



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elmo Savola

# HANKINTATOIMIEN MUUTOS JA ILMIÖT 2020-LUVUN TAITEVUOSINA

Liiketalous  
2023

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Elmo Savola
Opinnäytetyön nimi	Hankintatoimien muutos ja ilmiöt 2020-luvun taitevuosina
Vuosi	2023
Kieli	suomi
Sivumäärä	36 + 1 liitettä
Ohjaaja	Teemu Myllylä

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia liiketoimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia, joilla oli ollut vaikutus hankintapuolen laadintaan yksityisen puolen yrityksissä 2020-luvun taitevuosina. Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa hahmottamaan näitä toimintaan vaikuttaneita pääpiirteitä.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, tutkimuksen toteutuksesta ja kerätyn aineiston ilmiöiden analysoinnista. Tutkimus päättyy summaukseen. Opinnäytetyö alkaa johdannon myötä, jossa avataan tutkimuksen lähtökohtia ja sen tarkoitusta. Johdanto-osuudessa myös avataan tutkimuksen taustoja ja päämäärää. Johdannon jälkeen avataan hankinnan teoriaosuus ja taustat hankintatoimien tarpeelle ja tarkoitukselle. Kolmannessa luvussa avataan opinnäytetyön tutkimusosuus ja analysoidaan sen pohjalta hankinnan ilmiöitä ja ilmenneitä muutostekijöitä. Opinnäytetyön tutkimusosuus alkaa neljännessä kappaleesta, jossa noudatettiin laadullisen tutkimuksen periaatteita.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin laadullisten haastatteluiden myötä. Haastateltavat henkilöt edustivat pörssinoteerattuja teollisuudessa toimivia yhtiöitä. Aineistossa pohditut ilmiöt saattavat kuulostaa tutuilta kuluttajille, mutta niiden aiheuttamat tapahtumat toimitusketjuissa ovat ilmiöitä, joita alalla toimimattomat henkilöt eivät välttämättä tunnista. Opinnäytetyössä pyrittiin purkamaan näitä ilmiöitä ymmärrettäväksi.

## ABSTRACT

Author	Elmo Savola
Title	Change and Phenomena in Sourcing in the 2020s
Year	2023
Language	Finnish
Pages	36 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Teemu Myllylä

---

The objective of this thesis was to examine the changes in the business environment that have had an impact on the preparation of the supply side in private sector companies in the first surrounding years of the 2020. The thesis is intended to help to understand the main features of these influences.

The thesis consists of an introduction, the theoretical section, the implementation of the research and the analysis of the phenomena of the collected data. The study concludes with a summary. The thesis begins with an introduction, which explains the starting points and the objective of the study. The introduction also gives the background and the main objective of the study. The introduction is followed by a theoretical section on procurement and the background to the need and purpose of procurement activities. The third chapter opens the research study of the thesis and analyses the phenomena of procurement and the changes that have occurred. The research section of the thesis starts with chapter four, which follows the principles of qualitative research.

The data for the thesis was collected through qualitative interviews. The interviewees represented listed industrial companies. The phenomena discussed in the research may sound familiar to consumers, but the events they cause in supply chains are phenomena that are not necessarily familiar to people not involved in the industry. The aim of the thesis was to deconstruct these phenomena in a way that they could be understood.

---

Keywords: sourcing, business environment, phenomenon, industrial

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja päämäärä.....	7
1.2	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja rajaus .....	8
1.3	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	10
1.4	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	10
2	YRITYKSEN HANKINTATOIMET .....	11
2.1	Strategisen hankinta-ajatusmallin synty.....	12
2.2	Hankintojen jaottelu .....	15
2.3	Operatiivinen ostotoiminta.....	17
2.4	Strateginen hankinta.....	17
2.5	Hankintatoimien johtaminen.....	17
2.6	segmentointi .....	19
3	ILMIÖT JA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS.....	20
3.1	Lisääntyneet riskit .....	20
3.2	Adaptoituminen .....	21
4	OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSOSUUS .....	24
4.1	haastattelukysymykset .....	24
4.2	Kysymysten tausta .....	24
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	26
5.1	haastateltavien taustat .....	26
5.2	Haastateltavien toimenkuva .....	26
5.3	Toimintatapojen muutos hankinnassa .....	27
6	OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET .....	31
6.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	31
6.2	Opinnäytetyöstä kehitysideaan .....	32
	LÄHTEET .....	34
	LIITEET .....	36

## **KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> Teoreettinen viitekehys .....	9
<b>Kuvio 2.</b> Ostoportfolio ja hankintastrategiat Kraljicin ajattelua soveltaen (Logistiikan maailma, 2023) .....	13
<b>Kuvio 3.</b> Paretoajattelu – ABC-luokittelu (Logistiikan Maailma, 2023) .....	14

## **LIITELUETTELO**

### **LIITE 1. Haastattelukysymykset**

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee liiketoimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia, joilla oli ollut vaikutusta yritysten toimintaan hankinnan näkökulmasta. Toisin sanottuna, hankintatoimet ovat saattaneet muuttua toiminnaltaan näiden vaikutusten myötä. Ympäristöllisiä yllättäviä muutoksia ovat olleet esimerkiksi globaali koronaviruspandemia, globaali korkojen nousu, nopeasti kehittyvä digitalisaatio, hiilineutraaliuden suosiminen ja Euroopassa 2020-luvulla syttynyt sota.

Hankintojen osuus liikevaihdosta on useimmiten alasta riippuvainen. Keskimäärin yli 50 prosenttia liikevaihdosta. Yksittäisissä yrityksissä ja etenkin teknologiapainotteisessa teollisuudessa hankintojen osuus liikevaihdosta nousee tyyppillisesti 60 prosentista jopa 80 prosenttiin.

Yrityksissä hankintatoiminnasta on tullut vaikutusvaltainen osa liiketoimintaa. Hankinta on keskeisimpien roolien paikalla kilpailukyvyyn rakentamisessa. Hankinnoilla voidaan vaikuttaa kustannustehokkuuteen, laadun varmistamiseen, yrityksen kasvamiseen, innovointiin ja esimerkiksi taloudelliseen läpinäkyvyyteen. Kokonaisuudessaan hankinta on siis merkittävänä osana rakentamassa arvon luontia yrityksen toiminnassa.

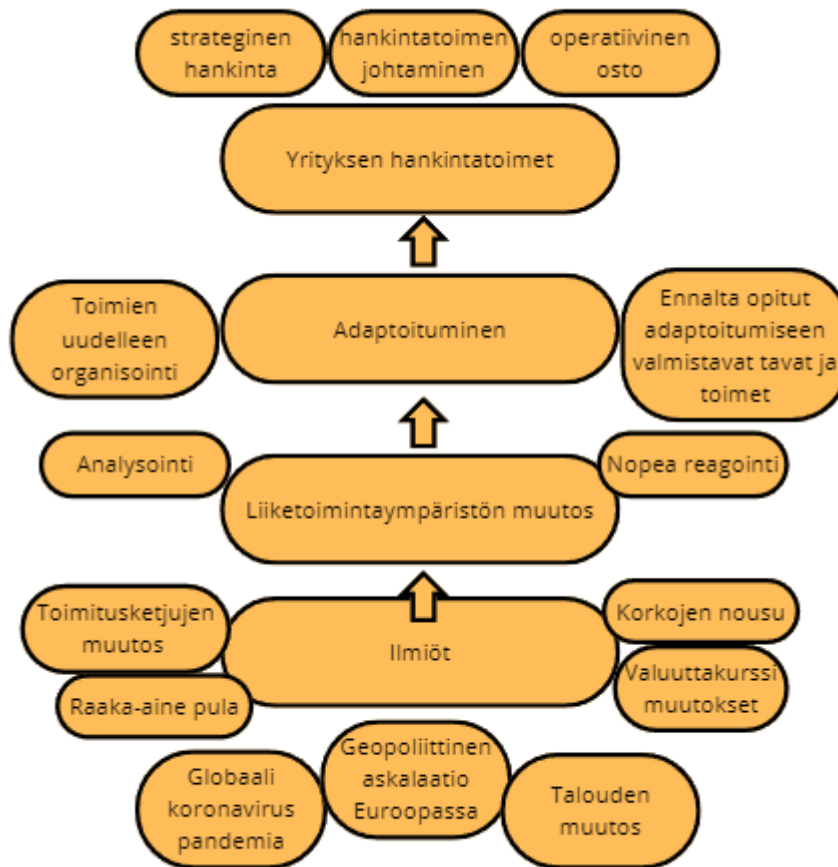
## 1.1 Tutkimuksen tausta ja päämäärä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet hankintatoimenpiteisiin. Tavoitteena tutkimuksessa oli löytää myös, mikäli näillä muutoksilla oli suora tai epäsuora korrelaatio. Suoran korrelaation löytäminen on useimmiten helpompaa verrattuna epäsuoran, sillä epäsuoran korrelaation ymmärtäminen vaatii asiantuntemusta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään vaikuttavia tekijöitä etsimällä yritysten mainitsema ympäristön tuomia ongelmallisia syitä liiketoiminnalle. Tätä faktaa tukemaan pyrittiin haastattelemaan kahta toimenkuvassa olevaa oston ja hankinnan ammattilaista.

Kuka voisi kyseisestä aiheesta tehdystä tutkimuksesta hyötyä? -Kyseisestä tutkimuksesta ja analysoinnista voisivat hyötyä esimerkiksi yritykset, jotka ovat rakentamassa strategiaa hankinnan riskien karttamisen osalta. Oheisia tutkimuksessa läpikäytyjä skenaarioita vastaan on uuden strategiaa laativan organisaation helpompi reagoida, kun tilanteista on tehty havaintoja jo ennalta. Opinnäytetyöstä voivat hyötyä myös palveluntarjoajat, kuten analyysitalot, jotka ottavat kaiken tutkittavan tiedon vastaan edistääkseen omia analyysejä ja ennusteitaan. Näiden lisäksi myös korkeakoulut hyötyvät jokaisesta tuotetusta tutkimuksesta. Tutkimuksia voidaan sisällyttää tarvittaessa opetuskäytäntöön tai koulun omien prosessien kehittämiseen.

## **1.2 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja rajaus**

Opinnäytetyön tarkoitus on perehtyä yritysten mainitsemiin hankinnan muutoksiin, jotka ovat aiheutuneet liiketoimintaympäristön muutoksista. Tämän myötä teoreettinen viitekehys kulminoituu hankintatoimen käsittelyyn, ilmiöihin, adaptoitumiseen ja liiketoimintaympäristön muutokseen. Viitekehys (Kuvio 1) on visuaalisesti havainnoinut tapahtumaketju, joiden ympärille on rakennettu vaikuttavia ja läsnä olevia asioita. Tapahtumat, eli yllättävät ilmiöt luovat muutosta, muutos saa organisaatioiden hankintatoimen analysoimaan ja reagoimaan. Näistä muodostuvat tapahtumaketjut antavat painetta adaptoitumiselle, joka kumuloi- tuu yrityksen ja organisaation hankintatoimien järjestymiseen. Tämä ketju muodostuu uudelleen ja uudelleen loputtoman ja aina jatkuvan muutoksen seurauksena. Mikäli yritys ei tähän kykene, ei hankintatoiminta tällöin kykene suoriutumaan toiminnassaan. Tämän seurauksena se heijastuu negatiivisesti itse liiketoimintaan.



**Kuvio 1.** Teoreettinen viitekehys

Haastatteluissa pyrittiin keskittymään ”mitä” ja ”miten” -kysymysten vastauksiin ja näiden analysointiin seuraten muita kvalitatiivisen tutkimuksen luonnetta. Kvalitatiivisen tutkimuksen myötä haastatteluiden tarkoituksena oli saada aikaan syvällisempää ymmärrystä vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyössä kyseessä oli ilmiöiden tutkinta, eikä niinkään numeeristen mittapuiden analysointi. Laadullisessa tutkimuksessa joustavuus oli vahvasti läsnä, sillä haastateltavat saivat vastata omien sanojensa mukaan vapaasti ilman tutkijan liiallista ohjausta ennalta määrättyyn suuntaan. Opinnäytetyön tutkimus oli myös tehokas toteuttaa, sillä se ei vaatinut mittalaitteita tai poikkeuksellista välineistöä.

### **1.3 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimustapa, sillä aiheen tutkiminen syvällisemmin vaati ammattilaisten haastattelemista. 2020-luvun ympärillä tapahtuneet asiat ovat osana lähihistoriaa ja useimmiten aiheiden käsittely saattaa vaatia vuosikymmeniä, jotta aiheesta saataisiin tarkempi näkökulma sen seurauksista. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti myös tarkoituksellisesti pyritään ymmärtämään tutkimuksen ilmiötä kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta tarkoittaen sitä, että lähtökohtaisesti ollaan kiinnostuneita kohteina olevien henkilöiden kokemuksista, tunteista, ajatuksista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat (Puusa & Juuti, 2018, johdanto). Oheinen Puusa & Juuti tieteellinen selitys puoltaa hyvin tämän opinnäytetyön selitystä laadulliselle tutkimukselle, kun kyseessä on ilmiöiden tutkiminen ja se vaatii asioihin perehtymistä hankinnan ammattilaisten näkökulmien tuella.

### **1.4 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu määrälliseen tutkimukseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmät perustuvat kohteen analysointiin numeroiden ja tilastoiden tukena. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä kiinnostuksen kohteina ovat vertailu, luokittelu, syy- ja seuraussuhteet ja numeerisen datan analysointi (koppa.jyu.fi - Määrällinen tutkimus.) Mikäli opinnäytetyön tarkoituksena olisi ollut tutkia hankintaan vaikuttavien ympäristöllisten muutostekijöiden määrää ja vertailla näitä keskenään, olisi kvantitatiivinen tutkimustapa voinut sopia opinnäytetyöhön paremmin.

## 2 YRITYKSEN HANKINTATOIMET

Hankinta mielletään yleisesti olevan yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että kaikkien tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saatavuus turvataan parhailla mahdollisilla ehdoilla. Näitä tuotteita ja palveluita tarvitaan yrityksen toimintojen pyörittämisessä, ylläpitämisessä, johtamisessa ja kehittämisessä. Yrityksen toiminnoilla tässä viitataan sekä ydintoimintoihin että tukitoimintoihin. Hankintatoimi on siis yrityksen tukitoiminto, joka osaltaan varmistaa sen, että yrityksen ydintoiminnot sujuvat häiriöttömästi. (Nieminen, 2016, luku 1.2.) Hankinnan on suoriuduttava liiketoimintaympäristössä omilla vahvuuksillaan. Liiketoimintaympäristöllä tarkoitetaan kaikkia näitä ulkopuolelta tulevia tekijöitä, joilla on vaikutus toimintaan. Yritysten on pärjättävä omilla vahvuuksillaan ja ulkoisen toimintaympäristön ehdoilla, koska siihen ei voi vaikuttaa ja tämän lisäksi liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa (osaavayrittäjä.fi, 2022.)

Hankintatoimet ovat jatkuvassa muutoksessa, koska ympäristömme kehittyvä kiihtyvällä vauhdilla. Yhden sukupolven aikana on saattanut tapahtua enemmän, kuin esi-isiemme aikana sadassa vuodessa. Muutokset voivat olla erittäin yksinkertaisia ja loogisia tai sitten erittäin monimutkaisia ja toisistaan riippuvaisia. Suuria muutoksia kuvaamaan aihetta ovat esimerkiksi tietoliikenneyhteyksien nopea kehitys, kansainvälisen kaupan vapautuminen, läpinäkyvyyden parantuminen ja uudenlaiset yritystoiminnot ja niiden kysynnän muutostarpeet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 67–71.)

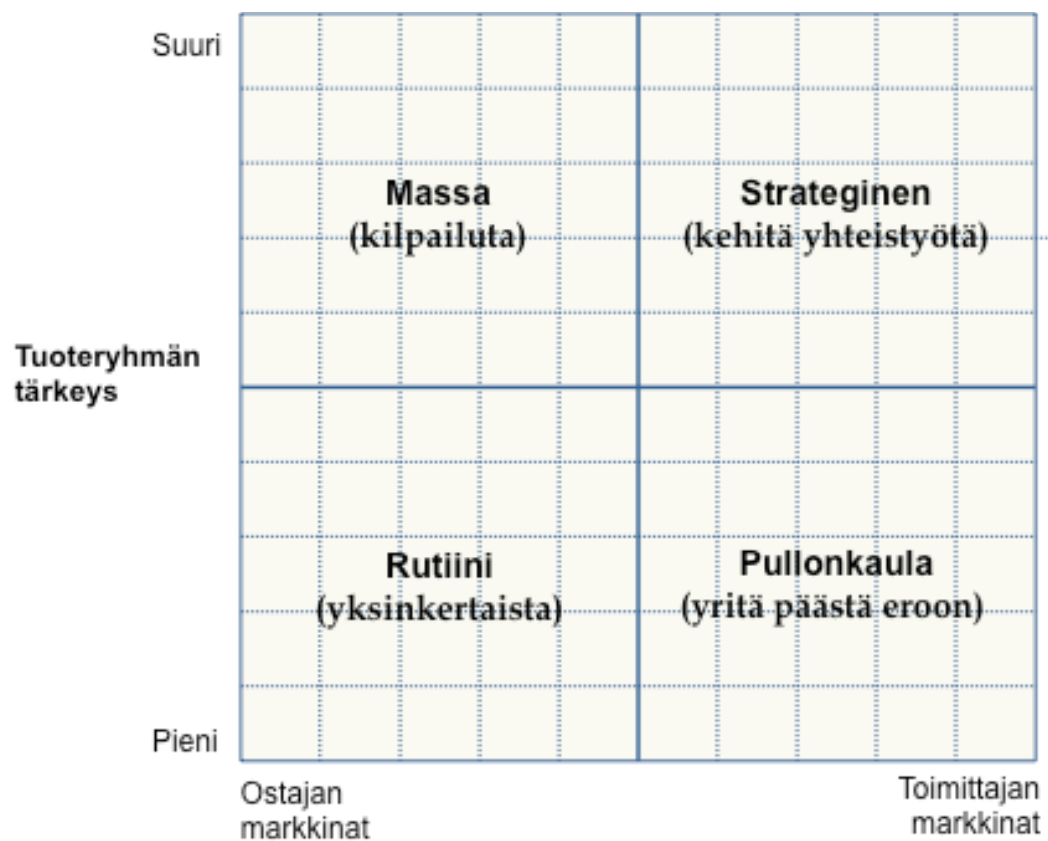
Yrityksen liiketoiminnan edistäminen on hankinnan tärkeä tavoite ja sillä on suuri vaikutus yrityksen kilpailu- ja suorituskyvyn parantamiseen. Oikea-aikaisen ja häiriöttömän materiaalien, tuotteiden ja palveluiden saatavuuden takaaminen on hankinnan keskeinen tehtävä. Kustannusten järjestelmällinen minimointi, sekä suorien, että epäsuorien, liittyvät olennaisesti hankinnan prosesseihin. Samalla hankinnalla on hallittavanaan riskejä, jotka saattavat ilmaantua hankittujen pal-

veluiden ja tuotteiden myötä. Näiden lisäksi hankinta osallistuu aktiivisesti uusien palveluiden ja tuotteiden kehitykseen, innovointiin ja optimaaliseen suunnitteluun. Toimet edellyttävät tavaran toimittajien täysimittaista integrointia itse kehitysprosessiin hyvissä ajoin, jotta toimittajien asiantuntemusta voidaan hyödyntää tehokkaasti ja täysimääräisesti edistävien suunnitelmien luomisessa. (Nieminen, 2016, luku 1.6.)

Yritysten hankinnat vaikuttavat niiden taloudelliseen menestykseen ja kasvuun monin eri tavoin. Tehokkaan hankintatoimen ja toimittajamarkkinoiden hallinnan avulla pystytään vaikuttamaan yrityksen kannattavuuden osatekijöihin, kuten myyntituloihin, voittomarginaaleihin, varaston kiertonopeuteen, kulurakenteseen ja pääomapanoksiin. (Huuhka, 2016)

## **2.1 Strategisen hankinta-ajatusmallin synty**

Strategisen hankinta-ajattelun juuret voidaan jäljittää vuoteen 1983, kun Peter Kraljic esitteli artikkelissaan "Purchasing must become supply management" (Harvard Business Review) hankittavien tuote- ja palveluryhmien kategorisointimallin. Kraljicin laatimassa mallissa, joka tunnetaan myös nimellä ostoportfolio-malli, erilaiset hankittavat tuotteet ja palvelut, kuten raaka-aineet, komponentit, varaosat, pakkausmateriaalit, työvaatteet, catering-palvelut, toimistotarvikkeet ja vastaavat, sijoitetaan nelikenttään hyödyntäen kahden ulottuvuuden järjestelmää. (Logistiikan maailma, 2023)



**Kuvio 2.** Ostoportfolio ja hankintastrategiat Kraljicin ajattelua soveltaen (Logistiikan maailma, 2023)

Kuten kuvio 2 osoittaa, matriisi voidaan jakaa nelikenttämäiseen ulottuvuuteen, jonka mukaan hankinnat jaetaan ruudukkoihin tuoteryhmän tärkeyden mukaan. Ruudukoista on nähtävissä hankintoja erottelevat ominaisuudet, kuten massa, joka voidaan kilpailuttaa ja strateginen osa, johon listattavat asiat voidaan mukaan lukea kehitettävään osuuteen. Nämä molemmat kuuluvat nelikentän yläosiin. Yläruudukot ovat myös luokiteltu tärkeiksi matriisissa. Alaruudukkojen tärkeys on merkitty pieneksi, ja näihin voidaan luokitella hankinnat rutiininomaisen eli yksinkertaisten tuotteiden, sekä pullonkaulaominaisten tuotteiden osalta. Pullonkaulamaisista tuotteista pyritään pääsemään eroon. Strategiset tuotteet (tärkeä) ja pullonkaulaominaiset (ei tärkeä) luokitellaan myös neliruudukon oikealle puolelle, joilla viitataan toimittajan markkinoihin. Vasemmalle jäävät massaominaiset tuotteet (tärkeä) ja rutiininomaiset tuotteet (ei tärkeä), jotka taas kuuluvat ostajan markkinoihin.

Kraljicin matriisia voidaan käyttää hankinnan strategiassa pätevänä työkaluna, mikäli se sopii sovellettavaksi liiketoimintaan. Tämän ohella on useita muitakin työkaluja, jotka ovat omiaan sovellettavaksi hankinnan strategioiden laatimiseen. Toinen tunnettu ajattelumalli hankinnan strategioiden luomisessa ja analysoimisessa on "paretoajattelu ja ABC-luokittelumalli". Kyseinen paretonajattelu perustuu 20/80 sääntöön, joka on todettu toteutuvan useissa erilaisimmissa tutkimustuloksissa (J. Sakki, 2014, luku 5). 20/80 säännön perusteella esimerkiksi myynnissä 80 % tuotteista tuo vain 20 % liikevaihdosta, 20 % tuotteista tuo vain 80 % tuloksesta ja 80 % myyntitapahtumista ja asiakkaista tuo vain 20 % myynnistä (J. Sakki, 2014, luku 5). Pareton lain toteutumista voidaan myös seurata ABC-analyysin avulla, joka on rinnastettavissa selkeämmin hankinnan strategian laadintaan. Paretoajattelussa 20 prosenttia ostettavista nimikkeistä syö 80 prosenttia käytettävästä ostobudjetista (Logistiikan Maailma, 2023). ABC -analyysi auttaa tunnistamaan taloudellisesti merkittävät tuotteet (A) ja taloudellisesti ei niin merkittävät tuotteet (C).

	Nimikkeen koodi	Ostot (kpl) vuodessa	Yksikkö-hinta €	Ostot € vuodessa	Nimikkeen %-osuus	Kumul. osuus %	ABC Luokka
1	12 345	5 000	30	150 000	49	49	A
2	12 355	200	450	90 000	29	78	A
3	12 365	2 000	10	20 000	7	85	B
4	12 375	800	20	16 000	5	90	B
5	12 385	1 000	10	10 000	3	93	B
6	12 395	1 200	5	6 000	2	95	C
7	12 405	1 300	4	5 200	2	97	C
8	12 415	2 500	2	5 000	2	99	C
9	12 425	3 500	1	3 500	1	100	C
10	12 435	500	2	1 000	0	100	C
				306 700	100		

**Kuvio 3.** Paretoajattelu – ABC-luokittelu (Logistiikan Maailma, 2023)

Oheisen kuvion 3 mukaan voidaan havaita, kuinka vain kaksi koodeiltaan poikkeavaa nimikkeistöä (1–2) muodostavat valuaatioltaan suurimman osan vuodeksi budjetoiduista ostoista. Kohdat (6–10) edustavat "C" luokkaa, jotka edustavat vähemmän merkittäviä sarakkeita. Väliin jäävä vihreä osuus (3–5) edustaa "B" -luokkaa. Analyysin myötä yritykset voivat ostettavien tuotteiden osalta keskittyä

strategian laatimiseen, riskien karttamiseen ja tehokkuuden parantamiseen, kun pohjatieto perustetaan datan pohjalta.

## 2.2 Hankintojen jaottelu

Hankinnat jaotellaan useimmiten viiteen erilaiseen pääryhmän. Pääryhmät käyttäytyvät eri tavoin ja noudattavat omanlaista logiikkaansa. Tästä syystä jokainen ryhmä vaatii omanlaisen käsittelytapansa. Nämä ryhmät eroavat toisistaan käytännöllisten toimintamallien ja tavoitteiden suhteen. Eri osa-alueiden tärkeys on useimmiten riippuvainen organisaation toiminnasta ja tämän perusteella mikä tahansa ryhmistä voi muodostaa elintärkeän statuksen organisaation liiketoiminnan osalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 58–60).

Pääryhmien jaottelussa useimmiten ensimmäisenä luokitellaan toistuvan tuotannon hankinnat. Nämä hankinnat mielletään myös suoriksi hankinnoiksi. Kyseiseen ryhmään kuuluvat tuotantoon liittyvät toistuvaan tuotantoon hankittavat materiaalit, palvelut ja alihankinnat. Nämä hankinnat näkyvät kirjanpidossa ostoina. Tyypillinen piirre kuvaamaan suorina hankintoja on toistuvuus, jatkuvuus ja tarpeiden ennustaminen. Suorien hankintojen tärkeys korostuu tuotantoprosessien jatkuvuuden varmistamisessa. Materiaalin tai komponenttien puute saattaa keskeyttää koko tuotantolinjan, mikäli kyseessä on liiketoiminta, joka valmistaa lopputuotteita markkinoille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 60.)

Epäsuorilla hankinnoilla tarkoitetaan niitä hankintoja, jotka eivät liity yrityksen lopputuotteeseen tai palveluun. Näitä ovat toiminnan edellytyksiä luovat palvelut ja käyttötavarahankinnat. Toinen nimitys näitä kuvaamaan on myös "ei-tuotannolliset hankinnat" tai "tuotantoon liittymättömät hankinnat" (non product related, NPR). Esimerkkinä epäsuorista hankinnoista yritykselle ovat energia, työvaatteet, matkapalvelut, toimistotarvikkeet tai vaikkapa lakipalvelut. Epäsuorien hankintojen osuus hankintojen kokonaisarvosta on useissa yrityksissä jopa yli puolet. Kyse on siis merkittävästä kokonaisuudesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 62–63.)

Projektityyppisiin tuotannon hankintoihin sisältyvien materian, palveluiden ja alihankintojen tyypillisenä piirteenä ovat hankintojen muuttuva sisältö. Hankinta muovautuu projektin mukaan. Projektit saattavat sijaita ympäri maailmaa, joten paikalliset toimittajamarkkinat saattavat täten erota toisistaan. Tyypillisenä piirteenä kuvaamaan projektityyppisiä hankintoja ovat kiireellisyys, tarve suunnitella ja neuvotella suuria määriä tavaraa poikkeuksellisen lyhyellä aikavälillä. Kiireellisyys ajaa useimmiten nopeampiin ratkaisuihin, jotka eivät ole eduksi projektien laadulle. Tämän myötä myös dokumentointi saattaa jäädä heikolle tasolle ja täten kokemuksen siirto saattaa jäädä heikoksi seuraavia projekteja ajatellen. Hyvän projektitoiminnan tunnusominaisuuksia ovat kertyneen osaamisen dokumentointi, hallinnointi ja hyödyntäminen tulevilla projekteilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 60–61.)

Investoinnit ovat yhtenä osana myös yrityksen hankintoja, vaikei niitä heti hankinnoiksi tunnistettaisi. Investointien logiikka on samankaltainen, kuin muissakin hankintojen muodoissa. Kertaluonteisuus, laajuus, rahallinen suuruus ja johtoportaikun huomio ovat investoinnin tyypillisiä piirteitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 61.)

Välitettävien kauppatavaroiden hankinta noudattaa useimmiten omanlaista logiikkaansa ja hankintojen suhteen yrityksellä voi olla useita erilaisia rooleja. Yksittäiseen palveluun keskittynyt kauppias saattaa etsiä asiakkaidensa tarvitsemia tavaroita markkinoilta ja kilpailuttaa näitä toimittajien kesken. Neuvottelutaidot ja oikeiden toimittajien löytäminen ovat avainasemassa kauppiaan ammattitaidossa. Välitettävän kauppatavaran hankinnasta on kyse myös, kun tuotannollinen yritys parantaa omaa valikoimaansa toimittajien tarjoamien ratkaisujen myötä. Tämän avulla yritys pystyy tarjoamaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkailleen. Kyseisiä hankintoja kuvataan myös välitystavaroiksi. Tämän myötä toimittajien tarjoamat palvelut ja tuotteet ovat ratkaisevassa asemassa lopullisen asiakkaan ostopäätöksenteossa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 65–66.)

### **2.3 Operatiivinen ostotoiminta**

Hankinta jaetaan organisaationa etenkin isoimmissa yrityksissä operatiiviseen ja strategiseen hankintaan, joista operatiivinen ostotoiminta keskittyy itse ostamiseen liittyviin proseduureihin, kuten konkreettisten ostotoimenpiteiden suorittamiseen, toimitusten kokonaisvaltaiseen valvontaan, ostolaskujen tarkasteluun ja toimituskyvyn seurantaan (Nieminen, 2016, luku 1.2). Toiminnan ajallinen horisontti jakautuu operatiivisessa ostossa lyhyelle ja keskipitkälle aikavälille, jolla tarkoitetaan päivien ja kuukausien aikaperiodia.

### **2.4 Strateginen hankinta**

Strateginen hankinta eroaa operatiivisesta toiminnasta siten, että toiminnassa keskitytään enemmänkin pidemmän aikavälin tavoitteisiin ja sitä tukeviin toimenpiteisiin, kuten sopimusten laatimiseen ja potentiaalisten toimittajien etsimiseen (Nieminen, 2016, luku 1.2). strategisessa hankinnassa ajallinen horisontti ulottuu pidemmän horisontin suunnitteluun ja toimintaan.

### **2.5 Hankintatoimien johtaminen**

Johtaminen tarkoittaa ihmisten tai rakenteiden ohjaamista siten, että ne seuraavat johtajan tavoittelemaa suuntaa. Tämä edellyttää päätöksentekoa, joka on valinta erilaisten toimintavaihtoehtojen välillä. Päätöksen tekemiseen tarvitaan tietoa ja intuitiota (Hiltunen, 2012, luku 2.2). Johtamisen onnistumiseksi täytyy yritykseltä löytyä rakennettu strategia menestymiseen. Strategia toimii olennaisena välineenä johtajan ja yrityksen omistajien tahdon selventämisessä, ilmaisemisessa ja viestimisessä organisaatiolle sekä muille sidosryhmille. Se määrittelee suunnan, johon yritystä suunnataan ja millaisia keinoja käytetään saavuttaakseen nämä tavoitteet. Strategian rakentamisessa keskitytään luomaan vahvoja kilpailuedun tekijöitä, jotka ovat yritykselle ainutlaatuisia ja vaikeasti jäljiteltäviä. (Hiltunen, 2012, luku 2.4).

Strategian käsite voidaan laajentaa myös kattamaan vuorovaikutuksen eri toimijoiden välillä. Usein yrityksen liiketoiminta perustuu verkostoon, jossa ulkopuoliset toimijat tuottavat suuren osan asiakkaille tarjottavasta arvosta palveluiden tai tuotteiden muodossa. Tämän vuoksi strategian on otettava huomioon nämä vuorovaikutussuhteet. Organisaatio käyttää strategiaa tarkoituksellisesti ulkoisten ja sisäisten tekijöiden hallintaan sekä niiden vuorovaikutussuhteiden hallintaan, jotta yrityksen kannattavuus, jatkuvuus ja kehittämistavoitteet voidaan saavuttaa. Laajennettu strategiakäsite ottaa huomioon yrityksen ulkoiset resurssit, erityisesti toimittajat, ja soveltuu näin ollen erityisen hyvin yrityksille, joissa hankintojen rooli on keskeinen. Hankintojen merkitystä voidaan tarkastella puhtaasti taloudellisesta näkökulmasta: mitä suurempi osuus liikevaihdosta kohdistuu hankintoihin, sitä suurempi merkitys hankinnoilla on. Jos hankintojen osuus liikevaihdosta ylittää 50 prosenttia, voidaan merkittävyys todeta tällöin erityisen suureksi (Nieminen, 2016, luku 1.3).

Strategisen hankinnan ja operatiivisen oston johtamisen välinen yhteistyö on tärkeää. Strategiset hankintapäätökset luovat perustan operatiiviselle ostolle, ja operatiivisen oston päivittäistoiminta tukee strategisia tavoitteita. Tehokas yhteistyö näiden kahden näkökulman välillä auttaa yritystä saavuttamaan kilpailuetua ja parantamaan yrityksen suorituskykyä.

Hankintatoimet ovat yleisesti joko keskitettyjä, hajautettuja, mutta useimmiten näiden välimaastossa. Keskitetyillä hankintatoimilla tarkoitetaan toiminnan toteuttamista yhden henkilön toimesta, kun taas hajautetussa hankinnassa toiminta ja vastuu on jaettu eri liiketoimintayksiköille tai organisaatioille. (Nieminen, 2016, luku 2.3.)

Hankintojen johtamisessa tarvitaan useimmiten käyttöön useita eri työkaluja, jotta tehtäväalueiden seuranta onnistuu. Hankintojen johtamisessa toimittajien toiminnan ja suoriutumisen mittaaminen on tärkeässä osassa, kun organisaatio pyrkii kohti tavoitteitaan. KPI indikaattori on yleisesti käytetty tehokas mittaristo, joka tulee sanasta "key performance indicator". Sanalla tarkoitetaan keskeistä

suorituskyvyn mittaristoa. KPI:lla tarkoitetaan joukkoa mitattavissa olevia mittaristoja, joiden avulla voidaan tutkia, kuinka yritys suoriutuu tavoitteisiin nähden. (Investopedia. 2023) KPI -indikaattorilla voidaan hankinnan osalta tutkia tavarantoimittajien suoriutumista. Mitattavia toimittajan suoritteita ovat esimerkiksi toimitusvarmuus ja viallisten toimitusten laskenta. Mikäli mittariston mukaan toimittaja ei suoriudu asetettujen tavoitteiden mukaan, on asiaan tartuttava.

## **2.6 Segmentointi**

Segmentoinnilla hankinnassa tarkoitetaan toimittajien jaottelua ominaispiirteiden mukaan. Toimittajaverkosto jakautuu esimerkiksi haasteiden, liiketoimintalogiikan tai kustannusrakenteiden perusteella. Toimittajat eroavat toisistaan myös ulkoisten ja sisäisten piirteiden myötä. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi kilpailun luonne, intensiivisyys, logistiset ratkaisut ja maantieteellisyys. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi volyymit hankinnassa, käyttö, monimutkaisuudet ja palvelun kattaus. Jotta jokaisen toimittajan kohdalla ei tarvitsisi pohtia uutta tapaa toimia, jaotellaan nämä ryhmiin samankaltaisuuden perusteella. Segmentoinnin tarkoitus tässä vaiheessa on auttaa yritystä johtamaan kokonaishankintaa jaottelun myötä. Tämä auttaa resurssien optimoinnissa, ajan käytössä, kohdistamisessa ja tehtävien jaossa. Segmentoinnin myötä osataan myös tunnistaa ne alueet, joihin tulee ja kannattaa panostaa. Segmentointi kulminoituu tavoitteeseen, jonka tarkoituksena on maksimoida tavoiteltava tulostaso niillä resursseilla, jotka käytössä ovat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 106.)

### 3 ILMIÖT JA LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS

Ilmiöllä tarkoitetaan usein aistein havaittavia, huomiota herättäviä tapahtumia esimerkiksi luonnossa tai yhteiskunnassa. Ilmiö voi olla myös kokemus, joka liittyy tunteisiin. (oph.fi.) Ilmiöllä voidaan tarkoittaa myös todellisuutta tai tilannetta, joista on tullut havainnon kohteita ja johon voivat vaikuttaa useat taustalla itsenäisesti vaikuttavat tekijät. Tilapäisiä liikkeitä, tapahtumia ja muotivirtauksia kutsutaan usein myös ilmiöiksi (sitra.fi, phenomenon) Ilmiöllä tarkoitetaan siis edellä mainittuja tapahtumia, kokemuksia, tilapäisiä tai pysyväksi tulleita todellisuuksia. Ilmiöitä Suomessa seuraa tarkasti esimerkiksi Sitra, joka on eduskunnan rahoittama rahasto. Sitra tuo vahvasti esiin megatrendejä ja niiden vaikutusta yhteiskuntaan. Sitran ilmaisemia megatrendejä ovat vuonna 2023 esimerkiksi:

1. Luonnon kantokyvyn mureneminen
2. hyvinvoinnin haasteiden kasvaminen
3. demokratian kamppailun koveneminen
4. kilpailun kiihtyminen digivallasta
5. talouden perustojen rakoutuminen.

Jokaisella näillä ilmiöllä on oma vaikutuksensa myös yritysten liiketoimintaan. Muutos voi olla negatiivinen tai positiivinen yrityksen toiminnalle. Esimerkiksi Metsä Board Oyj mainitsee verkkojulkaisussaan ”Megatrendit ja liiketoimintaympäristö”, kuinka nämä tukevat kasvun syntymistä kaikissa yritysten liiketoimintamuodoissa. Listattuina olivat Ilmastonmuutos, kaupungistuminen, väestönkasvu, luontokato ja digitalisaatio. Verkkojulkaisussa purettiin osio kerrallaan, kuinka näiden ilmiöiden edistäminen tai ehkäiseminen tukee vahvasti yritysten liiketoimintaa.

#### 3.1 Lisääntyneet riskit

Lisääntyneet ympäristökriisit ovat näyttäneet, miten haavoittuvainen, monimutkainen ja teknistynyt yhteiskuntamme on. Esimerkiksi viimeaikaiset rahamaail-

man kriisit ovat näyttäneet sen konkretian, kuinka olemme rakentaneet päällekkäisiä ja sisäkkäisiä yhteiskunnallisia mekanismeja, joita kukaan ei teoriassakaan hallitse. Suhteellisen pienetkin häiriöitä tuottavat tekijät voivat laukaista suuren myllerryksen toisaalla ja muutos voi olla jyrkkä ja yllättävä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 73.)

Geopolitiikka on noussut johdon työpöydille vahvemmin, kuin aiemmin, sanoo Taru Lindeman LOGY:n blogiartikkelissa 26.01.2023 Lindeman kertoo, kuinka idän ja lännen välinen vastakkainasettelu ja Ukrainan sodan vaikutukset ovat osana muovaamassa globaalien liiketoimintamuotojen asetelmaa. Geopolitiikan muutokset ja niiden vaikutukset näkyvät suorien ulkomaanoperaatioiden, alihankintojen ja asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden välityksellä. Teknologiasektorin lisäksi yhä useampi yritys on pakotettu muokkaamaan valintojaan tuotantoketjujen, kumppaneiden, sijaintien, asiakkaiden, viestintä- ja työvälineiden, sekä erilaisten standardien suhteen. (LOGY 2023.)

### **3.2 Adaptoituminen**

Toimintaympäristön nopeat muutokset luovat merkittäviä haasteita yrityksille, pakottaen ne sopeutumaan ja uudistumaan. Mikäli yritys ei pysty adaptoitumaan riittävän usein ja nopeasti, menettää se kilpailukykyänsä kilpailluilla markkinoilla, eikä täten kykene tavoiteltuun kannattavuuteen. Yrityksen pahin mahdollinen vaihtoehto on se, ettei se uskalla tehdä tarvittavia muutoksia oikeaan aikaan. (Pirinen, 2014, Toimintaympäristön muutokset pakottavat muuttumaan.)

Viimeisimmät vuodet ovat olleet, kuin sarja ennennäkemättömiä olosuhteita ja kriisejä toinen toisensa jälkeen. Koko maailma on kokenut ja käynyt läpi muutoksen myllerryksen, ja ihmisten on jatkuvasti täytynyt sopeutua muuttuneeseen toimintaympäristöön. Pysyäksään mukana nopeasti muuttuvassa maailmassa, on yritysten oltava innovatiivisia luovien ratkaisuiden löytämisessä. Resilienssi ja joustavuus ovat tekijöitä, jotka auttavat organisaatioita kestämään kaaoksen keskellä ja näiden luomassa paineessa. Nämä ominaisuudet ovat avainasemassa

pitämään yritykset kyvyt sopeutumiseen, kun muutos ja häiriötekevät ovat läsnä. Resilienssi, johtajuus ja luovuus ovat ominaisuuksia, joita voidaan kehittää. (Nordic Business Forum 2023.)

Toimintaympäristön muutokset pakottavat yritykset muovaamaan toimintastrategioita, jotka toimivat tarpeessa. Strategian luominen vaatii tarkkaa ja jatkuvaa suunnittelua, jotta adaptoituminen on mahdollista. Strategisen työn keskeistä paradoksia kuvaa tilanne, jonka mukaan ennustettavuus sumentuu, mitä nopeammin maailma muuttuu. Tämän myötä tulevaa pitäisi suunnitella enemmän ja ketterämmin (Haapakorva & Sutinen, 2021, 21.) Adaptoitumiseen on olemassa lukuisia tapoja ja jokaisen yrityksen tulee löytää itselleen niistä tehokkaimmat. Tavat ja toimet saattavat poiketa toisistaan liiketoiminnan erilaisuuksien myötä.

Seuraavaa suurta muutosta, joka ravistelee yritysmaailmaa, ei voi lähes mitenkään ennustaa. Olipa kyse uusista lainsäädöksistä tai globaalista pandemiasta, jolla on vaikutuksensa ihmisten elin- ja työtapoihin. Yrityksillä on näiden varalta oltava suunnitelma odottamattomien haasteiden käsittelemiseksi. Tuntemattomaan varautuminen edellyttää huolellista harkintaa kaikesta siitä, mikä liiketoiminnassa voi ja tulee aiheuttamaan ongelmia. Tässäkään tilanteessa ei yrityksellä ole välttämättä takeita siitä, että asiat sujuisivat suunnitelmien mukaan, mutta sopeutumiskyvyn asettaminen etusijoille voi edesauttaa organisaatiota kuitenkin selviytymään. (Forbes 2021.)

Forbesissa vuonna 2021 kirjoitetussa artikkelissa ”15 Strategic Ways To Ensure Your Business Is Adaptable” listattiin erilaisia tapoja, joita hyödyntämällä yritykset voisivat varautua muutokseen. Näitä olivat:

- Valmistaudu olemaan ketterä
- Jatkuva luonti ja innovointi
- Kiinnipitäminen siirrettävistä taidoista
- Adaptoituvien henkilöiden palkkaus
- ympäristön ja kontekstin tarjoaminen tiimille.

- Merkityksellisyyteen keskittyminen
- Yksilöiden koulutus ja kehittäminen
- Kommunikaation maksimointi
- Suunnitelmien luominen tuntematonta vastaan
- Ketterän mentaliteetin kehittäminen
- Asioiden tarkastelu laajalla mittakaavalla
- Itsevarmuuden ja pätevyyden varmistaminen
- Pyrkimys muutoksentekijäksi ennemmin, kuin muutoksen kohtaajaksi
- Avoimuus
- kääntymiskyky ja virheiden hyväksyminen. (Forbes 2021.)

## 4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSOSUUS

Opinnäytetyön tutkimusosuus suoritettiin laadullisten haastatteluiden myötä. Haastattelut suoritettiin etähaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti hyödyntämällä lomaketta (liite 1). Jokaisen haastattelun pohjana olivat samat kysymykset. Haastattelustrategian tukena toimi protokolla-analyysi, jossa aineistonhankintamenetelmänä haastateltavan annettiin kertoa ääneen, miten hän havaitsee, päätelee ja tulkitsee lomakkeen kysymyksiä (koppa.jyu. - Haastattelut). Kysymykset ja lomake annettiin haastateltaville 1–7 päivää ennen haastattelua. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Litteroinnin jälkeen aineisto oli valmis koottavaksi ja analysoitavaksi.

### 4.1 Haastattelukysymykset

Haastateltaville esitettävät aineistonkeruun kysymykset olivat:

- Mikä on työtehtäväsi yrityksessä, jota edustat?
- Kuinka kauan olet ollut työtehtävässäsi ja hankinnan parissa?
- Miten hankintatoimet ovat osana toimintaasi?
- Ovatko hankintatoimenpiteet muuttuneet liiketoimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten ja ilmiöiden takia viimeisen kuuden vuoden aikana?
- Mitkä näistä liiketoimintaympäristössä ilmentyneistä muutoksista ovat ajaneet eniten hankintatoimia uuteen suuntaan?
- Kuinka organisaationne on adaptoitunut näihin muutoksiin?
- Onko muutokseen ja riskeihin valmistauduttu etukäteen?

Näiden kysymysten myötä haastatteluista kertynyt aineisto analysoitiin ja mainitut muutostekijät otettiin tarkemmin tutkittavaksi.

### 4.2 Kysymysten tausta

Kysymysten tarkoituksena on tukea kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita, joten tästä syystä aineistonkeruun kysymykset ovat muotoiltuna oheisesti. Kysy-

myssanat "mitä", "miksi" ja "miten" toistuvat usein ja näiden avulla haastateltava saadaan pohtivaan asemaan ja antamaan laajamittainen vastaus. Kysymyksiä esittäessä pyrittiin haastattelun aikana pysymään samanlaisessa raamissa jokaisen haastateltavan osalta, mutta haastateltaville annettiin mahdollisuus ja jopa kehoitettiin jatkamaan tietyn aiheen parissa, mikäli haastateltavalla oli aiheesta faktaa tarjottavana.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa haastateltiin kahta eri hankinta-alan ammattilaista, joista molemmat haastateltiin Teams-sovelluksen ja videoyhteyden avulla. Molemmilla haastateltavilla henkilöillä oli teollisuudesta vahva tausta. Keskustelut ammattilaisten kanssa äänitettiin litterointia ja jälkianalysointia varten.

### 5.1 Haastateltavien taustat

Haastattelut lähtivät joka kerta liikkeelle sillä, että asiantuntija vastasi kysymykseen: ”Mikä on työtehtäväsi yrityksessä, jota edustat?” edelliseen kysymykseen oli luontevaa myös lisätä kysymys: ” Kuinka kauan olet ollut työtehtävässäsi ja hankinnan parissa?”

Ensimmäinen haastateltava henkilö ”X” toimi teollisuudessa toimivassa yrityksessä hankinnan kategoriapäällikkönä globaalissa positiossa osana matriisiorganisaatiota. Haastateltava omasi yli 20-vuoden kokemuksen hankinnasta ja sen tehtävistä, viettäen viimeiset kolme vuotta nykyisessä kategoriapäällikön asemassa kotimaassa.

Toinen haastateltava henkilö ”Y” toimi myös teollisuudessa toimivassa yrityksessä edustaen strategisen ostajan roolia tietyssä kotimaan hankintakategoriassa. Strategisen ostajan toimikenttä sijoittui myös suoran oston pariin. Henkilöltä ”Y” löytyi reilu neljän vuoden kokemus strategisen hankinnan tehtävistä, joista ensimmäiset vuodet sijoittuivat projektioistamisen tehtävien parissa.

### 5.2 Haastateltavien toimenkuva

Henkilö ”X” toimiessaan kategoriapäällikkönä kertoi tärkeimmäksi tehtäväkseen vastata oman kategorian suoriutumisesta kategoriajohtajalleen. Henkilö ”X” tehtävänkuvat perustuivat vahvasti KPI-mittariston seurantaan ja reagointiin. KPI:n seuraamisen ja reagoinnin myötä pyrkimyksenä varmistaa kategorialle asetettu tavoitteeseen pääseminen. Haastattelusta päätellen kategoriajohtajan vastuu oli

iso ja kyseisellä paikalla pääsi näkemään tarkasti toimittajakentän kokonaisvaltaisen suoritustason, suunnan ja potentiaaliset muutokset toimintakentässä.

Henkilö ”Y” kertoi strategisen ostajan roolissa toimivansa useiden eri tehtävien parissa, joita olivat tarjouskyselyiden laatiminen ja kilpailuttaminen, toimittajan kanssa neuvottelemine, toimittajien suoritustason seuraaminen ja ohjeistaminen, toimittajan ja edustajan välisten sopimusten päivittäminen, tavara -ja siihen kohdistuvan rahavirran seuraaminen ja toimittajan laatulukujen tarkastelu. Laaditun hankintastrategian seuraaminen ja sen suorittaminen olivat strategisen ostajan keskiössä.

### **5.3 Toimintatapojen muutos hankinnassa**

Opinnäytetyön tutkimuksen kannalta edellinen kysymys oli oleellinen, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, kuinka hankintatoimet ovat muuttuneet 2020-luvun taitteessa viimeisen kuuden vuoden aikana. Kun tutkimuksessa selvisi, mitä toimia hankinnan ammattilaiset suorittivat, oli selkeämpää kysyä seuraavat kysymykset, ” Ovatko hankintatoimenpiteet muuttuneet liiketoimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten ja ilmiöiden takia viimeisen kuuden vuoden aikana?” ja ”Mitkä näistä liiketoimintaympäristössä ilmentyneistä muutoksista ovat ajaneet eniten hankintatoimia uuteen suuntaan?” Oheisiin kysymyksiin haastattelun jokainen vastaaja totesi selkeästi, että hankintatoimet olivat muuttuneet. Osa toimista oli muuttunut isommin ja osa toimista vain osittain. Hankintatoimien muutostekijöistä mainitut tärkeimmät asiat viimeisimmän kuuden vuoden aikana olivat globaali koronapandemia, geopolitiikka, sekä Euroopassa syttynyt sota ja taloudelliset muutokset markkinataloudessa. Oheiset tekijät olivat molempien haastateltavien henkilöiden kertomana olennaisimmat päätekijät, joilla oli ollut vaikutusta hankintojen toimenpiteisiin.

Yllättävät Ilmiöt olivat pakottaneet haastateltavien henkilöiden hankintatoimenpiteitä luonnollisesti uusiin kaavoihin, jotta toiminta oli voinut jatkaa. Strateginen ostaja ja haastateltava ”Y” kertoi, että näiden mainittujen ilmiöiden seurauksena

riskien laskenta ja huomioon ottaminen oli tullut vahvasti lähemmäksi omaa hankintatoimintaa. Toimenpiteitä pohdittiin ja segmentoitiin riskienhallinnan kautta entistä enemmän. Keskustelu ja pohdinta seuraavista potentiaalisista ilmiöistä oli tullut pysyväksi organisaation toimintatapoja. Ilmiöistä geopolitiikan muutoksella ja Euroopassa käytävällä sodalla oli ollut vaikutus henkilön ”Y” suoritamiin hankinnan tehtäviin. Ensimmäisenä mainittiin hintojen nousu ostettavien tuotteiden kesken. Geopoliittinen muutos oli luonut tilanteen, minkä myötä raaka-aine kanavien ketju oli tuotteiden toimittajille mennyt umpeen. Tämän seurauksena henkilö ”Y” toimenkuvana oli ollut uusien toimittajien etsintä ja tuotteiden hintatason tarkka tutkiminen. Uutena toimenpiteenä myös toimittajan kanssa oli enenevässä määrin pohdittu yhteistyössä potentiaalisia materiaalin saatavuusvirtoja raaka-aineiden saatavuuden suhteen.

Raaka-aineiden saatavuuden vähentymisen seurauksena ostettavien tuotteiden hintatasot olivat kasvaneet ja henkilö ”Y” mainitsi, että tilanteen seuraaminen, tarkastelu ja tutkiminen oli lisääntynyt. Hintatason seuraamisessa tärkeintä oli löytää markkinoilla oleva oikea hintataso tuotteille ja pitää huoli siitä, että hankittavat tuotteet ostetaan kysynnän ja tarjonnan luoman markkinan mukaan. Ongelmana toimittajaketjussa hintatasojen suhteen oli tilanne, jossa toimittaja ilmoitti uuden korotetun hinnan tuotteelle ilmoittamatta siitä järkiperustein ja asia jäi strategisen ostajan ”Y” tehtäväksi tutkia. Henkilöä ”Y” haastatellessa ilmeni myös se, että strategisen ostajan työ ilmiöiden myötä oli muuttunut entistä enemmän ongelmanratkaisukeskeisten ja lyhyen periodin omaavien aiheiden pariin ja tämän myötä normaali strategisen ostajan hankintatoimenpiteiden suorittaminen jää vähemmälle ajalle suoritettavaksi. Henkilö ”Y” mainitsi aiemmin haastattelussa, että strategisen ostajan hoidettavat hankinnan toimenpiteet ovat usein vuosien mittaiselle ajalle tarkoitettuja ja näiden ilmiöiden tuomien tapahtumaketjujen seurauksesta strategisen ostajan näkökentälle oli ilmaantunut lyhyen aikavälin hoidettavia asioita. Pitkä aikahorisontti strategisen ostajan toimikentässä oli siirtynyt lyhyemmäksi.

Myös tutkimuksessa haastateltava henkilö "X" mainitsi geopolitiikan, koronapandemian ja korot vaikuttaviksi tekijöiksi hankintatoimien muutokselle 2020-luvun taitevuosina. Omassa hankintakategoriassaan sodan aiheuttama raaka-aineketjujen muutoksella oli ollut iso vaikutus toimitusketjujen uudelleenjärjestämisessä ja neuvotteluissa. Haastattelusta lainaten: "Mitä enemmän liiketoiminta on materiaalihjautuvaa, sitä suurempi todennäköinen vaikutus muutokselle on ollut." Myös uusien ja nykyisten toimittajien mittaaminen ja riskianalysointi oli lisääntynyt. Liiketoiminnasta putoavien toimittajien tilalle oli löydettävä uusia toimittajia, mikä taas oli aiheuttanut poikkeuksellisen paljon työtä esimerkiksi tarjouskyselyitä laatiessa ja analysoidessa.

Henkilö "X" mainitsemasta toimitusketjun muutoksesta oli seurauksena uusien toimitusvirtojen rakentuminen, jonka myötä toimitusvarmuus ja toimitettavan tavaran laatu olivat mittariston perusteella laskeneet. Oheinen ilmiö oli tietenkin vastoin kohti kategorialle asetettuja tavoitteita ja näiden tulosten parantamiseksi olivat toimina intensiivinen ketjun uudelleenrakentaminen muuttuneen toimitusketjun osalta ja sen päivittäinen tarkastelu ja seuranta.

Opinnäytetyön tutkimuksen viimeiset kysymykset "Kuinka organisaationne on adaptoitunut näihin muutoksiin?" ja "Onko muutokseen ja riskeihin valmistauduttu etukäteen?" kysyttiin viimeisenä kysymyksenä ja haastateltavat vastasivat kattavasti. Henkilö "Y" kertoi, että muutoksiin oli adaptoiduttu ja adaptaatio oli yhä kesken. Henkilö "Y" kertoi myös, että riskeihin oli aina varauduttu, mutta haastateltavan sanoin aihe tuli olemaan jatkossa aina läsnä. Hankintatoimeen vaikuttavien asioiden hahmottaminen ja kartoittaminen kuuluivat jatkossa korostetusti vakiotoimenpiteisiin.

Henkilö "X" kertoi adaptoitumisen olevan osana hänen vastuutansa, sillä kategoriapäällikkönä hänen tehtävänä oli vastata oman kategorian hankinnan onnistumisesta. Henkilö "X" kertoi, että adaptoitumisen alkutekijöinä ja tehostamisena nopea reagointikyky olivat avainasemassa, kun jotain uutta ja poikkeuksellista tapahtui. Henkilö "X" kertoi myös, että mittaristojen ja seurannan avulla oli ollut

vaikutusta muutoksen ja ilmiöiden nopeaan reagointiin. Esimerkiksi koronapandemian ensimmäisten viitteiden jälkeen, oli edustaman yrityksen toimena ottaa asia käsittelyyn välittömästi liiketoiminnan ja hankinnan takaamiseksi. Henkilö "X" kertoi myös, että adaptoitumisen takaamiseksi ja riskien kartoittamiseksi, oli mittaristojen ylläpito ja riskien käsittely sekä ilmoittaminen tehtävä helpoksi. Näiden avulla organisaatio kykeni reagoimaan nopeatempoisesti ja valmistautumaan vaadittaviin toimenpiteisiin.

Yhteenvedona tutkimuksesta riskienhallinta- ja ennakointikeinoina olivat henkilö "Y" kertomana:

- sen hetkisten kustannusten ymmärrys
- maantieteellinen hankinnan hajauttaminen
- toimenpiteiden potentiaalinen riskianalysointi
- simulointi tulevaisuuteen.

Yhteenvedona tutkimuksesta riskienhallinta- ja ennakointikeinoina olivat henkilö "X" kertomana:

- riskienhallinnan osaaminen ja panostaminen osaamiseen myös jatkossa
- proaktiivinen ajattelutapa
- nopea reagointi ja toimien ketteryys
- intensiivinen toimittajien seuranta
- mittaustyökalujen riittävyys ja ajantasaisuus
- sisäisen informaatiovirran kulkeutumisen varmistaminen, etenkin potentiaalisten riskien ilmoittamisen osalta
- toimintatyökalujen riittävyys.

## 6 OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET

Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen aihealueesta oli pitkälti riippuvainen haastateltavien henkilöiden löytämisestä. Haastateltavien henkilöiden löytäminen luonnistui suhteellisen nopeasti ja haastateltavat olivat valmiita auttamaan aineiston keräämisen edistämiseksi. Opinnäytetyön tutkimuksen ja aiheen kannalta oli merkittävää löytää myös riittävän kokeneita henkilöitä hankinta-aiheen parista. Tutkimuksen valmisteluissa ja tekemisessä kului aikaa noin neljä kuukautta. Lopputuloksena merkittävimmät ilmiöt olivat koronapandemia ja Euroopassa käytävä sota. Näiden seurauksena hankintatoimien osalta toimitusketjujen uudelleenjärjestäminen oli tuottanut muutosta toimenpiteisiin. Haastatteluiden pohjalta ilmeni, että työkuorman nousu oli sidonnainen muutokseen ja ilmiöihin. Tutkimuksessa ilmeni, että geopolitiikan muutoksella ja Eurooppalaisen sodan eskaloitumisella oli ollut viimeisin suurin vaikutus toimitusketjujen muutokseen ja uudelleenjärjestäytymiseen. Tämän seurauksena hankintatoimet olivat muuttuneet. Haastatteluiden perusteella toiminta ja suunnittelukenttä oli muovautunut lyhyemmälle aikaperiodille. Tutkimuksen perusteella voitiin myös todeta, että adaptoituminen vie aikaa, mutta sitä voidaan edesauttaa nopealla reagoinnilla ja riskienhallintataidoilla.

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus päätettiin toteuttaa noudattaen laadullisen tutkimuksen periaatteita, sillä opinnäytetyön aiheen vastauksien löytämiseksi vaadittiin selittävien tekijöiden avaamista alalla toimivien ammattilaisten toimimista. Tulosten luotettavuutta tuki se, että opinnäytetyön tutkimukseen haastateltavista toinen henkilöistä omasi yli 20-vuoden kokemuksen hankintatoimista. Tutkimuksen reliabiliteettia tuki myös se, että aineiston keräämisen tuloksena päädyttiin molempien haastateltavan toimesta samoihin vaikuttaviin ilmiöihin ja niiden vaikutuksiin hankintatoimenpiteissä. Haastateltavien valmius haastatteluihin ja aineistonkeruuseen

varmistettiin sopimalla yhteinen aikataulu ja kysymykset lähetettiin noin 1–7 päivää ennen haastattelua mietittäväksi.

## 6.2 Opinnäytetyöstä kehitysideaan

Opinnäytetyön tutkimuksen aikana hankinnan aihetta käsiteltiin useammasta eri näkökulmasta ja haastattelut tarjosivat taustatietoa tavoista ja toimista muuttuvassa hankinnan maailmassa. Haastatteluiden myötä sopimukselliset asiat, ympäristölliset muuttujat ja toimitusketjujen uudelleenrakentuminen olivat vahvasti esillä. Näiden mainittujen asioiden myötä opinnäytetyön aikana oli luontevaa pohtia, olisiko hankintatoimien parantamiseksi mahdollista kehittää jotain.

Haastateltavien "X" ja "Y" mukaan odottamattomilla ilmiöillä on potentiaali luoda suuria negatiivisia kolauksia toimitusketjuihin ja tämän takia tuottaa poikkeuksellisen paljon rakennettavaa tilanteen tasoittamiseksi. Henkilö "X" mainitsi haastattelun aikana, että työkalujen on oltava kunnossa, jotta riskeiltä voitaisiin välttyä ja seuranta olisi mahdollista. Myös henkilö "Y" kertoi, että hankinnan toimenpiteissä oikean markkinahinnan selvittäminen on elintärkeää, jotta tavara hankitaan kustannustehokkaasti ja tämän myötä oikealta toimittajalta. Myös henkilön "X" ja "Y" kertomana hankittavien tavaroiden markkinahinta voi vaihdella maakohtaisesti raaka-ainehintojen ja valuuttakurssimuutosten takia.

Edellisen kappaleen pohjalta, olisi potentiaaliselle hankinnan työkalulistalle tehokasta laatia työkalu, joka kykenisi optimoimaan oikean toimittajan valinnan. Työkalu tulisi laatia siten, että se kykenisi näkemään aikaisemmat sopimukset, jotka on laadittu toimittajien kanssa. Tämän lisäksi työkalun tulisi saada tietoa valuuttakursseista, raaka-aineiden hinnoista, toimittajien määrästä maakohtaisesti, toimittajien tavarantoimitusajoista ja esimerkiksi luotettavuuksista. Näiden tietojen pohjalta työkalussa pitäisi pystyä valitsemaan hankinnan mukaisten tarpeiden perusteella oikea toimittaja. Mikäli tarve olisi kustannustehokkaan ja toimitusvarman toimittajan löytäminen, pitäisi näiden piirteiden valinta olla mahdollista työkalun hakukentässä. Tämän jälkeen työkalu lajittelisi näiden piir-

teiden perusteella toimittajat järjestykseen perustuen vaatimuksiin. Näiden pohjalta olisi mahdollisten sopimusten laatiminen perusteltavampaa. Työkalun visuaalinen ulosanti olisi hyödykästä, sillä hankinnan päätöksistä vastataan useimmiten eteenpäin, kuten henkilö "X" mainitsi haastattelussa vastaamisestaan hankintajohtajalleen. Tämän myötä päätökset olisi helpompi näyttää eteenpäin.

Työkalun hyödyllisyys tulisi esiin toimittajamäärän kasvaessa ja muuttujien lisääntyessä. Työkalun kehittämisen osalta olisi hyvä soveltaa ja tutkia myös, mikäli koneoppisella olisi oma roolinsa sovelluksen kehittymisellä. Maailma muuttuu tiheään tahtiin ja trendit sekä ilmiöt ovat jatkossakin läsnä hankintatoimia. Kyseinen työkalu voisi myös ehdotettavien valintojen myötä edesauttaa riskien karvoittamisessa ja niiltä välttymisessä. Koneoppimisen hyödyt astuvat esiin monella osa-alueella. Esimerkiksi trendien havaitsemisessa, ennustamisessa, suosituksissa, käyttäjäkokemuksen parantamisessa ja automaattisessa päätöksenteossa. Tämän opinnäytetyön jatkeeksi olisi potentiaaliselle työkalun laatimisen tutkimiselle varmasti tilaa suurten kokoluokan yrityksissä. Oikean datan syöttäminen ja asianmukainen mallin opettaminen olisivat varmasti yhdet suurimmista ongelmakohtista työkalun kehitysvaiheessa.

## LÄHTEET

Forbes. verkkoartikkeli: 15 Strategic Ways To Ensure Your Business Is Adaptable. Viitattu 24.10.2023.

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/07/21/15-strategic-ways-to-ensure-your-business-is-adaptable/?sh=6194a4f8c9dd>

Hiltunen, A. (2012). Johtamisen taito: Elämänmittainen matka. SanomaPro. - Viitattu 19.09.2023.

Huuhka, T. (2016) Hankintojen kehittäminen: Tehokkaan hankinnan työkalut 2022, - Viitattu 17.09.2023.

Hbr. Harward Business Rewiev – Business must become supply management, Magazine september 1983. Viitattu 29.09.2023.

<https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>

Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. (2018). Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan (Viides, tarkistettu laitos.). Tietosanoma.

Investopedia. verkkoartikkeli: Key Performance Indicator (KPI): Definition, Types, and Examples. Viitattu 3.11.2023.

<https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

koppa.jyu. – Haastattelut. Viitattu 29.09.2023.

[https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston\\_hankintamenetelmat/haastattelut](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston_hankintamenetelmat/haastattelut) -

Logistiikan Maailma 2023. Hankintastrategiat ja osotoportfolio. Viitattu (21.09.2023.) Viitattu 19.09.2023. Saatavissa:

<https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostotoportfolio/>.

Logy. Blogipostaus - Taru Lindeman: Nämä asiat korostuvat johdon agendalla tänä vuonna. Viitattu 8.10.2023.

<https://www.logy.fi/hyodyllista/artikkelit-ja-blogipostaukset/uutisarkisto/uutinen/taru-lindeman-nama-asiat-korostuvat-johdon-agendalla-tana-vuonna.html>

Metsagroup. Megatrendit ja liiketoimintaympäristö. Viitattu 7.10.2023.

<https://www.metsagroup.com/metsa-group/strategy-of-growth/megatrends-and-business-environment/>

Nbforum. Verkkoartikkeli: Be: Change – Why is it such a relevant topic? Viitattu 24.10.2023. <https://www.nbforum.com/newsroom/events/nordic-business-forum-2023/bechange-why-is-it-such-a-relevant-topic/>

Nieminen, S. (2016). Hyvä hankinta - parempi bisnes. Talentum Pro, - Viitattu 17.09.2023.

oph.fi - Ilmiömäinen ilmiömäistä ilmiömäisesti. Viitattu 4.10.2023. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ilmiomainen-ilmiomaista-ilmiomaisesti>

osaavayrittaja.fi – Liiketoimintaympäristö. Viitattu 3.10.2023. <https://www.osaavayrittaja.fi/liiketoimintaymp%C3%A4rist%C3%B6>

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Viitattu 29.09.2023.

Sakki, J. (2014). Tilaus-toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet (8. uudistettu painos.). Jouni Sakki Oy. - Viitattu 22.09.2023.

sitra. – fenomenon. Viitattu 4.10.2023. <https://www.sitra.fi/en/dictionary/fenomenon/>

Sutinen, M., Haapakorva, A., & Nuora, U. (2021). Pelastetaan strategia! Alma Talent. Viitattu 24.10.2023.

## LIITEET

### LIITE 1

#### Haastattelukysymykset

##### 4.1 haastattelukysymykset

Haastateltaville esitettävät aineistonkeruun kysymykset olivat:

- Mikä on työtehtäväsi yrityksessä, jota edustat?
- Kuinka kauan olet ollut työtehtävässäsi ja hankinnan parissa?
- Miten hankintatoimet ovat osana toimintaasi?
- Ovatko hankintatoimenpiteet muuttuneet liiketoimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten ja ilmiöiden takia viimeisen kuuden vuoden aikana?
- Mitkä näistä liiketoimintaympäristössä ilmentyneistä muutoksista ovat ajaneet eniten hankintatoimia uuteen suuntaan?
- Kuinka organisaationne on adaptoitunut näihin muutoksiin?
- Onko muutokseen ja riskeihin valmistauduttu etukäteen?

Näiden kysymysten myötä haastatteluista kertynyt aineisto analysoitiin ja mainitut muutostekijät otettiin tarkemmin tutkittavaksi.