

Hankintojen kehittäminen

Case Wipak Oy

Pasi Aronen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2021
Tekniikan ala
Insinööri (ylempi AMK), logistiikka

Tekijä(t) Aronen, Pasi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 129	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Hankintojen kehittäminen Case Wipak Oy		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (ylempi AMK), logistiikka		
Työn ohjaaja(t) Sanna Nieminen		
Toimeksiantaja(t) Wipak Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli hankintojen kehittäminen yhdessä kohdeyrityksen henkilöstön kanssa. Hankinnat ovat muovipakkausteollisuudessa erittäin merkittävä osa kulurakennetta, joka oli kohdeyritykselläkin vuonna 2020 noin 64 % liikevaihdosta. Kohdeyrityksellä ei ollut riittäviä mittareita hankintojen seuraamiseen ja kehittämiseen. Lisäksi oli havaittu, että toimitusaikataulut olivat virheellisiä ja toimituseräkoot olivat liian suuria varastokapasiteettiin nähden.</p> <p>Lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, jolla saatiin useita menetelmiä hyödyntäen hyvä kokonaiskuva hankintojen nykytilasta ja kehittämiskohteista. Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi määriteltiin neljä tutkimuskysymystä. Tutkimuskysymyksiin vastauksia haettiin sekä laadullisen tutkimuksen, että kirjallisten aineistojen analysoinnin avulla. Laadullisen aineistonkeruun menetelminä käytettiin sovelletun BIKVA-arviointimallin mukaisia ryhmähaastatteluja sekä 8x8-menetelmää. Tutkimuksen haastateltavat koostuivat hankintoihin liittyvistä työntekijöistä, toimihenkilöistä ja johtajista. Kirjallisia aineistoja analysoitiin spend-, ABC- ja portfolioanalyysin avulla sekä tutkijan toimesta, että yhdessä yrityksen toimihenkilöiden kanssa.</p> <p>Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena saatiin kartoitettua seitsemän kehittämiskategoriaa kohdeyrityksen hankintojen kehittämiseksi. Kehittämiskategorioiksi nousi yrityksen sisäinen viestintä, toiminnanohjausjärjestelmän (SAP) ja S&OP:n parempi hyödynnettävyys hankintoihin, tasaiset ja hallitut materiaaliwirrat, ostologistiikan mittaaminen ja seuranta, purkuajataulut, osaamisen kehittäminen ja mittaaminen sekä vaihtoehtoiset raaka-aineet. Opinnäytetyön toimeksiantaja voi kehittää sekä hankintojaan, että laajemminkin yrityksen toimintaa, tulosten pohjalta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Hankinta, tapaustutkimus, kvalitatiivinen tutkimus		
<p>Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)</p> <p>Liitteet 6, 7 ja 14 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on yksityisen, valtion, kunnan tai muun julkisyhteisön, yhteisön, laitoksen tai säätiön liike- tai ammattisalaisuudet (JulKL 24§, 17 ja 20). Salassapitoaika on kymmenen (10) vuotta. Salassapito päättyy 24.5.2031. Salassa pidettävät liitteet säilytetään toimeksiantajan hallussa.</p>		

Author(s) Aronen, Pasi	Type of publication Master's thesis	Date May 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 129	Permission for web publication: x
	Title of publication Developing procurement Case Wipak Oy	
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by Wipak Oy		
Abstract <p>The aim of the thesis was to develop procurement together with the personnel of the target company. Procurement is significant part of the cost structure in the plastic packaging industry, which in 2020 also accounted for about 64 % of net sales in target company. The target company did not have sufficient metrics to monitor and develop procurement. In addition, it was found that delivery schedules were incorrect and delivery batch sizes were too large in relation to storage capacity.</p> <p>The approach chosen was a case study that provided a good overview of the current state of procurement and areas for development using several methods. To achieve the aim of the thesis, four research questions were defined. Answers to the research questions were sought through both qualitative research and analysis of written materials. Group interviews according to the applied BIKVA evaluation model and the 8x8 method were used as methods for qualitative data collection. The interviewees of the study consisted of employees, white-collar workers and managers involved in procurement. Written materials were analyzed using spend, ABC, and portfolio analysis, both by the researcher and in conjunction with company employees.</p> <p>The main result of the case study was the identification of seven development categories for the development of the target company's procurement. Development categories included the company's internal communications, better unitization of enterprise resource planning (SAP) and S&OP for procurement, smooth and controlled material flows, monitoring and measurement of purchasing logistics, unloading schedules, competence development and measurement, and alternative raw materials. The client of the thesis can develop both their procurement and the company's operations more broadly, based on the results.</p>		
Keywords/tags (subjects) Procurement, case study, qualitative research		
Miscellaneous (Confidential information) Attachments 6, 7 and 14 are confidential and have been removed from the public master's thesis. The basis for secrecy is the business or professional secrets of a private, state, municipality or other public entity, community, institution or foundation (Sections 24, 17 and 20 of the Public Procurement Act). The confidentiality period is ten (10) years. The secrecy ends on May 24, 2031. Confidential attachments are kept in the possession of the client.		

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Case Wipak Oy osa monialaista perheyrittäjäkonsernia	7
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Lähestymistavan, menetelmien ja tietoperustan valinta	10
1.4	Hankinnan termistöä	11
2	Yrityksen hankinnat.....	12
2.1	Hankinnan määritelmä	12
2.2	Hankinta osana arvoketjua.....	13
2.3	Perinteinen ja uusi hankintaorganisaatiomalli.....	15
2.4	Hankintastrategia	18
2.5	Hankinnan luokittelua	19
2.6	Hankinnan organisointi	22
2.7	Hankintaprosessi	31
2.8	Hankintakustannukset.....	33
2.9	Toimittajasuhteiden hallinta	34
3	Hankintojen analysointi ja kehittäminen.....	36
3.1	Hankintojen nykytila-analyysi	37
3.2	Spend-analyysi.....	37
3.3	ABC-analyysi	39
3.4	Portfolioanalyysi.....	41
3.5	SWOT-analyysi.....	42
3.6	Toimintaympäristön analyysi	44
3.7	Hankintojen suorituskyky ja mittaaminen	47
4	Tapaustutkimus.....	50
4.1	Tapaustutkimus lähestymistapana.....	50
4.2	Laadullinen tutkimus	52
4.3	Haastattelut.....	54
	4.3.1 Haastattelu tiedonhankintamenetelmänä	54
	4.3.2 Puolistrukturoitu haastattelu	56

	2
4.3.3 Ryhmähaastattelu.....	56
4.4 BIKVA-arviointimalli.....	59
4.5 8x8-menetelmä	60
4.6 Havainnointi	61
5 Tutkimuksen toteutus.....	62
5.1 Ryhmähaastattelut BIKVA-arviointimallia soveltaen	63
5.2 8x8-menetelmä	65
5.3 Hankintojen nykytila-analyysi	66
5.3.1 Toimintaympäristön analyysi	66
5.3.2 Spend-analyysi.....	67
5.3.3 ABC-analyysi	67
5.3.4 Portfolioanalyysi	68
6 Tutkimustulokset.....	68
6.1 Ryhmähaastattelut	68
6.1.1 Työntekijät	69
6.1.2 Toimihenkilöt.....	72
6.1.3 Johtajat	76
6.2 8x8-menetelmä	80
6.3 Hankintojen nykytila-analyysi	82
6.3.1 Toimintaympäristön analyysi	82
6.3.2 Spend-analyysi.....	85
6.3.3 ABC-analyysi	87
6.3.4 Portfolioanalyysi	89
7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	90
7.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset	90
7.2 8x8-menetelmä avuksi	92
7.3 Kehitysehdotukset.....	93
7.3.1 Yrityksen sisäinen viestintä.....	95
7.3.2 SAP:n ja S&OP:n hyödyntäminen hankintoihin.....	96
7.3.3 Hankinnan mittarit materiaalivirtojen tasaamisen tueksi.....	97

8	Pohdinta.....	98
8.1	Työn tuloksellisuus	98
8.2	Luotettavuus.....	99
8.3	Eettisyys.....	101
8.4	Soveltaminen.....	102
8.5	Jatkotutkimus	103

Lähteet	105
----------------------	------------

Liitteet.....	111
----------------------	------------

Liite 1. Tuloslaskelma 2020	111
Liite 2. Tapaustutkimukseen liittyvät kohtaamiset.....	112
Liite 3. Työntekijöiden haastatteluteemat ja -kysymykset	114
Liite 4. Toimihenkilöiden lisäteema ja -kysymykset.....	116
Liite 5. Sneak peek tapaustutkimuksesta.....	117
Liite 6. Suorat hankinnat 2020 (eurot).....	118
Liite 7. Suorat hankinnat 2020 (kilot).....	119
Liite 8. Työntekijöiden 1. 8x8-menetelmä	120
Liite 9. Työntekijöiden 2. 8x8-menetelmä	121
Liite 10. Toimihenkilöiden 1. 8x8-menetelmä	122
Liite 11. Toimihenkilöiden 2. 8x8-menetelmä	123
Liite 12. Johtajien 8x8-menetelmä	124
Liite 13. Suorien hankintojen toimittajat 2020.....	125
Liite 14. Erilliset portfolioanalyysit	127
Liite 15. Yhdistetty portfolioanalyysi	128
Liite 16. 8x8-menetelmän johtopäätökset	129

Kuviot

Kuvio 1. Wipak-ryhmän keskitetysti ohjattu hankinta	8
Kuvio 2. Tutkimusprosessi	10
Kuvio 3. Porterin arvoketjumalli	14
Kuvio 4. Perinteinen ja uusi organisaatiomalli	15
Kuvio 5. Hankinnan kehityskaarimallin vaiheet.....	16

	4
Kuvio 6. Keoughin laajennetun kehityskaarimallin vaiheet	17
Kuvio 7. Strateginen tehdä itse – ostaa päätös	18
Kuvio 8. Keskitetty hankinta	26
Kuvio 9. Hajautettu hankinta	27
Kuvio 10. Keskitetysti ohjattu hankinta	28
Kuvio 11. Hankintojen organisoinnin peruseriaatteen	30
Kuvio 12. Perinteinen hankintaprosessi	31
Kuvio 13. Moderni hankintaprosessi	32
Kuvio 14. Hankintaprosessi.....	32
Kuvio 15. Toimittajien portfolioanalyysi ja SRM:n fokukset.....	35
Kuvio 16. Toimittajasegmentointi	36
Kuvio 17. ABC-analyysin valitut asiat suuruusjärjestyksessä.....	40
Kuvio 18. Kraljicin portfolioanalyysi	42
Kuvio 19. SWOT-analyysi	43
Kuvio 20. Porterin viisi kilpailuvoimaa hankinnoissa.....	46
Kuvio 21. Hankinnan mittareiden neljä luokkaa alaluokkineen	48
Kuvio 22. Hankinnan suorituskyvyn mittaamisen osa-alueet	49
Kuvio 23. Tapaustutkimuksen vaiheet.....	52
Kuvio 24. BIKVA-arviointimallin mukainen tasoprosessi.....	59
Kuvio 25. 8x8-menetelmä.....	61
Kuvio 26. BIKVA-arviointimalli yrityksen hankintojen kehittämiseen.....	63
Kuvio 27. Tavarain fyysinen vastaanotto (työntekijät).....	70
Kuvio 28. Varastointi (työntekijät).....	70
Kuvio 29. Toimittajien yhteistyö ja laatu (työntekijät)	71
Kuvio 30. Toimituksien oikea-aikaisuus ja eräkoot (työntekijät)	71
Kuvio 31. Yrityksen sisäinen tiedonkulku (työntekijät)	72
Kuvio 32. Tavarain fyysinen vastaanotto (toimihenkilöt).....	73
Kuvio 33. Varastointi (toimihenkilöt).....	73
Kuvio 34. Toimittajien yhteistyö ja laatu (toimihenkilöt)	74
Kuvio 35. Toimituksien oikea-aikaisuus ja eräkoot (toimihenkilöt)	74
Kuvio 36. Yrityksen sisäinen tiedonkulku (toimihenkilöt)	75
Kuvio 37. Hankintojen nykytila ja kehittäminen (toimihenkilöt)	76
Kuvio 38. Tavarain fyysinen vastaanotto (johtajat).....	77

	5
Kuvio 39. Varastointi (johtajat).....	77
Kuvio 40. Toimittajien yhteistyö ja laatu (johtajat)	78
Kuvio 41. Toimituksien oikea-aikaisuus ja eräkoot (johtajat)	78
Kuvio 42. Yrityksen sisäinen tiedonkulku (johtajat)	79
Kuvio 43. Hankintojen nykytila ja kehittäminen (johtajat).....	80
Kuvio 44. Suorien ostojen toimittajien volyymi (€) 2020	87
Kuvio 45. Suorien ostojen toimittajien volyymi (kg) 2020	88
Kuvio 46. Hankintojen kehittäminen in one paper.....	94

Taulukot

Taulukko 1. Wipakin hankinnat 2020	8
Taulukko 2. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja	25
Taulukko 3. Hankinnan organisointitapojen vertailua	29
Taulukko 4. Hankinnan kokonaiskustannusten jaottelu	34
Taulukko 5. ABC-analyysin nimikeluokittelu	40
Taulukko 6. Haastatteluiden teemakohtaiset vastaukset	69
Taulukko 7. 8x8-menetelmän tulokset.....	81
Taulukko 8. Suorien hankintojen osuus liikevaihdosta 2018-2020.....	85
Taulukko 9. Suorien hankintojen ostettu kilot 2018-2020.....	86
Taulukko 10. Kasvaneet hankintakategoriat 2018-2020.....	86
Taulukko 11. Toimituskilojen vertailu 04-07/2018 ja 04-07/2020.....	87
Taulukko 12. ABC-analyysi suorien hankintojen hankintakategorioista 2020	88
Taulukko 13. Kehittämiskategoriat priorisoituna	93

1 Johdanto

Liiketoiminta on hyvin kilpailtua ja kilpailu kiihtyy entisestään. Yritysten täytyy jatkuvasti etsiä uusia toiminnan tehostamiskeinoja. Viime vuosina yhdeksi liiketoiminnan avaintekijäksi on noussut hankinta- ja toimitusketjun hallinta. Hankinta-ammattilaiset ja hankintapäälliköt voivat antaa merkittävän panoksen yrityksen menestymiseen. Suurin osa yrityksistä käyttää nykyään yli puolet liikevaihdostaan ostettuihin osiin ja palveluihin. (Weele 2014, 3.) Niemisen (2016) mukaan valmistavassa teollisuudessa hankintojen osuus voi olla vielä tätäkin suurempi, jopa 80 prosenttia yrityksen liikevaihdosta (Nieminen 2016, 12). Tehokkaita ja rakentavia suhteita toimittajiin pidetään tärkeinä, koska niiden avulla yritykset saavuttavat hyvän taloudellisen aseman ja pitkäaikaisen kilpailukyvyn (Weele 2014, 3).

Kustannuksien kanssa kamppailevan yrityksen on keskityttävä erityisesti hankintakustannuksiin. Joustavuuden kanssa kamppailevan yrityksen on puolestaan asetettava etusijalle materiaalien ostamisen läpimenoaika. Lyhyillä toimitusajoilla yritys voi olla joustavampi, koska se voi kehittää kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin nopeammin. (Benton 2010, 25.) Läpimenoajan lyhentämistä voidaan pitää tehokkaana tapana kehittää yrityksen prosessia, koska silloin pyritään tehokkaimpaan ja suoraviivaisimpaan toimintaan (Nieminen 2016, 97). Läpimenoaika voidaan pitää myös erinomaisen asiakaspalvelun mittarina. Toimittajat, joilla on lyhyt toimitusaika ja jotka noudattavat luotettavasti määräaikojaan, minimoivat materiaalipulasta aiheutuvat ongelmat valmistajalle. (Benton 2010, 25.)

Wihuri Oy:n eläkkeelle jääneen pitkäaikaisen toimitusjohtajan Juha Hellgrenin mukaan maailma muuttuu kiihtyvällä vauhdilla ja muutos on jatkuvaa. Markkinoiden ja kilpailutilanteen muuttuminen, yritysostot tai asiakkaan ostokäyttäytyminen johtaa aina työelämän muutoksiin. Muutoksesta on tullut Wihurissa pysyvää. (Hellgren 2019, 2.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Wipak Oy:n hankintoja yhdessä yrityksen hankintoihin liittyvän henkilöstön kanssa. Hankinnat ovat muovipakkausteollisuudessa erittäin merkittävä osa kulurakennetta. Yrityksellä ei tällä hetkellä ole kovin

luotettavia mittareita hankintojen seuraamiseen ja kehittämiseen. Lisäksi oli havaittu, että varastoilla aiheuttaa ongelmia aika ajoin niin virheelliset toimitusaikataulut kuin liian suuret toimituseräkoot suhteessa varastokapasiteettiin.

1.1 Case Wipak Oy osa monialaista perheyrittäjäkonsernia

Toissa vuonna vietettiin Wipak Oy:n 50-vuotisjuhlavuotta. Wipak Oy käsittää tuotantolaitokset Lahdessa ja Valkeakoskella. Yritys on osa Wihuri-konsernin pakkausteollisuuden toimialakokonaisuutta, johon kuuluu Wipak Oy:n lisäksi tuotantolaitokset Puolassa, Saksassa, Hollannissa, Ranskassa, Iso-Britanniassa, Italiassa, Espanjassa, Kiinassa ja Kanadassa. Wihurilla on puolestaan neljä eri toimialaa Suomessa, jotka ovat päivittäistavarakauppa, tekninen kauppa, lentoliiketoiminta ja jo mainittu pakkausteollisuus.

Wipak Oy valmistaa pakkausmateriaaleja elintarviketeollisuuteen ja terveydenhuollon tarpeisiin. Vuonna 2019 yrityksen 143,4 milj. euron liikevaihdosta tuli 15 % kotimaan myynnistä ja loput 85 % viennistä. Wipakin liikevaihto muodosti koko konsernin pakkausteollisuuden toimialan liikevaihdosta 15 %. Wipak Oy kuuluu Euroopan Wipak-ryhmään, joka käsittää 11 tehdasta, 1800 työntekijää ja jonka liikevaihto on noin 450 milj. euroa vuodessa. Tästä Wipak-ryhmän liikevaihdosta Wipak Oy tekee 32 %. Wipakilla työskenteli keskimäärin 490 henkilöä Lahdessa ja Valkeakoskella. (Wipak Oy n.d.; Tietoa meistä n.d.)

Wipakin seitsemän viimeistä vuotta ovat olleet rajuja muutoksen vuosia. Henkilöstörakenteet, toiminnanohjausjärjestelmä sekä tuotannon koneet ja niiden automaatioasteet ovat muuttuneet. Vuosina 2016–2018 rakennettiin ja otettiin käyttöön 21 milj. euron uusi konelinja, jonka kapasiteetti ei ole vielä täydessä käytössä, mutta on lisännyt jo Lahden tehtaan tuotantoa yli 20 %.

Wipak Oy:n vuoden 2020 tuloslaskelman (ks. liite 1) mukaan Wipakilla materiaalien ja palveluiden hankinnat olivat yhteensä noin 89,2 milj. euroa (ks. taulukko 1). Hankintojen osuus koko 140,1 miljoonan euron liikevaihdosta oli vuonna 2020 noin 64 %. Tämä oli koko toiminnan menoista hyvin merkittävä, mutta alalla normaalia ja isojen

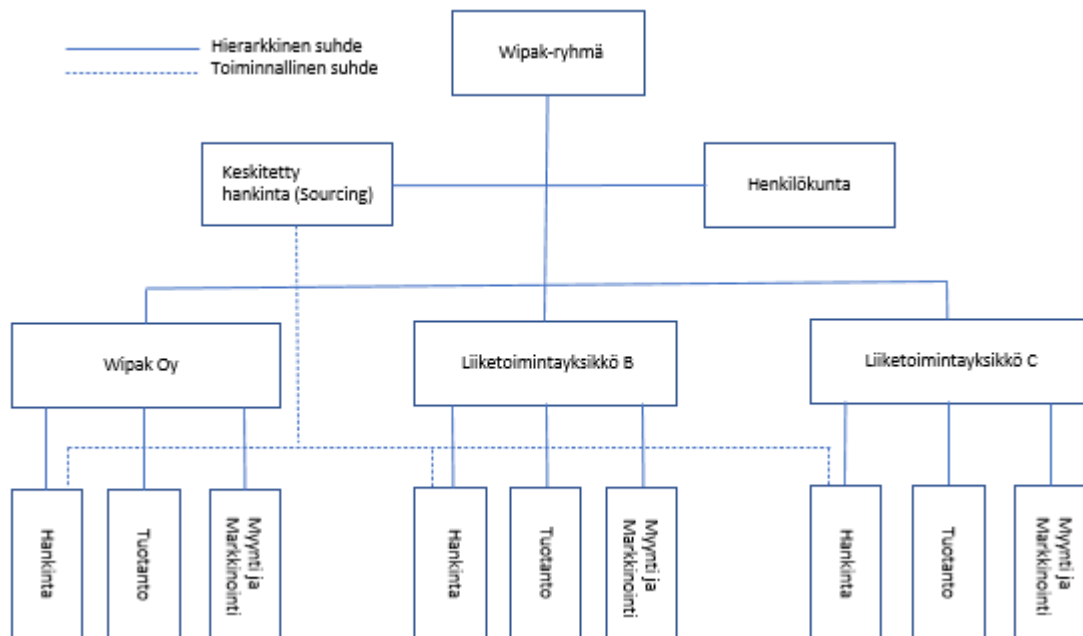
teollisuusyritysten valtavirran mukaista. Hankinnoista noin 87 % oli aineita, tarvikkeita ja tavaroita ja loput noin 13 % ulkopuolisia palveluita.

Taulukko 1. Wipakin hankinnat 2020

	(€)	Osuus kaikista hankinnoista
Ostetut materiaalit	77443937	87 %
Ostetut palvelut	11738638	13 %
Kaikki hankinnat yhteensä	89182576	

Keskitetysti ohjattu hankinta

Yrityksen hankintoja ohjataan osittain keskitetysti ohjatulla hankinnalla (ks. kuvio 1). Keskitetysti ohjattu hankinta käsittää neljän henkilön tiimin, jolla on pääosin Wipak-ryhmän 11 pakkausteollisuuden tehtaan suorien ostojen kaupallinen vastuu. Kukin tiimin jäsen vastaa eri hankintakategorioista. Tiimiä johtaa hankintajohtaja. Epäsuorat ostot on jaettu kaupallisen vastuun osalta osittain keskitetysti ohjatulle hankinnalle ja kullekin liiketoimintayksikölle.



Kuvio 1. Wipak-ryhmän keskitetysti ohjattu hankinta

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyön tavoitteena oli saada kuva yrityksen hankintojen nykytilasta ja etsiä kehityskohteita yhdessä henkilöstön kanssa. Erityisesti yritys asetti tavoitteeksi tutkia toimituksien oikea-aikaisuutta ja eräkokoja. Pyrkimyksenä oli myös kartoittaa mitä yritystä hyödyttäviä hankintojen mittareita kannattaisi käyttää, jotta ne tukisivat kehittämistoimintaa. Tavoitteena oli myös tutkia yrityksen hankintastrategiaa. Visio hyvin toimivista hankinnoista on jokaisen yrityksen unelma.

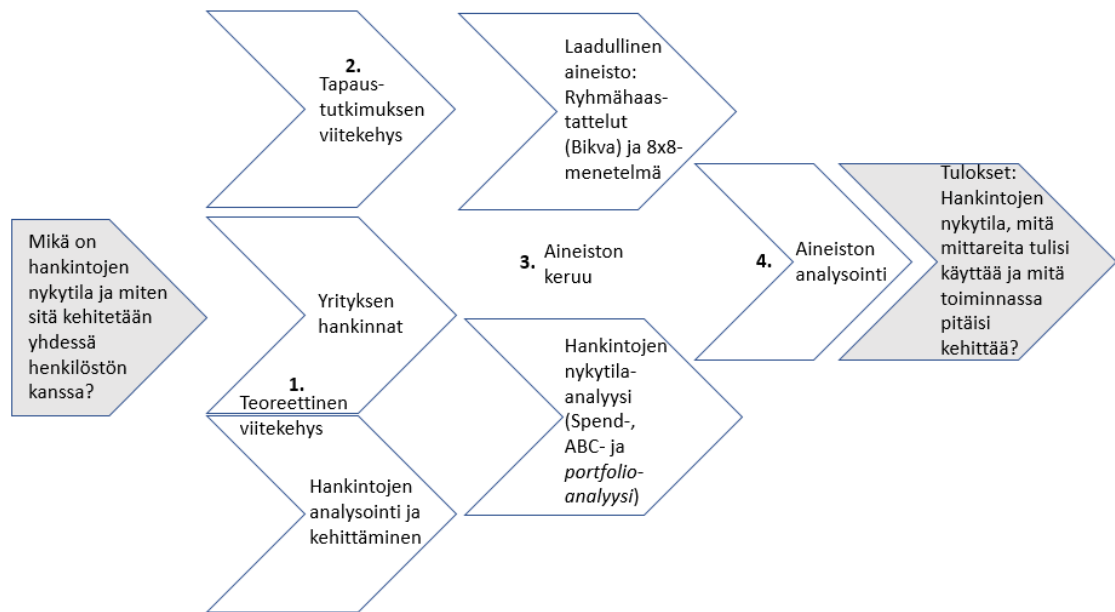
Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimuskysymykset johdetaan tutkimusongelmasta. Tutkimuskysymyksiä voi olla yksi tai useampia. Tutkimuskysymysten tehtävä on täsmentää tutkimusongelmaa. Kun tutkimuskysymykset on määritelty ja niihin on saatu vastaukset tutkimusaineiston avulla, tutkimusprosessi on suoritettu. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 18–19; Kananen 2013, 129–130.)

Tutkimusongelmana ja kehittämistyön tavoitteena tutkimuksessa oli se, että miten kohdeyrityksen hankintoja voidaan kehittää. Tutkimusongelmasta johdettiin neljä tutkimuskysymystä, joihin tällä tutkimuksella haettiin vastauksia:

1. Mikä on hankinnan nykytila organisaatiossa?
2. Mikä on yrityksen hankintastrategia?
3. Mitä hankinnoissa tulisi kehittää?
4. Mitä tulisi mitata hankintojen kehittämiseksi?

Tutkimusprosessi

Tutkimuskysymyksistä muodostettiin yksi selkeä kysymys, joka kuvaa tutkimusta mahdollisimman kattavasti; ”Mikä on hankintojen nykytila ja miten sitä kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa?” Tämän kysymyksen tarkoitus oli kuvata kohdeorganisaation henkilöstölle tutkijan tarkoitus tutkimuksessa. Tutkija laati kysymyksestä tutkimukselle tutkimusprosessin (ks. kuvio 2), jonka tuli tuottaa tuloksina tietoa hankintojen nykytilasta, mittareista ja kehityskohteista.



Kuvio 2. Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi rakentui neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija perehtyi teoriaan yrityksen hankinnoista, hankintojen analysoinnista ja kehittämisestä. Teoriateemat ja laajuus päätettiin pitää ns. hankintojen perusteorioissa, koska se oli tutkijalle riittävän haastava uusien asioiden oppimistaso, sillä tutkija ei ole ollut hankintojen parissa kovinkaan paljon aiemmin. Lisäksi nähtiin, että hankintojen perusteoriataso oli riittävä tämän tutkimuksen tuloksien kannalta.

Toisessa vaiheessa tutkija tutustui tapaustutkimukseen lähestymistapana ja valitsi käytettävät tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät tutkimusprosessiin. Kolmannessa vaiheessa tutkija suoritti sekä laadullisen, että määrällisen aineiston keruun yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa. Neljännessä vaiheessa tutkija suoritti aineiston analysoinnin, joka tuotti tutkimustulokset.

1.3 Lähestymistavan, menetelmien ja tietoperustan valinta

Kehittämistyössä tavoitetta lähestyttiin tapaustutkimuksen (case study) avulla. Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi erityisesti silloin, kun halutaan syvä ymmärrys kehittämisen kohteesta ja saada aikaan uusia kehittämisehdotuksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 53).

Tämä tapaustutkimus toteutettiin sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen menetelmin. Sen aineistoa kerättiin haastatteluin, analysoimalla kirjallisia aineistoja ja tilanteita havainnoimalla. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009) kutsuvat edellä mainittuja aineistonkeruumenetelmiä aineistonkeruun perusmenetelmiksi. Näitä aineistonkeruun perusmenetelmiä käytetään myös monissa muissa kehittämistyön lähestymistavoissa tai tutkimustyypeissä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 191–192.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 55) mukaan monipuolisia menetelmiä käyttämällä saadaan monipuolinen, syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Laitinen (1998) tuo esiin Reichardt ja Cookin vuoden 1979 näkemyksen, että määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistäminen samassa tutkimuksessa on haastavaa. Tällöin tutkimuksen kustannukset kasvavat, kesto pitenee ja tutkijan ammattitaitokin joutuu kovemmalle koetukselle. (Laitinen 1998, 47–48.)

Tässä tapaustutkimuksessa päädyttiin valitsemaan tietoperustaksi raportointiin Oivalluttava-Perinteinen -malli. Tietoperustana käytetään Oivalluttava-Perinteinen -mallia, jossa on tunnistettavissa tekijän omaa ajattelua. Tuloksia ei kuitenkaan vielä esitetä teoreettisessa viitekehyksessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 35.)

1.4 Hankinnan termistöä

Hankinnan termistö on monessa kielessä epätäsmällistä. Suomen ja englannin kielessä samalla sanalla voi olla monia eri merkityksiä ja yleisesti hyväksytyjä määritelmiä on löydettävissä kehnosti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 53.) Yritysmailmassa hankintojen yhteydessä käytetään usein englanninkielisiä termejä kuten *buying*, *procurement*, *purchasing*, *sourcing*, *material management* ja *supply management*. Suomen kielen vastineita näille ovat esimerkiksi hankinta, hankintatoimi, osto, ostotoiminta, strateginen hankinta ja operatiivinen hankinta. (Huuhka 2019, 12–14; Nieminen 2016, 11.)

Suomen kielessä ostamisella voidaan tarkoittaa suppeimmillaan tilaamista ja laajimmillaan se voi tarkoittaa kokonaisvastuuta hankinnoista. Useimmiten englannin kielen termit *purchasing* ja *procurement* mielletään samaksi termiksi. Laajasti tulkittuna

nämä termit voidaan tulkita suomen kielessä termillä *hankinta*. (Huuhka 2019, 12–13.)

Suuremmissa yrityksissä hankinta on organisoidumpaa. Organisoidummissa yrityksissä hankinnat jaetaan usein operatiiviseen ja strategiseen hankintaan. Operatiivisesta hankinnasta käytetään myös käsitettä osto tai ostotoiminta. Operatiivisen hankinnan tehtävinä on esimerkiksi ostotilausten tekeminen, toimitusten valvonta, vastaanotto, ostolaskujen tarkastus ja suorituskyvyn seuranta. Strateginen hankinta keskittyy puolestaan hankintojen johtamiseen ja kehittämiseen yrityksen liiketoimintastrategian mukaisesti. Strategisen hankinnan tehtävät ovat esimerkiksi uusien toimittajien etsimistä ja sopimusten tekoa. (Nieminen 2016, 11.)

Tässä opinnäytetyössä pyritään käyttämään käsitettä hankinta, millä korvataan rinnakkainen sanatermistö. Lisäksi joissain asiayhteyksissä käytetään strategista, taktista ja operatiivista hankintaa.

2 Yrityksen hankinnat

2.1 Hankinnan määritelmä

Hankinnan määritelmä kirjallisuudessa vaihtelee sen mukaan, mitä näkökulmaa halutaan kulloinkin korostaa. Huuhkan (2019) mukaan perinteisesti hankintana on pidetty sitä mistä yritys saa laskun. Lasku muodostuu vastaan otetusta tavarasta, palvelusta tai oikeudesta johonkin. (Huuhka 2019, 15.) Nieminen (2016) on kiteyttänyt, että hankinnan piiriin kuuluu kaikki se, minkä yritys ostaa ulkopuolelta (Nieminen 2016, 10).

Hankinnan määritelmä Van Weelen (2014, 3) mukaan:

Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että kaikki tarvittavat tavarat, palvelut, kyvykkyydet ja tiedot, joita tarvitaan yrityksen ensisijaisten ja tukitoimintojen hoitamiseen, ylläpitoon ja hallinnointiin, turvataan mahdollisimman suotuisin ehdoin.

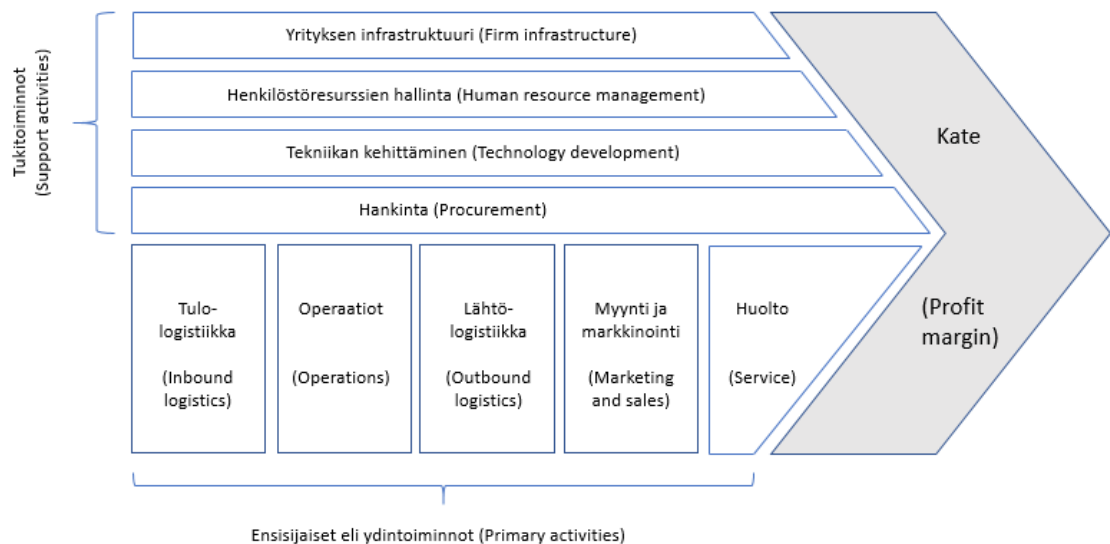
Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 53) määrittelevät hankinnan seuraavasti:

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimivalla tavalla.

Määritelmät tarjoavat perinteistä hankintaa laajemman näkökulman, sillä niissä hankinnan nähdään kattavan kaiken yrityksen ulkopuolisten resurssien käytön ja hallinnan. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018) mukaan Richard Lamming (1993) oli jo tuolloin todennut, että hankinta on muuttumassa yrityksen strategiseksi toiminnoksi, jonka tulee varmistaa, että yrityksellä on käytössään tilanteen vaatimat parhaat ulkoiset resurssit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 52–53.)

2.2 Hankinta osana arvoketjua

Arvoketjuajattelun keksijänä voidaan pitää Michael Porteria vuonna 1985. Hän esiteli tuolloin arvoketjumallin (ks. kuvio 3), jossa hankintatoimi on osa arvoketjumallia. (Weele 2002, 11.) Arvoketjumallissa yrityksen toiminta jaetaan sekä ydin- että tuki-toimintoihin (Nieminen 2016, 11).



Kuvio 3. Porterin arvoketjumalli (Muokattu: Weele 2002, 11).

Yrityksen ydintoimintoja ovat tulologistiikka, jalostusoperaatiot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi sekä huolto (Huuha 2019, 16). Ydintoimintoja ovat ne, joissa lopputuotetta jalostetaan, siihen ollaan fyysisesti kosketuksissa tai sitä toimitetaan asiakkaalle. Ydintoiminnot muodostavat yhdessä ydinprosessin. Yrityksen ydintoimintoja tuetaan tukitoiminnoilla. (Weele 2002, 10.)

Hankinta on yrityksen tukitoiminto, joita ovat myös yrityksen infrastruktuuri, henkilöstöresurssien hallinta ja tekniikan kehittäminen. Tukitoiminnon tehtävä on varmistaa se, että yrityksen ydintoiminnot sujuvat häiriöttä. (Nieminen 2016, 11.) Weele (2002) tuo esiin, että tukitoiminnot voivat tukea yksittäistä ydintoimintoa tai koko ydinprosessia (Weele 2002, 10).

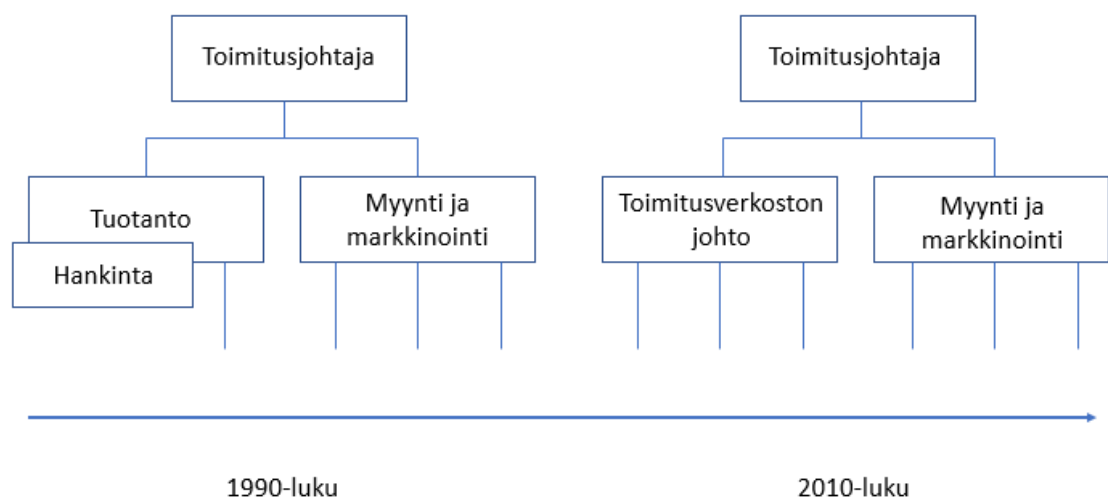
Porterin arvoketjumallissa hankinta on sijoitettu yrityksen tukitoimintoihin. Weelen (2002) mukaan hankinnan tehtävänä on hankkia raaka-aineita, tarvikkeita ja muita kulutushyödykkeitä sekä koneita, laboratoriolaitteita, toimistotarvikkeita ja rakennuksia. Tämä osoittaa, että hankinta tukee itse asiassa sekä ydintoimintoja että tukitoimintoja. (Weele 2002, 11.)

Hankinnan sijoittamista tukitoimintoihin on kritisoitu useasti, koska sen merkitys yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn parantamiseen on hyvin merkittävä (Huuha

2019, 16; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 43). Hankintaa pidetään nykyään yrityksen strategisena toimintona (Huuha 2019, 16). Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) esittävät, että Porterin malli on hidastanut hankinnan kehitystä, koska siinä asetettiin hankinta sivurooliin yrityksen arvoketjun ohjaamisessa ja kehittämisessä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 43). Leenders (2006) esittää, että arvoketjun sijaan tulisi puhua arvoketjuverkostosta tai toimitusverkosta. Nämä termit kuvaavat paremmin sitä, mitä todella tapahtuu. (Leenders 2006, 6.)

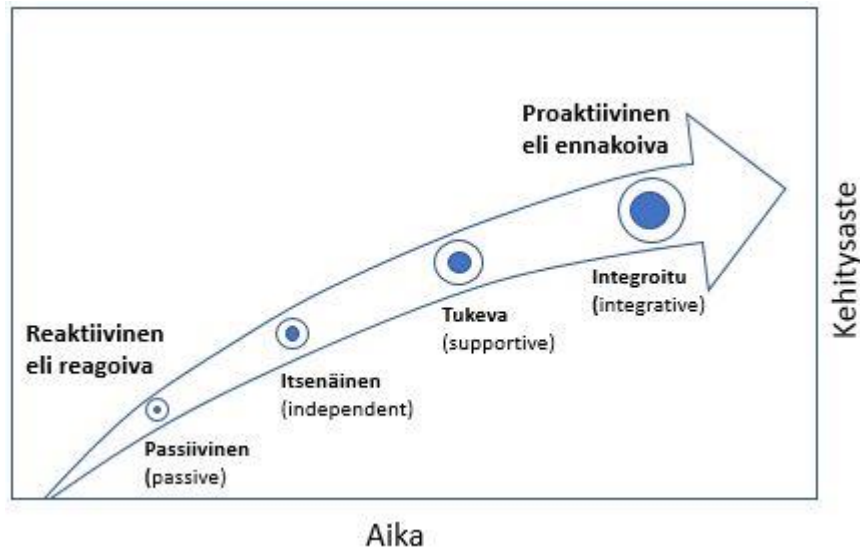
2.3 Perinteinen ja uusi hankintaorganisaatiomalli

Yrityksien organisaatiomalliin vaikuttaa monet tekijät. Ilorannan ja Pajusen-Muhosen (2018, 335) mukaan 1990-luvulla hankinnat nähtiin organisaatorakenteessa usein tuotannolle alisteisina (ks. kuvio 4), jota kutsutaan perinteiseksi malliksi. Perinteisessä mallissa hankinta nähtiin vain päivittäisenä asioiden hallintana (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 47). Parin vuosikymmenen kuluessa on rakentunut uusi organisaatiokäsitys, jossa johdetaan toimitusverkostoa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 334–335). Bentonin (2010) mukaan toimittajahallinta on noussut kuluneen 20 vuoden aikana taktisesta ostamisesta merkittävään strategiseen asemaan organisaatioissa (Benton 2010, 5).



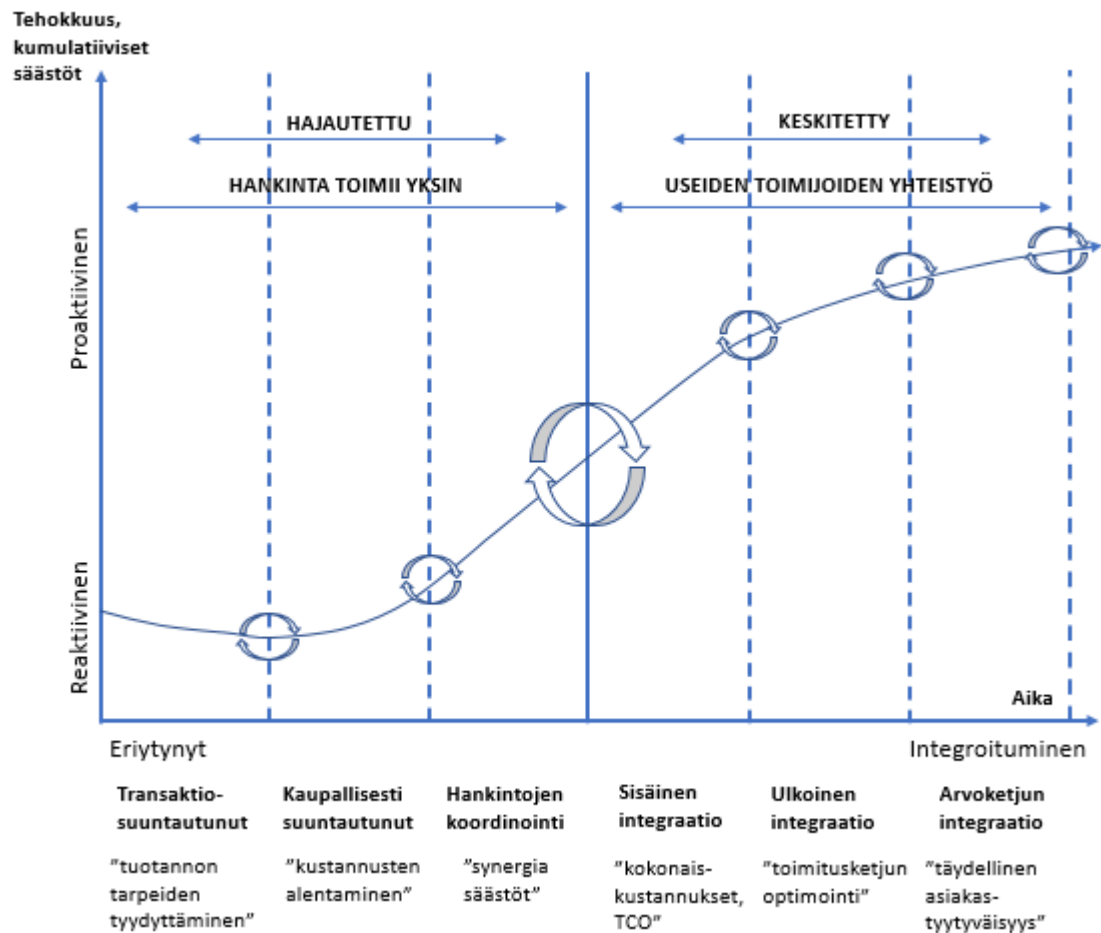
Kuvio 4. Perinteinen ja uusi organisaatiomalli (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 335).

Hankintojen kehityskaarta on kuvattu eri tavoin kirjallisuudessa. Huuhkan (2019) mukaan Reck ja Long (1998) kuvasivat hankintojen kehityskaarta neljän kehitysvaiheen mallilla (ks. kuvio 5). Mallissa hankinta kehittyy portaittain passiivisesta integroiduksi. Kehityskaaren loppuvaiheessa hankintastrategia on osa yritysstrategiaa ja se parantaa yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta. (Huuhka 2019, 18–19.)



Kuvio 5. Hankinnan kehityskaarimallin vaiheet (Huuhka 2019, 18).

Hankintojen kehitystä on kuvattu muillakin tavoilla. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) nostavat yhdeksi monipuolisimmista kehityskaarimalleista Keoughin (1993) esittämän viisivaiheisen mallin. Tähän malliin Weele (2005) on lisännyt kuudennen vaiheen (ks. kuvio 6), jossa hankinta nähdään arvoketjuorientoituneena. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 89–91.)



Kuvio 6. Keoughin laajennetun kehityskaarimallin vaiheet (Huuha 2019, 19).

Weelen kuudennella kehityskaarimallin tasolla tavoitellaan täydellistä asiakastyytyväisyyttä. Tavoitteen saavuttamiseksi vaaditaan strategista yhteistyötä toimittajaverkoston kanssa. Kaikkien organisaatioiden yhteinen visio ohjaa toimintaa ja arvoa pyritään luomaan loppuasiakkaan lisäksi kaikille toimittajaverkoston osapuolille. Arvoketjun integraatiotasolla ICT-järjestelmät (*information and communication technology*) on integroitu mahdollisimman laajasti. (Huuha 2019, 23.)

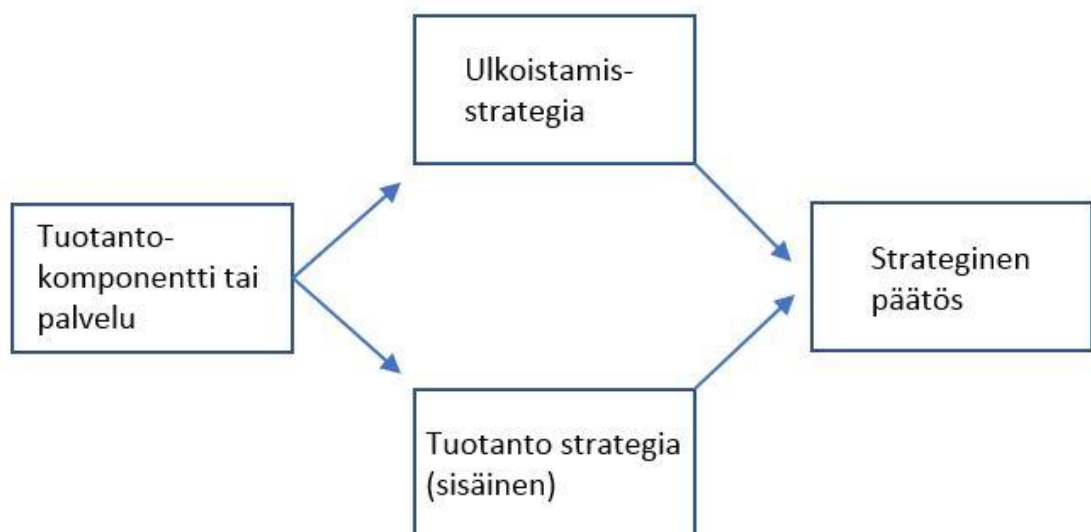
Edellä esitetty Keoughin laajennettu kehityskaarimalli kuvaa miten yritykset ovat ottaneet aktiivisemmän otteen toimittajamarkkinoistaan. Kaikissa hankinnoissa ei kuitenkaan kannata pyrkiä kehityskaarimallin oikeaa reunaan kohti, koska jokaisessa organisaatiossa on myös hankintoja, joihin ei kannata panostaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 94.) Huuhkan (2019) mukaan yrityksen sopivan tason valintaan vaikuttaa esimerkiksi toimiala, tuotteet ja sijainti toimitusketjussa. Korkeammat tasot

vaativat enemmän henkilöstöosaamista ja kalliimpia ICT-järjestelmiä. (Huuhka 2019, 24.)

Hankinnan haaste on pitää osaaminen oikealla tasolla, jossa saatavat hyödyt ja niistä aiheutuvat kustannukset ovat tasapainossa (Huuhka 2019, 24). Kehityskaarimallin viimeistä vaihetta ei ole järkevää tavoitella kuin tärkeimmissä hankinnoissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 94). Hankinnan kehittämisen taso tulee valita yritys- ja hankintastrategian mukaan (Huuhka 2019, 24; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 94).

2.4 Hankintastrategia

Hankintaa ja toimitusketjun hallintaa koskevat strategiat johdetaan yritystason strategiasta ja liiketoimintastrategiasta (Leenders 2006, 256). Liiketoimintastrategian tavoitteiden tulee olla myös hankinnan tavoitteita (Nieminen 2016, 27). Lähtökohta strategian toteuttamiselle on päätös siitä, että mitä tehdään itse ja mitä ostetaan (ks. kuvio 7). Ulkoistamisesta on tullut kilpailukykyä parantava keino eri toimialoilla. Benton 2010, 158.) Leendersin (2006) mukaan ulkoistettu tuotanto tai palvelu saattaa olla järkevämpää myöhemmin palauttaa takaisin omaan tuotantoon. Hankintastrategian muutokseen vaikuttaa esimerkiksi uusi teknologia ja muutokset toimittajamarkkinoilla. (Leenders 2006, 480–481.)



Kuvio 7. Strateginen tehdä itse – ostaa päätös (Benton 2010, 158).

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018) mukaan yritys tarvitsee yleensä kaksi strategiatasoa: konserni- ja yritysstrategian yrityksen koossa pitämiseksi sekä oman liiketoimintastrategian kullekin liiketoiminnolle. Liiketoimintastrategioissa tulisi olla toimittajamarkkinat huomioitu vähintään yleisellä tasolla, koska hankinnat ovat merkittävä osa kulurakennetta. Yrityksen strategiatyön yhteydessä hankinta- ja toimitusketjunäkökulman järjestelmällinen pohtiminen auttaa löytämään oikean strategian hankintoihin ja toimittajamarkkinoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 145–146.)

Hankinnan strategiat voidaan jakaa sekä hankintaa koskevaan strategiaan että kategoriakohtaisiin strategioihin. Hankintaa koskeva strategia pyrkii asettamaan hankinnoille pidemmän aikavälin tulostavoitteet sekä hankintaorganisaatiolle kehittämis- ja osaamistavoitteet. Hankintastrategia kategoriakohtaisesti tarkoittaa usein eri hankintakategorioille luotuja strategisia linjoja. Kullekin hankintakategorialle luodaan oma hankintastrategia, jonka avulla hankintaa kehitetään markkinatilanne, tarve ja toimittajakenttä huomioiden. (Huuhka, 2019, 63.) Huuhkan (2019, 63) mukaan kategoriastrategiassa määritellään seuraavat asiat:

- hankintakategorian tavoitteet
- tulevaisuuden optimaalinen toimittajakenttä
- mittaamistavoitteet
- toteutussuunnitelma.

Hankintastrategioita on paljon erilaisia, mutta niiden tavoitteiden saavuttamista yhdistää tarve toimialaosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, laajojen kokonaisuuksien hahmottamiskykyyn, joukkuepeliin, verkosto-osaamiseen, vuorovaikutustaitoihin ja yhteiseen bisneskieleen (Nieminen 2016, 27).

2.5 Hankinnan luokittelua

Erityyppisiä hankintoja hallintaan eri tavoin. Hallinta perustuu hankintojen luokitteluun. Hankintojen luokittelutapoja on useita ja ne perustuvat eri näkökulmiin. Luokittelun kriteereinä pidetään esimerkiksi hankinnan luonnetta, käyttötarkoitusta, hankinnan merkittävyyttä sekä toimittajia ja toimittajamarkkinoita. (Huuhka 2019, 40.)

Jaottelu hankinnan kohteen luonteen mukaan

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 55–56) jaottelee hankittavat hyödykkeet perinteisen mallin mukaan kahdeksaan luokkaan niiden luonteen perusteella:

1. Raaka-aineet ovat tuotantoprosessiin tarvittavia valmistusaineita, joita on ennen hankintaa työstetty vähän tai ei lainkaan. Näitä ovat esimerkiksi metallit, puu, öljy, hiili, viljat, tee ja kahvi.
2. Puolivalmisteet ovat käyneet aikaisemmin läpi yhden tai useamman tuotantovaiheen. Näille tuotteille on ominaista, että niitä työstetään edelleen myöhemmissä tuotantovaiheissa, jonka jälkeen ne liitetään lopulliseen tuotteeseen.
3. Komponentit ovat tuotantovalmisteisia tuotteita, jotka liitetään kokoonpanovaiheessa sellaisenaan lopputuotteeseen. Näitä ovat esimerkiksi elektroniset osat, sylinterit ja muut moottoriosat.
4. Tuotannon tarveaineet ovat yrityksen valmistusprosesseissa tarvittavia materiaaleja ja muita tarveaineita, joita ei liitetä valmistettaviin tuotteisiin. Näitä ovat esimerkiksi käsittelyaineet, teollisuuskaasut ja voiteluöljyt.
5. Kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet ovat tuotteita, joita tarvitaan tuotannon toimintojen ylläpitämiseen. Näitä ovat esimerkiksi kunnossapidon tarvikkeet ja varaosat, toimistotarvikkeet, puhdistusaineet sekä henkilökohtainen työvaatetus.
6. Investointihankinnat ja pääomahyödykkeet ovat hankintoja, joita ei kuluteta heti ja joiden arvo yleensä laskee ajan kuluessa. Näitä ovat esimerkiksi rakennukset sekä tuotannon koneet ja laitteet.
7. Palvelut ovat kolmannen osapuolen tuottamia toimintoja tai liiketoimintaprosessien osia. Näitä ovat esimerkiksi suunnittelu, osakokoonpanotyö ja siivous. Palveluhankinnat voivat olla sekä tuotantoon liittyvää (esim. alihankintatyötä) että tuotantoon liittymätöntä (esim. koulutusta tai järjestelmäkehitystä).
8. Valmistuotteet sekä kauppa- ja välitystavarat ovat lopputuotteita, jotka hankitaan myytäväksi joko sellaisenaan tai liitettynä toiseen tuotteeseen. Tukku- ja vähittäiskaupan yrityksissä kaikki myytävät tuotteet ovat tätä kategoriaa.

Tuotannollisissa yrityksissä tämän kategorian tuotteita yhdistetään itse valmistettuihin tuotteisiin, jolloin saadaan tarjottua asiakkaille kattavampi tuoteportfolio.

Viimeisintä kategoriata ei ole aina esitetty (vrt. Huuhka 2019, 40–41.), mutta se on joillekin valmistaville yrityksille hyvin merkityksellinen. Hankinnan kohteen luonteen mukainen luokittelu kuvaa hyvin hankintojen sisältöä. Se ei kuitenkaan auta juuri tunnistamaan sopivimpia toimintatapoja erilaisten tuote- ja palveluryhmien hankinnoissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 56.)

Jaottelu tuloslaskelman mukaan

Yrityksen tilinpäätöksessä, joka sisältää vuosikertomuksen, tuloslaskelman ja taseen, hankinnat näkyvät monessa paikassa. Hankinnat voidaan jaotella käyttötarkoituksen mukaan mukaillen kululajipohjaista tuloslaskelman rakennetta. (Huuhka 2019, 41–42.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 57–58) ovat esittäneet perinteisestä mallista laajennetun neljän pääryhmän mallin, jossa kululajikohtaisesti hankinnat jaotellaan seuraavasti:

1. Suorat hankinnat pääryhmästä käytetään myös nimitystä tuotannolliset hankinnat. Tähän pääryhmään kuuluu hankinnat, jotka liittyvät kiinteästi yrityksen organisaation myymiin tuotteisiin tai palveluihin. Näitä ovat esimerkiksi omien tuotteiden valmistamiseen tarvittavat raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit sekä alihankinnat palveluhankintoina. Suorat hankinnat kirjataan tuloslaskelmassa ostoihin.
2. Epäsuorat hankinnat ovat sellaisia tuotteita ja palveluita, joita tarvitaan muuhun kuin ydintoimintoihin. Tyypillisesti epäsuorat hankinnat käsittävät tavarat ja palvelut, jotka liittyvät yrityksen kiinteistöihin, hallintoon, myyntiin ja markkinointiin. Näitä ovat esimerkiksi toimistotarvikkeet, kunnossapidon työkalut ja tarvikkeet, energia sekä tietotekniikka- ja konsultointipalvelut. Tuloslaskelmassa epäsuorat hankinnat kirjataan pääasiassa muihin kustannuksiin.

3. Investointihankinnat käsittävät kiinteistöt ja rakennukset, tuotannon koneet ja laitteet sekä tietokoneet. Tyypillistä investointihankinnoille on kertaluonteisuus ja hankintojen suhteellinen suuruus. Investointihankinnat jaetaan ja kirjataan tuloslaskelmaan poistoiksi useammalle vuodelle.
4. Kauppatavarat ovat sellaisenaan asiakkaalle myytäviä tuotteita. Joskus on hankalaa erottaa kauppatavaroita suorista hankinnoista, jos tuotteet esimerkiksi pakataan uudelleen. Kauppatavarat kirjataan tuloslaskelmassa suorien hankintojen tapaan ostoihin.

Monissa yrityksissä epäsuoria hankintoja on enemmän kuin suoria hankintoja. Keskimäärin niitä on yrityksissä noin puolet. (Weele 2010, 85.) Kyseessä on erittäin merkittävä hankintakokonaisuus, jolla on suuret kustannusvaikutukset (Huuhka 2019, 43). Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) toteavat, että monien yritysten hankintaosastot ovat keskittyneet yksinomaan suoriin hankintoihin ja kauppatavaroihin. Investoinneista on huolehtinut projektiorganisaatioilla ja epäsuorat hankinnat ovat jääneet tarvitsijoiden ja käyttäjien hoidettaviksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 58.) Huuhka (2019) painottaa, että epäsuoriin hankintoihin kannattaa panostaa hankinnan ammattilaisten toimesta, koska tulosparannuspotentiaali voi olla erittäin suuri (Huuhka 2019, 43).

2.6 Hankinnan organisointi

Hankinnan organisointi on riippuvainen liiketoiminta-alan ominaispiirteistä ja tilannekohtaisista tekijöistä. Tähän vaikuttaa yrityksen toimiala, koko sekä hankittavan tuotteen tai palvelun luonne (Weele 2014, 263). Yritysten hankinta organisoidaan usein sen mukaan, että millaista hankintastrategiaa halutaan toteuttaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 318).

Weele (2014) toteaa, että hankintojen tärkeys ja hankintaorganisaation asema yrityksessä korostuu erityisesti silloin, kun hankinnat ovat merkittävä osa lopputuotteen kustannuksista. Hankintoihin kiinnitetään myös enemmän huomioita, jos yrityksen

taloudellinen tilanne ei ole hyvä. Hankintojen avulla on mahdollista saada säästöjä ja yrityksen kannattavuutta paranemaan. (Weele 2014, 264–265.)

Hankinnan toiminnot

Kuten jo luvussa 1.4 esitettiin, hankinnat voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen hankintaan. Weele (2014, 265–266) ja Huuhka (2019, 13) määrittelevät näiden toimintojen väliin vielä taktisen hankinnan, jonka tehtäviin kuuluu budjetointi ja sopimusneuvottelut. Näiden toimintojen tehtävät, vastuut ja valtuudet määritellään Weelen (2014, 265–267) ja Huuhkan (2019, 13) mukaan seuraavasti:

Strateginen hankinta pyrkii pitkäntähtäimen strategiasuunnitelmiin, jotka vaikuttavat tulevaisuuteen ja markkina-asemaan. Päätökset tehdään yrityksen ylimmässä johdossa yhdessä logistiikan ja hankinnan johdon kanssa. Strategisessa hankinnassa keskitytään toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, toimittajien valintaan ja arviointiin, toimittajasuhteiden kehittämiseen sekä ennusteisiin.

Taktinen hankinta määrittelee hankintaprosessit ja valitsee toimittajat. Päätöksen tekoon osallistuu logistiikan ja hankinnan johdon lisäksi myös kokeneemmat ostajat. Taktisessa hankinnassa budjetoinnin ja sopimusneuvotteluiden lisäksi vastataan toimittajien auditoinnista ja laadusta sekä hankintoihin liittyvien prosessien standardisoinnista.

Operatiivinen hankinta vastaa käytännön toimista tilaus-toimitusketjussa. Se keskittyy arkirutiineihin, kuten tilaamiseen, laskujen tarkastamiseen sekä toimitusvalvontaan ja -arviointiin. Päätökset tehdään yleensä ostajien kesken ja ne koskevat päivittäisten ongelmien ratkaisua.

Reaktiivinen ja proaktiivinen hankinta

Operatiivinen hankinta on reaktiivista eli reagoivaa. Siinä korostetaan tuotteen tai palvelun hintaa ja kustannuksia. Reaktiivista ostamista toteuttava yritys ei halua vähentää varastoitavien tuotteiden tai toimittajien määrää, koska se näkee ne riskienhallinnan keinona. (Hankintatoimi ja ostotoiminta n.d.)

Strateginen hankinta on vastaavasti proaktiivista eli ennakoivaa. Proaktiivinen hankinta perustuu arvonluomiseen, jolloin esimerkiksi varastoitavien tuotteiden ja toimittajien määrää pyritään vähentämään. Strategisessa hankinnassa tiedonkulun tärkeyttä korostetaan. Varhainen tiedonsaanti mahdollistaa paremman toiminnan ohjaamisen ja pitkäjänteisen kehittämisen sekä paremman riskienhallinnan. (Hankintatoimi ja ostotoiminta n.d.)

Reaktiivinen hankinta sopeutuu jo tapahtuneisiin muutoksiin. Proaktiivinen hankinta puolestaan pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden muuttuvia mahdollisuuksia. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 96) nostaa Baily'n (2005) reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan erot vertailuun (ks. taulukko 2). Keskeisin ero reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan välillä on erilainen suhteutuminen toimittajamarkkinoiden muutoksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 95–96.)

Taulukko 2. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 96).

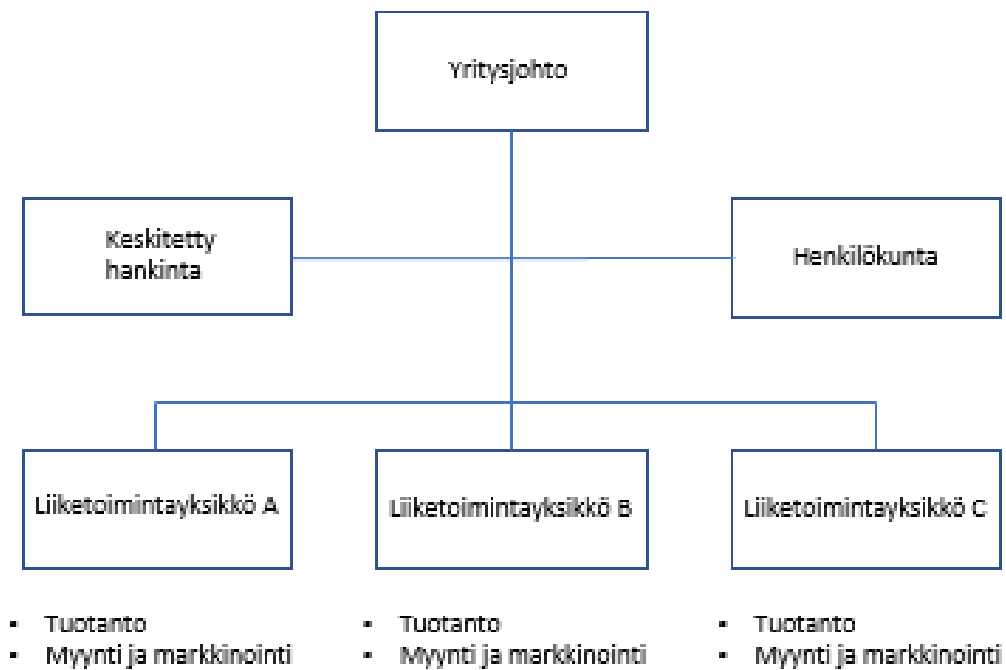
	A	B
1	Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
2	Hankinta on kustannusyksikkö.	Hankinta voi tuottaa lisäarvoa.
3	Hankinta voidaan hajauttaa.	Keskitetystä hankintojen
4		koordinoinnista on hyötyjä.
5	Hankinta vastaanottaa specifikaatiot;	Hankinta eliminoi laatuongelmat
6	ei osallistu suunnitteluun.	ennakolta.
7	Hankinta raportoi taloushallinnolle	Hankinta raportoi ylimmälle
8	tai tuotannolle.	johdolle.
9	Hankinta on tukitoiminto.	Hankinta on yksi yrityksen
10		päätoiminnoista.
11	Hankinnan painotus on päivittäisissä	Hankinnan painotus on pitkä-
12	rutiinitoiminnoissa.	jänteisissä kehittämistehtävissä.
13	Hinta on avainmuuttuja.	Kokonaiskustannukset ja -arvo
14		ovat avainmuuttujia.
15	Ongelmat ovat toimittajan vastuulla.	Ongelmista vastataan yhdessä
16		toimittajan kanssa.
17	Suuri määrä toimittajia varmistaa	Suuri määrä toimittajia tarkoittaa
18	saatavuuden.	menetettyjä mahdollisuuksia.
19	Suuret varastot merkitsevät	Suuret varastot merkitsevät
20	varmuutta.	tuhlausta.
21	Informaatio lisää neuvotteluvoimaa,	Onnistumisen kannalta tärkeitä
22	eikä sitä jaeta muille.	informaatiota jaetaan
23		toimittajien kanssa.
24	Toisen voitto on toisen häviö.	Neuvotteluissa pyritään
25		win-win-lopputulokseen.
26	Hankinta on eriytynyt toiminto.	Hankinta toimii tiiviissä yhteis-
27		työssä muiden toimintojen kanssa.
28	Toimittajien kanssa ei tehdä	Tärkeimpien toimittajien kanssa
29	yhteistyötä.	tehdään tiivistä yhteistyötä.

Hankinnoissa pitäisi pyrkiä ennakoivuuteen, jotta yrityksen toiminta ei olisi jatkuvaa reagoimista ongelmiin vasta, kun ne paljastuvat. Harvojen organisaatioiden hankinta on puhtaasti vain reaktiivista tai proaktiivista. Hankintojen luonne voi vaihdella esimerkiksi tuoteryhmittäin tai yksiköittäin. (Hankintatoimi ja ostotoiminta n.d.)

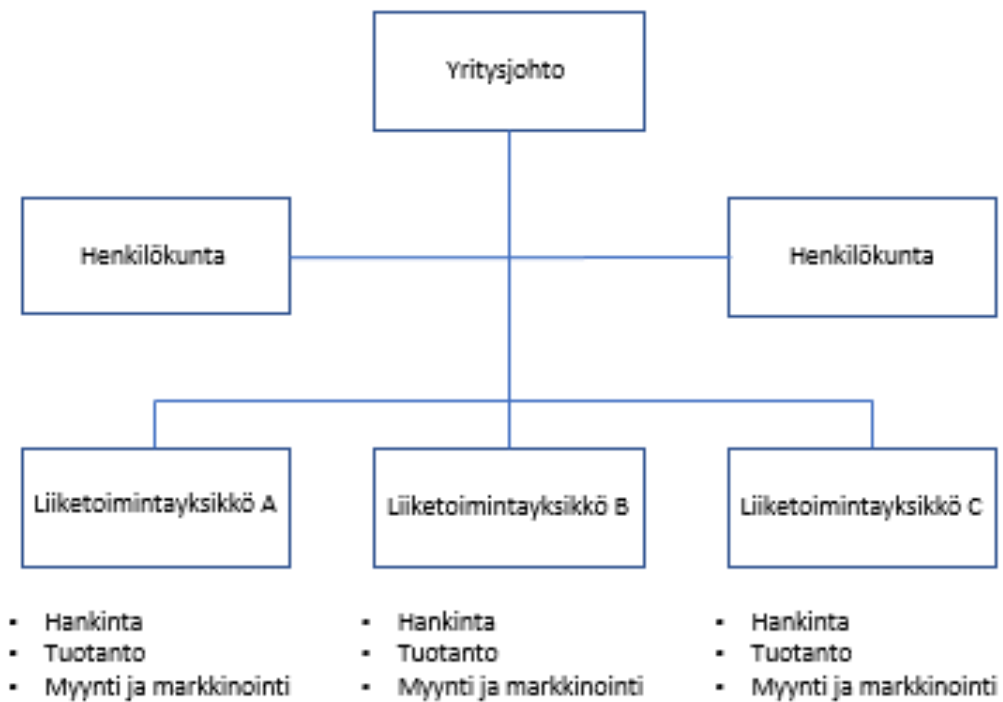
Kehittyneissä proaktiivisissa yrityksissä hankinnan ammattilaisten työajasta vain pieni osa on operatiivista hankintaa. Pääosa työajasta käytetään toimittajien etsintään, valintaan ja hallintaan sekä toimittajayhteistyön kehittämiseen. Proaktiivinen hankinta pyrkii vaikuttamaan muutoksiin ennakolta ja ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 95.)

Keskitetty ja hajautettu hankinta

Hankinnan organisoinnissa yrityksen on valittava joko keskitettyä tai hajautettua hankintaa. Se voi olla joko täysin keskitettyä tai täysin hajautettua, mutta myös jotain näiden väliltä. (Weele 2014, 267–270.) Keskitetty hankinta (ks. kuvio 8) tarkoittaa sitä, että yrityksellä on yksi hankinnoista vastaava henkilö ja pääosa hankintoihin liittyvistä päätöksistä on hänen vastuullaan. Hajautetussa hankinnassa (ks. kuvio 9) vastuu päätöksistä on liiketoimintayksiköillä, toimipisteillä ja yksittäisillä osastoilla. (Nieminen 2016, 41.)

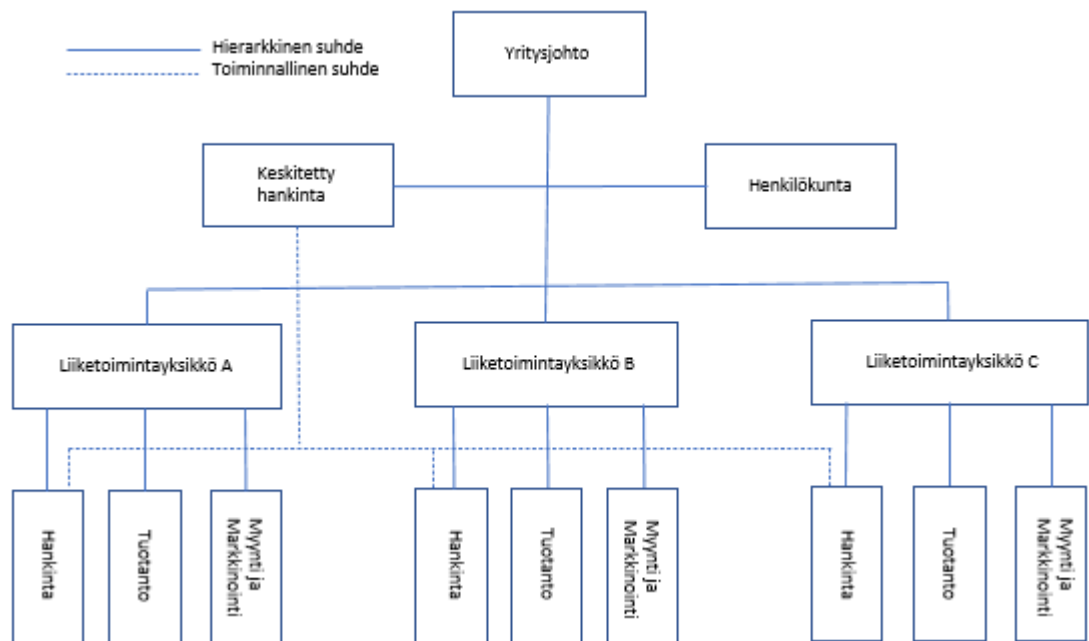


Kuvio 8. Keskitetty hankinta (Weele 2014, 268).



Kuvio 9. Hajautettu hankinta (Weele 2014, 268).

Hankinnat organisoidaan yleensä yhdistelemällä keskitettyä ja hajautettua hankintaa. Tällöin tavoitellaan sekä keskitetyn, että hajautetun mallin etuja yhtä aikaa. Tällaista hankintamallia (ks. kuvio 10) kutsutaan keskitetysti ohjatuksi hankinnaksi tai hybridimalliksi. (Nieminen 2016, 44.; Weele 2014, 269–270.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 321) kutsuvat tätä puolestaan hajakeskitetyksi hybridioorganisaatioksi.



Kuvio 10. Keskitetysti ohjattu hankinta (Weele 2014, 270).

Hankinta tulisi organisoida siten, että se tukee ja täydentää organisaation muita osia parhaalla mahdollisella tavalla. Hankinnan organisoinnissa tulisi huomioida koko toimitusverkosto. Hankintojen organisointia ohjaa niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat liiketoimintayksiköiden yhteiset tarpeet ja maantieteellinen läheisyys. Ulkoisia tekijöitä ovat loppuasiakkaan merkitys yrityksen hankintapäätöksiin ja toimittajamarkkinoiden kehityksen nopeus. (Huuhka 2019, 176.)

Kaikissa hankintojen organisointitavoissa on etunsa ja haittansa. Huuhka (2019, 176) esittää Ritvasen, Inkiläisen, von Bellin ja Santalan (2011) mallin hankinnan organisointitapojen vertailusta (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Hankinnan organisointitapojen vertailua (Huuhka 2019, 176).

	A	B	C
1	Keskittetty	Hybridi	Hajautettu
2	- yhteinen	- osa toiminnoista	- mahdollistaa nopeat
3	hankintapolitiikka	hoidetaan keskitetysti	toimitukset
4	- vastuu keskittynyt	ja osa hajautetusti	- pienet ostoerät
5	- suuret ostoerät;	(esimerkiksi toimittajavalinta	- ostovoima pirstoitunut
6	hankintahintojen	ja suurhankinnat keskitetysti,	- osto-osaaminen hajautunut
7	alentuminen	muut hankinnat hajautetusti)	- vastuu hajautunut
8	- työkustannusten	- joustavuus hankinnoissa	- päällekkäisiä töitä
9	vähentyminen	- ostovoima hyödynnetään	- edellyttää paikallistuntemusta
10	- laskujen määrän,	täysimääräisesti	
11	reskontratyön ja		
12	laskutuksen vähentyminen		
13	- hankintaosaaminen keskittynyt		
14	- edellyttää korkeaa		
15	ammattitaitoa		

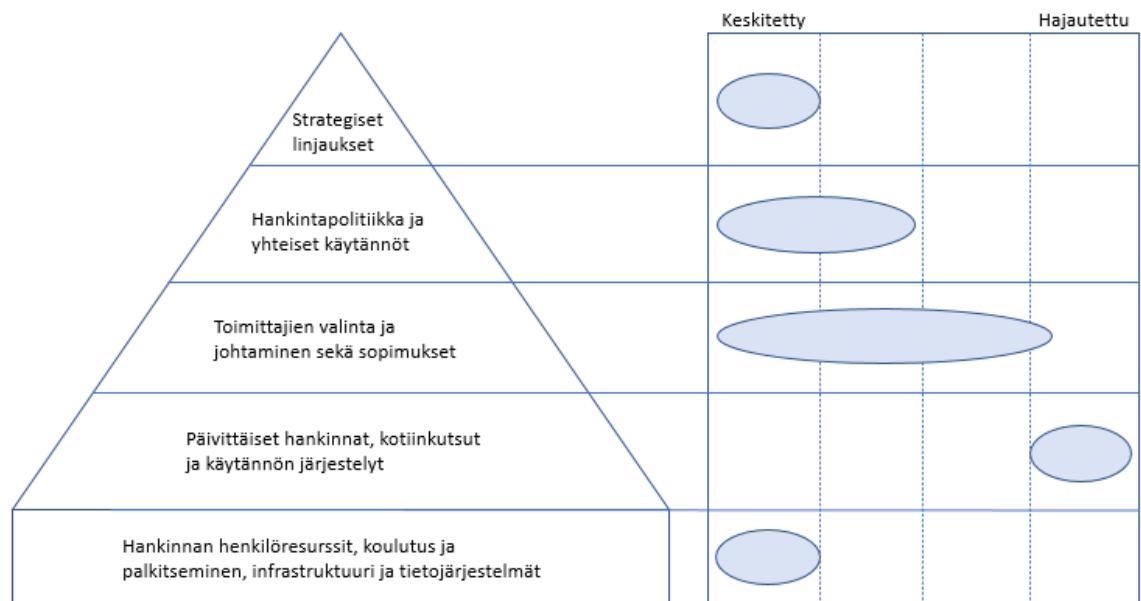
Hankintatehtävien organisointi

Hankinta on muodostumassa strategiseksi toiminnoksi monissa yrityksissä. Tämä on johtanut yrityksissä organisaatiomuutoksiin ylimmän johdon toimesta. Organisaatiomuutokset tähtäävät siihen, että yritykset ovat tulevaisuudessa parempia hankintojen pitkäjänteisessä kehittämisessä, toimittajamarkkinoiden analysoimisessa ja toimittajien kehittämisessä. Strategisiin tehtäviin panostetaan pääosa hankintaorganisaation ajasta. (Huuhka 2019, 178.)

Hankintojen tehtäviä on mahdollista jakaa pienempiin kokonaisuuksiin suuremmissa organisaatioissa. Myös pienemmissä yrityksissä on hyvä ainakin pohtia, että mitkä tehtävät ovat tärkeimpiä. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) jakaa hankinnan tehtävät viiteen pääryhmään niiden pitkäjänteisyyden ja laaja-alaisuuden perusteella: (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 326.)

1. pitkäjänteiset strategiset linjavedot
2. hankintapolitiikka ja yhteiset käytännöt
3. toimittajien valinta ja johtaminen sekä sopimukset
4. päivittäiset rutiinit
5. hankinnan resurssien, koulutus ja palkitseminen, infrastruktuurin ja järjestelmien ylläpito ja kehittäminen.

Hankinnan tehtäviä tarkasteltaessa on huomioitava, että eri tehtävillä on erilaiset vaikutukset yrityksen toimintaan. Pienet operatiiviset tehtävät vaikuttavat työn kulkuun lähiaikoina. Suuret strategiset hankintapäätökset ja toimittajavalinnat vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen. (Huuhka 2019, 179.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 330) kuvaa hankintojen organisoinnin peruseriaatteita kuviossa 11. Kuvioon on karkeasti hahmoteltu myös sitä, miten hankinnan tehtävät olisi luontevaa jakaa keskitetysti tai hajautetusti useamman yksikön organisaatiossa.



Kuvio 11. Hankintojen organisoinnin peruseriaatteet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 330).

Strategiset linjavedot, hankinta- ja henkilöstöpolitiikka, yhteinen infrastruktuuri, tietojärjestelmät, raportointi sekä koulutus- ja kehityshankkeet kuuluvat ylimmälle johdolle. Päivittäiset hankintoihin liittyvät rutiinit hoidetaan usein hajautetusti mahdollisimman lähellä tuotantoa, asiakasta tai loppukäyttäjää. Strategisen hankinnan tehtävät, kuten tuoteryhmäkohtaiset hankintastrategiat toteutuksineen, hoidetaan usein ylimmän johdon ja poikkiorganisatoristen tiimien kanssa. (Huuhka 2019, 179.)

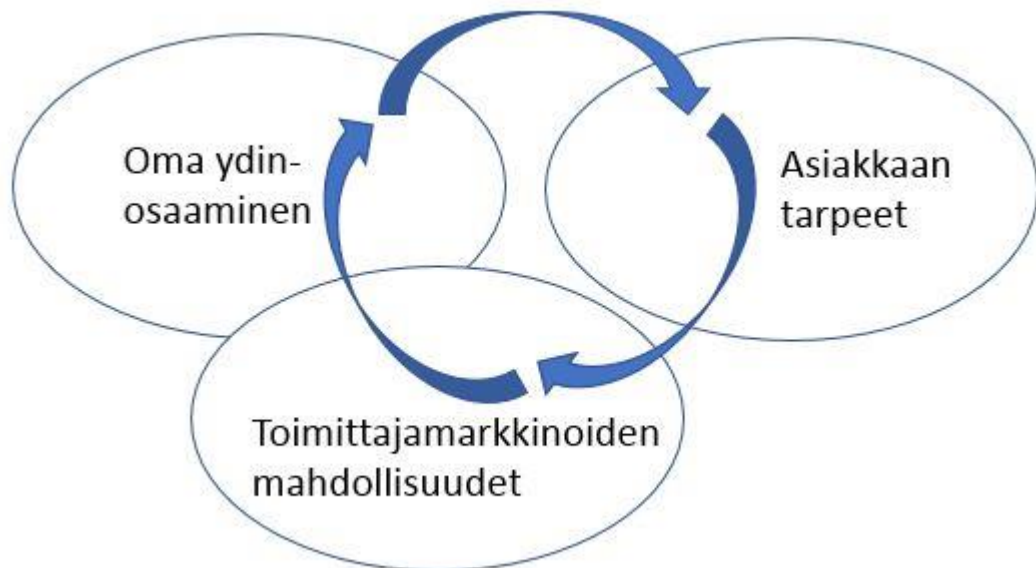
2.7 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi voidaan jakaa perinteiseen ja moderniin malliin. Perinteinen hankintaprosessi (ks. kuvio 12) alkaa siitä, kun myynti on myynyt tuotteen asiakkaalle. Myyty tuote määrittää mitä tarvitsee hankkia tuotteen valmistamiseksi. Perinteinen hankintaprosessi on operatiivinen, yksisuuntainen ja reaktiivinen. (Nieminen 2016, 51.) Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 134) mukaan perinteinen suoraviivainen ajattelu jätti toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet satunnaisen hyödyntämisen vaaraan.



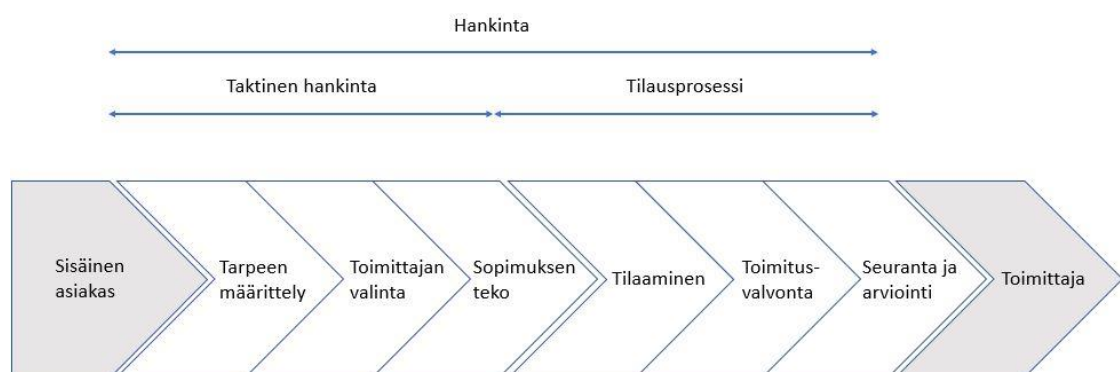
Kuvio 12. Perinteinen hankintaprosessi (Muokattu: Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 134).

Modernissa hankintaprosessissa (ks. kuvio 13) pidetään tärkeänä, että hankintaosaamista hyödynnetään prosessin alusta lähtien. Hankinta kykenee yhdessä myynnin ja markkinoinnin kanssa paremmin vastaamaan asiakastarpeisiin hyödyntämällä toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet sekä oman yrityksen osaamisen parhaalla mahdollisella tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 135.) Modernin hankintaprosessin ajattelutapa tulee huomioida kaikessa yksityiskohtaisessakin tekemisessä, jotta onnistuminen varmistetaan (Nieminen 2016, 52).



Kuvio 13. Moderni hankintaprosessi (Muokattu: Ilotanta & Pajunen-Muhonen 2018, 135).

Weele (2014) on kuvannut hankintaprosessin kuudella eri vaiheella ja jakanut sen taktiseen hankintaan ja tilausprosessiin (ks. kuvio 14). Hankintaprosessin tehtävät ovat hankittavan tuotteen tai palvelun määrittely, sopivimman toimittajan valinta, neuvotteluiden valmistelu ja läpivieminen, tilauksen teko valitulta toimittajalta, toimituksen valvonta ja arviointi sekä seuranta ja arviointi. (Weele 2014, 7–8.)



Kuvio 14. Hankintaprosessi (Muokattu: Weele 2014, 8).

Hankintaprosessin tavoitteena on turvata paras mahdollinen lopputulos jokaiselle yksittäiselle hankinnalle. Tämä mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen. Hankintaprosessin tulee olla mahdollisimman kustannustehokas ja tukea sujuvaa yhteistyötä. (Nieminen 2016, 78.)

2.8 Hankintakustannukset

Perinteinen ostopäätös on perustunut pelkkään kauppahintaan. Hankinnoissa välittömät ostokustannukset käsittävät hankittujen aineiden, tuotteiden ja materiaalien ostohinnan kaikkine kuljetusvaiheineen. Hankinnan toteuttamisella on niin suoria kuin epäsuoriakin kustannuksia, jotka tulisi ottaa huomioon. Ostavan osapuolen tulisi olla hyvin perillä kaikista hankinnan oheiskuluista. Joskus pelkkä hankintahinta voi olla kaikkiin aiheutuviin kustannuksiin nähden vain jäävuoren huippu. (Sakki 2014, 129–130.)

Monissa hankintatilanteissa hankintahinnan kokonaiskustannukset pitkällä aikavälillä ovat paljon tärkeämmät kuin hankintahinta. Kokonaiskustannusajattelu perustuu toimintoperusteiseen kustannuslaskentaan (Activity-Based Costing, ABC). Siinä laskeaan jokaiselle yksittäiselle tehtävälle, toiminnolle ja toimenpiteelle aika ja kustannukset. Huuhka (2019) esittää Ellramin (1993) hankinnan aiheuttamat omistamisen kokonaiskustannukset (Total Cost of Ownership, TCO), jossa hankinnat kustannukset voidaan jakaa hankintaa edeltäviin kustannuksiin, hankinnan aikaisiin kustannuksiin sekä hankinnan jälkeisiin kustannuksiin (ks. taulukko 4). Ajatuksena on, että kokonaiskustannuksissa huomioidaan kaikki kustannukset, jotka aiheutuvat hankinnan valmistelusta, toimittajan valinnasta ja yhteistyön tekemisestä toimittajan kanssa. (Huuhka 2019, 32–33.)

Taulukko 4. Hankinnan kokonaiskustannusten jaottelu (Huuha 2019, 32).

Hankintaa edeltävät kustannukset	Hankinnan aikaiset kustannukset	Hankinnan jälkeiset kustannukset
- Tarpeen identifiointi	- Hinta	- Virheellisten tuotteiden
- Tarveanalyysi	- Tilaus	palautukset
- Toimittajien etsintä	- Osapuolten välinen	- Korjaus ja uudelleen-
- Toimittajien arviointi	tiedonsiirto	työstäminen
- Toimittajien laadunvarmistus	- Toimitusjärjestelyt ja	- Tuotantolinjan seisokit
- Toimittajan valinta	niiden varmistukset	- Myynnin menetykset
- Toimittajan ja oman	- Toimitus	- Arvonalentumiset ja maine
yrityksen yhteistyön	- Laaduntarkastukset,	- Ylläpito ja huolto
kehittäminen	reklamointi	- Tuotetuki ja koulutus
	- Maksuliikenne	- Toimittajan koulutus-
	- Seuranta ja raportointi	ja kehittämiskulut
		- Kierrätys ja elinkaaren
		päättäminen

2.9 Toimittajasuhteiden hallinta

Toimittajasuhteiden hallinta tulee englanninkielisestä termistä *supplier relationship management* (SRM). Huuhkan (2019) mukaan O'Brien (2009) pitää toimittajasuhteiden hallinnassa tärkeänä tunnistaa ja käyttää menetelmiä arvon maksimoimiseksi ja riskien minimoimiseksi, käytettävissä olevin resurssein (Huuha 2019, 141). Johnson, Leenders ja Flynn (2011) nostavat tärkeimmäksi asiaksi toimittajasuhteiden hallinnassa toimittajan pääsemisen tehokkaaseen työskentelysuhteeseen ostajan kanssa. Tähän päästään ainoastaan pitkäaikaisen toimittajasuhteen kuluessa. (Johnson, Leenders & Flynn 2011, 364.)

Toimittajasuhteiden hallinta on tärkeää, koska tietyillä toimialoilla ulkoistamisasteet ovat hyvin korkealla tasolla. Bentonin (2010) mukaan tuotteen arvosta jopa 80 prosenttia voi olla toimittajien luomaa. (Benton 2010, 160.) Nieminen (2016) painottaa, että arvonluonti tapahtuu verkostoissa ja organisaatioiden välisissä suhteissa (Nieminen 2016, 107). Benton (2010) esittää kirjassaan Bentonin ja Malonin (2005) tutkimuksen tuloksia, jonka mukaan 62 prosenttia vastaajista arvioi liian vähän aikaa toimittajasuhteiden hallinnan johtamiseen. Lisäksi toimittajasuhteiden hallinnasta aiheutuvat kustannukset olivat vähintään 3 prosenttia, mutta joissain tapauksissa jopa 10 prosenttia koko hankintasopimuksen arvosta. (Benton 2010, 192–193.)

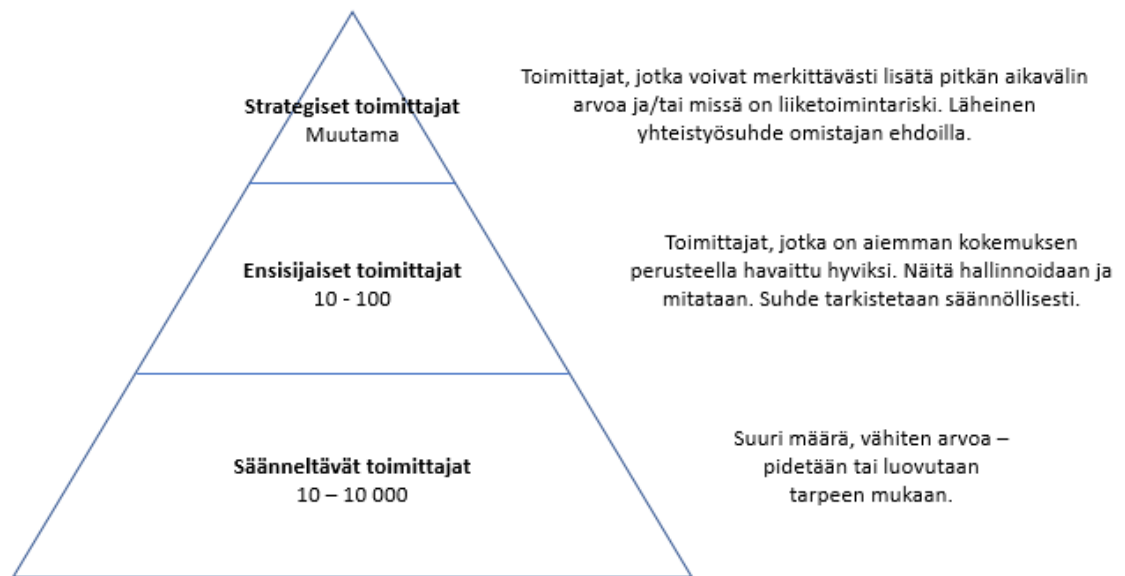
Huuhkan (2019) mukaan toimittajasuhteiden hallinta perustuu usein toimittajien luokitteluun. Toimittajaluokittelu voidaan tehdä esimerkiksi käyttäen Kraljicin portfolioanalyysiä. Kraljicin portfolioanalyysi esitetään tarkemmin luvussa 3.4. Toimittajasuhteiden hallinnassa analyysi tehdään kuitenkin toimittajista hankintakategorioiden sijaan (ks. kuvio 15). (Huuhka 2019, 141.)



Kuvio 15. Toimittajien portfolioanalyysi ja SRM:n fokukset (Muokattu: Huuhka 2019, 142).

Strategisissa toimittajissa keskitytään arvon tuottamiseen ja panostetaan toimittajasuhteissa tehokkuuteen sekä läheiseen yhteistyöhön. Pullonkaulatoimittajien kohdalla pyritään minimoimaan riskejä. Volyymitoimittajien kohdalla pyritään kustannuksien minimointiin vaihtoehtoisilla hankintaratkaisulla kovan kilpailun toimittajamarkkinoilla. (Huuhka 2019, 141–142.)

Toimittajaluokittelun tarkoituksena on varmistaa, että yrityksellä on sopiva määrä oikeanlaisia toimittajia, joiden avulla saavutetaan taloudellista lisäarvoa ja ylläpidetään kilpailukykyä. Huuhka (2019) esittää kirjassaan O'Brienin (2009) toimittajasegmentoinnin (ks. kuvio 16), jossa toimittajat jaetaan strategisiin, ensisijaisiin ja säänneltäviin toimittajiin.



Kuvio 16. Toimittajasegmentointi (Muokattu: Huuhka 2019, 144).

Toimittajaluokittelun lisäksi toimittajasuhteiden hallinnassa pyrkimyksenä on toimittajien arviointi ja suorituskyvyn mittaaminen sekä toimittajan kehittäminen ja parantaminen (Huuhka 2019, 145). Klemettinen (2018) tuo esiin pro gradu -tutkielmassaan haastateltavien näkemyksen, että tärkeimpinä asioina toimittajasuhteiden hallinnassa pidetään kustannustehokkuutta, asiakaskokemusta, toiminnan tehokkuutta ja luotettavuutta, innovaatioita ja tuotekehitystä, jatkuvaa parantamista, laadunhallintaa sekä arvon luomista (Klemettinen 2018, 70).

3 Hankintojen analysointi ja kehittäminen

Yrityksen hankinnat käsittävät hyvin erilaisen joukon tuotteita ja palveluita. Ne voivat olla yksinkertaisimmillaan raaka-aineita, mutta toisinaan hyvinkin monimutkaisia palveluita. Hankintoja tehdään hyvin erilaisilta markkinoilta ja niiden taloudellinen merkitys vaihtelee paljon yrityksen kannalta. Hankintojen hallinnassa korostuu täten myös erilaiset tekijät. (Huuhka 2019, 44.)

3.1 Hankintojen nykytila-analyysi

Hankintojen nykytila-analyysin avulla selvitetään hankintojen nykyinen tila. Sen avulla voidaan löytää kehittämiskohteita ja parantaa olemassa olevia prosesseja. Nykytila-analyysi kannattaa tehdä yrityksen omalla porukalla. Jos sen tekee joku ulkopuolinen, eri menetelmiä tulee käyttää monipuolisesti. Näitä ovat esimerkiksi olemassa olevat dokumentaatiot sekä haastattelut ja havainnoinnit. (Nieminen 2016, 96–97.)

Hankintojen laajaa kirjoa voidaan jakaa kategorioihin erilaisin menetelmin. Hankintojen jakaminen auttaa löytämään parhaita mahdollisia hallintatapoja kullekin tuotteelle ja palvelulle. (Huuhka 2019, 44.) Hankintojen nykytila-analyysillä saadaan hiegan erilainen luokittelu tuotteille ja palveluille, kuin esimerkiksi luvun 2.5 hankinnan yleisissä luokitteluissa.

Hankintojen nykytila-analyysiä voidaan tehdä alalukujen 3.2–3.4 mukaisin menetelmin. Lukujen 3.2 ja 3.3 valossa tehdään hankintojen nykytila-analyysia määrällisellä arvonäkökulmalla. Luvun 3.4 portfolioanalyysi ottaa huomioon arvon lisäksi myös riskinäkökulman.

Hankintojen nykytila-analyysia voidaan myös peilata laajemmin yrityksen nykytila-analyysiin, jossa pyritään kuvaamaan yrityksen tämänhetkinen tilanne. Yrityksen nykytila-analyysissa kuvataan yrityksen ydinpätevyudet sekä toimintaa ohjaavat tekijät. Myös kilpailuympäristön analysointi ja yrityksen asemointi ovat tärkeä osa nykytila-analyysia. (Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007, 16; Kaplan, R. & Norton D. 2009, 67.) Hankintojen nykytila-analyysiin voidaan sisällyttää esimerkiksi luvun 3.6 toimintaympäristön analyysi, jolloin yrityksestä saadaan tutkimushetkellä mahdollisimman kattava kuvaus.

3.2 Spend-analyysi

Spend-analyysi on hankintaprosessin kehittämisen peruslähtökohta (Huuhka 2019, 47). Spend-analyysi käsitetään olevan osa kattavaa hankintojen nykytila-analyysia. Se

on hankintojen perusanalyysi, josta usein aloitetaan. Spend-analyysin avulla hahmotetaan hankintojen kokonaiskuva eli mihin raha on mennyt. (Nieminen 2016, 82–83.) Huuhkan (2019) mukaan spend-analyysin tarkoitus on koota yrityksen hankintoihin käyttämät rahat yhteen tietokantaan edelleen analysoitaviksi (Huuhka 2019, 47). Leendersin (2006) mukaan analyysillä kyetään selvittämään, että ketkä ovat ostaneet, kuinka paljon on ostettu ja mihin tarkoitukseen on ostettu. Näiden tietojen pohjalta kyetään yhdistämään tarpeita palvelukokonaisuuksiksi. (Leenders 2006, 451.)

Spend-analyysi toimii hyvänä pohjana esimerkiksi portfolio- ja ABC-analyysille. Spend-analyysi, aivan kuten seuraavassa luvussa esiteltävä ABC-analyysi, ovat määrällistä analysointia. Ne eivät mittaa laadullisia tekijöitä. (Nieminen 2016, 82–83, 85.) Spend-analyysin minimi tarkastelujaksona voidaan pitää yhden vuoden kerättyä kattavaa hankintadataa. Kustannustrendien havaitsemiseksi on analysoitava vähintään 2–3 vuoden hankintadata. Spend-analyysiä voi tehdä monella eri tavalla, riippuen siitä, että mitä tavoitellaan. (Payne 2011, 21–22.) Pandit ja Marmanis (2008, 5) esittävät, että spend-analyysi pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Kuinka paljon on kokonaiskulut yrityksen eri toiminnoissa? Mahdollistavatko ne paremman neuvotteluaseman toimittajien kanssa?
2. Mitkä ovat eniten hankitut tuotteet ja palvelut? Mikä on ollut hankintojen trendi viime vuosina?
3. Mitkä toimittajat ovat yritykselle strategisesti tärkeimpiä?
4. Kuinka paljon hankitaan suorituskykyisiltä toimittajilta ja miten paljon käytetään huonosti suoriutuviin?
5. Kuinka iso osa hankinnoista on hankintasopimusten alaisia?

Kysymysten avulla kyetään arvioimaan spend-analyysin raportoinnissa säästämöhdöllisyyksiä. Säästöjä saadaan aikaan hankintojen keskittyessä enemmän suorituskykyisiin, kustannustehokkaisiin ja paremmin ehdoin toimiviin toimittajiin kuin huonosti suoriutuviin. (Pandit & Marmanis 2008, 5.)

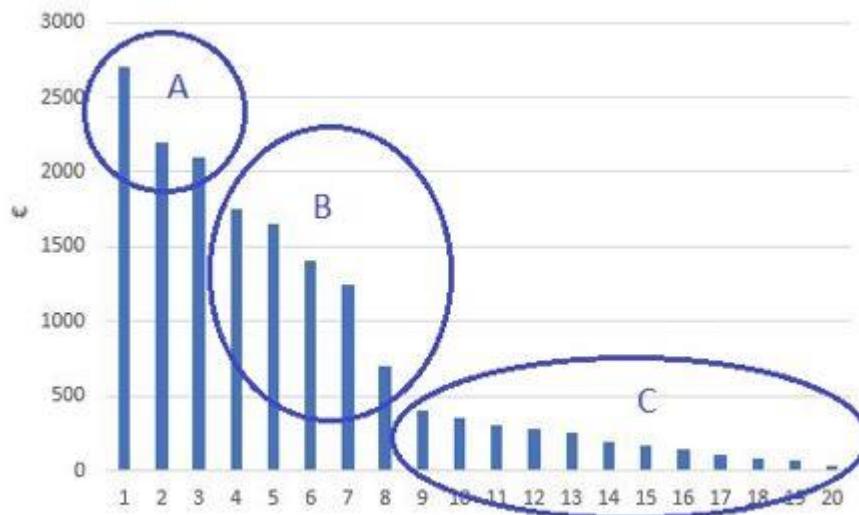
Spend-analyysiin kerättävän tiedon tulee olla riittävän laadukasta, sillä väärä tai epätarkka tieto voi johtaa väärin päätöksiin. Virheellisin tiedoin tehty spend-analyysi voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa merkittäviä kustannuksia organisaatiolle. Organisaation tulisi asettaa spend-analyysin avulla saavutettavat tavoitteet realistisiksi. Spend-analyysi vaatii paljon työtä ja aikaa organisaatiolta, mutta siihen kannattaa silti panostaa. Hankintoja johdettaessa spend-analyysia tulee pitää yhtenä tärkeimmistä työkaluista, eikä jättää niihin tehtäviin, jotka tehdään vain, jos aikaa jää. Näin varmistetaan resurssien riittäminen suunnitellun spend-analyysin laatimiseen. (Heath 2006, 40–45.)

Spend-analyysin prosessi on monivaiheinen ja sisältö riippuu aina kohdeorganisaatiosta. Huuhkan (2019, 48) mukaan spend-analyysi sisältää seuraavat seitsemän vaihetta:

1. Analysoi materiaalihankinnat ja määrittele ryhmät hankinnoille ja toimittajille.
2. Kerää tietokannoista ostotiedot hankintaryhmittäin ja toimittajittain.
3. Aseta hankintaryhmät suuruusjärjestykseen.
4. Määrittele hankintaryhmille toimittajat ja lajittele suuruusjärjestykseen.
5. Aseta kunkin toimittajan kohdalle sen saama hankintasumma.
6. Aseta toimittajat hankintasumman mukaiseen suuruusjärjestykseen.
7. Tarkastele tuloksia ja etsi järjestelmällisesti kehittämiskohteita.

3.3 ABC-analyysi

ABC-analyysin on keksinyt italialainen insinööri Vilfredo Pareto 1900-luvun alussa (Johnson, Leenders & Flynn 2011, 217). ABC-analyysissä asetetaan valitut asiat suuruusjärjestykseen niin, että suurin on listan ensimmäisenä (ks. kuvio 17). Asetetut asiat voidaan luokitella A-, B- ja C-nimikkeisiin sen mukaan, kuinka korkealla ne ovat suuruusjärjestyksessä. ABC-analyysi perustuu Niemisen (2016) mukaan Pareto-periaatteeseen siten, että 80 prosenttia seurauksista muodostuu 20 prosentista syitä. (Nieminen 2016, 84.)



Kuvio 17. ABC-analyysin valitut asiat suuruusjärjestyksessä (Muokattu: Huuhka 2019, 46).

ABC-analyysin luokittelun A-, B- ja C-nimikkeisiin Nieminen (2016, 84) esittää niin, että A-nimikkeisiin kuuluu 80 prosenttia kulutuksesta, B-nimikkeisiin 15 prosenttia kulutuksesta ja C-nimikkeisiin 5 prosenttia kulutuksesta. Toisaalta Johnson, Leenders ja Flynn (2011, 217–218) tuovat esiin, että prosentit voivat vaihdella eri tapauksissa (ks. taulukko 5) ja nimikeluokkiakin voi olla enemmän, esimerkiksi D- ja E-nimikeluokat. Benton (2010, 85) ohjeistaa keskittymään johtamisessa tämän periaatteet mukaan niin, että resursseja käytetään samassa suhteessa kuin on kulutusta.

Taulukko 5. ABC-analyysin nimikeluokittelu (Johnson, Leenders & Flynn 2011, 217).

Nimikeluokka	Prosentuaalinen osuus nimikkeistä	Prosentuaalinen osuus kustannuksista
A	10	70-80
B	10-20	10-15
C	70-80	10-20

ABC-analyysillä voidaan siis löytää kehittämisen kohteita, mutta kyetään myös panostamaan resursseja oikeisiin paikkoihin (Nieminen 2016, 83–85). Iloranta ja Pajunen-

Muhonen (2018) tuo esiin kuitenkin sen, että ABC-analyysi saattaa johtaa liian yksinkertaisiin ohjausperiaatteisiin. Näin saattaa käydä, jos hankintakategoriat ja -nimikkeet ovat toisiinsa nähden hyvin erilaisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 107.)

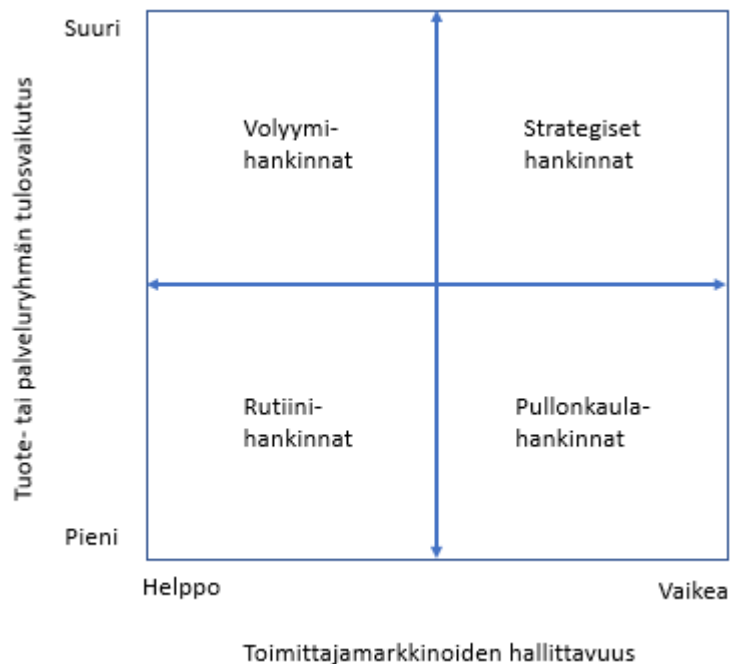
ABC-analyysi kuvaa menneitä tapahtumia. Sakki (2014) muistuttaa, että tulevaisuus ei aina ole samanlainen kuin menneisyys. Vaatii ammattitaitoa, että osaa nimetä etukäteen, mitkä asiat tulevat olemaan tulevaisuuden ABC-analyysissä tärkeimmät tuotteet. On myös tärkeää oivaltaa, että hankittava ryhmä voi olla pieni, mutta se voi silti olla yritykselle äärimmäisen tärkeä ja tarpeellinen. (Sakki 2014, 64.)

3.4 Portfolioanalyysi

Hankinnan portfolioanalyysissä tarkastellaan toimittajamarkkinoita ja hankinnan volyyymia (Nieminen 2016, 85). Kyseisen menetelmän on tuonut vuonna 1983 ihmisten tietoisuuteen Peter Kraljic (Weele 2014, 162). Haapasen, Vepsäläisen ja Lindemanin (2005, 231–233) mukaan Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö ja Vepsäläinen (1995) kutsuvat samaa menetelmää ostosalkkuanalyysiksi. Leendersin (2006, 280) mukaan analyysin perusteella hankittavat tuotteet ja palvelut jaotellaan neljään pääryhmään:

1. rutiinituotteet
2. volyymituotteet
3. pullonkaulatuotteet
4. strategiset tuotteet.

Edellä mainitut tuotteet jaetaan portfolioanalyysissä (ks. kuvio 18) kahden kriteerin perusteella. Ensinnäkin on huomioitava hankittavan tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutus. Sitä arvioidaan yleisesti hankinnan vuosittaisella volyymilla rahassa mitattuna. Toisekseen tulee ottaa huomioon hankinnoissa toimittajamarkkinoiden hallittavuus. Se jakaa tuote- ja palveluryhmät vaikeasti ja helposti hankittaviin. (Huuhka 2019, 50–51.)



Kuvio 18. Kraljicin portfolioanalyysi (Huuhka 2019, 50).

Niemisen (2016) mukaan rutiinituotteiden hankinnassa tulee pyrkiä tarpeiden ja volyymien yhdistämiseen ja operatiivisen tehokkuuden parantamiseen. Volyymituotteita kilpailutetaan, koska pienikin alennus tuo ison säästön vuositasolla. Pullonkaulat tuotteista pyritään eroon tai niiden saatavuus pyritään turvaamaan. Strategisissa tuotteissa toimittajan kilpailukyky varmistetaan yhteisellä kehittämisellä ja nähdään yhteistyö pitkäkestoisena. (Nieminen 2016, 88–90.)

Sakki (2014) painottaa, että portfolioanalyysi soveltuu erityisen hyvin raaka-aineiden ja osien hankintastrategian kehittämiseen. Koska hankinnan vaikeus perustuu subjektiiviseen harkintaan, sen sijoittaminen voi osoittautua erittäin työlääksi. Myös omien volyymituotteiden hankintariskiä on hyvin hankala luokitella pieneksi. Näistä syistä usein muodostuu tilanne, jossa suuri osa ostettavista tuotteista ja palveluista sijoittuu koordinaatiston oikealle laidalle. (Sakki 2014, 132–134.)

3.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin alkuperäisestä kehittäjästä tai keksimisajankohdasta ei ole yksimielisyyttä. Se on kuitenkin kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla ja saavutti heti suuren

suosion. Se on edelleen useiden kotimaisten ja ulkomaisten tutkimusten mukaan liikkeenjohdon suosituin yksittäinen strategiatyökalu. (Vuorinen 2013, 88.)

SWOT-analyysi (ks. kuvio 19) on työkalu, joka määrittelee yrityksen ja toimintaympäristön muutostekijöiden roolin. Sen tavoitteena on kartoittaa organisaation sisäiset vahvuudet (S=Strength) ja heikkoudet (W= (Weaknesses) sekä ulkoiset mahdollisuudet (O= Opportunities) ja uhat (T= Threats). Sisäiset vahvuudet auttavat saavuttamaan tavoitteen. Sisäiset heikkoudet puolestaan heikentävät tavoitteen saavuttamista. Ulkoisilla mahdollisuuksilla ja uhilla on merkittävä vaikutus tavoitteen saavuttamiseen. (Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007, 12–13.)

	Myönteiset	Kielteiset
Sisäiset tekijät	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - vahvistettavia - hyödynnettävä 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - poistettavia - lievennettäviä
Ulkoiset tekijät	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyödynnettävä 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - vältettävä

Kuvio 19. SWOT-analyysi (Meristö, T. ym. 2007, 13).

Hankinnoissa SWOT-analyysia voidaan pitää erityisesti hankintojen johtamisen strategisena työkaluna. Se on erityisen tärkeänä työkalu strategisessa toimittajasuhteiden hallinnassa. Sitä voidaan käyttää niin toimittajien valintaprosessissa kuin toimittajasuhteiden kehittämisessä. (Benton 2010, 167., 199.) SWOT-analyysia voidaan pitää myös osana yrityksen riskianalyysia (Åkerberg 2017, 62). Huuhkan (2019) ja Leen-

dersin (2006) mukaan SWOT-analyysin avulla voidaan tunnistaa hankintojen mahdolliset ulkoistuskohdeet. Analyysissa määritellään mahdollisen ulkoistuskohteen vahvuudet ja heikkoudet sekä uhat ja mahdollisuudet. (Huuhka 2019, 155.; Leenders 2006, 481.)

Kaplan ja Norton (2009) pitävät tärkeänä vaiheena ennen SWOT-analyysia ulkoista sekä sisäistä analyysia. Ulkoisessa analyysissa tarkastellaan makrotalouteen liittyviä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Tätä kutsutaan myös PESTEL-analyysiksi. Se ottaa huomioon poliittiset (political), taloudelliset (economic), sosiaaliset (social), teknologiset (technological), ympäristölliset (environmental) ja juridiset (legal) tekijät. Lisäksi ulkoiseen analyysiin sisältyy toimialan talouden tarkastelu ja kilpailijoiden arvioiminen. Sisäisessä analyysissa tarkastellaan yrityksen omaa suorituskykyä ja osaamista. (Kaplan & Norton 2009, 67–70.) Vuorinen (2013) esittää, että sopiva tarkastelu-ulottuvuus PESTEL-analyysille on useimmiten 3–10 vuotta. Tätä pidemmällä viedyt jäsennellyt vaihtoehtoiset tulevaisuudet vaativat rinnalleen skenaariotyöskentelyä. (Vuorinen 2013, 221.)

Vuorisen (2013) mukaan SWOT-analyysia tehdään paljon, mutta usein se tehdään myös väärin. Jos sen tekee ilman pohjatöitä, siitä tulee hyvin pinnallinen. SWOT-analyysi on yhteenvetävä analyysi, jota ennen yrityksen on syytä tehdä useita pienempiä analyysseja. Näitä ovat esimerkiksi edellisen kappaleen PESTEL-analyysi tai luvun 3.6 toimintaympäristön analyysi. SWOT-analyysin luotettavuutta voi myös parantaa yhdistämällä sen esimerkiksi skenaarioanalyysihin. (Vuorinen 2013, 94.) Meristö ym. (2007) kutsuvat skenaarioanalyysia laadukkaaksi SWOTiksi (Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007, 12–14).

3.6 Toimintaympäristön analyysi

Toimintaympäristön analyysin tarkoituksena tutkia organisaation ulkoisen ympäristön muutoksia ja trendejä, joilla voi olla vaikutusta yrityksen nykyiseen tai tulevaisuuden strategiaan toteuttamiseen positiivisesti tai negatiivisesti. Nykyisin yrityksen kriittisinä menestystekijöinä voidaan pitää nopeutta, joustavuutta, integraatiota ja

innovatiivisuutta (Huuhka 2019, 35, 98.) Toimintaympäristön analyysissä pyritään selvittämään markkinoihin, kysyntään, kilpailuun ja yleisiin yhteiskunnallisiin makrotekijöihin sekä ympäröivään luontoon liittyviä seikkoja. Toimintaympäristö jaetaan analyysissä usein yrityksen lähiympäristöön ja laajaan makroympäristöön. Toimintaympäristö saattaa poiketa merkittävästi eri maanosissa ja maissa. Viitalan ja Jylhän (2013) mukaan muuttuvia toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi: (Viitala & Jylhä 2013, 39.)

- taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät
- teknologiset tekijät
- kilpailulliset tekijät
- sosiaaliset tekijät ja kulttuuritekijät
- globalisaatio
- eettiset ja ekologiset tekijät
- trendit ja megatrendit.

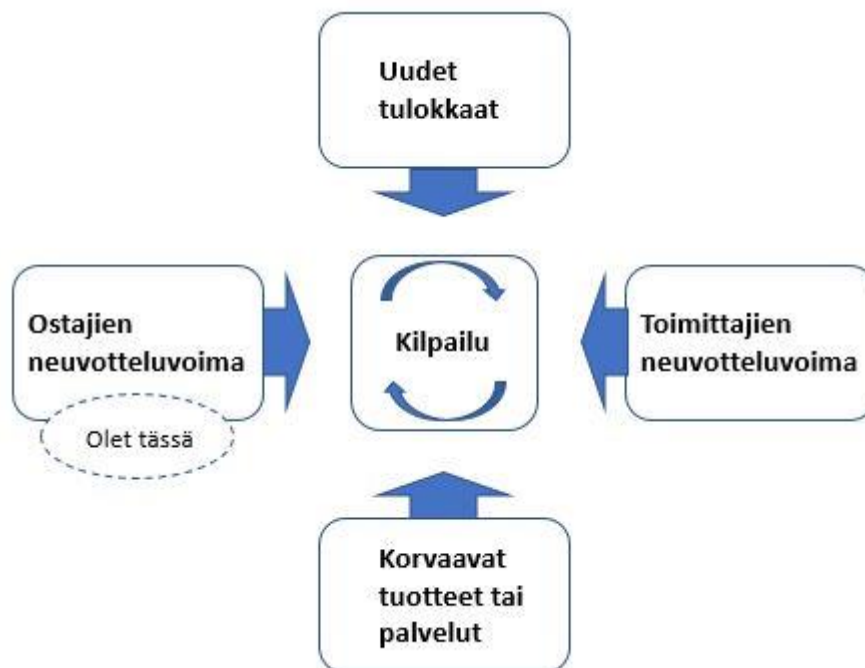
Yrityksen on kyettävä arvioimaan edellä mainittuja tekijöitä ja analysoimaan niiden vaikutusta omaan toimialaansa ja liiketoimintaansa (Viitala & Jylhä. 2013, 39).

Juutinen (2016) nostaa esiin tärkeimmiksi toimintaympäristön analyysin tarkastelu-kohteiksi yleiset megatrendit, toimialan keskeiset kysymykset sekä kestävän kehityksen ajankohtaiset asiat. Näitä tulisi tarkastella sekä riskeinä, että mahdollisuuksina. Oleellisia ovat myös arviot kilpailijoista, maantieteellisestä sijainnista, yhteiskunnan sosio-poliittisesta tilanteesta sekä edellä kuvattujen asioiden vaikutusten näkyminen eri odotuksissa. (Juutinen 2016, 87–88.)

Kamenskyn (2015) mukaan toimialan tuntemus on menestyksellisen liiketoiminnan peruslähtökohtia. Erinomaisen toimialatuntemuksen voi saavuttaa laajalla ja syvällisellä toimialaverkostolla. Toimialaverkosto käsittää asiakkaat, toimittajat, nykyiset kilpailijat, tarvekilpailijat ja uudet kilpailijat. (Kamensky 2015, 201–202.)

Viiden kilpailuvoiman malli

Toimintaympäristön analyysiin voidaan nähdä kuuluvaksi myös toimialan talouden tarkastelu. Kaplanin ja Nortonin (2009), Vuorisen (2013) ja Huuhkan (2019) mukaan siihen voidaan käyttää apuna Porterin (1979) kehittämää viiden kilpailuvoiman mallia (ks. kuvio 20). Viiden kilpailuvoiman mallissa tärkeintä on asemoida yritys sellaiseen ympäristöön, jossa kilpailuvoimat kyetään hallitsemaan. Yrityksen tulee kyetä arvioidaan erikseen jokainen voima ja niiden muutokset tulevaisuudessa. (Huuhka 2019, 100.; Kaplan & Norton 2009, 67–69.; Vuorinen 2013, 228–229.)



Kuvio 20. Porterin viisi kilpailuvoimaa hankinnoissa (Muokattu: Huuhka 2019, 100).

Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa kukin voima käydään erikseen läpi. Ostajien neuvotteluvoima tarkoittaa ostajan valtaa markkinoilla. Toimittajien neuvotteluvoima tarkoittaa, että joillain toimittajilla on vaikutusvaltaa muihin toimittajiin nähden ja he pystyvät esimerkiksi laadun ja valikoiman perusteella perimään korkeampaa hintaa. Uusien tulokkaiden pääsyä markkinoille arvioidaan myös. Ne lisäävät markkinoiden tarjontaa ja kilpailua, joka vaikuttaa hintatasoon. Korvaava tuote tai palvelu tarjoaa vaihtoehdon, jolla ostaja voi korvata tarpeensa. Tällä voidaan kyetä lisäämään tuotteen arvoa. Viimeisin viidestä voimasta on kilpailu, jota käydään ny-

kyisten yritysten kesken. Oleellista on tunnistaa, onko kilpailu kireää vai vähäistä. Viiden kilpailuvoiman mallissa tulee tarkastella myös trendejä ja tulevaisuuden ennusteita. (Huuhka 2019, 100–102.)

3.7 Hankintojen suorituskyky ja mittaaminen

Hankinta vaatii jatkuvaa seurantaa. Ilman seurantajärjestelmää kehityksen suuntaa ja toiminnan tasoa on mahdoton ohjata. Hankintojen ohjaus perustuu nopeaan, luotettavaan ja riittävään tietoon yrityksen hankintaprosesseista. Hankintojen ohjauksen ja seurannan kannalta oleellista on käytössä olevan tiedon tarkoituksen mukaisuus ja informatiivisuus. Tulostavoitteiden tarkka määrittely on tärkeää, jotta hankinta kykenee olemaan osa organisaation strategista johtamisprosessia. Näin resurssit osataan kohdentaa oikein ja hankintojen tehokkuutta kyetään arvioimaan paremmin. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 238.)

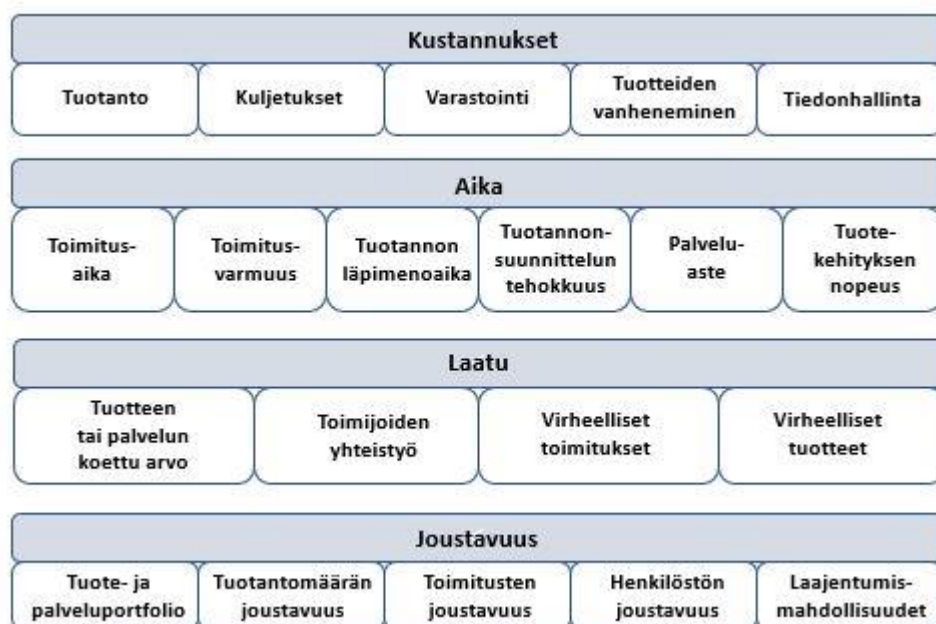
Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018) mukaan hankinnan suorituskyvyn mittaamisessa käytettävät näkyvät mittarit asettavat toiminnalle näkyvän tavoitteen. Tavoitteen saavuttaminen on vaikeaa, jos mittarit eivät vastaa tavoitteita. Hyvän mittarin ominaisuudet on jaettavissa esimerkiksi viiteen luokkaan: (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 360.)

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

Nieminen (2016) painottaa, että mittaamisella voidaan vaikuttaa hankinnan parissa työskentelevien ihmisten motivaatioon. Mittareiden tulisi olla kaikille ymmärrettävässä muodossa ja työntekijöiden ymmärtää, miten niihin voi vaikuttaa omalla työllään. (Nieminen 2016, 101.) Haapasen, Vepsäläisen ja Lindemanin (2005) mukaan

toimittajien palvelutason ja toiminnan seuranta on erittäin tärkeää hankintojen kehittämistyön kannalta. Palvelutasoa ja yhteistoiminnan onnistumista voidaan seurata hyvinkin yksinkertaisilla mittareilla. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 238.)

Hyvät hankinnan mittarit viestivät oikeista asioista niin yrityksen sisällä kuin koko toimitusketjussa. Hankinnan mittareita voidaan ryhmitellä hyvin monien kriteerien perusteella. Huuhka (2019) jaottelee hankinnan mittarit neljään luokkaan (ks. kuvio 21) kustannuksien, ajan, laadun ja joustavuuden näkökulmasta. (Huuhka 2019, 201.)

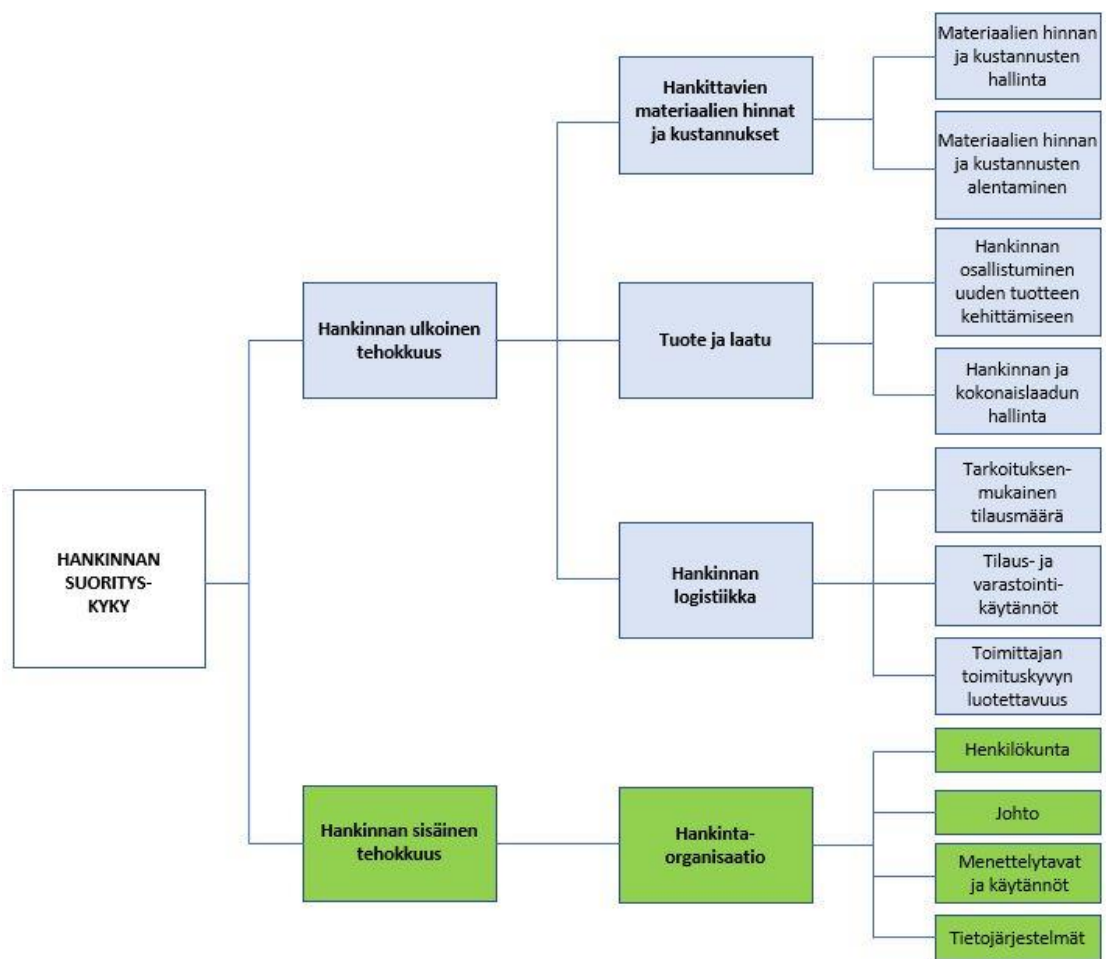


Kuvio 21. Hankinnan mittareiden neljä luokkaa alaluokkineen (Muokattu: Huuhka 2019, 202–205).

Kustannukset vaikuttavat suoraan tuotteen tai palvelun katteisiin ja yrityksen tulokseen, joten niitä yleensä mitataan ensimmäisenä. Aikaa pidetään myös tärkeänä mittattavana asiana toimitusketjussa. Toimitusketjussa laatu tarkoittaa asiakkaiden odotuksiin vastaamista tuotteilla tai palveluilla. Tämä vaikuttaa suoraan asiakastytyvyyteen. Joustavuuden mittaamisella saadaan käsitys yrityksen kyvykkyydestä muokautua odottamattomiin tilanteisiin. Nopea muutoskyvykkyys mahdollistaa uusien

mahdollisuuksien hyödyntämisen ja reagoinnin muuttuviin markkinoihin. (Huuha 2019, 201–206.)

Weele (2014) lähestyy hankintojen mittaamista jakamalla suorituskyvyn sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen (ks. kuvio 22). Hankinnan ulkoinen tehokkuus on toiminnon suunnittelun ja toteutuneen suorituskyvyn välistä tehokkuutta. Siinä mitataan sitä, kuinka hyvin asetetut tavoitteet ja päämäärät saavutetaan. Hankinnan sisäinen tehokkuus liittyy hankintaorganisaation resursseihin, joita tarvitaan hankinnan päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Weele 2014, 289–293.)



Kuvio 22. Hankinnan suorituskyvyn mittaamisen osa-alueet (Muokattu: Weele 2014, 290).

4 Tapaustutkimus

Laitisen (1998) mukaan Aschen ja Snidal (1989) sekä Bromley (1986) esittävät, että tapaustutkimusta käytettiin 1800-luvun loppupuolella ymmärtämään sotia ja niihin liitännäisiä asioita. Se oli myös hyvin tavallinen tutkimuksellinen lähestymistapa 1900-luvun alkupuolella. Esimerkiksi Harvard Business Schoolin opettajat harjoittivat yritys kohtaista tapaustutkimusta, koska liiketoiminnassa tarvittiin sovellettavaa tietoa. Laitisen (1998) mukaan Mitchell (1983) esitti, että tapaustutkimus syrjäytettiin tilastollisten tutkimusmenetelmien ja laskukoneiden kehittymisen myötä useiksi vuosikymmeniksi. Tapaustutkimuksia tehtiin harvakseltaan, mutta 1980-luvulla se nousi uudestaan suosioon oppikirjojen kirjoittajien ansiosta, kuten Miles ja Huberman (1984) ja Yin (1987). (Laitinen 1998, 11–13.)

4.1 Tapaustutkimus lähestymistapana

Tapaustutkimus on yleensä laadullinen tutkimus, mutta se voi olla myös määrällinen tutkimus tai sitä voidaan käyttää yhdessä määrällisten tutkimusmenetelmien kanssa. Tapaustutkimuksesta on tullut suosittu tutkimusmenetelmä, koska se sopii joustavuudessaan ja monipuolisuudessaan sekä aloittavalle että kokeneelle tutkijalle. (Puusa & Juuti 2020, 208-215.) Tapaustutkimus, jota myös case-tutkimukseksi kutsutaan, tehdään luonnollisessa kontekstissaan ja siinä voidaan käyttää monia tietolähteitä. Se tehdään aina tämänhetkisestä ilmiöstä ja tutkimuksen kohteena on yleensä yksi tapaus. (Kananen 2013, 54.)

Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta. Laitisen (1998) mukaan Yin (1987) pitää tärkeänä, että tapaustutkimuksessa ei sitouduta mihinkään tiettyyn tutkimusmenetelmään. (Laitinen 1998, 19-20.) Oleellista tapaustutkimuksessa on tunnistaa tapaus, jota tutkitaan (Kananen 2013, 15; Laitinen 1998, 33). Laitisen (1998) mukaan tapaustutkimuksella voi olla kaksi tehtävää. Ensinnäkin sitä voidaan pitää esitutkimuksena jollekin varsinaiselle tutkimukselle. Toisekseen sen avulla voidaan täydentää tai syventää jonkin tutkimuksen analyysiä. (Laitinen 1998, 47.)

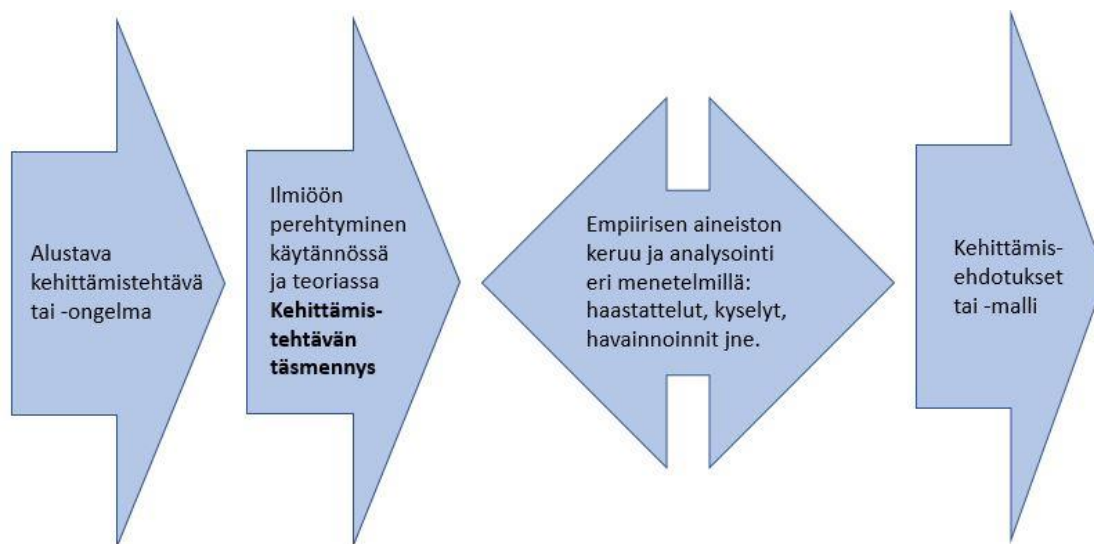
Tapaustutkimus liiketoimintaympäristössä on kehittämistyön lähestymistapana hyvä erityisesti silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta ja ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa syvälliseen ymmärrykseen päästään, kun käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.) Laitisen (1998, 72) mukaan Yin (1987) esittää, että hyvään reliabiliteettiin päästään, kun käytetään useampaa kuin yhtä evidenssin lähdettä seuraavista:

- kirjalliset dokumentit
- arkistomateriaali
- haastattelut
- välitön havainnointi
- osallistuva havainnointi
- fyysiset esineet.

Tapaustutkimuksessa aineistot kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa. Haastattelutilanteissa yleisimpiä ovat teemahaastattelut, avoimet haastattelut ja ryhmähaastattelut. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä ja sitä voidaan soveltaa monella eri tavalla. Tapaustutkimukseen soveltuvat hyvin menetelmiksi esimerkiksi aivo-riihityöskentely, benchmarking ja erilaiset ennakkoinnin menetelmät, kuten SWOT-analyysi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55.)

Tapaustutkimuksen prosessin vaiheet

Tarkkaa kehittämiskohdetta ei ole aina prosessin ensimmäisessä vaiheessa, koska pohjatöistä huolimatta kehittämiskohde täsmentyy usein vasta prosessin edetessä. On täysin mahdollista, että kehittämistehtävää pitää muuttaa tai muokata, kun kehittämistyö etenee. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54.) Tapaustutkimuksen vaiheet (ks. kuvio 23) ovat seuraavat:



Kuvio 23. Tapaustutkimuksen vaiheet (Muokattu: Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54).

Tapaustutkimuksessa aineistot kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa. Haastattelutilanteissa yleisimpiä ovat teemahaastattelut, avoimet haastattelut ja ryhmähaastattelut. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä ja sitä voidaan soveltaa monella eri tavalla. Tapaustutkimukseen soveltuvat hyvin menetelmiksi esimerkiksi aivo-riihityöskentely, benchmarking ja erilaiset ennakoinnin menetelmät, kuten SWOT-analyysi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55.)

4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on kaiken tutkimustoiminnan perusta, koska myös määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu laadulliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, kun määrällinen tutkimus puolestaan yleistämään. Laadullisessa tutkimuksessa kerätyt aineistot ovat tekstiä, sanoja, dokumentteja ja kuvia. Määrällisessä tutkimuksessa aineisto koostuu kysymysten vaihtoehtojen saamista luvuista. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta on helpommin ymmärrettävä ja rikas. Kanasen (2013) mukaan Creswell (2007) on määrittänyt laadulliselle tutkimukselle seuraavat seitsemän tyypillistä ominaisuutta: (Kananen 2013, 26–27.)

- Tutkimus tapahtuu luonnollisessa ympäristössään.

- Aineisto kerätään asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa.
- Tutkija on toimija, aineiston kerääjä.
- Tutkimusaineisto on monilähteistä: tekstiä, kuvia, haastatteluja jne.
- Aineiston analyysi on induktiivista, rekursiivista ja interaktiivista.
- Huomio on tutkittavien näkökulmassa, merkityksissä ja näkemyksissä.
- Tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Töttö (2004) esittää, että laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välille ei tulisi asettaa selkeärajaista jakoa. Kokonaista tutkimusta on harvoin mahdollista toteuttaa täysin laadullisin tai määrällisin keinoin. Laadullisessa tutkimuksessa tämä saattaa joissain ääritapauksissa onnistua, jos tutkimuksessa ei ole muita kuin sivunumerot.

(Töttö 2004, 9.)

Kehittämistyössä keskeistä on menetelmien monipuolisuus. Eri menetelmillä saadaan kehittämisen tueksi erilaista tietoa, monipuolisia näkökulmia ja ideoita. Erityisesti asiantuntijatyön kehittämisessä käytetään yhteisöllisiä menetelmiä, kuten aivoriihtyöskentelyä. Monipuolinen menetelmien käyttö puoltaa myös sitä, että tutkimusta ei tarvitse enää tarkastella kvalitatiivisena tai kvantitatiivisena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40.)

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista. Tutkimuksen kohde on harkitusti valittu. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja tekee tutkimuskohteesta perusteltuja tulkintoja. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tutkimuskohteen tulkintojen perustelut ovat hyvin tärkeitä, koska niiden perusteella tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.) Puusa (2020) muistuttaa, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävä on tulkita toisten tekemiä tulkintoja (Puusa & Juuti 2020, 103).

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä mahdollisimman kattavaan analyysiin. Kehittämistoiminnassa joudutaan usein tyytymään huomattavasti karkeampaan jäsennykseen. Laadullisia aineistoja lähestytään kehittämistoiminnassa kysymyksen-

asettelun mukaisesti. Tällöin analysoidaan vain kysymyksenasettelun kannalta oleellista aineistoa. Kehittämistoiminnassa pidetään tärkeänä laadullisen aineiston luokitte-
telua ja karkeaa tulkintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 140–141.)

4.3 Haastattelut

4.3.1 Haastattelu tiedonhankintamenetelmänä

Puusan (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelutyypit ovat tutkimusaineiston keruussa eniten käytettyjä. Haastattelun tavoitteena on kerätä sel-
lainen aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavasta kohteesta uskottavia
päätelmiä. Uskottavien päätelmien teko puheen muodossa olevasta aineistosta edel-
lyttää, että haastattelut tallennetaan. (Puusa & Juuti 2020, 103.) Ojasalo, Moilanen ja
Ritalahti (2014, 107) korostavat, että tallentamisen avulla haastattelu voidaan rapor-
toida hyvin tarkasti.

Haastattelu kannattaa usein yhdistää kehittämistyössä toisiin menetelmiin, jolloin
menetelmät tukevat hyvin toisiaan. Myös haastattelumenetelmiä on erilaisia. Haas-
tattelumenetelmä valintaan sen mukaan, että millaista tietoa tarvitaan kehittämis-
työn tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106.) Seurin (2020) mukaan haastat-
teluun tulee valmistautua huolella. Valmistelu voidaan jakaa seuraaviin tehtäviin:
(Seuri 2020, 81–82.)

- haastattelun tarkoituksen määrittely
- haastateltavan valinta (sekä kysyminen ja saaminen)
- taustatyön tekeminen
- näkökulman määrittely
- käsikirjoituksen tekeminen
- haastattelun tavoitteiden terästäminen.

Haastattelu voi kestää kymmenistä minuuteista useisiin tunteihin. Tyypillisesti haas-
tattelut kuitenkin kestävät tunnista kahteen. Aikaa tulee myös varata haastattelun

jälkeen, koska aineistot kirjoitetaan usein auki. Tätä analysoinnin apuvälinettä kutsutaan myös litteroinniksi. Sen tarkkuus riippuu suoritettavasti kehittämistehtävästä. Haastattelu analysointeineen vie myös paljon aikaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 107.)

Haastattelujen analyysin ei tarvitse olla työyhteisöhankeissa niin perusteellista analyysia kuin tutkimuksessa. Keskeiset teemat ja niiden alle soveltuvat ala-aiheet tulee kerätä kuitenkin perusteellisesti. Analyysin tulisi pyrkiä johonkin uutta tietoa antavaan jäsenyykseen tai yleistyksen, joka tarjoaa kehittämiselle aineksia. (Moilanen 1995, 67–68.)

Haastattelu on vuorovaikutusta

Haastattelu on aina vuorovaikutusta, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta. Haastattelijan on kerrottava haastateltaville haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus ja luottamuksellisuus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108.) Haastattelut mahdollistavat osallistavan kehittämistoiminnan. Osallistaminen ja vuorovaikutus kehittämistoiminnassa lisää sitoutumista kehittämiseen ja tutkimukseen. (Toikko & Rantanen 2009, 89–90.; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206.)

Ihmisten pitää päästä puhumaan ilman pelkoa ja heillä tulee olla mahdollisuus myös avoimeen dialogiin, jossa osallistujien sallitaan esittää myös toisistaan poikkeavia näkemyksiä (Juholin 2009, 156; Toikko & Rantanen 2009, 99). Yhdessä tekemistä voidaan pitää innovatiivisuuden ytimenä ja tuottavuuden kivijalkana. Sitä kannattaa edistää. (Juholin 2009, 177–178.) Frankin ja Martelan (2017) kirjassa Kilven mukaan ihmisten välinen toiminta on kommunikaatiota. Hyvillä johtamistaidoilla voidaan syventää, laajentaa ja rikastaa vuorovaikutusta. (Frank & Martela 2017, 121–122.) Rauhala, Leppäsen ja Heikkilän (2013) mukaan ihmisten perustarve on kuulluksi tuleminen. Vuorovaikutuksellisissa johtamistilanteissa ihmiset saa loistamaan, kun keskittyy toisten vahvuuksiin ja piilossa olevan potentiaalin hyödyntämiseen. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 123–133.)

4.3.2 Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointi asteeseen eli siihen, miten tarkoiksi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija voi joustaa itse haastattelutilanteessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106.; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.; Kananen 2015, 144.) Strukturoidussa ja puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija laatii kysymykset etukäteen teoriaan nojautuen. Strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun erona on se, että vain strukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. (Puusa & Juuti 2020, 111.)

Puolistrukturoitu haastattelu on vapaampi, joka tarjoaa mahdollisuuden saada haastattelun vastauksista esiin sellaista, jota ei olisi välttämättä strukturoidun haastattelun valmiilla vastausvaihtoehdoilla saatu. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että tutkija saa haastattelukysymyksiinsä vastauksen kultakin haastateltavalta omasanaisesti. (Puusa & Juuti 2020, 111–112.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija voi vaihdella etukäteen laatimiensa kysymysten esittämisyjärjestystä. Myös kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella ja tilanteeseen sopimattomia kysymyksiä voidaan jättää esittämättä. Myös haastattelun aikana mieleen tulevia kysymyksiä voidaan esittää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108.)

4.3.3 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastatteluksi (Focus group) kutsutaan tilannetta, jossa esimerkiksi 6–12 henkilöä, keskustelee teemasta, jonka haastattelija virittää (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 41). Moilasan (1995) sekä Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan pohdiskelevat ja luottamukselliset keskustelut vaativat huomattavasti edellä esitettyä pienemmän ryhmän (Moilanen 1995, 58; Eskola & Suoranta 2008, 96). Puusan ja Juutin (2020, 118) kirjassa Valtonen ja Viitanen kutsuvat ryhmähaastattelua ryhmäkeskusteluksi. Ryhmähaastattelu on hyvin käyttökelpoinen menetelmä kehittämistyössä. Sen etuna on, että usealta henkilöltä saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti. (Ojasalo, Moila-

nen & Ritalahti 2014, 41–42.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan ryhmähaastattelua kannattaa suosia erityisesti silloin, jos haastateltavat arastelevat haastattelua (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 210–211).

Ryhmähaastatteluissa päästään usein paljon syvemmälle keskusteluteemaan kuin yksilöhaastatteluissa. Ryhmän jäsenet voivat lisäksi auttaa toisiaan muistamaan asioita, joita ei yksilöhaastatteluissa välttämättä tulisi mieleen. Haastattelija ohjaa keskustelua ja varmistaa, että valittu teema aihepiireittäin käydään läpi haastattelun aikana. Yksi keskustelutilaisuus kestää yleensä 1–3 tuntia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 111–112.) Ryhmähaastattelussa henkilöt voivat innostaa toinen toisiaan puhumaan aiheesta enemmän ja syvällisemmin. Eskola ja Suoranta (2008) esittävät kirjassaan Syrjälän ja Nummisen (1988) neljä ryhmähaastattelun käyttöön puoltavaa tutkimuksen tavoitetta: (Eskola & Suoranta 2008, 95.)

1. pyritään ymmärtämään ihmisten vuorovaikutusta
2. toimintatutkimus
3. tavoitellaan ymmärtämistä ja oivaltamista (näissä ryhmä auttaa)
4. tavoitellaan uusia ideoita.

Ryhmähaastattelussa vuorovaikutuksen tulee olla keskiössä. Puusan ja Juutin (2020) kirjassa Valtonen ja Viitanen esittävät, että vuorovaikutusta voi lisätä henkilöiden kesken ryhmähaastattelutilanteessa valitsemalla haastattelutilanteeseen samanlaisia henkilöitä eli vertaisiaan. Ammatillisista asioista voi olla hankala keskustella vapautuneesti, jos työntekijät ja esimiehet ovat samassa ryhmässä. (Puusa & Juuti 2020, 120–121.) Myös Eskola ja Suoranta (2008) painottavat, että ryhmän tulee olla suhteellisen homogeeninen (Eskola & Suoranta 2008, 96).

Salmonsin (2012, 145) kirjassa Randall esittää tapaustutkimuksensa ryhmähaastattelun perustuen, että erittäin tärkeää on luoda haastattelutilanne, jossa haastattelu voidaan suorittaa keskeytyksittä. Haastattelutilaan ei tule sallia pääsyä ulkopuolisilta. Lisäksi haastateltavien tulee olla haastattelun ajan tavoittamattomissa haastattelutilanteen ulkopuolisilta, jotta koko ryhmä voi keskittyä tehokkaasti haastatteluteeman

sisältöön yhdessä haastattelijan kanssa. (Salmons, J. 2012, 145.: Eskola & Suoranta 2008, 92.)

Kysymysten muoto ja haastattelijan rooli

Ryhmähaastattelussa kysymykset voivat olla valmiiksi muotoiltuja tai avoimia. Moilanen (1995) mukaan on hyvä valmistella aiheista, joka kattaa ongelma-alueen, jottei oleellisia asioita unohdeta kysyä. (Moilanen 1995, 37.) Seuri (2020) esittää, että haastattelua ennen aihe tulee teemoittaa. Asiasisällön jakaminen teemoihin auttaa sekä substanssin hallintaa että ryhmähaastattelutilanteen suunnittelua. (Seuri 2020, 133.) Puusan (2020) mukaan haastatteluiden käyttö vaatii huolellista etukäteisvalmistelua ja haastattelijan on kyettävä perustelemaan valitsemansa haastattelutyyppi aineiston keruumenetelmänä (Puusa & Juuti 2020, 117).

Haastattelijan esittely työyhteisölle on tärkeää. Haastattelijan on syytä esittelyssä myös tarkentaa, että mikä hänen roolinsa on, jos se poikkeaa hänen oletetusta roolistaan työyhteisössä. Haastattelijan tulee valita ohjaava rooli, jos hän haluaa noudattaa haastattelutilanteen etukäteissuunnitelmaa teema-alueineen tai kysymyksineen. Ryhmähaastattelutilanteissa on syytä varmistaa, että kaikki saavat puheenvuoroja tasanaisesti. (Moilanen 1995, 61–62.)

Luottamuksellisuus

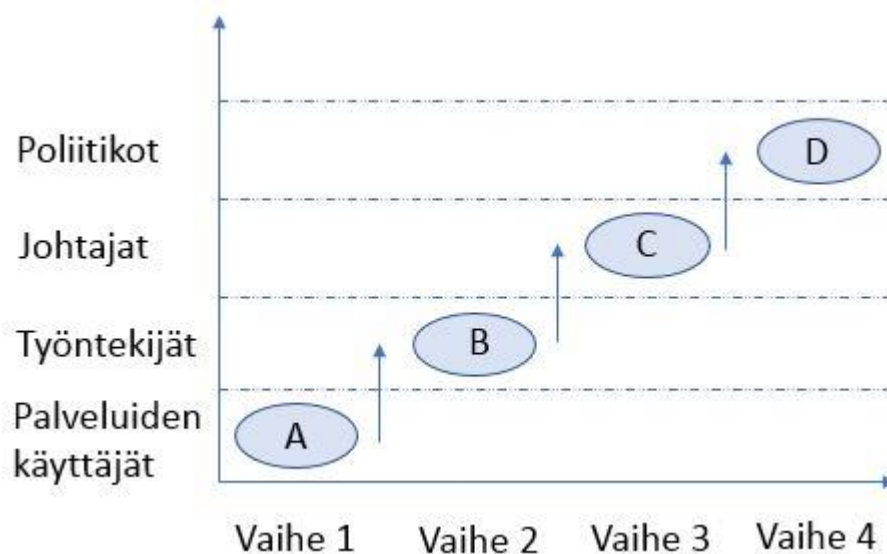
Ryhmähaastattelussa tiedonkeruun on oltava luottamuksellista. Kaikkien on tiedettävä etukäteen, että mihin tarkoitukseen ja millä tavalla tieto julkistetaan. Erityisesti laadullisen aineiston kanssa on oltava erityisen tarkkana, ettei haastateltavia tunnisteta haastattelua raportoitaessa. (Moilanen 1995, 64.) Ryhmähaastatteluiden nauhoittamiseen tulee saada myös lupa haastateltavilta, joka luonnollisesti pyydetään ennen nauhoittamisen aloittamista. Eskola ja Suoranta (2008) mukaan lupa voidaan kysyä luontevasti haastattelusta sovittaessa. (Eskola & Suoranta 2008, 97–98.)

4.4 BIKVA-arviointimalli

BIKVA tarkoittaa asiakkaiden osallisuutta laadunvarmistajana. Se tulee tanskan kielen sanoista ”Brugerinddragelse I KVALitetsvurdering” ja kehitetty 1990-luvun puolivälissä. BIKVA-arviointimallin tarkoitus oli alunperin osallistaa asiakkaita laadulliseen arviointiin asiakastytyväisyystutkimuksissa. BIKVA-arviointimallissa keskeistä on, että asiakkaat määrittävät arviointikysymykset omien kriteeriensä perusteella. BIKVA-arviointimallin tiedonkeruu on kvalitatiivista. (Krogstrup 2004, 7.)

Toikko ja Rantanen (2009) kuvaavat BIKVA-arviointimallin tasoprosessiksi (ks. kuvio 24), jossa prosessi etenee alhaalta ylöspäin palveluiden käyttäjiltä eli asiakkailta poliittisille päättäjille. Mallin avulla saadaan tietoa eri tasoilla olevilta toimijoilta. BIKVA-arviointimallin tasoprosessissa kaikilta tasoilta saatua tietoa pidetään samanarvoisena. Sidosryhmien esille tuomat asiat otetaan huomioon jo prosessin aikana.

(Toikko & Rantanen 2009, 68–69.)



Kuvio 24. BIKVA-arviointimallin mukainen tasoprosessi (Toikko & Rantanen 2009, 68).

Toikon ja Rantasen (2009) kuvaamassa tasoprosessissa suunta on alhaalta ylöspäin. Ensimmäisellä tasolla (A) asiakkaat arvioivat palveluita omien kokemustensa perusteella ryhmähaastattelussa positiivisin tai negatiivisin palvelukokemuksin. Toisella tasolla (B) asiakkaiden arviot esitetään työntekijöille ryhmähaastattelussa. Työntekijät

arvioivat palautetta oman toimintansa näkökulmasta. Kolmannella tasolla (C) asiakkaiden ja työntekijöiden ryhmähaastatteluissa saatu palaute esitetään johdolle. Tarkoituksen on pohtia syitä asiakkaiden ja työntekijöiden palautteeseen. Neljännellä tasolla (D) asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon ryhmähaastatteluissa saatu palaute esitetään poliittisille päättäjille. Tarkoitus on saada palautteille poliittisen johdon selitys. (Toikko & Rantanen 2009, 68–69.; Asiakasarviointi 2020)

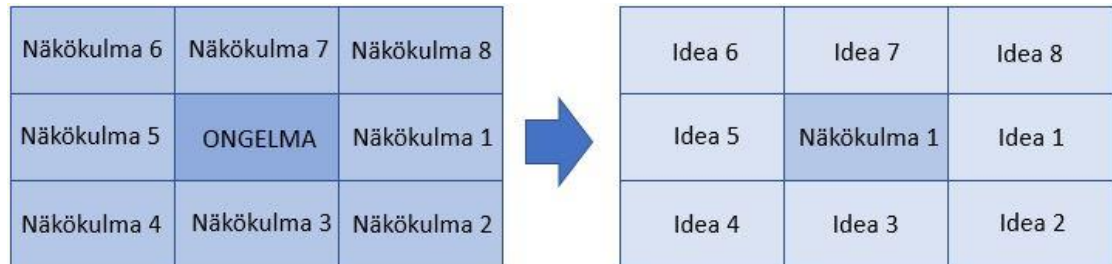
Krogstrupin (2004) mukaan BIKVA-arviointimallissa tiedon keruu tapahtuu yleensä ryhmähaastatteluin. Yksilöhaastattelua tai havainnointia harvemmin käytetään, mutta niiden käyttö on perusteltua joissain ääritilanteissa. Ryhmähaastattelun etuna on, että painopiste on vähemmän tunnepitoisissa ja yksilöllisissä asioissa. Lisäksi ryhmähaastateltavat ottavat enemmän kantaa toistensa perusteluihin ja uskaltavat ryhmän tarjoaman suojan turvin antaa vivahteikkaampakin palautetta. Haastattelijan rooli on toimia matkustajana, jonka matkan aikana tehtävät kysymykset muuttuvat matkan aikana haastattelutilanteista saatujen tietojen mukaan. (Krogstrup 2004, 10–12.)

4.5 8x8-menetelmä

8x8-menetelmä on ideointimenetelmä. Se on ajatuskartan (mindmap) tapainen, mutta kurinalaisempi menetelmä. Se on erityisesti innovaatioiden tuottamiseen tarkoitettu menetelmä, jota voidaan käyttää esimerkiksi aivoriihen (brainstorming) yhteydessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 89., 163.) Aivoriiehen valittu ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin määritelyyn ongelmaan. Menetelmää voidaan soveltaa myös esimerkiksi kokouksissa ja ideointityöpajoissa. (Nummi 2016, 7–8.; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 160.)

Ideointimenetelmillä voidaan tuottaa lyhyessä ajassa tehokkaasti mahdollisia ratkaisuja. Ideointimenetelmien kesto on muutamista kymmenistä minuuteista muutamisiin tunteihin. Menetelmät ovat tehokkaita, koska niiden avulla voidaan tuottaa parhaimmillaan useita kymmeniä ideoita. Ideointimenetelmien käyttö työpaikoilla lisää työntekijöiden luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. (Harisalo 2011, 78–79.)

8x8-menetelmässä (ks. kuvio 25) ongelma kirjoitetaan esimerkiksi A4-kokoiselle paperille. Tämän jälkeen ongelman ympärille sijoitetaan kahdeksan A4-kokoista paperia ongelmaan liittyvien näkökulmien esille tuomiseen. Tämän jälkeen saadut ideat siirretään uusiksi aloituspisteiksi, joista kullekin pyritään tuottamaan kahdeksan ideaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 163–165.)



Kuvio 25. 8x8-menetelmä (Muokattu: Haukijärvi, Kangas, Knuutila, Leino-Richert & Teirasvuori 2014, 24).

Haukijärven, Kankaan, Knuutilan, Leino-Richertin ja Teirasvuon (2014) mukaan 8x8-menetelmän onnistumisessa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota kolmeen seikkaan. Ensinnäkin aikataulutus kannattaa laatia niin, että ruudukon täyttöön ja pienryhmäkeskusteluun varataan aikaa 30–40 minuuttia ja mahdolliseen purkuun erikseen vielä 20–30 minuuttia. Toisekseen menetelmän vetäjän tulee varata aikaa aloituskoiden luontiin. Kolmanneksi tulee kiinnittää huomiota sopivaan ryhmäkoko, joka on yleensä 3–4 henkilön pienryhmä. (Haukijärvi, Kangas, Knuutila, Leino-Richert & Teirasvuori 2014, 24.)

4.6 Havainnointi

Havainnointi on keino kerätä tutkittavasta kohteesta aineistoa. Havainnointiaineistoa voi kerätä esimerkiksi päiväkirjamenetelmällä. Havainnointia suositellaan käytettäväksi silloin, jos muut keinot, kuten haastattelut ja kyselyt, eivät tuota riittävästi tietoa tai tieto ei ole riittävän luotettavaa. Ulkopuolisen tutkijan on hyvä tutustua tutkittavaan tapaukseen havainnoinnin avulla. Havainnointi tapahtuu yleensä luonnollisessa ympäristössä ja aidossa tilanteessa. (Kananen 2013, 88–90.)

Puusan ja Juutin (2020) kirjassa Paalumäki ja Vähämäki esittävät, että havainnointia pidetään tieteellisessä tutkimuksessa aineistonhankinnan perusmenetelmänä. Havainnointia ei voi yksikään tutkija välttää, joka on suorassa yhteydessä tutkittavaan ilmiöön. (Puusa & Juuti 2020, 131.) Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014) suosittelevat havainnointia menetelmänä kaikkeen kehittämistyöhön. Jos havaintoja kerätään järjestelmällisesti koko kehittämistyön ajan, havainnoinnista tulee keskeinen kehittämisen menetelmä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 42.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009) pitävät havainnointia työläänä menetelmänä. Havainnointia voi on vaikea kirjata ylös välittömästi joissain tilanteissa, jolloin tutkijan on luotettava muistiinsa ja kirjatta havainnot myöhemmin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 213–214.) Puusan ja Juutin (2020) kirjassa Paalumäen ja Vähämäen mukaan havainnoinnin käyttöön oppii parhaiten tekemällä ja se tarjoaa laadullisiin tutkimuksiin hyvän tutkimusmenetelmän (Puusa & Juuti 2020, 140).

5 Tutkimuksen toteutus

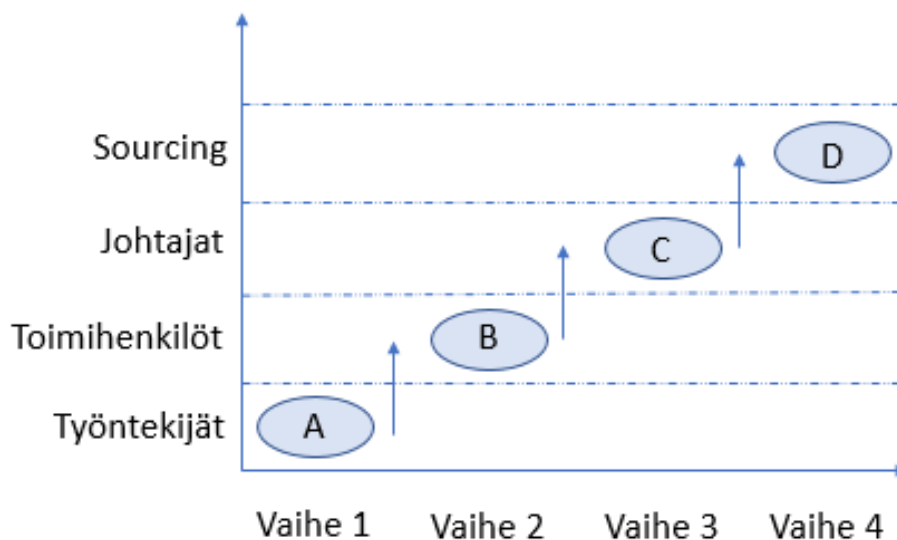
Tapaustutkimus toteutettiin talven 2020-2021 aikana. Tutkimuksen aineiston keruu tehtiin kolmella menetelmällä, joita olivat haastattelut soveltaen BIKVA-arviointimallia, 8x8-menetelmä haastattelujen yhteydessä sekä hankintojen nykytila-analyysi. Tapaustutkimusta tuki myös tutkimuksen aikana tehty havainnointi, jota tehtiin kaikissa kohtaamisissa kohde yrityksen henkilöiden kanssa. Havainnot pyrittiin kirjaamaan ylös heti tapaamisten jälkeen tutkijan tapaamismuistioon. Havainnointia ei käytetty aineiston keruuseen eikä sitä raportoida tutkimustuloksissa, mutta se ohjasi tutkijaa tutkimuksessa oikeaan suuntaan.

Tapaustutkimukseen liittyviä kohtaamisia (ks. liite 2) kohdeyrityksen henkilökunnan kanssa oli yhteensä 19 kappaletta, joiden kesto oli yhteensä 18 tuntia ja 46 minuuttia. Kohtaamiset tapahtuivat joulukuu 2020 – huhtikuu 2021 välisenä aikana. Kohtaamiset suoritettiin Microsoft Teamsin avulla muutamia kasvokkain tapahtuneita kohtaamisia ja puhelinkeskusteluja lukuunottamatta.

5.1 Ryhmähaastattelut BIKVA-arviointimallia soveltaen

Puusa ja Reijonen (2011) näkevät organisaation inhimilliset resurssit yksilöiden ja yhteisöjen pääomana. Nämä resurssit ovat esimerkiksi kokemusta ja tietotaitoa, joiden avulla voidaan ratkaista ongelmia ja luoda arvoa. Tiedon jakaminen nähdään kuitenkin ongelmalliseksi, koska usein tiedetään enemmän kuin osataan kertoa. Kilpailukyvyn kannalta pidetään tärkeänä, että organisaatio luo koko ajan uutta tietoa. Tieto itsessään nähdään dynaamisena, koska sitä luodaan yksilöiden ja organisaatioiden välisissä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Uutta tietoa syntyy, kun yksilöt viettävät aikaa toistensa ja ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus voi olla kasvokkain tapahtuvaa tai virtuaalista, yksilöiden keskeistä tai erilaisten ryhmien välistä. (Puusa & Reijonen 2011, 19–21.)

Ryhmähaastattelut olivat tämän tutkimuksen aineiston keruun kannalta avainasemassa, koska niiden avulla kerättiin kaikki tutkimuksen laadullinen aineisto. Tutkija valitsi haastattelutilanteiden suorittamiseen BIKVA-arviointimallin, jota sovellettiin yrityksen sisäiseen käyttöön. BIKVA-arviointimalli on kuvattu alaluvussa 4.4, joka muutettiin kohdeyrityksen sisäisessä käytössä seuraavaksi (ks. kuvio 26):



Kuvio 26. BIKVA-arviointimalli yrityksen hankintojen kehittämiseen

Myös sovelletussa BIKVA-arviointimallissa edetään alhaalta ylöspäin. Ensimmäisellä tasolla (A) saapuvan varaston työntekijät arvioivat hankintojen ja saapuvan varaston

nykytilaa sekä ideoivat kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi heidän näkökulmastaan. Työntekijöiden ryhmähaastatteluissa käsiteltyjä teemoja (ks. liite 3) olivat tavaran fyysinen vastaanotto, varastointi, toimittajien yhteistyö ja laatu, toimituksien oikea-aikaisuus ja laatu sekä yrityksen sisäinen tiedonkulku. Lisäksi pyrittiin selvittämään, että mitä saapuvassa varastossa mitataan ja mitä tulisi mitata jatkossa.

Toisella tasolla (B) toimihenkilöille esitettiin työntekijöiden arviot ryhmähaastattelussa. Toimihenkilöt arvioivat työntekijöiden nostamia asioita oman toimintansa näkökulmasta. Lisäksi toimihenkilöillä oli lisäteema hankintojen nykytilasta ja kehittämisestä (ks. liite 4). Kolmannella tasolla (C) työntekijöiden ja toimihenkilöiden ryhmähaastatteluissa nostamat asiat esitetään johdolle. Tarkoituksena on keskustella työntekijöiden ja toimihenkilöiden esille tuomista asioista. Neljännellä tasolla (D) työntekijöiden, toimihenkilöiden ja johdon ryhmähaastatteluissa nostamat asiat esitetään keskitetysti ohjatulle hankinnalle (Sourcing). Vaiheet A, B ja C suoritetaan tämän tapaustutkimuksen puitteissa ja vaihe D toteutetaan myöhemmin.

Tutkija valitsi BIKVA-arviointimallin kolmesta syystä. Ensimmäinen BIKVA-arviointimalli sopii erittäin hyvin tutkimukseen ja kehittämiseen silloin, kun halutaan sitouttaa kaikki henkilöstöryhmät kehitykseen mukaan. Toiseksi tapaustutkimuksen tarpeellisuuteen johtanut ydinongelma syksyllä 2020 oli ostopäällikön mukaan toimituksien oikea-aikaisuus ja eräkoot. Ongelma ilmenee aina ensimmäisenä saapuvassa varastossa, jossa ongelmiin joutuvat työntekijät. Sieltä oli siis luontevinta aloittaa. Kolmanneksi BIKVA-arviointimalli pohjalta tarjoutui mahdollisuus hahmottaa kaikkien henkilöstöryhmien omat ja yhteiset intressit.

Ennen haastatteluita talvella 2021 tutkija piti haastatteluihin kutsuttaville 30 minuutin mittaisen infotilaisuuden tapaustutkimuksen kuvauksesta (ks. liite 2). Tilaisuus järjestettiin Microsoft Teamsin avulla ja tilaisuuden aikana tutkija esitti tapaustutkimuksesta lyhyen sneak peekin Microsoft PowerPointilla (ks. liite 5). Tilaisuuden tarkoituksena oli sekä tiedottaa, että varmistaa osaltaan tutkimuksen eettisyyttä.

Haastatteluita järjestettiin yhteensä viisi kappaletta (ks. liite 2) ja niihin osallistui yhteensä 12 henkilöä. Haastatteluiden kesto oli yhteensä 8 tuntia 31 minuuttia ja ne

nauhoitettiin. Haastatteluista kaksi suoritettiin kasvokkain ja kolme Microsoft Teamsin avulla. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoidusti, jossa tutkijalla oli teemat valmiina kysymysrunkoineen. Haastatteluteemoista käytävän keskustelun oli tarkoitus virittää haastateltavat aihepiirin pariin, saada henkilöstö kuvaamaan hankintojen nykytilaa ja virittäytymään haastattelun jälkeen suoritettavaan ideointiin hankintojen kehittämiseksi 8x8-menetelmällä.

Haastattelutilanteet pyrittiin luomaan sellaisiksi, että saadaan aikaan mahdollisimman paljon keskustelua. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin tutkijan toimesta Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmalla, jotka muodostivat 33 sivuisen aineiston. Aineisto pelkistettiin ja esitetään luvun 6.1 tutkimustuloksissa.

5.2 8x8-menetelmä

8x8-menetelmää käytettiin osana ryhmähaastattelutilannetta, joten niitä tehtiin yhteensä myös viisi kappaletta. Se suoritettiin jokaisen ryhmähaastattelutilanteen lopussa haastateltavalle ryhmälle. Jokaisessa ryhmähaastattelussa otettiin tavoitteeksi, että saadaan 8x8-menetelmän ongelman ympärille kahdeksan näkökulmaa. Jokaisen näkökulman alle pyrittiin löytämään oleellisesti liittyvät ideat. 8x8-menetelmän toteutuksen lopussa kukin ryhmähaastateltava luokitteli esille nousseista näkökulmista mielestään kolme tärkeintä asiaa numeroin tärkeysjärjestykseen.

8x8-menetelmän tarkoituksena oli sitouttaa henkilöstöä kehittämiseen yhteisen ideoinnin avulla. Kerätystä aineistosta pyrittiin löytämään monipuolisia näkökulmia, mutta samalla myös hahmottamaan haastateltavien mielestä tällä hetkellä tärkeimmät kehityskohteet. Lisäksi pyrkimyksenä oli löytää ideoita, jotka nousivat esiin yhteisesti eri henkilöstöryhmien keskuudessa. Kaikkien suoritettujen 8x8-menetelmien yhteisesti tärkeäksi nähtyjen asioiden priorisoimiseksi päädyttiin pisteyttämään kunkin vastaajan tärkeysjärjestys niin, että tärkein asia on kolmen pisteen arvoinen, toiseksi tärkein asia kahden pisteen arvoinen ja kolmanneksi tärkein asia yhden pisteen arvoinen.

8x8-menetelmiin käytettiin viidessä haastattelusta aikaa yhteensä 2 tuntia 41 minuuttia. Yksi 8x8-menetelmä oli kestoaltaan keskimäärin 32 minuuttia. Viidellä 8x8-menetelmällä onnistuttiin keräämään 40 näkökulmaa hankintojen kehittämiseksi. Ideoita näkökulmien kuvaukseen ja kehittämisen tueksi henkilöstö onnistui ideoi- maan yhteensä 193 kappaletta. Ideoita kunkin näkökulman tueksi saatiin keskimäärin 5 kappaletta.

5.3 Hankintojen nykytila-analyysi

Hankintojen nykytila-analyysin avulla pyrittiin selvittämään hankintojen nykyinen tila. Sen tehtävä oli tässä tapaustutkimuksessa tukea ja selittää laadullisessa aineistossa esille nousseita asioita. Sen avulla pyrittiin myös löytämään kehittämiskohteita ja pa- rantamaan olemassa olevia prosesseja. Nykytila-analyysin tutkija suoritti osittain yh- dessä yrityksen henkilökunnan kanssa. Nykytila-analyysia tuki erilaiset dokumentaa- tiot, haastattelut ja tapaustutkimuksen aikana tehty havainnointi.

5.3.1 Toimintaympäristön analyysi

Toimintaympäristön analyysissa tarkoituksena oli hahmottaa kohdeyrityksen loppu- tuotteiden kysyntää ja markkinoiden kehittymisen suuntaa tulevaisuudessa. Jos tie- detään, että tuotteiden kulutus kasvaa tai pienenee, osataan myös suunnitella pa- remmin hankintojen tarvetta tulevaisuuteen. Tutkija suoritti toimintaympäristöana- lyysin itse, joten se on suunnattu tästä syystä enemmän mikro- kuin makroympäris- töön.

Toimintaympäristön analyysissa keskityttiin kotimaisen kilpailuympäristön analysoin- tiin ja yrityksen asemointiin. Kun tiedetään asemamme kilpailijoihin nähden, voimme paremmin luoda tulevaisuuden strategioita. Asemointia tuki talouden tunnusluvut, jotka olivat saatavilla kilpailijoista ja yrityksestämme taannehtivasti useiden vuosien ajalta.

Lisäksi toimintaympäristön analyysiin sisällytettiin kansallista ja paikallista muovituoteteollisuuden tutkimusta sekä toimintaympäristön riskienhallintaa. Nämä mahdollistavat tulevaisuudessa paremman verkostoitumisen ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden löytämisen sekä varautumisen tulevaisuuden riskeihin, jotka voivat vaikuttaa osaltaan hankintojen haasteisiin ja tarpeisiin.

5.3.2 Spend-analyysi

Spend-analyysia käytettiin tutkimuksessa kolmeen eri käyttötarkoitukseen. Ensimmäkin se tehtävä oli havainnollistaa mihin rahaa on mennyt, mikä on ollut osuus suorissa ja epäsuorissa hankinnoissa sekä käytetyissä palveluissa. Toisekseen sen tehtävänä oli tukea yrityksen osto-organisaation kanssa suoritettavaa hankinnan portfolioanalyysin tuotekategorioiden asettamista vaikuttavuuden mukaan oikeaan kohtaan nelikenttämatriisissa. Lisäksi se tarjosi mahdollisuuden tehdä ABC-analyysia toimittajista sekä käytetyn rahamäärän, että vastaanotettujen kilojen mukaan.

Spend-analyysin pohjana käytettiin kohdeyrityksen vuoden 2020 tuloslaskelmaa (ks. liite 1) sekä suorista hankinnoista Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla tallennettua tietoa käytetyistä euroista (ks. liite 6) ja ostetuista kiloista (ks. liite 7) vuosilta 2018–2020. Useammalta vuodelta saatu suorien hankintojen tieto keskitetysti ohjaulta hankinnalta (Sourcing) mahdollisti trendien havainnoinnin niin kokonaishankinnoissa kuin hankintakategorioissa.

5.3.3 ABC-analyysi

ABC-analyysia varten saatu aineisto käsittää pääsääntöisesti vain yrityksen suoria hankintoja, koska epäsuorista hankinnoista ei ole saatavissa kattavaa Excel-taulukoitua dataa. ABC-analyysia käytetään tutkimuksessa kahdella tavalla. Ensimmäkin ABC-analyysin tarkoitus oli luokitella suorien hankintojen toimittajat spendin ja toimitettujen kilojen mukaan järjestykseen isoimmasta pienimpään. Tämä mahdollistaa toimittajien välisen yhteistyötason luokittelun ja henkilöstön paremman resursoinnin. Lisäksi ABC-analyysillä luokitellaan yrityksen suorien hankintojen hankintakategoriat, jotta nähdään karkeasti, mihin hankintakategorioihin kannattaa panostaa minkäkin verran tulevaisuudessa.

Kohdeyrityksellä on omat kriteerit luokitella toimittajat, mutta tässä tutkimuksessa ne luokitellaan Niemisen (2016, 84) määrittelemän luokittelun mukaan niin, että A-nimikkeisiin kuuluu 80 prosenttia kulutuksesta, B-nimikkeisiin 15 prosenttia kulutuksesta ja C-nimikkeisiin 5 prosenttia kulutuksesta. ABC-analyysin tarkoitus tapaustutkimuksessa on ymmärtää paremmin ryhmähaastatteluiden aikana nousseita asioita.

5.3.4 Portfolioanalyysi

Portfolioanalyysi tehtiin yhdessä kohdeyrityksen henkilöstön kanssa keväällä 2021 (ks. liite 2). Kukin oston toimihenkilö oli vuorollaan tekemässä tutkijan kanssa omista vastuualueen hankintakategorioista portfolioanalyysia. Portfolioanalyysin tarkoituksena oli kartoittaa hankintakategorioiden nykytila. Kategorian asemointiin portfolioanalyysissa vaikutti kategoriaan käytetty raha vuosittain ja toimittajamarkkinoiden hallittavuus.

Käytetty rahamäärä hankintakategorioihin saatiin selvitettyä pääosin spend-analyysin avulla, mutta epäsuorissa hankinnoissa jouduttiin turvautumaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän ja muuhun sähköisen kirjanpidon tarjoamaan tietoon. Portfolioanalyysissa tarkasteltiin yhteensä 11 suorien hankintojen hankintakategoriaa, joiden kaupallinen vastuu oli keskitetysti ohjatulla hankinnalla (Sourcing). Lisäksi tarkasteltiin epäsuoria hankintoja aineiden, tavaroiden ja tarvikkeiden osalta, joiden kaupallinen vastuu oli keskitetysti ohjatun hankinnan sijaan yrityksen omalla hankintaorganisaatiolla. Nämä epäsuorat hankinnat jaettiin seitsemään eri luokkaan.

6 Tutkimustulokset

6.1 Ryhmähaastattelut

Ryhmähaastattelut tuottivat laajan ja monipuolisen aineiston. Haastatteluista saadun 33 sivuisen litteroidun aineiston havainnot ja niistä rakennetut asiat taulukoitiin tut-

kijan toimesta teemoittain (ks. taulukko 6). Havaintoja kirjattiin yhteensä 526 kappaletta, joista muodostettiin yhteensä 121 asiaa valittujen teemojen alle henkilöstöryhmittäin.

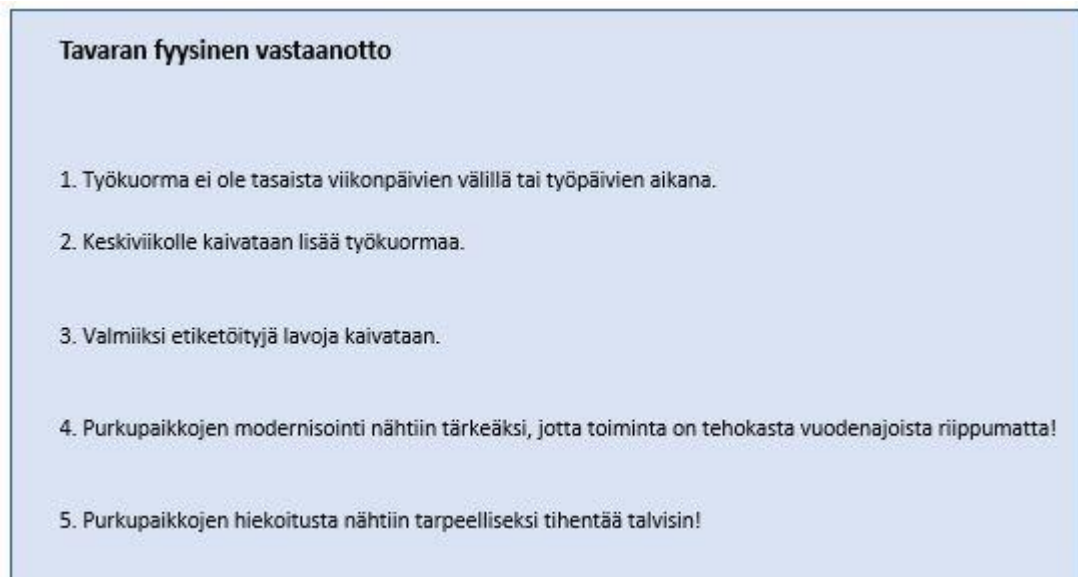
Taulukko 6. Haastatteluiden teemakohtaiset vastaukset

Havainnot	Työntekijät	Toimihenkilöt	Johtajat	Yhteensä
Tavarán fyysinen vastaanotto	24	8	10	42
Varastointi	42	19	14	75
Toimittajien yhteistyö ja laatu	37	25	24	86
Toimituksien oikea-aikaisuus ja eräkoot	41	60	31	132
Yrityksen sisäinen tiedonkulku	38	20	32	90
Hankintojen nykytila ja kehittäminen		56	45	101
	Yhteensä	182	188	526
Asiat	Työntekijät	Toimihenkilöt	Johtajat	Yhteensä
Tavarán fyysinen vastaanotto	5	3	4	12
Varastointi	5	4	5	14
Toimittajien yhteistyö ja laatu	5	10	10	25
Toimituksien oikea-aikaisuus ja eräkoot	5	12	10	27
Yrityksen sisäinen tiedonkulku	7	8	7	22
Hankintojen nykytila ja kehittäminen		15	6	21
	Yhteensä	27	52	121

6.1.1 Työntekijät

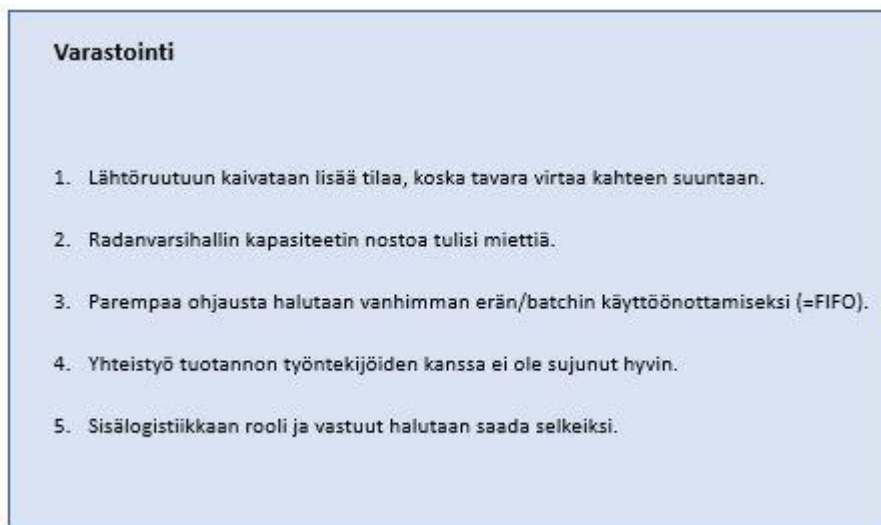
Haastateltavia työntekijöitä, jotka työskentelevät saapuvassa varastossa ja johon ositetut materiaalit toimitetaan, oli yhteensä neljä. Kaikki osallistuivat haastatteluihin. Työntekijöiden haasteellisesta toimintaympäristöstä johtuen haastateltavat jaettiin kahteen pariin, joten niistä muodostui parihaastatteluja (ks. liite 2). Parihaastattelut suoritettiin peräkkäin samana päivänä, joten vuoropuhelua ei päässyt syntymään työntekijöiden kesken haastatteluiden välillä. Työntekijöiden haastattelutilaisuudet kestivät yhteensä 2 tuntia 45 minuuttia.

Työntekijöiden parissa haastattelu ja keskustelu virittäytyi viiden teeman ympärille (ks. liite 3). Havaintoja kertyi kaikista viidestä teemasta yhteensä 182 kappaletta. Tavarán fyysiseen vastaanottoon liittyviä havaintoja kirjattiin yhteensä 24 kappaletta. Havainnot pelkistettiin ja niistä muodostui viisi asiaa teeman alle (ks. kuvio 27).



Kuvio 27. Tavarankäsitteily (työntekijät)

Varastointiin liittyviä havaintoja kirjattiin yhteensä 42 kappaletta. Havainnot pelkistettiin ja niistä muodostui viisi asiaa teeman alle (ks. kuvio 28).



Kuvio 28. Varastointi (työntekijät)

Toimittajien yhteistyöhön ja laatuun liittyviä havaintoja kirjattiin yhteensä 37 kappaletta. Havainnot pelkistettiin ja niistä muodostui viisi asiaa teeman alle (ks. kuvio 29).

Toimittajien yhteistyö ja laatu

1. Toimittajilta tulee vaatia täsmällisempiä toimituksia.
2. Toimittajien käyttämät kuljetukset pitää saada tasalaatuisemmiksi.
3. Pitäisi pyrkiä suosimaan täysperävaunuliikennettä konttien sijaan.
4. Alisuorittajatoimittajien toimitustäsmällisyys- ja laatuvaatimukset tulee asettaa esimerkillisten toimittajien tasolle.
5. Yrityksen ja varaston palveluntarjoajan välistä yhteistyötä tulee kehittää edelleen.

Kuvio 29. Toimittajien yhteistyö ja laatu (työntekijät)

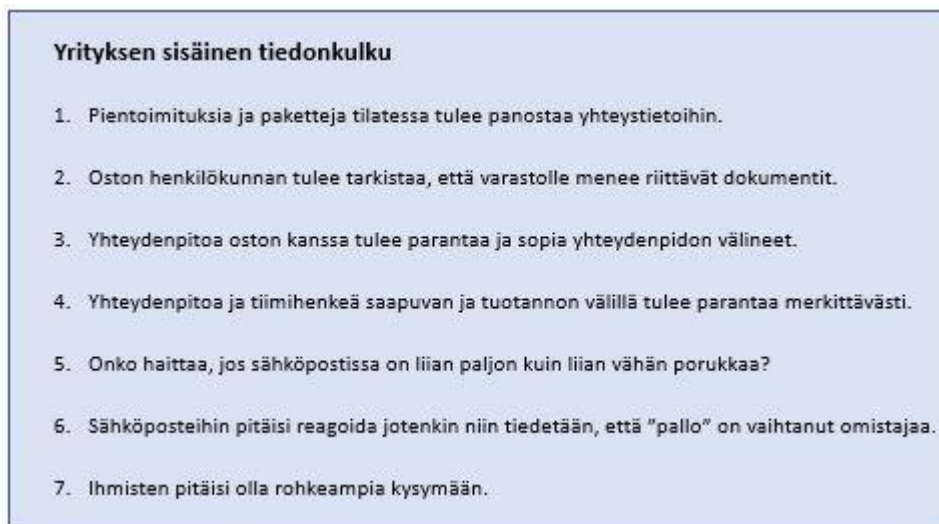
Toimituksien oikea-aikaisuuteen ja eräkokoihin liittyviä havaintoja kirjattiin yhteensä 41 kappaletta. Havainnot pelkistettiin ja niistä muodostui viisi asiaa teeman alle (ks. kuvio 30).

Toimituksien oikea-aikaisuus ja eräkoot

1. Purku aikataulut: kuljetusliike varaa purkuajan kohdeyritykseltä.
2. Purkuun tuleville rekoille oma parkkialue, jossa purkuun tulojärjestys.
3. Pitäisi pyrkiä tilaamaan niin, että materiaalit saapuu JIT eikä JOT.
4. Oma kuljetuskalusto kiireellisille toimituksille?
5. Saapuvan ja lähtevän varaston tiimin henkilöstöresurssit yhteiskäyttöön.

Kuvio 30. Toimituksien oikea-aikaisuus ja eräkoot (työntekijät)

Yrityksen sisäiseen tiedonkulkuun liittyviä havaintoja kirjattiin yhteensä 38 kappaletta. Havainnot pelkistettiin ja niistä muodostui seitsemän asiaa teeman alle (ks. kuvio 31).



Kuvio 31. Yrityksen sisäinen tiedonkulku (työntekijät)

Lisäksi työntekijöiltä kysyttiin, että mitä hankinnoissa mitataan ja mitä tulisi mitata jatkossa. Tähän varaston henkilökunta vastasi, että varastossa ei mitata mitään saapuviin lähetyksiin liittyvää. Saapuvan varaston työntekijät ehdottivat, että mitata voisi esimerkiksi saapuvien lavojen tai tuotannolle vietävien lavojen määrää.

6.1.2 Toimihenkilöt

Haastateltavia toimihenkilöitä oli yhteensä viisi, joista neljä työskentelee ostossa ja yksi tiimiesimiehenä varastossa. Henkilöt jaettiin niin, että oston henkilöillä oli yksi ryhmähaastattelu ja tiimiesimiehellä yksilöhaastattelu. Jako tehtiin näin, koska oston henkilöt työskentelevät omana tiiminään ja tiimiesimies puolestaan työskentelee lähempänä varaston henkilökuntaa ja hänellä on työnjohdollinen asema, jota oston toimihenkilöillä ei ole. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2021 (ks. liite 2). Toimihenkilöiden haastattelutilaisuudet kestivät yhteensä 3 tuntia 53 minuuttia.

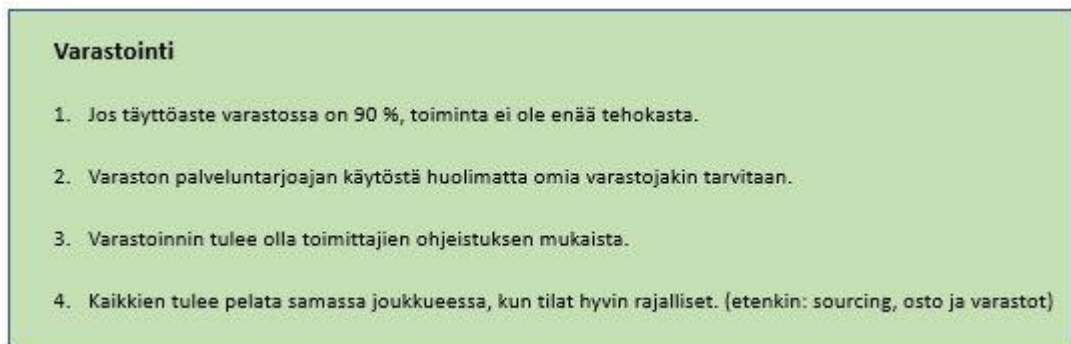
Toimihenkilöiden kanssa haastattelu ja keskustelu virittäytyi samojen viiden teeman ympärille, jotka olivat jo työntekijöiden ryhmähaastatteluissa (ks. liite 3) niin, että työntekijöiden litteroidut ja anonyymit vastaukset käytiin läpi. Havaintoja kertyi kaikista viidestä teemasta yhteensä 132 kappaletta. Lisäksi toimihenkilöillä oli oma lisäteema hankintojen nykytilasta ja kehittämisestä (ks. liite 4). Lisäteemasta keskustellessa toimihenkilöiden kanssa muodostui yhteensä 56 havaintoa. Kaikkiaan havain- toja kirjattiin 188 kappaletta.

Työntekijöiden tavarán fyysiseen vastaanottoon liittyviä havaintoja kommentoitiin toimihenkilöiden toimesta kahdeksalla uudella havainnolla. Asiat pelkistettiin ja niistä muodostui kolme asiaa teeman alle (ks. kuvio 32).



Kuvio 32. Tavarán fyysinen vastaanotto (toimihenkilöt)

Työntekijöiden varastointiin liittyviä havaintoja kommentoitiin toimihenkilöiden toimesta ja ne tuottivat 19 uutta havaintoa. Asiat pelkistettiin ja niistä muodostui neljä asiaa teeman alle (ks. kuvio 33).



Kuvio 33. Varastointi (toimihenkilöt)

Työntekijöiden toimittajien yhteistyöhön ja laatuun liittyviä havaintoja kommentoitiin toimihenkilöiden toimesta ja ne tuottivat 25 uutta havaintoa. Asiat pelkistettiin ja niistä muodostui 10 asiaa teeman alle (ks. kuvio 34).

Toimittajien yhteistyö ja laatu

1. Toimittaja valitsee käyttämänsä kuljetusliikkeen, koska toimitusehto on DAP.
2. Esimerkilliset toimittajat vaativat kuljetusliikkeiltä enemmän ja täsmällisempiä toimituksia.
3. Isojen alisuorittajatoimittajien on mahdollista päästä esimerkillisten toimittajien tasolle.
4. Toimittajan maantieteellinen sijainti vaikuttaa toimitustäsmällisyyteen.
5. Kun toimittajalle maksetaan kuljetuksesta, pitäisi olla rohkeutta vaatia parempaa palvelua.
6. Neuvottelut toimittajien kanssa tulisi hoitaa sourcingin toimesta.
7. Kuljetuksiin ei ole ostossa paneuduttu ikinä.
8. Kuljetuksissa paljon muuttuvia tekijöitä.
9. Jokaista kuormaa ei pysty alkamaan käyttämään.
10. NCI-koneliinan seisakkien aikaan tavaraa tulee vähemmän.

Kuvio 34. Toimittajien yhteistyö ja laatu (toimihenkilöt)

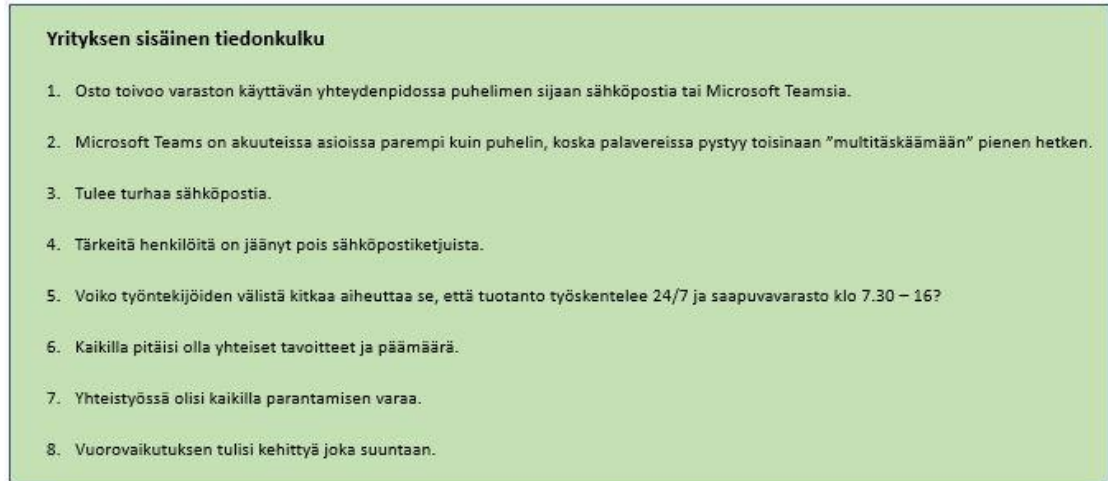
Työntekijöiden toimitusten oikea-aikaisuuteen ja eräkokoihin liittyviä havaintoja kommentoitiin toimihenkilöiden toimesta ja ne tuottivat 60 uutta havaintoa. Asiat pelkistettiin ja niistä muodostui 12 asiaa teeman alle (ks. kuvio 35).

Toimitusten oikea-aikaisuus ja eräkoot

1. Ostorullatoimitusten pitkät toimitusajat vaikuttavat epätarkkuuteen.
2. Purku aikataulut muuttaisivat toimintaa merkittävästi.
3. Purku aikatauluilla hallittavuus parempi ja työkuorma tasaisempi.
4. Jos aikataulusta myöhästyy, mitä pitää tehdä?
5. Kuljetusliikkeillä ei ole Suomessa edustusta, jonka vuoksi ilmoitusta kuorman purku aikataulusta ei tule ostoon.
6. Tehtaalle pitäisi ottaa vain akuutti tarve ja loput viedä varaston palveluntarjoajalle.
7. Saapuvien kuormien toimitusvarmuusseuranta mahdollistaa nykytilan kuvauksen ja kehityksen seurannan.
8. Onko mahdollista ostaa jatkossa DAP-toimituslausekkeen sijasta FCA-toimituslausekkeella?
9. Kaivataan ennustustyökaluja ja parempaa toiminnanohjausjärjestelmän hyödynnettävyyttä hankintoihin.
10. Parempi tilata hieman liikaa kuin liian vähän.
11. Sourcing ohjeistaa toisinaan nostamaan varastotasojen saatavuusriskien minimoimiseksi.
12. Sourcing ohjeistaa toisinaan tilaamaan enemmän, jos hinnat ovat seuraavalla hinnannasetantakaudella korkeammat.

Kuvio 35. Toimitusten oikea-aikaisuus ja eräkoot (toimihenkilöt)

Työntekijöiden yrityksen sisäiseen tiedonkulkuun liittyviä havaintoja kommentoitiin toimihenkilöiden toimesta ja ne tuottivat 20 uutta havaintoa. Asiat pelkistettiin ja niistä muodostui kahdeksan asiaa teeman alle (ks. kuvio 36).



Kuvio 36. Yrityksen sisäinen tiedonkulku (toimihenkilöt)

Lisäksi toimihenkilöille esitettiin työntekijöiden vastaus kysymykseen, että mitä hankinnoissa mitataan ja mitä tulisi mitata jatkossa. Tähän toimihenkilöt kommentoivat, että mitata voisi saapuvien lavojen ja tuotannolle vietävien lavojen määrän lisäksi saapuvien kuormien määrää. Lisäksi he kommentoivat, että SAP-toiminnanohjausjärjestelmästä voisi saada mahdollisesti seurantaraportteja, joiden mukaan nähtäisiin saavutuksia päivittäin.

Toimihenkilöiden hankintojen nykytilaan ja kehittämiseen liittyviä havaintoja kirjattiin yhteensä 56 kappaletta. Havainnot pelkistettiin ja niistä muodostui 15 asiaa teeman alle (ks. kuvio 37).

Hankintojen nykytila ja kehittäminen

1. Hankintastrategiat ovat hankintakategoria- ja tuoteryhmäkohtaisia.
2. Osassa hankintakategorioista toimittajavaihtuvuus ohjautuu hinnan mukaan.
3. Osassa hankintakategorioita pitkäaikainen toimittajayhteistyö nähdään välttämättömänä.
4. Hinnasta hankala neuvotella, jos ei ole vaihtoehtoisia toimittajaa.
5. Järkevää pitää yllä useita Keoughin laajennetun kehityskaarimallin vaiheita samanaikaisesti.
6. Taktiseen hankintaan osallistumista epäsuorissa hankinnoissa on pidetty positiivisena asiana.
7. Osa haluaisi syventyä nykyistä enemmän epäsuoriin hankintoihin.
8. Rooleja ja vastuita tulisi selkiyttää entisestään.
9. Tuotannosta käsin harjoitetaan paljon sopimuksetonta ostamista.
10. Ohioistamiseen on jouduttu turvautumaan, jos tuotetta ei ole ollut saatavilla.
11. Jos tehdään muutoksia, kannattaa ottaa henkilöstö mukaan riittävän aikaisin.
12. SAP-toiminnanohjausjärjestelmän pitäisi tukea paremmin hankintoja, jotta voitaisiin pienentää korkeita varastotasoja.
13. S&OP on puhuttu yli 10 vuotta, mutta se ei tunnu auttavan ostoa vieläkään.
14. Tilataanko vajaita kuormia pientoimituslisäkustannuksin vai täysiä kuormia, jotka aiheuttavat korkeampia varastointikustannuksia?
15. Ostossa mitataan varastomääriä, vanhenevia ja vanhoja raaka-aineita sekä Savings on seurannassa epäsuorissa hankinnoissa.

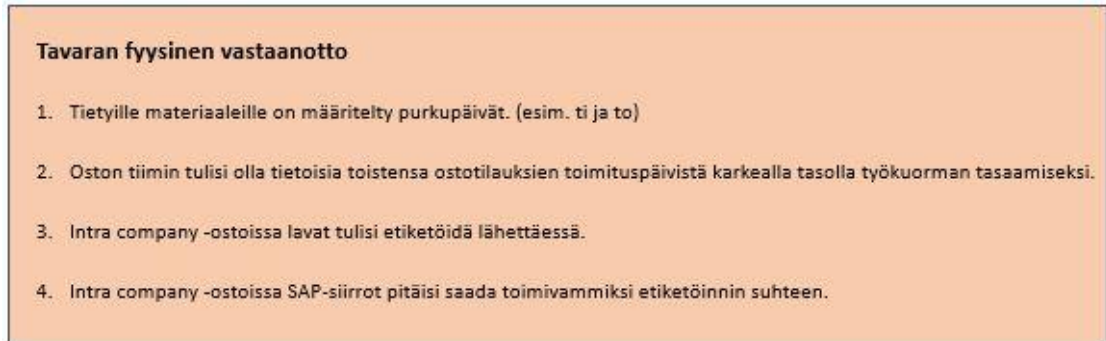
Kuvio 37. Hankintojen nykytila ja kehittäminen (toimihenkilöt)

6.1.3 Johtajat

Haastateltavia johtajia oli yhteensä kolme. Ryhmähaastatteluun osallistui logistiikka-päällikkö ja ostopäällikkö sekä heidän esimiehensä Supply Chain Manager. He vastaavat esimerkiksi yrityksen operatiivisesta ja taktisesta hankinnasta, tavaravirroista ja palveluketjuista sekä logistiikkaosastojen toiminnasta. Ryhmähaastattelu toteutettiin huhtikuussa 2021 (ks. liite 2). Johtajien ryhmähaastattelutilaisuuden kesto oli 1 tunti 53 minuuttia.

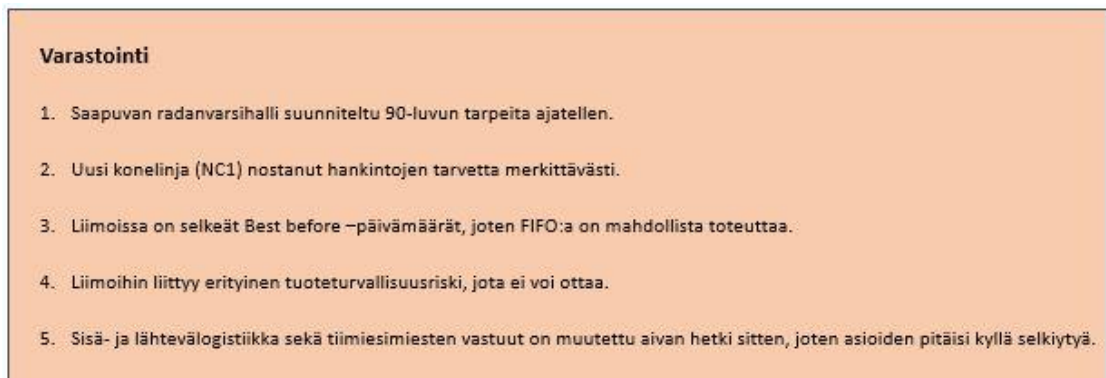
Johtajien kanssa haastattelu ja keskustelu virittytyi samojen kuuden teeman ympärille, jotka olivat jo toimihenkilöiden ryhmähaastatteluissa (ks. liite 3 ja 4). Viisi ensimmäistä teemaa olivat pohjana jo työntekijöiden ryhmähaastattelutilaisuuksista. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden litteroidut ja anonyymit vastaukset käytiin läpi. Litteroidusta aineistosta oli tunnistettavissa jo kehitysideoita ja johtopäätelmiä, jotka tutkija esitti johdolle haastattelussa (ks. luku 6.1.1 kuvat 27–31 ja luku 6.1.2 kuvat 32–37). Havaintoja kertyi kaikista kuudesta teemasta yhteensä 156 kappaletta.

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden tavarahan fyysiseen vastaanottoon liittyviä havaintoja kommentoitiin johtajien toimesta 10 uudella havainnolla. Asiat pelkistettiin ja niistä muodostui neljä asiaa teeman alle (ks. kuvio 38).



Kuvio 38. Tavarahan fyysinen vastaanotto (johtajat)

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden varastointiin liittyviä havaintoja kommentoitiin johtajien toimesta 14 uudella havainnolla. Asiat pelkistettiin ja niistä muodostui viisi asiaa teeman alle (ks. kuvio 39).



Kuvio 39. Varastointi (johtajat)

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden toimittajien yhteistyöhön ja laatuun liittyviä havaintoja kommentoitiin johtajien toimesta 24 uudella havainnolla. Asiat pelkistettiin ja niistä muodostui 10 asiaa teeman alle (ks. kuvio 40).

Toimittajien yhteistyö ja laatu

1. Ostorullatoimitukset tulevat pitkän matkan takaa, joka luo haasteen täsmällisiin toimituksiin.
2. Konsignaatiovaraston käytön sopimuksissa on määritelty toleransseja toimitusajoille.
3. Meidän pitäisi kyetä suorittamaan toimitusvalvontaa ostologistiikan kannalta.
4. Toimitusvalvonta helpompaa merikonttikuljetuksissa kuin rekkaliikenteessä?
5. Toimitusvalvonta vaatii kontaktit ja riittävät tiedot lähetyksistä.
6. Ostamme toimitettuna (DAP), joten pitää vaatia enemmän toimittajilta ja heidän käyttämiltä kuljetusliikkeiltä.
7. Sourcing neuvottelee hintatasot, mutta kuka neuvottelee palvelutasot?
8. Operatiivisen oston vastuulla on, että autot tulevat purkuun ajallaan.
9. Operatiivisessa ostossa on vähän porukkaa.
10. Jollain pitäisi olla näpeissään saapuvien kuormien ajosuunnittelu.

Kuvio 40. Toimittajien yhteistyö ja laatu (johtajat)

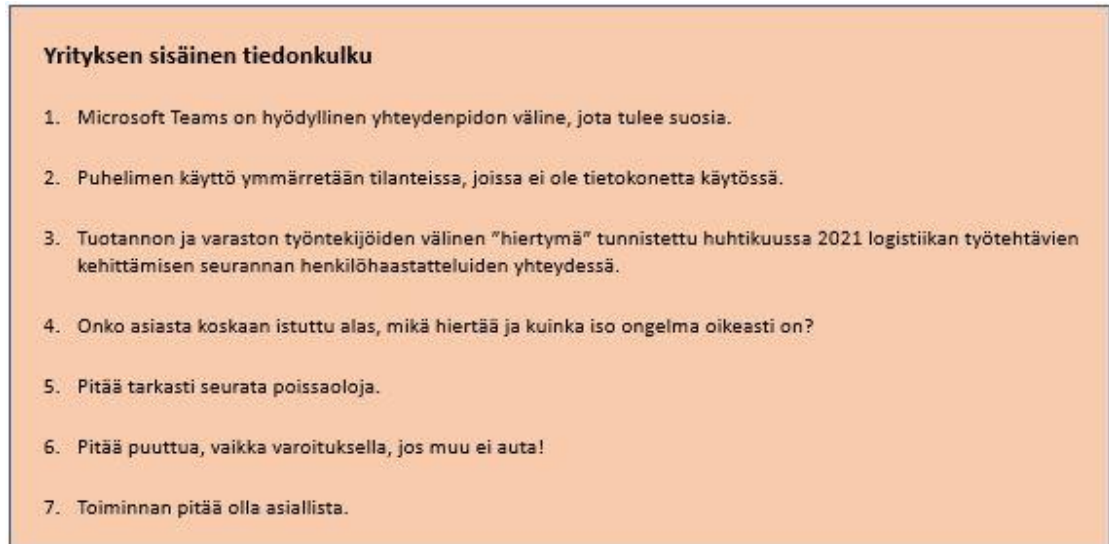
Työntekijöiden ja toimihenkilöiden toimituksien oikea-aikaisuuteen ja eräkokoihin liittyviä havaintoja kommentoitiin johtajien toimesta 31 uudella havainnolla. asiat pelkistettiin ja niistä muodostui 10 asiaa teeman alle (ks. kuvio 41).

Toimituksien oikea-aikaisuus ja eräkoot

1. Maksettujen ostolaskujen määrästä ei pysty päättämään saapuvien kuormien määrää ja saapumisajankohtaa.
2. Varaston palveluntarjoajan käyttö laajemmassa mittakaavassa on tuonut helpotusta oman varaston täyttöasteeseen.
3. Toimintaohje myöhässä oleville on tällä hetkellä: "Ostosta tulee poikkeavista purkuajoista ilmoitus. Jos ei tule, kaikki voidaan jättää seuraavaan päivään."
4. Ilmoittaminen myöhästymisestä on positiivinen asia.
5. Heikko materiaalisaatavuus on johtanut toisinaan ylisuuriin tilauseriin, jotta tuotanto pystytään varmistamaan.
6. Ylisuurissa tilauksissa olisi hyvä kommunikoida myös varastolle, jotta ymmärretään tilanne ja osataan varautua.
7. Purkuajankaluja on jo alettu miettiä.
8. Tilaustarpeita voidaan katsoa syklikartoista esimerkiksi vuosineljänneksittäin.
9. Koneiden ajojonot ovat melko lyhyet, joten ostotilauksia ei pysty tekemään luotettavasti kovin aikaisin.
10. FCA-toimituslausekkeen käyttö olisi mahdollinen, mutta hyödyt ja haitat tulee punnita tarkkaan.

Kuvio 41. Toimituksien oikea-aikaisuus ja eräkoot (johtajat)

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden yrityksen sisäiseen tiedonkulkuun liittyviä havain-
toja kommentoitiin johtajien toimesta 32 uudella havainnolla. Asiat pelkistettiin ja
niistä muodostui seitsemän asiaa teeman alle (ks. kuvio 42).



Kuvio 42. Yrityksen sisäinen tiedonkulku (johtajat)

Lisäksi johtajille esitettiin työntekijöiden ja toimihenkilöiden vastaukset kysymykseen, että mitä hankinnoissa mitataan ja mitä tulisi mitata jatkossa. Tähän johtajat kommentoivat, että lähtevässä varastossa mitataan lähtevien lavojen määrää, joten saapuvassa varastossakin voisi mitata saapuvien lavojen määrää.

Toimihenkilöiden hankintojen nykytilaan ja kehittämiseen liittyviä havaintoja kommentoitiin johtajien toimesta 45 havainnolla. Asiat pelkistettiin ja niistä muodostui kuusi asiaa teeman alle (ks. kuvio 43).

Hankintojen nykytila ja kehittäminen

1. Epäsuorista hankinnoista on tehty nykyään aika tiukkaa.
2. Savings seurannassa sekä Sourcingin hankintakategorioissa, että yrityksen omista epäsuorista hankinnoista.
3. Kunnossapidon osat ovat epäsuoria hankintoja ja vanha konekanta tarkoittaa paljon varaosia.
4. S&OP ei auta oikein vieläkään, mutta syklikartta onneksi helpottaa tilannetta.
5. Syklikartta ei auta erikoisgranulaatteihin, koska tarpeet eivät näy riittävän tarkasti.
6. Ostotiimin kasvaessa ajatuksena on ollut, että ostajilla on osassa hankintakategorioista vastuu koko ketjusta. (materiaalitarpeet, tilaaminen ja kaupallinen vastuu)

Kuvio 43. Hankintojen nykytila ja kehittäminen (johtajat)

6.2 8x8-menetelmä

Työntekijöiden keskuudessa 8x8-menetelmä tehtiin molemmissa parihaastatteluissa (ks. liite 8 ja liite 9). Molemmista 8x8-menetelmissä saatiin yhteensä 16 näkökulmaa, joiden tueksi kertyi yhteensä 63 ideaa. Toimihenkilöiden keskuudessa 8x8-menetelmä tehtiin kahdessa haastattelussa (ks. liite 10 ja liite 11). Molemmista 8x8-menetelmissä saatiin yhteensä 16 näkökulmaa, joiden tueksi kertyi yhteensä 71 ideaa. Johtajien keskuudessa tehty 8x8-menetelmä (ks. liite 12) tuotti yhteensä 8 näkökulmaa, joiden tueksi kertyi yhteensä 59 ideaa.

Hankintojen kehittämisen näkökulmat ja ideat taulukoitiin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaan (ks. taulukko 7). Taulukossa on samat tiedot kootusti kuin liitteissä 8–12 näkökulmien ja ideoiden osalta. Taulukossa on kirjattuna henkilöstöltä saadut prioriteetit näkökulmien kehittämiseen. Prioriteetit pisteytettiin, jotta näkökulmien arvottaminen oli helpompaa. Arvottaminen tapahtui johtopäätökset luvun alaluvussa 7.1.

Taulukko 7. 8x8-menetelmän tulokset

Prioriteetti	Ryhmä	Näkökulma	Idea1	Idea2	Idea3	Idea4	Idea5	Idea6	Idea7	Idea8
1./1.	1	Puuttuvat tiedot lähet	Pakkaus	Batch	Kommunikointi					
2.	1	Toimitusajat	Purkuaj	Kuljetta	Kommunikointi					
2.	1	Kommunikointi (viestit	Sisäinen	Oikeat	Viestintä kulkee sovitussa järjestyksessä					
3.	1	Purkusillat	Purkusil	Liukkaat	Maan lä	Kaikki p	Valaistus paremmaksi rekkojen p			
3.	1	Materiaalien oikeat pa	Lavakää	Laaduk	Piensäk	Löysistä ja kosteista pakkauksista päästä				
	1	Toimitusmäärät	Ennakoi	Toimitukset lähemmäksi kulutusaikaa						
	1	Purut	Purkuaj	Paremm	Kuljettajien asiakaspalvelu paremmaksi					
	1	Saapuvien toimituksia	Millaist	Toimitusaika sovitusti						
1./1.	2	Yhteydenpito ja tiedon	Ei osata	Ohjeet:	Tarkem	Lähiesir	Saapuvassa varastossa monta he			
2./2.	2	Ryhmähenki ja työilma	Oma-alo	Apua pi	Kuppiku	Pidetää	Jos tieto	Opetä ja auta tarvittaessa		
3.	2	Sähköisen sanoman (Ei	Uskotaa	Nopeutt	Pakkauslistat EDI:llä?					
3.	2	Liian aikaiset ja ylisuur	Ajoon va	Toimitu	Varastin	Jos ajoja suunniteltu seuraavalle viikolle,				
	2	Purkusiltojen moderni	Katos ka	Purkura	Purkulaiturien koneistot ja mekaniikat ei aina toim					
	2	Saapuvalla rauhallinen	Keskitty	Jokaisel	Työ- ja t	Tukisi tiimityötäkin paremmin				
	2	Purkuakataulutukset	Varatta	Kuljetus	5 rekkaa	Purun k	Mahdol	Pitää va	Mahdollista järj	
	2	Emorullalähetykset vie	Samaan	Turhaa	Puruiss	Tuotann	5 merik	Ostopaperirullien kääntä		
1./1./1.	3	SAPpiin parempi tuleva	Tarpeid	Mitä, ko	Ennustustyökalu?					
2./2./2.	3	Eri osastojen tiiviimpi	Lyhyet p	Covid-19 -ajan loputtua yhteistä virkistytymistä/TYHY-toim						
1./3./3.	3	SAPin parempi hyödyn	Riittoje	Manuaa	Sourcing	SAPpia ei kyetä hyödyntämään nykyään ju				
2.	3	Lisää siiloja	Ekologis	Työturv	Uudelle	Oktabiin	Logistiik	Tavara vaurioituu vähem		
3.	3	Vaihtoehtoiset raaka-a	Liikaa o	Saatavu	Hinnan nousua niin suorissa kuin epäsuorissa hanl					
3.	3	Oman tietotason päivi	Etätöiss	Koulutukset						
	3	Tilauuskoot	Otetaan	Varasto	Tilaukse	Mahdollista tilata tuotetta kahteen eri pa				
	3	Muutosprosessit ja nii	Raaka-a	Toimitta	Suunnit	Havainnot ja nähdyt haasteet pitemmältä				
1.	4	Rauhallinen tekeminen	Työturv	Mahdol	Kiire = s	Tehdää	Soveltu	Poissao	Varasto	Sisähall
2.	4	Tiimin yhdistäminen	Saapuv	Työntek	Kommu	Vinkkiä	Työtiloj	Kaikki lä	Yksi paikka, jossa	
3.	4	Purkuajan varaaminen	Työkuor	Pienem	Kuljetus	Suunnitelmallisuus				
	4	Lähtevien ja saapuvien	Yksi hen	Rekoille	Tiimin k	Shuttle	Purku-o	Sisäisen	Päivävuoron "tie	
	4	Varaston palveluntarj	Sujuva k	Tuotann	Vain väl	Tehokku	Maantieteellinen läheisyys luo no			
	4	Tieto viikon työkuorma	Sisäinen	Tiedetä	Resurss	Varasto	Työturvallisuus			
	4	Tieto muiden toiminn	Mitä sa	Mitä ost	Mitä tuo	Mikä on varaston täyttöaste?				
	4	Uusissa hankkeissa tul	Jalkauti	Ymmärr	Henkilön ymmärrettyä roolinsa toimitusketjun osa					
1./2.	5	Materiaalien saatavu	Pitkä to	Ennustu	Sopimus	Sopimus	Sopimus	Korvaustilanteissa toimi		
1./2.	5	S&OP	Ymmärt	Suunnit	Excel al	Eurot, ki	Ennusta	Poikkior	Vietävä	Tieto sii
1.	5	Ostologistiikka	Toimitu	Kuka va	Jokaine	Seurant	Kuinka p	Purkuka	Tullaus ja Trade	
2.	5	Osaamisen kehittämin	Lähtöta	"Ajokort	Työnkie	Ulkopuo	Benchm	Koulutu	Motivaa	Oikea os
3./3.	5	Hankintojen mittarit	Saapuvil	Ostotila	Vanhat	Varasto	Savings	Toimitta	Toimitta	Total co
3.	5	Varastotasojen optimo	Jos olla	Jos olla	Oman ja	Konsign	Kanban	Siilojen	Siiloja ja	Uudet s
	5	Single Sourcing	Iso riski	Vaihtoe	Markkin	Uudet t	Tuoteke	On riski,	Tiiviit to	Materia
	5	FIFO-periaate	Varasto	Tuomall	Ostorull	Granula	Koulutu	Tiukka seuranta!		

6.3 Hankintojen nykytila-analyysi

6.3.1 Toimintaympäristön analyysi

Joustopakkausten käyttö kasvoi 2 % vuonna 2017 Euroopassa ja ennusteiden mukaan se tulee kasvamaan 14 miljardista eurosta 16 miljardiin euroon vuoteen 2022 mennessä. Maailman markkinat olisivat kokonaisuudessaan vuoden kuluttua noin 107 miljardia dollaria. Kasvuun on selvä syy se, että samaan aikaan kun makeisten myynti takkuu niin välipalatuotteiden, juuston, kahvin, kuivatuuotteiden ja lemmikkieläinten ravinnon kulutus kasvaa. Alan kasvunäkymät näyttävät erittäin hyviltä. (Joustopakkauksien käyttö kasvaa Euroopassa 2018.)

Kotimaan kilpailu

Wipak Oy:n liikevaihto vuonna 2019 muodosti n. 6,2 % koko Suomen teollisuuden myydyin tuotannon arvosta kemianteollisuuden kumi- ja muovituotteissa (Teollisuuden myydyin tuotannon arvo hyödykkeittäin, 2017–2019 1) 2020). Kotimaassa toimiva suurin kilpailija on Amcor Flexibles Finland Oy. Amcorin liikevaihto oli vuonna 2019 n. 41 milj. euroa, joka oli n. 28,6 % Wipakin vuoden 2019 (143,4 milj. euroa) liikevaihdosta. Sen aikaansaamiseksi heillä oli henkilöstöä keskimäärin 199 henkilöä, kun Wipakilla niitä oli keskimäärin 490. Wipak Oy pystyi siis tuottamaan 3,5-kertaisen liikevaihdon 2,5-kertaisella henkilömäärällä. (Amcor Flexibles Finland Oy n.d.; Wipak Oy n.d.)

Vuodesta 2016 Wipak Oy on pystynyt kasvattamaan liikevaihtoaan lähes 19 %, kun vastaavasti Amcor on menettänyt liikevaihtoaan n. 19 %. Omavaraisuusaste on Wipak Oy:lla 44 % ja Amcorilla vastaavasti 12 %. Se on siis Wipakilla yli 3,5-kertainen. Wipak Oy:n (Amcor Flexibles Finland Oy n.d.; Wipak Oy n.d.)

Osuus maailman joustopakkausmarkkinoista on vielä melko pieni Wihurin pakkausliiketoiminnalla. Wihurin koko pakkausliiketoiminta on suuruudeltaan noin miljardin euron luokkaa, joka on maailmanlaajuisilta markkinoilta n. 1 %. Euroopassa Wipakryhmän liikevaihto on n. 4 % koko markkinasta, koska liikevaihtoa on noin 450 milj. euroa.

Muoviteollisuus Päijät-Hämeessä

Päijät-Häme sijaitsee logistisesti hyvässä paikassa. Kaikki merkittävät teollisuuspaikkakunnat sijaitsevat kahdensadan kilometrin säteellä. Kuljetuskustannuksia ei muodostu liikaa kilpailijoihin nähden. Sijaintia pidetään hyvänä niin kotimaan markkinoita kuin vientimarkkinoita ajatellen.

Petrolan ja Roineen (2001) mukaan Tilastokeskus on esittänyt, että muovituoteteollisuudessa oli vuonna 1997 Suomessa yhteensä 626 toimipaikkaa. Päijät-Hämeessä alan toimipaikkoja oli noin viisikymmentä. Päijät-Hämeen teollisuuden tuotannon bruttoarvosta n. 7,6 % tuli muovituotetoimialalta, joka on varsin merkittävää. Muovituoteteollisuutta voidaan pitää yhtenä alueen ydin toimialoista. Vielä Päijät-Hämettä merkittävämpää muovituotetoimiala on Pirkanmaalla, mutta siellä se on vahvasti yhteydessä paperiteollisuuteen. (Petrola & Roine 2001, 23–34, 48.)

Petrola ja Roine (2001) eivät pitäneet Päijät-Hämettä paikallisena muoviklusterina. Tätä teoriaa tapaustutkimuksessa tuki se, että muovialan yritykset eivät tehneet paikallisesti keskenään yhteistyötä, alueella ei sijaitse raaka-ainetoimittajia eikä muovialaan liittyvää korkeakoulutusta järjestetä. Kumppanit oli valittu useimmiten koko Suomen alueelta, jonka vuoksi nähtiin muoviklusteri ennemmin kansalliseksi kuin paikalliseksi. Yritysten välistä yhteistyötä pidettiin tehottomana ja siinä nähtiin tulevaisuudessa potentiaalia. Osa yrityksistä teki tuotekehitysyhteistyötä yliopistojen ja teknillisten korkeakoulujen kanssa. (Petrola & Roine 2001, 37–46.)

Toimintaympäristön riskienhallinta

Riskienhallinta on nykyään oleellinen menestystekijä elintarvikealan toimitusketjujen yrityksillä. Toimitusketju sisältää maanviljelijöitä, kalastajia ja kasvien kasvattajia, elintarvikkeiden jalostajia, pakkaustarvikkeiden valmistajia, vähittäiskauppiaita, jakelijoita sekä varastointi- ja kuljetusyrityksiä. Elintarvike- ja juoma-alan yritykset etsivät jatkuvasti mahdollisuuksia tuotteiden laadun, turvallisuuden ja kestävä kehityksen edistämiseen, viiveiden lyhentämiseen ja kustannusten vähentämiseen sekä tuotteen tunnettuuden lisäämiseen ja maineen parantamiseen. Organisaatiot

ovat usein riippuvaisia monista toimitusketjuna kumppaneista. (Toimitusketjun riskienhallinta n.d.).

Kohdeyritys elintarvike- ja sairaalatuotepakkausteollisena yrityksenä pyrkii vastaamaan asiakkaidensa jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin parhaan kykynsä mukaan. Toimintaa ohjaa seuraavat laatujärjestelmät (Quality and its management n.d.):

- ISO 9001:2008 (Management system)
- ISO 22000:2005 (Hygiene)
- BRC/IoP standards (Hygiene)
- ISO 14001:2004 (The environment)
- ISO 13485:2003 (Medical products)
- OHSAS 18001:2007 (Occupational safety)
- SMETA 4 pillars (Occupational safety)
- ISO 50001:2011 (Energy management)
- AEO – Authorized Economic Operator (Supply-chain safety)

Edellä mainituista huomaa, että standardin mukaiseen ja kestäväan kehitykseen on kohdeyrityksessä pyritty jo toistakymmentä vuotta. Riskienhallinnan standardoitua ISO-järjestelmää (ISO 31000) kohdeyrityksessä ei ole käytössä. Riskeihin on kyetty soveltamaan melko hyvin ISO 9001 ja ISO 14001 järjestelmiä kuluneiden vuosien aikana. Erityisesti ympäristöjärjestelmä ISO 14001 auttaa ylintä johtoa saamaan tietoa, joka auttaa menestymään pitkällä aikavälillä ja luo vaihtoehtoja, joilla organisaatio voi panostaa kestäväan kehitykseen. Tämän lisäksi ISO 14001 mahdollistaa (Saari 2018, 10.):

- Ympäristönsuojelun estämällä tai lieventämällä haitallisia ympäristövaikutuksia.
- Ympäristöolosuhteista yritykselle aiheutuvien mahdollisten haitallisten vaikutusten lieventämisen.
- Auttamaa yritystä sitovien velvoitteiden täyttämässä.
- Parantaa ympäristönsuojelun tasoa.

- Vaikuttaa siihen, kuinka yrityksen tuotteet ja palvelut suunnitellaan, valmistetaan, jaetaan, kulutetaan ja poistetaan käytöstä elinkaarinäkökulman mukaisesti ja täten estää ympäristövaikutusten siirtymisen muualle elinkaareen.
- Saavuttaa taloudellisia ja toiminnallisia hyötyjä ottamalla käyttöön ympäristön kannalta järkeviä vaihtoehtoja, jotka lujittavat yrityksen asemaa markkinoilla.
- Jakaa ympäristöön liittyvää tietoa sidosryhmille, kuten asiakkaille ja toimittajille.

6.3.2 Spend-analyysi

Tuloslaskelman 2020 (ks. liite 1) mukaan yritys on käyttänyt rahaa hankintoihin yhteensä 89,2 milj. euroa vuonna 2020. Hankintojen osuus yrityksen 140,1 milj. euron liikevaihdosta oli 64 % vuonna 2020. Käytetystä rahamäärästä 77,4 milj. euroa oli materiaaleja ja 11,8 milj. euroa palveluita. Suorien ostojen osuus materiaalihankinnoista oli 62,9 milj. euroa (ks. liite 6), joka oli kaikista hankinnoista 71 % vuonna 2020. Epäsuorien hankintojen osuus oli 29 % vuonna 2020.

Yrityksen liikevaihto on ollut vuonna 2018 noin 145,8 milj. euroa ja vuonna 2019 noin 143,4 milj. euroa (Wipak Oy n.d.). Yrityksen kolmen viimeisen vuoden liikevaihdon kehitykseen suhteutettuna suorien hankintojen osuus liikevaihtoon on ollut trendinä laskeva (ks. taulukko 8). Vuoden 2020 aikana suoriin hankintoihin käytettiin 9,9 milj. euroa vähemmän kuin vuonna 2018. Suorien hankintojen osuus liikevaihdosta on pienentynyt vuodesta 2018 vuoteen 2020 noin 5 %.

Taulukko 8. Suorien hankintojen osuus liikevaihdosta 2018–2020

Vuosi	Liikevaihto (€)	Suorat hankinnat (€)	Suorien hankintojen osuus liikevaihdosta
2020	140052939	62893300	45 %
2019	143372000	68955400	48 %
2018	145806000	72795500	50 %

Spend-analyysissä tarkasteltiin myös suorien hankintojen määrää kiloissa (ks. liite 7). Ensinnäkin voitiin havaita, että ostetut kilomäärät ovat pienentyneet vuodesta 2018

vuoteen 2020 (ks. taulukko 9). Vuonna 2020 oli ostettu yli 2 milj. kiloa vähemmän suorien hankintojen piiriin kuuluvia materiaaleja kuin vuonna 2018.

Taulukko 9. Suorien hankintojen ostetut kilot 2018–2020

Vuosi	Ostot (kg)	Ostojen kehitys edeltävään vuoteen (kg)
2020	42189000	-1463100
2019	43652100	-546400
2018	44198500	

Lasku suorien hankintojen kiloissa selittyy hankintakategorioiden 6, 7, 8 ja 9 ostojen tasaisena vähentymisenä (ks. liite 7). Vuodesta 2018 vuoteen 2020 suorissa hankinnoissa on tapahtunut kilollisesti kasvua hankintakategorioissa 1, 3, 4 ja 5. Kasvu on ollut osalla hankintakategorioista erittäin merkittävää (ks. taulukko 10).

Taulukko 10. Kasvaneet hankintakategoriat 2018–2020

Vuosi	2018 (kg)	2019 (kg)	2020 (kg)	Kasvu 2018-2020
Hankintakategoria 1	2 308 400	2 507 000	2 556 700	11 %
Hankintakategoria 3	211 200	199 800	220 900	5 %
Hankintakategoria 4	305 000	362 300	397 400	30 %
Hankintakategoria 5	1 062 700	1 333 400	1 384 500	30 %

Kasvaneisiin hankintakategorioihin tehtiin lisäksi toimituskilovertailu huhtikuun ja heinäkuun välisille ajoille vuosina 2018 ja 2020, jotta pystyttiin hahmottamaan haastattelussa esille nousseita seikkoja siitä, että etenkin kesäisin varastolla on ongelmia saapuvien kuormien purkujen ja varastokapasiteetin riittävyyden kanssa (ks. taulukko 11). Hankintakategoriassa 1 kasvu on ollut merkittävää (33 %), mutta hankintakategoriassa 5 suorastaan räjähdysmäistä (134 %).

Taulukko 11. Toimituskilojen vertailu 04-07/2018 ja 04-07/2020

Vuosi	Kategoria	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Grand Total (tkg)	Kasvu (tkg)	Kasvu
2018	Hankintakategoria 1	150,3	175,7	98,2	216,9	641,1		
	Hankintakategoria 3	38,7	20,1	0,1	29,7	88,5		
	Hankintakategoria 4	28,0	34,5	24,6	26,2	113,3		
	Hankintakategoria 5	85,2	41,0	55,0	116,4	297,6		
2020	Hankintakategoria 1	197,1	116,7	252,6	286,6	853,0	211,9	33 %
	Hankintakategoria 3	17,1	20,0	14,2	17,2	68,4	-20,0	-23 %
	Hankintakategoria 4	42,1	32,0	31,2	41,3	146,6	33,3	29 %
	Hankintakategoria 5	187,7	154,5	192,0	162,2	696,4	398,8	134 %

6.3.3 ABC-analyysi

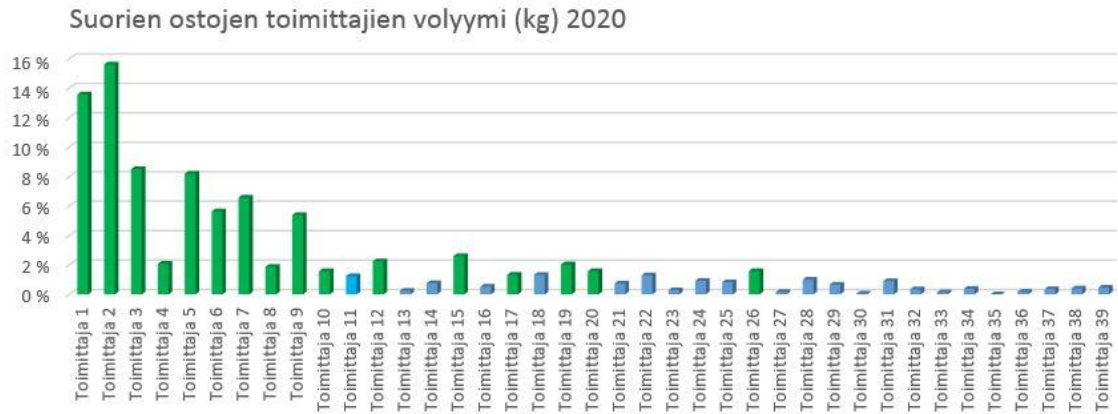
Suorien hankintojen toimittajia oli yhteensä 101 kappaletta (ks. liite 13). Toimittajista kuusi toimitti pelkästään näytteitä, joista ei muodostunut kustannuksia. Loput 95 toimittajaa laskuttivat yritystä toimituksistaan eri suuruisilla summilla. ABC-analyysin A-luokkaan kuuluu yhteensä 19 toimittajaa (ks. kuvio 44). A-luokka muodosti yrityksen suorista hankinnoista 80 %. A-luokka oli kaikista suorien hankintojen toimittajista 19 %.



Kuvio 44. Suorien hankintojen toimittajien volyyymi (€) 2020

B-luokka muodosti yrityksen suorista hankinnoista 15 %. B-luokkaan kuuluivat seuraavaksi suurimmat suorien hankintojen toimittajat, joita oli 19 kappaletta (ks. kuvio 44). Loput suorien hankintojen toimittajat kuuluivat C-luokkaan. C-luokan suorien hankintojen toimittajia oli yhteensä 63 kappaletta.

Kilojen perusteella tarkasteltuna suorien hankintojen toimittajat jakautuivat pääpiirteittäin samalla tavalla kuin euromääräisesti tarkasteltuna (ks. kuvio 45). ABC-analyysin A-luokka muodostuu 16 toimittajasta, jotka ovat kuvassa vihreällä ja muodostavat suorien hankintojen toimitetuista kiloista 80 %.



Kuvio 45. Suorien hankintojen toimittajien volyymi (kg) 2020

Suorissa hankinnoissa tarkasteltavia hankintakategorioita oli yhteensä 11 kappaletta (ks. liite 6). Hankintakategoriat, niihin käytetty rahamäärä, prosentuaalinen osuus suorista hankinnoista ja ABC-analyysin luokat taulukoitiin, jotta nähtiin niiden asema hankinnoissa (ks. taulukko 12). A-luokkaan kuului viisi hankintakategoriaa ja ne muodostavat 78 % kaikista suorista ostoista. B-luokkaan kuului kolme hankintakategoriaa ja ne muodostivat 17 % kaikista suorista hankinnoista. C-luokkaan kuului kolme hankintakategoriaa ja ne muodostivat 5 % kaikista suorista hankinnoista.

Taulukko 12. ABC-analyysi suorien hankintojen hankintakategorioista 2020

Hankintakategoria	Ostot 2020 (€)	Osuus kaikista kategoriahankinnoista	ABC-luokka
Hankintakategoria 1	4315500	7 %	B
Hankintakategoria 2	1083000	2 %	C
Hankintakategoria 3	1417100	2 %	C
Hankintakategoria 4	417000	1 %	C
Hankintakategoria 5	3964000	6 %	B
Hankintakategoria 6	17354600	28 %	A
Hankintakategoria 7	12190600	19 %	A
Hankintakategoria 8	4887200	8 %	A
Hankintakategoria 9	5391900	9 %	A
Hankintakategoria 10	9455600	15 %	A
Hankintakategoria 11	2410900	4 %	B
Kaikki yhteensä	62887400		

6.3.4 Portfolioanalyysi

Portfolioanalyysissä kartoitettiin suorien ja epäsuorien hankintojen nykytilaa yrityksen oman osto-organisaation näkökulmasta. Analyysiin osallistui neljä hankintojen ammattilaista, jotka vastaavat yrityksen operatiivisesta hankinnasta. Osa henkilöistä vastaa epäsuorissa hankinnoissa myös taktisen tason hankinnoista, koska yritys vastaa niistä itse kaupallisesti. Kunkin toimihenkilön kanssa laadittiin oma erillinen portfolioanalyysi (ks. liite 14). Analyysit nimettiin A-, B-, C- ja D-analyysiksi.

Suorien hankintojen hankintakategoriat muodostavat luokat 1–11 ja epäsuorien hankintojen hankintakategoriat luokat 12–18. Osa hankintakategorioiden ostetuista materiaaleista ei käyttäytynyt samalla tavalla muiden hankintakategorian tuotteiden kanssa, joten ne päädyttiin erottelemaan hankintakategoriasta ja asettamaan paremmin toimittajamarkkinoiden hallittavuutta kuvaavaan kohtaan analyysissä. Nämä nimettiin alaluokkina 1.1, 2.1 ja 9.1. Erillisten portfolioanalyysien A, B, C ja D tiedot yhdistettiin yhdeksi kootuksi portfolioanalyysiksi (ks. liite 15), josta hahmottaa paremmin kokonaisuutena kaikkien suorien ja epäsuorien hankintojen hankintakategorioiden ja niiden alaluokkien nykytilan.

Hankintakategorian 1 alaluokan 1.1 toimittaja on kohdeyrityksen osittain omistuksessa oleva tehdas, joten toimittajamarkkinoiden hallittavuus ja riskit ovat huomattavasti pienemmät kuin muilla hankintakategorian 1 tuotteilla. Hankintakategorian 2 alaluokalla 2.1 toimittajamarkkinoilla ei ole tunnistettu kuin yksi kelvollinen toimittaja. Tämä asettaa riskin hyvin korkeaksi. Hankintakategorian 9 alaluokka 9.1 poikkeaa muista hankintakategorian tuotteista, koska niiden toimittajavaihdokset voidaan tehdä ilman asiakashyväksyntää. Tämä helpottaa osaltaan hieman toimittajamarkkinoiden hallittavuutta.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

7.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmana oli, että miten kohdeyrityksen hankintoja voidaan kehittää. Tähän ongelmaan löydettiin kohdeyrityksen henkilöstön kanssa runsaasti näkökulmia, ideoita ja asioita käytetyin tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmin, joita olivat haastattelu, kirjallisen aineiston analyysi, havainnointi sekä 8x8-menetelmä. Havainnointi tuli tutkimuksen oikeaan suuntaan viemistä, mutta ei tuottanut varsinaista aineistoa analysoitavaksi. Tutkimuksen alussa oli esitetty neljä tutkimuskysymystä varsinaiseen tutkimusongelmaan. Tämän tapaustutkimuksen tutkimustuloksilla kyettiin vastaamaan jokaiseen tutkimuskysymykseen.

Mikä on hankinnan nykytila organisaatiossa?

Hankinnan nykytilaa organisaatiossa tutkittiin sekä laadullisen, että määrällisen aineiston avulla. Laadullinen aineisto käsitti BIKVA-arviointimallin mukaan tehdyt ryhmähaastattelut. Määrällinen aineisto puolestaan koostui hankintojen nykytila-analyysistä, joka sisälsi toimintaympäristön analyysin, spend- ja ABC-analyysin sekä hankintojen portfolioanalyysin.

Hankintojen nykytilaa voisi kuvata laadullisen aineiston perusteella kohtalaiseksi. Arvio perustuu eritoten henkilöstöltä kuultuihin havaintoihin, joiden pohjalta kirjattiin 121 asiaa haastatteluiden tuloksiin. Henkilöstö kuvaili, että vastuissa ja tiimikohtaisissa miehityksissä on tehty muutoksia, joka nähtiin positiivisena asiana. Myös 8x8-menetelmällä saadut näkökulmat kehittämiseen sekä määrällinen aineisto tuki laadullisen aineiston pohjalta tehtyä arviota hankintojen nykytilasta. Määrällisistä aineiston tutkimustuloksista arvion tueksi kirjattiin spend-analyysin vahva muutos hankintakategorioiden kasvussa juuri niillä hankintakategorioiden, joissa henkilöstö, niin työntekijät kuin toimihenkilötkin, tunnustivat olleen ongelmia kuluneiden kahden vuoden aikana. Näitä havaintoja tuki myös portfolioanalyysin hankintakategorioiden sijoittelu toimittajamarkkinoiden hallittavuuden ja riskien osalta kasvaneilla hankintakategorioiden.

Erittäin positiivisena asiana kohtalaisesta nykytilasta huolimatta voitiin kuitenkin sanoa, että henkilöstö on erittäin motivoitunutta ja sitoutunutta kehittämiseen. Oikeanlaista asennetta tarvitaan, että asioita tapahtuu!

Mikä on yrityksen hankintastrategia?

Yrityksen hankintastrategia selvisi laadullisesta tutkimusaineistosta. Kysymykseen saatiin vastaus toimihenkilöiden toimesta. Yrityksen hankintastrategia Keoughin laajennetun kehityskaarimallin pohjalta arvioituna oli, että yrityksellä on hankintakategorioista ja tuoteryhmistä riippuen erilainen hankintastrategia. Toisissa hankintakategorioissa ollaan enemmän kaupallisesti suuntautuneita. Toisissa puolestaan pidettiin toimittajan kanssa pitempiä aikaista ja tiivistä yhteistyötä välttämättömänä.

Se, että kohdeyrityksellä on käytössään keskitetysti ohjattu hankinta suorissa hankinnoissa, kertoo, että yritys hakee hankintojen koordinoinnilla synergian avulla säästöjä. Siihen, että onko keskitetysti ohjatulla hankinnalla (Sourcing) puolestaan sisäinen integraatio ja kokonaiskustannusajattelu (TCO) täydessä käytössä, ei tällä tutkimuksella saatu vastausta.

Mitä hankinnoissa tulisi kehittää?

Tähän kysymykseen saatiin kaikilta henkilöstöryhmiltä vastauksia yhteensä useita kymmeniä. Pelkästään 8x8-menetelmä tuotti 40 uutta kehitysideaa ja BIKVA-arviointimallin mukaisilla ryhmähaastatteluilla saatiin kerättyä 526 havainnosta yhteensä 121 asiaa, joista vähintään kolmannes oli puhtaita kehitysideoita. Kehitysideoita priorisoidaan alaluvussa 7.2 ja niiden tarkempaa kuvausta jatketaan alaluvussa 7.3.

Mitä tulisi mitata hankintojen kehittämiseksi?

Toiminnan kehittämiseksi pitäisi aina pyrkiä mittaamaan jotain. Tämän tapaustutkimuksen valossa oli selvää, että kohdeyrityksellä oli käytössään hankintojen mittareita vähän. Laadullisen aineiston ja havaintojen perusteella yrityksellä oli käytössään paljon mittareita muissa toiminnoissa, mutta hankinnoissa, erityisesti logistiikkaan liitty-

viä mittareita oli käytössä todella heikosti. Toimihenkilöiden ja johtajien mukaan oston toimihenkilöillä oli käytössään muutamia tarpeellisia mittareita, kuten varastomäärien mittaaminen, vanhojen ja vanhenevien tuotteiden tarkastelu sekä Savings niin suorissa kuin epäsuorissa hankinnoissa.

Haastatteluiden pohjalta henkilöstö esitti, että tulevaisuudessa tulisi mitata esimerkiksi saapuvien kuormien määrää, saapuvien lavojen tai tuotannolle vietävien lavojen määrää ja saavutuksien määrää päivittäin. 8x8-menetelmällä saatujen näkökulmien ja niihin liittyvien ideoiden mukaan mitata tulisi tulevaisuudessa myös toimittajien toimitusvarmuutta, päivä- ja viikkokohtaista ostotilausten teon määrää sekä toimittajien mittaamista määrän, laadun, ajan ja hinnan mukaan huomioiden kaikki hankinnan kustannukset (TCO).

7.2 8x8-menetelmä avuksi

Tutkimustuloksista voidaan havaita, että kohdeyrityksellä on kehittämistä paljon sekä hankinnoissa, että laajemminkin yrityksen henkilökuntaa koskevissa asioissa. Kehitettävistä asioista tuli esiin useita kymmeniä haastatteluiden aikana, jotka osaltaan tukevat tulevaisuuden muutoksia oikeaan suuntaan. Haastattelutilaisuus pohjusti haastatteluiden jälkeen suoritettua 8x8-menetelmää. Haastattelu ikään kuin herätti keskustelun avulla haastateltavat ajattelemaan ja ideoimaan parempaa tulevaisuutta.

8x8-menetelmässä ideoitiin näkökulmia, jotka tukevat henkilöstöryhmien mielestä hankintojen kehittymistä. Hankintojen kehittämiseen liittynyt alaluvun 6.2 taulukko (ks. taulukko 7) tuki vahvasti tutkijan päätelmiä haastatteluiden ja hankintojen nykytila-analyysin lisäksi siitä, mitä hankinnoissa tulisi lähteä kehittämään ensimmäiseksi. Taulukon näkökulmia ja ideoita analysoitiin ja tutkija luokitteli näkökulmia kehittämiskategorioihin (ks. liite 16). Kategoriat priorisoitiin henkilöstön antamalla pisteytyksellä tärkeysjärjestykseen. Kehittämiskategorioita tuli yhteensä seitsemän (ks. taulukko 13), jotka käsittävät kaikista ideoiduista näkökulmista 75 % ja saivat kaikista annetuista pisteistä 89 %.

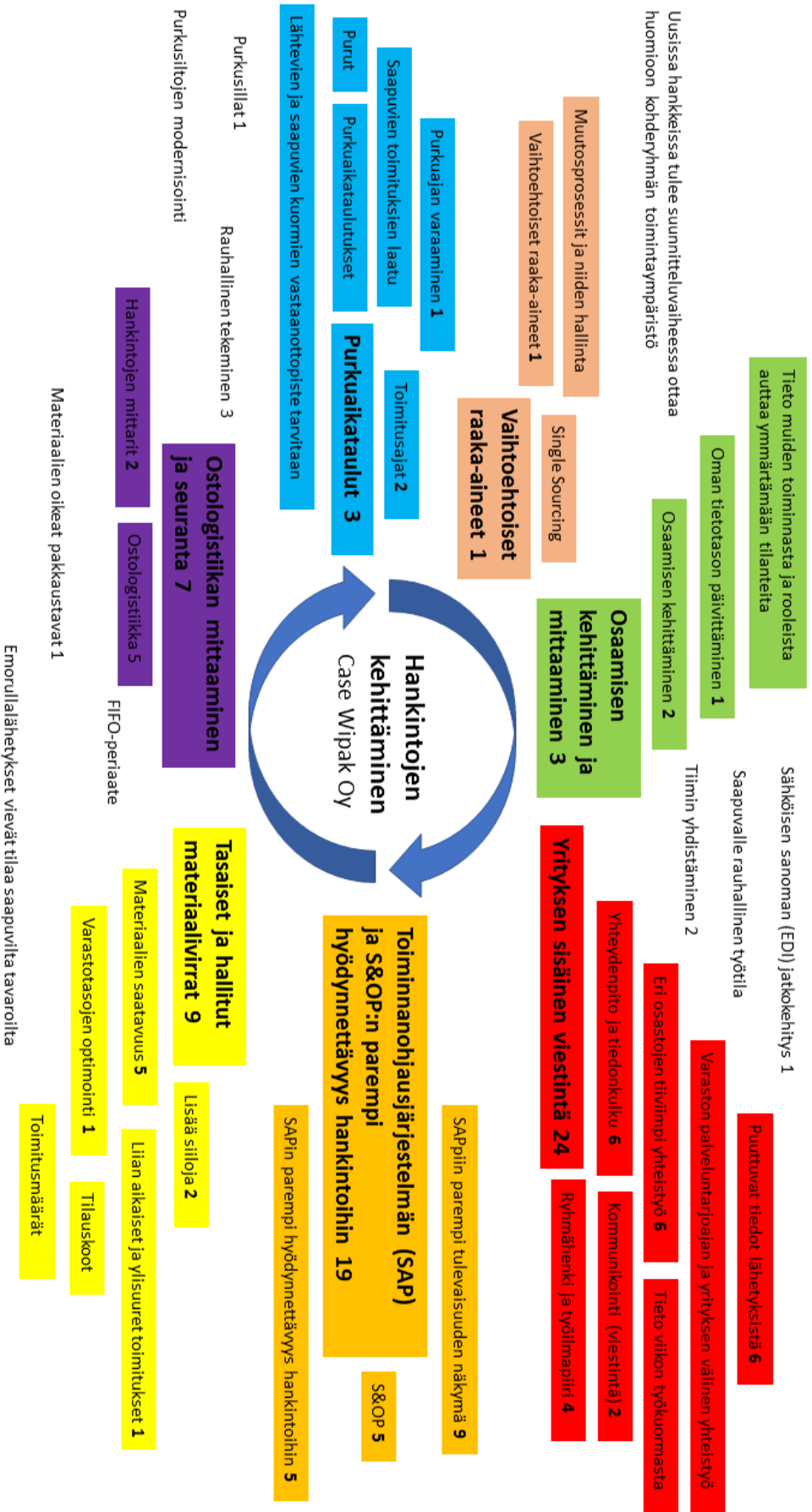
Taulukko 13. Kehittämiskategoriat priorisoituna

Väri	Näkökulmia	Pisteet								
	7	24	Yrityksen sisäinen viestintä							
	3	19	Toiminnanohjausjärjestelmän (SAP) ja S&OP:n parempi hyödynnettävyys hankintoihin							
	6	9	Tasaiset ja hallitut materiaalivirrat							
	2	5	Ostologistiikan mittaaminen ja seuranta							
	6	3	Purkuaikataulut							
	3	3	Osaamisen kehittäminen ja mittaaminen							
	3	1	Vaihtoehtoiset raaka-aineet							
Yhteensä	30	64								

Kehittämiskategorioita tarkasteltaessa on hyvä huomata, että monet kategorioista liittyvät toisiinsa tavalla tai toisella. Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän (SAP) ja S&OP:n paremmalla hyödynnettävyydellä tulevaisuuden hankintoihin olisi varmasti vaikutuksia myös positiivisesti tasaiseen ja hallittuun materiaalivirtaan. Toisaalta esimerkiksi purkuaikataulujen käyttöönotolla olisi nopeita vaikutuksia tasaiseen ja hallittuun materiaalivirtaan. Purkuaikataulujen käyttöönottoon tulee kuitenkin ottaa huomioon myös siihen liittyvät sidosryhmät, kuten tavaran toimittajat, kuljetusliikkeet, kuljettajat ja varaston palveluntarjoajat. Lisäksi ostologistiikan parempi mittaaminen ja seuranta mahdollistaa toimittajien laadun kehittämisen, jolla on myös vaikutuksia tasaiseen ja hallittuun materiaalivirtaan.

7.3 Kehitysehdotukset

Tapaustutkimuksen tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen hankintojen kehittämisen mahdollisuuksia yhdessä henkilöstön kanssa. Kehittämisen polkuja on valittavana useita, kuten esimerkiksi alaluvun 7.2 kehittämiskategorioiden taulukosta 13 ja liitteestä 16 voidaan havaita. Hankintojen kehittäminen kohdeyrityksessä kuvattiin yhdelle sivulle (ks. kuvio 46), josta voi havaita kehittämiskategoriat alaluokkineen helpommin. Samalla asioiden yhdistäminen toisiinsa on helpompaa. Kaikkia asioita voi lähteä kehittämään samanaikaisesti tai voi valita asiat esitetyn priorisointijärjestyksen mukaisesti. Tämän luvun alaluvuissa esitetään tärkeimpien asioiden edistäminen tutkijan näkökulmasta katsasteltuna.



Kuvio 46. Hankintojen kehittäminen in one paper

7.3.1 Yrityksen sisäisen viestintä

Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen nousi suoritetun priorisoinnin perusteella tärkeimmäksi asiaksi kehittämiskohteista. Yrityksen sisäinen viestintä on tärkeää erityisesti hankintojen kannalta, koska hankintoihin liittyy erityisen paljon viestintää. Kuten tutkimustuloksista voitiin päätellä, yrityksen viestintä ei ole toiminut työntekijöiden välillä poikkiorganisatorisesti. Oston tiimin keskinäisessä viestinnässä ja informaation jakamisessa nähtiin kehitettävää. Oston tiimin, varaston tiimiesimiehen sekä varastotyöntekijöiden välisessä viestinnässä oli kohdattu ongelmatilanteita. Saatu informaatio ei ole ollut luotettavaa ja yhteiset ohjeet eivät ole kaikilla tiedossa.

Oston tiimin ja Sourcingin välinen kommunikointi erityisesti varaston täyttöasteista on ollut haastavaa. Sourcingin ja johtajien uusien asioiden eteenpäin viemisessä on nähty kehitettävää muun hankintoihin liittyvän henkilöstön mielestä. Parhaiten soveltuvista viestinnän välineistä tulee myös päättää. Viestien sisällön ymmärrettävyyteen tulee myös panostaa jatkossa nykyistä enemmän. Aivan ensiarvoisen tärkeää on kiinnittää huomiota nykyistä enemmän siihen, että viestinnässä on oikeat henkilöt.

Yrityksessä hankintoihin liittyvät tulevat materiaalivirrat ovat suuremmat kuin esimerkiksi lähteissä, koska yrityksillä on aina jonkin asteista hävikkiä toiminnassaan. Jos yritys on kykenemätön viestimään sisäisesti, on suuri riski, että se ei onnistu viestinnässään myöskään ulkoisesti. Tutkimusaineiston mukaan yrityksen kaikilla henkilöillä on viestinnässään parantamisen varaa. Kun viestintää kehitetään, sitä tulee kehittää henkilön kannalta katsottuna joka suuntaan.

Stenbergin (2012) väitöskirjan tutkimustulosten mukaan tiedon jakamista hankaloittavat mm. tietokatkot, tiedon muuntuminen, tiedon panttaaminen (omistushalu), toimijoiden asenteet toisiaan kohtaan (yhteistyöhaluttomuus), vuorovaikutuksen niukkuus, esimiesalueiden koko ja alaisten määrä, palkitsemisjärjestelmän puutteet, muistamattomuus sekä eristäytyminen ja yksin työskentely. Myös toimintatapojen uusiutumattomuus ja muutosvastarinta saattavat estää tiedon kulkua. Lisäksi henkilöstön huomioimattomuus vähentää motivaatiota tiedon jakamiseen. (Stenberg 2012, 213.)

Viestintä koostuu pienistä palasista ja se on jokaisen yksilön henkilökohtainen ja kehitettävä taito. Tapaustutkimuksessa tuli hyvin esiin se, että ymmärrys siitä, mitä kukin yksilö tekee työssään, auttaa ymmärtämään toiminnan kokonaisuutta paremmin. Hyväksi kokeiluksi viestinnän parantamiseen ehdotettiin, että tulevaisuudessa tutustutaan sidosryhmien työtehtäviin, jotta ymmärretään paremmin sidosryhmien rooli ja oman toiminnan vaikutus ketjussa. Samalla mahdollistetaan myös tutustuminen yksilöihin.

7.3.2 SAP:n ja S&OP:n hyödyntäminen hankintoihin

Toiminnanohjausjärjestelmän (SAP) hyödynnettävyys hankintoihin nähtiin äärimmäisen ongelmalliseksi oston tiimin ja johtajien parissa. S&OP-prosessi (sales & operations planning) ei myöskään tukenut oston tiimin toimintaa. Hankintoja haastaa tutkimuksen mukaan erityisesti tuotannon sykisyys, jossa tuotantoa tulee muutaman keran vuodessa tietyiltä konelinjoilta tietyille tuotteille. Karkeat kulutustarpeet oli selvitetävissä melko hyvin kauaskin tulevaisuuteen, mutta yksityiskohtaisempien tuotekohtaisten tarpeiden, kuten erikoisgranulaatit, selvittäminen nähtiin äärimmäisen hankalaksi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että oston tiimi työskenteli Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelman varassa ja toisinaan joutui turvautumaan ”kristallipalloon” ennustaessaan tulevaisuuden materiaalitarpeita materiaaleja tilatessaan.

Tämä ei ollut tutkijalle itsessään kovin tuttu toimintaympäristö ja tutkija uskoo, että oston tiimin ja johtajien toimesta asiaan on jo pidempään yritetty löytää ratkaisuja. Tähän kuitenkin ehdotuksena oli, että etsitään ideoita yhdessä keskitetysti ohjatun hankinnan (Sourcingin) kanssa. Lisäksi katsottaisiin Sourcingilta kaikki mahdollinen apu materiaalitarpeiden ennustamiseen. Olisi hyvä myös kartoittaa esimerkiksi benchmarkkauksen avulla, että miten asiat kyetään hoitamaan muualla niin Wipakryhmän muilla tehtailla kuin yrityksen ulkopuolella, jotta toimintaa saataisiin kehitettyä. Lisäksi tulisi kartoittaa mahdolliset hankintojen ennustamistyökalut sekä erilaiset hankinnoille suunnitellut tietojärjestelmät, joista voisi olla apua.

7.3.3 Hankinnan mittarit materiaalivirtojen tasaamisen tueksi

Tutkimuksen tuloksia analysoidessa, kävi selkeästi ilmi, että hankintoihin liittyvät materiaali- ja informaatiovirrat eivät ole kovin hyvin hallinnassa. Hankittavat raaka-ainemäärät ovat erittäin merkittävät vuositasolla. Vuonna 2020 suorat hankinnat olivat yhteensä 42,2 milj. kiloa (ks. liite 7), joka tarkoittaa päiväkohtaisesti laskettuna noin 10 kappaletta 40-jalkaista merikonttia, joissa kussakin on noin 20 000 kiloa raaka-aineita. Näin mittavien materiaalivirtojen vuoksi myös hankintojen oikea-aikaisuus ja tasaisuus korostuu.

Hankintoihin liittyy läheisesti myös informaatiovirrat niin oston tiimin ja saapuvan varaston välillä kuin oston tiimin ja keskitetysti ohjatun hankinnan (Sourcing) välillä. Informaatiovirran tulee kuitenkin kulkea erityisesti toimittajien ja oston tiimin sekä keskitetysti ohjatun hankinnan välillä. Hankinnoissa ei pidä myöskään unohtaa informaatiovirtaa kuljetusliikkeiden kanssa, jotka toimittavat raaka-aineita toimittajilta.

Tutkimuksen tuloksissa nousi kehittämiskategorioissa esiin niin tasaiset ja hallitut materiaalivirrat kuin ostologistiikan mittaaminen ja seuranta. Nyt olisi aika ottaa käyttöön mittarit hankintojen kehittämiseksi. Mittareiden avulla voitaisiin alkaa keräämään tietoa siitä, miten hankinnoissa suoriudutaan. Saapuvien kuormien ja lavojen seurannalla yritys saisi nykytilan kuvauksen saapuvan varaston jakautuneesta työkuormasta päiväkohtaisesti. Tämä auttaisi kehittämään tulevaisuuden hankintoja niin, että pyrkimyksenä olisi tasata työkuormaa jokaiselle viikon työpäivälle.

Hankintojen toimitusvarmuuden seuranta auttaa saamaan kuvan siitä, että kuinka moni saapuvista toimituksista oli myöhässä ja kuinka moni oli toimitettu ajallaan. Lisäksi kyetään tarkastelemaan myös sitä, että kuinka paljon toimitukset olivat aikaisemmin purussa kuin on sovittu. Tämän tiedon yritys tarvitsisi toimitusseurannasta ja sen avulla kykenisi viestimään toimittajien suuntaan perustellusti siitä, että haluavat toimintaan muutosta.

Tasaiseen ja hallittuun materiaalivirtaan liittyi myös oleellisesti tutkimustulosten mukaan toimitusmäärät ja tilauskoot. Hankintaerien suuruutta tulisi tarkastella kuukausikohtaisesti esimerkiksi hankintakategorioittain tai tuoteryhmittäin. Jatkossa tulisi toimitukset ottaa tehtaalle vain tarpeeseen eikä pitää ylisuuria varastoja tarpeettomasti, koska varastokapasiteetti oli hyvin rajallinen. Tätä tuki myös havainnot spend-analyysissä vuodelta 2020 siitä, että yksittäisessä hankintakategoriassa 5 oli saavutettu toukokuun ja elokuun välisenä aikana (4 kk) yli puolet koko vuoden tarpeista. Epätasaiset ostot eli hallitsemattomat materiaalivirrat selittivät osittain varastokapasiteetin riittämättömyyttä. Toki varastokapasiteetin pitää olla toiminnan laajuuteen nähden riittävää.

8 Pohdinta

8.1 Työn tuloksellisuus

Tutkimuksen tuloksellisuutta voidaan tarkastella tuottavuuden, vaikuttavuuden, laadun, kustannusvaikuttavuuden sekä tehokkuuden näkökulmasta. Työn tavoitteena oli kohdeyrityksen hankintojen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa. Tuloksellisesti tarkasteltuna hankintojen kehittäminen voidaan nähdä alkavana kehitysprosessina, jolle tehdyllä työllä luotiin hyvät lähtökohdat. Tehokkuuden näkökulmasta työhön käytetty aika kohdeyrityksen henkilöstöltä oli 36 tuntia 49 minuuttia (ks. liite 2). Työhön käytetty aika laskettiin kohtaamisten keston ja kohtaamisiin osallistuneiden henkilöiden lukumäärän mukaan. Tutkijan omaa aikaa ei ole laskettu tähän tutkimukseen. Voidaan siis todeta, että tutkimus oli äärimmäisen tehokas, koska siihen saatiin panos kaikilta kohdeyrityksen hankintoihin liittyviltä henkilöstöryhmiltä ja silti työtä tehtiin tuloksien eteen kaikkineen alla yhden työviikon verran.

Työn laatua tutkija arvioi erittäin hyväksi, koska työllä pystyttiin vastaamaan työn tutkimusongelmaan ja kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin useilla aineistonkeruumenetelmillä. Tutkimusta toteutettiin niin, että menetelmät tukivat toisiaan. Erityisesti laadullisten menetelmien saatuja tuloksia pyrittiin tutkimuksen aikana useita kertoja varmentamaan määrällisellä kirjallisten aineistojen analysoinnilla, joita olivat

spend-, ABC- ja portfolioanalyysi. Käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä tutkija piti eniten 8x8-menetelmästä, koska se oli käytettyyn aikaan nähden kaikkein tehokkain.

Työn tuottavuus ja kustannusvaikuttavuus realisoituu vasta, kun työtä apuna käyttäen saadaan aikaan kehitystä. Kehitystä voidaan mitata, jolloin nähdään, onko pienemmillä panoksilla saatu enemmän aikaa tai onko samoin panoksin kyetty tekemään kustannustehokkaampaa hankintaa. Seuraavaksi punnittava asia on vaikuttavuus, joka on se, että otetaanko työn tuloksia ja johtopäätöksiä käyttöön. Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013, 75) esittävät lainauksen Matti Alahuhdalta:

Vasta kun johtaja-esimies ja koko henkilöstö oivaltavat jatkuvan kehityksen ja yhteen hiileen puhaltamisen merkityksen, voi syntyä jatkuvasti voimistuva yhteisen tekemisen vire. Silloin yksilö ja yritys kukoistavat.

Lisäksi jää nähtäväksi, että mitä vaikutuksia työllä on keskitetysti ohjattuun hankintaan (Sourcing), joka on BIKVA-arviointimallin mukaisesti ylin elin, jolle työn tuloksia on mahdollista esittää. BIKVA-arviointimallin viimeisin vaihe on jätetty tämän työn kontekstissa pois, kuten on jo aiemmin esitetty.

8.2 Luotettavuus

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimusongelmaan, josta johdettiin yksi kysymys luvun 1.2 tutkimusprosessin aloitukseen: ”Mikä on hankintojen nykytila ja miten sitä kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa?”. Tämä kysymys ohjasi koko tutkimuksen kulkua. Vastaukseksi haluttiin mahdollisimman luotettavaa tietoa hankintojen nykytilasta ja kehittämisen kohteista, joten tutkimukseen valittiin sekä määrällisiä, että laadullisia elementtejä.

Tutkimuksen laadullinen aineisto haluttiin kerätä mahdollisimman luotettavasti, joten päädyttiin käyttämään sekä haastatteluita, että 8x8-menetelmää. Lisäksi haluttiin aloittaa sieltä, missä ongelmia oli eniten havaittu taustatietojen ja havaintojen perusteella. Tämä ohjasi tutkimuksessa tutkijan valitsemaan BIKVA-arviointimallin, jota harvemmin on käytetty pelkästään yrityksen sisäisen kehittämisen välineenä ja

unohdettu asiakaskeskeisyys. Näin kuitenkin tehtiin alaluvun 5.1 mukaisella tavalla soveltaen BIKVA-arviointimallia kohdeyrityksen hankintojen kehittämiseen.

Menetelmävalintaa puolsi se, että tutkija halusi saada mahdollisimman kattavan kuvauksen tutkimusongelmasta ja yhdistää ”tutkimusmatkan” aikana tekemiään havaintoja seuraavalle BIKVA-arviointimallin tasolle siirryttäessä kysymyksiin muotoon. Lisäksi BIKVA-arviointimallissa tarjoutui mahtava tilaisuus perehdyttää kaikki henkilöstöryhmät toistensa toimintaan ja etsiä vastauksia alemman tason kysymyksiin yleemmältä tasolta haastatteluiden aikana.

Määrällisen aineiston tarkoitus oli selittää laadullista aineistoa, jotta laadullisen aineiston tulkinnasta saatiin luotettavampaa. Vakuuttavuuden kannalta katsasteltuna voidaan todeta, että tutkijan mielestä saadut tulokset olivat tosia ja tulosten perusteella muutkin voivat päätyä samoihin johtopäätöksiin. Tosin tutkimuksessa, jossa on laadullisia elementtejä, täysin samanlaisia johtopäätelmiä on lähes mahdoton tehdä, jos johtopäätelmiä tekee eri henkilö. Puusan (2020) mukaan kaksi tutkija ei koskaan päätyisi samoihin lopputulemiin, vaikka heillä olisi käytössään sama laadullinen aineisto (Puusa & Juuti 2020, 155).

Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen liittyy monimutkaisia ongelmia. Toikko ja Rantanen (2009) esittävät, että samanlaisen ryhmäprosessin aikaansaaminen uudella ryhmällä voi olla hankala saavuttaa, vaikka tehtävänanto ja ulkoiset olosuhteet olisivatkin samat. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Tutkijana pitää siis olla kriittinen sille, että olisiko saanut samanlaisia vastauksia tai yhtä paljon aineistoa, jos ryhmäjako olisi ollut erilainen. Toisaalta luotettavuutta lisäsi se, että haastatteluihin osallistui kaikki hankintoihin liittyvät henkilöt kohdeyrityksessä. Kenenkään mielipide ei jäänyt kuulematta sen vuoksi, että ei päässyt osallistumaan.

BIKVA-arviointimalli asetti omat haasteensa, koska aika haastattelutilaisuuksissa oli rajallisesti ja tavoitteena käydä läpi keskustellen alemman tason vastaukset ja etsiä keskustelulla uusia näkökulmia hankintojen nykytilasta ja kehittämisestä. On täysin mahdollista, että haastatteluiden aikana ei saatu kaikkea sitä potentiaalin, joka olisi

ollut mahdollista saada, jos käytössä olisi ollut haastattelussa enemmän aikaa. Toisaalta 8x8-menetelmä tarjosi äärimmäisen hyvän ideointimenetelmän, jolla saatiin kerättyä mahtava aineisto hankintojen nykytilakuvaukseen ja kehittämiseen.

Myös määrällisen aineiston analysointiin liittyi tietty varauksellisuus, joka kävi ilmi tehtyjen havaintojen perusteella tutkimuksen aikana. Saadut kirjalliset aineistot (ks. liite 6 ja liite 7) olivat kerätty mahdollisesti laskujen mukaan, joka tarkoittaa sitä, että raaka-aine oli voinut saapua jo aiemmin tehtaalle, mutta se oli laskutettu vasta myöhemmin. Tätä havaintoa puolsi ainakin se, että useiden toimittajien kanssa oli käytössä koontilaskutus, joka tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kaikki kuukauden aikana tehdyt raaka-ainetoimitukset laskutetaan kerran kuukaudessa.

8.3 Eettisyys

Eettisyys ohjasi alusta alkaen tutkimuksen kulkua. Se oli tutkijan mukana jo syksyllä 2020 tehdyssä opinnäytetyösuunnitelmassa, jonka avulla tutkija kuvasi alustavaa tutkimussuunnitelmaa. Kniivilän, Lindblom-Ylänteen ja Mäntynen (2017) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu se, että käyttää tutkimusaineistoa ja lähteitä eettisesti. Muiden tekemää työtä tulee kunnioittaa ja heidän tekemiin lähteisiin tulee viitata tarkasti ja vääristelemättä. Pitää myös huomioida tutkimusluvut ja tutkittavien yksityisyyden suoja. (Kniivilä, Lindblom-Ylänteen & Mäntynen 2017, 132.) Vilka (2020) esittää, että hyvä tieteellinen käytäntö tulee ottaa huomioon koko tiedonmuodostuksen ajan kaikessa akateemisessa kirjoittamisessa (Vilka 2020, 71.)

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä yhdistyy tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48.):

- mitä ollaan tekemässä
- mikä on toiminnan kohde
- mikä on työn tavoite
- mikä on heidän roolinsa hankkeessa.

Nämä asiat tuotiin selkeästi esiin tutkimuksen aineiston keruun alussa, jolloin tutkija esitti Microsoft Teamsin avulla esitetystä haastatteluilmoituksessaan henkilöstölle 30 minuutin mittaisen Sneak peekin (ks. liite 2 ja liite 5). Haastatteluiden nauhoituksille kysyttiin jokaiselta tutkittavalta lupa ennen haastatteluiden nauhoitusta. Myös dokumenttianalyysia varten kerättävästä tiedosta oli tiedettävä, että mikä oli salassa pidettävää tietoa.

Tässä kehittämistyössä ja siitä raportoivassa opinnäytetyössä noudatettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja kohdeorganisaation eettisiä periaatteita. Kehittämistyö suoritettiin hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, jonka Opetus- ja kulttuuriministeriö on asettanut (A 1347/1991).

8.4 Soveltaminen

Tapaustutkimus on aina tutkimus yhdestä ainutlaatuisessa tutkimusympäristössä, jonka saatuja tuloksia on hankalaa hyödyntää muissa toimintaympäristöissä. Itse tuloksista kuitenkin esimerkiksi yrityksen sisäinen viestintä koski kaikkia yrityksen henkilöitä, jota voitiin viedä eteenpäin laajemmassa mittakaavassa. Tätä myös vahvasti suositeltiin tutkijan toimesta, koska sillä oli isoja vaikutuksia. Tarkempi kuvaus löytyy alaluvusta 7.3.1.

BIKVA-arviointimallia voi erittäin lämpimästi suositella kokeiltavaksi myös toisenlaisiin toimintaympäristöihin. Se sopii varmasti organisaatioiden kehittämisen tueksi ja tarjoaa onnistuessaan erittäin kattavan laadullisen aineiston tutkijalle. Jos tutkija on kiinnostunut kokonaisuuksista ja haluaa saada kaikki henkilöstöryhmät mukaan toimintaan, silloin BIKVA-arviointimalli on yksi hyvä vaihtoehto. Menetelmää onnistuneesti soveltaneena tutkijana kiinnostaa menetelmän jatkosovellukset. Voiko menetelmällä edetä esimerkiksi niin, että lähteekin liikkeelle mallin ylätasolta (D) ja etenee alaspäin päätyen lopuksi tasolle (A) ja millaisia tuloksia silloin saataisiin?

8x8-menetelmä oli erittäin hyvä tuki tapaustutkimukseen, jonka aineistolla saatiin lyhyessä ajassa ideoitua erittäin kattava aineisto hankintojen kehittämisen tueksi. Me-

netelmä on sovellettavissa erittäin laajasti erilaisiin kehittämistehtäviin ja sen voi toteuttaa myös ilman tietokonetta niin, että käyttää näkökulmien ja ideoiden keräämiseen esimerkiksi A4-kokoisia paperiarkkeja. 8x8-menetelmää ja sillä saatavia tuloksia on kohtalaisen helppo esittää visuaalisesti.

Laitisen (1998) esittämä Reichardt ja Cookin vuoden 1979 näkemys siitä, että määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistäminen samassa tutkimuksessa on haastavaa, pitää täysin paikkansa (Laitinen 1998, 47–48). Tutkija havaitsi tutkimuksen aikana, että erityisesti ymmärrys hankinnoista oli toisinaan kapea-alaista. Ihmiset puhuvat samoista asioista eri termein, kuten alaluku 1.4 osoittaa. Tämä asetti tutkijan ammattitaidon kovalle koetukselle ja tutkimukselle aikataulullisia haasteita. Laitinen (1998) esittää, että vaikeuksien voittamiseksi tapaustutkimusta tekevän tutkijan on harjaannutettava itsensä moneen erilaiseen tutkimukseen tai turvauduttava monitieteellisten tutkimusryhmien apuun (Laitinen 1998, 73).

8.5 Jatkotutkimus

Jatkotutkimuksen kohteena näin tarpeelliseksi jo aloitetun hankintojen portfolioanalyysin. Analyysia tulisi laajentaa hankintakategorioista esimerkiksi toimittajien portfolioanalyysiin, joka on kuvattu alaluvussa 2.9. Tämä mahdollistaisi toimittajien kategorisoinnin markkinoiden vaikeuden mukaan ja voitaisiin tarkemmin määritellä yhteistyötasot sekä tunnistaa yritykselle strategiset toimittajat.

Lisäksi jatkossa tulisi tutkia uusien hankintojen tietojärjestelmien ja sopimusten hallintajärjestelmien soveltuvuutta yrityksen toimintaympäristöön. Tämä voisi tarjota merkittäviä helpotuksia nykyiseen hankintojen työskentelymalliin ja materiaali- ja palvelujen määrittelyyn. Hankinnan näkökulmasta kannattaa aina miettiä yhteishankintojen mahdollisuutta, on ne sitten raaka-aineita tai ostettuja palveluita.

Hankintojen kehittämiseen liittyvää tutkimus- ja kehittämistyötä tulee jatkaa systemaattisesti tulevaisuudessa. Toiminnan pitää kehittyä, jotta yritys pystyy vastaamaan paremmin hankinnoissa muuttuvan toimintaympäristön ja yrityksen sisäisten muu-

toksien mukanaan tuomiin haasteisiin. Kuten eläkkeelle jäänyt Wihuri Oy:n toimitusjohtaja Juha Hellgren Wihuri -henkilöstölehden pääkirjoituksessa totesi: ”Maailma muuttuu kiihtyvällä vauhdilla. Muutos koskettaa meitä kaikkia.” (Hellgren 2019, 2.)

Lähteet

Ancor Flexibles Finland Oy. N.d. Suomen Asiakastieto Oy:n taloustietojulkaisu. Viitattu 30.3.2021. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/amcor-flexibles-finland-oy/07731703/taloustiedot>.

Asiakasarviointi. 2020. Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen verkkojulkaisu. Viitattu 21.01.2021. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/hankkeet-ja-hanketuki/arviointi/asiakasarviointi>.

Benton, W. C., Jr. 2010. Purchasing and supply chain management. 2nd ed. New York, NY: McGraw Hill.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. p. Tampere: Vastapaino.

Frank, K. & Martela, J. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: WSOY.

Hankintatoimi ja ostotoiminta. N.d. Logistiikan maailman verkkojulkaisu. Viitattu 12.12.2020. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/>.

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia: ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press.

Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuo, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen: käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.01.2021. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>.

Heath, S. 2006. Tackling Spend Analysis. Contract Management, January 2006, Vol. 46, Issue 1. 40–45. Viitattu 12.12.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/196309795/fulltextPDF/7EA42248D8A14137PQ/1?accountid=11773>.

Hellgren, J. 2019. Muutos ja sen välttämättömyys. Helsinki: Wihuri henkilöstölehti 2/2019.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 19. p. Helsinki: Tammi.

Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. 5. p. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5. p. Helsinki: Tietosanoma.

Johnson, P., Leenders, M. & Flynn, A. 2011. Purchasing and supply management. 14th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin cop.

Joustopakkauksien käyttö kasvaa Euroopassa. 2018. Print&Media Publishing Oy:n uutisjulkaisu. Viitattu 29.3.2021. <https://pmllehti.fi/uutiset/toimiala/joustopakkauksien-kaytto-kasvaa-euroopassa/>.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. p. Helsinki: WSOYpro.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Media.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.

Klemettinen, J. 2018. Supplier relationship management: Influence of effective relationship management on competitive advantage. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta teknillinen yliopisto, School of business and management, supply management. Viitattu 25.1.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018092736813>.

Kniivilä, S., Lindblom-Yläne, S. & Mäntynen, A. 2017. Tiede ja teksti: tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Helsinki: Gaudeamus.

Krogstrup, H. 2004. Asiakaslähtöinen arviointi: BIKVA-malli. Helsinki: STAKES.

Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Leenders, M. 2006. Purchasing and supply management. 13th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT: Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Corporate Foresight Group CoFi / Åbo Akademi. Viitattu 3.12.2020. http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf.

Moilanen, L. 1995. Ryhmähaastattelu työyhteisössä: tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline. Helsinki: Työterveyslaitos.

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

Nummi, P. 2016. Beyond brainstorming: ideologue. Helsinki: Grape People Finland Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Pandit, K. & Marmanis, H. 2008. Spend analysis: The window into strategic sourcing. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing.

Payne, J. & Dorn, William R. 2011. Managing indirect spend: enhancing profitability through strategic sourcing. New Jersey: John Wiley & Sons.

Petrola, N. & Roine, K. 2001. Muoviteollisuuden asema ja verkostoituminen: Päijät-Hämeen tapaustutkimus. Lahti: Teknillinen korkeakoulu, Lahden keskus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress.

Quality and its management. N.d. Wipakin verkkojulkaisu. Viitattu 31.3.2021.

<https://www.wipak.com/about-us/quality-and-its-management>.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia: organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.

Saari, U. 2018. Riskien hallinta ja kestävä kehitys: Ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen kestävyys riskienhallinnassa osana ISO-standardien toteutusta ja seurantaa.

Tampere: Tampere University of Technology. Viitattu: 01.04.2021. [https://projects.tuni.fi/uploads/2019/06/0eaadbc9-riskienhallinta-ja-kestava-kehitys-17.10.2018-u.saari .pdf](https://projects.tuni.fi/uploads/2019/06/0eaadbc9-riskienhallinta-ja-kestava-kehitys-17.10.2018-u.saari.pdf).

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet. 8. p. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Salmons, J. 2012. Cases in online interview research. Thousands Oaks, California: Sage.

Seuri, O. 2020. Avoin kysymys: haastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa: kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, informaatiotieteiden yksikkö. Tampere: Tampere University Press.

Teollisuuden myydyin tuotannon arvo hyödykkeittäin, 2017–2019 1). 2020. Julk. 02.07.2020. Helsinki: Tilastokeskus. Suomen virallinen tilasto, Teollisuustuotanto 2019. Viitattu 29.3.2021. https://www.stat.fi/til/tti/2019/tti_2019_2020-07-02_tau_001_fi.html.

Tietoa meistä. N.d. Wipakin verkkojulkaisu. Viitattu 25.2.2021. <https://www.wipak.com/fi/kestavakehitys/tietoa-meista>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Toimitusketjun riskienhallinta. N.d. DNV GL:n verkkojulkaisu. Viitattu 31.03.2021. <https://www.dnvgl.fi/services/toimitusketjun-riskienhallinta-5108>.

Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista: teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. p. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2020. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Weele, A. 2002. Purchasing and supply chain management. 3rd ed. New York, NY: McGraw Hill.

Weele, A. 2010. Purchasing and supply chain management. 5th ed. New York, NY: McGraw Hill.

Weele, A. 2014. Purchasing and supply chain management. 6th ed. New York, NY: McGraw Hill.

Wipak Oy. N.d. Suomen Asiakastieto Oy:n taloustietojulkaisu. Viitattu 30.3.2021.
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/wipak-oy/20791815/taloustiedot>.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent.

Liitteet

Liite 1. Tuloslaskelma 2020

WIPAK OY

6.

2.1 TULOSLASKELMA	1.1.2020 - 31.12.2020		1.1.2019 - 31.12.2019	
	€		€	
LIKEVAIHTO	140 052 939,28		143 371 901,74	
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen lisäys(+) tai vähennys(-)	-1 838 258,97		2 315 169,49	
Liiketoiminnan muut tuotot	5 635 813,00		6 241 089,42	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat:				
Ostot tilikauden aikana	77 443 937,36		82 961 041,29	
Varaston lisäys(-) tai vähennys (+)	-1 558 340,14		693 633,06	
Ulkopuoliset palvelut	11 738 638,14	87 624 235,36	12 923 751,87	96 578 426,22
Henkilöstökulut	30 555 277,68		30 002 943,39	
Poistot ja arvonalentumiset	4 805 236,93		4 920 604,87	
Liiketoiminnan muut kulut	13 000 257,80	48 360 772,41	12 624 169,28	47 547 717,54
Liikevoitto	7 865 485,54		7 802 016,89	
Rahoitustuotot ja -kulut:				
Muut korko- ja rahoitustuotot	-114 599,15		-108 215,94	
Korkokulut ja muut rahoituskulut	334 778,18	220 179,03	306 196,62	197 980,68
Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja	7 645 306,51		7 604 036,21	
Tilinpäätössiirrot				
Konserniavustus	-7 982 600,00		-7 989 800,00	
Tulos ennen veroja	-337 293,49		-385 763,79	
Tuloverot	-13 182,04		-23 032,49	
Tilikauden tulos	<u>-350 475,53</u>		<u>-408 796,28</u>	

Liite 2. Tapaustutkimukseen liittyvät kohtaamiset

- 13.12.2020 Tapaustutkimuksen aiheen tarkempaa määrittelyä (Ostopäällikkö ja logistiikkapäällikkö – Microsoft Teams, 53 min)
- 29.12.2020 Wipak Oy:n oston ja keskitetysti ohjatun hankinnan (Sourcing) organisaatorakenteet sekä henkilöiden tehtävien kuvaukset (Ostopäällikkö - Microsoft Teams, 1 h 20 min)
- 04.02.2021 Tapaustutkimuksen kuvaaminen henkilöstölle (Sneak peek - PowerPoint) ja haastatteluilmoitus (Työntekijät, toimihenkilöt ja logistiikkapäällikkö - Microsoft Teams, 30 min)
- 08.02.2021 Wipak Oy:n vuoden 2020 tuloslaskelman ennakkotiedustelu (Taloushallinto, puhelu, 17 min)
- 10.02.2021 Ryhmähaastattelu (Työntekijät, 1. pari – Kasvokkain, 1 h 20 min)
- 10.02.2021 Ryhmähaastattelu (Työntekijät, 2. pari – Kasvokkain, 1 h 25 min)
- 18.02.2021 Ryhmähaastattelu (Toimihenkilöt - Microsoft Teams, 2 h 3 min)
- 24.02.2021 Haastattelu (Toimihenkilöt: Tiimiesimies - Microsoft Teams, 1 h 50 min)
- 07.04.2021 Wipak Oy:n vuoden 2020 tuloslaskelman analysointi (Taloushallinto, puhelu, 20 min)
- 07.04.2021 Wipak Oy:n spend-raportointi vuosilta 2018-2020 (Sourcing Category Manager – Microsoft Teams, 55 min)
- 12.04.2021 Portfolioanalyysiyksilökeskustelu (1. toimihenkilö – Microsoft Teams, 1 h 5 min)

- 12.04.2021 Portfolioanalyysiyksilökeskustelu (2. toimihenkilö – Microsoft Teams, 1 h 11 min)
- 13.04.2021 Portfolioanalyysiyksilökeskustelu (3. toimihenkilö – Microsoft Teams, 1 h 20 min)
- 13.04.2021 Portfolioanalyysiyksilökeskustelu (4. toimihenkilö – Microsoft Teams, 29 min)
- 21.04.2021 Epäsuorien hankintojen analysointi (Toimihenkilöt ja taloushallinto, Microsoft Teams ja puhelu, 40 min)
- 22.04.2021 Epäsuorien hankintojen analysointi (Toimihenkilöt, Microsoft Teams, 15 min)
- 23.04.2021 Ryhmähaastattelu (Johtajat: Supply Chain Manager, ostopäällikkö ja logistiikkapäällikkö - Microsoft Teams, 1 h 53 min)
- 23.04.2021 Epäsuorien hankintojen analysointi (Taloushallinto, Microsoft Teams, 41 min)
- 27.04.2021 Portfolioanalyysin tarkennukset (Toimihenkilöt, Microsoft Teams, 19 min)

Liite 3. Työntekijöiden haastatteluteemat ja -kysymykset

Teemat: **1. Tavarain fyysinen vastaanotto**

- vastaanottoajat
- vastaanottopäivät
- purkutoiminta (yksilö vai parityötä?, haasteelliset purut vs. paras malli?)
- käsittelyvälineet (trukit, purkupaikat, käsipäätteet ym.)
- vuoden aikojen vaikutus

2. Varastointi

- varaston kapasiteetti
- varaston soveltuvuus toimintaan
- toiminnanohjausjärjestelmän soveltuvuus toimintaan
- varaston hallinta
- varastosta noudot tuotannolle
- havaitut ”hukat”? (varastoinnin tiloissa, turhissa tehtävissä (esimerkiksi ylimääräinen siivous?), olisiko jotkut asiat parempi hoitaa toisin tai toisten toimesta, jotta asiat menisivät tasaisemmin?)

3. Toimittajien yhteistyö ja laatu

- suorat toimitukset toimittajilta
- saapuvan varaston (?) kotiinkutsut (varastopalvelun tarjoaja(t))
- reklamaatioprosessi
- kausivaihtelua?
- kuljettajien vaikutus toimintaan
- esimerkilliset toimittajat – alisuorittajat?

4. Toimituksien oikea-aikaisuus ja eräkoot

- Mitkä toimitukset ovat haasteellisimpia?
- Havaittavissa kausiluonteisuutta?
- Onko kyse siitä, että tavaraa tulee liikaa liian nopeasti (resurssi) vai siitä, että sitä ei kyetä varastoinmaan järkevästi (kapasiteetti)?
- Miten asiat ratkaistaan ja kuinka nopeasti reagoidaan?
- Miten kehittäisitte toimintaa?
- Havaittuja ongelmia muilla osastoilla?

5. Yrityksen sisäinen tiedonkulku

- Kenen kanssa pidätte yhteyttä? (Päivittäin, viikoittain, harvemmin?)
- Yhteyden pidon välineet? (puhelimet, sähköposti, Teams, muut?)
- Ketkä osallistuvat tiedon välittämiseen?
- Tiedonkulku yksisuuntainen vs. kaksisuuntainen?
- Yhteydenpidon haasteet?
- Miten kehittäisitte toimintaa?

Mitä hankinnoissa mitataan ja mitä tulisi mitata jatkossa?

Liite 4. Toimihenkilöiden lisäteema ja -kysymykset

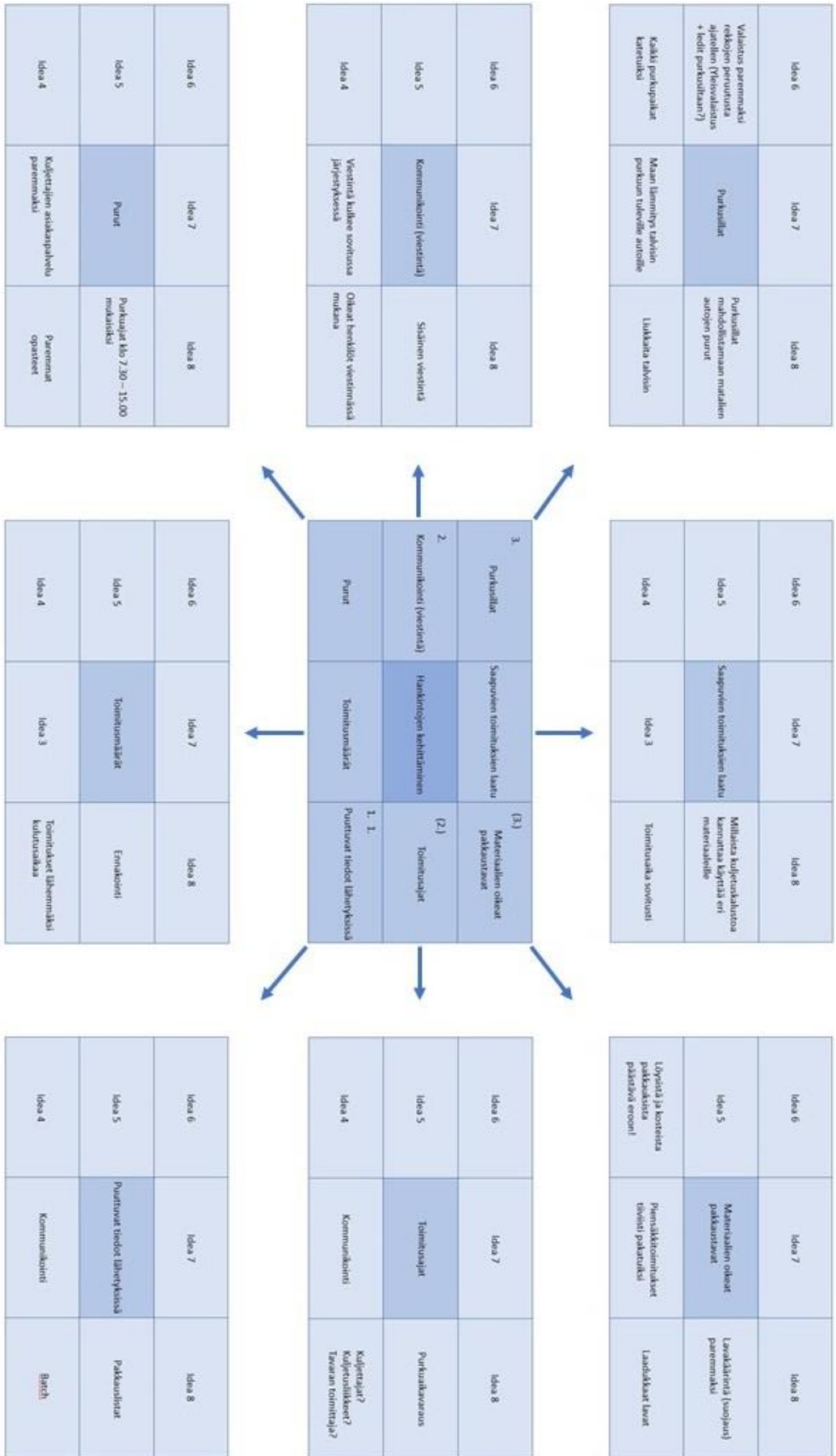
6. Hankintojen nykytila ja kehittäminen

- Miten arvioisitte yrityksen hankintoja Keoughin laajennetun kehityskaarimallin vaiheilla?
- Osallistuminen taktiseen hankintaan?
- Sopimusostaminen, sopimukseton ostaminen ja ohjostaminen?
- Missä työntekijöiden, johtajien, sourcingin ja meidän tulisi kehittyä?
- Kuinka hankintojen tulisi organisoida?
- Mitä tehtäviä hankinnoille tulisi kuulua?
- Mitä hankinnoissa mitataan ja mitä tulisi mitata jatkossa (kustannukset, aika, laatu, joustavuus)?

Liite 6. Suorat hankinnat 2018-2020 (eurot)

Liite 7. Suorat hankinnat 2018-2020 (kilot)

Liite 8. Työntekijöiden 1. 8x8-menetelmä



Liite 9. Työntekijöiden 2. 8x8-menetelmä

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	Iltan aikaiset ja ylisuuret toimintatavat	Ajoneuvon vuokrauksen palautus
Jos ajalla suunniteltu seurustelua viikolle, katkaista ei kannata tulla varaston pakkaustarjoajilla jo edellisessä viikossa	Varaston pakkaustarjoajilla paperivierillä tilataan iltaan paljon kerralla, jotta lähteväkin myös takaisin!	Toimintakäytön jakaminen useammalle päivälle

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Saapovassa varastossa monia henkilöitä totesaan saman asian lähtevä!	Yhteistyö ja tiedonkäsitys	Ei osata käyttää ohjelmia, tehdä kukaan omia päiviä ja harrastuksiaan, kun asiat menee lopulta pitkösti
Lahtelainen viittä kahdeksan tuntia päivittäistä työtä odottaa tiedon, jos ei ole osallistunut	Tarkempaa ohjelmaa ja tietoa (suorilla tavoin mukaan toivottuun)	Ohjeet "Yleisillä" lähtevätoimintoihin -> Viikkotilalle ja samalla vastaantuloa kaikille on epäselvää!

Idea 7	Idea 8
Opeta ja autta tarvittaessa alkuun	Oma alonitonta huomiointia
Jos tietoa, järkeä se muille, jotta se voi koskettaa!	Ryhmätyö ja työmuoto
Pöytäkirjat muut ajat tasalla	Koppaanat (ei tulla toimeen)
	Ajua pitää osata pyrkiä

Idea 7	Idea 8
Emontilähtevät viikot (pöytäkirjat) viikot tulla saapovilla tavoin	Samaan aikaan illalla ruuilla jaloissa
Ostoperusteiden hallintamääränsä osuuden toiminta, johon toivottuakin muutosta	
5 merkintä aikana on iltaan viikoin toisinaan!	
Tuotannosta tulevat laavat pitää saada joko hyvään tai ajaa vasta lähtevätilalla toimintaa	

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Iltan aikaiset ja ylisuuret toimintatavat	Yhteistyö ja tiedonkäsitys	Ryhmätyö ja työmuoto
Emontilähtevät viikot tulla saapovilla tavoin	Häätötoimenpiteiden toteuttaminen	Sähköisen sanomien (ED) jatkokehitys
Purkukäsitteiden	Saapoville rauhallinen työ	Purkukäsitteiden modernisointi

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	Sähköisen sanomien (ED) jatkokehitys	Ulkomaan, että kehitysohjelmien on vielä paljon
Idea 4	Purkukäsitteiden ED:llä?	Neopetua työskentelyä varastossa

Idea 8
Mahdollisuus järjestää lauantai-iltoja (toimintaa)
Mahdollista karsia ennakkeen sijoituspaikka tavoin
Purkukäsitteiden
Varastossa ennakkeen
Purun kestot noin 30 min!
5 riekkaa samaan aikaan purussa klo 7:30
Kuljetusvälineiden ja yhteistyön välineiden yhteistyö on pitäisi olla parempaa

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	Saapoville rauhallinen työ	Keskittymisen työtilan
Tuotteen toimintatilan paremmin	Yle- ja tavoin lähtevä	Jokaiselle oma rauhallinen työ

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	Purkukäsitteiden modernisointi	Käytön käytännöllisyys ja ammattitaitomallin purkukäsitteille
Idea 4	Purkukäsitteiden kehitys ja mekaaniset ei aina toimii	Purkukäsitteiden jatkuvuus, kun on tervettä

Liite 10. Toimihenkilöiden 1. 8x8-menetelmä

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	Eri osastojen tilinpitäminen yhteistyö	Yhdyt paremmin osastojen kesken työssä ja luottamuksen viesti osastojen kanssa!
Idea 4	Idea 3	Covid-19 ajan loputtua yhteistä virkistysmatkaa/ TYYH-ohjelmia kukaan

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	Oman tiedoston päivittäminen	Ehdossa vieraatuu ehkäisellä tapahtuvasta toiminnasta, jossa halutaan pysyä mukana
Idea 4	Idea 3	Koulutukset

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	Muutosprosessit ja niiden hallinta	Raaka ainevahdit
Idea 4	Suunnitelmallisen	Toimittajavahdit

Tavara varuottoja vähentäminen	Idea 7	Idea 8
Logistiikan työvälineet	Lisää sidosja	Ehdokkaita (ei pakkausta, kuljetuksen paikat pienemmät)
Oikeelliset postitukset	Uudelleen perustuksia vaaditaan	Työturvallisuus paranee

2. 2. 2. Eri osastojen täyempi yhteistyö	3. Oman tiedoston päivittäminen	Muutosprosessit ja niiden hallinta
2. Lisää sidosja	1. Harkintojen kehittämisen	1. 1. 1. SÄP:n parempi tulovastuuden näkyminen
3. 3. 1. SÄP:n parempi hyödyntäminen hankintoihin	1. Valtiohoitoiset raaka-aineet	Tilaukset

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	SÄP:n parempi tulovastuuden näkyminen	Tarpeiden näkyminen raaka-ainelle
Idea 4	Ennustustyökalut?	Mitä, koska ja kuinka paljon?

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	SÄP:n parempi hyödyntäminen hankintoihin	Ritintojen näkyvyys perustuen historiatietoon?
SÄP:llä ei kyettä hyödyntämään nykyajan joutumattakaan	Suorintaikin käytännä hankintojen historiatieto (HO) on auttanut paikallista ostoa	Manuaaliset Excel-työkalut nykyajan 1. ttr / ttr (pakkojärjestelmä)

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	Valtiohoitoiset raaka-aineet	Lisää oltiin yhden toimittajan varassa
Idea 4	Hinnan nousu niin suorissa kuin epäsuorissa hankinnoissa	Saarnuorjonegelmat

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	Tilaukset	Ostamiskoostorinnoista vai täysin (joutumattomista?)
Mahdollista tilata tuotteita kahteen eri pakkaan, jotta vain väittämällä tarve työllistään?	Tilauksella vain yksi toimittajapää	Varastointikustannukset

Liite 11. Toimihenkilöiden 2. 8x8-menetelmä

Potkuvieron tehokas ja nopea poistaminen	Varaston pakkaustarjoajan toiminnan laadullisuus ja tehokkuus	Stabiilit koko varastotilajärjestelmät
Sovelluuden työkalujen käyttö	Raunhallinen tekeminen	Työturvallisuus
Tehdään turvallisesti	Kilve = stressiä	Mahdollisimman tasuuden työkuorma

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	Tieto muiden toiminnasta ja roolista antaa ymmärtämisen tilanteita	Mitä saapuvavaranto tekee?
Mitä on varaston täyttöaste?	Mitä tuotannon suunnittelu tekee?	Mitä osio osaan tekee?

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	Uudessa hankkeessa tulee suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon kollektiivisen toimintaympäristön	Jalkautuminen toimintaympäristön erien ja jakien
Idea 4	Hoidetaan ymmärtänyt roolinsa toimintaympäristön osana lain ymmärtämisen paremmin näiden toimintatilan vaikutuksia	Ymmärtäminen muun organisaation toiminnan hankkeessa?

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Työturvallisuus	Tieto viikon työkuormasta	Säännön väestönä
Varastojen tehokas käyttö	Reunusten tehokas käyttö	Tiedetään mielihyväarpeet

1. Raunhallinen tekeminen	Tieto muiden toiminnasta ja roolista antaa ymmärtämisen tilanteita	Uudessa hankkeessa tulee suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon kollektiivisen toimintaympäristön
Tieto viikon työkuormasta	Hankkeiden kehittäminen	3. Pukujen varainnien
Varaston pakkaustarjoajan ja yrityksen välisen yhteistyö	Lihtevien ja saapuvien kuormien varainnontopitien tarveaan	2. Toinin yhdistäminen

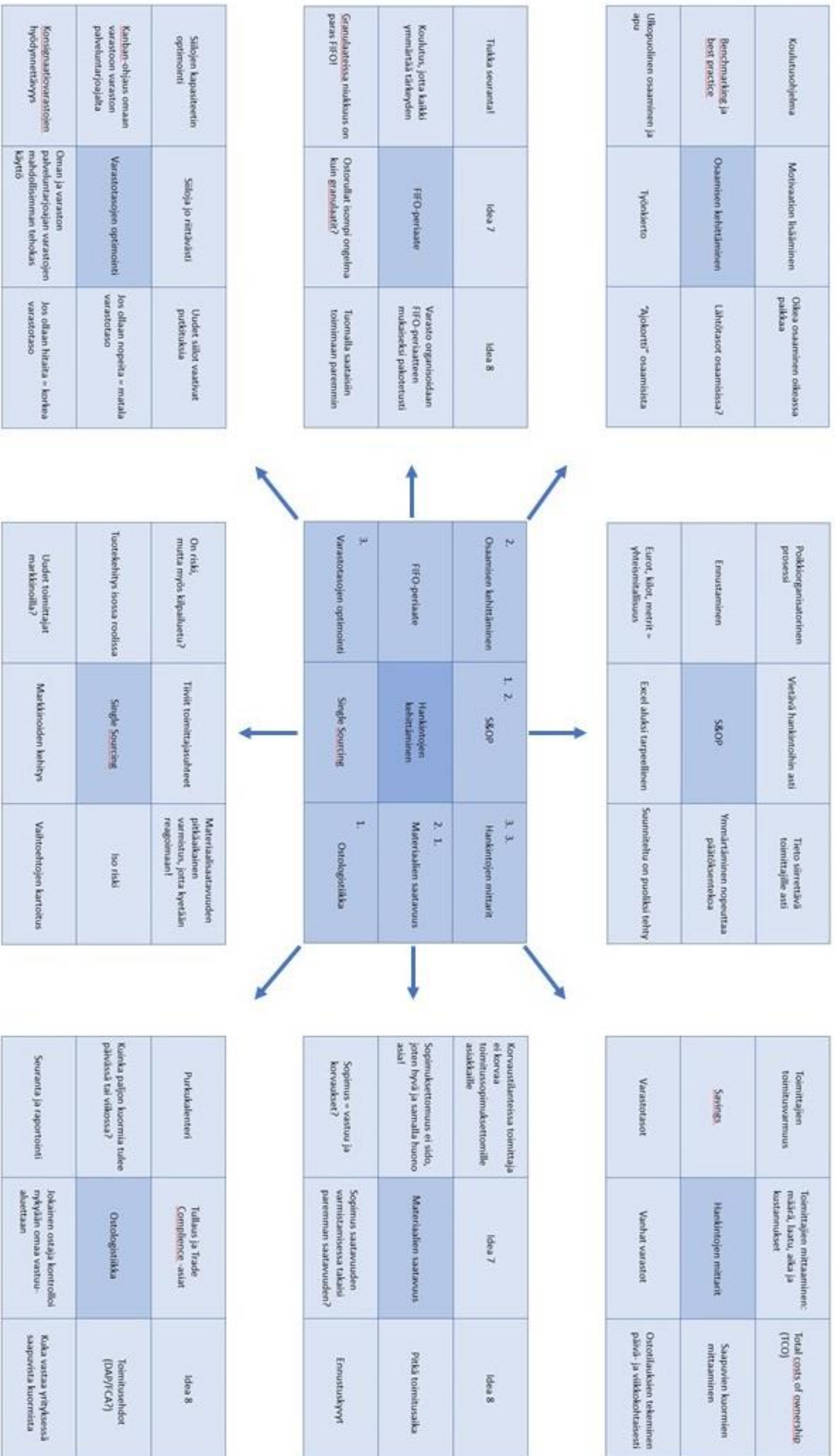
Idea 6	Idea 7	Idea 8
Idea 5	Pukujen varainnien	Työkuorman tasuuden
Suunnitteluvaihe	Kuljetusliikkeen tehokkuus paranevat	Pienempi hallintajärjestelmä (CO2)

Idea 6	Idea 7	Idea 8
Maantieteellisen lähtökohdan nopeamman reagoimista	Varaston pakkaustarjoajan ja yrityksen välisen yhteistyö	Säännön väestönä tiedonhallinta
Tehokkuus ja joustavuus	Vain viittätoista koodia	Tuotannon suunnitteluun tulee tehdä varaston täyttöasteet

Sääntöjen tiedonvälityksen avainhenkilöt	Parhaavien "tiedonvälityksen"	Idea 8
puhta-ohjeus	Lihtevien ja saapuvien kuormien vastaanottojen tarveaan	Yksi henkilö hallinnoi
Shiritit-ohjeus	Toinin keskeinen puhta-ohjeus, jossa asioiden johdetaan	Rekoille puhta-ohjeus, jossa asioiden johdetaan

Kaikki lähtökohdat toisistaan	Yksi pakka, jossa tietoa välitetään toisiin sisällä	Idea 8
Työtilojen muutokset ovat jo käynnissä	Toinin yhdistäminen	Saapuvien ja lähtökohdan yhtä toinen
Yhden pistä antaa työkuormalle	Kommunikaation parantaminen ja tehokkuutta toisiin sisällä	Työnkäsitä työstävät lähtökohdan toisistaan

Liite 12. Johtajien 8x8-menetelmä



Liite 13. Suorien hankintojen toimittajat 2020

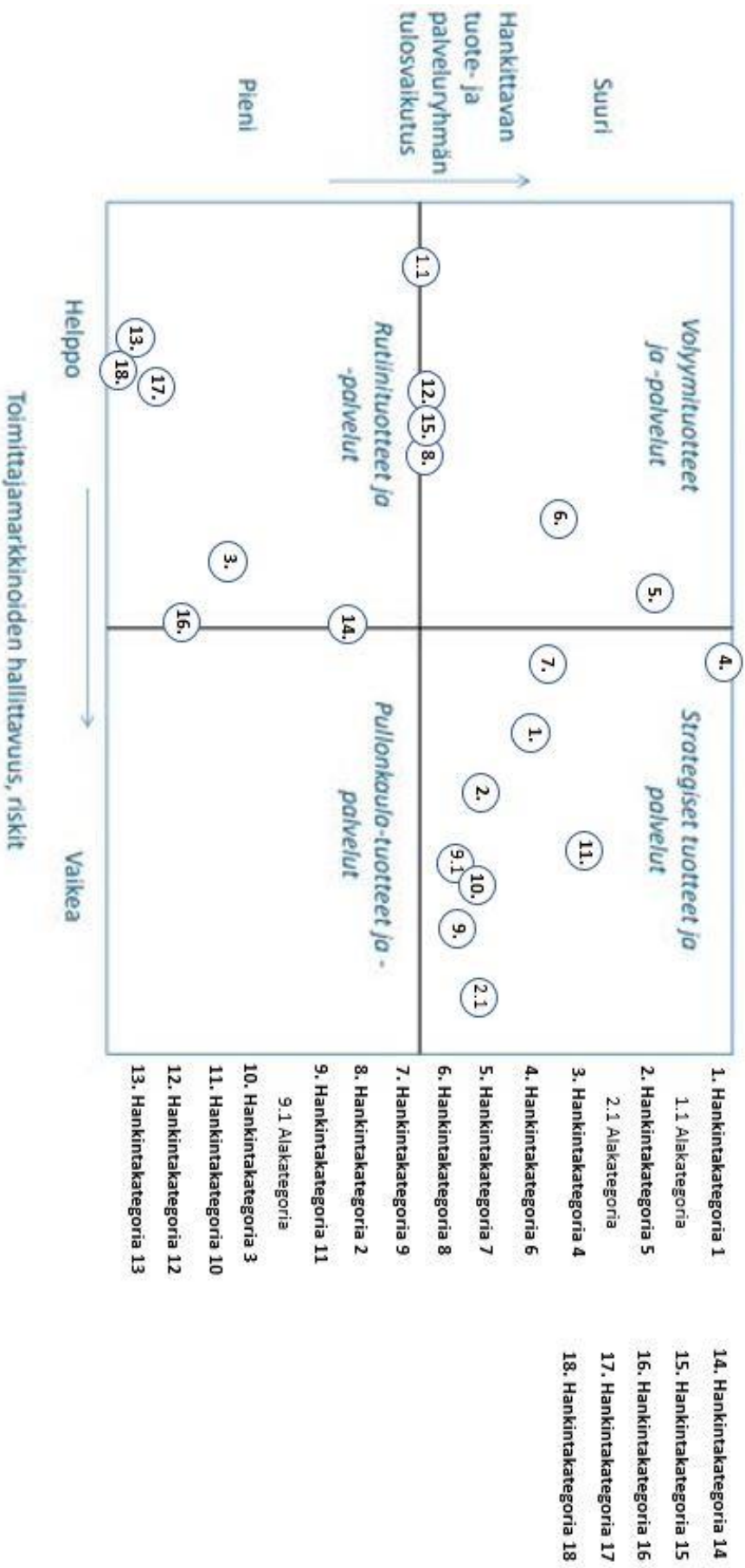
Supplier	..1	tuur	kEur	rhara	rhara (kg)
Taimittaja 1		5 999,5	8 875,6	14%	14%
Taimittaja 2		6 899,5	7 014,3	11%	16%
Taimittaja 3		3 759,9	5 407,6	9%	9%
Taimittaja 4		921,2	3 432,5	5%	2%
Taimittaja 5		3 624,7	3 240,7	5%	8%
Taimittaja 6		2 487,6	3 014,1	5%	6%
Taimittaja 7		2 903,6	2 862,3	5%	7%
Taimittaja 8		826,4	1 816,2	3%	2%
Taimittaja 9		2 381,0	1 773,9	3%	5%
Taimittaja 10		698,3	1 667,2	3%	2%
Taimittaja 11		548,1	1 541,2	2%	1%
Taimittaja 12		994,3	1 540,5	2%	2%
Taimittaja 13		109,1	1 526,3	2%	0%
Taimittaja 14		336,6	1 488,2	2%	1%
Taimittaja 15		1 147,9	1 307,3	2%	3%
Taimittaja 16		234,7	1 076,7	2%	1%
Taimittaja 17		588,8	876,4	1%	1%
Taimittaja 18		581,4	839,7	1%	1%
Taimittaja 19		900,9	823,3	1%	2%
Taimittaja 20		698,4	763,8	1%	2%
Taimittaja 21		328,1	751,2	1%	1%
Taimittaja 22		571,3	748,7	1%	1%
Taimittaja 23		124,8	690,7	1%	0%
Taimittaja 24		406,6	595,0	1%	1%
Taimittaja 25		365,0	586,0	1%	1%
Taimittaja 26		697,9	572,0	1%	2%
Taimittaja 27		72,1	537,2	1%	0%
Taimittaja 28		440,1	487,0	1%	1%
Taimittaja 29		293,2	486,4	1%	1%
Taimittaja 30		21,4	429,1	1%	0%
Taimittaja 31		397,4	417,0	1%	1%
Taimittaja 32		154,4	403,7	1%	0%
Taimittaja 33		60,7	360,6	1%	0%
Taimittaja 34		168,0	338,9	1%	0%
Taimittaja 35		3,3	314,5	1%	0%
Taimittaja 36		79,1	309,5	0%	0%
Taimittaja 37		159,9	295,5	0%	0%
Taimittaja 38		178,3	275,4	0%	0%
Taimittaja 39		200,8	247,3	0%	0%
Taimittaja 40		39,3	214,2	0%	0%
Taimittaja 41		81,8	207,6	0%	0%
Taimittaja 42		18,4	198,8	0%	0%
Taimittaja 43		3,0	192,2	0%	0%
Taimittaja 44		54,3	179,7	0%	0%
Taimittaja 45		109,3	171,6	0%	0%
Taimittaja 46		13,5	139,6	0%	0%
Taimittaja 47		100,0	138,2	0%	0%
Taimittaja 48		77,8	131,3	0%	0%
Taimittaja 49		14,7	128,2	0%	0%
Taimittaja 50		5,5	77,2	0%	0%
Taimittaja 51		1,3	76,3	0%	0%
Taimittaja 52		18,3	75,9	0%	0%
Taimittaja 53		6,6	71,0	0%	0%
Taimittaja 54		21,8	63,5	0%	0%

Supplier	lit	tuur	kEur	rhara	rhara (kg)
Taimittaja 55		12,0	63,4	0%	0%
Taimittaja 56		5,1	62,3	0%	0%
Taimittaja 57		3,8	60,4	0%	0%
Taimittaja 58		1,4	57,5	0%	0%
Taimittaja 59		13,7	57,3	0%	0%
Taimittaja 60		5,7	57,2	0%	0%
Taimittaja 61		24,5	56,3	0%	0%
Taimittaja 62		8,5	54,6	0%	0%
Taimittaja 63		2,7	53,7	0%	0%
Taimittaja 64		30,8	52,7	0%	0%
Taimittaja 65		0,8	51,2	0%	0%
Taimittaja 66		18,1	48,4	0%	0%
Taimittaja 67		10,4	45,4	0%	0%
Taimittaja 68		19,3	39,3	0%	0%
Taimittaja 69		10,5	33,6	0%	0%
Taimittaja 70		21,1	31,2	0%	0%
Taimittaja 71		4,7	30,2	0%	0%
Taimittaja 72		27,3	28,8	0%	0%
Taimittaja 73		0,7	24,2	0%	0%
Taimittaja 74		0,4	19,7	0%	0%
Taimittaja 75		1,4	19,6	0%	0%
Taimittaja 76		3,7	18,1	0%	0%
Taimittaja 77		0,3	16,7	0%	0%
Taimittaja 78		0,1	11,9	0%	0%
Taimittaja 79		3,2	11,2	0%	0%
Taimittaja 80		6,3	10,8	0%	0%
Taimittaja 81		0,6	10,2	0%	0%
Taimittaja 82		3,3	10,2	0%	0%
Taimittaja 83		3,2	9,7	0%	0%
Taimittaja 84		6,7	7,7	0%	0%
Taimittaja 85		1,5	7,1	0%	0%
Taimittaja 86		1,3	6,9		
Taimittaja 87		1,1	6,2		
Taimittaja 88		0,8	5,9		
Taimittaja 89		0,9	4,9		
Taimittaja 90		0,0	3,0		
Taimittaja 91		0,5	2,5		
Taimittaja 92		0,6	1,8		
Taimittaja 93		1,3	1,3		
Taimittaja 94		0,3	0,8		
Taimittaja 95		0,9	0,4		
Taimittaja 96					
Taimittaja 97					
Taimittaja 98					
Taimittaja 99					
Taimittaja 100					
Taimittaja 101					
Grand Total		44 199	62 893,3		

Liite 14. Erilliset portfolioanalyysit

Liite 15. Yhdistetty portfolioanalyysi

Hankintojen portfolioanalyysi



Liite 16. 8x8-menetelmän johtopäätökset

Pisteet	Ryhmä	Mäkökuuma	Idea1	Idea2	Idea3	Idea4	Idea5	Idea6	Idea7	Idea8					
9	3	SA:Pin parempi tulevaisuuden näkyvä	Idea1	Idea2	Idea3	Idea4	Idea5	Idea6	Idea7	Idea8					
6	1	Purkuvaihtoehto lähtevä siirtä	Tappele Mitä, ko	Emnustusryhdy alu?											
6	2	Zhiengentor ja terontok u	Pakkas Batch	Kommunikointi											
6	3	Eh oastoten tulonmuu yhteistyö	El osasta Ohjeet: "	Tarkentä Lähtevin	Saapuvassa varastossa monta henkilöä toisinaan saman asian äärellä!										
5	3	SA:Pin parempi hyödynnetytyys hankintoihin	lyhyet p. Covid-19 -ajan loputtua yhteistä virkistysryhmistä TYHY-toimintaa kaivataan												
5	5	Materiaalien saatavuus	Pakkoihin Manuaa	Sourcing SA:Pin ei kyetä hyödyntämään nykyään juuri mitenkään											
5	5	SA:OP	Pikkätoi Emnustus	Sopimus Sopimus Sopimus Sopimus	Korvauksilanteissa toimittaja ei korvaa toimitussopimuksettomille asiakka										
4	2	Figurat erkkä ja työpöytäpin	Ymmärt. Suunnite Excel alit Eurot, ki Emnusta	Pakkoihin Vietävä!	Tieto siirrettävä toimittajille asti										
3	4	Rauhallinen tekeminen	Oma-alc Apua pit	Kuppikui Pidetää	Jos tieto Opetaja autu tarvittaessa alkun										
3	5	Distologistikka	Työturu: Mahdollil Kiite = st Tehdää	Sovetlu Poissac	Varastoi Sisähallia koko varastotila jatkossa?										
2	1	Toimitusajat	Toimintu: Kuk a va: Jok alneit	Seuranti: Kunk a p	Purkuk a Tullaus ja Trade	Compliance -asiat									
2	1	Kommunikointi (kesä ja j)	Purkuvaiht	Kuljettaj: Kommunikointi											
2	3	Lisää silloja	Sisäsihen Oikeat h	Viestintä kulkee	sovitussa järjestyksessä										
2	4	Tiimin yhdistäminen	Ekologi: Työturu: Uudellee	Oktabiin Logistikk	Tavara vaurioituu vähemmän										
2	5	Osaamisen kehittäminen	Saapuvä Työntek	Kommun Virkkilä f	Työtoilole	Kaikkilä	Yksi paikka, jossa tietoa välitetään tiimin sisällä								
1	1	Purkustilat	Lähtöä: "Ajokortit	Työntekijä Ulkopuo	Benohm	Koulutus	Oikea osaaminen oikeassa paikassa								
1	1	Materiaalien oikeat pakkaustavat	Saapuvä: Ostotilat	Vanhat v	Varastoi Savings	Toiminta	Toiminta Total costs of ownership (TCO)								
1	2	Sähköisen sanoman (EDI) jatkokehitys	Purkuvaiht	Lukkat: Maan läi	Kaikkilä p	Väläistys	paremmaksi rekkien peruutus ajatellen (Yleisväläistys + ledit purkuvaiht)								
1	2	Liian aikaiset ja jätisurvet toimitukset	Ustokotia Nopeut	Pakkauksilistat	EDIlä?										
1	3	Vaihtoehtoiset raaka-aineet	Ajioon v. Toimitus	Varastin	Jos ajoja suunniteltu	seuraavalle viikolle, kaikkea ei kannata tilata	varaston palveluntarjoajail								
1	3	Oman tietotason päivittäminen	Liikaa ol	Saataavu	Hinnan nousua	nin suorissa kuin epäsuorissa hankinnoissa									
1	4	Varastotason optimointi	Etätoisoi	Koulutus											
1	4	Purkuvaihtoehto	Työturu	Plenent	Kuljettaj	Suunnitelmallisuus									
1	5	Varastotason optimointi	Jos olla: Jos olla:	Oman ja Konsign	Kanban- Silloja ja	Uudet sillo	vaativat purkutuksia								
1	1	Toimitusmäärät	Emnako	Toimitukset	lähemmäksi	kulutusajaa									
1	1	Purur	Purkuvaiht	Parent	Kuljettajien	asiakaspalvelu	paremmaksi								
1	1	Saapuvien toimitusten laatu	Milläistä	Toimitus	ajaa sovitusti										
2	2	Purkuvaihtoehto modernisointi	Katoks k i	Purkuvaiht	Purkulaiturien	koneistot ja	mekanikat ei aina toimi								
2	2	Saapuville rauhallinen työtila	Keskittijä	Jok aiset	Työ- ja t	Tukisi	timitytöihin paremmiin								
2	2	Purkuvaihtoehto	Varastav	Kuljettaj	5 rekkaa	Purun k	Mahdollil Pikkä va	Mahdollista järjestää	tauoitoiden mukaan (joustavuus)						
3	2	Emorullalähtevykset vievät tilaa saapuvilla tavaroilla	Samana	Turhaa s	Puruiss: Tuotann	5 merkic	Ostotaperinullen	käänttäminen	hidastaa osalleen toimintaa, johon toivott						
3	3	Tilaukset	Oletaan	Varastoi	Tilauksee	Mahdollista	tilata tuotetta	kahdeen eri	paikkaan, jotta vain	välttämätön tarve tytydytetään?					
3	3	Muutosprosessit ja niiden hallinta	Raaka- a	Toiminta	Suunnite	Havainnot	ja	nähdyt	haasteet	pitemmällä	ajavälillä				
4	4	Lähtevien ja saapuvien kuormien vastaaotopiste ravinta	Yksi hen	Rekolle	Tiimin k	Shuttle- c	Purku- o	Sisäsihen	Päivävuoron	"tietokonehenkilö"					
4	4	Varaston palveluntarjoajan ja yrityksen välisen yhteistyö	Sujuva k	Tuotann	Vain väli	Tehokki	Maantieteellinen	läheisyys	luo	nopeampaa	reagointia				
4	4	Tietoa varaston työstä	Sisäsihen	Tiedettä	Resurss	Varastoi	Työturvallisuus								
4	4	Tieto muiden toiminnasta ja rooleista auttaa ymmärtämään	Mitä saa	Mitä oot	Mitä tuo	Mikä s	on	varaston	työtöaste?						
4	4	Uusissa hankkeissa tulee suunniteltuvaiheessa ottaa huom	Jalkautu	Ymmärt.	Henkilön	ymmärtänyt	roolinsa	toimintakehityn	osana	hän	ymmärtää	paremmiin	mihin	toiminnallaan	vai
5	5	Single Sourcing	Iso riski	Vaihtoeht	Markkin	Uudet to	Tuotete	On riski,	Tiivrit to	Materiaalis	saatavuuden	pitkää	aikainen	varmistus,	jotta ki
5	5	FIFO-periaate	Varasto	Tuomall	Ostotilil	Granula:	Koulutus	Tukka	seuranta!						