

Paula Helén

HANKINTOJEN ORGANISOINTI PK-YRITYKSISSÄ TEOLLISUUDEN ALALLA

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan logistiikan koulutus



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Paula Helén
Työn nimi	Hankintojen organisointi pk-yrityksissä teollisuuden alalla
Toimeksiantaja	-
Vuosi	2022
Sivut	42 sivua, liitteitä 3 sivua
Työn ohjaaja(t)	Suvi Johansson

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten hankinnat on organisoitu pk-yrityksissä teollisuuden alalla. Tutkimuskysymyksinä oli, ovatko hankinnat osana yrityksen kokonaisstrategiaa ja miten hankinnat on organisoitu. Hankintojen merkitys yrityksen liikevaihtoon on usein merkittävä, joten hankintojen oikeanlaisella organisoinnilla voidaan tehostaa toimintaa sekä saada tuntuja säästöjä.

Työn teoreettinen osuus käsittelee hankintaa yleisesti, sen prosessia ja hankintastrategian merkitystä. Työssä käydään läpi myös hankintojen organisoimisen malleja, sekä esitellään muutamia yleisempiä työkaluja organisoimisen tueksi. Vastuullinen hankinta tuodaan myös esille sen ajankohtaisuuden vuoksi. Vastuullisuus on yksi ohjaava tekijä yrityksen toiminnoissa.

Tämä työ on laadullinen tutkimus ja aineistoa kerättiin mm. kyselylomakkeen sekä alan kirjallisuuden avulla. Kyselyyn vastattiin erittäin niukasti, mikä osaltaan heikentää tutkimustulosta. Kyselyn tuloksia peilataan kotimaiseen sekä kansainväliseen kirjallisuuteen että VTT:n tekemään tutkimukseen hankintatoimen kehittämistä. Tutkimustuloksista voidaan huomata muutamia yhtymäkohtia mm. resurssien niukkuudessa ja hankintastrategian puutteessa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että niissä yrityksissä, joissa hankinta kuuluu osaksi yrityksen strategiaa, hankinnat on organisoitu keskitetyn ja hajautetun mallin parhaita puolia käyttäen eli hybridimallin mukaisesti. Hankinnat on kategorisoitu palveluiden, eri materiaalien, suorien sekä epäsuorien hankintojen mukaan.

Asiasanat: hankinta, hankintastrategia, organisointi, keskitetty hankinta

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Paula Helén
Thesis title	Organization of procurement in SMEs in the field of industry
Commissioned by	
Time	2022
Pages	42 pages, 3 pages of appendices
Supervisor	Suvi Johansson

ABSTRACT

The objective of this thesis was to research how procurement is organized in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the industry sector. The importance of procurement in the turnover of a company is often significant, so the correct organization of procurement can enhance the efficiency of operations and to achieve significant savings.

The theoretical framework of this thesis concerns theory of procurement in general, its method and the importance of the procurement strategy. This thesis also expresses some models of organizing procurement, as well as introduces mutual tools to support organization. Responsible procurement is also discussed due to its current interest. Responsibility is one of the guiding elements of the company's operation.

The research method of this thesis was qualitative, and the material was collected using a survey and literature in the field.

In conclusion, the result of the thesis answered the research question. A company that has procurement related its business strategy is more likely to have procurement organization. Usually, the best result is achieved when companies use a combination of the centralized and decentralized model of procurement.

Keywords: procurement, strategy of procurement, centralized procurement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Aiheen rajaus.....	7
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymykset	7
2	HANKINTA	8
2.1	Hankintojen merkitys	9
2.2	Hankintaprosessi	10
2.3	Operatiivinen ja strateginen hankinta.....	11
2.4	Hankintastrategia.....	12
3	HANKINTOJEN ORGANISOINTI	14
3.1	Hankintojen sisäinen organisointi	14
3.2	Työkaluja hankintojen organisointiin	16
3.2.1	Spend-analyysi	16
3.2.2	ABC-analyysi	17
3.2.3	Portfoliomatriisi	18
3.2.4	Tail management.....	19
3.2.5	Kokonaiskustannusajattelu	20
3.2.6	Hankintaprosessin kehittäminen.....	21
3.3	Keskitetty ja hajautettu hankinta	22
3.4	Hankintojen rooli suhteessa yrityksen muihin toimintoihin	23
4	VASTUULLINEN HANKINTA	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
5.1	Tutkimuksen aloitus	26
5.2	Kyselytutkimus ja analysointi	28
5.2.1	Taustakysymykset	30
5.2.2	Hankinta.....	30
5.2.3	Hankintojen organisointi.....	31

5.3	Kaupalanalan vastaukset	32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
7	POHDINTA	34
	LÄHTEET	37

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselytutkimus

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tulen tarkastelemaan hankintaa ja sitä, kuinka hankinnat on organisoitu pk-yrityksissä teollisuuden alalla. Tilastokeskus määrittelee pienen ja keskisuuren eli pk-yrityksen yritykseksi, jonka liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa / vuosi ja työntekijöitä enintään 250 työntekijää (PK-yritys 2022). Aihe valikoitui vahvasta kiinnostuksestani hankintoja kohtaan. Löysin aihepiiriä vastaavia tutkimuksia mm. Rongas (2013) on tehnyt opinnäytetyön hankintojen ryhmittelystä, Tiirikka (2019) on kirjoittanut diplomityön Hankinnan kehittäminen pienessä suunnitteluyrityksessä ja Silander (2019) on kirjoittanut diplomityön Hankinnan kehittäminen valmistavan teollisuuden keskisuudessa yrityksessä, nämä siis sivuavat minun valitsemaani aihetta. Myös hankinnan merkitys ja arvostus tuntuu olevan kasvamaan päin.

Hankinnat ovat yksi yrityksen kriittisimmistä toiminnoista, ja mielenkiinnolla selvitin hankintojen tilannetta tämän päivän yrityksissä. Työn edetessä esiin nousi myös ajankohtaisia asioita, esimerkiksi maailmanlaajuinen komponenttipula, joka on kasvattanut hankintaosaamisen tärkeyttä. Monien raaka-aineiden, kuten teräksen ja metallien hinnat ovat olleet jyrkässä nousussa, mikä nostaa taas hankintaosaamista ja eritoten hankintojen organisoinnin merkitystä. Tämän päivän vahva trendi on myös vastuullisuus, joka sisältää taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen vastuun. Yritysten vahva ympäristötietoisuus ja hiilijalanjäljen sekä hiilikädenjäljen esiin tuominen on korostunut. Koskenranta (2020) kirjoittaakin, että moni pk-yrittäjä on huomannut toimeksiantoissa ja tarjouspyynnöissä hiilijalanjäljen esille tuomisen. Myös Osto- ja Logistiikkayhdistyksen LOGYn toimitusjohtaja Markku Henttinen (2022) kirjoittaa blogissaan tästä aiheesta. Hankintaosaamisella on korostunut rooli ja ilmastomuutos tulisi huomioida yrityksen jokaisessa toiminnossa. Yrityksen tulisi pystyä raportoimaan tuotteiden hiilijalanjäljestä raaka-aineista aina toimitusketjun kautta kierrätykseen. Henttinen (2022) herättää myös pohdiskelua kysymällä kysymykset, miten hankintatoimi on organisoitu sekä onko sen toimitusketjun ja logistiikan hallintaan varattu tarpeeksi osaavia henkilöitä?

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun tarjoamat liiketoiminnan logistiikan opinnot ovat varsin kattavat, ja ne antavat vahvan pohjan niin tulo-, sisä- ja

lähtölogistiikkaankin. Yksi tärkeä ominaisuus hankinnan parissa toimiessa on ymmärtää koko toimitusketjun laajuus sekä siihen vaikuttavat tekijät. Yrityksen sisäiset ja ulkoiset ominaisuudet ohjaavat hankintojen organisointia. (Huuha 2017, 176.)

Työssä ensimmäisenä tulen hieman käsittelemään hankintatoimea yleisesti ja hankintastrategian tärkeyttä, sitten syvennyn hankintojen organisointiin, hankinnan työkaluihin ja viimeisenä tarkastelen vastuullista hankintatoimea. Tutkimustulokset esittelen työn lopussa ja peilaan niitä Anttilan ym. (2013) tekemään tutkimukseen hankintatoimen kehittämisestä. Anttilan ym. (2013) tutkimuksessa käsiteltiin nimenomaan hankintatoimen merkitystä liiketoimintaan ja täten hankintatoimen kehittämisen tärkeyttä. Tutkimusta voi myös käyttää oppaan tavoin yritysten hankintojen kehittämistyöhön. Tutkimuksessa lueteltiin hankintatoimen kehittämisen osa-alueiksi strategia ja johtaminen, resurssit ja organisointi sekä toimintamallit ja käytännöt. Yleisesti ottaen pk-yritysten hankintatoimen toimintamahdollisuudet ovat niukat, vaikka hankintatoimen vaikutuskenttä on kosolti laajempi kuin vain hankinta.

1.1 Aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön aihe on rajattu koskemaan pk-yrityksiä ja teollisuuden alaa. Alueellista rajausta en tohtinut tehdä, pelkäsin sen pienentävän vastausmäärää. Koska toteutin kyselyn sähköisesti, ei alueellinen rajaus mielestäni ollut myöskään tarpeen. Ajattelin, että hajauttamalla kysymykset alueellisesti laajemmalle alueelle, vastauksista voisi päätellä myös joitain alueellisia eroja, näin ei kuitenkaan ollut. Aineistonkeruumenetelmänä on tutkimushaastattelu, tarkemmin asiantuntijahaastattelu, jonka tavoitteena on kerätä aineistoa tutkimusongelman selvittämiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Yritysten etsimiseen hyödynsin mm. tilastokeskuksen tietoja.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymykset

Tämä työ on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska pyritään selvittämään vastaus siihen, miten jokin tehdään. Kvalitatiivisena tutkimusmenetel-

mänä voidaan käyttää erilaisia haastatteluita mm. henkilökohtaista haastattelua, ryhmähaastattelua ja syvähaastattelua. Aineistoa voidaan kerätä myös valmista aineistoa (sekundaariaineistoa) ja dokumentteja hyödyntäen, myös osallistavaa havainnointia ja eläytymismenetelmää voidaan käyttää apuna. (Heikkilä 2014.) Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään jotain asiaa ja se sopiikin mainiosti tähän työhöni. Työssä pyrin saamaan tutkimuskysymysten avulla vastauksen, miten hankinnat on organisoitu. Työstäni voisivat hyötyä yritykset, jotka vasta suunnittelevat hankintojen organisointia ja myös henkilöt, jotka haluavat toimia hankintojen parissa ja mahdollisesti niiden toimintoja kehittäen. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Ovatko hankinnat osana yrityksen kokonaisstrategiaa?
- Miten hankinnat on organisoitu?

Työn tarkoituksena on selvittää, miten hankinnat on organisoitu tämän päivän pk-yrityksissä. Tarkoituksena on myös peilata teoreettista osuutta saatuihin vastauksiin ja toimia apuna hankintojen organisointia suunnitteleville yrityksille tai niiden kehityksessä toimiville henkilöille. Hankintatoimen organisoinnin tulisi lähteä nykytilan arvioinnista, tulisi myös pohtia, mitkä ovat hankittavat tuotteet tai palvelut ja miten niiden kustannukset jakautuvat. Hankintojen organisoinnilla on vaikutusta hankintojen suoriutumisen kautta koko yrityksen suoriutumiseen. (Silander 2018, 9.)

Huuhka (2017, 176) kiteyttää hankintojen organisoinnin seuraavanlaisesti:

Hankinta tulisi organisoida siten, että se täydentää ja tukee organisaation muita osia parhaalla mahdollisella tavalla.

2 HANKINTA

Hankinnan määritelmä voi hieman muuttua sen mukaan, mistä näkökulmasta sitä halutaan korostaa. Yksi määritelmä on, että hankintaa on kaikki se mistä tulee lasku. Tänä päivänä vakiintuneempi määritelmä hankinnasta liittyy paljolti yrityksen ulkoisten resurssien eli toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallintaan. (Huuhka 2017, 15.) Rauhala (2011, 62–74) kirjoittaa hankinnan olevan

tulosvastuullista ja kannattavuuslaskelmiin perustuvaa toimintaa. Ostajalla tulisi siis olla yrityksen liiketoiminnasta kokonaisvaltainen ymmärrys.

Hankintaan liittyy oleellisena osana myös markkinatuntemus. Markkinoiden hyvä tuntemus auttaa hankintojen parissa työskenteleviä ymmärtämään riskejä ja toisaalta myös mahdollisuuksia, sekä sen avulla voidaan suunnitella myös oikea neuvottelutaktiikka. Ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat markkinoihin voidaan selvittää PESTLE-työkalun avulla. PESTLE tulee englannin kielen sanoista Political, Economic, Sociological, Tehnological, Legal ja Environmental. Kaikilla näillä osa-alueilla voi olla vaikutusvaltaa markkinoille ja tämä on hyvä tiedostaa. (O'Brien 2017, 100.)

2.1 Hankintojen merkitys

Hankintojen merkitys yrityksen taloudelle on merkittävä ja hankinnan yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi voisi sanoa lisäarvon tuottamisen yritykselle. Yhä enemmän yritykset pohtivatkin hankintojen vaikutuksia mm. yrityksen taloudelliseen tulokseen ja kilpailukykyyn. Usein pienessä tai keskisuurissa yrityksissä hankintatoimeen tai sen kehittämiseen ei ole suunniteltuna resursseja ja tämä osaltaan vaikeuttaa tai estää hankintojen kehittämisen. Hankintoja tehdään mahdollisesti muun työn ohella ja kaikki aikaa vaativa kehitys ja pohdinta saattaa jäädä tekemättä. (Anttila ym. 2013, 17.)

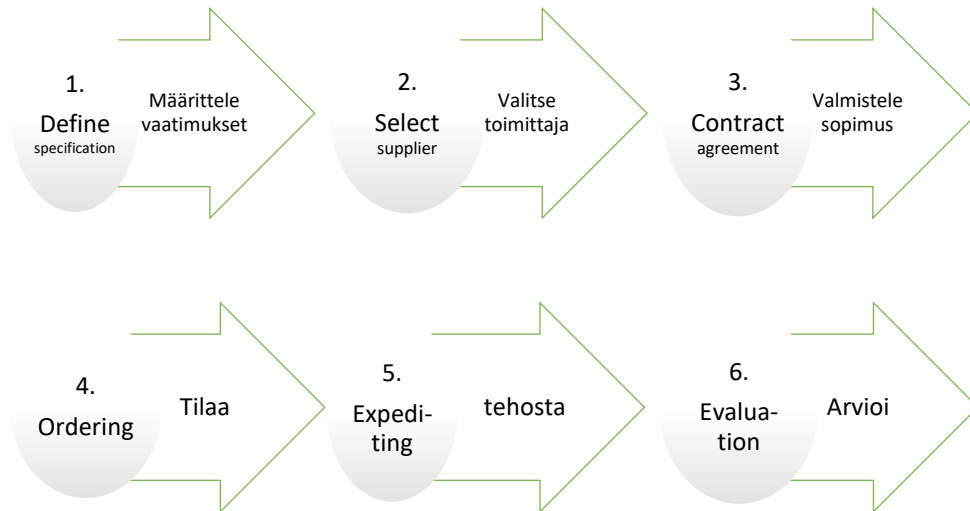
Iloranta & Muhonen-Pajunen (2018, 22–24) kirjoittavat tutkimuksesta, joka on tehty nimenomaan selvittämään hankintaosaamisen ja yrityksen kannattavuuden yhteyttä. Tulos on selkeä. Heikko hankintaosaaminen näyttäytyy myös heikompana tuloksena, verrattuna vahvaan hankintaosaamiseen. Vahvan hankintaosaamisen yrityksissä panostetaan järjestelmällisesti koulutuksiin, sekä jo rekrytointivaiheessa valitaan henkilöitä, joilla on myös yleistä johtamiskokemusta muista tehtävistä ja analyttistä otetta työhön. Näissä yrityksissä myös hankintaorganisaatiolle on asetettu selkeät tavoitteet ja mittarit niiden toteutusta seuraamaan. Vahvan hankintaosaamisen omaavissa yrityksissä hankintaosasto tekee myös tiivistä yhteistyötä muiden osastojen kanssa ja näin ollen vahvistavat yrityksen kustannustehokkuutta ja strategista kilpailukykyä. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö luo myös omat osaamisvaatimukset ja

kokonaiskustannusajattelu tuo painetta suoraan hankintatoimeen. (Huuha 2017, 35–39.)

Yrityksen toimintojen tehostamiseen voi kuulua ydintoimintojen vahvistaminen ja joidenkin toimintojen ulkoistus. Jos yritys kokee, ettei hankinta ole ydinosaimista, yritys voi ostaa toimittajalta hyvinkin räätälöityä kokonaispalvelua ja ikään kuin ulkoistaa hankintaa, tai voidaan käyttää esimerkiksi hankintakonsulttia, joka laskuttaa *cost plus* periaatteella. Cost plus -laskutukseen liittyy riski, ettei konsultti vaadi toimittajalta yrityksen kannalta parasta mahdollista vaihtoehtoa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 286.) Toisaalta myös tehostamisen yhteydessä voidaan huomata oman työn hieman kärsivän, jos työn ohella tehdään huolimattomasti myös hankintoja. Toimintojen tehostaminen yhteydessä voidaan huomata selkeä tarve panostaa hankintatoimeen tai hankintojen strategiseen johtamiseen. Tehokkuutta voidaan nimenomaan lisätä palkkaamalla hankintapäällikkö, jonka vastuulla on hankintojen kehittäminen ja johtaminen operatiivisen ostojen sijaan. Hankinnassa toimivien ammattilaisen tärkeimpiä osaamisalueita on kategoriakohtainen osaaminen, hankintamarkkinatuntemus, kokonaiskustannusten hallinta, riskien hallinta ja strategiaosaaminen. (Huuha 2017, 28–39). Juuri tämän strategiaosaamisen vuoksi tulen tässä työssäni käsittelemään strategiaa hieman lisää.

2.2 Hankintaprosessi

Jotta voidaan ymmärtää hankinnan lähtökohtia, kannattaa tarkastella hankintaa hieman tarkemmin esimerkiksi van Weelen (2018, 28) määrittelemän prosessin mukaan. Prosessi ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteinen ja hankinnan vaiheita voidaan määritellä myös toisin, mm. O'Brien (2017, 41) määrittelee hankintaprosessin vain 5 osioon. Tämä van Weelen kuvaus antaa kuitenkin hyvän kuvan materiaalihankinnasta sekä toimitusten hallinnasta. Prosessiin van Weele on kategorisoinut 6 eri osiota (kuva 1).



Kuva 1. Hankintaprosessin kuvaus (mukaillen van Weele 2018)

Kuvassa 1 prosessi kuvataan alkavan vaatimusten määrittelyllä, toisena tulee toimittajan valinta, kolmantena sopimuksen valmistelu, neljäntenä tilaus, viidentenä tehostaminen ja kuudentena arviointi. Tämä prosessikuvaus kertoo, että hankinnan kokonaisprosessi on melko laaja ja se käsittää muutakin kuin vain tavarantoimituksen. (Van Weele 2018, 28.)

2.3 Operatiivinen ja strateginen hankinta

Hankinnan prosessit voidaan jakaa operatiiviseen ja strategiseen prosessiin. Perinteisesti on ajateltu, että hankinta on vain operatiivista toimintaa eli päivittäisten asioiden hallintaa, eikä niinkään suunnitelmallista eli strategista toimintaa. Operatiiviseen hankintaan kuuluu rutiininomaisia, päivittäisten tehtävien hoitoa, eli varastotasojen optimointia ja tilausten käsittelyä. (Anttila ym. 2013, 15.) Strategiseen hankintaa luetellaan kuuluvan toimittajien valinta, toimitusverkon rakentaminen ja toimittajasuhteiden kehittäminen. Aikajänne strategisessa prosessissa on huomattavasti pidempi kuin operatiivisessa prosessissa, eli jopa vuosi tai mahdollisesti jopa pidempi. (Anttila ym. 2013, 15–16.) Van Weele (2018, 30) kirjoittaa myös taktisesta tasosta, joka sijoittuu operatiivisen ja strategisen osion väliin. Baily ym. (2008, 36) puolestaan kirjoittavat, että operatiivisen ja taktisen toiminnon pitää tukea strategista lähestymistapaa.

2.4 Hankintastrategia

Niin kuin on jo mainittu, hankintojen osuus yrityksen kaikista kustannuksista on suuri. Olisi siis tärkeää, että hankinnat huomioitaisiin yrityksen strategisessa suunnittelussa. Hankintastrategia nivoutuu toimiin, joita hankinnoilla tehdään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lysons & Farrington 2012, 30–76.) Anttila ym. (2013, 11) kirjoittaa, että monessa pk-yrityksessä on yrityksen strategia käyty henkilöstön kanssa läpi, mutta erillinen hankintastrategia voi edelleen puuttua. Toisin sanoen hankintaa ohjaavaa strategiaa ei ole ja yleinen strategia ei välttämättä ole riittävä ohjaamaan hankintatoimea tehokkaasti. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 131–151) kirjoittavat myös strategisten tavoitteiden olevan perinteisesti yleispiirteisiä, ei täsmällisesti määriteltyjä. Hankintastrategian tulisi olla pidemmän aikavälin suunnitelma, joka ohjaa ja antaa toiminnalle suuntaviivat. Sen tulisi tukea riittävän täsmällisesti käytännön hankintatoimea. Hankintastrategiaa pohiessa, tulisi myös miettiä mikä on sen aikaväli, jolla sitä toteutetaan ja millä tarkkuudella eli kuinka yksityiskohtainen siitä tehdään. Myös hankintojen luonteet tulisi tunnistaa. Kaikki hankinnat eivät ole samanarvoisia, eikä niillä siis ole yhtenäistä merkitystä yritykselle, joten hankintastrategioita voi hankintojen luonteen mukaan olla erilaisia. (Anttila ym. 2013, 14.)

Lysons & Farrington (2012, 37) kuvaavat yrityksen strategian kolmetasoiseksi (kuva 2).



Kuva 2. Organisaation strategian tasot (mukaillen Lysons & Farrington 2012, 37)

Kuvassa 2 nähdään tasot visuaalisen kuvion avulla. Lähtökohtana on yritysstrategia, sen alla liiketoimintastrategia ja viimeisenä toiminnallinen strategia. Yritysstrategia kattaa siis yrityksen muut strategiat ja näin ollen kaikki nivoutuvat yhteen. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 131–168) kirjoittavatkin, että hankintastrategian tulisi nivoutua yhteen yrityksen strategiaan. Strategisen hankinnan vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn voidaan kuvata myös toisenlaisen havainnollistavan kuvan avulla (kuva 3).



Kuva 3. Strategisen hankinnan monisyiset vaikutukset (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 360)

Kuvasta 3 voidaan nähdä strategisen otteen monisyiset vaikutukset hankintoihin. Ylhäällä kuvataan hankintojen lähtökohta eli strateginen ote, siihen liittyy vahvasti osaaminen ja toisaalta toimittajaverkosto, näihin linkittyy yrityksen ta-
lous ja alimmana tavallaan koko liiketoimintaympäristö.

Hankintojen kokonaiskannattavuutta ja kustannustehokkuutta voidaan pohtia 10 kysymyksen avulla. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 143) listaavat kysymykset seuraavasti:

1. Mitä ostetaan, mistä, keneltä ja kuinka paljon?
2. Minkälaisia hintojen maksetaan suhteessa muihin?
3. Kuinka tehokkaasti hyödynnämme ostovoimaa?
4. Kuinka tehokkaasti käytämme niukan organisaation aikaa?
5. Miten ammattimaisesti valitaan toimittajia?
6. Mikä ohjaa toimittajavalintoja?
7. Miten hyviä ovat näin valitut toimittajat?
8. Kuinka taitavasti neuvotellaan?
9. Paljonko maksamme lisiä? Pientoimitus, -laskutus- tai muita lisiä?
10. Miten tällaiset hankintakäytännöt vaikuttavat kannattavuuteen?

Kysymysten pohdinta on osana strategista ajattelua ja näiden avulla voidaan selvittää, onko hankinta kohtuullisesti suunniteltua.

3 HANKINTOJEN ORGANISOINTI

Yrityksen jatkuva tarve kehittymiselle ja toiminnan tehostamiselle, liiketoimintaympäristön muuttuessa, luo paineita myös hankintojen organisoinnille ja sen kehittämiseksi. Hankintojen merkitys kasvaa ja sitä myöten sen rooli muuttuu strategisemmaksi. Tällöin on tärkeää pohtia hankintatoimen resurssien riittävyys ja myös pohtia sitä, voisiko uudelleen organisoida tehtäviä esimerkiksi strategiaan ja operatiivisiin tehtäviin. (Anttila ym. 2013, 16.) Organisoinnin puuttuessa on suuri riski, että yrityksessä tehdään turhaa ja jopa päällekkäistä työtä, joka suoraan lisää kustannuksia. (Silander 2018, 51) Yrityksen ulkoiset ja sisäiset ominaisuudet yhdessä hankintojen strategisten tasojen mukaan, ohjaavat hankintojen organisointia. Yrityksen ulkoisiin ominaisuuksiin määritellään kuuluvan toimittajamarkkinoiden kehityksen nopeus sekä loppuasiakkaan merkitys yrityksen hankintapäätöksiin. Sisäisiin ominaisuuksiin määritellään kuuluvan tulosityksiköiden yhtenäiset tarpeet sekä maantieteellinen läheisyys. (Huuhka 2017, 176)

3.1 Hankintojen sisäinen organisointi

Baily ym. (2008, 61) ja O'Brien (2017, 220–222) listaavat hankintojen organisoinnin avuksi mm. kategoriamallin ja näin ollen saada tiettyihin kategorioihin osaavat ja vastuulliset henkilöt, luomaan tehokasta hankintaa. Category manager -mallissa organisaation jonkin tuotteen- tai palveluryhmän ostajat kootaan tiimiksi eri yksiköiden osalta. Tiimin vastuulla on tuotekohtainen hankintastrategia ja kaikki päätökset hankintoihin liittyen, niin toimittajien valinta kuin neuvottelutkin ja sopimukset niiden pohjalta. Tyypillisesti ryhmää vetää category manager. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 323.) Toimittajamarkkinoiden ominaisuuksien huomioiminen on erittäin tärkeää hankintakategorioita laadittaessa (Huuhka 2017, 66–144). Category manager -malli takaa, että yritys toimii yhteisten linjauksien mukaan ja näin välttyään epäselvyyksiltä tai päällekkäisyyksiltä.

Toisaalta sisäistä organisointia voidaan luoda myös key supplier manager -mallin mukaan. Tässä mallissa vaaditaan laajaa kokonaisuuden hallintaa ja keskitytään nimenomaan yhteen toimittajaan ja yhteistyön kehittämiseen sen osalta. O'Brien (2017) korostaa persoonallisen suhteen merkitystä toimittajan kanssa. Tämän yhden toimittajan tarjoama tuotevalikoima voi olla erittäin laaja ja keskittämällä hankinta key supplier manager -mallin mukaan voidaan saada kokonaisvolyymien ansiosta optimoitua hankinnat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 322) Lysons & Farrington (2012, 217–234) listaavat yhteistyön menetykseen johtavia syitä. Näitä ovat mm. huono kommunikaatio, luottamuksen puute, huono tulevaisuuden suunnittelu, yhteisten tavoitteiden puute ja suhteiden strategisen suunnan puute. Nämä on hyvä pitää mielessä toimittajasuhteita luodessa ja kehittäessä.

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 312–322) nostavat vielä organisoinnin malliksi toimittajamarkkinoittain organisoinnin. Tämän avulla päästään parhaiten hyödyntämään ja kehittämään ostajien osaamista. Ostajan keskittyessä yhteen palvelu- tai tuotekokonaisuuteen voi kaiken energian suunnata tähän yhteen toimialaan. Tähän malliin paneutumalla, kehitystä voidaan edesauttaa muutamien kysymysten avulla. Minkälaiset ovat toimijat, jotka alalla ovat, entä missä maissa toimijat vaikuttavat? Minkälaista teknologiaa toimijat käyttävät, entä mikä on kustannustaso teknologian osalta? Tunnetaanko toimittajien keskinäinen kilpailu tai sen logiikka? Millainen toimittaja pärjää ja mitkä ovat toimittajan riskit? Onko kustannustekijöiden osalta huomattavissa maiden välisiä eroja? Onko nähtävissä kehitystä tai muutoksia näiden suhteen? Hyvä tuntemus toimittajamarkkinoiden suhteen antaa tukevaa pohjaa rakentaa toimiva hankintastrategia kyseiselle tuote- tai palveluryhmälle. Toimittajamarkkinoiden tuntemus antaa myös vahvuuksia neuvottelupöytään.

Hankintojen yksinkertainen jaottelu voidaan tehdä helposti vain suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Virheenä tässä ajattelussa voi olla, ettei epäsuorien hankintojen kokonaisarvoa edes tunnisteta. Epäsuorien hankintojen, joihin kuuluu hankintoja, jotka eivät suoranaisesti liity valmistettavaan tuotteeseen, kuten IT-järjestelmät ja toimistotarvikkeet, kustannukset voivat olla jopa puolet hankintojen arvosta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 63.) Silander (2018, 16)

mainitsee myös epäsuorien hankintojen vaikean hallittavuuden. Ne voivat olla hyvin epäsäännöllisiä hankintoja ja täten myös toimittajamäärä voi olla hyvin suuri.

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 55–56) jaottelevat hankinnat karkeasti niiden luonteen mukaan;

- Raaka-aineet, jotka hankintaan tuotantoa varten.
- Tuotannon tarveaineet, jotka eivät suoraan liity valmistettavaan tuotteeseen, esimerkiksi öljyt, kaasut.
- Puolivalmisteet, jotka liitetään lopulliseen tuotteeseen.
- Komponentit, jotka myös liitetään lopputuotteeseen.
- Valmiste ja kauppatavara, esimerkiksi lisäarvoa tuova tuote.
- Investoinnit
- Epäsuoran hankinnat, mm kunnossapitotarvikkeet ja toimistotarvikkeet.
- Palvelut, esimerkiksi konsultti tai siivous.

Hankintatehtävien tarkastelua voi myös käyttää organisoinnin apuna. Kuluuko hankintatehtäviin vain tilaus, toimituksen seuranta, reklamaatioiden käsittely sekä palautukset vai onko hankintatoimella rutiinitehtävien lisäksi pitkäjänteistä kehittämistä ja toimittajamarkkinoiden analysointia? (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018.)

3.2 Työkaluja hankintojen organisointiin

Hankintojen kehittämiseen on olemassa useanlaisia työkaluja, seuraavissa kappaleissa esitellään muutamia niistä. Työkalujen avulla voidaan selvittää mahdollisia kehityksen kohteita sekä hallita riskejä ja täten vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. (Huuhka 2017, 44–55.)

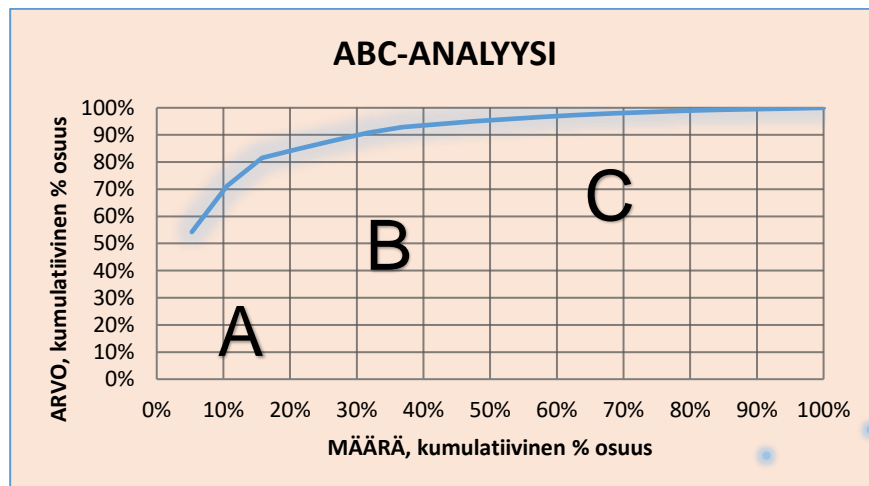
3.2.1 Spend-analyysi

Spend-analyysi toisin sanoen kuluanalyysi on hankintojen kartoitukseen käytettävä työkalu ja tämä antaa varsin kattavan kokonaiskuvan mitä kaikkea yritykseen on ostettu ja millä kustannuksilla. Tämä analyysi huomioi myös epäsuorat kustannukset suorien kustannusten lisäksi. Kuluja voidaan tarkastella myös osastoittain ja analyysin avulla tietoja voidaan ryhmitellä sopivalla tarkkuudella. Tyypillisesti kulutiedot saadaan yrityksen ostoreskontrasta, koska

toiminnanohjausjärjestelmän kautta saatavat ostotiedot eivät kata kaikkia hankintoja. (Nieminen 2016, 82.) Ostoreskontrasta saatu tieto analysoidaan ja näin ollen saadaan kattavat tiedot yrityksen hankinnoista. Salminen (2018, 45) kirjoittaa tiedon määrittelyn ensimmäisestä vaiheesta, joka on rajaus. Mikä tieto on hyödyllistä ja miten tehdä tiedosta johdonmukaista ja yhtenäistä? Tieto on siis lajiteltava sopiviin kategorioihin, jotta tietoa on helpompi analysoida ja hyödyntää. Tietojen avulla nähdään mihin tarpeisiin rahaa kuuluu ja mitkä ovat merkittävimmät kohteet ja tuoteryhmät, joita hankitaan. Tämän avulla toimintaa voidaan suunnitella ja kehittää, analyysin avulla voidaan myös nähdä kulujen kehityssuunta. Spend-analyysia on moitittu erittäin vaativaksi ja raskaaksi toimenpiteeksi, mutta ehkä juuri sen vuoksi siitä saatava analyysi on varsin perusteellinen.

3.2.2 ABC-analyysi

ABC-analyysissä hankinnat järjestellään esimerkiksi suuruusjärjestykseen tai taloudellisen merkityksen mukaan, Pareton periaatteen mukaan, eli 20 / 80 sääntöä noudattaen. Esimerkiksi 20 % hankinnoista voi kattaa 80 % koko ostovolyymista (kuva 4).



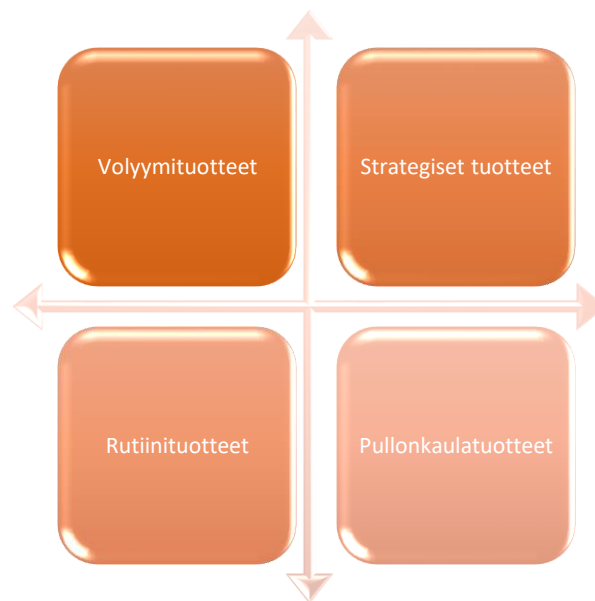
Kuva 4. ABC-analyysi volyymiltaan suurimmat tuotteet (Huuha 2017)

Kuvassa 4 on havainnollistettu ABC-analyysi yrityksen hankintavolyymien mukaan. Pystyakseli kuvastaa hankintojen arvoa ja vaaka-akseli hankintojen määrää kumulatiivisen % mukaan. A tuotteet ovat 20 % kokonaismäärästä,

mutta kokonaiskustannuksiltaan 80 %, C tuotteet taas ovat määrältään suurempia, mutta kokonaiskustannuksiltaan pienempiä. (Huuhka 2017, 44–46.)

3.2.3 Portfoliomatriisi

Portfoliomatriisi eli Kraljicin matriisi on Peter Kraljicin luoma työkalu hankintojen analysoimiseen. Työkalu auttaa ennakoimaan toimintaa mm. pullonkaulatuuksien osalta. Kuvassa 5 nähdään työkalun pääryhmät. Kraljicin matriisissa tuotteet ovat ensin jaoteltu järkeviin nimikeryhmiin ja nämä nimikeryhmät jaotellaan neljään pääryhmään: rutiinituotteisiin, volyymituotteisiin, pullonkaulatuuksiin ja strategisiin tuotteisiin. Näiden neljän kategorian lisäksi pystyakseli (risk) kuvastaa hankinnan tärkeyttä, ylhäällä tärkeimmät tuotteet ja vaakakseli (profit potential) taas kuvastaa toimittajamarkkinoiden hallittavuutta. Vasemmalla puolella helpompi hallittavuus ja oikealle puolella vaikeampi hallittavuus ja juuri tämä antaa ennakoitavaraa, kun tiedostetaan mitkä ovat yritykselle kriittisiä tuotteita. (Baily ym. 2008, 16–17.)



Kuva 5. Kraljicin matriisi (Nieminen 2016, 86)

Seuraavaksi avataan hieman pääryhmiin kuuluvia tuotteita. Rutiinituotteiden osalta toimittajamarkkinan hallittavuus on helppo ja tärkeää näiden osalta on keskittää ja tehostaa prosessia. Rutiinituotteita voi olla paljon ja näitä voi olla esimerkiksi toimistotarvikkeet. Volyymituotteiden osalta toimittajamarkkinan hallittavuus on helppoa, mutta näiden tuotteiden merkitys yrityksen tulokseen

on suuri ja siksi on tärkeää luoda strategia ja voimakas kilpailutus näille tuotteille. Volyymituotteita voi olla esimerkiksi jotkin standardituotteet. (Nieminen 2016, 85–91.) Pullonkaulatuotteiden osalta toimittajamarkkinan hallittavuus on jo hankalampaa kuin edellisten ryhmien osalta. Pullonkaulatuotteiden hankintahinta ei välttämättä ole kovinkaan suuri, mutta heikon toimittajahallinnan vuoksi näistä tuotteista tulisi päästä eroon. Pullonkaulatuotteiden merkitys yritykselle on siis varsin suuri, kyse voi olla jostakin erikoiskomponentista, jonka poisjäänti voi keskeyttää koko tuotannon. Strategiana näiden tuotteiden suhteen on varmistaa saatavuus, esimerkiksi vaihtamalla tuote toiseen, tai mahdollisesti ostamalla tuotteita kohtuullisesti varastoon ikään kuin pitää varmuusvarastoa. (Huuhka 2017, 50–54.) Strategisiin tuotteisiin luotellaan yritykselle kaikista kriittisimmät tuotteet. Näiden toimittajamarkkinoiden hallinta on haastavaa ja näiden vaikutus tulokseen on merkittävä. Strategisten tuotteiden osalta toimittajia voi olla hyvin vähän tai toimittajan vaihtaminen ylipäättänsä on suuri riski toiminnalle. Näitä tuotteita voi olla esimerkiksi elektroniikkakomponentit, jotka vaativat erityisosaamista. (Nieminen 2016, 85–91.)

3.2.4 Tail management

Tail management, eli ”häntäpään arvioinnissa” tarkoituksena on tarkastella toimittajia, jotka suuruusjärjestyksessä ovat häntäpäässä. Näitä toimittajia voi olla varsin paljon, ja vasta analysoimalla tarkemmin voidaan huomata, että osasta toimittajista voitaisiin päästä eroon. Analysoinnin avuksi voidaan käyttää luvussa 3.2.2 esiteltyä ABC-analyysia. Tail management on oiva työkalu hankintojen keskittämiseksi. Häntäpään toimittajissa voi olla sellaisia hankintoja, jotka voitaisiin keskittää yhdelle valitulle toimittajalle ja näin ollen saada kustannussäästöjä esimerkiksi omassa prosessissa koskien ostolaskujen käsittelyä. (Nieminen 2016, 92–93.) Nieminen (2016, 92–93) kirjoittaa myös ohiostoista, jotka paljastuvat tail managementin avulla. Ohiostoilla tarkoitetaan hankintoja, jotka tehdään ohi oman valitun sopimustoimittajan. Kustannussäästöjä syntyy myös turhien neuvotteluiden jäädessä pois. Esimerkkinä mainittakoon siivouspalvelun yhdistämisen. Ikkunanpesun voi neuvotella kuulumaan normaaliin siivoussopimukseen ja näin ollen ei tarvita kahta erillistä toimittajaa. Häntäpäässä voi myös olla toimittajia, joiden olemassaoloa kukaan

ei ole kyseenalastanut, ja heidän kanssaan ei välttämättä olla tehty oman toiminnan kannalta järkevää sopimus pohjaa. (Nieminen 2016, 92–93.)

3.2.5 Kokonaiskustannusajattelu

O'Brien (2017, 19) kirjoittaa kokonaiskustannusajattelusta eli TCO:sta (Total Cost of Ownership) ja sen tärkeydestä. Tässä pyritään huomioimaan ostohinnan lisäksi, kaikki muut mahdolliset kustannukset, myös mahdolliset elinkaarikustannukset. Van Weele (2018, 50) kirjoittaa esimerkkinä kopiokoneen hankinta. Sen hankinnassa tulisi miettiä tulevaa yksittäisen kopion hintaa, pelkän kopiokoneen hinnan lisäksi. Monesti kopiokoneen lisävarusteet esimerkiksi värikasetit ovat huomattavan hinnakkaita ja näiden laatua tulisi myös arvioida hankintapäätöksen yhteydessä. Tämä näkökulma on varsin hyödyllinen myös tänä päivänä, jolloin yritysten on vastattava kasvaviin ympäristövaatimuksiin ja toimittava vastuullisesti. Haasteena kokonaiskustannusajattelussa on todellisten kustannusten riittävän tarkka arviointi sekä odottamattomien tapahtumien, kuten pandemian tai konttipulan ennakointi. Apuna arviointiin kustannukset voidaan jakaa ennen hankintaa, hankintaan liittyviin ja hankinnan jälkeen tuleviin kustannuksiin. Jos hankintojen kokonaiskustannuksista osa muodostuu eri työvaiheiden jälkeen, voi olla hyvin haastavaa saada kattavaa kustannusarviota. Myöskään harvalla yrityksellä raportointijärjestelmät ovat niin edistyneitä, että ne pystyisivät antamaan kattavaa tietoa kokonaiskustannuksista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 152–168.)

Kokonaiskustannusajattelussa on suuria hyötyjä, ei pelkästään ekologisesti ajateltuna, vaan myös syvemmän ymmärryksen ja siten rahallisen hyödyn kautta. Tämä ajattelu ottaa huomioon myös ajan, joka kuluu kunkin hankinnan parissa, niin tarjouspyyntöjen valmistelut ja toimittajien arvioinnit. Kuvassa 6 kokonaiskustannusten jaottelu selkeytyy. Kuvassa näkyy ennen hankintaa, hankinnan aikana ja hankinnan jälkeen kuuluvia tehtäviä eli kokonaiskustannusten jakoa.

Ennen hankintaa	Hankinnan aikana	Hankinnan jälkeen
Tarpeen määrittely	Hinta	Korjaus ja uudelleen työstäminen
Toimittajien etsintä	Tiedonsiirto	Myynnin menetykset
Toimittajien arviointi	Toimitusjärjestelyt	Maine
Toimittajien valinta	Reklamaatiot	Ylläpito ja huolto
Yhteistyön kehittäminen	Maksuliikenne	Koulutukset

Kuva 6. Kokonaiskustannusten jaottelu (mukaillen Huuhka 2017, 32)

Kokonaiskustannusajattelusta mainio esimerkki on lentoyhtiöiden istuinten vaihdot. Uudenlaiset istuimet ovat kalliimpia ostohetkellä, mutta niiden kevyempi paino kompensoi kustannuksia polttoainekustannusten osalta. Kevyempi lentokone kuluttaa vähemmän polttoainetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 155.)

3.2.6 Hankintaprosessin kehittäminen

Kehittämistyö lähtee aina nykytilan tunnistamisesta, tämän avuksi on käytössä erilaisia mittaristoja. Hankintoihin liittyvä mittari voi yksinkertaisimmillaan olla hinnan seurantaan käytetty mittari tai toimittajan suorituksen kohdennettu mittari. Tämä voi huomioida toimituksen laadun, määrän, aikataulun ja hinnan. Tärkeintä mittaamisessa on mitata yrityksen näkökulmasta relevanttia ja hyödyllistä asiaa, sekä mittarin tulisi lähtökohdiltaan liittyä yrityksen strategiaan, tavoitteiden kautta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 360–376.)

Nykytilan tunnistaminen auttaa hahmottamaan miten asioita tehdään ja miten mikäkin osio liittyy kokonaisuuteen. Vasta nykytilan tunnistamisen kautta voidaan tehdä kehittämissuunnitelma. Hankintaprosessin kehittämisessä tulee tarkastella tilaus-toimitus-ketjua yli organisaatorajojen ja keskiössä tulisi olla yhteinen tekeminen, joustavuus, asiakaslähtöisyys, luotettavuus ja läpinäkyvyys. Yrityksen oikeanlainen hankintaprosessi mahdollistaa menestyvän liiketoiminnan. (Nieminen 2016, 96–98.) Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 260–376) kirjoittavat hankintojen kehittämisen taustalla tyypillisesti olevan kolme tekijää. 1. Hankintojen osuus kustannuksista. 2. Kilpailun paine. 3. Toimialan muutosnopeus.

Prosessiin liittyy yleensä peruseriaatteita, jotka ovat prosessista riippumatta sovellettavissa. 1. Yksinkertaista prosessi. 2. Eliminoi kaikki turha. 3. Lyhennä läpimenoaika. 4. Tehosta tiedonvälitystä. Niin kuin kaikessa kehittämisessä, myös tässä hankintaprosessin kehittämisessä peruskaaviona toimii PDCA-malli eli plan-do-check-act. (Vesilahti s.a.) Prosessin tarkastelu auttaa ymmärtämään nykytilaa ja kokonaisuutta, sekä se paljastaa mahdolliset päällekkäisyydet, jota toiminnoissa on. Hankinnan näkökulmasta prosessia voidaan tarkastella esimerkiksi tietojärjestelmien kautta. (Nieminen 2016, 51–78.)

3.3 Keskitetty ja hajautettu hankinta

Hankinnat voidaan organisoida keskitetysti, hajautetusti tai näiden välimaaston kuuluvalla hybridimallin mukaisesti. Kaikissa malleissa on sekä hyötyjä että haittoja, joten aivan mutkatonta tämä ei ole. Käytännössä vain keskitetty tai hajautettua mallia toteuttavat yritykset tuskin toimivat parhaalla mahdollisella tavalla. Useimmiten hankintojen joustavuus säilyy, jos yrityksessä on hybridimalli käytössä. (Huuhka 2017, 176–177.)

Keskitetty hankinta voidaan määritellä siten, että yrityksessä on vain yksi henkilö, joka vastaa hankinnoista ja on vastuussa hankintapäätöksistä. Hajautettu hankinta puolestaan voidaan määritellä siten, että hankintojen päätöksentekovastuu on yksittäisillä osastoilla tai liiketoimintayksiköillä. (Nieminen 2016, 41–45.) Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 319) listaavat hankintojen keskittämisen ja hajauttamisen hyödyt sekä haitat kuvan 7 mukaisesti. Kuvassa 7 rasti ruudussa kuvastaa kuluuko toiminto keskittämisen etuun vai haittaan tai hajauttamisen etuun tai haittaan.

	Keskittä- misen etu	Keskittä- misen haitta	Ha- jautta- misen etu	Ha- jautta- misen haitta
Volyymin kehittäminen tuo hankintaa skaalaetua	x			
Hankintojen mahdollinen standardointi laajem- min	x			
Voidaan saavuttaa yhteiset edulliset ostohinnat	x			
Kulujen ja varastojen hallittavuus helpottuu	x			
Hankintaorganisaatio on tiivis, helpompi johtaa	x			
Henkilöstön keskittymisen myötä: erikoistuminen, koulutus, osaaminen	x			
Hankintaorganisaatio on tehokkaampi ja kustannuksiltaan pienempi	x			
Yksiköiden päätöksenteko rajoittuu		x		
Standardointi saatetaan tehdä ohi liiketoimintayksiköiden strategisten tarpeiden		x		
Pääkonttorissa on paljon henkilökuntaa		x		
Hankintahenkilöstön focus jää kapeaksi		x		
Saattaa herättää vastarintaa yksiköissä		x		
Hankintahenkilöstön etäisyys palveluihin ja tavaroihin on suuri		x		
Hajauttaminen mahdollistaa rajoituksettoman pätöksenteon liiketoiminnan ehdoilla - suora tu- losvastuu			x	
Paikalliset käyttäjät ovat välittömässä yhteydessä			x	
Toimittajien hyödyntäminen tuotekehityksessä			x	
Hankintahenkilöstön tehtävät ovat laaja-alaiset			x	
Raportointi on yksinkertaista			x	
Byrokratian ja koordinoinnin tarve vähenee			x	
Ostovolyymit pienenevät ja neuvotteluvoima menetetään				x
Sopimukset, ehdot ja hinnat ovat erilaisia eri yk- siköissä				x
Standardointi on vaikeaa				x
Osaamisen kehittäminen on vaikeaa				x
Hankintojen kokonaiskustannuksia konsernitasolla on vaikea hahmottaa				x
Hankinnan pääpaino on paikallisilla toimittajilla				x

Kuva 7. Hankintojen hajauttamisen ja kehittämisen hyödyt ja haitat (Iloranta & Pajunen-Muho-
nen 2018, 319)

3.4 Hankintojen rooli suhteessa yrityksen muihin toimintoihin

Johtamisguru Peter F. Drucker on puhunut strategisesta johtamisesta jo ai-
kana, jolloin termiä ei varsinaisesti ollut keksitty. Hän totesi mm., että kaikki
päätökset, joilla on yritykselle todellinen merkitys, ovat strategisia (Seeck

2015, 181.) Tästä päätellen, myös hankintapäätökset ovat aina strategisia yritykselle.

Michael Porter, joka tunnetaan myös viiden kilpailuvoiman luojana, on aikoinaan esittänyt yrityksen arvoketjumallin, jossa toiminnot ovat jaettu tukitoimintoihin ja ensisijaisiin eli perustoimintoihin. Tämän mallin mukaan hankintatoimi kuuluisi tukitoimintoihin yhdessä tekniikan kehittämisen, henkilöstöressurssien ja yrityksen infrastruktuurin kanssa. Tämän päivän opeilla hankintatoimi tulisi kuitenkin määritellä strategiseksi toiminnoksi. (Huuhka 2017, 15–23).

Jos yrityksessä panostetaan hankintojen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, hankintojen rooli yrityksen muihin toimintoihin kasvaa ja vastuut sitä myöten. Jotta hankintoja voidaan kehittää, vaatii se siis tiivistä tiedonvaihtoa eri osastojen osalta. Mitä moninaisempia hankintoja hankitaan esimerkiksi tietohallinnon, kiinteistönhoidon, tuotekehityksen tai henkilöstöhallinnon palveluita, sitä vahvemmin hankintatoimen osaamisen merkitys kasvaa. Tämä vaatii myös selkeää yhteyttä yrityksen muihin toimintoihin. Yhteistyö tuotannon, taloushallinnon ja varaston kanssa on ensiarvoisen tärkeää mm. oikea-aikaisen ja oikean tiedonkulun takia. Yhteistyötä voidaan ylläpitää säännöllisten palavereiden muodossa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 332–335.)

4 VASTUULLINEN HANKINTA

”Vastuullisella hankinnalla varmistetaan myös toimittajien vastuullisuus toimitusketjussa” (Nieminen 2016, 150).

Vastuullisesti toimivat yritykset huomioivat sidosryhmien edut ja odotukset sekä toimivat mahdollisimman kestäväällä tavalla. Vastuullinen toiminta on parhaimmillaan osa strategiaa ja yksi yrityksen kilpailueduista. (Sonninen 2021.) Vastuullisuutta voidaan hakea myös laadun kautta. Lysons & Farrington (2012, 261) kirjoittavat laadun kolmesta periaatteesta pääpiirteittäin näin, että laatu katsotaan asiakkaan näkökulmasta, henkilöstö on vastuussa tuotteen laadusta ja ymmärretään laatuprosessien soveltaminen yrityksessä. Pk-yrityksissä on suuri motivaatio yritysvastuun kasvattamiseksi, kuitenkin rajalliset resurssit ovat isoimpana haasteena tämän toteuttamiseksi. Myös rahoittajien ja

sijoittajien arviointikriteerit keskittyvät entistä enemmän vastuullisuusaspektiin ja tulevat tulevaisuudessa vaatimaan enemmän. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021).

Yritysvastuu käsittää kolme osa-aluetta: ympäristövastuu, taloudellinen vastuu ja sosiaalinen vastuu (Vanhala 2021). Vanhala (2020) puhuu webinaarissaan myös yritysvastuun näkökulmista, jotka liittyvät yrityksen sidosryhmiin. Sidosryhmiksi hän listaa asiakkaat, työntekijät ja sijoittajat. Näillä kaikilla on oma vaikutuksesta myös hankintatoimeen. Ympäristövastuuseen kuuluu ympäristövaikutusten kokonaisvaltainen huomioiminen mm. tuotteen elinkaari vaikutusten arviointi. Tätä hankintatoimi arvioi myös kokonaiskustannuksia arvioi-
dessa. Taloudelliseen vastuuseen kuuluu mm. kannattavuus ja tehokkuus, korruptio ja lahjonta. Hankintatoimen tulee miettiä, mikä on kannattavaa ja tehokasta ja miten voi estää korruptiota osaltaan. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluu mm. koulutus ja tuotteen koko tuotantoketjun sosiaalisen vastuun pohdinta. (Nieminen 2016, 143–153.) Elinkeinoelämän keskusliiton (2021) tekemän barometrin mukaan valtaosa pk-yrityksistä nostaa henkilöstön hyvinvoinnin, työturvallisuuden ja osaamisen kehittämisen vastuullisuustyön prioriteetiksi. Myös toimittajamäärän harventaminen sekä jäljelle jäävien toimittajien tunteminen on osa vastuullisuutta. (Ekman 2021.) Elinkeinoelämän keskusliiton (2021) barometrissa selviää myös työnantajamielikuvan lujittumisen oleva keskeisimpiä hyötyjä, joita yritykset voivat saavuttaa vastuullisuuden saralla. Moni pk-yritys kokee olevansa vastuullinen, tätä edesauttaa asiakasvaatimukset.

Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut OECD:n (2017) toimintaohjeet monikansallisille yrityksille ja tässä ohjeistetaan mm. yrityksiä ottamaan huomioon ihmisoikeudet, ympäristö ja korruptio. Toinen valtakunnallinen yritysvastuu ohjeistus tulee YK:n (2021) Global Compactin toimesta. Heidän julkaisemassaan raportissaan *Improving Wages to Advance Decent Work in Supply Chains*, käsitellään toimitusketjussa olevia haasteita nimenomaan palkkatason suhteen. Raportti ohjeistaa miten yritykset voivat ottaa askelia köyhyyden poistoon ja riittävän palkan turvaamiseksi.

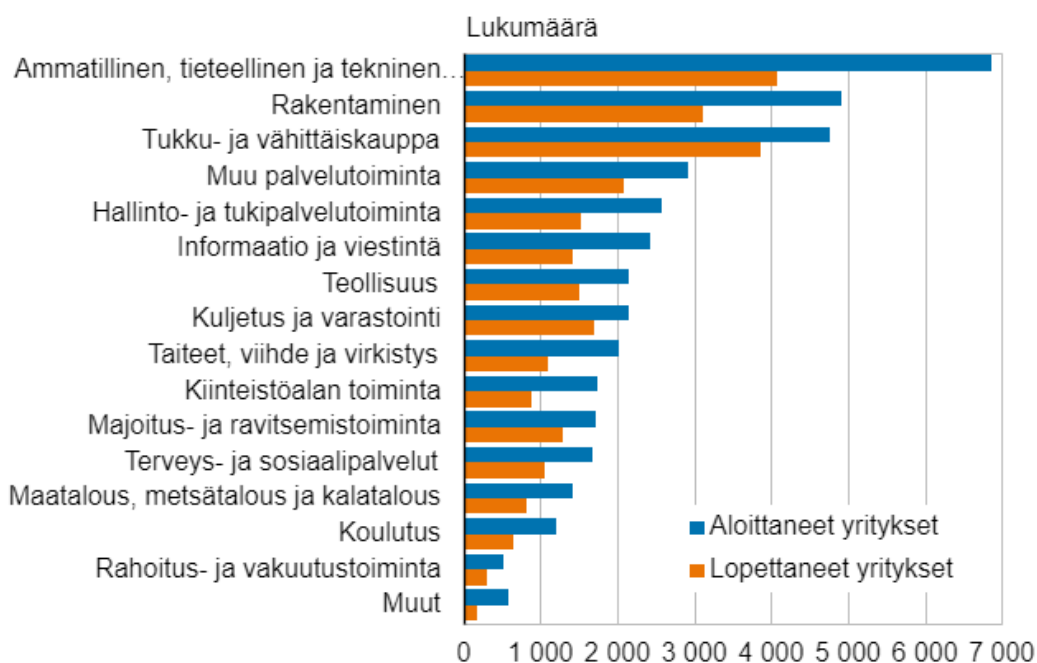
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa käydään läpi työn eteneminen. Aloittaen kertomalla mistä tutkimukseen etsittiin tietoja, miten tutkimushaastattelut on tehty ja miten tutkimushaastattelut etenivät sekä lopuksi hieman tutkimuksen analysointia. Kyse-lytutkimuksen vastaukset on jaoteltu otsikoittain.

5.1 Tutkimuksen aloitus

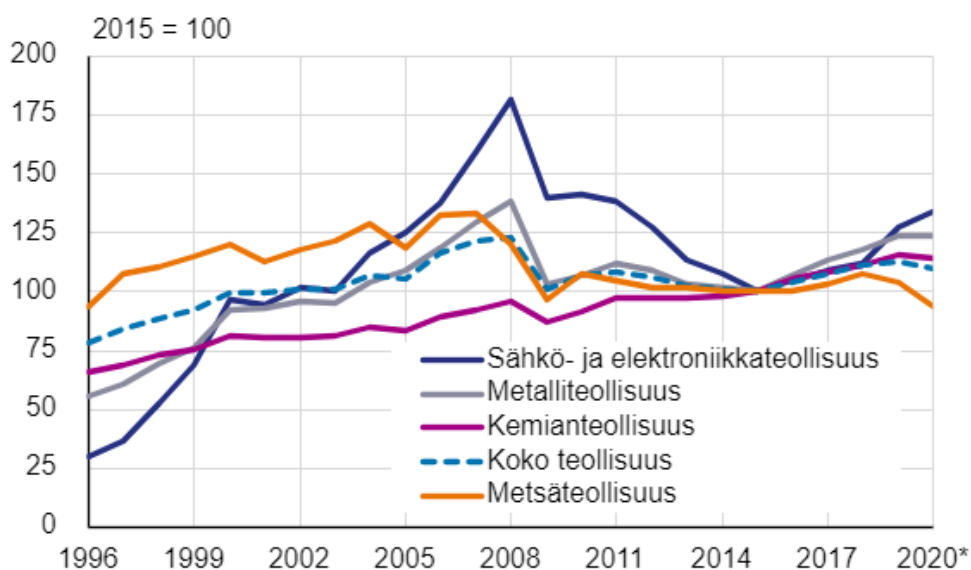
Aloitin tiedonhankinnan etsimällä teollisuuden yrityksiä tilastokeskuksen, Googlen, Finderin ja TE-toimiston tuottaman avoimet työpaikat palvelun kautta. TE-toimiston palvelusta hain hakusanalla ostaja ja näin sain tietooni eri yritysten yhteystietoja.

Tilastokeskuksen (2021) sivuilta löytyi tilasto aloittaneista ja lopettaneista yrityksistä toimialoittain. Kuvassa 8 nähdään tilasto. Kun kuvaa tarkastelee tarkemmin, voidaan huomata, että teollisuuden yrityksiä on perustettu enemmän kuin on lopettaneita yrityksiä. Tilaston mukaan vuonna 2020 teollisuuden yrityksiä perustettiin yhteensä 2147 kpl ja lopettaneita yrityksiä listattiin 1503 kpl. Tämä jo kertoo hankintatoimen tärkeyden kasvusta. Teollisuuden yritykset tarvitsevat osaavan ja kilpailukykyä tuottavan hankintatoimen.



Kuva 8. Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrä vuonna 2020 (Tilastokeskus 2021)

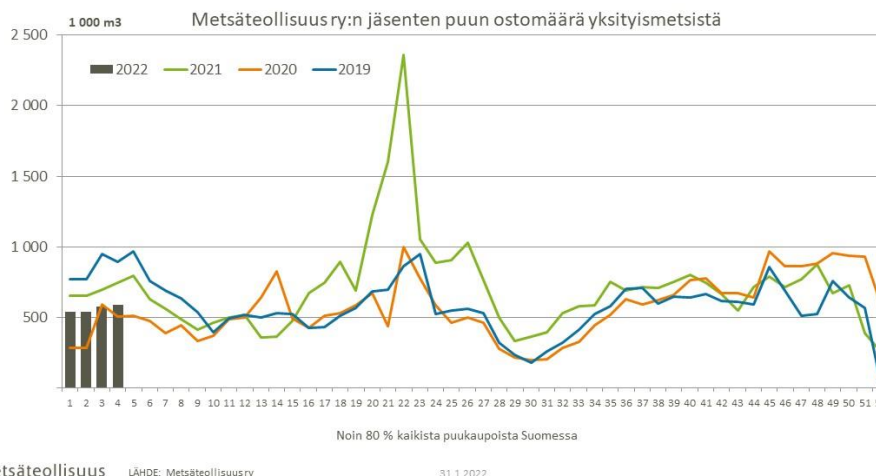
Samaiselta tilastokeskuksen (2021) sivuilta löytyi myös teollisuuden volyymin kuvaava tiedosto. Kuvassa 9 esiteltynä tämä tilasto. Kun kuvaa tarkastellaan, nähdään vuoden 2008 tuotannon nousu, joka näkyi erityisesti sähkö- ja elektroniikkateollisuuden kasvuna. Vuoden 2020 osalta volyymeissa on eroavaisuuksia. Sähkö- ja elektroniikkateollisuuden volyyymi on kasvava ja metsäteollisuuden volyyymi laskeva.



Kuva 9. Teollisuustuotannon volyyymi-indeksi (Tilastokeskus 2021)

Mielenkiintoista olisi kuitenkin nähdä vuoden 2021 volyyymi-indeksi tilasto, koska metsäteollisuuden (2022) ilmoittama puukauppa on käynyt huipussaan vuoden 2021 kesän korvilla. Tämä varmasti näkyy myös teollisuustuotannon volyyymi-indeksi kaaviossa, kun se tulevaisuudessa julkaistaan. Samasta asiasta kirjoittaa Honkanen (2022) Kauppalehdessä. Kuvassa 10 nähdään metsäteollisuuden (2022) julkaisema tilasto puukaupasta Suomessa. Kuvassa näkyy tämä erittäin jyrkkä nousu puukaupan saralla vuoden 2021 osalta.

Puukauppa Suomessa

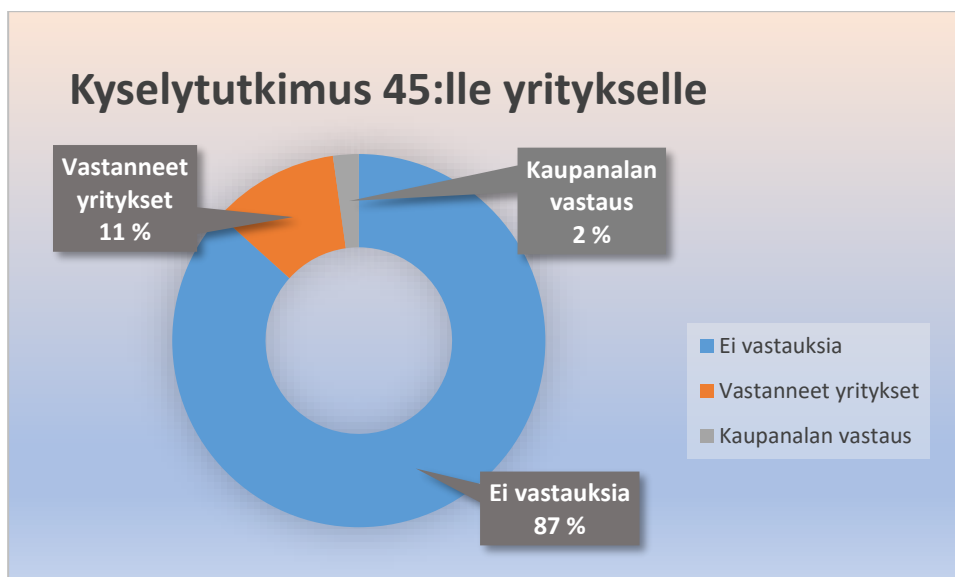


Kuva 10. Puukauppa Suomessa (Metsäteollisuus 2022)

Tilastojen tulkinta on tämän työn kannalta hieman kyseenalaista, mutta tilastot auttavat ymmärtämään teollisuuden kehitystä ja on siten relevanttia tietoa.

5.2 Kyselytutkimus ja analysointi

Työn kvalitatiivisen eli laadullisen osion koostamiseksi, lähetin sähköpostitse kyselylomakkeen 44:lle teollisuuden alan pk-yritykselle ja virheellisesti yhdelle kaupanalan yritykselle. Ensimmäisen kyselyn jälkeen, jonka lähetin 11.2. sain niukasti vastauksia ja laitoin kyselyn vielä uudelleen 23.2. heille, joilta en saanut vastausta. Toisen viestin jälkeen sain vielä kahdelta yritykseltä vastaukset. Kysely oli kokonaisuudessaan auki 11.2. – 25.2.2022. Kaiken kaikkiaan sain vastauksia vain viideltä kohderyhmän yrityksiltä ja yhdeltä kaupanalan yritykseltä. Olin siis virheellisesti yrityksen tietoja keräillessä, ottanut tukkukaupan yhteystiedot itselleni ja täten lähettänyt kyselylomakkeen myös tähän osoitteeseen. Olin postitiivisesti yllätynyt tukkukaupan vastauksista ja erittäin kiitollinen niistä. Näistä vastauksista pystyi näkemään selkeän eron kohderyhmään verrattuna. Kirjoitan kaupanalan vastauksista erillisessä kappaleessa 5.3. Kuvassa 11 havainnollistettuna vastausten määrä kaavion avulla.



Kuva 11. Kyselytutkimuksen vastaukset kaavioon sijoitettuna.

Kokonaisuudessa vastausprosentiksi tuli n. 13 % eli hyvin heikko vastausprosentti. Onneksi työ ei ollut kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, tällä vastausprosentilla tutkimustulos ei olisi ollut luotettava. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida hieman eri tavalla mm. siirrettävyyden ja yleisettävyyden mukaan. Tutkimuksen luotettavuudesta lisää kappaleessa 6.

Kyselyssä, joka on liitteenä 2, oli 16 kysymystä ja yksi avoin kysymys. Kyselyssä tarkoituksena oli saada hieman taustasta tietoa, sitten itse hankinnasta ja hankintojen organisoinnista. Liitin kyselyyn vielä yhden avoimen kysymyksen. Tähän sai kirjoittaa, jos tuli mieleen jotain aiheeseen liittyvää mitä haluaisi kertoa. Kahdessa vastauksessa kirjoitettiin myös tähän avoimeen kohtaan.

Laadullisessa sisällönanalyysissä keskityin saatuihin vastauksiin. Analysoin saatuja vastauksia koodaamalla, toisin sanoen keräämällä tiedot ensin Excel-tiedostoon. Tämän tiedoston avulla sain systemaattisen kuvan siitä, mitkä yritykset näkevät hankintojen linkittyvän yrityksen strategiaan ja mitä työkaluja on käytettävissä sekä miten hankintojen organisointi on toteutettu. Tällä aineiston käsittelymenetelmällä pyrin saamaan analyysistä johtopäätösten avulla varsin realistisen. (Kallinen & Kinnunen s.a.)

5.2.1 Taustakysymykset

Taustakysymykset käsittelivät lähinnä hankinnan parissa toimivien titteliä ja koulutusta. Titteleinä oli hankintajohtaja, hankintapäällikkö, tuotanto & hankintajohtaja sekä kaksi toimitusjohtajaa. Koulutuskysymykseen toimitusjohtajat vastasivat ei koulutusta (tällä mahdollisesti tarkoitettiin ei erityistä koulutusta hankintaan liittyen), tuotanto & hankintajohtaja ilmoitti koulutukseen teknisen korkeakoulun sekä DI tuotantotalouden, hankintajohtaja ja hankintapäällikkö ilmoittivat kaupallisen sekä teknisen korkeakoulututkinnon. Parissa vastauksessa nostettiin esille kurssit, joita on suoritettu, sekä myös vuosien hankintakokemuksen tuoma ammatillinen osaaminen. Kurssit, joita lueteltiin suoritetuiksi, oli mm. strateginen hankinta, hankintojen johtaminen ja neuvottelutaidot. Samaisia kursseja kuuluu myös meidän liiketoiminnan logistiikan koulutukseen. Erilaiset tilanteet voivat vaatia erilaisia neuvottelutaktiikoita ja onkin hyvä tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuuden neuvottelutilanteessa. Neuvotteluihin tulisi aina valmistautua ja neuvottelijan tulee olla tietoinen tavoitteistaan. (Koskinen ym. 1995.) Vastaukset, joissa kerrottiin erilaisista koulutuksista, hankinnat myös kuuluivat yrityksen strategiaan. Mielestäni tämä tukee kirjallisuutta siinä määrin, että ymmärretään hankintojen merkitys ja täten panostetaan henkilöstön osaamiseen ja liitetään hankintastrategia liiketoimintastrategian yhteyteen.

5.2.2 Hankinta

Vastauksista kävi ilmi, että kahdella yrityksellä on erillinen hankintatoimi, johon kuuluu sekä strateginen hankinta että operatiivinen ostotoimi. Hankintojen parissa työskentelee 4–10 henkilöä. Hankintojen kokonaiskustannukset ilmoitettiin likimain n. 50 % luokkaa tuloslaskelmassa eli erittäin merkittäväksi. Tämä vastaa hyvin teoriassa esittämäni asiaa hankintojen merkityksestä. Kahden yrityksen vastauksissa hankintastrategia ilmoitettiin kuuluvan oleellisesti yrityksen strategiaan. Muissa vastauksissa hankintastrategiaa ei ollut tai sitä ei olla määriteltä, eikä siten osattu kertoa. Tämä ilmeni mm. vastauksessa, jossa sanottiin, ettei hankintastrategiaa ole, mutta sitten kuitenkin kerrottiin miten se voisi näkyä yrityksen toiminnassa. Ja tämä onkin todennäköistä, että yrityksissä on jonkinlainen hankintastrategia esimerkiksi toimitusjohtajalla, mutta

sitä ei ole tarkemmin määritelty tai kirjattu ja näin ollen sitä on hankalampi määritellä tai toteuttaa.

5.2.3 Hankintojen organisointi

Vastauksista kävi ilmi, että hankinnat on organisoitu hybridimallin mukaisesti, jos ne ilmoitettiin jotenkin organisoiduksi. Vastauksista löytyi yhtenäisiä hankintoja, jotka oli keskitetty. Näitä olivat esimerkiksi suurimmat toimittajat, vakuutukset ja rahdit. Keskittämällä varmistetaan mahdollisimman suuri hankintavolyymi ja siten hintaetu. Liiketoimintayksiköt taas kilpailuttavat hajautetusti omat tehdaskohtaiset hankinnat. Kuvaan 12 on listattuna hankinnat. Tässä on nähtävissä Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2018, 319) listaamien keskittämisen ja hajauttamisen hyötyjä. Hankintakategorioiksi ilmoitettiin palvelu ja materiaali kategoriat sekä epäsuorat ja suorat hankinnat.

Hajautettu liiketoimintakohtaisesti	Keskitetty
Palvelut	Vakuutukset
Materiaalit	Suuret toimittajat
	Rahdit

Kuva 12. Hajautettu ja keskitetty hankinta

Tärkeimmille toimittajille oli myös määritelty erilaisia riskiarviota, jotka kattavat taloudelliset rixsit ja laadulliset riskit. Riskiarvio on erittäin tärkeää ottaa huomioon ja harmillisesti vain yhdessä vastauksessa tuli tämä ilmi. Anttila ym. (2014, 38) korostaa riskien hallinnan merkitystä ja hän listaakin seuraavia näkökulmia riskien hallintaan. Onko toimintaympäristön muutokset tunnistettu? Onko kysynnän vaihteluihin varauduttu? Onko varauduttu toimittajaverkostossa tapahtuviin muutoksiin, entä uusien teknologioiden käyttöönottoon? Miten globalisaation tuomat riskit huomioidaan? Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 93) kirjoittavat myös kokonaislaatuun (*TQM total quality management*) vaikuttavien tekijöiden ymmärtämisestä hankintaorganisaation osalta.

Kokonaisuudessa saatujen vastausten osalta voisi sanoa, että hankintoja ei ole organisoitu mitenkään niiden yritysten osalta, jossa ei ollut erillistä hankintastrategiaa tai hankintojen ei ajateltu kuuluvan yrityksen strategiaan. Taas

hankintastrategian ilmoittaneilla yrityksillä hankinnat oli myös organisoitu hybridimallin mukaisesti kategorioittain. Yritykset, jotka ilmoittivat omaavan hankintastrategia, hankintatyökaluja ja hankintojen organisoinnin olivat liikevaihdoltaan pk-kategoriassa suurimpia yrityksiä.

Vastuullisuus näkyi positiivisesti jokaisessa vastauksessa. Vastauksissa kävi ilmi mm. Code of conductin käyttö, yrityksen omien laatu ja ympäristötavoitteiden asettaminen, toimittajien sitouttaminen eettisiin periaatteisiin, luotettavat toimittajat, raaka-aineiden kuljetusten hiilijalanjäljen seuraamisen ja sertifiointit.

Avoimen kysymyksen kohdalla nousi esille hankintojen käytännön läheisyys, hankintojen arvon pohtiminen ja resurssien niukkuus. Hankintoja tehdään hyväksi koettujen oppien mukaan ja niukoin resurssein. Vaikka hankintoja tehdään vähän, pohdittiin hankintojen suhteellista merkitystä yrityksen tulokseen ja tunnistettiin sen olevan merkittävä.

5.3 Kaupanalan vastaukset

Vaikka työni tarkoitus ei ollut pohtia kaupanalan hankintoja, haluan tuoda saamani vastukset tässä esille, koska ne erosivat kohderyhmästä merkittävästi. Kaupanalan vastauksista näkyi tietenkin asiakkaiden tarpeiden ennustaminen ja tunnistaminen, joiden mukaan tavaraa tilattiin varastoon. Ennakoinnin avuksi käytettiin toiminnanohjausjärjestelmän tarvelaskentaa. Vastauksista kerrottiin, että alalla koetaan kovaa kilpailua ja asiakastyytyväisyys halutaan pitää korkeana. Tämä tarkoittaa myös toimitusvarmuuden varmistamista, jotta yhteydenottohetkellä on asiakkaan tarvitsema tuote toimitettavissa. Menetettyä kauppaa tulee kaikin puolin välttää. Hankintastrategia on myös tukkukaupassa strategian ydintoiminto ja sitä tarkastellaan säännöllisesti. Huuhka (2017) kirjoittaakin tukkuliikkeen hankintastrategiasta ja hankintojen yksityiskohtaisesta hankintakategoriasta. Hankinnat on organisoitu liiketoimintasegmentein ja yhteishankintoja ei tehdä, eli hankinnat ovat hajautettu. Voisiko kyseinen yritys kuitenkin hyötyä keskitetyistä hankinnoista joidenkin tuotteiden osalta? Esimerkiksi suuren volyymin avulla voidaan saada neuvotteluvaltti ja

kustannusten pienentäminen. Vastuullisuus näkyi positiivisesti tämänkin yrityksen osalta, vähäpäästöisempien tuotteiden määrän kasvattamisella.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn aiheena oli selvittää, miten hankinnat on organisoitu pk-yrityksissä teollisuuden alalla, tutkimuskysymysten *onko hankinnat osana yrityksen kokonaisstrategiaa ja miten hankinnat on organisoitu* avulla. Johtopäätöstä tai tuloksen yleistettävyyttä on vähäisen vastausmäärän vuoksi varsin vaikea päätellä. Arvioisin kuitenkin saatujen vastausten perusteella, että hankintoja ei vielääkään täysin nähdä osana yrityksen strategiaa, eikä hankintoja organisoita juurikaan. Syynä ehkä edelleen on sama, jota Anttila ym. (2013, 3) tutkimuksessaan korostaa; yrityksessä ei riitä resursseja hankintojen organisointiin tai sen merkitystä ei tunnisteta. Tämä resurssien niukkuus näkyikin yhdessä saamassani vastauksessa. Vastauksista pystyin näkemään, että yritykset, joissa hankinnat on organisoitu, ne on organisoitu hybridimallin mukaisesti. Hyödynnetään siis hajautetun ja keskittämisen hyötyjä. Vastauksista kävi myös ilmi, että hankintakategorioita oli mm. materiaalien ja palveluiden mukaan, sekä investointihankintojen mukaan.

Vastaukset, joissa ilmoitettiin hankintojen organisointi hybridimallin mukaan, vastattiin myös hankintastrategian olevan osa yrityksen strategiaa. Näissä vastauksista näkyi myös hankintatoimen kehittämisen olevan työn alla mm. hankintojen kategorioiden suhteen. Joten sikäli voidaan sanoa että, selkeä yhteys löytyi yrityksen strategian ja hankintojen organisoinnin välillä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida mm. kriittisellä pohdinnalla. Tämän työn osalta olen pohtinut seuraavia luotettavuutta lisääviä kysymyksiä. Ensinnäkin pohdin, mistä yrityksen tiedot ovat saatu, täyttääkö ne vaaditut kriteerit, onko kohderyhmä oikea? Tarkistin yritysten liikevaihdon ja henkilöstömäärän, jotta se vastaisi pk-yrityksen määritelmää. Onko kyselytutkimus toteutettu kaikille samalla tavalla? Onko kaikilla samat kysymykset? Laitoin kaikille yrityksille samat kysymykset samaa kanavaa käyttäen ja samaan aikaan. Painotinko tarpeeksi kyselyn luotettavuutta? Kerroin kyselyn olevan täysin luottamuksellinen, mutta olisinko voinut tätä vielä jotenkin varmistella? Onko

kysymyksissä huomattavissa ohjailua tai muutoin mieluisan vastauksen hakemista? Tätä pyrin välttämään, mutta kysymysten kanssa olleet otteet teoriasta, voisi periaatteessa olla vastausta ohjaavaa. Teoriaosuutta koostaessani pohdin lähdekritiikkiä sekä pyrin löytämään monipuolisia ja vaihtoehtoisia lähteitä.

Tämäkin tutkimus on kontekstuaalinen, mutta pyrin perusteluiden avulla saamaan siitä mahdollisimman luotettavan. Vaikka kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, mielestäni sen luotettavuus hieman kärsi alhaisen vastausprosentin takia. Vastaajien rehellisyydestä ei myöskään ole täyttä varmuutta. Näkisin kuitenkin, että tämä tutkimus on validi, sen oikein kohdistetun kohderyhmän takia ja kyselytutkimuksen toistettavuuden vuoksi. (Hiltunen 2009.)

7 POHDINTA

Tämän työn tekemisen aloitin tammikuussa lähteiden etsimisellä ja teoreettisen osuuden koostamisella. Teoreettiseen osuuteen keräsin mielestäni riittävästi tietoa useita eri lähteitä käyttäen. Sain teoriaan kasattua pohjatietoa hankinnoista, sen merkityksestä, hankintojen organisoinnista ja työkaluista hankintoihin liittyen. Sain kirjoitettu myös kappaleen vastuullisesta hankinnasta. Aihe ei varsinaisesti liity hankintojen organisointiin, mutta on äärimmäisen tärkeä ja ajankohtainen aihe. Tänä päivänä aihetta vastuullisuus ei voida ohittaa tai väheksyä, ja se onkin osana toimitusketjun hallintaa ja toimittajayhteistyötä. Sivusin teoriaosuudessa myös tietoa Suomessa aloittaneista sekä lopettaneista yrityksistä ikään kuin merkinä hankintaosaamisen ja organisoinnin tarpeelle. Haasteita koin mm. aiheen tarkan rajaamisen kanssa, koin kirjoittamisen helposti lähtevän rönsyilemään.

Empiirisen eli kokemusperäisen osion koostamiseksi sain varsin niukan määrän vastauksia, ja siksi koen, että tämän työn tutkimustulokset ovat vain jotain suuntaa antavia. Syitä vähäiseen vastausmäärään voisi olla esimerkiksi vastaajien ajan puute, vaikkakin vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja toinen syy voisi myös olla loma-aika ja tästä johtuva resurssien niukkuus. Pohdin myös kysymysten laatua, niissä olisi voinut vielä enempi keskittyä nimenomaan hankintojen organisoitiin ja hankintojen kategorioimiseen. Olisiko kysymyksiin kan-

nattanut liittää enemmän teoriaa ikään kuin pohjustukseksi? Mutta olisiko lisäteoria voinut ohjata vastaajaa vastaamaan tietyllä tavalla? Suunnittelin kysymykset ja lähetin ne yrityksille, ennen kuin opinnäytetyöni teoreettinen osuus oli täysin valmis. Tämä voi olla myös syy hieman heikkolaatuisiin kysymyksiin ja siten alhaiseen vastausprosenttiin.

Tämän opinnäytetyön tekeminen opetti paljon ja huomaan heti pari kehityskohdetta. Olisin voinut ensin tehdä pohjatyöt, siis teoreettisen osuuden, huolella, ajatuksen kanssa valmiiksi ennen kuin tein kyselytutkimuksen kysymykset ja lähetin ne. Kyselyn osalta olisin myös voinut huomioida mahdolliset loma-ajat. Halusin kuitenkin edetä työssäni tehokkaasti ja antaa yrityksille aikaa vastata, samalla kun itse kirjoitin teoreettista osuutta.

Kirjallisuudessa ja tässäkin työssä nousi esille toimittajasuhteiden luominen ja tiiviin yhteistyön merkitys. Tämän perustana on syvän luottamuksen luominen ja tavallaan toiminnan varmistaminen sekä riskien pienentäminen. Mielestäni tulisi kuitenkin muistaa, että erittäin tiiviiseen yhteistyöhön voi liittyä riski, että muuttuvia markkinoita ei täysin huomata tai niitä ei kyetä huomioimaan. Tarkoitin tällä esimerkiksi sitä, ettei nähdä markkinoilla olevaa vaihtoehtoista toimittajaa, jonka kanssa yhteistyö voisi tulla pidemmän päälle edullisemmaksi, esimerkiksi vastuullisuuden suhteen. Uudella toimittajalla voi olla erittäin onnistunut hiilijalanjälki ja maine tämän osalta. Tänä päivänä vastuullisuus on nouseva trendi ja sen kautta tuleva maine on kiistaton. Myös hankintatoimen on koko ajan tiedostettava yrityksen vastuullisuus ja hiilijalanjälki ja miten sitä tulisi kehittää.

Mielestäni yritysten kannattaisi pohtia syvällisesti hankintojen merkitystä ja kuinka hankintoja voisi kehittää, esimerkiksi organisoinnin avulla. Jo nykytilan tunnistaminen voi auttaa tehostamaan toimintaa. Hankintojen tulisi perustua strategiseen päätökseen ja pitkäjänteiseen toimintaan. Strategisella päätöksellä organisaatorakenne tulisi muodostua niin, että hankintatoimi on nimenomaan osa strategiaa eikä vain suorittava tukitoimi. Yrityksen kilpailukykyä tulisi kehittää ja yksi mainio keino tähän on paneutua koko toimitusketjuun ymmärtämiseen. (Anttila ym. 2013, 26.) Silander (2018, 12) kirjoittaa riskistä, joka

kasvaa resurssien vähäisyyteen myötä, vähäiset resurssit voivat olla esteenä hankintojen kehittämiseksi ja täten voi syntyä riskiä liiketoiminnan kasvun estymiselle.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla jonkin toisen toimialan hankintojen organisoimisen tutkiminen ja jopa kahden eri toimialan hankintojen syvällisempi vertailu. Miten ne eroavat toisistaan ja onko nähtävissä selkeitä eroja myös yritysten tuloksissa? Myös yksi vaihtoehto tutkimukselle voisi olla aikajanallisesti hankintojen organisoimisen kehittymisen seuranta ja miten se näkyy yrityksen kilpailukyvyssä tai kasvussa ylipäättänsä? Tämänkin voisi jalostaa eri toimialoille suunnatuksi. Entä tutkimus suuren yrityksen hankintojen organisoimisen kehityksen kuvaamisesta? Siitä voisi hyötyä moni yritys, jos tutkimukseen saisi kuvattua selkeän syy-seuraussuhteen.

LÄHTEET

Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. VTT. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä \[Sourcing and purchasing development in SMEs\] \(vttresearch.com\)](https://vttresearch.com) [viitattu 29.1.2022].

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D., Jones, D. 2008. Procurement Principles and Management. 10. painos. Lontoo: Pearson Education.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2021. Vastuullisuus. Pk-sektorin vastuullisuusbarometri: Henkilöstö on pk-työnantajien tärkein vastuullisuuden osa-alue. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Pk-sektorin vastuullisuusbarometri: Henkilöstö on pk-työnantajien tärkein vastuullisuuden osa-alue - Elinkeinoelämän keskusliitto](#) [viitattu 6.2.2022].

Ekman, M. 2021. Yritysvastuu. Vastuullisuus on pk-yrityksissä odotettua paremmalla tolalla, osoittaa kysely – myös tekstiiliyritys Lennol laskee hiilijalanjälkensä nyt ensimmäistä kertaa. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Vastuullisuus on pk-yrityksissä odotettua paremmalla tolalla, osoittaa kysely – myös tekstiiliyritys Lennol laskee hiilijalanjälkensä nyt ensimmäistä kertaa \(yle.fi\)](#) [viitattu 6.2.2022].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Henttinen, M. 2021. Toimitusjohtaja vastaa toimituskyvystä. Blogi. Päivitetty 22.11.2021. LOGY.WWW-dokumentti. Saatavissa: [Toimitusjohtaja vastaa toimituskyvystä - LOGY \(Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry\)](#) [viitattu 2.2.2022].

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä. Jyväskylän yliopisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: [validius ja reliabiliteetti \(jyu.fi\)](#) [viitattu 7.3.2022].

Honkanen, V. 2022. Stora Enson Wood Products -divisiona tavoittelee kasvua etenkin massiivipuuratkaisuisissa. *Kauppalehti*. WWW-dokumentti. Päivitetty 9.2.2022. Saatavissa: [Stora Enso ennakoi puutuotemarkkinan pysyvän vahvana – Taustalla kolme syytä | Kauppalehti](#) [viitattu 9.2.2022].

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 3. uudistettu painos. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5. tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanomana.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. s.a. Etnografia. Teoksessa Vuori J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavissa: [Laadullinen sisällönanalyysi - Tietoaarkisto \(tuni.fi\)](#) [viitattu 20.3.2022].

Koskenranta, R. 2020. Lasketaanko yrityksessäsi jo hiilijalanjälkeä? – Tässä selkeät askeleet päästövähennysten tekemiseen. Yrittäjät. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Lasketaanko yrityksessäsi jo hiilijalanjälkeä? – Tässä selkeät askeleet päästövähennysten tekemiseen - Yrittajat.fi](#) [viitattu 2.2.2022]

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T., Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 2. painos. Porvoo: WSOY ja Weilin+Göös oy.

Lysons, K., Farrington, B., 2012. Purchasing and supply chain management. 8. painos. Lontoo. Pearson Education Limited.

Metsäteollisuus. 2022. Puukauppa Suomessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.metsateollisuus.fi/uutishuone/puukauppa-suomessa> [viitattu 7.2.2022].

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – Parempi bisnes. Helsinki: Talentum pro.

O'Brien, J. 2017. The buyer's toolkit. An easy-to-use approach for effective buying. Lontoo: Kogan page.

OECD. 2017. Työ ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: [TEM oppaat 1 2017 Opas OECDn toimintaohjeisiin monikansallisille yrityksille.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](#) [viitattu 7.2.2022].

PK-yritys. 2022. Käsitteet. Tilastokeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [PK-yritys | Käsitteet | Tilastokeskus \(stat.fi\)](#) [viitattu 2.2.2022].

Rauhala, M. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.

Rongas, M. 2013. Hankintojen ryhmittely. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052310331> [viitattu 2.2.2022].

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. Haastattelut. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovarasto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: [KvaliMOTV - 6.3 Haastattelu \(tuni.fi\)](#) [viitattu 8.2.2022].

Salminen, R. 2018. Hankintojen johtaminen ja kehittäminen pk-yrityksessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Logistiikan ylempi koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018052910841> [viitattu 20.3.2022].

Seeck, H. 2015. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.

Silander, A. 2018. Hankinnan kehittäminen valmistavan teollisuuden pienessä tai keskisuuressa yrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö.

PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-201812102835> [viitattu 2.2.2022].

Sonninen, E. 2021. Vastuullisuus – tämän päivän kilpailuetu, huomisen toimintaedellytys. Elinkeinoelämän keskusliitto. Blogi. Päivitetty. 2.8.2021. Saatavissa: [Vastuullisuus - tämän päivän kilpailuetu, huomisen toimintaedellytys \(ek.fi\)](#) [viitattu 6.2.2022].

Tilastokeskus. 2021. Yritykset. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset toimialoitain. WWW-dokumentti. Saatavissa: [viitattu 7.2.2022].

Tiirikka, H. 2019. Hankinnan kehittäminen pienessä suunnittelu yrityksessä. Tampereen yliopisto. Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta. Diplomityö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201911075820> [viitattu 2.2.2022].

YK. 2021. Global Compact. WWW-dokumentti. Saatavissa: [YK:n Global Compact vetoaa yrityksiin elämiseen riittävän palkan maksamiseksi työntekijöille - UN Global Compact Network Finland](#) [viitattu 7.2.2022].

Van Weele, A. 2018. Purchasing and supply chain management. 7. painos. Hampshire: Cengage Learning.

Vanhala, A. 2020. Miksi yritysvastuu kannattaa? Bonfide Oy. Julkaistu 31.3.2020. Webinaari. Youtube. Saatavissa: [Anne Vanhala, Bonfide Oy - Miksi yritysvastuu kannattaa? - YouTube](#) [viitattu 21.3.2022].

Vanhala, A. 2021. Yritysvastuun kartoitukset. Bonfide Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Yritysvastuukartoitus | Bonfide](#) [viitattu 7.2.2022].

Vesilahti, K. s.a. Tuottavuuden jatkuva parantaminen. Työtehoseura. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Tuottavuuden jatkuva parantaminen \(tts.fi\)](#) [viitattu 7.2.2022].

SAATEKIRJE

Arvoisa vastaanottaja

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa tradenomiksi, liiketoiminnan logistiikan koulutuksessa. Teen parhaillani opinnäytetyötä. Opinnäytetyön aiheena on Hankintojen organisointi pk-yrityksissä teollisuuden alalla.

Työn kvalitatiivisen osion koostamiseksi teen sähköpostitse kyselytutkimusta, johon nyt olen valinnut mm. teidät. Toivoisin saavani vastauksia, vaikka kaikkiin kysymyksiin ei vastattaisiinkaan. Vastauksien avulla pystyn koostamaan analyysin ja peilaan sitä teoriaan ja yritän saada käsityksen tämän päivän hankintojen organisoinnista.

Kysely on täysin luottamuksellinen ja mitään tietoja ei luovuteta ulkopuolisille. Kyselyssä on 17 kysymystä ja vastaaminen vie ehkä n. vartin verran. Olisin vastauksista erittäin kiitollinen. Tiedot auttaisivat kokoamaan työstäni kattavan kokonaisuuden ja mahdollisesti työtäni voitaisiin käyttää hankintojen organisoinnin tukena.

Toivoisin vastausta mahdollisimman pian, viimeistään kuitenkin 25.2.2022.

Ote työni teorettisesta osasta:

Yksi määritelmä on, että hankintaa on kaikki se mistä tulee lasku. Tänä päivänä vakiintuneempi määritelmä hankinnasta liittyy paljolti yrityksen ulkoisten resurssien eli toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallintaan. (Huuha 2017). Hankintojen merkitys yrityksen taloudelle on kuitenkin merkittävä ja yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi voisi sanoa lisäarvon tuottaminen yritykselle. Yhä enemmän yritykset pohtivatkin hankintojen vaikutuksia mm. yrityksen taloudelliseen tulokseen ja kilpailukykyyn. Usein pienessä tai keskisuudessa yrityksessä hankintatoimeen tai sen kehittämiseen ei ole suunniteltuna resursseja ja tämä osaltaan estää hankintojen kehittämisen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018). Iloranta & Muhonen-Pajunen (2018) kirjoittavat tutkimuksesta, joka on tehty nimenomaan selvittämään hankintaosaamisen ja yrityksen kannattavuuden yhteyttä. Tulos on selkeä. Heikko hankintaosaaminen näyttäytyy myös heikompana tuloksena, verrattuna vahvaan hankintaosaamiseen.

Oikein paljon kiitos ajastanne!

Paula Helén

KYSELYTUTKIMUS

Taustakysymykset

1. Nimi ja titteli
2. Kuinka monta henkilöä työskentelee hankintojen parissa?
3. Onko teillä koulutusta tehtäviin? Minkälaista? Tutkinnot, kurssit, webinaarit?
(Hankinnassa toimivien ammattilaisen tärkeimpiä osaamisalueita on kategoriakohtainen osaaminen, hankintamarkkinatuntemus, kokonaiskustannusten hallinta, riskien hallinta ja strategiaosaaminen. (Huuhka 2017))

Hankinnat

4. Mistä hankintatarve lähtee? (Jotta voimme ymmärtää hankinnan lähtökohтия, kannattaa tarkastella hankintaa hieman tarkemmin esimerkiksi van Weelen (2018, 28) määrittelemän prosessin mukaan)
5. Tehdäänkö hankintoja sopimuksen kanssa vai ilman sopimusta?
6. Onko hankinnoissa selkeitä ohjeita? Mitä?
7. Pohditaanko yrityksessä hankintojen vaikutuksia yrityksen tulokseen? Miten tämä näkyy arjessa?
8. Kuuluuko hankinnat yrityksen strategiaan? Miten? (Hankintastrategia tulisi nivoutua yhteen yrityksen strategiaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018).
9. Onko hankinnoilla hankintastrategiaa? Millainen? Kuka sen on määritellyt? (Hankintastrategian tulisi olla pidemmän aikavälin suunnitelma, joka ohjaa ja antaa toiminnalle suuntaviivat. Sen tulisi tukea käytännön hankintatoimea. (Anttila ym. 2013))

Hankintojen organisointi

10. Onko yrityksessä erillistä hankintatoimea? Millainen?
11. Miten hankinnat on organisoitu? (Yrityksen ulkoiset ja sisäiset ominaisuudet ohjaavat hankintojen organisointia. Yrityksen ulkoisiin ominaisuuksiin määritellään kuuluvan toimittajamarkkinoiden kehityksen nopeus sekä loppuasiakkaan merkitys yrityksen hankintapäätöksiin. Sisäisiin ominaisuuksiin määritellään kuuluvan tulosityksiköiden yhtenäiset tarpeet sekä maantieteellinen läheisyys. (Huuha 2016.))
12. Onko hankintatoimi keskitetty yhteen paikkaan vai onko hankintatoimi hajautettu vai kenties toimii hybridimallin mukaisesti? (Keskitetty hankinta voidaan määritellä siten, että yrityksessä on vain yksi henkilö, joka vastaa hankinnoista ja on vastuussa hankintapäätöksistä. Hajautettu hankinta puolestaan voidaan määritellä siten, että hankintojen päätöksenteko vastuu on yksittäisillä osastoilla tai liiketoimintayksiköillä. (Nieminen 2016.))
13. Miten hankinnat on kategorisoitu esim. taloudellisen merkityksen mukaan?
14. Kenelle hankinnoista raportoidaan, kuinka usein?
15. Millaisia työkaluja teillä on käytössä hankintojen suhteen? Esim. portfoliomatriisi, ABC-analyysi, kokonaiskustannusajattelu?
16. Miten vastuullisuus näkyy yrityksen hankinnoissa? Mietitäänkö hankintojen elinkaarikustannuksia? Miten varmistetaan toimitusketjun vastuullisuus? Vaaditaanko toimittajilta raportointia, avoimuutta? (Vastuullisesti toimivat yritykset huomioivat sidosryhmien edut ja odotukset sekä toimivat mahdollisimman kestäväällä tavalla. Vastuullinen toiminta on parhaimmilla osa strategiaa ja yksi yrityksen kilpailueduista)
17. Sana vapaa, jos tulee jotain mieleen liittyen hankintojen organisointiin:

KIITOS TUHANNESTI!