

LEAN-FILOSOFIAN SOVELTAMINEN UUDEN TOIMITTA-
JAN PERUSTAMISPROSESSIIN
Case Luvata Pori Oy

Luvata Pori Oy

Rounamaa, Salla

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Tradenomi

2025

Liiketalouden ammattikorkeakoulu-
tutkinto
Tradenomi

Tekijä	Salla Rounamaa	Vuosi	2025
Ohjaaja(t)	Jorma Mölläri		
Toimeksiantaja	Luvata Pori Oy		
Työn nimi	Lean-filosofian soveltaminen uuden toimittajan perustamisprosessiin		
Sivumäärä	50		

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Luvata Pori Oy:lle toimenpidelistaus, jonka avulla voidaan vähentää uusien konsernin ulkopuolisten toimittajien tarvetta sekä luoda askelmerkit, jonka perusteella yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää voidaan kehittää hyödyntäen Lean-filosofian mukaisia työkaluja. Valitut työkalut olivat ongelmanratkaisun kahdeksan vaihetta, visuaalinen johtaminen sekä arvovirtakartta. Tiedonkeruu tapahtui painettujen tekstien, organisaation toimihenkilöiden haastatteluiden sekä organisaation toiminnanohjausjärjestelmää ja käytäntöjä havainnoimalla.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa perehdyttiin Lean-filosofiaan, ongelman ratkaisun kahdeksaan vaiheeseen, hukkaan ja sen tunnistamiseen, visuaaliseen johtamiseen sekä arvovirtakarttaan. Lisäksi teoriaosuudessa perehdyttiin toimittajan hallintaan ja toimittajien luokitteluun, lainsäädäntöön toimittajien tarkastuksien taustalla ja järjestelmälliseen toimintoon nimeltä one-time vendor eli kertakäyttöinen toimittaja.

Aineisto kerättiin havainnoimalla Luvata Pori Oy:n toiminnanohjausjärjestelmää ja työskentelytapoja sekä haastatteleamalla kahta työntekijää, joiden työhön kuuluu uusien toimittajien perustamisprosessi. Opinnäytetyön tekijä havainnoi toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmää ja tutki, miten uuden toimittajan perustamisprosessi näkyi yrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä.

Havaintojen ja haastatteluiden perusteella ongelma nykytilassa oli uusien toimittajien liiallisessa tarpeessa, heikossa visuaalisessa seurattavuudessa ja ERP-järjestelmän alhaisessa hyödyntämisessä. Opinnäytetyössä todettiin, että kertakäyttöisellä toimittajalla voidaan vähentää hukkaa. Ottamalla käyttöön ERP-järjestelmässä työjärjestys-toiminnallisuus saadaan prosessissa otettua käyttöön visuaalinen johtaminen ja samalla vähennetään hukkaa.

Avainsanat

Lean-ajattelu, tavarantoimittaja, hukka

Business administration
Bachelor of business administration

Author	Salla Rounamaa	Year	2025
Supervisor(s)	Jorma Mölläri		
Commissioned by	Luvata Pori Oy		
Title	Applying Lean philosophy to the new supplier onboarding process		
Number of pages	50		

The aim of this thesis was to create a procedure list for Luvata Pori Oy, which can be used to reduce the need for new external suppliers and to create steps the basis of which the company's ERP system can be improved by utilizing tools according to the Lean philosophy. The chosen tools were the eight phases of problem solving, Visual Management and Value Stream Mapping. Data collection was carried out through printed texts, interviews with the organization's employees and observation of the organization's ERP system and practices

The theoretical part of the thesis focused on lean philosophy, the eight stages of problem solving, waste and its identification, visual management and value stream mapping. In addition, the theoretical part focused on supplier management and supplier classification, the legislation behind supplier audits and a systematic function called one-time vendor.

Data was collected by observing Luvata Pori Oy's ERP system and working methods and by interviewing two employees whose work includes the new supplier onboarding process. The author of the thesis observed the client's ERP system and studied how the new supplier establishment process is reflected in the ERP system and observed operating methods in the new supplier onboarding process.

Based on observations and interviews, the problem in the current situation was the excessive need for new suppliers, poor visual traceability and low utilization of the ERP system. The thesis concluded that one-time vendor functionality can reduce waste. By implementing workflow functionality in the ERP system, visual management can be implemented in the process and at the same time waste is reduced.

Keywords Lean thinking, suppliers, waste

SISÄLLYS

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET	5
1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	9
3 LEAN-FILOSOFIA	12
3.1 Ongelmanratkaisun kahdeksan vaihetta	13
3.2 Hukka	15
3.3 Arvoketjukartoitus	16
3.4 Visuaalinen johtaminen.....	17
4 TOIMITTAJANHALLINTA	19
4.1 Toimittajien luokittelumenetelmät	20
4.2 Lainsäädäntö	23
4.3 One-time vendor	24
5 NYKYTILANNE TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ	25
5.1 Toimittajan perustaminen ERP-järjestelmässä	25
5.2 Liikekumppaneiden tunnistaminen	28
5.3 Uuden toimittajan tarkastusprosessi	29
5.4 Havaitut ongelmat.....	34
5.5 Positiiviset lähtökohdat	35
6 LEAN FILOSOFIAN SOVELTAMINEN JA TAVOITETILA	37
6.1 Haastatellun henkilöstön toiveet	37
6.2 One-time vendor	37
6.3 ERP-järjestelmän kehittäminen	39
6.4 Lyhytaikaiset vastatoimet.....	42
6.5 Pitkäaikaiset vastatoimet	43
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	46
7.1 Tavoitteiden arviointi.....	46
7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus sekä jatkokehitysehdotukset...	48
LÄHTEET	49

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

CSDDD	Euroopan Unionin yritystoiminnan kestävää toimintaa koskeva huolellisuusvelvoitedirektiivi eli Corporate Sustainability Due Diligence Directive (Työ- ja elinkeinoministeriö 2025)
ERP	Enterprise Resource Planning eli toiminnanohjausjärjestelmä (Huuhka 2022, 191)
YTJ	Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajan, Luvata Pori Oy:n uuden ulkopuolisen toimittajan perustamisprosessia Lean-filosofian mukaisesti. Tällä hetkellä prosessi koetaan liian byrokraattiseksi, aikaa vieväksi ja kuormittavaksi. Uusia toimittajia tarvitaan viikoittain, joka vaikeuttaa toimittajanhallintaa sekä kuormittaa yrityksen osto- ja talousosastoja. Toimittajia tarvitaan investointeja, erilaisia projekteja, messuja ja laskujen maksamista varten. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös, miten uusien toimittajien tarvetta voidaan vähentää. Nykyistä prosessia ohjaavat erilaiset politiikat ja toimintaohjeet, jotka asettavat kriteerit prosessin työvaiheille ja lopputuloksille. Käytännössä prosessi on pitkälti muutamien ihmisten muistin ja sähköpostin varassa, joka on kuormittavaa sekä tehotonta eikä Lean-työkaluissa esitelty visuaalinen johtaminen toteudu. Yrityksessä on kesän 2025 aikana otettu käyttöön Dun & Bradstreetin Risk Analytics-työkalu korvaamaan vanhat Dun & Bradstreetin työkalut ja uusi analyysiohjelmistotyökalu tuo mukanaan tarvetta prosessin uudistukselle.

Lean on johtamismalli, joka keskiössä on pyrkimys asiakasarvon maksimointiin. (Mikkonen 2022, 42). Lean-filosofia juontaa juurensa Toyotan tuotantojärjestelmään eli Toyota Production Systemiin (TPS) (Liker 2006, 15). Lean-filosofiaa ei sovelleta sellaisenaan opinnäytetyössä Toyotan omien periaatteiden mukaisesti. Näissä periaatteissa jokaisen organisaation tulee tunnistaa omat haasteensa yksilöllisten tekijöiden pohjalta. Periaatteissa myös todetaan, että mitään prosesseja ei tulisi sellaisenaan kopioida muista organisaatioista. (Liker & Convis 2012, 12.)

Kehittämisprosessiin sovelletaan Lean-filosofian ajattelua ongelmanratkaisun kahdeksasta vaiheesta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ongelmaa lähestytään samoilla tavoilla kuin tutkimusta tehdään. Kahdeksan vaihetta ovat ongelman selvittäminen, ongelman pilkkominen pienemmiksi osiksi, tavoitteen määrittäminen, juurisyyn analysointi, vastatoimien kehittäminen ja niiden läpi katsominen, tuloksien ja prosessin arvioiminen sekä onnistumisten standardointi, muokkaaminen tai epäonnistuessa uudelleen aloittaminen. (Holt 2019, 40–45.)

Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnetään Lean-filosofiaan kuuluvaa työkalua Value Stream Map eli arvoketjukartoitusta nykytilan sekä tavoitetilan kuvaamiseen. Arvoketjukartoituksella pyritään löytämään uuden toimittajan perustamisprosessista hukkaa aiheuttavat tekijät laatimalla nykytilakartta. Se kuvaa materiaalien sekä tiedon virtausta ja kuvaa näiden yhteyksiä (Holt 2019, 103). Tämän lisäksi hukan vähentämisessä hyödynnetään myös Visual Managementia eli visuaalista johtamista. Visuaalisessa johtamisessa hyödyntämällä vahvoja graafisia visualisointitekniikoita tehostetaan organisaation suorituskykyä (Liff & Posey, 2004, 4). Kehittämisprosessissa on myös tarkoitus vähentää hukkaa eli mudaa prosessissa. Hukalla tarkoitetaan kaikkea sellaista mikä ei tuo prosessille lisäarvoa eikä asiakas valitsisi maksaa siitä (Holt 2019, 83).

Opinnäytetyö jakaantuu kahtia teoriaosuuteen sekä toiminnalliseen osuuteen. Kappaleessa 3 käyn läpi Lean-filosofian perusteet ja työssä sovellettavia Lean-filosofian työkaluja. Kappaleessa 4 käydään läpi toimittajanhallintaa. Kappaleessa 5 on selvitetty ja kuvattu yrityksen nykytila (elokuu-syyskuun vaihde 2025). Kappaleessa 6 on kuvattu tavoitetila, jota kohti toimeksiantajan tulisi pyrkiä.

Opinnäytetyössä ei sovelleta yksittäistä Lean-työkalua tai ajatusta suoraan uuden toimittajan perustamisprosessiin, vaan yhdistellään edellä mainittuja Lean-filosofiaan kuuluvia kahdeksanvaiheista ongelmanratkaisuprosessia, ajattelutapoja ja työkaluja Luvata Pori Oy:n tarpeiden mukaisesti. Uuden toimittajan perustamisprosessiin yrityksellä on konsernin määrittelemiä yleisiä säännöstöjä, mutta yrityksellä itsellään on päivittäisessä työssä käytössä lähinnä ”vakiintuneita käytäntöjä”. Tämän vuoksi arvoketjukartoitus koettiin loogisena työvälineenä, sillä yrityksen nykytila vaatii myös selvittämistä ja prosessien kuvaamista. Lean-ajatusta ja työkaluja kahdeksasta ongelman vaiheesta, ajatusta hukan vähentämisestä ja visuaalisen johtamisen käyttöönottamisesta prosessissa on mahdollista hyödyntää toimeksiantajan toiminnassa ja kyseiset työkalut ovat luonteeltaan sellaisia, että ne mahdollistavat hyvin organisaatiokohtaisten ratkaisujen löytämisen.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään toimeksiantajan käytössä olevan prosessin nykytila yrityksessä puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Lisäksi käsitystä

nykytilasta on saatu opinnäytetyön tekijän oman havainnoinnin avulla. Kun yrityksen nykytila on selvitetty, lähdetään luomaan arvoketjukartoituksen vaiheiden mukaisesti prosessille tavoitetilaa, jonka jälkeen määritellään ne askeleet, joita toimeksiantajan tulisi tehdä saavuttaakseen määritelty tavoitetila.

Luvata Pori Oy sijaitsee nimensä mukaisesti Porissa, Satakunnassa ja on yksi alueen suurimpia työllistäjiä, työllistäen 350 henkilöä. Yritys valmistaa laajan valikoiman erilaisia kuparituotteita useille eri teollisuudenaloille globaalisti. Yrityksen tuotannosta yli 90 prosenttia valmistuu vientituotteiksi. Yrityksen valmistamiin tuotteisiin kuuluvat muun muassa suprajohteet, kuparianodit ja monenlaiset metallurgiset komponentit. Toimintansa yritys on aloittanut jo vuonna 1939. Luvata Pori Oy on osa Luvata konsernia, jonka Mitsubishi Materials Corporations (MMC) omistaa. (Luvata Pori Oy 2025.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on esittää toimenpiteitä, joiden avulla voidaan vähentää uusien konsernin ulkopuolisten toimittajien tarvetta sekä luoda askelmerkit, jonka perusteella yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää, eli ERP:tä (Microsoft D365) kehitetään tukemaan prosessia. Opinnäytetyön esittämässä kehittämissuunnitelmassa keskitytään eniten uusien toimittajien lukumäärän pienentämiseen ja ERP-järjestelmän tarvittavien kehitystoimenpiteiden kartoittamiseen. Toimeksiantajan toiveesta selvitetään myös one-time vendor-toiminnon eli kertakäyttöisen toimittajan käyttöönoton mahdollisuutta prosessissa. Tehokkuudella ja tehostamisella tarkoitetaan prosessin suorittamista ajankäytöllisesti sekä perustettavien toimittajien lukumäärää.

Tutkimuksessa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten tehdä Luvata Pori Oy:n uuden toimittajan perustamisprosessista tehokkaampi ja yksinkertaisempi?
- Miten voidaan vähentää uusien toimittajien tarvetta?
- Miten ERP- järjestelmää pitäisi kehittää, jotta prosessista tulee tehokkaampi?
- Miten one-time vendor- toimintoa voidaan hyödyntää prosessin tehostamisessa?

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen sekä konstrukttiivinen. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tarkastella ihmisten kokemuksia ja merkityksiä osana ihmisten välistä sosiaalista maailmaa. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu myös se, että tutkija asettaa tematisointeja ja kysymyksiä omien kokemusten kautta. Opinnäytetyössä ei pelkästään saada ymmärrystä ratkaistavaan ongelmaan vaan sen lisäksi tuotetaan myös ratkaisu ongelmaan. Opinnäytetyön lähtökohdiana selvitettiin organisaatiossa asiat ja vaiheet, jotka organisaation toimihenkilöt kokivat toimittajan perustamisprosessissa kuormittaviksi, haastaviksi ja tehottomiksi. Teemahaastattelut, joita opinnäytetyössä tullaan käyttämään ovat hyvin yleinen laadullisen tutkimuksen työväline. Teemahaastatteluissa tutkimusongelmasta käydään läpi sen keskeiset aiheet ja teemat, joihin haastateltavat vastaavat. Tässä opinnäytetyössä keskeiset aiheet ja teemat ovat ERP- järjestelmän kehittäminen, hukan tunnistaminen ja visuaalinen johtaminen sekä toimittajanhallintaa sisältäen järjestelmällisen kertakäyttöisen toimittaja toiminnallisuuden. Teemahaastattelun tavoite on se, että jokaisesta teemasta vastaaja voi antaa luontevasti oman kuvauksen. (Villkka, 2025.) Opinnäytetyössä halutaan työntekijöiden omia kokemuksia ja kertomuksia tutkittavasta aiheesta. Tämän perusteella teemahaastattelut ovat erinomainen menetelmä aineiston keräämiseen.

Nykytilanne yrityksessä selvitettiin haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Yrityksen työntekijöistä haastateltiin kahta toimihenkilöä, yhtä talousosastolta ja yhtä osto-osastolta. Haastateltavien henkilöiden työnkuvaan kuuluu pienissä määrin työtehtäviä, jotka ovat osa uuden toimittajan perustamisprosessia. Prosessi ei kuitenkaan ole kokonaisuudessaan heidän vastuullansa. Haastatteluiden avulla haluttiin saada myös näiden henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia kuuluviin. Kun työntekijät saavat vaikuttaa muutoksiin sitoutuvat he niihin todennäköisemmin. Työntekijöitä kuuntelemalla muutokset kohdistetaan todennäköisemmin aidosti tarpeellisiin kohteisiin. Haastattelussa toimihenkilöiltä kysyttiin, miten uuden toimittajan perustamisprosessi näkyy heidän työssään, mitä hyvää ja huonoa prosessissa on nykyhetkellä, miten visuaalinen johtaminen toteutuu tällä hetkellä sekä mitä kaikkea he haluaisivat prosessissa muuttaa.

Haastattelun aikana haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen ne litteroidaan. Litteroinnin jälkeen haastatteluita analysoidaan temaattisesti. Temaattisessa analyysissä taustalla ei ohjaa mikään teoria tai malli vaan voidaan suhteellisen vapaasti soveltaa monenlaisia teoreettisia sekä epistemologisia lähtökohtia. Temaattinen analyysi muistuttaa hyvin paljon sisällönanalyysia, mutta näissä on eroavaisuuksia. Temaattisessa analyysissä aineistosta tunnistetaan sitä ohjaavat perusajatukset, joiden ympärille kootaan ajatuskartan avulla teemaan liitännäinen kokonaisuus. Sisällönanalyysissä lähestymistapa on taulukkomainen ja tutkijalla on selkeä päätös siitä minkä asian suteen hän on kiinnostunut. Selkein ero analyysimenetelmien välillä on se, että temaattisessa analyysissä tutkija ei ennakkoon tee päätöstä mistä hän on aineiston suhteen erityisen kiinnostunut. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kyseistä tapaa käytetään, sillä haastatteluista halutaan löytää ne toistuvat ja teemat ja aiheet, joilla haastateltavat kuvaavat yrityksen nykytilaa ja etenkin kehityskohteita prosessissa. Tämän jälkeen toistuvia teemoja tulkitaan ja pohditaan suhteessa tutkimuskysymyksiin ajatuskartan avulla. Siihen koottiin asiat, jotka toistuivat molempien toimihenkilöiden haastatteluissa.

Haastatteluiden lisäksi tutkimusmenetelmänä on käytetty havainnointia. Osallistuvan havainnoinnin avulla saadaan tietoa tutkittavasta yksilönä, yhteisön jäsenenä ja hänen suhteesta tutkijaan. Havainnoinnilla saa tietoa yhteisön sosiaalisista ja kulttuurisista piirteistä. Menetelmässä tutkijalla on roolinsa, jonka puitteissa hän tekee havainnoita tutkimestaan ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa. Menetelmänä osallistuva havainnointi on toimiva silloin kuin tutkijalla on tutkittavasta yhteisöstä ennestään jonkin verran tietoa tai tieto ilmenee hiljaisena tietona kuten ammatillisten perinteiden toimintakulttuurit. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan aistimalla, tekemällä ja harjaannuttamalla hankittua käytännönläheistä tietoa sekä taitoja. Ne muodostuvat henkilökohtaisen kokemuksen kuten tarkkailemalla ja toistamalla toisen tekemistä. (Vilkkä 2025.) Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yrityksessä ennen opinnäytetyön kirjoittamista sekä sen aikana, joten kirjoittajalla on jo jonkin verran ennakkotietoa yrityksen toimintatavoista. Havainnointiin sisältyi ERP-järjestelmän havainnointi ja perehtyminen miten uuden toimittajan perustamisprosessi näkyy ERP-järjestelmässä sekä ostopäällikön kanssa prosessin läpikäyminen ja toimintatapojen havainnointi.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tutkijan rehellisyys ja tutkimuksen toteutus ovat merkittävimmät arvioitavat tekijät. Tutkijan tuleekin arvioida tutkimuksen luotettavuutta jatkuvasti omien tekojen, ratkaisuiden ja valintojensa kautta. Omia valintoja ja tutkimuksen toteutusta arvioidaan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tukintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. (Vilkkä 2025.)

3 LEAN-FILOSOFIA

Lean on johtamismalli, joka keskiössä on pyrkimys asiakasarvon maksimointiin. (Mikkonen 2022, 42.) Leania voidaan kuvailla myös toimintastrategiaksi perustellen, että sille olennaisimpia asioita ovat arvoa tuottavat tekijät (Modig 2013, 123). Lean-ajattelu on aineellistettu viiteen periaatteeseen, jotka ovat arvon tunnistaminen, arvovirran tunnistaminen, flow'n edistäminen, kysynnän vetämän flow'n edistäminen ja täydellisyyden tavoittelu (tunnetaan myös jatkuvana parantamisena) (Carvalho 2022, 43).

Asiakasarvon maksimointi saavutetaan hukan minimoimisella, ihmisten kehittämisellä ja prosessien läpivirtauksen parantamisella. Lean filosofiassa oma ajattelu tulee saada riittäväälle tasolle ennen erilaisten työkalujen hyödyntämistä. Työkalujen ei tulisi olla päämäärä vaan työväline haluttuihin tavoitteisiin. Lean-ajatteluun kuuluu myös visuaalinen johtaminen ja tieteellinen ongelmanratkaisu. Visuaalisen johtamisen keskiössä on työn näkyväksi tekeminen. Tämän tärkeys korostuu etenkin tietotyössä, jossa työtehtävät eivät ole visuaalisesti konkreettisia. Tieteellisellä ongelmanratkaisulla Lean-ajattelussa tarkoitetaan tieteellistä lähestymistapaa ongelmaratkaisuun. Ongelmaratkaisumallissa tehdään havainto järjestelmän haasteista ja pyritään paikantamaan niiden juurisyyt. (Mikkonen 2022, 42–46.)

Lean-filosofia juontaa juurensa Toyotan tuotantojärjestelmästä eli Toyota Production System (TPS). Toyota halusi toisen maailmansodan jälkeen 1950-luvulla kehittää omaa tuotantojärjestelmään vähintään yhtä tehokkaaksi kuin Fordin. Kehitystyö aloitettiin tarkastelemalla Fordin prosesseja ja ideologiaa. Toyota poimi Fordin ideologiasta jatkuvien materiaalivirtojen luomisen, hukan eliminoinnin ja prosessin standardoimisen. Toyotan mielestä Ford puhui näistä paljon, mutta ei kuitenkaan toteuttanut näitä käytännössä, jonka vuoksi Toyota päätti aloittaa juuri niistä. Aiheet puhuttelivat Toyotaa myös sen vuoksi, että toisen maailmansodan jälkeisessä Japanissa yhtiöllä ei ollut varaa tuottaa lainkaan hukkaa vaan kaikki resurssit tuli hyödyntää täydessä kapasiteetissaan. Kehitystyö aloitettiin Toyotalla pikkuhiljaa aloittaen yksiosaisen virtauksen periaatteista. Yksiosaisen vir-

tauksen periaatteessa tuotantoon ei muodostu välivarastoja. Vuosien myötä prosessia kehitettiin ja päädyttiin nykyiseen Toyota Production Systemiin. (Liker 2006, 15,20–22.)

Perinteisesti voitaisiin ajatella, että Lean otetaan käyttöön tarkasti kopioimalla jokin tietty Lean-malli. Kuitenkin miten Lean tulisi ottaa käyttöön ja miten Toyota näkee asian, on se, että jokaisen organisaation tulisi tunnistaa ja ratkaista omat haasteensa prosessin paikan, ihmisten ja muiden yksilöllisten tekijöiden pohjalta. Ajattelu pätee Toyotan omissa tehtaissa. Toyota ajattelee myös niin, että muiden yrityksen prosesseja ei tulisi myöskään kopioida suoraan. (Liker & Convis 2012, 12.)

3.1 Ongelmanratkaisun kahdeksan vaihetta

Lean-filosofiaan kuuluu ajattelu ongelmanratkaisun kahdeksasta eri vaiheesta. Nämä vaiheet ovat ongelman selventäminen, ongelman pilkkominen pienemmiksi osiksi, tavoitteen määrittäminen, juurisyyn analysointi, vastatoimien kehittäminen ja niiden läpi katsominen, tuloksien ja prosessin arvioiminen sekä onnistumisten standardointi, muokkaaminen tai epäonnistuessa uudelleen aloittaminen. (Holt 2019, 40–45.)

Ongelmaa lähestytään esittämällä kysymyksiä kuten mikä ongelma on, miksi se on ongelma, milloin se on ongelma, kenelle se on ongelma ja kuinka iso ongelma on. Kysymysten avulla pystytään rajaamaan ongelmaa ja priorisoimaan monista ongelmista sellaiset, jotka ovat aiheuttavat niin paljon haittaa, että ne tulisi priorisoida muiden ongelmien yli. Ongelman määrittelyn jälkeen tulee pohtia, voidaanko ongelma ratkaista kerralla vai tarvitseeko se pilkkoa pienempiin osiin, jotta se on mahdollista ratkaista. Ongelmaa pilkottaessa pienemmiksi osiksi, tulee selvittää, onko ongelmassa joitain ensimmäisen tason syitä, joita tulisi käsitellä alaongelmina. (Holt 2019, 40–41.)

Kun ongelman lähtökohta on määritelty, tulee määritellä tavoite, johon pyritään. Joissain tilanteissa tavoite määritellään tarpeen kautta, esimerkiksi asiakkaalla

on jokin tietty tarve. Tavoitteet voivat myös määräytyä halusta parantaa ja kehittää prosessia pidemmällä aikavälillä lyhytaikaisen liiketoiminta vaatimuksen sijaan luodakseen esimerkiksi kilpailuetua. Tavoitteen määrittelyn jälkeen analysoidaan ongelman juurisyy. Tämä on tärkeä vaihe, jotta myöhemmin osataan ratkaista myös ongelman ydin eikä vain luoda hetkellisiä pinnallisia ratkaisuja. (Holt 2019, 41–42.)

Kun ongelma on huolellisesti analysoitu ja sen juurisyytkin selvitetty, ryhdytään määrittelemään ja kehittämään vastatoimia. Molempia sekä lyhyt, että pitkäaikaisia vastatoimia tulisi harkita ja kehittää. Yleensä lyhytaikaiset vastatoimet toimivat sillä aikaa, kun pidempiaikaisia toimia kehitellään. Tärkeää vastatoimien kehittämisessä ja toteuttamisessa on se, että on luotu suunnitelma, joka voidaan toteuttaa. Lisäksi kyseisellä suunnitelmalla on oltava vastuuhenkilö ja selkeä kuvaus siitä mitä pitää tehdä ja missä prosessin vaiheessa. Tärkeää on myös muistaa se, että tuloksia saavuttaakseen jotain on oikeasti tehtävä. Monet kompastuvat siihen, että onnistumista juhlietaan liian aikaisin eli jo siinä vaiheessa, kun vastatoimet ovat määriteltä, mutta käytännössä mitään ei ole tehty. Vastatoimet tulisivatkin toteuttaa rivakasti yksi kerrallaan ja ottaa oppia jo suoritetuista vaiheista. (Holt 2019, 43–44.)

Työ ei lopu vielä vastatoimien toteuttamiseen. Aikaisemmin prosessissa on määriteltä tavoitteet ja tärkeää on seurata ja arvioida, että vastatoimet ovat tuottaneet toivotun lopputuloksen. Tarkastelua tehdään sekä prosessin ja tuloksien osalta. Tuloksien osalta halutaan tietää, saavutettiinkö alussa asetettu tavoitetilä. Prosessista on tärkeää arvioida, olivatko vastatoimet tehokkaita vai kävikö yksinkertaisesti hyvä tuuri, oliko hypoteesi oikea, mikä toimi hyvin ja mikä taas ei sekä mistä suunnitelmassa poikettiin. Jos lopputulos on ollut onnistunut, menetys halutaan ”lukita” eli määritellään uusi standardi. Olisi myös tärkeää jakaa onnistuminen ja menestyksenkäs prosessi muulle organisaatiolle, sillä muualla organisaatiossa voi olla samalaisia ongelmia. Jos ongelmanratkaisuprosessi on epäonnistunut osittain tai kokonaan, on tärkeää ymmärtää, miksi prosessissa on epäonnistuttu. (Holt 2019, 44.)

3.2 Hukka

Lean-ajattelussa hukkaa on kolmenlaista: muda, mura ja mudi. Mudalla tarkoitetaan sellaista hukkaa, joka ei tuota lisäarvoa. Mura on taas epätasaisuuteen liittyvää hukkaa ja muri sellaista joka liittyy ylituotantoon. Muri yhdistetään näistä eniten perinteiseen Lean-ajatteluun. (Yankelevitch & Kuhl 2015, 41.) Tässä opinnäytetyössä hukalla tarkoitetaan mudaa ellei toisin mainita.

Hukalla tarkoitetaan kaikkea sellaista mikä ei tuo prosessille lisäarvoa eikä asiakas valitsisi maksaa siitä. Toki määrittely ei ole aivan niin suoraviivaista, sillä on olemassa myös prosesseja, jotka eivät sinänsä lisää arvoa, mutta ovat tärkeitä, jotta asiakkaan tarpeet ja vaatimukset voidaan saavuttaa. Hukan seitsemän muotoa/kategoriaa ovat kuljetus, varasto, liike, odotus, ylituotanto, liikaprosessointi ja viat. Edellä mainitut ovat seitsemän perinteistä arvovirtajätettä. Näiden lisäksi taidot, tarkemmin niiden alihyödyntäminen on lisätty hukan muodoksi sen vuoksi, että tämän katsotaan olevan etenkin yritysympäristössä kaikista tehottominta. (Holt 2019, 83–86.)

Monesti saatetaan ajatella, että hukka päätee vain perinteisiin tuotannon prosesseihin. Kuitenkin hukkaa esiintyy myös toimistoympäristössä. Usein se on piilossa ja vaikeampi havaita. Yleisiä hukan ilmentymiä toimistoympäristössä on haasteet tiedonvaihdossa eri osastojen välillä, tarvittavien raporttien ja datan etsiminen, monet jopa liiallinen määrä hiiren klikkauksia, informaation odottaminen (kollegat/johtoporras), kokouksien odottaminen tai turhat kokoukset, liian laajat sähköpostiketjut ja liiallinen keskittyminen suunnitteluun toteutuksen sijaan. Myös mikro managerointi, liiallinen byrokratia, järjestelmävirheet, työntekijöiden kykyjen hyödyntämättömyys ja puutteellinen perehdytys ovat hukkaa. (Holt 2019, 86–88.)

Hukka voidaan ymmärtää kaikkena toimintana tuotantoympäristössä, joka ei tuota lisäarvoa tuotteisiin. On enemmän tai vähemmän ymmärrettävää, että hukan tunnistaminen ja poistaminen toiminnoista, jotka eivät tuota lisäarvoa loppu-

tulokseen nostavat tuotannon suorituskykyä. Hukka on läsnä jokaisessa tuotantoyksikössä ja on aina läsnä, mutta sitä ei ole aina helppo havaita. (Carvalho 2023, 94.)

3.3 Arvoketjukartoitus

Value Stream Mapping suomeksi arvovirtakartta tai arvoketjukartoitus kuvaa materiaalien sekä tiedon virtausta ja kuvaa näiden yhteyksiä. Arvovirtakartta kuvaa yleiskuvan prosessista ja ovat yleensä informatiivisempia kuin tavalliset prosessikartat. Sen tuotoksiin kuuluu nykytilakartta, joka kuvaa nykyiset materiaali- ja tietovirrat. Nykytilakartan avulla tunnistetaan hukka ja systemaattiset ongelmat. Tulevaisuustilakartta kuvaa miten hukkaa vähennetään ja miten Lean työkaluja otetaan käyttöön. Työsuunnitelmassa kuvataan miten nykytilasta päästään haluttuun tulevaisuustilaan muutoskierteiden avulla. (Holt 2019, 103.)

Arvovirtakartan työstämisen kuuluu viisi vaihetta. Nämä vaiheet ovat ensisijaisten arvovirtojen tunnistaminen, nykytilakartan piirtäminen, suunnitteluperiaatteiden määrittely, tulevaisuuden tilakartan piirtäminen ja yksityiskohtaisten toteutussuunnitelmien luominen. (Holt 2019, 104.) Ennen arvoketjukartoituksen tekemistä tulisi suunnitteluun panostaa mahdollisimman paljon. Hyvällä suunnittelulla voidaan ehkäistä mahdollisia ongelmia kartoitusvaiheessa. Kuten epäselvyys kartoitettavasta arvoketjusta ja epäselvyys olennaista tiiminjäsenistä. Kartoituksen jälkeen on riskinä, että työkalu unohdetaan sen vuoksi, että jälkihoito suunnitelma on ollut kokonaan tai osin puutteellinen. (Mikkonen 2022, 117.)

Arvoketjukartoituksen avulla voidaan kuvata organisaation keskeisiä prosesseja sekä miten ne tällä hetkellä kulkevat ja miten niiden pitäisi kulkea. Kuvauksista saadaan hyvin esille ero tai jopa kuilu nykytilan ja tavoitetilan välillä. Samalla voidaan helposti hahmottaa toimenpiteet, joilla tavoitetila saavutetaan. (Mikkonen 2022, 54.)

Ennen arvoketjukartoituksen tekemistä tulisi suunnitteluun panostaa mahdollisimman paljon. Hyvällä suunnittelulla voidaan ehkäistä mahdollisia ongelmia kartoitusvaiheessa. Kuten epäselvyys kartoitettavasta arvoketjusta ja epäselvyys

olennaista tiiminjäsenistä. Kartoituksen jälkeen on riskinä, että työkalu unohdetaan sen vuoksi, että jälkihoito suunnitelma on ollut kokonaan tai osin puutteellinen. (Mikkonen 2022, 117.)

3.4 Visuaalinen johtaminen

Visual Management suomennettuna visuaalinen johtaminen on järjestelmä organisaatiolliselle parantamiselle, jota voidaan käyttää melkein missä tahansa organisaatiossa keskittämään huomioita siihen mikä on tärkeää ja parantaa suoriutumista kauttaaltaan. Se lisää uuden ulottuvuuden prosessiin, järjestelmiin ja rakenteisiin, jotka muodostavat olemassa olevan organisaation hyödyntämällä vahvoja graafisia visualisointitekniikoita tehostaakseen suorituskkyä. Yksinkertaisimmillaan Visuaalinen johtaminen luo ja vahvistaa suoran yhteyden ihmisten ja suoritusten välille. (Liff & Posey, 2004, 4.)

Näkymätöntä on vaikea johtaa tai muuttaa. Etenkin tietotyössä tieto ja toiminta ei ole näkyvää tai konkreettista ja tehtävät ovat hyvinkin pirstaleisia. Työn näkyväksi tekeminen aloitetaan arvoketjun ja muiden mittareiden sekä työpisteiden näkyväksi tekemiselle kaikille, jotka osallistuvat asiakasarvon muodostumiseen. (Mikkonen 2022, 45.) Yksi helpoimmista tavoista varmistaa onko visuaalinen johtaminen käytössä, on pohtia voiko suorituskvyn tilan, ongelman tai viestin ytimen määrittää kolmessa sekunnissa (Holt 2019, 47).

Visuaalinen johtaminen varmistaa, että organisaation sisäinen rakenne, johtamistavat sekä työympäristö ja -kulttuuri ovat linjassa organisaation arvojen ja mission kanssa. Toiseksi se keskittyy työntekijöiden huomioon kriittisissä suoriutumistavoitteissa varmistaen, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan joka tilanteessa ja sitoutuneista organisaation menestykseen. Visuaalista johtamista voidaan myös kuvata luonnolliseksi vastaukseksi kokoajan kiihtyvään työtahtiin ja se vastaa kasvavaan haasteeseen. Visuaalinen johtaminen on pohjimmiltaan järjestelmä, joka on kehitetty erilaisten johtamiskäytäntöjen pohjalta, joita kuvataiteet tukevat. Visuaalinen johtaminen perustuu organisaation strategiseen painopisteeseen ja sen jatkuvan muutoksen keinona on parantaa suorituskkyä. (Liff & Posey, 2004, 45,47.) Visuaalinen johtamisen odotetut

lopputulokset ovat tuottavuuden nousu, kustannusten lasku, asiakaspalvelun laadun sekä työntekijöiden tyytyväisyyden nousu. (Liff & Posey, 2004, 5-6.)

Järjestelmän muuntamisprosessi koostuu inhimillisestä ja teknisestä puolesta ja optimaalinen muunnosprosessi huomioi ja yhdistää nämä molemmat. Tämä tarkoittaa, että organisaatio ei luo järjestelmää teknologia edellä vain siksi, että teknologiaa on olemassa eikä myöskään luo järjestelmää ainoastaan ihmisiä varten. Vaan organisaation prosessit kehitetään tarkoituksenmukaisesti molempia tasapainottaen. (Liff & Posey, 2004, 53-54.)

4 TOIMITTAJANHALLINTA

Toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning, ERP) on yrityksen ohjaamiseen tarkoitettu kokonaisvaltainen tietojärjestelmä, joka integroi tietoa yrityksen sisällä ja eri yritysten välillä. Toiminnanohjausjärjestelmät voidaan jakaa toimintakohtaisiin moduuleihin kuten myynnin, hankinnan, valmistuksen, varastonhallinnan ja taloushallinnon moduuleihin. (Huuhka 2022, 191.)

Toiminnanohjausjärjestelmässä hankintaprosessi alkaa tyypillisesti ostoehdotuksesta. Ehdotuksen ollessa tarpeellinen se muutetaan tarjouspyynnöksi ja siitä ostotilaukseksi. Kun ostettu tavara saapuu, oikea ostotilausrivi otetaan järjestelmässä vastaan. Seuraavaksi ostolasku tarkastetaan suhteessa ostotilaukseen. Kun tilaus täsmää laskuun ja vastaanottoon, ostolasku voidaan hyväksyä ja siirtää maksatukseen. (Huuhka 2022, 192.)

Logistiikan maailman (2025a) mukaan teollisuusyrityksillä voi olla satoja tai jopa tuhansia toimittajia. Toimittajista varsin pieni osa on liiketoiminnan kannalta merkittäviä. Yleensä noin 20 prosenttia toimittajista vastaavat noin 80 prosenttia yrityksen käyttämistä rahoista hankintoihin ja palveluihin.

Hyvä ohjesääntö toimittajasuhteiden johtamiseen on se, että satunnaisiin tai hyväksytyihin toimittajiin ei tulisi käyttää juurikaan resursseja, kun taas kumppanuus- ja avaintoimittajiin tulisi panostaa enemmän ja näitä johtaa hyvinkin systemaattisesti. Voidaan ajatella, että toimittajasuhteiden johtamisesta vastaa organisaatiossa tietty siihen tehtävään nimitetty henkilö. Toisesta näkökulmasta voidaan ajatella, että vastuu toimittajasuhteen johtamisesta kuuluu kaikille, jotka ovat toimittajan kanssa tekemisissä. (Logistiikan Maailma 2025a.)

Merkittävä osa-alue toimittajasuhteiden johtamisessa on toimittajan suorituskyvyn arviointi. Suorituskykyä arvioidaan käymällä läpi esimerkiksi toimittajan toimitusvarmuutta, varastotasojä sekä laatuun liittyviä tekijöitä. Tärkeäksi tekijäksi on noussut myös vastuullisuuden huomioiminen

liiketoiminnassa sekä ympäristötekijöiden huomiointi. (Logistiikan Maailma 2025a.)

4.1 Toimittajien luokittelumenetelmät

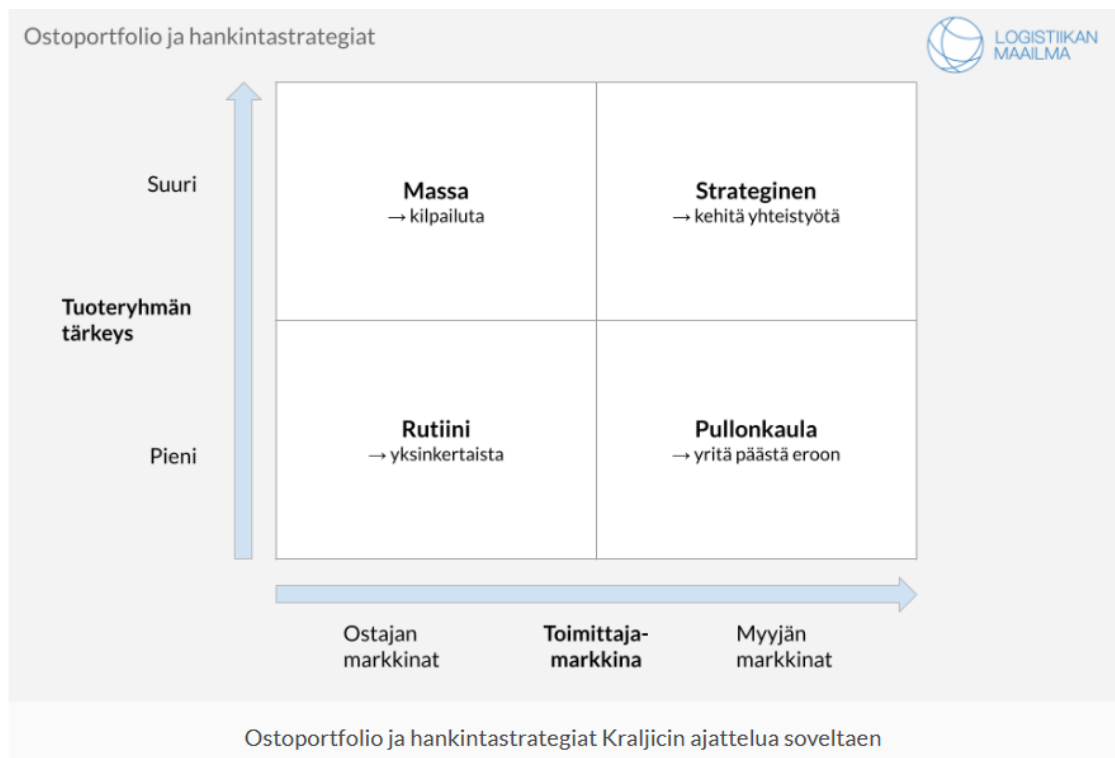
Organisaation tulisi luokitella kaikki toimittajansa jonkinlaisella yhdenmukaisella kriteeristöllä. Kriteerit, käytettävät työkalut ja nimitykset eri kategorioille voivat vaihdella eri organisaatioiden välillä. Nimityksiä eri toimittajille voi olla esimerkiksi kumppanitoimittaja, avaintoimittaja, ensisijainen toimittaja, hyväksytty toimittaja tai satunnainen toimittaja. Luokittelu tulee tehdä sen vuoksi, että organisaatio osaa johtaa kaikkia toimittajiaan oikealla tavalla. Lisäksi luokittelu auttaa kohdistamaan tarvittavat toimenpiteet oikeisiin toimittajiin. (Logistiikan Maailma 2025a.) Yleisimmät toimittajien luokittelun keinoja ovat ABC-analyysi, spend-analyysi ja Kraljicin portfolioanalyysi (Huuhka 2022, 44).

ABC-analyysi on yksinkertainen luokittelun keino. Yrityksen hankinnat asetellaan tärkeysjärjestykseen toimittajien taloudellisen merkityksen mukaan. Analyysi mahdollistaa tunnistuksen samoilla tavoilla käyttäytyvien toimittajien, nimikkeiden, tuotteiden tai palveluiden välillä. Tämä analyysimenetelmä pohjautuu Pareton 20/80-sääntöön, jonka mukaan 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosenttia syistä. Kun tätä sovelletaan hankintoihin tällä voidaan tarkoittaa, että 20 prosenttia hankinnoista vastaa 80 prosenttia hankintojen kokonaisarvosta. Valitut asiat järjestellään suuruusjärjestykseen niin, että ostovolyymiltään suurin on listan kärjessä. Kun ostovolyymien yhteenlaskettu summa saavuttaa 80 prosenttia hankintojen kokonaisvolyymista rajataan tarkastelu tähän. Lopputuloksena voi olla esimerkiksi yrityksen 20 suurinta toimittajaa. (Huuhka 2022, 44.) ABC-analyysin heikkoutena katsotaan olevan sen yksipuolisuus. Menetelmää voidaan soveltaa kyllä monipuolisesti eri tarkoituksiin, mutta lopputuloksena voi olla liian yksinkertaiset tiedot. (Huuhka 2022, 46.)

Spend-analyysissä kerätään yhteen kaikki yrityksen hankintoihin käyttämät rahat. Hankintahistoriaa analysoimalla pystytään havainnollistamaan mitä organisaatiossa on hankittu. Etenkin mitä on hankittu ja mihin yksikköön sekä

millaisiin tarpeisiin hankinnat on tehty. Tärkeää on hahmottaa hankintojen suhteellinen tärkeys organisaatiossa sekä hintojen hajonta yksiköiden välillä ja hankintakertojen määrä. Samalla saadaan kuva myös organisaation toimittajista, ostovolyymeista ja hankintamarkkinoista. (Huuhka 2022, 47.)

Kraljicin portfolioanalyysi on käytetyimpiä hankinnan työkaluja. Menetelmä esiteltiin vuonna 1983 Peter Kraljicin toimesta. Menetelmän keskiössä on ajattelu siitä, että kaikki tuotteet ja hankinnat eivät ole strategisesti samanarvoisia. Menetelmä antaa edellytykset arvioida hankittavia kokonaisuuksia suhteessa niiden tulosvaikutukseen sekä hankkimisen vaikeuteen ja riskeihin. (Huuhka 2022, 50.) Kuten kuvio 1 havainnollistaa menetelmä jakaa hankinnan tuote- ja palveluryhmät neljään eri osaan: massaan, strategiseen, rutiiniin ja pullonkulaan.



Kuvio 1. Kraljicin matriisi. (Logistiikan Maailma 2025b.)

Strategiseen kategoriaan kuuluvat ne tavarat ja palvelut, jotka ovat erityisen tärkeitä tai jopa kriittisiä yrityksen toiminnan kannalta. Näitä tuotteita ja palveluita kykenee tuottamaan vain harva toimittaja tai pahimmillaan vain yksi. Tämänkaltaiset tuotteet voivat olla esimerkiksi organisaatioita varten räätälöityjä

tai monimutkaisia ostokokonaisuuksia, jotka vaativat tietynlaista huoltoa tai kunnossapitoa tietyltä toimittajalta. Strategisten toimittajien kanssa toimii harvoin perinteinen kilpailulähtöinen strategia. Näissä hankinnoissa onnistuakseen vaaditaan usein pitkiä 5-7 vuoden sopimuksia pitkäaikaisesta yhteistyöstä. (Huuhka 2022, 51-52.)

Pullonkaulakategoriaan kuuluvat tuotteet ja palvelut ovat organisaatiolle kaikkein ongelmallisimpia. Näiden ostovolyymi on pieni, mutta saatavuus ja vaihtoehtoisten toimittajien määrä on hyvin rajallinen. Nämä vievät vain pienen osan ostobudjetista, mutta jos ne pääsevät loppumaan voi yrityksen prosessit seisahtua kokonaan. Pullonkaulatilanteet syntyvät usein tahattomasti. Syynä voi olla esimerkiksi kilpailuedun tavoittelu valitsemalla harvinaisempi komponentti. Jos komponentti muodostaa keskeisen osan tuotteesta riippuvuus kyseisestä toimittajasta kasvaa entisestään. Pullonkaulastrategialla pyritään varmistamaan näiden tuotteiden ja palveluiden saanti etsimällä korvaavia toimittajia tai mahdollisesti varastoimalla tuotteita. (Huuhka 2022, 52.)

Volyymituotteissa ja -palveluissa (massa) liikkuu eniten organisaation rahaa, vaikkakin määrä voi olla vähäinen. Tässä kategoriassa voidaan kilpailuttaa aggressiivisestikin tuotteita ja palveluita, sillä markkinoilla on useita vaihtoehtoisia toimittajia eli paljon kilpailua. Liika kilpailutus voi toki heikentää toimittajan motivaatioita yhteistyöhön. Volyymihankinnoissa on mahdollista hyödyntää myös keskittämistä. (Huuhka 2022, 53.)

Rutiinituotteet ja palvelut koostuvat lukuista hankinnoista. Näiden rahallinen arvo on pieni ja kilpailevia toimittajia löytyy paljon. Hankinnat kuuluvat organisaation päivittäisiin perustuotteisiin ja menekki on suurta. Tälle ryhmälle on tyypillistä se, että hankintaprosessi aiheuttaa suhteessa paljon kustannuksia hankinnan arvoon nähden. Näitä tuotteita ja palveluita tulisikin ostaa paljon kerralla, sillä muutamaan hankintaan käytetty aika voi tulla kalliiksi organisaatiolle. Rutiinituotteiden hankintaprosessien tehostamiseen tulisi käyttää mahdollisimman paljon automatisaatiota. Hajallaan olevia hankintoja tulisi keskittää isommiksi kokonaisuuksiksi jolloin molempien osapuolien mielenkiinto kasvaa. (Huuhka 2022, 53-54.)

4.2 Lainsäädäntö

Euroopan komissio hyväksyi vuonna 2024 direktiivin yritystoiminnan kestävästä toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD). Kyseisen direktiivin tavoite on edistää kestävästä ja vastuullista toimintaa yritystoiminnassa globaalilla tasolla sekä saada ympäristön ja ihmisoikeuksien suojele osaksi yritysten toimintaa ja hallintoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2025.)

Direktiivi määrää yrityksille huolellisuusvelvoitteen (due diligence), jonka mukaan yrityksillä on vastuu tunnistaa, estää, vähentää ja lopettaa kaikki sellaiset toimet, joilla on negatiivinen vaikutus ihmisoikeuksiin sekä ympäristöön. Huolellisuusvelvoite ulottuu yritysten toimintaketjuihin ja tytäryhtiöihin. Direktiiviä sovelletaan EU:ssa toimiviin suuryrityksiin, joilla on yli tuhat työntekijää ja maailmanlaajuinen liikevaihto ylittää 450 miljoonaa euroa. (TEM 2025.)

Tilaajavastuulain tarkoituksena on yritysten välisen kilpailun tasavertaistaminen ja edistää työehtojen noudattamista. Lisäksi tarkoituksena on varmistaa, että yritysten ja julkisoikeudellisten yhteisöjen vuokratyön tai alihankinnan sopimuskumppanit täyttävät kaikki lakisääteiset velvoitteet. (Tilaajavastuulaki 2006/1233 § 1.)

Laissa tilaajalla tarkoitetaan kotimaista tai ulkomaalaista yritystä, julkisoikeudellista yhteisöä tai elinkeinonharjoittajaa. Vuokratyöntekijällä laissa tarkoitetaan työntekijää, joka on tehnyt työsopimuksen suomalaisen tai ulkomailla toimivan työnantajan kanssa ja työnantaja on siirtänyt työntekijän töihin työn tilaajan käyttöön työntekijän suostumuksella. Alihankintasopimuksessa laissa tarkoitetaan tilaajan ja tilaajan sopimuskumppanin välistä sopimusta työtuloksen suorittamista vastiketta vastaan. (Tilaajavastuulaki 2006/1233 § 3.)

Selvitysvelvollisuus on työn tilaajalla aina kun sopimuksessa on sovittu rakentamisesta. Selvitysvelvollisuuteen kuuluu selvitys sopimuskumppanin rekisteröinnistä eli kuuluuko organisaatio ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja arvonnäkövelvollisten rekisteriin, kaupparekisteriote,

veronmaksuja koskeva selvitys, todistus työntekijöiden eläkevakuutuksista ja niiden suorittamisesta ja mahdollisten erääntyneiden maksujen kohdalla maksusuunnitelma. Lisäksi tarvitaan selvitys työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista, selvitys työterveyshuollon järjestämisestä ja rakennuttamista koskevissa sopimuksissa todistus tapaturmavakuutuksesta. Edellä mainitut tarkastukset tulee tehdä ennen sopimuksen tekoa. (Tilaaajavastuulaki 2006/1233 § 5.)

4.3 One-time vendor

One-time vendor eli kertakäyttöinen toimittaja on järjestelmällinen toiminnallisuus, jota käytetään silloin kun liikekumppanin kanssa käydään kertaluontoinen liiketoimi. Toiminnallisuuden ideana on se, että tämänlaista kertaluontoista liiketoimea varten et tarvitse päätietuetta, joka veisi paljon tilaa vaan voit luoda kertakäyttöisen toimittajan. (SAP 2025.)

Microsoftin D365-järjestelmässä kertakäyttöinen toimittaja voidaan luoda nopeasti, jos organisaatiossa ei tarvita hyväksyntää tai ostotilausta sopimusmuodossa. Kertakäyttöistä toimittajaa voidaan käyttää erilaisiin rekisteröitymismaksuihin, asiakaspalautuksiin tai muuhun vastaaviin maksuihin. Kyseiselle toimittajalle ei ole olemassa päätietuetta (master record). (Microsoft 2022.)

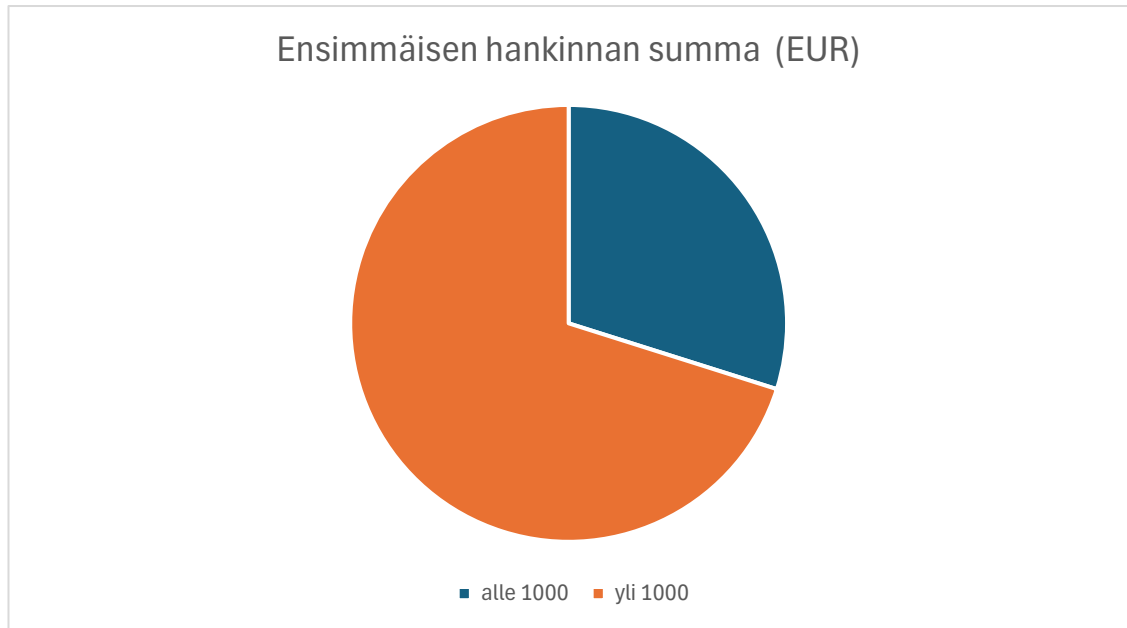
5 NYKYTILANNE TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

Nykytilanne yrityksessä selvitettiin haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Yrityksen työntekijöistä haastateltiin kahta toimihenkilöä, yhtä talousosastolta ja yhtä osto-osastolta. Alustavassa havainnoinnissa toimittajan perustamisprosessin ymmärrettiin jakautuvan näiden kahden osaston välille, ja haastattelut vahvistivat tämän alustavassa havainnoinnissa tehdyn hypoteesin.

5.1 Toimittajan perustaminen ERP-järjestelmässä

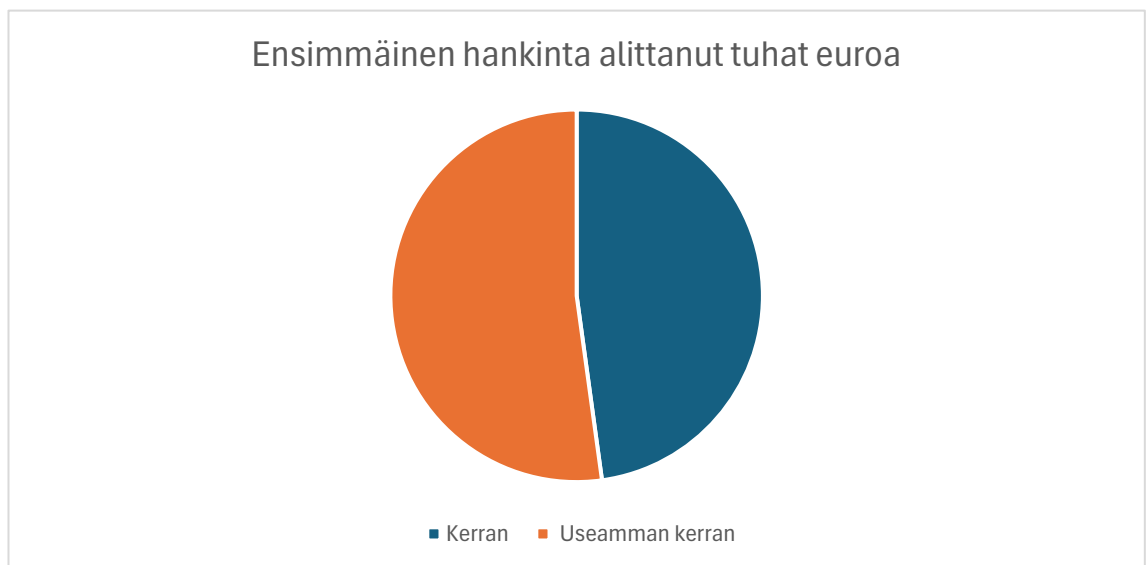
Uusia toimittajia perustetaan toimeksiantajalla viikoittain, mutta perustettavien toimittajien määrä voi vaihdella. Hiljaisempina viikkoina uusia toimittajia perustetaan yksi tai kaksi viikossa, mutta kiireisempinä viikkoina uusia toimittajia saataan tarvita jopa viidestä kymmeneen kappaletta. Saattaa olla myös yksittäisiä viikkoja, kun toimittajia ei tarvitse perustaa. Uusia toimittajia perustetaan investointien, erilaisten projektien ja muiden liiketoiminnasta lähtöisin olevien tarpeiden vuoksi. Jonkin verran toimittajia perustetaan toimittajien organisaatiomuutosten vuoksi, jolloin toimittajan y-tunnus ja muut mahdolliset tunnistetiedot ovat muuttuneet.

Jotta pystyttiin ymmärtämään paremmin, miksi toimeksiantaja tarvitsee uusia toimittajia viikoittain, lähdettiin Lean-ongelmanratkaisun kahdeksan vaiheen periaatteen mukaisesti selvittämään ongelman juurisyy ja analysoimaan millaisille toimittajille vuonna 2025 on ollut tarve. Toimeksiantajan datan perusteella selvitettiin millaisia uusia toimittajia vuonna 2025 on perustettu. Selvitys tehtiin lataamalla ERP-järjestelmästä listaus kaikista perustetuista toimittajista aikavälillä 1.1.2025-15.10.2025. Tämän jälkeen luokiteltiin perustettujen toimittajien ensimmäiset hankinnat alle ja yli 1000 euron luokkiin. Lisäksi selvityksessä tarkasteltiin, tehtiinkö yksittäisille toimittajille lokakuun loppuun mennessä yksi vai useampi ostotilaus tai onko ostoreskontraan tullut toimittajalta yksi vai useampi lasku. Tarkastelujakson aikana konsernin ulkopuolisia uusia toimittajia perustettiin 77 kappaletta.



Kuvio 2. Ensimmäisen hankinnan määrä euroina 1.1.2025-15.10.2025.

Kuviossa 2 on havainnollistettu kaikki toimeksiantajan organisaatiossa aikavälillä 1.1.2025-.15.10.2025 perustettujen toimittajien ensimmäisen hankinnan summa. Havaittiin, että 30 prosenttia ensimmäisistä hankinnoista alitti tuhat euroa. Tämän perusteella voidaan todeta, että melkein kolmasosa uusista toimittajista perustettiin pienimuotoisen hankinnan perusteella.



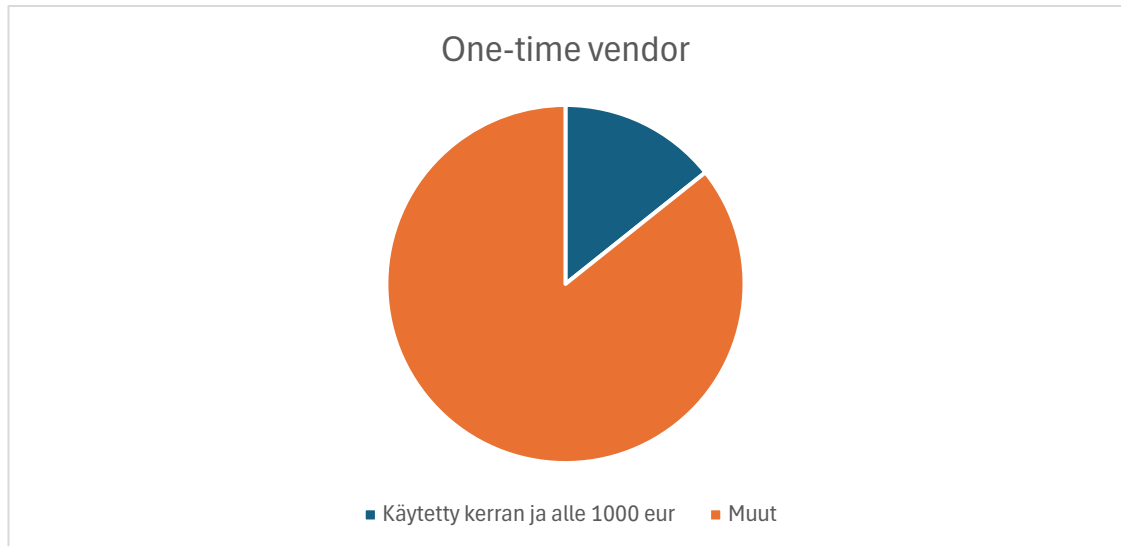
Kuvio 3. Kuinka monta kertaa on käytetty toimittajaa, jonka ensimmäinen hankinta on alittanut tuhat euroa.

Kuviossa 3 on havainnollistettu, kuinka montaa kertaa on käytetty toimittajaa, jonka ensimmäinen hankinta on alittanut tuhat euroa aikavälillä 1.1.2025-31.10.2025. Havaittiin, että 48 prosenttia toimittajista, joiden ensimmäinen hankinta alitti tuhat euroa, käytettiin tarkastelujakson aikana vain kerran. Eli toimittajalle on tullut vain yksi ostolasku ostoreskontraan tai toimittajalle on tehty vain yksi ostotilaus.



Kuvio 4. Kuinka monta kerta on käytetty toimittajaa, jonka ensimmäinen hankinta on ylittänyt tuhat euroa.

Kuviossa 4 on havainnollistettu, kuinka montaa kertaa on käytetty toimittajia toimeksiantajan organisaatiossa aikavälillä 1.1.2025-31.10.2025. Havaittiin, että 31 prosenttia, joiden ensimmäinen hankinta on ylittänyt tuhat euroa, käytettiin tarkastelujaksolla useamman kerran. Näihin hankintoihin lukeutui esimerkiksi investointeja ja teknisiä syitä kuten y-tunnuksen muutos. Vastaavasti 69 prosenttia näistä toimittajista käytettiin useamman kerran. Näihin hankintoihin lukeutui investointeja, messuja, projekteja ja kunnossapitoa.



Kuvio 5. Kertakäyttöisen toimittajan kriteerit täyttävien osuus kaikista perustetuista toimittajista.

Kuviossa 5 on havainnollistettu toimittajat, joiden ensimmäinen hankinta on alittanut tuhat euroa ja joita on käytetty vain kerran tarkastelujakson 1.1.2025-31.10.2025 aikana. Sinisellä on siis havainnollistettu ne toimittajat, jotka olisi voitu perustaa kertakäyttöinen toimittaja-toiminnallisuudella. Näitä on kaikista 1.1.2025-15.10.2025 perustetuista toimittajista 14 prosenttia.

5.2 Liikekumppaneiden tunnistaminen

Prosessi pohjaa Luvata Oy:n Policy for Business Partner Confirmation-säännösten uusien liikekumppaneiden tunnistamisesta (2022). Säännöstyössä on määritetty suoritettavat askeleet, jotka jokaisen Luvata-konserniin kuuluvan yhtiön tulee noudattaa jokaisen uuden liikekumppanin kanssa. Säännösten mukaan potentiaalisen liikekumppanin identiteetti tulee varmistaa tarkistamalla muun muassa organisaation y-tunnus, verotunnus tai muu vastaava. Lisäksi yrityksen nettisivuilta tulee varmistaa, että sähköpostiosoitteet täsmäävät ja yritykseen tulee ottaa yhteyttä varmistuakseen yhteyshenkilön identiteetistä. Säännösten tarkoituksena on siis antaa ohjeistus liikekumppaneiden henkilöllisyyden varmistamiseen rikollisuuden estämiseksi kuten henkilöllisyysvarkauksien, kyberuhkien tai muiden petoksien varalta.

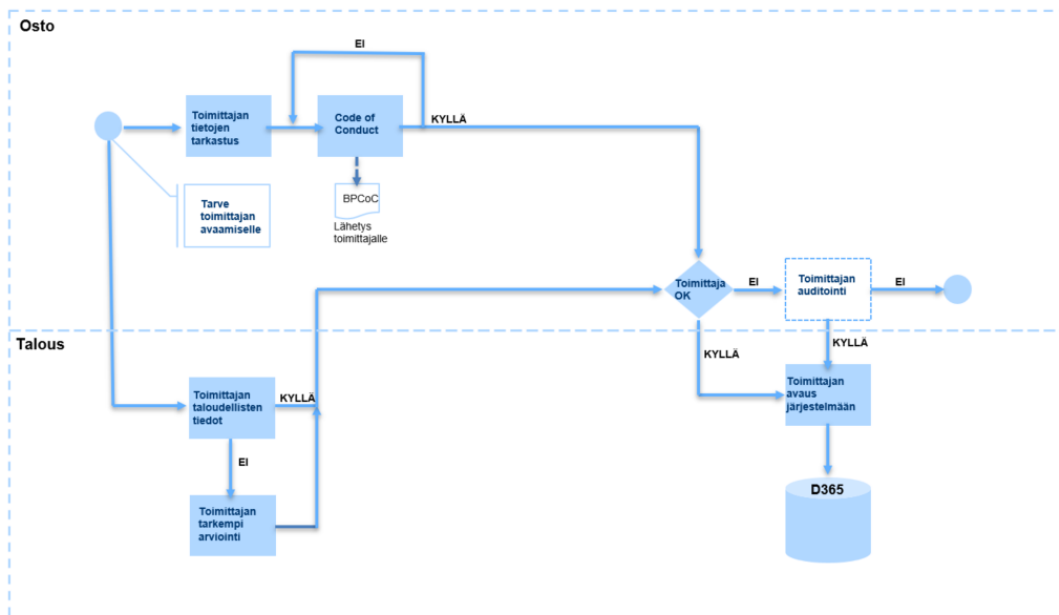
Tunnistamista ei tehdä pelkästään edellä mainitun Luvata Oy:n säännösten noudattamiseksi. Tarkastusprosessia halutaan käyttää myös yrityksen oman riskienhallinnan vuoksi. Lisäksi CSDDD velvoittaa suuryrityksiä tunnistamaan, vähentämään sekä lopettamaan myös toimitusketjussaan kaiken sellaisen toiminnan, jolla on negatiivinen vaikutus ihmisoikeuksiin ja/tai ympäristöön. Lisäksi Suomen tilaajavastuulaki velvoittaa yrityksiä tarkastamaan alihankkijansa lainmukaisten velvoitteiden täyttymisen ennen sopimuksen tekoa. Ydinajatuksena on, että halutaan tuntea organisaatio, jonka kanssa toimitaan. Tilaajavastuulain edellyttämät tarkastukset täytetään tarkastamalla toimittajan tiedot Vastuu Group järjestelmästä.

Kun Luvata Pori Oy:n asiakkaat auditoivat toimeksiantajaa, kiinnittävät he uuden toimittajan perustamisprosessissa huomioita enenevässä määrin siihen, miten Luvata tarkastaa uudet toimittajansa. Asiakkaat haluavat, että prosessi on selkeästi dokumentoitu ja todennettavissa, jotta toimittajan laatu sekä riskienhallinta on hyvin huomioitu. Asiakkaille erityisen tärkeää ovat selkeät prosessikuvaukset ja niiden todennettavuus. Kaikkien toimittajien tulee allekirjoittaa Business Partner Code of Conduct (Luvata Oy, 2025) ja sitoutua siinä esitettyihin kriteereihin.

5.3 Uuden toimittajan tarkastusprosessi

Kuviossa 5 toimeksiantajan edustaja on itse kuvannut prosessin. Kuten aikaisemmin mainittu ja myös alla olevasta kuvioista 5 on havaittavissa, että prosessi jakautuu toimeksiantajan organisaatiossa kahden osaston välille. Tällä prosessilla tarkastetaan kaikki konsernin ulkopuoliset toimittajat. Konsernin sisäisille toimittajille on oma prosessinsa, jossa tarkastusperiaatteet poikkeavat ulkopuolisten toimittajien perustamisprosessista. Kuten aiherajauksessa on aikaisemmin mainittu, tässä työssä keskitytään vain konsernin ulkopuolisiin toimittajiin.

Uuden toimittajan perustaminen



2

LUVATA
A Group Company of MITSUBISHI MATERIALS

Kuvio 6. Luvata Pori Oy:n prosessikuvaus uuden toimittajan perustamisesta. (Luvata Pori Oy marraskuu 2024.)

Kuviossa 6 mainittu tarve syntyy liiketoiminnasta. On tarve hankkia tuote tai palvelu uudelta toimittajalta. Käytännössä tämä ilmenee niin, että joko ostotilausta tehdessä huomataan, että tilausta ei voida tehdä loppuun ERP-järjestelmässä, sillä toimittajakoodi puuttuu. ostoreskontrassa laskun saavuttua, ERP-järjestelmä ilmoittaa, että laskulle ei löytynyt toimittajaa. Ostotilauksen tekijä tai ostoreskontraman hoitaja ilmoittavat osto- ja talousosastoille sähköpostitse hankinnan tarpeestaan.

Kun tarve uudelle toimittajalle on ilmennyt, osto tarkastaa yrityksen tiedot muun muassa Yritys- ja yhteisötietojärjestelmästä (YTJ) ja yrityksen omilta verkkosivuilta. YTJ:stä vahvistetaan, että yrityksen antama y-tunnus on oikea ja yritys on toiminnassa, eikä sitä ole esimerkiksi asetettu konkurssiin. Samalla tarkastetaan yrityksen muut rekisteröinnit kuten arvonlisäverovelvollisuusrekisteröinti sekä enakkoperintärekisteröinti. YTJ:ssä on nähtävillä myös yrityksen verovelkarekisteri, jonka tilanne tarkastetaan myös. Yrityksen verkkosivuja arvioidaan pääpiir-

teittäin, että ne näyttävät asiallisilta ja samalla tarkastetaan, että sähköpostin loppuosa vastaa verkkosivuilla ja sähköpostiketjussa toisiaan. Verkkosivuilta etsitään myös muita yhteystietoja, joiden kautta voidaan soittaa toimittajalle ja varmistaa, että henkilö, jonka kanssa on oltu yhteydessä sähköpostien välityksellä, työskentelee heidän organisaatiossaan. Hankintaosasto tarkistaa myös Vastuu-Groupin Luotettava Kumppani-palvelun kautta tilaajavastuulain mukaiset tiedot. Palveluun kuuluminen on vapaaehtoista, eli kaikkia yrityksiä ei ole mahdollista löytää tätä kautta. Sellaisessa tilanteessa yrityksen tiedot tarkastetaan Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) kaupparekisteristä. Edellä mainitut työvaiheet on kuviossa 6 kuvattu toimittajien tietojen tarkastuksena.

Tämän jälkeen toimittajalle lähetetään Luvatan Business Partner Code of Conduct luettavaksi ja allekirjoitettavaksi sähköisen allekirjoitustyökalun kautta. Business Partner Code of Conduct (Luvata 2025) on Luvata konsernin luoma dokumentti, joka määrittelee eettiset, lailliset ja kestäväyteen liittyvät vaatimuksen kaikille Luvata konsernin toimittajille, asiakkaille ja alihankkijoille. Vaatimusten piiriin kuuluu myös edellä mainittujen tahojen liikekumppanit. Dokumentissa velvoitetaan konsernin liikekumppanit noudattamaan kaikkia sovellettavia kansallisia ja ylikansallisia lakeja ja määräyksiä mukaan lukien kansanväliset yleissopimukset ja asiaankuuluvien viranomaisten kuten Yhdistyneiden kansakuntien (YK), Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ja Euroopan Unionin (EU) määräyksiä ja päätöksiä. Business Partner Code of Conductin mukaan liikekumppaneiden ei tule tukea tai osallistua minkäänlaiseen korruption tai lahjonnan muotoon. Lisäksi liikekumppanit eivät saa aiheuttaa mitään haittaa Luvata-konsernille ja heidän tulee ryhtyä asianmukaisiin huolellisuuskeinoihin (due diligence) tunnistaakseen ja eliminoidakseen riskejä heidän omissa arvoketjuissaan.

Business Partner Code of Conduct (Luvata 2025) mukaan kaikkien konsernin liikekumppanien tulee noudattaa ja edistää ihmisoikeuksia, työntekijöiden oikeuksia ja monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja osallisuutta kaikissa toiminnoissaan. Liikekumppanit eivät myöskään saa syrjiä ketään työntekijöistään. He eivät myöskään saa palkata alle 15-vuotiaita työntekijöitä tai ketään alle kansallisen lain, kumpi määrää korkeamman iän. Luvata pyrkii nollaan työtaturmaan ja odottaa

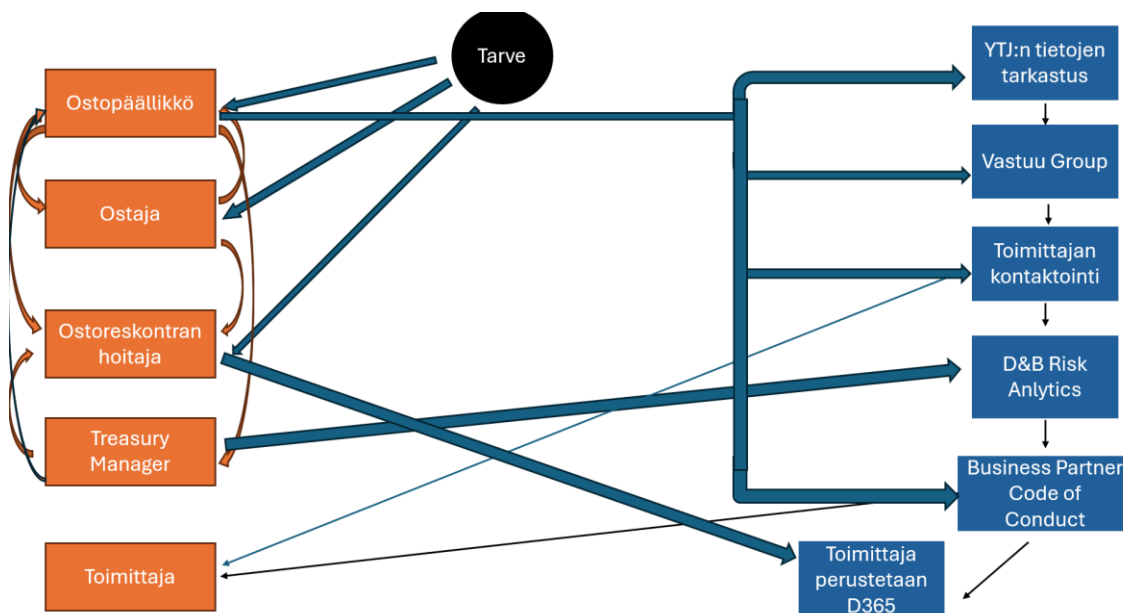
myös liikekumppaneidensa tarjoavan turvallisen, terveellisen ja varman työympäristön kaikille sidosryhmilleen. Luvata-konserni edellyttää, että kaikilta liikekumppaneilta, toimittajilta, asiakkailta ja alihankkijoilta löytyy asianmukaiset ympäristöluvat, joita laki vaatii ja heidän tulee tehdä töitä estääkseen ympäristörikkokset. Business Partner Code of Conduct edellyttää myös laadukkaiden tuotteiden toimittamista, jotka täyttävät kaikki sovellettavat vaatimukset tuoteturvallisuuden, ympäristösuorituskykylainsäädännön ja sopimusmääräysten mukaisesti.

Luvata Business Partner Code of Conduct lähetetään, jotta Luvata Pori Oy:n toimittajat (ja myös muut liikekumppanit) sitoutuvat dokumentissa määriteltyihin eettisiin, laillisiin ja kestävyteen liittyviin vaatimuksiin. Taustalla vaikuttaa myös CSDDD. Dokumentin allekirjoittaminen on yksi keino, jolla toimitusketjua sitoutetaan eettisiin, laillisiin ja kestävyteen liittyviin vaatimuksiin. Direktiivi ei aseta suoraan pienille ja keskisuurille (pk) yrityksille huolellisuusvelvoitetta. Business Partner Code of Conductilla voidaan muun muassa ulottaa myös pk-yrityksiin CSDD direktiivissä asetettuja ihmisoikeuksiin ja ympäristöön liittyviä velvoitteita.

Kun osto on suorittanut kaikki edellä mainitut toimenpiteet, ilmoitetaan taloudelle sähköpostitse, että oston tarkastukset ovat suoritettu. Talouden vastuulla on Dun & Bradstreetin avulla suoritettavat tarkastukset. Nämä suorittavat taloudessa muu kuin ostoreskontran hoitaja. Dun & Bradstreetin analyysiohjelmistotyökalun kautta selvitetään toimittajan tosiasialiset edunsaajat (Beneficial Owners) sekä ovatko tosiasialiset edunsaajat tai muut toimittajayrityksen vastuuhenkilöt sanktiolistoilla kuten Euroopan Unionin. Kun molempien osastojen suorittamat tarkastukset on tehty ja ostoreskontran hoitajaa informoitu, hän avaa uuden toimittajan ERP-järjestelmään. Järjestelmään syötetään yrityksen tiedot kuten nimi, Y-tunnus, ALV-tunnus, osoitetiedot, mahdolliset yhteyshenkilöt ja yhteystiedot sekä maksutiedot.

Tällä hetkellä ainoa selkeä ERP:ssä tapahtuva toimenpide on toimittajan perustaminen ja toimittajan tietojen täyttäminen eli prosessi toimii pitkälti ERP-järjestelmän ulkopuolella. Kommunikointi tapahtuu pääosin sähköpostitse toimihenkilöiden välillä. Code of Conductit lähetetään allekirjoitettavaksi sähköisen allekirjoitustyökalun kautta. Kuten kuviossa 7 sekä aikaisemmin esitettyssä kuviossa 6

näky, prosessi painottuu osto-organisaatioon. Talousosaston (Treasury Manager) vastuulla on Dun & Bradstreetissä suoritettavat tarkastukset eli sanktio-osuimien löytö. Ostoreskontran hoitajan vastuulla on toimittajan perustaminen toiminnanohjausjärjestelmään.



Kuvio 7. Havainnollistava kuva uuden toimittajan perustamisprosessista hyödyntäen arvovirtakarttaa.

Kuviossa 7 on havainnollistettu sinisillä laatikoilla uuden toimittajan perustamisprosessin vaiheet, jotka pitää suorittaa ennen kuin uusi toimittaja voidaan avata. Oransseilla laatikoilla on havainnollistettu henkilöt, jotka suorittavat kyseisessä prosessissa jotain. Mustilla nuolilla on kuvattu työvaiheiden eteneminen, sinisellä työvaiheen suorittaminen ja oransseilla sähköpostien vaihto/kommunikointi toimihenkilöiden välillä.

Kuvion 7 perusteella arvoa tuottavat asiat uuden toimittajan perustamisprosessissa ovat suoritettavat tarkastukset ja työvaiheet, joilla varmistutaan toimittajan identiteetistä ja sopivuudesta liikekumppaniksi. Arvoa tuottavia asioita eivät ole useat sähköpostiketjut toimihenkilöiden välillä. Kuitenkin jonkintasoinen kommunikointi on tarpeellista, jotta toimittaja saadaan perustettua. Kuten aiemmin todettu, uuden toimittajan perustamisprosessi ei ole toimeksiantajan organisaatiossa vain yhden toimihenkilön vastuulla. Näin ollen toimihenkilöiden on tarpeel-

lista kommunikoida työvaiheiden edistymisestä. Uuden toimittajan perustajaprosessia havainnoidessani kiinnitin erityisesti huomioita siihen, että tarpeen ilmoittaminen ja kommunikointi tarvittaville henkilöille voi vaatia useamman sähköpostin. Toimeksiantajan asiakkaat ovat myös itse todenneet, että itse tarkastukset ja niiden dokumentointi ovat merkittävimpiä asiakasarvoa tuottavia tekijöitä.

Toimittajien luokittelussa Luvata Pori Oy käyttää tällä hetkellä Kraljicin matriisia. Kuten kappaleessa 4.1 käytiin läpi, Kraljicin matriisi on ajattelu siitä, että kaikki tuotteet ja hankinnat eivät ole samanarvoisia. Hankinnat luokitellaan neljään eri osaa-alueeseen niiden strategisen merkityksen perusteella.

5.4 Havaitut ongelmat

Tällä hetkellä voidaan havaita ydinongelmaksi se, että tulee vastaan tilanteita, jossa uuden toimittajan tarve tulee esille vasta ostoreskontrassa. Tässä tilanteessa työ, tavara tai palvelu on tilattu ja mahdollisesti jo tehty, jolloin tarkastukset joudutaan tekemään jälkeinpäin ja usein kiireessä. Tarkastukset tulisi tehdä ennen kuin uudelta yritykseltä tilataan mitään, tarjouskilpailutuksen jälkeen. Kun tarve ilmenee vasta laskulla eikä ostotilaus vaiheessa, tämä on etenkin riskienhallinnan näkökulmasta ongelmallista.

Jatkuva eli viikoittainen tarve uusille toimittajille kuormittaa ja vaikeuttaa yrityksen toimittajanhallintaa. Jokaisen uuden toimittajan kohdalla ei ehditä perehtymään riittävästi uuden toimittajan Kraljicin matriisin mukaiseen kategorisointiin. Tällöin uuden toimittajan todellinen merkitys voi jäädä hankintaosastolta näkemättä. Kun uusia toimittajia on lyhyellä aikavälillä tullut useampia tarkastettavaksi, usein juuri kategorisoinnista ja uuden toimittajan merkityksen selvittämisestä yrityksen liiketoiminnan kannalta saatetaan tinkiä. Suuri uusien toimittajien määrä lisää helposti kuviossa 1 (s.21) havainnollistettuja massa- ja rutiinitoimittajia.

Merkittävä osa uusista toimittajista kuuluu Kraljicin matriisin mukaisiin rutiinitoimittajiin. Rutiinitoimittajien hankintaprosessi on itsessään arvokas verrattuna hankinnan arvoon, mutta hankintaprosessin suhteellinen arvo vain kasvaa, kun lisätään perusprosessin päälle aikaa vievä uuden toimittajan perustamisprosessi.

Uuden toimittajan perustamisprosessissa ei ole tällä hetkellä käytössä visuaalista johtamista. Ajantasaista tietoa ei ole nähtävillä kolmessa sekunnissa. Ajantasaista tietoa joutuu etsimään useammista sähköposteista sekä usein myös kysymään ja varmistelemaan kollegoilta ajantasaista tietoa. ERP-järjestelmässä ei ole olemassa selkeää yhtä sivua tai näkymää, josta kaikkien perustamisprosessissa olevien toimittajien tilannetta voisi seurata. Tästä seuraa hukkaa ajallisessa mielessä, mutta myös siitä näkökulmasta, että hiirtä joudutaan klikkaamaan monta kertaa turhaan sekä tietoa etsimään monesta paikasta ja odottamaan kollegoiden vastauksia. Prosessi koettiin haastatteluissa myös hieman liian raskaaksi toistettavaksi viikoittaisella tasolla ja ajoittain turhan byrokraattiseksi. Tästä aiheutuu myös hukkaa kun odotellaan hyväksyntää ja prosessin siirtymistä seuraavaan työvaiheeseen.

Toimihenkilöt kuvasivat prosessin haasteeksi sen hitauden. Etenkin Code of Conductin hyväksyttäminen toimittajilla saattaa kestää puolikkaasta päivästä jopa pariin viikkoon. Kommunikointi sähköpostien varassa ajoittain hidastaa myös prosessia. Sähköposteja tulee useilta tahoilta ja määrällisesti paljon, jolloin kaikkiin ei ehdi reagoida ja prosessin eteneminen hidastuu.

5.5 Positiiviset lähtökohdat

Positiiviseksi haastatellut toimihenkilöt kokivat prosessissa sen selkeyden. Vaikka prosessi on ajoittain hidas, kaikille on kuitenkin selkeää mitä tarkastuksia ja työvaiheita on suoritettava, jotta uusi toimittaja voidaan avata. Työnjako osastojen välillä tuntui haastateltavista luontevalta ja kaikilla on yhteneväinen käsitys mitä heiltä odotetaan ja mitä työvaiheita prosessiin sisältyy.

Luvata Oy:llä (2022) on oma säännöstönsä uusien toimittajien perustamiseen, jota Luvata Pori Oy on sitoutunut noudattamaan. Säännöstössä annetaan Luvata-konsernin jokaiselle yhtiölle ylitason ohjeistuksia siitä, millaisia asioita ja työvaiheita tulisi huomioida prosessissa. Luvata Porin uuden toimittajan perustamisprosessi nojaa hyvin vahvasti tähän konsernin julkaisemaan säännöstöön.

Havaittiin myös, että toimittajista tehtävät tarkastukset ovat riittävällä tasolla. Näin ollen ei ole tarpeellista lisätä uuden toimittajan perustamisprosessiin lisää työvaiheita. Havaintojen ja haastatteluiden perusteella ongelma nykytilassa on uusien toimittajien liiallisessa tarpeessa, heikossa visuaalisessa seurattavuudessa ja ERP-järjestelmän alhaisessa hyödyntämisessä.

6 LEAN FILOSOFIAN SOVELTAMINEN JA TAVOITETILA

6.1 Haastattelun henkilöstön toiveet

Toimihenkilöiden haastatteluiden perusteella henkilöstön toiveena on ERP-järjestelmän suurempi hyödyntäminen ja sähköpostien lukumäärän pientyminen. Toiveena oli myös perustamisprosessin parempi visuaalinen seurattavuus. Seurattavuudella tarkoitetaan työvaiheiden etenemisen koottua tarkastelua. Käytännössä halutaan siis yksi näkymä tai raportti, josta näkee keskeneräiset toimittajien avaukset sekä sen, missä vaiheessa prosessit ovat. Haastatteluissa esille nousi näiden kahden osa-alueen yhdistäminen yhdeksi toiminnallisuudeksi ERP-järjestelmässä. Tämän ajateltiin olevan kaikista tehokkain keino tehostaa prosessia ajallisesti.

Kertakäyttöinen toimittaja- toiminnallisuuteen suhtauduttiin haastatteluissa hyvin positiivisesti ja innokkaasti. Molemmat haastateltavat kokivat, että tämän toiminnallisuuden avulla voitaisiin vähentää prosessin byrokraattisuutta. Toiminnon avulla pystyttäisiin myös entistä paremmin ja selkeämmin luokittamaan tällaiset satunnaiset ja harvoin käytettävät toimittajat muista toimittajista erikseen. Huoleksi haastateltavat nostivat kertakäyttöisen toimittajan seurattavuuden. Eli miten määritellään rajat toiminnon käytölle ja miten näitä määriteltyjä rajoja seurataan.

6.2 One-time vendor

Tavoiteltava askel ongelman ratkaisemiseksi olisi, että prosessissa otetaan kertakäyttöinen toimittaja-toiminnallisuus käyttöön. Luvata Business Partner Code of Conduct on ohjeistettu lähetettäväksi silloin kun hankinta ylittää tuhat euroa. Tämä mahdollistaa, että kaikki alle tuhannen euron hankinnat voitaisiin perustaa kevyemmällä tarkastusprosessilla, mutta tämä ei havainnoinnin perusteella nykyisellään toteudu. Kertakäyttöisen toimittajan käyttö nopeuttaisi merkittävästi ostoreskontran toimintaa. Kuten kohdassa 5.1 tehdyn selvityksen perusteella havaittiin ja todettiin, tarkastelujakson aikana perustetuista toimittajista 14 prosenttia sopisi kertakäyttöisen toimittajan kriteereihin. Kun näitä hankintoja varten perustettaisiin kertakäyttöinen toimittaja, byrokratia kevenisi,

jolla saavutettaisiin tehokkaampi ajankäyttö ja kokonaisprosessi olisi tiivistetympi. Näin vältettäisiin monivaiheinen täysimittainen uuden toimittajan avausprosessi. Toimihenkilöt kuvasivat, että prosessi on raskas toistaa jopa useita kertoja viikossa. Tämän toiminnallisuuden avulla "kierrossa" olevien uusien toimittajien määrä vähenisi ja niitä olisi helpompi seurata. Samalla toimittajanhallinta helpottuisi, sillä kertaluontoiset toimittajat, joille ei ole tarvetta olisi luokiteltu valmiiksi erikseen omaan kertaluontoisten toimittajien kategoriaan ja muut toimittajat olisivat erillisenä listauksena. Nämä kategoriat olisivat ERP-järjestelmässä erillisten koodien takana ja näiden on tarkoitus olla toisistaan erillisiä. Kertakäyttöisen toimittajan perustaminen olisi tällä tavoin tarkoitus olla oma kevyempi prosessinsa, jolloin sen kriteeristö voisi olla verrannollinen alle 1 000 euron toimittajiin jotka voitaisiin jo nykyisen säännösten puitteissa perustaa kevyemmällä prosessilla.

Kertakäyttöisen toimittajan käytössä tulee kuitenkin huomioida miten sitä seurataan ja mihin toiminnallisuuden käyttö rajataan, kuten toimihenkilöt haastatteluissa toivat myös esille. Toiminnallisuudelle tulee määritellä tarkasti rajat miten sitä käytetään organisaatiossa. Saako yhden kertakäyttöisen toimittajan kohdalla toiminnallisuutta käyttää vain kerran, vaikka hankinnan arvo olisi alle tuhat euroa? Saako toiminnallisuutta käyttää yhden toimittajan kohdalla useamman kerran kunhan hankintojen yhteissumma alittaa tuhat euroa? Mikä on prosessi kun kertaluontoisesta toimittajasta tuleekin pysyvä toimittaja? Miten arvioidaan onko hankinta kertaluontoinen vai onko toimittajan tarjoamille tuotteille tai palveluille säännöllinen tarve?

Toimeksiantajan organisaatiossa ei ole tällä hetkellä käytössä toimittajan kategorisointia osana uuden toimittajan perustamisprosessia. Kun toiminnallisuus otetaan käyttöön tulisi ensimmäisen hankinnan perusteella jo kartoittaa millainen tarve kyseiselle toimittajalle tulevaisuudessa on. Kohdassa 5.1. esitetyn selvityksen perusteella toimittajien joiden ensimmäinen hankinta on ollut alle tuhat euroa päädytään noin puolia käyttämään kerran ja vastaavasti puolia näistä useamman kerran. Eli alle tuhannen euron hankinta ei ole automaatio kertakäyttöisyydelle.

Ratkaisuehdotuksen mukaisesti kertakäyttöisen toimittajan käyttö aloitetaan niin, että jokaisen kertakäyttöisen toimittajan käyttö on rajoitettu yhteen tuhannen euron hankintaan vuodessa. Kun toiminto on saatu toimeksiantajan organisaatiossa sujuvasti käyttöön ja mahdolliset käyttöönoton ongelmat on taklattu, voidaan toiminnallisuuden käyttöä laajentaa siirtämällä tuhannen euron raja yksittäisestä hankinnasta vuotuisen rajaan. Toimeksiantajan ratkaistavaksi jää miten toiminnallisuuden käyttöä seurataan järjestelmässä jos halutaan tuhannen euron raja siirtää kerrasta vuosittaiseksi yhden toimittajan kohdalla.

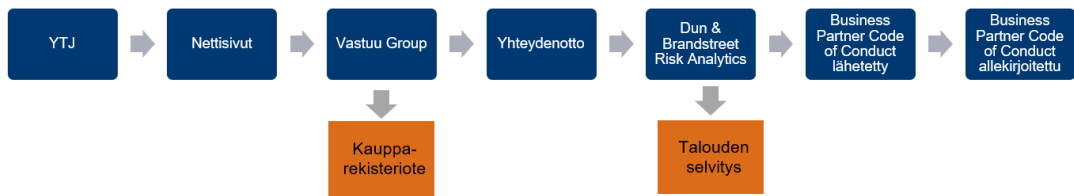
6.3 ERP-järjestelmän kehittäminen

Opinnäytetyön tekijän havainnoissa Luvata Pori Oy:n toimintatapoja ja ERP-järjestelmää opinnäytetyön tekijä havaitsi, että ERP-järjestelmässä on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia uuden toimittajan perustamisprosessin tukemisessa. Edellisessä kappaleessa käsitelty kertakäyttöinen toimittaja ja sen käyttöönotto on yksi selkeä järjestelmäkehityksen kohde. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijä löysi myös muita toiminnallisuuksia, jotka tukisivat prosessia. Näitä olivat aktiivisen ja ei-aktiivisen kentän luominen toimittajatietoihin sekä työjärjestys- toiminnallisuuden käyttöönotto.

Workflow:lla eli työnkululla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä järjestelmällistä toiminnallisuutta, jolla kuvataan sarjaa tehtäviä tai vaiheita, jotka suoritetaan määrittelyssä järjestyksessä. Aktiivisella toimittajalla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan toimittajaa, joka on käytössä ja hyväksytty uuden toimittajan perustamisprosessin kautta. Toimittajalta ostetaan tuotteita ja palveluita säännöllisesti. Ei-aktiivisella toimittajalla tarkoitetaan toimittajaa, jolta ei ole ostettu tuotteita tai palveluita pidempään aikaväliin. Toimittajan toiminta on voinut myös loppua kokonaisuudessaan tai esimerkiksi toimittajan toimitusvarmuudessa on ollut haasteita, jonka vuoksi yhteistyö on haluttu lopettaa.

Käytännössä ERP-järjestelmään luotaisiin toimittajien taakse uusi kenttä, johon määrittellään onko toimittaja aktiivinen vai ei-aktiivinen. Aktiivisten ja ei-aktiivisten toimittajien kenttä toimisi järjestelmässä jo olevan On hold- toiminnon rinnalla.

On-hold toiminnolla ERP-järjestelmässä voidaan nykyisellään rajoittaa toimittajan kanssa käytävää toimintaa, kuten esimerkiksi laskutusta. Aktiivisten ja ei-aktiivisten toimittajien listaamisella On hold- toiminnon lisäksi saataisiin käsitys siitä, mitkä toimittajat ovat esimerkiksi lopettaneet toimintansa kokonaan. Toimintoa voisi hyödyntää myös yhdessä työjärjestys-toiminnon kanssa niin, että ensin tarkastetaan ja vahvistetaan yrityksen perustiedot. Tämän jälkeen toimittajayritys perustettaisiin järjestelmään, jonka jälkeen työjärjestys lähtisi pyörimään. Kun työjärjestys olisi kokonaisuudessaan suoritettu, toimittajan status muuttuisi ei-aktiivisesta aktiiviseksi. Alla olevassa kuviossa 8 on havainnollistettu työnjärjestys toiminnallisuuden sisältö.



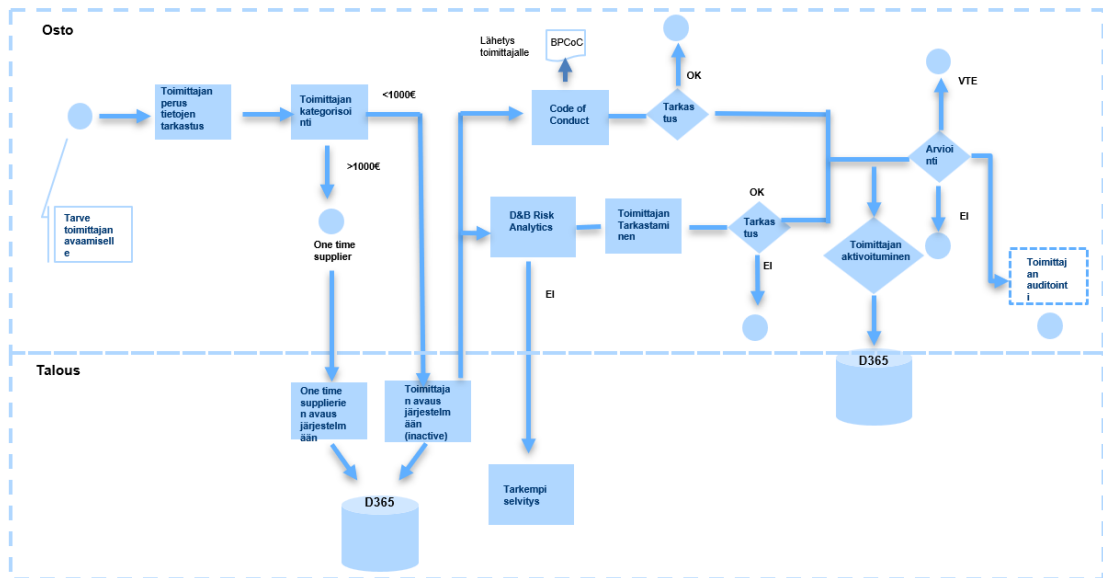
Kuvio 8. Kuvaus työnjärjestyksestä järjestelmässä

Tämän jälkeen määriteltäisiin uuden toimittajan perustamisprosessin työnjärjestyksen määrittely ERP-järjestelmään. Kuviossa 8 on havainnollistettu ehdotetun työnjärjestyksen sisältö ja järjestys. Työjärjestyksellä saadaan prosessiin visuaalinen johtaminen käyttöön. Lisäksi kun koko prosessi on ERP-järjestelmässä, on prosessin dokumentaatio selkeämpää ja läpinäkyvämpää. Työnjärjestyksen avulla kaikki dokumentaatio olisi tallennettu yhteen paikkaan. Toimittajan tiedoista olisi helppo jäljittää ne tarkastukset, jotka on tehty ja kenen toimesta. Toimeksiantajan asiakkaat auditoidessaan kiinnittävät paljon huomioita siihen miten toimeksiantaja tarkastaa toimittajansa, jolloin työjärjestyksen tarjoama dokumentaatio lisäisi asiakasarvoa huomattavasti. Työjärjestys-toimintaa voitaisiin hyödyntää myös toisinpäin eli automatisoida aktiivisen toimittajan määrittely ei-aktiiviseksi toimittajaksi. Kriteerinä voisi olla esimerkiksi ei ostotilauksia yli 24 kuukauteen tai heikentynyt toimitusvarmuus.

Alla olevassa kuviossa 9 on esitetty tavoitetila vuokaavion muodossa. Vuokaavion laativat opinnäytetyön tekijä ja toimeksiantajan edustaja yhdessä.

Kuviossa 9 on esitetty miltä uuden toimittajan perustamisprosessi näyttäisi kun opinnäytetyön tekijän suosittelemat toimenpiteet otettaisiin käyttöön.

Uuden toimittajan perustaminen - tavoitetila



Kuvio 9. Vuokaavio tavoitetilasta. Salla Rounamaa & Markus Westervik, Luvata Pori Oy.

Kuviossa 9 havainnollistettu tavoitetila alkaa tarpeesta toimittajalle samalla tavoin kuin nykytilassa. Tarve ilmenee ostotilauksen tai laskun myötä. Tämän jälkeen toimittajan perustiedot tarkastetaan. Perustiedoilla tarkoitetaan Vastuu Groupin ja YTJ:n tietokantojen tarkastamista. Nämä tehdään ensin, mutta niiden tekijä dokumentoi ne myös työjärjestykseen, jotta kaikki tarkastukset ovat dokumentoitu tehdyksi sekä on jäljitettävissä tarkastuksen tekijä. Tämän jälkeen toimittaja luokitellaan hankinnan loppusumman sekä tarpeen mukaan (jatkuva vai kertaluontoinen). Jos toimittajalta ostettava palvelu tai hankinta alittaa tuhat euroa perustetaan ERP-järjestelmään kertakäyttöinen toimittaja. Jos toimittajalle todetaan olevan jatkuva tarve perustetaan ERP-järjestelmään ei-aktiivinen toimittaja ja aloitetaan työjärjestys järjestelmässä.

Työjärjestykseen sisältyy vuokaaviossa eli kuviossa 9 mainitut Business Partner Code of Conductin lähetys, toimittajan syvällisemmät tarkastukset ja toimittajan tarkastaminen Dun & Bradstreetin Risk Analytics- työkalulla. Vaikka YTJ:n ja

Vastuu Groupin tiedot tarkastetaan ennen kuin varsinaisesti työjärjestys järjestelmässä alkaa on ne kuviossa 8 sisällytetty työjärjestykseen, jotta kaikki tarkastukset tulevat dokumentoitua. Kun työnjärjestys toiminnallisuuteen kuuluvat tarkastukset on suoritettu järjestelmä aktivoi toimittajan, jonka jälkeen sen käyttöä ei ole mitenkään rajattu. Tarkastuksien lopputuloksesta riippuen toimittaja auditoidaan tarvittaessa ennen toimittajan kanssa yhteistyön aloittamista.

Visuaalisen johtamisen kannalta on erityisen tärkeää huomioida, että järjestelmästä on saatavilla listaus uusista toimittajista, joiden työjärjestysprosessi on kesken. Näin prosessissa visuaalinen johtaminen olisi toiminnassa, kun yhdellä näkymällä olisi löydettävissä ajantasainen lista keskeneräisistä toimittajista, jopa kolmessa sekunnissa. Visuaalisen johtamisen näkökulmasta aktiivisten ja ei-aktiivisten toimittajien listaus helpottaisi organisaation toimittajanhallintaa ja lisäisi visuaalisen johtamisen määrää. Ei-aktiivisten toimittajien luokkaan saataisiin helposti eriytettyä konkurssiin menneet tai muuten toimintansa lopettaneet toimittajat, sekä sellaiset organisaatiot joiden kanssa yhteistyö on päättynyt. On hold-toiminto olisi jatkossa järjestelmässä vain väliaikaista toimittajan käytön rajoittamista varten.

6.4 Lyhytaikaiset vastatoimet

Lyhytaikaiset vastatoimet ovat opinnäytetyöprosessin aikana tehtyjä toimenpiteitä. Ongelmanratkaisun kahdeksan vaiheen mukaisesti lyhytaikaisia vastatoimia otetaan käyttöön samalla kun pidempiaikaisia vastatoimia kehitetään. Lyhytaikaiset vastatoimet ovat luonteeltaan väliaikaisia ja yksinkertaisia toteuttaa käytännössä.

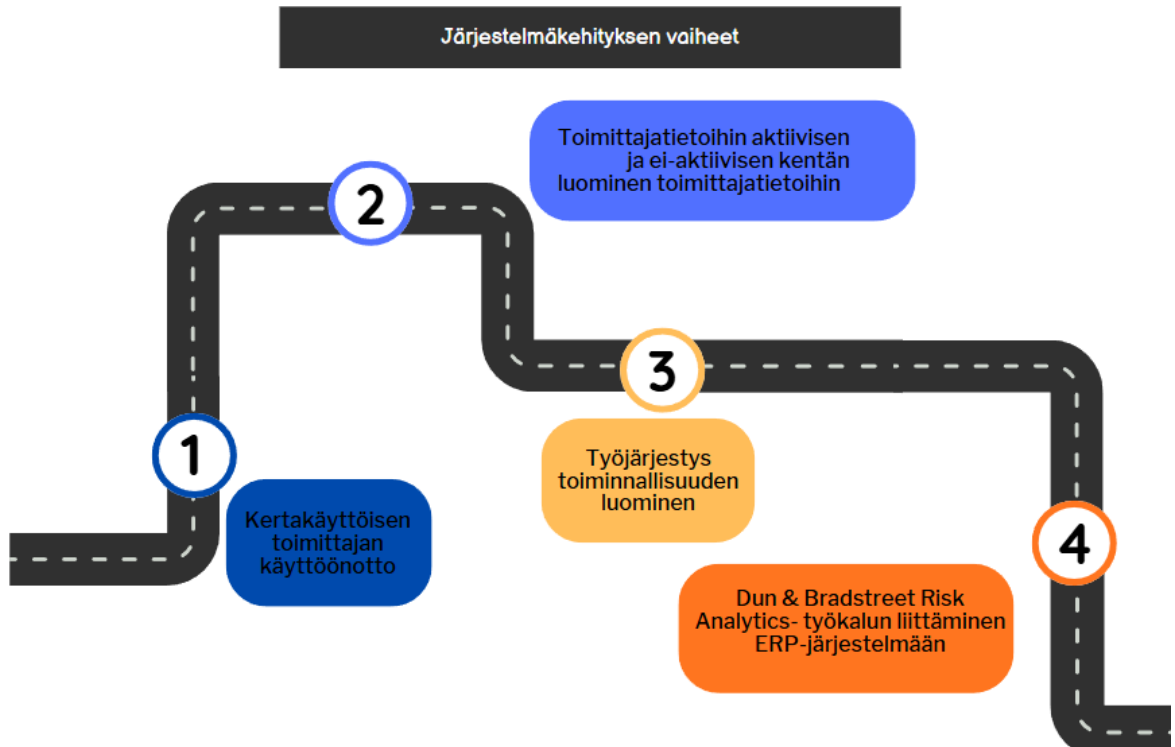
Uuden Dun & Bradstreetin Risk Analytics-työkalun avulla oli mahdollista luoda myös ostopäällikölle tunnukset järjestelmään, jossa talousosasto on aikaisemmin ainoastaan suorittanut tarkastukset. Tämän myötä osto-osastolla on mahdollisuus tehdä kaikki toimittajiin liittyvät tarkastukset itse ja ilmoittaa ostoreskontran hoitajalle kun uuden toimittajan saa avata järjestelmään. Tämän muutoksen myötä on havaittu, että sähköpostien määrä toimihenkilöiden välillä

on vähentynyt. Kuten kuviossa 9 on havainnollistettu talous- osasto vastaa edelleen tarvittaessa syvällisemmistä selvityksissä.

Molemmat toimihenkilöt nostivat henkilöstön paremman sisäisen ohjeistuksen yksinkertaisena tehostamisen keinona. Parempaa ohjeistusta kohdennettiin nimenomaan uusien toimittajien tarpeen määrittelyyn. Henkilöstöä ohjeistettiin selvittämään hankinnan tarpeen ilmetessä voiko tuotteen tai palvelun ostaa olemassa olevalta toimittajalta. Tässä osto-osasto on tärkeänä apuna. Lisäksi terävöitettiin, että tarpeesta pitäisi ilmoittaa tarjouskilpailu vaiheessa osto-osastolle. Osto-osastoa ohjeistettiin myös kommunikoidaan entistä enemmän muiden osastojen kanssa siitä mihin tarpeeseen pyydettävä toimittaja tarvitaan.

6.5 Pitkäaikaiset vastatoimet

Tavoitetilan saavuttaminen vaatii isompaa järjestelmäkehitystä, jota ei suoriteta hetkessä. Ensin on tunnistettava tarkalleen mitä järjestelmän osia pitää kehittää. Kun tämä on suoritettu olisi hyvä tarkastella mitä kaikkea pystytään yrityksen sisällä itse kehittämään ja parantamaan sekä millaisia resursseja tämä vaatii toimeksiantajalta. Tämän jälkeen tunnistetaan osa-alueet, joita ei pystytä suorittamaan itse ja joihin tarvitaan ulkopuolisia palveluntarjoajia. Organisaatiolla on vakituinen palveluntarjoaja järjestelmäkehitystä varten. Tätä varten kehitettävistä järjestelmän osa-alueista tulee tehdä tiketti palveluntarjoajalle. Kuviossa 10 on havainnollistettu toimenpiteet ja niiden toteutettava järjestys, joilla toimeksiantaja voi kehittää ERP-järjestelmäänsä tukemaan paremmin uuden toimittajan perustamisprosessia.



Kuvio 10. Opinnäytetyön tekijän suosittelemat järjestelmäkehityksen vaiheet toimeksiantajalle.

Kuten kuviossa 10 on havainnollistettu ensimmäisenä kehityskohteena on kertakäyttöisen toimittajan käyttöönotto. Järjestelmällisesti toiminnallisuuden käyttöönotto on kaikista yksinkertaisin tarvittavista kehityskohteista, jolloin siitä on helpoin aloittaa. Kertakäyttöinen toimittaja- toiminnallisuudelle on myös selkeä tarve, sillä kuten kuviossa 5 on todettu ja havainnollistettu 14 prosenttia tarkastelujakson aikana perustetuista toimittajista olisi sopinut kertakäyttöiselle toimittajalle asetettuihin kriteereihin. Näin tällä toiminnallisuudella saataisiin vähennettyä suoraan hukkaa.

Toisena vaiheena on kuviossa 10 esitetty aktiivisen ja ei-aktiivisen toimittajan kentän luominen toimittajatietoihin. Tämä toiminnallisuus tarvitaan työjärjestys toiminnallisuutta varten, jolloin se tarvitsee kehittää ennen työnjärjestyksen kehittämistä. Kolmantena vaiheena on työjärjestys toiminnon luominen ja käyttöönotto ERP-järjestelmässä.

Osaksi työjärjestys toimintaa olisi myös mahdollista liittää Dun & Bradstreetin Risk Analytics- työkalu. Tämä on kuviossa 10 esitetty vaihe 4. Tämä halutaan

tehdä vasta sen jälkeen kun työjärjestys toiminto on otettu käyttöön ja todettu toimivaksi. Lyhytaikaisissa vastatoimissa ostopäällikölle annetut tunnukset järjestelmään ovat osoittautuneet hyväksi ratkaisuksi ja sellaisenaan yksinkertaistanut prosessia. Näin ollen kuviossa 10 esitetyt kehitysvaiheet 1-3 ovat olennaisempia, sillä ne lisäävät selvästi asiakasarvon määrää prosessissa ja samalla vähentävät hukkan määrää prosessissa. Toimeksiantajalle on opinnäytetyöprosessin aikana toimitettu yksityiskohtaisempi selvitys siitä, miten toiminnallisuudet otetaan teknisesti käyttöön. Yrityssalaisuuden vuoksi, sitä ei ole opinnäytetyössä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Toimeksiantajan toimihenkilöiden suhtautuminen esitetyn ratkaisuehdotuksen toteutukseen oli positiivista. Ongelmaan on pidemmän aikaa toivottu ratkaisua ja toimihenkilöt olivat iloisia, että ratkaisua lähdetään vihdoin edistämään. Ratkaisuehdotukseen suhtauduttiin myös positiivisesti. Kiitosta opinnäytetyön tekijä sai erityisesti avoimen keskustelukulttuurin luomisesta.

7.1 Tavoitteiden arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli tekijälleen hyvin opettavainen kokemus. Sopivien Lean-työkalujen valitseminen oli yllättävän aikaa vievä prosessi. Ensin harkittiin perinteistä 5S-menetelmää, mutta syvällisempi perehtyminen Lean-filosofiaan ja toimeksiantajan ongelmaan sekä toimintaympäristöön osoittivat, että 5S-menetelmää parempi vaihtoehto olisi yhdistellä useampia työkaluja. Pohdinnan perusteella päädyttiinkin opinnäytetyössä käytettyihin arvovirta-analyysiin, visuaalinen johtamiseen ja ongelman ratkaisun kahdeksaan vaiheeseen. Nämä osoittautuivat opinnäytetyön tekijän mielestä juuri sopiviksi valinnoiksi toimeksiantajan ongelma ja toimintaympäristö huomioiden.

Vastatessa tutkimuskysymyksiin miten tehdä Luvata Pori Oy:n uuden toimittajan perustamisprosessista tehokkaampi ja yksinkertaisempi ja miten ERP-järjestelmää pitäisi kehittää, jotta prosessista tulee tehokkaampi? Tehokkuudella opinnäytetyössä tarkoitettiin ajallista tehokkuutta eli miten sama prosessi voidaan suorittaa lyhyemmässä ajassa. Luvata Pori Oy:n uuden toimittajan perustamisprosessista saataisiin tehokkaampi ottamalla ERP-järjestelmässä käyttöön Työjärjestys-toiminnallisuus, luomalla aktiivisten ja ei-aktiivisten toimittajien kenttä toimittajatietoihin. Kertakäyttöisen toimittajan käyttöönotto ERP-järjestelmässä on myös merkittävä tekijä ajallisen tehokkuuden lisäämisessä.

Tarkastellessa toimeksiantajan uuden toimittajan perustamisprosessin nykytilaa, havaittiin, että suoritettavat tarkastukset ovat riittävällä tasolla. Eli niiden määrä ei tarvinnut lisätä eikä myöskään poistaa. Eniten hukkaa prosessissa aiheutti vaikeus löytää ajantasaista tietoa. Hukkaa aiheuttajia tekijöitä olivat myös tiedon

pirstaleisuus, pitkät sähköpostiketjut ja prosessin visuaalinen näkymättömyys. Johtopäätöksenä olikin, että suurin tarve prosessin ajallisessa tehostamisessa oli prosessin visuaalisessa seurattavuudessa ja toimihenkilöiden kommunikoinnin helpottamisessa.

Vastatessa tutkimuskysymykseen miten kertakäyttöinen toimittaja- toimintoa voidaan hyödyntää prosessin tehostamisessa, opinnäytetyön tekijän mielestä kertakäyttöisestä toimittajasta olisi selkeää hyötyä etenkin uuden toimittajan perustamisprosessin ajallisessa tehostamisessa. Kertakäyttöisen toimittajan avulla voidaan kriteerit täyttävän toimittajan tarkastukset suorittaa ajallisesti huomattavasti nopeammin, sillä työvaiheita on paljon vähemmän. Toiminnallisuuden avulla saadaan myös ERP-järjestelmässä eri koodiston taakse nämä kertaluontoiset ja ydinliiketoiminnan kannalta vähäpätöiset toimittajat. Analysoitaessa perustettuja toimittajia tarkastelujaksolla 1.1.2025-15.10.2025 havaittiin, että 14 prosenttia kaikista perustetuista toimittajista olisi voitu perustaa Kertakäyttöinen toimittaja -toiminnallisuudella, jolloin ajallista hukkaa on tullut myös ”ylimääräisistä” tarkastuksista.

Vastatessa tutkimuskysymykseen miten voidaan vähentää uusien toimittajien tarvetta, opinnäytetyössä havaittiin, että toimeksiantajan tapauksessa kertakäyttöisen toimittajan käyttöönotto, henkilöstön paremmalla opastamisella toimittajien käyttöön ja hankinnan parempi kommunikointi osastojen kanssa hankinnan tarpeesta ja syvällisempi perehtyminen voidaanko olemassa olevaa toimittajaa hyödyntää tarpeeseen uuteen tarpeeseen vähentävät uusien toimittajien tarvetta.

Aikataulun vuoksi opinnäytetyö rajattiin ratkaisuehdotuksien löytämiseen ja toimeksiantaja toteuttaa käytännön järjestelmäkehityksen opinnäytetyön pohjalta. Aikataulussa pystyttiin hyvin, vaikka yllättäviäkin haasteita tuli eteen. Toimenpideleistä toteutusta käytännössä on tämän vuoksi vaikea arvioida. Toimeksiantajan toimihenkilöt suhtautuivat esitettyyn ratkaisuun innokkaasti ja positiivisesti. Positiivinen suhtautuminen antaa syytä, uskoa, että kehitystä jatketaan ja ehdotetut toimenpiteet viedään myös käytäntöön.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus sekä jatkokehitysehdotukset

Opinnäytetyö toteutettiin eettisesti ja kaikki lähdeviitteet on merkitty asianmukaisesti. Sovellettavaan osuuteen on saatu tarvittavaa tietoa haastatteluiden ja toimeksiantajan toimintaympäristön ja – tapojen havainnoinnilla. Toimeksiantajan työntekijöitä kuuntelemalla saadaan parhaiten ajantasaisista ja luotettavinta tietoa liittyen yritykseen. Opinnäytetyössä hyödynnettiin aiemmin tutkittua tietoa, jota voidaan pitää luotettavina niiden perustuessa asiantunteviin lähteisiin.

Opinnäytetyössä toteutettiin ainoastaan teoreettinen toimenpidelistaus, jolla nykytilasta siirryttäisiin Lean-filosofian mukaiseen tavoitetilaan. Seuraava vaihe kehityksessä olisikin opinnäytetyössä esitettyjen kehitysehdotuksien toteuttaminen käytännössä. Onnistunut toteutus vaatii riittävät resurssit ja organisaation sitoutumista, jotta muutos ei jää vain teoreettiselle tasolle. Käytännön toteutus mahdollistaa Lean-filosofian juurtumisen osaksi uuden toimittajan perustamisprosessia.

Opinnäytetyön tekijä näkee myös mahdollisuuden kertakäyttöisen toimittaja-toiminnallisuuden käytön laajentamiselle. Perustettuja toimittajia analysoitaessa havaittiin, että kaikkia toimittajia, joiden ensimmäinen hankinta oli yli tuhat euroa ei käytetty useampaan kertaan. Tämän vuoksi tuhannen euron rajan nostaminen voisi tulevaisuudessa olla perusteltua. Etsittäessä ratkaisua kertakäyttöisen toimittaja- toiminnallisuuden vuosittaisen rajan seuraamiselle, toimeksiantaja voisi hyödyntää jonkin toisen yrityksen kertakäyttöisen toimittaja- prosessin benchmarkkausta eli vertailuanalyysiä. Opinnäytetyössä tarkasteltiin ainoastaan toimeksiantajan uusien toimittajien perustamisprosessia. Opinnäytetyön tekijän mielestä opinnäytetyön ratkaisuehdotuksia voitaisiin hyödyntää tarvittaessa myös uusien asiakkaiden perustamisprosessin kehittämiseen.

LÄHTEET

Carvalho, J. 2023. Continuous Improvement in Organizations. River Publishers.

Holt, P. 2019. The Simplicity of Lean. Management Impact.

Huuhka, T. 2022. Tehokkaan hankinnan työkalut. 6. uudistettu laitos. Books on Demand.

Liff, S & Posey, P. 2004. Seeing is Believing: How the New Art of Visual Management Can Boost Performance Through Your Organization. AMACON.

Liker, J. 2006. Toyotan tapaan. Auktorisoitu suomennos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Liker, J & Convis, G. 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen. Kariston kirjapaino Oy.

Logistiikan Maailma. 18.2.2025a Toimittajasuhteiden johtaminen. Viitattu 17.9.2025. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajasuhteiden-johtaminen/>

Logistiikan Maailma. 18.2.2025b Hankintastrategiat ja ostoportfolio. Viitattu 10.10.2025. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/>

Luvata Oy. 18.10.2022. Policy for Business Partner Confirmation.

Luvata Oy. 1.1.2025. Luvata Business Partner Code of Conduct. Viitattu 22.10.2025. <https://luvata.com/wp-content/uploads/2025/09/luvata-business-partner-code-of-conduct-1-jan-2025.pdf>

Luvata Pori Oy. 2025. Viitattu 25.8.2025. www.luvata.com/locations/pori

Microsoft. 22.9.2022. One-time vendors in the public sector. Viitattu 1.9.2025. <https://learn.microsoft.com/en-us/dynamics365/finance/public-sector/one-time-vendors-public-sector#how-do-i-create-a-onetime-vendor-and-invoice>

Mikkonen, T. 2022. Lean käytäntöön. 1. painos. Meedia Zone Oü.

Modig, N. 2013. Tätä on lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing.

SAP. 2025. One-Time Customers and One-Time Vendors. Viitattu 30.8.2025. https://help.sap.com/docs/SAP_S4HANA_ON-PREMISE/8308e6d301d54584a33cd04a9861bc52/f6a7ba538c95b54ce1000000a174cb4.html?locale=en-US

Tilaajavastuulaki 27.12.2006/1233. Viitattu 5.11.2025 Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä | 1233/2006 | Lainsäädäntö | Finlex

Toimihenkilö A. 16.9.2025. Luvata Pori Oy:n toimihenkilön teemahaastattelu

Toimihenkilö B. 22.9.2025. Luvata Pori Oy:n toimihenkilön teemahaastattelu

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2025. Direktiivi yritystoiminnan kestäväää toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD) Viitattu 25.10.2025 <https://tem.fi/yritysten-huolellisuusvelvoite>

Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. 6. uudistettu painos. Santalahti-kustannus.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523705951>

Yankelevitch, S & Kuhl, C. 2015. Lean Communication: Applications for Continuous Process Improvement. Business Expert Press LLC.