

Tehokkuutta suoriin hankintoihin

Case Stresstech Oy

Petteri Paananen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekniikan ala

Insinööri (ylempi AMK), digitaalinen toimitusketju

Tekijä(t) Paananen, Petteri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 93	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tehokkuutta suoriin hankintoihin Case Stresstech Oy		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (Ylempi AMK), logistiikka		
Työn ohjaaja(t) Minna Kervinen, Mikko Somerla		
Toimeksiantaja(t) Stresstech Oy		
Tiivistelmä <p>Hankinnoilla on merkittävä vaikutus yrityksen talouteen ja kilpailukykyyn. Strategisesti johdettu tehokas hankintatoimi voi auttaa merkittävästi yrityksen pärjäämisessä kovassa kilpailussa. Opinnäytetyön tehtävänä oli tutkia Stresstech Oy:n hankinnan nykytilaa ja millä toimenpiteillä hankintoja voitaisiin tehostaa. Tavoitteena oli luoda kehitysehdotukset ja toimenpiteet hankintojen kehittämiseen ja tehostamiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin empiirisenä tutkimuksena ja siinä käytettiin laadullisia sekä määrällisiä menetelmiä. Tietoa kerättiin yrityksen käytössä olevasta toiminnanohjausjärjestelmästä, haastatteluilta ja aktiivisella havainnoinnilla sekä tutkimalla yrityksen sisäisiä ohjeistuksia ja dokumentteja. Toiminnanohjausjärjestelmästä saatu data analysoitiin ja tulosten perusteella luotiin portfolioanalyysi. Haastatteluista saatujen vastausten perusteella muodostettiin kuva Stresstechin hankintojen nykytilasta sekä luotiin kehitysehdotukset.</p> <p>Portfolioanalyysiä varten rakennettiin hankintakategoriat ja jokaiselle kategorialle luotiin oma strategia analyysin avulla. Haastatteluiden perusteella selvisi, että isoimpana kehityskohteena on yrityksen sisäinen yhteistyö. Hankinnoista haluttaisiin avoimemmin tietoa ja toisaalta vastuunjako rajapinnoissa nähtiin epäselvänä. Haastatteluiden perustella selvisi myös, että hankintatoimen tärkeimmiksi tehtäviksi nähtiin hyvin operatiivisen tason tehtävät.</p> <p>Kehitysehdotuksissa tuodaan esiin ideoita hankintojen analysointi- ja kehittämistyökalujen laajempaan käyttöönottoon. Tutkimuksen tuloksena yrityksen jatkokäyttöä varten on luotu portfolioanalyysityökalu. Lisäksi esitetään hankintastrategian tarkempaa tarkastelua sekä sisäisen yhteistyön kehittämistä muun muassa rajapintojen tarkemmalla määrittelyllä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Hankinta, tehostaminen, strategia, portfolioanalyysi, muutosjohtaminen		
Muut tiedot Opinnäytetyön luvut 7,8 ja 9 sekä liitteet 1 ja 2 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta. Salassapito päättyy 1.6.2026.		

Author(s) Paananen, Petteri	Type of publication Master's thesis	Date May 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 93	Permission for web publication: x
Title of publication Efficiency to direct procurement Case Stresstech		
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Minna Kervinen, Mikko Somerla		
Assigned by Stresstech Oy		
Abstract <p>Procurement has a significant impact on the company's finances and competitiveness. Strategically managed efficient procurement can significantly help a company to succeed in fierce competition. The main purpose of the thesis was to research present status of Stresstech's procurement and what kind of actions is needed to improve the efficiency of the procurement. The objective was to create improvement propositions and action plan to develop and increase the efficiency of the procurement. The research was performed as an empirical research and it included quantitative and qualitative methods. The information was gathered from the ERP system used at the company, through interviews and active observation, as well as by researching the company's internal guidelines and documents. The gathered data from the ERP system was analyzed to create the portfolio analysis. Based on the interviews, a picture of the present status of Stresstech's procurement was formed to create improvement propositions.</p> <p>Purchasing categories were built for portfolio analysis and a separate strategy was created for each category by analysis. Based on the interviews it became clear that the biggest development objective is the company's internal cooperation. There would be a need for more open information about procurement status and on the other hand the responsibilities at the interface were seen as unclear. Based on the interviews it also became clear that the most important tasks of the procurement were seen at very operational level. The improvement propositions present ideas to the wider introduction of the procurement analysis and development tools. As a result of the research, the portfolio analysis tool has been created for the company's future use. In addition, a more detailed examination of the procurement strategy and development of the internal cooperation by a more precise definition of the interfaces is suggested.</p>		
Keywords/tags (subjects) Procurement, efficiency, strategy, portfolio analysis, change management		
Miscellaneous Chapters 7, 8, 9 and appendixes 1-2 are confidential and have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is five years, and it ends 1st of June 2026.		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Stresstech Oy	5
3	Hankintojen johtaminen ja kehittäminen	7
	3.1 Hankinta ja liiketoimintastrategia	7
	3.1.1 Hankintojen johtamisen tavoitteet	9
	3.1.2 Suunta tukitoiminnosta strategiseksi toiminnoksi.....	11
	3.2 Hankintatoimen kehitys	14
	3.3 Hankintojen kehittämis- ja analysointityökalut	21
	3.3.1 Spend-analyysi	22
	3.3.2 ABC-analyysi.....	23
	3.3.3 Portfolioanalyysi.....	25
	3.3.4 Tail management.....	26
	3.4 Kategoriajohtaminen	27
4	Tehokkuus liiketoiminnassa.....	29
	4.1 Tehokkuutta verkostosta	29
	4.2 Strateginen tehokkuus	33
	4.3 Operatiivinen tehokkuus.....	41
5	Muutosjohtaminen.....	42
	5.1 Miksi muutos usein epäonnistuu?.....	42
	5.2 Muutosprosessi	44
	5.3 Kommunikointi ja viestinä muutosjohtamisessa.....	47
6	Tutkimuksen toteutus	49
	6.1 Työn tausta, tavoitteet ja rajaus.....	49
	6.2 Tutkimusmenetelmät.....	50
	6.3 Tutkimusprosessi	52
7	Tulokset ja analysointi	55
8	Johtopäätökset.....	56

9	Pohdinta.....	57
	Lähteet.....	58
	Liitteet	60
	Liite 1.....	60
	Liite 2.....	61

Kuviot

Kuvio 1. Stresstech Group toimipisteet ja jälleenmyyjät (Distributors)	6
Kuvio 2. Erilaisia mitattavia hammaspyöriä ja akseleita	7
Kuvio 3. Menestyksen timantti (Kamensky 2015)	9
Kuvio 4. DuPont-malli (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 31)	13
Kuvio 5. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 30).....	14
Kuvio 6. Hankinnan kehityskaarimalli, varhainen versio (mukaillen Huuhka 2017, 18)	15
Kuvio 7. Hankintojen kehitysmalli, uudempi versio (mukaillen Weele 2010, 69)	17
Kuvio 8. ABC-analyysin kumulatiivinen kuvaaja (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 45).....	24
Kuvio 9. Portfolioanalyysi (mukaillen Vuorinen 2013, 172)	25
Kuvio 10. Kategoriajohtamisen kulmakivet (mukaillen Huuhka 2017, 67)	28
Kuvio 11. Innovatiivisuuden kolme tasoa. (mukaillen Wallin 2009).....	31
Kuvio 12. Ulospäin suuntautuneen yhteistyön tasot (mukaillen Wallin 2009).....	32
Kuvio 13. Työkaluja strategiseen johtamiseen (mukaillen Vuorinen 2013, 33)	35
Kuvio 14. Balanced Scorecard (mukaillen Vuorinen 2013, 53)	36
Kuvio 15. Strategiakartan ja tasapainotetun mittariston suhde (Vuorinen 2013, 82)	39
Kuvio 16. SWOT-analyysi (mukaillen Vuorinen 2013, 89)	40
Kuvio 17. Tutkimuksen jaottelu (mukaillen Heikkilä 2008, 13)	51
Kuvio 18. Tutkimusprosessi	53

Taulukot

Taulukko 1. Reagoivan ja ennakoivan hankinnan eroja (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 96).....	20
--	----

1 Johdanto

Kehittyneissä moderneissa yrityksissä hankintatoimen rooli liiketoiminnassa on merkittävä. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta hankintatoimi on avainasemassa, sillä keskimäärin hankintojen osuus liikevaihdosta on yli 50 prosenttia ja teknologiateollisuudessa jopa 60-80 prosenttia. Isoimpana syynä on, että valmistavat yritykset haluavat keskittyä omaan ydinosaamiseen ja muu osaaminen hankitaan ulkopuolelta. (Niemi 2016, 1.3.) Strategisesti johdettu hankintatoimi voi auttaa tehokkaasti yrityksen kilpailukyvyn kehittämisessä monin tavoin. Tehokas kustannustenhallinta näkyy suoraan yrityksen tuloksessa ja samalla hankinta voi tarjota arvokasta tietoa toimittajamarkkinoiden uusista mahdollisuuksista. Toisaalta hankinnan kautta voidaan luoda pitkäjänteiset ja syväiset toimittajasuhteet materiaalien sekä tavaroiden tehokkaiseen toimitukseen vaaditulla laatutasolla. (Carr & Pearson 2002, 1036.)

Stresstech Oy:n hankintatoimen rooli ja merkitys on viimeisten vuosien aikana korostunut ja edelleen toimintaa halutaan kehittää sekä viedä modernimpaan suuntaan. Työn tarkoituksena on selvittää laajemmassa kuvassa, mihin asioihin kannattaisi eniten kiinnittää huomiota tulevaisuudessa Stresstechin suorien hankintojen kehittämisessä. Tavoitteena on tutkia kuinka yrityksen hankintoja ja hankintojen toimintamallia voidaan kehittää suorien hankintojen tehostamiseksi. Tarkoituksena on tutkia teoreettisesti ilmiöitä ja menetelmiä hankintojen tehostamiseksi sekä niiden pohjalta luoda kehitysehdotukset ja toimenpidesuunnitelma. Lisäksi tarkoituksena on luoda portfolioanalyysityökalu yrityksen hankintatoimen käyttöön. Opinnäytetyöllä on suuri merkitys yrityksen hankintatoimen kehittämisessä, sillä aiemmin vastaavalaista tutkimusta ei yrityksen hankintoihin liittyen ole tehty. Hankintaosasto on yrityksen historiassa mitattuna varhaisessa vaiheessa, mutta muutoksia muun muassa henkilöstössä on ollut vuosien varrella useaan kertaan.

Tutkimuksen tietoperustana on hankintojen johtaminen ja kehittäminen, tehokkuus liiketoiminnassa ja muutosjohtaminen. Hankintojen johtaminen ja kehittäminen on koko työn ydinteema ja sen avulla voidaan ymmärtää syvällisemmin muun muassa hankintojen ja liiketoimintastrategian yhteyttä. Tehokkuus liiketoiminnassa teorian avulla voidaan ymmärtää, mitä tehokkuudella liiketoiminnassa yleisesti tarkoitetaan ja minkälaista tehokkuutta on olemassa esimerkiksi operatiivisessa tai strategisessa

tehokkuudessa. Osiossa käsitellään myös työkaluja strategisen tehokkuuden parantamiseksi. Kaikenlainen kehittäminen vaatii muutosta ja muutos tapahtuu vain oikeanlaisella johtamisella ja siksi kolmanneksi teorieemaksi on valittu muutosjohtaminen.

Tutkimusosiossa ensiksi luodaan portfolioanalyysityökalu, jonka edellytyksenä on ensiksi rakentaa yritykselle hankintakategoriat. Tämän jälkeen hankintakategoriat sijoitetaan portfolioanalyysin nelikenttään hankintojen tulosvaikutuksen ja toimittajamarkkinoiden hallittavuuden perusteella. Osiossa 7.2 on perusteltu jokaisen tuoteryhmän sijoittaminen nelikenttään ja sen kautta tuleva strategisen johtamisen näkökulma. Tämän jälkeen on organisaatiossa suoritettujen haastatteluiden käsittely ja tulosten analysointi. Tulosten perusteella on luotu kuva hankintojen nykytilasta sekä kehitysehdotukset jatkoa varten.

2 Stresstech Oy

Stresstech Oy valmistaa mittaus- ja testauslaitteita laadunvalvontaan jäännösjännitysten ja hiontapalamisten havaitsemiseen. Yritys on perustettu vuonna 1983. Valmistettavat laitekokonaisuudet ovat manuaalisesta mittausyksikkö- ja käsianturi-kokonaisuudesta aina automatisoituun robottisoluun asti ja lähes kaikki laitteet räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Asiakkaina on isoja brändejä autonvalmistajista ja ilmailupuolelta sekä yliopistoja ja tutkimuslaitoksia ympäri maailman. Tuotteista 99 % menee vientiin. Tyypillisimpiä mitattavia kappaleita ovat nokka-akselit, kampiakselit ja erilaiset hammaspyörät. (Laatukäsikirja, julkaisematon.)

Stresstech Groupin omistaa amerikkalainen sijoitusyhtiö Nova Instrumens LLC. Groupin pääkonttori sijaitsee Vaajakoskella, jossa on hallinto, myynti, tuotekehitys, suunnittelu ja tuotanto sekä oma mittauslaboratorio. Tytäryhtiöinä toimivat Saksassa sijaitseva Stresstech GmbH, Amerikassa American Stress Tehcnologies Inc. ja Intiassa Stresstech Bharat Pvt. Ltd. Tytäryhtiöt ovat pääosin myyntikonttoreita, mutta jonkin verran näissä tehdään myös mittauksia asiakkaalle. Lisäksi jälleenmyyjä löytyy ympäri maailmaa. (Mts.)



Kuvio 1. Stresstech Group toimipisteet ja jälleenmyyjät (Distributors)

Myytävänä on pääasiassa kahta mittausmenetelmää: Barkhausenin kohina ja röntgen diffraktio. Molemmat menetelmät ovat niin sanotusti ainetta rikkomattomia menetelmiä eli mitattava kappale ei tuhoudu mittauksessa, vaan on edelleen käyttökelpoinen. Vaajakoskella valmistetaan kaikki asiakkaille menevät laitteet ja siellä suoritetaan myös huoltoja. Valmistus tehdään lähes alusta loppuun itse, suunnittelusta lähtien. Stresstechillä on myös oma koneistamo, jossa on muutama koneistuskeskus ja sorveja. Laitteiden ohjelmistot, sähköt, elektroniikka ja automaatio ovat myös täysin itse suunniteltua. Stresstech Oy:n liikevaihto vuonna 2019 oli 8,6 miljoonaa euroa ja työntekijöitä on tällä hetkellä noin 70. Yhteensä Stresstech Groupissa on työntekijöitä reilu 100. (Mts.)



Kuvio 2. Erilaisia mitattavia hammaspyöriä ja akseleita

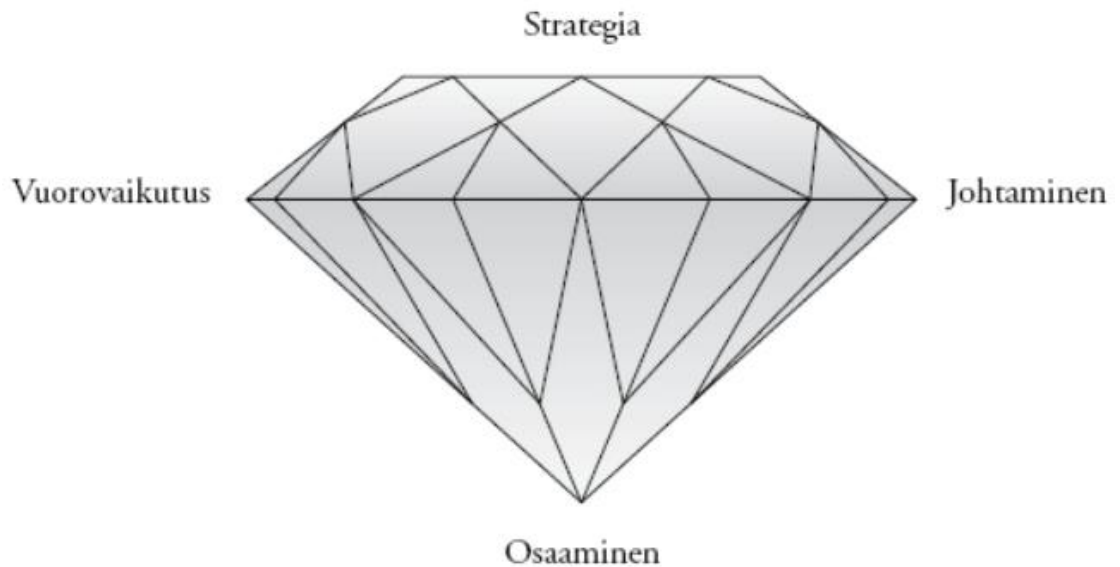
3 Hankintojen johtaminen ja kehittäminen

3.1 Hankinta ja liiketoimintastrategia

Strategian merkitys liiketoiminnassa on suuri ja sen vaikutukset ovat merkittävät, kun puhutaan menestyksestä kilpailussa muiden toimijoiden kanssa. Yrityksen tulee olla myös kykenevä muokkaamaan strategiaa tarvittaessa ja muuntautumaan sen mukaisesti kilpailutilanteen vaatimalla tavalla. Strategia sisältää valintoja yrityksen keskeisimmistä tavoitteista sekä linjauksista, kuinka valitut tavoitteet saavutetaan. (Nieminen 2016, 2.1.) Hankintatoimen strategia sekä tavoitteet on siis johdettu ylemmästä yritystason liiketoimintastrategiasta ja täten on ymmärrettävä, että

yrittäjien tavoitteet ovat myös hankinnan tavoitteet (Huuha 2017, 63). Yrittäjien suunnitelmassa yleistä liiketoimintastrategiaansa on ylimmän johdon tehtävä selkeät päätökset yrityksen asemasta suhteessa sen kolmeen suurimpaan sidosryhmään. Niin sanotun sidosryhmien *strategisen kolmion* muodostavat ensisijaiset asiakasryhmät tai kohderyhmät, suurimmat kilpailijat ja suurimmat toimittajat. (Weele 2009, 188.) Niemisen (2016, 2.1) mukaan usein yritysten liiketoiminta perustuu verkostoihin, jossa ulkoiset sidosryhmät luovat ison osan asiakkaalle tuotetusta arvosta erinäisten palvelujen tai tuotteiden muodossa. Yrittäjien asema kilpailutilanteessa on siis seurausta sen asemasta suhteessa tärkeimpiin asiakkaisiin, kestävään ja peroonalliseen etuasemaan verrattuna suoriin ja epäsuoriin kilpailijoihin sekä yrityksen asemaan verrattuna tärkeimpiin toimittajiin ja toimitusketjustrategioihin. Jotkut kirjoittajat ovat lisänneet tähän kolmioon myös neljännen sidosryhmän: työntekijät. Yhä enemmän useammat yritykset näkevät tiedon ja inhimillisen osaamisen keskeisenä tekijänä yrityksen menestykseen. Näin ollen strategisesta kolmiosta voisi tulevaisuudessa muodostua *strateginen nelio*. (Weele 2010, 189.)

Koska yrityksen liiketoiminnat hyvin usein perustuvat erinäisiin verkostoihin, voidaan strategia käsitettä täsmentää koskemaan myös eri sidosryhmien välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Strategiassa on siis syytä ottaa huomioon myös nämä vuorovaikutussuhteet ja sen avulla yrityksen tavoitteena on yrittää tietoisesti kontrolloida ulkoisia sekä sisäisiä tekijöitä niin, että yrityksen asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. Tällaisessa strategiäkäsenteessä otetaan paremmin huomioon tavarantoimittajat ja täten tällainen strategia sopii erityisen hyvin sellaisiin yrityksiin, joissa hankintojen osuus liikevaihdosta on merkittävä. Voidaan puhua hankintojen merkittävästä roolista liiketoiminnassa jos hankinnat ovat liikevaihdosta yli 50 prosenttia. (Nieminen 2016, 2.1.) Kamensky (2015) kuvaa yrityksen strategista menestymistä neljän elementin kautta ja havainnollistaa tätä visuaalisesti *menestyksen timanttina*. Kts kuvio 3. (Kamensky 2015, 1.2).



Kuvio 3. Menestyksen timantti (Kamensky 2015)

3.1.1 Hankintojen johtamisen tavoitteet

Niemisen (2016, 2.2) mukaan hankintojen johtamisen kolme tärkeintä tavoitetta on tuottaa tarvittavaa lisäarvoa asiakkaalle, kehittää kustannustehokkuutta ja riskienhallinta. *Lisäarvoa* voidaan tuottaa tiiviillä yhteistyöllä toimittajan kanssa ja sen kautta syntyvillä innovatiivisilla kehitysideoilla, jotka vakuuttavat myös asiakkaat. Yhteistyössä toimittajan kanssa suunniteltu innovaatio pystytään samaan aikaan suunnittelemaan myös tarpeeksi kustannustehokkaaksi. Ulkomaan markkinoille pääsyä voidaan helpottaa hyvällä yhteistyöllä esimerkiksi paikallisen toimittajan kanssa. (Nieminen 2016, 2.2.) Myös Weele (2010, 190) tuo esiin kolme elementtiä toimittajasuhteiden muodostamiseen ja hankintojen johtamiseen liittyen. Hän mainitsee kokonaiskustannukset, asiakaspalvelun ja kyvyn hallita useita toimittajaverkostoja muun muassa paikallisella tasolla ja maailmanlaajuisella tasolla. Yritykset etsivät jatkuvasti toimittajia, jotka kykenevät tarjoamaan kustannustehokkaasti tuotteita tai palveluita. Samalla myös etsitään sellaisia toimittajia, joilla on halua tarjota korkealla asiakaspalvelun laadulla tuote tai palvelu oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan ja sopivalla kustannuksella. (Weele 2010, 190.)

Hankintojen johtamisen rooliin kuuluu tärkeänä osana *kustannustehokkuus ja kustannussäästöjen hakeminen*. On ymmärrettävä, että hankintakustannukset

muodostuvat huomattavasti laajemmista kokonaisuuksista kuin pelkästään tuotteen tai palvelun ostohinnasta. (Nieminen 2016, 2.2.) Kokonaiskustannukset määritellään kaikkien tuotteeseen tai palveluun liittyvien kustannusten nykyarvona, jotka syntyvät tuotteen odotetun käyttöiän aikana (Handfield, Monczka, Giunipero & Patterson 2011, 461). Perinteisessä hankinnassa kuitenkin suurin huomio kiinnittyy yksikköhintaan, eikä kokonaiskustannuksiin, joihin hankintapäätöksillä olisi merkittävä vaikutus. Tätä hankaloittaa muun muassa se, että kokonaiskustannuksia on hankala todentaa ja harvassa yrityksessä on kokonaiskustannusajattelua tukevia laskentajärjestelmiä. Hankintapäätökset ja niiden vaikutukset yltyvät aina loppuasiakkaalle asti vaikuttaen elinkaarikustannuksiin, kuten huoltoihin ja varaosiin ja täten vaikutukset yltyvät myös esimerkiksi tuotteiden markkinointiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 152.) Kustannustehokkuutta voidaan lisätä muun muassa hankintojen keskittämällä tietyille toimittajille, modularisoimalla tuotteita, globaaleilla hankinnoilla sekä automatisoimalla toimintoja. Hankintojen keskittämällä saadaan niin sanottua volyymietua ja tällöin yksikköhintaa saadaan alemmaksi. Myös myyjän silmissä ostava yritys näyttäytyy houkuttelevampana asiakkaana, kun käytetyt euromäärät ovat suuremmat. Tämä voi vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun ja tehokkuuteen. Modularisoimalla tuotteita voidaan tuotteiden erilaisia versioita vähentää, mikä tekee tuotteiden hankinnasta helpompaa ja täten kustannustehokkaampaa. Globaaleilla hankinnoilla voidaan säästää myös merkittäviä summia, mutta tämä vaihtoehto tuo mukanaan myös huomattavan määrän työtä. Toimitusseuranta ja laadunvarmistaminen nousevat suurempaan rooliin ja tulevat myös sitä vaikeammaksi, mitä kauemmaksi tai vieraammaksi kulttuuri muuttuu. Yhteistyö ja sen kehittäminen vievät runsaasti aikaa. (Nieminen 2016, 2.2.)

Liiketoiminta sisältää jatkuvasti erilaisia riskejä. Hyvin usein *riskienhallinta* jää eri funktioiden välille aiheuttaen sen, että riskit jossain määrin tiedostetaan, mutta kukaan ei ota niistä vastuuta. Muun muassa hankintatoimen velvollisuutena on tuoda riskienhallintaa selkeästi esille ja huomion kohteeksi omassa organisaatiossaan. (Huuhka 2017, 213.) Riskienhallinta on merkittävä osa organisoitua ja strategista hankintojen johtamista. Hankintatoimen yleisin kysymys liittyen riskienhallintaan on pärjätäänkö yhden toimittajan varassa vai pitäisikö

saatavuus varmistaa myös toisella tai useammalla toimittajalla. Useamman toimittajan käyttäminen on varma vaihtoehto esimerkiksi rutiinituotteiden kohdalla, jolloin toimituksiin saadaan varmuutta sekä joustavuutta ja hintatasoon kilpailua hyvin yksinkertaisesti. Yhden toimittajan kanssa on perusteltua luoda yhteistyösuhdetta esimerkiksi paljon osaamista, suunnittelua sekä investointia vaativan lopputuotteen hankinnassa. Tällöin on tarkoituksena kehittää pitkäjänteistä ja molemminpuolin tuottavaa yhteistyötä. (Nieminen 2016, 2.2.) Weele (2010) kuitenkin korostaa, että yrityksen tulisi välttää tilanteita joissa se on liian riippuvainen vain yhdestä tai muutamista toimittajista. Tällöin vältetään altistumasta liiaksi toimitusverkoston riskeille. Tärkeää on luoda suhteita luotettavien toimittajien kanssa, sillä usein laatu ja toimituksen täsmällisyys on huomattavasti tärkeämpää kuin hinta. (Weele 2010, 53.) Riskienhallinnan näkökulmasta laatuun voidaan merkittävästi vaikuttaa jo lähtötilanteessa määrittämällä vaatimukset ja tekniset tiedot järkevälle sekä asianmukaiselle tasolle. Uusien toimittajien kohdalla auditointi on pätevä tapa todentaa toimittajan laatutasoa. (Nieminen 2016, 2.2.)

3.1.2 Suunta tukitoiminnosta strategiseksi toiminnoksi

Perinteisessä ajattelumallissa hankintatoimi määritellään Porterin luoman tunnetun arvoketjumallin mukaisesti yrityksen tukitoimintoihin. Taustalla on ollut ajatus, että hankintatoimen tehtävänä on tukea yrityksen ydintoimintoja sekä tukitoimintoja. Modernissa ajattelumallissa hankintatoimi on sijoitettu vahvasti yrityksen strategiseksi toiminnoksi, sillä hankinnoilla voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen taloudelliseen tilanteeseen lyhyellä aikavälillä ja parantaa kilpailukykyä pidemmällä aikavälillä. (Huuha 2017, 16.) Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 22) viittaavat Reinecken, Spillerin & Ungermanin (2007) artikkeliin, jossa käsitellään McKinseyn ja Supply Management Institutin tekemää tutkimusta. Tutkimus vahvistaa, että hankinnalla on suuri vaikutus yritysten kannattavuuteen. Tutkimukseen osallistui yli 200 suurta yritystä ja tänä aikana parhaiten hankintakuluja pienentäneet yritykset karsivat keskimäärin kolme prosenttia menojaan ja huonoimmin suoriutuneet saivat karsittua hankintoja keskimäärin yhden prosentin. Onnistuneiden yritysten tulos oli keskimäärin viisi prosenttiyksikköä parempi kuin heikosti suoriutuneiden yritysten

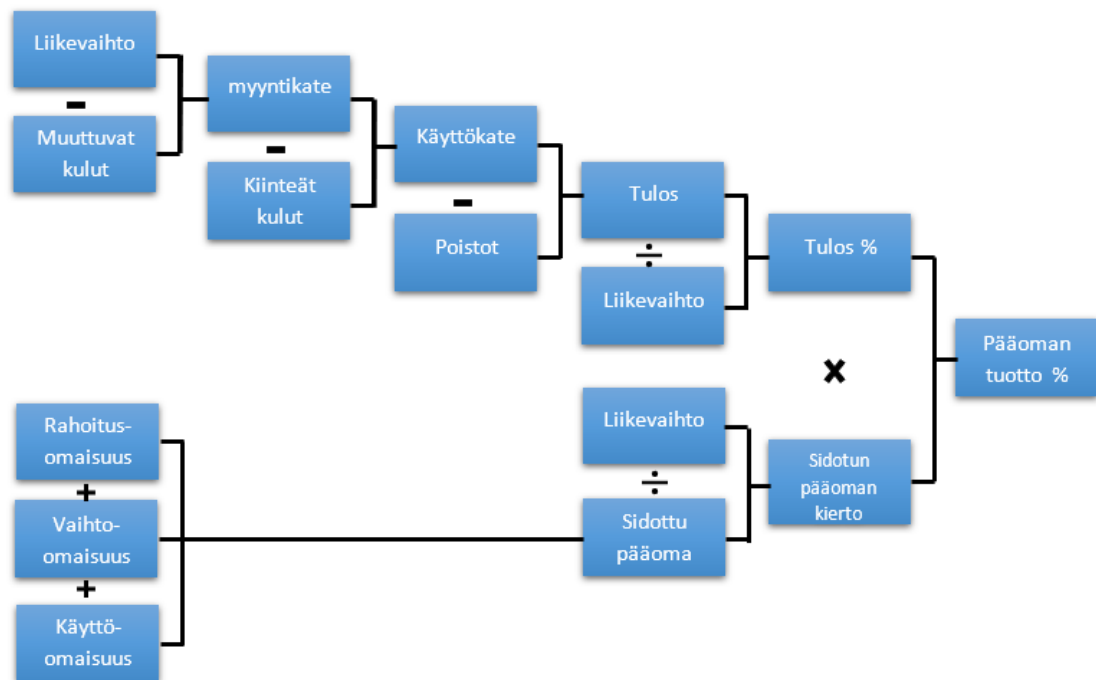
tulos. Tutkimustuloksissa nousi esiin kolme tapaa, joilla parhaiten menestyneiden yritysten hankintatoimi erottui heikommin suoriutuneiden hankintatoimesta:

1. Henkilöstön järjestelmällinen koulutus nykyaikaiseen hankintaosaamiseen. Myös rekrytoitiin henkilöitä joilla oli asiantuntemusta esimerkiksi hankittavien tuoteryhmien osalta.
2. Hankintaorganisaatiolle oli laadittu selkeät tavoitteet ja niiden toteutumista seurattiin sekä mitattiin laaja-alaisemmin. Ei tarkasteltu pelkästään saavutettuja säästöjä vaan kokonaisvaltaisempia strategiasta johdettuja tavoitteita.
3. Hankintaorganisaatiot olivat läheisessä yhteistyössä muiden funktioiden kanssa yli organisaatorajojen. Yhteistyötä tehtiin myös tuotteiden, projektien, palveluiden sekä liiketoiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018 , 23.)

Yleisesti tutkimustuloksista voidaan siis päätellä, että menestyvissä yrityksissä hankintatoimen merkitys sekä toimittajasuhteiden hallinta nähtiin strategisesti erittäin merkittävänä asiana muun muassa yrityksen tulevaisuuden kannalta. Huonommin menestyneissä yrityksissä hankintatoimeen suhtauduttiin tukitoimintona, eikä yrityksissä nähty tarvetta muuttaa näkemystään. Myös hankintaorganisaation toiminnan seuraaminen ja mittaaminen oli yksinkertaista, jossa tilastoitiin lähinnä saavutettuja kustannussäästöjä. Huonosti suoriutuneissa yrityksissä myös yhteistyö muun muassa tuotekehityksen ja markkinoinnin kanssa oli vähäistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 24.)

Ammattimaisella ja hyvin suunnitellulla sekä organisoidulla hankintatoimella voidaan vaikuttaa olennaisesti yritystoiminnan kaikkiin kannattavuuden ja kilpailukyvyn tekijöihin kuten muun muassa strategiseen asemaan, liikevaihtoon, katteisiin, pääoman sitoutumiseen, kustannuksiin tai jopa yrityksen maineeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 25.) Hankintojen kannattavuusvaikutuksia voidaan arvoida muun muassa DuPont-mallilla. Sen avulla voidaan visualisoida ja osoittaa hankinnan aikaansaannosten kuten hankintahintojen tai palveluiden alenemisen vaikutukset yrityksen kannattavuuteen. Malli perustuu yrityksen pääoman tuottoprosentin (ROI, Return On Investment) laskemiseen ja tiedot tulevat yrityksen tilinpäätöstiedoista.

Hankintatoimella on vaikutusta kannattavuuteen kaikkien DuPont-laskentamallin muuttujien alueilla. (Huuhka 2017, 29-30; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 30-31.)



Kuvio 4. DuPont-malli (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 31)

Erilaiset johtamisen menetelmien kehittymiset ovat vaikuttaneet hankinnan strategiseen merkitykseen yritysten liiketoiminnassa. Näitä ovat esimerkiksi asiakaslähtöisyys, tuotannon johtamiset filosofiat, toimitusketjun hallinta ja kokonaisvaltainen laatujohtaminen. Tulevaisuuden haasteet kuten kansainvälisen talouden tasapainottuminen halvemman kustannustason maissa, energiantuottaminen ja ilmastonmuutos tulevat vaikuttamaan myös hankinnan asemaan, sillä taktisen hankinnan sijaan strateginen näkökulma tulee väistämättä ottamaan suurempaa roolia hankintatoimen johtamisessa. Kokonaiskustannuksissa hankinnan osuus on merkittävä ja kustannuspaineet kohdistuvat väistämättä hankintatoimintaan. (Huuhka 2017, 17.) Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018) pitävät strategiaa yrityksen jatkuvana oppimisprosessina. Tämä prosessi arvioi yrityksen omaa ydinosaamista toimittajamarkkinoiden alati kehittyviin mahdollisuuksiin sekä asiakkaiden tarpeisiin nähden. Tämän vuoksi myös myynnin ja tuotekehityksen parissa työskentelevien tulee ymmärtää toimittajien tuoman lisäarvon merkitys

liiketoiminnalle ja hankintalinjausten tulisikin olla vakituisesti johtoryhmän ohjelmassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 30, 79.)



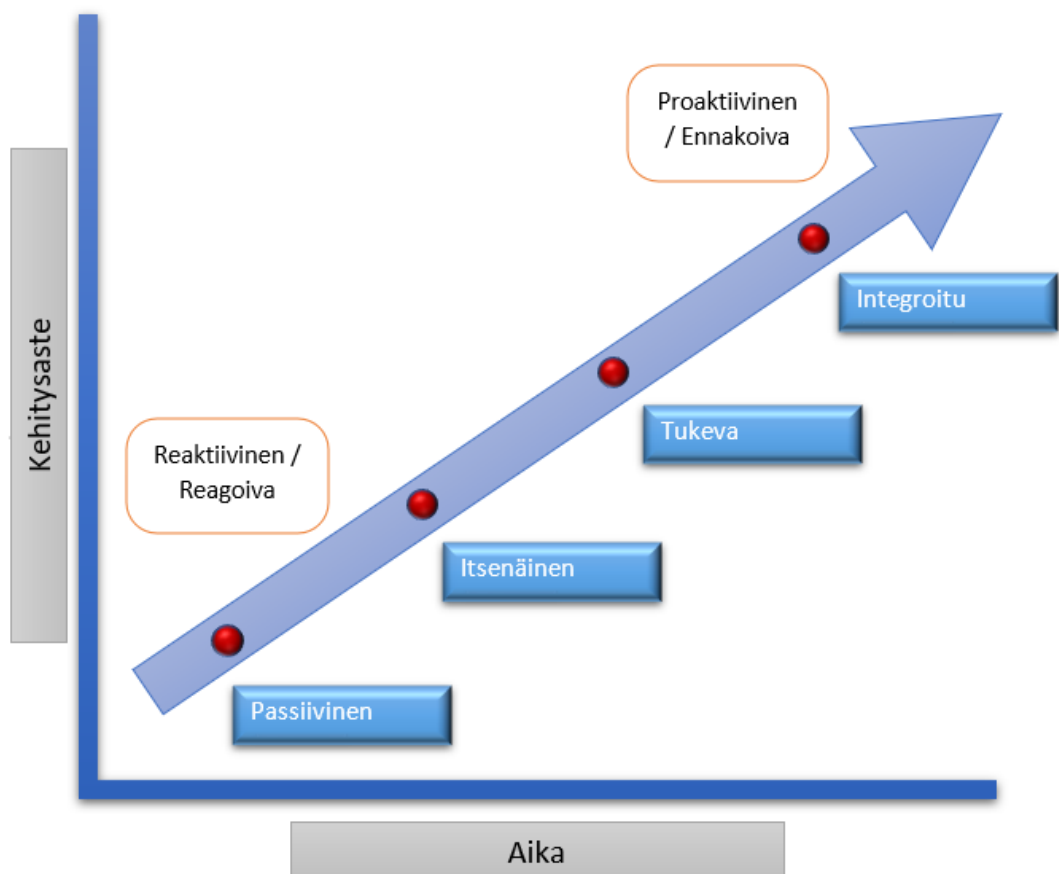
Kuvio 5. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 30)

Mitä strategisempaan suuntaan hankintatoimi kehittyy, sitä enemmän siihen liittyvät toiminnot ulottuvat muihin funktioihin sekä alkavat kiinnostaa myös sisäisiä sidosryhmiä kuten myyntiä, markkinointia ja tuotekehitystä. Tällöin on erityisen tärkeää, että kaikilla läpi organisaation on selkeä ja yhtenevä näkemys yrityksen tavoitteista ja kuinka ne saavutetaan. Tämä poistaa turhaa työtä ja näin helpottaa keskittymistä oikeisiin asioihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 133.)

3.2 Hankintatoimen kehitys

Yritysten hankintaorganisaatioiden rakenteet ovat tänä päivänä hyvin erilaiset kuin mitä ne olivat muutama vuosikymmen sitten. Myöskään sellaiset käsitteet kuten hankintaportfolio, kumppanuus, kokonaiskustannukset tai toimittajien innovointi ja osallistaminen eivät olleet yhtä hyvin tiedossa kuin tänä päivänä. (Weele 2009, 67.) Han-

kinnan tehtävänä on perinteisesti ajateltu olevan muiden toimintojen tarpeiden täyttäminen, eikä hankintatoimen roolia ole aina pidetty kovinkaan merkittävänä. Näin ollen passiivisuus onkin ollut useille hankintaorganisaatioille tunnusomaista. Vahvasti kulttuuriin rakentuneet ajatusmallit hankintatoimen merkityksestä ovat rajoittaneet hankintojen strategisen potentiaalin hyödyntämistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 83.) Yritysten ostotoimintojen ammatillista kehittymistä voidaan analysoida useista eri näkökulmista. Varhaisimmissa malleissa hankintatoimi kehittyi useamman vaiheen kautta yrityksen strategiseksi toiminnoksi. (Weele 2010, 67.) Kuviossa 6. on kuvailtu hankintojen kehitysmallit yksinkertaisimmillaan.

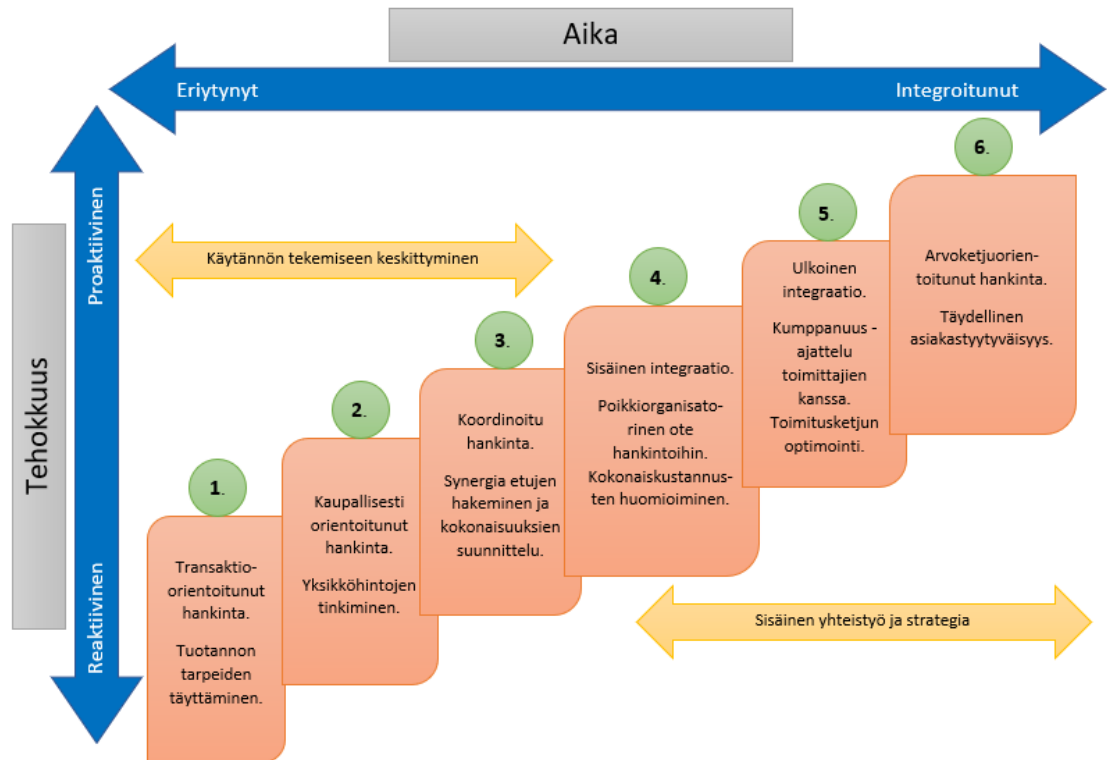


Kuvio 6. Hankinnan kehityskaarimalli, varhainen versio (mukaillen Huuhka 2017, 18)

Kehityskaaren aikaisessa vaiheessa hankinta toimii *passiivisesti* ilman strategiaa suuntaviivoja reagoiden yrityksen muiden toimintojen tarpeisiin. Tyypillisesti huomattava osa ostohenkilöstön työajasta menee rutiininomaisten tehtävien, kuten ostotilausten käsittelyssä. Valinnat muun muassa toimittajien suhteen perustuu lähinnä

hintaan ja saatavuuteen. Leimaavaa on myös hankintatoimen vähäinen arvostus ja osallistaminen yrityksen muihin toimintoihin. Hankintatoimen kehittyessä *itse-näiseksi* otetaan käyttöön uudenlaisia tapoja hallita hankintoja selkeämmin ja tehokkaammin. Hankintojen merkitys yrityksen tulokseen on selkeästi tunnistettu yritysjohdossa, mutta yhteistä strategiaa ei ole otettu huomioon hankintojen toteutuksessa. Hankinnan ja teknisen suunnittelun välille luodaan yhteistyökuvioita. Seuraava kehityskaaren askel on *tukeva* hankintatoimi. Tässä vaiheessa organisaation sisällä hankinnan arvostus on kasvanut ja yrityksen strategia on otettu hankintojen suunnittelussa huomioon. Myös ostohenkilöstön motivaatioon ja ammattitaitoon halutaan panostaa. Tyypillistä on myös, että tässä vaiheessa hankinta ja myynti alkavat tehdä tiiviimmin yhteistyötä. Viimeisessä *integroidussa* vaiheessa hankinnan strategia ja tavoitteet ovat vahvasti yhteydessä yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Tässä vaiheessa hankintaorganisaation tehokkuutta mitataan vaikutuksena yrityksen tulokseen. Hankinta osallistuu vakituisesti läpi organisaation yhteistyöhön eri funktioiden kanssa. (Reck & Long 1998, Huuhkan 2017, 18-19; Ilorannan & Pajunen-Muhosen 2018, 90 mukaan.)

Weele (2010) kuvaa hankintojen kehityskaarta kehittyneemmällä kuuden vaiheen mallilla. Malli on kehitetty Keoughin (1993) kehittämän viisiportaisen kehityskaaren pohjalta. Kehittyneeseen kuusiportaiseen malliin on otettu mukaan myös muiden kirjoittajien näkemyksiä oston kehitysmallin rakentumisesta. (Weele 2010, 68.)



Kuvio 7. Hankintojen kehitysmalli, uudempi versio (mukaillen Weele 2010, 69)

Transaktio-orientoituneen hankinnan tärkein tehtävä on varmistaa, ettei tuotanto pysähdy materiaali puutteiden takia. Hankintatoimelle annetut tavoitteet ovat todella yksinkertaisia ja perustuvat intuitioon, eikä varsinaista hankintastrategiaa ole olemassa. Organisaatio on tuotannon alaisuudessa ja toiminta on vahvasti suuntautunut operatiiviseen toimintaan. Tuotantoon liittymättömät epäsuorat hankinnat on hajautettu, eikä niitä pidetä tärkeänä. Hankintojen kokonaiskustannuksista ei ole tarkkaa tietoa, eikä kustannuksilla ole suurta merkitystä, sillä tärkeintä on saatavuus. Hankintojen onnistumista mitataan lähinnä sisäisellä negatiivisella palautteella toiminnasta. Hankinta on onnistunut, jos palautetta ei tule. (Weele 2010, 69-69.)

Kaupallisesti orientoituneen hankinnan tärkein tehtävä on tinkiä alhaisin yksikköhinta. Tyypillisesti tässä vaiheessa yritykseen rekrytoidaan kokenut hankinnan ammattilainen, jonka tehtävä on uskottavasti neuvotella alennuksista toimittajien kanssa. Ahkera pienempien yksikköhintojen tavoittelu edellyttää hieman riippumattomuutta muista funktioista kuten tuotekehityksestä, suunnittelusta ja tuotannosta.

Tämän johdosta hankintaosasto saavuttaa itsenäisemmän aseman organisaation matalimmalla tasolla, mutta raportoi silti ylimmälle johdolle, joka on ensisijaisesti kiinnostunut vain viivan alle jääneistä säästöistä. Kulttuuriin kuuluu käydä kovia hintaneuvotteluja toimittajien kanssa ja tavoitteena on saavuttaa ”hyviä kauppoja”. Hankintaorganisaation suorituskykyä mitataan yksikköhintojen vaihtelulla, kustannussäästöillä ja toimittajien toimitusvarmuudella. Ensisijaisena toiminnan tehokkuuden mittarina toimii kustannussäästöt, kun arvioidaan hankinnan suorituskykyä. Tärkeimpiä taitoja hankinnassa ovat neuvottelutaidot ja kyky verrata eri toimittajien hintatasoa. (Mts. 69-70.)

Koordinoitu hankinta vaiheessa keskitytään isompien kokonaisuuksien hallintaan ja eri liiketoimintayksiköiden hankintojen keskittämiseen. Keskitetyn hankintaorganisaation tehtävänä on neuvotella sopimukset käyttäen keskittämisestä saatua volyyमितua hyödyksi. Jonkinlainen hankintastrategia on tässä vaiheessa luotu ja ylin johto on kiinnittänyt huomiota hankintojen merkitykseen liiketoiminnalle. Edelleenkin muuta organisaatiota ei ole saatu vakuutettua hankinnan mahdollistamasta lisäarvopotentiaalista. Toimittajien hallinta nousee isoksi aiheeksi muun muassa synergiaetujen kautta sekä erillisten toimittajastrategioiden kautta, jotka perustuvat portfolioanalyysi-tekniikoihin. Painopiste on sisäisen yhteistyön ja viestinnän kehittämisessä. IT-järjestelmät ovat kehittyneet, mutta niitä ei ole linkitetty keskenään liiketoimintayksiköiden välillä. Ostohenkilöstön lisäkoulutuksessa tähdätään muun muassa analyttisiin taitoihin, kokonaislaadun hallintaan ja vuorovaikutustaitoihin. (Mts. 70.)

Sisäinen integraatio vaiheessa painopiste on organisaation sisäisten rajojen ylittämisessä ongelmien ratkaisemiseksi ja kokonaiskustannusten kehittämisessä. Lopputuotteen hinta ja linkaarikustannukset nousevat laajemmin esille sen sijaan, että keskityttäisiin vain halvempien yksikköhintojen ja alennusten neuvottelemiseen. Tämä ajattelu ajaa siihen, että avaintoimittajat otetaan mukaan ongelmanratkaisuun ja tuotekehitykseen, mikä tarkoittaa vastakkainasettelun muuttumista kumppanuuksi. Tässä vaiheessa hankinta muuttuu prosessisuuntautuneeksi ja se pyritään organisoimaan sisäisten sidosryhmien ympärille. Myös epäsuoriin hankintoihin kiinnitetään nyt aiempaa vakavammin huomiota. Hankintatoimen strateginen merkitys tulee täysin ymmärretyksi ja hankinta osallistetaan myös selkeästi strategiaan päätöksentekoihin. Hankintojen johtaminen tehdään keskitetysti, mutta materiaalien tilaaminen

ja kotiin kutsuminen organisoidaan lähemmäksi käyttäjiä. Hankintojen tehokkuutta mitataan muun muassa sisäisellä asiakastyytyväisyyskyselyllä ja benchmarkkauksella. Ostohenkilöstön tärkeimpiä taitoja ovat tiimityöskentely ja vahvat vuorovaikutustaidot. (Mts. 70-71.)

Ulkoinen integraatio vaiheelle ominaista on vahva toimintojen ulkoistamisstrategia ja syvällisempi yhteistyö toimittajaverkoston kanssa muun muassa tuotekehityksessä. Hankintatoimen painopiste on saada yrityksen ulkoisista resursseista suuri hyöty irti ja yhteistyökumppaneita osallistetaan tuotteiden kehittelyyn ja suunnitteluun hyvin varhaisessa vaiheessa. Lisäksi tässä vaiheessa ostotukee epäsuorien hankintojen johtamista vahvasti tai lähes kokonaan. Hankinta tukee yrityksen sisäisiä asiakkaita vahvasti yrittäen tehdä ostoprosessista mahdollisimman helppoa tarjoamalla käyttäjille esimerkiksi valmiita sähköisiä katalogeja tilaamista varten. Tässä vaiheessa toimittajien hallinnasta siirrytään toimitusketjun hallintaan. Ostohenkilöstön tärkeitä taitoja ovat muun muassa kokonaiskustannusten ymmärrys, kyky luoda yksityiskohtaisia kustannusrakenteita, strateginen toimitusketjun hallinta sekä johtamistaidot. (Mts. 71.)

Arvoketjuorientoituneessa vaiheessa hankintastrategian merkitys perustuu erittäin vahvasti arvon tuottamiseen loppuasiakkaalle. Jopa alihankkijat hakevat tukea heidän toimittajiltaan, että yritys voi täyttää loppuasiakkaan tarpeet. Toimittajia haastetaan johdonmukaisesti osallistumaan muun muassa tuotekehitykseen ja tarjoamaan tukea strategiseen suunnitteluun. Tavoitteena on luoda mahdollisimman tehokas arvoketju, joka palvelee loppuasiakasta. Hankintastrategia on sulautettu täysin yrityksen strategiaan. (Mts. 71.)

Taulukossa 1 on esitetty näkemyserot reaktiivisen eli passiivisen hankinnan ja proaktiivisen eli ennakoivan hankinnan välillä.

Taulukko 1. Reagoivan ja ennakoivan hankinnan eroja (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 96)

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on kustannus	Hankinta tuottaa lisäarvoa
Hankinnat voidaan hajauttaa	Ostojen keskitetty johtaminen on hyödyllistä
Hankinta vastaanottaa tuotemäärittelyt, eikä osallistu suunnitteluun	Hankinta osallistuu myös tuotekehitykseen
Hankinta hoitaa reklamaatiot ja palautukset	Hankinta pyrkii viestimään vaadittavasta laatusotasosta ennakkoon
Hankinta raportoi tuotantopäällikölle tai talouspäällikölle	Hankinta raportoi ylimmälle johdolle
Hankinta on tukitoiminto	Hankinta kuuluu yrityksen päätoimintoihin
Tehtävät painottuvat päivittäisiin rutiinitehtäviin	Tehtävät painottuvat pitkäjänteisiin kehittämistehtäviin
Hinta on tärkein	Kokonaiskustannukset ja lisäarvo ovat tärkeitä
Ongelmat ovat toimittajien vastuulla	Ongelmat ratkaistaan yhdessä
Paljon toimittajia tarkoittaa hyvää saatavuutta	Paljon toimittajia tarkoittaa menetettyjä mahdollisuuksia
Isot varastot tuovat varmuutta	Isot varastot ovat tuhlausta
Tieto tuo lisää neuvotteluvoimaa, eikä sitä pidä jakaa toimittajille	Onnistumisen edellytys on avoimuus ja tiedonjako toimittajille
Toisen voitto on toisen tappio	Toimittajien kanssa pyritään molemminpuoliseen hyvään ratkaisuun

Perinteiseen tapaan toimivan hankinnan yksi työkaluista kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja kustannusten laskemiseksi on toimittajien kilpailuttaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa vuosittaista tarjouspyyntöjen lähettämistä aktiivisille toimittajille ja periaat-

teessa tämä on melko toimiva tapa, mutta samalla hyvin tehoton tyyli. Saman toimialan tekijät harvemmin kilpailevat keskenään kovin voimakkaasti laskemalla markkinahintoja. Siinä vaiheessa, kun vastaavanlainen vaihtoehto kartoitetaan esimerkiksi Aasiasta tai Baltiasta, alkavat kustannukset muuttua merkittävästi. Uusien yhteistyökumppaneiden kartoittaminen edellyttää ammattitaitoista, organisoitua ja suunnitelmallista hankinnan toimintaa. Isoimpia haasteita hankintatoimelle onkin harkita miten ja mistä uusia potentiaalisia toimittajavaihtoehtoja löydetään. Helpoin tapa on internetin hakukoneiden avulla etsiä useita mahdollisia vaihtoehtoja ja lähettää tarjouskyselyitä perinteiseen tyyliin. Usein tällainen tapa on melko hyödytön, sillä todennäköisimmät vastaajat ovat osaamisen tasoltaan heikoimmat ja alityöllistetyt toimittajat. Laadukkaan ja ammattimaisen toimittajan hinnoittelu taas on luultavasti hyvin korkea, kun tarjouksen kysyjänä on ennakkoon tuntematon yritys. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 78-79.)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018) nostavat esiin tyypilliset syyt ja tekijät siihen miksi yrityksen hankintatoimea yleensä aloitetaan kehittämään. Nämä liittyvät selkeästi johonkin organisaatiossa tapahtuneeseen muutokseen.

- Yritykseen palkataan uusi toimitusjohtaja. Mahdollisesti hankintojen kehittämisestä aiempaa kokemusta.
- Yritykselle tulee uudet omistajat. Toiminta on mahdollisesti kansainvälistä ja taustalla on hankintojen synergioita.
- Kahden yrityksen fuusio, jolloin hankintojen yhdistämisessä nähdään merkittävä säästöpotentiaali.
- Uusi hankintapäällikkö, jolla on omat toimintamallit.
- Muuttunut markkinatilanne tai kriisi, joka ajaa kehittämään uusia toimintamalleja.

Usein taustalla on myös tilanne, jossa huomataan hankintojen suhteellinen osuus kustannuksista, kilpailullinen paine tai toimialan muutosnopeus. (Mts. 87-88.)

3.3 Hankintojen kehittämis- ja analysointityökalut

Hankinnat koostuvat hyvin erilaisista tuotteista, komponenteista, raaka-aineista tai palveluista. Näillä jokaisella ryhmällä on erilainen taloudellinen merkitys yritykselle ja

niiden johtamisessa korostuvat erilaiset ominaisuudet sekä ne hankitaan erilaisilta markkinoilta. (Huuhka 2017, 44.) Yleisesti hankintojen kehittämistä ja analysointia voidaan käsitellä kahdesta näkökulmasta, jotka ovat prosessin tai kustannusten tutkiminen. Hankintaprosessin kehittämisessä tähdätään prosessin tehostamiseen niin, että se tukee mahdollisimman tehokkaasti liiketoimintaa. Kustannusten kehittämisessä pyritään taas selvittämään minne käytetyt eurot pääsääntöisesti menevät ja missä on parhaimmat mahdollisuudet kustannussäästöjen löytämiseen. (Nieminen 2016, 4.) Hankintojen merkitys yrityksen tulokselle, kannattavuudelle ja kilpailukyvyllä on merkittävä, joten mitään hankintoja ei tulisi jättää tarkastelusta pois (Huuhka 2017, 64).

3.3.1 Spend-analyysi

Hankintojen kokonaisuuden kartoittaminen spend-analyysin avulla on hyvä aloitus hankintojen kehittämiseksi. Tarkoituksena on havainnollistaa kaikki yrityksen hankinnat niin, että selviää mitä on ostettu, mistä on ostettu ja keneltä on ostettu. Analyysiä tehdessä on tärkeää huomioida, että tarkoituksena on käsitellä kaikki yrityksen ostot eli spend-analyysiin tulisi sisällyttää sekä suorat hankinnat, että epäsuorat hankinnat. (Nieminen 2016, 4.1.) Kartoituksen ydinajatus on saada ymmärrettävä ja kattava kokonaiskuva hankintojen rahavirroista ja niiden suhteesta toisiinsa. Tiedot voidaan kerätä esimerkiksi yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä tai tarvittaessa ostoreskontrasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 104-105.)

Analyysiä voidaan pitää vuosittaisena katsauksena yrityksen hankintamenoihin ja se tarjoaa vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

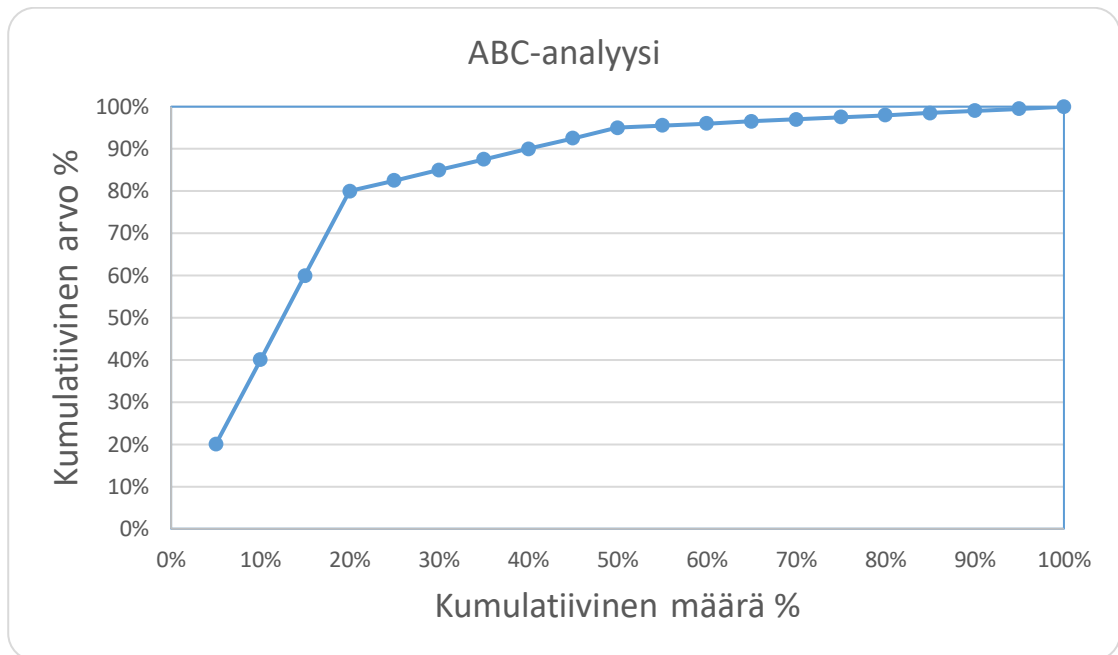
- Mihin yritys on käyttänyt rahojaan kuluneen vuoden aikana?
- Mihin hintaan tuotteita tai palveluita ostettiin? Saatiinko niitä oikea määrä suhteessa käytettyihin euroihin?
- Ketkä olivat yrityksen suurimmat ja tärkeimmät toimittajat?
- Vastasiko kaikkien liiketoiminta-alueiden kustannukset budjettia?
- Onko mahdollisuuksia yhdistää hankintoja tai luoda tiiviimpää yhteistyötä toimittajien kanssa?

(Handfield ym. 2011, 198.)

Lisäksi että spend-analyysi auttaa pohtimaan näitä kysymyksiä, se tarjoaa myös mahdollisuuden oivalluksiin ja uusiin näkökulmiin hankintojen kehittämisen kannalta. Analyysi toimii kattavana raporttina ja suunnittelun pohjana taloushallinnon, markkinoinnin, hankinnan ylimmälle johdolle. Vaikka spend-analyysi on merkittävä työkalu hankintojen analysointiin, on monilla yrityksillä hankaluuksia luoda kattava raportti. Taustalla voi olla muun muassa se, että kaikkia hankintoja ei tehdä toiminnanohjaus- tai ostojärjestelmän kautta ja on työlästä hakea sekä koostaa tietoa muista tietokannoista. (Mts. 199.) On hyvin yleistä, että epäsuorat hankinnat tehdään hajautetusti organisaatiossa niin sanotusti oman työn ohella ja tällöin tiedot eivät kirjaudu käytössä oleviin järjestelmiin yhtenäisesti. (Huuhka 2017, 49.)

3.3.2 ABC-analyysi

Perinteisin menetelmä on ABC-luokittelu, jolla hankinnat voidaan helposti järjestellä suuruusjärjestykseen esimerkiksi niiden taloudellisen merkityksen perusteella. Menetelmän ydin on tunnistaa olennainen ja tärkeä tieto suuresta massasta tietoa. Hankintojen analysoinnissa voidaan puhua tuhansista nimikkeistä tai toimittajista, jolloin tärkeän tiedon löytäminen edellyttää jonkinlaista jaottelua ja luokittelua. Menetelmän avulla voidaan mahdollisesti löytää samoin ominaisuuksin esiintyviä nimike-, tuote-, tai toimittajaryhmiä. Erilaiset ryhmät painottuvat analyysissä eri tavoin ja tällöin niiden johtamisessa on käytettävä erilaisia keinoja. Menetelmä perustuu Pareton 80/20-sääntöön, jonka mukaan 80 prosenttia seurauksista aiheutuu 20 prosentista syitä. (Huuhka 2017, 44; Nieminen 2016, 4.1.)



Kuvio 8. ABC-analyysin kumulatiivinen kuvaaja (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muho-
nen 2018, 45)

Hankinnoissa menetelmää voidaan soveltaa siten, että 20 prosenttia nimikkeistä muodostaa 80 prosenttia kustannuksista tai 20 prosenttia toimittajista muodostaa 80 prosenttia ostovolyyymista. Jako ei ole välttämättä täysin 80/20 säännön mukainen vaan se voi olla myös reilusti tiukempikin esimerkiksi niin, että 10 prosenttia toimittajista kattaa 80 prosenttia hankinnoista. Tärkeintä on kuitenkin hahmottaa tämän menetelmän muodostama ilmiö. (Nieminen 2016, 4.1.)

Analyysissä valittu data lajitellaan suuruusjärjestykseen niin, että volyymitaan suurin on listan ylimpänä ja loput tulevat listassa suuruusjärjestyksessä alaspäin. Esimerkiksi lajittelemalla toimittajat niin, että lasketaan kumulatiivinen hankintavolyymi suurimmasta pienimpään. Kun volyymin osuus täyttää 80 prosenttia, rajataan toimittajat tähän ryhmään. Tämän ryhmän toimittajat ovat siis euromääräisesti mitattuna merkittävimmät toimittajat yritykselle ja näitä hankintoja tarkastelemalla voidaan esimerkiksi saavuttaa isoimmat kustannussäästöt. (Huuhka 2017, 44-45.)

Kehittämistä voidaan tehdä myös niin, että jaotellaan nimikkeet vastaaviin ryhmiin ja keskittyä niiden tarkasteluun tai vaihtoehtoisesti myös ostolaskut voidaan jaotella vastaavalla tavalla. Kun löydetään toimittajat, joilta tulee ostolaskuja eniten, voidaan kehittää yhteistyötä toimittajan kanssa, kuinka määrää pienennetään ja toimintaan tehostetaan. (Nieminen 2016, 4.1.)

3.3.3 Portfolioanalyysi

Hankinnat voidaan jakaa strategisesti toimittajamarkkinoiden hallittavuuden ja hankittavien tuotteiden tulosvaikutuksen mukaisesti. Kehitystyökalu on esitelty jo 1980-luvulla ja se tunnetaan myös nimellä Kraljicin portfolioanalyysi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 114.) Työkalu tuo esille hankintojen strategisen kehittämisen ydinteeman eli sen, että kaikkia yrityksen hankkimia tuotteita tai palveluita ei voida käsitellä samanarvoisina. Tästä syystä niitä tulee arvioida ja johtaa eri tavoin. Työkalu on edelleen hyvin yleisesti käytetty hankintojen strategisessa johtamisessa eri organisaatioissa. Portfolioanalyysiä voidaan pitää yrityksen ulkoisten resurssien johtamisen ja kehittämisen perustyökaluna. (Vuorinen 2013, 166.)



Kuvio 9. Portfolioanalyysi (mukaillen Vuorinen 2013, 172)

Portfolioanalyysi on nelikenttäanalyysi, jossa hankittavat tuotteet tai palvelut sijoitetaan niiden tulosvaikutuksen ja toimittajamarkkinoiden hallittavuuden perusteella omalle alueellensa. *Volyymituotteiden* kohdalla toimittajavaihtoehtoja on useita ja

hankintojen tulosvaikutus on suuri. Tällöin on järkevää kilpailuttaa hankittavat tuotteet ja yrittää käyttää hyödyksi volyymin tarjoamaa neuvotteluvoimaa. Toimittajien keskinäinen kilpailu ja hyvä vertailtavuus mahdollistavat myös toimittajan vaihdon ilman suurta riskiä toimitusvarmuuden tai laadun heikkenemistä. Tässä ryhmässä on strategisesti järkevintä yrittää keskittyä ostohintaan. Isoilla hankintamäärillä jo muutamien prosenttien kustannussäästöt voivat näyttäytyä tuloksessa isoina säästöinä. Volyymituotteita voivat olla esimerkiksi materiaalit ja raaka-aineet tai vakuutukset. *Rutiinituotteiden* hankinnassa strategisesti kannattavinta on yrittää kehittää prosessit mahdollisimman helpoiksi ja yksinkertaisiksi. Tälle kategorialle tyypillistä on, että hankintaprosessin kustannukset ovat itse tuotteeseen nähden korkeammat. Tyypillisiä rutiinituotteita ovat esimerkiksi toimisto- tai kiinnitystarvikkeet. *Pullonkaulat tuotteiden* kohdalla yritys on vahvasti riippuvainen tietystä toimittajasta esimerkiksi sen takia, että muita toimittajavaihtoehtoja ei juurikaan ole. Tärkein strategia tässä tapauksessa on varmistaa saatavuus, yrittää minimoida riippuvuudesta aiheutuvat vaikutukset sekä yrittää aktiivisesti päästä eroon riippuvuussuhteesta. *Strategiset tuotteet* ovat yrityksen tuloksen kannalta merkittäviä, mutta toimittajia tämän kategorian tuotteille ei juuri ole. Tuotteet ovat siis yrityksen kannalta kriittisiä ja tällöin paras strategia on yrittää kehittää ja syventää yhteistyösuhdetta toimittajan kanssa. Hyvin usein tämän kategorian tuotteet ovat osa pitkäjänteistä yhteistyösuhdetta, johon kuuluu niin tuotekehitystä, valmistusta kuin huoltoakin. Toimittajan vaihtaminen on iso, riskialtis ja paljon työtä vaativa prosessi sekä vaarana on toimitusvarmuuden ja laadun merkittävä heikkeneminen. (Mts. 167-171.)

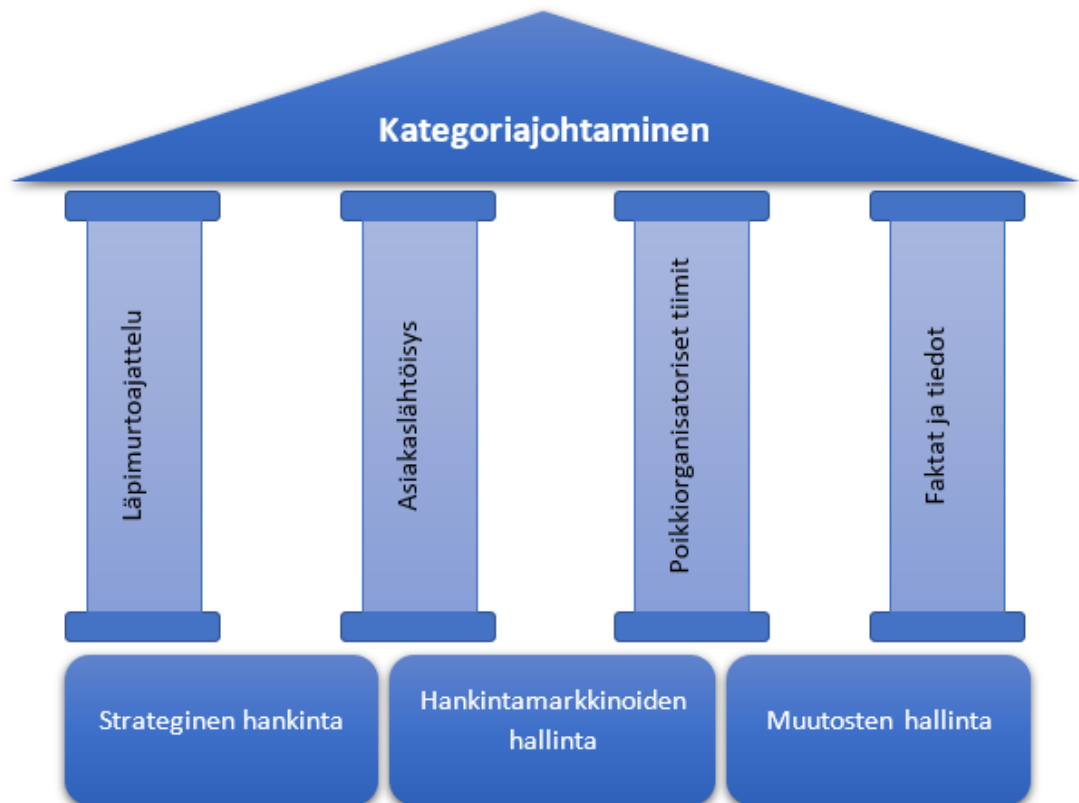
3.3.4 Tail management

Tail managementilla tarkoitetaan 80/20-säännön mukaan tehdyn listauksen loppupään toimittajien tarkastelua. 80 prosenttia toimittajista muodostaa 20 prosenttia kaikista kustannuksista, jolloin listan loppupäässä olevien toimittajien määrä voi olla hyvinkin suuri ja hankinnat voivat olla hyvinkin erilaisia. Tästä joukosta voi löytyä säästöpotentiaalia, sillä yleisesti tähän joukkoon kiinnitetään vähiten huomiota ja esimerkiksi päällekkäisiä toimittajia voi olla useita. Tällöin kustannussäästöjä voidaan saavuttaa keskittämällä hankintoja jo käytettävissä oleville suuremmille toimittajille tai yhdistelemällä tarpeita. Analyysin avulla voidaan paljastaa myös systemaattiset

sopimusten ohi ostamiset. Tarkastelun avulla voidaan vähentää selvästi esimerkiksi prosessikustannuksia, kun erilliset satunnaisesti toistuvat hankinnat yhdistyvät ja samoin myös laskunkäsittelyprosessi tehostuu. Samalla myös hankintahintojen aleneminen sekä hankintasopimusten parempi hyödyntäminen kehittyvät. (Nieminen 2016, 4.1.)

3.4 Kategoriajohtaminen

Kategoriajohtamisella tarkoitetaan hankintakategorioiden johtamista niitä varten suunniteltujen strategioiden ja toimintamallien mukaisesti. Strategiat on johdettu yrityksen liiketoimintastrategiasta ja suunnittelussa sekä kehittämisessä on mukana edustaja jokaisesta funktiosta, jota hankinta koskee. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 146.) Hankintakategoria koostuu tietyistä yhtenäisistä tuotteista tai palveluista, joita ostetaan yrityksen ulkopuolelta. Kun hankittavat tuotteet jaotellaan ryhmiin tiettyjen ominaisuuksien perusteella, saadaan niistä helpommin johdettavia kokonaisuuksia. Pyrkimyksenä kategoriajohtamisella on siis, että samoja tuotteita tai palveluita saadaan yhdisteltyä omiin kokonaisuuksiin ja tätä kautta voidaan saavuttaa yhteisvaikutusetuja. (Nieminen 2016, 2.4.) Pienemmissä yrityksissä hankintatoimessa saattaa olla vain yksi tai kaksi henkilöä, jotka vastaavat yrityksen hankinnoista. Myös tällöin on hyvä luokitella hankinnat eri kategorioihin ja sopia kategoria kohtaiset toimintatavat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 147.)



Kuvio 10. Kategoriajohtamisen kulmakivet (mukaillen Huuhka 2017, 67)

Huuhka (2017) kertoo kategoriajohtamisen rakentuvan kolmen kulmakiven varaan, jotka ovat strateginen ote hankintoihin, toimittajamarkkinoiden hallinta ja muutostojohtaminen. (Huuhka 2017, 67). *Strateginen hankinta* tarkoittaa siis sitä, että hankintastrategia on johdettu yrityksen liiketoimintastrategiasta. Tämä määrittää myös hankinnan strategian, joka sisältää eri kategorioille omat pitkän aikavälin suunnitelmat ja tavoitteet sekä kuinka ne saavutetaan. Haasteeksi voi nousta eri funktioiden erilaiset tarpeet samasta tuotteesta. *Hankintamarkkinoiden hallinta* tarkoittaa toisinsanoen toimittajamarkkinoiden hallintaa ja tuntemusta. Tarkoituksena on tuntea ja ymmärtää toimittajamarkkinoiden tilanne, eri toimittajien suhteet sekä kilpailutilanne keskenään ja minkälainen oman yrityksen asema on näiden suhteen. Tänä päivänä haasteena on nopeasti muuttuvat markkinat ja uudet innovaatiot sekä asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Usein kiinnitetään liikaa huomiota tuttuihin toimittajamarkkinoihin silloin, kun halutaan laskea kustannustasoa. Monesti uusilta alueilta voisi nousta esiin uusia potentiaalisia tuotteita tai toimittajia, jotka vastaavat huomatta-

vasti edullisemmin nykyiseen tarpeeseen. *Muutosten hallinta* liittyy vahvasti muutosjohtamiseen ja siihen, että suunniteltu strategia saadaan otettua myös tehokkaasti käyttöön. Hyvällä muutosjohtamisella voidaan välttää muutosvastarintaa, mutta on tärkeää huomioida, että todella harvoin hankintatoimi kykenee toteuttamaan suunniteltuja muutoksia yksin. Muutoksessa tarvitaan yrityksen muidenkin osastojen osallistumista ja sitoutumista sovittuihin suunnitelmiin. Tärkeää on kyetä määrittelemään muutos ja tuoda ilmi mitä varten muutosta toteutetaan ja mitkä ovat tavoitteet. Muutosjohtaminen vaatii myös ylemmän johdon aktiivista osallistumista ja sitoutumista. (Mts. 67-68.)

Kulmakivien päällä on neljä pylvästä, joiden päälle kategoriajohtaminen rakentuu. *Läpimurtoaajattelulla* tarkoitetaan ajattelua ja innovointia ”laatikon ulkopuolelta”. Ajattelun tuloksena voidaan kehittää hankintatoimea, hankittuja tuotteita tai palveluita tai sisäisiä prosesseja uusin ideoin. Ajattelun täydellinen vastakohta on vanhanaikainen asenne ”koska näin on aina ennenkin tehty”. *Asiakaslähtöisyys* pylväs kuvastaa ajatusta, että tiedostetaan ketkä ovat asiakkaita ja mitkä ovat heidän tarpeensa. Hankinnalla on lähtökohtaisesti niin sisäisiä kuin ulkoisia asiakkaita ja on tärkeää, että nämä tiedostetaan. *Poikkiorganisatoriset tiimit* muodostuvat hankintoihin liittyvien funktioiden edustajista. Isoissa organisaatioissa tällaista tiimiä johtaa kategoriapäällikkö ja pienemmissä hankinnan edustaja. Kategoriajohtaminen ei voi olla pelkästään hankinnan vastuulla, sillä kaikki toiminnot, joita hankinta koskee, on saatava sitoutettua hankinnan suunnitteluun ja toteutukseen. *Faktat ja tiedot* pylväs kuvastaa päätöksiä, jotka perustuvat selkeään tietoon. Tällöin päätöksenteko sisältää huomattavasti vähemmän riskejä ja päätökset ovat myös perusteltavissa kaikille. Tällöin myös muutosvastarinta on oletettavasti huomattavasti pienempää. (Mts. 69-70.)

4 Tehokkuus liiketoiminnassa

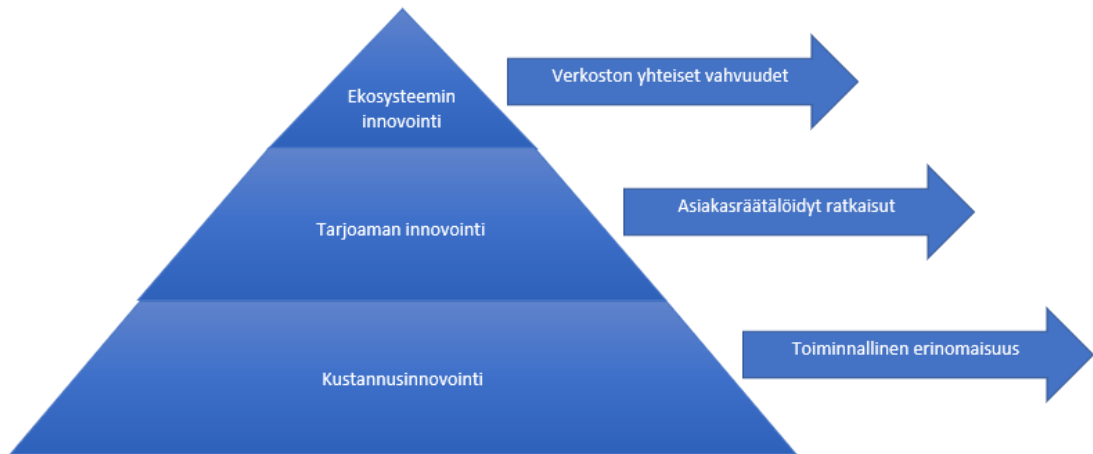
4.1 Tehokkuutta verkostosta

Vuosituhanen vaihteen jälkeen on alettu yleisesti kiinnittämään enemmän huomiota siihen, että yrityksen tuottama arvo syntyisi laajemmin sen verkostojen avulla, eikä pelkästään täysin itse tekemällä, sillä arvontuotto edellyttää joka tapauksessa aina laajan toimijajoukon yhteistyötä. Useat yritykset ovat oppineet verkostoitumista

ja verkoston kanssa toimimisen jonkin yrityksen kohdalle osuneen kriisin kautta. Yleensä verkoston oikeanlainen hyödyntäminen onkin ollut avaintekijä kriisistä selviämiseksi, ja kilpailijoitaan ulospäin suuntautuneemmat yritykset ovatkin olleet jopa vahvempia kriisin jälkeen. Verkostoituminen mahdollistaa kriisitilanteen lieventämisen ja auttaa säilyttämään innovatiivisuuden myös vaikeina aikoina. Ulospäin suuntautunut yritys voi tehokkaammin hallita vahvuuksiaan ja niiden kehittymistä pitkällä aikavälillä sekä parantaa tuloksen tekoa lyhyellä aikavälillä. (Wallin 2009. 11-13.)

Kun tarkastellaan kriisitilanteessa olevan yrityksen toimintaa, se ei usein sillä hetkellä vastaa asiakkaan toiveita ja odotuksia. Kriisin keskellä ajaudutaan tilanteeseen, jossa joudutaan pohtimaan vahvuuksien tehokkaampaa hyödyntämistä sekä kuinka kyetä uudistumaan ja innovoimaan edelleenkin. Epävakaita tilanteita hyvin käsittelevät yritykset erottuvat muista yrityksistä siten, että ne pitävät selkeästi aktiivisemmin yhteyttä ulkoisten sidosryhmiensä sekä asiakkaidensa kanssa myös epävarmoina aikoina. Ottamalla huomioon asiakkaan näkemykset ja kuuntelemalla muiden sidosryhmien ajatuksia on huomattavasti enemmän potentiaalia kyseenalaistaa nykyiset toimintatavat sekä yrityksen avainhenkilöiden ajatukset. Tällöin voidaan päästä tilanteeseen, jossa voidaan löytää tehokkaammin uudenlaisia kustannussäästöjä ja asiakastoiveet tarjoavia ratkaisuja. (Mts. 13.)

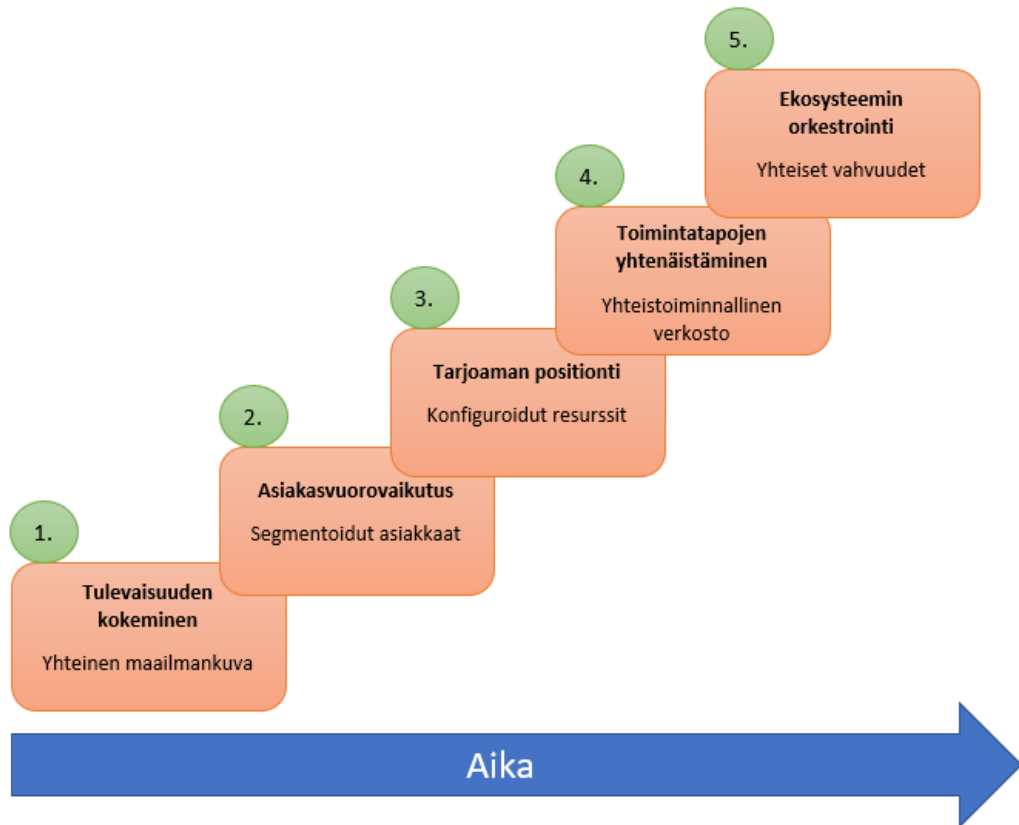
Säännöllinen ja aktiivinen yhteistyö tulisi jatkua, vaikka tietyn ajanjakson yhteiset tavoitteet olisi saavutettu. Systemaattinen ajatustenvaihto asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa auttaa ymmärtämään syvällisemmin markkinatilannetta ja sen muutoksia. Tämä auttaa myös luomaan pidempiaikaisia kumppanuussuhteita, jolloin yhteistyöstä tulee järjestelmällistä ja kilpailukykyisempää. Kun arvoa tuottava verkosto on selkeästi ohjattua, voidaan sitä kutsua myös termillä *ekosysteemi*. Tällainen järjestelmä ajaa verkoston jäsenet erilaisiin rooleihin. Systeemin keskeisimmän yrityksen tehtävänä on huolehtia siitä, että koko verkosto kehittyy ja tällöin voidaan puhua myös verkoston *orkestroinnista*. Tällöin ei ole tarkoitus kehittää pelkästään yrityksen omia toimintoja, vaan löytää uudistumisen kohteita koko ekosysteemistä kolmelta eri osa-alueelta.



Kuvio 11. Innovatiivisuuden kolme tasoa. (mukaillen Wallin 2009)

Kuviossa 11 on visuaalisesti havainnollistettu ekosysteemin innovatiivisuuden kolme tasoa. Kolmion alimmalla tasolla on *kustannusinnovointi*, jossa pyritään tavoittelemaan toiminnallista erinomaisuutta. Tämä on kolmion alimmalla tasolla siksi, koska tämä aktiviteetti vaatii eniten työtä ja resursseja. Keskimmäisellä tasolla on *tarjoaman innovointi*, jossa pyritään löytämään asiakkaille parhaimmat ja houkuttelevimmat ratkaisut niin, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeita. Kolmion ylimmällä tasolla on *ekosysteemin innovointi* ja siinä pyritään kehittämään koko verkoston yhteisiä vahvuuksia korostamalla kunkin toimijan omia erityisvahvuuksia. Kolmion ominaisuuksiin kuuluu myös se, että sen tasot riippuvat toisistaan. Panostamalla vain esimerkiksi ylimpään tasoon ei saavuteta juurikaan lisäarvoa, kun kustannustehokkuus puuttuu. (Mts. 15.)

Poikkeava tilanne tai yrityksen ahdinko voi ajaa sisäisten toimintojen ja prosessitehokkuuden kehittämisestä ulkoisten sidosryhmien suhteiden vahvistamiseen sekä muiden uusien vaihtoehtoisten mahdollisuuksien tarkasteluun. Ulospäinsuuntautuminen tarkoittaa lisääntyntä kommunikointia ulkoisten sidosryhmien kanssa ja tällainen yhteistyön tiivistyminen tapahtuu tyypillisesti vaiheittain. (Mts. 16.) Niin sanotussa orkestroinnissa voidaan tunnistaa viisi eri yhteistyön tiivistymisen vaihetta. Vaiheet on kuvattu kuviossa 12.



Kuvio 12. Ulospäin suuntautuneen yhteistyön tasot (mukaiillen Wallin 2009)

Tasolla yksi kuvataan *tulevaisuuden kokeminen* ja yhteinen maailmankuva yhdessä yhteistyökumppanin kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että tunnistetaan ja huomioidaan tulevaisuuden tarpeet ja uudet ratkaisut, jotka voivat poiketa nykyisestä tarjoamasta täysin. Tämä voi tarkoittaa perustavanlaatuisia kartoitusta mitä vaihtoehtoja tulisi pohtia tarkemmin ja samalla se pakottaa myös ylimmän johdon arvioimaan tärkeimmät asiakkaat, kun siirrytään kehityksessä eteenpäin. Näillä valinnoilla voidaan päästä syvällisemmälle yhteistyötasolle valittujen kumppanuuksien kanssa, joka myös tällöin vahvistaa suhdetta asteittain. Tasolla 2 *asiakasvuorovaikutus* määritellään yhteistyöprioriteetit ja segmentoidaan asiakkaat. Seuraavaksi siirrytäänkin tasolle 3 *tarjoaman positiointi*, jossa pohditaan tarkemmin tarjoamaa sekä samalla myös mitkä ovat yrityksen omat resurssit. On tärkeä ymmärtää ulkoisten resurssien merkitys, jotta voidaan vastata asiakkaiden todelliseen tarpeeseen. Silloin kun toimintamallia on muutettu pysyvästi ulospäin suuntautuneeksi ja yritys on aktiivisesti yhteistyössä verkostonsa kumppaneiden kanssa, voidaan esittää tilanteen olevan tasolla 4 *toimintatapojen yhtenäistäminen*. Voi viedä vuosiakin ennen kuin yhteistyö on

vakiintunut ja pysyvällä tasolla. Taso 5 *ekosysteemin orkestrointi* vaatii systeemin ytimessä olevalta ohjaajalta jatkuvaa liiketoiminnan muokkaamista ja koko verkostolta selkeää vastuunjakoja sekä omien vahvuuksien kehittämistä. Kehitystasot voivat olla päällekkäisiä, eivätkä sulje pois toisiaan. (Mts. 16-18.)

4.2 Strateginen tehokkuus

Aktiviteettien ja prosessien vakiinnuttua yritystoiminta ottaa vähitellen suunnaksi alueen, jossa alan kilpailu on määritellyt tehokkuuden, asiakastyytyväisyyden ja laadun. Tällä alueella yleensä isoimmat toimijat ovat vahvempia, mutta ydintekijäksi muodostuvat kuinka tuotanto ja palvelut toteutetaan tehokkaasti sekä kuinka taata rahavirtojen jatkuvuus ja pysyvyys. Myös mittarit yrityksen johtamisen kannalta nousevat uuteen merkitykseen, kuten myös tuote- ja asiakaskohtaiset kannattavuustiedot. Tarjoaman ominaisuuksien ohella myös hinnoittelulla alkaa olla merkitystä. Usein huomio keskittyy huomattavan paljon toimitusvarmuuteen, laatuun liittyviin asioihin ja joustavuuteen, vaikka usein yrityksen sisäiset selkeät tavoitteet sekä henkilötasolle menevät konkreettisesti mitattavat tavoitteet tukisivat ylimmän johdon ohjausta ja johtamista enemmän. Lisäksi esimerkiksi toimitusketjun toistuvasta kehittämisestä etsitään avaimia kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Tehokkuutta voidaan hakea alihankinnan tai muun yhteistyöverkoston kautta. (Martinsuo, Mäkinen, Suomala, Lyly-Yrjänäinen 2016, 205-206.)

Strategisella johtamisella pyritään saavuttamaan menestystä ja onnistumisia pitkällä aikavälillä. Strategiassa käsitellään tulevien kuukausien tai vuosien suunnitelmia, kun taas operatiivinen johtaminen keskittyy lähitulevaisuuteen. (Vuorinen 2013, 15.)

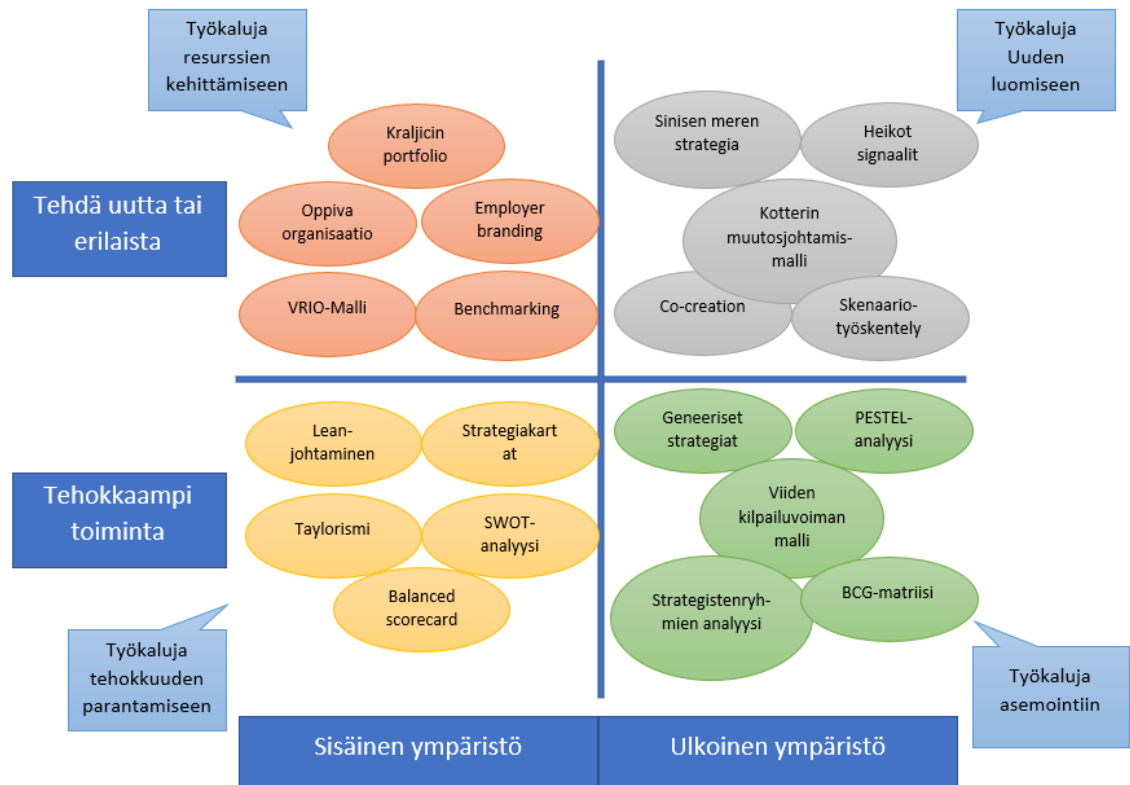
Vuorisen (2013, 27) mukaan strategiset tavoitteet voidaan luokitella noin suurin piirtein kahteen pyrkimykseen. Toinen tavoitteista on kyetä tekemään jokin asia *tehokkaammin tai paremmin*, kuin ennen. Toinen tavoitteista on kyetä tekemään jotain *uutta tai erilaista*.

Yleensä siis strategisessa johtamisessa pyritään parantamaan tehokkuutta tai keksimään jotain uutta. Kun halutaan tehdä asioita tehokkaammin ja paremmin, yritetään sopeuttaa omaa toimintaa vakiintuneeseen markkinatilanteeseen, teknologiseen kehitykseen sekä yrityksen omiin kykyihin nähden. Jos taas tavoitteena on tehdä uutta

tai erilaista, tarkoituksena on tehdä asioita eri tavalla kuin kilpailijat. Tämä perustuu pitkän aikavälin kehittämiseen sekä oppimiseen, eikä tulevaisuuden ennakkointiin. (Mts. 27-28.)

Strategista johtamista voidaan myös tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Toisessa ajatellaan menestyksen riippuvan yrityksen ulkopuolisista tekijöistä. Tällaista näkökulmaa kutsutaan toimialalähtöiseksi ajatteluksi. Toinen näkökulma taas ajattelee, että menestys riippuu yrityksen sisäisistä tekijöistä. Tätä näkökulmaa kutsutaan resurssiperusteiseksi strategianäkemykseksi. (Mts. 28-29.)

Kuviossa 13. on kuvattu nelikentässä erilaisia työkaluja strategian työstämiseksi riippuen siitä mikä on strategiatyön painopiste. *Työkaluja resurssien kehittämiseen* kentän työkaluilla on tarkoitus kehittää ja tarkkailla yrityksen sisäisiä resursseja. *Työkaluja uuden luomiseen* kentän työkalujen tavoitteena on uudistaa yrityksen toimintaa. *Työkaluja asemointiin* kentän työkalujen tarkoituksena on toiminnan tehostaminen ulkoisiin tekijöihin keskittymällä ja kehittämällä. *Työkaluja tehokkuuden parantamiseen* kentän työkalujen tavoitteena taas on yrityksen sisäisen toiminnan tehostaminen ja kehittäminen sekä sopeuttaminen asiakastarpeita varten. (Vuorinen 2013, 31-32.)



Kuvio 13. Työkaluja strategiseen johtamiseen (mukaillen Vuorinen 2013, 33)

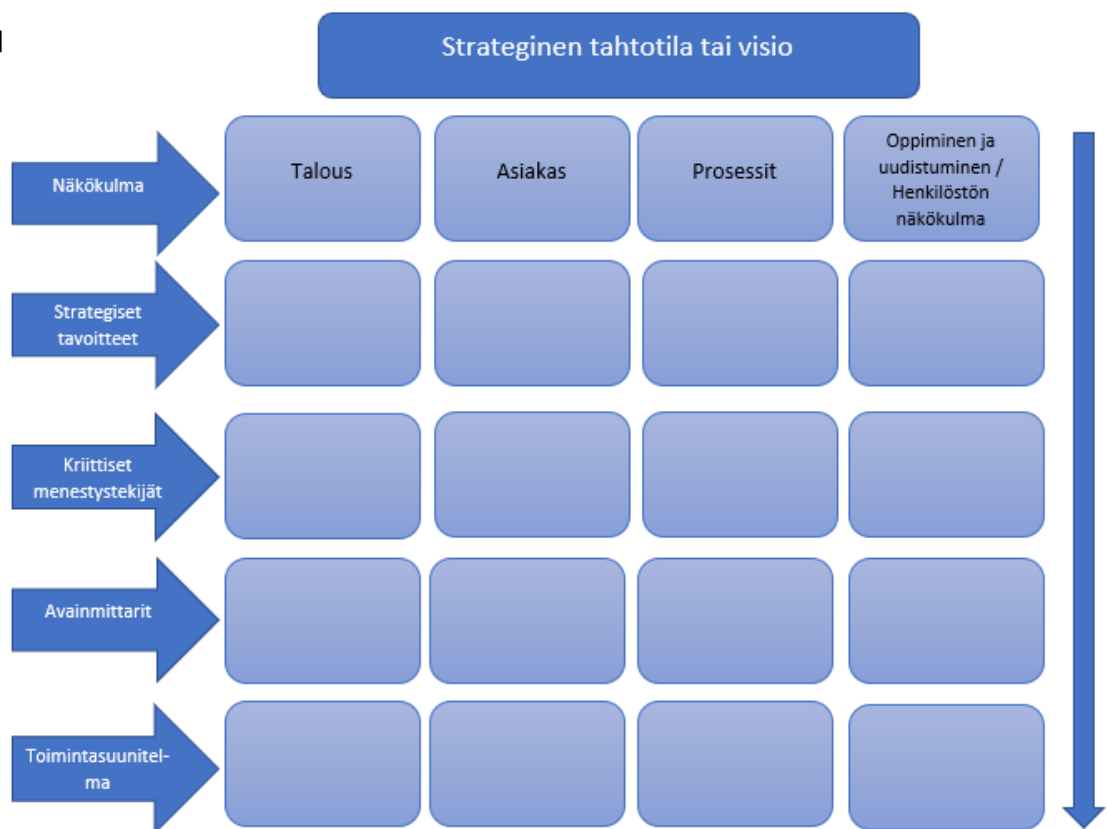
Strategiatyökalujen avulla yritys voi hyvin oppia itsestään, sidosryhmistään ja kilpailijoistaan. Hyödyntämällä työkaluja voi myös selventää liiketoimintaympäristön mahdollisuuksia sekä uhkia. Tarkoituksena on kyetä katsomaan pidemmälle tulevaisuuteen, kuin muut toimijat. Toisaalta työkaluja käyttäessä on kyettävä olemaan myös kriittinen näkemyksiä ja tuloksia kohtaan. Matkan aikana on oltava avoin ja reagointikykyinen mahdollisiin muutoksiin myös nopeallakin aikataululla. (Mts. 35-36.)

Strategiatyökalut tehokkuuden parantamiseen

BALANCED SCORECARD

Tasapainotetun mittarin ydinajatus on jalkauttaa yrityksen luoma strategia käytännön toiminnaksi. Tarkoituksena on luoda toimintasuunnitelmat ja mittarit operatiivisen toiminnan mittaamiseksi. Taustalla on ajatus, että mitä johdetaan, sitä täytyy pystyä myös mittaamaan. Yrityksen tulee tunnistaa strategiastaan neljä näkökulmaa työkalua varten: talous, asiakas, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. Usein oppiminen ja uudistuminen näkökulmasta käytetään myös termiä henkilöstön näkökulma. Mittaristoa tehdessä täytyy löytää ajatus siitä, mikä on yrityksen strategian

pyrkimys ja tavoite tai visio. Tällöin lähdetään pohtimaan jokaisen näkökulman kautta *strategisia tavoitteita*. Miten ne näyttäytyvät talouden, asiakkaiden, prosessien tai henkilöstön näkökulmasta. Sen jälkeen pohditaan jokaisen näkökulman kautta *kriittiset menestystekijät*, mitkä vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän jälkeen pystymme johtamaan näille näkökulmille omat *avainmittarit*. Luonnollisesti seuraava vaihe on *toimintasuunnitelman* luominen jokaiselle näkökulmalle. (Mts. 53-55.) Mittariston malli kuvattuna kuviossa 14.



Kuvio 14. Balanced Scorecard (mukaihen Vuorinen 2013, 53)

TAYLORISMI

Taylorismi tarkoittaa *tieteellistä liikkeenjohtoa* eli työn rationalisointia, toisin sanoen tehostamista ja järjeistämistä. Taylorismi on syntynyt yli 100 vuotta sitten alun perin tehdastyön kehittämistä varten. Opit näkyvät silti edelleen vahvasti tämän päivän kehitystoiminnassa ja hyvänä esimerkkinä toimivat esimerkiksi laatujohtaminen tai projektienhallinta Gantt-kaavion avulla. (Mts. 59-60.)

Taylorismia ei ole tarkoitus soveltaa käytäntöön kirjaimellisesti juuri sellaisenaan, mutta sen ideaa soveltamalla oikein, voidaan sitä hyödyntää edelleen tänäkin päivänä (Mts. 70). Ydinajatus on siis tehostaa työntekoa ja ideologiassa tehottomuus johtuu muun muassa seuraavista asioista:

- Huonot työolosuhteet; Esimerkiksi valaistus, melu, siisteys, työergonomia
- Esimiehet eivät tunne työntekijöidensä työtä; Puutteita arvioida tarvittavaa aikaa jne.
- Epätasa-arvoinen palkkaus; Puutteellinen palkitsemisjärjestelmä
- Työohjeet ovat epäselvät; Työntehokkuus ja laatu heikkenevät
- Huonosti suunniteltu tuotanto ja työvaiheet; Työn aikataulut, tavoitteet
- Työntekijöiden epäpätevyys; Osaavien työntekijöiden puute
- Työntekijöiden luonnollinen taipumus tehdä vähimmäismäärä; Työn kontrollointi, johtaminen

Listatut ongelmat ovat vahvasti kytköksissä epäpätevään johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn, heikkoon työnsuunnitteluun sekä todennäköisiin esimiesten ja työntekijöiden vastakkainasetteluun. Ongelmiin on Taylorismin oppien mukaan olemassa ratkaisut ja heikko suoritustaso on mahdollista korjata. *Työvaiheiden jakaminen osiin* auttaa kehittämään järkevät työskentelytavat pienemmille työvaiheille, jolloin työntekijän on helpompi omaksua pienempi osio kerrallaan. Tämä helpottaa myös työnsuunnittelua ja työvaiheiden optimointia sekä työnjohtajien ymmärrystä vaaditusta suoritustasajasta. *Työn suunnittelun ja työntöön eriyttäminen* omiksi tehtävikseen antaa suorittavien työntekijöiden syventyä pelkästään varsinaisen työn tekemiseen. Tällöin työvaiheiden suunnittelu kuuluu suunnitteluosastolle, jotka voivat suunnitella ja laskea järjestelmällisemmän tuotannon ja tämä mahdollistaa työvaiheiden sekä työkalujen standardoinnin. *Suoritepalkkio tai tulospalkkion* tarkoituksena on palkita tehokkaasta työntööstä muutoin, kuin antamalla lisää töitä. Palkkauksen tulisi olla johdonmukaista, tasa-arvoista ja läpinäkyvää. *Tavoitemittaristo* auttaa seuraamaan tavoitteiden saavuttamista ja mittaristoa voidaan hyödyntää tulospalkkion perusteena. *Työnsuunnittelun parantamisella* voidaan myös ratkaista ongelmia niin, että johtamista hajautetaan funktionaalisesti. Tämän tarkoituksena on järkevöittää ja järjestää työnsuunnittelua. *Työolosuhteiden parantaminen ja kehittäminen* niin, että tilat ja työvälineet tukevat kaikin puolin työntekoa ja lisäävät viihtyisyyttä työpaikalla, on

myös yksi vaihtoehtoinen keino kehittää suoritustasoa. Lisäksi työntekijöiden kouluttaminen ja työyhteisön ilmapiirin parantaminen ja yhtenäisyyden tunteen lisääminen voi tehostaa työntekoa. (Mts. 60-63.)

LEAN

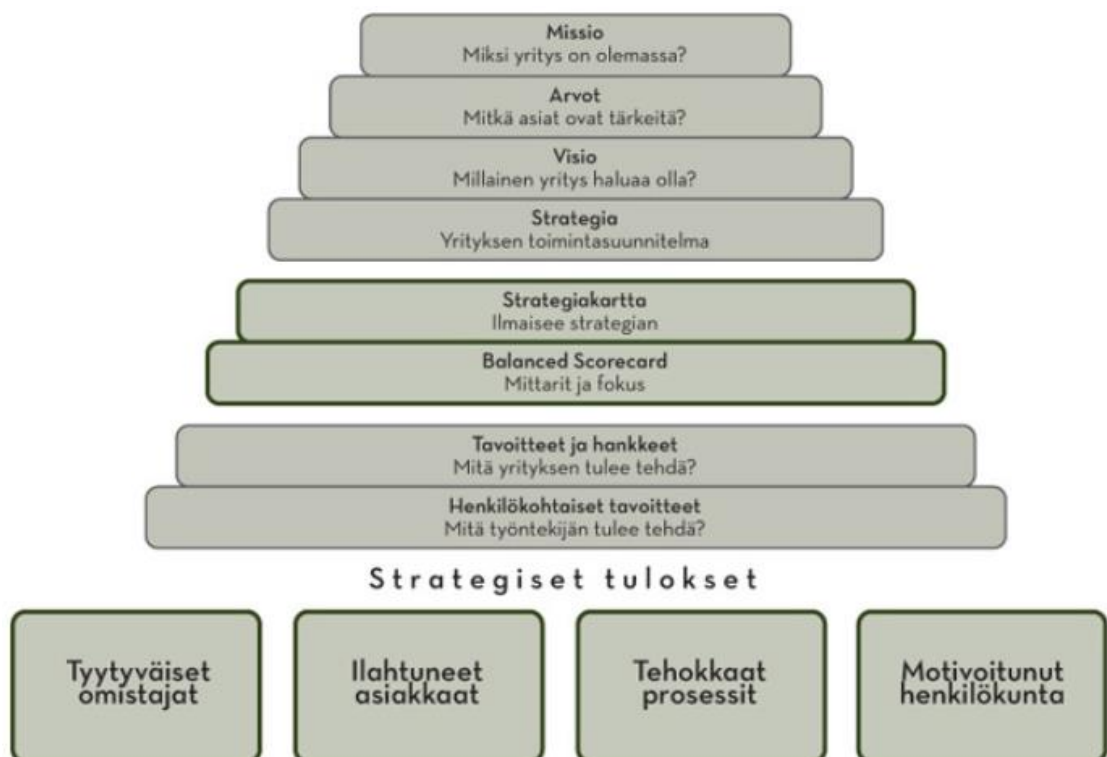
Lean filosofia on tullut tunnetuksi Toyotan tehokkaan autotuotannon kautta. Leanin ydinajatus on asiakkaalle tuotetun lisäarvon tekeminen mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tarkoituksena on tarjota asiakkaalle juuri sitä mitä on toivottu, mutta mahdollisimman vähäisillä kustannuksilla. Tämä voidaan saavuttaa poistamalla turha eli hukka tuotannosta. Nämä kustannustehokkuutta syövät hukat ovat kuljetukset, varastot, ylituotanto, turha käsittely, odottelu, heikko laatu ja ylimääräinen liikkuminen. Leanissa ajatus on aina loppuasiakkaassa ja täten perinteinen tuotantokeskeinen ajattelu pitäisi syrjäyttää. Lean johtamisfilosofiaan kuuluu monia kehittämis- ja johtamistyökaluja, kuten JIT-menetelmä tai jatkuva parantaminen. Lean prosessi voidaan kuvata viisi vaiheisena ja ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee tunnistaa asiakkaan arvo. *Asiakasarvo* tarkoittaa kaikkea, mitä asiakas haluaa ja mistä asiakas on valmis maksamaan. Tämän ajatuksen tulisi olla koko organisaatiossa kaikkien ymmärryksessä. Toisessa vaiheessa yrityksen tulisi tunnistaa *arvoketju*. Kaikki toiminnot, mitkä eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa ovat lähtökohtaisesti prosessissa turhia ja ne tulisi poistaa. Kolmannessa vaiheessa *tuotannon virtaus* tulisi suunnitella niin, että materiaalivirta on selkeä ja ytimekäs. Tuotannossa ei pitäisi olla turhaa odottelua, eikä turhaa tavaroiden siirtelyä tai työntekijöiden liikkumista. Myös tiedon sujuva kulku läpi tuotannon kuuluu tähän prosessiin. Neljännessä vaiheessa on *imuohjauksen rakentaminen* niin, että kaikki tuotanto tapahtuu asiakastilauksesta, eikä mitään tehdään valmiiksi varastoon odottamaan. Viidennessä vaiheessa on *täydellisyyteen pyrkiminen* eli jatkuva parantaminen. Jokaisen työntekijän organisaatiossa on ymmärrettävä ajatus laadusta ja tehokkuudesta sekä vastuu kehittämisestä. (Mts. 71-75.)

Leanin työkalut itsessään eivät tuo kustannustehokkuutta ja pelkkä tähtääminen hukan poistamiseen on turhaa. Filosofian ydinajatus tulisi olla koko organisaation tiedossa ja jokaisen tulisi sisäistää sekä sitoutua toimintaan henkilökohtaisesti. Ajatus-

malli pitäisi pysyt viemään myös yhteistyökumppaneiden toimintaan ja koko arvoketjuun, sillä esimerkiksi usein liian suuret varastot johtuvat toimittajien epävarmojen toimituksien varmistamisesta. (Mts. 75.)

STRATEGIAKARTAT

Strategiakartan avulla on tarkoitus tuoda strategia visuaalisesti ymmärrettäväksi. Strategiakartta työkalu pohjautuu tasapainotettuun mittaristoon (Balanced Scorecard) ja siinä esiteltiin neljään näkökulmaan, jotka ovat asiakas, talous, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen tai usein myös henkilöstön näkökulma. Kartan avulla kerrotaan kuinka tavoitteisiin päästään ja kuinka eri ajatukset strategiasta liittyvät organisaation toimintaan käytännössä. Strategia kuuluu vahvasti johtamisprosessiin ja tässä prosessissa organisaation ajatukset siitä, miksi yritys on olemassa ja mitä yritys haluaisi tulevaisuudessa olla konkretisoidaan työntekijöiden tekemäksi työksi. (Mts. 81-82.)



Kuvio 15. Strategiakartan ja tasapainotetun mittariston suhde (Vuorinen 2013, 82)

Kuviosta 15. nähdään, että koko strategiaprosessi alkaa yrityksen olemassaolon syystä eli missiosta. Prosessissa strategiakartta ja tasapainotettu mittaristo ovat yksi osa kokonaisuutta.

Strategiakartta tulisi pystyä hahmottelemaan yhdelle paperille, etteivät ajatukset ja ideat leviä liian laajalle. On ymmärrettävä, ettei kaikkea voi, eikä tarvitse ratkaista yhdellä kertaa vaan yksinkertaisin tapa on usein myös selkein. Strategiakartta on vahvasti yhteydessä tasapainotettuun mittaristoon, sillä molemmissa käsitellään hyvin pitkälle samoja aiheita ja teemoja. Molemmissa ydinajatus on saada strategia jalkautettua tehokkaasti käytäntöön ja koko organisaation ymmärrettäväksi. (Mts. 85-87.)

SWOT-ANALYYSI

SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi tulee englannin kielen sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Analyysissä tarkastellaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa ympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. Analyysiä sovelletaan usein myös monessa muussa yhteydessä, eikä pelkästään yritysten strategiatyökaluna. Työkalu sellaisenaan ei toimi hyvin, eikä anna järkeviä tuloksia. Työkalun käyttö edellyttää alkuun pohjatyon tekemistä ja yrityksen prosessien ja ympäristön syvällisempää analysointia. Työkalun avulla voidaan löytää yrityksen tärkeimmät aiheet, joihin tulisi strategisesta näkökulmasta kiinnittää huomiota eniten. (Mts. 88-89.)



Kuvio 16. SWOT-analyysi (mukaillen Vuorinen 2013, 89)

4.3 Operatiivinen tehokkuus

Usein niin pienten kuin keskisuurtenkin yritysten johtaminen perustuu sellaisen henkilön visioon ja kokemukseen, joka tuntee yrityksen tuotantoprosessin läpikotaisin. Isommissa ja kehittyneimmissä yrityksissä johtajan näkemyksen sekä kokemuksen tuoksi on myös taloudellisia mittareita. Kuitenkin pelkästään taloudellisten lukujen seuraaminen antaa kuvan hyvin pienestä osasta yrityksen toimintaa. Esimerkiksi johtaminen ja päätöksenteko ainoastaan taloudellisten lukujen perusteella tuo luultavasti liian paljon virhearviointeja mukanaan. Globaalissa ympäristössä yrityksen on pysyttävä ajan tasalla tehokkuudestaan ja suorituskyvystään. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 2.)

Kilpailuedun perusyksiköitä ovat kaikki lukemattomat toiminnot, jotka liittyvät tuotteen kehittämiseen, tuottamiseen, myyntiin ja toimittamiseen. Operatiivinen tehokkuus taas tarkoittaa sitä, että yritys pystyy suorittamaan nämä edellä mainitut toiminnot paremmin eli kustannustehokkaammin ja laadukkaammin, kuin sen kilpailijat. Operatiivista tehokkuutta kehittämällä voi saavuttaa merkittäviä määriä hyötyjä, kuten japanilaiset yritykset ovat osoittaneet jo lähes 50 vuotta sitten. He soveltivat sellaisia käytäntöjä, kuten jatkuva parantaminen ja kokonaisvaltainen laatujohtaminen. (Porter 1996, 1,3.)

Operatiivinen tehokkuus on eri asia, kuin yrityksen strategia. Usein johtamisen isoin ongelma on, ettei osata erottaa operatiivista tehokkuutta ja strategiaa. Tavoittelu tuottavuuden, laadun ja nopeuden perässä on auttanut kehittämään useita johtamistyökaluja, kuten esimerkiksi kokonaisvaltaisen laatujohtamisen, benchmarkingin, ulkoistamisen ja muutosjohtamisen. Useat yritykset ovat merkittävästä operatiivisen tehokkuuden paranemisesta huolimatta turhautuneita, koska eivät ole kyenneet muuttamaan näitä hyötyjä pysyviksi. Näin ollen lähes huomaamatta strategia on väistynyt ja tehnyt tilaa operatiivisen johtamisen työkaluille. (Mts. 2.)

Puhuttaessa yrityksen suorituskyvystä käytetään usein esimerkiksi sellaisia termejä kuin tehokkuus, tuottavuus tai kannattavuus. Nämä kaikki voidaan liittää kokonaisuuteen, joka on yrityksen suorituskyky. (Ukko ym. 2007, 2.)

Ukon ja muiden (2007, 3) mukaan yrityksen suorituskykyä voidaan analysoida ainakin kahdesta eri näkökulmasta. Kun analysoinnissa selkeästi korostuu suorittaminen, tarkastellaan enimmäkseen, kuinka suoritukset ovat onnistuneet ja kuinka tavoitteet on saavutettu. Tällöin tietoa kerätään toteutuneista tapahtumista esimerkiksi tulevaisuuden suunnittelua varten tai henkilöstön palkitsemista varten. Toinen näkökulma on tarkastella yrityksen kyvykkyyttä tehdä asioita tai suoriutua ennalta määrätystä tavoitteista. Tässä tapauksessa tutkinnan alla on käytössä olevat resurssit, niiden kyky ja laatu.

5 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella tarkoitetaan huolellisesti suunniteltua prosessia, jossa johdetaan organisaatio haluttuun tavoitetilään. Onnistunut muutosjohtaminen on toteutettu avoimesti ja järjestelmällisesti yhteistyössä koko organisaation kanssa. Lopulta tämä toimintatapa tulisi kyetä vakiinnuttamaan osaksi yrityksen toimintakulttuuria. (Juppo 2011, 6; Luoma 2015, 5.)

5.1 Miksi muutos usein epäonnistuu?

Hiltusen (2012, 2.7) mukaan kaikki johtaminen on tavalla tai toisella muutosjohtamista. Hän kertoo, että lopulta kaikenlaisessa johtamisessa on kyse siitä, että joku tai jokin muuttaa toimintaansa tai suuntaansa haluttuun tavoitteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikenlaiseen ihmisten johtamiseen liittyy samat periaatteet, jotka tulisi ymmärtää. Muutostilanne nostaa usein ihmisten primitiiviset tunteet pintaan, jotka pohjautuvat ihmisen perimään ja niin sanottuun luolamies aikaan. Tunteiden vaikutus ihmisten johtamisessa sekä päätöksenteossa ovat huomattavasti suuremmat, kuin halutaankaan ymmärtää. (Hiltunen 2012, 2.7.)

Mattila (2007, 18) kertoo, että enemmän kuin kaksi kolmesta muutos- tai uudistusprojektista epäonnistuu tai siihen asetettuja tavoitteita ei koskaan saavuteta. Tyypillinen peruskaava epäonnistumisen jälkeen on, että yritysjohto syyttää epäonnistunutta projektinhallintaa ja henkilöstön muutosvastarintaa. Henkilöstö puolestaan syyttää huonoa johtamista. (Mattila 2007, 11.)

Kun organisaation eri ryhmät kokevat tilanteet eri tavalla ja elävät lähestulkoon eri todellisuuksissa, ei ole ihme etteivät muutosprojektit usein etene kivuttomasti. Monesti koetaan, että tietoa ei välity tarpeeksi eteenpäin, linjaukset ovat ristiriitaisia ja kehitysprojektin painopiste muuttuu jatkuvasti. Yhteisen sävelen puuttuessa puhutaan alimman henkilöstön muutosvastarinnasta. Usein myös organisaation alin porras on kaikkein vähiten, jos ollenkaan, osallistunut muutosprojektin suunnitteluun ja valmisteluun. Heidän ensikosketus koko muutosprojektiin on siinä vaiheessa, kun yrityksen ylinjohto jo haluaa nähdä toteutettavan muutostoimenpiteitä. (Mts. 18-21.)

Epäonnistunut johtaminen ja muutosprojektin hallinta ajavat väistämättä kohti muutosvastarintaa. Siinä vaiheessa kun tyytymättömyys muutokseen tulee ylimmän johdon tietoon, on muutosvastarintaan liittyvät ominaisuudet kerenneet jo laajentua ja vaikuttaa organisaatiossa pitkän aikaa. (Mts. 26.) Mattila (2007) tuo esiin neljä yleisintä virhettä muutosjohtamisessa:

- Johdon kyvyttömyys tuoda esiin muutoksen kriittisyyttä ja painottaa aikataulutusta
- Johdon puutteellinen viestintä ja huono oman esimerkin näyttäminen
- Muutosprojekti jää kesken, kun ensimmäiset onnistumisen merkit näkyvät
- Johto näkee vastarintaa väärissä paikoissa (Mattila 2007, 26-27.)

Isoimpana virheenä voidaan pitää kyvyttömyyttä tarttua muutokseen tarpeeksi voimakkaasti (Mts. 27). Nurmi (2012) nostaa esiin, että muutosten johtaminen ja tekeminen vaatii valtaa. Tällöin tulisi huomioida, että muutosta ajavalla taholla tulisi olla sopivasti valtaa ja oikeutta tehdä päätöksiä tai muussa tapauksessa muutosprojekti ajatuu ikuisen organisaation sisäiseen kinasteluun ja erimielisyyksiin. (Nurmi 2012, 64-65.) Silloin kun muutoksia halutaan aikaan on valtaa uskallettava käyttää. Usein kuitekin pelätään tilanteita, joissa päätösvaltaa tulisi käyttää tai ei haluta tehdä päätöksiä riittävällä itsevarmuudella. Vallankäyttö on kuitenkin vahva osa johtamista ja jos luonteenpiirteisiin kuuluu arkuus tai kyvyttömyys tehdä päätöksiä, on syytä harkita asemaansa esimies- ja johtotehtävissä. (Mts. 65.)

5.2 Muutosprosessi

Nurmi (2012) kertoo, että muutosprosessin tärkeä osa on suunnitelmallisuus. Kaikissa muutosprojekteissa tulee eteen tilanteita, joita ei ole voitu tietää etukäteen ja siksi on tarpeellista käydä läpi myös muita vaihtoehtoisia tapahtumia. Tällöin poikkeama suunnitelmasta ei tule yllätyksenä ja myös poikkeamatilanteita varten on varattu aikaa sekä resursseja. Toisaalta myös muutoksen etenemisen valvonta ja seuranta on tärkeää. (Nurmi 2012, 111.) Stenvall ja Virtanen (2007) tuovat esiin, että jokainen muutosprosessi on yksilöllinen. Heidän mukaansa jopa lähes identtiset tilanteet päätyvät joka tapauksessa erilaisista johtamistyyleistä johtuen erilaisiin tilanteisiin. Tähän vaikuttavat myös henkilöstön, organisaation ja yrityksen historia sekä kokemukset. Muutostilanteet opettavat sekä samalla muovaavat yrityksen sisäistä kultuuria. (Stenvall ja Virtanen 2007, 43.)

Stenvall ja Virtanen (2007) avaavat kaksi erilaista näkökulmaa muutosjohtamisen prosessiin liittyen. Toinen näkökulma on intuitiivisuuteen perustuva ja toinen rationaalisuuteen sekä suunnitelmallisuuteen perustuva. Intuitiivisen mallin mukaan muutos tapahtuu omalla painollaan ja luottamalla lopputuloksen saavuttamiseen niin sanotusti omalla painollaan. Tämä perustuu luottamukseen siitä, että prosessi toimii ja vastaantulevat haasteet ratkaistaan sitä mukaan, kun niitä ilmestyy. Tällaisessa muutosprosessissa oppiminen tapahtuu spontaanisti. Intuitiivinen näkökulma vaatii tällöin myös paljon asiantuntijakokemusta, jotta muutosprosessi etenee jouhevasti. Toinen näkökulma on rationaalisesti suunniteltu ja toteutettu muutosprosessi. Toimintamalli perustuu tiukasti organisoituun suunnitelmaan ja sen kurinalaiseen noudattamiseen vieden muutosprosessi vahvasti kontrolloituna läpi. (Stenvall ja Virtanen 2007, 44-45.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 46) mainitsevat, että edellä esitellyt näkökulmat ovat toistensa ääripäät ja mitä todennäköisemmin valitsemalla selkeästi vain toisen linjan, ei saavuteta tavoitteita eikä muutosprosessin toteuttaminen ole kenellekään mielekästä.

MUUTOKSEN SUUNNITTELU

Muutosprosessi koostuu suunnitteluvaiheesta ja itse toteutusvaiheesta. Suunnitteluvaiheessa on syytä käydä huolellisesti muutosprosessi läpi niin organisaation, kuin muutoksen toteuttamiseen liittyvät asiat. Tässä vaiheessa mietitään muutostokoinaisuus sekä otetaan ennakkoon huomioon tulevat tapahtumat. Suunnitteluvaiheessa ei tule kiirehtiä vaan pohtia huolellisesti lopulliset tavoitteet ja mitä vaatimuksia muutosprosessi asettaa organisaatiolle. (Mts. 46.)

Stenvall ja Virtanen (2007) ovat listanneet hyödyllisiä kysymyksiä, joita tulisi pohtia muutoksen toteutuksen alkaessa:

- Onko suunnitelman muutokset parempia, kuin yrityksen nykyiset toiminnot & käytännöt?
- Onko muutosprosessi kaiken työn arvoinen?
- Voisiko vähemmällä muutoksella saada saman aikaiseksi?
- Hyödyttääkö muutos koko organisaatiota vai vain yksittäisiä henkilöitä?
- Onko toteutuksista vastaavilla riittävästi valtaa viedä muutosta eteenpäin?
- Onko muita muutosprojekteja jo meneillään?
- Onko organisaatio valmis muutokseen?
- Onko muutoksesta vastaavilla kykyä ohjata projektia uuteen suuntaan tilanteen niin vaatiessa? (Stenvall ja Virtanen 2007, 46-47.)

Muutosprojekti vaatii aina aikaa ja resursseja. Tällöin on syytä pohtia tarkasti, onko muutoksen hyödyt suuremmat, kuin siitä aiheutuvat haitat, työkuorma, viivästykset ja kustannukset. Suunnitteluvaiheessa on syytä ottaa myös huomioon se, että muutostavaiheessa eri ihmiset ja ammattiryhmät kiinnittävät huomiota erilaisiin asioihin. Lopputulemana muutoksella tulisi kuitenkin aina olla koko yrityksen ja organisaation yhteinen etu. (Mts. 47.)

MUUTOKSEN TOTEUTUS

Muutoksen toteutusvaiheessa aktivoidaan suunnitelma ja valvotaan sen toteutumista. Toteutusvaiheessa toiminta vakiinnutetaan ja luodaan uudet rutiinit toiminoille. Toteutus on koko muutosprosessin haastavin osuus, joka määrittelee käytännössä muutosjohtamisen onnistumisen tason. (Mts. 49.) Toteutusvaiheessa tärkeään rooliin nousee myös viestintä ja informaation avoin jakaminen niin onnistumisista,

kuin eteen tulleista ongelmista ja haasteista. Tämä vähentää ylimääräisten huhujen kiertämistä henkilöstön keskuudessa ja vähentää niiden haitallisia vaikutuksia koko muutosprojektille. (Nurmi 2012, 125.) Usein ajaudutaankin tilanteeseen, jossa kesken toteutuksen joudutaan myös suunnittelemaan muutosta. Yleensä vasta toteutusvaiheessa ruohonjuuritason henkilöstökin näkee mitä on tapahtumassa ja pääsevät arvioimaan ovatko uudet suunnitelmat toimivammat, kuin nykyiset käytännöt. Hyvään muutosjohtamiseen kuuluu myös ketterä reagointi muutoksiin kesken toteutuksen ja esimerkiksi henkilöstön keskuudesta nousseita ideoita on syytä pohtia tarkasti, sillä ne voivat olla avain käsillä oleviin ongelmiin. (Stenvall ja Virtanen 2007, 49.)

Muutosprosessin kriittisin käsite on siihen käytetty aika. Muutoksia ei voida viedä läpi ja käytäntöön silmän räpäyksessä, vaan muutosprosessi vie aikansa. Monesti aikataulukus on liian tiukka ja kiire leimaa koko projektia. Kiire voi vaikuttaa negatiivisesti tekemisen laatuun ja lopulta voi heikentää koko muutoksen onnistumista. (Mts. 50.) Mattila (2007) kertoo, että muutoksen hyödyt konkretisoituvat toteutumisvaiheessa, kun käytäntöjä vakiinnutetaan. Tällöin ollaan jo muutosprosessin loppu suoralla, mutta silloin ei saisi vielä hellittää tekemistä ja luottaa siihen, että muutosprojekti valmistuu omalla painollaan täysin valmiiksi. (Mattila 2007, 192.)

HENKILÖSTÖ MUUTOKSEN KESKELLÄ

Stenvall ja Virtanen (2007) kertovat, että tutkimusten mukaan henkilöstön kokemuksesta muutoksien kohdalla voidaan löytää kolme selvää vaihetta. Ensimmäisenä henkilöstö käy läpi *lamaantumisen*, jolloin yleensä koetaan, että muutoksesta ei ole kerrottu mitään ja jonkinlainen epätoivo tulevaisuutta ajatellen herättää ajatuksia. Lamaantumisen vaiheessa tiedon vastaanottaminen on hyvin rajoittunutta ja tästä syystä henkilöstö kokee, ettei heille ole kerrottu kaikkea. Ylin johto taas kokee täysin toisin ja heidän mielestään muutoksesta on jaettu kaikki tarpeellinen tieto. Toinen vaihe on *toiveen herääminen*, jolloin tulevaisuus näyttää jo valoisammalta ja yleisesti ajatukset alkavat kääntymään positiiviseen suuntaan. Kuitenkin normaalia on, että tunnelmat suhteessa muutokseen vaihtelevat paljon huonommasta parempaan. Kolmantena tulee *sopeutumisen vaihe* ja henkilöstön ajatukset ovat yhä enemmän siinä, että tästä selvitään ja tulevaisuus näyttää valoisalta. Muutoksessa aletaan myös nähdä enemmän mahdollisuuksia sekä sopivasti haasteita. (Stenvall ja Virtanen 2007, 51.)

5.3 Kommunikointi ja viestinä muutosjohtamisessa

Johtaminen pohjautuu kommunikointiin ja viestintään. Tämä tarkoittaa, että muutosjohtaminen on myös hyvin vahvasti kommunikointia ja viestintää. (Erämetsä 2003, 64.) Usein sisäinen viestintä saa paljon negatiivista palautetta ja kritiikkiä. Yritysten ylimmän johdon viestinnän heikkous nousee työtyytyväisyyskyselyissä vuosi toisensa jälkeen kehityskohteeksi. Viestintää ei koeta tarpeeksi kattavana ja avoimena sekä monesti henkilöstö kokee tiedon tulevan heille viiveellä. Virallisen tiedon kilpailijana on yrityksen sisällä liikkeelle lähtevät huhut. Jos virallisen tiedon jakamisessa kestää kovin pitkään, kerkeävät huhuviestit jo saavuttamaan suuren osan henkilöstöstä. Tutkimusten mukaan negatiivinen viestintä levittäytyy organisaatiossa melkein yhdeksän kertaa nopeammalla vauhdilla, kuin neutraalit viestit. (Mattila 2007, 186.) Myös Stenvall ja Virtanen (2007) sanovat, että ilman viestintää ei voi myöskään johtaa. Heidän mukaansa jokaisen esimiehen tulisi tiedostaa tämä tai muutoin esimiesasemassa onnistuminen on mahdotonta. Muutosjohtamisessa viestinnän tärkeys korostuu entisestään ja ilman viestintää muutosprosessit tulevat epäonnistumaan poikkeuksetta. (Stenvall ja Virtanen 2007, 60.) Kommunikoinnin merkitys on siis äärettömän suuri ja kunnossa olevalla viestinnällä voidaankin saavuttaa monia asioita, kuten:

- Poistaa virheellisiä käsityksiä
- Poistaa päällekkäisyyksiä
- Auttaa ymmärtämään yrityksen toimintaa
- Lieventää koettua epävarmuutta ja pelkoja
- Mahdollistaa oikean ajoittamisen ja nopeuden
- Turvaa riittävän tiedon määrän ja olennaisen asian
- Kasvattaa yhteenkuuluvuutta
- Kehittää luottamusta henkilöstön sisällä
- Auttaa puuttumaan asioihin ripeästi
- Opettaa, kehittää, valmentaa (Erämetsä 2003, 65.)

Mattila (2007) esittelee niin sanotun ”huhukustannuksen”, joka on alkujaan Anneli Valpolan kehittänyt termi kuvaamaan viestinnän merkitystä. Laskelmalla halutaan tuoda esiin, että esimerkiksi parin sadan henkilön yrityksessä jokainen henkilö käyt-

tää päivittäin puoli tuntia päivässä asioiden vatvomiseen tai tiedon hankintaan. Kustannukset vain muutaman kuukauden aikana ovat melkein 200 000 euroa, jopa koh- tuullisella toimihenkilön tuntihinnalla. Onkin syytä pohtia kommunikoinnin sekä vies- tinnän toimivuutta ja tärkeyttä, jotta kustannukset saataisiin kohdistettua tuottavaan työhön. (Mattila 2007, 187.)

VIESTINNÄN DIALOGI

Työyhteisöviestintä voidaan jakaa rationaaliseen, dissipatiiviseen ja dialogiseen vies- tintään. *Rationaalinen työyhteisöviestintä* pohjautuu näkemykseen, että organisaatio on vahvasti hierarkkinen ja mekaanisesti suorittava yhteisö. Rationaalinen viestintä on yksi osa organisaation koneistoa ja se mukaillee hierarkiaa organisaatiomallin mu- kaisesti ylhäältä alas toimien yksisuuntaisesti. *Dissipatiivinen työyhteisöviestintä* taas pohjautuu ajatukseen, että organisaatio on sekasortoisessa ja levottomassa tilassa jatkuvan muutoksen takia. Tällöin viestintä on päämäärätöntä ja suunnittelematonta. Viestintä on tilannekohtaista ja äkkinäistä. *Dialoginen työyhteisöviestintä* perustuu niin sanottuun moderniin organisaatioteoriaan, jonka taustalla on ajatus sidosryh- mien verkostosta. Johtaminen perustuu esimerkin näyttämiseen ja organisaatio toi- mii hyvin vahvasti itseohjautuvasti. Viestintä toimii molempiin suuntiin eli voidaan puhua dialogista. Dialogi vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja verkoston suh- teita. Tällöin voidaan puhua myös oppivasta organisaatiosta, sillä dialogi on reflek- tion edellytys. (Stenvall ja Virtanen 2007, 62.)

PALAUTTEEN VOIMA

Yksi ratkaisevimpia työkaluja muutoksen, kehittämisen tai oppimisen tiellä on palaut- teen antaminen ja vastaanottaminen. Palautteen antamisella voidaan kehittää toi- mintaa tai vahvistaa oikeanlaista tekemistä. Organisaatioiden kehittymisen ja oppimi- sen ehtona on toimiva palautejärjestelmä. Ruohonjuuritasolta tarkasteltuna syy toi- mintojen kehittämiseen tai muutoksiin on nimenomaan palaute. Palaute voi tulla esi- merkiksi asiakkailta, toimittajilta tai kollegoilta. Palautteen avulla voidaan ohjata te- kemistä ja motivoida henkilöstöä, joten esimiestasolla tulisi ymmärtää myös vastuu palautteen jakamisesta. Usein positiivisen palautteen merkitys unohtuu, vaikka mo- nesti pelkkä kiittäminen voisi tuoda lisäenergiaa tekemiseen. Positiivisen palautteen avulla voi osoittaa arvostusta tehdystä työstä. Rakentavalla palautteella taas voidaan

korjata virheitä ja kehittää tekemistä oppimisen kautta. Esimerkiksi laatupoikkeama voi toimia oppimisen lähteenä ja palaute on se väline, jolla oppiminen tapahtuu. Avoimen vuorovaikutuskulttuurin luominen osaksi päivittäistä toimintatapaa vahvistaa organisaation yhteenkuuluvuutta, luo positiivista työilmapiiriä, nostaa ammatillista itsetuntoa ja poistaa pelkoja tuoda hankalia tai vaikeitakin asioita esille. (Erämetsä 2003, 237-239.)

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Työn tausta, tavoitteet ja rajaus

Tavoitteena on tutkia kuinka yrityksen hankintoja ja hankintojen toimintamallia voidaan kehittää suorien hankintojen tehostamiseksi. Tarkoituksena on tutkia teoreettisesti ilmiöitä ja menetelmiä hankintojen tehostamiseksi sekä niiden pohjalta luoda kehityssuunnitelma, jossa tunnistetaan kehityskohteet ja tätä kautta tarjota toimeksiantajalle mahdollisuus hankintatoimen kehittämiseen ja tehostamiseen jatkossa. Lisäksi tarkoituksena on luoda portfolioanalyysityökalu yrityksen hankintatoimen käyttöön.

Toimeksiantajan hankintatoimi on ollut vasta suhteellisen vähän aikaa olemassa. Ensimmäinen täysipäiväinen hankinnan ammattilainen on palkattu taloon noin 10 vuotta sitten ja tämän jälkeen hankintaan on palkattu myös toinen työntekijä. Hankintaosastolla työskentelee tällä hetkellä kaksi työntekijää, yrityksen hankintapäällikkö ja hankintainsinööri. Hankintatoimi on kehittynyt ajan saatossa jonkin verran aiemmin teoriaosuudessa esiteltyjen vaiheiden mukaisesti eteenpäin. Yleinen näkemys on kuitenkin, että hankintatoimen kehittämisessä olisi valtavasti potentiaalia niin toiminnan tehokkuuden, kuin kustannustehokkuuden osalta.

Tutkimustyötä ohjaavat tutkimuskysymykset ovat:

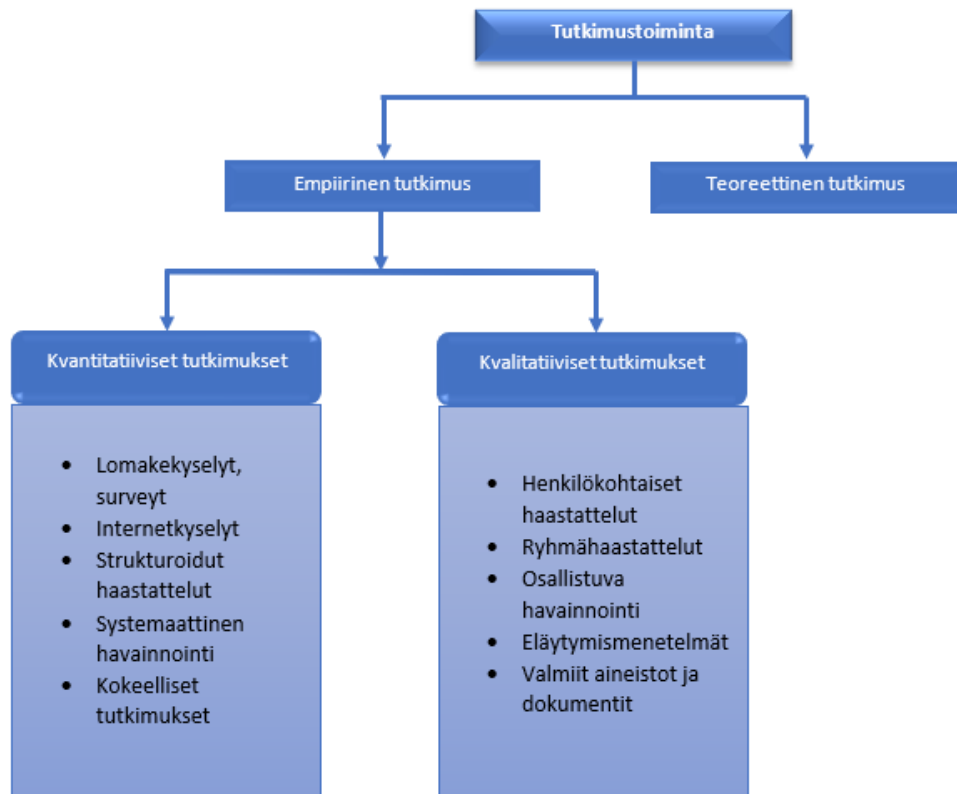
- Miten hankinnoissa voidaan saavuttaa tehokkuutta?
- Miten hankinta Stresstechillä toimii? / Miten hankinnat Stresstechillä tehdään?
- Hyödynnetäänkö hankintaosastoa riittävästi?
- Miten hankintoja tulisi kehittää tehokkaamman toiminnan saavuttamiseksi?

Ensimmäinen kysymys ohjaa työhön käytettävää teoriaa ja vastaus saadaan tarkastelemalla tilannetta tietoperustaa vasten. Toinen ja kolmas kysymys kohdistuvat organisaatiossa tehtävään työhön ja näihin kysymyksiin voidaan antaa vastaus nykytilanalyysin avulla. Neljäs kysymys ohjaa työn lopputulosta kohti ja tähän on tarkoitus hakea tukea haastatteleamalla valittuja henkilöitä organisaatiosta.

Työstä rajattiin pois yrityksen epäsuorat hankinnat sekä varasto- ja vastaanotto toimintoihin liittyvät aiheet. Epäsuorat hankinnat ovat huomattavan iso oma kokonaisuutensa ja niiden käsitteleminen vaatii erilaisen lähestymistavan johtuen muun muassa siitä, miten epäsuorien hankintojen toteuttamiseen liittyen on organisoiduttu ja kuinka niihin liittyvät vastuut on jaettu yrityksessä. Varasto- ja vastaanotto toiminta on myös selvä oma kokonaisuutensa, jonka tutkiminen itsessään on hyödyllisempää, kuin esimerkiksi tämän tutkimuksen yhteydessä.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustyö toteutetaan empiirisenä eli havainnoivana tutkimuksena. Työssä käytetään kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Empiirisessä tutkimuksessa kohteena voi olla jokin ilmiö ja sen syiden löytäminen tai ratkaisun kehittäminen siihen, kuinka jokin tietty asia tulisi toteuttaa. Lopullisena tavoitteena on löytää vastaukset tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. (Heikkilä 2008, 13.)



Kuvio 17. Tutkimuksen jaottelu (mukaillen Heikkilä 2008, 13)

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan myös kutsua määrälliseksi tutkimukseksi tai tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään vastaamaan numeerisiin kysymyksiin ja se edellyttää tapahtumaan nähden riittävän suurta otosta. Asioita ja ilmiöitä myös usein kuvataan numeeristen tietojen pohjalta. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan hyvin kartoittaa vallitseva tilanne, mutta tapahtumien tai asioiden syytä ei usein kyetä selvittämään. (Mts. 16.)

Kvalitatiivista tutkimusta taas voidaan kutsua myös laadulliseksi tutkimukseksi. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on auttaa ymmärtämään itse tutkittavaa kohdetta, kuten yritystä. Tarkoituksena on yrittää selittää tapauksen tai tapahtuman käyttäytymisen syitä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään otoksia, mutta niiden analysointi toteutetaan hyvin tarkasti. Tutkittavia kohteita ei valita tilastollisten yleistysten perusteella, vaan valinnassa pyritään käyttämään harkinnanvaraisuutta. (Mts. 16.) Tapahtumat pyritään kuvaamaan todellisesta elämästä ja kohdetta pyritään tutkimaan niin kokonaisvaltaisesti, kuin mahdollista (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 161). Kvalitatiivinen tutkimus voi perustua pelkästään jo olemassa

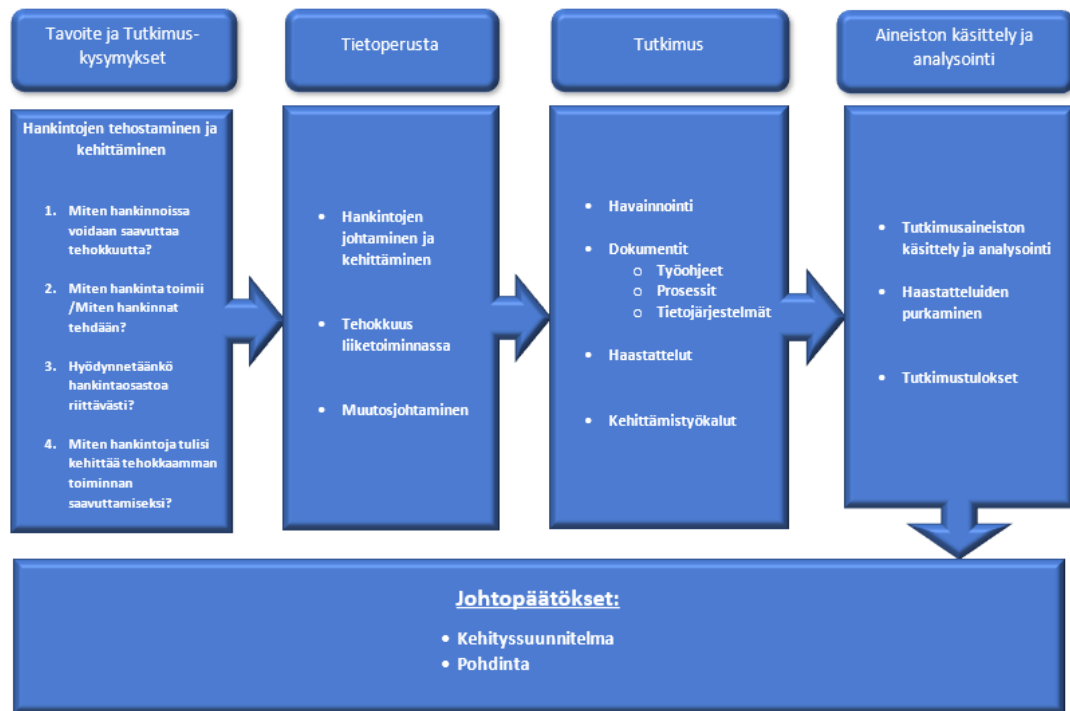
oleviin aineistoihin ja yleensä käytetäänkin jo olemassa olevia dokumentteja. Jo olemassa olevia aineistoja kutsutaan sekundäärisiksi aineistoiksi ja primäärisiksi aineistoiksi sellaisia, jotka tuotetaan työtä tehdessä. Primääristä aineistoa ovat esimerkiksi haastattelut tai osallistuva havainnointi. (Kananen 2019, 28-29.)

Laadullisen tutkimuksen toteutusta puoltaa se, että tutkimus toteutetaan *luonnollisessa kontekstissaan* eli tutkittavassa kohteessa toimeksiantajan luona. Aineisto on monilähteistä ja sen keruu sekä analysointi tapahtuu vaiheittain. Kvalitatiivisen tutkimusotteen perusteluksi kelpaa hyvin, että tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää tarkemmin (Mts. 26).

Silloin kun tutkimusaineisto kerätään nimenomaan kyseessä olevaa tutkimusta varten, voidaan puhua *primääriaineistosta*. Tällaisen tutkimusaineiston kerääminen edellyttää tutkijan osallistumista ja aktiivisuutta kenttätyöhön. Tällaista aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi havainnoimalla tai haastatteluilla. *Sekundääriaineistoksi* kutsutaan kaikkea sellaista tutkimuksessa käytettyä aineistoa, joka on ollut jo olemassa valmiiksi. Erilaiset dokumentit, kuten työohjeet ovat sekundääriaineistoa. (Mts. 29-29.)

6.3 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin kulku on kuvattu kuviossa 18 ja sen eri vaiheet on selitetty tarkemmin myöhemmin.



Kuvio 18. Tutkimusprosessi

TIETOPERUSTA

Työn teoriapohja rakentuu kolmen eri teorian ympärille. *Hankintojen johtaminen ja kehittäminen* tietoperustassa käsitellään hankintojen johtamista ja sen tavoitteita. Samalla käydään myös läpi tutkittua tietoa hankintojen tyypillisistä kehitysaskeleista yritystoiminnassa. Samalla käsitellään myös tyypillisimmät ja tavallisimmat hankintojen kehittämistyökalut. Taustalla isona ajatuksena on koko ajan strateginen näkökulma hankintojen kehittämisessä. Toinen teorian teema on *tehokkuus liiketoiminnassa*, jossa käsitellään strateginen ja operatiivinen tehokkuus sekä myös, kuinka tehokkuutta voi omaan toimintaan löytää verkostoista eli ulkoisista sidosryhmistä. Aihe tukee hyvin työtä, kun ajatuksena on tehostaa hankintoja. Kolmas teorian teema on *muutosjohtaminen*, sillä varsinkin toimintojen kehittäminen ja eteenpäin vieminen on muutosta, joka vaatii johtamista. Muutosjohtamisella voidaan tarjota tukea kehittämisprojekteihin ja yrityksen toimintojen päivittämiseen.

TUTKIMUS

Tutkimusotteina käytetään laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Primääristä aineistoa saadaan *aktiivisella osallistuvalla havainnoinnilla*, sillä tutkija itse työskentelee

toimeksiantajan hankintatoimessa. Lisäksi primääriaineistoa saadaan toteuttamalla teemahaastattelut valituille henkilöille, jotka ovat aktiivisessa yhteistyössä hankintatoimen kanssa. Sekundääristä aineistoa saadaan tutkimalla erilaisia dokumentteja kuten työohjeita ja prosessikaavioita tutkittavaan kohteeseen liittyen. Lisäksi yrityksen käytössä olevasta toiminnanohjausjärjestelmästä löytyy kattavasti dataa esimerkiksi kehittämistyökalujen rakentamista varten.

Haastatteluita suunniteltiin 10 kappaletta ja yhdeksän haastattelua saatiin toteutettua. Yhdeksästä haastattelusta vain yksi pidettiin etäyhteyden kautta. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka ovat jollain tasolla säännöllisesti tekemisissä hankintojen kanssa sekä sellaisia henkilöitä, joilla oletettavasti tulisi olla näkemys hankintatoimen toiminnasta ja roolista liiketoiminnassa. Lisäksi haastateltavat valittiin niin, että voitaisiin kattavasti saada näkemyksiä laajalta rintamalta läpi organisaation useista eri toiminnoista. Haastateltavat olivat yrityksen:

- Toimitusjohtaja
- Hankintapäällikkö
- Tuotanto- ja laatupäällikkö
- Projekti- ja suunnittelupäällikkö
- Sähköosaston esimies
- Anturivalmistuksen esimies
- Tuotanto- ja laatuasiantuntija
- Mekaniikkasuunnittelija
- Sähkösuunnittelija

Haastattelut kestivät keskimäärin 60 minuuttia ja kysymyksiä oli yhdeksän kappaletta. Kysymykset ovat liitteessä 1. Kysymykset rakennettiin niin, että taustalla oli laajempi teema *"kuinka hankintoja tulisi kehittää tehokkaamman toiminnan saavuttamiseksi?"*. Haastattelutilanteet pyrittiin viemään teemahaastattelun mukaisesti läpi eli avoimelle keskustelulle jätettiin runsaasti tilaa. Näin saatiin myös vastauksia muihinkin tutkimuskysymyksiin, kuten esimerkiksi *"hyödynnetäänkö hankintaosastoa riittävästi?"*. Lisäksi haastatteluiden avulla saatiin kuva organisaation näkemyksestä hankintatoimen asemasta yrityksessä, merkityksestä liiketoiminnalle sekä tärkeimmistä tehtävistä.

AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI

Sekundääriaineistolle kuten dokumenteille tehdään sisältöanalyysi. Selvitetään, miten asiat on kirjallisesti ohjeistettu ja kuinka ne vastaavat todellisuutta. Näin saadaan rakennettua kuva nykyisestä tilanteesta ja voidaan verrata tulosta aiemmin käsiteltyyn tietopohjaan ja tutkia tilannetta teoreettisesti. Teemahaastatteluiden avulla saadaan selville yrityksen henkilöstön näkemyksiä hankinnan toiminnasta sekä näkemyksiä siihen, kuinka hankintoja tulisi heidän näkökulmastaan kehittää toiminnan tehostamiseksi. Haastatteluista kirjoitetaan muistiinpanot heti haastattelutilanteessa, jonka jälkeen haastattelusta voidaan poimia havaintoja. Muistiinpanoista voidaan nostaa esiin huomiot ja luokitella ne eri teemojen alle samaan aihealueeseen liittyvinä asioina, jotta saadaan määriteltyä havainnoille yhteisiä tekijöitä. Lopulta aineiston analyysin jälkeen materiaali kasataan ja tehdään yhteenveto. Aineiston käsittelyä ja analysointia avataan tarkemmin tutkimustulosten yhteydessä.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Teorian ydinasioista ja tutkimustuloksista muodostetaan johtopäätökset. Johtopäätöksinä kehitetään lopullinen kehityssuunnitelma, joka on lopullinen työn tulos toimeksiantajalle. Lopuksi kirjoitetaan pohdinta, jossa käsitellään muun muassa tuloksen luotettavuutta sekä työn toteutusta.

7 Tulokset ja analysointi

SALATTU JULKISESTA VERSIOSTA

8 Johtopäätökset

SALATTU JULKISESTA VERSIOSTA

9 Pohdinta

SALATTU JULKISESTA VERSIOSTA

Lähteet

- Carr, A.S. & Pearson, J.N. 2002. The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22 No. 9, pp. 1032-1053. Viitattu 16.5.2021. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1108/01443570210440528>
- Distributors. 2020. Stresstech. Viitattu 14.10.2020. <https://www.stresstech.com/contact-us/distributors/>.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Tammi.
- Handfield, R.B., Monczka, R.M., Giunipero, L.C. & Patterson, J.L. 2011. *Sourcing and Supply Chain Management*. 5th edition. Cengage Learning International Offices.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita prima.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: Elämänmittainen matka. 4. painos. Alma Talent. Viitattu 25.1.2021. <https://janet.finna.fi>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 3. uud. p. Helsinki: Books on Demand.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Viides, tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 22.1.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-335-6>.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent. Viitattu 29.10.2020. <https://janet.finna.fi>.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Viitattu 16.2021. <https://janet.finna.fi>
- Laatukäsikirja. Julkaisematon. Stresstech Oy.
- Luoma, J. 2015. Understanding change management through the psychological ownership framework. Examination of antecedents of successful change. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 22.1.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/45564>.
- Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P., Lyly-Yrjänäinen, J. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Edita Publishing.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum media.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Alma Talent. Viitattu 17.10.2020. <https://janet.finna.fi>.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Infor.

Porter, M. 1996. What Is Strategy?. Harvard Business Review. Viitattu 20.1.2021. <http://innovationinthebox.com/clientresources/articles/Strategy/CLASSIC-What%20is%20strategy%20HBR.pdf>

Standard Operating Procedure. Menetelmäohje – Osto-/hankintatoimi. Stresstech Oy. Julkaisematon.

Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita publishing.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H., Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! – Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Viitattu 20.1.2021. http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky_nousuun.pdf

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 Työkälua. Alma Talent. Viitattu 30.11.2020. <https://janet.finna.fi>.

Wallin, J. 2009. Liiketoiminnan orkestrointi: Yhdistä tehokkuus ja luovuus. Juva: WSOYpro.

Weele, A. J. Van. 2010. Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. 5th edition. Cengage Learning EMEA.

Liitteet

Liite 1.

SALATTU JULKISESTA VERSIOSTA

Liite 2.

SALATTU JULKISESTA VERSIOSTA