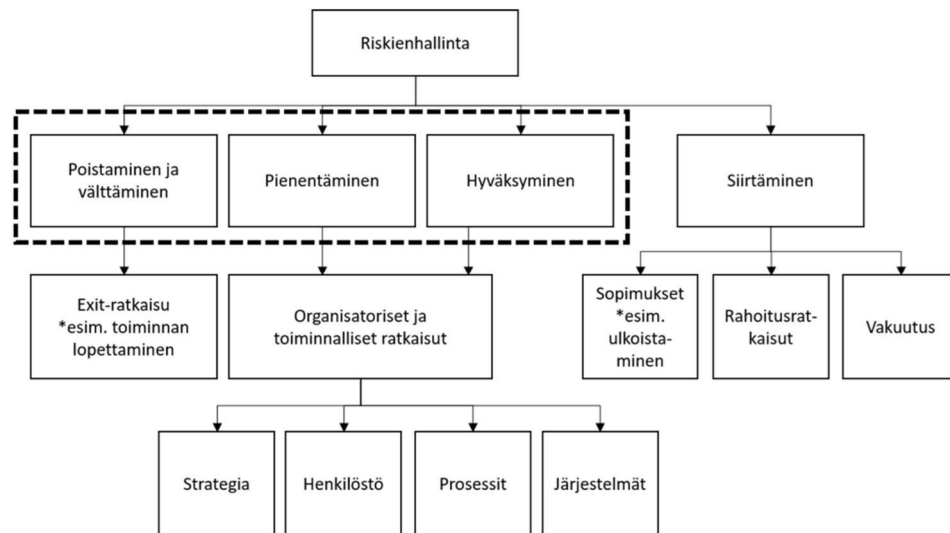


Kuvio 7. Riskin todennäköisyys, arvo ja vaikutus (Logistiikan maailma 2021)

Riskien tunnistamisen jälkeen ja, kun niiden todennäköisyydet, arvot ja vaikutukset on arvioitu, päätetään riskienhallinnasta. Jatkotoimenpiteet määräytyvät sen mukaan. Ensisijaisesti riskit pyritään poistamaan, mutta toimenpiteitä harkitessa täytyy ottaa huomioon käytettävissä oleva kapasiteetti ja pohtia huolellisesti riskien merkitykset yritykselle. Vaurionehkäisytyötä käytetään riskien minimoimiseen silloin, jos tunnistettua riskiä ei pystytä kokonaan poistamaan tai sitä ei voida täysin välttää. Esimerkiksi vakuutusyhtiöiden asiantuntijat antavat yrityksille apua riskien tunnistuksessa sekä vahinkojen ennaltaehkäisyssä. Eräs riskinsiirron muoto onkin vakuuttaminen. Riskit voidaan myös siirtää sopimushallinnalla toiselle osapuolelle, kuten toimittajalle tai aliurakoitsijalle. Itse riskin siirto ei kuitenkaan poista riskiä. Vähäiset riskit yritys voi pitää omalla vastuullaan, mutta isommissa riskeissä on hyvä luovuttaa vastuu riskinkantamisesta vakuutusyhtiölle, maksua eli vakuutuspreemiota vastaan. Silloin, kun vahinko sattuu, vahingon kärsijä voi hakea korvausta suoraan vahingon aiheuttajalta tai vakuutusyhtiöltä. Vähäisten riskien hallintaan on kehitetty regressisopimus. Tämä koskee yleensä jatkuvia tai tasaisia tavaravirtoja. Regressisopimuksessa toimeksi-antaja ja tavaroita toimittava yritys sopivat siitä, kuinka havaittujen ja sovitun rajan alle

jäävien vahinkojen kustannukset jaetaan. Yleensä käytetään suhdelukuna 50/50 tai 60/40. (Logistiikan maailma 2021.)

Ymmärrys riskienhallinnan kokonaisprosessista on välttämätön, jotta riskejä pystytään kar- toittamaan ja hallitsemaan. Riskienhallintaprosessi etenee kuviossa 8 esitetyillä toimenpi- teillä.



Kuvio 8. Riskienhallinnan toimenpiteet (Ilmonen ym. 2016, 124)

Raportointi ja riskien seuranta ovat olennainen ja tärkeä osa riskienhallintaa. Ne muodostavat pohjan riskienhallinnan jatkumolle. Yritykset eivät pysty aina varautumaan kaikkiin tuleviin riskeihin, joten niiden tulee varautua myös tunnistamattomiin riskeihin. Säännöllinen seuranta ja tilastointi antavat suuren merkityksen yrityksen riskienhallinnalle. Riskien tilastoinnin ajantasaisuus auttaa selvittämään aiheutuneet vahingot. Tätä kautta saadaan selville piiloon jäävät kustannukset. Riskit voidaan ottaa huomioon budjetoinnissa ja kustannuseurannassa, usein yhtenä eränä tai sitten jyvitettyinä useille litteroille. Riskityöskentely sujuu luontevasti tehden yhteistyötä taloushallinnon johdon kanssa. Jokainen riski, niin toteutunut kuin myös toteutumattomat, ovat menoeriä yrityksille. Johdon asiana on päättää, maksetaanko ennemmin riskien ennaltaehkäisystä vai vasta riskien toteutumisen myötä. Hankintatyössä toimituslausekkeet ja vakuutukset auttavat riskienhallinnassa, ne ovat tärkeä osa sopimusta. Usein käytetyt Incoterms-lausekkeet käsittelevät vakuutusta ainoastaan lausekkeissa CIP ja CIF. Lausekkeet turvaavat toimituksen osapuolia, sillä ne takaavat ostajalle turvan kuljetuksen aikaisten vahinkojen varalta. Myyjän tulee hankkia kustannuksellaan tavaravakuutus ostajan puolesta. Toisaalta vakuutuksen vaihtoehtona voidaan käyttää riskin jättämistä omalle vastuulle. Myyjä ja ostaja voivat päättää omien riskiensä kattamisesta silloin, kun ne on sovittu jätettäväksi kummankin osapuolen vastuulle. Korkea omavastuu on myös yksi tapa hallita riskiä, tällöin vakuutusnottaja ei vakuuta vähäisiä

vahinkoja. Selvitystyö jää tällöin vakuutuksenottajalle tai ostetun selvityspalvelun myötä vakuutusyhtiölle. Vakuutussopimuksessa sovitun vähimmäisrajan ylittävät vahingot ovat vakuutuksenantajan vastuulla. (Logistiikan maailma 2021.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että jokaisessa hankintaprojektissa on olemassa aina RISKI. Riskien lähteet voivat vaihdella sisäisistä ulkoisiin, luonnonvoimiin, työhön, talouteen, politiikkaan, projektijohtamiseen tai toimitustapaan liittyen. Riskien suunnittelu on välttämätöntä ja hankintatoimen suorituskykyä voidaan lisätä omaksumalla riskinarviointiin perustuva lähestymistapa. Riskinarvioinnin tulee olla etusijalla kaikessa suunnittelutyössä. (Coble 2019.)

Tulevaisuuden näkymät

Suomessa rakennusalan merkitys on merkittävä. Rakennushankkeet vaativat tilaajalta suuria taloudellisia panostuksia ja hankkeet työllistävät merkittävän osan suomalaisista. Vuonna 2019 yhteensä noin joka viides suomalainen työllistyi rakentamisen, rakentamispalveluiden, rakennusteollisuuden tai kiinteistöhuollon aloilla. (Rakennusteollisuuden työvoimakysely, 2019).

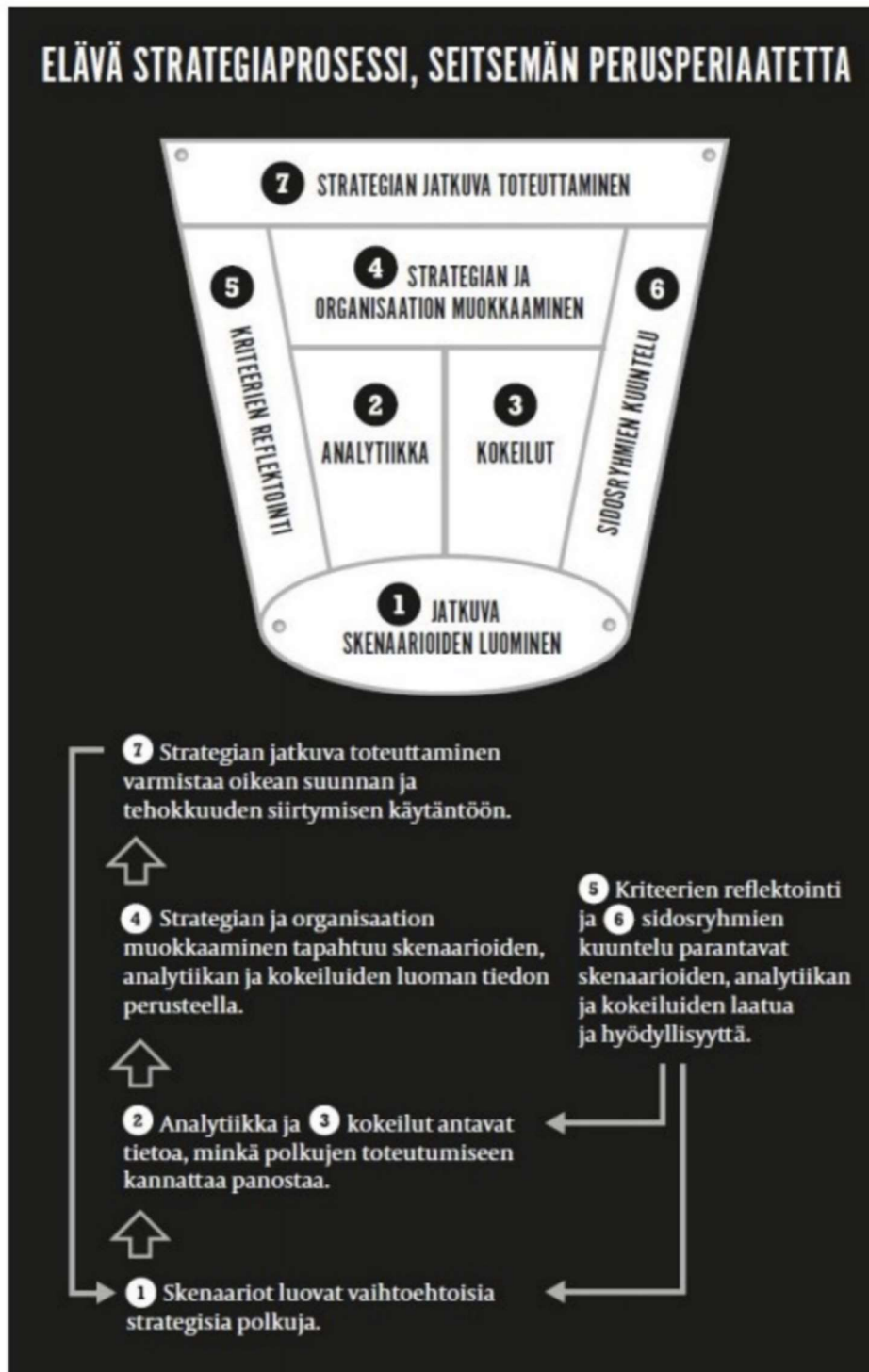
Vuonna 2021 rakentamisen arvioidaan vähenevän kahdesta neljään prosenttia, rakennusalan suhdanneryhmä arvioi rakentamisen vähenevän enemmän ensi vuonna. Asuntotuotanto on ollut muutaman vuoden noususuhdanteessa, toisaalta sen ennustetaan pienenevän lähivuosina niin, että tuotanto vähenee hieman vuoden 2021 aikana, jolloin alitetaan 30 000 asunnon tason. Tämän jälkeen asuntorakentaminen lähestyy normaalia tasoaan. Markkinatilanne on jatkunut pitkään hyvänä asunnonostajien ja vuokraajien näkökulmasta. Asuntokauppa on jatkunut vilkkaana 2020-2021 vuoden aikana. Pieniä asuntoja myydään edelleen sijoittajille, jonka myötä myös vuokra-asuntojen tarjonta on kasvanut voimakkaasti. Asuntoja valmistuu ja myydään edelleen tiheään tahtiin, varsinkin pääkaupunkiseudulla. Korjausrakentaminen on hidastunut selvästi aiemmista vuosista, tämä johtuu julkisten hankkeiden siirtämisestä myöhempään. Covid 19-virus on vaikuttanut kuntien ja kaupunkien tilapalveluiden saneerauspäätöksiin. Näin ollen suhdanteen jäähtymisen nähdään vaikuttavan negatiivisesti toimitilarakentamisen korjaushankkeiden aloituspäätöksiin. Korjausrakentamisen ennustetaan kuitenkin kasvavan noin 1,5 prosentin vauhtia lähivuosina. Rakentamisen hintapaineet ovat vähentyneet vuoden 2020 lopussa, mutta 2021 aikana hinnankorotuksia on tulossa varsin laajamittaisesti. Maailmalla on havaittavissa merkkejä raaka-aine pulasta, joka tulee nostamaan tuotteiden hintoja rajustikin. Rakennusalan henkilöstön tarve on hieman vähenemään päin muualla Suomessa kuin pääkaupunkiseudulla, jossa on jopa pulaa osaajista. Rakennusalan työllisyyden arvioidaan vähenevän edelleen kuluvana ja seuraavana vuonna. (Valtiovarainministeriö 2020, 1.)

3 Hankintojen strateginen johtaminen

3.1 Strategia

Strategian käsitteenä tarkoittaa toimintasuunnitelmaa tai linjausta, ja se juontaa juurensa alun perin sodan johtamisen alueelle. Toisin kuin yksittäisen taistelun suunnitelmaa tarkoittava termi taktiikka, strategia viittaa nimenomaan pitkän aikavälin linjaukseen. Strategiaa voidaan kuvata parhaiten kokoamalla yhteen yrityksen toimet tavoitteidensa saavuttamista varten. Strategia on joukko valintoja sekä konkreettisia tekoja, toteutuakseen se vaatii erinäisten aktiviteettien suorittamista, kokonaisuudenhallintaa ja selkeät suuntaviivat. Strategialla pyritään kokoamaan yhteen yrityksen toiminta, rakenne ja resurssit. Se on kokoelma suunnitelmia, jossa tunnistetaan yrityksen nykytila, huomioidaan tulevaisuus ja määritetään toimintalinjat ja tavoitteet. Strategista johtamista voidaan kuvata organisaation tarkoituksen sekä suunnitelmien ja toimien tunnistamiseksi tämän tavoitteen saavuttamiseksi. (Peltonen 2008, 65; Lynch 2018, 9.)

Strategialla on aina ydin, jolla strategia muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. Prosessimaisempaa strategiaa tarvitaan. Koska ympäristön muutostahti on nopeutunut lukuisten tekijöiden vaikuttaessa yhtä aikaa, vaikuttaa se strategiaan jatkuvan prosessin periaatteiden mukaisesti. (Ritakallio & Vuori 2018, 11). Elävän strategiaprosessin ytimessä on kuvion 9 mukaiset seitsemän peruseriaatetta. Näiden peruseriaatteiden pohtiminen käynnistää yrityksen elävän strategiaprosessin ja takaa sen jatkuvuuden päivittäisessä toiminnassa.



Kuvio 9. Elävän strategiaproessin seitsemän periaatetta (Ritakallio & Vuori 2018, 17)

Maailma kehittyy jatkuvasti, joten kaikki strategiat perustuvat oletuksille siitä, miten maailma tulee toimimaan jatkossa. Jatkuva skenaarioiden luominen kuuluu olennaisesti strategioiden kehittämiseen. Skenaariotyöskentelyä hyödyntäessä on parasta hyväksyä niiden liikkuvuus ja siitä seuraava epävarmuus. Strategia muokkautuu sitä mukaan, kun oletukset tarkentuvat. Alkuhetkellä luodaan strateginen skenaario ja tunnistetaan kriittiset oletukset.

Oletukset muuttuvat jatkuvasti nykymaailman kompleksisessa ympäristössä, ja niitä tulee tarkastella säännöllisin väliajoin. (Ritakallio & Vuori 2018, 25.)

Yrityksen hankintastrategia ohjaa organisaation hankintapäätöksiä ja hankintaan liittyviä valintoja. Hankintastrategian avulla pyritään hallitsemaan yrityksen liiketoiminnassa tapahtuvia muutoksia sekä ennakoimaan ja ehkäisemään mahdollisia hankintoihin liittyviä riskejä. Hankintatoimen tavoitteiden on oltava yhteydessä yrityksen tavoitteisiin, jotta yrityksen toiminnan tehokas tukeminen on mahdollista. Hankintastrategia voidaan jakaa kolmeen tasoon, joita ovat kilpailukykyyn perustuvat hankinnat (ylin taso), hankintamenettelyihin liittyvät hankintastrategiat (keskitaso) ja suoritusperusteiset hankintastrategiat (alin taso). (Junnonen & Kankainen 2012, 14.)

Hankintastrategiat liittyvät hankintamenettelyihin, joiden tehtävänä on koordinoida organisaation sisäisiä yksiköitä sekä luoda organisaatiolle toimittajaverkosto. Epäsuoria strategisia päätöksiä ovat esimerkiksi toimittajien valinta, sopimusten pituus, hankintojen keskittäminen tai hajauttaminen ja hankintatoimen todelliset kustannukset. Näillä voi myös olla vaikutusta yrityksen toisten osastojen hankintapäätöksiin. Suoritukseen liittyvät hankintastrategiat keskittyvät ensisijaisesti hankintaresurssien johtamiseen, hankintakustannusten valvontaan sekä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen organisaatiohierarkian alimmalla tasolla. Tämän tason strategian toteutumista arvioidaan sen perusteella, kuinka hankintayksikkö on saavuttanut tavoitteensa. Tavoitteita ovat esimerkiksi budjettitavoitteet sekä hankintatoimelle asetetut tulokselliset tavoitteet, laatu ja toimitusvarmuus. (Junnonen & Kankainen 2012, 15.)

3.2 Hankintastrategian johtaminen

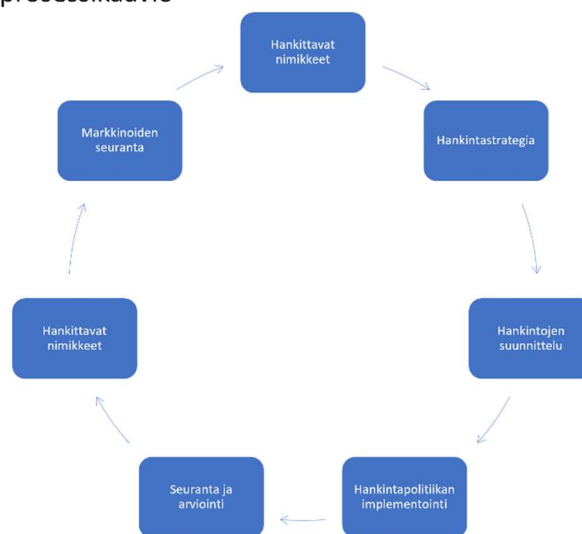
Johtaminen ja strategian määrittäminen vaatii tietotaitoa ja syvällistä ymmärtämistä. Työkulttuurin luominen rakentuu näiden pohjalta. Strateginen johtaminen koostuu johtamisen näkemyksistä, strategisista analyyseistä ja valinnoista. Se vaatii myös tahtotilan toimia yrityksen vision mukaisesti. (Valpola & Kvist ym. 2010, 18–21). Strategia ja hankinta nivoutuvat toisiinsa siten, että strateginen hankinta käsittää strategista hankinnan johtamista. Hankintatoimelle asetetaan pidemmän aikavälin tavoitteet ja se, miten hankintatoimea ja hankintaosaamista kehitetään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, kutsutaan strategiseksi johtamiseksi. Yleisesti strategiat jaetaan kahteen osa-alueeseen, hankintatoimen strategiaan ja kategoriakohtaisiin strategioihin. Hankintastrategia sisältää erilaisia strategisia linjauksia. (Huuhka 2017, 63).

Hankinnat ovat avainasemassa yritysten kilpailukykyyn kannalta. Hankinta on keskeinen tekijä tuloksen kannalta, sillä hankinta ei ole pelkästään materiaalien ja palveluiden ostamista

Yrityksen yleinen hankintastrategia luo suuntaviivat projektikohtaiselle hankintastrategialle. Projektikohtainen hankintastrategia käsittää hankintajaon muodostumisen, hankintojen ajoituksen sekä hankintojen muotovalinnat. Projektikohtaisen hankinnan toimintaperiaatteiden valintaan vaikuttaa hankkeen toteutusmuoto, suunnitelmien valmiusaste, aikataulun kiireys sekä markkinoilla vallitseva kilpailutilanne. (Junnonen & Kankainen 2012, 15.)

Hankintastrategian peruspilarit tulee huomioida hankintastrategiaa laadittaessa. Sen tärkeimmät tavoitteet ovat kustannusten alentaminen, hankittavien tuotteiden standardointi ja sopimushallinta toimittajien kanssa, hankintamarkkinoiden tuntemuksen luominen ja kehittäminen, sekä toimittajien logistiikan läpimenoaikojen lyhentäminen. Yrityksen ostopolitiikan ja hankintastrategian tulisi perustua yrityksen yleisiin taloudellisiin tavoitteisiin ja tuote- / markkinastrategioihin. Yritys, joka toimii erittäin kilpailukykyisillä loppukäyttäjämarkkinoilla, keskittyy usein voimakkaasti kustannusten vähentämiseen ja innovaatioihin. Osto- ja toimitusstrategioiden tulisi heijastaa näitä näkökohtia, ja niitä tulee ohjata yksityiskohtaisten hankintabudjettien ja hyvin valmisteltujen kustannusten vähentämishankkeiden kautta kohti kustannussäästöjä. (van Weele 2014, 14, 61.) Hankintastrategian prosessi kuvattuna kuviossa 10.

Hankintajohtamisen prosessikaavio



Kuvio 10. Hankintajohtamisen prosessikaavio (mukaillen van Weele 2014, 62)

Strategiseen hankintatoimeen siirtyminen edellyttää seuraavia toimenpiteitä, kaikki manuaaliset työtehtävät ja niihin liittyvät prosessit automatisoidaan. Digitalisaation tarjoamia resursseja hyödynnetään hankintaprosessissa, tällöin rutiinistöistä vapautuneet resurssit voidaan keskittää työtä kehittäviin tehtäviin. Kehittämistä vaativat toiminnot ovat esimerkiksi hankintojen suunnittelu, toimittajasuhteiden ja pitkän aikavälin linjaukset. Keskittämällä

toimintoja ja luomalla hankintakategorioita vaikutetaan resurssien tuloksellisuuteen. Kun osaaminen on hyödynnetty mahdollisimman hyvin ja päällekkäiset prosessit on minimoitu, saadaan hankintatyöstä sujuvampaa. Johtaminen edellyttää osaamista ja taitoa keskittää resursseja. Suunnittelu on onnistuneiden hankintojen kulmakivi, hyvin suunnitelluilla hankinnoilla on saavutettavissa taloudellisia etuja erityisesti volyymihankinnoissa ja prosessikustannuksissa. Suunnitteluun varataan riittävästi aikaa ja se aloitetaan organisaation tavoitteiden listaamisella, lisäksi huomioidaan tarpeeksi pitkä aikajänne hankinnoille. Huolellisella valmistautumisella voidaan saavuttaa merkittävää vaikuttavuutta ja kustannushyötyjä. Suunnittelutyöskentely antaa tiekartan siihen, miten tavoitellut asiat voidaan saavuttaa. Se kertoo myös mitä hankintoja tarvitaan ja milloin ne on toteutettava. Ennakointi ja resurssien optimointi kuuluu tehokkaaseen johtamistyöhön. Aktiivinen vuoropuhelu toimittajien kanssa lisää tiedon määrää. Toimittajasuhteiden kehittäminen luo hedelmällisen pohjan hyvälle yhteistyölle, laadukkaalle palvelulle ja innovaatioille. Mitä enemmän tietoa ja kokemusta on, sen parempiin tuloksiin päästään. Vuoropuhelussa toimittajien kanssa korostuu ennen kaikkea markkinoiden ja toimittajien tuntemus. Hankinnan jälkeen on tärkeää seurata ja johtaa aktiivisesti sopimusvelvoitteiden sekä toimittajien suoriutumista kustannusseuranta hyödyntäen. (Cloudia 2019.)

Strateginen hankintojohtaminen käsittää nykyisiä ja tulevia tavoitteita, joihin sisältyy resurssienhallinta organisaatioiden suorituskyvyn parantamiseksi. Strateginen johtaminen koostuu tarkoituksista ja tavoitteista sekä keskeisistä suunnitelmista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Hankintastrategian tasolla strateginen johto pyrkii vastaamaan organisaation odotuksiin sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden näkökulmasta. Hankintastrategian kehittämisen ensisijaisena tarkoituksena on lisäarvon tuottaminen ja sillä on viisi keskeistä elementtiä: asiakkaat, täytäntöönpanoprosessi, kestävä kilpailuetu, organisaation ja sen sidosryhmien johtaminen, visio ja tarkoitus. Ne liittyvät pääasiassa tarpeeseen lisätä arvoa ja tarjota etuja kilpailijoihin nähden. (Lynch 2018, 41.)

Toiminnan kehittäminen strategiseen suuntaan ei tapahdu yhdessä yössä, koska hankinnat ja kilpailutukset ovat usein monimutkaisia ja aikaa vieviä. Ratkaisukeskeinen kehitystyö tuottaa kuitenkin tuloksia, sillä hyvin suunnitellulla strategisella hankintatoimella sujuvoitetaan jokapäiväistä operatiivista hankintaa. Hankintatarpeet vaihtelevat organisaatioiden ja toimialojen välillä vaihtelevat suuresti, joten erilaiset hankintajärjestelmät tulee suunnitella yrityksen nykyiset ja tulevat tarpeet huomioon ottaen. (Cloudia 2019.)

Hankintastrategian toteuttamisen tärkeimmät osa-alueet ovat hankinta- ja toimituspolitiikka. Niissä linjataan tuotteiden ja toimittajien laatu, materiaalikustannukset ja hinnat. (van Weele 2014, 64). Strategisen ja osallistavan lähestymistavan rakentamisen hankintoihin on

oltava tehokas, jotta hankinnassa saavutetaan kaikki projektitavoitteet. Hankintastrategian suunnittelu on keskeinen toiminto, joka edellyttää omistautunutta ajattelua ja tarkastelua. Strategiaa on kehitettävä ja toteutettava asianmukaisen hankinnan varmistamiseksi hankkeen toteuttamissuunnitelman valossa. Se on ilmoitettava selkeästi kaikille sidosryhmille. Erityistä huomiota olisi kiinnitettävä tämän strategian noudattamisen ylläpitämiseen projektin kaikissa vaiheissa. Tämä varmistaa, paremmat mahdollisuudet saada rakennusprojekti oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan. (Morlegde & Smith 2013, 46,157.)

Toimituksella pyritään optimoimaan tilausprosessia ja saapuvaa materiaali virtaa. Ostotilausten käsittely edellyttää tarjouspyyntöjen, ostotilausten ja niiden käsittelyn nopeuttamista sekä tehokkaiden, tietokoneella tuettujen rutiinien kehittämistä maksujen suhteen. Materiaalihallinta ja toimitusten suunnittelu koostuu materiaalien toimitusaikataulujen julkaisemiseen toimittajille, toimittajien läpimenoaikojen lyhentämiseen, vianetsintään toimitusongelmien yhteydessä, varastojen vähentämiseen ja toimittajien toimitusten seurantaan. (van Weele 2014, 64.)

Tuotteiden ja toimittajien laadunseurannassa keskeistä ovat materiaalitiedot. Kaksi tärkeää huolenaihetta ovat hankinnan varhainen osallistuminen suunnitteluun ja tuotekehitykseen sekä tuotteiden ja toimittajien laatutason parantaminen. Toiminta, joka voi vaikuttaa molempiin alueisiin, on materiaalien standardointi - pyrkimällä yksinkertaistamaan tai standardoimaan tuotespesifikaatioita, ostaja voi vähentää tuotevalikoimaa, mikä johtaa sekä kustannusten alenemiseen että toimittajien riippuvuuden vähenemiseen. Toimitettujen materiaalien jätteen elinkaaren hallinta tarkoittaa pyrkimystä jätteiden määrän vähentämiseen mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi järjestelyillä, joissa toimittajien on pakko ottaa takaisin ja kierrättää pakkausmateriaalit ja muovit. Laadunparannusta hallitaan neuvottelemalla toimet reklamaatioiden vähentämiseksi sekä yhteiset laatupäämäärät toimittajien kanssa. Laajennettu takuu neuvotellaan toimittajien kanssa ja lisäksi käynnistetään arvonalalyysi tukemaan tuotesuunnittelun yksinkertaistamista ja tuotekustannusten alentamista. (van Weele 2014, 64.)

Materiaalikustannuspolitiikan tavoitteita on kaksi, ensimmäinen on saada hallintaan materiaalikustannukset ja hinnat siten, että toimittajat eivät pysty siirtämään perusteettomia hinnankorotuksia yritykselle. Toinen tavoite on vähentää järjestelmällisesti toimittajan materiaalikustannuksia yhteisten, hyvin valmisteltujen toimintasuunnitelmien avulla. Menestyminen edellyttää perusteellista tuntemusta toimittajan hinnoittelupolitiikasta ja kustannusrakenteesta. Tässä yhteydessä tarvitaan ymmärrystä ja tietoa markkinarakenteista ja toimittajan myyntihinnan herkkyydestä markkina- ja kustannustekijöille. (van Weele 2014, 64.)

Toimittajapolitiikka keskittyy yrityksen toimittajapohjan järjestelmälliseen hallintaan. Ensinnäkin on tehtävä päätökset siitä, mitkä materiaalit noudattavat keskitetyn hankinnan strategiaa, mitkä hajautettua hankintaa ja mitkä kumppanuussuhteen valitsemista. Tulevan yhteistyön tavoitteet ja mahdolliset hankkeet tulisi määrittellä huolellisesti. Suhteet toimittajiin, jotka eivät vastaa yrityksen odotuksia, tulee lopettaa. Edellä mainitut päätökset on toteutettava huolellisesti, ja ne on tehtävä perustuen yksityiskohtaisiin tietoihin toimittajan aiemmista suorituksista. (van Weele 2014, 64.)

Viestintäpolitiikkaan kuuluu myös yrityksen hankintapolitiikka, josta on tiedotettava sekä sisäisesti että ulkoisille sidosryhmille. Yritykset käyttävät siihen yhä enemmän verkkopohjaisia ratkaisuja ja sosiaalista mediaa. Tällä hetkellä monilla yrityksillä on oma ostosivusto voidakseen kommunikoida tulevasta materiaaliavaimuksistaan ja tavoista työskennellä toimittajiensa kanssa. Toimittajilla voi olla myös pääsy asiakkaan intranettiin, jonka kautta sisäiset käyttäjät voivat tilata suoraan heiltä sähköisten luetteloidensa kautta. Mahdollisuudet kommunikoida sekä sisäisesti että ulkoisesti ostajille ovat parantuneet huomattavasti viime vuosina. Suurin osa yrityksistä on tällä hetkellä vasta alussa tutustumassa uusien sähköisten viestimien tarjoamiin valtaviin mahdollisuuksiin ostaa ja toimittaa. (van Weele 2014, 64.)

Kategoriakohtainen strategia sisältää kyseenomaisen kategorian kehittämisen, markkinatilanneanalyysin ja kartoituksen tarpeesta sekä toimittajakentästä. Kategoriastategiassa määritetään kyseisen hankinnan tavoitteet, johon kuuluu tulevaisuuden optimaalinen toimittajakenttä, toimintalinjat ja toteutussuunnitelma, jota seurataan strategijakson aikana. Strategian suunnittelutyössä huomioitavia asioita ovat yrityksen kiinnostavuus hankintamarkkinoilla sekä sen rajoitteet ja mahdollisuudet. Suorien ja epäsuorien hankintojen johtaminen hallitaan kategoriajohtamisella, sillä tavoitellaan voiton kasvattamista yrityksessä. Kaikki hankintatyön johtaminen tavoittelee kustannusten alentamista ja alatavoite on tukea yrityksen myyntiä. Kategoriajohtamisen avulla tuotetaan tekniikoita, joiden avulla lasketaan hankittavien tuotteiden ja palveluiden hintoja. Innovaatiotyöskentely mahdollistaa innovaatiot hankinnan tueksi ja se kuuluu myös olennaisena osana kategoriatyöskentelyyn. Kustannuksien pienentyessä saadaan kilpailuetua. (Huuhka 2017, 63-66.)

Kategoriahallinta on nykyään suurten hankintaorganisaatioiden ydin. Kategoriahallinta edellyttää yritykseltä hankintastrategiaa, jonka tarkoituksena on vähentää hallinnollista ja logistista monimutkaisuutta. Kategoriajohtaminen taas keskittyy siihen, että laaditaan yksinkertaiset mutta tehokkaat tilaus- ja hallintorutiinit jokaiselle kategorialle. Kategoriahallinnan kannalta merkityksellisiä näkökohtia ovat tuotevalikoiman standardointi (artikkeliluettelo), toimittajien määrän vähentäminen, sähköisten luetteloiden käsittely ja tilausjärjestelmät. Hankintahenkilöstö keskittyy näin ollen vain yhden kategorian hallintaan ja hankintasalkun

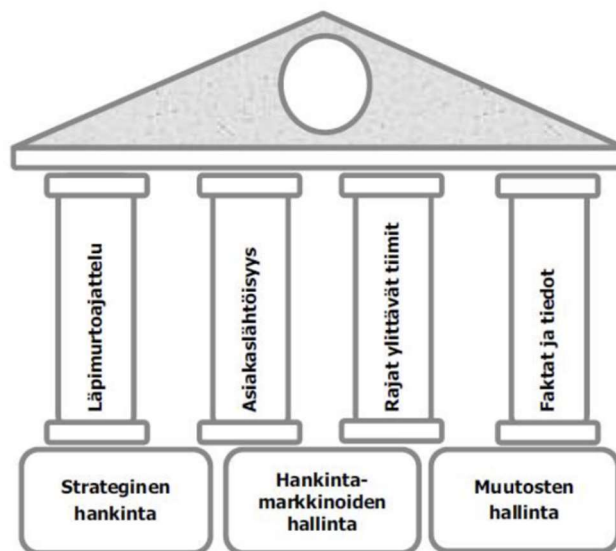
käyttö johtaa eriytettyyn ostostrategiaan (van Weele 2014, 167.) Eri hankintastrategioista kategoriahallinta mahdollistaa sen, että hankintahenkilöt keskittyvät vain tietylle osa-alueelle. Toisaalta sen huono puoli on yksitoikkoinen työ ja osaamisen kehittyminen rajautuu vain tällä alueella (Nieminen 2016, 48).

Strateginen lähestymistapa hankintoihin määrittää hankintatoimen suunnan pitkällä aikavälillä. Se tarkoittaa, että yrityksellä on yrityksen omasta strategiasta eriytetty erillinen hankintatoimen strategia. Hankintatoimen strategian tulee ottaa huomioon yrityksen sisäiset asiakkaat, toimittajamarkkinat sekä parhaat käytännöt kuhunkin hankintaan, ja sen pitää olla linjassa yrityksen muiden tavoitteiden kanssa. Toimittajamarkkinoiden hallinnalla huolehditaan siitä, että yrityksessä ymmärretään markkinat kokonaisuutena. On tärkeää analysoida, miten yrityksen liiketoiminta nivoutuu kyseisiin markkinoihin ja minkälaiset ovat markkinoilla toimivien toimittajien väliset suhteet sekä niiden keskinäinen kilpailutilanne. Strategista hankintaa voidaan suurelta osin kuvata muutosten hallintana. Hankintastrategia on toimimaton, ellei strategiaa kyetä jalkauttamaan tehokkaasti laadittujen linjausten mukaisesti. Hankintatoimi ei pysty toteuttamaan muutoksia yksin, vaan se tarvitsee aktiivista vuoropuhelua toimijoiden kanssa ja sisäisten sidosryhmien tukea. Johdon on tärkeää ohjata resursseja muutosten hallintaan alusta asti, jotta uudet käytännöt saadaan valjastettua tehokkaasti käyttöön. Uudet toimet luovat yleensä muutosvastarintaa, mutta johdon aktiivinen jalkauttamistyö ja viestintä vähentävät sitä, ja tällöin on mahdollista saavuttaa muutoksen hyödyt. (Huuha 2016, 66–68.)

Strateginen hankinta käsitteenä tarkoittaa hankinnan pitkän aikavälin linjausten johtamista. Hankintastrategiat koostuvat kahdesta osa-alueesta, jotka ovat hankintatoimen strategia ja kategoriakohtaiset strategiat. Hankintastrategia on eri hankinnan osa-alueille luotuja strategisia linjauksia. Se vastaa myös siihen, millaisia odotukset hankintatoimelle asetetaan. Se miten tiettyä kategoriata kehitetään, riippuu sen markkinatilanteesta, tarpeesta ja toimittajakentästä. Kategoriatyöskentelyssä visioidaan hyödyt, joita saavutetaan kategoriakohtaisella strategialla. Hankintastrategiaan määritellään hankinnan tavoitteet, tulevaisuuden optimaalinen toimittajakenttä, tavoitteet, toteutussuunnitelma ja seuranta. (Huuha 2017, 63.)

Hankinta- ja toimitusstrategian kehittäminen edellyttää perusteellista ymmärrystä yrityksen yleisestä liiketoimintapolitiikasta. On pohdittava mistä kilpailusta yritys kärsii ja mitä liikkumavaraa yrityksellä on hintapolitiikan asettamisessa, sekä missä määrin materiaalien hinnankorotukset voidaan siirtää loppuasiakkaalle vai onko tämä mahdotonta. Tulevaisuuden ymmärtäminen on tärkeää, koska se määrittää, kuinka hankinta- ja toimitusstrategioiden on tuettava yritystä sen tavoitteiden saavuttamisessa. Mahdolliset muutokset yrityksen tuotteessa ja toiminnassa kirjataan ylös strategiaan. (van Weele 2014, 59.)

Huuhka (2017, 67) toteaa, että kategoriajohtamisen kulmakivet ovat strateginen lähestymistapa hankintaan, vahva hankintamarkkinoiden ja suhteiden hallinta sekä muutosten johtaminen. Niiden lisäksi kategoriajohtamisen kulmakivet voidaan jakaa edelleen neljään osaan, jotka esitetään kuviossa 11.



Kuvio 11. Kategoriajohtamisen kulmakivet ja pilarit (Huuhka 2017, 67)

Ensimmäinen pilari kuvaa läpimurtoajattelua. Kategoriajohtaminen perustuu läpimurtoajatteluun. Läpimurtoajattelun hyötyinä voidaan pitää entistä aggressiivisempaa kilpailuttamista, sisäisten prosessien muuttamista ja toimittajan innovaatioiden hyödyntämistä. Toisaalta se voi myös yksinkertaisesti poistaa tarpeen. Se ettei tehdä mitään on läpimurtoajattelun pahin vihollinen. Se miten on ennen tehty ei päde aina. Jos toimitaan aina samalla tavalla, toimittaja todennäköisesti hyödyntää tilanteen, jonka seurauksena ostajan kilpailukyky laskee ja kilpailijat saavat kustannushyödyn. **Toinen pilari** on asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että tunnistetaan oma asiakaskunta kaikkine arvoineen ja tarpeineen. Nykytila-analyysin avulla pystytään vastaamaan heidän tarpeisiinsa ja toiveisiin. Sekä sisäiset, että ulkoiset sidosryhmät ovat hankintatoimen asiakkaita. Kyetäkseen valitsemaan oikean hankintastrategian, hankinnan tulee ymmärtää kaikkien sidosryhmien tarpeet, toiveet, kysymykset ja huolenaiheet. **Kolmas pilari on rajat ylittävät tiimit**, sillä suurin osa kategoriajohtamisesta on tiimityötä. Ilman tiimin tukea hankinta todennäköisesti epäonnistuisi, koska muu organisaatio ei olisi mukana päätöksissä. Kategoriatimit koostuvat organisaation erilaisten hankintojen edustajista, joissa tiiminvetäjänä toimii yleensä hankintaa edustava kategoriapäällikkö. Onnistunut kategoriajohtaminen riippuu organisaation kyvystä valita parhaat mahdolliset tiimit sekä resurssit hankintatehtäviin. (Huuhka 2017, 67.)

Tiimin jäsenien tulee hallita kommunikointitaidot ja viestiä projektien etenemisestä omille yksiköilleen. Lisäksi heidän tulee olla riittävän voimakastahtoisia haastamaan mahdolliset eriävät mielipiteet, mikäli heidät kyseenalaistetaan nähtävissä olevan läpimurron hyödyistä. Tiimin jäsenillä tulee olla myös riittävästi tietoa kategorian tuotteista ja palveluista ja niiden ajallisista tarpeista yrityksessä. Sitoutunut asenne kategoriaprojektiin varmistaa sujuvan työskentelyn ja kategoriahallinnan. Tiimipäälliköltä edellytetään seuraavia taitoja, joita ovat, vahva hankintaosaaminen, motivointi, ryhmädynamiikan ymmärrys, prosessi- ja projektienhallinta, kyky kuunnella, toiminnansuunnittelu, priorisointi, valmennus- ja esiintymistaidot.

Viimeinen pilari eli faktat ja tiedot koostuu päätöksistä, joita ihmiset tekevät ja, jotka eivät aina perustu rationaalsiin päätöksiin. Päätöksiä voidaan tehdä monella eri tavalla, kuten esimerkiksi mikrojohtaja voi sanella tiukasti mitä tehdään, tai sitten päätös saattaa syntyä tiimeissä tai pahimmillaan se voidaan heittää jopa kolikolla. Joissakin tapauksissa päätöksenteko voi perustua täysin yhden henkilön näkemykseen siitä, mitä on tapahtunut tai mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Tällaisiin päätöksiin liittyy paljon riskejä, riskienhallinnan kautta johdon tuki onkin ensiarvoisen tärkeää strategiatyössä. (Huuhka 2017, 67.)

Ne päätökset, jotka perustuvat faktoihin ja analysoituun tietoon, sisältävät yleisesti ottaen vähemmän ja siedettävämpiä riskejä. Muutosvastarinta vähenee, mikäli muutos kytetään perustelemaan faktoilla ja tietoperustalla. Kustannuslaskelmat ja hyötyarviot perustuvat aina tosiasioihin ja tutkittuun tietoon. Tiedolla johtamisella on ratkaiseva merkitys kategoriatyössä kuin myös johtamisessa ylipäätään. Linjaus hankintastrategian valinnalle saadaan tietoja yhdistelemällä ja analysoimalla. Pienemmissä yrityksissä hankintoja ei kannata jakaa kovin pieniin osiin, mutta isoissa organisaatioissa ja varsinkin rakennusalalla ne suositetaan jaettaviksi pienempiin kokonaisuuksiin. Palastele ja kokoa- metodi on toimivan hankinnan työkalu, ja se antaa hankinnalle helpomman ohjattavuuden erinäisten pienempien osien hallinnan kautta. Hankintakategorioita laadittaessa on erittäin tärkeää huomioida materiaalien ja toimittajakentän vaihtelut, sillä nimikeryhmät voivat vaihdella paljonkin teknisiltä ominaisuuksiltaan ja toimintatavoiltaan eri hankintakategorian sisällä, ja toimittajamarkkinoiden ominaisuudet ovat alati muuttuvia. Eri nimikkeet voidaan kuitenkin sijoittaa samaan kategoriaan, jos niiden analyttinen liiketoimintalogiikka ja toimittajamarkkinapositiont kohtaaavat. (Hankintakirja 2021.)

Strategiset toimittajasuhteet ja niiden hallinta. Toimittajamarkkinoiden hallinta on keskeinen tekijä kilpailuedun kannalta, ei riitä, että organisaation tämänhetkiset toimittajat ja tämänhetkinen toimitusketju ovat hyviä. Niiden täytyy olla tulevaisuudessa vieläkin parempia, entistä tehokkaampia ja kilpailukykyisempiä. Tämä voidaan saavuttaa joko kehittämällä nykyisiä toimittajia tai etsimällä uusia. Sekä toimittajien määrätietoinen kehittäminen, että uusien toimittajien maailmanlaajuinen etsiminen ja tunnistaminen vaativat resursseja ja

osaamista. Hankintatyön ja toimittajasuhteiden hallinnan tulee olla ylimmän johdon jatkuvan seurannan kohteena ja niillä tulisi olla myös huomionarvoinen osa yrityksen strategisessa suunnitteluprosessissa. Organisaation suorien ja epäsuorien hankintojen osuus kaikista kustannuksista on merkittävässä roolissa. (Iloranta ym. 2018, 33, 131.)

Kun yhteistyösuhteet ovat vakiintuneet, niitä on vahvistettava säännöllisesti, jotta saavutetut hyödyt säilyvät. Suhteen ylläpitoon liittyy useiden erillisten tekijöiden huomioon ottaminen, kuten henkilökohtaisten ja organisatoristen siteiden säilyttäminen, tiimijäsenyydestä saatavien molemminpuolisten hyötyjen säännöllinen uudelleenarviointi, tarve varmistaa jatkuvan parantamisen periaatteiden käyttö ja estää suhteen muuttuminen liian "kodikkaaksi". (Morledge & Smith 2013, 218.)

Yhteistyöhön perustuvien työskentely- ja kumppanuushankintatapojen tarkoituksena on integroida suunnittelu ja rakentaminen ja kannustaa urakoitsijoita osallistumaan ennakoivasti suunnitteluprosesseihin. Yhteistyössä on erilaisia tyyppisiä ja muunnelmia, mutta yleisesti käytetään kahta erilaista kumppanuutta, projektikumppanuutta ja strategista kumppanuutta. Projektikumppanuutta kuvataan lyhytaikaisiksi, one- off -järjestelyiksi ja strategiseksi kumppanuudeksi, joka muistuttaa pitkäaikaista sopimusta. Kumppanuudesta on selvästi monia hyötyjä, ja ne vaihtelevat asiakkaiden, suunnittelukonsulttien ja urakoitsijoiden välillä. Tällaisiin etuihin voi sisältyä yhteisen asiantuntemuksen ja kustannusten vähentämisen tuottama tulojen lisääminen jakamalla parhaita käytäntöjä. Lisäksi päätöksentekoon liittyviä kokemuksia ja parannuksia voidaan helpottaa jakamalla tietoa ja lisäämällä innovaatioita ideoiden yhdistämisen avulla. (Challender ym. 2019, 114.)

Viitekehyksen yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että tuloksellinen hankintatyö vaatii vahvaa, ammattimaista ja proaktiivista otetta. Hankinnoilla vaikutetaan yrityksen tuloksentekoon ja kannattavuuteen. Yleisesti ottaen suurimman yksittäisen kustannuserän aiheuttaa ulkopuolelta ostettavat materiaalit ja palvelut. Se, miten hankintakokonaisuutta johdetaan, hallitaan ja kehitetään, on keskeinen tekijä liiketoiminnan kannattavuudelle ja menestymiselle. Kun yritys keskittyy omaan ydiosaamiseensa, hankittujen palveluiden osuus kasvaa voimakkaasti ja niiden luonne usein monimutkaistuu. Nykyaikaisen hankintatyön tehtäväkenttä koostuu hankintojen, toimittajaverkoston ja ulkoisten resurssien hallinnasta. Niiden merkitys korostuu entisestään tulevaisuudessa. Menestyvältä organisaatiolta edellytetään taitoa johtaa ostamista ja toimittajasuhteita. Hankintaosaaminen ja kyvykkyys johtaa omaa työtä on menestystekijä. (Logy 2021.)

Iloranta ym. (2018, 333) toteavat, että jokaisen yrityksen täytyy löytää omista lähtökohdistaan paras mahdollinen strategia tehokkaaseen hankintojen johtamiseen. Hankintajohtajan

rooli voisi olla esimerkiksi koostua seuraavista osa-alueista, joita ovat päävastuu johtoryhmän sisällä kaikista hankinnoista, toimia konsulttina kaikkien merkittävien hankintapäätösten tekemisessä, olla mukana luomassa yhteisiä pelisääntöjä ja toimintamalleja ja mikä tärkeintä olla asiantuntija ja opettaja hankintatiimille. Moderni ja strateginen ote hankintojen johtamiseen edellyttää liiketoiminnan logiikan ymmärtämistä, yhteistyötä hankinnan eri ammattilaisten ja muun organisaation kesken. (Iloranta ym. 2018, 335, 339.)

Strategisesti tietoinen ja oppiva organisaatio ottaa hankinnan ydinosaamisen tärkeäksi tekijäksi. Oppiva organisaatio tarvitsee toimiakseen osaajia, joilla on strateginen kokonaisnäkemys toimittajakentästä, toimitusketjun ohjauksesta, kustannuslaskentaosaamista, analyttinen toimintatapa, ymmärrys ennustamisen problematiikasta ja tiedon läpinäkyvyydestä, laatuprosessin hallinta- ja tiimityötaidot, johtamistaidot, sosiopsykologiset taidot ja kyky johtaa erilaisia ihmisiä. Edellä mainitut taidot ovat edellytys esimiehellä, joka johtaa tuloksellisen hankintatiimiä. (Jiang 2017.)

Strategiatyön vakiintuneiden käsitysten rinnalla on myös oppivan organisaation käsite. Oppiva organisaatio tukee ideointia, vapaata tiedonkulkua ja ideointia, se luo mahdollisuuksia ja palkitsee onnistumisista. (Peltonen, 2008, 76.) Kuviossa 12 kuvataan oppivan organisaation piirteet, joita tulee huomioida strategiaa laadittaessa.



Kuvio 12. Oppivan organisaation piirteet strategiatyöskentelyn tueksi (mukaillen Peltonen 2008, 76)

4 Kehittämistyö ja tutkimuksen suoritus

4.1 Hankinnan nykytila ja kehittämisen tarpeet

Haastattelujen ja kirjoittajan omien havaintojen avulla saadaan rakennettua kokonaiskuva yrityksen hankintajohtamisen nykytilasta. Kohdeyrityksessä ei ole tällä hetkellä kirjattua strategiaa hankintojen johtamiselle, koska sille ei ole ollut aiemmin tarvetta. Yrityksen kasvua ja kehittyessä on päivitettävä strategia vastaamaan nykyisiä ja tulevia tarpeita, huomioiden kuitenkin se, että yrityskulttuuri halutaan säilyttää ketteränä ja joustavana eikä siitä haluta tehdä liian byrokraattista.

Yrityksen johtoryhmä on sopinut hankintojen tekemiselle tietyjä ohjeita, mutta hankintavastuun kantaa jokaisen projektin projektipäällikkö. Projektipäälliköiden alaisuudessa toimivat hankintainsinöörit/ hankintavastaavat, joiden perehdyttämisestä hankintojen pariin vastaa projektipäällikkö. Yrityksen hankintavastaavien perehdytyskäytäntö on kirjavaa, riippuen siitä kuinka hyvin resursseja on saatavilla. Hankintahenkilöt tekevät kaikki hankintoihin liittyvät operatiiviset työt ja pitävät projektipäällikön ajan tasalla hankintojen tilanteesta. Projektipäällikkö osallistuu yleensä urakkaneuvotteluihin. Kohdeyrityksessä on käytössä joitakin kausisopimuksia, mutta volyymituotteiden etuja ei pystytä täysin hyödyntämään, koska jokainen projekti hoitaa itsenäisesti omat hankinnat. Toisinaan yksiköt kilpailevat toisiaan vastaan, jolloin saadaan aikaan huono asetelma tuleviin urakkaneuvotteluihin. Kohdeyritys ei tee tällä hetkellä juurikaan hankintoja ulkomailta, joten ulkomaisten markkinoiden hyödyntämisessä nähdään kehittämispotentiaalia. Ulkomailta voi löytyä kustannuksiltaan edullisia ja todella hyviä tavarantoimittajia ja urakoitsijoita. Mitä enemmän saadaan säästöjä aikaan, sen paremmin saadaan tuottoa myynnistä, joka taas mahdollistaa uusien kohteiden rahoituksen saamisen ja niiden käynnistämisen.

Kehitystarpeita ovat toimittajayhteistyöhön panostaminen, uusien avaintoimittajien etsiminen, hankintastrategian luominen ja sen huomioonottaminen toiminnassa. Valpola (2010, 18) esittää, että yrityksen strategiset tavoitteet hankintaan liittyen on usein asetettu johtoryhmätasolla hyvin suurpiirteisiksi ja, jotta tällaisista strategioista olisi hyötyä, tulee päämäärät ja tavoitteet määritellä hyvin täsmällisesti. Strategia on ensiarvoisen tärkeää konkretisoida käytäntöön. Hankintastrategian luominen, jossa yksilöidään ja priorisoidaan hankkeen keskeiset tavoitteet ja otetaan huomioon riskinäkökohdat, sekä se, miten joukkue valitaan ja miten prosessia hallitaan, on elintärkeää onnistuneen lopputuloksen kannalta.

4.2 Kohdeyrityksen projektituotannon erityispiirteet ja hankintaorganisaatio

Kohdeyrityksen projektituotanto koostuu uudiskohteista, joita ovat rivi- ja kerrostalot hyvien kulkuyhteyksien varrella. Jokainen projekti on oma yksilönsä, mutta osittain ne toistavat vakioitua kaavaa. Vakioimiseen pyritään kohdentamaan resursseja enenemässä määrin. Kohdeyrityksessä ei ole hankinnoille erillistä tiimiä, eikä hankintatoiminnoille ole nykyisin nimettyä päällikkö- tai johtotason henkilöä, joka vastaisi kokonaisuudesta. Jokaisen projektin projektipäällikkö vastaa oman projektin hankintojen johtamisesta. Aiemmin yrityksessä oli hankintapäällikkö, jonka vastuulla oli vuosisopimushankintojen organisointi, mutta nykyisellään yksiköiden päälliköt nimeävät vastuuhenkilöt vuosisopimushankinnoille. Hankinnoista ovat viime kädessä vastuussa projektipäälliköt.

Kohdeyrityksen kuin myös useimpien rakennushankkeiden ainutlaatuisuus ja räätälöity luonne lisäävät luontaisia riskejä. Suurin riski on sellaisen projektin loppuun saattaminen, joka ei vastaa yrityksen toiminnallisia tarpeita, projekti, jonka aikataulu viivästyy tai projekti, joka ylittää budjetoidut kustannukset. Kaikilla näillä riskeillä voi olla suuri vaikutus yrityksen ydinliiketoimintaan, ja onkin kehitettävä hankintastrategia, joka tasapainottaa riskit ja jo varhaisessa vaiheessa asetetut projektitavoitteet onnistutamaan saavuttamaan. (Morledge & Smith 2013, 116.)

Toimittajasuhteiden luomisessa ja ylläpidossa on paljon kehitettävää. Kohdeyritys pyrkii kilpailuttamaan jokaisen hankinnan erikseen, eikä varsinaisia kumppanuussuhteita luoda juuri ollenkaan. Yhteiset tuotekehityshankkeet puuttuvat kokonaan, eikä innovaatioille ole aikaa operatiivisen hankinnan viedessä suurimman osan hankintavastaavien työajasta. Joidenkin volyymituotteiden kohdalla tehdään kausisopimuksia.

4.3 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta

Tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimuksen pohjalta johdettuja puolistrukturoituja yksilöllisiä teemahaastatteluita (face to face ja puhelimitse), sähköpostilla lähetettyä määrällistä tutkimusmenetelmää eli kyselyä, kehittämistyön tekijän omaa havainnointia sekä osin laadullista tutkimusmenetelmää. Sähköpostikyselyn vastauksia käytetään haastatteluiden pohjana. Lopuksi tutkija järjestää workshop-työskentelyn kehittämistyön tulosten jalkauttamisen tueksi. Työpajatyöskentelyä hyödynnetään myös ideointiin tulevia jatkotutkimusaiheita varten.

Tutkimuksen suoritus on työskentelytavaltaan järjestelmällistä ja systemaattista. Kehitystyön tutkija perustaa tutkimusaineiston oman alan tieteelliseen kirjallisuuteen sekä muihin asianmukaisiin tietolähteisiin, omiin havaintoihin ja lopuksi oman tutkimuksen arviointiin.

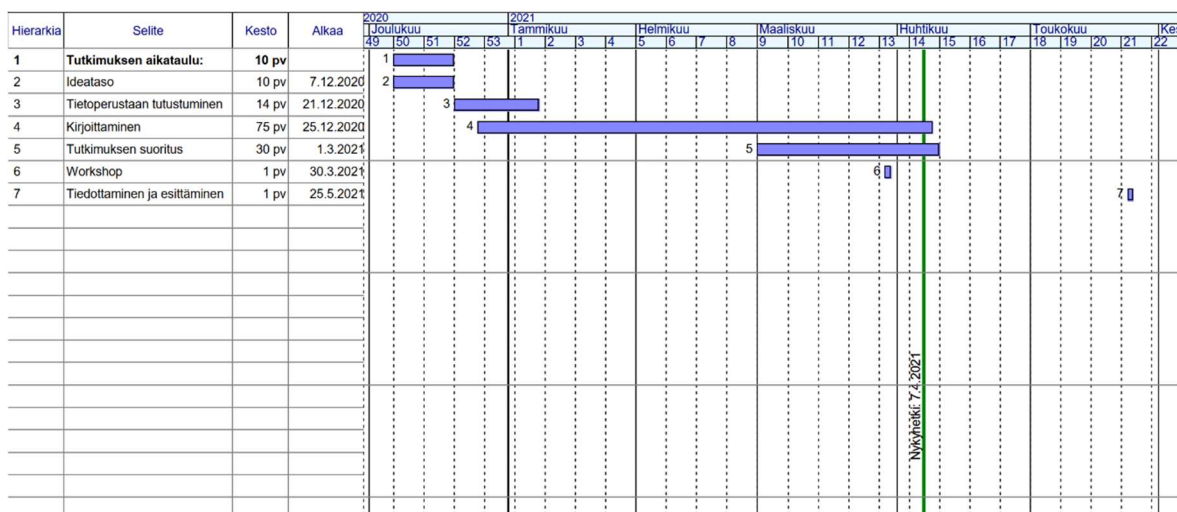
Kehittämistyön tutkimusongelmat ovat samat kuin tutkimuskysymykset:

- Miten tehostaa strategista hankintajohtamista?
- Mitkä ovat yrityksen hankinnan sudenkuopat?
- Miten pitkälle hankintatoimi kannattaa keskittää yrityksessänne? mikä kannattaa hoitaa hajautetusti ja miksi?

Tutkimuksen **tarkoitus** on kartoittaa strategisen hankintatoimen nykytila kohdeyrityksessä ja selvittää työntekijöiden näkökulma mitä tehokkaalta hankintaorganisaatiolta ja sen johtamiselta vaaditaan ja miten hankintaa voidaan kehittää tehokkaammaksi. Tutkimuksen **tavoite** on antaa tutkijalle tietoa kehitystyön tulosten laatimiseksi.

4.4 Tutkimussuunnitelma, tutkimusjoukko ja kehittämishankkeen toteutus

Tutkimussuunnitelma laadittiin jo kehittämistyön alkumetreillä. Suunnitelmaan kirjattiin kehittämishankkeen sisältö, johon kuuluu taustatieto, tutkimusongelmat, aineiston keräämistapa analysointi ja tutkimustavat. Suunnitelman laatimisen jälkeen jäsennettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys, tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Suunnitelma on laadittu tarkasti, täsmällisesti ja rehellisesti. Ennen varsinaista tutkimustyön aloitusta tutkija perehtyi teoreettiseen tietämykseen lukemalla alan kirjallisuutta. Sen perusteella rakentui työn teoreettinen viitekehys. Kehittämishankkeen toteutus noudattaa kuviossa 13 esitettyä aikataulua.



Kuvio 13. Tutkimuksen aikataulu

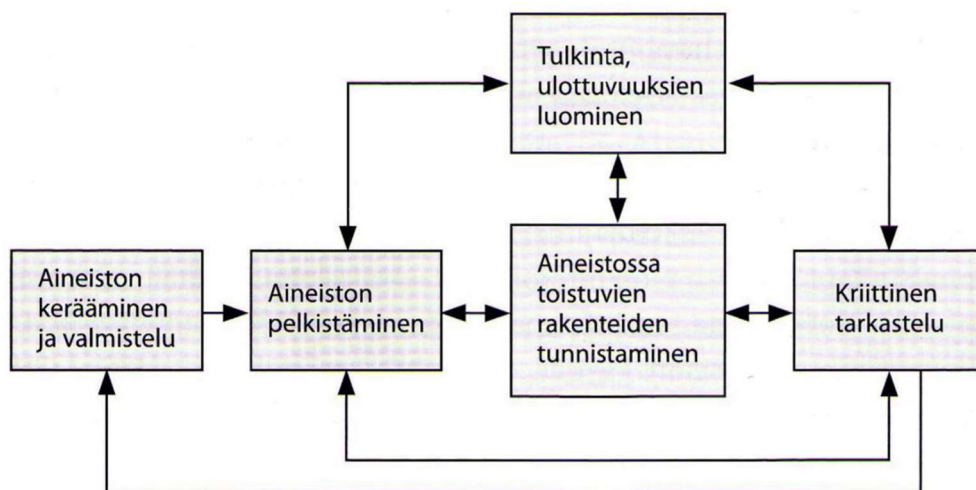
Kokonaisuudessaan kuusi kuukautta kestäneen kehittämistyön aikana tutkija järjesti haastattelutilanteita ja workshopin. Haastatteluilla ja sähköpostikyselyllä kerättiin tietoa yrityksen nykyisestä hankinnan toimintamallista ja selvitettiin hankinnan kehitystarpeita.

Haastatteluaineistoa käytettiin workshopin pohjana. Näiden perusteella syntyi tulkinta kehittämistarpeista ja toimenpiteistä. Kehittämistyön aineisto dokumentoitiin huolellisesti koko kehittämistyön ajan.

4.5 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen toteutus on jaettu viiteen vaiheeseen, joita ovat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Neljä ensimmäistä edellä mainituista suoritettiin tutkimuksen kuluessa. Toteuttaminen eteni seuraavasti, tutkimusaineiston hankinta, tutkimusaineiston luokittelu, aineiston analyysi liittyen keskeiseen teoriaan, tutkimustulosten, johtopäätösten sekä kehittämissuositusten esittäminen. Tutkimuksen työvaiheessa laadittiin muistiinpanoja sekä useita työversioita. Itse tutkimuksen kirjoitusprosessi eteni suunnittelun, luonnostelun, muokkauksen ja viimeistelyn kautta. Tutkimuksen suorittamisessa hyödynnettiin tutkimus- ja kehittämistyön kirjallisuutta (Vilka 2015; Ojasalo ym. 2018).

Laadullinen tutkimus toteutettiin subjektiivisesti, joka tarkoittaa, että kehittämistyön aikana tehtyihin valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin vaikuttaa tutkijan oma ymmärrys, hänen halunsa, ihanteensa, uskomuksensa, arvonsa ja käsityksensä. Aineiston kerääminen toteutettiin kuviossa 14 esitetyn mallin mukaisesti.



Kuvio 14. Laadullinen tutkimus (Ojasalo ym. 2018, 138)

Kerätty haastatteluaineisto tiivistettiin ja pilkottiin osiin, tällä pyrittiin varmistamaan aineiston selkeys ja luotettavuus. Kehittämistyön lopuksi järjestettiin workshop videotyökalun avulla kohdeyrityksen hankintahenkilöstölle (otanta kohdennettiin satunnaisesti, niihin kenellä oli resursseja osallistua workshoppiin oman työn ohessa). Workshop toteutettiin etänä Covid 19- rajoitusten takia. Kehittämistyön eteneminen on dokumentoitu kirjallisesti kevään 2021

aikana. Suoritettujen haastatteluiden jälkeen tutkija teki muistiinpanot ja tiivistelmän. Kirjallisia tuotoksia ovat toiminnasta piirretyt valmiit prosessikaaviot tai toiminnan kehittämisen suunnitelmat.

Sähköpostikysely lähetettiin kahdellekymmenelle viidelle henkilölle. Henkilöt ovat hankintahenkilöitä ja projektipäälliköitä. Vastauksia saatiin 10 kpl. Kysely koostui neljästätoista kysymyksestä, jotka on esitetty Liitteessä 1. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastaukset on esitetty liitteessä 2. Osa vastauksista hyödynnettiin sellaisinaan tutkimuksessa ja osan vastanneiden kanssa järjestettiin face to face haastattelu aiheen syventämisen muodossa. Lisäksi tutkija käytti omaa havainnointia koko kehittämistyön ajan. Havainnointi sopii erinomaisesti juuri kehittämistehtäviin (Vilkkä 2015, 142).

Haastattelututkimus ja aineiston käsittely

Haastattelututkimuksen tarkoituksena oli selvittää juurisyyt kehittämistyön ongelmiin ja kehityskohtiin, niiden pohjana käytettiin tutkijan laatimia haastattelukysymyksiä. Kysymysten muotoiluun kiinnitettiin huomiota, jotta niistä saatiin yksiselitteisiä ja niihin vastaamalla saadaan selville kehittämiskohteet ja mahdolliset kehitysehdotukset. Haastateltaviksi valittiin kolme hankintahenkilöä. Hankinnan nykytilan ongelmakohdat ja mahdolliset kehittämisehdotukset purettiin auki haastatteluissa. Kasvokkain ja puhelimitse tehdyissä haastatteluissa tutkija kirjasi muistiinpanoja ylös. Haastattelujen jälkeen aikaa kului vastausten auki kirjoittamiseen, eli litterointiin. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa noudatettiin ennakkoon laadittuja kysymyksiä, mutta niiden järjestystä vaihdeltiin. Toinen haastattelututkimuksen muoto toteutettiin sähköpostikyselynä. Haastatteluiden ja kyselyn vastauksista saatiin olennaista tietoa kehittämistyön tueksi. Havaitut kehitysehdotukset koottiin malleiksi ja ehdotuksiksi tämän kehittämistyön tuloksena. Haastatteluista tehtiin tutkijan omat referaatit, joita käytetään tutkimusaineistona.

Tutkimusaineiston yhteenveto

Aineisto kerättiin yhteen ja kyselyn tulokset koottiin yhteen dokumenttiin tämän kehittämistyön liitteeksi 1. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin auki ja tuloksia hyödynnetään kehitysehdotuksissa. Haastatteluissa pyrittiin saamaan aikaan vapaata keskustelua, jossa keskityttiin pureutumaan haastateltavan havainnoimiin epäkohtiin. Johtopäätöksinä aineiston pohjalta tutkija esittää seuraavat keskeiset synteetit, joita ovat suurimpana haasteena ja resursseja vievänä seikkana kohdeyrityksessä nähdään se, että samoja operatiivisia osto- ja myyntitehtäviä tehdään moneen kertaan, etenkin volyymituotteiden kohdalla. Lisäksi erillinen liiketoimintayksikkö saattaa ostaa saman tuotteen kalliimmalla, kuin mihin toinen yksikkö olisi valmis ja tällöin ko. tuotteen hintataso nousee. Ongelmaksi koetaan myös se, ettei kukaan tiedä kenen vastuulle mikäkin yksittäinen kausisopimushankinta kuuluu. Kukaan ei

koordinoi niiden johtamista ja etenemistä. Tutkimuksen mukaan tarvitaan henkilö, joka ottaa kausisopimuksista kokonaisvastuun. Hankintastrategia ja hankintapolitiikka tulee kirjata ylös ja toimia niiden pohjalta.

Strategisen hankintajohtamisen koettiin olevan kautta linjan puutteellista, tai jopa puuttuvan kokonaan. Hankintajohtaminen ei ole kenenkään vastuulla, eikä se näin ollen myöskään kehity. Eri yksiköiden hankintavastaavat jopa kilpailevat keskenään, joka usein nostaa materiaalin tai palvelun hankintahintaa tai aiheuttaa pulaa toimittajien resursseista. Hankinnan pahimmiksi sudenkuopiksi koetaan, hankintojen vertailu, määrälaskenta, ei yhteistä systeemiä hankinnoille ja päällekkäinen operatiivinen työ. Operatiivisen työn lisäksi tarvitaan myös aikaa uusien urakoitsijoiden etsintään.

Lähes poikkeuksetta tuettiin nykyistä hajautettua hankintaa, mutta nähtiin tarvetta omalla kausisopimuksista vastaavalle henkilölle. Kategoria-ajattelu koettiin turhan jäykäksi ja ei sopivaksi ketterän yrityksen hankintaan. Toimittajasuhteiden hallinta nähtiin kriittisenä asiana, mutta myös haasteellisena. Hankinnan päätavoitteeksi tunnistettiin tarve saavuttaa mahdollisimman alhaiset ostohinnat jokaisessa hankinnassa, ja tämän koettiin olevan toimittajasuhteiden kehittämisen kanssa ristiriidassa. Toisaalta mainittiin ”talon tavoille” opettaminen, eli kumppanitoimittajat voidaan opettaa yrityksen tapoihin toimia (joillekin toimijoille se tarkoittaa oppimista uuteen tapaan toimia). Kehitystyö vaatii näin ollen pitkäjänteisyyttä, sillä kaikki toimittajat eivät ole tottuneet kustannusten kovaan kilpailuttamiseen. Yhteistyötä kehittämällä ja avaamalla kummankin osapuolen toimintaa ja kustannusrakennetta voidaan päästä synergiaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kommunikaation ja avoimuuden lisäämistä suositetaan. Kausisopimushankinnoista puuttuu selkeys, johdonmukaisuus ja seuranta. Kausisopimukseen liittyen toivotaankin nykyistä enemmän viestintää ja niiden jalkauttamista organisaation yksiköihin niistä vastaavan henkilön toimesta. Hankinta on moniulotteista ja kehittämisen näkökulmasta osittainen muutos on ajankohtaista.

5 Analyysi ja tulokset

5.1 Tutkimuksen tulokset

Tämä luku keskittyy analysoimaan tutkimusta ja sen tuloksia kohdeorganisaation näkökulmasta ja luvussa esitetään, miten hankintastrategiaa kannattaisi lähteä organisaatiossa kehittämään. Tämän kehittämistyön **päätaavoitteena** on lisätä hankintatoiminnan osaamista kohdeyrityksessä ja kartoittaa mitä tehokkaalta hankintaorganisaatiolta ja sen johtamiselta vaaditaan. Lisäksi kehittämistyön toisena **tavoitteena** on laatia kehitysehdotus kohdeyrityksen hankintajohtamisen tehostamisen tueksi (malli hankintaorganisaation rakenteesta). Tutkimuskysymykset olivat:

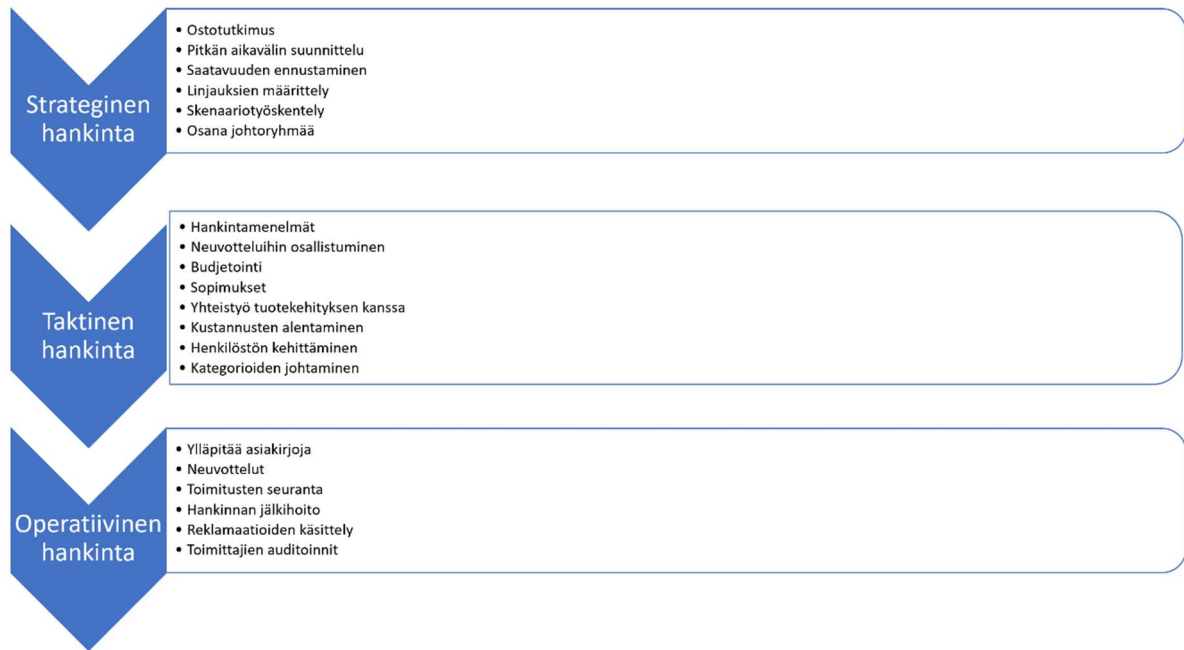
1. Miten tehostaa strategista hankintajohtamista?
2. Mitkä ovat yrityksen hankinnan sudenkuopat?
3. Miten pitkälle hankintatoimi kannattaa keskittää yrityksessänne? mikä kannattaa hoitaa hajautetusti ja miksi?

Teoreettisen viitekehyksen, kyselyiden ja haastatteluiden perusteella kävi ilmi, ettei kohdeyritykselle ei ole laadittu selkeää hankintastrategiaa eikä myöskään strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi yhtenäistä hankintapolitiikkaa. Hankintatoimintaa ohjaava ja tukeva työkalu puuttuu lähes kokonaan. Kehitystyön **tuloksena** esitetään, että kohdeyrityksen tulisi aloittaa hankinnan strategiatyöskentely ja hankinta pitää nostaa tiiviiksi osaksi yrityksen kokonaisvaltaista strategiaprosessia. Kehitystyössä rakennettiin hankintatoimen strategia-kartta tukemaan strategiатыön kulkua (kuvio 15).



Kuvio 15. Ehdotus hankintatoimen strategiakartta hankintatoimen kehittämistyöhön

Kehittämistyön tuloksena rakennetun prosessimallin (kuviokuva 16) avulla määritetään strategisen hankintatoimen tehtävät sekä projektikohtaiset hankintakokonaisuuksien vaatimukset. Suurin osa hankinnoista hoidetaan edelleen hajautetusti projekteittain oman hankintavastaavan toimesta, mutta organisointia palvelevat yläkategoriat eli hankintapaketit kausisopimushankinnoille ehdotetaan määritettäväksi strategisen tarkastelun kautta. Näiden pohjalta vahvistetaan kategoriavastuut ja hankintatiimi kausisopimukseen liittyen.



Kuvio 16. Hankintaorganisaatio ehdotelman prosessit

Edellä esitetyn suunnitelman pohjalta kohdeyrityksen on mahdollista jalkauttaa suunniteltu strateginen toimintamalli hankinnoille. **Tavoitetta tukevat** toimet ovat uudistetun strategisen hankinnan toimintamallin kuvaaminen sisältäen keskeiset tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt sekä jatkuvan kehittämisen periaatteet.

Kohdeorganisaatiossa tunnistettiin hankinnan suurimmiksi sudenkuopiksi toimittajayhteistyö, päällekkäiset työtehtävät, huono kommunikointi, toimimaton hankintajärjestelmä ja vuosisopimushankintojen organisoimattomuus. Teoreettiseen viitekehikseen ja kyselyn tuloksiin peilaten suurin osa vastaajista koko, että toimittajasuhteiden hallinnan työkalupakkiin suositellaan otettavaksi käyttöön kumppani- ja tai avaintoimittajasuhteiden laajempi johtaminen. Kohdeyrityksen kumppaniyrityksiä voivat olla esimerkiksi lukitusyritykset, erilaiset materiaalityöntekijät, rappausurakoitsijat, häkkivarastotoimittajat sekä kylpyhuoneiden kaatovalujen tekijät. Toimittajan kanssa tehdyn liikevaihdon tai spendin kautta voidaan tarkastella, onko kumppanitoimittajalla suuri merkitys ostavalle yritykselle, (esim. toimitusvarmuuden, saatavuuden ja/tai toimittajan luoman arvon kautta) ja kannattaako lähteä rakentamaan kausisopimusta.

Kumppanitoimittaja on usein sellainen, jolla on joku tuote tai palvelu, joka kriittinen ostavalle yritykselle. Kumppaniyritysten kanssa tehtävä yhteistyö voi olla pienimuotoista, riippuen kumppanin strategisesta asemasta suhteessa ostavaan yritykseen, tai se voi olla luonteeltaan varsin tiivistä ja strategista, jolloin kumppaniyritykset ovat säännöllisesti tekemisissä. Kumppanuussuhteen hoitaminen vaatii työtä ja johtamista, ja se on usein työlästä. Se vaatii

resursseja molemmilta yrityksiltä, tämän vuoksi kumppaniyritysten määrää on syytä rajata. Kumppanitoimittajan kanssa suhteen johtamisessa on hyvä luoda selkeät tavoitteet, joissa määritellään eri tasot, joilla yritykset tekevät yhteistyötä. Usein nimetään yhteyshenkilöt suhteen hoitoon, yhteyshenkilöt ovat kummankin yrityksen edustajia. Ylintä tasoa edustavat yleensä ostavan yrityksen hankintajohtaja, ja vastaavasti toimittajayrityksen avainasiakasjohtaja tai myyntijohtaja. (Logistiikan maailma 2021.)

Kumppanuussuhteissa operatiivista tasoa hoitavat toimittajayrityksen myyntipäälliköt ja ostavan yrityksen puolelta hankkijat. Operatiivisella tasolla määritellään rutiinit ja laadunvarmistuksen ja tavoitteiden seurannan periaatteet. Strategisella tasolla johtoporras pohtii ja määrittää yhteisen toiminnan tavoitteet. Usein toimintaan kuuluu myös yhteinen ideointi ja kehityshankkeet (koskien vaikkapa yhteisten tietojärjestelmien kehittämistä tai tilaus-toimitusketjun tehostamista). Toimittajasuhteen strategista johtamista ovat yhteiset tuotekehityshankkeet, palveluiden tai ratkaisujen kehittäminen ja innovointi. Yhteisesti laadittu hankinnan vuosikello on hyvä apuväline tapaamisten ja yhteisten kokousten rytmittämiseksi, tämän avulla voidaan sopia etukäteen vuotuiset ja kuukausittaiset tapaamiset. Yhteisiä kokouksia voidaan sopia kullekin toiminnan tasolle, yleensä kuitenkin operatiivisen / strategisen tason kokouksia on enemmän kuin toimitusjohtajien tapaamisia. Toisinaan yritykset laativat yhteisen kehityssuunnitelman. Sitä tarkastellaan säännöllisesti esimerkiksi kuukausittain järjestettävissä seurantalavereissa, joissa käydään läpi, miten asiat ovat edenneet, ja mitkä vaativat vielä tehostettuja lisätoimia. Arviointi on tärkeä osa toimittajasuhteen johtamista, sen tärkein osa-alue on suorituskyvyn arviointi, johon kuuluu toimitusvarmuuden, materiaalien saatavuuden sekä laatuasioiden läpikäynti, jota on syytä tehdä yhdessä ja säännöllisesti. Kumppaniyritysten on hyvä kehittää yhteisiä vastuullisuustavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Tavoitteiden toteutumista mitataan ja seurataan systemaattisesti ja objektiivisesti. (Logistiikan maailma 2021.)

Hankintatiimityöskentelyn myötä päästään määrittämään ostajien ja kategoriatiimien toiminta, jonka **tarkoituksena** on tehostaa havaittuja sudenkuoppia. Työssä määritettiin ominaisuudet tehokkaan hankintajohtamisen organisaatiolle huomioiden keskeinen teoria hankintajohtamisen ja strategiajohtamisen eduista ja linkittymisestä menestyvään hankintaorganisaatioon. Laaditun mallin (kuvio 19) tarkoituksena ei ole johtaa raskaaseen organisaatioon, vaan se on työkalu, jonka avulla hahmotetaan hankintatehtävien erilaiset strategiset merkitykset sekä mahdollisuudet koko organisaation osaamisen hyödyntämiseen.

Haastatteluissa sekä kyselyissä ilmeni, ettei kovinkaan monia kohdeyrityksen hankintoja kannata keskittää. Yleisesti ottaen kohdeyrityksen hajautettu hankintatoimi koetaan toimivaksi. Tutkimustulokset tukevat projektikohtaisen hankinnan suorittamista hajautetulla

hankinnalla. Näin saavutetaan suurin hyöty yksittäisille projekteille. Suurin osa hankinnoista kannattaa hoitaa hajautetusti, jotta mahdollisimman monella urakoitsijalla on mahdollisuus päästä urakoimaan. Tällöin löydetään uusia kustannustehokkaita paikallisia toimijoita. Hajuttaminen antaa myös paljon mahdollisuuksia. Vaativimmat ja kalliimmat hankinnat tulee tehdä tapauskohtaisesti, koska työmaan kannalta niiden onnistuminen on hyvin tärkeää. Vaikeat, hinnaltaan merkittävät, projektin onnistumisen kannalta tärkeät ja ns. projekti-spesifit hankinnat tärkeä juuri suunnitelmien läpi käymisen ja kokonaisuuden haastavuuden takia tärkeä hankkia hajautetusti, jotta sisältö ja tämän puolesta hinta-laatusuhde saadaan optimoitua. Lähtökohtaisesti kaikki työurakat ovat järkevintä hankkia projektikohtaisesti (voidaan neuvotella keskitetysti, mutta sopimukset on syytä tehdä jokaiselle projektille omansa) Projektikohtaisesti eroavat materiaalit ja urakat kannattaa pitää erillään, sillä niitä on vaikea, halita järkevästi vuosisopimuksilla.

5.2 Kehityskohteet ja hankintastrategian kehityssuunnitelma, lopputulos

Kohdeyrityksen strategisen hankintajohtamisen kehitystyössä ehdotetaan hyödynnettäväksi strategisia linjavetoja, joita ovat hankinnan integroiminen yrityksen strategiaan, hankintaosaamisen vahvistaminen, hankintojen strateginen segmentointi vuosisopimustuotteiden osalta, yhteistyön lisääminen eri yksiköiden välillä, uusien hankintalähteiden, innovaatioiden, kilpailukykyisten toimitusketjujen rakentaminen, yritysten välisen yhteistoiminnan lisääminen ja tiivistäminen tuotekehityksen muodossa. (Iloranta ym. 2012, 95.)

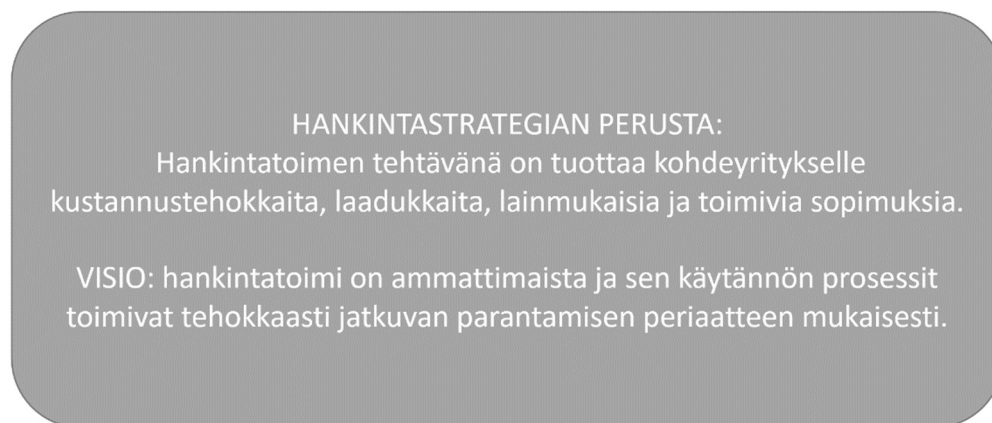
Kohdeyritykselle ehdotetaan laadittavaksi hankintastrategia, joka sisältää vähintään seuraavat asiat, kuvaus hankintastrategian tarkoituksesta, kuvaus koko konsernin hankinnoista, hankintastrategian tavoitteet, hankintalinjaukset ja rajaukset, liiketoiminnan tarpeet, kuvaus hankintojen organisoinnista ja johtamisesta, hankintojen mittarit, tavoitteet. Päätökseen käytettävästä strategiasta voidaan käyttää apuna hankintojen kategorisointia Kraljicin matriisin avulla (Nieminen 2016, 86). Volyymituotteita määritettäessä on tärkeää keskittyä hankintahintojen minimointiin ja tehdä yhteistyötä eri projektitiimien kesken. kausisopimus-hankintoihin tulee käyttää kilpailutettua strategiaa, sen avulla volyymituotteiden hinnat saadaan painettua alas.

Strategisissa pullonkaulahankinnoissa hankintariski on usein suuri, koska mahdollisten toimittajien lukumäärä on vähäinen tai toimittajavalinnan suorittamiselle ei ole mahdollisuuksia esimerkiksi aikataulusyistä. Näissä tilanteissa on tärkeää rakentaa ja kehittää pitkäjänteisesti yhteistyösuhdetta, unohtamatta kuitenkin **uusien strategisten toimittajien** kartoittamista ja jatkuvaa etsintätöitä. (KEINO-osaamiskeskus 2020). Strategiaprosessin suunnittelu voidaan toteuttaa kohdeyrityksessä oheisen kuvion 17 mukaisesti.



Kuvio 17. Hankintojen strategiaprosessin keskeiset vaiheet. (KEINO-osaamiskeskus 2020, 13)

Kehittämistyössä laadittiin kohdeyritykselle oma hankintastrategian missio, joka on kuvattu kuviossa 18 laaditut kehittämistyön tulokset luovutetaan kohdeyrityksen käyttöön ja niiden käyttöönotto jää yrityksen johdon päätettäväksi.



Kuvio 18. Kohdeyrityksen Hankintastrategian perusta ja visio

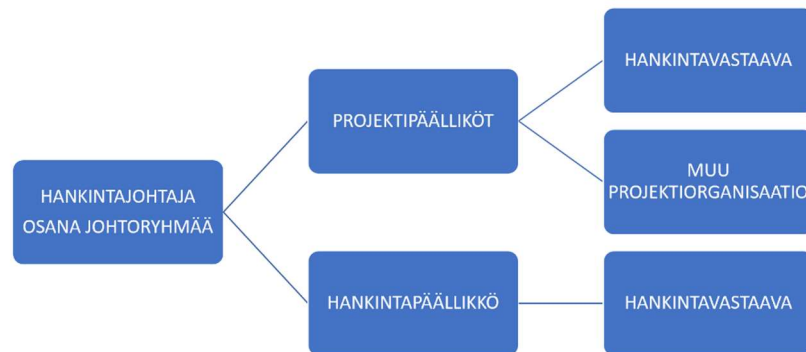
5.3 Hankintaorganisaation kehitysehdotelma ja malli

Perinteinen toimintamalli hankintastrategian rakentamiselle on luoda niitä johtoryhmävetoisesti jalkauttaen alaspäin organisaation sisällä. Vaihtoehtoisesti strategiaprosessi voi tapahtua ilman tiukkaa struktuuria ja siihen voivat osallistua, vaikka kaikki hankintatiimin

jäsenet sekä myös keskeiset sidosryhmätoimittajat (KEINO-osaamiskeskus 2020, 9.) Konsernissa ei aikaisemmin ole ollut hankintatoiminnoille erillistä organisaatiota, eikä kyselyiden ja haastattelujen perusteella tähän koeta tarvetta, paitsi kausisopimushankintojen osalta. Tutkimustulokset ja teoreettinen viitekehys tukee hankinnan hybridimallia.

Kehittämistyön tuloksena kohdeyritykselle ehdotetaan hankinnan tulevaisuuden kehittämisen ja yhtenäisen linjan liiketoiminnan strategian kanssa varmistamiseksi seuraavaa kokonpanoa. Hankintajohtaja, joka toimii osana johtoryhmää ja vastaa kokonaisuudessaan hankintojen kehittämisestä ja strategiasta. Kausisopimushankintojen vastuu keskitetään organisaation hankintapäällikölle. Operatiivisen oston toiminnot pidetään kuitenkin edelleen hajautettuna eri projekteille. Hankintapäällikkö ottaa vastuun vuosisopimusten hankintafunktion strategisesta johtamisesta ja kehittämisestä yhteistyössä hankintajohtajan kanssa. Konsernin hankintapäällikkö toimisi koordinoivassa roolissa etenkin vuosisopimushankinnoissa. Hän osallistuisi kaikkiin vuosisopimushankintoihin ja hankintaneuvotteluihin, järjestäisi säännöllisiä kokouksia, joissa käydään läpi hankintojen koordinoinnin kannalta keskeiset asiat. Hankintapäällikön tehtäviin kuuluu vastata vuosisopimushallista, lisäksi tehtäviin kuuluu toimittajien kartoitus, arviointi ja hyväksyminen. Samalla hän toimii myös konsernin hankintajärjestelmän pääkäyttäjänä ja vastaisi sen kehittämisestä. Kun konsernin hankintatoiminta ja osaaminen kehittyvät, voisi hankintapäällikön roolia entisestään vahvistaa.

Hankintajohtajan ja- päällikön toimenkuvaan kuuluu varmistaa hankinnan ja muiden funktioiden yhteistyö vuosisopimusten osalta. He voivat toimia myös opettajina hankintavastaville esimerkiksi hankintajärjestelmän käytössä ja perehdytyksessä. Ehdotettu järjestely luo kohdeyritykselle **ketterän ja tehokkaan vuosisopimushankintaorganisaation**, joka tukisi yhdessä esiteltyjen hankinnan työkalujen kanssa kohdeyrityksen kannattavan kasvun tavoitetta. Kuviossa 19 esitetään ehdotelma hankintaorganisaation rakenteesta ja tehtävän- jaosta.



Kuvio 19. Malli hankintaorganisaation rakenteesta

Hankintaorganisaatioehdotelman toteutus ja vastuut: Strategiaprosessin keskeiset hankinta- päätökset ja linjaukset hankintastrategian suhteen tehdään osana johtoryhmää. Nimetty johtoryhmän jäsen on päävastuussa hankintaorganisaation vuosisopimuksista ja niiden strategisista linjauksista. Hankintajohtaja määrittää hankinnan edellyttämät resurssit ja organisoinnin sekä hankinnan tavoitteet mittaamis- ja palkitsemiskäytäntöineen. Hän johtaa ylätasolla myös kausisopimusten hankintatiimiä, joka koostuu hankintapäälliköstä sekä hankintavastaavasta. Kausisopimustiimissä seurataan johdon asettamiin tavoitteisiin pääsyä ja päivitetään volyymituotteiden hankintasuunnitelmia. Kausisopimusten hankintapäällikkö huolehtii hankinnan kokonaiskustannusrakenteesta ja ohjaa hankinnan operatiivista toimintaa. Kausisopimustiimin hankintavastaava rakentaa toimittajaverkostoa ja vastaa sen tarpeen mukaisuudesta. Kuviossa 20 kuvattuna hankintaorganisaation vastuunjako.



Kuvio 20. Ehdotus hankintatoimen vastuunjako

Kausisopimussuunnitelman mukaiset kilpailutukset ja neuvottelut käydään läpi niihin erikoistuneen hankintapäällikön ja hankintavastaavan toimesta. Hankintavastaavat noudattavat päällikön määrittämiä toimintatapoja. He vastaavat ostotarpeisiin tavoiteajoissa, seuraavat toimituksia, välittävät niiden tilanteesta tiedon organisaatioon sekä raportoivat poikkeamista. Mahdollisesti konsernin kasvaessa hankintapäälliköitä voisi olla useampi, jolloin heidän vastuunsa jakautuisi kategorioittain.

Kohdeyrityksen hajautetut hankintatiimit koettiin tutkimuksen tuloksissa kautta linjan toimiviksi, joten projektikohtaiset hankintatiimit hoitavat edelleen projektien hankinnat, hankintasuunnitelmat sekä operatiivisen työn. Näitä tiimejä johtaa kunkin projektin projektipäällikkö yksikönpäällikön alaisuudessa. Asiantuntijoista muodostetuissa projektitiimeissä tehdään toimittajavalinnat projektikohtaisesti. Valinta tehdään huomioiden yhteiset asetetut hankintatavoitteet. Kilpailutus ja neuvottelut hoidetaan hankintavastaavien toimesta ja päätökset tehdään hankintavastaavan ja projektipäällikön kesken.

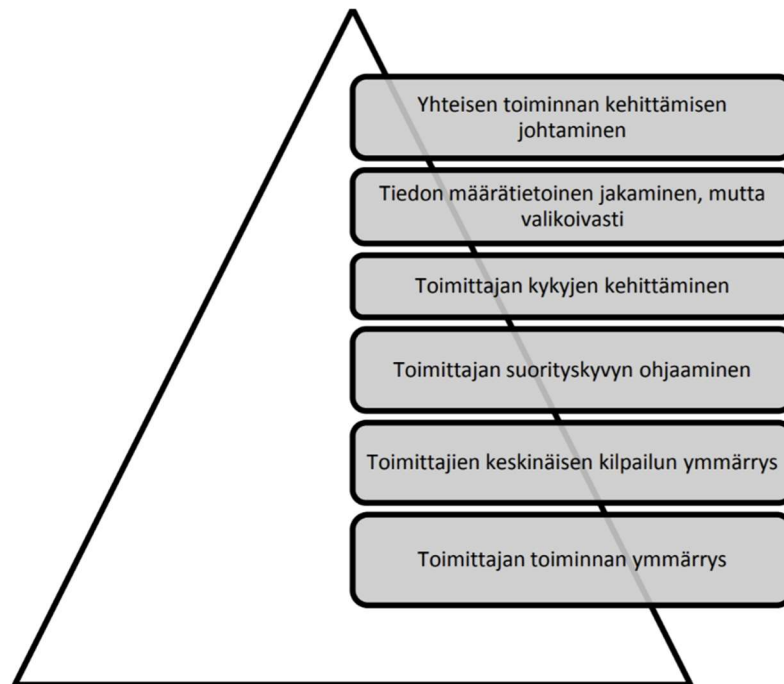
Toimittajasuhteet

Toimittajasuhteiden johtamisen kehittämistoimiin ehdotetaan seuraavaa, partneri- ja avaintoimittajia johdetaan kunnioittavasti, systemaattisesti ja huolellisesti (Iloranta ym. 2018, 33, 131). Toimittajasuhteiden johtaminen koostuu monista osista, mutta tärkeintä on pyrkiä luomaan luottamusta ja keskustelua ostavan yrityksen ja toimittajan kesken. Yhteistoiminta kehittyy luomalla yhteiset viestintätavat, riskienhallintaperiaatteet ja suorituskyvyn mittarit.

Kun edellä mainitut asiat huomioidaan ja otetaan käyttöön, tällöin kumppaniyritykset voivat tehdä yhteistyötä ja käydä kauppaa joustavasti ja tehokkaasti sekä samalla kehittää yhteistä toimintatapaa. Kumppaniyritykset sopivat yhteisistä tavoitteista ja tekevät suunnitelmia näiden saavuttamiseksi. Toimittajasuhteiden johtamista seurataan myös mittaroinnilla, joka perustuu siihen, kuinka hyvin tavoitteet on saavutettu. Säännölliset tapaamiset on hyvä ottaa kiinteäksi osaksi toimittajan kanssa käytävää yhteistyötä.

Paras tapa toimittajasuhteiden johtamiseen perustuu tilanteen tarkoituksenmukaisuuteen. Yhtä oikeaa tapaa ei ole olemassa, vaan toimittajasuhteiden hallinnan lähtökohdaksi on se, että suhteet ovat riippuvaisia molempien osapuolien lähtökohdista, tarpeista ja liiketoiminnasta. Ostajan näkökulmasta suhteen johtaminen riippuu ostajan vaikutusvallasta ja osto-voimasta verrattuna toimittajaan. Toimittajille asetetaan tavoitteita vastaavat kriteerit kirjallisesti. Yhteisten, kaikkien tuntemien ymmärtämien tavoitteiden avulla yhteistyötä voidaan kehittää. Liiketoimintastrategiat viestitään molemmin puoli ja yrityksen johdon tuki on keskeinen asia kehittämistyössä. Toimittajien suorituskykyä ja edistymistä seurataan. (Cox 2004, 346.)

Kohdeyritykselle suositetaan Cox (2004, 349) esittämää edistyksellistä suhdetoimintaa huomioiden etenkin sen kausisopimustoimittajat. Rakennetaan määrätietoisesti yhteistyön ja innovaatioiden kehittämistä koko hankintaketju huomioiden, raaka-aineista lähtien. Toimiva yhteistyö on sellaista, josta kumpikin osapuoli hyötyy. Kumppanuudessa ostajayritys ei tyydy siihen, mitä toimittajalla on valmiiksi tarjolla, vaan haluaa kehittää toimittajien kautta yhteistyössä jotakin parempaa, jonka avulla saavutetaan molemminpuolinen win-win-tilanne. Kuvioon 21 on laadittu kohdeyrityksen tarpeisiin työkalut toimittajasuhteiden johtamiseen ja hallintaan.



Kuvio 21. Toimittajasuhteen johtamisen työkalut (mukaillen Nieminen 2016, 107-120)

Yhteistyön kehittämisen menetelmät etenevät Niemisen (2016, 115) esittämiä askelmia pitkin. Kyseessä on eräänlainen tutkimushanke, johon kuuluu alkuun molemmin puolinen haastattelu (kummankin organisaation edustajia kuunnellaan), tämän jälkeen tehdään kirjaukset ja analysoinnit keskustelujen pohjalta, jonka jälkeen tehdään kyselylomake haastattelujen pohjalta, toteutetaan kysely, analysoidaan tulokset ja laaditaan toimenpidesuositukset, viestitään toimenpiteistä ja tuloksista positiivisesti, lopuksi järjestetään workshop, jossa uudet toimenpiteet jalkautetaan molempiin yrityksiin.

5.4 Kategoriastrategiat

Tutkimuksessa havaittiin, ettei kohdeorganisaatiossa ole tarvetta erikseen kategoriavastaville. Hankintatiimissä yhdistetään projektikohtaiset tarpeet neuvotteluita ja sopimuksia varten. Näin päästään yhtenäisiin ehtoihin ja kustannusrakenteeseen sen sijaan, että toimittaja saisi ajettua omia etujaan "hajoita ja hallitse" -periaatteella.

Hybridiorganisaatiossa hyödynnetty prosessirakenne soveltuu parhaiten kohdeyrityksen organisaatorakenteeksi. Peltonen (2008, 37) korostaa horisontaalisia toimintoketjuja hierarkkisen organisoimisen sijaan. Prosessirakenteen lähtökohtana on tarkastella yrityksen toimintaa erilaisten asiakkaalle arvoa tuottavien prosessien näkökulmasta. Organisaation johtaminen on johtoryhmän vastuulla. Prosessirakenne mahdollistaa tiimeissä työskentelyn.

Yksi hankintahenkilö ei voi tuntea, ainakaan kovin hyvin kaikkia markkinoita, varsinkaan jos yrityksen toiminta on projektiluonteista. Nykyaikaisessa hankintaorganisaatiossa kategoriat tai hankintapaketit jaetaan niiden tarpeen, strategisen merkittävyyden sekä hankkijan kiinnostuksen, kyvykkyyden ja kokemuksen mukaan hallituiksi kokonaisuuksiksi. (Iloranta & Pajunen, 2012.) Hankintakategoriat optimoidaan koostumaan kategoriavastaavista muodostetulla tiimillä. Kohdeyrityksessä tämä tarkoittaa kategorioiden sijasta erilaisten hankintapaketien luomista ja johtamista. Kehittämistyön tutkimustulokset antavat kuitenkin osviittaa, ettei kohdeyritykselle voida suositella kategoriapohjaista hankintaorganisaatiota sen jäykkyyden vuoksi. Kohdeyrityksen tuotanto perustuu kompleksisiin ja toisistaan eroavaisiin kohteisiin, joissa on paljon huomioitavaa detajiiikkaa. Katogoria-ajattelu ei toimi muissa kuin volyymituotteissa.

Kohdeyrityksen hankintatyössä hankintapaketit eli hankittavat tuote/palvelukokonaisuudet ovat keskeisessä roolissa. Ne voidaan mieltää tuotekategorioiksi, jotka jaetaan niiden käyttötarkoituksen ja strategisen merkittävyyden mukaan hallituiksi kokonaisuuksiksi. Hankintojen hallinta optimoidaan hankintavastaavan toimesta. Hankintapaketteja ovat projektikohtaisten urakoiden ja materiaalien lisäksi myös kausisopimushankintojen tuotteet. Suurissa organisaatioissa hankkijat keskittyvät usein omaan kategoriaan ja oppivat näin ollen tuntemaan sen toimijat, kilpailun logiikan ja kehitysnäkymät. Kohdeyrityksen hankkijoiden koulutus ja osaaminen on korkealla tasolla, koska toimenkuva kattaa kaikki projektihankkeiden hankinnat. Monipuolinen hankintatyö koetaan myös mielekkäänä, tutkimuksen mukaan haastatellut eivät pidä yksipuolista yhden tuotekategorian hankkimista mielekkäänä.

Yleisesti ottaen hankintatehtäviä hoitavien henkilöiden tai tiimien resurssointi riippuu organisaation koosta ja hankintojen luonteesta. Strategisen ja operatiivisen tason tehtävät ovat kuitenkin tärkeä erottaa toisistaan ja aikaa pitää olla molempien hoitamiseen sopivassa määrin. Lopullinen hankintaorganisaation malli muodostuu jokaisen organisaation hankintojen taloudellisen merkityksen ja luonteen, toimittajamarkkinoiden suuruuden ja käytettävissä olevien resurssien ja osaamisen yhtälöstä. (Ritvanen ym. 2011,38 ja Iloranta ym. 2018, 320–321.)

5.5 Strategisen hankintajohtamisen hyödyt ja edellytykset

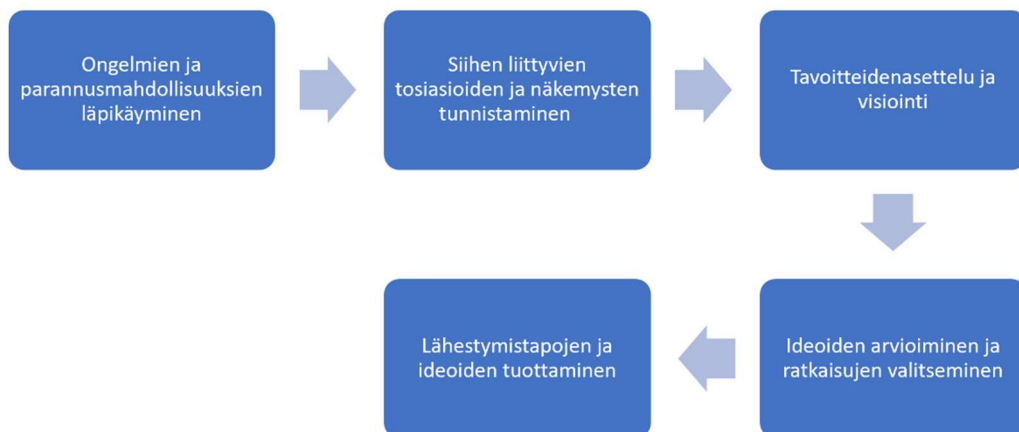
Hankintoja ohjaava **strategia** määrittelee sen, miten organisaatio johtaa ja kehittää hankintojensa toteutusta pitkällä aikavälillä. Se sisältää myös hankintatoiminnan yleiset periaatteet ja linjavedot. Toimenpiteiksi suositetaan tutkimuksen perusteella tarkempaa tilanneanalyysia hankintaympäristön tulevista muutoksista ja kehityksestä, kartoitetaan yrityksen hankinnan menestystekijät, laaditaan ehdotus strategiasta, jota tarvittaessa muokataan ja hiotaan, strategian hyväksyminen, toteutus ja jatkuva tulosten arviointi.

Kausisopimusten osalta strategiassa kerrotaan, miten organisaation päivittäiset operatiiviset hankinnat auttavat yritystä saavuttamaan ylemmissä strategioissa määritellyt tavoitteet. Hankintoja ohjaavan **strategian toiminnallistaminen** jalkautetaan tietyissä hankintakokonaisuuksissa. Se ehdotetaan otettavaksi kohdeyrityksen käyttöön seuraavilla toimenpiteillä, joita ovat hankintoja ohjaavan strategian tehokas viestintä ja hankintaosaamisen kehittäminen ja johtaminen. Strategiset elementit tulee viestiä ja ottaa käyttöön taktisella ja operatiiviselle tasolle. (KEINO-osaamiskeskus 2020, 19- 48.)

Hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden strategisen tason arvioinnissa pohditaan, pystytäänkö hankintojen toteutuksessa tehdyillä valinnoilla edistämään hankinnoille asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Strategisen tason vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnissa voidaan tarkastella esimerkiksi henkilöstön osaamisen kasvamista hankintataitojen näkökulmasta, markkinoiden seurannan kehittymisellä ja lisäksi voidaan analysoida ja mitata sitä, miten hankinnat kokonaisuutena toteuttavat organisaation strategisia tavoitteita. Taktisiin toimenpiteisiin kuuluu oleellisesti tiivis yhteistyö kumppanitoimijoiden ja lähialueen yritysten kanssa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (KEINO-osaamiskeskus 2020, 19- 48, 71.)

5.6 Työpajatyöskentelyn yhteenveto

Tutkimusongelmien selvittämiseksi järjestettiin workshop- työskentely, joka noudatettiin luovan ongelmanratkaisun prosessia. Hankintahenkilöstön osallistamiseksi heidät kutsuttiin aivoriihi tyypiseen työskentelyyn, sen tarkoituksena oli löytää ideoita tutkimusongelman kehittämiseksi. Workshopin alussa osallistujille esiteltiin kehittämistyön tavoite, joka oli kehittämistyön tutkimusongelmien esittäminen ja pohtiminen ryhmässä. Tämän jälkeen työskentely jatkui keskustelun muodossa, ja mahdolliset näkemykset tutkimusongelmiin liittyen kirjattiin ylös. Osallistua pyydettiin kirjaamaan muistiinpanoja kehitysehdotuksista. Workshopin jälkeen ajatukset lähetettiin tutkijalle ja niitä hyödynnettiin kehitysehdotuksissa ja työn tuloksissa. Workshop eteni kuviossa 22 esitettyjen toimenpiteiden mukaisesti.



Kuvio 22. Workshop-työskentelyn etenemisen prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2018, 159)

Tutkija toimi workshopin vetäjänä. Vetäjän tehtävänä oli pitää yllä positiivista ja avointa ilmapiiriä. Workshopissa hyödynnettiin työskentelymuotona ideointityöpajaa, eli aivoriihiä. Aivoriihen avulla siirryttiin visiointivaiheeseen, jolla tuotettiin kehitysideoita. Myös vetäjä kirjasi kehitysideoita muistilapuille. Aivoriihi toimi hyvin uusien lähestymistapojen ja ratkaisujen hahmottamisessa (Ojasalo ym. 2018, 160). Kehitysideoina esitettiin toimittajayhteistyön parantamista viestinnän avulla, hankintajärjestelmän kehittämistä, teams-lisenssien käyttöönottoa ja kausisopimushankintojen selkeämpää johtamista ja vastuuttamista. Workshopin lopussa pohdittiin kohdeorganisaation käyttöön mahdollisesti soveltuvia menetelmiä ja työkaluja, joita ovat tämän kehittämistyön tulokset. Ideat jäivät vielä käyttämättä, koska ne esitetään kohdeyritykselle ehdotuksina tulevaisuutta varten. Tutkija laati workshopin tuotoksena kuviossa 23 esitetyt hankintajohtamisen tahtotilat.



Kuvio 23. Hankintajohtamisen tahtotilat (mukaillen KEINO-osaamiskeskus 2020, 37)

Huomioitavia asioita prosessin jalkauttamisessa. Esitetyillä tavoitteellisilla prosesseilla hankinnan strateginen toimintamalli voidaan jalkauttaa organisaatioon eli käynnistää hankintastrategiatyöskentelyä. Jalkauttamisessa on huomioitava erityisesti osallistujien mahdollisesti tarvitsema lisäkoulutus sekä hankintajärjestelmien käyttöönottoon tarvittavat investoinnit (pääasiassa työaika).

5.7 Tutkimusaineiston peilaus teoriataustaan

Tutkimuksessa tarkasteltiin hankintaorganisaation rakennetta ja kehittämistä kohdeyrityksen hankintojen kontekstissa. Hankintoja haluttiin tarkastella kaikkien hankintajohtamiseen liittyvien osa-alueiden kautta. Tämä koettiin tärkeäksi, jotta saatiin teoriataustaa tukemaan kehittämistyön tuloksia. Tutkimuksen pääkysymys oli - miten tehostaa strategista hankintajohtamista? Tutkimusaineiston ja teoreettisen viitekehyksen avulla saatiin vastattua kysymykseen. Strategista hankintajohtamista voidaan tehostaa selkiyttämällä yrityksen hankintapolitiikkaa ja tekemällä strategiset linjavedot, hankintajohtaminen kausisopimushankintojen osalta, hoitamalla kumppanuussuhteita nykyistä enemmän ja tekemällä kehittämistyötä, joka ei tällä hetkellä ole kenenkään vastuulla. Yksittäiset hankintavastaavat eivät enää innovoida tai tehdä kehitystyötä operatiivisen työn ohella. Työn **tavoitteena** oli tunnistaa ne keinot, joilla yritys pystyy kehittämään strategista hankintajohtamista, ja tähän tutkimusongelmaan vastattiin tutkijan laatimien mallien avulla (kuviot 15, 16, 17, 18, 19, 20 ja 21).

Kohdeyritykselle sopii parhaiten Iloranta ym. (2018) ja Nieminen (2016) esittämä hybridiorganisaatio, joka on kiistatta paras valinta nykyajan monimuotoiseen hankintaan.

Osaamisen kehittäminen on hankalampaa hajautetussa mallissa, ja siinä ilmenee paljon päällekkäistä työtä, mutta hybridimallin avulla päästään osittaisiin synergiaetuihin sidosryhmien kanssa. Tutkimusaineisto tukee tätä väitettä, ja jokainen haastatteluun osallistunut piti kohdeyrityksen nykyistä hankintaa tuloksellisena ja tehokkaana. Kehittämistä vaativat osa-alueet ovat kaikilla poikkeuksetta samat, vuosisopimushankintojen koordinointi, toimittajasuhteet pullonkaulatuotteissa ja hankinnan työkalujen puutteellisuus.

Junnonen ym. (2012) esittää hankinnan laajennetun yhteistoiminnan alihankkijoiden kanssa hyödyttävän molempia osapuolia, samaa väitettä tukee myös haastatteluiden ja kyselyiden tulokset. Toisaalta yrityksen toimittajasuhteiden hallinnassa tullaan varmasti kohtaamaan tulevaisuudessakin haasteita kustannusten kovan kilpailuttamisen saralla. Hyvänä muistisääntönä voidaan pitää Charles Siesel Rindsfoosin (1915) määritelmää:

Tärkein tekijä mitä tahansa hankintaa tehtäessä on varmistaa, että hankitaan oikea tavara, joka parhaiten vastaa ostajan vaatimukseen. Tämä vaikuttaa itsestään selvältä, ja silti 99 ostajaa 99:stä työskentelee sen teorian mukaan, että hinta on tärkein näkökohta. (Niemi 2016, 15.)

Tutkimustulokset antoivat osviittaa, että yrityksen hankinnan strateginen muotoilu nähdään tarpeelliseksi, se on toteutettava ja sitä tulee seurata järjestelmällisesti. Teoreettinen viitekehys tukee strategiatyön tärkeyttä. Aivan kuten muussakin strategiatyössä, on myös hankintastrategian laadintaa tehtävä keräämällä ja analysoimalla tietoa organisaation sisältä sekä ympäristöstä. Skenaariotyöskentelyn avulla hahmotetaan tulevaisuutta ja tarvittaessa päivitetään strategiaa. (Ritakallio ym. 2018, 25).

Kehittämistyön osana toteutetun tutkimustyön pätevyys eli validiteetti onnistui, sillä aineiston kerääminen ja mittarointi suoritettiin huolella, ja haastattelun kysymykset rakennettiin kattamaan koko tutkimusongelma. Tutkimuksen voidaan siis todeta olevan pätevä, koska teoreettinen viitekehys ja itse tutkimuksen suoritus ovat yhtäpitäviä. Tutkimustyön luotettavuus eli reliabiliteetti varmistettiin kirjallisilla tuotoksilla ja haastatteluiden taltioinnilla, jottei tutkija muista väärin haastattelijoiden kertomuksia. Tutkimuksen tulkinnat voidaan yleistää, koska haastateltavat antoivat saman suuntaisia vastauksia, toistettavuus ilmeni monissa tuloksissa. Tutkimuksen tulkinta on tutkijan itsensä tekemä tutkimusaineiston perusteella. Tarkoituksena on kyseenalaistaa vanhoja ajatusmalleja ja toimintatapoja, sekä saada aikaan mielenkiintoa uuteen ja ymmärryksen lisääntymistä.

Tutkimus ja teoreettinen viitekehys korreloivat toisiaan myös siltä osin, että edelläkävijäyritykset laativat kokonaisvaltaisen hankintastrategian ja ymmärtävät sen potentiaalin. Lisäksi tutkimustulokset pohjaavat samaan kuin Jiang (2017) toteaa, että hankintatyöllä on

keskeinen rooli yritysten kustannusten hallinnassa ja tehokas hankintatyö kulkee käsikädessä hyvän rakennushankkeen onnistumisen kanssa.

Kehitystyön analyysi. Edellytys onnistuneille hankinnoille on hankintataitojen jatkuva kehittäminen. Kehittämisessä tulee huomioida laajemmin koko prosessi organisaation tarpeiden suunnittelusta tehtyjen sopimusten ja toimittajien hallintaan, eikä keskittyä pelkästään kilpailutusprosessin tekniseen läpivientiin. Hankintaosaamista tarvitaan läpi koko organisaation, eikä hankintoja tule nähdä pelkästään erillisenä tukitoimintona. Konkreettiset tahotilaa edistävät tavoitteet on syytä kirjata auki strategian muodossa. Hankintayksiköissä on tärkeää tunnistaa oman organisaationsa vahvuudet sekä keskeiset kehittämiskohteet.

Kohdeyrityksessä tulee ottaa käyttöön systemaattinen, kattava ja yhtenäistetty hankintakäytäntö. Osaamista tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Hankintaosaamista tulee olla organisaation kaikissa tehtävissä ja kaikilla tasoilla. Hankintaa ei tule nähdä vain teknisenä läpiviemisenä, vaan laajempaa kokonaisuutena, johon tulee kohdistaa kehittämisresursseja. Kehitystyössä ehdotetaan kehittämään hankintaosaamista monipuolisesti siten, että organisaation kaikilla tasoilla ja tehtävissä on riittävä osaaminen. Hankintoihin liittyvää koulutusta tulee lisätä, jotta varmistetaan työvoiman riittävä osaaminen.

6 Johtopäätökset ja tulosten pohdintaa

Toimiakseen hankintajohtamisen kehittäminen strategisempaan suuntaan vaatii tiedonhallinnan johtamista. Yrityksen sisällä tulee sopia, eli mihin ja miten tavoitteet konkreettisesti kirjataan. Jotta tiedolla voidaan johtaa, sen tulee olla konkreettista. Yrityksen kokonaisvaltainen liiketoimintastrategia vaikuttaa strategisen hankinnan onnistumiseen. Tutkija pohti työtä tehdessä, miten laaditaan strategia ja prosessit haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn tavoitteena oli luoda tietoperustaa hankintajohtamisen kehittämiseen, antaa konkreettisia malleja ja työkaluja sekä herättää mielenkiintoa ja inspiroida lukijaa. Tietoperustan ymmärryksen ja tutkimustyön suorittamisen avulla tutkija löysi mahdollisuuksia organisaation kehittämistyön tueksi.

Johtopäätösten kannalta keskeistä on tutkijalle syntynyt tulkinta yrityksen nykytilanteesta, sen kehittämisen tarpeista ja kehittämistyön aikana syntyneet prosessit tuotoksineen. Kehittämistyön tulokset ja tulokulma antavat suuntaviivat kohti menestyksellistä hankintaorganisaatiota. Tulevaisuuden näkymät ovat hankintojen saralla edelleen kustannusten säästäminen, mutta myös lisäarvon tuottaminen, vastuullisuus hankinnoissa ja yhteistyö kumppaneiden kanssa. Nieminen (2016, 224) toteaa, että hankinnan rooli muuttuu tulevaisuudessa enemmän verkostojohtamisen suuntaan, joten se edellyttää hankintaorganisaatiolta yhteistyötä yli rajojen ja tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Prosessit helpottuvat digitaalisten palveluiden kehittyessä, joten voidaan todeta, että analysointitaidot ovat keskeisessä roolissa hankintatyössä. Tutkimustulosten pohjalta saaduista vastauksista voidaan päätellä, että keskeiset vaatimukset toimivalle hankintaorganisaatiolle ovat strategian kirjaaminen, kausisopimusten osalta vastuussa oleva henkilö, toimittajasuhteiden hallinta ja hybridimallin hankintaorganisaatio. Tämä todistaa, että hankintahenkilöstöltä vaaditaan moniulotteisia taitoja, joita ovat mm. strateginen ajattelukyky, älykäs, sosiaalisesti lahjakas, kustannuslaskennan osaaja. Mikä tärkeintä on sitouduttava projektin onnistumiseen niin taloudellisesti, laadullisesti kuin aikataulullisestikin.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että organisaation osittaista hankintojen yhtenäistämistä suositetaan volyymituotteiden osalta. Kausisopimushankintoja voidaan kehittää niihin perehtyneen henkilön toimesta ja ostovoimaa tehostetaan kausisopimushankinnoista muodostetulla tiimillä, jonka avulla varmistetaan joustavuus ja keskittämisen voima. Myös hankintajohtamisen osa-alueiden kehittämistyöhön tulee kiinnittää huomiota huolehtimalla seuraavista toimenpiteistä, joita ovat huolellinen suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, toiminnan organisointi, vastuualueiden selkeys, hankintasuunnitelmat, henkilöstöressurssien hallinta, johtamiskulttuuri, päätöksentekoprosessit, viestintä, muutosten hallinta, ongelmanratkaisutilanteiden hallinta, projektiryhmän toiminta, projektin kustannushallinta ja projektin

tavoitteiden täytyminen. Tutkimuksen tulokset kertovat myös tarpeesta yhtenäistää toimintatapaa ja kehittää hankinnan järjestelmiä, kuten esimerkiksi uudistunut projektipankki, jolle on nimetty pääkäyttäjä.

Kehitystyössä tunnistettiin rakennetun mallin avulla strategisen hankintatoimen tehtävät sekä positiot. Työn tuloksena ehdotetaan nimettäväksi hankinnoista vastaava johtaja. Hankintakategoriat/hankintapaketit ehdotetaan edelleen hoidettavan projektitiimeissä hankintavastaavien ja projektipäälliköiden toimesta, mutta vuosisopimuksille suositetaan omaa hankintapäällikköä ja hankintavastaavaa. Hankintajohtaja kuuluisi osaksi johtoryhmää ja vastaisi hankinnan strategisista linjauksista, hänen alaisuudessaan toimisi konsernin hankintapäällikkö, joka vastaa vuosisopimuksista. Hankintatoiminnan on hyvä olla kokonaisuudessaan yrityksen toimitusjohtajan alaisuudessa.

Kehittämistyön tarkoituksena on antaa kohdeyritykselle ideoita ja eväitä hankinnan kehittämistyön tueksi. Sen avulla on mahdollista saavuttaa yrityksen liiketoimintaan uudenlaista näkökulmaa ja osaamista kohdeyrityksen tarpeiden pohjalta. Kehittämistyö on jatkuvaa ja vaatii asiantuntemuksen laajentamista ja jakamista, se rakentuu työelämästä käsin ja sen eteenpäin vieminen vaatii yhdessä tekemistä. Työ auttaa yritystä pohtimaan tulevaisuuden kehittämisen mahdollisuuksia.

6.1 Kehittämishankkeen arviointi ja hyödyntäminen

Kehittämistyön **tarkoituksena** oli lisätä hankintatoiminnan osaamista kohdeyrityksessä ja selvittää taustatietoa mitä tehokkaalta hankintaorganisaatiolta ja sen johtamiselta vaaditaan. Työssä käytettiin useita menetelmiä (haastattelut, kyselyt, havainnointi, workshop, prosessikuvaus), jotta saatiin mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta asiasta. Uutta kehitettäessä on syytä hahmottaa organisaation nykytila, yrityksen nykytilasta saatiin tietoa haastatteluiden ja kyselyiden perusteella. Nykytila-analyysin jälkeen löydettiin kehitettävät prosessit. Prosessikuvausten jälkeen voitiin analysoida tutkimustulokset ja laatia kehitysehdotukset ja hankintaorganisaation malli. Kehitysehdotusten tarkoituksena on tarjota kohdeyritykselle visio hankintatoimen ohjaukseen ja organisointiin, lisätä hankinnan suunnitelmallisuutta ja seurantaa, parantaa toimittajayhteistyötä ja kehittää ammattimaista hankintaosaamista.

Kehittämistyössä tutkittiin hankintojen strategista johtamista ja laaditaan uudistava kehitysehdotus kohdeyrityksen hankintajohtamisen tehostamisen tueksi. Ehdotusten arviointi perustuu työstä laadittuun raporttiin. Hankkeen hyötynä voidaankin pitää kohdeyritykselle työn tuloksena laaditut kehittämisajatukset ja organisaatiomalli.

Hankintaorganisaation mallin tueksi selvitettiin hankinnan tehokkuuteen vaikuttavat tekijät ja luodun mallin hyödynnettävyys kohdeyrityksen hanketoiminnassa, ja siitä syystä onkin perusteltua todeta, että kehittämishankkeen tavoite on saavutettu. Arviointi perustuu tutkijan omaan arviointiin ja reflektointiin työn tuloksellisuudesta, työtä ei ole arvioitu ulkopuolilla osapuolilla. Tutkimuksen raportin mallina käytetään IMRD-rakennetta, johdanto (introduction), käsittelyosa (method), tulokset (Results) ja niiden tarkastelu (Discussion) (Vilka, 2015, 199). Raportti toimii tutkimuksen arvioinnin perustana.

Johtamisen kehittämishankkeiden hyödyt eivät aina realisoidu välittömästi, mutta työn hyödyt on kerätty kehitysehdotuksiin ja malleihin sekä prosessikaavioihin, joita kohdeyritys voi hyödyntää. Kehittämishankkeen hyödyt ovat todennettavissa teoreettiseen viitekehykseen, tutkimustuloksiin ja faktoihin perustuen. Näitä hyötyjä mitataan tekijän ja osallistujien henkilökohtaisilla näkemyksillä ja tuntemuksilla. Tutkimustulokset ovat yhtäältä samoja kuin työn teoreettinen viitekehys, joka tukee osaltaan väitettä työn validiteetista. Tutkijan johtopäätöksiä voidaan siis pitää pätevinä.

Kehittämistyö antaa yhtäältä yrityksen johtajille ja asiantuntijatyötä tekeville työkaluja ja osviittaa tavoitteiden saavuttamiseen, mikä johtaa siihen, että työssä on tarjottu konkreettisia toimenpiteitä hankintatyöskentelyn kehittämiseen. Liiketoiminnalliset vaikutukset ja hyödyt ovat todennettavissa vasta pidemmällä aikajänteellä, mikäli ehdotukset otetaan käyttöön.

Prosessin vaikuttavuutta voidaan mitata vasta tulevaisuudessa mahdollisten yrityksen tunnuslukujen muutoksella, uusilla kyselyillä ja palautteilla. Sitoutuminen muutokseen ja aito halu parantaa toimintaa takaa organisaation tyytyväisyyden. Kuten Ritakallio ym. (2018) toteaa, kehittämistyö on jatkuva elävä prosessi eikä yksittäinen projekti.

Tutkimuksellisesta kehittämishankkeesta loppuarvioinniksi voidaan todeta, että saadut hyödyt ovat mahdolliset johtamiskulttuurin muutokset, jotka auttavat uusien strategiatavoitteiden saavuttamisessa. Tulokset ovat valmiita hyödynnettäväksi eteenpäin ja siinä korostuu hankintajohtamisen hyödyt.

6.2 Tulevat tutkimus ja kehittämiskohteet

Uudistuotannon määrän vähentyessä on sitäkin tärkeämpää kehittää ja panostaa kohdeyrityksen hankintojen tuleviin kustannussäästöihin. Tulevaisuudessa on tärkeää panostaa mahdollisuuksiin löytää uusia aliurakoitsijoita ja laajentaa toimittajaverkostoa. Tämä voi olla seuraava kehittämiskohde ja tutkimuksen aihe.

Tutkija suosittaa jatkotoimenpiteiksi kohdeyrityksen hankinnan kehitystyön saralla seuraavia aiheita. 1) esitettyjen kehittämistoimenpiteiden jalkauttaminen yrityksen käyttöön sekä

niiden seuranta ja mittarointi, 2) hankinnan strategiaprosessien jatkokehitys, 3) uusien prosessikaavioiden luominen, kuten esimerkiksi Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin luomaa Business Model Canvas työkalu. BMC on luotu liiketoiminnan analysointiin ja uusien mallien innovointiin (Ojasalo ym. 2018, 182), 4) toimittajasuhteisiin liittyvien kehittämistoimenpiteiden keinojen tutkiminen, sillä on tärkeää, että yhteistyön toteuttaminen toimittajasuhteissa kehittyy. Toimittajasuhteet ovat usein monimutkaisia ja haasteellisia, kuten tutkimuksen aineistossa ilmeni.

Esitettyjen kehitysehdotusten jatkojalostamista voidaan siis jatkaa workshoppeja hyödyntäen. Mikäli kehittämistyön ehdotelmat ja mallit otetaan käyttöön kohdeyrityksessä, niiden tuloksellisuutta voidaan tutkia tulevaisuudessa. Kehittämistyön jatkona ehdotetaan asiantuntemuksen ja uuden tietämyksen jakamista hankintaryhmän sisällä kohdeorganisaatiossa. Innovaatioiden tekemiseen on hyvä varata aikaa ja mahdollisuuksia, sillä keskeinen tekijä menestyville yrityksille on halu parantaa toimintaa ja mikä kaikkein tärkeintä, organisaatiolla on oltava halua kehittämistyöhön ja kykyä ottaa hankinta osaksi strategiaa.

Lähteet

Painetut lähteet

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: Books On Demand.

Ilmonen, I. Kallio, J. Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Toinen uudistettu painos. Johda riskejä, käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus Finva.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen, ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Junnonen, J.-M. & Kankainen, J. 2012. Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja. Helsinki: Suomen Rakennusmedia Oy.

Khan, N. 2018. Julkisten hankintojen perusteet: Oppitunnit kentältä ja kentälle. Ensimmäinen painos, Emerald Publishing Limited.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta- parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro Oy.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi, teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä Strategia, kyky nähdä ja tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ritvanen, V. Inkiläinen, A. Bell, A. Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen huolintaliikkeiden liitto, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY

Ratu KI-6031, 2017. Rakennushankkeen ajallinen suunnittelu ja ohjaus. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Ratu S-1227, 2010. Työmaan toimitusten suunnittelu ja ohjaus. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Valpola, A. Kvist, H. Heimonen, J. Niutanen, K. Lillkäll, L. Masalin, L & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi: muutosvoimana ihmiset. Espoo: Performance Power Associates.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Elektroniset lähteet

Ahola, J. 2015. Ohjekirja pientalotyömaan hankintatoimelle. Tampereen Teknillinen yliopisto. Tutkittavan yrityksen sisäinen materiaali, ei saatavilla julkisesti.

Challender, J. Farrell, P. & McDermott, P. 2019. Building Collaborative Trust in Construction procurement Strategies. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.1.2021. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_askewsholts_vlebooks_9781119492276&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=en&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,procurement%20strategy&offset=0

Chick, G. & Handfield, R. 2015. The Procurement Value Proposition. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.4.2021. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_skillsoft_books24x7_bkb00077656&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=en&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,procurement&facet=tlevel,include,online_resources&offset=0

Coble, L. 2019. Yhteistyöhön perustuva riskinhallinta rakentamisen suunnittelun ja aikataulutuksen avulla. Ensimmäinen painos. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.4.2021. Saatavissa

https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_emerald_books_10_11_08_978_1_78743_147_820181006_Risk_Management_Matrix&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=en&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,strategy%20of%20procurement&offset=0

Cloudia. 2019. Kohti strategista hankintaa. Artikkelit 16.5.2019. Viitattu 7.1.2021. Saatavissa <https://cloudia.com/fi/kohti-strategista-hankintaa/#>

Göös, J. 2018. Työmaan aloitus- ja rakentamisvaiheeseen liittyvien toimenpiteiden kehittäminen omaperusteisessa asuntotuotannossa. Tampereen Teknillinen yliopisto. Tutkittavan yrityksen sisäinen materiaali, ei saatavilla julkisesti.

Hyttinen, E. 2020. Asuinkerrostalon betonirunkorakenteiden vakiointi osana perustajaurakointiprojektien tuotteistamista. Tampereen Teknillinen yliopisto. Tutkittavan yrityksen sisäinen materiaali, ei saatavilla julkisesti.

KEINO-osaamiskeskus. 2020. Julkisten hankintojen johtaminen ja kehittäminen. Viitattu 8.2.2021. Saatavissa [www.hankintakeino.fi/sites/default/files/med ia/file/Hankintojen_joh-tamisen ja kehittamisen perustieto paketti final.pdf](http://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/Hankintojen_joh-tamisen_ja_kehittamisen_perustieto_paketti_final.pdf)

Kärkkäinen, J. 2018. Aliurakoitsijoiden ja materiaalitoimittajien valinnan riskien hallinta rakennusalan yrityksessä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Tutkittavan yrityksen sisäinen materiaali, ei saatavilla julkisesti.

Hankintakäsikirja. 2021. Tehokkaan hankinnan työkalut. Viitattu 8.2.2021. Saatavissa <https://hankintakirja.wordpress.com/nayteluku/>

Jiang, Z. 2017. Procurement Management in the Supply Chain Environment, A Practical Guide to Understanding Procurement Management and Enhancing Procurement Effectiveness and Efficiency. Viitattu 4.4.2021. Saatavissa <https://www.adlibris.com/fi/e-kirja/procurement-management-in-the-supply-chain-environment-9781911033196>

Logistiikan maailma 2021. Sopimukset ja riskienhallinta. Viitattu 13.2.2021. Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/riskienhallinta/>

Logistiikan maailma 2021. Hankintojen organisointi. Viitattu 13.2.2021. Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-organisointi/>

Logy. 2021. Viitattu 5.1.2021. Saatavissa <https://www.logy.fi/tapahtumat/tapahtuma/hankintatoimen-johtaminen-ja-kehittaminen.html>

Lynch, R. 2018. Strategic Management. 8. uudistettu painos. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.5.2021. Saatavissa

https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991964473506254&context=L&vid=358FIN LUT:LAB&lang=en&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=Everything&query=any.contains.Strategic%20management&sortby=date_d&facet=frbrgroupid,include,9036771010734945620&offset=0

Morledge, R & Smith, A. 2013. Building Procurement. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.1.2020. Saatavissa

https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?dcid=alma991951392206254&context=L&vid=358FIN LUT:LAB&lang=en&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any.contains.procurement%20strategy

Valtiovarainministeriö. 2020. Rakentaminen 2020-2021, Rakennusalan talousnäkömät. Viitattu 5.1.2021. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162103/VM_2020_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rakennusteollisuus. 2019. Suhdanekatsaus. Viitattu 5.1.2021. Saatavissa <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Suhdanteekatsaukset/rakentamisen-suhdanteet-2019/>.

Valtiovarainministeriö 2020. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Viitattu 6.2.2021. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162418/Kansallinen%20julkisten%20hankintojen%20strategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Weele van, A. 2014. Purchasing and Supply Chain Management. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.1.2021. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_askewsholts_vlebooks_9781473718609&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=en&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,hankinta&offset=0

Liite 1. Tutkimuksen haastattelukysymykset

- Miten tehostaa strategista hankintajohtamista?
- Mitkä ovat yrityksen hankinnan sudenkuopat?
- Miten hankintojen johtamista voidaan parantaa?
- Mikä on pääongelma nykyisessä hankintajohtamisessa?
- Mikä hankintaprosessin vaihe vaatii eniten kehittämistä?
- Entä miten kehittäisit sitä?
- Miten pitkälle hankintatoimi kannattaa keskittää?
- Entä mikä kannattaa hoitaa hajautetusti ja miksi?
- Miten hankinnat tulisi kategoroida?
- Miten tehostaa vuosisopimushankintoja?
- Miten parantaa kumppanuussuhteita?
- Miten kehittäisit hankintaorganisaation rakennetta?
- Koetteko tarvetta muutokselle?
- Onko jotain muuta mitä pitäisi vielä huomioida?