



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

HANKINTATOIMEN AMMATTILAISEN OSAAMINEN NYT JA TULEVAISUUDESSA

TEKIJÄT:

Jenni Kaurola
Sanni Oinonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijät Jenni Kaurola, Sanni Oinonen	
Työn nimi Hankintatoimen ammattilaisen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa	
Päiväys 05.12.2021	Sivumäärä/Liitteet 90/7
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia-ammattikorkeakoulu	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää hankintatoimen ammattilaisen osaamisen tarpeet nyt ja tulevaisuudessa. Savonia-ammattikorkeakoulu kehittää tulevaisuudessa hankintatoimen opetusta, ja sitä varten tarvitaan tuoretta tietoa siitä, minkälaista osaamista liiketoiminnassa tarvitaan. Koulutuksella valmistaudutaan tekemään töitä tulevaisuudessa, joten nykytilanteen lisäksi haluttiin näkemyksiä mahdollisista muutoksista. Tutkimuksessa tarkastelun kohteina olivat suomalaisissa valmistavan teollisuuden suurissa ja keskisuurissa yrityksissä työskentelevät hankintatoimen ammattilaiset. Opinnäytetyön kirjoittajat valitsivat aiheen syventääkseen omaa ymmärrystään hankintatoimesta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuuden aihealueita ovat hankintatoimi yrityksessä, osaaminen hankintatoimessa, hankintatoimen ja logistiikan koulutuksia ja hankintatoimen haasteita ja tulevaisuudennäkymiä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Tutkimuksessa haastateltiin viittä hankintatoimen ammattilaista. Haastatteluissa käsiteltävät hankintatoimeen liittyvät teemat olivat perustiedot, koulutus, ammattilaisuus, osaaminen ja tulevaisuuden näkymät.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että sekä kaupallinen, tekninen että hankintatoimen koulutus olivat hyödyllisiä alan ammattilaisille. Yhteistyötäidoilla oli merkitystä, sillä työtä tehtiin useiden sidosryhmien kanssa. Ammattilaisen osaamiseen kuuluivat viestintätaidot, kielitaidot ja kulttuurituntemus. Microsoft-työkalujen, toiminnanohjausjärjestelmien ja analyysien hallitseminen oli myös tärkeää. Tulevaisuudessa toiminta digitalisoituu ja automatisoituu, ja tämän vuoksi niihin liittyvää osaamista on hankittava.</p> <p>Osaamisen tarve muuttuu jatkuvasti toimintaympäristön mukana, ja sen vuoksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotettiin säännöllisesti tapahtuvaa osaamistarpeiden tutkimista. Jatkotutkimusten avulla toimeksiantaja voi varmistua opetuksen ajantasaisuudesta myös tulevaisuudessa.</p>	
Avainsanat Ammattilaisuus, hankintatoimi, koulutus, osaaminen, tulevaisuudennäkymät	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Authors Jenni Kaurola, Sanni Oinonen	
Title of Thesis Competence of a Purchasing Professional Now and in the Future	
Date 05.12.2021	Pages/Appendices 90/7
Client Organisation /Partners Savonia University of Applied Sciences	
<p>Abstract</p> <p>The objective of this thesis was to examine what competencies and skills purchasing professionals need now and in the future. Savonia University of Applied Sciences is developing education in business degree programs regarding purchasing, and for that reason there was need for additional information about the topic. Education aims to prepare students for future occupations, and therefore need for information about possible changes in the future was also recognized. The study focused on examining purchasing professionals from Finnish large and medium-sized enterprises. The authors of the thesis selected this topic to deepen their knowledge about purchasing.</p> <p>The topics of the thesis' theoretical framework are purchasing in companies, competencies in purchasing, purchasing and logistic degree programmes, challenges in purchasing and a future outlook in purchasing. The qualitative research method was preferred for the thesis. The empirical research was implemented by theme interviewing five purchasing professionals. Topics of the interviews were basic data, education, professionalism, competencies and a future outlook.</p> <p>In conclusion, the results showed that both business and purchasing related studies were useful for purchasing professionals. Collaboration skills were important because their daily tasks required cooperating with different stakeholders. As indicated by the research, communication skills, language skills and cultural knowledge were valuable competencies of the professionals. In addition, abilities to use Microsoft tools, ERP systems and analytic tools were important skills. In the future, operations will become more digitalized and automated, and therefore the work will shift towards monitoring and reviewing programmes.</p> <p>The need for competence is constantly evolving with the environment, and thus, regular research for the topic is needed. With help of further studies, Savonia University of Applied Sciences can update their courses' contents and selection.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Professionalism, purchasing, education, competency, future outlook</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	HANKINTATOIMI YRITYKSISSÄ	9
2.1	Logistiikan peruskäsitteitä.....	9
2.2	Hankintatoimi osana logistiikkaa	10
2.3	Hankintojen rooli ja tavoitteet.....	13
2.4	Organisaatioiden erilaiset hankinnat.....	15
2.5	Hankintaprosessin perusteet.....	16
3	OSAAMINEN HANKINTATOIMESSA.....	20
3.1	Oppimisen ja osaamisen perusteita	20
3.2	Itsensä kehittäminen ja asiantuntijuus	22
3.3	Vuorovaikutustaidot ja itsensä johtaminen.....	23
3.4	Osaaminen hankintatoimissa	23
4	HANKINTATOIMEN JA LOGISTIIKAN KOULUTUKSIA	26
4.1	Hankintatoimeen liittyviä toisen asteen koulutuksia	26
4.2	Hankintatoimeen liittyviä korkea-asteen koulutuksia.....	27
4.3	Muita hankintatoimeen liittyviä koulutuksia	31
5	HANKINTATOIMEN HAASTEITA JA TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ	33
5.1	Kehityksen suunta ja tulevaisuuden megatrendejä	33
5.2	Käytännön esimerkkejä tulevaisuuden trendeistä	34
5.3	Vastuullisuuden näkyminen hankintatoimessa.....	35
6	TUTKIMUKSEN ETENEMINEN	37
6.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	37
6.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusote	38
6.3	Aineiston analyysimenetelmät.....	41
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	43
7	TUTKIMUSTULOKSET	49
7.1	Haastateltavien perustiedot	49
7.2	Koulutukseen liittyvät vastaukset	51

7.3	Ammattilaisuuteen liittyvät vastaukset.....	54
7.4	Osaamiseen liittyvät vastaukset	58
7.5	Tulevaisuuden näkymiin liittyvät vastaukset.....	63
7.6	Tuloksien yhteenveto	70
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	74
8.1	Johtopäätökset perustiedoista.....	74
8.2	Koulutukseen liittyvät johtopäätökset	74
8.3	Ammattilaisuuteen ja osaamiseen liittyvät päätelmät.....	74
8.4	Tulevaisuuteen liittyvät johtopäätökset.....	76
8.5	Tiivistelmä johtopäätöksistä	77
9	POHDINTA.....	78
9.1	Tulosten vastaavuus teorioihin.....	78
9.2	Tutkimusongelman ratkaisu ja kriittinen arvio opinnäytetyön onnistumisesta	81
9.3	Validiteetti ja reliabiliteetti arviointi	83
9.4	Opinnäytetyön jatkotutkimusaiheet	85
	LÄHTEET	86
	LIITEET	91

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on osaamisen tarpeet hankintatoimen työssä. Tutkimusongelma rajattiin seuraavasti: ”Minkälaista osaamista suomalaisessa yrityksessä toimiva hankintatoimen ammattilainen tarvitsee työssään nyt ja tulevaisuudessa?” Tarkastelun kohteena ovat valmistavan teollisuuden hankintatoimen ammattilaiset. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Savonia-ammattikorkeakoulu, ja sen antoi liiketalouden yksikkö.

Savonia-ammattikorkeakoulu toimii Pohjois-Savon alueella, ja se on yksi Suomen suurimmista ammattikorkeakouluista. Ammattikorkeakoulussa on noin 7000 opiskelijaa ja 530 työntekijää. Savonia-ammattikorkeakoulun koulutusaloja ovat luonnonvara-ala, liiketalouden ala, matkailu- ja ravitsemisala sekä muotoilu, musiikki ja tanssi, sosiaali- ja terveysala ja tekniikan ala. Koulu tarjoaa mahdollisuuksia uudistaa ja kehittää osaamista työelämän kysyntään vastaten. Opiskelu on työelämäläheistä, sisältäen käytännön tehtäviä ja toimeksiantoja. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2021.)

Liiketalouden tutkinto ohjelmia ovat tradenomi-, wellness tradenomi-, ja ylemmän ammattikorkeakoulun liiketoiminnan kehittämistutkinnot. Englannin kielisiä liiketalouden tutkintoja ovat Master’s Degree programme in Digital Health ja Bachelor of Business Administration in International Business. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2021.)

Koulu kertoo arvolupauksestaan seuraavanlaisesti: ”teemme yhdessä oppimisesta merkityksellistä, tuotamme ratkaisuja työelämän tulevaisuuden tarpeisiin ja haluamme olla Suomen paras korkeakoulutyöyhteisö”. Yksi Savonia-ammattikorkeakoulun tavoitteista on olla koulutuksen osalta parhaan neljänneksen joukossa. Savonia-ammattikorkeakoulun mukaan he toimivat strategian mukaisesti varmistuen osaamisen maakunnassaan. Korkeakoulun tehtävä on vastata osaajien ja osaamisen tarpeisiin. Koulun kolme tärkeintä arvoa ovat luotettavuus, rohkeus ja yhteisöllisyys. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2021, 4.)

Opinnäytetyö on merkityksellinen toimeksiantajalle, sillä onnistuessaan se vie heitä lähemmäs työelämän tarpeisiin vastaamista. Koulutusta kehittämällä tavoite kuulua parhaan neljänneksen joukkoon koulutuksen tarjoajissa on mahdollista saavuttaa ja ylläpitää. Opinnäytetyö vastaa myös toimeksiantajan strategian asettamiin vaatimuksiin, auttaen varmistamaan alueen osaamista.

Hankinnalla tarkoitetaan yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa. Sen pyrkimys on turvata tarvittavien tuotteiden, palveluiden, osaamisen ja kykyjen tarve riittävällä tavalla, jotta yritys voi pyörittää, hallita ja ylläpitää toimintaansa. Hankintatoimen tarpeellisuus on noussut aiheena pinnalle, sillä hankintojen osuus yritysten kuluista on usein merkittävä. Jopa pieni säästö hankinnoissa voi parantaa kannattavuutta huomattavasti. Kahden prosentin säästöllä hankinnoissa voidaan saada aikaiseksi jopa 20 % muutoksen kannattavuudessa parempaan suuntaan (Van Weele 2018, 13, 389). Tämän perusteella hankintoihin on syytä kiinnittää huomiota jo pelkästään taloudellisen hyödyn ja kilpailukyvyyn vuoksi.

Kirjoittajien kokemuksesta yleiskuva hankintatoimesta siihen perehtymättömillä ihmisillä on usein suppea tai olematon. Sen vuoksi yksi tutkimuksen tavoitteista on avata aihetta sen lukijoille. Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden opetustarjonnasta löytyy ainoastaan yksi suomenkielinen täysin hankintatoimeen ja logistiikkaan kohdistuva kurssi, joka on valinnainen 5 opintopisteen kurssi. Kaksi laajaa aihetta on mahdutettu pieneen tuntimäärään ja käsitelty pinnallisella tasolla. Englanninkielistä opetusta aiheeseen liittyen on sekä toimitusketjun hallintaa että viestintää käsittelevillä kursseilla. Aihetta opetetaan myös tekniikan alalla muutamilla opintojaksoilla ja muiden aiheiden yhteydessä. Erillistä tutkintoa tai suuntautumista hankintatoimeen liittyen ei ole.

Jotta yritysten tarpeisiin hankintatoimen osaamisen kohdalla voidaan vastata, on opetusta kehitettävä. Hankintatoimen hyödyt voidaan saada käyttöön lisäämällä aiheeseen liittyvää kurssitarjontaa tai tuomalla siihen liittyvää opetusta lisää muiden kurssien sisältöihin. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen avulla selvitetään hankintatoimen ammattilaisen osaamisen tarpeita, jotta opintotarjontaa voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Tavoitteena on myös luoda tiivis tietolähde hankintatoimesta kiinnostuneille ihmisille. Tutkimusongelma on esitetty tarkemmin tutkimuksen etenemisestä kertovassa luvussa 6.

Koulutuksen avulla tuotetaan työelämän tarpeisiin vastaavia asiantuntijoita. Osaamisen ja työelämän vaatimusten täytyy kohdata. Maijalan ja Levosen mukaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen ja kehittämisen merkitys tulee korostumaan. Koulutus luo kansankunnalle sivistyneisyyttä, ja Suomessa se nähdään investointina tulevaisuuteen. Kouluttautumisen odotetaan vaikuttavan elintasoon positiivisesti. Jotta koulutus toimii pohjana tulevaisuuden osaamiselle, yhteiskunnan on pidettävä huolta opiskelumahdollisuuksien tarjoamisesta. (Maijala & Levonen 2008, 35-37, 42.) Opinnäytetyön kannalta onkin merkityksellistä pohtia, vastaako yhteiskunta tällä hetkellä hankintatoimen osaamisen tarpeisiin? Tämä vahvistaa näkemystä siitä, että toimeksianto on merkityksellinen ja sen myötä tutkimus tarpeellinen.

Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen tavoite on luoda ymmärrys aiheesta, johdatella kirjoittaja ja lukija ongelman ääreen sekä auttaa ongelman ratkaisemisessa. Teoriapohjaa käytetään apuna koko prosessin ajan, aina aiheen rajauksesta pohdintaan asti. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teorioita käytetään aineiston tarkastelemista ja tulkittamista varten (Eskola & Suoranta 1998, 81). Se rakentuu tässä opinnäytetyössä neljästä aiheesta. Näitä ovat hankintatoimi yrityksessä, osaaminen hankintatoimessa, hankintatoimen ja logistiikan koulutuksia ja hankintatoimen haasteita ja tulevaisuudennäkymiä. Teoriaa ja empiriaa yhdistelemällä pyritään mahdollisimman johdonmukaisiin päätelmiin. Teoriaosuutta varten perehdyttiin useisiin aihetta käsitteleviin teoksiin. Niistä keskeisimmät on esitelty alla olevissa kappaleissa, jotta lukija saa selkeän kuvan siitä vastaavtko teokset opinnäytetyön vaatimuksia.

Hankintatoimea käsittelevässä teoriaosuudessa käytettiin Arjan J. van Weelen "Purchasing and Supply Chain Management" -kirjaa, joka on julkaistu vuonna 2018. Kirja kertoo hankintatoimesta, esittäen esimerkiksi sen perustermit, periaatteet ja viimeisimmät kehityssuunnat. Sitä käytettiin tässä työssä teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisessa. Sen lisäksi käytettiin Sanna Niemisen "Hyvä

hankinta - parempi bisnes (2016)" -nimistä kirjaa. Kirjalla on kolme viestiä, jotka ovat: "hankinnat ovat merkityksellisiä", "onnistunut hankintatoimi auttaa menestymään" ja "hankintoja pystytään kehittämään systemaattisella työllä" (Nieminen 2016). Kirjan avulla opinnäytetyöhön saatiin suomalainen näkökulma hankintatoimeen.

Logistiikkaa koskevassa teoriassa käytettiin tässä opinnäytetyössä pääasiassa "Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet" kirjaa, jonka pääkirjoittajat ovat Ritvanen Virpi, Inkiläinen Aimo, von Bell Anders ja Santala Jouko. Kirja tarjoaa ammattikorkeakouluille käytännönläheistä materiaalia logistiikan koulutukseen. Kirja esittelee logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteita ja sen avulla logistiikasta pystyttiin esittämään selkeä ja todellisuuden mukainen kuva.

Osaamista käsittelevän teoriaosuuden merkittävin lähde on Pentti Sydänmaalakan "Älykäs itsensä johtaminen" kirja. Se tukee johtavan esimiehen itsetuntemusta organisaation menestystekijänä. Kirjassa käsitellään muun muassa yksilön ja organisaatioiden osaamisen peruseräitä. Tämän lähteen tehtävänä on selittää mitä osaaminen on, ja mistä se koostuu. Sydänmaalakan lisäksi osaamisen teoriaosuudessa käytettiin Leenamajja Ojalan "Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu" -kirjaa. Teos käsittelee yritysten osaamishaasteita ja työntekijöiden osaamisen kehitystä organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi.

"Osto- ja logistiikka" -lehtien artikkeleita käytettiin tulevaisuudennäkymien kuvauksissa. Lehtien artikkeleihin on kerätty logistiikan alan ammattilaisten kertomuksia ja mielipiteitä sekä tuoreimpia tutkimuksia liittyen logistiikan tulevaisuuden näkymiin ja haasteisiin.

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat hankintatoimi, hankinta, logistiikka, osaaminen ja ammattilainen. "Hankinta" -termi avattiin johdannon alussa. Hankintatoimi tarkoittaa hankintojen tekemistä organisoidusti (Logistiikan Maailma julkaisuajankohta tuntematon). Logistiikan maailman verkkosivut kuvailevat logistiikkaa seuraavalla tavalla:

"Logistiikka tarkoittaa materiaalivirtojen ohjaamista raaka-aineiden alkulähteiltä tuotantoon sekä tuotteiden ja palvelujen ostamista, varastoimista ja kuljettamista siten, että tuote on käytettävissä oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja siten, että minimoidaan kustannukset ja muut haitat, kuten negatiiviset ympäristövaikutukset tai turvallisuusriskit". (Logistiikan Maailma julkaisuajankohta tuntematon.)

Hankintatoimea ja logistiikkaa käsitellään tarkemmin luvussa 2. Osaaminen on yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssi. Osaamisen synonyymi on kompetenssi. Ojalan (2008, 50.) mukaan yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista, kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään tietyssä työtilanteessa. Niiden seurauksena voidaan tuottaa hyvä työsuoritus. Osaamisen käsite on laaja ja koostuu useista osa-alueista. Niitä käsitellään tarkemmin luvussa 3. Ammattilaiseksi kutsutaan henkilöä joka osaa toimia alansa mukaisesti hyödyntäen tyypilliset menetelmät ja välineet. Ammattilainen tuntee yleiset työhön liittyvät käytännöt. (Ojala 2008, 51.)

2 HANKINTATOIMI YRITYKSISSÄ

Hankintatoimi on yrityksen logistiikan osa, ja ymmärtääkseen sitä on perehdyttävä aiheen peruskäsitteisiin. Tässä luvussa käsitellään ensimmäiseksi logistiikkaa yleisellä tasolla, johdatellen sitä kautta itse aiheeseen eli hankintatoimeen. Tämä työ koskee osaamisen tarvetta hankintatoimen töissä, joten huomio kohdistuu hankintatoimeen. Peruskäsitteet on avattu niiltä osin kuin ne on tarpeellista ymmärtää tämän opinnäytetyön aiheen kannalta, ja niitä on käsitelty sen mukaisesti mitkä asiat ovat oleellisia tutkimustuloksen tuottamiseksi ja tulkitsemiseksi.

2.1 Logistiikan peruskäsitteitä

Logistiikka on yritystoiminnalle pakollinen toiminto, joka epäonnistuessaan voi aiheuttaa tarpeettomia kustannuksia ja onnistuessaan muodostaa kilpailukykyä. Tulologistiikalla tarkoitetaan hankintatoimea, tavaran vastaanottamista, niiden tarkastamista, kuormien purkamista ja varastoon laittamista. Sisälogistiikka alkaa sen jälkeen kun tuotteet on purettu varastoon. Sillä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa materiaalivirtojen käsittelyä. Tuotteiden poistumista organisaatiolta kutsutaan lähtölogistiikaksi, ja se käsittää esimerkiksi tuotteiden kokoamisen yhteen varastoista lähtöä varten. Toisinaan tuotteita palautuu takaisin organisaatiolle, ja tämä paluulogistiikaksi kutsuttu toiminta luetaan osaksi lähtölogistiikkaa. (Ritvanen, Inkiläinen, Von Bell & Santala 2011, 9, 19-21.)

Logististen prosessien tutkiminen ja kehittäminen mahdollistavat tehokkuuden, kustannussäästöjen ja kilpailukykyyn syntymisen. Prosessilla tarkoitetaan tapahtumia ja toimia, jotka ovat linkitettyjä toisiinsa niin että ne muodostavat kokonaisuuden. Yrityksen läpi kulkevien virtojen tulisi kulkea sujuvasti kokonaisuutena. Logististen prosessien kehittämisen keinoja voivat olla esimerkiksi turhien vaiheiden karsiminen, tiedonkulun parantaminen ja varastoteknologian käyttöön ottaminen. Ostoprosessi on yksi monista logistisista prosesseista, ja saman yrityksen sisällä voi olla useita erilaisia ostoprosesseja. Prosesseja mitataan erilaisin tunnusluvuin, joita ovat esimerkiksi kannattavuuteen liittyvä sijoitetun pääoman tuottoaste sekä tuottavuuteen liittyvien virheiden määrä. (Ritvanen ym. 2011, 50-52.)

Toimitusketjulla tarkoitetaan toimintaa, jossa yhdistelmä ihmisiä, organisaatioita ja työvaiheita yhdessä muodostavat ketjun raaka-aineista lopputuotteeseen ja sen luovuttamiseen asiakkaalle. Se muodostuu yhdistelmästä tietoa, varoja ja materiaaleja, jotka liikkuvat eri osapuolien välillä. Ketjun määrätietoista kehittämistä kutsutaan jakeluketjunhallinnaksi. Sen tyypillisiä päämääriä ovat asiakastyytyväisyyden parantaminen ja kustannusten laskeminen. Toimitusketjuja voidaan tehdä järkevämmäksi ja kuluja laskea esimerkiksi käyttämällä erilaisia järjestelmiä. Tyypillisiä tavoitteita sille ovat kilpailuedun ja kannattavuuden varmistaminen, toiminnan kehittäminen ja tehostaminen, oleellisten seikkojen huomiointi, tiedon välittämisen tehostaminen ja jakeluketjun ongelmien ratkaiseminen. Yhteistyöllä on tärkeä merkitys ketjun kehittämisen kannalta. Toimitusketjun sijaan voidaan myös puhua arvoketjusta, jonka mukaan jokaisen ketjun jäsenen tulisi tuottaa lisää arvoa asiakkaalle. Ketjun kehittämisessä keskitytään siihen, että arvoa tuottamattomia vaiheita ja jäseniä

pyritään vähentämään. Toisinaan logistiset ketjut voivat olla maailmanlaajuisia, jolloin sen tehokkuuden ja virtaviivaisuuden tarve korostuu. (Ritvanen ym. 2011, 9-10, 23-25.)

Tuotteet voidaan valmistaa varastoon ennakoon, mahdollistaen isojen tilauserien tuomat edut. Materiaalivirtaa voidaan hallita niin sanotulla työntöohjauksella, jossa apuna käytetään tarvelaskentaa (*Material resource planning* MRP). Tällöin lopputuotteen tarpeen mukaan varataan osia ja materiaaleja. Toinen vaihtoehto on valmistaa tuotteet asiakkaan tilatessa ne, toisin sanoen imuohjaten (*just in time*, JIT). Jälkimmäisessä vaihtoehdossa räätälöinnin mahdollisuus on korkeampi. Tuotteiden valmistuttua se voi kulkea useammanlaista polkua pitkin loppukäyttäjälle. Valmistajalta tuote voi siirtyä suoraan kuluttajalle, tukkuun tai jälleenmyyjälle. Kunkin kanavan käyttäminen tuo omia etujaan ja haasteitaan. (Ritvanen ym. 2011, 10-11.)

Yrityksen sisällä tehdään yhteistyötä, ja tämän helpottamiseksi on kehitetty erilaisia tuotannonohjaustapoja. Hankintatoimi tekee yhteistyötä esimerkiksi tuotannon kanssa, hankkimalla tarpeiden mukaisesti raaka-aineita ja komponentteja. Tuotanto tekee yhteistyötä myyntihenkilöstön kanssa, jotta he pysyvät perillä tuotannon mahdollisuuksista vastata kysyntään. Kukin osapuoli tarvitsee ajantasaista tietoa hoitaakseen tehtävänsä hyvin. Varasto-ohjautuvassa tuotannossa tuotteet valmistetaan varastoon, ja sieltä ne toimitetaan asiakkaille. Tilausohjautuvassa tuotannossa tuotteet valmistetaan tilauksesta. Kolmantena tapana on asiakasohjautuva kokoonpano, jossa tuotteet kootaan komponenteista asiakkaan tilatessa sen. Komponentit ovat standardien mukaisesti valmistettu ja niitä pidetään varastossa, jotta ne ovat saatavilla kokoamisvaiheessa. Edellä mainittujen lisäksi on olemassa asiakasohjautuvaa tuotesuunnittelua, jolla tarkoitetaan tuotteita, jotka ovat asiakaskohtaisia eli suunniteltu tilauksen mukaisesti juuri kyseiselle asiakkaalle. Varastonohjaustavan valintaan vaikuttavat useat tekijät kuten tuotteen piirteet ja vaadittu toimitusnopeus. (Ritvanen ym. 2011, 46-49.)

Jotta toiminta olisi asiakaslähtöistä, tulee ymmärtää mitä asiakkaat toivovat. Usein tavoittelemalla tiettyjä etuja joudutaan hyväksymään sen saavuttamisen aiheuttamat haitat. Esimerkkinä toimii hyvän asiakaspalvelun tavoittelemisen nopean toimituksen ja saatavuuden avulla, jonka seurauksena varastoissa joudutaan pitämään enemmän tuotteita. Tällöin yrityksen täytyy hyväksyä varastointikustannusten nouseminen. Toimitusketjulle voidaan tehdä useita toimenpiteitä asiakaslähtöisyyden saavuttamiseksi. Näitä ovat esimerkiksi joustavuuden lisääminen, toiminnan saumattomuus, informaatiojärjestelmän päivittäminen, ostotoiminnan kehittäminen ja varastotasojen optimointi. (Ritvanen ym. 2011, 11-18.)

2.2 Hankintatoimi osana logistiikkaa

Hankinta on laaja termi, joka käsittää kaikkien ostamiseen liittyvien toimien lisäksi tarpeiden määrittelyn ja toimittajien sekä toimittajamarkkinoiden hallitsemisen. Ostamiseen kuuluvat tarpeiden määrittäminen, toimittajien valinta, hintojen neuvottelu, sopimusehtojen määrittäminen, tilaaminen ja tilausten seuranta. (Van Weele 2018, 385.) Tilaaminen on osa ostamista, ja käytännössä se tarkoittaa ennalta määritettyjen ehtojen mukaisesti tilauksen tekemistä tavarantoimittajalle. Tilaamisen taustalla voi olla sopimuksia ja neuvotteluja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 49-50.) Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan julkisen sektorin tekemiä hankintoja. Näiden tekeminen eroaa

yksityisistä hankinnoista sillä, että niitä säädellään lainsäädännöin ja hankintadirektiivein. (Nieminen 2016, 203.)

Hankintatoimi pyrkii siihen, että yritys voi hoitaa, hallita ja ylläpitää toimintaansa ja siihen kuuluvia ydin- sekä tukitoimia. Hankinnat pyritään tekemään mahdollisimman edullisella tavalla. (Van Weele 2018, 389.) Ydintoimintoja ovat ne toiminnot, joiden avulla yritys tuottaa palveluitaan ja tuotteitaan. Ydintoimintoja tekemällä yritys saa itselleen tuloja. Tukitoimia ovat ne toiminnot, jotka tukevat ja mahdollistavat ydintoimintojen hoitamisen. (Tilastokeskus julkaisuajankohta tuntematon.) Yritykset keskittyvät nykyisin siihen missä juuri he ovat parhaita ja jättävät muut asiat tavarantoimittajille ja alihankkijoille. Hankintatoimi vaatii onnistuakseen yhteistyötä eri toimijoiden välillä yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella, ja sitä hoitaa nykyisin usein ostajien lisäksi koko henkilökunta. (Logistiikan Maailma julkaisuajankohta tuntematon.)

Hankintatoimella tarkoitetaan organisoitua hankintojen tekemistä yrityksessä. Hankintatoimi voi olla järjestetty keskitetysti, eli niin että hankinnat hoitavat ja niihin liittyviä päätöksiä tekee keskitetysti yksi ihminen. Toinen vaihtoehto on hoitaa ne hajautetusti, eli niin että päätöksenteko on osastoilla, toimintayksiköillä tai toimipisteillä. Useinten se on jotain näiden kahden välillä, ja se voi muuttua ajan myötä yrityksen kehityksen mukaisesti. Molemmissa muodoissa on omat etunsa. Keskitetyn hankintatoimen etuja ovat esimerkiksi standardointi ja kulujen vähentäminen. Hajautetussa hankintatoimessa byrokratiaa on vähemmän, ja toimittajilla sekä käyttäjillä on läheisempi suhde. Hankintoja keskittäessä yrityksen henkilöstöltä saattaa tulla muutosvastaisuutta ja tyytymättömyyttä päätöksentekoon, jos sisäisen asiakkaan tarpeita ei oteta huomioon riittäväällä tavalla. Hankintoja hajauttamalla esimerkiksi ostovolyymit ovat pienempiä, jolloin tilausten hinnat voivat nousta. (Nieminen 2016, luvut 1.2, 2.3, 45.)

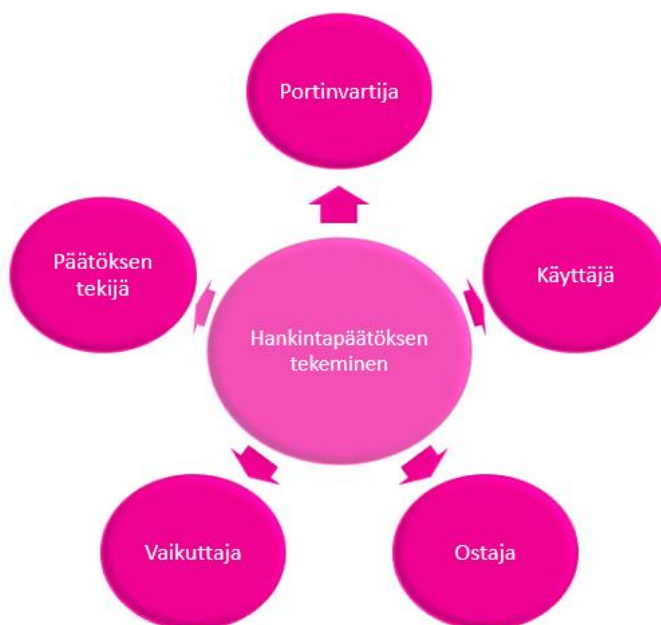
Hankintatoimi voidaan jakaa operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen hankintatoimeen. Operatiivisessa hankinnassa on kyse päivittäisistä toiminnoista. Näitä ovat mm. tilaaminen, tilausten valvominen ja laskujen seuraaminen. Kuten mainittu, operatiivinen hankinta on oleellinen osa kulujen karsimista. Strategisella hankintatoimella tarkoitetaan pitkän aikavälin toiminnan suunnittelemista ja kehittämistä tavoitteellisesti. Siihen kuuluvat esimerkiksi toimittajien valitseminen ja johtaminen. (Nieminen 2016, luku 1.2.) Operatiivisuus ja strategisuus eroavat toisistaan niin, että strategisessa pyritään ennakointiin ja operatiivisessa reagointiin. Budjettien laatiminen ja neuvottelut sopimusten aikaansaamiseksi kuuluvat taktiseen hankintatoimeen. (Ritvanen ym. 2011, 31).

Strategialla tarkoitetaan tyypillisesti tapaa ja tavoitteita, joilla pyritään tiettyyn lopputulokseen, ja sitä voi kuvata myös tapana hallita yrityksen ympäristöä. Strategiassa tehdään tietoisia valintoja koskien ulkoista ja sisäistä toimintaa, jotta tavoitteet saavutetaan. Kilpailu ja siinä menestyminen ovat keskeisiä asioita strategiassa. Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan strategiaa, jolla yritys tavoittelee kilpailussa pärjäämistä. Siinä vastataan, osataanko asiakkaille luoda arvoa, pystytäänkö se tehdä kannattavasti omilla resursseilla, ja ymmärretäänkö kilpailutilanne ja sen muutokset. Tämän lisäksi on oleellista ymmärtää, osataanko arvoa luoda niin että kilpailuetua syntyy, sekä pystytäänkö strategian avulla vastaamaan muutoksiin. Kamenskyn mukaan tavoitteella tarkoitetaan: "tulosta, hyötyä ja oloilaa, jotka aiotaan saavuttaa tietynä ajankohtana.". (Kamensky 2010, 16, 212.)

Hankintoja tekevän yrityksen ja tavarantoimittajan strategioiden tulisi sopia yhteen, sillä nämä määrittelevät kuinka tavoitteet saavutetaan. Johdon lisäksi strategian tulisi olla tuttu kaikille molemmissa yrityksissä, jotta sitä pystytään toteuttamaan päivittäisessä työnteossa. (Nieminen 2016, luku 5.2.) Strategian tulisi näkyä hankinnoissa niin, että sitä ja yrityksen tavoitteita noudatetaan, ja niiden mukaisesti toimitaan (Van Weele 2018, xiv). Hankintastrategian kuuluu olla linjassa yrityksen päästrategian kanssa. Strategian tulisi ohjata hankintojen johtamista. (Nieminen 2016, luku 1.2.)

Hankintatoimen ammattilaisen työtehtävät vaihtelevat yrityksen mukaan, riippuen tuotannosta, alasta ja muista yritystoimintaan liittyvistä tekijöistä. Hankintatoimen tulee päättää mitkä asiat organisaatio hoitaa itse ja mitkä hankitaan muilta. Heidän tulee myös pohtia ja tehdä päätöksiä tarvittavien hankintojen kriteereistä ja määristä. Myös toimittajien vertailu, seuraaminen ja valitseminen sekä toimintojen suunnittelu ja kehittäminen ovat keskeisiä hankinnan tehtäviä. Hankintatoimi hoitaa neuvottelut, sopimukset ja niiden valmistelut, sekä ottaa huomioon hankintoja koskevat lait. Ostaminen, tilaaminen, tilausten seuraaminen ja niiden valvominen ovat myös tyypillisiä alan tehtäviä. Heidän on myös seurattava laskujen oikeellisuutta ja maksamista, sekä seurattava koko toimintaa arvioidakseen sitä. (Van Weele 2018, 5, 7.)

Hankkijan lisäksi hankintoihin koskeviin päätöksiin voivat vaikuttaa useat eri henkilöt, joita ovat tyypillisesti tuotteiden käyttäjät ja ostajat. Näiden lisäksi päätöksiä tekevät niin sanotut vaikuttajat, jotka eivät itse käytä tuotetta mutta oman osaamisensa vuoksi voivat perustella hankintoihin liittyviä päätöksiä paremmin, ja niin sanotut ”portinvartijat” eli henkilöt, jotka hallitsevat päätöksiä tekeville ihmisille kulkevaa tietovirtaa ja näin ollen voivat vaikuttaa hankintoihin. Viimeisenä hankintaan vaikuttavat päätösten tekijät, jotka tekevät lopullisen päätöksen tavarantoimittajien valinnasta. (Van Weele 2018, 27.) Alla olevassa kuvassa (kuva 1) on listattu hankintapäätökseen vaikuttavat henkilöt.



KUVA 1. Hankintapäätökseen vaikuttavat henkilöt (Van Weele 2018, 27).

2.3 Hankintojen rooli ja tavoitteet

Tarvittavien materiaalien toimittaminen oikeaan aikaan ja paikkaan on tärkeää kilpailukyvyyn kannalta. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi riittävän laadukkaita materiaaleja on myös oltava oikea määrä. Myöskään hintaa ei tule unohtaa. Hankinnoissa pyritään tehokkuuteen ja kustannusten vähentämiseen. Kuluja hallitsemalla yritys on vakavaraisempi ja sillä on paremmat valmiudet maksaa laskunsa. Hankinnoilla onkin suuri rooli yrityksen kannattavuudessa, joka on oleellista pitkäikäisen toiminnan kannalta. Hankinnoissa toimivan yhteistyön avulla taataan osuva tavaravirta. Kuten aiemmin mainittu, hankintojen kohdalla täytyy päättää mitkä asiat tehdään itse ja mitkä hankitaan ulkopuolelta. Hankintatoimi osallistuu myös tuotteiden kehittämiseen ja auttaa niiden suunnittelemisessa sekä keksimisessä. Hankintatoimessa pyritään pitämään varastotasot sellaisina, että tarvittavia materiaaleja löytyy silloin kuin pitää, mutta niin että varastossa on vain tarvittava määrä tavaraa. Hankintatoimella voi siis olla useita erilaisia tavoitteita. (Nieminen 2016, luku 1.6.)

Pääasiassa hankintojen osuus kuluista määrittelee myös hankintojen merkityksellisyyden yritykselle. Yritys, jossa hankinnat muodostavat ison osan kuluista, hankinnoilla on iso merkitys, sillä tavarantoimittajat muodostavat oleellisen osan tuotteen tai palvelun arvosta. (Nieminen 2016, luku 2.1.) Hankinnat voivat muodostaa jopa 80 % yrityksen kuluista. Tämän vuoksi on tärkeää kehittää toimintaa jatkuvasti. (Logistiikan Maailma julkaisuajankohta tuntematon.)

TCO eli *Total cost of ownership* ajattelussa hankintojen kulut muodostuvat sen koko elinkaaren aikana. Hankintojen kustannukset muodostuvat ennen hankintaa tulevista kuluista kuten niistä, jotka tulevat hankinnan tekemisestä, ostohinnasta, käyttökuluista ja elinkaaren lopussa tulevista menoista, joita aiheuttaa esimerkiksi kierrätys. Tätä metodologiaa suositetaan silloin kun hankinta on merkittävä. Hankintaa edeltävät kustannukset voivat liittyä hankintaprosessiin. Usein tuotteita ja yrityksiä joudutaan etsimään, vertailemaan, tarkastelemaan ja valitsemaan. Käyttökulut muodostuvat asennuksista, ylläpito ja korjauspalveluista, logistisista ratkaisuista ja varastoinnista. (Logistiikan Maailma julkaisuajankohta tuntematon.)

Hankintatoimen tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osaan: arvon tuottamiseen, riskien hallitsemiseen ja kustannustehokkuuteen. Yritys pärjää kilpailussa tuottamalla asiakkaille enemmän arvoa kuin kilpailijat. Innovaatioiden avulla voidaan tarjota asiakkaille sellaista mitä he eivät ole osanneet vielä edes kuvitella. Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi hankintatoimi tekee yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa, hyödyntäen molempien osapuolien osaamista. Tavarantoimittajat voivat osallistua arvon luomiseen esimerkiksi hyödyntämällä omaa asiantuntemustaan. (Nieminen 2016 luku 2.2)

Kun tietoa ja ideoita yhdistellään saavuttaen uusia tuotteita ja palveluita, voidaan puhua innovaatioista. Kilpailukyvyyn kannalta on tärkeää, että organisaatio keksii innovaatioita ja näin kehittää toimintaansa. Etenkin monimutkaisten tuotteiden kohdalla yritykset haluavat keskittyä omiin vahvuuksiin, ja tekemällä yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa voidaan hyödyntää heidän vahvuuksiaan. Hankintatoimelta vaaditaan osaamista tällaisten tavarantoimittajien tunnistamiseen, ja yhteistyön vahvistamiseen ja kehittämiseen heidän kanssaan. (Nieminen 2016, 135-139.) Yhteistyö vaikuttaa myös oikea-aikaisuuteen ja ongelmatilanteiden vähenemiseen. Kun

tavarantoimittajien kanssa tehdään yhteistyötä, on tuloksena enemmän arvoa asiakkaalle, sillä arvoa muodostuu koko ketjun ajan. (Van Weele 2018, xiii.)

Tavarantoimittajalle tämä on hyödyllistä, sillä heidän asiakkaansa onnistunut liiketoiminta lisää todennäköisyyttä, että asiakas menestyy, ja näin ollen voi ostaa tavarantoimittajan tuotteita ja palveluita myös tulevaisuudessa. Yksi hankintatoimen tavoitteista on kustannustehokkuus. Kustannustehokkuuteen vaikuttavat tekijät kuten tuotteiden ostohinta ja käyttökulut. Niiden lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota myös esimerkiksi yhteistyöhön, hankintojen keskittämiseen, varaston kokoon ja siihen sidottuun pääomaan. Pelkkään hintaan ja katteeseen keskittyminen on lyhytnäköistä. Keskittämällä nostetaan omaa merkittävyyttä tavarantoimittajien silmissä, sillä heiltä ostetaan isompia määriä. Näin heiltä saatetaan saada etuja, joita tavalliset asiakkaat eivät saa. Keskittämisen seurauksena myös toimitukset harvenevat, ja näin säästetään aikaa ja rahaa. Kustannuksia vähennetään myös standardisoimisen, kansainvälistymisen, kuljetus- ja varastointikustannuksien hallinnan ja automatisoinnin sekä digitalisoinnin avulla. Siirtymällä tavallisten huutokauppojen sijasta sähköisiin, voidaan tehdä säästöjä jopa 20 %. (Nieminen 2016, luku 2.2.)

Digitalisaatiolla tarkoitetaan yleensä viestintäteknologian ja tietotekniikan kehityksen seurauksena tapahtuvia yhteiskunnan toimintojen muutoksia tietokoneiden ymmärtämään muotoon. Digitalisaatiolla voidaan tarkoittaa myös informaation käsittelemistä, siirtelyä ja tallentamista tietokoneella. (Tilastokeskus 2017, 6.) Automatisoinnilla tarkoitetaan tyypillisesti koneiden ja laitteiden toiminnan muuttamista itsestään tapahtuvaksi. Tällöin ne eivät vaadi ihmisen avustusta. (Marttinen 2018.)

Kustannustehokkuuden lisäksi tavoitellaan riskien hallitsemista. Usein yritykset eivät ennakoivat hankintojen aiheuttamia ongelmatilanteita, ja niihin reagoidaan vasta niiden toteuduttua. (Logistiikanmaailma julkaisujankokhta tuntematon.) Kaikki toimet, joilla riskien vahinkoja pyritään vähentämään ovat riskienhallintakeinoja. Sillä pyritään riskien tunnistamiseen, vaikuttamiseen ja hallitsemiseen. Riskejä ei pystytä estämään täydellisesti, mutta niitä voidaan ennakoida ja niiden vaikutuksia sekä toteutumisen todennäköisyyksiä voidaan pienentää. Riskienhallintaa ovat esimerkiksi viranomaisvaatimusten vaikutuksen tunteminen yrityksessä, riskeihin reagoiminen, toiminnan kehittäminen ja tilanteen arvioiminen sekä seuraaminen. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2021.)

Riskienhallinta toimii operatiivisella ja strategisella tasolla, ja sen hoitaminen kuuluu kaikille yrityksessä toimiville henkilöille. Se on oleellista sidosryhmien jäsenille, sillä vahinkojen määrä alentuu ja yritystoiminnasta tulee tehokkaampaa. Tuotteiden ongelmiin puuttuessa laatu paranee. Riskit tunniessa osataan keskittyä oleellisiin ongelmiin, prosessit eivät pääse häiriintymään, toiminta kehittyy, saavutetaan parempi maine ja pidetään asiakkaat entistäkin tyytyväisempinä. Työntekijät hyötyvät riskienhallinnasta esimerkiksi niin, että riskien vähentyessä toiminta on jatkuvaa, eikä prosesseihin tule katkoksia. Tällöin yrityksen toiminta on pitkäjänteisempää, työ on turvallisempaa ja siitä tulee mielekkäämpää. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2021.)

Riskienhallinnassa hankinnoissa pohditaan tavarantoimittajien luotettavuutta ja sitä, kuinka monta tavarantoimittajaa on riittävä määrä. Hankintojen riskialttius riippuu useista tekijöistä kuten hankittavasta tuotteesta tai palvelusta ja tavarantoimittajista. Riskien hallintaan tarvitaan laadunvarmistusta, tietoa toimittajien taloudellisesta tilanteesta, vastuullisuutta ja tarkkuutta sopimuksia laadittaessa. (Nieminen 2016, luku 2.2.) Tavarantoimittajien kohdalla riskejä aiheutuu esimerkiksi vastuullisuuden tiimoilta, sillä yrityksen vastuullisuus riippuu toimitusketjun jokaisesta jäsenestä. Ei riitä, että yritys kiinnittää huomiota omaan vastuullisuuteen. Myös muiden prosesseja on valvottava välttääkseen vastuullisuusriskit. (Nieminen 2016, luku 7.3.)

2.4 Organisaatioiden erilaiset hankinnat

Hankinnat jakautuvat suoriin ja epäsuoriin hankintoihin (Van Weele 2018, 3). Suoria hankintoja ovat sellaiset hankinnat, jotka liittyvät päätuotteen tai palvelun tuottamiseen. Kaikki mitkä eivät ole suoria hankintoja ovat epäsuoria hankintoja. Esimerkkinä epäsuorista hankinnoista ovat MRO- eli *maintenance, repair & operating* hankinnat ja markkinointihankinnat. Epäsuoria hankintoja tehdään usein monilta eri tavarantoimittajilta. Suoria hankintoja ovat esimerkiksi komponentit. Kolmantena ryhmänä ovat investoinnit. Hankintoja voidaan myös tarkastella niiden merkittävyyden näkökulmasta. (Logistiikan Maailma julkaisuajankohta tuntematon.)

Hankittavien tuotteiden lisäksi yritykset tekevät palveluhankintoja, jotka vaativat aikaa niiden monimutkaisuuden vuoksi. Esimerkkejä tyypillisesti ulkoistettavista palveluista ovat siivouspalvelut, IT-tuki ja markkinointi. Palvelut täydentävät tuotteita, ja hankkijan täytyy miettiä missä määrin niitä tarvitaan. (Logistiikan Maailma julkaisuajankohta tuntematon.)

Hankintoja voidaan jakaa myös seuraavalla tavalla niiden luonteen mukaan:

1. Raakamateriaalit eli käsittelemättömät tai hyvin vähän käsitellyt materiaalit.
2. Tuotannon tarveaineet eli aineet, joita tarvitaan prosesseihin tuotteen valmistuksen ajan, mutta jotka eivät tule olemaan osa tuotetta. Näitä ovat esimerkiksi öljyt, joilla voidellaan mekaanisia osia.
3. Puolivalmisteet eli sellaiset hankinnat, jotka ovat kevyesti käsitelty, ja joita aiotaan käsitellä enemmän.
4. Komponentit ovat kokonaisuuksia, jotka liitetään muuttamatta niitä valmistettavaan tuotteeseen.
5. Valmistuotteet ja kauppa sekä välitystavarat, eli sellaiset tuotteet, jotka ovat jo valmiita ja jotka myydään eteenpäin joko yksinään tai muiden tuotteiden kanssa.
6. Investointituotteet ja pääomahankinnat eli hankinnat, jotka kestävät pitkään, esimerkiksi tuotannon koneet ja rakennukset. Näiden arvo madaltuu hitaasti ajan kuluessa.
7. MRO- tuotteet.
8. Palvelut (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 55-56.)

Hankittavat tuotteet voidaan jakaa kategorioihin, ja hallita niiden mukaisesti. Tällöin vastaavan työntekijän eli *category managerin* ei tarvitse tuntea kaikkien kategorioiden hankintaan liittyviä seikkoja, vaan hän voi keskittyä omaan kategoriaansa ja kehittää sitä strategian mukaisesti.

Kategoriahallinnassa työskennellään tyypillisesti ryhmissä, jotka muodostuvat liiketoiminnan eri toiminnan osa-alueista. (Nieminen 2016, luku 2.4.)

2.5 Hankintaprosessin perusteet

Perinteinen yrityksen hankintaprosessi on reaktiivinen, eli hankinta tehdään sen jälkeen kun myynti on tapahtunut ja tarve tunnustettu. Hankintaprosessi alkaa siitä, kun tarve määritellään. Tämän jälkeen siirrytään valikoimaan sopivia toimittajia, joiden kanssa tehdään sopimuksia. Sopimusten jälkeen tuotteita ja palveluita tilataan, toimitusprosessia valvotaan, tilauksia seurataan ja lopuksi arvioidaan. Hankintaprosessi ei ole aina samanlainen ja siihen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen ominaisuudet, strateginen merkittävyys, tuotteen tai palvelun hinta, tavarantoimittajat ja hankinnan riskit. Jotkut tuotteet voivat olla työläitä ottaa käyttöön, ja vaatia vaivannäköä koko henkilökunnalta. Hankintaprosessin vaiheet ovat yhteydessä toisiinsa, joten ongelmat yhdessä vaiheessa näkyvät myös muualla. Tämän vuoksi on tärkeää hoitaa prosessi alusta loppuun huolellisesti. (Nieminen 2016, luku 3.) Hankintaprosessin tunteminen mahdollistaa sen kehittämisen.

Tuotteiden ja palveluiden tarpeiden määrittelemisen eroaa toisistaan, ja näistä molemmat voidaan tehdä useilla eri tavoilla riippuen halutusta lopputuloksesta. Tavoitteena voi olla esimerkiksi tehokkuuden lisääminen tai halutun merkkituotteen saanti. Tekemällä yhteistyötä määrittelyvaiheessa toimittajien kanssa, voidaan löytää osuvampia määritelmiä. Heillä on usein enemmän ymmärrystä omista tuotteistaan ja palveluistaan kuin ostavalla yrityksellä. Jotta hankinnat voidaan tehdä osuvasti laadun ja hinnan kannalta, on tiedettävä myös mitä asioita sen käyttäjä hankinnalta haluaa, odottaa ja tarvitsee. Palveluita määrittäessä otetaan huomioon tarvittavien palveluiden lisäksi esimerkiksi haluttu lopputulos tai hankintaan käytettävä aika. Tuotteiden ja palveluiden haluttu laatu, logistiset seikat, ylläpito- ja korjauskustannukset, sekä varaosien saatavuus määritellään. (Nieminen 2016, luku 3.1.)

Toimittajia valitessa tulisi ensimmäisenä miettiä onko sopimuksia jo tehty jonkun toimittajan kanssa kyseisen hankinnan osalta. Näiden puuttuessa etsitään potentiaalisia tavarantoimittajia, joilla on tarpeen mukaisia tuotteita tai palveluita. Onnistuneen hankinnan tekemiseksi on tunnettava markkinatilanne. Valitsemalla hyvä toimittaja voidaan luoda toimivampia ratkaisuja yhdessä, ja näin saavuttaa kilpailuetua. Kun yritykselle tehdään tarjouspyyntöjä ja mietitään hinnoittelua, tehdään toisinaan indeksitarkastuksia, jotka vaativat ymmärrystä kustannusrakenteista. Tulleita tarjouksia vertaillaan omiin määriteltyihin tarpeisiin ja lähetettyyn tarjouspyyntöön. Tämä vaihe vaatii neuvotteluja, ja prosessin myötä potentiaalisten tavarantoimittajien määrä vähenee 10–20 toimittajasta neuvotteluvaiheen 2–4 toimittajaan. Tarjouksia vertaillaan esimerkiksi ostohinnan ja koko elinkaaren aikaisen hinnan perusteella. (Nieminen 2016, luku 3.2.)

Kun toimittaja on valittu, voidaan tarvittaessa tehdä kirjallinen sopimus. Sopimusten tekemisessä tarvitaan ymmärrystä lainsäädännöstä ja taitoa kirjoittaa sopimukset niin että ne voi tulkita vain yhdellä tapaa. Oikealla ajoituksella on myös merkitystä, sillä sopimukset ovat sitovia, ja kaikki tarpeelliset asiat tulee määritellä sekä selvittää ennen sopimuksen tekemistä. On tärkeää, että sopimukset ovat tehty ammattitaidolla, niin että kaikki olennainen tieto on helposti ja selkeästi löydettävissä. (Nieminen 2016, luku 3.3.)

Toisinaan sopimusta ei tarvitse tehdä erikseen, esimerkiksi sopimuksen ollessa jo olemassa tai tilauksen toimiessa sopimuksena. Tilaamisessa tavarantoimittajalle eritellään haluttavien tuotteiden tiedot ja ajankohdat jolloin ne tarvitaan. On tärkeää pitäytyä tehdyissä sopimuksissa, ja hankkia tuotteet niiden mukaisesti. Tätä varten hankintoja tekevän tuleekin olla tietoinen jo olemassa olevista sopimuksista ja niiden sisällöistä. Tilausta tehdessä käytännön asioilla on merkitystä, ja onnistuneen tilaamisen seurauksena säästöjä muodostuu molemmille osapuolille. Tilauksen automatisointi voi laskea tuotteiden hankintaan liittyviä kuluja. Se on järkevää etenkin niiden tuotteiden kohdalla, joilla on matalampi arvo kuin ajalla, joka niiden hankkimiseen joudutaan käyttämään. (Nieminen 2016, luku 3.4.)

Jos tilaus toimii sopimuksena, siihen on kirjattava enemmän tietoja kuin sopimusten jälkeisiin tilauksiin. Näitä tietoja ovat esimerkiksi toimitusosoite, maksuun liittyvät ehdot ja sakot, viite ja vaatimukset laadusta. Tilauksia tulee valvoa, jotta mahdolliset ylimääräiset maksut vältetään, ja hankinnat ovat tarpeiden mukaisia. Viestintä on merkityksellistä tilausvaiheessa, sillä asioiden tulee olla yksiselitteisiä, luottamuksen toimia ja sopimuksien sitoa. Viestinnän tavoitteena on muun muusassa välttyä turhilta väärinymmärryksiltä, ylimääräisiltä tilauksilta ja epäluottamukselta. (Nieminen 2016, luku 3.4.)

Koska sopimuksista ei aina pidetä kiinni, tilattujen tuotteiden toimitusta oikeaan aikaan ja oikeanlaisena joudutaan valvomaan. Myös tarpeellisten dokumenttien saamista on hyvä valvoa. Jotta toimittajia voidaan arvioida, on tärkeää, että nämä tiedot löytyvät. Tätä prosessin osaa täytyy suunnitella ja kehittää sellaiseksi, että se toimii tehokkaasti ja virhetilanteet huomaten. Erilaisilla menetelmillä ja sähköisillä järjestelmillä pyritään helpottamaan ja järkevöittämään toimintaa. Tämä tekee toiminnasta kustannustehokkaampaa. Tähän prosessin osaan liittyen on olemassa useita menetelmiä. Niistä osa perustuu varastonohjausjärjestelmän hyödyntämiseen ja osa rutinoituun toimintaan. Joskus yksittäisien hankintojen osalta toimintaa toteutetaan suunnitelmallisesti niiden merkittävyyden vuoksi. Reklamaatiot tarkoittavat toiminnan arviointi kirjallisena. Ne kertovat ongelmatilanteista, jotka ovat tarpeellista korjata. Näiden tietojen kerääminen on hyödyllistä, sillä se mahdollistaa toiminnan vertailemisen. (Nieminen 2016, luku 3.5.)

Hankintaprosessia on kehitettävä jatkuvasti, ja siinä onnistuakseen on pysyttävä perillä mitä prosessissa tapahtuu juuri kyseisten toimittajien ja hankintojen kohdalla. Tätä varten on seurattava toimintaa, ja tehtävä arviointeja sen mukaisesti. Seuranta voidaan tehdä mittaamalla erilaisia hankintoihin liittyviä lukuja, kuten kulujen suhdetta hankintojen budjettiin ja pääoman tuottoon. Tuotteiden osalta voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, kuinka iso osa tuotteista on toimitettu virheellisesti. Tapoja on monia, ja ne tulisi valita tilannekohtaisesti, pitäen mielessä tavoitteet ja sen ettei asioita mitata turhaan. (Nieminen 2016, luku 3.6.) Alla olevassa kuvassa (kuva 2) hankintaprosessi on kuvattu yksinkertaisella tavalla. Kuvassa edellä mainitut prosessin askeleet on laitettu hankintatoimelle tyypilliseen järjestykseen. Kunkin askeleen tarkempi kuvaus löytyy aiemmin tästä aluvusta.



KUVA 2. Hankintaprosessin eteneminen Niemisen (2016, luvut 3-3.6) mukaan.

Prosessilla pyritään tietynlaiseen tulokseen, ja sen saavuttamiseksi toimintaa on hyvä kehittää. Kuvaamalla prosessin hahmotetaan mitä ja kenen toimesta asiat tapahtuvat yrityksessä tällä hetkellä. Näin voidaan huomata mahdollisia kehityskohtia. (Nieminen 2016, 96-97.)

Jotta toimintaa pystytään kehittämään oikeaan suuntaan, on ymmärrettävä tilannetta, ja tätä varten täytyy hallita analyysseja, jotka sopivat siihen. Yrityksen tulisi tuntea prosessinsa ja toimittajansa. *Spend*-analyysillä selvitetään ostojen ja kustannusten määrä, ja se toimii usein pohjana muille analyysille. Sen lisäksi tilannetta voidaan analysoida ABC-analyysillä, jonka avulla asioita jäsenellään koon perusteella, esimerkiksi niin että A-nimikkeenä on toimittaja, jolta tehdään eniten hankintoja, B-nimikkeenä toimittaja jolta tehdään toiseksi eniten hankintoja ja niin edespäin. Hankinnoissa pätee usein 20/80 sääntö, jonka mukaisesti 80 prosenttia hankintojen määrästä tulee 20 % toimittajilta. Näin ollen 20 % hankinnoista tulee 80 % toimittajilta. Hankintoja analysoidaan myös Peter Kraljicin portfolioanalyysin avulla, jota käytetään hankintastrategian valitsemiseksi. (Nieminen 2016, luku 4.1.)

Peter Kraljic kehitti ostoportfolio nimisen työkalun, jonka avulla tuotteita ja palveluita kategorisoidaan niiden tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden perusteella. Koska tuotteet ja toimittajat ovat erilaisia, tulisi niitä myös kohdella eri tavoin. Tuotteet jaetaan neljään kategoriaan: rutiinituotteet, pullonkaulatuotteet, strategiset tuotteet ja massatuotteet. (Logistiikan Maailma julkaisuajankohta tuntematon.) Massatuotteiden osalta ostajalla hyvä asema, sillä niitä voidaan hankkia useammalta eri tavarantoimittajalta. Näitä tilataan isoissa erissä ja ne ovat merkittävä

kuluerä, joiden vuoksi niiden osalta hintamuutokset vaikuttavat oleellisesti katteeseen. Pullonkaulatuotteet ovat sellaisia tuotteita jotka ovat vaikeita hankkia. Usein niille on vain yksittäisiä tai muutamia toimittajia. Niiden puuttuessa tuotanto kärsii, joten tavarantoimittajalla on vahva asema. Strategiset tuotteet ovat monimutkaisia teknologialtaan tai muilta ominaisuuksiltaan. Ne ovat usein räätälöityjä, ja niitä voidaan hankkia vain yksittäisiltä toimittajilta. Tällaisen tuotteen tavarantoimittajaa on vaikeaa vaihtaa, sillä se on kallista sekä aikaa vievää. Rutiinituotteet ovat yksinkertaisia ja matala-arvoisia tuotteita, ja niiden toimittajia on useita. Toisinaan näiden kohdalla kalleinta on itse hankinnan tekeminen. (Van Weele 2018 174-177.)

Edellä mainittujen lisäksi käytetään myös esimerkiksi *Tail management*-analyysia, jossa tarkastellaan 20/80 säännönmukaisesti niin sanotusti häntäpään tavarantoimittajia, sillä toisinaan yrityksellä on paljon eri tavarantoimittajia, joista kullekin tehdään pieniä tilauksia. Osa näistä hankinnoista on mahdollista keskittää, jolloin kustannuksissa säästetään. Näin vältytään ostamasta tuotteita huonommilla ehdoilla, jos parempi sopimus on neuvoteltu toisen toimittajan kanssa. (Nieminen 2016, luku 4.1.)

Yhteistyö on hyödyllistä molemmille osapuolille toiminnan jatkuvuuden kannalta. Yhteistyö toimii joskus apuvälineenä kansainvälisillä markkinoilla, sillä osa markkinoista on säädeltyä ja toimittajan käyttäminen voi mahdollistaa säädetuille markkinoille pääsyn. Jotkut tavarantoimittajat panostavat yhteistyöhön enemmän kuin sopimuksissa on määrätty. Mahdollisuus kasvattaa myyntiä ostajayritykseen, strateginen sopivuus ja yrityksen asiakaslähtöisyys ovat motivaation lähteitä. Yhteistyötä kehittämällä tavoitellaan molempien osapuolien hyvinvointia, tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan paranemista. Käytännössä sitä tehdään olemalla tiiviissä vuorovaikutuksessa. Yhteistyössä tärkeää on osata neuvotella, jotta molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä ja pysyvät tyytyväisinä. Neuvotteluun kuuluu useita vaiheita, jotka tuntemalla nostetaan mahdollisuuksia saavuttaa haluttu lopputulos. Siinä onnistuakseen vuorovaikutustaidoilla on oleellinen merkitys. (Nieminen 2016, luvut 5.1-5.4.)

Yhteistyön avulla innovaatioiden ja tuotekehityksen määrä ja laatu kasvavat. Sen mukana tieto ja osaaminen yhdistyvät, ja kun molemmat osapuolet ottavat riskejä ja saavat voittoa, toiminta on pitkäjänteistä. Yhteistyötä tarvitaan vastuullisuudessa, sillä vastuullisuus muodostuu koko toimitusketjun aikana kaikkien jäsenien toiminnasta. Käytännössä tätä voi toteuttaa kouluttamalla tavarantoimittajia vastuullisista seikoista, antamalla heille ohjeistuksia ja tukemalla heidän vastuullista toimintaansa. (Nieminen 2016, luvut 6.6, 7.3.)

3 OSAAMINEN HANKINTATOIMESSA

Tämän luvun tavoitteena on selventää lukijalle mistä osaaminen muodostuu. Luvun alussa käsitellään yksilön osaamisen taustatekijää – oppimista. Tämän jälkeen tutustutaan osaamispääoman määritelmään. Pentti Sydänmaanlakan (2008) esittämän osaamispään avulla visualisoidaan osaamisen rakennetta. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan asiantuntijuudesta, vuorovaikutustaidoista ja itsensä johtamisesta. Luvun lopussa käsitellään tarkemmin osaamista hankintatoimessa.

3.1 Oppimisen ja osaamisen perusteita

Oppiminen on osaamisen taustalla. Jos osaaminen vanhenee nopeasti, oppimisen tärkeys kasvaa. Oppiminen on pysyvä muutos ihmisen tai organisaation toiminnassa ja ajattelussa. Oppiminen voi olla tiedostamatonta tai tietoista, toisin sanoen se voi olla passiivista tai aktiivista. Ympäristö vaikuttaa oppimiseen ja antaa ärsykeitä, kun oppija on passiivisessa roolissa. Yrityskulttuuri ja toimintatapojen omaksuminen ovat tiedostamatonta oppimista. Tietoinen oppiminen pitää oppijaa aktiivisena, tavoitteisiin pyrkivänä ja palautehakuisena. Oppimiseen vaikuttavat ympäristö, ilmapiiri ja kulttuuri jossa oppiminen tapahtuu. Siihen vaikuttavat myös toiset oppijat. (Ojala 2008, 65.)

Oppiminen on olennainen osa työtä ja siihen täytyy sijoittaa aikaa. Oppiminen tapahtuu työpaikoilla muun muassa prosesseja kehittäessä ja uusia teknologisia ratkaisuja sovellettaessa. Työpaikoilla oppimiseen sijoitettu aika vie usein tuotantoprosessin hoitamiseen varatun ajan. Tämän takia ajankäytön sovittaminen voi olla ristiriitaista. Työpaikat hankkivat ja soveltavat jatkuvasti uutta tietoa oppimalla kokemuksista, koska tieto vanhentuu kiihtyvään tahtiin. Jotta yritykset pystyisivät päivittämään toimintoja ajantaisaisiksi, on käytettävä koulutuksen ja opiskelun tuomia mahdollisuuksia. (Virkkunen & Ahonen 2008, 11.)

Osaamispääomalle on monenlaisia määritelmiä. Yritystasolla osaamispääoman määritelmä on monimutkainen. EU:n perustama Meritum-työryhmä kuvailee osaamispääomaa organisaation henkilöpääomaan, organisaation sisäisiin rakenteisiin ja ulkoihin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmäksi. Osaamispääoma koostuu kolmesta osasta, joista ensimmäinen on henkilöpääoma. Siihen kuuluvat ihmiset, heidän osaamisensa, sitoutuminen, motivaatio ja innostus. Tämän lisäksi se muodostuu rakennepääomasta, johon kuuluvat keinot, joiden avulla ihmisten osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi. Siihen liittyvät myös keinot osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Viimeinen tekijä on suhdempääoma, johon kuuluvat suhteet kumppaneihin ja muihin ulkopuolisiin toimijoihin, jotka täydentävät organisaation osaamista. (Ojala 2008, 57.) Sydänmaanlakan (2008) mukaan osaaminen on oppimisprosessin tulos. Ihminen voi kehittää ja harjoitella osaamista. Näin hän oppii uutta ja päivittää olemassa olevaa osaamistaan. Se ei kuulu luonteenpiirteisiin eikä ole persoonallisuuden piirre. (Sydänmaanlakka 2008, 87.)

Yksilön osaaminen muodostuu useista tekijöistä: tiedoista, taidoista, kokemuksista, asenteista, henkilökohtaisista ominaisuuksista ja yksilön verkostosta. Nämä ominaisuudet auttavat työn suorittamisessa hyvin. Tiedot ja taidot hankitaan koulutuksen avulla, ja kokemukset muodostuvat

tekemisen kautta. Taidoilla tarkoitetaan opittuja kykyjä, joilla suoriudutaan tehtävistä. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat koulutuksen omaksumiseen ja kykyyn oppia. Personallisuus vaikuttaa kykyyn sopeutua ja selviytyä uusissa tilanteissa. Tunneäly koostuu henkilön sosiaalisista taidoista. Ne vaikuttavat siihen, miten hyvin hän tulee toimeen itsensä ja toisten kanssa. Tiedonkäsittelyn runsauden vuoksi ihmiset tarvitsevat entistä enemmän sujuvaa tiimityötä, ja tämän vuoksi osaamiseen kuuluu verkostoituminen muihin osaajiin ja kumppaneihin. Asiantuntijuudella kuvaillaan syvällistä taitoa joka kehittyy ajan myötä liittyen tiettyyn aihealueeseen. Sitä voidaan saada myös muilta asiantuntijoilta yhteistyön kautta. (Ojala 2008, 51.) Asiantuntijuus koostuu kyvyistä havainnoida uutta, analysoida tietoa ja soveltaa oppimaansa (KAMK University of Applied Sciences julkaisuajankohta tuntematon).

Organisaation osaamisen määrittelee jokainen organisaatio itse. Se on organisaation yhteinen näkemys toiminnan kannalta tärkeistä asioista. Organisaation osaaminen koostuu kaikkien yksilöiden yhdistetystä osaamisesta ja tiimityöskentelystä. Osaaminen on tärkeä resurssi, joka tarvitsee jatkuvaa tukea ja ohjausta. (Ojala 2008, 52.) Uusi tieto toimii organisaation toiminnan parantamisen lähtökohdana. Silloin kun organisaation perinteiset toimintatavat eivät enää tuo haluttua tuottavuutta, uuden tiedon avulla pystytään vaikuttamaan organisaation toimintakonseptien uudistamiseen. (Virkkunen & Ahonen 2008, 41.)

Pentti Sydänmaanlakka kehitti elämän osaamispuun, joka on rakennettu itsensä johtamiseen tarvittavista osaamisen tasoista. Puun yläosan muodostavat kuusi osaamisen osa-alueita, joihin kuuluvat ammatillinen, vuorovaikutus-, tehokkuus-, johtamis- ja hyvinvointiosaaminen sekä itseluottamus. Sydänmaanlakan mukaan nämä alueet vastaavat kysymykseen "miten tehdä" ja kuvaavat ihanneosaamista jota ihmiset tarvitsevat hyvän elämän rakentamiseen. Osaamispuun alaosa kuvaa millainen henkilö on, ja se vastaa kysymykseen mitä tehdä. Alaosa koostuu seuraavista osa-alueista: arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia, lahjakkuus sekä tietoisuus. Ihmisten valintoja ohjaavat arvot ja periaatteet. Visio ja tavoitteet määrittelevät suunnan minne henkilö on menossa. Oma persoonallisuus, lahjakkuus ja motivaation lähteet täytyy myös tuntea hyvin. Tietoisuus tarkoittaa siitä, että henkilö on pohtinut ja löytänyt itsensä sisäisen pohdiskelun kautta. Sydänmaanlakka toteaa, että saadakseen hyvän elämän ihmisen täytyy systemaattisesti kasvattaa osaamista ja osaamispuun alaosassa esitettyjä alueita. (Sydänmaanlakka 2008, 86-90.) Kuvassa Elämän osaamispuu (kuva 3) esitetään edellä olevassa kappaleessa kerrotusta Sydänmaanlakan luomasta osaamispuusta.



KUVA 3. Elämän osaamispuu Sydänmaanlakan (2008) mukaan.

3.2 Itsensä kehittäminen ja asiantuntijuus

Kansainvälistymisen johdosta maiden välinen kauppakäynti, teknologiakehittäminen ja pääomavirta ovat kasvaneet. Samalla kilpailu investoinnista ja työpaikoista on kiristynyt. Toimintaympäristö on ottanut kansainvälisen suunnan ja entistä useammin yritykset toimivat laajoissa kansainvälisissä verkostoissa. Esimerkiksi tuotantoyksiköt voidaan hajauttaa ympäri maailmaa. Tämä vaikuttaa työelämän organisoitumiseen ja työntekijöiden osaamistarpeisiin. Kansainvälistymisen myötä työntekijältä vaaditaan verkostoitumistaitoja, kielitaitoja, tietoteknistä osaamista, itsensä kehittämishalua, sopeutumista muutoksiin ja kansainvälisyyden ymmärtämistä. Uutta työtä etsivän ammattilaisen pitää osata myydä omaa asiantuntijuutta työn tarjoajalle. (Levonen & Maijala 2008, 41.)

Osaaminen tarkoittaa myös muutakin kuin tietojen ja taitojen hankkimista. Asenne ja siihen kuuluva motivaatio käyttää ja kehittää omia tietoja ja taitoja ovat tärkeitä osaamisen kannalta. Motivaatiota on mahdollista kehittää lisää etsimällä tarkoitusta kaikesta mitä tekee. Myös kokemukset ovat tärkeä osa osaamista, koska laajan kokemustaustan kautta pystytään myös kehittämään todellista osaamista. Laaja verkosto kuuluu osaamiseen ja erilaiset kontaktit ovat tärkeitä henkilökohtaisen kasvun kannalta. Kyky soveltaa osaamista käytäntöön on arvokas taito. (Sydänmaanlaka 2008, 86-87.)

Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä vaativat henkilöiltä oman herkkyyden ja tietoisuuden kehittämistä. Henkilön on pystyttävä ennakoimaan tilanteita ja oppimaan ympäristön lähettämien signaalien tunnistamista. Muutoksen kannalta on hyvä miettiä sen mahdollistajia, joita ovat ihmettely, innostus, vahva itseluottamus, itsetuntemus ja itsepohdiskelu. Itsensä kehittäminen

auttaa ihmisiä kehittämään omia vahvuuksiaan ja asiantuntijuuttaan. (Sydänmaanlakka 2008, 75-78.)

Asiantuntijuus liittyy entistä enemmän kaikkiin työtehtäviin. Nykypäiväisessä työssä kyky nopeaan ongelmanratkaisuun vaatii ongelmien ennakoitua ja käsittelyä teoreettisella tasolla. Asioiden monimutkaisuus edellyttää asian tutkimista teorian avulla. Asiantuntijuus ja tietotekniikka yhdessä muodostavat merkityksellisen osan monissa öissä. Asiantuntijuus vaatii monipuolista osaamista ja jatkuvaa oppimista. (Ojala 2008, 23.)

3.3 Vuorovaikutustaidot ja itsensä johtaminen

Vuorovaikutustaidot ovat osa omaa oppimisympäristöä ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Kehittämällä vuorovaikutusosaamista henkilö pystyy siirtämään tietoa ja taitojansa käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2008, 155.) Muuttuvan työympäristön asiantuntija on jatkuvassa vuorovaikutuksessa erilaisten sidosryhmien ja asiantuntijoiden kanssa. Sosiaaliset ja kulttuuriset taidot auttavat löytämään yhteisen tavan kommunikoida ja onnistua yhteistyössä. (Levonen & Majjala 2008, 41.)

Neuvottelutilanteet ovat välttämättömiä toimittajayhteistyössä ja hankintatoimissa. Neuvotteluissa käsitellään asioita jotka ovat tärkeitä sopimuksen laatimisessa, ja sitä varten tarvitaan riittävää asiantuntijuutta. Hankintaneuvottelussa on esimerkiksi ymmärrettävä hankintojen kustannusrakennetta koska tavoitteena voi olla kustannusten minimointi. Neuvottelun sisältöosaamisen lisäksi tarvitaan vuorovaikutustaitoja. On oleellista osata kuunnella toisten mielipiteitä ja olla kärsivällinen sekä kohtelias. Omia näkemyksiä on perusteltava vakuuttavasti käyttäen asiantuntijuutta. Toisen osapuolen asemaan asettumisella ja joustavuudella voi vaikuttaa positiivisesti lopputulokseen. Neuvottelu aika on rajallinen, ja tavoitteisiin on päästävä sovitulla aikataululla. (Nieminen 2016, 123-128.)

Itsensä johtamista voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: miten työntekijät voivat johtaa itseään työorganisaatiossa, ja miten yksilö voi ohjata omaa elämäänsä. Itsensä kehittäminen tarkoittaa henkilökohtaisten ominaisuuksien syvää pohdiskelua. Itsensä johtaminen eroaa perinteisestä yksilöiden ja tiimien johtamisesta. Itsensä johtamista ei ole vielä tutkittu tieteellisesti laajasti. Sen tavoitteena on parantaa itsetuntemusta paikantamalla ammatillisia ja henkilökohtaisia vahvuuksia ja heikkouksia. Itsetuntemus auttaa myös löytämään merkitystä elämästä, saavuttamaan henkilökohtaista tehokkuutta ja kehittämään ammatillista osaamista. (Sydänmaanlakka 2008, 43-44.)

3.4 Osaaminen hankintatoimissa

McKinsey ja *Supply Management Institut* tekivät tutkimuksen, joka osoitti hankintoihin liittyvän osaamisen ja yrityksen menestyksen välisen yhteyden. Tutkimukseen osallistuivat yli 200 suurta yritystä, ja tuloksista ilmeni, että hankinnalla on vahva vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Tutkimustuloksista selvisi kolme tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat hyvään hankintatoimeen:

- Henkilöstön järjestelmällinen hankintatoimeen liittyviä koulutustumien ja asiantuntijoiden rekrytointi

- Hankintaorganisaation tavoitteiden selkeytyminen ja saatujen säästöjen mittaaminen
- Tiivis yhteistyö kaikkien sidosryhmien kanssa.

Tutkimuksesta tuli esiin myös se, että yrityksen näkevät hankintojen ja toimittajamarkkinoiden johtamisen tärkeänä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Myöhemmin tehdyt samankaltaiset tutkimukset vahvistivat näitä löydöksiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 21-24.)

Toimittajamarkkinoihin ja hankintojen johtamiseen liittyvällä osaamisella organisaatio voi vaikuttaa kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Koska toimittajien valinta vaikuttaa yrityksen liikevaihdon kasvuun, on niiden valinta tehtävä ammattimaisesti. Hankintojen tulee olla samanaikaisesti laadukkaita ja kustannustehokkaita. Esiintyvät laatuongelmat voidaan pitkälti välttää taidolla hoidetulla toimittajavalinnalla. Ostajan huolimattomuus ja ammattitaidottomuus voivat aiheuttaa laatuongelmia ja ylimääräisiä kustannuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25-27.)

Hankintoihin liittyy sopimuksia, lakeja ja *Incoterms*-lausekkeita, jotka vaativat erityisosaamista. Kaupankäyntiä säädellään laissa sekä kotimaassa että ulkomailla, ja näiden lakien välillä voi olla eroja. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää miten sovellettava laki määräytyy. Kaupankäynnissä erilaisilla sopimuksilla on iso merkitys. Kauppasopimuksia tehdessä toimitukseen on syytä kiinnittää huomiota. Siihen liittyvät tavaran toimittaminen, vastaanottaminen ja varastoiminen. Sen lisäksi tulee huomioida vakuuttaminen, selvitykset, dokumentoinnit, asiakirjat ja muut velvoitteet. *Incoterms*-lausekkeilla määritellään roolit tavaran kuljetuksessa sekä kotimaassa että ulkomailla. (Railas 2020, 15, 19, 36.)

Oikeuslähteitä Suomessa ovat Haagin yleissopimus kansainväliseen irtainten esineiden kauppaan sovellettavasta laista, Rooma 1 -asetus ja Rooman konventio. Kaupankäynnissä tulee huomioida ensisijaisesti pakottava lainsäädäntö, sillä näitä säädöksiä täytyy noudattaa. Niihin ei voida vaikuttaa sopimuksin. Sen jälkeen tärkeimpänä tulevat *Incoterms* 2010 sopimukset, ja niiden jälkeen *Incoterms* kauppatavat. Kauppatavoilla tarkoitetaan tapoja, jotka ovat vakiintuneet ja joista usein sovitaan yritysten välillä. Nämä olisi syytä tuntea, sillä ilman erillistä sopimustakin asia voidaan katsoa sovituksi hiljaisesti, tavalla joka yritysten olisi pitänyt tuntea sen ollessa alalla tyypillinen, laajasti tunnettu ja yleisesti noudatettu. Näiden jälkeen noudatetaan tahdonvaltaista lainsäädäntöä, eli voidaan sopia mitä lakeja sovelletaan. Sopimuksien tekemiseen liittyvät yleiset säännöt muuttuvat jatkuvasti. Ne määrittelevät kenelle toimenpiteiden hoitaminen kuuluu, kuka korvaa kustannukset ja kenellä on vaaranvastuu. Vaaranvastuulla tarkoitetaan tilanteita, joissa riskien toteutumisen myötä tulee ylimääräisiä kuluja. Suomessa näiden lausekkeiden lisäksi käytetään *The United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods CISG*:iä eli kansainvälistä kauppalakia. (Railas 2020, 25, 36, 42, 44-45)

Hankintoihin liittyy useita tietojärjestelmiä. Niitä ovat tyypillisesti toiminnanohjausjärjestelmät (ERP, *Enterprise Resource Planning*), sähköiset huutokaupat, e-katalogit, tilausjärjestelmät ja järjestelmät, joilla hallitaan sopimuksia sekä suhteita toimittajien kanssa. Toiminnanohjausjärjestelmät muodostuvat erilaisista osista, jotka kokoavat tietoa organisaation eri toiminnoista yhteiseen tietokantaan. Kukin yritys voi hankkia itselleen ne osat, joista uskovat olevan hyötyä. Järjestelmillä tähdätään toiminnan tehokkuuteen ja kehittämiseen käyttämällä dataa. Niiden hyötyihin lukeutuvat

esimerkiksi tiedonkulun paraneminen ja materiaalivirran hallinnan tehostuminen. Oikeanlaisen toiminnanohjausjärjestelmän hankkiminen ja käyttöönotto vaatii vaivannäköä koko organisaatiolta. Sähköisillä huutokaupoilla tarkoitetaan kirjaimellisesti huutokauppaa, joka tapahtuu sähköisessä muodossa. Tämä helpottaa etenkin kansainvälisiä hankintoja, kun tavarantoimittajia voidaan tavoittaa sijainnista riippumatta. (Logistiikan Maailma julkaisuajankohta tuntematon, Nieminen 2016, 167-170.)

E-katalogit ovat sähköisiä järjestelmiä, joita käytetään tuotteiden tilaamiseen ja maksamiseen nopeasti. Niiden ideana on koota yhteen tuotteet ja palvelut muotoon, jossa itse loppukäyttäjät voivat käydä ostamassa ne. Sähköinen tilausjärjestelmä mahdollistaa hankintoihin liittyvien toimien ja dokumenttien keräämisen yhteen. Sen avulla prosesseja selkeytetään ja pysytään paremmin perillä hankinnoista. Järjestelmät toimittajasuhteiden ja sopimusten hallitsemiseksi tavoittelevat vuorovaikutuksen sujuvuutta. Tämä tarkoittaa tiedon ja dokumenttien helpompaa jakamista ja toiminnan kehittämistä seurannan sekä tarkastelun avulla. (Nieminen 2016, 170-173.)

Globaalien hankintojen määrä kasvaa vuodesta vuoteen, ja yritysten toimintaympäristöt ovat globaalin vaikutuksen alla. Hankintatoimessa tarvitaan myös osaamista kansainvälisestä toiminnasta. Monet yritykset pitävät kasvumahdollisuuksia strategisesti tärkeinä. Yrityksen on oltava kilpailukykyinen kasvattaakseen toimintaansa. Koska hankintojen hinnat vaikuttavat suoraan myyntihintoihin, organisaatiot etsivät erilaisia keinoja ostohintojen madaltamiseen. Yksi vaihtoehto siihen on tehdä hankintoja globaalisti. (Nieminen 2016, 228.)

Yritykset tekevät hankintoja maista, joissa valmistuskustannukset ovat matalia. Tämä on myös syy miksi useat yritykset perustavat kansainvälisiä logistisia keskuksia ympäri maailmaa. Hankintatoimen ammattilaisten on omaksuttava kansainvälisiä hankintatapoja, ja ymmärrettävä globaaleja trendejä kuten vastuullisuutta ja kestävä kehitystä. Heidän on osattava toimia erilaisissa ympäristöissä ja kulttuureissa. Heidän on myös osattava neuvotella käyttäen eri kieliä. Ympäristöongelmat muuttuvat yhä ajankohtaisemmiksi monissa Euroopan ja Asian maissa. Maiden hallitukset ovat tiukentaneet ympäristöongelmiin liittyviä säännöksiä, jotka liittyvät esimerkiksi pakkausmateriaaleihin. Hankintatoimen ammattilaisen on osattava etsiä ja ennakoita ajankohtaisia tietoja kansainvälisiä hankintoja tehdessä, sillä säännökset voivat muuttua. (Nieminen 2016, 31-32.)

Tuore osaaminen on täällä hetkellä kovinta valuutta työmarkkinoilla, sillä muutoksen tahti ei tule hidastumaan. Esimerkiksi teknologia ja kansainväliset sopimukset näkyvät vahvasti alan arjessa. Tämän takia on erityisen tärkeää vahvistaa ja päivittää omaa asiantuntijuutta koulutuksien kautta. (LOGY ry 2020.)

4 HANKINTATOIMEN JA LOGISTIIKAN KOULUTUKSIA

Hankintoihin liittyvää osaamista voidaan kehittää useilla eri tavoilla. Tässä kappaleessa tarkastellaan hankintatoimen ja logistiikka-alan koulutusmahdollisuuksia Suomessa. Koska painotus tässä opinnäytetyössä on korkeakouluissa, ammatillisia tutkintoja käsitellään lyhyesti kahden esimerkin avulla. Näin lukijat saavat mielikuvan tämän hetken tarjonnasta, koulutuksen tavoitteista ja siitä miten ammattikoulun ja korkeakoulujen tavoitteet eroavat toisistaan. Julkisten hankintojen koulutusten lisäksi laajoja hankintatoimen koulutuksia oli tarjolla vain muutamia, joten käsiteltävät koulutukset ovat pääasiassa logistiikan koulutuksia. Hankintatoimi on osa logistiikkaa.

Yritykset ja oppilaitokset tekevät yhteistyötä, jolla varmistetaan sekä lyhyen että pidemmän aikavälin ammattitaidon tuottaminen. Lyhyellä aikavälillä oppilaitokset toimivat tukena, avustuksena ja resurssillisänä yrityksille, ja tämä tapahtuu esimerkiksi työharjoittelujen kautta. Pidemmän aikavälin yhteistyö vaikuttaa uusien resurssien saatavuuteen, ja sen kautta osaamisen kehitykseen. Koska osaamistarpeet muuttuvat nopeasti ja yritysten kilpailu osaajista kasvaa, on tärkeää, että yritykset ja oppilaitokset ovat yhteisymmärryksessä osaamistarpeista. Oppilaitosten täytyy osata reagoida muutosten luomiin uusiin osaamisen tarpeisiin. Yritykset voivat parantaa yrityskuvaansa tekemällä yhteistyötä oppilaitosten kanssa, esimerkiksi pitämällä esityksiä opiskelijoille ja tarjoamalla heille mahdollisuutta käyttää yritystä tutkimuskohteena erilaisissa projekteissa. Tällainen kumppanuus kehittää molempien osapuolien osaamista. (Ojala 2008, 160-161.)

Logistiikka- ja hankintaosaamista tarvitaan kaikkialla. Hankinta-alan koulutus houkuttelee ihmisiä. Parhaista osaajista käydään tiukkaa kilpailua. Logistiikka- ja hankinta-alalla työllisyystilanne on hyvä, mutta monet työpaikat edellyttävät työnhakijalta aiempaa kokemusta ja halua kehittyä. Hankinta-alan suosio opiskelijoiden keskuudessa kasvaa. Hankinta on opetusaiheena suhteellisen tuore, ja koulutuksen ollessa puutteellista monet hankkivat taitoja työn kautta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun tekemän kyselyn mukaan opiskelijat työllistyvät valmistumisen jälkeen hyvin. (Paavola 2020.)

4.1 Hankintatoimeen liittyviä toisen asteen koulutuksia

Ainoastaan hankintatoimeen keskittyviä ammatillisia koulutuksia ei löytynyt käyttämällä hakusanoja hankintatoimen koulutus, hankintatoimen ammatillinen koulutus, hankintatoimi ammattikoulutus ja hankintatoimi ammatti koulutus. Hankinnat ja hankintatoimi sanoilla ei löytynyt ammattikoulu koulutuksia myöskään koulutus.fi-sivustolta. Kuten aiemmin mainittu, hankintatoimi on logistiikan osa-alue, joten oletettavasti logistiikan tutkinnoissa käsitellään myös hankintatoimelle oleellisia asioita.

Logistiikan perustutkintoa voi opiskella ammatillisissa oppilaitoksissa useissa eri kaupungeissa Suomessa. Esimerkiksi Salon seudun ammattiopisto, Careeria ammattiopisto, Ammattiopisto Tavastia ja TTS työtehoseura järjestävät logistiikan perustutkinnon koulutuksia. (Studentum, julkaisuajankohta tuntematon.) Ammattioppilaitoksissa logistiikan perustutkinnossa voi erikoistua joko kuljetuspalveluihin tai varastopalveluihin (Logistiikan maailma, julkaisuajankohta tuntematon).

Savon ammatti- ja aikuisopisto tarjoaa kuljetuspalvelujen ja varastoinnin perustutkintojen opetusta. Opiston tarjontaan kuuluvat myös erilaiset logistiikan osatutkinnot sekä kortti- ja pätevyyskoulutukset. Kuljetuspalvelujen osaamisalalla suoritetaan henkilö- ja raskaan kuljetuksen ajokorttikoulutuksia. Koulutuksessa suoritetaan myös muita henkilö- tai tavarankuljetuksessa vaadittavia ammattipätevyyksiä ja ajokorttikoulutuksia. Varastopalvelujen osaamisala tarjoaa ymmärrystä tavarantuntemuksesta, varastokirjanpidosta, varaston laitteiden käytöstä ja koneiden sekä tavaroiden käsittelystä. Sen lisäksi opetukseen kuuluu alaan liittyvien viestintä- ja IT-taitojen sekä varaston asiakirjojen kirjanpidon opetusta. (Savon ammatti- ja aikuisopisto, 2020.)

Turun instituutin Logistiikan perustutkinnossa on kaksi erikoistumisvaihtoehtoa, jotka ovat autonkuljettaja ja varastonhoitaja. Näiden lisäksi oppilaitos tarjoaa ammatti- ja erikoisammattitutkintoja henkilöille, joilla on kyseiseltä alalta jo aikaisempaa osaamista. Näitä ovat palvelulogistiikan ammattitutkinto, kuljetusalan ammattitutkinto, kuljetusalan ammattipätevyyskoulutus ja erilaiset korttikoulutukset. varastonhoitajan koulutus rakentuu investoinnin ja saldonhallinnan, tavarankeräilyn ja lähetyksen, tavarankuljetuksen ja vastaanoton ja säilytyksen ja trukinkuljettajan tehtävien kokonaisuuksien opiskelemisesta. Koulutuksen tavoitteena on antaa opiskelijoille tuntemusta tavaroista, kirjanpidosta, koneiden ja laitteiden käytöstä ja tietotekniikasta. Kuljetuspalveluiden erikoistumisvaihtoehdossa opiskellaan perustason ammattipätevyys, kuorma-auton tavarankuljetuksen hallintaa ja kuorma-autokuljetuksia. Molemmissa erikoistumisvaihtoehdoissa on ammatillisten opintojen lisäksi valinnaisia opintoja ja pakollisia yhteisiä opintoja kuten matematiikkaa, yhteiskuntaoppia, työelämäosaamista, viestintä ja vuorovaikutusosaamista ja luonnontieteitä. Opintoihin kuuluu myös työssäoppimisjaksoja, joiden aikana harjoitellaan opittuja asioita työelämässä. (Turun ammatti-instituutti julkaisuajankohta tuntematon.)

4.2 Hankintatoimeen liittyviä korkea-asteen koulutuksia

Opetushallituksen mukaan Suomen korkeakoulujärjestelmä muodostuu ammattikorkeakouluista ja yliopistoista. Yliopistoille on ominaista tieteellinen tutkimus ja siihen perustuva ylin opetus. Ammattikorkeakoulut suuntautuvat työelämään ja perustavat toimintansa sen asettamiin korkean ammattitaidon vaatimuksiin. Ammattikorkeakoulun opetuksen tarkoituksena on kehittää opiskelijoiden ammatillista osaamista, sivistystä ja vastata työelämän osaamistarpeisiin. (Opetushallitus 2021.)

Selaamalla läpi Suomessa sijaitsevien ammattikorkeakoulujen verkkosivuja huomattiin, että logistiikka-alan ammattikorkeakouluopintoja löytyy tekniikan, liikenteen sekä liiketalouden aloilta. Yliopisto-opinnoissa logistiikka-alaa voi opiskella kauppatieteissä ja teknisten tieteiden koulutuksissa. Tässä alaluvussa käydään läpi esimerkkejä ammattikorkeakoulututkinnoista ja yliopistotutkinnoista.

Suomessa pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulu Metropolia tarjoaa logistiikkaan ja talouteen liittyviä AMK-opintoja. Ohjelman nimi on International Business and Logistics ja toteutuskielinä on englanti. Opinnot antavat kokonaisvaltaisen käsityksen globaalista liiketoiminnasta keskittyen erityisesti toimitusketjun hallintaan ja kansainvälisen kaupan toimintaan. Opintojen alkuvaiheessa opiskelijat voivat suuntautua toimitusketjun hallintaan tai markkinointiin. Opiskelija voi laajentaa

osaamistaan valitsemalla muita liiketoiminta-alueisiin liittyviä kursseja, joita ovat esimerkiksi Rahoitus, Henkilöstöresurssit ja Strateginen johtaminen. Metropolialla ei ole logistiikkaan liittyvää ylempää ammattikorkeakoulututkintoa tarjolla. Opinnoissa kokonaisuus Supply Chain Management muodostuu kurssikokonaisuuksista International Business, Operational Supply Chain ja Strategic Supply Chain Management, joista Supply Chain kokonaisuudessa on suoraan hankintatoimeen liittyvä viiden opintopisteen kurssi Purchasing and Materials Management. (Metropolia 2020.)

Metropolian opetustarjonnasta löytyy myös ”julkiset hankinnat tradenomeille” ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Tutkinto antaa syvät tiedot, taidot ja valmiudet julkisten hankintojen johtamiseen, toimittajarajapinnan aktiiviseen hoitamiseen sekä materiaalien, komponenttien, koneiden, palveluiden, oikeuksien ja osaamisten hankintaan liittyviin työtehtävien hoitamiseen. Esimerkkejä tutkinnon kursseista ovat Julkisten hankintojen toimintaympäristöt, Julkisten hankintojen johtaminen, Julkinen hankintaprosessi, Julkisten hankintojen kehittäminen ja Julkisten hankintojen lainsäädäntö. (Metropolia 2020.)

Keski-Suomessa logistiikan ja hankintatoimen opintoja tarjoaa Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Koulu tarjoaa logistiikan insinöörin opintoja, ja opetuskielenä toimii suomen kielen lisäksi englannin kieli. Opinnot on rakennettu niin, että opiskelijat pääsevät perehtymään sekä talouden että tekniikan opintoihin. Opintojen alkuvaiheessa perusopinnot koostuvat taloustieteistä, yrittäjyydestä, kielistä, viestinnästä, fysiikan ja kemian opinnoista, talousmatematiikasta ja optimoinnista. Ammattiopinnot koostuvat hankinnoista, materiaalihallinnasta ja sisälogistiikasta. Näiden lisäksi opiskelijat perehtyvät datan analysointiin ja hyödyntämiseen, sekä robotiikan ja automaation hyödyntämiseen varastoinnissa ja materiaaliyhjauksessa. Opiskelemalla sivuaineita opiskelijat voivat erikoistua logistiikan johtamiseen, yrittäjyyteen tai kiertotalouteen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2021a, b, c.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun logistiikan insinöörin tutkinto-ohjelman osaamistavoitteisiin kuuluvat logististen järjestelmien asiakaslähtöinen suunnittelu, kehitys ja johtaminen, esimiestyöhön- ja johtamiseen liittyvät kansainväliset taidot ja liiketoimintakokonaisuuden ymmärtäminen. Näiden lisäksi tavoitteena on osata tehdä kokonaisvaltaisia päätöksiä huomioiden tekniset, taloudelliset ja kestävän kehityksen näkökulmat. Tutkintoon kuuluvat myös projektien suunnittelun ja hallinnan menetelmien sekä yrittäjyyden perustietojen opiskeleminen. Hankintoihin liittyviä kursseja suomenkielisessä tutkinnossa löytyy vaihtoehtoisissa opinnoissa, mutta niiden määrää ei ole näkyvissä. Englanninkielisissä opinnoissa ei ole hankintoihin suoraan nimellä viittaavia kursseja. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2021a, b, c.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu tarjoaa logistiikan insinöörin ylempään korkeakoulututkinnon opetusta. Tämä tutkinto-ohjelma suuntautuu logistiikan asiantuntijatehtävissä toimiville insinööreille. Opinnot antavat valmiuksia työelämän johto-, suunnittelu- ja kehitystehtäviin. Logistiikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto sopii erityisen hyvin teknologiateollisuuden insinööreille, jotka haluavat laajentaa osaamistaan. Suoraan hankintoihin liittyviä kursseja kyseisessä tutkinnossa on viiden opintopisteen verran, liittyen hankintojen johtamiseen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2021d.)

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu tarjoaa logistiikan opetusta insinööriopinnoissa ja liiketoiminnan opinnoissa. Insinööritutkinnon ydinosaamisen opinnot sisältävät insinöörin matemaattis-luonnontieteellisiä opintoja ja liiketalouden perusteita. Opiskelijat saavat opetusta logistisen ajattelun perusteista, yleisistä työelämän valmiuksista, johtamisesta ja vieraista kielistä. Täydentävän osaamisen opinnot sisältävät valinnaisia opintoja logistiikan hallinnasta, liiketoiminnan johtamisesta tai kansainvälisestä kuljetusten alasta. Koulutus tarjoaa kansainvälisen logistiikan ja logistiikan IT-ratkaisujen opintoja. Opinnot erikoistuvat Venäjän-logistiikan osaamiseen ja opiskelijoilla on ainutlaatuinen mahdollisuus erikoistua Venäjän-kaupan asiantuntijuuteen, tietotekniikkaan, merenkulkuun tai logistiikan liiketoimintaan. (Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu 2020.)

Tutkintoon kuuluvat logististen prosessien materiaalitarpeden suunnittelu ja ohjaus sekä kuljetusmuotojen tuntemus. Sen lisäksi siihen kuuluvat varastonohjauksen, hankinnan, logistiikan ohjaamisen ja johtamisen periaatteet. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen osaaminen, laatuksiteereiden tuntemus sekä turvallisuus kuuluvat myös tutkintokuvaukseen. Teknistä erityisosaamista on mahdollista hankkia älylogistiikan, robotiikan ja automaation aloilta. Suoraan hankintatoimeen nimellä viittaavia kursseja ovat Hankinta, Hankinta 2, Hankinta 3, ja Planning of International Supply Chains ja Toiminnanohjausjärjestelmät. Liiketoiminnan logistiikkaopinnot keskittyvät logististen insinööritutkinnon kanssa samantyyliisiin asioihin, pois lukien matemaattis-luonnontieteelliset opinnot. Suoraan hankintoihin nimen perusteella liittyviä kursseja tutkinnossa ovat Hankinta, Hankintojen johtaminen, Laatu- ja ympäristöjohtaminen, Työvälineohjelmat ja Supply Chain innovations. (Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu 2020.)

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu tarjoaa myös logistiikan insinöörin ylempiä ammattikorkeakouluopintoja, jotka avaavat tietä haastavampiin logistiikan tehtäviin. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot suuntautuvat logististen toimintojen ja prosessien analysointiin, tulkintaan ja kehittämiseen. Tämän lisäksi opintojen tavoitteena on ymmärtää eri logististen toimintojen vuorovaikutusta toisiinsa, sekä kehittää opiskelijan osaamista riskienhallinnassa ja päivittäisten logistiikkaprosessien haasteiden selättämisessä. Oppimistavoitteisiin kuuluvat myös logistiikkapalveluiden kehittäminen asiakas- ja tulevaisuuslähtöisesti hyödyntäen digitaalisia välineitä. Koulutus on suunnattu logistiikan alan aiempaa koulutusta ja kokemusta omaaville henkilöille. Verkkosivuilla ei ole suoraan hankintoihin nimellä viittaavia kursseja jotka kuuluvat kyseiseen tutkintoon. (Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu 2020.)

Pääkaupunkiseudulla Aalto-yliopisto tarjoaa kauppätieteiden ja teknisten tieteiden opintoja. Yliopistolla on kiinteät yhteydet liike-elämään ja suuri osa laitoksen projekteista on lähtöisin liike-elämän käytännön ongelmista. Opinnot ovat sekä suomen- että englanninkielisiä. (Logistiikan maailma julkaisunajankohta tuntematon.) Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun logistiikan opinnot keskittyvät toiminnan johtamiseen ja toimitusketjun hallintaan. Tutkimukseen kuuluvat sekä teoreettinen tuntemus että sovellettavat käytännöt. Aalto-yliopiston tutkimukseen kuuluvat tehokkaat virtaukset tuote- ja palvelutoimitusketjuissa, uuden liiketoimintamallin kehittäminen ja teollisten ja julkisten palvelujen hankinta sekä niihin liittyvät kestävä kehityksen näkökulmat. Esimerkkejä viimeisimmistä tutkimusaiheista ovat:

- Benchmarking Supply Networks
- Longitudinal Industrial Benchmarking
- Logistics Networks research
- Market Microstructure and Channels
- Capability-Based Strategies for Technology, Marketing and Supply Chain Management
- Service Modularity and organizations
- Business Models and E-business
- Sustainability of product and service Supply Chains

Verkkosivuilla ei ole näkyvissä mitä kaikkia hankintatoimen kursseja yliopistossa on mahdollista käydä edellä mainittuihin opintoihin liittyen. (Aalto-yliopisto 2021.)

Hankintojen johtaminen on yksi suuntautumisvaihtoehto Lappeenrannan Teknisen yliopiston tarjoamista kandidaattiohjelman opinnoista. Yliopiston maisteritutkintojen valikoimasta löytyy Hankintojen johtamisen maisteriohjelma. Erityisen tehokkaasti se tukee kansainvälisen liiketoiminnan, markkinoinnin ja/tai hankintatoimen opintoja. Opinnot sisältävät julkisen ja yksityisen sektorin hankintojen kursseja. Hankintojen johtamisen maisteriohjelman tavoitteena on kouluttaa opiskelijoita, joilla on jo teoreettiset taustat hankintatoimista ja toimitusketjusta. Opiskelijan tulee osata jo alan keskeiset käsitteet, teemat, tuoreimmat mallit, menetelmät ja suuntauksat. (LUT University julkaisuajankohta tuntematon.)

Opintojen aikana tavoitteena on ymmärtää eri menetelmien roolit, soveltaa teoreettisia tietoja, tunnistaa asioiden välisiä analogioita ja suhteita sekä pilkkoa monimutkaisia kokonaisuuksia pienempiin osiin. Koulutus antaa mahdollisuuden kerryttää tietoja ja taitoja hankintojen johtamiseen, joihin kuuluvat esimerkiksi viestintään ja yhteistoiminnallisuuteen liittyvä osaaminen. Sen lisäksi kerrytetään tietoa toimittajiin, hankintojen työkaluihin, ongelmanratkaisuun, projektijohtamiseen, henkilökohtaiseen elämänhallintaan, ammatilliseen kehittymiseen sekä kulttuuriseen ja eettiseen tietoisuuteen liittyen. Suoraan hankintatoimeen nimellä viittaavia kursseja opintoihin liittyen ovat Julkiset hankinnat, Hankintatoimen työkalut ja kustannustenhallinta, Toimittajahallinta ja vastuullinen hankintatoimi, Business Relationships in International Value Networks, Vienti- ja tuontitoiminta ja kauppatieteiden kandidaatintutkielma. Sivuaaineena tarjolla on hankintojen johtaminen. (LUT University julkaisuajankohta tuntematon.)

Lappeenrannan teknisellä yliopistolla on tarjolla myös englanninkielinen *Supply Management* ohjelma, joka painottuu etenkin strategiseen hankintatoimeen. Kauppatieteiden maisteriohjelmassa opiskellaan strategisen johtamisen lisäksi operatiivista johtamista. Arvon- ja verkostojen luominen, kumppanuuksien kehittäminen, analyyttisten taitojen oppiminen, informaation hyödyntäminen ja jalostaminen, erilaisten virtojen hallitseminen ja prosessien johtaminen kuuluvat opintoihin. Opiskelijan halutaan oppivat esiintymis- ja ryhmätöytäitoja. Opinnot sisältävät teorian soveltamisen lisäksi moraalien ja etiikan opetusta. Arvonluominen ja toiminnan kehittäminen ovat keskiössä. Hankintoihin suoraan nimellä viittaavia kursseja maisteriohjelmaan liittyen ovat Strategic supply management, Supply chain financing, Sustainable global sourcing, Supplier relationship management ja Service business. Osaamista voidaan syventää esimerkiksi kursseilla *Risk management*, *Supply chain improvement*, ja *External resource management*. (LUT University 2020.)

4.3 Muita hankintatoimeen liittyviä koulutuksia

Google haulla löytyy lukuisia erilaisia maksullisia hankintoihin liittyviä koulutuksia. Hakemalla sanoilla ”hankintatoimi koulutus” tuli hakutuloksia yli kymmenen sivullista, joten tässä käsitellään vain osaa ensimmäisellä hakusivulla olevia koulutuksia mielikuvan rakentamiseksi. Ilmaisia koulutuksia ei löytynyt näillä hakusanoilla, tai hakemalla sanoilla ”ilmainen hankinta koulutus”, ja ”ilmainen hankintatoimen koulutus”. (Google 2021.)

Suomen suurin logistiikan ja hankinnan asiantuntijoiden verkosto LOGY ry tarjoaa kattavan valikoiman oston ja logistiikan aihealueiden koulutuksia ja seminaareja (LOGY ry 2014). LOGY ry:n (Julkaisuajankohta tuntematon) koulutuksiin kuuluivat vuonna 2020

- Varaston suunnittelu ja ohjaus
- Toimitusketjun riskien hallinta
- IT-hankinnat 2020-luvulla
- Toimitusketjun suunnittelu ja ohjaus
- Tietoisku: Tuonnin tulli-ilmoitukset ja verorajailmoitukset – uudistukset haltuun
- Hankinnan mittaaminen
- Oston sopimukset ja lakiasiat
- Tietoisku: Virtuaalinen neuvottelu – laadukkaasti ja tuloksellisesti
- Oston peruskurssi
- Kategoriajohtaminen
- Tietoisku: Vastuullisuus toimitusketjussa.

LOGY ry tarjoaa myös hankintojen koulutusohjelmia, jotka ovat kehitetty vastaamaan alan tämän hetken tarpeisiin. Ne sopivat hankinnoista kiinnostuneille vasta-alkajille ja kokeneille henkilöille. Koulutuksissa opetetaan tuoreinta tietoa alalta, ja se vastaa kansainvälisesti tunnetun järjestön *International Federation of Purchasing and Supply Management* kansainvälisiin kriteereihin, taaten koulutuksen asianmukaisuuden, hyvän rakenteen, opiskelijaystävällisyyden ja sopivuuden kansainvälisyyteen. Koulutusohjelma tarjoaa perustietojen opetusta, jonka tavoitteena on antaa riittävä osaaminen, jotta henkilö ymmärtää mitä hankintatoimi tarkoittaa. Hankintoihin liittyvää tietoa syvennetään opetuksella, jonka tavoitteena ovat toiminnan kehittäminen ja haasteiden yli pääseminen. Hankintatoimen ja logistiikan ammattilaiset ovat olleet mukana kehittämässä LOGY ry:n koulutuksia. (LOGY ry julkaisuajankohta tuntematon.)

Hankintojen koulutusohjelma muodostuu kolmesta sertifikaatista. Hankinnan strategiset kyvykkyudet -lisenssi edellyttää Hankintatoimen johtaminen ja kehittäminen, Kategoria johtaminen, Toimittajien johtaminen ja Hankinnan digitalisaatio kokonaisuuksien opiskelemisen. Hankinnan syventävät taidot ja menetelmäosaaminen -lisenssi muodostuu Hankintojen taloudellinen ohjaus ja seuranta, Hintojen ja kustannusten analysointi, Hankinnan mittaaminen, Tehokas kilpailuttaminen, Tuloksellinen neuvottelutaito ja Oston sopimukset sekä lakiasiat kokonaisuuksien opiskelemisen. Hankinnan operatiivinen osaaminen ja perustaidot -lisenssi vaatii 6 päivän koulutuksen läpikäymisen. Oston peruskurssi on pakollinen, jotta koulutusohjelman voi käydä läpi. Pakollisen kurssin aikana opiskellaan ostoprosessin perusteet ja keinot hankinnan kokonaisuuden hallitsemiseksi. Kuuden päivän koulutus muodostuu Hankinta- ja ostotekniikka, Hankinta ja talous, Vastuullisuus ja

materiaaliohjaus, Osto osana logistiikkaa ja Neuvottelutaidot nimisistä teemoista. (LOGY ry julkaisuajankohta tuntematon.)

LUT University tarjoaa maksullista hankintatoimen koulutusta. Hankintatoimen johtamisen asiantuntijaohjelma on suunnattu hankinta-, osto- ja logistiikka-yksiköissä työskenteleville henkilöille. 24-26 opintopisteen kokonaisuus rakentuu Hankinnat osana organisaation toimintaa, Hankintatoimen taloudenohjaus, Toimittajanhallinta, Applyin Lean Principles to Advance Supply Chain Maturity, Liiketoiminnan kehittäminen toimitusverkostoissa, Strategia ja globaali hankintatoimi ja Risk Management Related to Supply nimisistä moduuleista. (LUT University julkaisuajankohta tuntematon.)

JAMK tarjoaa maksullista hankintatoimen koulutusta. Se koostuu kahdesta 30 opintopisteen kokonaisuudesta, joista on mahdollista halutessaan suorittaa vain toinen. Hankintaosaaja 1. koulutuksessa opiskellaan hankinnan perusteita, julkisia hankintoja, hankintojen johtamista, analysointia ja kehittämistä. Sen lisäksi opintoihin kuuluu opetusta materiaaliohjauksesta, yritystaloudesta, verkostoinnista ja edistyneestä Excelin käytöstä. Hankintaosaaja 2. koulutuksessa opiskellaan hankintoja työelämäprojektin ja valinnaisten opintojen avulla. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2021e.)

Management Institute of Finland MIF Oy tarjoaa maksullisia hankintakoulutuksia hankintapäälliköille. Koulutus koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisen osan aikana keskitytään kustannusten, arvon, ja riskien kartoittamiseen. Niiden lisäksi opiskellaan SPEND-analyysin, hankintojen luokittelun, ABC-analyysin, hankintojen ryhmittelyn, hankintojen kategorisoinnin ja hankintojen kehittämisspolun hyödyntämistä. Toisen osan aikana opiskellaan hankintaketjun rakentamista, hallitsemista ja ohjaamista. Sen aikana opiskellaan myös toimittajien hallintaa, kilpailun vaikutusta, yhteistyötä, toimittajarajapinnan hallintaa, toimitusketjujen toimintamalleja, vuorovaikutustaitoja ja systemaattista toimittajien arviointia sekä auditointia. Kolmas osa rakentuu hankintaprosessin hallinnasta, yrityksen taloudellisten vaikutusmekanismien seurannasta sekä mittaamisesta ja kokonaiskustannusajattelun opiskelemisesta. (Management Institute of Finland MIF Oy julkaisuajankohta tuntematon.)

Valtionyhtiö Haus kehittämiskeskus Oy tarjoaa maksullisia hankintatoimen kursseja. Vuonna 2021 järjestetään esimerkiksi Tehokas hankintojen suunnittelu, ICT- hankintojen suunnittelu ja toteutus, Palvelutuotannon vaikuttava johtaminen, Hankintojen suunnittelu, Menojen käsittely, Sopimus, Kilpailutus, Raportointi ja analysointi, Tilaaminen ja Hankintojen johtaminen nimisiä kursseja. (Haus Oy julkaisuajankohta tuntematon.)

5 HANKINTATOIMEN HAASTEITA JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄÄ

Tulevaisuudella viitataan tässä työssä seuraaviin 20 vuoteen. Ennen tulevaisuuden näkymiin ja trendeihin tutustumista perehdytään lyhyesti logistiikan kehitykseen menneisyydessä. Tämä kuvastaa alan jatkuvaa muutosta muuttuvan ympäristön mukana. Logistiikan Maailman mukaan logistiseen toimintaan liittyvät menettelytavat ovat osittain ikivanhoja, ja menneisyydessä ne koskivat pääsääntöisesti suojapaikkojen, keräilyalueiden ja metsästysalueiden sijaintia. Myöhemmin logistiseen toimintaan tuli mukaan sotaväen kuljetustaidot, majoitusten sijainti, huollon järjestelyt ja laskentataidot. II Maailmansodan jälkeen logistiikasta tuli yleisesti käytetty käsite etenkin kuljetusalalla ja teollisuudessa. Nykyinen käsite logistiikasta muodostui 1980-luvun globalisaation ja maailmaankaupan kehityksen seurauksena. (Logistiikan Maailma julkaisuaika tuntematon.) Logistiikka on kehittynyt ajansaatossa ympäristön mukana, joten on luonnollista, että kehitys jatkuu myös tulevaisuudessa.

5.1 Kehityksen suunta ja tulevaisuuden megatrendejä

Logistiikan Maailman verkkosivujen mukaan hankintatoimessa on oleellista seurata alalla tapahtuvaa muutosta ja sen vaikutusta toimintaan. Muutos on jatkuvaa ja vaikuttaa liiketoimintaan useilla tavoilla, esimerkiksi toimituksen hidastumisena. Näihin muutoksiin tulisi pystyä vastaamaan kehittämällä toimintaa. (Logistiikan Maailma julkaisuaika tuntematon.)

Koska hankinnat ovat yhä enemmän strategisia operatiivisten sijasta etenkin isoissa yrityksissä, yhteistyön merkitys korostuu (Van Weele 2018, xiii.). Niemisen (2016) mukaan hankintojen tarkoitus on täällä hetkellä keskittynyt kustannusten säästämiseen, mutta se tulee muuttumaan tulevaisuudessa lisäarvon tuottamiseksi ja kokonaisvaltaisemmaksi liiketoiminnan kehittämiseksi. Tulevaisuudessa hankintatoimessa ei enää keskitytä ainoastaan hintoihin ja säästämiseen, vaan siihen mitä yhteistyöllä ja rahalla saa. Hinnasta tinkimisen sijaan kustannuksia huomioidaan kokonaisuutena. Hankinnan rooli muuttuu strategisemmaksi ja hankintojen johtamisen toiminta tulee keskittymään asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen. Yhteistyön merkitys toimittajien kanssa tulee nousemaan toimittajien roolin kasvamisen vuoksi. Niemisen mukaan uusi osaaminen syntyy tiiviin yhteistyön tuloksena, ja sen avulla organisaatiot pystyvät vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin entistä paremmin. Yhteistyö lisääntyy myös organisaation sisäisten toimintojen kuten myynnin, hankinnan, tuotannon ja tuotekehityksen välillä. Julkisen sektorin ja teollisuuden yritykset tulevat tekemään enemmän yhteishankintoja muiden yrityksen ja hankintayksiköiden kanssa. (Nieminen 2016, 223-224.)

COVID-19 pandemian seurauksena monissa toimitusketjuissa on käytännön haasteita. Esimerkiksi eräiden tuotteiden kysyntä räjähti, ja päivittäistavaroita ostettiin yli tarpeiden. Tulevaisuutta ajatelleessa yritykset pohtivat toimintatapoja, joilla toiminta turvataan pitkäjänteisesti. Yritykset pohtivat mahdollisia häiriöitä heidän toimitusketjuissaan, ja miten toimittajavalinnoilla pystytään vaikuttamaan niihin. Yritykset pohtivat myös tuotannon ja toimittajien sijaintia, yrityksen valmistuskapasiteettiä, varastojen kokoa ja siihen liittyviä riskejä. Systemaattinen riskienhallinta ja

varautuminen muuttuviin tilanteisiin tulee saamaan syvemmän merkityksen, mutta sitä seuraavat myös siihen liittyvät kustannukset. (Logistiikan maailma julkaisuaika tuntematon.)

Tulevaisuudessa toimintaympäristön muutokset ovat olennaisia esimerkiksi kansainvälisessä kaupassa. Kauppasotien uhka on noussut. Venäjän- ja Iranin väliseen ydinsopimukseen liittyvät pakotteet ovat edelleen voimassa. Kansainvälisessä kauppaneuvottelussa tapahtui positiivisia muutoksia kauppamenettelyiden suhteen. Tämä viittaa valtioiden väliseen yhteisymmärrykseen. Tekninen ja kaupallinen kehitys tapahtuu vauhdilla, ja tämä näkyy esimerkiksi autonomisten ajoneuvojen ja aluksien kehityksessä. Droonien käyttö on myös yleistynyt, ja on mahdollista että tulevaisuudessa niiden avulla suoritetaan yksinkertaisten tavaroiden siirtämistä paikasta toiseen. Verkkokaupat tulevat perinteisten kivijalkakauppojen tilalle sekä kuluttajakaupassa että yritysten välisessä kaupankäynnissä. (Railas 2020, 16.)

Digitalisoituminen ja asiakastietojen keruu lisääntyvät, ja sen takia tietojen käsittely, analysointi ja hyödyntäminen liiketoiminnassa nousevat tärkeiksi osaamisen kannalta. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että tietoja toimittajista, kysynnästä ja organisaation sisäisistä prosesseista tulisi kerätä ja hyödyntää myös hankintatoimessa. Tämän kautta saavutetaan liiketoiminnan etuja kuten säästöjä, nopeutta, parempaa muuttuviin olosuhteisiin sopeutumista ja kannattavuutta. Tietoja tarvitaan kysynnän ja tarjonnan muutoksista, tulevista trendeistä ja muista muutoksista. Prosessien digitalisoiminen ja tietojärjestelmien kehittäminen muuttavat operatiivisen ostamisen helpommaksi ja nopeammaksi. Nieminen mainitsee esimerkkinä hankintatoimen digitalisaatiosta Newmont Mining Corporation yrityksen tietojärjestelmän kokonaisuuden käyttöön ottamisen. Kyseinen järjestelmä tunnistaa parhaat tavarantoimittajat tuotteille, ja poistaa päällekkäiset nimiketunnukset eli kuvaukset hankinnoista globaalisti. (Nieminen 2016, 226.)

5.2 Käytännön esimerkkejä tulevaisuuden trendeistä

Tiekuljetuksissa autonominen, eli itse itseänsä kuljettavan raskaan liikenteen kehitysprosessi on käynnissä. Rautatiekuljetuksissa automaatiota sovelletaan lähinnä kulunohjauksessa ja -valvonnassa, mutta täysin autonominen rahtijuna on jo otettu käyttöön Australiassa. Junan avulla kuljetetaan malmia kaivoksilta satamiin. Automatisointi nähdään liikennöinnin turvallisuutta parantavien ratkaisuiden kehityskeinona. Vesitiekuljetuksissa etävalvonta ja hallinnointi sekä ohjaukset ovat automatisoinnin alaisia toimintoja. (Valtioneuvoston julkaisu 2018, 31.)

Johtavat suomalaisyritykset etsivät keinoja kehittää digitalisoitumistaan ja ympäristöystävällistä toimintaansa. Yritykset investoivat digitaaliseen asiakaspalveluun, etätyöhön ja ilmatoratkaisuihin. Niiden lisäksi panostetaan teollisuuden prosessien ja tuottavuuden kehittämiseen digitaalisten vaihtoehtojen avulla. Yritykset uskovat, että tulevaisuudessa nämä investoinnit maksavat itsensä takaisin monikertaisesti uuden talouskasvun, työpaikkojen ja viennin muodossa. Tällaisten hankkeiden rahoittaminen mahdollistaisi maailmaanluokan asiakaskokemuksen kehittämisen, ilmastoneutraalin teollisuuden ja liikenteen, teollisen etäoperoinnin nopeammassa tiedonliikkumisympäristössä, automatisoidun merilogistiikan, etätoimintojen tietoturvallisuuden verkossa ja digiajan johtamisen sekä työnteon. (Osto & logistiikka 4/2020.)

Logistiikan alalla robotiikan ja automatisoinnin tavoitteet ovat tuottavuus ja turvallisuuden kasvu. (Valtioneuvoston julkaisu 2018, 29.) IKEAn logistiikkajohtajan Juha Taskisen mukaan varaston robottiratkaisu oli iso ja hyödyllinen investointi, jonka hyöty näkyy nopeassa tavaroiden toimituksessa tavaratalossa asiakkaille. IKEA toteuttaa globaalia varastotoimintojen automatisointia, jolla haetaan lyhyempiä kuljetusmatkoja, kustannussäästöjä ja pienempiä päästöjä. Korona-aikana tavaratalon rooli ja työtavat muuttuivat. Esimerkiksi verkkokaupan suosio kasvoi. IKEA reagoi tilanteeseen siirtämällä resurssejaan verkkokaupan palveluihin. Tämä trendi on Taskisen mukaan kiihtyvä. (Rytsy 2020.)

Talouden ja hankinnan tila 2020 -kyselytutkimuksen mukaan hankintaprosessin digitalisaatioaste vaihtelee yrityksissä. Suurten yritysten hankintojen digitalisaatioaste vaikuttaa enemmän kohtalaiselta kuin hyvältä. Suurin kehittämispotentiaali löytyy datan ja analytiikan hyödyntämisestä. Kyselyn vastaukset osoittavat, että suuryrityksissä on vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia toiminnan digitalisoinnissa. Hankintojen maksuprosesseissa on tapahtunut kehitystä. Tuotannon ostoprosesseja varten on kehitetty ostolaskujen automatisointia ja kytköksiä toiminnanohjausjärjestelmään, mutta ostamisen kohdalla on vielä paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. (Rytsy 2020.)

5.3 Vastuullisuuden näkyminen hankintatoimessa

Vastuullinen toiminta kuuluu nykyaikaan. Vastuullisuus muodostuu kolmesta tekijästä: sosiaalisesta, ekologisesta ja taloudellisesta vastuusta. Vastuullisuus voi olla osa strategiaa ja tuottaa etua kilpailussa. Vastuullisuuden hoitamiseen vaikuttavat Elinkeinoelämän keskusliiton vastuullisuusjohtajan Mari Haaviston (julkaisuajankohta tuntematon) mukaan esimerkiksi yrityksen koko, toimiala, sidosryhmät, ja toimintaympäristö (Haavisto julkaisuajankohta tuntematon.) Vastuullisella toiminnalla varmistetaan, että toiminnalla ei aiheuteta sellaisia vaikutuksia, jotka haittaavat tulevia sukupolvia. Se on tärkeä osa tämän päivän yritystoimintaa ja vaikuttaa menestykseen. Sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan ihmisiin ja yhteisöihin kohdistuvaa vastuuta, ekologisella vastuulla ympäristöön liittyviä vastuita ja taloudellisella vastuulla kannattavuuteen, kilpailukykyyn ja toiminnan jatkuvuuteen liittyvää vastuuta. (Nieminen 2016, luku 7.1.)

Vastuullisessa yrityksessä vastuullisuutta hoitavat kaikki työntekijät ja se ulottuu myös oman yrityksen ulkopuolelle. Hankintatoimessa huomiota tulee kiinnittää kaikkien toimitusketjun osapuolien vastuulliseen toimintaan. Hankintatoimessa ekologinen vastuu näkyy tällä hetkellä esimerkiksi ympäristöseikkojen huomioimisessa tavarantoimittajien valinnassa, pyrkimyksenä yhdistää tilauksia ympäristökuormituksen vähentämiseksi ja jätteiden vähentämisenä esimerkiksi pakkausmateriaaleissa. Sosiaalinen vastuu näkyy esimerkiksi eettisten asioiden huomioimisena tavarantoimittajia vertaillessa ja henkilökunnan kouluttamiseen panostamisessa. Taloudellisen vastuun osalta hankintatoimi voi vaikuttaa oleellisesti kustannuksiin esimerkiksi järkevöittämällä kuljetuksia ja hankintaprosessia. Hankintoja tehdään enenevässä määrin ulkomailta ja tämä asettaa omat haasteensa. Yrityksen on tehtävä päätöksiä omista linjauksista ja siitä, kuinka niiden toteutumista voidaan varmentaa oman yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. Vastuullisuuteen on olemassa erilaisia työkaluja, ohjeita ja periaatteita, joita eri tahot ovat antaneet tai määränneet sekä

Suomessa että kansainvälisesti. Organisaatioiden kuuluu tuntee nämä, jotta vastuullisuus toteutuu. (Nieminen 2016, luku 7.2, 143-153.)

Hankinnan ja logistiikan ammattilaisilla on tärkeä rooli ilmastonmuutoksen torjumisessa. Esimerkiksi suomalainen liikenne tuo CO₂ päästöjä noin 11,4 miljoona tonnia vuonna 2017, ja vuonna 2018 tämä määrä oli noussut entisestään. Suomen tulevaisuuden päästövähennystavoitteena on 80 prosenttia vuoteen 2050 mennessä (Valtioneuvoston julkaisu 2020:8,19). Alan ammattilaiset joutuvat pohdiskelemaan tuotteiden CO₂ päästöjä ja niiden sijaintia. Harva yritys pystyy tarkasti laskemaan hiilidioksidipäästöjä tuote- tai toimitusketjukohtaisesti. Ala tarvitsee uusia standardeja ja laskentatapoja, joiden avulla pystyttäisiin vertailemaan eri vaihtoehtoja helposti. Kehityksen edistämiseksi ala tarvitsee uutta sääntelyä. Myös uusiutuvaa energiaa hyödyntävät akkuteknologiat yleistyvät hitaasti Suomessa. (Heiskanen & Gasum group, 2020.)

Vaihtoehtoisilla polttoaineilla toimivia kuorma-autoja on rekisteröity vielä vähän. Uusia vaihtoehtoja ovat biokaasu tai bioetanoli, joita voidaan kutsua uusiutuviksi polttoaineiksi. Niiden hiilidioksidipäästöjä vähentävä vaikutus on jopa 90 prosenttia. Esimerkiksi biokaasu on ilmastoystävällinen ja kiertotaloudellinen vaihtoehto dieselille. Tämä vaihtoehto auttaa säästämään polttoainekuluja. Paineita vähänpäästöiseen logistiikkaan tulee logistiikkapalveluiden tilaajilta ja loppuasiakkailta, ja teknisiä ratkaisuja päästöjen vähentämiseen ja logistiseen kustannustehokkuuteen on jo olemassa. Niiden määrä tulee myös kasvamaan. (Nortio 2020.)

6 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Tämän luvun tavoitteena on antaa selkeä kuva siitä, mitä opinnäytetyössä on tehty, ja miten kyseisiin valintoihin on päädytty. Eettiset ja luotettavuuteen liittyvät asiat on kerrottu sen mukaisesti kuin niitä on toteutettu tutkimuksen yhteydessä, sillä ne kulkivat tutkimuksen jokaisen vaiheen mukana. Luotettavuus ja eettisyys ovat merkittäviä tekijöitä opinnäytetyön onnistuneisuuden kannalta. Ne tulee ymmärtää ja osata jo prosessia aloitellessa, sillä eettisiä virheitä ei aina pysty muuttamaan jälkikäteen. Tämän luvun päätökset pohjataan teorioihin, joita saadaan tutkimusmenetelmien kirjallisuudesta.

6.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kuten mainittu, tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Savonia-ammattikorkeakoulu. Savonian tavoitteena on olla yksi Suomen parhaista ammattikorkeakouluista koulutuksen osalta. Jotta tavoitteeseen päästään, on toimintaa kehitettävä. Oppilaitos haluaa kehittää hankintatoimen koulutustarjontaa tulevaisuudessa. Yksi ammattikorkeakoulun tavoitteista on taata riittävä osaaminen työelämän tarpeisiin. Jotta opetus olisi mahdollisimman hyödyllistä ja tarjoaisi tarpeellista tietoa, on ymmärrettävä minkälaista osaamista tarvitaan. Tässä opinnäytetyössä pohditaan minkälaista osaamista hankintatoimessa työskentely vaatii. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa, jotta kehitystyötä voidaan toteuttaa perustellulla tavalla.

Tiedon toivotaan olevan hyödyllistä myös henkilöille, jotka eivät ole työskennelleet hankintatoimen parissa. Alasta kiinnostuneelle voi olla vaikeaa tietää mihin tulisi panostaa osaamisen kerryttämisessä, jotta opiskellut asiat olisivat hyödyksi työelämässä. Toimeksianto on erityisen merkityksellinen myös siksi että kehitystyön tuloksena maksuton tarjonta hankintatoimen koulutuksissa kasvaa. Kuten hankintatoimen koulutusta käsittelevässä teoriaosuudessa tulee ilmi, suurin osa suoraan hankintatoimeen liittyvistä koulutuksista on maksullisia. Tämä saattaa rajata alasta kiinnostuneiden mahdollisuuksia kehittää osaamistaan tai edesauttaa toisen uran valitsemista. Myös alan parissa työskentelevät voivat hyötyä ajankohtaisesta tiedosta, jos he esimerkiksi suunnittelevat päivittävänsä osaamistaan.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään hankintatoimen ammattilaisen osaamisen tarpeiden selvittämiseen. Hankintatoimeen liittyen löytyy paljon kirjallista tietoa, jonka kautta omaa ammatillista osaamista voi kehittää. Ongelmana on kaikkein oleellisimpien seikkojen kartoittaminen. Myös tiedon ajantasaisuus tämän päivän vaatimusten kanssa on syytä selvittää. Oppiminen vie aikaa ja hankintatoimi on jatkuvan muutoksen alla, joten katse on syytä kohdistaa tulevaisuuteen.

Kuten teoriaosuudessa on mainittu, hankintatoimen avulla voidaan vähentää riskejä, parantaa kannattavuutta ja luoda arvoa. Kaikki nämä kolme seikkaa ovat tärkeitä yrityksille ja niiden sidosryhmille. Tämän vuoksi opinnäytetyön kirjoittajat kokevat aiheen merkitykselliseksi. On siis tärkeää tuntea mitä tulisi osata, ja sen vuoksi tässä työssä pyritään muodostamaan ymmärrys aiheesta. Ongelmaan pureudutaan tuoden esille tietoa, jonka perusteella ihmiset voivat kehittää

omaa osaamistaan. Tätä varten on ymmärrettävä mitkä tekijät muodostavat hankintatoimen ammattilaisen nyt ja tulevaisuudessa.

Aihe rajattiin laajuutensa vuoksi koskemaan suomalaisia yrityksiä, joissa hankintatoimea hoidetaan erillisenä toimintona. Tutkimusongelma rajattiin seuraavasti: ”Minkälaista osaamista suomalaisessa yrityksessä toimiva hankintatoimen ammattilainen tarvitsee työssään nyt ja tulevaisuudessa?” Tämä ongelma on seurausta siitä, että hankintatoimea ei ole pidetty menneisyydessä riittävän tärkeänä yrityksen toimintona. Jos ymmärrystä siitä olisi, huomattaisiin että hankintatoimen avulla yritys saavuttaa etuja, ja tätä varten on hankittava oikeanlaista osaamista. Vaikka tarkastelun kohteeksi valikoitui ainoastaan valmistavan teollisuuden yritysten työntekijöitä, uskovat opinnäytetyön kirjoittajat heidän tuovan ilmi hankintatoimessa yleisesti tarpeellisia osaamisen tarpeita.

Opinnäytetyön ongelman ratkaisemiseksi tutkimuskysymykset johdettiin tutkimusongelmasta. Kuten teoriaosuudessa on todettu, osaaminen, ammattilaisuus ja tulevaisuus koostuvat monista tekijöistä, joita jokaista tutkittiin, jotta saataisiin vastaus tutkimusongelmaan. Näihin kysymyksiin pyritään vastaamaan selvittämällä hankintatoimen työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia. Ongelmasta johdettiin seuraavanlaisia tutkimuskysymyksiä:

1. Mistä ammattilaisuus koostuu hankintatoimessa?
2. Mistä osaaminen koostuu hankintatoimessa?
3. Minkälaisia muutoksia tulevaisuus tuo hankintatoimelle?
4. Miten se näkyy hankintatoimen osaamisen tarpeissa?

6.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusote

Luotettavan tiedon tuottamiseen on monenlaisia tapoja. Näitä kutsutaan tieteellisiksi menetelmiksi. Niiden avulla kerätään, analysoidaan ja tulkitaan tietoja tutkimuskohteista. Käytettävän menetelmän valintaan vaikuttavat tutkimusongelma ja tutkittava ilmiö. Käyttämällä näitä menetelmiä oikein voidaan tutkimuksessa onnistua. (Kananen 2015, 143.)

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä on useita. Jorma Kananen mukaan haastattelu on osoittanut toimivaksi aineistokeruumenetelmäksi silloin kun tutkitaan ihmisten mielipiteitä, aiheita, joista ei ole vielä tarpeeksi tietoa, tämänhetkisiä tutkimusilmiöitä tai tulevaisuuteen kohdistuvia aiheita. Jos haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoja ilmiöstä, jota ei tunneta riittävästi, ilmiöön liittyviä tarkkoja kysymyksiä ei voida tehdä. Haastattelu on joustava menetelmä, sillä haastattelija voi ohjata vastaajaa, selittää tarvittaessa kysymyksen sisältöä ja valita keskustelun aiheet sekä kysymysten järjestyksen. Haastattelu on strukturoitu silloin kun kysymykset ovat suunniteltu tarkasti, ja ne esitetään tietystä järjestyksessä. Strukturoimattoman haastattelun aikana keskustellaan sen sijaan avoimien kysymysten avulla. Puolistrukturoitu haastattelu on näiden muotojen välissä. (Kananen 2015, 46, 144.)

Teemahaastattelujen toteuttaminen vaatii haastattelujen aikataulun laatimista ja osallistujien välistä vuorovaikutusta, ja perinteisesti se toteutetaan kasvotusten. Myös muut muodot kuten videoneuvottelut ovat sallittuja. Valittujen haastateltavien täytyy sopia tutkittavaan ilmiöön. On tärkeää, että tutkittavat henkilöt kuuluvat ilmiön piiriin. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida määrittellä tarkkaan haastateltavien määrää, sillä määrän ratkaisevat aineisto ja tutkimuksen

ongelma. Rajauksen tarkoituksena on mahdollistaa asian käsittely, ja siinä määritellään tarkasteltavat tekijät sekä ilmiön hahmoittamistapa. (Kananen 2015, 145-146.)

Teemahaastattelussa käytetään aiheeseen liittyviä useita teemoja ja aineistoa kerätään teemoista suoraan tutkimuskentältä kyseisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi haastattelujen muodossa. Valituilla teemoilla pyritään tutkimaan koko ilmiötä mahdollisimman tarkasti ja se edellyttää haastattelijalta hyvää perehtymistä tutkittavan kohteeseen. Teema toimii silloin laajana asiakokonaisuutena ja sisältää useita kysymyksiä, jotka kohdistuvat ilmiötä koskeviin yksityiskohtiin. Teemoihin ei voida vastata lyhyesti, ja siksi siihen liittyviä kysymyksiä ei lähetetä haastateltaville etukäteen. Johdattelevat kysymykset kyseenalaistavat tutkimuksen luotettavuuden, sillä on riski saada haluttu vastaus eikä haastateltavan todellista mielipidettä. On mahdollista, että keskusteluprosessissa uusia asioita tai keskusteluaiheita voi ilmetä. Keskustelussa haastateltava voi esimerkiksi panostaa eniten sellaiseen aiheeseen, jota hän pitää tärkeinä. Teemahaastattelut toteutetaan joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Jorma Kananen mukaan yksilöhaastattelut tuottavat tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. Haastattelun tallentamiseen käytetään digitaalista ääninauhuria ja siihen liittyviä eettisiä ja lupakysymyksiä esitetään ennen tallentamisen alkua. Haastattelun runko kannattaa suunnitella etukäteen mahdollisimman hyvin. (Kananen 2015, 148-152.)

Tämän opinnäytetyön aineistokeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Kuten aikaisemmin mainittiin, teemahaastattelu on sopivin menetelmä mielipiteiden, näkemyksien ja kokemusten keräämiseen tutkittavasta aiheesta. Se sopii hyvin tutkimuksiin, jotka suuntautuvat tulevaisuuteen ja aiheeseen, jota ei tunneta tarkasti. Tässä opinnäytetyössä selvitetään edellä mainittuja asioita, ja sen vuoksi teemahaastattelu on sopivin menetelmä tutkimuksen onnistumiseksi. Metodi koetaan myös yleensä miellyttäväksi, koska ihmiset tietävät mitä on odotettavissa. Tietoa kerättiin teemoittain useiden kysymysten avulla, jotta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman laaja ymmärrys. Yksilöhaastattelut valittiin sopivaksi muodoksi, sillä ilmiöstä haluttiin mahdollisimman tarkkaa ja luotettavaa tietoa.

Haastatellut valittiin niin että he sopivat tutkittavan ilmiön piiriin, ja hankintatoimen ammattilaisiksi katsottiin henkilöt, jotka ovat toimineet hankintatoimen työssä useiden vuosien ajan, tehden erilaisia hankintatoimen työtehtäviä. Ammattilaisuuden kriteeriksi ei katsottu hankintatoimeen tarkasti kohdistettua koulutusta, sillä sitä ei ole laajalti tarjolla Suomessa, ja sen perusteella voidaan päätellä, että useat työskentelevät kyseisissä töissä muilla koulutustaustoilla. Koulutuksesta kertovaan lukuun on kirjattu erilaisia hankintatoimeen valmistavia koulutuksia, joista lukija voi todeta saman.

Kuten teoriassa on mainittu, rajauksella pyritään mahdollistamaan asian käsittely. Toimeksiantajan tarpeen kannalta laajemmasta tutkimuksesta saataisiin osuvampi vastaus tutkimuskysymykseen. Savonia-ammattikorkeakoulu ei pyri tuottamaan koulutusta vain valmistavan teollisuuden tarpeisiin. Hankintatoimen osaaminen on laaja aihe, ja opinnäytetyöhön käytettävän ajan ollessa rajallinen, päätettiin rajata tutkimusta koskemaan pienempää joukkoa. Tutkimuskohteeksi valikoitui Suomessa toimivien suurien ja keskisuurien valmistavan teollisuuden yritysten hankintatoiminen työntekijät.

Kuten laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, haastateltavien henkilöiden lukumäärää ei voitu määrittellä tarkasti etukäteen. Tutkimuksessa tehtiin 5 haastattelua. Niihin varattiin noin tunti aikaa yhtä henkilöä kohti, ja jokaisen haastateltavan kanssa oli sovittu erillinen tapaaminen. Haastattelut toteutettiin sekä internetin välityksellä että kasvotusten. Osa niistä tehtiin videopuheluin, sillä COVID-19 vuoksi lähikontakteja suositeltiin välteltävän. Haastattelut oli järjestetty verkon lisäksi Savonia-ammattikorkeakoulun neuvotteluhuoneissa ja yhden yrityksen toimitiloissa.

Teemat rakennettiin tutkimusongelman avulla, miettien minkälaista tietoa sen ratkaisemiseksi tarvitaan. Ne sisälsivät useita aiheeseen liittyviä tukikysymyksiä. Teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan ne luotiin pitäen mielessä opinnäytetyön tutkimusongelman, ja niin, että niihin olisi mahdollista vastata kattavasti. Osuvien teemojen valitseminen varmistettiin hyödyntämällä aiheen teoriaa. Koska aihetta ei tunnettu tarkasti, jätettiin kysymykset puoliavoimiksi.

Esimerkkinä opinnäytetyössä käytetystä kysymyksestä on ammattilaisuutta koskeva avoin kysymys: ”Minkälainen on hankintatoimen ammattilainen?”. Tällaisten kysymysten avulla pyrittiin saamaan käsitys hankintatoimen ammattilaisesta. Toinen esimerkki avoimesta haastattelukysymyksestä liittyy osaamiseen. Haastateltavilta kysyttiin: ”Minkälaista osaamista tarvitset työssäsi?”. Kysymykset kysyttiin tilanteen mukaisesti, pääosin samassa järjestyksessä. Vastausten ollessa erittäin vajaita, esitettiin haastateltaville lisäkysymyksiä, joiden voidaan tulkita olevan myös johdattelevia. Esimerkiksi kielitaidon ohella kysyttiin tarkentavasti erään haastattelun ohessa, onko muista kuin englanninkielestä hyötyä hankintatoimen töissä. Suunnitteluvaiheessa tutkimuskysymykset johdettiin seuraavien teemojen avulla:

1. Haastateltavan perustiedot
2. Koulutus
3. Ammattilaisuus
4. Osaaminen
5. Tulevaisuudennäkymät

Perustiedot otettiin teemaksi, sillä henkilön taustat saattavat vaikuttaa kysymyksiin vastauksiin ja tutkimuksen luotettavuuteen. Jos esimerkiksi ammattilaisuuteen liittyviä perustietoja ei kartoiteta, eivät tutkijat voi varmistua haastateltavien sopivuudesta otannaksi.

Alustavaa suostumusta tutkimukseen kysyttäessä tutkimuksen tekijät esittelivät itsensä haastateltaville ja kertoivat tutkimuksen kulusta. Aihetta avattiin heille lyhyesti, jotta he saivat mielikuvan siitä mitä on odotettavissa heidän suostuessaan tutkimukseen. Heitä myös informoitiin mihin aikoihin haastattelut tapahtuvat, ja kuinka prosessi etenee. Heille luvattiin lähettää varmistussähköposti, jonka opinnäytetyön tekijät lähettivät lupausten mukaisesti. Viestissä käsiteltiin tarkemmin tutkijoita, aihetta ja tulevia työvaiheita.

Tämän opinnäytetyön kohdalla osa haastateltavista toivoi, että he pääsisivät tutustumaan haastattelun teemoihin etukäteen, joten ne lähetettiin heille sähköpostin välityksellä. Tarkkoja kysymyksiä ei kuitenkaan lähetetty etukäteen, sillä kuten mainittu, niitä on mahdotonta tehdä aiheesta, jota ei tunneta hyvin. Alla on listattu asiat, jotka haastateltaville lähetettiin sähköpostitse etukäteen:

- Saako tutkimuksen yhteydessä kertoa teistä, teidän tittelistänne ja yrityksestä nimillä? Jos kaikki haastateltavat suostuvat niin julkaisemme haastattelut nimillä, jos yksikin kieltäytyy niin emme julkaise kenenkään nimeä. Opinnäytetyö tulee julkisesti esille.
- Saammeko nauhoittaa haastattelun? Nauhoittamiseen käytetään puhelimen nauhuria.
- Haluatteko mieluummin tehdä haastattelun Zoomissa, Microsoft Teamsissa vai paikan päällä?
- Sopiiko että tietoja säilytetään OneDrive palvelussa sen aikaa kuin on tarpeellista?

Haastateltaville kerrottiin heidän oikeuksistaan etukäteen sähköpostilla ja juuri ennen haastattelua, jotta varmistettiin heidän ymmärtävän oikeutensa. Alla on listattu ohjeet, jotka lähetettiin sähköpostissa.

- Mihinkään ei tarvitse vastata, jos niin haluaa.
- Haastattelusta voi kieltäytyä missä tahansa vaiheessa.
- Pyydettyessä annamme nauhoitetut haastattelumateriaalit teille.
- Haastattelun äänitteet tuhoetaan sen jälkeen, kun ne on kirjattu raporttiin.
- Kaikki kysymykset ovat neutraaleja ja ne liittyvät suoraan tutkittavaan asiaan. Vastaukset käsitellään neutraalisti teoriaan peilaten esittämättä omia mielipiteitä niistä.
- Tietoja käytetään vain tähän opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön lopussa olevassa liitteessä (liite 2) on esitetty esimerkki sähköposteista, jotka lähetettiin yhdelle haastateltavista. Kaikki haastateltavat vastasivat saamiinsa sähköposteihin, suostuen annettuihin ehtoihin, antaen luvan nauhoittaa haastattelun ja säilyttää nauhoitukset tutkimuksen työstämisen ajan pilvipalvelussa. Yksi ei halunnut nimeänsä mainittavan. Osa halusi sähköisen tapaamisen fyysisen sijasta. Pari haastateltavaa pyysi saada tutkimuksen luettavaksi ennen sen julkaisemista verkkoon.

Aineistonkeruu sujui suunnitellusti. Tarkkaa aikarajaa haastatteluille ei ollut asetettu, mutta etukäteen arvioitiin yksittäisen haastattelun olevan noin tunnin pituinen. Haastattelut kestivät puolesta tunnista kahteen tuntiin, ja niihin meni yhteensä yli 6 tuntia. Ennen varsinaista haastattelua pidettiin lyhyt esittely haastatteliijoista, opinnäytetyön aiheesta ja tutkimuksen tarkoituksesta. Heille painotettiin, että työssä ollaan kiinnostuneita hankintatoimen näkökulmasta. Eettiset asiat kerrattiin, jotta varmistuttiin haastateltavien oikeuksien toteutuminen tutkimuksen aikana. Heiltä kysyttiin uudelleen lupa nauhoittamiseen. Sen jälkeen kerrottiin mihin tietoja käytetään, ja kuinka tiedot hävitetään jälkikäteen lukuun ottamatta opinnäytetyöhön kirjattuja tietoja. Heille kerrottiin, että kysymyksiin ei ole pakollista vastata ja haastattelun voi keskeyttää halutessaan. Haastattelujen alussa kerrottiin myös, että tiedot anonymisoidaan. Haastattelut nauhoitettiin molempien haastattelijoiden puhelinten nauhuriin, jotta varmistuttiin siitä, että tiedot eivät vahingossa häviä. Äänitteet siirrettiin erilliseen pilvipalvelun kansioon litterointia varten. Haastattelutiedostot poistettiin puhelimesta pilveen siirtämisen jälkeen tietoturvallisuuden säilyttämiseksi.

6.3 Aineiston analyysimenetelmät

Aineiston litterointi eli muuttaminen kirjalliseen muotoon on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Sen avulla tutkimusaineistoa voidaan käydä läpi vaivattomammin ja tulokset voidaan yhteismitallistaa eli

muuttaa vertailtavaan muotoon. Tämän jälkeen se voidaan viedä aineiston analysointi ohjelmaan tai analysoida sitä esimerkiksi lukemalla. Kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi teemoittelemalla sitä. Aineistolähtöisessä analysoinnissa tutkimuksen aineisto luokitellaan sen sisällön mukaisesti, antaen kullekin luokalle oman nimen. Aineistoa voidaan tulkita etsimällä siitä tiheitä kuvauksia ilmiöistä, laskemalla ilmiön tai tekijöiden määrän, selvittämällä esiintymistiheyksiä tai ilmiössä tapahtuvia toimintamalleja. (Kananen 2015, 83, 89, 210, 176)

Nauhoitusten avulla pyrittiin tulkitsemaan vastauksia mahdollisimman tarkasti. Tutkijat halusivat myös varmistua, että tekniset viat eivät pääse vaikuttamaan tuloksien purkamiseen. Aineisto litteroitiin, jotta sitä olisi vaivattomampaa käsitellä verraten nauhoitteeseen. Litteroinnit kerättiin A4 kokoisille sivuille Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmaan, ja siihen tuli tekstiä yhteensä 45 sivua. Nauhoitetta kertyi yhteensä 5 tuntia ja 17 minuuttia. Teksti yhteismitallistettiin siirtämällä se Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmasta Microsoft Excel - taulukko-ohjelmaan. Sen avulla aineistoa analysoitiin, ja jäsenneyt tulokset kirjattiin opinnäytetyöraporttiin. Litterointia luettiin useaan otteeseen, jotta virhetulkinnoilta vältyttäisiin.

Tutkimustulokset kirjattiin opinnäytetyöhön muotoon, jossa ne ovat helposti luettavissa. Näin pyrittiin helpottamaan lukijan mahdollisuutta varmistua johtopäätöksiä ja pohdinnan loogisuudesta. Haastattelujen yhteismitallistamisen avulla niiden väliltä voitiin paikantaa yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia vaivattomammin. Kuten aiemmin mainittu, haastattelut anonymisoitiin ja kirjattiin ylös nimeten haastateltavat aakkosittain. Aihe esitetään teemojen mukaisessa järjestyksessä, mutta se analysoitiin aineistolähtöisesti. Aineistoa analysoitiin laskemalla esiintymistiheyttä siitä, kuinka moni haastateltava toi esille kyseisen asian. Analysointivaiheessa kiinnitettiin myös huomiota missä järjestyksessä asioista kerrottiin, ja siitä mainittiinko ilmiötä missään vaiheessa haastattelua. Tutkimusaineistoa läpi käydessä huomattiin etsittyjen ilmiöiden tulevan esille toisinaan muiden kuin ennalta odotettujen teemojen aikana. Tutkimustuloksiin on kirjattu vain sellaisia asioita, jotka nousivat esille haastattelujen aikana, pääasiassa haastateltavien itse kertomana. Tuloksien lopussa on kuitenkin esitetty myös tutkijoiden itse tekemiä perusteltuja havaintoja haastateltavista, joita he tekivät haastattelun ohessa. Ne esitetään raportissa sellaisella tavalla, että lukija ymmärtää niiden olevan havainnointia.

Tulosten perusteella tehdään johtopäätöksiä niin, että ne johdetaan aineistosta. Johtopäätöksissä pohditaan työn vastaavuutta tutkimuskysymyksiin, ja siihen onko tavoitteisiin päästy. Tulokset tulee yhdistää teoriaan, ja esittää ne aukottomasti. Pohdinnassa löydöksiä ja teoriaa verrataan keskenään ja esitetään niiden yhteydet toisiinsa. Tämän perusteella esitetään jatkotutkimusehdotuksia. (Kananen 2015, 366.)

Tässä opinnäytetyössä johtopäätökset tehtiin tuloksien analysoinnin avulla. Niiden tärkeimpänä tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen, eli siihen minkälaista osaamista hankintatoimen ammattilainen tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Pohdinnan apuna käytettiin kaikkia opinnäytetyön teoriaosuuden lukuja, verraten tutkimuksen tuloksien vastaavuutta teoriaan. Tutkimuksen seurauksena aiheesta nousi jatkotutkimusaiheita, joiden avulla aiheesta saataisiin entistä parempi ymmärrys. Nämä on esitetty pohdintaluvussa.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa pohditaan vastaako tutkimus todellista tilannetta. Tähän vaikuttaa oleellisesti se, kuinka tarkasti tutkimus kirjataan ylös. Tarkan raportoinnin seurauksena lukija voi varmistua työn luotettavuudesta esimerkiksi tarkistamalla yksityiskohtien vastaavuuden teoriaan. Tutkimuksen täytyy olla siirrettävä, eli toistettaessa lopputuloksen tulisi olla samanlainen. Tämä on kuitenkin laadullisen tutkimuksen kohdalla tutkimuksen siirtävän henkilön vastuulla. Tekemällä ilmiöstä ja siihen vaikuttavista asioista tiheän kuvauksen, voidaan arvioida tarkemmin tutkimuksen siirrettävyyttä. Tuloksia arvioidaan myös niiden riippuvuuden osalta, eli ottaen huomioon tutkimuksen tuloksien päätelmien osuvuuden. Tutkijoiden lisäksi lukijoiden on uskottavat päätelmiin ja tultava samoihin lopputuloksiin. Luotettavuuden lisäämiseksi on hyvä kiinnittää huomiota myös varmistettavuuteen. Tähän vaikuttaa se, että henkilö, jota tutkimus koskee, käy materiaalit läpi ja varmistaa tiedon oikeellisuuden. Varmistettavuutta lisää myös triangulaatio, eli todistusaineistoa keräämällä useista lähteistä. (Kananen 2015, 352- 355.)

Eettisten suositusten noudattamisen tavoitteena on hyvä tieteellinen käytäntö, epärehellisyyden estäminen ja opinnäytetöiden laadun parantaminen. Erityistä huomiota vaativat henkilötietojen käsittely, tiedon antaminen tutkittaville, suostumusten hankkiminen ja aineistojen, tulosten ja julkaisuiden anonyymiys. (Arene 2020, 7.) Hyvän tavan mukaisesti tutkimuslupa kuuluu hankkia, jos tutkimus kohdistuu organisaatioon, sen toimintaan tai edustajiin. Tutkimuslupa pyydetään sekä organisaatiolta että yksilöltä. Tiedot tallennetaan ja tuhoetaan asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Arene 2020, 21-23.)

Henkilötietoja ovat kaikki ne tiedot, joiden avulla henkilö voidaan tunnistaa, esimerkiksi nimi, puhelinnumero, kuva ja sijaintitiedot. Henkilötietojen käsittelyssä tulee noudattaa tietosuojalainsäädäntöä. Niiden käsittelyä varten täytyy olla laillinen peruste, joka on määritettävä ennen kuin käsittely aloitetaan. Tätä perustetta ei voida vaihtaa kesken toiseen. Käsittelyperuste vaikuttaa siihen, millaisia oikeuksia henkilötietoja antavalla on henkilötietoja keräävään osapuoleen. Henkilöltä voidaan kerätä vain välttämättömiä tietoja. Henkilötietoja antavan on annettava suostumus siihen, että henkilötietoja käytetään. Kyseisen suostumuksen täytyy olla

- vapaaehtoinen
- yksilöity
- tietoinen
- yksiselitteinen.

Suostumus saa olla myös suullinen tai muulla selkeällä toimella ilmaistu, ja se täytyy olla mahdollista perua yhtä helposti kuin antaa. Rekisterinpitäjän on pystyttävä osoittamaan, että lupa on saatu. Henkilötietojen käsittelyssä on otettava huomioon tietosuojaan liittyvät asiat. Rekisterinpitäjän täytyy arvioida minkälaisia riskejä henkilötiedot voivat aiheuttaa niiden antajalle. Ne voivat olla fyysisiä, aineellisia tai aineettomia. Ne voivat vaikuttaa rekisteröidyn oikeuksiin tai vapauksiin. Riskeissä on arvioitava minkälainen luonne, laajuus, tarkoitus ja asiayhteys henkilötiedoilla on. (Tietosuojavaltuutetun toimisto julkaisuajankohta tuntematon.)

Tekijänoikeuslait otettiin huomioon kaikissa vaiheissa, joka näkyy opinnäytetyössä eniten lähdeviittausten käyttämisenä. Lähteet on kirjattu tekstiin ja lähdeluetteloon asianmukaisesti, jotta lukija voi itse tarkistaa lähteen todenmukaisuuden. Teoriaosuudessa hankintatoimen lähteet ovat useamman vuoden vanhoja, ja tuorempien teoksien käyttäminen olisi tuonut työhön lisää luotettavuutta. Nämä olivat kuitenkin tuoreimmat teokset mitkä kirjoittajat löysivät ja jotka pystyttiin katsomaan sopiviksi aiheen kannalta. Osaamisesta kertovassa teoriaosuudessa lähteenä oli vieläkin vanhempia teoksia, esimerkiksi Sydänmaalakan teos on vuodelta 2008.

Voidaan kuitenkin todeta, että osaaminen aiheena ei ole niin altis muutoksille, joten teokset katsottiin sopiviksi tälle työlle. Koulutukseen liittyvä tieto on haettu verkosta, sillä verkkosivuille päivitetään yleensä tuore tieto tutkinnoista ja ne katsotaan luotettavaksi tiedoksi. Tuoreempaa tietoa tulevaisuus osioon jouduttiin etsimään aiheen lehdistä, joita ei yleensä suositella lähteeksi tieteellisiin kirjoituksiin. Tulevaisuudesta on kuitenkin vaikea löytää luotettavaa tietoa, joten kirjoittajat katsoivat lehdet sopiviksi lähteiksi.

Tutkimus tehtiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeisiin sitoutuen. Molemmat opinnäytetyön tekijät ovat perehtyneet näihin ennen opinnäytetyön aloittamista ja pyrkivät käyttämään näitä opinnäytetyöprosessin ajan. Ohjeet olivat kuitenkin laajat, ja motivaatiosta huolimatta osa ohjeista jäi noudattamatta. Savonia-ammattikorkeakoululla on käytössä Opinnäytetyön eettiset ohjeet, joita haluttiin myös noudattaa tässä opinnäytetyössä. Kirjoittajat tietävät, että plagiointi on yleinen vilppi, joten siihen kiinnitettiin erityistä huomiota. Viikko ennen palautusta opinnäytetyö tarkastettiin Turnit-ohjelmalla joka mittaa plagioinnin ja lainausten määrän. Sen mukaan plagiointiprosentti oli 3% josta voi päätellä että plagioinnin määrä on alhainen. Opinnäytetyön tekijät tietävät vastuunsa lisäksi myös oikeutensa, eli opinnäytetyössä hyödynnettiin ohjauksen tuomia hyötyjä. Ennen tutkimuksen alkua pohdittiin riskejä, joita henkilötietojen käsittelystä voi aiheutua, ja tehtiin suunnitelma, kuinka varautua näihin riskeihin. Riskeihin varauduttiin esimerkiksi välttämällä ne ja panostamalla tietoturvallisuuteen.

Opinnäytetyöhön kuuluu luotettavuuden tarkastelu, ja se tulee huomioida jo suunnittelemisen aikana. Tutkimuksen luotettavuutta ei pysty muuttamaan jälkikäteen, joten se tulee huomioida koko prosessin ajan. (Kananen 2015, 31.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan arvioimalla tutkimuksen uskottavuutta, eli sitä ymmärtävätkö tutkija ja tutkittavat käsiteltävät asiat ja käsitteet samalla tavalla. Luotettavuuden arviointiin kuuluu myös siirrettävyyden arviointi, eli voiko tulkinnan siirtää toiseen kontekstiin sen muuttumatta. Kolmas tekijä on merkittävyys, eli onko tutkimuksen tulokset merkittäviä. Luotettavuutta arvioidessa mietitään myös tutkimuksen kyllästeisyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa ei usein voida etukäteen sanoa kuinka paljon materiaalia on riittävästi ollakseen sopivan kattava. Tutkimuksen laajuuden riittävyys todetaan saturaation eli kylläisyyden perusteella. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, voiko toinen tutkija tulla samaan lopputulokseen soveltamalla tutkimuksessa käytettyjä luokittelu- ja tutkintamenetelmiä. Myös se ja vahvistettavuus tuovat luotettavuutta tutkimukseen. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset saavat tukea muista tutkimuksista, jotka käsittelevät vastaavaa aihetta. (Eskola & Suoranta 1998, 212-217.)

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan edellä mainittujen seikkojen perusteella. Siltä osin kuin luotettavuuden ja eettisyyden kriteerit eivät täyty, ne mainitaan avoimesti. Opinnäytetyössä otettiin huomioon se, että sekä kirjoittajan ja lukijan on ymmärrettävä asiat samalla tavalla, ja tämän vuoksi kaikki termit, jotka eivät ole yleisiä on avattu. Termit selitettiin niin että vältetään vääriä tulkinnoita. Osaa liiketoiminnassa yleisesti käytössä olevista termeistä ei ole avattu, sillä opinnäytetyön kirjoittajat olettavat, että tämän työn lukijat ymmärtävät ne ilman selittämistä. Tällaisia termejä ovat esimerkiksi kilpailu ja markkinat.

Tutkimusprosessi ja lähteet pyrittiin kirjaamaan mahdollisimman tarkasti ylös, jotta lukija saa mahdollisimman selkeän ja perustellun mielikuvan miksi prosessi eteni näin, ja jotta logiikka valintojen takana tulee mahdollisimman selväksi. Näin tavoiteltiin sitä, että tutkimus on mahdollista toistaa jonkun niin halutessa, niin että tutkimuksen toistava voi päätyä samoihin tuloksiin.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimukset tulisi tehdä hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tämä tarkoittaa seuraavien sääntöjen noudattamista:

1. Rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus
2. ”Eettisesti kestäviä aineistonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä”
3. Lähdeviitteiden oikeaoppinen merkitseminen ja tekijänoikeuksista huolehtiminen
4. Tietoa käsitellään oikein, suunnittelu, toteutus ja kirjalliset toimet tallennetaan vaatimusten mukaisesti
5. Tutkimuslupien hankkiminen tarpeen mukaisesti
6. Kaikista tutkimukseen osallistuneiden oikeuksista, vastuista, velvollisuuksista ja tiedonsäilytyksestä on sovittu
7. Taloudelliset seikat kuten rahoitus, sekä muut olennaiset asiat kuten ristiriidat on huomioitu kertomalla niistä osallistujille, sekä kirjaamalla ne opinnäytetyöraporttiin
8. Esteelliset henkilöt eivät tee arvioiteja tai ratkaisuja kyseiseen aiheeseen liittyen
9. Tietosuoja huomioidaan oikeaoppisen henkilöstöhallinnan ja taloushallinnon lisäksi.
(Kananen 2015, 125-126.)

Henkilötietoja käsitellessä on syytä muistaa oikein toteutettu tiedottaminen. Tutkittavilla tulee olla ymmärrys henkilötietojen käyttötarkoituksesta, käsittelytavoista, keräämistavoista, säilyttämisestä ja luovuttamisesta. Henkilöiltä suoraan kerätyt henkilötiedot ja muilta saadut heitä koskevat tiedot kuuluvat eri ryhmiin. Henkilötietoja katsotaan kerätyksi suoraan, kun haastateltava antaa tietoisesti omia tietojaan haastattelijalle, ja epäsuorasti kun niitä antavat kolmannet osapuolet. Yksityiskohdat tietojen käsittelystä tulee saattaa tutkittaville saatavaksi selkeällä tavalla yksinkertaisesti kerrottuna, niin että kaikki tarpeellinen tieto on hänelle helposti löydettävissä. Tiedot tulisi antaa kirjallisessa muodossa, ellei toisin sovita tutkittavan toimesta. Tutkimuksen saatekirjeeseen kirjattavia tietoja ovat tehtävä tutkimus, rekisterinpitäjän tiedot, tutkittavan oikeudet ja yllättävät näkökulmat ja vaikutukset. Yllättäviä näkökulmia ovat esimerkiksi lainsäädännön vaikutus tutkittavan oikeuksiin. Tietosuojailmoituksen tulee sisältää kaikki nämä tiedot. Tietosuojailmoitus tulee tehdä välittömästi tietoja kerätessä suoraan tutkittavilta henkilöiltä. Muissa tapauksissa henkilöä tulee informoida korkeintaan kuukauden kuluttua tiedon saamisesta, silloin kuin häneen ollaan ensimmäistä kertaa yhteydessä. (Tampereen yliopisto julkaisuajankohta tuntematon.)

Henkilötietoilmoituksen tulisi sisältää tiedot rekisterinpitäjästä, tietosuojavastaavasta, perusteluista miksi tietoja käsitellään ja henkilötietojen kerääjän erityisedut. Näiden lisäksi sen tulee sisältää tiedot mahdollisuudesta peruuttaa henkilötietojen antaminen, edellä mainitun vaikutuksista haastateltavan tilanteeseen, tietojen käsittelytarkoitus, vastaanottajista, säilyttämisaikasta ja valitusoikeudesta. Myös tiedot muista oikeuksista, siirrosta EU sopimuksien ulkopuolisiin maihin, tiedot henkilötietojen sopimusperusteisista ja lakiperusteisista velvollisuuksista ja automaattisesta profiloinnista ja päätöksien tekemisestä on sisällytettävä henkilötietoilmoitukseen. Vain rekisterinpitäjän ollessa joku muu kuin tutkija, on tietosuojavastaavasta informoitava tutkittavalle. Tutkittavalla on oikeus päästä käsiksi häntä koskeviin tietoihin, niiden oikaisemiseen, poistamiseen, käsittelyn rajoittamiseen ja tietojen siirtämiseen. (Tampereen yliopisto julkaisuajankohta tuntematon.)

Tämän opinnäytetyön haastattelun otanta ei ole iso. Haastattelut kohdistuivat lähinnä ylemmän tason hankintatoimen ammattilaisten tietoihin, kun taas esimerkiksi pelkästään ostoja tekeviä ammattilaisia ei kuultu ollenkaan. Eri hankintatoimen tehtäviä tekeville ammattilaisilta saattaisi tulla erilaisia vastauksia. Tämän vuoksi olisi hyvä saada tietoa useista eri hankintatoimen osa-alueilla työskenteleviltä ihmisiltä. Silloin näkisi onko näkemyksissä eroja toimintokohtaisesti. Toisaalta osa haastateltavista oli aloittanut ostajan töistä ja sen kautta edenneet monimutkaisempiin tehtäviin. Opinnäytetyö on kuitenkin vain 15 opintopisteen laajuinen työ, joka käytännössä tarkoittaa 405 työtuntia henkilöä kohti. Useamman haastattelun tekeminen olisi ylittänyt työtuntimäärän reilusti, joka ei aikataulun vuoksi ollut mahdollista.

Tässä opinnäytetyössä pääosa tiedoista saatiin haastateltavilta. Muita tietoja saatiin aiheen lehtorilta, kun hän jakoi tietoja henkilöistä, jotka olivat mahdollisesti kiinnostuneita osallistumaan. Tutkittaville kerrottiin syy tietojen keräämiseen silloin kun heitä pyydettiin osallistumaan tutkimukseen ensimmäisen kerran, sekä sähköpostissa, jossa avattiin tutkimukseen liittyviä lupasioita tarkemmin. Haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin tietojen käsittelystä, säilyttämisestä ja siitä mihin ne päätyvät. Kaikki henkilötiedot poistetaan sen jälkeen, kun niiden ilmoitettu käyttötarkoitus päättyy. Anonyymisoidut tiedot kerrottiin päättyvän Theseus verkkosivuille.

Tutkittaville kerrottiin heti yhteyttä ottaessa, keneltä ja miten tiedot on saatu, miksi ja miten ne on kerätty ja mitä niillä tehdään. Tietojen säilyttämisestä ei mainittu erikseen, sillä tiedot olivat ainoastaan sähköpostiosoite ja nimi. Tutkijat ajattelivat näiden olevan ilmiselviä seikkoja molemmille osapuolille, ottaen huomioon, että niitä tarvitaan tutkimuksen etenemisen aikana tapahtuvaan viestintään. Tampereen yliopiston ohjeiden mukaisesti nämä tiedot olisi kuitenkin tullut antaa.

Henkilötietojen kohdalla suostumus niiden käsittelyyn saatiin vaatimusten mukaisesti vapaaehtoisesti, kysyen jokaiselta yksilöltä erikseen, niin että he olivat tietoisia suostumuksen antamisesta ja tavalla että suostumuksen antaminen oli kaikille yksiselitteistä. Tämä varmistettiin kysymällä lupa kirjallisesti, ja myöhemmin suullisesti haastattelujen alussa.

Yksityiskohtia tietojen käsittelystä annettiin tutkittaville arkikielellä kerrottuna, niin että kaikki ymmärtäisivät oikeutensa. Asioita kerrottiin sähköpostin välityksellä, niin että haastatellut pääsivät tietoihin käsiksi helposti. Osa tiedoista annettiin suullisesti ennen haastattelua, mutta siitä ei sovittu

etukäteen erikseen. Tässä tehtiin virhe, sillä kaikki tieto olisi ollut hyvä antaa kirjallisessa muodossa. Esimerkki saatekirjeestä löytyy tämän työn lopusta (liite 2).

Kysyttäessä kirjallista lupaa tutkimukseen annettiin tutkittaville tiedot tutkimuksen yksityiskohdista, tutkijoiden nimet, puhelinnumerot ja lyhyt kuvaus heistä. Heille kerrottiin sähköpostitse, että lupa-asioista lähetetään sähköpostia lähempänä tutkimuksen toteuttamista. Ensimmäisissä kahdessa sähköpostissa haastateltaville ei kerrottu erikseen heidän oikeuksistaan henkilötietoihin liittyen, sillä tässä vaiheessa ei kerätty vielä tietoa. Kolmannessa viestissä, jossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta, avattiin haastateltavien oikeuksia. Yllättäviä näkökulmia tähän tutkimukseen ei liittynyt, joten niitä ei käsitelty sähköposteissa

Opinnäytetyöstä kertovissa sähköposteissa ilmoitettiin rekisterinpitäjän tiedot kuten nimi, puhelinnumero, oppilaitos ja tutkinto. Niissä kerrottiin myös syy tietojen käsittelyyn, joka tässä tapauksessa on opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus, jonka tavoitteena on selvittää hankintoimen ammattilaisen osaamisen tarve. Kerääjillä ei ole erityisetuja tätä opinnäytetyötä koskien, joten niistä ei kerrottu. Tutkittaville kerrottiin, että tutkimukseen osallistumisen voi peruuttaa milloin vain, ja kysymyksiin ei tarvitse vastata halutessaan. Tässä tapauksessa tietojen käsittelytarkoitus on henkilön suostumus, joka pyydettiin sekä sähköpostilla, että suullisesti ennen haastattelua. Tutkijat halusivat varmistua tutkittavien suostumuksesta. Tutkittavilta pyydettiin lupa työn julkaisemiseksi Theseus verkkosivuilla, sillä se on edellytys opinnäytetyön hyväksymiseksi. Kaikki suostuivat tähän, mutta osa halusi haastattelut anonymisoitavan. Koska anonymisointi päätettiin vasta tiedotus ja lupa-asioihin liittyvien sähköpostien lähettämisen jälkeen, silloin kuin vastaukset tulivat edellä mainitusta syystä, haastateltavia informoitiin anonymisoinnista vasta haastattelupäivänä ennen haastattelun alkamista.

Haastatteluja ennen haastatelluille kerrottiin suullisesti tarkemmin toimeksiannosta. Tämä olisi kuulunut kertoa heti ensimmäisessä viestissä tarkemmin. Haastatelluille kerrottiin viestissä, että haastattelusta voi kieltäytyä milloin tahansa, ja tästä muistutettiin vielä suullisesti ennen haastattelua. Sähköpostissa ei mainittu mitä peruuttamisesta seuraa, mutta se kerrottiin suullisesti ennen haastattelua. Heille kerrottiin, että peruuttamisesta ei tule minkäänlaisia seuraamuksia. Haastatelluille kerrottiin sähköpostitse, että tietoja säilytetään OneDrive palvelussa sen aikaa kuin tarpeellista, ja pyydettiin lupaa siihen. Heille ei kerrottu missään vaiheessa, että heillä on lupa valittaa toiminnasta halutessaan. Tämä on selvä virhe, joka johtuu tutkijoiden huolimattomuudesta. Koska henkilötietojen käsittelyperuste on suostumus, heille kuului oikeus päästä tietoihin käsiksi, oikeus oikaista tietoja, oikeus poistaa tiedot, rajoittaa niiden käyttämistä ja siirtää ne järjestelmästä toiseen. Heille kerrottiin sähköpostissa, että he saavat tiedot itselleen halutessaan.

Henkilötietojen käsittelyperuste päätettiin asianmukaisesti ennen kuin tutkimus aloitettiin, ja se pysyi samana tutkimuksen alusta loppuun saakka. Ennen haastattelua heille kerrottiin suullisesti, että he saavat tulokset luettavakseen ennen kuin ne julkaistaan, jotta he voivat varmistua niiden oikeellisuudesta. Heille haluttiin antaa mahdollisuus kertoa, jos heidän mielestään tiedoissa on jotain korjattavaa. Haastateltaville kerrottiin myös, että tiedot poistetaan heti kun niitä ei enää tarvita, ja jäljelle jää vain tieto, joka on anonymisoitu eli sellaisessa muodossa että siinä ei ole henkilötietoja enää nähtävissä. Heille ei kerrottu erikseen, että tietoja voidaan rajoittaa muuten, mikä on virhe ja

tämä olisi tullut ilmaista kirjallisesti niin että se on kaikille selvää. Heille ei myöskään kerrottu mahdollisuudesta siirtää tiedot toiseen järjestelmään heidän niin halutessaan.

Kuten aiemmin mainittu, tiedot anonymisoitiin. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki sellaiset asiat, joista henkilöt voitaisiin tunnistaa, on piilotettu. Tämä näkyy erityisesti siinä, että haastateltavien nimet on muutettu aakkosiksi, yritysten nimet on jätetty pois, ja joidenkin tutkintojen ja koulutusten sanatarkat nimet on muutettu sellaiseen muotoon, että niiden kautta ei voida päätellä henkilöllisyyttä. Tutkimuslupa pyydettiin, sillä haastattelujen aikana käsiteltiin henkilötietoja, vaikka itse lopputulokseen ne päätettiin anonymisoida. Kaikki tutkimukseen liittyvät kerätyt materiaalit tuhottiin sen jälkeen, kun tarpeellinen tieto oli kerätty ja muutettu tunnistamattomaan muotoon. Sitä ennen tiedot olivat tallennettuina sähköisessä muodossa salaisessa turvatussa paikassa, johon ei ole pääsyä muilla kuin tämän opinnäytetyön kirjoittajilla.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään haastattelutuloksia teemoittain. Tutkimustuloksien esitystapa vaihtelee teemoittain, sillä asiat on pyritty esittämään niin että lukija saa mahdollisimman selkeän mielikuvan aiheesta. Perustietojen kohdalla asiat ovat jäsenetty niin että lukija saa kokonaiskuvan minkälainen haastateltava on kyseessä, kun taas muissa osioissa keskitytään enemmän löydettyihin yhtäläisyyksiin. Koulutustietojen kohdalla osa vastauksista ovat jäsenetty diagrammi-kuvioiden avulla. Osaamisen ja tulevaisuuden näkymien kohdalla haastateltavien vastaukset ovat jäsenetty taulukkojen avulla ja neljää tai viisi kertaa toistuvat vastaukset on merkitty vaaleanpunaisella värillä.

7.1 Haastateltavien perustiedot

Perustiedot selvitettiin, jotta voitaisiin muodostaa mielikuva haastatellusta henkilöstä, hänen työympäristöstä ja työtehtävistä. Teeman alussa henkilöitä pyydettiin kertomaan hankintatoimesta heidän yrityksessään. Haastateltavat toivat esille seuraavanlaisia asioita:

Henkilö A kuvasi hankintatoimeen kuuluvan heidän yrityksessään seuraavia tehtäviä: hankintakyselyt, tarjousten käsittely, kaupallinen vertailu, toimittajien valinta, sisällön läpikäynti, sopimusneuvottelut, kaupalliset neuvottelut, hyväksynnät, sopimuksen teko, sopimuksen seuranta, tilaukset, toimitusaikavalvonta, lähetysdokumenttien pyytäminen, tilausseuranta, tilausten päivitys, tilausmuutoksien tekeminen ja reklamaatiot. Heidän tehtäviään olivat myös erilaisten dokumenttien ja vaatimuksien työstäminen. Hän kertoi, että vain hyväksytyltä toimittajalta voidaan ostaa. A:n mukaan toimittajaseurantaan kuuluvat hänen yrityksessään työpöytäauditoinnit, toimittajan suorituskyvyn seuraaminen, laatusertifikaattien valvominen, luottotietojen tarkastaminen ja tilaajan vastuutietojen päivittäminen.

Henkilö B kuvasi hankintatoimeen liittyvän seuraavia tehtäviä hänen yrityksessään: strategiset ja operatiiviset hankinnat, toimittajan laadun seuraaminen, toimituksen aikaisen laadun seuraaminen ja dokumentointi, varastosaldojen seuraaminen, MRP, tuotekehitysprojektit, kategoriasuunnittelu, kokonaisuuden seuranta ja raportointi, tunnuslukujen mittaus ja pidemmän aikavälin suunnittelu. Hänen mukaansa toimitusaikataulut ovat lyhyitä, minkä takia koneet valmistetaan nykyisin ennusteen mukaan. Hankinnat tehdään yrityksessä myyntiennusteiden mukaisesti ja he, joilla on enemmän osaamista hoitavat kansainvälisiä hankintoja.

Henkilö C kuvasi hankintatoimeen liittyvän yrityksessään projektikohtaisia hankintoja. Hän mainitsi hankintatoimen tekevän myös epäsuoria hankintoja. Haastateltava ei tuonut esille muita asioita aiheesta kysyttäessä.

Henkilö D kuvasi hankintatoimeen liittyvän tuotantomateriaalin hankkimisen. Hänen mukaansa yrityksessä hankinnat ovat vahvasti projektikohtaisia. Sen lisäksi he osallistuvat investointihankintojen tekemiseen. Haastateltava ei tuonut esille muita asioita aiheesta kysyttäessä.

Henkilö E kertoi hankintatoimesta yrityksessään seuraavalla tavalla: hankintaryhmävastaava hoitaa toiminnanohjaamisen, yhteistyöasiat, uudet tuotteet, yhteistyöt ja muut strategiset asiat.

Operatiivinen ostaja tilaa tavarat, huolehtii että tavara saapuu oikeaan aikaan oikeaan paikkaan, ja valvoo toimittajan suoritusta operatiivisissa asioissa. Henkilö ei tuonut esille muita asioita.

Osa asioista toistui useassa haastattelussa. Kaikilla haastatelluilla oli tavarantoimittajia ulkomailla. Valtaosa haastateltavista kertoi, että heillä on lupa tehdä hankintoja, mutta heillä kaikilla oli tietyt euromääräiset rajat minkä ylittävien hankintojen kohdalla lupa täytyi kysyä tietyiltä henkilöiltä yrityksessä. Neljä haastateltavaa mainitsivat, että heidän yrityksessään on hankintaosasto, ja että heidän yrityksissään tehtiin projektikohtaisia hankintoja. 60 % haastateltavista kertoi, että heidän yrityksissään hankinnat olivat kategorisoitu. Valtaosa kertoi, että hankinnat on pääosin keskitetty heidän yrityksissään, ja kaksi kertoivat, että osa hankinnoista on hajautettu.

Kolme haastateltavaa mainitsivat toimittajan laadun ja toimitusten seurannan, ja että heidän organisaatiossansa tehdään operatiivisia hankintatoimen tehtäviä. Kolmen haastateltavan mukaan arviolta noin 20-30 % hankinnoista tehdään ulkomailta ja loput Suomesta ja että tavarantoimittajien kanssa tehtiin läheistä yhteistyötä. Kaksi haastateltavaa mainitsivat dokumentoinnin.

Haastatellut kertoivat myös omasta työstään, osittain itsenäisesti ja osittain haastattelijoiden syventävien kysymysten jälkeen. Tähän on koottu tiivistelmät heidän kertomistansa asioista. Haastateltujen työnimikkeitä olivat hankintapäällikkö, materiaalkoordinaattori ja hankintojen kehittäjä. Yksi kertoi haastattelussa: "Toimin hankintapäällikkönä ja teen ihan perinteisiä ostopäätöksiä mutta myös sellaista kokonaisprojektinhankinta hankintatyötä". Hänen tehtäviään olivat ostot, kokonaisprojektin hankintojen hallinta, raportointi hankintojen edistymästä, yleinen projektityö ja hankintojen jakaminen omalle ryhmälle. Hän teki hankintoja laidasta laitaan, hankkimalla esimerkiksi materiaalihankintoja, valmistushankintoja, laitteita ja palveluita.

Erään haastatellun työtehtäviin kuului liiketoiminnan kehitys kulutusosissa, kategoriahankintojen hoitaminen, kilpailutuksen pitäminen ajantasaisena, toimitussopimuksien kunnossapitäminen, toiminnan mittaaminen, toimittajasuoritusten valvonta, hankintojen suunnittelu, oman tuotekategorian hoitaminen. Hänelle kuuluvat myös tuotekehitysprojektit, projektiryhmäjohtelu, kategoriasuunnittelu, kokonaisuuden seuranta, raportointi, tunnuslukujen mittaaminen materiaalin hallinnasta ja virrasta ja pidemmän aikavälin suunnittelu.

Eräs haastateltavista kertoi että hankinnan tehtävissä työnimikkeitä on laaja kirjo. Hänen tehtäviinsä kuuluivat epäsuorat hankinnat ja varastotäydennykset, huollon strategiset ostot, toimittajien seuranta ja neuvojen antaminen kollegoille. Haastatellun työnkuvaan kuuluivat myös hankintojen seuranta, kehityssuunnitelmat, toimittajien analysointi, toimitushinnat, keskihinnat, strategiaan pohjautuvat suunnitelmat, toimittajayhteistyön kehittäminen, ja tarvelaskenta. Edellä mainittujen lisäksi hän hoiti myös muita logistiikan työtehtäviä. Haastateltu kertoi tekevänsä laidasta laitaan erilaisia hankintoja, esimerkiksi epäsuoria hankintoja, huollon ostoja, varastotäydennyksiä, peltiosia, elektroniikkakomponentteja, työkaluja ja työvaatteita.

Yksi osallistujista kertoi tekevänsä strategisia hankintoja. Hänellä oli tuotepäällikön rooli ja vastuu omasta kategoriasta, sen sopimuksista ja toimittajayhteistyöstä. Hän teki hankintoja laidasta laitaan, hankkien esimerkiksi teräskomponentteja, kemikaaleja, työvaatteita, suojaimia, pientarvikkeita, työkaluja, kunnossapitotuotteita ja polttoaineita.

Eräs osallistuja kuvaili olevansa hankintojen monitoimityöntekijä. Hänen työtehtäviinsä kuuluivat sopimusasiat, tietojärjestelmän kehittämisen projektit, hankintojen kehittäminen, hankintojen ohjeistuksien laatiminen, koulutusten pitäminen, sopimusasioiden omistajuus, sopimus pohjien uudistus, lakitoimistoyhteistyö, materiaalin ohjaus, varastojen seurailu ja materiaali ohjauspalaverit. Hän kertoi, että hänellä ei ole rutiinitehtäviä, ja hän saa suunnitella päivänsä itse. Hän kertoi, että ei tee ostoja haastattelunhetkessä työssään.

Kaikki tunsivat kysyttäessä oman yrityksensä strategian mutta kukaan ei tuonut sitä omatoimisesti esille kysyttäessä hankintatoimesta yrityksessä. Yksi haastateltava kertoi, että CoVid-19 vuoksi haastatteluvuodelle ei ollut tehty erillistä strategiaa. Kysyttäessä työkokemuksesta ilmeni, että kaksi haastateltua aloittivat työuransa hankinnoissa ostajan töissä ja kaksi varastotöistä ja etenivät sitä kautta hankintojen pariin. Yksi haastateltava teki ensin tuotannon töitä ja eteni siitä sisälogistiikkaan.

Haastateltavat kertoivat tekevänsä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, joista osa toistui useaan otteeseen. Haastateltavista kolme kertoi, että yhteistyötä tehdään useiden erilaisten sidosryhmien kanssa. Näitä olivat esimerkiksi tavarantoimittajat ja IT-hallinto. Kaksi kolmesta kertoivat tekevänsä yhteistyötä tuotesuunnittelun, myynnin ja taloushallinnon kanssa. Muita, ei toistuvia sidosryhmiä olivat tuotanto, henkilöstöhallinta, palveluntarjoajat, huolto, prosessit, markkinointi, logistiikka ja hankintatoimen kollegat yrityksen sisällä.

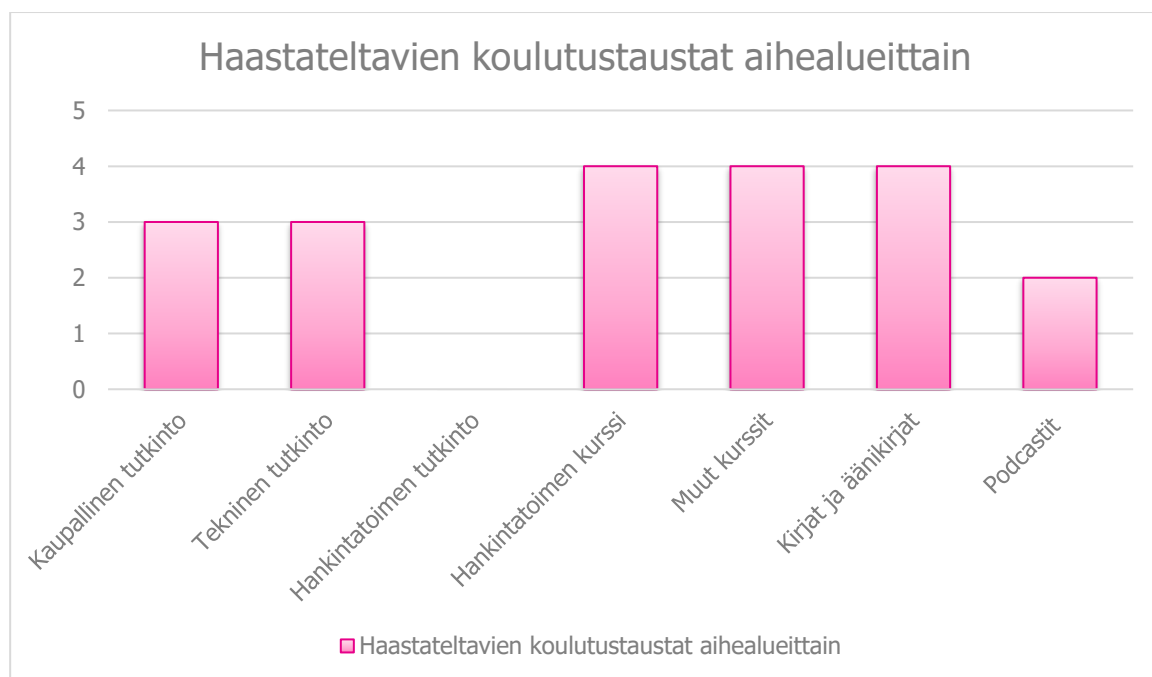
7.2 Koulutukseen liittyvät vastaukset

Haastateltujen koulutustaustat olivat erilaisia toisistaan. Kaikilla haastatelluilla oli korkeakoulututkinto, joka oli kaupallinen, tekninen tai niiden yhdistelmä. Useilla painopiste opinnoissa oli hankinnoissa. Tutkintoja oli suoritettu yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa, sekä kotimaassa että ulkomailla. Tutkintonimikkeitä olivat tradenomi-, tuotantotalouden insinööri-, konetekniikan insinööri-, logistiikkainsinööri- ja kauppatieteiden tutkinto. Yksi haastateltavista kertoi että ”Ammattikorkeakoulun logistiikkainsinööri tutkinnolla keskitytään enemmän tuohon tekniseen puoleen, että siellä pystyi erikoistumaan aika hyvin hankintatoimeen, siellä oli hyvät opettajat siihenkin hommaan. Siellä käytiin aika paljon kategoriajohtamiseen, hankintojen analysointiin, tämmöiseen niitä kursseja, jotka olivat hyödyllisiä, vaikka ne onkin painunut aika paljon unholaan enkä muista yksityiskohtia kursseilta tai muuta mutta tuolla on ne työkalut päässä.”

Näiden lisäksi osallistujat olivat osallistuneet yksityisille kursseille, jotka olivat esimerkiksi LOGY ry:n, yksityisten palveluntarjoajien ja yliopistojen järjestämiä. Kurssit käsittelivät hankintojen mittaamista, johtamista, ostamista, hankintojen kehittämistä, Incotermsejä, järjestelmiä ja ulkomaan kulttuureja. Osaamista oli hankittu myös kirjojen, lehtien, kollegojen verkkojulkaisujen, webinaarien, artikkelien ja podkastien avulla. Osa haastateltavista kehitti itseään työn lomassa.

Esille nousi myös kuinka kasvotusten ja LinkedInin kautta käytyjen keskustelujen avulla saatiin uutta hyödyllistä tietoa. Eräs haastatelluista kertoi oppivansa kuuntelemalla äänikirjoja, jotka eivät suoranaisesti kertoneet hankinnoista, vaan esimerkiksi liiketoiminnasta ja sijoittamisesta. Kaikki pitivät koulutusta tärkeänä, joskin yksi painotti työkokemuksen tärkeyttä.

Valtaosa haastatelluista koki kaikki koulutukset hyödyllisinä. Yksi piti koulutusta omien sanojensa mukaisesti pakollisena pahana mutta mainitsi pienten koulutusten olleen hyödyllisiä. Perusteluina koulutusten hyödyllisyydestä mainittiin yleisen tietämyksen ja ymmärryksen lisäämisen, työelämän muutoksien mukana pysymisen, sopivan erikoistumisen vuoksi, uusien näkökulmien löytämisen ja työssä tarvittavien taitojen kerryttämisen. Alla oleva kuva (kuva 4) esittää haastateltujen koulutustaustat aihealueittain helposti vertailtavassa muodossa.



KUVA 4. Haastateltavien koulutustaustat aihealueittain (n=5).

Kysyttäessä haastateltavilta minkälaiset koulutukset ovat heidän mielestään yleensä ottaen hyödyllisiä hankintatoimessa, he toivat esille useita erilaisia koulutuksia. Neljä haastateltavaa mainitsivat kaupallisen koulutuksen, joista yksi painotti sen tärkeyttä mainitsemalla sen useaan otteeseen. "Kaupallinen koulutus on aika kova, se on silleen laaja ymmärtää mistä on kyse ja kuitenkin hankinnassakin on aina se taloudellinen puoli, kaupallinen osaaminen, sitä tarvitaan aina (Haastateltava E). Sekä tradenomitutkinnot että kauppatieteiden tutkinnot mainittiin hyödyllisinä. Erään haastateltavan mukaan hankinnoissa on aina taloudellinen puoli, ja sen vuoksi kaupallista osaamista tarvitaan. Hänen mukaansa kaupallinen osaaminen tuo lisäarvon hankintatoimesta ja siinä kaupallisten ehtojen ymmärtäminen, sopimusten tekeminen, hintojen neuvottelu ja toimittajamarkkinoiden tuntemus ovat tärkeitä taitoja. Tarkempia tietoja koulutuksiin liittyvistä vastauksista löytyy liitteenä olevasta tiedostosta (liite 3).

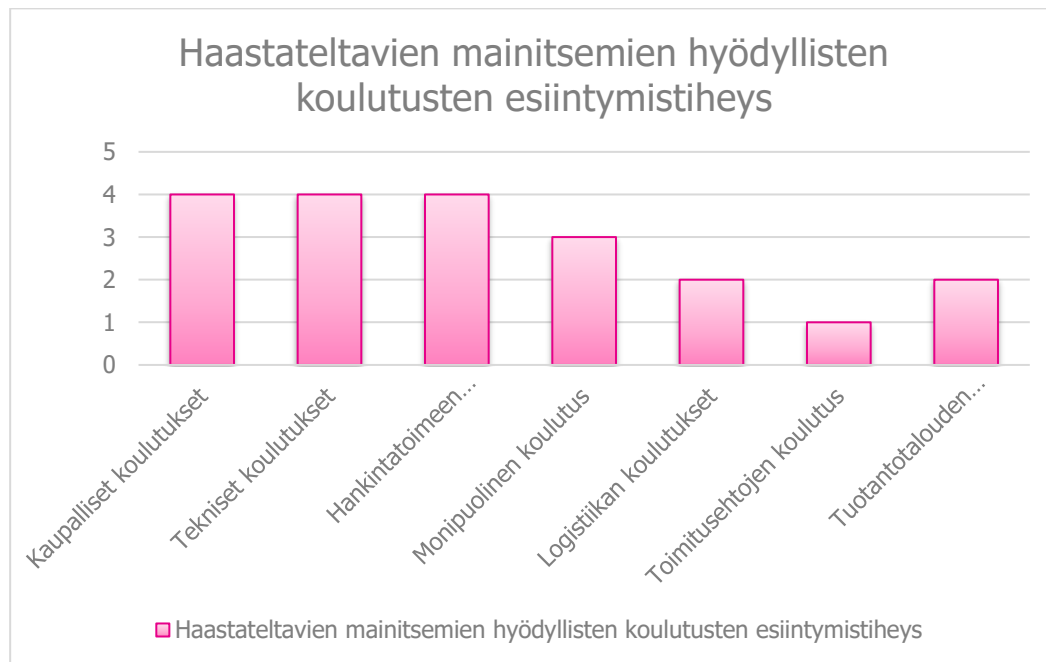
Neljä mainitsi teknisen koulutuksen, joista kolme painotti kaupallista mutta mainitsi teknisen koulutuksen hyväksi vaihtoehdoksi. Haastateltava kertoi: "Jos ei ole sellaisia valmiuksia siihen tekniseen puoleen niin tällaiset kyllä koulutetaan sisäisesti, että oppii hakemaan tiettyjä nimikkeitä ja selaamaan niitä käyttöjärjestelmiä.". Yksi mainitsi, että hankintoihin liittyvä tekninen koulutus,

esimerkiksi diplomi-insinöörikoulutus on hyödyllinen. Eräs haastateltava mainitsi, että AMK- tason koulutus on sopiva hankintatoimen työhön.

Neljä haastateltavaa mainitsevat hankintoihin liittyvät koulutukset. Esimerkiksi LOGY ry:n koulutukset ovat hyviä korkeakoulututkintojen lisäksi. Yksi haastateltava mainitsee toivovansa, että tekniikan- ja kaupan aloilla olisi enemmän hankintojen opetusta, jotta työntekijät osaisivat tehdä hankintatoimen tehtäviä kuten tarjouspyyntöjä ja muita perusasioita.

Kolme haastateltavaa kertoi että monipuolinen koulutus on hyödyllinen. Kaksi haastateltavaa mainitsi logistiikkaan liittyvät koulutukset tarpeellisiksi, ja yksi toi esille toimitusehtojen koulutukset. Kahden haastateltavan mukaan tuotantotalouden koulutuksesta olisi myös hyötyä, ja että koulutuksen tarve riippuu työtehtävistä.

Muita yksittäisiä asioita, joita haastateltavat toivat ilmi tämän kysymyksen kohdalla, olivat seuraavat: AMK- tutkinto sopii etenkin ostajan töihin, laatutietämys on tärkeää, vain osa koulutuksesta hankitaan opintojen puolelta, ohjausarvojen ymmärrys on tärkeää ja työkalut sekä ABC-analyysit tulisi hallita. Yksi kertoi, että alan työtehtäviin voi päästä myös ilman koulutusta. Toinen haastateltava kertoi, että yritystoimintaan liittyvä koulutus ja juridiikka ovat oleellisia, ja että yliopistossa ja ammattikorkeakoulussa molemmissa on omat hyvät puolensa. Edellisissä kappaleissa mainitut haastateltujen mielestä hyödylliset koulutukset voit nähdä alla olevassa kuvassa (kuva 5).



KUVA 5. Haastateltavien mainitsemien hyödyllisten koulutusten esiintymistiheys (N=5).

Haastateltavat mainitsivat hankintatoimelle hyödylliset koulutukset seuraavassa järjestyksessä:

Haastateltava A:

1. Kaupallinen koulutus

2. Hankintatoimeen liittyvä koulutus kaupallisissa opinnoissa
3. Tekninen koulutus
4. Laatutietämys
5. Yhdistelmä kaupallista ja teknistä koulutusta

Haastateltava B:

1. Tekninen koulutus
2. Sopimustekniikka
3. Kaupallinen koulutus
4. Monipuolinen koulutus
5. Tuotantotalous

Haastateltava C:

1. Tradenomipuolen hankintakoulutukset
2. Insinööripuolen hankintakoulutukset
3. Kauppakorkeakoulu
4. Diplomi-insinöörikoulutus
5. Ilman koulutusta, hyvällä perehdytyksellä
6. Oston peruskurssi ja jatkokurssi LOGY ry:llä

Haastateltava D:

1. Yritystoiminnan koulutus
2. Hankintatoimen koulutus
3. Ihmissuhdetaidot
4. Juridiikka
5. Logistiikan perusteet
6. Sopimuksellinen osaaminen

Haastateltava E:

1. Kaupallinen koulutus
2. Tekninen koulutus
3. Tuotantotalous

Neljässä haastattelussa kaupallinen koulutus mainittiin järjestyksessä ensimmäisenä. Haastateltava B mainitsi teknisen ensimmäisenä. Hankintatoimen koulutus mainittiin toisena kahdessa haastattelussa, ja tekninen koulutus kahdessa.

7.3 Ammattilaisuuteen liittyvät vastaukset

Seuraava haastattelun teema oli ammattilaisuus. Teeman alussa haastateltavia pyydettiin kuvaamaan lyhyesti hankintatoimen ammattilainen ja hänen ominaisuuksiaan. Ammattilaisuusteemassa päätettiin tarkastella esiintymistiheyttä ja esiintymisjärjestystä.

Analyttinen kyky, kommunikaatiotaidot sekä vuorovaikutustaidot mainittiin useissa vastauksissa. Kommunikaatio ja vuorovaikutteisuus tulivat esille neljässä haastattelussa. Kolme haastateltavaa mainitsivat analyttiset kyvyt. Ilmiöiden esiintymisjärjestyksen näkökulmasta haastatteluista neljässä vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot olivat kahden ensimmäisen vastauksen joukossa. Yksi mainitsi ensimmäisenä analyttisyyden ja täsmällisyyden. Yllä mainitut piirteet tuotiin esille kysymyksen kohdalla ensimmäisenä ja tämän vuoksi tulkitaan, että haastateltavat henkilöt pitävät näitä piirteitä olennaisina. Haastateltavien vastausten perusteella voidaan todeta, että kolme viidestä haastateltavista nostivat tarkkuuden tärkeäksi ominaisuudeksi, josta on hyötyä ammattilaisuuden kannalta.

Seuraavaksi ammattilaisuus-teemassa päätettiin tarkastella esiintymistiheyttä haastateltavien kuvailemissa ominaisuuksissa, jotka ovat heidän mielestään hankintatoimen ammattilaisuuden kannalta hyödyllisiä. Henkilön A mielestä hankintatoimen ammattilainen on ulospäinsuuntautunut. Hankintatoimen ammattilainen on vuorovaikutuksessa sisäisten ja ulkopuolisten henkilöiden kanssa ja hän hallitsee neuvottelutaidot. Ammattilaisen kuvaan kuuluvat myös henkilön täsmällisyys, määrätietoisuus, hallintokyky, ymmärtäväisyys, paineensietokyky, kyky priorisoida asioita, tahto ja kyky oppia uutta ja seurata ajankohtaisia asioita. Tämän lisäksi henkilö A oli siitä mieltä, että hankintatoimen ammattilainen pystyy analysoimaan tietoa, soveltamaan sitä, lukea järjestelmiä ja poimia tärkeitä tietoja niistä.

B kertoi: "Hankintatoimi on siten monipuolinen toiminto, että tässä on sidosryhmät joka suuntaan.". Henkilön mielestä hankintatoimen ammattilainen on yhteistyökykyinen ja hän pystyy rakentamaan kumppanuuksia. Hän tulee toimeen ihmisten kanssa ja pystyy kommunikoimaan ja keskustelemaan rakentavasti. Ammattilaisen kuvaan kuuluvat hänen mielestään analyttinen käsittelykyky, talouskäsitteiden ymmärrys ja järjestelmien seuraaminen sekä ymmärtäminen. Tämän lisäksi henkilö B mainitsi, että hankintatoimen ammattilainen hallitsee hankintatoimen perusteet, joihin kuuluvat esimerkiksi tarjouspyynnöt, vertailut ja kokonaiskustannuslaskut. Hänen mielestään tarkkuus, yhteistyökyky, motivaatio, halu oppia uutta ja isojen kokonaisuuksien hahmottaminen ovat hyödyllisiä luonteenpiirteitä.

Henkilön C mielestä hankintatoimen ammattilainen on analyttinen ja täsmällinen. Hänellä on halu ja kyky hahmottaa isoja kokonaisuuksia. Henkilö ei tuonut esille muita piirteitä. Henkilön D mielestä hankintatoimen ammattilainen on pikkutarkka persoona, hän osaa ammattinsa ja hänen ihmissuhdetaitonsa ovat kunnossa. Tämän lisäksi hänellä on myös hyvät tietotekniset taidot. D:n mukaan ammattilaisella on kyky tehdä nopeita päätöksiä, hänen ajatteluketjunsä ovat kunnossa, hän on haastateltavan sanoin "hoksaavainen" ja ulospäinsuuntautunut. Hankintatoimen ammattilaisella on neuvottelutaitoja ja tuoteryhmäosaamista.

Henkilön E mielestä hankintatoimen ammattilaisella on kaupallista ja teknistä osaamista ja hän ymmärtää kaupallisen taustan merkityksen hankinnoissa. Hän korosti kaupallista osaamista kertomalla että "Meillä lähinnä hankintojen lisäarvo tai hankintatoimen tuoma lisäarvo koostuu kaupallisesta osaamisesta."

Ammattilaisen kuvaan kuuluvat toimittajien ja hankintojen johtamistaidot ja toimittajamarkkinoinnin tuntemus. Ammatillisella on kyky johtaa ja toimia sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kanssa. Ammatillainen pystyy kertomaan asiat suoraan, rehellisesti ja asiallisesti. Hänen pitää osata ajaa yrityksen etuja eteenpäin. Hankintatoimen ammatillisella täytyy olla kaupallinen hyöty mielessä. Tämän lisäksi avoimuus, rehellisyys, hankintojen roolin ymmärtäminen ja kommunikointi kuuluvat hankintatoimen ammatillisen kuvaan. Henkilön E mielestä asioiden priorisointi, ajoittaminen ja riskienhallinta ovat tärkeitä ammatillisuuden kannalta.

Neljä viidestä haastateltavista oli sitä mieltä, että hankintatoimen ammatilliseen kuvaan kuuluvat vuorovaikutteisuus, yhteistyökyky ja kommunikointitaidot. Neljä viidestä haastateltavista myös täsmällisyyden tärkeäksi ominaisuudeksi ammatillisuuden kannalta. Kolme viidestä haastateltavista nosti tärkeäksi analyttiset kyvyt. Kaksi viidestä haastateltavasta nosti tärkeäksi neuvottelutaidot ja yhtä moni oli samaa mieltä siitä, että järjestelmien ymmärtäminen on ehdotonta ammatillisuuden kannalta. Kaksi viidestä haastateltavista nosti tärkeäksi kyvyn ymmärtää kaupallisen taustan hankinnoissa ja kuvaili hankintatoimen ammatilaisista ulospäinsuuntautuneeksi henkilöksi. Kaksi viidestä haastateltavista toi ilmi kyvyn hahmottaa isoja kokonaisuuksia tärkeäksi ammatillisuuden kannalta ja yhtä monta nosti hallintokyvyt ja kyvyn oppia uutta tärkeiksi ominaisuuksiksi.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 1.) haastateltavien samankaltaisia vastauksia on ryhmitelty ja visualisoitu. Taulukon vasemmalla puolella on esitelty taitoja jotka toistuivat haastateltavien vastauksissa. X-merkillä merkittiin henkilöitä joiden vastaukset sisälsivät kyseisen luonteenpiirteen tai ominaisuuden. Taulukon oikealla puolella on esitetty samankaltaisten vastausten määrä.

TAULUKKO 1. Hankintatoimen ammatilliselle hyödylliset ominaisuudet (n=5).

Taito	A	B	C	D	E	Yhteensä
Neuvottelutaidot	X			X		2
Analyttinen kyky	X	X	X			3
Järjestelmien ymmärtäminen	X	X				2
Kaupallinen tausta hankinnoissa		X			X	2
Täsmällisyys	X	X	X	X		4
Kommunikaatio ja vuorovaikutteisuus	X	X		X	X	4
Kyky hahmottaa isoja kokonaisuuksia		X	X			2
Hallintokyky	X				X	2
Kyky oppia uutta	X	X				2

Tässä kappaleessa on kerätty yhteen myös muita haastateltavien vastauksia, jotka olivat erilaisia toisten vastauksista. Esimerkiksi henkilö A mainitsi tärkeiksi ominaisuuksiksi paineensietokyvyn, asioiden priorisoimisen ja uuden oppimisen. Hän koki tärkeäksi myös ajankohtaisten asioiden seuraamisen. Henkilö B piti tärkeinä kumppanuuksien rakentamisen, rakentavan keskustelun ja hankinnan peruslainalaisuuksien osaamisen. Henkilö C nosti esiin kyvyn hahmottaa isoja kokonaisuuksia. Henkilön D mielestä hankintatoimen ammattilainen on pikkutarkka, ja hänellä on taitoja hoitaa ihmissuhteita ja tietoteknisiä tehtäviä, tehdä nopeita päätöksiä ja ajatella selkeästi. Tämän lisäksi henkilön D mielestä hankintatoimen ammattilaisella on tuoteryhmäosaamista ja kykyä ymmärtää uusia asioita. Henkilö E oli siitä mieltä että tekninen ymmärrys, toimittajien johtaminen ja hankintojen perusteiden osaaminen ovat tärkeitä ammattilaisuuden kannalta. Myös toimittajamarkkinatuntemus on hyödyksi hänen mukaansa. Muita hyödyllisiä taitoja E:n mielestä ovat rehellisyys, avoimuus, hankintojen roolin ymmärtäminen, kyky johtaa, ajaa yrityksen etuja, priorisoida, hallita aikaa ja kertoa asiat suoraan, rehellisesti ja asiallisesti. Henkilö E lisäsi myös sen, että riskienhallinnan osaamisesta on hyötyä.

Seuraavaksi kysyttiin miten merkityksellisenä haastateltavat kokevat suhteet tällä alalla. Neljä viidestä haastateltavasta oli samaa mieltä siitä, että suhteet ovat merkityksellisiä täällä alalla. Yksi oli eri mieltä ja hän mainitsi henkilökohtaisen pätevyyden tärkeäksi, mutta kuitenkin mainitsi, että omasta verkostosta voi olla apua hankintatoimen töitä aloittaessa ja toimittajasuhteet voivat nopeuttaa prosesseja. Hän mainitsi myös hankintatoimen ammattilaista kuvatessa, että hankintatoimen ammattilainen pystyy rakentamaan kumppanuuksia.

Tämän jälkeen pyydettiin kertomaan, minkälaisia taitoja tarvitaan suhteiden rakentamisessa. Haastateltavan A mielestä suhteiden rakentaminen on aikaa vievä prosessi ja siihen vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet. Ihmisten lähestyminen, yhteydenotto, tapaamiset kasvotusten, puhelut ja kuulumisten vaihto ylläpitävät suhteita täällä alalla. Henkilön pitää olla ulospäinsuuntautunut ja sosiaalinen. Haastateltavan C mielestä suhteita rakennetaan tiedon vaihtamisella. On tärkeää osata jäädä ihmisten mieleen. Haastateltava C lisäsi myös, että suhteet vaativat ylläpitämistä. Haastateltavan D mielestä suhteita rakennetaan omalla persoonalla. Henkilön E mielestä yhteistyökyky vaikuttaa suhteiden rakentamiseen. Tämän lisäksi tärkeitä ovat myyntitaidot, halu ottaa yhteyttä ja kyky markkinoida itseään.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä ja vastasivat että henkilökohtainen kompetenssi, henkilökohtaiset ominaisuudet, kyky jäädä mieleen ja toimiva itsensä markkinointi ovat sellaisia taitoja, joita alalla tarvitaan suhteiden rakentamista varten. Kolme viidestä haastateltavasta kertoi, että säännölliset yhteydenotot sidosryhmiin ylläpitävät suhteita. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2.) esitetään edellä mainitut vastaukset niin että eri henkilöiden vastauksia on helpompaa vertailla.

TAULUKKO 2. Vastaukset tarvittavista taidoista ja suhteiden merkityksestä (n=5).

Väittäjä	A	B	C	D	E	Yhteensä
Henkilökohtaiset ominaisuudet, kyky jäädä mieleen	X	X	X	X	X	5
Kyky ylläpitää suhteita sidosryhmiin	X		X		X	3
Suhteiden merkityksellisyys hankintatoimessa	X		X	X	X	4

7.4 Osaamiseen liittyvät vastaukset

Seuraava haastattelun teema oli osaaminen hankintatoimessa. Teeman alussa haastateltavia pyydettiin kuvaamaan minkälaista osaamista heillä oli ennen kyseiseen työhön pääsemistä. Haastateltava A aloitti uransa ostajana, ja oppi enemmän työprojektien myötä. Haastateltavan B tekninen puoli oli vahva. Aloittaessa työtehtävissään hänellä ei ollut kaupallista osaamista, ja sen vuoksi hänen piti oppia verotukseen liittyviä taitoja ja varaston keskiarvolaskelmia. Haastateltavalla C oli logistiikan alan osaamista korkeakoulusta ja kokemusta varastoinnista sekä kuljetusalalta. Hänellä oli ollut osaamista kuljetusalan hinnoittelusta ja yritystoiminnan hallinnasta sekä ymmärrystä rahoitusasioita. Hän lisäsi, että alan osaamista oli riittävästi.

Haastateltavan D mukaan hänellä ei ollut tarpeeksi alan osaamista alussa. Haastattelun aikana hän kuitenkin mainitsi vahvat tietotekniset taidot, jotka auttoivat häntä pärjäämään hyvin uran alussa. Haastateltava D mainitsi, että henkilön kompetenssi lisää vakuuttavuutta. Hän halusi mainita myös sen, että hänen piti olla työuran alussa vakuuttava, että hän sai luottamusta työpaikalla.

Haastateltavalla E oli hänen työuransa alussa mielenkiintoa, hyvä kielitaito, johtamistaitoja, ymmärrys taloudellisista asioista sekä digitalisaatiosta. Haastateltavan E mukaan hänen asenteensa oli kunnossa. Tämän lisäksi hänellä oli kokemusta operatiivista ostoista. Hän oli suorittanut mahdollisimman paljon erilaisia kursseja yliopistossa. Hän sai vapaat kädet työntekoon heti alussa, eikä ole tarvinnut erillistä perehdytystä. Haastateltava halusi korostaa vahvoja tietoteknisiä taitoja, jotka hän oli saanut koulusta.

Haastateltavilta kysyttiin seuraavaksi minkälaista osaamista tarvitaan kansainvälisten hankintojen tekemisessä. Osaaminen-teemassa päätettiin tarkastella esiintymisjärjestystä haastateltavien kuvailemissa osaamistarpeissa.

Haastateltavan A mukaan kansainvälisten hankintojen tekemiseen tarvitaan kielitaitoa, tiimityöskentelytaitoa, yhteistyökykyä ja kulttuurituntemusta. Hänen mielestään, vaikka kansainväliset sopimusohjat ovat vakioituneet, kohdemaan lainsäädännön tuntemusta on hyvä olla. Myös henkilö B nosti kielitaidon tärkeäksi. Hänen mielestään englanti, saksa, ruotsi, kiina ja venäjä ovat tärkeitä kieliä kansainvälisessä hankintaprosessissa. Tämän lisäksi vienti- ja tuontitoimintojen

ymmärrystä olisi syytä olla kansainvälisiä hankintoja tehdessä. Hänen mielestään on tärkeää ymmärtää paikallista kulttuuria ja osata laatia kirjallisia sopimuksia.

Henkilön C mukaan kulttuurin ymmärrys ja sopimusjuridiikan ymmärrys ovat tärkeitä. Hän lisäsi, että sopimusjuridiikka on melkein samanlainen joka maassa. Haastateltavan C mukaan kielitaidot ovat hyödyllisiä kansainvälisissä hankinnoissa. Hänen mukaansa näitä kieliä ovat kiinan, venäjän ja englannin kielet.

Myös haastateltavan D mukaan kielitaito on tärkeää kansainvälisissä hankinnoissa. Kielitaidosta hän mainitsi sekä kirjallisen että suullisen osaamisen. Hän mainitsi seuraavat kielet: englanti, saksa, ruotsi ja venäjä. Hänen mukaansa muilla kielillä on hankalampaa asioida puhelimesta, ja toimialan sanastoa ja termejä täytyy osata hyvin. Tämän lisäksi kohteliaisuussääntöjen tuntemus aasialaisten sidosryhmien kanssa on välttämätöntä. Henkilö E nosti vahvan englanninkielen taidon tärkeäksi kansainvälisissä hankinnoissa. Hän mainitsi myös tietämyksen erilaisista kulttuureista hyödylliseksi.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä kohdemaiden kulttuurintuntemuksen ja ymmärryksen tärkeydestä. Kaikki haastateltavat mainitsivat myös kielitaidon tarpeen kansainvälisissä hankinnoissa. Haastateltavat mainitsivat useita eri kieliä ja tässä kysymyksessä päätettiin tarkastella kielten mainitsemisjärjestystä. Kolme haastateltavaa mainitsivat ensimmäisenä englannin kielen. Yksi haastateltava ei täsmentänyt minkäänlaista kielitaitoa tarvitaan kansainvälisissä hankinnoissa ja toisen vastauksessa ensimmäisenä oli mainittu kiinan kielitaito ja viimeiseksi englannin kielitaito. Toiseksi suosituksi kieliksi esiintymistiheyden perustella nousi venäjän kielen taito, joka mainittiin kolmen haastateltavan vastauksissa.

Tässä kappaleessa on kerätty yhteen myös muita haastateltavien vastauksia, jotka olivat erilaisia toisten vastauksista. Esimerkiksi henkilö A oli nostanut tärkeäksi tiimityöskentelyosaamista ja yhteistyökykyä kansainvälisten hankintojen tekemisessä. Henkilö B mainitsi vienti ja tuonti -toimintojen tuntemusta. Alla olevassa taulukossa (taulukko 3.) yhteneväisyydet kansainvälisissä hankinnoissa tarpeellisen osaamisen kohdalla on tiivistetty helposti vertailtavaan muotoon.

TAULUKKO 3. Hankintatoimessa tarvittavat kansainvälisyystaidot (n=5).

Taito	A	B	C	D	E	Yhteensä
Kielitaito	X	X	X	X	X	5
Englannin kielen taito		X	X	X	X	4
Saksan kielen taito		X		X		2
Ruotsin kielen taito		X		X		2
Kiinan kielen taito		X	X			2

Venäjän kielen taito		X	X	X		3
Kansainvälisten sopimusten osaaminen ja sopimusjuridiikka	X	X	X			3
Kohdemaiden kulttuurintuntemus ja ymmärrys	X	X	X	X	X	5

Seuraavaksi kysyttiin mitä työkaluja, analyysseja ja järjestelmiä haastateltavat yleensä käyttävät työtä tehdessään. Asiaa päätettiin tarkastella asioiden esiintymistiheyden perusteella. Haastateltava A kertoi käyttävänsä seuraavanlaisia työkaluja ja järjestelmiä: tavalliset Microsoft Office - ohjelmat kuten Excel, ERP-toiminnanohjausjärjestelmä, toimittajien arviointi työkalu, laskujen käsittelyjärjestelmä, tiedonhallintajärjestelmä ja dokumenttijärjestelmä. Hän kertoi analyysien olevan automatisoituja koostettuja raportteja henkilökohtaisella tasolla, jotka koskivat vuotuisia hankintamääriä sekä reklamaatioita. Hänen mukaansa analyysseja voisi olla enemmän käytössä. Haastateltava B käyttää seuraavia analyysseja: kategoria-analyysi, Peter Kraljic Portfolioanalyysi, ABC-analyysi ja Benchmarkaus. Hän käyttää työssään seuraavia työkaluja ja järjestelmiä: Microsoft Office 365, Sharepoint, Microsoft Teams viestintätyökalu, *Kanban*-kortit, Ponniste -ohjelma, reklamaatioiden käsittely, raportit, Power BI Microsoft –mittarit ja Qlikview -raportointiohjelmisto.

Haastateltava C käyttää Microsoft Office -ohjelmia, etenkin Exceliä ja L7 toiminnanohjausjärjestelmää. Hän lisäsi myös, että toiminnanohjausjärjestelmän perusperiaatteiden ymmärrys on tärkeää. Haastateltava D käyttää seuraavia analyysseja ja työkaluja: Microsoft Office - ohjelmat, Microsoft Excel taulukkolaskentaohjelma, analytiikkatyökalut, visualisointityökalut, Business Intelligence, kyselytyökalut, Microsoft Visio piirustusohjelma, ERP, laskujen käsittelyohjelmat ja viestintätyökalut. Haastateltava E käyttää seuraavia työkaluja: Trello organisointityökalu, post-it lapput, suunnitteluun tarkoitettu työkalu, varastohallintaohjelma ja ERP, sopimustenhallintaohjelma ja sähköposti.

Kaikki haastateltavat käyttävät ERP-järjestelmää heidän työssään. Heistä jokainen nosti Microsoftin esille: Microsoft Office mainittiin neljässä ja Excel kolmessa haastattelussa. Tämän lisäksi haastateltavat mainitsivat Microsoftin muita tuotteita, joita olivat Visio, Share Point ja Teams. Kolme viidestä kertoi käyttävänsä analyysityökaluja. Tiivistäen voidaan siis sanoa että haastateltavat käyttävät useita analyysseja heidän työssään. Analyysit vaihtelivat yrityksittäin. He käyttivät myös lukuisia järjestelmiä ja ohjelmistoja. Alla olevassa taulukossa (taulukko 4) edellä mainittujen kappaleiden tulokset on esitetty helposti vertailtavassa muodossa.

TAULUKKO 4. Haastateltavien käyttämät työkalut, analyysit ja järjestelmät (n=5).

Käytetyt työkalut, analyysit ja järjestelmät	A	B	C	D	E	Yhteensä
--	---	---	---	---	---	----------

Analyysien käyttö	X	X		X		4
ERP	X	X	X	X	X	5
Microsoft työkalut	X	X	X	X	X	5
Microsoft Excel työkalu	X		X	X		3
Microsoft Office työkalut	X	X	X	X		4

Seuraavaksi kysyttiin minkälaisen osaamisen haastateltavat uskoisivat olevan hyödyllistä ammattilaisuuden kannalta. Kysymyksen kohdalla päätettiin tarkastella asioiden esiintymistiheyttä. Ammattilaisuuden kannalta hyödyllisen osaamisen esiintyvyyttä tarkasteltiin koko haastattelun läpi. Tarkistamalla jokaisen osion vastauksia keskityttiin siihen, kuinka iso osa tekstistä liittyi tutkittavaan osaamisen ilmiöön ja kuinka monissa haastateltavien vastauksissa tutkittava ilmiö toistuu.

Henkilön A mielestä ammattilaisuuden kannalta on hyvä ymmärtää sopimusehtoja ja osata etsiä tietoja niistä, ymmärtää verotusta, yhteisökauppaa, perusasioita laadusta ja laatusertifikaateista. On tärkeää ymmärtää myös hankintojen perusprosesseja, joita ovat kyselyt, tarjoukset, vertailut, neuvottelut ja sopimuksien teko. Näiden lisäksi olisi osattava työturvallisuuden perusteita ja tilaajavastuuasioita. Haastateltava A kertoi: "Minun mielestä semmoinen aika hyvä, kun aloittelee hankinnassa, on se että lähtee jostain pikkuhiljaa kasvattamaan sitä tietämystä, kun tulee niitä tilanteita ja projekteja eteen."

Henkilö A mainitsi laadun useaan otteeseen ja kertoi että siihen liittyvää osaamista on hyvä olla. Hänen yrityksessään on erillinen laatuosasto. Haastateltava mainitsi myös kysyttäessä hyödyllisistä koulutuksista laatuun liittyvät koulutukset. Laadusta ja laatusertifikaateista olisi hyvä olla tietoa jo uran alussa. Perustietoja kertoessa hän mainitsi tilaajavastuuasioiden kuuluvan heidän hankintatoimensa tehtäviin. Hankintojen perusprosesseihin liittyen haastateltava nosti esille muutaman asian useaan otteeseen. Neuvottelemisen ja sopimuksien tekeminen kuuluvat hänen yrityksensä hankintatoimen tehtäviin, ja nämä taidot mainittiin myös hankintatoimen ammattilaista kuvaillessa sekä kertoessa uran alussa hyödyllisestä osaamisesta.

Henkilön B mielestä ammattilaisuuden kannalta on tärkeää ymmärtää ulko- ja sisälogistiikkaa. Tämän lisäksi on ymmärrettävä teknisen puolen vaatimuksia, toimitusketjun hallintaa, prosesseja, tuotteita, ympäristöä ja hankinnan muutosalueita. Ennen työelämän aloittamista olisi hyvä osata myös seuraavia asioita: Microsoft Excel -työkalun käyttöä, toiminnanohjausjärjestelmän periaatteita, laatuolosuhteiden periaatteita ja lean-filosofiaa. Tämän haastattelukysymyksen kohdalla haastateltavien A ja B vastauksista löytyi kaltaisuksia, sillä molemmat mainitsivat hankintojen perusprosessien ymmärtämisen ja osaamisen.

Tässä kysymyksessä haastateltavien C ja D vastauksista ei tullut esille tarpeellista tietoa.

Haastateltavan E mukaan ammattilaisuuden kannalta tärkeitä ovat ihmissuhde ja kommunikaatiotaidot, eli kaikki neuvottelutaidot, yhteistyötaidot, sidosryhmienhallinta, taloudellinen

osaaminen, ymmärrys kokonaiskustannuksista ja toimittajien taloudellinen tarkastelu. Tämän lisäksi riskienhallinta, kriittinen ajattelu, päätöstenteko, tietotekniset taidot, järjestelmien käyttöosaaminen ja lukujen analysointi olivat tärkeitä hänen mukaansa.

Seuraavaksi kysyttiin ovatko haastateltavat hankkineet sellaista osaamista, josta ei ollut hyötyä. Kaikki haastateltavat vastasivat niin, että kaikesta tiedosta on ollut heille ainakin hieman hyötyä. Yksi haastateltava kertoi saaneensa kaikista koulutuksista jotain irti. Hän kannustaa kaikkia kehittämään itseään vapaa-aikana, esimerkiksi lukemalla ammattikirjallisuutta.

Viimeinen kysymys tässä teemassa oli, mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen tarpeeseen haastateltavien työpaikalla. Haastateltavan A mielestä projektin kokonaisuus, tyyppi, laatu ja idea, maantieteellinen sijainti ja poikkitieteellisyys vaikuttavat osaamisen tarpeeseen. Haastateltavan B mielestä osaamisen tarpeeseen työpaikalla vaikuttavat organisaation osaamisvaatimukset. Hän antoi esimerkin heidän hankintatoimiorganisaationsa osaajista: sopimustekniikan osaajat, kaupalliset puolen osaajat ja tekniseen tukeen keskittyneet osaajat.

Haastateltavan C mielestä työtehtävien luonne vaikuttaa osaamisen tarpeeseen hänen työpaikallaan. Organisaation strategia ei aina vaikuta osaamisen tarpeisiin hänen työpaikallansa. Haastateltavan D mielestä osaamisen tarpeeseen työpaikalla vaikuttavat toimialanymmärrys ja ymmärrys omasta tekemisestä. Hänen mielestään oma-aloitteinen perehtyminen asioihin on tärkeää. Haastateltavan E mielestä työtehtävien luonne vaikuttaa osaamisen tarpeeseen hänen työpaikallaan. Kaksi viidestä haastateltavista mainitsivat heidän työtehtävien vaikuttavan osaamiseen tarpeisiin työpaikalla ja kaksi viidestä mainitsivat kokonaisuuden ymmärtämisen, omien tehtävien ja toimialan.

Tässä kappaleessa kerrotaan vastauksista, jotka eivät toistuneet haastatteluissa. Esimerkiksi yksi mainitsi projektin tyyppin, poikkitieteellisyyden ja laadun vaikuttavan osaamisen tarpeisiin hänen työpaikallansa. Toinen mainitsi organisaation vaikutuksen osaamisen tarpeisiin ja kolmannen mielestä strategia ei aina vaikuta osaamisen tarpeisiin heidän työpaikallaan. Alla olevassa taulukossa (taulukko 5) on esitetty aiheessa ilmi tulleita yhteneväisyyksiä.

TAULUKKO 5. Haastateltavien mukaan työhön vaikuttavat tekijät (n=5).

Vaikuttava tekijä	A	B	C	D	E	Yhteensä
Työtehtävät			X		X	2
Kokonaisuuden ymmärrys, toimialan ymmärrys, ymmärrys omasta tekemisestä	X			X		2

7.5 Tulevaisuuden näkymiin liittyvät vastaukset

Viimeiseksi haastattelun teemaksi nostettiin tulevaisuudennäkymät. Tämän teeman alussa henkilöitä pyydettiin kuvaamaan, miten hankintatoimi muuttuu 20 vuoden aikana. Henkilön A mielestä digitalisoituminen, robotiikka ja automatisointi lisääntyvät tulevaisuudessa. Litteroinnin avulla huomattiin, että hän kertoi etenkin digitalisaatiosta erittäin kattavasti, mikä viittaa siihen, että hän piti sitä tärkeänä tulevaisuuden muutoksena. Automaatio edistyy etenkin operatiivisessa hankintatoimessa jo seuraavan 5 vuoden aikana. Näiden lisäksi tiedolla johtaminen kehittyy niin, että tiedosta saadaan ote, sitä analysoidaan ja sen pohjalta tehdään päätöksiä. Tämän avulla toiminnasta tehdään kustannustehokasta. Haastateltava kertoi, että seuraavat asiat muuttuvat digitalisaation myötä: ERP:n hyödyntäminen, tilausvahvistusketjujen automatisointi ja ostojen- sekä varastosaldojen automatisointi. Ympäristö ja vastuullisuus tulevat olemaan tärkeitä asioita hankinnoissa ja saattavat tulla osaksi perustyötä. Haastateltavan mukaan haastattelun aikaan hankinnoissa priorisoitiin hintaa, kun taas tulevaisuudessa muut asiat tulevat olemaan merkityksellisempiä. Tuotteiden valmistaminen kestävästi ja eettisyys tulevat olemaan tärkeitä ehtoja tulevaisuudessa. Henkilö A mainitsi asiat seuraavassa järjestyksessä:

1. Digitalisaatio
 - a. ERP:n hyödyntäminen
 - b. Järjestelmien automatisointi
 - c. Automatisoitu työ korvaa ihmisen
 - d. Ostotoiminto automatisoituu
2. Robotiikka
3. Automatisointi
4. Tiedolla johtaminen

Henkilö A ei maininnut ympäristönäkökulmia omatoimisesti mutta kysyttäessä niistä, kertoi että uskoo näiden pysyvän esillä ja tulevan osaksi arkipäiväistä toimintaa.

Henkilön B mukaan digitalisaatio edistyy käytännön asioissa lähivuosina. Kahdenkymmenen vuoden aika-akselilla järjestelmät tulevat sähköistymään ja alkavat keskustelemaan keskenään, fyysisten tuotteiden seuranta helpottuu sillä niitä ei tarvitse laskea, tieto tulee oikea-aikaisemmaksi ja järjestelmät laittavat tuotteet automaattisesti saldoille. Näiden lisäksi saadaan tarkempaa tietoa kustannuksista, aikatauluista ja muista määrittelemättömistä asioista. Ihmisten osaaminen muuttuu järjestelmien määrittelemiseen, rakentamiseen, suunnitteluun, seuraamiseen ja ohjaamiseen. Järjestelmät automatisoituvat. Työn tarve ei katoa vaan se muuttuu esimerkiksi enemmän toimittajien hallintaan ja omaan ydintoimintaan keskittymiseen. Tulevaisuudessa saattaa tulla resurssien läpinäkyvyyttä ja tavarantoimittajien resurssien optimoinnista tulee helpompaa, ja tämän avulla vältytään yli- ja alikuormitukselta. Haastateltava kertoi, että tulevaisuudessa valmistustekniikat muuttuvat ja 3D- tulostus yleistyy. Hänen mukaansa *'international integration'* eli kansainvälinen integraatio menee taaksepäin, euron kehitys hidastuu ja maiden omat intressit kauppasuhteissa hankaloittavat monikansallisten kauppasopimusten tekemistä. Kustannuskilpailu ajaa jalostavaa työtä kolmansiin maihin, mutta sitä tulee osittain jo takaisin lähtömaahan. Henkilö B mainitsi asiat seuraavassa järjestyksessä:

1. Digitalisaatio
 - a. Järjestelmien sähköistyminen
 - b. Järjestelmät keskustelevan toistensa kanssa
 - c. Tieto tulee oikea-aikaisemmaksi
2. Ihmisten osaaminen muuttuu järjestelmien määrittelyyn, rakentamiseen, suunnitteluun ja seuraamiseen
3. Automatisointi
4. Huomio siirtyy toimittajien hallintaan
5. Yritykset keskittyvät ydintoimintaansa
6. Resurssien läpinäkyvyyden paraneminen
7. Valmistustekniikkojen muuttuminen
8. 3D-tulostus
9. Kansainvälisen integraation suunta muuttuu
 - a. Vienti ja tuontiosaamisen tarve kasvaa

Henkilö C kertoi, että tulevaisuudessa teknologian määrä tulee kasvamaan, automatisointi on huipussaan ja ostajien sijasta on järjestelmävalvoja, koska tekoäly tekee ostot. Haastateltava kertoi, että ei ole varma muuttuvatko ihmissuhteet tulevaisuudessa, mutta hänen mukaansa sopimuksien tekemisessä ihmiskontaktit ovat edelleen tärkeitä. Tulevaisuudessa etätyömahdollisuudet helpottavat kaupan tekemistä kauempaa, sillä enää ei tarvitse olla lähikontaktissa. Ostaminen voi tapahtua videopuheluiden kautta, ja etänä voi päästä katsomaan toimintaa ja kokeilemaan miltä tuotteet tuntuvat ja näyttävät AR:n ja VR:n avulla. AR:llä tarkoitetaan lisättyä todellisuutta, ja VR:llä tarkoitetaan tässä yhteydessä virtuaalista todellisuutta. Henkilö C kertoi asioista seuraavassa järjestyksessä:

1. Teknologia kasvaa
2. Automatisointi lisääntyy
3. Ostajien työ loppuu, kun tekoäly hoitaa ostot, tilalle tulee järjestelmävalvojan työt
4. Datan-analysointi
5. Robottiikka ja tekoäly hankintatoimessa
6. Etätyönteko vähentää matkustelun tarvetta
7. Tuotteiden katselu ja kokeilu AR:n ja VR:n avulla

Henkilön D mukaan hankinnat digitalisoituvat, ihmisten välinen kauppa ei häviä, järjestelmät tukevat tiedon vaihdettavuutta ja robottiikka tukee mutta ei korvaa ihmistyötä. Hänen mukaansa ”mikään robotti tai mikään ei pysty korvaamaan tätä työtä, totta kai ne auttaa ja järjestelmät kehittyvät ja silleen” (Haastateltu D 2020). Hänen mukaansa digitalisaation myötä matkustaminen vähentyy ja prosesseja automatisoidaan. Tavarankulku helpottuu entisestään tulevaisuudessa. Henkilö D kertoi asioista tässä järjestyksessä:

1. Digitalisaatio
2. Järjestelmät tukevat tiedon vaihdettavuutta
3. Järjestelmät kehittyvät
4. Matkustelu vähenee etätyömahdollisuuden vuoksi

5. Tavarankuljetus helpottuu
6. Työtehtävät muuttuvat automatisoinnin myötä

Henkilö E kertoi, että tulevaisuudessa kaikki mahdollinen on automatisoitu niin että ihmiset hoitavat mahdollisimman vähän asioita operatiivisessa toiminnassa. Tulevaisuudessa hyödynnetään tekoälyä. Ihminen tarkastelee järjestelmiä ja tekee yhteistyötä toimittajien kanssa. Toimittajien hallinnalla on isompi rooli tulevaisuudessa. Verkostoitumisen ja sisäisen markkinoinnin merkitys nousee, sillä pitää pystyä myymään itsensä toimittajille. Koska tulevaisuudessa tuotekehitys ja innovointi siirtyvät enemmän toimittajille, toimittajien rooli kasvaa. Hänen mukaansa innovaatiojohtamisesta tulee tärkeää. Hän myös uskoo, että hankintojen merkitys nousee, kun yritykset ymmärtävät niiden merkityksen kustannuksiin ja kannattavuuteen. Hankintojen optimoinnin tärkeys kasvaa. Henkilö E kertoi asioista tässä järjestyksessä:

1. Automatisointi etenkin operatiivisessa työssä
2. Työ muuttuu operatiivisesta ostamisesta järjestelmien valvomiseksi
3. Toimittajien hallinnan merkitys kasvaa
4. Verkostoinnin ja sisäisen markkinoinnin merkitys kasvaa
5. Kumppanuuden merkitys kasvaa
6. Tuotekehitys siirtyy enemmän toimittajille
7. Innovaatiojohtamisen rooli kasvaa
8. Hankintojen rooli kasvaa

Kaikki olivat samaa mieltä, että toiminta digitalisoituu ja automatisoituu. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että tekoäly ja järjestelmät hoitavat automaattisesti tavaroiden tilauksia, ja ihmisten työ siirtyy järjestelmien valvontaan ja tarkasteluun.

Kolme viidestä olivat siitä mieltä, että ihmiskontaktit hankintatoimissa pysyvät tärkeinä ja tekoäly ei korvaa ihmistyötä. Kaksi viidestä nostivat ylös tiedon johtamisen hankintatoimessa. Kaksi viidestä nostivat ylös matkustamisen vähenemisen ja etätyön mahdollisuuksien lisääntymisen digitalisaation myötä, ja sen seurauksena ostamisen helpottumisen. Eräs haastateltava kertoi, että ostaminen ja toiminnan tarkastelu voi tapahtua tulevaisuudessa videopuheluiden kautta ja AR:n ja VR:n avulla. Kaksi viidestä kertoivat, että tulevaisuudessa on mahdollisuus kokeilla etänä jokin asia tuntuu ja B mainitsi silloin 3D tulostamisen olevan yleisempää. Kolme viidestä mainitsivat toimittajayhteistyön tärkeyden. He mainitsivat myös toimittajien resurssien optimoinnin. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 6) on kerätty yhteneväisyyksiä tulevaisuuden muutoksista hankintatoimessa.

TAULUKKO 6. Tulevaisuuden muutokset hankintatoimessa (n=5).

Vaikuttava tekijä	A	B	C	D	E	Yhteensä
Toiminta digitalisoituu ja automatisoituu	X	X	X	X	X	5

Ihmiskontaktit hankintatoimissa pysyvät tärkeänä ja tekoäly ei korvaa ihmistyötä		X	X		X	3
Etätyön mahdollisuuksien lisääntyminen			X	X		2
Mahdollisuus kokeilla etänä miltä jokin asia tuntuu		X	X			2
Toimittajayhteistyön tärkeys ja resurssien optimointi		X	X		X	3

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin minkälaista osaamista hankintatoimen ammattilaisen tulisi kehittää tulevaisuutta varten. Henkilö A kertoi toivovansa, että tulevaisuudessa olisi enemmän hankintatoimeen liittyvää opetusta. Hänen mukaansa tulisi kehittää nykyaikaisia tapoja toimia, tietotekniikan tuomia mahdollisuuksia ja erilaisten järjestelmien perusteita.

Henkilö B kertoi, että hankintatoimen ihmisten osaaminen muuttuu siihen, että he joutuvat määrittelemään, rakentamaan, suunnittelemaan, seuraamaan ja ohjaamaan järjestelmiä. Hän kertoi uskovansa, että työ siirtyy "rivien näpyttelystä" ja mekaanisesta työstämisestä erilaisiin järjestelmiin ja automatisointiin. Henkilö C kertoi, että tulevaisuudessa tulisi kehittää tietoteknistä osaamista. Hänen mukaansa jo olemassa oleva tietotekniikka tulee kehittymään lisää.

Henkilö D kertoi, että tulevaisuudessa tulisi kehittää tietojärjestelmäosaamista ja taitoja toiminta ympäristön seuraamiseen mm. globaalisti ja *benchmarkingin* avulla. Hänen mukaansa seuraamalla trendejä maailmalla voi saada itsensä näyttämään edelläkävijältä. Sen lisäksi tulevaisuudessa pitää olla ymmärrystä hankintatoimesta ja mielenkiintoa aiheeseen. Tämän avulla aiheesta pystyy keskustelemaan paremmin. Henkilö E kertoi, että tulevaisuudessa tuli kehittää tietoteknistä osaamista, yhteistyötaitoja, verkostojen johtamista ja hallintaa ja kielitaitoja.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että tulevaisuutta varten tulisi kehittää tietoteknistä osaamista ja tietojärjestelmien toimintaa. Yksi haastateltava mainitsi tilausjärjestelmän toiminnan perusteet, toinen mainitsi järjestelmien suunnittelun, seuraamisen ja ohjaamisen, ja kolmas mainitsi tietojärjestelmäosaamisen. Haastateltavat toivat esille myös mielipiteitä, jotka eivät toistuneet. Yhden mukaan hankintatoimeen liittyvää opetusta tulisi lisätä. Toinen mainitsi että toimintaympäristön seuraamista tulisi tehdä globaalisti ja *benchmarkingista* sekä trendien seuraamisesta pitäisi tulla yleisempää. Benchmarkingilla tarkoitetaan sitä kun omaa toimintaa verrataan kilpailijoihin. Kolmas mainitsi verkostojen johtamisen, hallinnon taitojen kehittämisen, kielitaidot ja yhteistyötaidot.

Seuraavaksi kysyttiin minkälaisia haasteita hankintatoimen ammattilaisella tulee olemaan tulevaisuudessa. Henkilö A mainitsi toimitusketjun hallinnan, johon kuuluvat etenkin verkostojen tunteminen ja alihankkijoiden verkostojen tunteminen. Hän mainitsi myös muuttuvan ilmapiirin ja muutokset maailmalla, esimerkiksi politiikan ja talouden kohdalla. Hän mainitsi esimerkkinä BREXIT:n. Henkilö A mainitsi asiat tässä järjestyksessä:

1. Toimitusketjun hallinta

2. Muuttuva poliittinen ja taloudellinen ilmapiiri

Henkilö B mainitsi kilpailukykyerot ja toiminnan kaventumisen. Hänen mukaansa kilpailu on kovaa ja se kovenee tulevaisuudessa entisestään. Haasteltava mainitsi myös ympäristöasiat tulevaisuuden haasteena. Hänen mukaansa haasteena on myös se, että jalostavaa työtä siirtyy kolmansiin maihin kustannuskysymysten vuoksi. Henkilö B mainitsi asiat tässä järjestyksessä:

1. Kilpailun koveneminen ja toiminnan kaventuminen
2. Jalostavan työn siirtyminen kolmansiin maihin
3. Kilpailukykyyn ylläpitäminen
4. Ympäristöasiat

Henkilö C kertoi, että tulevaisuuteen kuuluu aina myös haasteita. Hankintatoimessa niitä tulevat olemaan erilaiset teknologiat, sillä niitä pelätään koska ne vievät työpaikkoja. Hän kertoi, että myös hinta tulee olemaan tärkeä kysymys hankinnoissa ja että muutosvastarinta tulee tuomaan haasteita. ERP-järjestelmä tuo isoja kustannuksia pienille yrityksille ja tulevaisuuden teknologioiden hinnat ovat vielä kysymysmerkin alla. Henkilö C mainitsi asiat tässä järjestyksessä:

1. Muutosvastarinta
2. Teknologia vie työpaikkoja
3. Hinnan merkitys hankinnoissa
4. ERP-järjestelmän korkea hinta

Henkilö D kertoi, että tulevaisuuden haasteena on uusi pandemia, kestävä kehityksen mukainen toiminta pidemmällä kaavalla, luonnonvarojen loppuminen, BREXIT:n tyyliiset toimintaympäristön muutokset ja mahdolliset työvoiman saamiseen liittyvät haasteet. Hän mainitsi asiat tässä järjestyksessä:

1. Pandemia
2. Vihreä ajattelu
3. Luonnonvarojen ehtyminen
4. BREXIT:in tyyliiset toimintaympäristön muutokset
5. Työvoiman saamiseen liittyvät haasteet

Henkilö E kertoi, että tulevaisuuden haasteita ovat riskit, jotka voivat kasvaa, jos ollaan riippuvaisia toimittajien innovaatioista ja osaamisesta. Hän näkee *single sourcing* strategian tuovan riskejä sillä sen myötä riippuvuussuhde kasvaa. Single sourcing tarkoittaa tässä yhteydessä strategiaa jossa pyritään lähempään kumppanuuteen yksittäisten toimittajien kanssa keskittämällä tietynlaiset hankinnat yhdelle yritykselle. Sen lisäksi hän mainitsi, että jos tulevaisuudessa automatisoidaan asioita paljon, voidaan ajautua tilanteeseen, jossa ihminen menettää hallinnan koneista. Hän mainitsi asiat tässä järjestyksessä:

1. Riskien kasvaminen siirrettäessä toimintaa toimittajien päähän
 - a. Riippuvaisuus toimittajien innovaatioista ja osaamisesta
2. Kontrollin menettäminen koneista

Kaksi viidestä mainitsivat teknologian ja koneiden kehityksen ja siitä johtuvan työpaikkojen vähenemisen. Kaksi viidestä mainitsivat ympäristöasiat ja luonnonvarojen loppumisen haasteina. Kaksi viidestä mainitsivat poliittiseen ja taloudelliseen toimintaympäristöön liittyvät haasteet.

Haastateltavat mainitsivat myös haasteita, jotka eivät toistuneet muissa haastatteluissa. Näitä olivat toimitusketjun hallinta, verkostojen tunteminen, alihankkijoiden verkostojen tunteminen, kilpailukykyerot, kilpailun koveneminen ja toiminnan kaventuminen. Tuli ilmi, että ERP voi tuoda pienille yritykselle isoja kustannuksia ja että tulevaisuuden teknologian hinnat eivät ole vielä tiedossa ja voivat tuoda haasteita. Yksi mainitsi haasteina mahdollisen uuden pandemian, sen että pitää miettiä kestävää kehitystä pidemmällä aikavälillä ja sopivan työvoiman saamisen. Tulevaisuuden haasteiksi kerrottiin myös riippuvaisuus toimittajien innovaatioista ja osaamisesta sekä *single sourcing* strategioiden tuomat riskit. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 7) on kirjattu ylös haastatteluissa ilmi tulleet yhteneväisyydet.

TAULUKKO 7. Tulevaisuuden haasteet hankintatoimessa (n=5).

Vaikuttava tekijä	A	B	C	D	E	Yhteensä
Teknologian kehitys syrjäyttää perinteiset työpaikat			X		X	2
Luonnonvarojen väheneminen		X		X		2
Poliittiseen ja taloudelliseen toimintaympäristön haasteita	X			X		2

Seuraavaksi kysyttiin mitkä koulutukset ovat hyödyllisiä ammattilaisuuden näkökulmasta tulevaisuudessa. Henkilön A mukaan hyödyllisiä ovat sopimustuntemus, tiimityöskentelyn ja johtamisen koulutukset, alihankinnan johtaminen, nykyaikaiset johtamismenetelmät, tiiminjohtamismenetelmät ja hankinnan perustiedot. Niiden lisäksi hänen mielestään olisi hyödyllistä olla koulutusta uuteen ajatusmaailmaan: tiedolla johtamiseen, tiimien ja alihankintaverkoston johtamiseen, digitalisaatioon ja kaupallisuuteen. Haastateltava kertoi olevansa henkilökohtaisesti innostunut *start-up lean* ajattelumaailmasta, koska muuttuvan maailman takia on hyvä uudistua ja kokeilla asioita. Hänen mukaansa itsensä johtaminen on tärkeää paineensietokyvyn, oman hyvinvoinnin, priorisoinnin ja aikataulussa pysymisen takia.

Hän mainitsi koulutukset tässä järjestyksessä:

1. Sopimustuntemus
2. Tiimityöskentely
3. Johtaminen
 - a. Alihankinnan johtaminen

- b. Nykyaikaiset menetelmät
 - c. Tiiminjohtaminen
4. Lean start-up ajattelu
 5. Tiedolla johtaminen
 6. Digitalisaatio
 7. Kaupallinen

Kysyttäessä itsensä johtamisen tärkeydestä vastasi sen olevan tärkeää mutta ei tuonut sitä itse esille.

Henkilön B mukaan tulevaisuudessa koulutuksen olisi hyvä antaa ihmiselle vahva perusosaaminen, vahva kaupallisten asioiden koulutus, järjestelmien tuntemusta ja osaamista automaatiosta, ERP:stä ja kansainvälisyydestä. Hän mainitsi koulutukset tässä järjestyksessä:

1. Perusosaaminen
2. Kaupallinen koulutus
3. Järjestelmät
4. Automaatio
5. Kansainvälisyys

Henkilön C mukaan olisi hyödyllistä olla koulutusta koodaamisesta ja tekoälyn perusteista, järjestelmistä, teknologiasta, hankintojen johtamisesta, data-analyseista ja robotiikasta. Hän mainitsi asiat tässä järjestyksessä:

1. Koodaamisen ja tekoälyn perusteiden ymmärtäminen
2. Järjestelmäkurssit
3. Teknologiakurssit
4. Hankintojen johtaminen
5. Data-analysointi
6. Robotiikka

Henkilön D mukaan tulevaisuudessa olisi hyödyllistä olla koulutusta toimintaympäristöanalysoinnista, uusista ajattelutavoista, nykyisen toimitusketjun automatisoinnista, kaupankäynnistä ja verkostoitumisesta. Hän mainitsi asiat tässä järjestyksessä:

1. Toimintaympäristöanalysointi
2. Uudet ajattelutavat
3. Toimitusketjun automatisointi
4. Kaupankäynti
5. Verkostoituminen

Henkilö E kertoi, että tulevaisuudessa olisi hyödyllistä olla kaupallista koulutusta, verkostojen johtamiseen liittyvää koulutusta, digitalisaation mahdollisuuksiin liittyvää koulutusta, tulevaisuuden trendien koulutusta ja sopimusasioihin ja niiden ymmärtämiseen liittyvää koulutusta. Hän mainitsi asiat tässä järjestyksessä:

1. Taloudellinen koulutus

2. Verkostojen johtaminen
3. Digitalisaation mahdollisuudet
4. Trendit
5. Sopimusasiat

Kolme viidestä mainitsivat johtamiseen liittyvät koulutukset, joita olivat alihankinnan johtamisen menetelmät, nykyaikaiset johtamismenetelmät, tiiminjohtamismenetelmät tiedolla johtaminen, itsensä johtaminen, hankintojen johtaminen ja verkostojen johtamiseen liittyvät koulutukset. Kolme viidestä, mainitsivat liiketoimintaan liittyviä koulutuksia. Useat mielipiteet toistuivat kahdessa haastattelussa. Näitä olivat hankinnan vahvat perustiedot ja perusosaamisen, järjestelmäkoulutukset, uudet ajattelutavat, sopimuskoulutukset ja digitalisaatioon liittyvät koulutukset.

Esille tuli myös mielipiteitä, jotka eivät toistuneet. Yksi mainitsi tiimityöskentelykoulutukset, omaan hyvinvointiin liittyvät koulutukset ja aikatauluissa pysymisen koulutukset. Toinen mainitsi automaatioon ja kansainvälisyyteen liittyvät koulutukset. Kolmannen mukaan hyödyllisiä olisivat koodaamiseen, teknologiaan ja data-analysointiin liittyvät koulutukset. Neljännen mukaan hyödyllisiä olisivat toimintaympäristöanalysointiin liittyvät koulutukset ja tekninen koulutus. Viimeinen haastateltava kertoi, että olisi hyvä olla koulutusta tulevaisuuden trendeihin. Alla olevassa taulukosta (taulukko 8) löytyy kooste aiheen vastauksien yhteneväisyyksistä.

TAULUKKO 8. Tulevaisuudessa hankintatoimen ammattilaiselle hyödylliset koulutukset (n=5).

Koulutus	A	B	C	D	E	Yhteensä
Johtamiseen liittyviä koulutuksia	X		X		X	3
Liiketoimintaan liittyviä koulutuksia	X	X			X	3
Hankinnan vahvat perustiedot ja perusosaaminen	X	X				2
Järjestelmäkoulutuksia (ERP)		X	X			2
Uusia ajattelutapoja	X			X		2
Sopimustuntemukseen liittyviä koulutuksia	X				X	2
Digitalisaatioon liittyviä koulutuksia	X				X	2

7.6 Tuloksien yhteenveto

Tähän alalukuun koottiin ne vastaukset, joissa joko kaikki tai 4 viidestä haastateltavista olivat samaa mieltä. Kaupallinen koulutus oli kaikkien mielestä hyödyllinen hankintatoimen ammattilaiselle.

Enemmistö, eli 4 viidestä haastateltavasta toi esille myös teknisen koulutuksen hyödyllisyyden. Neljä viidestä toi esille myös suoraan hankintoihin liittyvät koulutukset hyödyllisinä. Kaikki haastateltavista kertoivat tekevänsä yhteistyötä yrityksen sidosryhmien kanssa.

Neljä viidestä toi esille kommunikaation ja vuorovaikutteisuuden tärkeyden ammattilaisuuden kannalta, ja kaikki heistä toivat ne esille ensimmäisenä kyseisen kysymyksen kohdalla. Pääosa haastateltavista oli sitä mieltä, että hankintatoimen ammattilaisen ominaisuuksiin kuuluvat myös yhteistyötaidot. Suhteet koettiin merkityksellisiksi alalla. Kaikkien haastateltavien mielestä kyky jäädä muiden mieliin oli tärkeää suhteiden rakentamisessa. Kansainvälisten hankintojen kannalta kaikki kokivat kulttuurien tuntemuksen ja kielitaidon hyödylliseksi. Neljä viidestä toivat esille englannin kielen, ja kolme heistä toi sen esille ensimmäisenä hyödyllisistä kielistä. Microsoft työkalut ja ERP-toiminnanohjausjärjestelmät ovat kaikilla haastateltavilla käytössä. Suurin osa mainitsi Microsoft Excelin ja Microsoft Officen. Suurin osa haastateltavista käytti analyyseja, tosin jokainen hyödynsi eri analyyseja. Yksi haastateltava ei kertonut käyttävänsä analyyseja, mutta mainitsi ne hyödyllisiksi.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että he eivät olleet hankkineet sellaiset osaamista, josta ei ollut heille hyötyä. Kaikki olivat myös samaa mieltä siitä, että toiminta digitalisoituu ja automatisoituu. Viisi haastateltavaa uskoivat että tulevaisuudessa tekoäly ja järjestelmät hoitavat automaattisesti tavaroiden tilauksia, ja ihmisten työ siirtyy enemmän järjestelmien valvontaan ja tarkasteluun. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että tulevaisuutta varten tulisi kehittää tietoteknistä osaamista ja tietojärjestelmien toimintaa.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 9) koottiin yhteen kaikki opinnäytetyön kirjoittajien näkökulmasta tärkeimmät haastatteluissa esille tulleet asiat. Kuvion tavoitteena on luoda yhtenäinen mielikuva lukijalle hankintatoimen ammattilaisesta, ja se edustaa haastattelujen mukaista hankintatoimen tyypillistä työntekijää ja sen mielipiteitä aiheeseen liittyen.

TAULUKKO 9. Hankintatoimen ammattilaisen esimerkkiprofiili

Tiivistelmä hankintatoimen ammattilaisesta	
Perusasiat	<ul style="list-style-type: none"> - Jako operatiiviseen ja strategiseen hankintaan - Tavarantoimittajia Suomessa ja ulkomailla - Kategorisoidut hankinnat - Projektikohtaisia hankintoja - Erillinen hankintaosasto - Keskitetyt hankinnat
Työtehtävät	<ul style="list-style-type: none"> - Hankintaprosessin eri vaiheet - Yhteistyö - Neuvottelemisen - MRP

	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotekehitysprojektit - Toiminnan suunnittelu ja ohjaaminen
Koulutukset	<ul style="list-style-type: none"> - Kaupalliset-, tekniset- ja hankintakoulutukset etenkin korkeakoulussa - Kirjat - Podcastit - Yksittäiset koulutukset yliopistoissa tai yksityisillä koulutuksen tarjoajilla - Kaikki koulutukset hyödyllisiä tavalla tai toisella
Ammattilaisuus	<ul style="list-style-type: none"> - Analyysitaidot - Kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot - Yhteistyökyky - Neuvottelutaidot - Tarkkuus - Suhteet ovat merkityksellisiä
Kansainvälinen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Kielitaito, etenkin englannin kieli - Kohdemaiden kulttuurituntemus
Haastateltavan työssä käyttämät työkalut, analyysit ja järjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft, etenkin Office ja Excel - ERP - Erilaiset analyysit
Tulevaisuuden muutokset hankintatoimessa	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisaatio - Automaatio - Ihmissuhteet eivät korvaa ihmisen työpanosta - Toimittajayhteistyön tärkeys kasvaa - Resurssien optimointi
Tulevaisuudessa hyödyllinen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Tietotekninen osaaminen
Tulevaisuuden haasteet hankintatoimen ammattilaiselle	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologian ja koneiden kehitysten vaikutus työpaikkojen määrään - Ympäristöasiat ja luonnonvarojen loppuminen - Ympäristön tuomat poliittiset ja taloudelliset haasteet
Tulevaisuudessa hyödylliset koulutukset	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisaatioon liittyvät koulutukset - Johtamisen koulutukset - Liiketoiminnan koulutukset - Hankinnan koulutukset - Järjestelmä koulutukset

	<ul style="list-style-type: none">- Uusia ajattelutapoja opettavat koulutukset- Sopimuksiin liittyvät koulutukset
--	--

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan haastatteluissa ilmi tulleita asioita ja niiden merkityksellisyttä tutkimusongelman kannalta. Kuten aiemmin on kerrottu, tutkimusongelma on seuraavanlainen: "Minkälaista osaamista suomalaisessa yrityksessä toimiva hankintatoimen ammattilainen tarvitsee työssään nyt ja tulevaisuudessa?". Kirjoittajat kokevat, että ongelman kannalta kaikista perustiedoista ei ole tarpeellista tehdä erikseen johtopäätöksiä, sillä niiden merkitys opinnäytetyön kohdalla on pääasiassa luoda mielikuva minkälaista työtä haastateltavat tekevät ja minkälaisessa ympäristössä he toimivat.

8.1 Johtopäätökset perustiedoista

Kaikki haastateltavat ovat korkeasti koulutettuja. Haastateltavilla oli joko kaupallinen tai tekninen koulutus, tai niiden yhdistelmä. He kertoivat tekevänsä töissään hankintaprosessin eri vaiheiden työtehtäviä. Tehtävät vaihtelivat henkilöittäin, ja niitä olivat esimerkiksi tilaaminen ja toimittajavalinta. Jokainen haastateltava teki yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa.

Ongelman kannalta tämä tarkoittaa sitä, että koska näitä tehtäviä tehdään hankintatoimessa, voidaan katsoa, että näiden aiheiden ymmärtäminen ja näihin aiheisiin liittyvä osaaminen on tarpeellista. Haastateltavat toimivat useissa hankintatoimeen liittyvissä tehtävissä, joten voidaan katsoa, että heillä on tarpeellinen ymmärrys aiheeseen liittyvistä yksityiskohdista. Tutkimusongelman kannalta tämä tarkoittaa, että haastatellut voidaan katsoa olevan hankintatoimen ammattilaisia. Toisin sanoen, he ovat sopiva kohderyhmä tutkimukselle.

8.2 Koulutukseen liittyvät johtopäätökset

Haastatteluvastauksista tuli ilmi, että osallistujat pitivät tärkeinä kaupallista koulutusta, teknistä koulutusta ja suoraan hankintatoimeen liittyvää koulutusta. Kaupallinen koulutus oli mainittu usein ensimmäisenä, joka vahvistaa mielikuvaa sen tärkeydestä. Toisella sijalla olivat kahdessa haastattelussa tekninen koulutus ja hankintakoulutus. Tämä on linjassa haastattelujen omien koulutusten kanssa. Haastateltavat mainitsivat myös muita koulutuksia, jotka voidaan kuitenkin katsoa olevan osa hankintatoimeen ja liiketoimeen liittyviä. Näitä olivat esimerkiksi logistiikan koulutukset, neuvottelukoulutukset, lean start-up, laatutietämys, juridiikka, ihmishuhdetaidot, oston perus- ja jatkokurssit. Nämä ovat linjassa haastateltujen työtehtävien kanssa, ja sen vuoksi voidaan todeta, että kyseisillä koulutuksilla saadaan osaamista heidän mainitsemien tehtävien hoitamiseen. Hankintatoimen ammattilaisen osaamisen tunnistamisen kannalta tämä on tärkeä huomio.

8.3 Ammattilaisuuteen ja osaamiseen liittyvät päätelmät

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi haluttiin selvittää mistä ammattilaisuus ja osaaminen koostuvat hankintatoimen töissä. Suurin osa haastateltavista kuvaili hankintatoimen ammattilaista vuorovaikutustaitoiseksi, yhteistyökykyiseksi ja kommunikaatiotaitoiseksi. Enemmistö kuvaili ammattilaista myös analyttiseksi ja tarkaksi. Muita suotuisia ominaisuuksia olivat esimerkiksi neuvottelutaidot, järjestelmien ymmärtämisen, ison kokonaisuuden hahmottamisen, motivaation ja

soveltamiskyvyn. Näitä vastauksia tukevat myös haastattelijoiden tekemät havainnot haastateltavista, joiden perusteella he sopivat esimerkiksi vuorovaikutustaitoisuuden, yhteistyökykyisyyteen ja kommunikaatiotaitoisuuden kriteereihin.

Samojen vastauksien toistuesssa usein voidaan tulla johtopäätökseen, että tällaiset piirteet ovat oleellisia ammattilaiselle. Vastaukset olivat myös linjassa aiemmin esille tulleiden työtehtävien kanssa. Työtehtävät vaativat vuorovaikutusta, joten vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä. Hankintatoimen ammattilaiset tekevät analyysyjä työssään, joten on myös luonnollista että heidän mielestään analyttinen ajattelu on oleellista. Osa vastauksista ei ole tullut esille aiemmin, esimerkiksi motivaatio ja ison kokonaisuuden hahmottaminen, mutta maalaisjärjellä ajatellen ne ovat hyödyllisiä taitoja yleensä ottaen työelämässä, ei pelkästään hankintatoimen tehtävissä.

Kaikki kertoivat kokevansa, että suhteet ovat hyödyllisiä alalla, mikä on loogista ottaen huomioon kuinka paljon yhteistyötä hankintatoimen ammattilaiset tekevät. Kysyttäessä minkälaisia taitoja tähän tarvitsee, haastateltavat sanoivat, että henkilökohtaiset ominaisuudet ovat tärkeitä tässä. Enemmistön mielestä säännöllinen yhteyden pitäminen on oleellista. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että suhteiden luomiseen liittyvää osaamista on hyvä olla.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän yrityksessään tehdään kansainvälisiä hankintoja. Haastateltavien mukaan kansainvälisissä hankinnoissa tarvitaan osaamista etenkin vieraiden kielten kohdalla. Kaikki haastateltavat kertoivat sen olleen tärkeää. Etenkin englannin kieli nousi esille. Kaikki haastateltavat kertoivat kohdemaan kulttuurin tuntemuksen ja ymmärryksen tärkeänä. Sen lisäksi suurin osa toi esille, että kansainvälisten sopimusten osaaminen ja sopimusjuridiikka ovat hyödyllisiä osaamisalueita kansainvälisessä hankintatoimessa. Yksittäisiä mielipiteitä kansainvälisiin hankintoihin liittyen oli tiimityöskentelytaidot ja vienti ja tuontitoimintojen tuntemus.

Tutkimusongelman kannalta tästä voi vetää johtopäätöksen, että useat hankintatoimen työntekijät tekevät hankintoja Suomen ulkopuolelta, joten kansainväliselle osaamiselle on tarvetta. Tulosten mukaan voidaan päätellä, että hankintatoimen ammattilaisen olisi hyvä osata ainakin englantia, sillä se mainittiin monta kertaa ja usein ensimmäisenä. Yksittäiset mielipiteet ovat linjassa aiempien löydöksiensä kanssa yhteistyön osalta, ja vienti- ja tuontitoimintojen osaaminen on ainakin osittain sopimusten ja sopimusjuridiikan tuntemusta. Kaikki haastateltavat pitivät kulttuurin tuntemusta ja ymmärrystä tärkeänä, ja sen tiedon ja loogisesti ajatellen voidaan todeta, että sitä on syytä olla.

Kaikki haastateltavat käyttävät ERP- järjestelmää, ja mainitsivat sen lisäksi käyttävänsä Microsoft-työkaluja. 80 % haastateltavista mainitsi Microsoft Officen erikseen. Suurin osa haastatelluista kertoi käyttävänsä erilaisia analyysseja ja järjestelmiä. Tästä tiedosta voidaan päätellä, että erilaisten analyysien osaaminen on tarpeellista ammattilaisuuden kannalta, mutta mikään tietty analyysi ei noussut erityisen tärkeäksi. Yksi haastatelluista ei kertonut käyttävänsä analyysseja, mutta kertoi analyttisyyden kuuluvan ammattilaisen piirteisiin. Etenkin ERP:n käytön ja Microsoft työkalujen käyttö ovat tärkeitä osata haastattelujen mukaan. Officen usean mainitsemiskerran vuoksi voidaan päätellä, että se on hyödyllistä osata. Haastateltavilla oli käytössään lukuisia eri järjestelmiä, joista on vaikeaa nostaa muita erityisen tärkeiksi, mutta osaamisen tarpeen kannalta voidaan todeta, että erilaisten järjestelmien käyttämisen osaaminen on oleellista.

Ammattilaisuuden kannalta hyödylliseksi osaamiseksi haastateltavat kertoivat esimerkiksi seuraavia asioita: hankintojen perusprosessien, laadun ja logistiikan toimintojen ymmärryksen. Haastateltavien mielestä hyödyllisiä olivat myös esimerkiksi vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot, neuvottelutaidot, yhteistyötaidot, sidosryhmien hallintataidot ja taloudellinen osaaminen. Haastateltavien työpaikoilla osaamisen tarpeeseen vaikutti kahden henkilön kohdalla kokonaisuus, omat tehtävät ja toimiala. Muut mainitsivat projektien tyyppien ja organisaation tapojen vaikutuksen osaamisen tarpeeseen.

Tutkimusongelman kannalta voidaan todeta, että haastateltavien vastauksissa esille tulleet asiat kuuluivat pääasiassa hankintojen, logistiikan ja liiketoiminnan perusasioihin. Voidaan siis päätellä, että näiden aihealueiden perusymmärrys on kaikkien mielestä hyödyllistä osaamista. Tekniset seikat ovat yksittäinen poikkeama vastauksissa, ja se saattaa selittyä osittain henkilön vahvan teknisen taustan vuoksi. Sama henkilö mainitsi, että työssä pärjää ilman sitäkin. Viestintään liittyviä asioita tuli esille tässäkin kohtaa tutkimusta, mikä on linjassa aiempien tuloksien kanssa. Voidaan päätellä, että viestinnällisellä osaamisella on hyötyä hankinnoissa. Haastateltavien yhtenäisen mielipiteen vuoksi on selvää, että kaikesta osaamisesta on jotain hyötyä.

8.4 Tulevaisuuteen liittyvät johtopäätökset

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi haluttiin selvittää myös mistä tulevaisuus koostuu ja miten se näkyy hankintatoimen osaamisen tarpeissa. Kun henkilöitä pyydettiin kuvaamaan hankintatoimen muutosta tulevien 20 vuoden aikana, he kaikki kertoivat digitalisaation ja automatisaation yleistyvän. Valtaosan mielestä tekoäly ei korvaa ihmistä hankintatoimen työssä. Resurssien optimointia ja toimittajayhteistyötä pidettiin tärkeänä. Muita esille tulleita muutoksia olivat resurssien väheneminen, etätyön yleistyminen ja tuotteiden tarkastelu etänä.

Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että digitalisaatioon ja automatiikkaan liittyvää osaamista on tärkeää kerryttää tulevaisuutta varten. Niihin liittyen haastateltavat toivat esille erilaisia asioita, eli yhtä tiettyä digitalisaation muotoa on mahdotonta päätellä haastatteluista, mutta digitalisaatioon liittyvää tietoa yleensä ottaen on hyvä kerryttää. Yhteistyön merkitys toistui jälleen kerran.

Haastattelujen mukaan kaikkien mielestä tulevaisuudessa ammattilaisten tulisi kehittää tietoteknistä osaamista ja tietojärjestelmien toimintaa. Kuten aiemmin mainittu, ERP- ja Microsoft - järjestelmät ovat yleisesti käytössä jo nyt, ja haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että niin tulee todennäköisesti olemaan myös tulevaisuudessa. Yksittäisten mielipiteiden mukaan toimintaympäristön seuraaminen globaalisti, *Benchmarking*, verkostojen johtaminen ja trendien seuraaminen ovat tärkeitä tulevaisuudessa. Näistä *Benchmarking* ja verkostojen johtaminen ovat mainittu jo aiemmin.

Kysyttäessä hankintatoimen tulevaisuuden haasteista vastaukset olivat hajanaisia. Haasteiksi kuvailtiin esimerkiksi toimintaympäristön muuttuminen, ERP:n tuomat kustannukset, uudet pandemiat ja työvoiman saannin hankaluudet. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että haastattelujen mukaan ei ollut yhtä tiettyä haastetta, joskin teknologian tuomat haasteet ja ympäristöasiat toistuivat muutama otteeseen. Tämä on linjassa kerrottujen tarpeellisten taitojen kanssa

ympäristöasioita lukuun ottamatta. Tutkimusongelman kannalta oleellinen huomio on huoli ympäristöasioista, joka viittaa siihen, että niihin liittyvää osaamista olisi hyvä olla tulevaisuudessa.

Kolmen haastateltavan mielestä tulevaisuudessa hyödyllisiä koulutuksia ovat johtamiseen liittyvät koulutukset ja liiketoimintaan liittyvät koulutukset. Kaksi mainitsi hankinnan vahvat perustiedot ja perusosaamisen, ERP- järjestelmän koulutukset, sopimustuntemukseen liittyvät koulutukset ja digitalisaatioon liittyvät koulutukset. Muita mainittuja tulevaisuudessa hyödyllisiä koulutuksia olivat automaatioon ja kansainvälisyyteen, koodaamiseen, datan-analysointiin, toimintaympäristön analysointiin ja tulevaisuuden trendeihin liittyvät koulutukset.

Yhteneväisyyksiä löytyi haastateltavien mainitsemien tulevaisuudessa hyödyllisten koulutusten, tulevaisuuden muutoksien ja nykyhetken hyödyllisten koulutuksien välillä. Esimerkiksi yksittäisistä esille tulleista asioista tiimityöskentelykoulutus vahvistaa mielikuvaa yhteistyön tärkeydestä, aikatauluissa pysymisen koulutukset tukevat täsmällisyyden tärkeyttä, ja automaation, koodaamisen ja data-analysoinnin koulutukset sopivat hyvin digitalisaation tuomien vaatimusten täyttämiseen.

8.5 Tiivistelmä johtopäätöksistä

Haastateltavien voidaan katsoa olevan ammattilaisia. Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että hankintatoimen perusteiden osaaminen ja yhteistyötaidot ovat hyödyllisiä. Voidaan päätellä, että teknisestä, kaupallisesta ja suoraan hankintoihin liittyvästä koulutuksesta on hyötyä. Myös logistiikan perusteiden osaaminen on hyödyllistä. Muita hyödyllisiä koulutuksia ovat logistiikkaan, neuvottelemiseen, lean start-upiin, laatutietämykseen, juridiikkaan, ja ostoon liittyvät koulutukset. Hankintatoimen ammattilainen on johtopäätösten mukaan vuorovaikutustaitoinen, kommunikaatiotaitoinen, analyysitaitoinen, neuvottelutaitoinen ja järjestelmiä ymmärtävä. Kansainvälisistä taidoista kuten kulttuurien ymmärtämisestä ja englannin kielen osaamisesta on hyötyä. Järjestelmistä Microsoft työkalujen, etenkin Officen ja Excelin, ja ERP-järjestelmien tunteminen ovat tarpeellisia taitoja. Ammattilaisen olisi syytä osata käyttää myös analyyseja.

Tulevaisuudessa hankintatoimesta tulee entistä digitalisoituneempi ja automatisoitu. Koneet eivät tule korvaamaan ihmistä, mutta työn luonne muuttuu etenkin operatiivisten tehtävien automatisoinnin myötä. Ympäristöasiat tulevat entistä tärkeämmiksi, joten niihin liittyvää osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Digitalisaation, automaation ja ympäristöasioiden koulutukset ovat siis hyödyllisiä hankintatoimen ammattilaiselle.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrottiin Sydänmaalakan (2008) osaamispuusta. Johtopäätökset päätettiin esittää osaamispuun mukaisesti, sillä kuvan avulla ne voivat olla helpommin ymmärrettävässä muodossa osalle lukijoista. Puiden oksille valittiin sellaisia tuloksia jotka toistuivat suurimmassa osassa haastatteluissa, ja jotka tuntuivat opinnäytetyön kirjoittajien mielestä tärkeimmiltä löydöksiltä. Hankintatoimen osaajan osaamispuu on esitetty opinnäytetyön lopussa olevassa liitteessä 4 (liite 4).

9 POHDINTA

Tässä luvussa pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan, ja verrataan tutkimuksessa saatuja tuloksia teorioihin. Luvussa arvioidaan myös työn onnistumista ja vastaavuutta toimeksiantajan, eli Savonian tarpeisiin. Niiden lisäksi työn luotettavuutta arvioidaan. Tämän luvun kirjoittaminen toteutettiin niin, että tuloksien mukaisessa järjestyksessä etsittiin vastaavia asioita teoriapohjasta, ja kirjattiin ylös, kun yhtäläisyyksiä löytyi.

9.1 Tulosten vastaavuus teorioihin

Kun vertaa hankintatoimen ja logistiikan perusasioista kertovia teorioita haastattelutuloksiin, voi huomata että samat asiat toistuivat. Haastateltavat toivat esille taitoja, jotka vastaavat kirjoissa esitettyjen tyypillisten hankintatoimen työtehtävien hoitamiseen tarvittavia taitoja. Tuloksissa tuli ilmi, että haastateltavat ovat korkeasti koulutettuja, tekevät yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja heillä on joko kaupallinen tai tekninen koulutus. He pitivät kaupallista, teknistä ja hankintoihin liittyvää koulutusta hyödyllisenä hankintatoimen työn kannalta. Teorioissa ei tule ilmi suoraan minkälainen koulutustausta henkilöllä tulee olla, ja myös haastatteluissa todettiin, että hankintatoimessa työskentelee ihmisiä useista eri koulutustaustoista.

Tuloksien mukaan haastateltavat pitivät hankintatoimen ammattilaista vuorovaikutustaitoisena, yhteistyökykyisenä ja kommunikaatitaitoisena. Yhteistyö toistuu myös useissa kohdissa teoriaosuutta. Ihmissuhteisiin liittyvää osaamista tarvitaan useissa hankintatoimeen liittyvissä tehtävissä. Tulokset ovat myös linjassa McKinseyn ja Supply Management Institutin tutkimuksen kanssa, jonka mukaan yksi hankintatoimeen eniten vaikuttavista seikoista on tiivis yhteistyö kaikkien sidosryhmien kanssa. Esimerkiksi hankintoihin vaikuttavat henkilöt ovat merkittävässä osassa hankintoja tehdessä, ja jos kommunikaatio heidän kanssaan ei onnistu voi ilmetä ongelmia hankintojen saapuessa ja käyttövaiheessa. Hankintatoimen henkilöt ovat tekemisissä useiden sidosryhmien kanssa, joita ovat esimerkiksi tavarantoimittajat ja kollegat.

Haastateltavat uskovat ihmissuhdetaitojen ja yhteistyötaitojen olevat tärkeitä ja hyödyllisiä osaamisen alueita. Teorian mukaan yhteistyön onnistumisen kannalta vuorovaikutustaidot ovat merkityksellisiä, mikä tukee myös haastattelujen mielipiteitä hankintatoimen ammattilaisen vuorovaikutustaitojen hyödyllisyydestä. Kuten teoriassa on mainittu, yhteistyön avulla saavutetaan hyvinvointia, tavoitteita ja toiminnan parantumista. Nämä asiat vahvistavat haastateltujen mielipiteiden vastaavuutta todellisuuden tilanteeseen. Tämä löydös on linjassa Otalan (2008) kanssa. Hän kertoi että yksi osaamisalueiden osa-alueista on suhdepääoma. Tämän löydöksen luotettavuutta tukee myös se että esimerkiksi Lappeenrannan teknisen yliopiston hankintojen johtamisen maisteriohjelma panostaa verkostojen luomiseen ja kumppanuuksien kehittämiseen. Myös esiintymis- ja ryhmätyötaitoja pidetään niin tärkeinä että niitä opetetaan kyseisessä maisteritutkinnossa.

Tämä näkyi myös ehdotuksissa tulevaisuuden koulutuksissa: eräs haastateltava mainitsi tiimityöskentelykoulutuksen. Haastatellut uskoivat myös, että yhteistyön tuottamaan tekoäly ei

korvaa ihmiskontakteja. Tulevaisuuden ennusteissa haastateltavat kertoivat myös, että sisäinen markkinointi ja verkostoituminen tulevat olemaan tärkeitä myös tulevaisuudessa. Myös aihetta koskevassa teoriaosuudessa on kerrottu, että tulevaisuudessa hinnan sijaan keskitytään arvoon.

Haastatellut kuvailivat ammattilaista analyttiseksi ja neuvottelutaitoiseksi. Suurin osa haastateltavista kertoi tekevänsä analyyseja töissään. Tämä löydös on linjassa Niemisen (2016) kanssa. Hän kertoi että hankintatoimen työnkuvaan kuuluu erilaisten analyysien, esimerkiksi ABC-analyysin käyttäminen. Jotta toimintaa pystytään kehittämään oikeaan suuntaan, on ymmärrettävä tilannetta, ja tätä varten täytyy hallita analyyseja, jotka sopivat siihen. Tällöin voidaan todeta, että teoria tukee tätä väittämää.

Teoriaosuudessa kerrotaan, että neuvottelutilanteet ovat välttämättömiä hankintatoimessa, ja niissä käydään läpi kaikkia asioita, jotka ovat tärkeitä sopimuksen laatimisessa. Voidaan siis sanoa, että tämäkin haastatteluissa ilmi tullut väittämä vastaa Niemisen (2016) antamaa mielikuvaa osaamisen tarpeesta. Haastateltavat kuvailivat ammattilaista myös tarkaksi ja täsmälliseksi. Näiden piirteiden voidaan ajatella olevan tärkeitä yleensä ottaen työelämässä, ei pelkästään hankinnoissa. Teorian mukaan riskien hallinnassa tarkkuudesta on hyötyä, etenkin sopimuksia laatiessa. Riskienhallinta on yksi kolmesta hankintatoimen päätehtävästä. Käy myös järkeen, että sopimustuntemus on mainittu haastatteluissa. Teorian mukaan etenkin sopimuksien sitovuuden vuoksi se on oleellista hallita.

Haastateltujen mukaan ammattilaiset ymmärtävät erilaisten järjestelmien toimintaperiaatteita. Nieminen (2016) oli asiasta samaa mieltä. Teorian mukaan niiden avulla muun muassa tehostetaan toimintaa. ERP- järjestelmä ja Microsoft- työkalut nousivat ylös haastatteluissa. Microsoft työkalujen hyödyllisyys on myös linjassa muiden löydöksiensä kanssa, sillä esimerkiksi Excel on hyvä laskelmien tekemiseen, mitä tarvitaan hankintojen kaupallisella puolella. Aiemmin on todettu että vuorovaikutustaidot ovat tarpeellisia, joten on loogista että Microsoftin muutkin työkalut ovat hyödyllisiä, sillä ne soveltuvat kommunikointiin. Haastattelijien mukaan myös tulevaisuudessa ammattilaisten tulisi kehittää tietoteknistä osaamista. Tämä on linjassa tulevaisuudesta kertovan teoriaosuuden kanssa, sillä sen mukaan digitalisaatio yleistyy ja tietojärjestelmät kehittyvät.

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että on tärkeää ymmärtää hankintojen kaupallisuus, mikä on linjassa koko teoriaosuuden kanssa. Esimerkiksi Logistiikan Maailman julkaisuissa (Logistiikan Maailma julkaisuajankohta tuntematon) tuli ilmi esimerkiksi hankintojen osuus kuluista ja niiden vaikutus kannattavuuteen ja myyntihintoihin. Täten voidaan sanoa, että väittämä vastaa teorian tietoa. Teoriaosuudessa tulee ilmi lukuisia kertoja, kuinka taloudelliset tekijät vaikuttavat hankintatoimen ja logistiikan töissä. Esimerkkejä tästä ovat tuotannonohjauksen järjestelmän valitseminen ja kulujen karsiminen hankintoja keskittämällä. Etenkin Nieminen (2016) nostaa operatiivisen hankintatoimen tärkeäksi kulujen hallitsemisessa, mutta haastattelijien perusteella saa vaikutelman että se on oleellista kaikissa hankintatoimen tehtävissä. Kuten teorioissa on mainittu, hankintatoimen keskeisiä tehtäviä ovat kustannustehokkuus, arvon tuottaminen ja riskien hallitseminen. Nämä kaikki liittyvät vahvasti liiketoimintaan, joten myös tämä teoria tukee väittämää kaupallisen osaamisen hyödyllisyydestä.

Kuitenkin, sekä teoriaosuuden että tutkimustuloksien mukaan hintojen lisäksi hankinnoissa tulee huomioida muita asioita. Haastatteluissa todettiin, että hankinnan, logistiikan ja liiketoiminnan perusasioiden ymmärtäminen on hyödyllistä. Nämä löydökset ovat loogisia kun niitä vertaa opinnäytetyön teorioihin. Hankintatoimen teoriaa lukiessa kaikki nämä alueet tulevat luonnollisesti esille, sillä hankintatoimi on osa logistiikkaa, ja kaupallisuus on vahvasti läsnä siinä, kuten aiemmin on jo todettu.

Tutkimuksessa selvisi, että kaikissa haastateltavien yrityksissä tehdään kansainvälisiä hankintoja ja englannin kieli ja ulkomaiden kulttuurien tunteminen oli heidän mielestään erityisen tärkeää. Teorian mukaan hankintatoimessa tarvitaan myös osaamista kansainvälisestä toiminnasta, ja globaalien hankintojen avulla voidaan esimerkiksi alentaa ostohintoja. Levonen ja Maijala (2008) ovat todenneet että kansainvälistyminen on tuonut tullessaan tarvetta siihen liittyvästä osaamisesta, jota ovat esimerkiksi verkostoitumistaidot, kielitaidot, tietotekninen osaaminen ja kansainvälisyyden ymmärtäminen. Myös Nieminen (2016) oli samaa mieltä kansainvälisen osaamisen tarpeellisuudesta, ja hänen mukaansa globaalit hankinnat kasvavat entisestään. Nämä asiat ovat linjassa, joten voidaan sanoa, että kansainvälistä osaamista on hyvä olla. Tältä osin on kuitenkin oltava kriittisiä, sillä kansainvälisyyttä kysyttiin tarkentavana kysymyksenä, joka voidaan tulkita olevan johdatteleva.

Teknisen osaamisen hyödyllisyys tuli esille tuloksissa, mutta yksikään haastateltava ei tuonut esille, että se olisi välttämätöntä. Teorian mukaan huomataan, että koulutuksissa teknisyyden on erittäin läsnä etenkin suoraan logistiikkaan liittyvissä koulutuksissa. Suoraan hankintoihin liittyvissä koulutuksissa ei ollut tekniseen osaamiseen valmistavia koulutuksia, toisin kuin esimerkiksi JAMK:in logistiikan insinöörin tutkinnossa. Teorian mukaan hankintatoimi osallistuu joskus tuotekehitykseen, joten voisi kuvitella, että joissakin hankinnoissa teknisellä osaamisella on suuri merkitys.

Haastateltavien mukaan tulevaisuudessa digitalisaatio ja automaatio ovat tärkeitä osaamisen alueita. Tätä väittämää tukevat myös lähteinä käytetyt Valtioneuvoston julkaisu (2018) ja Talouden ja Hankinnan tila- tutkimus (2020). Logistiikan alalla robotiikan ja automatisoinnin tavoitteita ovat esimerkiksi tuottavuus ja turvallisuuden kasvu. Nämä ovat keskeisiä asioita hankintatoimessa. Suomalaiset yritykset pyrkivät kehittämään digitalisointia, ja uskovat että investoimalla siihen, varat saadaan takaisin korkojen kanssa. Teorian mukaan prosessien digitalisaatio muuttaa etenkin operatiivista ostamista, ja tämä on linjassa haastateltavien uskomusten mukaisesti.

Tuloksissa ilmeni, että ympäristöasioihin liittyvää osaamista olisi hyvä olla tulevaisuudessa. Teorian mukaan vastuullinen toiminta on nykypäiväistä, tuo etua kilpailussa ja ulottuu oman toiminnan ulkopuolellekin. Voidaan siis sanoa, että tulokset ovat linjassa ja ympäristöasioihin liittyvää osaamista olisi syytä olla.

Tuloksissa ilmeni että johtamisen, liiketoiminnan, hankinnan, ERP:n, sopimustuntemuksen, digitalisaation ja automaation koulutukset ovat tärkeitä tulevaisuudessa. Niemisen (2016) mukaan hankintojen johtaminen tulee keskittymään asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen, ja siten onkin loogista, että haastateltavat kokivat aiheeseen liittyvän koulutuksen tärkeäksi tulevaisuudessa. Liiketoiminta on vahvasti läsnä hankinnoissa, ja kuten edellä mainittu hankinnan perusosaaminen on

tarpeellista, ERP- järjestelmät ovat yleisesti käytössä ja digitalisaatio jatkuu teorian mukaan tulevaisuudessakin.

Teorian mukaan digitalisaatioon ja automatisointiin investoidaan, jotta löydetään uusia ratkaisuja, joista esimerkkejä ovat automatisoitu merilogistiikka ja automatisoitu varastotoiminta. Sopimuksien tunteminen kuuluu taktisen hankintatoimen tehtäviin jo nyt. Maalaisjärjellä ajatellen se ei tulevaisuudessa tule muuttumaan, elleivät järjestelmät kehity sen tuntemuksen korvaaviksi. Kuten mainittu aiemmin, tulevaisuudessa logistiikan-alalla automaatio tulee kasvamaan. Haastateltavien mielestä tulevaisuudessa operatiivinen ostaminen automatisoituu, ja sen myötä hankintatoimen työtehtävät muuttuvat strategisemmiksi. Myös Nieminen (2016) ja Van Weele (2019) olivat samaa mieltä asiasta.

Toisin kuin teorioista voisi päätellä, strategia ei tullut vahvasti esille haastattelujen aikana. Opinnäytetyön kirjoittajille tuli myös yllätyksenä, että ilmastonmuutos ei ollut toistuvasti puheen aiheena haastattelussa. Hankintoihin liittyvä riskienhallinta tuli ilmi, mutta ei ollut puheenaiheena läheskään yhtä usein kuin hankintoihin liittyvät kulut. Pentti Sydänmaalakan (2008) esitetyn Osaamispuun alaosan alueet kuten arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia, lahjakkuus sekä tietoisuus eivät myöskään tulleet vahvasti esille haastattelujen aikana. Aiheista puhuttiin ohimennen, mutta kukaan haastateltavista ei avannut niitä omatoimisesti tarkemmin.

9.2 Tutkimusongelman ratkaisu ja kriittinen arvio opinnäytetyön onnistumisesta

Koska Savonia-ammattikorkeakoulu on tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, ja työn tavoitteena on selvittää minkälaisia asioita hankintatoimeen liittyvässä koulutustarjonnassa olisi hyvä olla, on tuloksien kannalta päädytty seuraavanlaisiin päätelmiin. Hankintatoimen ammattilaisella olisi hyvä olla alla lueteltuja ominaisuuksia sekä taitoja nyt ja tulevaisuudessa:

- Yhteistyötaidot
- Analyttiset taidot
- Neuvottelutaidot
- Järjestelmäosaamista etenkin ERP- järjestelmästä
- Microsoft työkalujen käyttötaidot, etenkin Excel
- Hankintojen kaupallisen puolen ymmärtäminen
- Englannin kieli ja muu kansainvälinen osaaminen
- Logistiikan, hankintatoimen ja liiketalouden perusteet
- Tekninen osaaminen (hyödyllistä mutta ei välttämätöntä)
- Digitalisaatio ja automaatio tulevaisuudessa
- Ympäristöasioiden osaaminen tulevaisuudessa
- Johtamisen koulutukset tulevaisuudessa
- Sopimustuntemus tulevaisuudessa

Toimeksiantaja halusi saada tietoa, jonka avulla koulutusta voidaan kehittää. Tietoa hankintatoimen osaamisen tarpeista saatiin, joten voidaan todeta että tämän avulla kehitystyötä on mahdollista tehdä. Kriittisesti ajatellen kuitenkin olisi ollut tarpeellista etsiä tarkempia konkreettisia asioita, joita

opintojen tulisi sisällyttää. Tämän opinnäytetyön tulokset esittävät lähinnä vastauksia yleisellä tasolla, kun taas opetuksen kannalta esimerkiksi hankintatoimen perusteiden tarkempien tarpeellisten sisältöjen selvittäminen olisi mahdollisesti ollut hyödyllistä. Opinnäytetyön otanta sisältää vain valmistavan teollisuuden yrityksiä, vaikka Savonia-ammattikorkeakoulusta valmistuu opiskelijoita myös muille aloille. Täten voidaan sanoa, että vastatakseen tarpeeseen paremmin, tulisi haastatteluja tehdä myös muilta toimialoilta.

Savonia-ammattikorkeakoulu voi hyötyä tästä opinnäytetyöstä saamalla tietoa oman opetuksensa kehittämiseksi. He voivat nähdä mitkä koulutustarjonnassa olevat kurssit vastaavat jo nyt hankintatoimen tarpeeseen, ja tämän avulla mahdollisesti ohjata hankintatoimesta kiinnostuneita opiskelijoita panostamaan kyseisiin kurseihin. Tämä opinnäytetyö voi myös olla apuna, jos opiskelija on kiinnostunut hankintatoimesta ja haluaa lyhyen tietopaketin perusteista ja alan vaatimuksista. Tämä työ on myös hyödyllinen henkilöille, jotka eivät ole varmoja mitä hankintatoimen ammatissa tehdään.

Tasa-arvo on tärkeä aihe opinnäytetyön kirjoittajille. Yllätykseksi opinnäytetyön tekemisen aikana selvisi, että useat hankintatoimeen liittyvät koulutukset ovat maksullisia ja kaukana Pohjois-Savosta. Tämä tieto sai kirjoittajat vakuuttumaan vielä enemmän työn aiheen tärkeydestä. Jokaisella tulisi varallisuustasosta huolimatta olla mahdollisuus hankkia tarvitsemaansa liiketalouden osaamista.

Puhuttiinpa kilpailukyvyistä kotimaan tai kansainvälisellä tasolla, Pohjois-Savon yritykset ansaitsevat olla mahdollisimman kilpailukykyisiä. Kuten tässä työssä on useaan otteeseen mainittu, hankintojen avulla voidaan vaikuttaa yrityksen kuluihin, riskeihin ja arvon luomiseen. Kilpailun kiristytessä kaikki keinot on otettava käyttöön, joten on tärkeää kehittää koulutus työelämän tarpeisiin vastaavaksi. Pysyäkseen kilpailukykyisenä yrityksiä olisi hyvä sijoittaa henkiseen pääomaan, mutta tämä voi olla vaikeaa tällä hetkellä alueen vajavaisen koulutustarjonnan vuoksi. Osa aiheesta kiinnostuneista tai sen parissa työskentelevistä ihmisistä ei todennäköisesti ole valmiita muuttamaan Etelä-Suomeen kehittääkseen taitojaan.

Tradenomitutkinnon tavoitteena on kerryttää laaja-alaista liiketalouden osaamista. Tutkinnon kannalta hankintojen tekemiseen liittyvän osaamisen kerryttäminen on merkityksellistä, sillä hankinnoilla on vaikutusta liiketoimintaan monin eri tavoin. Esimerkiksi ympäristöarvojen on oltava näkyvissä jo raaka-ainevalintoja tehdessä. Toisena esimerkkinä vastuullisuuden toteutuminen: ei riitä että omia työntekijöitä kohdellaan vastuullisesti, mutta tänä päivänä myös toimitusketjun kaikkien vaiheiden on kestettävä päivänvalo. Eettinen yritystoiminta tarvitsee hankintaosaamista.

Opinnäytetyön kirjoittajat hyötyivät tästä työstä oppimalla hankintatoimen aihetta syvällisemmin ja selvittämällä minkälaista osaamista heidän täytyy kerätä pärjätäkseen hankintatoimen töissä. Yllättävän iso osa yrityksen kilpailuedusta muodostuu hyvin tehdyistä hankinnoista. Hankintatoimen näkökulma ei tule riittävästi esille myynnin- ja markkinoinnin tradenomitutkinnossa, ellei opiskelija satu ottamaan siihen liittyviä kursseja.

Opinnäytetyöprosessi opetti sen tekijöille projektinhallintaa, sillä useiden haastatteluiden, tarpeellisen tiedon etsiminen ja raportin kirjoittaminen vaativat suunnitelmallisuutta. Työn aikatauluttaminen asetti omat haasteensa, sillä työn tekijöiden omien aikataulujen lisäksi oli otettava

huomioon haastateltavien sekä ammattikorkeakoulun työntekijöiden aikataulut. Edellä mainitut asiat ovat hyödyllisiä tradenomeille, sillä ne ovat usein osa heidän työnkuvaansa. Haasteista huolimatta tämä oli erityisen antoisaa, sillä näin opinnäytetyön tekijät laajensivat verkostoaan. Tämä voi olla hyödyllistä tulevaisuutta varten, sillä kuten tuloksistakin ilmenee, ovat ihmissuhteet tärkeitä tällä alalla. Yksi opituista asioista oli henkilöiden tunnistettavuuden suojeleminen. Koska yksi haastateltavista ei halunnut olevan tunnistettava tekstistä, nähtiin opinnäytetyön tekemisen aikana paljon työtä henkilötietojen piilottamiseksi.

Prosessi opetti myös tieteellistä kirjoittamista ja tutkimuksen tekemistä. Esimerkiksi tiedon etsiminen myös vierasperäisistä lähteistä oli kiinnostavaa ja opettavaista. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödyllisiä oman ammatillisuuden kannalta. Etenkin järjestelmäosaamisen tarpeellisuus nousi esille ja tämä onkin todennäköisesti ensimmäinen asia mitä raportin kirjoittajat lähtevät kehittämään omassa osaamisessa.

Jälkikäteen ajatellen etenkin ajankäyttöä olisi voinut tehostaa. Esimerkiksi työskentelyä oltaisiin voitu lisätä enemmän aikoina jolloin oli vähemmän tehtävää henkilökohtaisessa elämässä. Myös turhia vaiheita oltaisiin voitu karsia heti huomattessa niiden toimimattomuuden. Esimerkkinä tästä Excel-tiedosto joka luotiin helpottamaan tuloksien ymmärtämistä, mutta joka lopulta paljastui huonosti suunnitelluksi ja sekavaksi.

9.3 Validiteetti ja reliabiliteetti arviointi

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin dokumentoimaan opinnäytetyöprosessi alusta loppuun mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi varmistua tuloksien totuudenmukaisuudesta. Kattavalla teoriapohjalla pyrittiin antamaan sekä lukijalle että tutkimuksen tekijöille mahdollisimman hyvät valmiudet arvioida tutkimuksen onnistuneisuutta. Luotettavuuden onnistumiseen vaikutti haastattelujen nauhoittaminen kahdella nauhurilla, sillä näin pystyttiin varmistumaan että haastattelutuloksia pystyi tulkitsemaan sanantarkasti kuuntelemalla niitä useaan otteeseen. Nauhotteiden avulla litterointi voitiin tehdä lähes virheettömästi, jotta yhteismitallistaminen ja tuloksien kirjaaminen olisi mahdollista tehdä mahdollisimman huolellisesti. Litteroitua tekstiä luettiin useaan otteeseen jotta virhetulkinnoilta vältyttäisiin. Tulokset kirjattiin järjestelmällisesti jotta tärkeitä seikkoja ei jäisi huomaamatta.

Koko tutkimusprosessi on kirjoitettu tähän opinnäytetyöhön mahdollisimman tarkasti jotta lukija voi varmistua tutkimuksessa tehtyjen menetelmävalintojen ja tuloksien totuudenmukaisuudesta. Kirjoittajat kokevat, että päätelmät ovat linjassa teorioiden kanssa, mutta on tärkeää että myös lukija voi olla yhtä varma asiasta. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ovat johdettu teorioista ja toimeksiantajan tarpeista. Termit avattiin, jotta lukija ymmärtää aiheen samalla tavalla kuin opinnäytetyön tekijät. Myös tämä lisäsi työn luotettavuutta.

Eettisiä ja luotettavuusasioita suunniteltiin etukäteen ja niitä pyrittiin noudattamaan koko prosessin ajan, kerraten niitä eri vaiheiden välillä. Näin onnistuttiin lisäämään luotettavuutta.

Tekijänoikeuksien noudattamisessa onnistuttiin, sillä plagiointiprosentti on pieni ja kaikki käytetyt lähteet merkittiin asiallisesti lähdeluetteloon ja tekstiin. Täten lukija voi varmistua teoriaosuuden

lähteestä. Eettisyydessä ei onnistuttu täydellisesti, vaan esimerkiksi tietosuojaan liittyvistä asioista olisi tullut viestiä haastateltaville tarkemmin.

Jotta toimeksiantajan tarpeeseen oltaisiin voitu vastata tarkemmin, olisi laaja tutkimus ollut sopivampi. Tarpeena on selvittää hankintatoimen osaamisen tarpeet, mutta tämä tutkimus selvitti vain Suomessa olevien valmistava teollisuuden yritysten osaamisen tarpeita. Tutkimus oltaisiin myös voitu rajata vielä tarkemmin, esimerkiksi koskemaan vain tiettyä työtehtävää kuten strategista hankintaa, jolloin haastateltavat olisivat helpommin vertailtavia. Koska tämän työn haastateltavat tekivät hieman eriäviä työtehtäviä, on tämä saattanut vaikuttaa vastauksien lukuisiin eriävyyksiin.

Osa haastateltavista vastasi joihinkin kysymyksiin niin lyhyesti että ymmärrystä aiheesta ei saatu, joten haastatteluissa jouduttiin esittämään lisäkysymyksiä. Osa lisäkysymyksistä voidaan tulkita johdatteleviksi, ja tämä vaikuttaa työn luotettavuuteen negatiivisesti.

Kartoittaessa osaamisen tarvetta ovat kysymykset johdettu teorioista ja näiden kysymysten pitäisi toimia myös, jos tutkimus siirretään. Teoriat, joiden perustella kysymykset ovat tehty on kirjoitettu tähän opinnäytetyöhön. Näin siirtäjä voi itse arvioida sopiiko tulkinta hänen kohteeseensa.

Opinnäytetyöprosessi on myös kuvattu tarkasti tutkimuksen etenemistä koskevaan lukuun, jotta tutkimuksen mahdollisesti toistava henkilö voi varmistua perusteltujen menetelmien valitsemisesta.

Tutkimustulokset tässä opinnäytetyössä ovat johdettu aineistoista. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan, jotta väärinymmärryksiä ei syntyisi. Aineisto on myös luettu läpi useita kertoja molempien kirjoittajien toimesta. Joka kertaa, kun haastatteluun viitattiin, tarkistettiin asia ensin huolellisesti litteroinnista, jotta virheitä säästyttäisi. Ennen opinnäytetyön julkaisemista se näytetään haastatelluille henkilöille, jotta he voivat vielä varmistaa kaikkien tietojen paikkaansa pitävyyden.

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus oli etukäteen mahdotonta päättää haastateltavien määrä. Oli selvä, että yksi havainto yksikkö ei ole tarpeeksi, joten haastatteluja tehtiin viisi saadakseen tarkempaa kuvaa aiheesta. Koska aihe on laaja ei opinnäytetyöhön varattu aika riittänyt tarpeeksi hyvän saturaation saavuttamiseksi. Suurin osa haastatteluista toivat tutkimukseen jotain uutta, mutta osa vastauksista toisti itseään. Kriittisesti ajatellen olisi hyvä tehdä useampia haastatteluja.

Tutkimus olisi eettisempi, jos tietosuojaan liittyviä asioita olisi huomioitu tarkemmin. Nimistä, sähköpostitietojen tuhoamisesta ja säilyttämisestä ei puhuttu erikseen, vaikka tämä olisi tullut mainita kuukauden sisällä niiden saamisesta. Tutkijat tekivät virheen olettaessa näiden olevan itsestäänselvyyksiä. Tutkimus olisi eettisempi, jos kaikki henkilötietoja koskevat asiat olisi ilmoitettu kirjallisessa muodossa suullisen sijaan. Tässä opinnäytetyössä vain osa tiedoista annettiin niin. Tarkemmat tiedot eettisistä ja lupa-asioista olisi ollut hyvä antaa heti lupaa kysyttäessä. Kaikki tiedot olisi pitänyt kirjoittaa kerralla, niin olisi välttytty siltä, että jotain unohtuu mainita. Tämä osio epäonnistui opinnäytetyössä kaikista eniten.

Opinnäytetyössä tehtiin virhe, kun itse toimeksiantajasta eli Savonia ammattikorkeakoulusta ei kerrottu haastateltaville riittävällä tavalla aikaisemmin. Tämä olisi kuulunut kertoa kirjallisesti, mutta tutkimuksen tekijät tekivät sen suullisesti ennen haastattelujen alkamista. Haastattelijoiden olisi myös tullut kertoa sähköpostiviestissä siitä että peruuttaessa haastattelun tai keskeyttäessä sen, heille ei tule minkäänlaisia seuraamuksia. Tutkijat olivat huolimattomia unohtaessaan kertoa, että

haastateltavat saavat valittaa henkilötietojen keräämisestä halutessaan. Opinnäytetyön eettisyys kärsi myös siltä osin, että haastateltaville ei kerrottu riittävän laajasti heidän oikeuksistaan rajoittaa tietojen käyttöä. Siitä kerrottiin vain niin, että tiedot anonymisoidaan ja haastattelutietojen käyttäminen voidaan peruuttaa milloin vain. Myös heidän oikeudestaan siirtää tiedot toiseen järjestelmään ei kerrottu, mikä vaikuttaa eettisyyteen negatiivisesti. Tämän tutkimuksen kohdalla ei päädytty tekemään triangulaatiota, mikä olisi toteutettuna lisännyt tutkimuksen luotettavuutta.

9.4 Opinnäytetyön jatkotutkimusaiheet

Kuten opinnäytetyöstä ilmenee, hankintatoimi on jatkuvan muutoksen alla. Tämän vuoksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan säännöllistä aiheen tutkimista. Tällöin opetus pysyy ajan tasalla. Tuloksissa ilmi tulleista tulevaisuuden muutoksista olisi hyvä saada tarkempaa tietoa, ja sen vuoksi toiseksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan kunkin aiheen yksityiskohtaisempaa tutkimista. Tarkemman tiedon avulla tulevaisuuden kurssien yksityiskohtaista sisältöä olisi helpompaa kehittää työelämän tarpeiden mukaiseksi. Hankintatoimea tehdään useissa erilaisissa yrityksissä, ja jotta yleispätevää hankintatoimen koulutusta voitaisiin kehittää suuntaan, joka sopii kaikille erilaisille hankintatoimen tarpeille, olisi hyvä erottaa mitkä osaamisen tarpeet ovat yritys-, työtehtävä- tai toimialakohtaisia ja mitkä ovat tarpeellisia kaikille hankintatoimen ammattilaisille. Tässä listattuna jatkotutkimusaiheet, jotka tutkimuksen tekijät paikansivat tutkimusprosessin aikana:

1. Tutkimus hankintatoimen ammattilaisen osaamistarpeista tulevaisuudessa
2. Tutkimustuloksissa ilmi tulleiden osaamisen tarpeiden aihekohtainen yksityiskohtien tutkiminen
3. Tutkimus kaikille hankintatoimen ammattilaisille yhteisistä osaamisen tarpeista

LÄHTEET

- Aalto-yliopisto 2021. Logistiikka. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://www.aalto.fi/en/department-of-information-and-service-management/logistics>. Viitattu 15.02.2021.
- Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Raportit. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>. Viitattu 15.10.2020.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Osuuskunta vastapaino.
- Google haku. Hankintatoimi koulutus. https://www.google.com/search?sxsrf=ALeKk038bWhGf8RRRMNosOCDwqwKtweQUg%3A1610987329000&ei=QLcFYnrMPImukwWx1IuAAw&q=hankintatoimi+koulutus&oq=hankintatoimi+koulutus&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzIECCMQJzIGCAAQFhAeMgYIABAWEB46BAguECC6AggAOggIABDHARCjAjoCC46BQgAEMsBOgcILhAKEMsBOgcIABAKEMsBOgcUILhDLAToECAAQHIDeI1ibOmCqO2gAcAF4AYAB9wGIAZgagkEGNC4xNC40mAEAoAEBqgEHZ3dzLXdpesABAQ&scient=psy-ab&ved=0ahUKEwja7O2786XuAhUJ16QKHTHqAjAQ4dUDCA0&uact=5. Viitattu 26.01.2021.
- HAUS kehittämiskeskus Oy 2021. Hankintakoulutukset. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://haus.fi/koulutukset/hankinnat/>. Viitattu 13.02.2021.
- Haavisto, Mari julkaisuajankohta tuntematon. Elinkeinoelämän keskusliitto. Vastuullisuus. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. Viitattu 14.02.2021.
- Heiskanen, Sami & Gasum group 2020. Uusiutuvat tulevat kuorma-autoihin. *Osto&logistiikka lehti 1/2020*. Lyhyesti, 8.
- Iloranta, Kari, Pajunen-Muhonen, Hanna 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinto-opas 2021a. Opetussuunnitelmat 2016-2017. Logistiikka. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://opinto-opaat.jamk.fi/fi/opinto-opas-amk/opiskelu/opetussuunnitelmat/2016-2017/logistiikka/>. Viitattu 12.02.2021.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinto-opas 2021b. Opetussuunnitelmat 2019-2020. Logistiikka. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://opinto-opaat.jamk.fi/fi/opinto-opas-amk/opiskelu/opetussuunnitelmat/2019-2020/logistiikka/>. Viitattu 12.02.2021.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinto-opas 2021c. Opetussuunnitelmat 2019-2020. Logistiikka. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://opinto-opaat.jamk.fi/fi/opinto-opas-amk/opiskelu/opetussuunnitelmat/2019-2020/international-logistics/>. Viitattu 12.02.2021.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinto-opas 2021d. Opetussuunnitelmat 2020-2021. Logistiikka. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://opetussuunnitelmat.peppi.jamk.fi/fi/4852/fi/5303/YLO2020SS/year/2020>. Viitattu 12.02.2021.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2021e. Koulutus. Avoin-AMK. Opiskele hankintaosaajaksi. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://www.jamk.fi/fi/Koulutus/Avoin-AMK/korkeakouludiplomi/hankintaosaaja/>. Viitattu 13.02.2021.
- Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu 2021. Liiketoiminnan logistiikan koulutus. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://opinto-opas.xamk.fi/index.php/fi/28/fi/6818>. Viitattu 12.02.2021.

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu. Opinto-opas 2021. Opetussuunnitelmat 2020-2021. Logistiikan koulutus Tekniikan ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. https://opinto-opas.xamk.fi/index.php/fi/2/fi/6822?_ga=2.63183786.427106115.1610998475-2141419251.1610998475. Viitattu 12.02.2021.

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu. Opinto-opas 2021. Opetussuunnitelmat 2020-2021. Logistiikan koulutus Tekniikan ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://opinto-opas.xamk.fi/index.php/fi/28/fi/6822>. Viitattu 12.02.2021.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. 4. painos. Almatalent Oy. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:I\(\(20\)STRATEGISEN\(\(20\)JOHTAMISEN\(\(20\)J\(\(c4\)SENNYS\(\(20\)piste:b235](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:I((20)STRATEGISEN((20)JOHTAMISEN((20)J((c4)SENNYS((20)piste:b235). Viitattu 26.01.2021.

KAMK University of Applied Sciences. Opinnäytetyöpakki. Asiantuntijaksi oppiminen. Julkaisunajankohta tuntematon. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Perustutkinnon-opinnayte/Koulutus/Asiantuntijuus>. Viitattu 20.02.2021.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön ja pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Levonen, Jarmo & Maijala, Hanna 2008. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto – Osaamisen ennakointi ja tulevaisuuden haasteet. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

LOGY ry:n koulutukset vastaavat työelämän kysymyksiin 2020. *Osto & logistiikka* lehti 1/2020, Osaaminen, 32.

Logistiikan Maailma 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Reijo Rautauoman säätiö.

Logistiikan Maailma, 2021. Hankinta ja myynti. Verkkojulkaisu. Reijo Rautauoman säätiö. Päivitetty 2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/tavoitteet-ja-vastuut/>. Viitattu 10.05.2021.

Logistiikan Maailma, 2021. Hankinta ja myynti. Verkkojulkaisu. Reijo Rautauoman säätiö. Päivitetty 2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/kokonaiskustannusajattelu/>. Viitattu 10.05.2021.

Logistiikan Maailma, 2021. Hankinta ja myynti. Verkkojulkaisu. Reijo Rautauoman säätiö. Päivitetty 2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-organisointi/>. Viitattu 10.05.2021.

Logistiikan Maailma, 2021. Hankinta ja myynti. Verkkojulkaisu. Reijo Rautauoman säätiö. Päivitetty 2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/palveluhankinnat/>. Viitattu 10.05.2021.

Logistiikan Maailma, 2021. Hankinta ja myynti. Verkkojulkaisu. Reijo Rautauoman säätiö. Päivitetty 2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/palveluhankinnat/ostopalvelun-maarittelytapoja/>. Viitattu 10.05.2021.

Logistiikan Maailma, 2021. Logistiikka. Verkkojulkaisu. Reijo Rautauoman säätiö. Päivitetty 2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/>. Viitattu 10.05.2021.

Logistiikan Maailma, 2021. Ohjausjärjestelmät. Verkkojulkaisu. Reijo Rautauoman säätiö. Päivitetty 2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>. Viitattu 10.05.2021.

- Logistiikan Maailmaa 2021. Logistiikan historia. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/logistiikka-lukiolaisille/mita-on-logistiikka/>. Viitattu 10.03.2021.
- Logistiikan Maailmaa 2021. Tavoitteet ja vastuut hankinnassa ja ostossa. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021 <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/tavoitteet-ja-vastuut/>. Viitattu 10.03.2021.
- LUT University 2021. Kandidaattiohjelmat. Kauppätieteiden opintojen sisältö ja rakenne. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://www.lut.fi/opiskelu/kandidaattiohjelmat/kauppätieteet/opintojen-sisalto-ja-rakenne>. Viitattu 15.02.2021.
- LUT University 2021. Master´s studies. Business Administration. Master´s programmes in Business Administration. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://www.lut.fi/web/en/admissions/masters-studies/msc-in-business-administration/supply-management-msm/degree-structure-and-studies>. Viitattu 15.02.2021.
- LUT University 2021. Täydennyskoulutus. Hankintatoimen johtamisen asiantuntijaohjelma. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. https://www.lut.fi/taydennyskoulutus/johtaminen/hankintatoimen-johtaminen?gclid=CjwKCAiAo5qABhBdEiwAOtGmbtiVuzMB03PMF-BASo_UXkLY2mwHsGLuLan9sR-shPv4ZmTTnwnhkRoCiI4QAvD_BwE. Viitattu 26.04.2021.
- Management Institute of Finland MIF Oy 2021. Hankintakoulutus uudelle hankintapäällikölle. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://mif.fi/hankintakoulutus-uudelle-hankintapaallikolle-fintra/>. Viitattu 13.02.2021.
- Marttinen, Jussi 2018. Palvelukseen halutaan robotti, Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Aula & Co, <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789527269107>. Viitattu 17.05.2021.
- Metropolia University of Applied Sciences. Opinto-opas 2021. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://opinto-opas.metropolia.fi/en/88094/en/70435/LXC21S1/year/2021>. Viitattu 12.02.2021.
- Metropolia University of Applied Sciences. Opinto-opas 2021. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://www.metropolia.fi/en/academics/bachelors-degrees/international-business-and-logistics>. Viitattu 12.02.2021.
- Metropolia University of Applied Sciences. Opinto-opas 2021. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://www.metropolia.fi/fi/opiskelu-metropoliassa/ylemmat-amk-tutkinnot/julkiset-hankinnat-liiketalous>. Viitattu 12.02.2021.
- Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta – Parempi bisnes. Almatalent Oy. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FAGBHXCTEB#piste:b4/kohta:2\(\(20\)Hankintojen\(\(20\)johtaminen\(\(20\):\(20\):2.1\(\(20\)Liiketoimintastrategia\(\(20\)hankinnan\(\(20\)ohjaajana\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FAGBHXCTEB#piste:b4/kohta:2((20)Hankintojen((20)johtaminen((20):(20):2.1((20)Liiketoimintastrategia((20)hankinnan((20)ohjaajana((20). Viitattu 22.04.2021.
- Nortio, Jukka 2020. Lisää kaasua. Osto&logistiikka lehti 1/2020. Aitiopaikalla, 11.
- Opetushallitus. Ammattikorkeakoulut ja yliopistot. Koulutus ja tutkinnot. Päivitetty 2021. <https://www.oph.fi/fi>. Viitattu 26.04.2021.
- Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Paavola, Juho 2020. Alanvaihto antoi unelmien työpaikan. Osto&logistiikka lehti 1/2020, Osaaminen, 29.
- Railas, Lauri 2020. Incoterms 2020 käyttäjän käsikirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari
- Rytsy, Ari 2020. Korona kiihdyttää hankinnan. Digiloikkaa. Osto&logistiikka lehti 4/2020, Ajankohtainen, 37.

Savonia-ammattikorkeakoulu 2021. Opiskele tutkinto. Löydä koulutusalsasi. Verkkojulkaisu. Savonia-ammattikorkeakoulun internetsivu. Päivitetty 2021. <https://www.savonia.fi/opiskele-tutkinto/loyda-koulutusalsasi/>. Viitattu 15.02.2021.

Savonia-ammattikorkeakoulu 2021. Opiskele tutkinto. Löydä koulutusalsasi. Verkkojulkaisu. Savonia-ammattikorkeakoulun internetsivu. Päivitetty 2021. <https://www.savonia.fi/opiskele-tutkinto/loyda-koulutusalsasi/liiketalouden-ala/>. Viitattu 16.08.2021

Savonia-ammattikorkeakoulu 2021. Tutustu Savoniaan. Organisaatio ja johtaminen. Verkkojulkaisu. Savonia-ammattikorkeakoulun internetsivu. Päivitetty 2021. <https://www.savonia.fi/tutustu-savoniaan/organisaatio-ja-johtaminen/strateginen-ohjaus-ja-johtaminen/>. Viitattu 16.08.2021

Savonia-ammattikorkeakoulu Oy, Tilinpäätös ja toiminta kertomus 2019. Pdf-tiedosto. Julkaistu 25.05.2020. <https://www.savonia.fi/app/uploads/2020/10/tilinpts-2019-final.pdf>. Viitattu 16.08.2021

Savonia-ammattikorkeakoulu Oy, Savonia strategia 2021-2030. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2021. <https://www.savonia.fi/app/uploads/2020/12/Savonian-strategia-2021-2024-tiivistelma-1.pdf>. Viitattu 16.08.2021

Studentum 2021. Koulutusten hakusivusto. Logistiikka. Verkkojulkaisu. Studentum.fi internetsivu. Päivitetty 2021. <https://www.studentum.fi/koulutushaku/amatilliset-perustutkinnot-logistiikka/a308-c865>. Viitattu 15.02.2021.

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry 2014. Koulutustapahtumat. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://www.logy.fi/tapahtumat/koulutustapahtumat.html>. Viitattu 26.01.2021.

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry 2014. Uutisarkisto. Verkkojulkaisu. <https://www.logy.fi/tietoa/uutiset-ja-blogit/uutisarkisto/uutinen/logyn-hankinnan-koulutusohjelmalle-ifpsmn-pas-sertifikaatti.html>. Viitattu 26.01.2021.

Suomen Riskienhallinta ry 2021. PK-RH-riskienhallinta. Verkkojulkaisu. <https://pk-rh.fi/riskienhallinta.html>. Viitattu 12.03.2021.

Suomen Riskienhallinta ry 2021. PK-RH-riskienhallinta. Riskienhallinnan hyödyt. Verkkojulkaisu. <https://pk-rh.fi/riskienhallinta/riskienhallinnan-hyodyt.html>. Viitattu 12.03.2021.

Sydänmaanlakka, Pentti 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Tampereen yliopisto 2021. Tietoarkisto. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tutkittavien-informointi/>. Viitattu 12.03.2021.

Tilastokeskus 2017. Raportti. Digitalisaatio ja BKT-Miten digitalisaatio näkyy taloustilastoissa 2017. Julkaistu 2017. Helsinki: Tilastokeskus. https://www.tilastokeskus.fi/static/media/uploads/tup/kantilinpito/digitalisaatio_bkt.pdf. Viitattu 15.02.2021.

Tilastokeskus 2017. Kokeelliset tilastot. Globaalit arvoketjut ja toimintojen ulkoistaminen. Tietoa Globaalit arvoketjut ja toimintojen ulkoistaminen -tiedustelusta. Julkaisun ajankohta tuntematon. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/globaalit-arvoketjut-ja-toimintojen-ulkoistaminen/tietoa-toimintojen-ulkoistaminen-tiedustelusta/index.html>. Viitattu 16.08.2021.

Turun ammatti-instituutti 2021. Logistiikka-ala. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. <https://www.turkuai.fi/turun-ammatti-instituutti/koulutukset/amatilliset-tutkinnot/logistiikka-ala>. Viitattu 15.02.2021.

Tietosuojaavaltuutetun toimisto julkaisuajankohta tuntematon. Henkilötietojen käsittely. Verkkojulkaisu. <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-kasittely>. Viitattu 15.10.2020.

Tietosuojavaltuutetun toimisto julkaisuajankohta tuntematon. Milloin henkilötietoja saa käsitellä? Verkkajulkaisu. <https://tietosuoja.fi/kasittelyperusteet>. Viitattu 15.10.2020.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta, Robotisaation ja automatisaation vaikutukset Suomeen kansantalouteen 2030. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2018.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161102/47-2018-ROBOFINN_raportti_.pdf. Viitattu 11.03.2021.

Valtioneuvosto Liikenne- ja viestintäministeriö, Logistiikan digitalisaation ilmastovaikutukset. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2020.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162319/LVM_2020_8.pdf?sequence=1. Viitattu 11.03.2021.

Virkkunen, Jaakko & Ahonen, Heli 2008. Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. 2. painos. Vantaa: Infor.

Van Weele, Arjan J 2019. Purchasing and supply chain management. 7. painos. China: RR Donnelley.

LIITE1: TEEMAHAASTATTELUJEN HAASTATTELURUNKO

Haastattelurunko

- Perustiedot
- Voitko kertoa hankintatoimesta yrityksessä jossa toimit?
- Voitko kertoa omasta roolistasi hankintatoimessa?
- Voitko kertoa yrityksen strategiasta?
- Minkälaista työkokemusta sinulla on?

Koulutus

- Voitko kertoa koulutustaustastasi?
- Miten nämä koulutukset ovat olleet hyödyllisiä ammatillaisuutesi kannalta?
- Voitko kertoa mitkä koulutukset hyödyllisiä ammatissasi yleensä ottaen?
- Millaista koulutusta olet saanut työn aikana ja oletko kokenut sen hyödylliseksi?

Ammattilaisuus

- Minkälainen on hankintatoimen ammattilainen?
- Minkälaiset luonteenpiirteet ja ominaisuudet ovat olleet hankintatoimen ammatillisuuden kannalta hyödyllisiä?
- Miten merkityksellisenä koet suhteet tällä alalla? Miksi?
- Mitä taitoja siihen tarvitaan?

Osaaminen

- Minkälaista osaamista sinulla oli ennen kyseiseen työhön pääsemistä? Oliko se riittävä?
- Jos teet kansainvälisiä hankintoja, niin minkälaista osaamista siihen olet tarvinnut ja mitä uskoisit olevan yleensä tarpeellista?
- Minkälaista osaamista tarvitset työssäsi?
- Minkälaisen osaamisen uskoisit olevan hyödyllistä ammatillisuuden kannalta?
- Oletko hankkinut osaamista josta ei ollut hyötyä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen tarpeisiin työpaikallasi?

Tulevaisuuden näkymät

- Miten hankintatoimi muuttuu seuraavan 20v aikana?
- Millaista osaamista sitä varten tulisi kehittää? Miksi?
- Mitä haasteita tulevaisuudessa uskot olevan hankintatoimen ammatillisella?
- Voitko kertoa omia näkemyksiäsi mitkä koulutukset ovat hyödyllisiä ammatillisuuden näkökulmasta tulevaisuudessa?

LIITE 2: ESIMERKKEJA SAATEKIRJEESTÄ

Lähetetty 28/10/2020

Hei XXX!

XXX vinkkasi, että saattaisit olla halukas auttamaan opinnäytetyön tekemisessä osallistumalla haastatteluun. Hän neuvoi laittamaan sähköpostia asiaan liittyen, joten tässäpä lyhyesti tiivistelmä mistä on kyse:

Teemme kahdestaan Jenni Kaurolan kanssa opinnäytetyön, jossa selvitetään minkälaisia taitoja hankintatoimen ammattilaisilla, tulisi olla nyt ja tulevaisuudessa. Olemme molemmat viimeisen vuoden tradenomiopiskelijoita, ja opintojemme aikana olemme huomanneet miten vähän tietoa ihmisillä on hankintatoimesta. Ajattelimme, että tällainen tutkimus voisi olla kiinnostava ja hyödyllinen monienkin mielestä. Tutkimme asiaa teemahaastattelemalla hankintatoimen ammattilaisia eri kokoisista teollisuuden yrityksistä Suomessa, ja selvitämme näin heidän kokemuksiaan työelämän vaatimuksista.

Meistä olisi tosi kiva päästä kuulemaan näkemyksiäsi, sillä XXX on niin tunnettu ja arvostettu yritys. Uskomme että voisit tuoda tutkimukseen arvokasta tietoa hankintatoimesta. Haastateltavien osalta tähän ei tarvitse mitenkään valmistautua, ja käytännössä tämä tarkoittaa noin tunnin mittaista haastattelua. Saimme juuri työsuunnitelman hyväksytyä, joten kuviot ovat melko selkeät.

Miltä tämä kuulostaa sinusta?

Ystävällisin terveisin

Sanni Oinonen

Jenni Kaurola

Lähetetty 02/11/2020

Hei XXX!

Kiitos että osallistut! Ajattelimme suorittaa haastattelut vasta joulukuun alussa, käykö se ajankohtana sinulle? Meille sopii 7-12.12 kaikki päivät lukuunottamatta keskiviikkoa ja torstaita. Jos tiedät jo nyt omista aikatauluista, niin meidän puolestamme voidaan lyödä tarkka aika ja paikka jo lukkoon. Haastattelut voidaan tehdä esimerkiksi Zoomissa tai Teamsissa. Me laitamme tässä lähempänä vielä viestiä lupa-asioista ja muista käytännön seikoista.

Ystävällisin terveisin

Sanni Oinonen

Jenni Kaurola

Lähetetty 02/12/2020

Hei!

Opinnäytetyö haastattelut lähestyvät, joten kerromme tässä sähköpostissa lyhyesti eettisistä seikoista ja lupa-asioista, jotka liittyvät haastatteluun. Pyytäisimme teitä vastaamaan kaikkiin lupa-asioihin liittyviin kysymyksiin järjestyksessä. Mikäli jokin asia jää epäselväksi, niin sähköpostilla tai puhelimitse voi ottaa yhteyttä, milloin vain. Sähköpostin lopussa luettelemme haastattelussa esille tulevat teemat, joiden aihepiiriin liittyen kysymme kysymyksiä. Kaikkien teemojen ja kysymysten tavoitteena on selvittää teidän näkemyksenne hankintatoimen ammattilaisen piirteistä ja osaamistarpeen muuttumisesta tulevaisuudessa.

Lupa-asiat

- Saako tutkimuksen yhteydessä kertoa teistä, teidän tittelistä ja yrityksestä nimillä? Jos kaikki haastateltavat suostuvat niin julkaisemme nimillä, jos yksikin kieltäytyy niin emme julkaise kenenkään nimeä. Opinnäytetyö tulee julkisesti esille.
- Saammeko nauhoittaa haastattelun? Nauhoittamiseen käytetään puhelimen nauhuria.
- Haluatteko mieluummin tehdä haastattelun Zoomissa, Teams:issa vai paikan päällä?
- Sopiiko että tietoja säilytetään OneDrive palvelussa sen aikaa kuin tarpeellista?

Eettiset ohjeet haastateltavalle

- Mihinkään ei tarvitse vastata, jos niin haluaa.
- Haastattelusta voi kieltäytyä missä tahansa vaiheessa.
- Pyydetessä annamme nauhoitetut haastattelumateriaalit teille.
- Haastattelun äänitteet tuhoataan sen jälkeen, kun ne on avattu raporttiin.
- Kaikki kysymykset ovat neutraaleja ja ne liittyvät suoraan tutkittavaan asiaan. Vastaukset käsitellään neutraalisti teoriaan peilaten esittämättä omia mielipiteitä niistä.
- Tietoja käytetään vain tähän opinnäytetyöhön.

Käsiteltävät teemat

- Koulutus
- Luonteenpiirteet
- Osaaminen
- Tulevaisuudennäkymät

Kiitos vielä kerran että osallistutte, nähdään ensi viikolla!

Ystävällisin terveisin

Sanni Oinonen, Jenni Kaurola

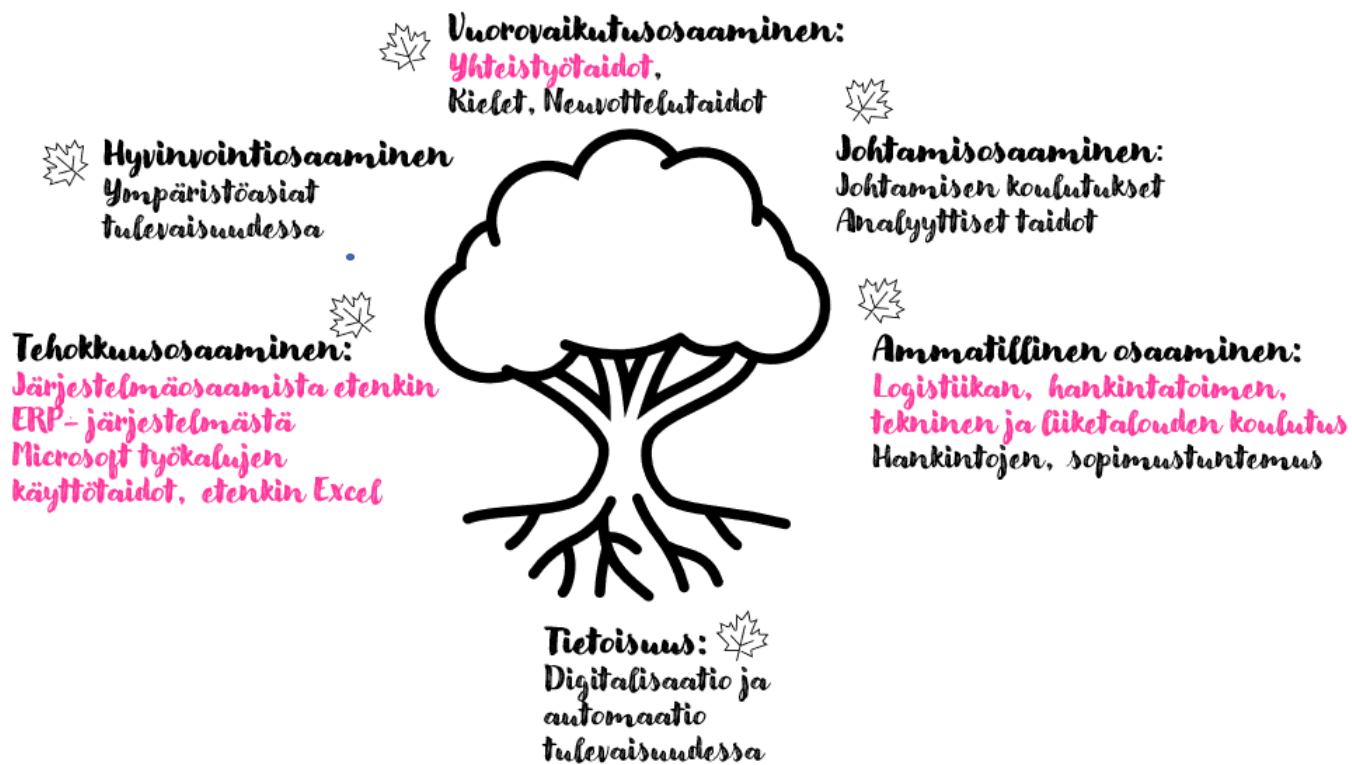
LIITE 3: TÄLLÄ HETKELLÄ HYÖDYLLISET KOULUTUKSET HANKINTATOIMEN AMMATTILAISELLE

Alla olevassa kuviossa haastateltavien mainitsemat tällä hetkellä hyödylliset koulutukset ja hyödylliset koulutukset tulevaisuudessa on laitettu vierekkäin siinä järjestyksessä kuin ne mainittiin haastattelun aikana.

Haastateltava A	Hyödyllinen koulutus nyt	Hyödyllinen koulutus tulevaisuudessa
1.	Kaupallinen koulutus	Sopimustuntemus
2.	Hankintatoimeen liittyvä koulutus kaupallisissa opinnoissa	Tiimityöskentely
3.	Tekninen koulutus	Johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Alihankinnan johtaminen • Nykyaikaiset menetelmät • Tiiminjohtaminen
4.	Laatutietämys	Lean start-up ajattelu
5.	Yhdistelmä kaupallista ja teknistä koulutusta	Tiedolla johtaminen
6.		Digitalisaatio
7.		Kaupallinen
Haastateltava B		
1.	Tekninen koulutus	Perusosaaminen
2.	Sopimustekniikka	Kaupallinen koulutus
3.	Kaupallinen koulutus	Järjestelmät
4.	Monipuolinen koulutus	Automaatio
5.	Tuotantotalous	Kansainvälisyys
Haastateltava C		
1.	Tradenomipuolen hankintakoulutukset	Koodaamisen ja tekoälyn perusteiden ymmärtäminen
2.	Insinööripuolen hankintakoulutukset	Järjestelmäkurssit
3.	Kauppakorkeakoulu	Teknologiakurssit
4.	Diplomi-insinöörinkoulutukset	Järjestelmäkurssit
5.	Ilman koulutusta, hyvällä perehdytyksellä	Data-analysointi
6.	Oston peruskurssi ja jatkokurssi	Robottiikka
Haastateltava D		
1.	Yritystoiminnan koulutus	Toimiympäristöanalysointi
2.	Hankintatoimen koulutus	Uudet ajattelutavat
3.	Ihmissuhdetaidot	Toimitusketjun automatisointi

4.	Juridiikka	Kaupankäynti
5.	Logistiikan perusteet	Verkostoituminen
6.	Sopimuksellinen osaaminen	
Haastateltava E		
1.	Kaupallinen koulutus	Taloudellinen koulutus
2.	Tekninen koulutus	Verkostojen johtaminen
3.	Tuotantotalous	Digitalisaation mahdollisuudet
4.		Trendit
5.		Sopimusasiat

LIITE 4: HANKINTATOIMEN AMMATTILAISEN OSAAMISPUU



KUVA 6. Sydänmaalakan (2008) osaamispuun mukaisesti tehty hankintatoimen ammattilaisen osaamispuu