

Opinnäytetyö YAMK

Insinööri (ylempi AMK), projektijohtaminen

2022

Satu Välikangas

# HANKINTOJEN INTEGRAATIO YRITYSKAUPASSA

– Case Yara Eco Oy

## Satu Välikangas

# HANKINTOJEN INTEGRAATIO YRITYSKAUPASSA

## Case Yara Eco Oy

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yrityskaupan jälkeistä hankintatoimintojen integraatiota Yara Suomi Oy:n ostamassa Yara Eco Oy:ssä (entinen Ecolan Oy). Ostavassa yrityksessä on konsernitasolla määritelty hankintapolitiikka ja -prosessi, joiden mukaista toiminta tulee olla kaikissa konserniyhtiöissä. Tästä lähtökohdasta määrittyy työn tavoite: ostetun yrityksen hankintakäytäntöjä on muutettava niin, että ne vastaavat konsernitasolla määriteltyjä vaatimuksia. Työssä selvitetään myös, miten määritellyt käytännöt implementoidaan ostetussa yrityksessä.

Opinnäytetyössä verrataan ostetun yrityksen hankintatoimintojen nykytilaa tavoitetilään. Vertailun avulla löydetään muutosta vaativat osa-alueet, minkä jälkeen määritellään toimenpiteet tavoitetilään pääsemiseksi. Merkittävimmät muutosalueet liittyvät toimittaja- ja sopimushallintaan sekä hankinnasta maksuun-prosessiin. Ostetun yrityksen henkilöstön perehdyttämisellä uusiin käytäntöihin on keskeinen asema muutoksen läpiviennissä. Työssä esitetään työroolikohtainen suunnitelma tarvittaville perehdytyslaajuuksille.

Hankintatoimintojen integroinnilla arvioidaan saavutettavan esimerkiksi kustannuksiin, riskienhallintaan ja yrityskuvaan vaikuttavia etuja, mutta näiden toteutumisen arviointi ja mittaaminen voidaan tehdä vasta myöhemmin.

### ASIASANAT:

Yrityskauppa, integraatio, hankintatoimi, hankinta

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of engineering, Project Management

2022 | 47 pages

Satu Välikangas

# PROCUREMENT INTEGRATION IN ACQUISITION

Case Yara Eco Oy

The purpose of this thesis is to investigate the integration of procurement functions in Yara Eco Oy (formerly Ecolan Oy) acquired by Yara Suomi Oy after the acquisition. The acquiring company has a procurement policy and process defined at the group level, in accordance with which operations must be carried out in all group companies. From this point of view, the purpose of the work is determined: the procurement practices of the acquired company must be changed to meet the requirements defined at the group level. The work also examines how the defined practices are implemented in the acquired company.

The thesis compares the current state of the acquired company's procurement functions with the target state. The comparison is used to find the areas that need to be changed and the measures to reach the target state are defined. The most significant areas of change are related to supplier and contract management and the procure-to-pay process. Familiarizing the personnel of the acquired company with the new practices plays a key role in implementing the change. The thesis presents a work-specific plan for the required orientation levels.

The integration of procurement functions is expected to achieve benefits that affect costs, risk management and corporate image, for example, but these can only be assessed and measured at a later stage.

KEYWORDS:

Acquisition, integration, procurement

# SISÄLTÖ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b>   | <b>6</b>  |
| 1.1 Taustaa   | 6         |
| 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma                              | 7         |
| 1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät                           | 7         |
| 1.4 Kohdeorganisaatioiden esittely ja integraation tavoitteet       | 9         |
| <b>2 HANKINTOJEN JOHTAMINEN JA ORGANISOINTI</b>                     | <b>10</b> |
| 2.1 Hankintojen jaottelu  | 10        |
| 2.2 Hankinnan organisointi  | 11        |
| 2.3 Hankinnan tehtävät  | 14        |
| 2.4 Hankintaprosessi  | 15        |
| <b>3 YRITYSKAUPAN JÄLKEINEN INTEGRAATIOPROJEKTI</b>                 | <b>18</b> |
| 3.1 Integraation suunnittelu  | 18        |
| 3.2 Integraatioprojekti   | 24        |
| 3.3 Toimintokohtaisten integraatiotiimien tehtävät                  | 27        |
| 3.4 Muutosjohtaminen integraatioprosessissa                         | 29        |
| <b>4 YARAN JA OSTETUN YRITYKSEN HANKINTAKÄYTÄNNÖT</b>               | <b>31</b> |
| 4.1 Hankinnan organisoituminen Yarassa                              | 31        |
| 4.2 Yaran hankintapolitiikka  | 32        |
| 4.3 Yaran hankintaprosessi  | 32        |
| 4.4 Yaran hankinnassa käytettävät työkalut                          | 34        |
| 4.5 Yara Suomen hankintakäytännöt                                   | 35        |
| 4.6 Yara Econ hankintakäytännöt                                     | 37        |
| <b>5 YARA ECON UUDET HANKINTAKÄYTÄNNÖT JA NIIDEN IMPLEMENTOINTI</b> | <b>39</b> |
| 5.1 Hankinnan integraation vaiheet                                  | 39        |
| 5.2 Hankintaprosessin määrittely                                    | 40        |
| 5.3 Hankintaprosessin implementointi                                | 41        |
| 5.4 Hankinnan mittaaminen   | 42        |
| 5.5 Johtopäätökset  | 43        |
| 5.6 Tutkimuksen luotettavuus  | 44        |
| <b>6 YHTEENVETO</b>   | <b>46</b> |

## KUVAT

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Kuva 1. Hankinnan tehtävät pitkäjänteisyyden ja vaikutuksen laaja-alaisuuden mukaan ryhmiteltynä | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Kuva 2. Lineaarinen hankintaprosessimalli  | 15                                  |
| Kuva 3. Laajennettu hankintaprosessimalli  | 17                                  |
| Kuva 4. Yrityskauppaprosessi   | 19                                  |
| Kuva 5. Esimerkki integraatioprosessista   | 20                                  |
| Kuva 6. Odotukset ja suunnitelmat integraation eri vaiheissa                                     | 23                                  |
| Kuva 7. Integraatioprojektin organisaatiomalli   | 26                                  |
| Kuva 8. Integraatiotiimien työskentelyn vaiheet  | 28                                  |
| Kuva 9. Muutoksen viisi onnistumistekijää  | 29                                  |
| Kuva 10. Yaran hankintaprosessi  | 33                                  |
| Kuva 11. Yaran hankinnasta maksuun prosessi  | 34                                  |
| Kuva 12. Hankinnan työkalut Yarassa  | 35                                  |
| Kuva 13. Yara Suomi Oy:n hankintatiimi   | 36                                  |
| Kuva 14. Yara Econ epäsuorien ja teollisten raaka-aineiden hankintaprosessi                      | 37                                  |

## TAULUKOT

|   |    |
|---|----|
| Taulukko 1. Hankintaorganisaation keskittämisen etuja ja haittoja | 12 |
| Taulukko 2. Hankintaorganisaation hajauttamisen etuja ja haittoja | 13 |
| Taulukko 3. Laajennettu hankintaprosessi: roolit ja vastuut       | 17 |
| Taulukko 4. Liiketoimintaprosessin sisältö                        | 20 |
| Taulukko 5. Hankinnan integraation vaiheet käytännössä            | 39 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Syyskuussa 2021 lannoitevalmistaja Yara Suomi Oy osti kierrätyslannoitteita valmistavan Ecolan Oy:n ja ilmoitti, että henkilöstö siirtyy Yaran palvelukseen ja liiketoiminta tullaan yhdistämään osaksi Yara Suomi Oy:n liiketoimintaa. Tuosta hetkestä käynnistyi liiketoimintojen integraatio, jossa tavoitteena on, että kaikki ostetun yrityksen toiminnot noudattavat soveltuvin osin Yaran prosesseja ja käytäntöjä. Ostettu yritys jatkaa tois- taiseksi omana juridisena yrityksenään Yaran tytäryhtiönä. Marraskuussa 2021 Ecolan Oy:n nimi muutettiin Yara Eco Oy:ksi.

Yara – Ecolan Integraation läpiviemiseksi perustettiin projekti, jonka organisaatio koostui ohjausryhmästä, integraatiopäälliköstä (projektipäällikkö) sekä kymmenestä liiketoi- minta-aluekohtaisesta workstreamistä (tuotanto, myynti, markkinointi, hankinta, IT, ta- lous, HR, HESQ, ethics&compliance ja yleishallinto). Integraatioprojektin työ käynnistyi kaupantekohetkestä 1.9.2021 ja projektin puitteissa tehtävä työ päättyi 31.1.2022. Mo- nien liiketoiminta-alueiden osalta integraatio ei tosiasiallisesti ollut valmis projektin päät- tyessä, vaan projektin aikana suunniteltuja ja aloitettuja toimenpiteitä oli tarpeen jatkaa ja niitä on edelleen menossa tämän tutkimuksen julkaisuhetkellä. Projektin päättymisen jälkeen vastuu toimenpiteiden suorittamisesta siirrettiin projektiorganisaatiolta ostetun yrityksen linjaorganisaatiolle.

Integraatioprojekti on koko yrityskaupan onnistumisen kannalta tärkeä vaihe. Tutkimus- ten mukaan suuri osa yritysstoista epäonnistuu. Yritystostoprosessin onnistumisen kan- nalta tärkeintä saattaa olla se, mitä tapahtuu varsinaisen kaupanteon jälkeen. (Liimatai- nen & Lähteenmaa 2020, 15 - 17.) *”Hyvin toteutettu integrointiprojekti johtaa useimmiten integraation onnistumiseen – harvemmin epäonnistumisessa on kyse vääristä lähtötie- doista tai epäselvistä olettamuksista ostovaiheessa”* (Matinlauri & Rintala 2013, 451).

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on saattaa ostetun yrityksen hankintakäytännöt vastaamaan Yaran konsernitasolla määritettyä hankintapolitiikkaa ja -prosessia, joiden mukaista toiminta kaikissa yksiköissä tulee olla. Työn suorittamiseksi on keskeistä tunnistaa muu-  
tosta tarvitsevat osa-alueet ja laatia suunnitelma muutosten läpiviemiseksi. Ostetun organisaation koon ja toiminnan luonteesta johtuen Yaran melko raskaasta, isoon yritykseen soveltuvasta prosessista tulee johtaa pieneen yritykseen soveltuvat käytännöt, jotka kuitenkin täyttävät kaikki keskeiset Yaran vaatimukset. Ostetun yrityksen osalta tulee vastuut määritellä ja henkilöstö perehdyttää heille uusiin hankintakäytäntöihin.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Millaiset hankintakäytännöt Yara Ecosa tulee olla huomioon ottaen Yaran vaatimukset ja Yara Econ toimintaympäristö?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Miten uudet hankintakäytännöt implementoidaan?
- Millaisia hyötyjä voidaan saavuttaa Yaran hankintaprosessien mukaisella toiminnalla verrattuna aikaisempaan toimintaan?

## 1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä.

Laadullisiksi nimitetyt tutkimukset rakentuvat 1) aiemmista, tutkittavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja muotoilluista teorioista, 2) empiirisistä aineistoista sekä 3) tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 6).

Tässä tutkimuksessa edellä kerrottu rakenne toteutuu seuraavasti: Perehdytään kirjallisuuden avulla hankintatoimintojen organisoimiseen sekä integraatioprojektin suunnitteluun ja toteutukseen, selvitetään hankinnan nykytila olemassa olevien yrityskohtaisten aineistojen ja henkilöhaastatteluiden avulla, suoritetaan analyysi nykytilan ja tavoitetilan välisistä eroista sekä määritellään toimenpiteet tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on päätettävä, mikä asema teorialla on kyseisessä tutkimuksessa. Tutkimus voi olla teorialähtöinen, jolloin tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin, ja usein tarkoituksena on testata teoriaa tai mallia uudessa yhteydessä. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana teorian testaamisen sijasta. Edellä kuvattujen lähestymistapojen välimaastossa on teoriasidonnainen tutkimus, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta yhteydet ovat nähtävissä. Tässä tapauksessa tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä ja vahvistusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15.)

Tätä tutkimusta voidaan pitää teoriasidonnaisena tutkimuksena. Tutkimuksen tavoite on varsin tiukasti rajattu perustuen yrityksen hankintaa koskeviin ohjausdokumentteihin ja yrityskaupan jälkeisen integraation päämäärään. Tutkimuksen lähtökohtana ei siis ole testata yleistä mallia tai teoriaa, eikä myöskään rakentaa uutta teoriaa. Tutkimuksen teorioosuudessa on etsitty kirjallisuudesta tutkimuksen viitekehukseen sopivaa tietoa, jonka avulla on suunniteltu toimenpiteet tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tutkimusongelma on tärkeimpiä määrittäjiä sille, millainen aineisto kerätään tai hankitaan. Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmiä ovat haastattelu ja havainnointi. Aineiston määrän määrittelylle ei ole olemassa sääntöä. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan jonkin ilmiön ymmärtämistä tilastollisten yhteyksien etsimisen sijaan, mikä mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla suuri, vaan jo yksi tapaus voi olla riittävä. Aineiston valinta riippuu tutkimuksen näkökulmasta ja otos on laadullisessa tutkimuksessa usein harkinnanvarainen eli perustuu tutkijan asettamiin kriteereihin. Haastattelulla tarkoitetaan aineistonhankintamenetelmistä puhuttaessa tutkimusaiheeseen liittyvää, tapauksesta riippuen enemmän tai vähemmän strukturoitua keskustelua tutkijan ja haastateltavan välillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 47 - 55.)

Tässä tutkimuksessa osa aineiston valintaa on hyvin suoraviivaista, koska nimenomaisesti tutkitaan, miten Yaran hankintaa koskevat kirjallisesti kuvatut vaatimukset ja niiden pohjalta laaditut työohjeet ja muu dokumentaatio voidaan implementoida ostettuun yritykseen. Lisäksi hankitaan ostetun yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä saatavaa ostohistoriaan liittyvää dataa. Ostetun yrityksen osalta hankintakäytännöistä ei ole kirjallista materiaalia, joten tutkimusmenetelmäksi valikoituu tältä osin haastattelut. Haasta-

teltavaksi valitaan henkilö, joka parhaiten tuntee nykyiset käytännöt. Käytännössä haastattelut ovat avoimia tietyn aihepiirin ympärille sovittuja keskusteluita, joissa jo osittain sivutaan myös tutkimusongelman ratkaisuun liittyviä kysymyksiä.

#### 1.4 Kohdeorganisaatioiden esittely ja integraation tavoitteet

##### **Yara Suomi Oy**

Yara Suomi Oy on Yara International ASA:n tytäryhtiö. Yara International ASA on globaali kivennäislannoitteiden, teollisuuskemikaalien ja ympäristönsuojelutuotteiden valmistaja ja toimittaja, jolla on myyntiä yli 160 maahan, toimipaikkoja yli 60 maassa, liikevaihtoa noin 11,6 miljardia USD ja noin 17 000 työntekijää. Pääkonttori sijaitsee Osllossa. Yara Suomi Oy:n Yara Internationalin tytäryhtiö, jonka noin 900 työntekijää työskentelevät Siilinjärven, Uudenkaupungin ja Kokkolan tehtailla, Espoossa sijaitsevassa pääkonttorissa ja Vihdin Kotkaniemen tutkimusasemalla. Siilinjärvellä toimii myös fosfaattikaivos, joka on Suomen suurin avolouhos. Yaran työllisyysvaikutus on yli 4000 henkeä. Lannoitteita valmistetaan vuodessa noin 1,5 miljoonaa tonnia, josta 2/3 menee vientiin, ja teollisuustuotteita 160 000 tonnia, josta ¼ menee vientiin. Yara Suomen tarina alkaa vuodesta 1920, jolloin valtion Rikkihappo- ja Superfosfaattitehtaat perustettiin tuottamaan väkilannoitteita satomäärien nostamiseksi. Matkan varrella on tapahtunut nimimuutokset Rikkihappo Oy:ksi ja edelleen vuonna 1972 Kemira Oy:ksi. Liiketoimintarakenteiden muutosten seurauksena syntynyt Kemira Agro irtautui Kemirasta vuonna 2004 ja muutti nimensä Kemira GrowHowksi, jonka Yara osti vuonna 2007. (Yara Suomi 2022.)

##### **Yara Eco Oy**

Yara Eco Oy (entinen Ecolan Oy) on Yara Suomen tytäryhtiö, joka valmistaa maa- ja metsätalouden kierrätyslannoitteita. Tuotteiden myynnistä vastaa Yara Suomi Oy. Yritys on perustettu vuonna 1995, ja tällä hetkellä se työllistää 21 henkilöä. Tuotantolaitokset sijaitsevat Nokialla ja Viitasaarella. Kierrätyslannoitteiden raaka-aineina käytetään mm. energia- ja ruoantuotannon sivuvirtoja. Syyskuussa 2021 Yara Suomi Oy osti yrityksen. Yrityskaupan taustalla on Yara Suomen tavoite vahvistaa kierrätyslannoitteiden kehitystyötä. (Yara Suomi 2022.)

## 2 HANKINTOJEN JOHTAMINEN JA ORGANISOINTI

Yritykset muodostavat liiketoimintaverkostoja, jotka kilpailevat asiakkaista markkinoilla. Työnjako verkostossa perustuu siihen, että yritykset pyrkivät maksimoimaan voitot ja minimoimaan kustannukset. Jokainen yritys tekee itsenäisesti päätökset siitä, mitä tehdään itse ja mitä ostetaan. Kaikki ulkopuolelta ostettava kuuluu hankinnan toimialaan. *"Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että kaikkien tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saatavuus turvataan parhailla mahdollisilla ehdoilla."* Yrityksen ydin- ja tukitoiminnot tarvitsevat hankintoja toimintojen ylläpitämiseen, johtamiseen ja kehittämiseen. Käytännössä kaikki se, mistä yritys saa laskun ulkopuoliselta toimijalta, on hankintaa. Hankintojen osuus liiketoiminnan kokonaisvolyymista vaihtelee paljon toimialasta riippuen, mutta on keskimäärin yli 50 % liikevaihdosta. (Nieminen 2016,10 - 12.)

### 2.1 Hankintojen jaottelu

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 55 - 66) esittelevät kolme erilaista tapaa luokitella hankintoja. Ensimmäinen jaottelu perustuu hyödykkeiden luonteeseen:

- Raaka-aineet. Tuotantoprosessiin tarvittavia valmistusaineita, joita on ennen hankintaa muokattu tai työstetty vähän tai ei lainkaan.
- Tuotannon tarveaineet. Valmistusprosessissa tarvittavia materiaaleja, joita ei liitetä valmistettavaan tuotteeseen.
- Puolivalmisteet. Jo yhden tai useamman tuotantovaiheen läpikäyneitä tuotteita, joita työstetään lisää myöhemmässä vaiheessa ja lopulta liitetään valmistettavaan tuotteeseen.
- Komponentit. Tuotantovalmisteisia lopulliseen tuotteeseen kokoonpanovaiheessa liitettäviä tuotteita.
- Valmistuotteet, kauppa- ja välitystavarat. Hankitaan myytäväksi sellaisenaan tai liitettynä toiseen tuotteeseen.
- Investointihankinnat. Hankinnat, joita ei kuluteta heti ja joiden arvo laskee ajan kuluessa.
- Kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet. Tuotteet, joita tarvitaan toimintojen ylläpitämiseksi.

- Palvelut. Kolmannen osapuolen tuottamia toimintoja tai liiketoimintaprosessin osia. Voivat olla tuotantoon liittyviä tai liittymättömiä.

Toinen jaottelutapa perustuu tuloslaskelman kululajikohtaiseen jakoon:

- Suorat hankinnat. Yrityksen valmistamiin tuotteisiin tarvittavat raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit
- Kauppatavarat. Sellaisenaan asiakkaalle myytävät tuotteet.
- Epäsuorat hankinnat. Tyypillisesti henkilöstöön kohdistuvat palvelut, työkalut, tuotannon tarvikkeet, energia jne.
- Investointihankinnat. Esimerkiksi rakennukset, tuotannon koneet ja laitteet. Tyypillisesti kertaluontoisia ja arvoltaan suhteellisen suuria hankintoja, jotka näkyvät kuluna poistokirjausten kautta.

Kolmas jaottelutapa pohjautuu siihen, että ryhmät eroavat toisistaan tavoitteiden ja käytännön toimintamallien suhteen:

- Toistuvan tuotannon hankinnat. Toistuvaan tuotantoon liittyvät materiaalit, alihankinnat ja palvelut. Esimerkiksi sarja- ja prosessituotanto.
- Projektityyppisen tuotannon hankinnat. Projektityyppiseen tuotantoon liittyvät materiaalit, alihankinnat ja palvelut. Tyypillistä hankinnan muuttuva sisältö eri projekteissa.
- Investoinnit. Tätä ei aina edes tunnisteta hankinnoiksi. Investointiprojektia saateen hoitaa ilman hankinnan ammattilaista.
- Epäsuorat hankinnat. Kaikki ne hankinnat, jotka eivät suoraan liity lopputuotteeseen tai palveluun. Usein hajanaisesti hallittu ja jopa kokonaan johtamaton tai raportoimaton alue.
- Välitettävät kauppatavarat.

## 2.2 Hankinnan organisointi

Niemisen (2016, 41) mukaan hankinnan organisoinnin yksi keskeisiä kysymyksistä on, toimitaanko keskitetysti vai hajautetusti. Keskitetyssä hankinnassa yrityksellä on yksi hankinnoista vastaava henkilö, ja hänen vastuullaan on valtaosa hankintoihin liittyvistä päätöksistä. Hajautetussa hankinnassa päätökset tehdään liiketoimintayksiköissä, toimipisteissä tai yksittäisillä osastoilla. Ääritapauksissa hankintaan liittyvä päätöksenteko voi

olla joko täysin keskitettyä tai täysin hajautettua, mutta käytännössä useimmiten toimitaan jossain näiden välimaastossa. Täysin keskitetyllä ja täysin hajautetulla hankintaorganisaatiolla on omat etunsa ja haittansa. Taulukossa 1 on esitetty keskittämisen etuja ja haittoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 318 - 321.)

Taulukko 1. Hankintaorganisaation keskittämisen etuja ja haittoja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 319).

| <b>KESKITTÄMISEN ETUJA</b>  | <b>KESKITTÄMISEN HAITTOJA</b>   |
|---|---|
| <b>Volyymien keskittäminen tuo hankintaan skaalaehtua ja neuvotteluvoimaa</b>   | <b>Yksiköiden päätöksenteko rajoittuu mahdollisesti myös strategisesti tärkeissä asioissa</b>                       |
| <b>Hankintoja on mahdollista standardoida laajemmin</b>   | <b>Standardointi saatetaan tehdä ohi liiketoimintayksiköiden strategisten tarpeiden</b>                             |
| <b>Voidaan saavuttaa yhteiset edulliset ostohinnat</b>  | <b>Saattaa herättää vastarintaa yksiköissä</b>  |
| <b>Hankintaorganisaatio on tehokkaampi ja kustannuksiltaan pienempi</b>   | <b>Pääkonttorissa on paljon työntekijöitä</b>   |
| <b>Henkilöstön keskittymisen myötä erikoistuminen tulee mahdolliseksi, koulutuksen merkitys lisääntyy ja osaaminen kumuloituu</b> | <b>Hankintahenkilöstön fokus jää kapeaksi ja yhteys muihin funktioihin heikoksi</b>                                 |
| <b>Hankintaorganisaatio on tiivis ja sitä on helpompi johtaa, mitata ja palkita</b>   | <b>Hankinnan ammattilaisten etäisyys hankittavien tavaroiden tai palveluiden käyttäjiin ja tarvitsijoihin suuri</b> |
| <b>Pääomakulujen ja varastojen hallittavuus helpottuu</b>   |   |

Hajauttamisen etuja ja haittoja puolestaan on esitetty tiivistetysti taulukossa 2. *”Käytännössä jommankumman mallin äärimmilleen vieminen on vain harvoin paras tapa toimia. Useimmiten parhaiten toimii hajakeskitetty ”hybridiorganisaatio”, jossa osa asioista hoidetaan keskitetysti, osa hajautetusti.”* (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 318 - 320.)

Taulukko 2. Hankintaorganisaation hajauttamisen etuja ja haittoja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 319).

| <b>HAJAUTTAMISEN ETUJA</b>  | <b>HAJAUTTAMISEN HAITTOJA</b>  |
|---|--|
| Hajauttaminen mahdollistaa rajoituksettoman päätöksenteon liiketoiminnan ehdoilla, mistä seuraa suora tulosvastuu | Ostovolyymit sirpaloituvat ja neuvotteluvoima menetetään   |
| Toimittajat ja tavaroiden tai palvelujen paikalliset käyttäjät ovat välittömästi yhteydessä toisiinsa             | Sopimukset, hinnat ja ehdot ovat erilaisia eri yksiköissä  |
| Toimittajia pystytään hyödyntämään paremmin tuotekehityksessä   | Standardointi on vaikeaa   |
| Ostoon osallistuvien tehtävät ovat laaja-alaisia  | Osaamisen kehittäminen on vaikeaa  |
| Raportointi on yksinkertaista   | Hankintojen kokonaiskustannukset konserni- ja yritystasolla on vaikea hahmottaa                      |
| Byrokratia ja koordinoinnin tarve vähenevät   | Hankinnan pääpaino on paikallisilla toimittajilla; globaaleja mahdollisuuksia on vaikeampi hyödyntää |

Hankinnan tehtäviä organisoitaessa yksi harkittava asia on tehtävien jaottelun perusta. Jaottelun pohjana voi olla liiketoimintayksikkö, toimittajat tai tuoteryhmä eli toimittajamarkkinat. Hankintojen hoitaminen yksiköittäin voi olla perusteltua, jos yksiköt tarvitsevat keskenään täysin eri tuotteita ja palveluita, mutta tällöin saatetaan kohdata edellä esitettyjä hajauttamisen haittoja tai ainakin keskittämisen etuja jää saavuttamatta. Ostotehtävien organisointiin toimittajittain liittyy niin ikään etuja ja haittoja. Ostajan kommunikointi tutun toimittajan kanssa on helppoa, mutta samalla saatetaan menettää ostajan kyky tehdä objektiivisia päätöksiä. Toisaalta esimerkiksi suurissa, useita eri yksiköitä käsittävissä yrityksissä saattaa olla järkevää, että yksi henkilö, ”Key supplier manager”, koordinoi toimittajayrityksen ja ostavan organisaation yhteistyötä. Hänen tehtävä on hyödyntää kokonaisvolyyymiä ja optimoida hankintoja konsernitasolla. Nykyisin toimittajamarkkinoiden piirteet ovat keskeinen hankintojen organisoitiperuste. Tämä antaa mahdollisuuden kehittää ja hyödyntää ostajien toimialakohtaista kustannusrakenteiden, teknologioiden ja yritysten tuntemista. ”Lead buyer”-konsepti on yksi tuoteryhmäkohtaisen organisoitivan sovellutus. Hankittavan tuote- tai palveluryhmän ostajista ja asiantuntijoista kootaan poikkiorganisatorinen tiimi, joka laatii vastuullaan olevan kategorian hankintastrategiat ja tekee hankintoja koskevat päätökset. Se myös itse neuvottelee sopimukset tai nimeää jonkun tähän tehtävään. Kilpailutilanteeseen, tuotevalikoimiin ja logistiisiin kustannuksiin

liittyvät syyt vaikuttavat siihen, että usein eri maanosissa sijaitsevien yksiköiden kiinnittäminen samaan tiimiin ei ole kannattavaa. Sen sijaan esimerkiksi osaamisen kehittäminen voi onnistua hyvin myös globaalissa tiimissä. Usein kategoriatiimi tuottaa nopeasti tuloksia volyymietujen ja ensimmäisten helppojen standardointitoimenpiteiden tuloksena. Sen sijaan kilpailukyvyn parantumisesta hyöty tulee yleensä vasta myöhemmin yhdessä oppimisen ja määrätietoisin kehittämisen seurauksena, mikä edellyttää selkeää tukea ylimmäältä johdolta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 321 - 326.)

### 2.3 Hankinnan tehtävät

Hankinnan tehtävät voidaan jakaa viiteen ryhmään niiden laaja-alaisuuden perusteella, kuten kuvassa 1 on esitetty. Hankintaorganisaatiosta riippuen ajankäyttö voi vaihdella huomattavasti päivittäisten rutiinien ja strategisluonteisten tehtävien välillä.

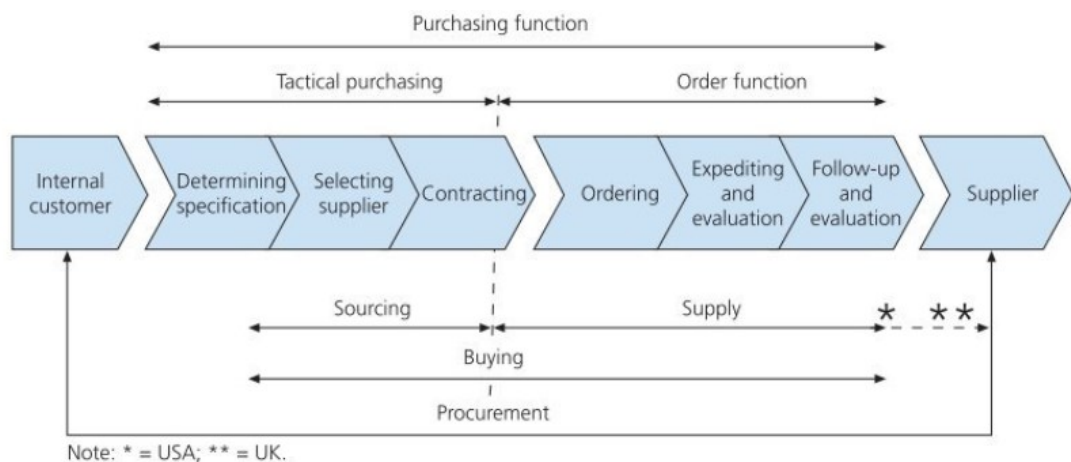


Kuva 1. Hankinnan tehtävät pitkäjänteisyyden ja vaikutuksen laaja-alaisuuden mukaan ryhmiteltynä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 327).

**Strategiset linjanvedot** käsittävät tyypillisesti seuraavia asioita: yrityksen hankintastrategiat, tärkeimmät tavoitteet, make or buy-päätökset, avaintoimittajien valinta, toimittajajapinnan organisoimisen periaatteet, infrastruktuurin, tietojärjestelmien ja raportoinnin periaatteet, vastuualueet sekä mittaamien ja palkitseminen. Seuraavalla tasolla on **hankintapolitiikka ja yleiset käytännöt**. Nämä käsittävät linjauksia esimerkiksi sopimuskäytännöistä, tehtävien organisoimisesta, sisäisen yhteistyön pelisäännöistä sekä toimittajien johtamisen pelisäännöistä. **Toimittajien valinta ja johtaminen** on strategista työtä, johon kuuluu esimerkiksi uusien toimittajien etsimistä, toimittajamarkkinoiden seuraamista, kilpailutusta ja sopimusten laatimista, toimittajien suorituksen seuranta ja toimittajan kehittämisen toimenpiteitä. **Hankinnan päivittäisiä tehtäviä** ovat tehtyjen sopimusten puitteissa suoritettu tilaaminen, käytännön järjestelyistä sopiminen ja toimitusvalvonta. Viimeisenä tasona on **hankinnan resurssit ja järjestelmät**. Hankintatoimen rungon muodostavat tietojärjestelmä, raportointi ja mittausjärjestelmä. Lisäksi hankinnan henkilöiden osaamisen kehittäminen on tärkeä osa hankinnan tehtäviä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 326 - 330.)

## 2.4 Hankintaprosessi

Edellisessä kappaleessa kuvatut hankinnan päätehtävät liittyvät läheisesti toisiinsa, ja ne voidaan esittää kuvan 2 mukaisesti yhtenä lineaarisena hankintaprosessina. Vaikka hankintatoiminnon vastuulla ei ole materiaalien vaatimusmäärittely, aikataulutusta, varastohallinta, vastaanottotarkastukset ja laadunvalvonta, tulisi toimintojen tehokkuuden nimissä myös näiden linkittyä tiiviisti hankintaan. (Van Weele 2018, 7).

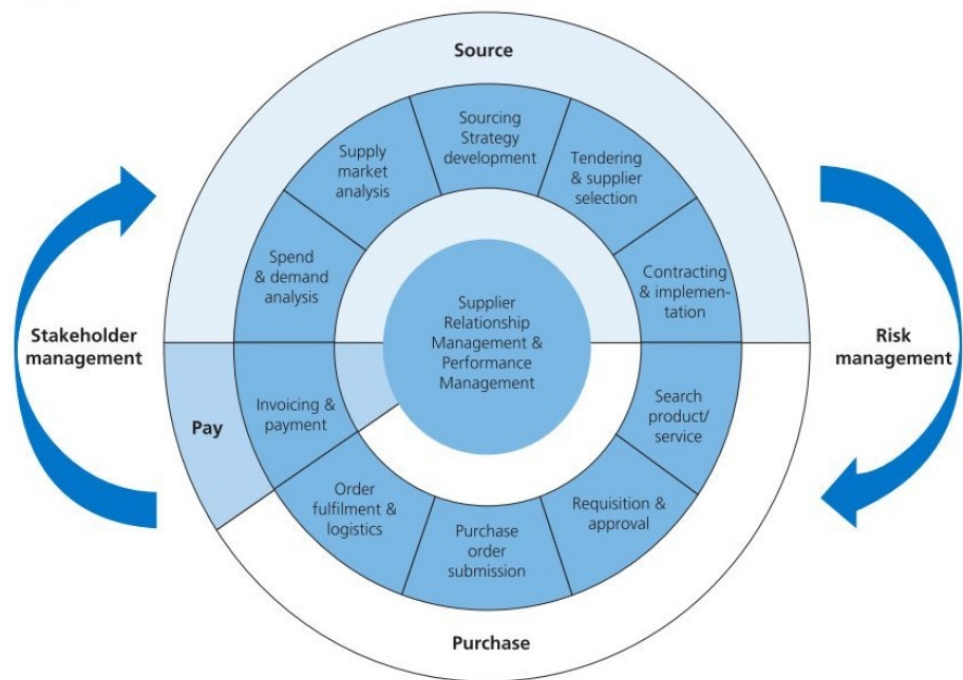


Kuva 2. Lineaarinen hankintaprosessimalli (Van Weele 2018, 8).

Lineaarisessa prosessissa edellisen vaiheen tuotoksen laatu vaikuttaa oleellisesti seuraavien vaiheiden tuotosten laatuun (Van Weele 2018, 29). Niemisen (2016, 53 - 54) mukaan hankintaprosessia tarkasteltaessa on tärkeää pitää mielessä, että liiketoiminnan tarpeet ja vaatimukset toimivat prosessin käynnistäjinä ja ohjaavat sitä. Hankintaprosessilla ei ole edellytyksiä onnistua, jos tarpeen määrittely on puutteellinen. Tyypillisesti hankintaan osallistuu useita toimijoita, jolloin vastuiden ja valtuuksien määrittely rajapinnoilla on tärkeää. Onnistunut hankintaprosessi vaatii monenlaisen osaamisen ja asiantuntijuuden yhdistämistä.

Edellä kuvattu lineaarinen hankintaprosessin kuvaus antaa hyvän yleiskuvan hankinnan tehtävistä, mutta se ei tuo esiin esimerkiksi sitä seikkaa, että harvoin hankinnoissa lähdetään liikkeelle ”puhtaalta pöydältä”. Yleensä yrityksellä on kokemusta vastaavista hankinnoista ja historiatietoa perustuen aikaisempiin toimittajasuhteisiin. Näitä tietoja voidaan hyödyntää uusissa hankintaprojekteissa. Uuden hankintaprojektin alkaessa tehdään huolellista pohjatyötä, joka voi pitää sisällään mm. spend-analyysin, toimittajamarkkinoiden analyysin, nykyisten toimittajien arviointia. Edellä kerrotuista syistä johtuen laajennettu hankintaprosessimalli on yleisesti otettu käyttöön varsinkin suurissa yrityksissä. Laajennettu hankintaprosessimalli on esitetty kuvassa 3. Malli tunnistaa kolme erillistä avainprosessia:

- 1) Hankintalähteiden kartoitus, joka pitää sisällään mm. seuraavia: Spend-analyysi, tarvekartoitus, toimittajamarkkinoiden analyysi, hankintastrategian määrittely, kilpailutus ja toimittajien arviointi, sopimusten laatiminen ja jalkautus.
- 2) Osto, joka käsittää mm. seuraavia asioita: tuotteen etsiminen tuotevalikoimista, hankintakehotteiden valmistelu ja sen hyväksyttäminen kustannuspaikan omistajalla, ostotilauksen tekeminen ja toimitusvalvonta.
- 3) Maksu, joka käsittää laskun vastaanottamisen, tarkastamisen ja maksun noudattaen sovittuja maksuehtoja. (Van Weele 2018, 32)



Kuva 3. Laajennettu hankintaprosessimalli (Van Weele 2018, 33).

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 130) toteavat, että menestyvissä organisaatioissa toimittajamarkkinapohjainen kategorijaottelu on keskeinen osa strategisen hankinnan työvälineistöä. Hankintakategoriolla tarkoitetaan yhtenäistä hankittavien tuotteiden tai palvelujen ryhmää. Jaottelun avulla pyritään löytämään kullekin ryhmälle parhaat hankintakäytännöt. Jaottelu voi perustua myös esimerkiksi taloudelliseen merkitykseen ja hankintojen monimutkaisuuteen. Laajennettu hankintaprosessimalli antaa suuntaviivoja myös monimutkaisille kategoriahankintaprojekteille (Van Weele 2018, 33). Taulukossa 3 on esitetty yhteenveto hankintahenkilöiden roolista ja vastuista prosessin eri vaiheissa.

Taulukko 3. Laajennettu hankintaprosessi: roolit ja vastuu (Van Weele 2018, 36).

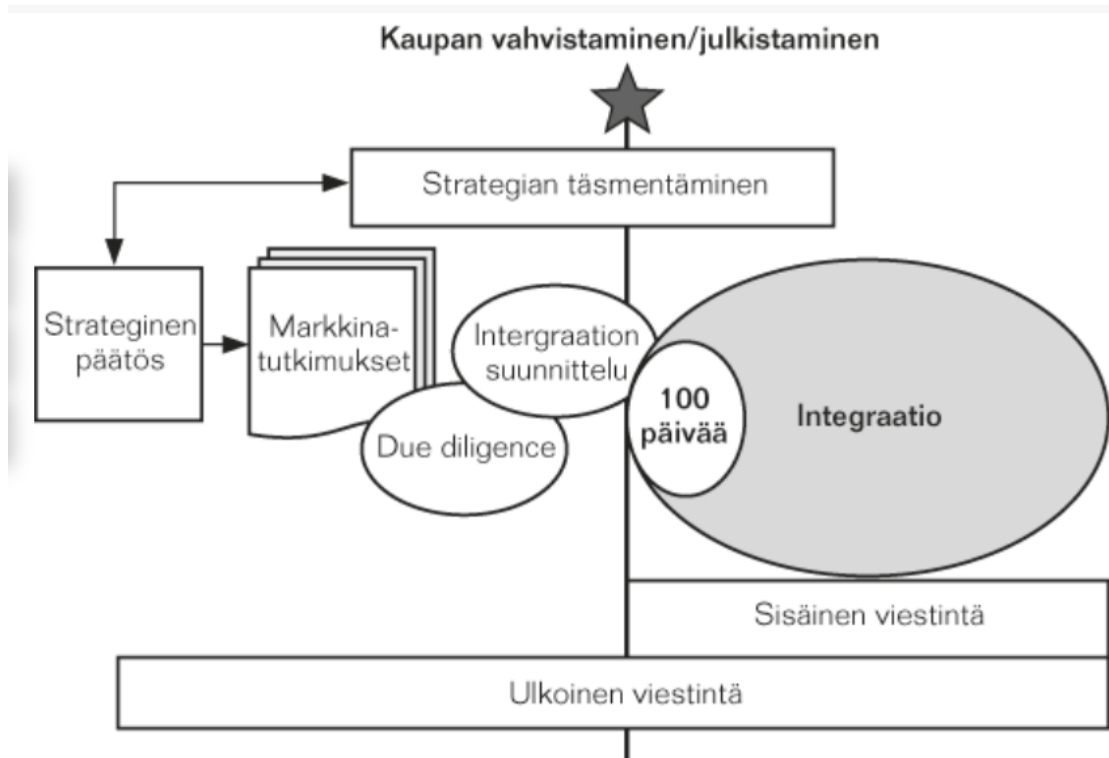
|         | Source  | Purchase  | Pay   |
|---------|---|---|---|
| Role    | Design category procurement   | Prepare and execute tender, select supplier   | Implement contract, secure order to pay   |
| Aspects | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project management</li> <li>• Internal analysis</li> <li>• External analysis</li> <li>• Portfolio management</li> <li>• Strategic choices</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specification</li> <li>• Supplier selection</li> <li>• Negotiate and contract</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporting</li> <li>• Logistics</li> <li>• Administration</li> <li>• Contract management + review</li> <li>• Ordering</li> <li>• Invoicing handling</li> <li>• Supplier performance management</li> </ul> |

## 3 YRITYSKAUPAN JÄLKEINEN INTEGRAATIOPROJEKTI

Hyvin suunnitellussa yrityskaupassa voidaan tunnistaa neljä päävaihetta, jotka ovat: valmisteluvaihe, neuvotteluvaihe, täytäntöönpanovaihe sekä haltuunotto- ja integraatiovaihe. Haltuunotolla tarkoitetaan tässä yhteydessä kohteen ottamista kontrolliin ja integroinnilla liiketoimintakokonaisuuksien yhdistämistä joko täysin tai osittain. Ostajan tavoitteista riippuen integraatioaste eli haltuunoton laajuus vaihtelee tapauskohtaisesti. Joka tapauksessa haltuunotto on suunniteltava yksityiskohtaisesti etukäteen, koska se on koko yrityskauppaprosessin kriittisimpiä vaiheita. Hyvän suunnitelman lisäksi tulee varmistaa riittävät resurssit sen toteuttamiseen. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 104 - 105; 336; 389.)

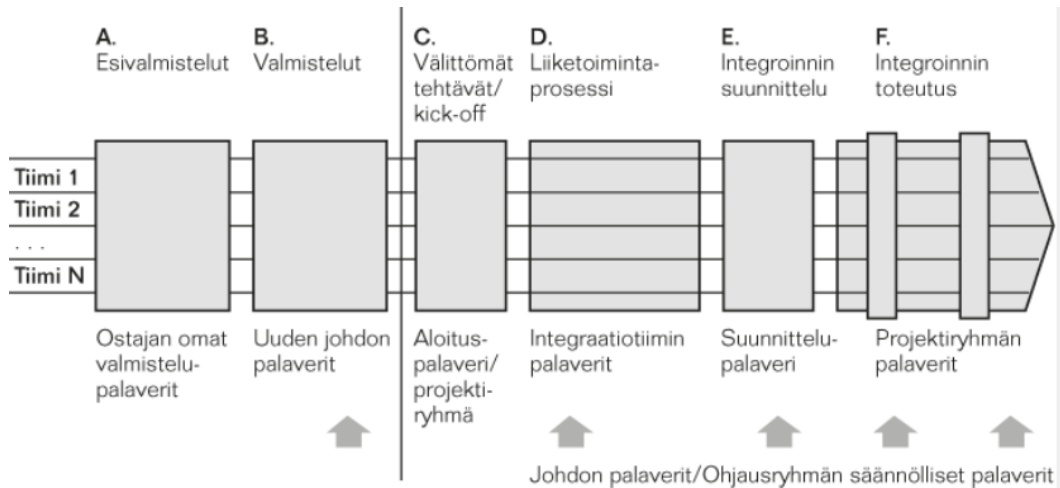
### 3.1 Integraation suunnittelu

Hyvä ja toteuttamiskelpoinen integraatiosuunnitelma ovat keskeisiä yrityskaupan onnistumisen edellytyksiä. Ostajayrityksen on jo hyvissä ajoin ennen yrityskauppaa tiedettävä, miten kohde tullaan integroimaan. Ennen yrityskauppaa tehdyssä integraatiotyön suunnittelussa voi jopa tulla esiin seikkoja, jotka johtavat koko yrityskaupan perumiseen. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 390 - 391; 406.) Matinlauri ja Rintala (2013, 441) toteavat, että integrointi on mahdollista ja kannattavaa suunnitella ennen lopullista yrityskaupan solmimista, ja että tällä voi olla vaikutusta jopa kaupan toteutumispäätökseen. Kuten kuva 4 esittää, integraatiolla on merkittävä rooli koko yrityskauppaprosessissa.



Kuva 4. Yrityskauppprosessi (Matinlauri & Rintala 2013, 444).

Integraation suunnittelun kulmakivi on asettaa päämäärä sille, miltä uuden kokonaisuuden halutaan näyttävän yhden, kolmen ja viiden vuoden kuluttua. Näistä päämääristä lähtien suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet. Integraatioprosessi tarkoittaa ostajan ja kohdeyrityksen yhdistämistä. Liimataisen ja Lähteenmaan (2020, 395 - 397) mukaan Integraatioprosessin kriittisiä osa-alueita ovat: integraation tavoitteet, integraatiosuunnitelma, integraation johtaminen, integraatiotiimi, integraatiobudjetti sekä seuranta ja raportointi. *"Integraatiossa luodaan yritysostolla tavoiteltu arvo ja varmistetaan synergioiden toteutuminen."* Integraatioprosessin tavoitteena on yhdistää ostettu yritys onnistuneesti ostavaan yritykseen. Kuvassa 5 esitetään esimerkki integraatioprosessista.



Kuva 5. Esimerkki integraatioprosessista (Erkkilä & Valpola 2011, 116).

Matinlauri ja Rintala (2013, 445) jakavat integraatioprosessin koko integraation onnistumisen kannalta kahteen oleelliseen osaamistasoon: Liiketoimintaprosessi (taulukko 4), johon ostettu yritys integroidaan sekä integrointisuunnitelma, jolla varmistetaan liiketoimintaprosessin integrointi. Tärkeä dokumentti integroinnin suunnittelussa on liiketoimintaprosessin kuvaus, sillä sen avulla kohdeyrityksen henkilöstölle voidaan selkeästi kuvata toimintaprosessi, johon heidän odotetaan sitoutuvan (Matinlauri & Rintala 2013, 447).

Taulukko 4. Liiketoimintaprosessin sisältö (Matinlauri & Rintala 2013, 447).

| Yhteenveto  |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
| 1. Johtamisjärjestelmät   | 2. Myynti ja markkinointi  | 3. Osto, valmistus ja varastointi  | 4. Huolto   | 5.–10. Tukitoiminnot   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisaatiot ja vastuut</li> <li>– Operatiivinen organisaatio</li> <li>– Operatiivisten organisaatioiden integraatio</li> <li>– Raportit ja aikataulut</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakassegmentit</li> <li>– Tuotteet</li> <li>– Epäoleellisten tuotteiden hallinta</li> <li>– Markkinointivastuut</li> <li>– Myynti- ja toimitusvastuut</li> <li>– Agentit ja diilerit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Toimittajien valinta</li> <li>– Hyväksyminen</li> <li>– Varaston koon optimointi</li> <li>– Suunnittelu</li> <li>– Toimitus</li> <li>– Varastointi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Varaosat</li> <li>– Huolto</li> <li>– Modemisaatiot</li> <li>– Konversiot</li> <li>– Takuut</li> <li>– Varaosien hinnoittelu</li> <li>– Agentit ja diilerit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Taloushallinto</li> <li>– Laatu ja työturvallisuus</li> <li>– Henkilöstöhallinto</li> <li>– Tietohallinto</li> <li>– Tiedotus</li> <li>– Lakiasiat</li> </ul> |
| Liiketoimintaprosessin globaali kuvaus, laatukäsikirja tms.   |  |  |   |  |
| Paikalliset ohjeet (liittyvät kyseisen maan/toimipisteen ohjeisiin)   |  |  |   |  |

Integraatioprosessit voidaan jakaa kolmeen eri kokoluokkaan tai vaikeusasteeseen sen mukaan, mikä on kohdeyrityksen ja ostavan yrityksen kokoero. Suuressa yritysostossa kahta suurta tai samankokoista yritystä integroitaessa sekä liiketoimintaprosessit että integraatioprosessit räätälöidään tapauskohtaisesti. Keskisuudessa yritysostossa on kyse niin merkittävästä kokonaisuudesta, että integroinnin yhteydessä halutaan tarkastella myös ostavan yrityksen rakenteita. Pienessä yritysostossa kohdeyritys sulautetaan ostavan yrityksen liiketoimintaympäristöön. Tällöin tyypillisesti ostajan liiketoimintaprosessit otetaan kohdeyrityksen toiminnoissa käyttöön sellaisenaan. (Matinlauri & Rintala 2013, 451)

Integroinnin laajuutta voidaan tarkastella niin ikään kolmen asian määrittämisen kautta: ostettavasta yrityksestä integroitavat osat, integroimattomat osat sekä lopetettavat tai pois myytävät osat. Osaltaan näistä seikoista riippuu integraatioprojektin vaativuus ja kesto. Jos kohdeyrityksessä otetaan käyttöön ostavan yrityksen toimintaprosessit, on käsillä aina koko henkilöstöä koskeva vaativa projekti. (Matinlauri & Rintala 2013, 456.)

Usein haltuunottoa varten tehdään ns. sadan päivän suunnitelma ensimmäisen kolmen kuukauden aikana toteutettavista asioista. Tämän lisäksi tyypillisesti suunnitellaan ensimmäiset 12 ja 24 kuukautta sekä tulevaisuutta myös pidemmälle. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 405.)

Erkkilän ja Valpolan (2011, 116) mukaan integraation toteutus voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

- Päivä 1
- Ensimmäiset 100 päivää
- Vastuiden siirto linjaorganisaatiolle
- Toteutus ja ankkurointi.

**Päivä yksi** tarkoittaa päivää, jolloin ostaja on kohdeyrityksen omistaja tai yritykset toimivat yhtenä juridisena yrityksenä. Ensimmäisenä päivänä tehtävien asioiden kiireellisyys vaihtelee tapauksesta riippuen. Esimerkkejä ensimmäisenä päivänä toimeenpantavista tai varmistettavista asioista ovat: avainhenkilöiden pysyminen yrityksessä ja tärkeimpien sidosryhmien tiedottaminen. (Erkkilä & Valpola 2011, 117.)

Riippuen haltuunoton laajuudesta **Ensimmäiset 100 päivän** aikana voidaan kerätä lisää tietoa kohdeyrityksestä, yhdessä suunnitella implementointiprosessia tai toimeenpanna jo aikaisemmin suunniteltuja toimenpiteitä (Erkkilä & Valpola 2011, 118).

Aika-arvo 100 päivää perustuu siihen, että se on aika, jonka ihminen kestää epävarmuutta omasta tulevaisuudestaan. Yrityskaupoissa usein nämä 100 päivää ratkaisevat integroinnin onnistumisen. (Matinlauri & Rintala 2013, 445.)

**Vastuiden siirto linjaorganisaatiolle** voi käsittää seuraavia asioita:

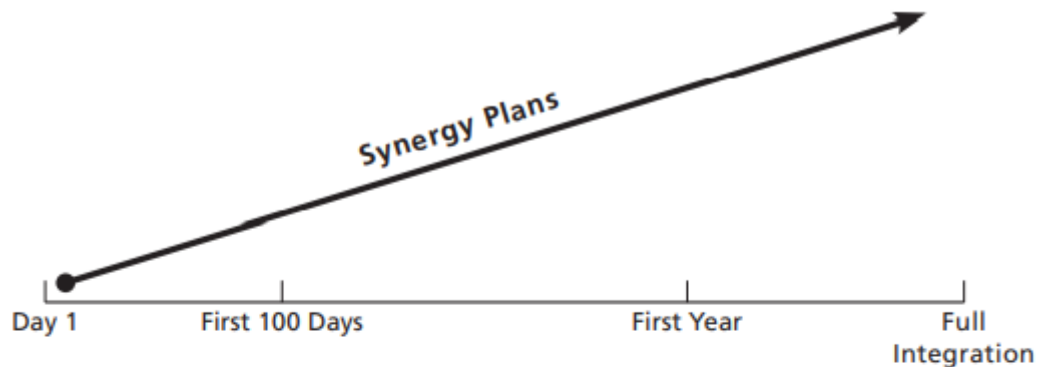
- Strategian ja tavoitteiden kommunikointi integroidulle organisaatiolle
- ”100 päivän” aikana tehtyjen päätösten toimeenpano
- Johtamisjärjestelmä – ja muista muutoksista tiedottaminen
- Työpajojen järjestäminen uuden oppimiseksi ja yhteistyön rakentamiseksi
- Uusien tavoitteiden asettamista

Tässä vaiheessa uusi organisaatio tulee olla määritelty, koska käytäntö on osoittanut, että toimiakseen tehokkaasti ihmiset tarvitsevat selkeitä rakenteita. Integraatiotiimin tulee esittää selkeät tavoitteet, toimenpiteet ja ohjeet sisältävä suunnitelma tarvittaville resursseille. (Erkkilä & Valpola 2011, 118.)

Integraation viimeinen vaihe on **toteutus ja ankkurointi**. Tässä vaiheessa on tärkeää varmistaa, että henkilöt ymmärtävät yrityskaupan syyt, strategian ja tavoitteet sekä sen, miten tämä vaikuttaa henkilöön itseensä. Tämä vaihe kestää haltuunoton laajuudesta riippuen 1 - 5 vuotta. Yrityskulttuurin muutos voi kestää vielä pidempään. (Erkkilä & Valpola 2011, 119.)

Galpin ja Herndon (2014, 151) hahmottelevat kuvassa 6 odotukset ja suunnitelmat integraation eri vaiheissa.

## Determine the Level of Detail for Task Force Plans



### Primary Integration Objectives:

| Day 1:  | First 100 Days:   | First Year to Full Integration:  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategy clarification</li> <li>• Seamless Day-1 operations</li> <li>• Core business functionality</li> <li>• Command and control protocols</li> <li>• Communication and coordination between separate business processes</li> <li>• Specific transition business process rules and work flow</li> <li>• Establish measures and baselines</li> <li>• Key-employee retention</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staffing and structure decisions</li> <li>• Synergies: "quick hits and low-hanging fruit" only</li> <li>• Validate initial systems and facilities requirements</li> <li>• Full integration timelines, budgets, and targets</li> <li>• Recommended business process integration and system integration plans</li> <li>• Customer retention</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Long-term cost synergies and revenue enhancing synergies</li> <li>• Manage-out of specific business process and system integration projects</li> <li>• Transition to integrated business process and systems</li> <li>• Cultural alignment</li> <li>• Integration debrief assessment</li> </ul> |

Kuva 6. Odotukset ja suunnitelmat integraation eri vaiheissa (Galpin ja Herndon 2014, 151).

Integraatiolle asetettujen tavoitteiden toteutumisista voidaan seurata useista eri näkökulmista: integraatioprojektin tehtävien toteutuminen ja pysyminen aikataulussa, ostovaiheessa määriteltyjen taloudellisten tavoitteiden ja synergiaetujen realisoituminen sekä esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyys (Matinlauri & Rintala 2013, 481).

### 3.2 Integraatioprojekti

Valpolan (2004, 68) mukaan muutosten toteutus kannattaa projektoida, koska organisoituna muutoksen suunnittelu ja implementointi selkiytyvät. Projektioorganisaation määrittäminen lähtee integroinnin tavoitteista. Tyypillisesti alussa on kaksi keskeistä tavoitetta:

- saada perusasiat kuntoon (raportointisuhteet, sopimukset, työnjako)
- integroida organisaatiot toiminnallisesti yhteen (toimintatavat, muutoksiin sitoutuminen).

*"Integraatio on projekti, jolla on useita alaprojekteja".* Määritelmänsä mukaisesti projektilla on alku ja loppu. Loppu voidaan määritellä päivämääräksi, projektin kestoksi tai saavutetuksi tavoitteeksi. Tutkimusten mukaan nopeus on tärkeä onnistumisen edellytys. Myös säännöllinen edistymisen seuranta ja välitavoitteiden asettaminen on olennaista onnistumisen kannalta. (Erkkilä & Valpola 2011, 122.)

Integraatioprojektiryhmän rakenteen muodostamiselle ei ole olemassa yhtä ja ainoaa menetelmää. Rakenteen suunnittelussa pohdittavia asioita voivat olla mm. kuinka monta osallistujaa otetaan mukaan, työskennelläänkö pareittain/pienissä ryhmissä ja perustetaan ko ylätasoon asiantuntijaryhmä, jolla on välitön päätösvalta. (Erkkilä & Valpola 2011, 124 -125.)

Erkkilän ja Valpolan (2011, 124 - 26) mukaan integraatioprojektin rakenne voidaan muodostaa alla esitettyjen mallien mukaisesti.

#### 1. Useita ryhmiä

Useimmiten tätä mallia käytetään laajoissa ja monitahoisissa tai kansainvälisissä integraatioissa ja mallilla saadaan aikaan vuorovaikutusta integroitavien organisaatioiden välillä. Tämä malli vaatii selkeää tavoitteenasetantaa ja kurinalaista projektijohtamista. Yleensä malli vie aikaa käytännön työstä, koska useita keskitason esimiehiä on työryhmien jäseninä. Perinteinen integraation projektiryhmämalli on, että jokaista liiketoiminta-aluetta varten on integraatiotiimi ja sillä vetäjä.

#### 2. Kahdennetut ryhmät

Tässä mallissa ostavassa yrityksessä ja kohdeyrityksessä on omat liiketoiminta-aluekohtaiset integraatiotiimit, joilla on yhteiset tavoitteet. Tässä mallissa saadaan paremmin sitoutettua ja aktivoitua kohdeyrityksen henkilöitä kuin perinteisessä mallissa.

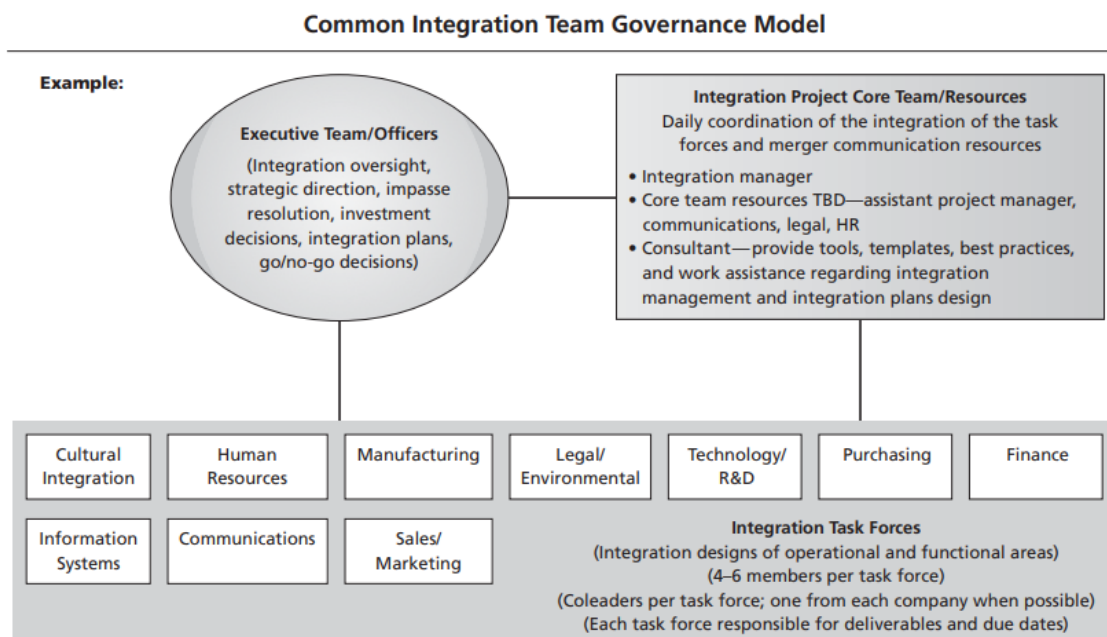
### 3. Yksi suuri ryhmä

Parhaiten tätä mallia voidaan käyttää pienissä ja keskisuurissa integraatioissa ja kun ostaja tuntee hyvin kohdeyrityksen toiminnot. Ostavalla yrityksellä täytyy olla selvät suunnitelmat päivästä 1 alkaen sekä käytettävissä integraatiokokemusta omaavia henkilöitä. Tämä malli vaatii pitkiä, jopa 2-7 päivän kokouksia.

### 4. Liiketoiminta-alueparit

Tämä malli soveltuu parhaiten käytettäväksi, kun tarvitaan nopeita päätöksiä, osallistuminen molemmista yrityksistä on mahdollista, integroidaan vain muutamia toimintoja sekä tavoitteet ja tehtävät ovat selviä. Työ voidaan tehdä myös siten, että ostava yritys sijoittaa yhden tai useamman asiantuntijankohdeyrityksen ostettuun toimintoon.

Galpin ja Herndon (2014, 135) ehdottavat, että integraatiota viedään eteenpäin yhden projektiryhmän kautta (kuva 7). Ryhmässä kaikilla on selkeät roolit, vastuut ja tavoitteet. Galpinin projektiorganisaatiomallissa projektiryhmän rakenteeseen kuuluvat ohjausryhmä, integraatioprojektin johtoryhmä sekä toimintokohtaiset integraatiotiimit. Ideaalita-pauksessa ohjausryhmä koostuu integraatioon liittyvien toimintojen ylemmän tason päälliköistä. Ryhmän tehtävänä on mm. antaa strategiset suuntaviivat, tehdä ylätasoa päätöksiä, priorisoida, huolehtia resurssoinnista sekä seurata johtoryhmän työskentelyä. Johtoryhmän rooli on koordinoita integraatiotiimien työtä sekä koko prosessia. Johtoryhmä valvoo integraatiotiimien perustamista ja niiden vetäjien valintaa sekä varmistaa tiimien välisen koordinoinnin ja tiedonkulun. (Galpin ja Herndon 2014, 134 - 136.)



Kuva 7. Integraatioprojektin organisaatiomalli (Galpin ja Herndon 2014, 135).

Yksi onnistuneen integraation edellytyksistä on, että integraatioprojektin johtoon on nimetty täysipäiväinen integraatiopäällikkö, jolla on kyky johtaa ja viedä läpi muutosprosesseja. Menestymisen mahdollisuuksia lisää, jos integraatiopäälliköllä on vahva kokemus yrityksen toiminnoista. Tyypillisesti integraatiopäällikkö nimetään ostavasta organisaatiosta. Johtoryhmään olisi hyvä nimittää kohdeyrityksestä tuleva apulaispäälikkö, jonka tehtävä on välittää palautetta johtoryhmälle. (Galpin ja Herndon 2014, 136 - 137.)

Toimintokohtaiset integraatiotiimit muodostavat suurimman osan integraatioprojektiryhmää. Näiden tiimien vastuulla on laatia oman alueensa integraatiosuunnitelma, etsiä synergiaetuja sekä jalkauttaa toimenpiteet, joita tarvitaan onnistuneeseen integraatioon. Tarvittava tiimien määrä riippuu täysin integraation strategisista tavoitteista, yritysraenteesta ja prosessien vaatimuksista. Useimmiten tiimejä perustetaan yrityksen funktionaalisen organisaation mukaisesti. Monialaisen pohdinnan varmistamiseksi myös joillekin liiketoimintaprosesseille voidaan perustaa omia tiimejään. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi asiakaspalvelu ja tuotehallinta. Tiimien työllä on keskeinen asema koko projektissa, ja siksi tiimin vetäjien tulee riittävän kokeneita ja auktoriteetin omaavia. Tiimien vetäjillä tulee kuitenkin olla riittävän yksityiskohtainen osaaminen omaan liiketoimintaluokkeseensa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että on hyödyllistä, jos tiimeissä on jäseniä sekä ostavasta että kohdeyrityksestä. Tällä on sekä symbolinen että liiketoiminnallinen

merkitys. Materiaalisen arvon lisäksi tiimeillä on tärkeä merkitys suhteiden luomisessa ostavan ja kohdeyrityksen organisaatioiden välillä. (Galpin ja Herndon 2014, 137 – 138.)

*”Hyvin toteutettu integrointiprojekti johtaa useimmiten integraation onnistumiseen.”* (Martinlauri & Rintala 2013, 451)

### 3.3 Toimintokohtaisten integraatiotiimien tehtävät

*”Se mitä integraatiossa konkreettisesti tapahtuu, riippuu täysin ostajan asettamista strategisista tavoitteista.”* (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 398)

Galpin ja Herndon mukaan (2014, 144) integraatioprojektin alkuvaiheessa toimintokohtaisten integraatiotiimien vetäjille tulee antaa yleiskuva yrityskaupasta, odotettavissa olevista synergiaeduista sekä tieto seikoista, jotka on päätetty jo neuvottelujen tuloksena. Heille tulee myös antaa myös selkeät ohjeet odotetusta tuotoksesta, pakollisista ja valinnaisista prosessivaiheista, aikatauluista ja dokumentointivaatimuksista.

Jokaisen integraatiotiimin ensimmäinen tuotos on perustamisasiakirja, joka palvelee mm. suunnittelua, roolien jakoa, resurssointia ja vastuunjakoa. Dokumentin tulisi olla yksityiskohtainen ja johtoryhmän tulisi katselmoida se perusteellisesti. Perustamisasiakirja sisältää tyypillisesti seuraavia asioita: ylätasoinen päämäärä, synergiaetutavoitteet, tieto- ja dokumenttivaatimukset, jo tunnistetut toimenpiteitä vaativat osa-alueet, rajapinnat toisiin työryhmiin, ryhmän resurssivaatimukset sekä kommunikointisuunnitelma. (Galpin ja Herndon 2014, 146 - 147.)

Integraatiotiimien työtä helpottamaan Galpin ja Herndon (2014, 146 - 147) ovat laatineet kuvassa 8 esitetyn mallin. Nykytila-analyysin avulla varmistetaan, että ostavasta yrityksestä ja kohdeyrityksestä yhdessä etsitään kohdeyritykselle paras ratkaisu. Yleinen virhe on, että käytäntöjä muutetaan vain, koska ostavalla yrityksellä on lupa niin tehdä.

## Task Force Planning Process

|                   |   |                      |
|-------------------|---|----------------------|
| <b>STEP ONE</b>   | <b>Action:</b> Conduct "as is" analysis<br><b>Output:</b> Basic understanding of the current situation                  | Where Are We?        |
| <b>STEP TWO</b>   | <b>Action:</b> Collect data<br><b>Output:</b> Information, process maps (if applicable), and measures                   | Where Are We Going?  |
| <b>STEP THREE</b> | <b>Action:</b> Identify solutions<br><b>Output:</b> Integration designs   | How Do We Get There? |
| <b>STEP FOUR</b>  | <b>Action:</b> Develop integration plans<br><b>Output:</b> Road map for installation                                    | Are We in Agreement? |
| <b>STEP FIVE</b>  | <b>Action:</b> Gain approval<br><b>Output:</b> Go-ahead from steering committee and/or merger team                      | Are We Ready?        |
| <b>STEP SIX</b>   | <b>Action:</b> Prepare detailed installation<br><b>Output:</b> Announcements, training materials, logistics, scheduling | Go                   |
| <b>STEP SEVEN</b> | <b>Action:</b> Conduct installation activities<br><b>Output:</b> Training, moves, announcements                         | Course Corrections   |
| <b>STEP EIGHT</b> | <b>Action:</b> Measure and monitor, adjust<br><b>Output:</b> Progress reports, process adjustment                       | Finish               |
| <b>STEP NINE</b>  | <b>Action:</b> Hand off to local management<br><b>Output:</b> Management ownership                                      |                      |
| <b>STEP TEN</b>   | <b>Action:</b> Complete project<br><b>Output:</b> Celebration   |                      |

Kuva 8. Integraatiotiimien työskentelyn vaiheet (Galpin ja Herndon 2014, 148).

Galpinin ja Herndonin (2014 149 - 150) kuvaamassa integraatioprojektimallissa integraatiotiimien edellytetään osallistuvan prosessiin, jolla saavutetaan tehokas työryhmien välinen viestintä ja koordinointi. Tätä varten tiimin vetäjä koostaa lyhyen vakiomuotoisen muistion ja osallistuu johtoryhmän ja muiden tiimien vetäjien kanssa yhteisiin säännöllisiin valmisteltuihin palaveriiniin. Muistiossa ja palaverissa käsitellään lyhyesti seuraavat asiat:

- Edellisen jakson tärkeimmät suoritettavat tehtävät
- Olennaiset onnistumiset ja saavutukset
- Ratkaisemattomat ja odotettavissa olevat asiat sekä seuraavat vaiheet
- Muu tarpeellinen tieto ja kysymykset

Integraatiotiimeillä tulisi olla käytössään yksi tai useampia suunnittelupohjia, jotka määrittelevät integraatiosuunnitelman odotukset ja joista käy ilmi vaadittava tieto ja sen tarkkuus.

### 3.4 Muutosjohtaminen integraatioprosessissa

Yrityskaupan jälkeinen integrointi on aina muutosjohtamista, koska varsinkin kohdeyrityksen henkilöstö kokee suuren muutoksen. Osa muutoksista voi koskea myös ostavan yrityksen työntekijöitä ja lisäksi yrityskulttuurien yhdistämiseksi tarvitaan muutosjohtamista. (Matinlauri & Rintala 2013, 484.)

*”Muutosjohtamisen onnistumiselle on kaikkein tärkeintä määritellä, mikä on muutos, joka halutaan. Muutosta voidaan tarvita uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön tai puutteiden korjaamiseen. Muutosprosessin ohjaaminen on siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan”. (Valpola 2004, 27.)*

Erkkilän ja Valpolan (2011, 140) mukaan muutosjohtaminen on ratkaisevassa asemassa kaikissa yrityskaupoissa. Heidän mukaansa projektissa tulee tiedostaa, mikä on kyseisen yrityskaupan muutoksen painopiste: mitä halutaan integroida, mitä vanhasta halutaan vähentää tai poistaa sekä mikä on pääasiallinen muutosta ohjaava voima. He kehottavat myös etsimään tasapainon sen välille, mitkä ovat välttämättömiä muutoksia ja mitkä asiat voivat odottaa.

Haluttuihin lopputuloksiin pääsemiseksi muutos tarvitsee aina viisi tekijää, jotka on esitetty kuvassa 9. Jos jokin esitetyistä tekijöistä puuttuu tai on rajoittunut, osa tuloksista ei toteudu (Erkkilä & Valpola 2011, 147). Muutosten priorisointi on tärkeää, koska ihmiset saavat voimaa tarpeelliseksi kokemistaan muutoksista ja valmiiksi saaduista tehtävistä. (Valpola 2004, 29 - 30).



Kuva 9. Muutoksen viisi onnistumistekijää (Erkkilä & Valpola 2011, 146).

**Muutostarpeen määrittely** motivoi organisaation ihmisiä kulkemaan kohti muutosta, koska useimmat ihmiset edellyttävät itseltään ammattimaista panosta ja haluavat onnistua tehtävässään. On tärkeää jakaa tosiasiat kohderyhmän kanssa. **Yhteinen näkemys** antaa kokonaiskuvan, miten haluttuun tulokseen päästään tärkeimpien asioiden osalta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi IT, uusi organisaatiomalli, uusi brändi, uusi asiakaspalvelu ja lyhyemmät toimitusajat. Yhteinen näkemys antaa prioriteetit seuraavan 2 -3 vuoden toimenpiteille. On huomattava, että riippuen osapuolten kokemuksesta ja koulutuksesta, yhteinen näkemys voi saada erilaisia merkityksiä. **Muutosvoimaa** tarvitaan muutoksen toteutukseen ja se voi vaihdella yksiköiden välillä esimerkiksi sen mukaan, miten tottuneita organisaatiossa ollaan muutoksiin. Toiset voivat nähdä muutoksen uhkana ja toiset puolestaan energiaa antavana asiana. **Ensimmäiset toimenpiteet** ovat kriittisiä, koska ne helposti määrittelevät suhtautumista seuraaviin askeliin. **Ankkurointi käytäntöön** saattaa isoissa yrityskaupoissa kestää jopa vuosia. Tavallisesti ei edes pystytä sanomaan, milloin tarkalleen ottaen integraatioprosessi on saatu päätökseen. (Erkkilä & Valpola 2011, 147 - 148.)

Edellä kuvattuja viittä tekijää voidaan käyttää projektisuunnitelman perustana ja niistä voidaan suunnittelun avuksi muotoilla esimerkiksi seuraavat kysymykset:

- Millainen käsitys muutostarpeesta on ja mitä pitäisi vielä tehdä tosiasioiden ja mahdollisuuksien ymmärtämiseksi?
- Mistä aloitetaan ja mitä pitää tehdä yhteisen näkemyksen muodostamiseksi?
- Millainen muutoskyky eri ihmisillä on ja mitä sen lisäämiseksi voidaan tehdä?
- Mitkä ovat ensimmäiset toimenpiteet ja onko niillä riittävä vaikutus positiivisen alun saamiseksi?
- Millaisia kokemuksia on aikaisempien muutosten käytäntöön ankkuroinnista ja miten implementointia voidaan nopeuttaa? (Erkkilä & Valpola 2011, 148.)

## 4 YARAN JA OSTETUN YRITYKSEN HANKINTAKÄYTÄNNÖT

Tässä kappaleessa kuvataan Yaran hankintakäytännöt sekä ostetun yrityksen toimintatapa ennen yrityskauppaa. Yaran hankintaa koskevassa osuudessa lähteinä ovat Yaran konsernitason sisäiset ohjausdokumentit ja niistä edelleen johdetut Yara Suomi Oy:n hankinnan työohjetasoiset dokumentit. Ostetun yrityksen osalta tiedot perustuvat yrityksen toimitusjohtajan kanssa integraatioprojektin aikana käytyihin keskusteluihin.

### 4.1 Hankinnan organisoituminen Yarassa

Yarassa kaikki hankinnan tehtävät on keskitetty yhteen kategoriaperustaiseen hankintaorganisaatioon. Kategorioiden määrittely perustuu spend-analyysiin, kriittisyysmäärittelyyn sekä toimittajanhallinnan vaatimuksiin. Yaran hankintaorganisaation visiona on olla maailmanluokan hankintaorganisaatio, jota voidaan verrata parhaisiin globaaleihin yrityksiin, ja jossa kaikki toiminta tehdään ammattimaisella otteella huomioiden laatuun, hintaan ja riskeihin liittyvä asiat.

Hankinta on jaettu kolmeen osaan: Direct Procurement, Indirect Procurement ja Procurement Governance, Systems & Excellence. Direct ja Indirect Procurementin alla on useita hankintakategorioita, joista jokaisella on kategoriapäällikkö ja hänellä kategoriasta riippuen erikokoinen organisaatio. Indirect Procurementissa kategorioilla on lisäksi monilaiset 5-10 hengen kategoriatiimit, joiden jäsenet edustavat eri toimipaikkoja ja toimintoja. Edellä kuvatun keskusorganisaation lisäksi tuotannollisilla toimipaikoilla on hankintapäälliköt omine tiimeineen. Hankintaorganisaatiossa toimipaikkojen hankintapäälliköt kuuluvat Indirect Procurementtiin, mutta raportoivat linjaorganisaatiossa oman toimipaikkansa tehtaanjohtajalle.

**Direct Procurement:** Hankkii tuotannossa tarvittavat raaka-aineet ja materiaalit. Tyypillisesti hankitaan suuria määriä. Mahdollistaa parhaiden käytäntöjen jakamisen ja suuren ostovolyymin hyödyntämisen.

**Indirect Procurement:** Hankkii toiminnassa tarvittavat tuotteet ja palvelut. Mahdollistaa parhaiden käytäntöjen jakamisen ja spendin yhdistämisen.

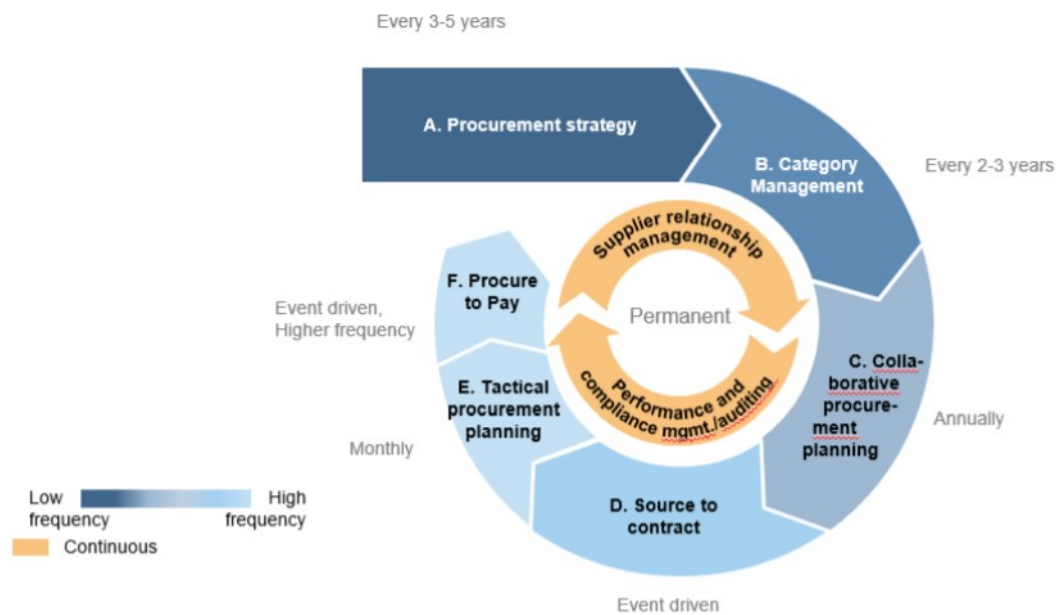
**Procurement Governance, Systems & Excellence:** On globaalilla tasolla vastuussa Yaran hankintaa ohjaavista dokumenteista ja käytössä olevista järjestelmistä sekä parhaiden käytäntöjen jakamisesta. Tukemalla ja haastamalla hankintojen suorituskykyä se varmistaa, että hankinta tuo kilpailuetua Yaralle.

#### 4.2 Yaran hankintapolitiikka

Yaran hankintapolitiikka määrittelee hankinnan suunnittelun ja toteutuksen suuntaviivat, ja se koskee kaikkea hankintaa Yarassa. Hankintapolitiikka antaa Direct ja Indirect Procurement organisaatiolle mandaatin hallita kaikkea kolmannen osapuolen spendiä ja vastaavasti kaiken spendin tulee pohjautua hankintapolitiikan mukaiseen toimintaan. Hankintapolitiikassa määritellään hankintaprosessi, joka kuvataan tarkemmin Hankintaprosessi-dokumentissa. Jokaisella kustannuspaikan omistajalla on vastuu siitä, että kaikki ulkopuolisilta toimijoilta tulevat laskut perustuvat Yaran hankintapolitiikan ja -prosessin sekä muun asiaankuuluvan (esim. Integrity Due Dilligence, Data Privacy) ohjeistuksen noudattamiseen. Hankintapolitiikassa määritellään, että hankinnat organisoidaan optimaalisiin hankintakategorioihin.

#### 4.3 Yaran hankintaprosessi

Yaran hankintaprosessi noudattaa hyvin pitkälti kappaleessa 2.4 esitettyä Van Weelen (2018) kuvaamaa laajennettua hankintaprosessimallia. Yaran hankintaprosessi on esitetty kuvassa 10.

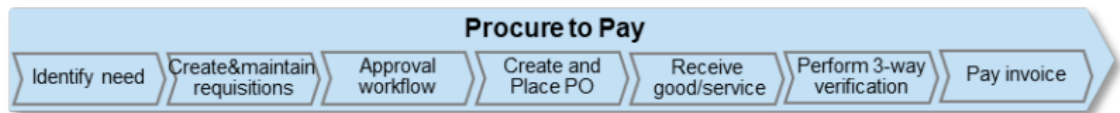


Kuva 10. Yaran hankintaprosessi.

Kuvassa esitetyt prosessin vaiheet pitävät sisällään seuraavia elementtejä:

- A. **Procurement Strategy/Hankintastrategia.** Hankintastrategian päivitys 3-5 vuoden välein perustuen yrityksen strategiaan ja sisältäen ylemmän tason toimenpiteet, aikataulut ja vastuut.
- B. **Category Management/Kategoriahallinta.** Kategorian pitkän tähtäimen suunnittelu (2-3 vuotta), vastaamaan omalta osaltaan hankintastrategiassa asetettuihin arvontuottotavoitteisiin.
- C. **Collaborative procurement planning/Hankintasuunnittelu.** Yaran sisäisten sidosryhmien kanssa yhteistyöllä tehty konkreettisten toimenpiteiden suunnittelu varmistaa lisäarvon kaikille yksiköille ja toiminnoille. Jokaisen kategoria laatii vuosittain itselleen liiketoimintasuunnitelman.
- D. **Source-2-Contract (S2C)/Hankintalähteen selvityksestä sopimukseen.** Uusien ja uusittavien sopimusten laatimisen prosessi sisältäen hyväksymiskäytännöt.
- E. **Tactical procurement planning Direct Procurement/Taktinen hankintasuunnittelu.** Direct Procurementin toimialaan kuuluvien hankintojen tarvesuunnittelu, hintaseuranta ja riskienhallinta sekä spot-kaupassa volyymien jakaminen eri toimittajille.
- F. **Procure-to-Pay (P2P)/Hankinnasta maksuun prosessi.** Operatiivinen päivittäinen hankintaprosessi alkaen hankintatarpeesta siihen hetkeen, kun lasku on

maksettu. Prosessin vaiheet on esitetty kuvassa 11. Prosessissa noudatetaan tehtävien eriyttämisen periaatetta, mikä tarkoittaa sitä, että eri henkilöiden tulee suorittaa prosessin eri vaiheet.



Kuva 11. Yaran hankinnasta maksuun prosessi.

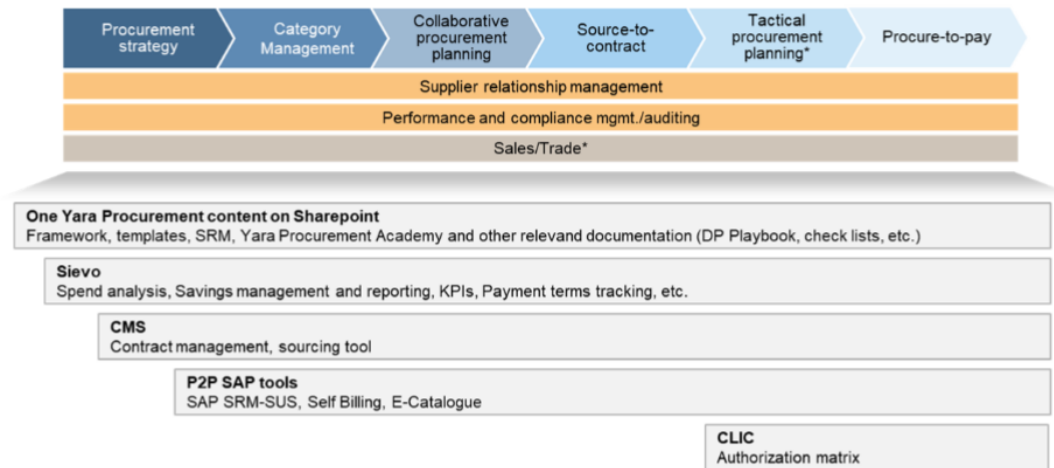
**Supplier Relation Management (SRM)/Toimittajahallinta.** Toimittajahallinnan tarkoitus on tuottaa lisäarvoa löytämällä parhaat mahdolliset toimittajat sekä kehittää toimittajia. Tavoitteita ovat mm. kustannusten aleneminen, toimittajariskin hallinta, laadun parantaminen ja innovaatioiden hyödyntäminen.

**Performance management/Suorituksen hallinta.** Asetetaan tavoitteet, seurataan niiden toteutumista ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä. Onnistumista mitataan sovitulla KPI-mittareilla.

**Compliance Management and auditing/Vaatimusten mukaisuuden hallinta ja auditoinnit.** Säännöllisillä katselmuksilla varmistetaan, että hankinta toimii määriteltyjen prosessien mukaisesti. Erityisen tärkeitä ovat hankintapolitiikan ja -prosessin noudattamien sekä sovittujen työkalujen oikeanlainen käyttö.

#### 4.4 Yaran hankinnassa käytettävät työkalut

Hankintaprosessin mukaisten tehtävien suorittamiseksi tai niitä tukemaan on Yarassa käytössä useita työkaluja. Niiden käyttö suhteessa eri vaiheisiin näkyy kuvassa 12.



Kuva 12. Hankinnan työkalut Yarassa.

**One Yara Procurement content on Sharepoint.** Globaali alusta, joka sisältää ohjeistusta, dokumenttipohjia, dokumenttikirjastoja sekä linkkejä hankintaprosessin eri vaiheissa hyödynnettäväksi.

**Sievo.** Ohjelmisto, jota käytetään spend-datan analysointiin, säästöjen raportointiin ja KPI-seurantaan.

**CMS (Contract Management System).** Hankinta- ja sopimustenhallintajärjestelmä, jonka avulla käydään tarjouskilpailuita, ja jonne kaikki sopimukset tallennetaan.

**P2P SAP tools.** Kaikki P2P prosessin vaiheet suoritetaan hyödyntäen SAP-järjestelmää.

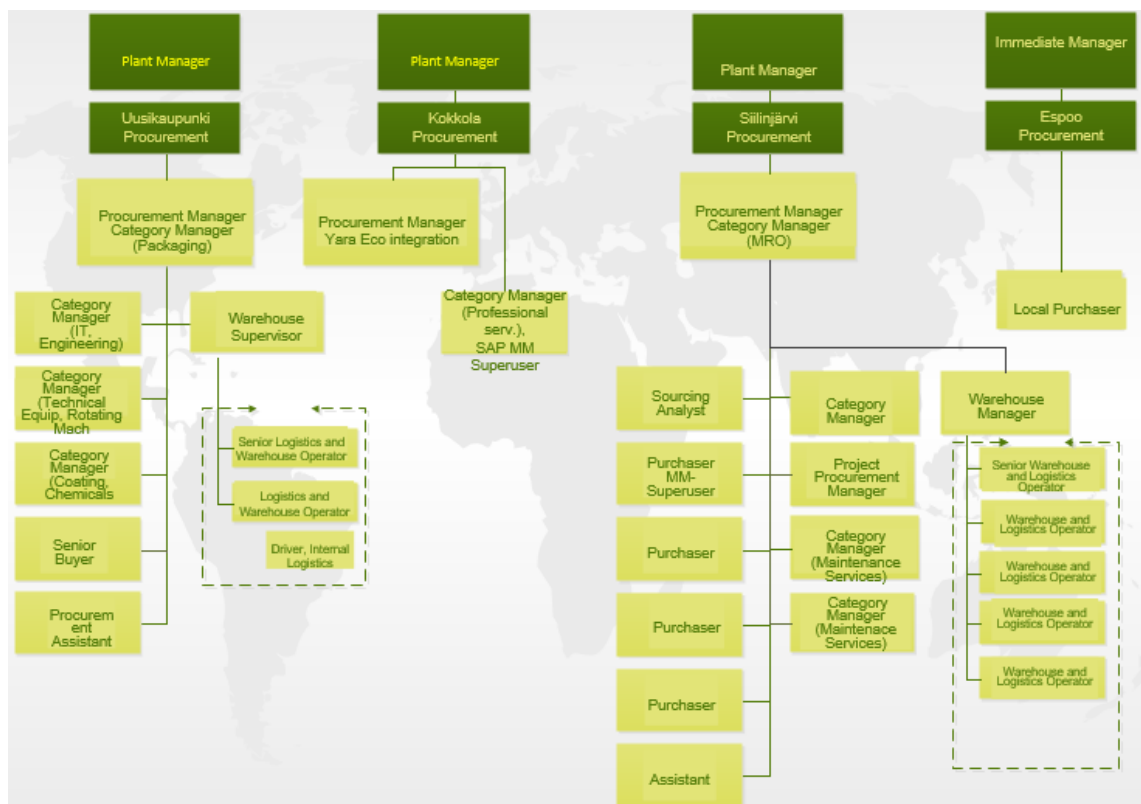
**CLIC.** Kaikki Yaran puolesta tehdyt sitoumukset dokumentoidaan tänne.

#### 4.5 Yara Suomen hankintakäytännöt

Yara Suomi Oy:ssä noudatetaan Yaran konsernitason hankintapolitiikkaa ja -prosessia, joiden pohjalta on laadittu Yara Suomen hankinnan työohjeet. Työohjeissa annetaan ylä-tason dokumentteja konkreettisemmat toimintaohjeet kaikkiin hankintaprosessin vaiheisiin. Työohjeet ovat valvottu dokumentti, jonka ylläpidosta ja hyväksynnästä vastaavat Yara Suomen toimipakkojen hankintapäälliköt yhteistyössä. Prosessin noudattamista seurataan sopivien mittareiden sekä erilaisten katselmuksien ja auditointien avulla. Yara Suomen hankintaa hoitaa yksi toimipaikkarajat ylittävä tiimi, jonka organisoituminen on näytetty kuvassa 13. Keskushankintaorganisaation mukaiset kategoriat on vastuutettu

Suomi-tason kategoriapäälliköille. Myös esimerkiksi hankinnan työkaluihin liittyviä tehtäviä (esim. SAP MM ja CMS super user) on vastuutettu maatasolla. Organisaatiomalli parantaa työn tehokkuutta ja tukee konsernitason hankintaprosessin noudattamista kaikilla Yaran Suomen toimipaikoilla verrattuna siihen, että kaikki toimipaikat hoitaisivat vastaavat tehtävät yksinään. Hankintaprosessin keskeisiä elementtejä on yhteistyö Yaran sisäisten sidosryhmien kanssa. Käytännön tasolla tämä näkyy esimerkiksi siten, että yksittäisen hankinnan määrittelyvaiheessa hankintakohteelle sovitaan tekninen vastuuhenkilö. Hänen vastuullaan on määrittellä hankintakohteen sisältö, mahdolliset spesifikaatiot ja tarkemmat tekniset suunnitelmat. Tekninen vastuuhenkilö osallistuu hankintaneuvotteluihin yhdessä kaupallisen vastuuhenkilön kanssa. Myös sopimuksilla on kaupallisen vastuuhenkilön lisäksi määritelty tekninen vastuuhenkilö.

Yara Suomessa tehtailta varastoitavien varaosien varastohallinta ja siihen liittyvä operatiivinen toiminta ovat myös hankinnan vastuulla ja kyseisten toimintojen henkilöt kuuluvat hankintatiimiin. Kokkolan toimipaikalla varaosien varastointi on ulkoistettu palvelu ja siitä syystä omassa organisaatiossa ei ole varastointiin liittyvää henkilöstöä.



Kuva 13. Yara Suomi Oy:n hankintatiimi.

#### 4.6 Yara Econ hankintakäytännöt

Yara Ecossa ei ole kirjallisesti määriteltyä hankintapolitiikkaa tai -prosessia. Tässä esitetyt prosessikuvaukset perustuvat Yara Econ henkilöiden haastatteluun integraatioprojektin yhteydessä. Yara Econ organisaatiossa ei ole erikseen hankintaa nimettyä henkilöä, vaan tähän liittyviä tehtäviä hoitavat toimitusjohtaja, tehdaspäälliköt ja muut toimihenkilöt oman toimialansa mukaisesti. Hankinnat hyväksyy toimitusjohtaja tai taluspäällikkö. Investoinneissa hyväksyjänä on yrityksen hallitus. Monet hankinnat perustuvat vaikiintuneisiin toimittajasuhteisiin ja suullisiin sopimuksiin. Toiminnanohjausjärjestelmään tehdään ostotilaukset vain tiettyjen raaka-aineosten osalta. Hankinnalle ei ole määritelty kirjattuja tavoitteita tai mittareita.

Yara Ecossa voidaan erottaa toisistaan kaksi erilaista prosessia: 1) epäsuorat hankinnat ja teollisten raaka-aineiden hankinta sekä 2) raaka-aineina käytettävien sivuvirtatuotteiden hankinta.

#### Epäsuorat hankinnat ja teollisten raaka-aineiden hankinnat

Rahallisesti suurin epäsuorien hankintojen kategoria ovat kuljetuspalvelut, joista merkittävin osuus on metsälannoitteiden levityksessä tarvittavat helikopteripalvelut. Myös maantiekuljetuksissa on iso liikevaihto, mikä muodostuu lannoitteiden kuljetuksista asiakkaille sekä ostettujen raaka-aineiden kuljetuksista tuotantolaitoksille Nokialla ja Viitaasaarella. Kuljetusten suuri spend on seurausta siitä, että tyypillisesti myynti tehdään toimitusehdolla DPA (Delivered at Place) ja hankinnat toimitusehdolla FCA (Free Carrier). Muita merkittävän liikevaihdon epäsuoria hankintoja ovat tehtaalla käytettävät koneurakointi- ja säkityspalvelut, pakkaukset sekä erilaiset hallinnolliset palvelut, esimerkiksi taloushallinto. Epäsuorien ja teollisten raaka-aineiden hankintaprosessi on esitetty kuvassa 14.



Kuva 14. Yara Econ epäsuorien ja teollisten raaka-aineiden hankintaprosessi.

Kuvassa esitetyt prosessin vaiheet pitävät käytännössä sisällään seuraavia asioita:

- A. **Tarve.** Toiminnoissa tunnistettu tarve palvelulle tai tuotteelle.
- B. **Toimittajakartoitus.** Ratkaisu- ja toimittajavaihtoehtojen kartoitus. Yara Ecolla on käytössä paljon vakiintuneita toimittajia. Usein toimittaja valitaan näiden joukosta.
- C. **Kilpailutus.** Tarjouspyyntö ja tarjousvertailu, mikäli tarjous on pyydetty useammalta toimittajalta.
- D. **Hankintapäätös.** Toimittajan valinta ja sopimus. Useiden toimittajien kanssa ei ole olemassa kirjallista sopimusta.
- E. **Ostotilaus.** Palveluissa ostotilaus puhelimitse tai sähköpostitse ja tietyissä raaka-ainetilauksissa käyttäen Lemonsoft-toiminnanohjausjärjestelmää.
- F. **Vastaanotto.** Palvelusta ei ole olemassa ostotilausta, joten palvelun vastaanotosta ei tehdä kirjausta järjestelmään. Mikäli raaka-aineen ostosta on tehty ostotilaus järjestelmään, tehdään vastaanotosta vastaanottokirjaus perustuen rahetikirjaan ja/tai punnitustositteeseen.
- G. **Laskun vastaanotto.** Laskun tarkastaminen, tiliöinti ja hyväksyntä. Järjestelmä ei kytke laskua ja ostotilausta toisiinsa.
- H. **Laskun käsittely.** Laskun kirjaaminen ja maksatus tilitoimiston toimesta.

### Sivuvirtatuotteiden hankinta

Yara Econ tuotteiden raaka-aineperustan muodostavat energian- ja ruoantuotannon ravinnepitoiset sivuvirrat. Näiden hankinta eroaa jonkin verran edellä kuvatusta hankintaprosessista. Merkittävin ero on, että näiden raaka-aineiden hankinta on periaatteessa palvelun myyntiä toimittajalle — ostaja ratkaisee toimittajan ongelman, joka tässä tapauksessa on toimittajan oman prosessin sivuvirtana syntyvästä tuotteesta eroon pääseminen. Edellä kerrotusta syystä hankinnan kilpailutus voi olla päinvastainen epäsuorien ja teollisten tuotteiden hankintaan verrattuna. Toimittajat kilpailuttavat sivuvirtatuotteiden vastaanottajia löytääkseen kumppanin, jolla vastaanottomaksu on alhaisin ja palvelu heidän tarpeisiinsa parhaiten soveltuva. Taloushallinnon näkökulmasta kyseessä on myynti ja rahavirtaan liittyvät prosessit ovat sen mukaisia.

## 5 YARA ECON UUDET HANKINTAKÄYTÄNNÖT JA NIIDEN IMPLEMENTOINTI

Tässä kappaleessa esitetään vastaus tutkimuksen pääkysymykseen: Millaiset hankintakäytännöt Yara Ecossa tulee olla huomioon ottaen Yaran vaatimukset ja Yara Econ toimintaympäristö. Myös tutkimuksen alakysymys, miten uudet hankintakäytännöt implementoidaan, saa vastauksen. Selkeä käytäntöjen kuvaus, niiden kommunikointi ja perehdytys sidosryhmille sekä systemaattinen noudattaminen varmistavat hankinnan integraation onnistumisen käytännössä. Yaran hankintaprosessin mukainen toimintatapa tarkoittaa isoa muutosta ostetun yrityksen olemassa oleviin käytäntöihin. Läheinen yhteistyö Yara Suomen hankintatiimin kanssa kuitenkin helpottaa muutoksen läpiviemistä.

### 5.1 Hankinnan integraation vaiheet

Ostetun yrityksen hankintakäytäntöjä on muutettava siten, että ne vastaavat Yaran hankintapolitiikan- ja prosessin vaatimuksia. Hankintojen käytännön integraatiossa edetään taulukossa 5 esitetyllä tavalla.

Taulukko 5. Hankinnan integraation vaiheet käytännössä.

| Vaihe | Vaihe Galpinin mallissa             | Miten/Mitä tehdään Yara Eco integraatiossa                           |
|-------|-------------------------------------|--|
| 1     | Nykytilan kartoitus                 | Yara Econ henkilöiden haastattelut                                   |
| 2     | Tiedonkeruu                         | Yara Econ ostoreskontrasta saatavan datan analysointi, haastattelut  |
| 3     | Tavoitetilan määrittely             | Yaran hankintaprosessin mukainen toiminta                            |
| 4     | Integraatiosuunnitelman laadinta    | Ylätason suunnitelma projektin seurantalave-reissa esitettäväksi     |
| 5     | Tavoitetilan hyväksyntä             | Erillistä hyväksyntää ei tarvita                                     |
| 6     | Implementointisuunnitelman laadinta | GAP-analyysi Yara Suomen hankinnan työohjeet vs. Yara Econ käytännöt |
| 7     | Implementointi                      | Implementointi aihealue kerrallaan, perehdytys                       |
| 8     | Mittaaminen                         | Käyttöön samat mittarit kuin Yara Suomen hankinnassa                 |
| 9     | Linjaorganisaatiolle siirto         | Projektin päättyessä vastuut määritelty                              |
| 10    | Projektin päättäminen               | Keskeneräisten asioiden siirto linjaorganisaation vastuulle          |

Nykytilan kartoitukseen ja tiedonkeruuvaiheisiin on saatavilla vain vähän kirjallista materiaali, joten näiden vaiheiden suoritus perustuu pääasiassa Yara Econ toimitusjohtajan haastatteluihin. Ostoreskontrasta otetun raportin perusteella saadaan kokonaiskuva yrityksen ostoista. Raportilla olevat yritykset voidaan järjestää spendin mukaan suuruusjärjestykseen ja niitä voidaan luokitella ostokohteen luonteen mukaan. Samaan raporttiin voidaan lisätä tieto sopimustilanteesta sekä muuta toimittajanhallinnan kannalta tärkeää informaatiota.

Tavoitetilan määrittely on tässä integraatioprojektissa hyvin suoraviivaista: toiminnot tulee olla Yaran prosessien mukaisia. Jo integraatiotyön alussa on ilmeistä, että ostetun organisaation pieni koko ja toiminnan osittain erilainen luonne tuovat haasteita Yaran prosessien käyttöönottoon. Tästä syystä alkuoletus on, että tietyiltä osin joudutaan tekemään poikkeuksia, jolloin muodostuu Yara Econ sovellettu hankintaprosessi. Erillistä hyväksyntää tavoitetilalle ei tarvita. Sen sijaan, mikäli osoittautuu, että Yara Econ prosessiin jää merkittäviä eroavaisuuksia Yaran edellyttämään prosessiin, keskustellaan näiden hyväksyttämistarpeesta erikseen Yaran hankinnan keskusorganisaatiossa olevan prosessin omistajan kanssa.

## 5.2 Hankintaprosessin määrittely

Konkreettisin vaihe kohti uusia hankinnan käytäntöjä on tehdä GAP-analyysi, jossa verrataan asioiden nykytilaa (Yara Econ nykyiset hankintakäytännöt) tavoitetilaan (Yaran hankintaprosessi). GAP-analyysistä saadaan tuotoksena selkeä lista asioista, jotka vaativat muutosta. Yara Suomi Oy:ssä noudatetaan Yaran konsernitason hankintapolitiikkaa ja -prosessia, joiden pohjalta on laadittu Yara Suomen hankinnan työohjeet. GAP-analyysin pohjaksi otetaan nimenomaan em. työohjeet. Muutosta edellyttävien asioiden lisäksi on huomattava, että käytännössä kaikki Yaran hankintaprosessin mukaiset toimitatavat ovat uusia ostetun organisaation henkilöille eli he tarvitsevat perehdytyksen uusiin käytäntöihin.

GAP-analyysissä tunnistetut keskeisimmät muutosta vaativat eroavaisuudet liittyvät hankintaprosessin kuvauksen puuttumiseen, toimittaja- ja sopimushallintaan sekä hankinnasta maksuun-prosessiin. Integraation myötä Yara Ecossa saadaan käyttöön selkeä prosessi ja systemaattinen tapa hoitaa hankintaa. Toimittajien spend-tietojen ja riskiarvioinnin perusteella aloitetaan sopimusten laatiminen hyödyntäen Yara Suomen sopi-

muspohjia. Yaran prosessista poiketen ensivaiheessa ei ole mahdollista tai järkevää kilpailuttaa kaikkia toimittajia, vaan tehdä kirjalliset sopimukset olemassa olevien toimittajien kanssa. Sopimuksiin määritellään toimittajille tavoitteita, joiden toteutumista seurataan toimittajan kanssa pidettävissä sopimuseurantapalaverieissa. Sopimus pohjien lisäksi myös muut Yara Suomen toimittajanhallintakäytännöt ja -dokumentit otetaan käyttöön. Joihinkin dokumentteihin joudutaan tekemään pieniä yksittäisiä muutoksia, ja näin ollen muodostuu Yara Eco spesifisiä dokumentteja. Soveltuvien osien Yara Suomen sopimuskuoppineiden sopimuksia laajennetaan koskemaan myös Yara Ecoa. Sopimusten arkistointiin ja toimittajanhallintadokumenttien säilytykseen otetaan käyttöön sama toimintatapa kuin Yara Suomessa.

Yara Ecosa käytössä olevassa toiminnanohjausjärjestelmässä ei ole hankinnasta maksuun-prosessin (P2P, Procure-to-Pay) osalta samoja toiminnallisuuksia kuin Yaran SAP-toiminnanohjausjärjestelmässä. Yarassa P2P-prosessin keskeinen vaatimus on, että hankintapyyntö ja ostotilauksen toteutus on eriytetty niin, että eri henkilöt suorittavat P2P-prosessin eri vaiheet. Verrattuna Yara Econ nykyiseen toimintamalliin tähän tarvitaan suuri muutos. Ensinnäkin yritykseen tulee luoda käytäntö, jossa kaikille yrityksen ulkopuolelta tuleville laskuille löytyy järjestelmästä vastaava ostotilaus. Toiseksi on suunniteltava, miten Yaran vaatimukset saadaan täytettyä, vaikka toiminnanohjausjärjestelmä ei suoraan tue vaadittua toimintatapaa. Mikäli uutta käytäntöä ei saada täysin Yaran vaatimuksia vastaavaksi, tälle haetaan hyväksyntä ao. prosessin omistajalta.

Yara Ecolle ei laadita kokonaan omaa hankinnan työohjetta, vaan ainoastaan dokumentti, jossa viitataan Yara Suomen työohjeisiin ja kuvataan tarvittavat poikkeukset. GAP-analyysin perusteella P2P-prosessia lukuun ottamatta kaikkia Yara Suomen hankinnan työohjeissa kuvatut periaatteet voidaan ottaa käyttöön Yara Ecosa.

### 5.3 Hankintaprosessin implementointi

Seuraava vaihe hankinnan integraatiossa on määritellyn hankintaprosessin käyttöönotto, mikä edellyttää sitä, että hankintojen johtamiseen ja operatiiviseen toimintaan on määriteltävä resurssit ja henkilöt saavat riittävän perehdytyksen. Jo ennen varsinaisen integraatioprojektin päättymistä on esitelty Yara Econ uusi organisaatio. Uudessa organisaatiossa on määriteltävä, että toimitusjohtaja vastaa hankintaprosessin mukaisesta toiminnasta ja toimii useimpien sopimusten kaupallisena vastuuhenkilönä. Tehdaspäälliköt ja tarvittaessa myös muut toimihenkilöt voivat olla sopimuksen teknisiä vastuuhenkilöitä.

Hankinnan operatiivisia tehtäviä voivat hoitaa edellä mainittujen henkilöiden lisäksi erikseen määritellyt toimihenkilöt. Mikäli hankinta liittyy selkeästi jonkun Yara Suomen kategoriapäällikön toimialaan tai kyseessä on Yara Suomen sopimuksen laajentaminen, ottaa kyseinen kategoriapäällikkö sopimusvastuun.

Käytännössä taulukossa 5 kuvattu vaihe ”Linjaorganisaatiolle siirto” on tehty jo ennen kuin implementointi on ollut valmis. Yara Suomen hankintaorganisaation vahva tuki kuitenkin jatkuu, kunnes implementointi on saatettu loppuun.

Perehdytyksen hoitamiseksi laaditaan perehdytysuunnitelma. Perehdytyksestä huolehtii hankinnan integraatiosta vastuussa oleva Yara Suomen hankintapäällikkö. Henkilöiden erilaisista rooleista riippuen voidaan tunnistaa tarvittavan kolme eri perehdytyslaajuutta. Toimitusjohtaja tarvitsee laaja-alaisen osaamisen koko Yaran hankintaprosessiin. Tehdaspäälliköillä tulee olla perustiedot koko prosessista sekä syvällisempi osaaminen hankintakohteen määrittelyyn ja toimimiseen hankintaneuvotteluissa. Muut toimihenkilöt tarvitsevat noin tunnin kestävän perehdytyksen, jossa kerrotaan perusperiaatteet ja se, miten heidän tulee nämä omassa tehtävässään ottaa huomioon. Perehdytysuunnitelman toteuttamisessa käytännön haasteena on niukka aikaresurssi sekä perehdyttäjän että perehdyttävien osalta. Osa perehdyttämisestä tapahtuu käytännön toimenpiteitä tehdessä ja osa vaatii ohjeistuksen ja dokumentaation systemaattista läpikäyntiä. Jatkossa Yara Econ toimitusjohtaja osallistuu Yara Suomen hankintatiimin kokouksiin ja koulutuksiin.

Perehdyttämisen lisäksi Yara Econ hankintaan liittyville henkilöille tulee saada käyttöön hankinnan työkalut, jotka on kuvattu kappaleessa 4.4. Käytännössä tämä tarkoittaa, että henkilöille pyydetään tarvittavat käyttöoikeudet järjestelmiin ja ohjelmistoihin. Ainoana merkittävänä työkaluihin liittyvänä poikkeuksena tulee olemaan toiminnanohjausjärjestelmä SAP, jota ei Yara Ecossa oteta käyttöön. Hankinnan dokumenttien hallintaan luodaan Yara Suomen käytäntöä vastaava toimintatapa.

#### 5.4 Hankinnan mittaaminen

Myöhemmin voidaan tarkastella, miten hankinnan integraatio onnistui. Mikäli Yara Eco toimii hankintaprosessin mukaisesti, voidaan todeta integraation onnistuneen. Prosessin mukaista toimintaa voidaan todentaa auditoinneilla ja katselmuksilla. Lisäksi prosessin

mukaisen toiminnan mittaamiseksi Yarassa on käytössä KPI-mittareita, joita voidaan ottaa käyttöön myös Yara Ecosa. Tällaisia ovat esimerkiksi: sopimuskattavuus (mikä osuus koko spendistä on katettu sopimuksilla) ja ostotilauuskattavuus (mikä osa laskutusta summasta perustuu järjestelmässä oleviin ostotilauksiin). Näiden mittareiden käyttöönotto edellyttää, että toiminnanohjausjärjestelmästä saadaan riittävän helposti mittareiden laskentaan tarvittava data. Integraation onnistumista voidaan tarkastella myös sen tuomien säästöjen ja lisäarvon kautta, johon Yarassa on myös jo olemassa metodologia valmiina sovellettavaksi. Edellä kerrottujen mittareiden lisäksi Yarassa tulee olla toimipaikoittain määritelty tavoitteet maksuaikojen parantamiseksi ja hankintahenkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Nämä mittarit otetaan käyttöön myös Yara Ecosa.

## 5.5 Johtopäätökset

Edellisessä kappaleessa on esitetty vastaus tutkimuksen pääkysymykseen ja toiseen alakysymykseen. Vastausta tutkimuksen toiseen alakysymykseen, millaisia hyötyjä voidaan saavuttaa Yaran hankintaprosessien mukaisella toiminnalla verrattuna aikaisempaan toimintaan, voidaan pohtia systemaattisen hankintatoimen tuomien etujen kautta. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 22 - 27) esittävät, että tutkimusten mukaan hankinnalla on suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Menestyneissä yrityksissä hankinta ja toimittajamarkkinoiden johtaminen nähdään tärkeänä yrityksen tulevaisuuden ja strategisen aseman kehittämisen kannalta, kun taas heikoimmin menestyneissä yrityksissä hankintaa pidetään tukitoimintona. *”Viisailla hankintatoimen ja toimittajamarkkinoiden johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa kaikkiin yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden elementteihin: kustannuksiin, katteisiin, liikevaihtoon, kieronopeuksiin, sitoutuneeseen pääomaan, joustavuuteen, ketteryuteen, maineeseen yrityskuvaan ja strategiseen asemaan.”* Kappaleessa 4 kuvattu Yaran hankintaprosessi ja -organisaatio ovat hyvin pitkälti kirjallisuudessa esitettyjen parhaiden käytäntöjen mukaisia. Kun tämä prosessi otetaan käyttöön myös ostetussa yrityksessä, voidaan sillä olettaa olevan edellä kuvattu positiivinen vaikutus ostetun yrityksen liiketoimintaan. Uusien käytäntöjen käyttöönotto ja omaksuminen luontevaksi osaksi jokapäiväistä toimintaa vaativat muutoksia totuttuihin toimintatapoihin ja ostetun yrityksen henkilöltä uuden oppimista. Verrattuna aikaisempaan voi uusi toimintatapa aluksi tuntua työläältä ja jopa byrokraattiselta. Osa uuden mallin tuomista hyödyistä on nähtävissä pian, mutta osa konkretisoituu hyvinkin pitkällä aikavälillä tai on vaikeasti suoraan mitattavissa.

## 5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella luotettavuuskäsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli sitä, että uusittaessa tutkimus saataisiin samat tutkimustulokset. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita eli että tutkimuksessa on tutkittu, sitä mitä on luvattu. (Kananen 2017, 175 - 176.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 122 - 123) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta ainakin seuraavia asioita voidaan arvioida:

- Tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä tutkitaan ja miksi.
- Aineiston keruu: millä menetelmillä ja tekniikoilla aineisto kerätty ja liittyikö siihen jotain erityispiirteitä.
- Tutkija-tiedonantaja-suhde. Miten suhde toimi?
- Tutkimuksen kesto.
- Aineisto analyysi: miten aineisto analysoitiin, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin.
- Tutkimuksen luotettavuus: arviointi, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen, miksi tutkimusraportti on luotettava.
- Tutkimuksen raportointi: miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu.

Yhteenvedon edellisistä voidaan todeta, että tutkijan tulee antaa lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys ja alakysymykset muotoutuivat käytännön tarpeesta selvittää, millä muutoksilla yrityskaupan kohdeyrityksen hankintatoiminnot saadaan vastaamaan konsernin vaatimuksia, sekä miten tarvittavat muutokset saadaan vietyä käytäntöön. Konsernin sisäisissä ohjausdokumenteissa on yksiselitteisesti määritelty ohjeistuksen noudattamisen ”pakollisuus” sekä noudatettavat prosessit. Tutkimuksen aineiston keruu oli hyvin kaksijakoinen tehtävä. Keskeisenä aineistona tutkimuksessa oli konsernin hankintaa koskeva ohjeistus ja käytännöt, jotka kaikki ovat kirjallisia dokumentteja. Ostetun yrityksen puolelta ei puolestaan käytännössä ollut saatavissa mitään valmista kirjallista materiaalia. Tältä osin tiedonhankinta perustui kokonaan ostetun yrityksen toimitusjohtajan haastatteluihin sekä taloushallinnosta saatavaan ostohistoriaan. Haastatellulla henkilöllä oli tehtävänsä puolesta hyvä kokonaiskuva, miten hankintaan

liittyvät asiat on ostetussa yrityksessä tähän asti hoidettu. Haastatteluilla saatuja tietoja tarvittiin muutostarpeiden määrittelyssä. Haastattelut toteutettiin Teams-palaverina marraskuun 2021 ja tammikuun 2022 välisenä aikana.

Tutkimuksen keskeisenä elementtinä oli ostetun yrityksen hankinnan nykytilan ja tavoitetilan välisten erojen selvittäminen (GAP-analyysi) sekä niistä edelleen johdetut toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi. GAP-analyysi suoritettiin erittelemällä Excel-taulukon konsernin hankintaprosessin vaatimukset ja kirjaamalla samaan dokumenttiin ostetun yrityksen tila kyseisen aiheen osalta. Samaan taulukkoon määriteltiin toimenpiteet muutosta vaativien aiheiden kohdalle. Tässä yhteydessä myös arvioitiin, onko konsernin hankintaprosessissa sellaisia vaatimuksia, joita ei ostetun yrityksen pienestä koosta ja toiminnan erilaisesta luonteesta johtuen sellaisenaan voida soveltaa. Tässä kuvatus analyysin pohjalta löytyi myös vastaus tutkimuskysymykseen. Tutkijan pitkä käytännön kokemus konsernin hankintaprosessin parissa auttoi merkittävästi analyysin suorittamisessa ja toimenpiteiden määrittelyssä.

Tutkimuksen lopputulokselle oli asetettu hyvin tarkkarajainen tavoite ja yrityskauppa oli jo toteutunut tutkimuksen alkaessa. Tästä syystä teoriaosuudessa käytiin läpi, mitä hankintatoimintojen johtamisesta ja yrityskauppaa seuraavasta integraatioprojektista on kirjoitettu muutamissa perusteoksissa. Useassa kohtaa käytännön työn aikana voitiin todeta, että kirjallisuudessa esitetyt mallit vastasivat hyvin tutkimuksen aikana havaittua todellisuutta sekä hankintojen johtamisen että integraatioprojektin toteutuksen osalta. Hankinnan integraation vaiheet toteutettiin teoriaosuudessa esitetyn mallin mukaisesti.

Arvioitaessa tutkimuksen validiteettia voidaan todeta tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen olleen määritelty hyvin selkeästi ja tutkimuksen aikana löydettiin vastaus tutkimuskysymykseen. Reliabiliteetin voidaan arvioida olevan hyvä. Tutkimuksen peruspilarina oleva konsernin hankintaohjeistus on organisaation laatujärjestelmän valvottu dokumentti. Ostetusta yrityksestä haastatteluilla hankittu tieto on peräisin asiantuntevalta henkilöltä, ja tietojen luonteesta johtuen sen voidaan olettaa olevan varsin objektiivista.

## 6 YHTEENVETO

Syyskuussa 2021 lannoitevalmistaja Yara Suomi Oy osti kierrätyslannoitteita valmistavan Ecolan Oy:n (myöhemmin Yara Eco Oy), ja edessä oli kaikkia liiketoiminta-alueita koskeva integraatio, jonka toteuttamiseksi aloitettiin projekti. Projektin tavoitteena oli muuttaa ostetun yrityksen toimintoja siten, että ne vastaavat Yaran sisäisiä ohjeita ja käytäntöjä. Projektissa kymmenen liiketoiminta-aluekohtaista workstreamia työskentelivät oman vastualueensa parissa tunnistaakseen muutostarpeet ja määritelläkseen tarvittavat toimenpiteet. Yksi workstreameista koski hankintaa. Varsinainen projekti päättyi tammikuun 2022 lopussa, ja vastuu muutosten läpiviennistä siirrettiin ostetun yrityksen linjaorganisaatiolle.

Tämän tutkimuksen tavoite oli varsin selkeä: emoyhtiön hankinnan toimintamallit tulee saada käyttöön ostetussa yrityksessä. Mielenkiintoa nostatti useasta lähdeteoksesta löydetty väittämä siitä, että moni yrityskauppa epäonnistuu, ja että tärkein syy epäonnistumiselle on puutteellisesti suoritettu toimintojen integraatio. Tutkimuksen lopputuloksena tiedetään, mitä ja miten asioita ostetun yrityksen hankintakäytännöissä on muutettava. Vasta se, miten määritellyt toimenpiteet onnistutaan suorittamaan ja uudet toimintatavat saadaan osaksi jokapäiväistä toimintaa, lopulta määrittelee hankinnan integraation onnistumisen. Tämä jää nähtäväksi ja mitattavaksi myöhemmin.

## LÄHTEET

Erkkilä, k. & Valpola, A. 2011. M&A Coach. Value from integration. The Federation of Finnish Technology Industries.

Galpin, T. & Herndon, M. 2014. The Complete Guide to Mergers and Acquisitions. Process Tools to Support M&A Integration at Every Level. 3. painos. San Francisco. Jossey-Bass. Viitattu 22.1.2022.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen Johtaminen. Ostamisesta Toimittajamarkkinoiden Hallintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. 2020. Kasvuun Yritysosstolla. Onnistu Yrityskaupassa. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 22.1.2022.

Matinlauri, I. & Rintala, M. 2013. Yrityskaupan integraatio. Teoksessa Katramo, M; Lauriala, J.; Matinlauri, I.; Niemelä, J.; Svennas, K. & Wilkman, N. 2013. Yrityskauppa. 2. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Nieminen, S. 2016. Hyvä Hankinta - Parempi Bisnes. Talentum Pro. Viitattu 22.1.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 2. uudistettu painos. Helsinki. Tammi. Viitattu 12.3.2022

Valpola, Anneli. 2004. Organisaatiot Yhteen. Muutosjohtamisen Käytännön Keinot. Helsinki: WSOY.

Van Weele, A. 2018. Purchasing and Supply Chain Management. Hampshire: Cengage. Viitattu 29.1.2022.

Yara Suomi Oy 2022. Tietoa Yarasta. Viitattu 29.1.2022. <https://www.yara.fi/>