

Marja Savilepo

Mikroyrityksen hankintastrategian kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi, (ylempi AMK)
Hankintatoimen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
9/2015

Tekijä(t) Otsikko	Marja Savilepo Mikroyrityksen hankintastrategian kehittäminen
Sivumäärä Aika	56 sivua 25 syyskuuta 2015
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Pauli Järvensivu, Metropolia Ammattikorkeakoulu
<p>Kehitysyön tavoitteena oli laatia mikroyritykselle kirjallinen dokumentoitu hankintastrategia, jossa toimittajia ja hankintoja voidaan hallita tehokkaasti sekä kirjallisella riskienhallinnalla ennakoida uhkaavia tekijöitä. Ennen muutosta yrityksessä ei ollut kirjallista hankintastrategiaa ja riskienhallintaa. Toimittajista ja hankinnoista tieto haettiin useasta paikasta tai tieto oli vain yleisesti yrittäjän tiedossa. Tavoitteena oli lisäksi tehdä yritykseen yksilöllinen taulukko, johon on koottu toimittajat ja hankinnat.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin valitusta teoriasta, yrittäjän haastatteluista, benchmarkkauksesta ja tutkijan havainnoista. Yrityksen nykytila saatiin nykytila-analyysistä. Kehityskohteet rajattiin SWOT-analyysissä. Hankintastrategia toteutettiin kokonaiskustannusajattelu mallia (TCO) soveltaen ja menetelminä käytettiin Kraljicin ostoportfolio mallia ja riskikarttaa.</p> <p>Kehitystyön suurin muutos oli se, että yrittäjän oma tietoisuus lisääntyi hankintastrategian ja riskien hallinnan merkityksestä yritykseen ja miten niiden on linkityttävä liiketoimintastrategiaan. Dokumentoitu ja päivitettävä hankintastrategia helpottaa yrittäjän työtä. Hankintastrategiaan kirjattiin hankintatoimeen sekä tehokkaaseen hallintaan toimittajista ja hankinnoista liittyvät tavoitteet ja vaatimukset.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin, että kokonaiskustannusajattelu malli on hankala toteuttaa hankintastrategian teossa lyhyellä aikavälillä, mutta se kyllä onnistuu. Käytäntöön vieminen ei onnistunut suunnitellusti, koska projektiin varattu aika ja eurot päättyivät ennen kuin tuloksia kunnolla saatiin. Alustavat tulokset kuitenkin osittivat, että kehitystyö kannatti tehdä yritykseen, koska näin yrittäjä sai konkreettisia tietoja hankintatoimen tehokkaasta hallinnasta. Yrittäjälle annettiin jatkokehitysehdotuksena edelleen kehittää hankintastrategian ja riskienhallinnan muotoa dokumenteissa.</p>	
Avainsanat	kokonaiskustannus, TCO, hankintastrategia, Kraljicin malli, SWOT -analyysi, riskienhallinta

Author(s) Title	Marja Savilepo Developing a Procurement Strategy for a Micro Enterprise
Number of Pages Date	56 pages 25th September 2015
Degree	Master's Degree in Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Pauli Järvensivu, Senior Lecturer, Metropolia University of Applied Sciences
<p>The aim of this development work was to create a written, documented purchasing strategy for a micro enterprise where both suppliers and purchases can be efficiently managed as well as possible threats foreseen by written risk management. Before the change the company had no written procurement strategy or risk management. Information about suppliers and purchases was scattered in various sources or commonly only the entrepreneur was aware of it. One aim was also to gather the information and compile a table about the suppliers and purchasers.</p> <p>The study was conducted as an action research using a qualitative method. The research material consisted of the chosen theoretical framework, interviews of the entrepreneur, benchmarking and observations of the researcher. The company's situation was analyzed using the current state analysis. The development areas were found using a SWOT analysis. The purchasing strategy was formulated using total cost of ownership (TCO) and the methods were Kraljic's portfolio analysis and risk mapping.</p> <p>The major impact of the development work was to enlarge the entrepreneur's own knowledge about the importance of procurement strategy and risk management and how they need to link with the company's business strategy. A documented and updated purchasing strategy will help the entrepreneur's work. The purchasing strategy contains the goals and requirements of the purchasing work and efficient supplier management.</p> <p>As a conclusion, the total cost model is challenging to implement in the creating of a purchasing strategy in the short run, but it is doable. Putting the framework into action did not happen as planned because both the time and budget reserved for the project did not last until proper results were seen. The preliminary results show, however, that the development work was beneficial, because the entrepreneur gained concrete information about the efficient procurement management. Further development of procurement strategy and risk management was suggested to the entrepreneur.</p>	
Keywords	Total cost of ownership, TCO, purchasing strategy, Kraljic portfolio, SWOT analysis, risk management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yritys lyhyesti	2
1.2	Lähtökohdat hankkeelle	3
2	Tutkimusongelma, tavoite ja rajausta sekä mittarit	3
2.1	Tutkimusongelma	4
2.2	Tavoite ja rajausta	4
2.3	Mittarit	5
3	Tutkimusmenetelmät	7
3.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	7
3.2	Nykytilakartoitus	8
3.3	Hankintastrategia	10
3.3.1	SWOT -analyysi	11
3.3.2	Kraljicin malli eli ostoportfolio	14
3.4	Riskit ja riskianalyysi	18
3.5	Aineiston keruu ja analysointi	22
3.6	Aikataulu	23
4	Viitekehys	23
4.1	Kokonaiskustannusajattelu	25
4.2	Malli päätöksenteossa ja käytännössä	28
4.3	Rahapohjainen vai arvopohjainen lähestymistapa	29
4.4	Kokonaiskustannuslaskennan hyödyntäminen	33
4.5	Toimittajan kustannusrakenteen mallintaminen	33
4.6	Haasteet kokonaiskustannusajattelussa	35
4.7	Käytännön haasteista selviäminen	36
5	Toteutus	37
5.1	Riskienhallinta	42
5.2	Benchmarkkaus	45
5.3	Käytäntöön vieminen	47
6	Tulokset	50

6.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	51
6.2	Jatkokehitysehdotus	52
7	Johtopäätökset	53
	Lähteet	54

1 Johdanto

Mikroyritykset ovat Suomen talouden voimavara. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2014 perustettiin 28000 uutta yritystä (Tilastokeskus 2015). Tilastokeskuksen uusimman tilaston mukaan vuonna 2012 mikroyrityksiä oli koko yrityskannasta 93 % (Suomen yrittäjät 2015). Yrittäjä kohtaa yritystoiminnassaan erilaisia riskejä lähes päivittäin. Mitä pienempi yritys on, sitä suuremmat saattavat taloudelliset menetykset olla. Yritykseen sopiva ja tarkoituksenmukainen hankintastrategia, ennakointi ja riskienhallinta auttavat selviytymään yllättävistä tilanteista.

Hankintatoimea ohjaavat yrityksen strategiat ja tavoitteet. Hankintatoimi ei ole sisäinen strategia vaan koko yrityksen toimintaan liittyvä hankintastrategia. (Hankintatoimi ja strategiat 2015.) Strateginen ote hankintoihin merkitsee, että ymmärretään hankittavien tuote- ja palveluryhmien eroavaisuudet ja erilaiset vaikutukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja kokonaistavoitteiden saavuttamiseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 117).

Kehittämishanke tehtiin mikroyritykseen. Tutkimusongelma oli dokumentoidun hankintastrategian puuttuminen. Tutkimus aloitettiin kartoittamalla yrityksen nykytila nykytila-analyysillä ja sen perusteella tehtiin SWOT -analyysi, jossa työ rajattiin. Työssä keskityttiin toimittaja rakenteen hallintaan ja tarkastelemaan tuote- ja / tai palveluhankintoja elinkaariajattelun mukaan sekä niihin kohdistuvia riskejä. Uusi toimintamalli auttaa yrittäjää tarkastelemaan hankintoja laajemmin kuin vain ostohinnan perusteella eli koko organisaation toimintamalli muuttuu ja kehittyy. Koko kehittämishankkeen ajan tutkija ja yrittäjä tekivät tiivistä yhteistyötä. Tutkimuksessa hyödynnettiin valittua teoriaa, menetelmiä, yrittäjän haastatteluja, hyviä käytäntöjä, analyysijä ja tutkijan havainnointia. Kerätty aineisto koottiin yhteen ja tutkija teki ehdotuksen hankintastrategiasta, jossa keskityttiin hankintatoimen, toimittajien ja hankintojen tavoitteisiin ja vaatimuksiin elinkaariajattelun mukaan. Yrittäjälle tärkein mittari on eurot eli liikevoiton tai -tappion seuraaminen. Kehittämishankkeessa mittareista tehtiin mittaussuunnitelma, johon konkreettisesti määriteltiin mitä mitataan, miten mitataan, miten tiedot käsitellään ja hyödynnetään sekä miten vastuut määritellään. Yksittäisen toimenpiteen päämääriä ja tavoitteita mitattiin määrällisillä mittareilla. Pelkän liikutuksen seuraaminen ei anna riittävän tarkkaa kuvaa päämääristä tai muutoksista hankintojen euromäärissä. Uudessa toimintamallissa kokonaishankintamääriä seurataan hankintojen kokonaissummaa ja hankin-

tojen osuutta liikevaihdosta. Ja koska heinien ja viljan laatu on yrityksen tärkein hankinta-artikkeli, määriteltiin sille oma seuranta-asterikko. Laadulliset mittarit onnistuneesta toimintamallista olivat, että saatiin toimittajat ja hankinnat yhteen taulukkoon sekä dokumentoitua hankintastrategia ja riskienhallinta.

Yrittäjän toimeksiantona oli, että kehitystyön tuloksena yrityksessä on kirjallinen ja päivitettävä hankintastrategia ja riskienhallinta. Hankintastrategia, jonka sisältö on linjassa liiketoimintastrategian kanssa, yritys voi paremmin kohdentaa hankinnat ja hallitsemaan tehokkaasti toimittajia. Riskienhallinnalla yritys voi ennalta ehkäistä ja ennakolta varautua odottamattomiin tilanteisiin ja tehdä korvaavat toimenpiteet.

1.1 Yritys lyhyesti

Eteläsuomalainen ratsutila on vuonna 2000 perustettu keskisuuri ratsastuskoulu, joka sai Suomen Ratsastajainliitto ry:n (SRL) hyväksynnän vuonna 2008. Ratsutilaa pyörittää vakituisesti yrittäjä ja kaksi ratsastuksen opettajaa sekä vaihteleva määrä tuntityöläisiä. Tilan motto on: ammattitaito, rehellisyys ja asiakaspalveluhenkisyys. Ratsastajilla on pienien ryhmien ansiosta paremmat mahdollisuudet kehittyä yksilöllisesti ja vieläkin paremmiksi ratsastajiksi. (Luhtajoki 2015.)

Ratsutilalla on omia hevosia ja poneja sekä vuokrattavana täysihoidolla karsinapaikkoja yksityishenkilöiden hevosille tai poneille. Ratsutila tarjoaa monia erilaisia palveluja hevosista ja ratsastuksesta kiinnostuneille henkilöille. Irtotunneilla voi tutustua ratsastamiseen tai vain hevoseen. Tuntiratsastus tapahtuu yksilöllisesti pienryhmissä, jossa on enintään kuusi ratsukkoa. Pienille lapsille on poniratsastusta. Jos haluaa kilparatsastajaksi, annetaan valmennusta koulu- ja esteratsastuksessa. Tila tarjoaa räätälöityjä tunteja muun muassa polttari- ja syntymäpäiväryhmille. Ratsutilalla järjestetään myös erilaisia tempauksia, karnevaaleja ja harjoituskisoja aina naamiaiskarnevaaleista vammaisratsastuspäiviin. Ratsutilalla on noin 30 hevosta ja ponia ratsastustoiminnassa ja 200 henkilöä käy vuosittain ratsastamassa talilla. (Luhtajoki 2015.)

Ratsutila sijaitsee luonnon kauniissa maalaismaisemassa Etelä-Suomen yhden vilkkaimman moottoritien varrella ja on sijaintinsa puolesta ihanteellisella paikalla, koska suuret kasvukeskukset ovat vain 50 km päässä ja kulkuyhteydet ovat hyvät. Kehärata tuo ratsutilalle uusia laajentumismahdollisuuksia ja asiakkaita, kun sen varteen rakennetaan kokoajan muun muassa uusia asuntoja lapsiperheille. (Luhtajoki 2015.)

1.2 Lähtökohdat hankkeelle

Kohdeyrityksen yrittäjän aloituspalaverissa nousi ensimmäiseksi kehityskohteeksi riskienhallinta. Pienessä yrityksessä riskeihin varautuminen ja ennalta ehkäisy on liiketoiminnan kannalta paras vaihtoehto. Hankkeessa ei ole tarkoitus tehdä uutta toimintamallia yksinomaan riskienhallinnan näkökulmasta, vaan ensisijaiseksi kehityskohteeksi valittiin hankintastrategian dokumentointi ja riskienhallinta sisällytettiin siihen.

Tutkija ei ollut työsuhteessa yritykseen, vaan toimi niin sanottuna muutosagenttina. Tutkijan rooli kehittämishankkeessa oli kerätä tietoperusta kirjallisuudesta, havainnoida ja haastatella yrittäjää sekä etsiä hyviä käytäntöjä benchmarkkaus yrityksistä. Tutkija teki kehitysehdotuksen uudesta toimintamallista yrittäjälle, joka kokeili sitä käytännössä. Kehittämishankkeen päätyttyä tutkija ja yrittäjä keskustelivat, miten uusi toimintamalli toimii, miten se on helpottanut yrittäjän arkisia toimia, mitä kehitystä on tapahtunut ja miten muutos on onnistunut yrityksessä sekä miten yrityksen jatkokehitys on suunniteltu ja missä ajassa yrittäjä kerkeää sen tehdä. Lopuksi tutkija kirjoitti loppuraportin ja luovutti sen muun hankkeeseen tehdyn materiaalin kanssa yrittäjälle.

2 Tutkimusongelma, tavoite ja raja- ja mittarit

Liiketoimintastrategia ei usein riitä ohjaamaan yrityksen hankintatoimea. Kun yritys tekee linjauksia hankintatoimesta, liiketoimintastrategia näyttää, että hankintojen tärkeys on tunnistettu. Hankintatoimea on suunniteltava riittävästi etukäteen, jotta se toimii tehokkaasti ja ottaa täyden hyödyn toimittajakentästä. (Hankintatoimi ja strategiat 2015.)

Strategialla yritys pyrkii saavuttamaan tietyn päämäärän. Yrittäjän on tiedettävä mihin yritys pyrkii ennen kuin voidaan laatia suunnitelma päämäärään pyrkimisestä. (Sutinen & Antikainen 1996, 120-121.) Yrityksen on pystyttävä erottumaan kilpailijoista tavalla tai toisella. Strategia on välttämättömyys toimivalle yritykselle. (Kamensky 2012, 16.)

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma oli dokumentoidun hankintastrategia puuttuminen. Aiheesta keskusteltiin yrittäjän kanssa ja nähtiin sen kehittäminen ajankohtaiseksi. Hankintastrategia oli saatava nykyisen markkinatilanteen takia näkyväksi ja dokumentoitavaksi. Samalla oli tarkastettava, että se tulee kirjattua linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Toimittajia ja hankintoja oli voitava seurata yhdestä paikasta, jotta niiden kokonaishallinta oli paremmin hallinnassa. Hankintastrategiaan sisällytettiin mukaan riskienhallinta yrittäjän pyynnöstä. Mikroyrityksessä hallittu ja dokumentoitu riskienhallinta on talouden kannalta merkittävä, koska vahingot lasketaan aina euroissa ja vahingon vaikutus tuntuu koko yrityksen liiketoiminnassa. Aiheen merkitys on tärkeä yrittäjälle. Mitä säästöjä hallitulla hankintastrategialla voi saada? Euroja, ajan säästöä? Miten yrittäjä voi ennakolta varautua riskeihin?

Liiketoimintastrategia, hankintastrategia ja riskienhallinta kulkevat käsikädessä yrityksessä. Tämän kokonaisuuden yhteen nivoutuminen auttaa yritystä varautumaan muun muassa tulevaisuuden haasteisiin, liiketoiminnan kasvuun sekä varautumaan ongelmatilanteisiin.

2.2 Tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoite oli saada vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä ja miten hankintastrategiaa on kehitettävä, että hankintoihin käytettyjä euroja saadaan säästymään?
- Miten riskienhallintaa on kehitettävä ja mitattava, että muutos voidaan mitata euroissa?

Kehittämishankkeen tavoite oli saada kirjallinen hankintastrategia, joka sisältää hankintatoimeen sekä toimittajiin ja hankintoihin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset. Riskianalyysistä otettiin mukaan näihin kohdistuvat tärkeimmät riskit. Yrittäjälle tärkein mittari on eurot eli liikevoiton tai -tappion seuraaminen. Liikevoiton yksipuolinen seuraaminen ei kerro, mihin suuntaan liiketoimintaa on kehitettävä, vaan rinnalle tarvitaan myös muita mittareita. Tutkimukselle asetettiin lisäksi tavoitteeksi, että liikevoiton tai -tappion rinnalla yrittäjä voi seurata hankintoihin käytettyjä euroja, jotka suhteutetaan liikevaihtoon.

Kehittämishanke tehtiin mikroyritykseen, jossa oli havaittu kehitystarpeita hankintastrategiaan. Hanke aloitettiin kartoittamalla yrityksen nykytila nykytila-analyysillä ja sen perusteella tehtiin SWOT -analyysi, jossa rajattiin hankintastrategiaan mukaan otettavat osa-alueet eli toimittaja rakenteen tehokas hallinta ja hallittu tuote- ja / tai palveluhankinnat sekä niihin kohdistuvat riskit. Kehitystyö tehtiin yhdessä yrittäjän kanssa.

2.3 Mittarit

Hankinnan mittarit on asetettava näkyväksi, jotta ne mittaavat toiminnalle konkreettisia tavoitteita. Hyvällä mittarilla on viisi peruseriaa: 1. Selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategioihin. 2. Yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä. 3. Seurataan siellä missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa. 4. Tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen. 5. Mittaria käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä. Prosessia kehittäessä on olennaista, että kaikki mittarit rakennetaan organisaation pitkäjänteisten tavoitteiden ja strategioiden pohjalta. Hankinnoista puuttuu yleispätevä toimintamalli, jos ei ole hankinnan onnistumisen mittaristoa. Yhdessä organisaatiossa keskeiset tunnusluvut voivat toisessa organisaatiossa olla täysin hyödyttömät. Seurantajärjestelmät on mietittävä organisaatiokohtaisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 360–362.)

Iloranta ym. kiteyttää hankinnan onnistumisen arvioinnin näkökulmat ja pääalueet hyvin. Hankinta lähtee yrityksen strategiasta, hankintastrategian ja kriittisten menestystekijöiden kautta mittaamiseen ja arviointiin. Ennen mittaamista ja arviointia määritellään suoritustaso, jatkuva toimintatapojen parantaminen, luovuus ja innovatiivisuuden huomioiminen, toimittajamarkkinoiden tuntemus ja hyödyntäminen sekä tuki ja hyöty muulle organisaatiolle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 372.)

Uudessa toimintamallissa mitataan hankintamääriä ja heinien laatua. Tutkimuskysymyksenä oli, että mitä ja miten hankintastrategiaa on kehitettävä, että hankintoihin käytettyjä euroja saadaan säästymään? Elinkaarimallissa keskitytään siihen, että tuotteelle tai palvelulle voidaan määrittää hinta koko sen elinkaaren aikana. Koska toimintamalli on uusi yrittäjälle, arvioidaan aluksi hankinnan kustannuksia karkeasti: ennen sen tuloa ratsutilalle, hankinnan yhteydessä ja hankinnan elinkaaren lopussa. Mikäli nämä asiat ymmärretään, mistä ne muodostuu, voidaan seuraavassa vaiheessa tehdä tarkempi vertailu. Jotta tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus, määriteltiin mittari aluksi seuraavasti; seurataan kokonaishankintamääriä eli hankintojen kokonaissummaa ja hankintojen

osuutta liikevaihdosta. Heinien laadunvalvontaa pidetään erittäin tärkeänä, koska niillä ruokitaan hevosia ja poneja, ja jos laatu on heikkoa, ei vain eläimet kärsi vaan koko liiketoiminta. Laadulle asetetaan mittariksi 3-erinomainen, 2-hyvä ja 1-heikko.

Tietoja kerätään mitä tuotteita on hankittu, kuinka paljon niitä on hankittu ja keneltä ne on hankittu. Laadun mittarilla mitataan sillä, että syökö eläimet heiniä sekä omat aistihavainnot tuotteesta. Seurantatietoja kerätään kuukausittain hankintamääristä ja laadun tasosta. Tiedot kerätään toimittajat ja hankinnat taulukkoon, johon heinien hankinnan kohdalle on merkitty laatuarvio. Tietojen luetettavuus varmistetaan sillä, että jokaisesta ostosta on toimittajan kuitti, joka taas on lähetetty kirjanpitoon, laadun osalta varmistus tapahtuu aistihavaintoihin perustuen.

Mitattavia asioita käsitellään ja hyödynnetään yrityksessä kuukausittain. Tiedot tarkistetaan kirjanpidosta, että summat täsmäävät yrittäjän yksityiskohtaisen taulukon kanssa. Kuukausittain yrittäjä saa tiedon niistä toimittajista, jotka hankintoja toimittavat yritykseen, samalla seurataan toimittajarakennetta, onko niitä sopivasti, liikaa, liian vähän. Jokaisen heinän toimittajaa seurataan lisäksi laatupisteillä. Tiedot käsitellään työntekijöiden kanssa yhdessä ja heinien laatu erikoisesti, koska heillä on yksityiskohtaista tietoa hevosten ruokinnasta. Kuukausipalavereissa on läsnä yrittäjä ja työntekijät sekä tarvittaessa kirjanpitäjä. Yrittäjä jakaa tarvittavan tiedon keskustelujen kautta tai kirjallisesti.

Yrittäjä vastaa tietojen kokoamisesta, keruusta, käsittelystä ja raportoinnista sekä tavoitteiden asettamisesta. Kirjanpitäjä vastaa siitä, että kaikki tieto, jonka yrittäjä on lähettänyt, on oikein ja kattavasti kirjattu sekä siitä, että raportit ovat oikein ja ajoissa lähetetty yrittäjälle. Työntekijät vastaavat siitä, että he raportoivat eläinten käyttäytymisen viipymättä yrittäjälle.

Laadullinen mittari onnistuneesta uudesta toimintamallista oli, että toimittajat ja hankinnat kirjattiin yhteen taulukkoon sekä saatiin dokumentoitua hankintastrategia ja riskienhallinta. Dokumentoitua hankintastrategiaa yrittäjän on helppo päivittää ja näin hänen aikaansa säästyy.

3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimustapa on toimintatutkimus, joka on kiinteää yhteistyötä tutkimuksessa olevien ihmisten kanssa. Toimintatutkimus voidaan määritellä spiraalimaisesti: toiminnan suunnittelu johtaa muutoksen toteutukseen, josta jatketaan muutoksen vaikutusten seuraamiseen sekä arviointiin ja joka johtaa taas toiminnan suunnitteluun, ja kierros alkaa uudestaan. Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytäntöön suuntautuminen, ongelmakeskeisyys ja yhteistyökyky. Muutosprosessissa tutkittavien sekä tutkijan roolit ovat aktiivisina toimijoina. Toimintatutkimus tuottaa aineistoa, jonka tuloksista saadaan uutta tietoa tutkimuksen kohteesta vaikka aiotut muutokset käytäntöön vietyinä eivät onnistuisikaan. (Kuula 2006.)

3.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Kopan mukaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisilla menetelmillä ja yhteisenä piirteenä korostuu kohteen esiintymisympäristö ja tausta, kohteen tarkoitus ja merkitys sekä ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Koppa.)

Laadullisesta tutkimuksesta Kurkela taas toteaa, että tutkimuksen objektiivisuus lähtee siitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Tutkija nimenomaan yrittää ymmärtää haastateltavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja sekä pyrkii vuorovaikutukseen kohteensa kanssa. Tulkintavaiheessa saatua aineistoa pyritään järjestämään ja ymmärtämään ja silloin teoria on aineiston lukemisen, tulkinnan ja ajattelun lähtökohta. (Kurkela.)

Kuula kuvailee laadullista tutkimusta siten, että se sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi. Juuri sen takia tutkimus ei ole minkään tietyn tieteenalalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia (Kuula 2006; Denzin & Lincoln 1998, 5-7, Eskola & Suoranta 2000, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151-157). Yhteistä laadulliselle tutkimukselle on elämismaailman tutkiminen. Laadullisessa tutkimuksessa ovat keskiössä merkitykset, jotka ilmenevät siitä mitä moninaisimmin tavoin (Kuula 2006; Varto 1992, 24).

3.2. Nykytilakartoitus

Ennen kuin aloitetaan kehittämistyö yrityksessä, on tarpeen tarkastella yrityksen nykytilaa. Arvioimalla ja kartoittamalla nykytila, voidaan helpommin suunnata katse tulevaisuuteen ja valita oikeat työkalut yrityksen kehittämiseen. (OAMK 2015.) Yrityksen nykytila-analyysin perusteella määritellään yrityksen nykytila ja siihen kohdistuva kehitystyön. Kartoitus toimii pohjana strategisen suunnittelun aloittamiselle, sillä sen avulla käydään systemaattisesti läpi yritystoiminnan tärkeimmät osa-alueet, mietitään niiden tärkeyttä ja tämänhetkistä tilaa. Analyysi koostuu kysymyksistä, jotka pisteytetään sen mukaan, kuinka tärkeäksi ja kehittämistä vaativaksi yrittäjä asian koskee. (OAMK 2015.)

Kehittämishankkeessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkija haastatteli yrittäjää ja teki muistiinpanot haastattelusta nykytilakartoitus periaatteen mukaan. Nykytilakartoitukseen käytettiin kysymyspatteristoa, josta valittavana oli vastausvaihtoehdot asteikolla 1 - 5 sopivin kohta, joka kuvaa kehitystarpeen tärkeyttä (OAMK 2015):

1. Aihealueella ei ole juurikaan merkitystä yritykseen (OAMK 2015).
2. Aihealue on tärkeä, mutta ei vaadi kehittämistä yrityksessä (OAMK 2015).
3. Aihealue on tärkeä, ja vaatii jossakin määrin kehittämistä yrityksessä (OAMK 2015).
4. Aihealue on tärkeä, ja vaatii merkittävää kehittämistä yrityksessä (OAMK 2015).
5. Aihealue on erittäin tärkeä ja vaatii välitöntä kehittämistä yrityksessä (OAMK 2015).

Valmiista nykytilakartoituksesta (kuva 1) nähtiin selvästi, että useampi aihealue vaatii merkittävää kehittämistä yrityksessä. Yksittäiset vastaukset näyttivät konkreettisesti, että prosessien tehostamista, eri osa-alueiden suorituskyvyn mittaamista sekä tuotteiden ja palvelujen kustannuksia ja kannattavuutta on tarkasteltava lähemmin. Nykytilakartoituksesta tiedot siirrettiin SWOT -analyysiin ja kirjattiin oikeisiin lokeroihin; mitkä heikkoudet ja / tai uhat vaativat kehittämistä, jotta ne saadaan vahvuudeksi ja / tai mahdollisuudeksi.

Miten tärkeäksi koette seuraavien aihealueiden kehittämisen yrityksessänne (OAMK 2015)?	1	2	3	4	5
Päivittäisten asioiden suunnittelu ja organisointi (OAMK 2015).		x			
Pitkän tähtäimen suunnittelu ja strategioiden täsmentäminen (OAMK 2015).				x	
Tehtyjen suunnitelmien onnistunut toteuttaminen (OAMK 2015).				x	
Henkilöstön vastualueiden selkiyttäminen (OAMK 2015).		x			
Osaamisen ja toimintatapojen dokumentointi (OAMK 2015).		x			
Prosessien kehittäminen ja tehostaminen (OAMK 2015).				x	
Toiminnan laadun parantaminen (OAMK 2015).		x			
Yrityksen eri osa-alueiden suorituskyvyn mittaaminen (OAMK 2015).				x	
Tuotteiden ja palveluiden kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen (OAMK 2015).				x	
Asiakaskohtaisten kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen (OAMK 2015).				x	
Työvaiheiden kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen (OAMK 2015).				x	
Luotettavan tiedon saaminen päätöksenteon tueksi (OAMK 2015).		x			
Liiketoiminnan kasvattaminen (OAMK 2015).			x		
Asiakastyytyväisyyden parantaminen (OAMK 2015).		x			
Yhteistyön kehittäminen kumppaneiden/toimittajien kanssa (OAMK 2015).		x			
Johtamistaitojen kehittäminen (OAMK 2015).		x			
Henkilöstön hyvinvointi ja viihtyvyys (OAMK 2015).		x			
Henkilöstön osaaminen (OAMK 2015).		x			
Henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio (OAMK 2015).		x			
Myyntin ja markkinoinnin kehittäminen (OAMK 2015).				x	
ATK-valmiuksien kehittäminen (OAMK 2015).				x	
Muu, mikä? Riskienhallinta (OAMK 2015).				x	

Kuva 1. Yrityksen nykytilakartoitus (OAMK 2015).

3.3 Hankintastrategia

Ydinkysymys liiketoimintastrategiassa on se, miten yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan? Yrityksen on pystyttävä tarjoamaan sellainen asiakaslupaus, että asiakas valitsee tarjolla olevista vaihtoehdoista juuri tämän yrityksen. Yrityksen on myös pystyttävä täyttämään tämä lupaus sellaisella arvo tai kustannus -suhteella, että se on kannattavaa liiketoimintaa. Kilpailuetu muodostuu ydinkäsitteeksi: miten yritys pystyy saavuttamaan, ylläpitämään ja vahvistamaan kilpailuetua? Liiketoimintastrategioiden valinta tapahtuu strategisten bisnesalueiden tasolla. Strategiavalintoja tulee tehdä myös osabisnesten muodostaman kokonaisuuden tasolla. (Kamensky 2012, 58-59.)

Hankintastrategia on suunnitelma ja työkalu yritykselle, joka helpottaa käytännön valintojen tekemistä. Strategian luomisessa tulee huomioida yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Hyvä työkalu on SWOT - analyysin tekeminen, jossa yritys määrittelee nykytilaansa liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Strategiatyöskentelyyn voidaan nostaa mukaan tilannesidonnaisuus, muutoksiin reagointi ja oppiminen. Strategian tavoitteena on viestiä koko organisaatioon yrityksen tekemät linjaukset, jotta voidaan puhaltaa samaan hiileen. Hyvä hankintastrategia vastaa seuraaviin kysymyksiin: Mikä on aikaväli, jolle hankintastrategia halutaan luoda esimerkiksi kahden viiden vuoden linjaukset? Kuinka yksityiskohtainen strategiasta luodaan? Miten hoidetaan strategian dokumentointi, viestintä ja ylläpito? Painettu viestintä on helpompi jakaa organisaation sisällä ja se auttaa esimerkiksi uusia työntekijöitä perehdytyksessä. Hankintastrategian on kuitenkin vastattava nopeasti ympäristön muutoksiin. (Hankintatoimi ja hankintastrategian laatiminen 2015.)

Hankintastrategiassa otetaan kantaa keskeisiin strategisiin valintoihin. Yrityksen tulee miettiä, mitä se haluaa ostaa toimittajamarkkinoilta ja mitä valmistaa itse tai hankitaanko tuote kotimaisilta ja / tai ulkomaisilta markkinoilta. Yrityksen on myös tarkasteltava, montako eri toimittajaa samalle tuotteelle halutaan. Hankintastrategian tulisi sisältää ainakin seuraavat asiat: (Hankintatoimi ja sisältö 2015.)

- Hankintatoimintaan liittyvät tavoitteet ja vaatimukset (Hankintatoimi ja sisältö 2015).
- Hankittaviin tuotteisiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset (Hankintatoimi ja sisältö 2015).

- Make or Buy -päätöksentekoon liittyvät linjaukset (Hankintatoimi ja sisältö 2015).
- Mikä on toimittajien tavoiteltava lukumäärä (Hankintatoimi ja sisältö 2015).
- Kansainväliset hankinnat eli ostetaanko mieluummin kotimaisilta toimittajilta vai ollaanko valmiita tilaamaan myös ulkomailta (Hankintatoimi ja sisältö 2015).
- Milloin neuvotellaan hankintasopimukset ja milloin hankinta on kertaluonteisesti (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
- Millaiset ovat hankintavaatimukset ja käytännöt tuotteen elinkaaren eri vaiheissa (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
- Millaisia hankinnan ja tuotannonohjauskäytäntöjä tulisi soveltaa (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
- Milloin suositaan pitkäaikaista yhteistyötä ja milloin kilpailuttamista (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
- Pyritäänkö toimittajaverkoston kanssa toimimaan mahdollisimman vakioiduilla toimintatavoilla (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
- Pyritäänkö hankintavoimia yhdistämään esimerkiksi materiaalihankinnoissa paljousalennusten saavuttamiseksi (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?

3.3.1 SWOT -analyysi

SWOT -analyysimallin on kehittänyt yhdysvaltalainen konsultti Albert Humphrey, joka työskenteli STI:ssä, Stanford Research Institutessa, Menlo Parkissa Kaliforniassa ja se on eräs maailman isoimpia tilaustutkimusyksiköitä. SWOT -malli perustuu Stanfordin yliopistossa 1960-luvulla tehtyyn tutkimukseen, jossa tutkittiin Yhdysvaltain menestyneimpiä yrityksiä ja sitä, miksi ne eivät saavuttanut asetettuja tavoitteita. Malli on ehkä yleisin päätöksentekomalli yrityksissä ja myös julkisella sektorilla. Mallissa on ideaa arvioida organisaatioiden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT -mallia sovelletaan hyvin usein myös ennakoitihankkeiden yhteydessä. (Väänänen 2011; SWOT analyysi 2015.) SWOT -analyysi on tehtävä huolella, koska päätöksenteon laatu riippuu analyysin laatutasosta (Kaivo-Oja 2012). SWOT -analyysi kuvataan yleisesti nelikenttänä, jossa ylhäällä on nykytila ja sisäiset asiat, alapuolella tulevaisuus ja ulkoiset asiat, vasemmalla myönteiset asiat ja oikealla kielteiset asiat (Väänänen 2011; SWOT analyysi 2011).

SWOT -analyysin ensimmäinen vaihe on tunnistaa ratkaisevat menestystekijät, mutta käytännössä näitä tekijöitä ei aina tunneta, eikä niiden määrittäminen ole helppoa. Analysoidessa vahvuuksia ja heikkouksia määritellään yrityksen kilpailuasema suhteessa sen vahvimpaan kilpailijaan tai kilpailijoihin. Valittaessa vertailtavia tekijöitä tulisi ottaa huomioon vain sellaiset tekijät, jotka ovat todella vertailukelpoisia, mutta onko todellisessa elämässä tällaisia tietoja edes saatavilla? Huomioitava on myös, että kaikki tunnistetut vahvuudet ja heikkoudet ovat suhteellisia ja tästä syystä niiden informaatioarvo voidaan muodostaa vain vertailuanalyysin avulla. Mahdollisuuksia ja riskiä määriteltäessä pyritään tunnistamaan uusista suuntauksista ja ympäristössä tapahtuvista muutoksista nousevia mahdollisuuksia ja uhkia. Tekijät, joilla ei ole suoraa vaikutusta yrityksen toimintaan, pidetään SWOT -analyysissä ulkoisina tekijöinä. Esimerkiksi vahvaa asiakasuskollisuutta voidaan pitää sisäisenä voimavarana, mutta se voi muuttua uhaksi ja silloin perinteiset asiakassuhteet muuttuvat vähemmän tärkeiksi. (SWOT 2012).

Kamensky kirjoittaa kirjassaan Strateginen johtaminen, että joitakin vuosia sitten on tutkittu Helsingin kauppakorkeakoulussa Suomen 500 kärkiyrityksen käyttämiä strategisen johtamisen menetelmiä ja SWOT -analyysi oli ylivoimaisesti käytetyin. SWOT analyysi on suhteellisen helppo laatia, joka selittää sen suosiota. Analyysin vahvuuksissa ja heikkouksissa on tiivistelmä organisaation sisäisestä tilasta ja oikein laadittuna nähdään kilpailutilanne, joka on nykytilaa. Mahdollisuuksissa ja uhissa analyysi kertoo yrityksen toimintaympäristön, joka kuvaa tulevaisuutta. Analyysi voidaan myös tehdä monella taholla ja alueella, kirjoittaa Kamensky. Vaikka analyysi on helppo toteuttaa, liittyy siihen sudenkuoppia. Esimerkiksi, jos toimintaympäristön tuntemus on puutteellista, todellinen kilpailutilanne ei ole vertailuperuste, oikeiden vaihtoehtojen tärkeysjärjestys ei onnistu, todellista arvostelua ei haluta tai uskalleta esittää, asiat ovat liian ympäröörästi esitetty, johtopäätöksiä ei tehdä tai ne ovat liian ylimalkaisia tai ne eivät perustu SWOT -tekijöihin. Kamensky jatkaa, että SWOT -analyysi tulee olla so what – analyysi. Pelkistetty SWOT -analyysi on parempi kuin pitkä lista toivotuista asioita. Voimakas pelkistys on hyvä tapa etenkin, jos eri osa-alueiden analyysit on tehty hyvin ja jos ne kattavat perusteellisesti omat tarvealueet. SWOT -analyysin tekemiseen tarvitaan organisaation eri tasoja ja jopa eri sidosryhmien edustajia yrityksen ulkopuolelta, että vältetään toimiala- ja yrityssokeuden varjopuolelta. (Kamensky 2010.)

Nykytilakartoituksessa selvitettiin yrityksen nykytila. Seulottu tieto kirjattiin SWOT -analyysin periaatteella ja yrityksen SWOT -analyysi näyttää kuvan 2 mukaiselta.

Vahvuudet 1. ympäristö 2. monipuoliset palvelut 3. verkostot 4. ammattitaito 5. rehellisyys 6. asiakaspalvelu	Heikkoudet 1. ei näkyvää hankintastrategiaa a. toimittaja hallinta? b. hallitut ostot? 2. hevosen "kakka" a. ei omaa kompostoria 3. verottaja - tuntihinnan alv a. alv 24% - valmennus b. alv 10% - luodaan mahdollisuus urheilla
Mahdollisuudet 1. liiketoiminnan kasvu 2. maneesin rakentaminen 3. uusi liiketoiminta - vuokraa poni heti	Uhat 1. riskit a. riskienhallinta? b. vakuutukset? c. yllättävä ratsukon kuolema?

Kuva 2. Yrityksen SWOT -analyysi.

Kehittämishanke rajattiin heikkouksien kohtiin 1a ja 1b sekä uhkien kohtaan 1a, miten ne saadaan vahvuudeksi ja / tai mahdollisuudeksi. SWOT -analyysin tarkoitus oli, että näkymätön eli kirjaamaton hankintastrategia saadaan dokumentoiduksi. Kirjallinen dokumentti on hyvin tehtynä työkalu yrittäjälle ja säästää hänen työaikaan. Se on helppo ottaa ennakkointiin, uuden liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, seuraavan vuoden budjetin rinnalle tarkastettavaksi ja päivitettäväksi. Kehittämishankkeessa raja- us koski vain lyhyen tähtäimen hankintastrategian kirjaamista ja pitkän tähtäimen suunnittelu annettiin yrittäjälle jatkoehdotuksena.

Hanke jatkui aineiston keruulla. Yrittäjälle tehtiin toinen haastattelu rajatuista kohteista. Yrityksestä kerättiin tietoja toimittajista sekä niiltä hankituista tuote- ja / tai palveluhan- kinnoista taulukkoon 1 tilikausittain.

Yritykseen tehtiin yksilöllinen taulukko (taulukko 1), johon kaikki toimittajat ja hankinnat ryhmiteltiin toimittajakohtaisesti. Näin saatiin yhteen taulukkoon monessa paikassa oleva tieto. Ryhmyksellä voitiin tarkistaa, onko päällekkäisiä hankintoja toimittajilta? Voiko samalta toimittajalta tilata muutakin liiketoimintaan tarvittavaa tuotetta kuin mitä nyt toimitetaan? Vai onko useita toimittajia, jotka tarjoavat samaa tuotetta? Täytetty taulukko on kuvattu luvussa 5 Toteutus.

Taulukko 1. Toimittajat ja hankinnat.

	toimittaja X		
	1.5.2013 - 31.7.2013	1.5.2014 - 31.7.2014	1.5.2015 - 31.7.2015
hankinta nimike x			
hankinta nimike x			
hankinta nimike x			
hankinta nimike x			
yhteensä	- €	- €	- €

Taulukon 1 vastauksia hyödynnettiin hankintastrategian ja riskienhallinnan dokumentoinnissa. Taulukkoa voidaan käyttää tulevaisuudessa, koska sitä voidaan laajentaa. Lisäksi taulukkoon on tehty erillinen yhteenvetotaulukko, jossa näkyy yhden toimittajan kaikki toimittavat tuotteet. Taulukko sopii pienelle yritykselle, jossa toimittajia ja hankintoja on suhteellisen vähän ja ne halutaan erotella yksityiskohtaisemmin.

3.3.2 Kraljicin malli eli ostoportfolio

Perinteisesti ostotoimintaa kuvataan prosessina, joka alkaa tarpeen määrittelyllä ja päättyy ostolaskun maksuun. Nykyaikainen ajattelu laajentaa ostotoiminnan prosessia ja käytännössä se voidaan nähdä osana suunnitelmallista hankintatoimea ja ulkoisten resurssien johtamista. Ulkopuolelta ostettujen tuotteiden ja palvelujen arvo suomalaisessa yrityksessä on keskimäärin 80 % yrityksen kustannusrakenteesta ja hankinta ymmärretään yhä useammin strategiseksi toiminnoksi. (Logistiikan Maailma ja ostoportfolio 2015.)

Hankintojen strateginen ote perustuu systemaattisen hankintaprosessin läpivientiin ja hankintastrategioiden luomiseen. Eri yrityksillä on erilaiset hankinnat, joita ostetaan

erilaisilta toimittajilta ja toimittajamarkkinoilta ja on ilmeistä, että yksi samanlainen osto-prosessi ja toimintamalli ei sovellu kaikkiin hankintoihin. (Logistiikan maailma ja osto-portfolio 2015.)

Hankinnan ostoportfolio on yksinkertainen tapa tarkastella tietyn hankittavan tuote- tai palveluryhmän tärkeyttä toimittajamarkkinoiden hallittavuuteen. Peter Kraljic esitti artikkelissaan *Purchasing must become supply management* (Harward Business Review) vuonna 1983 ensimmäisen kerran luomansa ostomallin. Malli on yksinkertaisuudessaan käyttökelpoinen, yllättävän monipuolinen ja tärkeä työkalu. (Logistiikan Maailma ja ostoportfolio 2015; Iloranta & Pajunen - Muhonen. 2008, 142.) Kraljicin malli perustuu kahteen ulottuvuuteen, jotka esitetään nelikenttänä. Pystyakselilla on taloudelliset vaikutukset matalasta riskistä suureen ja akselissa kuvataan kunkin hankintakategorian tulosvaikutusta ja tärkeyttä ostavan yrityksen kannalta. Alhaalla tulosvaikutus on pieni ja mitä ylemmäs hankinta sijoittuu, sitä suurempi tulosvaikutus on. Vaaka-akselilla on tarjonnan riskit ja akselissa kuvataan tarjonnan luonnetta, jota arvioidaan kunkin tuotteen / tai palvelukategorian osalta erikseen. Vasemmalla riski on pieni ja tarjonnan sijoit-tuessa oikeammalle, sitä suuremmaksi riski muodostuu. (Logistiikan Maailma ja osto-portfolio 2015; Van Vliet, 2013.)



Kuva 3. Hankinnan ostoportfolio Kraljicin mukaan (Van Vliet 2013; Sakki 2003, 136; Logistiikan Maailma ja ostoportfolio 2015).

Kuvassa 3 on hankinnan ostoportfolio malli ja se on jaettu neljään luokkaan: strategiset hankinnat, pullonkaulahankinnat, volyyimihankinnat ja rutiinihankinnat. Jokainen han-

kinta määritellään minkälainen tulosvaikutus sillä on ja minkälaiset ovat tarjonnan riskit ja sijoitetaan yhteen luokkaan. Hankinnan ostoportfolion luokat voidaan avata seuraavasti (Van Vliet 2013; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144 - 150):

1. Strategisilla hankinnoilla on suuri tulosvaikutus, mutta myös suuri riski tarjontaan nähden. Jos toimittaja ei pysty toimittamaan tuotetta, pysähtyy yrityksen toiminta. Yleensä tähän kategoriaan kuuluvat raaka-aineet. (Van Vliet 2013; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144 - 150.)
2. Pullonkaulahankinnoilla on pieni tulosvaikutus, mutta suuri riski tarjontaan nähden. Hankinnat eivät ole kalliita, mutta ne ovat haavoittuvin tekijä koko tuotantoketjussa. Tuotteet ovat välttämättömiä tuotantoprosessissa, mutta niitä voi olla vaikea saada. Luomalla varmuusvaraston, yritys pystyy torjumaan toimittajan määräysvallan ja toimimaan, vaikka tuotetta ei pystyittäisi toimittamaan. (Van Vliet 2013; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144 - 150.)
3. Volyymihankinnoilla on suuri tulosvaikutus ja vähäinen riski tarjontaan nähden. Tuotteita voidaan helposti ostaa monelta toimittajalta ja niiden vaikutus lopputuotteeseen on suuri. Pieni muutos hintaan tai laatuun voi vaikuttaa voimakkaasti omakustannushintaan. Tällaiset tuotteet kannattaa kilpailuttaa, tehdä hyvät puitesopimukset sekä pitää hyvät suhteet toimittajien kanssa. (Van Vliet 2013; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144 - 150.)
4. Rutiinihankintojen tulosvaikutus ja tarjonnan riskit ovat pieniä. Hankinnoilla on alhainen arvo ja toimittajia löytyy useita. Useimmat raaka-aineet ja aineet kuuluvat tähän ryhmään. Yrityksen kannattaa esimerkiksi standardoida tuotteet, niin säästyy paljon aikaa ja rahaa. (Van Vliet 2013; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144 - 150.)

Hankinnan koko ostoprosessi Kraljicin mukaan voidaan tehdä seuraavassa järjestyksessä (Van Vliet 2013; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 150 - 155):

- tehdään portfolioanalyysi
- määritellään kriteerit tulosvaikutukseen ja tarjonnan riskeihin
- selvitetään yrityksen hankinnat, arvot ja toimittajat
- sijoitetaan kukin tuote nelikenttään
- analysoidaan ja keskustellaan nelikentän tuloksista
- määritellään portfolioanalyysi ja korjataan esimerkiksi neljännesvuosittain

- toteutetaan ja seurataan strategiaa. (Van Vliet 2013; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 150 - 155.)

Vaihe-vaiheelta tehty hankinnan ostoportfolio helpottaa varastojen hallintaa. Yrityksen on helpompi seurata varastoon sidottua pääomaa ja saada merkittäviä kustannussäästöjä. Välttääkseen riskejä, yrityksen on sijoitettava hankinnat jokaiseen neljään tuoteryhmään. Tuoteryhmään sijoitetut tuotteet merkitään esimerkiksi erisuurilla ympyröillä, jonka suuruus kertoo liikevaihdon. Yrityksen kannattaa sijoittaa tuote vain yhteen tuoteryhmään. Kun jokainen tuote on sijoitettu omaan tuoteryhmään, tutkitaan ja tarkastellaan, voiko sen sijoittaa vielä parempaan tuoteryhmään? Silloin on mietittävä, mitä parannuksia ja toimia tuote tarvitsee, että se voidaan siirtää parempaan tuoteryhmään. Hankintastrategia voidaan laatia kunkin tuoteryhmän osalta erikseen ja päätellä, onko tuote oikeassa tuoteryhmässä vai onko parempi siirtää se toiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että toimittajan kanssa on keskusteltava uudet ja päivitettyt toimitusehdot. (Van Vliet 2013; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 150 - 155.)

Yrityksen hankinnoista tehtiin hankinnan ostoportfolio (kuva 4), jossa tärkeimmät tuotteet on sijoitettu omaan tarkoituksenmukaiseen neljännekseen. Aineisto on saatu yrittäjän toimittajat ja hankinnat taulukosta.



Kuva 4. Yrityksen hankinnan ostoportfolio ennen kehitystyötä (Van Vliet 2013; Sakki 2003, 136; Logistiikan Maailma ja ostoportfolio 2015).

Seuraavaksi tarkastettiin jokaista neljänestä yhdessä yrittäjän kanssa eli onko tuote ja / tai palveluhankinta oikeassa neljänneksessä vai onko jokin siirrettävä johonkin toiseen neljännekseen. Tässä vaiheessa yrittäjä ja tutkija tulivat samaan tulokseen, että tuote- ja / tai palveluhankintoja ei siirretä.

3.4 Riskit ja riskianalyysi

Riskienhallinta on prosessi, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida (Suominen 2003, 27). Riskienhallinnalla täytyy olla selkeä rooli yrityksessä (Hankintatoimi ja riskit). Riskienhallinnan prosessiin liittyy useita vaiheita riskin tunnistamisesta aina riskienhallintaohjelman toteuttamiseen. Riskienhallinta ulottuu yrityksen kaikkien riskien suojaamiseen. Normaali riskienhallinta perustuu yrityksissä terveen järjen käyttöön ja yksinkertaisiin, hyväksi havaittuihin ratkaisuihin. Riskienhallintaa kannattaa tarkastella systemaattisena, tilastolliseen tietoon pohjautuvana kokonaisvaltaisena prosessina. Jos riskienhallinta jätetään pelkästään riskienhallinnan ammattilaisten hoidettavaksi, se ei toimi riittävän tehokkaasti. Tehokas riskienhallinta tulee toimia yrityksen liikkeenjohtojärjestelmään integroituna. Johdon on tarpeellista omaksua riskienhallinnan toimintamallit ja viedä ajattelua eteenpäin kaikilla organisaatiotasolla. Pienissä yrityksissä ei ole välttämättä erillisiä riskienhallinnan resursseja, joten käytännön riskienhallinnantyökalut sisältyvät normaaliin päivittäiseen työntekoon. (Suominen 2003, 28; Hankintatoimi ja riskit 2015.)

Riskienhallinta on nähtävä kahdelta näkökulmalta: toimittajakohtaiset riskit sekä koko toimitusketjun ja hankintatoimen riskit. Erityisesti silloin, kun valitaan uusia toimittajia, tulee riskit kartoittaa kattavasti. Olemassa olevien toimittajien osalta riskit tulisi säännöllisesti uudelleen kartoittaa, jotta riskialttiimmat toimittajayritykset on tunnistettavissa. On myös hyvä tiedostaa, että riskejä voidaan vähentää aktiivisin toimenpitein. (Hankintatoimi ja riskit 2015.)

Hankintatoimen tulee varautua ennakkoon riskeihin. Onko toimintaympäristön muutosten ja megatrendien aiheuttamat muutokset tunnistettavissa: esimerkiksi elinkaariajattelu liiketoiminnan ansaintalogiikassa, yrityksen liiketoiminnan tulos tehdään enenevässä määrin after sales -toiminnolla ja huoltoliiketoiminnolla? Onko yritys varautunut kysynnän heikkenemiseen? Onko yritys varautunut kysynnän kasvuun eli onko saatavuus varmistettu? Onko yritys varautunut muutoksiin toimittajaverkostossa: toimittajan konkurssi tai yritysjärjestelyt? Onko yrityksessä varauduttu uusien teknologioiden käyttöönottoon eli seurataanko tuotantomenetelmien kehitystä ja kilpailijoiden toimintaa? Onko yrityksessä varauduttu globalisaation tuomiin riskeihin? Onko yrityksessä varauduttu koko toimitusverkostoa koskeviin riskeihin: sopimuskumppanit, työolosuhteet, ympäristöasiat, yhteiskuntavastuu tai sidosryhmien odotukset? (Hankintatoimi ja riskit 2015.)

Riskienhallintaprosessi etenee tietyssä suunnitellussa järjestyksessä. Riskianalyysin tehtävä on selvittää riskikohteet, riskien todennäköisyys, riskien vakavuus ja riskeistä aiheutuvat seurausvaikutukset. Riskianalyysi käsittää riskin määrittämisen, arvioinnin, kokoamisen ja hallinnan. (Suominen 2003, 35-36.) Yksinkertaisessa riskianalyysissä edetään kuusikohtaisen kaavion mukaisessa järjestyksessä: riskien tunnistaminen, turvallisuustekijöiden tarkistaminen, jäljelle jäävien riskien arviointi ja raportointi, riskien seurausten kuvaaminen ja tarkempi erittely esimerkiksi euroissa, tarvittavien riskienhallintatoimien järjestäminen ja vastuut sekä toimenpiteiden toteutus, seuranta ja päivitykset. (Suominen 2003, 38 - 40.) Haavoittuvuusanalyysi tehdään kuvan 5 mukaan soveltaen sitä yrityksen kokoon ja toimialaan. Analyysin tarkoituksena on antaa yritykselle karkeakuva yrityksen toimintaan liittyvistä uhista. Riskianalyysin tulokset helpottavat yrityksen riskienhallintatyötä. Riskianalyysin avulla löydetään riskisuojaajia vaativat kohteet ja toimintatavat sekä suuntaamaan riskienhallinnan voimavarat oikeisiin kohteisiin. Riskianalyysissä tunnistetaan etukäteen heikot kohdat sekä ne riskikohdat, joiden suojauksen yritys voi kantokykynsä rajoissa jättää omalle vastuulle. Riskianalyysin tuloksen yritys voi käyttää hyväksi yrityksen sisäisessä koulutuksessa ja henkilöstön kehittämisessä. (Suominen 2003, 38-40.)

Toimintaedellytykset	Henkilöstö	Omaisuus ja keskeytykset
<ul style="list-style-type: none"> ✓ koneet ja laitteet ✓ raaka- ja apuaineet ✓ jätteet ja päästöt ✓ toimitilat ✓ tuotteiden ja palvelujen laatu ✓ muut 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ tapaturmat ✓ työkyky ja sairastuminen ✓ työpaikan vaihto ✓ henkilövalinnat ✓ osaaminen ✓ asiantuntijoiden käyttö ✓ muut 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ tulipalot ✓ vuotovahingot ✓ laiterikot ✓ tietoriskit ✓ rikollinen toiminta ✓ kuljetusvahingot ✓ muut

HAAVOITTUVUUS

Sidosryhmät	Toiminnan organisointi	Talous
<ul style="list-style-type: none"> ✓ asiakkaat ✓ rahoittajat ✓ alihankkijat ✓ viranomaiset ✓ muut 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ toiminnan kehittämisen ✓ riippuvuudet ✓ sopimus- ja vastuasiat ✓ muut 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ kannattavuus ✓ vakavaraisuus ✓ maksuvalmius ✓ muut

Kuva 5. Pk-yrityksen riskikartta - haavoittuvuusanalyysi (Suominen 2003, 39).

Riskien tunnistamisen jälkeen päästään arvioimaan niiden laajuutta ja seurausvaikutuksia. Riskien arviointia voidaan toteuttaa taulukon 2 tavalla. Riskejä tarkastellaan

riskilajeittain ja kunkin yksittäisen riskin todennäköisyyttä ja seurausvaikutuksia arvioidaan suhteellisen karkealla asteikolla. Riskejä arvioidaan verbaalisesti ja numeraalisesti. Riskien todennäköisyyksien kertaluokkaerot on oltava selkeät. Todennäköisyysarvioinnit ovat seuraavan asteikon mukaiset: (Suominen 2003, 45-46.)

1 = äärimmäisen harvinainen riski	vain kerran 200 vuodessa
2 = harvinainen riski	kerran 50 vuodessa
3 = melko harvinainen riski	kerran 10 vuodessa
4 = melko todennäköinen riski	kerran vuodessa
5 = erittäin todennäköinen riski. (Suominen 2003, 45-46.)	kerran kuukaudessa. (Suominen 2003, 45-46.)

Taulukko 2. Eräiden riskien todennäköisyys, laajuus ja merkittävyys (Suominen 2003, 46).

RISKILAJI	TODENNÄKÖISYYS	RISKIN LAAJUUS	RISKITULO
Vesivahinko	4	2	8
Murto	5	2	10
Tietojärjestelmien rikkoontuminen	3	2	6
Tapaturma	4	2	8
Toiminnan keskeytyminen	3	4	12
Kuljetusvahinko	5	2	10
Avainhenkilöstön menetys	2	5	10

Taulukon riskitulo on suure, joka kuvaa vahinkojen suuruusluokkaa ja parantaa erilaisten riskien välistä vertailtavuutta. Suuri riskitulo merkitsee katastrofivahinkoa ja tällaiset riskit on suojattava kaikissa olosuhteissa. Riskitulon määrittäminen ei ole käytännössä ongelmattonta, koska riskien todennäköisyyksiin perustuva laskemisen aikajänne ulottuu yli ihmisen tai yrityksen iän. (Suominen 2003, 45-46.)

Toinen tapa arvioida riskejä on arvioida ne euromääräisillä vahinkoluvuilla, jossa vahingon laajuus arvioidaan lähinnä omaisuuden tuhoutumisesta ja toiminnan keskeytymisestä aiheutuneisiin laskettavissa oleviin vahinkokuluihin (Suominen 2003, 45 - 46).

1 = mitätön vahinko	alle 200 €
2 = vähäinen vahinko	noin 1000 €
3 = tuntuva vahinko	noin 5000 €
4 = suuri vahinko	noin 20000 €
5 = katastrofivahinko. (Suominen 2003, 45-46.)	vähintään 200000 €. (Suominen 2003, 45-46.)

Kun riskianalyysi tehdään ja riskejä arvioidaan, yrityksen on löydettävä mahdollisimman sopiva arviointitapa. Arviointitapa riippuu paljolti yrityksen koosta. (Suominen 2003, 44.)

Riskianalyysillä kartoitetaan yritykseen kohdistuvat uhat, jotka voivat aiheuttaa taloudellista vahinkoa. Jotta tiedetään yrityksen riskit, ne on ensin saatava näkyväksi ja se voidaan tehdä yksinkertaisella haavoittuvuusanalyysillä. Analyysissä käydään läpi yrityksen toimintaedellytykset, henkilöstö, omaisuus ja keskeytykset, sidosryhmät, toiminnan organisointi sekä talous. Jokainen riskilaji arvioidaan tapauskohtaisesti riskin todennäköisyydellä ja euromääräistä suuretta käyttäen. Taulukosta saatujen tietojen perusteella tunnistetaan riskit ja niihin kohdistuvat uhat. Kun nämä asiakokonaisuudet ovat tiedossa, vastataan alla oleviin kysymyksiin: (Hankintatoimi ja riskit 2015.)

- ✓ Onko toimintaympäristön muutosten ja megatrendien aiheuttamat muutokset tunnistettavissa (Hankintatoimi ja riskit 2015)?
- ✓ Onko yritys varautunut kysynnän heikkenemiseen (Hankintatoimi ja riskit 2015)?
- ✓ Onko yritys varautunut kysynnän kasvuun (Hankintatoimi ja riskit 2015)?
- ✓ Onko yritys varautunut muutoksiin toimittajaverkostossa: toimittajan konkurssi tai yritysjärjestelyt (Hankintatoimi ja riskit 2015)?
- ✓ Onko yrityksessä varauduttu seuraamaan kilpailijoiden toimintaa (Hankintatoimi ja riskit 2015)?
- ✓ Onko yrityksessä varauduttu globalisaation tuomiin riskeihin (Hankintatoimi ja riskit 2015)?
- ✓ Onko yrityksessä varauduttu koko toimitusverkostoa koskeviin riskeihin, ei pelkästään sopimuskumppanien osalta: työolosuhteet, ympäristöasiat, yhteiskuntavastuu tai sidosryhmien odotukset (Hankintatoimi ja riskit 2015)?

Kun kysymyksiin on saatu vastukset (Hankintatoimi ja riskit 2015):

- ✓ analysoidaan vastaukset
- ✓ tunnistetaan uhat
- ✓ suunnitellaan, miten ennakkoon voidaan varautua uhkiin
- ✓ miten uhan kohdatessa toimitaan. (Hankintatoimi ja riskit 2015.)

3.5 Aineiston keruu ja analysointi

Tietoperustana tutkija käytti alan kirjallisuutta, artikkeleita ja Internetistä löytyviä aineistoja sekä tutkimukseen liittyviä tai samankaltaisia tutkimuksia. Yrittäjän omat näkemykset tutkimuskohteen aiheista ja toiveet muutoksesta olivat tärkeitä ja niiden hyödyntäminen tässä kehittämishankkeessa oli tutkijalle ensiarvoisen tärkeää.

Kehittämishankkeessa tehtiin kysely samaa suuruusluokkaa oleville yrityksille kyselylomakkeella, josta saatujen tietojen perusteella etsittiin hyviä käytäntöjä hankintastrategian luomiseen. Vertaisaineistoa kerättiin benchmarkkauksella kolmelta pk-yritykseltä. Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla yritysten toimitusjohtajille. Vastausten perusteella etsittiin hankintastrategiaan liittyen hyviä käytäntöjä, miten yrityksissä on hankintastrategia ja riskienhallinta toteutettu ja onko toteutuksessa käytetty kokonaiskustannusajattelu mallia. Yrityksistä kerättiin tieto henkilömääristä ja liikevaihdosta. Kysymyspatteristoon kuului kolme pääkategoriaa, joissa jokaisessa oli viisi kysymystä:

1. Hankintastrategia

- ✓ Onko hankintastrategia näkymätön?
- ✓ Onko hankintastrategia linkitetty liiketoimintastrategiaan?
- ✓ Kuinka usein päivitätte hankintastrategiaa?
- ✓ Miten seuraatte ja hallitsette toimittaja rakennetta?
- ✓ Miten kohdennatte tuote- ja / tai palveluhankintoja?

2. Kokonaiskustannusajattelu

- ✓ Tunnetteko kokonaiskustannusajattelu mallin (TCO - Total Cost of Ownership)?
- ✓ Lasketteko tuote- ja / tai palveluhankinnalle koko elinkaaren hinnan?
- ✓ Vertaatteko toimittajia, kun hankitte tuote- ja / tai palveluhankinnan?
- ✓ Tarkistatteko vanhan toimittajan toimivuuden säännöllisin väliajoin?

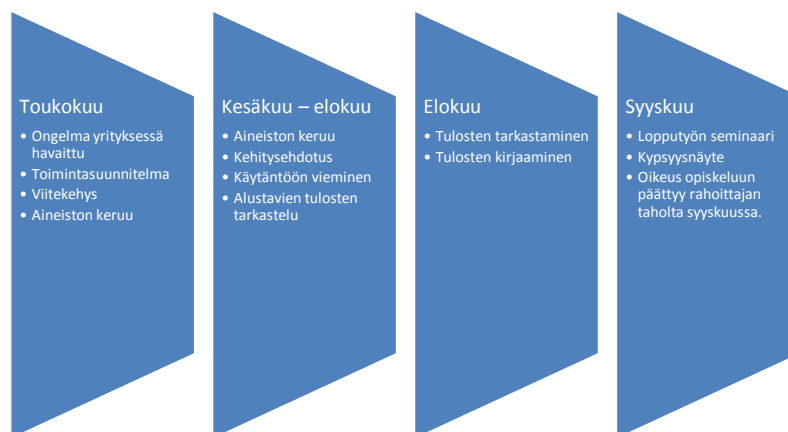
- ✓ Onko tuotteistanne tehty nelikenttä analyysi (Kraljicin hankinnan portfolio-analyysi) eli ostoportfolio?

3. Riskienhallinta

- ✓ Onko yritykseenne tehty riskianalyysi esimerkiksi haavoittuvuusanalyysi?
- ✓ Onko yritykseenne tehty riskienhallinta dokumentti?
- ✓ Onko koko organisaatio saanut tietoa riskeistä?
- ✓ Miten yritykseenne on varautunut riskeihin?
- ✓ Päivitetäänkö riskienhallinta dokumenttia säännöllisin väliajoin?

3.6 Aikataulu

Alustava aikataulu kehitystyöhön varatusta ajasta kuvassa 6.



Kuva 6. Alustava aikataulu

4 Viitekehys

Viitekehysmalli hankintastrategian ja riskienhallinnan kehittämiseen ja luomiseen kerättiin kirjallisuudesta ja sähköisistä lähteistä. Kehittämishankkeen perusajatus on, että organisaatio hyödyntää muutosta ja jatkokehittää sitä, jolloin taas saadaan uusia näkökulmia uusille kehittämisalueille ja niin edelleen. Organisaation kehittämisen malleja kirjallisuudesta löytyy paljon. Tutkija arvioi niiden sisältämää tietoa ja soveltuvuutta kyseessä olevaan kehityskohteeseen ja löydetyn aineiston perusteella vertaili seura-

via malleja: Peter Senge, EFQM ja Total Cost of Ownership (TCO) eli kokonaiskustannusajattelu.

Peter Sengen teoria kirjassa *The Fifth Discipline*, oppiva organisaatio, keskittyy siihen, että ihmiset haluavat jatkuvasti laajentaa osaamisellaan tuloksia sekä haluavat aidosti uusia ja laajempia ajattelutapoja (Smith 2001; Oppiva organisaatio 2013). Oppiva organisaatio ei ole selviytymistä, vaan yhdistelmä muuttuvaa ja tuottavaa oppimista, joka parantaa kykyämme luoda uutta (Smith 2001). Rakenteita ja prosesseja luodaan niin, että ne mahdollistavat samanaikaisesti kyseenalaistavan asenteen ja hyvien käytäntöjen vahvistamisen (Oppiva organisaatio 2013).

EFQM -malli eli toiminnan mittaaminen ja arviointi eri näkökulmista on tunnusomaista kehittyvälle organisaatiolle. Itsearviointi on laadukkaan kehittämisen väline, jonka keskeinen tavoite on löytää organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet. Mallia voivat käyttää kaikenlaiset organisaatiot niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Malli on joustava, avoin ja muokattavissa erilaisten organisaatioiden tarpeisiin ja toimintaan. Mallin avulla voidaan arvioida koko organisaatio tai organisaation osan toimintaa, ja saatujen tulosten perusteella sitä voidaan käyttää kehitystä ohjaavana järjestelmänä. Perusajatuksena on ollut luoda tehokas työkalu nykyisen toiminnan mittaamiseen, parantamiseen ja seurantaan sekä kehityksen seurantaan ja kehittämiskohteiden löytämiseen. Arviointi kiinnittää huomion sekä toimintaan että tuloksiin. On kuitenkin muistettava, että arviointi ei pelkästään paranna toimintaa vaan arvioinnin seurauksena tulee aina syntyä kehitystoimintaa. (Keto & Malinen 2007.)

Kokonaiskustannusajattelu mallissa yhdistyvät sekä oppiva organisaatio että organisaation kehittäminen. Koko organisaation on tehtävä yhteistyötä ja onnistuakseen opittava uudenlaisia työtapoja ja osaamista.

Tutkija vertaili näitä kolmea mallia. Oppiva organisaatio -malli ja EFQM -malli keskittyivät lähinnä henkilöiden ja organisaation kehittämiseen ja mallin rinnalle olisi pitänyt ottaa toinen malli hankintastrategian kehittämiseen. Vertailujen perusteella viitekehyyksiksi valikoitui Total Cost of Ownership eli kokonaiskustannusajatteluun perustuva malli.

4.1 Kokonaiskustannusajattelu

Kokonaiskustannusajattelu malleja löytyi useita kirjallisuudesta. Kehittämishanke perustuu Total Cost of Ownership eli kokonaiskustannusajattelu malliin. Muita kokonaiskustannusajattelu malleja olivat esimerkiksi Full Cost Accounting eli kokonaiskustannuslaskenta, joka tarkastelee hankintaa talouden-, ympäristön, terveyden- ja sosiaalisten kustannusten kautta sekä Product Life-Cycle Costing eli elinkaarikustannusta, joka tarkoittaa kaikkia niitä yhteenlaskettuja kustannuksia, joita kohteelle syntyy tai voidaan olettaa syntyvän sille määrätyn elinkaaren aikana. (Ympäristö 2015; Ramentor 2015.)

Professori Lisa Ellramin esitteli 1990-luvulla kokonaiskustannusten mallintamiseen liittyvän ajattelutavan. Hankintahinta on usein hankintojen osalta kaikkein näkyvin osuus ja tästä syystä ajatellaan, että hankintahinta on sama kuin hankinnankustannus. (Logistiikan maailma - TCO 2015.) Kokonaiskustannusajattelu ohjaa ostajaa kiinnittämään huomiota myös muihin kustannuseriin kuin hankintahintaan (Hankintatoimi - TCO 2015). Kokonaiskustannusajattelusta on tullut entistä tärkeämpi tehtävä yritysten tuotantoympäristössä (van Weele 2010, 10). Kokonaiskustannukset koostuvat tuotteen tai palvelun hankinnasta, käytöstä, hallinnosta, huollosta ja hävittämisestä. Hinta on vain yksi osa kokonaiskustannusajattelua ja usein se voi olla myös suurin yksittäinen tekijä, mutta vain yksi osa kokonaiskustannuksesta. (Hahn & Kaufmann 2002, 2.) Kokonaiskustannusajattelussa tarkastellaan tuotteen tai palvelun kokonaishintaa sen koko elinkaaren aikana (van Weele 2010, 36-37). Kun ymmärretään kaikki edellä mainitut tekijät, jotka aiheutuvat tuotteen tai palvelun hankinnasta, voidaan tehdä hyvä kokonaiskustannusanalyysi (Hahn & Kaufmann 2002, 2).

Useissa hankintatilanteissa hankintapäätöksen kokonaiskustannusvaikutukset pitkällä aikavälillä ovat tärkeimpiä kuin välitön hankintahinta. Ongelmaksi voi muodostua se, että kokonaiskustannusvaikutuksia on vaikea arvioida. Varsinkin silloin, kun merkittävä osa kokonaiskustannuksista koostuu myöhemmin tehtävästä työstä, joita saattaa olla vaikea hahmottaa hankinnan kustannuksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 185.) Kokonaiskustannusajattelu voidaan nähdä toimintoperusteisen kustannuslaskennan (ABC)¹ sovelluksena, jota voidaan hyödyntää tuotteiden ja palvelujen hankinnan tehostamisena. Yhtäläistä ABC-laskennassa ja kokonaiskustannuslaskennassa on se, että kustannuserät voidaan jakaa eri tasoille: yksikkötason kustannukset (hintaa), erä-

¹ ABC -malli eli Pareton periaate tai yleisimmin 80 -20 sääntö.

tasokohtaiset kustannukset (hankinnan tekeminen), toimittajakohtaiset kustannukset (suhteiden ylläpito) ja tuotetyyppiokohtaiset kustannukset (tekninen tietämys). Kokonaiskustannuslaskelma eroaa kuitenkin ABC-laskennasta siinä, että kokonaiskustannuslaskennassa keskitytään toimittajarajapintaan ja hankintastrategisiin päätöksiin kun taas ABC-laskenta liittyy yrityksen sisäisiin toimintoihin. (Hankintatoimi - TCO 2015.) Kokonaiskustannusajattelu pohjautuu ajatukseen, että jokaiselle organisaation pienimmällekin yksittäiselle toiminnolle, tehtävälle ja työvaiheelle voidaan laskea aika ja kustannukset (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 186).

Kokonaiskustannukset määritellään kokonaiskustannuksiksi, jotka hankittavasta tuotteesta, palvelusta tai pääomahyödykkeestä aiheutuvat sen oletetun elinkaaren aikana. Kokonaiskustannusajattelussa laajennetaan näkökulmaa ostohinnan tarkastelusta, hankinnasta aiheutuvien suorien ja epäsuorien kustannusten arvioimiseen. Ajattelun tavoite on ymmärtää, millaisiksi tuotteen tai palvelun kokonaiskustannukset muodostuvat vaihtoehtoisissa tuote- tai palveluratkaisuissa tai vaihtoehtoisilta toimittajilta hankittuna. Kokonaiskustannusajattelussa pyritään huomioimaan sekä itse hankintaan että hankittavan tuotteen tai palvelun käyttöön liittyvät kustannuskomponentit. Hankinnan vaikutuksilla tuotteen elinkaareen ja koko elinkaaren aikaisiin kustannuksiin voi olla suurikin vaikutus, mutta se riippuu paljolti liiketoimintamallista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 186-187.)

Kokonaiskustannukset voidaan jaotella kolmeen osaa: ennen hankintaa syntyviin kustannuksiin, hankintahetkellä liittyviin kustannuksiin ja hankinnan jälkeisiin kustannuksiin. Kuvassa 7 on esitetty tyypillisiä kustannuskomponentteja kuhunkin kategoriaan. Yleisperiaate on, että kaikki ne kustannukset, jotka aiheutuvat hankinnan tai tarjouspyynnön valmistelusta, toimittajan valinnasta ja yhteistyön tekemisestä tietyn toimittajan kanssa, tulee ottaa laskennassa huomioon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 187-188; Logistiikan maailma - TCO 2015.)

Kokonaiskustannukset (TCO)		
Ennen hankintaa aiheutuvia kustannuksia <ul style="list-style-type: none"> • Tarpeen identifiointi • Tarveanalyysi • Toimittajan arviointi ja laadunvarmistus • Toimittajan valinta • Toimittajan kehittäminen 	Hankinnan yhteydessä aiheutuvia kustannuksia <ul style="list-style-type: none"> • Hinta • Tilaaminen • Osapuolten välinen tiedonsiirto • Toimitusjärjestelyt ja –varmistukset sekä toimitus • Valvonta ja seuranta • Maksuliikenne 	Hankinnan jälkeen aiheutuvia kustannuksia <ul style="list-style-type: none"> • Virheelliset tuotteet ja palautukset • Korjaus ja uudelleentyöstäminen • Ylläpito ja huolto • Tuotetuki ja koulutus • Yhteistyö toimittajan kanssa, toimittaja osaamisen hyödyntäminen ja yhteinen tuotekehitys • Lisääntyneet myyntituotot • Menetetyn myynnin kustannukset • Arvonalentumiset ja maine • Kierrätys ja elinkaaren päättäminen

Kuva 7. Kokonaiskustannukset (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 188).

Yksinkertaisinta on hahmotella, mitä kustannuksia hankittava tuote tai palvelu aiheuttaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 188; Logistiikan maailma - TCO 2015):

- ✓ ennen hankintapäätöksen tekoa, sopivan tuotteen tai palvelun etsimisestä, mahdollisista vierailuista toimittajan tiloihin, toimittajan arvioinneista ja / tai valintaprosesseista
- ✓ työtunneista, matkoista ja hallinnosta
- ✓ pidemmät ja perusteellisemmat hankintaprosessit tuovat myös suuremmat kustannukset, mutta perusteellinen toimittajavalintavaihe on ensiarvoisen tärkeää, kun hankinta on euromääräisesti merkittävä
- ✓ ostajan ja toimittajan sopimus hankintahinnasta, johon tuotteen toimitus, luovutus sekä palvelun suorittaminen perustuvat
- ✓ käytönaikaiset kustannukset, jotka syntyvät tuotteen tai palvelun käytön aikana
- ✓ koulutus, asennus, ylläpito, huolto, varastointi, logistiikka ja / tai tuotteen käsittely
- ✓ mahdolliset reklamaatiot, palautus- ja / tai kehittämiskustannukset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 188; Logistiikan maailma - TCO 2015.)

Osa kuluista voi olla tuntipohjaista kuluja (€ / h) ja osa kiinteätä. Kustannustekijöistä aiheutuu tuotteen tai palvelun käyttöänsä aikana erisuuruisia kustannuksia, joita on pyritty mallintamaan hankintapäätöstä tehdessä. Palveluiden osalta yrityksen on pohdittava, mitä tarjottavan palvelun käyttöön liittyviä kustannuksia tulee yrityksen itse maksettaviksi. Yrityksen on myös mietittävä, mikä on taloudellinen merkitys, jos palvelu ei ole käytössä tai se ei toimi niin kuin pitäisi. Mitkä ovat elinkaaren lopussa eli tuotteen tai

palvelun käytön lopettamiseen liittyvät kustannukset? Kustannuksia syntyy tuotteen hävittämisestä tai palvelun osalta menetetyistä työajasta. Jos tuotteella on vielä käyttöarvoa jäljellä, se voidaan myydä jälkimarkkinoilla ja siten kattaa myyntihinnalla elinkaarren loppuvaiheen kustannuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 188; Logistiikan maailma - TCO 2015.)

Kokonaiskustannuslaskenta ohjaa systemaattiseen kustannusten tarkastelutapaan, koska siinä joudutaan ottamaan huomioon hankinnan kaikki todelliset kustannusvaikutukset. Kustannustieto, jonka laskelma tuottaa, ohjaa järkevämpiin päätöksiin. Laskelman tuottama kustannustieto on vahva ase toimittajaneuvotteluissa. Kokonaiskustannusajattelu tarjoaa mahdollisuuden objektiiviseen ja läpinäkyvään vaihtoehtojen vertailuun. Systemaattisesti tehdyn kokonaiskustannuslaskelman perusteella voidaan selkeästi perustella muun kuin halvimman tarjouksen valitseminen. Ajattelu pakottaa arvioimaan erilaisten laadullisten tekijöiden pitkäjänteisiä taloudellisia vaikutuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 189-190.)

Kokonaiskustannusajattelu -mallinnusta voidaan soveltaa kaikentyyppisiin hankintoihin, mutta erityisen tärkeää se on euromääräisesti merkittävien ja pitkäaikaisten hankintojen osalta. Mallinnukselle on ominaista, että kustannuksia ei määritellä viimeiseen senttiin asti vaan tuotteen tai palvelun hankintaan, käyttöön ja käytön lopettamiseen liittyvät merkittävimmät kustannustekijät on tunnistettu ja niille on pyritty hahmottamaan hintalappu. (Logistiikan maailma - TCO 2015.)

Mallintaminen helpottaa hankintapäätöksen tekoa ja antaa suunnan hankinnan taloudellisesta merkityksestä koko yrityksen kannalta. Kokonaiskustannuksen avulla tarkasteltuna esimerkiksi halpa hankintahinta voikin osoittautua kalliiksi, kun mietitään hankintaan liittyviä muita kuluja. Vertaillessa esimerkiksi erikokoisia pakkauskojoja ja -tapoja halvin hinta ei ole välttämättä paras vaihtoehto, jos siihen liittyy merkittäviä varastointi- ja käsittelykustannuksia. (Logistiikan maailma - TCO 2015.)

4.2 Malli päätöksenteossa ja käytännössä

Kokonaiskustannusvaikutusten merkitys hankinnan päätöksentekoprosessissa ja toimittajien valinnassa riippuu sekä hankinnan kohteesta että organisaation osaamisesta. Hankinnat voidaan luokitella seuraaviin päätöksentekokriteereihin: hinta, mielikuvat,

vertailu, ad hoc -kustannuslaskenta (jonkin ongelman), muodollinen kokonaiskustannuslaskentaprosessi sekä säännöllinen kokonaiskustannusten seuranta ja valvonta. Valintaperuste pelkkään hintaan tulee kysymykseen silloin, kun ostettava tuote tai sen ominaisuuksien asettamia erityisvaatimuksia on vähän tai tuote on hyvin vakioitunut kuten esimerkiksi bensiinilitra. Valinta voi myös perustua henkilökohtaisiin mielikuviin, arvostuksiin tai yksittäisiin eroihin (intuitio) tarjolla olevien vaihtoehtojen välillä ja kustannuksilla ei silloin ole välttämättä suurta merkitystä. Objektiiivinen vertailu perustuu monipuoliseen tietoon, mutta siinä ei vielä huomioida epäsuoria kustannusvaikutuksia. Ad hoc -kustannuslaskennassa vaihtoehtojen kokonaiskustannusvaikutukset osoitetaan laskennallisesti tapauskohtaisesti ja projektiluontoisesti. Muodollisessa kokonaiskustannuslaskentaprosessissa yrityksessä on määritelty hallittu hankintojen päätöksentekoprosessi, jossa otetaan huomioon saatavilla olevaa informaatiota ja lisäksi on selkeät ohjeet siitä, milloin ja miten kokonaiskustannuslaskelmat tehdään. Valintaperusteen ollessa säännöllistä, kokonaiskustannuksia seurataan ja valvotaan sekä hyödynnetään jatkuvasti toimittajien suorituskyvyn arvioimisessa ja seurannassa. Yrityksissä edetään tyypillisesti kokonaiskustannuslaskennan sovellutuksissa edellä kuvattuja vaiheita jollakin lailla noudattaen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 191-192.) Useimmissa organisaatioissa ruotsalaisen tutkimuksen mukaan päivittäiset hankintakäytännöt sijoittuvat tasoille intuitio, objektiiivinen vertailu ja ad hoc -kustannuslaskenta (Axelsson ym. 2005, 135-168). Samaan tulokseen on tullut myös Iloranta ym. omissa kokemuksissa suomalaisissa organisaatioissa. Hyödyt tunnistetaan hyvin kokonaiskustannusajattelussa ja -laskennassa, mutta soveltamisessa on paljon kehittämisen varaa. Hankinnan luokittelu on tärkeää, koska monissa hankinnoissa yksinkertainen hintavertailu tai käyttäjän mieltymykseen perustuva valinta on täysin riittävä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 192.)

4.3 Rahapohjainen vai arvopohjainen lähestymistapa

Raha- ja arvopohjaisella lähestymistavoilla on etunsa ja heikkoutensa. Vertailutilanteessa hankintaa tekevän yrityksen tai organisaation kehitystasosta ja tehtävästä hankintapäätöksestä riippuen, on yrityksen mietittävä kumpi menetelmä on sopivampi ja kuinka yksityiskohtaisiin kustannuslaskelmiin kannattaa mennä. Mitä tarkemmin erilaisia kustannusvaikutuksia ja -tekijöitä arvioidaan rahassa, sitä selkeimpiä tuloksia yleensä saadaan. Laskelma, joka on tehty rahapohjaista lähestymistapaa käyttäen, jättää vähemmän tilaa jälkeensä tapahtuvalle arvostelulle ja on helpompi välttyä siltä,

että hävinneet toimittajat riitauttaisivat hankintapäätöksen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 196.)

Rahapohjainen lähestymistapa (taulukko 3) on laajemmin tunnettu ja käytetympi kuin arvopohjainen lähestymistapa. Rahapohjaisessa lähestymistavassa laskenta pohjautuu vaihtoehtoisten tuote- tai palvelutarjousten todellisten tai arvioitujen kustannuskomponenttien vertailuun. Menetelmä edellyttää usein toimintolaskennan tuottamaa tietoa. Menetelmä vie aikaa, mutta sen tuloksena saadaan tarkkaa ja helposti tulkittavaa tietoa. Yksityiskohtaiseen analysointiin perustuva menetelmä tarkoittaa sitä, että laskelmaa voidaan jatkossa käyttää muiden kokonaiskustannuslaskelmien pohjana. Laskelmassa voidaan vaihtoehtojen vertailussa käsitellä sekä kustannuksia että tuottoja. Tuottoja voi syntyä lisääntyneen myynnin kautta tai toimittajan tuotekehitysoosaamisen seurauksena, jolloin ne kohdistetaan laskelmassa hyvitykseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 192.)

Taulukko 3. Esimerkki rahapohjaisesta lähestymistavasta kokonaiskustannuslaskennassa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 194).

Kokonaiskustannukset (TCO)			
Komponentin hankinta a) kotimaiselta toimittajalta tai b) alhaisen tason maasta			
Kustannuselementti	Kustannukset (€) Vaihtoehto A	Kustannukset (€) Vaihtoehto B	Kustannusten perusta
Ennen hankintaa aiheutuvat kustannukset	1500	7250	
Potentiaalisten toimittajien kartoitus	500	1500	a) 10 h á 50 € b) 30 h á 50 €
Tarjouspyynnöt	250	250	5 h á 50 €
Tarjoukset, sopimusneuvottelut, valinta	750	5500	a) 5 h á 50 € b) 20 h á 50 € + tehdaskäynnin matkakustannukset
Hankinnan kustannukset	61520	37860	
Hankintahinta	60000	30000	a) 10000 kpl á 6 € b) 10000 kpl á 3 €
Tilaaminen ja toimitusjärjestelyt	300	1000	a) 6 h á 50 € b) 20 h á 50 €
Rahti- ja toimituskustannukset	1000	6000	
Vastaanotto laaduntarkistukset	120	360	a) 4 h á 30 € b) 12 h á 30 €
Toimitusvarmistukset	100	500	a) 2 h á 50 € b) 10 h á 50 €
Käytönaikaiset kustannukset	1100	6900	
Sitoutuneen pääoman kustannukset	0	1500	a) Toimittaja varastoi b) Varastoidaan itse
Vialliset tuotteet	600	900	a) arvio n. 100 kpl b) arvio n. 300 kpl
Mahdolliset seisokit ja häiriöt	0	0	Pystytään hoitamaan tuotantojärjestelyllä
Toimittajatapaamiset	500	4500	Vierailu toimittajan tehtaalla
Eiinkaaren lopettamisen kustannukset	100	1600	
Jäännösarvo	0	0	
Lopettamisjärjestelyt	100	100	2 h á 50 €
Jäte- ja kierrätysmaksut	0	1500	Toimittaja vastaa niiltä osin kuin pystyy
Kokonaiskustannukset / vuoden käyttö	64220	53610	
TCO-hinta / yksikköhinta	6,42	5,36	

Rahapohjaisen lähestymistavan etuna on, että laskenta tehdään tapauskohtaisesti ja siihen voidaan joustavasti ottaa mukaan useita vaihtuvia tekijöitä. Rahapohjainen lähestymistapa lisää hankintatoimen kustannustietämystä ja auttaa myös tunnistamaan keskeisimmät kustannusajurit. Laskennan hyödyntäminen helpottuu suunnittelu- ja käyttöönottovaiheiden jälkeen ja laskentataulukkoa voidaan hyödyntää tehokkaasti toistuvissa uudelleenostoissa. Haittana on menetelmän tekoon vaativa aika, eikä se ole kovin kustannustehokas menetelmä pienempiarvoisille hankinnoille. Rahapohjaisen lähestymistavan laskentaperusteet on muistettava aika ajoin tarkistaa ja päivittää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 195-196.)

Arvopohjainen lähestymistapa yhdistää rahapohjaisen lähestymistavan arvioinnin ja toimittajan suorituskyvyn laadullisen arvioinnin. Arvopohjainen lähestymistapa soveltuu ainoastaan kahden tai useamman hankinnan suhteelliseen vertailuun, eikä laskennan tulos kuvaa todellisia kustannuksia. Taulukko 4 havainnollistaa, miten seurantatietoon pohjautuvan toimittaja-arvioinnin tuottama informaatio toimittajan suorituskyvystä voidaan hyödyntää ja arvopohjaista lähestymistapaa soveltaa käytännössä. Arvopohjainen lähestymistapa on eräänlainen täydellinen rahapohjaisen laskelman kevennetty versio. Kustannustekijät arvioidaan erilaisilla skaalatuilla toimittajan suorituskyvyn arviointiin pohjautuvilla suhdeluvuilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 195.)

Taulukko 4. Arvopohjainen lähestymistapa kokonaiskustannuslaskelmassa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 195).

	Vaihtoehto A	Vaihtoehto B	Maksimipisteet
Laatu (pistettä)			50
Toimitusaika- ja täsmällisyys (pistettä)			45
Tukipalvelut (pistettä)			45
Toimittaja-arvioinnin kokonaispisteet			100
Kokonaiskustannustekijä ((100-pisteet) / 100) + 1			
Hankintahinta (€)			
Arvioitu elinkaari (tuntia)			
Kokonaiskustannuserroin / tunti ((hankintahinta x kokonaiskustannustekijä) / elinkaari)			

Arvopohjaisen lähestymistavan etu on, että se soveltuu erinomaisesti laadullisia näkökulmia painottaviin arviointeihin. Arvopohjainen lähestymistapa toimii hyvin toistuvissa, rutiininomaisissa arvioinneissa silloin, kun saatavilla on tietoa toimittajien suorituskyvystä. Vertailutaulukon suunnittelu ja käyttöönotto vaativat aikaa. Suurin haaste on painoarvojen ja kertoimien järkevä sekä todellisia tarpeita ja tavoitteita tukeva määrittely. Haittana pidetään sitä, että painoarvot määritellään liian subjektiivisiin arvoihin ja esimerkiksi annetaan liikkaa painoa tuoreimmille kokemuksille ja havainnoille. Vaikuttavilla ja perusteellisen oloisilla vertailutaulukolla voidaan perustella huonojakin päätöksiä, jos kertoimet eivät ole oikeassa suhteessa keskenään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 196.)

4.4 Kokonaiskustannuslaskennan hyödyntäminen

Kokonaiskustannuslaskennan tuottama tieto on hyödyllistä taloudellisesti merkittävässä hankinnoissa. Hankinnat sijoittuvat Kraljicin portfolioanalyysin yläosaan ja niihin soveltuu rahapohjainen lähestymistapa. Laskennan tuottamaa tietoa sovelletaan myös hankintoihin, joihin liittyy tai joista aiheutuu runsaasti epäsuoria kustannuksia esimerkiksi hallinnollista työtä, mutta jotka voivat olla myös suhteellisen pieniarvoisia. Tuotannollisten koneiden ja laitteiden sekä ICT-laitteiden hankinnat aiheuttavat runsaasti epäsuoria kustannuksia, sillä niihin liittyy paljon hankinnan jälkeen huolto-, kunnossapito- ja ylläpitokustannuksia. Laskennan tuottamaa tietoa hyödynnetään hankinnoissa, joissa tarvitaan laajaa suunnittelua ja räätälöityjä asiakasratkaisuja esimerkiksi monimutkaiset tietojärjestelmä- ja palveluhankinnat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 197.)

Kokonaiskustannuslaskelma ei tuota merkittävää lisäarvoa hankinnoissa, joissa laskennan vaatimaa työmäärää verrataan hankinnan arvoon tai tulevia kustannuksia ei voida täsmällisesti kohdistaa. Laskenta saattaa helposti muodostua turhan monimutkaiseksi hyötyensä nähden. Puolivalmisteet ja komponentit, joita käytetään usean lopputuotteen valmistukseen tai useilla eri tavoilla, ovat tällainen ryhmä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 197.)

4.5 Toimittajan kustannusrakenteen mallintaminen

Tuotteen tai palvelun hinnasta voi neuvotella menestyksekkäästi, jos ymmärtää, mihin kaikkiin kustannuseriin kyseessä oleva hankinta vaikuttaa sekä mistä hankinnan hinta

muodostuu. Yksi hankinnan ammattilaisen keskeisiä taitoja ja työkaluja on kyky hahmottaa ja mallintaa toimittajien kustannusrakenteita. Toimittajan kustannusrakenteiden mallintamisessa ja hankinnasta aiheutuvien elinkaaren aikaisten kustannusten arvioinnissa on ajatuksen tasolla kyse samantyyppisistä asioista, mutta ne ovat käytännössä kaksi erillistä tehtävää. Nykyaikainen hankinnan ammattilainen tarkastelee koko toimitusketjun kustannuksia ja erityisesti sitä, mitä toimittajan hinnan takana on. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 197-198.)

Keskeisintä toimittajan mallintamisessa on käydä mallinnettava asia järjestelmällisesti läpi esimerkiksi ruutupaperilla tai Excel-taulukolla. Tärkein hyöty mallinnuksessa on kustannusrakenteiden, erilaisiin kustannuksiin vaikuttavien tekijöiden ja niiden keskinäisten suhteiden ymmärtäminen. Kustannusrakenteiden hahmotus on erityisen tärkeää strategisissa hankinnoissa, palveluhankinnoissa ja monimutkaisia kokonaisuuksia sisältävissä hankinnoissa. Mallintamisessa on kysymys tuote- ja / tai palveluhankinnan sisäisen kustannusrakenteen tiedostaminen, jolloin seuraavat kysymykset korostuvat: (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 198-199.)

- Millaisista kustannuseristä hinta tai kustannus koostuu (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 198-199)?
- Mitkä tekijät vaikuttavat kustannuserän suuruuteen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 198-199)?
- Mitkä edellytykset vaihtoehtoisilla toimittajilla on edulliseen ja tehokkaaseen ratkaisuun kunkin kustannuserän kohdalla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 198-199)?
- Millaisilla keinoilla kustannuserän suuruuteen voidaan vaikuttaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 198-199)?
- Mitä keinoja organisaatiolla on vaikuttaa kuhunkin kustannuserään (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 198-199)?

Kun edellisiin kysymyksiin on saatu vastaukset, voidaan edetä jatkokysymyksiin, joiden avulla päästään haarukoimaan tai arvioimaan mahdollisia toimittajakandidaatteja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 199):

- Mikä on maantieteellinen alue, missä kukin kustannuserä on edullisimmillaan? Miksi? (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 199.)

- Mikä on maa tai millä toimialalla asia osataan parhaiten? Miksi? (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 199.)
- Mikä on tehokkain teknologia toteuttamisessa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 199)?

Kustannusrakenteen mallintamisessa voidaan käyttää apuna taulukkomuotoista yhteenvedoa, jossa vertailemalla nähdään vaihtoehdot. Monimutkaiset ja rahallisesti merkittävät hankinnat kannattaa tehdä hyvin yksityiskohtaisesti, koska silloin pystytään vertailemaan kuinka kustannustehokkaita toimittajien prosessit ovat ja näkykö toimittajan hinnoittelussa tuotannon oppimiskäyrän vaikutus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 199-200.) Oppimiskäyrä teoria rajataan tästä tutkimuksesta pois.

4.6 Haasteet kokonaiskustannusajattelussa

Kokonaiskustannuslaskennassa saadaan hankinnasta tietoa vaihtoehtojen vertailuun ja suorituskyvyn seurantaan. Laskennan läpivieminen käytännössä on usein vaativa ja aikaa vievä prosessi. Yksi suurimmista haasteista on se, miten parhaiten saavutetaan tasapaino kokonaiskustannusajattelun hyötyjen ja panosten välillä ja ettei laskenta muodostu liian monimutkaiseksi ja resursseja sitovaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 200-201.)

Kokonaiskustannusvaikutus on yleensä raskas laskea. Laskelma vaatii paljon arvioita ja tulkintoja, jotka vaativat taas syvällisiä ja yksityiskohtaisia tietoja. Helpommin hallittava kokonaisuus on hankintahinnan vaikutus välittömiin kustannuksiin. Silloin tarkastelun kohteena on lyhyen aikavälin tapahtumat ja arvioiden tekeminen on suhteellisen yksinkertaista. Haastavampaa ja vaikeampaa on välillisten kustannusten laskenta, ja menetelmän käyttö edellyttää käytännössä toimintolaskentaa. Kustannusten suuruuden ja suhteellisen vaivan vuoksi kannattaa jo suunnitteluvaiheessa kiinnittää huomiota siihen, mitä laskennalla tavoitellaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 201.)

Kokonaiskustannuslaskenta perustuu analyysin työstämishetkellä saatavilla oleviin arvoihin eikä siis automaattisesti ennakoimaa mahdollisia odottamattomia kustannustasojen muutoksia: markkinatilanteen muutokset, kriisien tai saatavuusongelmien aiheuttamat kustannustason nousut. Laskelmaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa laskennassa käytetty elinikäodote ja korkokanta. Tuleva kustannus on aina diskontattava ar-

vio. Oikeita lukuja ei ole olemassa ja laskennan paras tulos on yhteinen ymmärrys toiminnan ohjenuoraksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 201.)

4.7 Käytännön haasteista selviäminen

Käytännön kokemukset ovat osoittaneet, että kokonaiskustannusmenetelmän suunnittelu ja käyttöönotto hankinnassa ovat haastavia projekteja, jotka vaativat runsaasti resursseja. Kokonaiskustannuslaskennan parissa työskentelevät kaipaavat käytännön työkalujen lisäksi ideoita siihen, millä tavoin kokonaiskustannusmenetelmän suunnittelussa ja käyttöönotossa voidaan onnistua mahdollisimman hyvin. Avainasemassa on henkilöiden järjestelmällinen ja määrätietoinen opettelu käyttämään ja kokeilemaan kokonaiskustannuslaskelmaa. Laskenta vaatii kaikissa tapauksissa poikkiorganisatorista yhteistyötä ja useimmissa yrityksissä ja organisaatioissa myös uudenlaista osaamista. Vastuut kokonaiskustannusmenetelmän kehittämisestä ja hyödyn edistämisestä jaetaan selkeästi ja raportointia kehitetään siihen suuntaan, että oikeanlaista tietoa on saatavilla. Kehittäminen vaatii resursseja ja yhteistyötä hankintatoimen lisäksi myös muista organisaation osista ja tukea koko yritysjohtolta. Tämä koskee sekä suurien että pienien yritysten organisaatioita. Hankinnan roolilla ja strategisella asemalla organisaatiossa on keskeinen merkitys myös tässä asiassa. Hankinnan täytyy pystyä ja olla valmis poikkiorganisatoriseen yhteistyöhön, ja toisaalta muiden toimintojen on pystyttävä näkemään yhteistyöllä saavutettavat hyödyt muun muassa laadun paranemisella ja tehostamalla prosesseja. Yhteistyö ei onnistu, jos hankinta on perinteinen toimistofunktio tai muista toiminnoista eristäytynyt itsenäinen toiminto. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 201-202.)

Käytännössä on havaittu, että kokonaiskustannusajattelua edistäviä ja kokonaiskustannuslaskennan käyttöönottoa ja läpivientiä helpottavia asioita ovat vertailukelpoisten sovellusten ja menetelmäesimerkkien hyödyntäminen sekä esimerkkitapausten hakeminen muilta hankinnan alueilta. Onnistuminen ensimmäisillä kokonaiskustannusmenetelmän hyödyntämisellä on suuri merkitys hankinnan parissa työskentelevien henkilöiden sitoutumisessa uuteen ajattelutapaan ja uusiin työkaluihin. Laskenta on useissa tapauksissa vaativaa, ja onnistuneet lopputulokset ovat oleellisia henkilöstön motivoinnissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 202.)

Kokonaiskustannuslaskentaan on yritetty kehittää rutiininomaisia järjestelmiä ja sovelluksia, joista voi hakea vertailukohtia ja ideoita oman laskentatyökalun suunnitteluun (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 202). Esimerkkejä laskentatyökaluista löytyy helposti Internetistä, myös toimintolaskennan kustannustietoja on saatavilla yleisistä tutkimuslähteistä (Aminoff & Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2002; Rosenberg 2005). Kuten Aminoffin ym. Hankintatoiminnan toimintamallit -raportin yhteenvedossa kirjoitetaan, toimittajan ja ostajan välillä on useita erilaisia toimintatapavaihtoehtoja, kun tuote toimitetaan asiakkaalle. Ei ole olemassa yhtä oikeaa toimintatapaa, vaan on hyödynnettävä erilaisia tapoja rinnakkain tai päällekkäin. (Aminoff & Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2002, 22.) Kokonaiskustannusten tarkastelu vaatii aina tapauskohtaista näkökulmaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 202).

Kokonaiskustannuslaskennan ei tarvitse olla jatkuvaa, vaan yksi läpileikkauksenomainen laskentaprojekti antaa usein riittävän pohjan päätöksenteolle. Usein järjestelmällinen pohdinta, subjektiivinen arviointi ja asioiden kirjaaminen ylös ohjaavat kohti kokonaiskustannusajattelua ja antavat monessa tilanteessa riittävän laajan tietopohjan eri vaihtoehtojen vertailuun. Tärkeintä on keskittyä olennaiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 203.)

5 Toteutus

Kehittämishanke aloitettiin yrittäjän ensimmäisellä haastattelulla ja tutkijan havainnoinnilla. Haastattelusta ja havainnoinnista tehtiin kirjallinen dokumentti. Haastatteluaineistosta tiedot siirrettiin ja kirjattiin nykytilakartoitukseen. Kartoituksen vastaukset analysoitiin ja nähtiin muutosta vaativat osa-alueet. Kartoituksesta tiedot siirrettiin SWOT -analyysiin, josta nähtiin konkreettisesti yrityksen vahvuudet, mahdollisuudet, uhan ja heikkoudet. Hanke rajattiin heikkouksien kohtiin toimittaja hallinta ja hallitut ostot sekä uhat kohtaan riskinhallinta.

Hanke jatkui etsimällä, lukemalla ja vertaamalla kehityskohteelle käyttökelpoinen menetelmä ja malli alan kirjallisuudesta, artikkeleista ja Internetistä löytyvistä aineistoista. Menetelminä käytettiin Kraljicin hankinnan ostoportfolio mallia ja haavoittuvuusanalyysiä. Viitekehikseksi tutkija valitsi kokonaiskustannusajattelu mallin eli TCO. Ennen valintaa tutkija tutki muita hyödynnyttäessä olevia malleja ja joiden hylkäämiselle on pe-

rustelut kohdassa 4 Viitekehys. Tutkimukseen tarvittiin yksilöllisiä taulukoita ja ne tehtiin ennen toista haastattelukierrosta yrittäjälle.

Aineistoa kerättiin yrittäjältä ja valitusta alan kirjallisuudesta, joka on kuvattu tutkimusmenetelmissä ja viitekehyksessä sekä tutkijan havainnoineista. Ennen toista haastattelukierrosta yrittäjälle lähetettiin ennakkoon kehitystyöhön täytettävät taulukot täyttöohjeineen kommentoitavaksi. Huomattakoon, että yrittäjän ei kuitenkaan tarvinnut täyttää yksin taulukoita vaan tutkija oli apuna. Yrittäjä ja tutkija täyttivät taulukot ja tutkija keräsi niistä tarvittavan aineiston.

Hankintastrategian työstämiseen käytetty aineisto saatiin toimittajat ja hankinnat taulukosta (taulukko 5) sekä ostoportfoliosta (kuva 4). Toimittajat ja hankinnat taulukko on tehty taulukkolaskennalla, koska kyseessä olevan yrityksen toimittaja- ja hankintamäärät ovat suhteellisen pieniä. Kehitystyön lopuksi sähköinen taulukko luovutettiin yrittäjälle ja tutkija antoi opastuksen sen täyttöön ja tietojen tulkintaan. Toimittajat ja hankinnat taulukosta saatiin kunkin toimittajan toimittamat hankinnat nimikkeittäin kolmelta vuodelta.

Hankkeessa tutkija tuli huomaamaan, että toimittajien ja hankintojen vertailu sekä hintojen kehitys on lähes yksinomaan yrittäjän tiedossa ja hajallaan. Tieto haettiin kirjanpidosta ja kuiteista. Esimerkiksi hintojen vertailu oli hankalaa, koska saman toimittajan hankinnat eivät olleet yhdessä paikassa.

Yrityksen tärkeimmät hankinnat ryhmiteltiin ja tieto kirjattiin ostoportfolioon, että voitiin katsoa, mihin ryhmään kukin tuote kuuluu. Jokainen ryhmä tarkastettiin yhdessä yrittäjän kanssa, onko tuote- ja / tai palveluhankinta tähän yritykseen oikeassa ryhmässä. Tiedot oli saatu toimittajat ja hankinnat taulukosta, josta tässä vaiheessa työhön otettiin mukaan yrityksen tärkeimmät hankinta-artikkelit. Hankinnat sijoituivat volyyymi-, rutiini- ja strategisiin hankintoihin. Yrityksen tärkeimmät hankinta-artikkelit sijoituivat pääasiassa volyyymi- ja strategisiin hankintoihin. Yrittäjän kanssa yhdessä päätettiin, että ei ole tarvetta siirtää hankintoja olemassa olevista neljänsistä. Mikäli tulevaisuudessa toteutetaan yritystoiminnan laajennus, on hyvä tarkastella hankintojen sijoittelua uudelleen ostoportfoliossa. Näillä toimenpiteillä saatiin yrityksen tärkeimmät hankinnat ja toimittajat yhteen paikkaan, josta niitä voidaan hallita tehokkaammin. Toimittajien vertailu helpottuu, koska esimerkiksi hankintahinnan kehitystä voidaan seurata paremmin.

TCO mallia käytettiin soveltuvin osin. Suurin muutos kehittämishankkeen aikana yrityksen hankintatoimessa oli se, että asenteet ja ajattelu muuttui. Hankinnan kustannuksia tarkastellaan koko elinkaaren ajan ei vain ostohinnan perusteella. Toimittajien kirjaaminen yhteen taulukkoon auttaa yrittäjää hahmottamaan toimittajarakenteen konkreettisemmin: kuka toimittaa ja mitä.

Mikroyrityksen ei kannata tehdä yritystoimintaan montaa mittaria, koska niitä on yksinkertaisesti vaikea seurata. Iloranta ym. kiteytti hyvän mittarin ominaisuuksiksi selkeän yhteyden tavoitteisiin ja strategioihin, mittari on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä sekä sen, että mittareita käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 360–362). Kokonaiskustannusajattelu mallin mukaan muutosta voidaan seurata, kun hankintahinnan vaikutusta verrataan välittömiin kustannuksiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 201). Kehitystyön mittareiksi valittiin hankintoihin käytetyt eurot suhteutettuna liikevaihtoon. Eurot saatiin suoraan kirjanpidosta. Yrityksen optimaalinen liikevaihto yrittäjän mukaan olisi 240 000,00 € / vuosi ja kohdehankinnat 50 000,00 € / vuosi, näin saadaan suuntaa antava mittari vertailukohdaksi eli 21 ja josta seuraa:

- 21 < Kehitettävä liiketoimintaa
- 21 > hankinta hintaa tarkistettava ja tarpeen vaatiessa neuvoteltava uusi hinta.

Taulukkoon (taulukko 5) on kirjattu yrityksen tärkeimmät toimittajat, hankinta nimikkeet ja euromäärät kolmelta tilikaudelta. Taulukosta viisi yrittäjä näkee helposti yhdellä silmäyksellä, mihin suuntaan hankintahinnat ovat kehittyneet suhteessa liikevaihtoon. Yksinkertainen taulukko antaa yrittäjälle konkreettien kuvan toimittajista ja hankinnoista. Samaa taulukkoa voidaan käyttää seuraavan tilikauden ennusteen tekoon. Tutkimuksen taulukko on laadittu karkeasti, yksityiskohtaisempi taulukko on yrittäjällä.

Taulukko 5. Toimittajien ja hankintojen yhteenveto.

Kaikki yhteensä			
Toimittajat	1.1.2013 - 31.12.2013	1.1.2014 - 31.12.2014	1.1.2015 - 31.12.2015
Toimittaja 1	4 500,00 €	4 500,00 €	4 500,00 €
Toimittaja 2	2 730,00 €	3 060,00 €	3 600,00 €
Ryhmittelemättömät toimittajat	3 690,00 €	6 190,00 €	5 900,00 €
Yhteensä	10 920,00 €	13 750,00 €	14 000,00 €
Liikevaihto/v	226 000,00 €	232 000,00 €	241 000,00 € Ennuste
Hankinta/v	43 680,00 €	55 000,00 €	56 000,00 € Ennuste
Tarkasteltava mittari	19	24	23 Ennuste
Toimittaja 1			
Hankinta nimike	1.5.2013 - 31.7.2013	1.5.2014 - 31.7.2014	1.5.2015 - 31.7.2015
Tuoreheinä	4 500,00 €	4 500,00 €	4 500,00 €
yhteensä	4 500,00 €	4 500,00 €	4 500,00 €
Toimittaja 2			
Hankinta nimike	1.5.2013 - 31.7.2013	1.5.2014 - 31.7.2014	1.5.2015 - 31.7.2015
Kaura	330,00 €	360,00 €	360,00 €
Kuivaheinä	2 400,00 €	2 700,00 €	3 240,00 €
yhteensä	2 730,00 €	3 060,00 €	3 600,00 €
Ryhmittelemättömät toimittajat			
Eri hankintoja	1.5.2013 - 31.7.2013	1.5.2014 - 31.7.2014	1.5.2015 - 31.7.2015
	3 690,00 €	6 190,00 €	5 900,00 €
yhteensä	3 690,00 €	6 190,00 €	5 900,00 €

Tutkimuksen seuraava vaihe oli tehdä ensimmäinen luonnos hankintastrategiasta. Hankintastrategia on luonnosteltu kokonaiskustannusajattelun mukaisesti.

- Mitkä ovat hankintatoimintaan liittyvät tavoitteet ja vaatimukset (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
 - Hankintastrategia laaditaan esimerkiksi kolmeksi vuodeksi. Hankintastrategian rinnalla tarkastellaan liiketoimintastrategiaa, jotta kummatkin strategia käyvät yksiin. Koska tuore- ja kuivaheinä sekä kaura ovat päähankinnat, tarkkaillaan sääolosuhteita ja heinän laatua ennakoita. Yrityksen tärkeimmät pitkän tähtäimen hankinnat ovat uuden maneesin ra-

kentäminen ja uuden poni vuokraus muodon lisääminen yritystoimintaan sekä kompostorin rakentaminen tai hankkiminen ratsutilalle ja sitä kautta uuden yritystoiminnan lisääminen. Näihin tehdään oma hankintastrategia ja ne on rajattu tästä kehitystyöstä pois.

- Mitkä ovat hankittaviin tuotteisiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
 - Tuore- ja kuivaheinän sekä kauran laadun on oltava erinomaista ja sitä on toimitettava ratsutilalle sopimusten mukaan.
- Mikä on toimittajien tavoiteltava lukumäärä (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
 - Yritykselle tärkeiden hankintojen toimittajat kartoitetaan määräajoin ja tarpeen vaatiessa lisätään, vähennetään ja / tai vaihdetaan.
- Ostetaanko mieluummin kotimaisilta toimittajilta vai ollaanko valmiita tilaamaan myös ulkomailta (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
 - Uusien ponien ja hevosten hankinta tapahtuu joko kotimaasta tai ulkomailta vertailemalla ostettavan eläimen laatua ja hankintahintaa.
- Milloin neuvotellaan hankintasopimukset ja milloin hankinta on kertaluonteista (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
 - Tuore- ja kuivaheinien sekä kauran toimittajat ja hinnat vertaillaan ja hyväksi havaittujen toimittajien kanssa tehdään hankintasopimukset määräajaksi. Lannan pois viemisessä on neuvoteltu lannan vastaanottajan kanssa. Hevoset ja poni ostetaan kertaluontoisesti, samoin kaikki pienemmät hankinnat, jotka liittyvät ratsutilan toimintaan. Sähkökatkojen sattuessa on neuvoteltu paikallisen VPK:n kanssa veden toimittamisesta tilalle nopeasti.
- Millaiset ovat hankintavaatimukset ja käytännöt tuotteen elinkaaren eri vaiheissa (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
 - Hevonen tai poni pyritään hankkimaan koulutettuna, jotta ne saadaan tuottavaan toimintaan nopeasti.
- Millaisia hankinnan ja tuotannonohjauskäytäntöjä tulisi soveltaa (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
 - Ensialkuun käytetään Excel-taulukkolaskentaa ja mikäli yritystoiminta laajenee merkittävästi, otetaan asia uudelleen esille ja etsitään sopiva tuotannonohjausjärjestelmä.
- Milloin suositaan pitkäaikaista yhteistyötä ja milloin kilpailuttamista (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?

- Tuore- ja kuivaheinän sekä kauran laatu ratkaisee, milloin toimittajasta pyritään pitämään kiinni tekemällä pitkäaikaisia sopimuksia.
- Pyritäänkö toimittajaverkoston kanssa toimimaan mahdollisimman vakioiduilla toimintatavoilla (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
 - Tuore- ja kuivaheinän sekä kauran toimittajat toimittavat säännöllisesti tavaran suoraan ratsutilalle, niin että hevosten ja ponien ruokinnassa ei tapahdu viiveitä sekä samalla viedään pois edellisen toimituserän lavat.

5.1 Riskienhallinta

Tutkijan ja yrittäjän ensimmäisen ja toisen haastattelun perusteella täytettiin yksinkertainen haavoittuvuusanalyysi (kuvat 8a ja 8b), johon kirjattiin auki yrityksen riskit. Taulukon pääotsikon alle kirjattiin riski ja miten siihen on varauduttu.

Toimintaedellytykset	Henkilöstö	Omaisuus ja keskeytykset
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rakennukset ja karsinat <ul style="list-style-type: none"> ○ Rakennuksien, aitausten ja karsinoiden kunto tarkastetaan määräajoin. Korjataan korjausta vaativat kohteet ajoissa. Noudatetaan EU-säännöksiä uusien karsinoiden teossa. ✓ Tuore- ja kuivaheinä sekä kaura <ul style="list-style-type: none"> ○ Tehdään sopimukset toimittajien kanssa, että toimituskatkoja ei tule. Käydään säännöllisesti toimittajan tiloissa varmistamassa tuotteen laatu. Tarkkaillaan eläinten käyttäytymistä ruokinta tilanteissa. ✓ Lanta <ul style="list-style-type: none"> ○ Tehdään sopimus lannan vastaanottajan kanssa. ✓ Palvelujen laatu <ul style="list-style-type: none"> ○ Pidetään yllä korkeaa ammattitaitoa, ollaan rehellisiä ja asiakaspalvelutaitoisia sekä kuunnel- 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yrittäjä <ul style="list-style-type: none"> ○ Huolehtii omasta hyvinvoinnistaan niin yrityksessä kuin yksityiselämässä sekä pyytää tarvittaessa apua liiketoiminnan pyörittämiseen. ✓ Tapaturmat <ul style="list-style-type: none"> ○ Pidetään vakuutukset kunnossa ja määräajoin tarkastetaan niiden riittävyys. Koulutetaan ja neuvotaan työntekijöitä turvallisuus asioissa. ✓ Työkyky ja sairastuminen <ul style="list-style-type: none"> ○ Varaudutaan ennakolta kouluttamalla ja neuvomalla työntekijöitä tehtäviin ja olemaan tukena sairastumistilanteissa. ✓ Työpaikan vaihto <ul style="list-style-type: none"> ○ Pidetään työympäristö sellaisena, että työntekijät viihtyvät työssä. Pidetään palkkaus 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yrittäjä <ul style="list-style-type: none"> ○ Mikäli yrittäjälle sattuu jotakin niin, että hän ei voi pyörittää liiketoimintaa, varaudutaan siihen keskeytysvakuutuksella niin, että voidaan palkata määräajaksi ulkopuolinen henkilö liiketoiminnan johtoon. ✓ Tulipalot, vuotovahingot, laiterikot, rikollinen toiminta, kuljetusvahingot <ul style="list-style-type: none"> ○ Pidetään vakuutukset ajan tasalla, määräajoin tarkistetaan niiden riittävyys ja tehdään heti korjattavat toimenpiteet. Huolletaan säännöllisesti kuljetusajoneuvot. Noudatetaan yleistä varovaisuutta. ✓ Tietoriskit <ul style="list-style-type: none"> ○ Suojataan tietoko-

<p>laan asiakaan tarpeista.</p>	<p>työehtosopimusten mukaisena.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Henkilövalinnat <ul style="list-style-type: none"> ○ Tarkistetaan taustat riittävän kattavasti, sopiiko lasten ja nuorten kanssa tehtäviin sekä tuleeko eri-ikäisten että vammaisten ihmisten kanssa toimeen. Tehdään työsopimukset riittävän pitkällä koeajalla, jotta tehtävään sopivuus voidaan tunnistaa. ✓ Osaaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ Koulutetaan työntekijöitä määräajoin sekä kannustetaan eri tehtäviin, jotta osaaminen karttuu. ✓ Asiantuntijoiden käyttö <ul style="list-style-type: none"> ○ Työntekijät ovat alansa ammattilaisia. Annetaan ne yrityksen osa-alueet ammattitaitoisien henkilön hoidettavaksi, johon oma osaaminen ei riitä esimerkiksi kirjanpito. 	<p>neet ja kännykät salasanalla, lukitaan tietokoneet vajerilla ja lukolla esimerkiksi pöytiin. Pidetään yrityksen pankki- ja vakuutus- sekä muut salasanat ja liikesalaisuuteen liittyvät asiakirjat lukollisessa paikassa. Neuvotaan työntekijöitä, miten käsitellään yrityksen asioita työpaikan ulkopuolella.</p>
---------------------------------	---	---

Kuva 8a. Yrityksen haavoittuvuusanalyysi (Suominen 2003, 39).

Haavoittuvuus

Sidosryhmät	Toiminnan organisointi	Talous
<p>Asiakkaat</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pidetään yllä korkeaa laatua vuokratarkaspaikoissa, annetaan sellaista palvelua, jota asiakkaat odottavat ratsutilalta. <p>✓ Rahoittajat</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiedotetaan säännöllisesti, mitä liiketoiminnassa tapahtuu nyt ja esimerkiksi seuraavan kolmen vuoden aika- 	<p>✓ Toiminnan kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kehitetään liiketoimintaa, mutta muistetaan pysyä kohtuudessa. Yrittäjä on laajentamassa toimintaa rakentamalla maneesin, ideomalla uusien eläinten vuokraustoiminnan aloittaminen sekä lannan hyödyntämisen ratsutilalla. <p>✓ Sopimus- ja vastuuasiat</p>	<p>✓ Kannattavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Seurataan sopivin määräajoin esimerkiksi kuukausittain, miten liikevaihto kehittyy ja tehdään seuraaviin kuukausiin korjaavat toimenpiteet tarvittaessa. <p>✓ Vakavaraisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pidetään vararahastoa tai muuta yrittä-

<p>na.</p> <p>✓ Viranomaiset</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Noudatetaan lakeja, asetuksia ja määräyksiä kaikissa liiketoiminnan asioissa, mitä viranomaisen on sääntänyt. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Huolehditaan, että kaikki yrityksen sopimus- ja vastuuasiat ovat ajan tasalla tarkistamalle, päivittämällä tai uusimalla. 	<p>jän määrittelemään maksuvalmiutta ylläpitäviin tapahtumiin.</p> <p>✓ Maksuvalmius</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tehdään vuosittain budjetti, jota seurataan ja tarkennetaan esimerkiksi neljännesvuosittain. Pidetään kiinni eräpäivistä vuokratarkinapaikkojen vuokraajille. Neuvotellaan hankinnoista yrityksen tarpeeseen sopivan pitkät maksuajat.
--	---	---

Kuva 8b. Yrityksen haavoittuvuusanalyysi (Suominen 2003, 39).

Riskien tunnistamisen jälkeen arvioitiin riskien laajuutta ja seurausvaikutuksia riskilajeittain ja käytettiin euromääräistä suuretta. Pienelle yritykselle riskin ilmeneminen kuukausi tai vuositasolla ei ole tarkoituksenmukainen ja se ei anna oikeaa kuvaa riskin suuruudesta tai taloudellisesta vaikutuksesta yritykseen. Pienelle yritykselle euromääräisen suureen käyttö on paljon parempi vaihtoehto. Esimerkiksi jos yritys ei saa tuoreheinää, on se katastrofivahinko, koska eläimet jäävät silloin ilman ravintoa ja euromääräisesti vahinko on suuri. Yrittäjän on varauduttava useaan toimittajaan, että poikkeustilanteissa ravintoa saadaan eläimille.

Haavoittuvuusanalyysissä pääotsikoiden alle kirjoitettiin riskit ja miten niihin voidaan varautua. Riskienhallinnan dokumentti tehtiin vastaamalla seuraaviin kysymyksiin.

- ✓ Onko toimintaympäristön muutosten ja megatrendien aiheuttamat muutoksen tunnistettavissa (Hankintatoimi ja riskit 2015)?
 - Kyllä. Yrittäjä on tunnistanut toimintaympäristönsä ja uusia asiakkaita odotetaan saapuvan lähitulevaisuudessa. Ratsutilan läheisyyteen on rakennettu ja rakennetaan edelleen uusia asuntoja muun muassa lapsiperheille. Ratsutilan lähiympäristössä ei ole kilpailevia ratsutiloja.
- ✓ Onko yritys varautunut kysynnän heikkenemiseen (Hankintatoimi ja riskit 2015)?
 - Kyllä. Uusia liikeideoita työstetään jatkuvasti.
- ✓ Onko yritys varautunut kysynnän kasvu (Hankintatoimi ja riskit 2015)?
 - Kyllä. Uuden maneesin rakennustyöt ovat pääsemässä alkuun.

- ✓ Onko yritys varautunut muutoksiin toimittajaverkostossa: toimittajan konkurssi tai yritysjärjestelyt (Hankintatoimi ja riskit 2015)?
 - Kyllä. Liiketoiminnan elintärkeissä hankinnoissa on useita toimittajia.
- ✓ Onko yrityksessä varauduttu seuraamaan kilpailijoiden toimintaa (Hankintatoimi ja riskit 2015)?
 - Kyllä. Kilpailijoiden toimintaa seurataan jatkuvasti.
- ✓ Onko yrityksessä varauduttu globalisaation tuomiin riskeihin (Hankintatoimi ja riskit 2015)?
 - On siinä suhteessa, että maailmantilannetta seurataan, mutta pääosin sitä ei tällä hetkellä koeta riskiksi.
- ✓ Onko yrityksessä varauduttu koko toimitusverkostoa koskeviin riskeihin, ei pelkästään sopimuskumppanien osalta: työolosuhteet, ympäristöasiat, yhteiskuntavastuu tai sidosryhmien odotukset (Hankintatoimi ja riskit 2015)?
 - Kyllä. Mainitut kohdat on eritelty yrityksen haavoittuvuusanalyysissa.

Riskien tunnistaminen toteutui ja saatiin kirjallinen dokumentti, jota yrittäjä päivittää. Riskienhallinnan dokumenttia voidaan käyttää koulutustilaisuuksissa opetusmateriaalina. Kehityshankkeessa ei täytetty riskien arviointitaulukkoa ja seurausvaikutuksia, vaan yrittäjä täydentää ne. Yrittäjälle annettiin päivitettävä dokumentti. Mittariksi oli valittu onko riskienhallinta dokumentoitu vai ei eli mittari vaatimus täyttyi.

5.2 Benchmarkkaus

Yrityskysely tehtiin kolmelle pk-yrityksen toimitusjohtajalle. Yritysten päätoimialat ovat puu-, metalli- ja massapinnoite aloilla. Yritysten liikevaihto on keskimäärin 300 000,00 € - 1 100 000,00 € ja henkilömäärä 1 - 9. Yritykset ovat toimineen 5 - 40 vuoteen markkinoilla. Yritykset toimivat eri sektoreilla kuin kehittämishankkeen yritys, mutta ovat liikevaihdoltaan ja henkilömääriltä lähes yhtä suuria kuin kohdeyritys. Kysymyspatteristo lähetettiin kahdelle toimitusjohtajalle sähköpostilla ja yhdelle toimitusjohtajalle se annettiin henkilökohtaisesti. Vastausaikaa oli yksi viikko. Yhdeltä yritykseltä saatiin vastaukset puhelimitse, jotka tutkija kirjasi. Yksi yritys kertoi vastaukset henkilökohtaisesti ja tutkija kirjasi vastaukset. Kolmannelta yritykseltä ei tullut vastauksia määräaikaan mennessä.

Kysymyspatteristo käsitti kolme pääkategoriaa, joissa kussakin oli viisi kysymystä. Pääkategoriat olivat hankintastrategia, kokonaiskustannusajattelu ja riskienhallinta.

Näistä kolmesta hankintastrategia ja riskienhallinta tunnettiin hyvin, mutta kokonaiskustannusajattelu oli tuntemattomampi.

Hankintastrategia linkittyy jokaisessa yrityksessä hyvin liiketoimintastrategiaan, vaikka siitä ei ole kirjallista dokumenttia. Se on siis osittain näkymätöntä ja osittain näkyvää. Koska yritykset ovat pk-yrityksiä ja päätoimialat keskittyvät lähinnä yhteen pääartikkeliin, yrittäjät eivät koe tarpeelliseksi kirjata hankintastrategiaa, vaan se on heidän "päässään" ja hankintastrategia päivitetään vain tarpeen mukaan. Toimittajarakenteen seuranta ja hallinta on vaihtelevaa ja pääosin käytetään niitä toimittajia, jotka ovat hyväksi havaittuja. Koska päätoimialat ovat keskittyneet vain suppeaan pääartikkeliin, on toimittajia keskimäärin 4 - 5 ja ne kattavat yritysten hankinnoista noin 90 %.

Kokonaiskustannusajattelu malli tunnetaan vaihtelevasti yrityksissä. Tunnettavuudesta tutkija sai vastauksen, että ajatusmalli soveltuu suuriin yrityksiin esimerkiksi kone- ja laitehankintoihin. Haastateltavat totesivat, että pk-yrityksissä mallista ei ole apua hinnoittelussa eikä strategioiden suunnittelussa. Kun yritykseen ostetaan uusi kone, se käytetään loppuun. Vanhentunut kone myydään, varastoidaan tai mikäli mahdollista se korjataan. Mutta huomionarvoista oli se, että hinnoittelussa ei ole otettu ollenkaan huomioon elinkaaren lopussa aiheutuvia kustannuksia missään haastateltavassa yrityksessä. Kumpikin yritys vertailee jonkin verran uusia toimittajia, mutta pääosin toimittajakunta on jo vakiintunutta. Vanhan toimittajan toimivuus tarkastetaan osittain säännöllisesti joko soittamalla tai käymässä sen tiloissa. Viimeisenä kysymyssarjassa oli, onko yrityksen tuotteista tehty ostoportfoliota ja kummastakin yrityksestä vastattiin, että ei kirjallisena. Yrittäjät vain tietävät yrityksen tuotteet, mihin kategoriaan ne sijoittuvat.

Riskienhallinta oli otettu yrityksissä hyvin huomioon ja esimerkiksi vakuutukset päivitetään säännöllisesti, työntekijöille annettiin opastusta uusiin koneisiin ja laitteisiin sekä tarvittaessa lisäkoulutusta. Yritysten koko organisaatio oli saaneet tietoa riskeistä, jotka kohdistuvat yrityksen toimintaan. Yhteistä oli myös se, että yrittäjät itse oli vakuutettu eli jos yrittäjä joutuu jäämään yllättäen pois yrityksen johdosta, voidaan sinne palkata ulkopuolinen työntekijä yrittäjän tilalle. Yhteistä oli myös se, että haavoittuvuusanalyysiä ei ole tehty eikä riskienhallintaa ole dokumentoitu kirjallisesti.

Yhteenvetona todetaan, että hankintastrategia on linkitetty liiketoimintastrategiaan, mutta siitä ei ole kirjallista dokumenttia. Hankintastrategian päivitys ei tapahdu säännöllisesti, vaan tarpeen mukaan. Toimittajat valikoituvat pääasiassa tuttuihin toimittajiin,

jotka ovat toimittaneet hankintoja yrityksiin useita vuosia. Kokonaiskustannusajattelu mallia hinnoittelussa ei käytetä yrityksissä. Hinnoittelu tapahtuu yrittäjän oman kokemuksen kautta. Riskienhallinta on lähinnä vakuutusten ottamista ja ne on otettu suhteellisen kattavasti. Vakuutuksia päivitetään säännöllisesti ja riskeistä on kerrottu koko organisaatioon. Riskienhallinnan dokumentointia ei ole tehty.

Vastauksista ei löytynyt varsinaisesti hyviä käytäntöjä vietäväksi kehitystyöhön. Tutkija havaitsi, että mikro- ja pk-yritysten dokumentointi on jäänyt vähäiseksi. Hyvin usein mikroyritystä pyörittää yrittäjä itse ja aikaa ei jää muuhun kuin pakollisten dokumenttien täyttämiseen. Kehitysehdotus jokaiseen yritykseen voisi olla se, että yrittäjä paneutuisi ajan kanssa hankintastrategian ja riskienhallinnan dokumentointiin. Dokumentin ei tarvitse olla A4 suurempi. Lisäksi tutkija havaitsi, että dokumentoinnin kehitystyölle on tarvetta, ei vain tähän tutkimukseen vaan myös muihin yrityksiin.

5.3 Käytäntöön vieminen

Ennen käytäntöön viemistä koottiin yhteen kaikki kerätty aineisto: valittu teoria ja menetelmät, yrittäjän ja tutkijan väliset haastattelut sekä yrityskyselyn vastauksia. Lisäksi ensimmäinen luonnos hankintastrategista käytiin läpi yrittäjän kanssa ja tarkistettiin edellä mainittujen aineistojen pohjalta mahdollisten lisäkirjausten ja / tai poiston pohjalta.

Riskienhallinnasta tehtiin ensimmäinen luonnos, joka on kirjoitettu kohdassa 5.1. Haa-voittuvuusanalyysiä on tarkoitus päivittää määräajoin, jotta nähdään mahdolliset riskit ja miten yrittäjä voi niihin varautunut ennakkoon. Riskienhallinnasta ei tehty yksityiskoh- taista arviointitaulukkoa ja seurausvaikutuksia. Päivitettävä dokumentti annettiin rapor- tin yhteydessä yrittäjälle ohjeineen täydennettäväksi.

Kehittämishankkeessa hankintastrategia laadittiin kokonaiskustannusajattelu mallin mukaisesti, jossa toimittajia, tuotteita ja palveluja tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. Ko- konaiskustannusajattelu mallia käytettiin soveltuvien osien, koska liian suuri muutos olisi ollut raskas ja aikaa vievä. Hankintastrategiassa otettiin huomioon kokonaiskustannus- ajattelu mallin kolme pääryhmää: ennen hankintaa aiheutuviin kustannuksiin, hankin- nan yhteydessä aiheutuviin kustannuksiin ja hankinnan jälkeen aiheutuviin kustannuk- siin. Hankintastrategia dokumentti haluttiin kevyeksi, jotta jatkossa sen täydentäminen on helpompaa. Pääasiallisesti ennen muutosta yrittäjä valitsi tuotehankinnat ja toimitta-

jat henkilökohtaisiin mielikuviiin perustuen ja muutoksen jälkeen tarkastellaan kokonaisvaltaisesti toimittajien kustannusrakenteita.

Uusi toimintamalli laittaa yrittäjän tarkastelemaan yksittäisen tuotteen tai tuoteryhmän hankintakustannuksia kokonaisuutena eli mitä kustannuksia se on jo ennen ratsutilalle saapumista aiheuttanut, ei vain sitä hankintahintaa, joka laskussa näkyy. Hankinnan jälkeen taas tarkastellaan, mitkä ovat ne kustannukset, jotka silloin aiheutuu. Esimerkiksi heinän tilaaminen aiheuttaa ennen ratsutilalle saapumista seuraavia kustannuksia: tarpeen määrittäminen, toimittajan arviointi, laadunvarmistus ja valinta. Hankinnan yhteydessä: tilaaminen, hinta, toimitusjärjestelyt ja -varmistelut sekä maksuliikenne. Hankinnan jälkeen tulevat kustannukset on mahdolliset reklamaatiot, varastointi ja lannan pois viesti.

Kehitystyö jätettiin tälle tasolle ja ei lähdetty soveltamaan yksittäisiin hankintoihin rahapohjaista tai arvopohjaista lähestymistapaa. Ensimmäinen luonnos hankintastrategias-ta täydennettiin valmiiksi tutkijan ja yrittäjän kolmannen haastattelukierroksen keskustelujen perusteella sekä koko edellä esitetyn aineiston pohjalta:

- Mitkä ovat hankintatoimintaan liittyvät tavoitteet ja vaatimukset (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
 - Lyhyen tähtäimen hankintastrategia laaditaan kahdeksi - kolmeksi vuodeksi, mutta niin, että dokumentti tarkastetaan vuosittain seuraavan vuoden budjettia laadittaessa. Hankintoja tarkastellaan edellisen vuoden, kuluvan vuoden ja seuraavan vuoden budjetin perusteella. Hankintastrategian sisältö vastaa liiketoimintastrategiaa, että kumpikin strategia käyvät yksiin. Hankinnan ja tuotannonohjauksen tarkasteluun käytetään koko elinkaaren aikana syntyviä kustannuksia ja järjestelmänä käytetään ensi alkuun taulukkolaskentaohjelmaa. Koska tuore- ja kuivaheinä sekä kaura ovat päähankinnat, tarkkaillaan sääolosuhteita ja niiden laatua ennakkoon. Nykyiset toimittajat arvioidaan säännöllisesti, että heinien ja viljan laatu pysyy korkeana. Asiakkaita kuunnellaan ja otetaan palautteita, minkälaista palvelua he haluavat ja yritystoiminnan puitteissa ne voidaan toteuttaa. Asiakasta palvellaan korkealla ammattitaidolla ja ratsastustoimintaa kehitetään jatkuvasti.
 - Kaikissa tuotteisiin ja palveluun liittyvissä asioissa tiedostetaan riskit ja niihin varaudutaan ennakkoon sovitulla tavalla. Yrityksen riskianalyysi

otetaan hankintastrategian rinnalle ja päivitetään säännöllisesti sovittuna ajanjaksona.

- Yrityksen tärkeimmät pitkän tähtäimen hankinnat liiketoimintaan ovat uuden maneesin rakentaminen ja uuden hevosen tai ponin vuokrausmuodon lisääminen sekä lannan käsittely ratsutilalla. Laajennuksiin tehdään omat hankintastrategiat.
- Mitkä ovat hankittaviin tuotteisiin ja asiakaspalveluun liittyvät tavoitteet ja vaatimukset (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
 - Tärkeimmissä hankinta-artikkeleissa tarkastetaan kustannusrakenne koko elinkaaren ajan. Tuore- ja kuivaheinien sekä kauran on oltava laadultaan erinomaista ja niitä on toimitettava ratsutilalle sopimusten mukaan. Tuore- ja kuivaheinien sekä kauran toimittajat ja hinnat vertaillaan ja hyväksi havaittujen toimittajien kanssa tehdään hankintasopimukset määräajaksi. Lannan pois viemisessä on neuvoteltu lannan vastaanottajan kanssa. Hevoset ja poni ostetaan kertaluontoisesti, samoin kaikki pienemmät hankinnat, jotka liittyvät ratsutilan toimintaan. Sähkökatkojen sattua on neuvoteltu paikallisen VPK:n kanssa veden toimittamisesta tilalle nopeasti. Hevonen tai poni pyritään hankkimaan koulutettuna, jotta ne saadaan tuottavaan toimintaan nopeasti.
 - Ennen hankintaa tarve kartoitetaan ja valitaan toimittaja ja / tai toimittajat, hankinnan yhteydessä tarkistetaan hinta, toimitusjärjestelyt ja maksuliikenne, hankinnan jälkeen tarkastetaan tuote ja tarpeen vaatiessa tehdään reklamaatio. Sovitaan tyhjien lavojen pois vienti.
 - Säännöllisin väliajoin on tarkastettava, minkä kokoisia ryhmiä asiakkaille tarjotaan: pienryhmiä, irtotunteja, kuuden ratsastajan ryhmiä. Eri ryhmät on jaettava tasaisesti viikon jokaiselle päivälle, jotta hevoset tai ponit ovat tuottavassa toiminnassa. Pyritään keräämään asiakaspalvelu säännöllisesti annettavan palvelun kehittämiseksi.
 - On pyrittävä siihen, että hevonen tai poni hankintahinta tulee takaisin tuottavassa toiminnassa kahdessa vuodessa. Uusi hevonen tai poni pyritään hankkimaan koulutettuna, jotta se saadaan tuottavaan toimintaan nopeasti.
- Mitkä ovat toimittajiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset (Hankintatoimi ja sisältö 2015)?
 - Yritykselle tärkeiden hankintojen toimittajat kartoitetaan määräajoin ja tarpeen vaatiessa lisätään, vähennetään ja / tai vaihdetaan sekä vierail-

laan säännöllisin väliajoin toimittajien tiloissa. Tuore- ja kuivaheinän sekä kauran laatu ratkaisee, milloin toimittajasta pyritään pitämään kiinni tekemällä pitkäaikaisia sopimuksia. Tuore- ja kuivaheinän sekä kauran toimittajat toimittavat säännöllisesti tavaran suoraan ratsutilalle, niin että hevosten ja ponien ruokinnassa ei tapahdu viiveitä sekä samalla vietään pois edellisen toimituserän lavat.

Tutkimusraportti, joka sisälsi hankintastrategian ja riskianalyysin annettiin yrittäjälle.

6 Tulokset

Tutkimuksen tavoite oli saada vastaus seuraaviin kysymyksiin: 1. Mitä ja miten hankintastrategiaa on kehitettävä, että hankintoihin käytettyjä euroja saadaan säästymään? 2. Miten riskienhallintaa on kehitettävä ja mitattava, että muutos voidaan mitata euroissa?

Hankintastrategian kehittämisestä ja kirjallisen dokumentin luomisesta tutkija oli asettanut lisäkysymykset tulosten onnistumiselle. Löytyikö tutkimuksen avulla vastaukset seuraaviin kysymyksiin hankintastrategiasta?

- Mille aikavälille hankintastrategia luodaan (Hankintatoimi ja hankintastrategian laatiminen 2015)?
 - ✓ Lyhyen tähtäimen hankintastrategia luodaan kahdeksi vuodeksi ja pitkätähtäimen hankintastrategia viideksi vuodeksi.
- Kuinka yksityiskohtainen hankintastrategiasta luotiin (Hankintatoimi ja hankintastrategian laatiminen 2015)?
 - ✓ Hankintastrategiaa ei ensimmäisellä kerralla luotu kovin yksityiskohtaiseksi, koska kirjallista hankintastrategiaa ei ollut ennen kehitystyön alkua yrityksessä.
- Miten hoidettiin hankintastrategian dokumentointi, viestintä ja päivitys (Hankintatoimi ja hankintastrategian laatiminen 2015)?
 - ✓ Yrittäjälle annetaan erillinen sähköinen liite hankintastrategiasta, riskienhallinnasta ja toimittajat ja hankinnat taulukosta, jossa on paikka päiväykselle ja jota on helppo päivittää.
- Vastaako hankintastrategia nopeasti ympäristön muutoksiin (Hankintatoimi ja hankintastrategian laatiminen 2015)?

- ✓ Ei, koska ensimmäinen dokumentoitu hankintastrategia on kirjoitettu vasta nyt auki ja sitä on vielä täsmennettävä jatkossa. Mutta tiedossa oleviin muutoksiin sitä voidaan nopeasti muuttaa.

Tutkija palasi yritykseen kuulemaan ja havainnoimaan tuloksia noin kahden kuukauden kuluttua käytäntöön viemisen jälkeen, koska projektin rahoitus päättyi. Ensimmäisellä kerralla yrittäjä kertoi, että yritykseen ei ole tehty aikaisemmin ulkopuolisen tekemää kehittämishanketta. Yrittäjällä itsellään oli paljon ideoita liiketoiminnan laajentamiseen ja kehittämiseen, mutta tällä hetkellä aika menee yritystoiminnan perusasioiden pyörittämiseen. Lyhyen ajanjakson perusteella yrittäjä koki, että dokumentoitu hankintastrategia helpottaa yrittäjän ajankäyttöä seuraavan vuoden budjetin suunnittelussa sekä liiketoiminnan kehittämisessä. Suurin muutos yrityksessä oli, että ajatusmaailma hankintojen kustannusrakenteesta muuttui hankintahinnan vertaamisesta koko hankinnan kustannusrakenteen elinaikaiseen vertaamiseen. Toinen suuri muutos oli se, että toimittajat ja hankinnat saatiin yhteen taulukkoon, josta yrittäjä voi seurata toimittajakohteisesti hankintojen kehitystä ja toimittajien lukumäärää sekä kustannusrakennetta.

Yrittäjälle tärkein liiketoiminnan kehityksen mittari on liikevoiton tai -tappion seuraaminen. Tutkimuksessa liikevoiton tai -tappion rinnalle laadittiin yksityiskohtaisempi mittari eli hankintoihin käytetyt eurot suhteutettuna liikevaihtoon. Lisäksi tutkimuksessa määriteltiin tavoitteeksi laadullisten mittareiden kehittäminen. Tutkija toteaa, että ne saavutettiin: dokumentoitu hankintastrategia ja riskienhallinta sekä ajan säästö. Riskienhallinnan mittari tyypistyi tutkijan ja yrittäjän ajanpuutteen vuoksi vain siihen, onko riskienhallinta dokumentoitu vai ei eli mittari vaatimus täyttyi osittain. Yrittäjän ajanpuutteen vuoksi toimittajat ja hankinnat taulukon täydentäminen kattavasti jäi kesken. Tutkimuksessa saatiin vastaus osittain tutkimuskysymyksiin.

6.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti eli luotettavuus kehittämishankkeessa perustui valittuun teoria malliin ja menetelmiin, kirjanpidosta saatuihin lukuihin sekä yrittäjän haastatteluihin. Validiteetti eli pätevyys perustui valittuun teoriaan tutustumalla ja vertailemalla useampaan samankaltaista teoriaa. Kehittämishanke oli toimeksianto yrittäjältä, niin mittareiksi valikoitui eurojen vertailu sekä saatiinko muutos aikaan dokumentoidulla hankintastrategialla ja riskienhallinnalla.

Kehittämishanke eteni toimintatutkimus -mallin mukaisesti: kehitystarve havaittu, nykytila kartoitettu, teoria ja aineisto etsitty, muutosesitys tehty, muutos viety käytäntöön, arvioitu mittareiden toimivuus ja arvioitu muutos sekä annettu jatkokehitysehdotus ja uusi muutos alkaa alusta. Työ on todennettu, koska jokaisesta vaiheesta löytyy kirjallinen dokumentti. Tämän kehittämishankkeen toimintamallia voidaan toteuttaa toisessa yrityksessä, jossa on todettu samantapainen ongelma.

6.2 Jatkokehitysehdotus

Jatkokehitysehdotuksena yrittäjälle annettiin hankintastrategian täydentäminen syvällisemmin ja yksityiskohtaisemmin niin että myös toimittajat, hankinnat ja palvelut kirjaataan kattavammin, jotta strategia vastaisi muutoksiin nopeasti. Pitkän tähtäimen hankintasuunnitelman suunnittelu pitäisi alkaa nopeassa tahdissa, koska liiketoiminta on kasvamassa lähi vuosina.

Riskienhallinta vaatii myös jatkokehitystä, koska riskianalyysi ei näytä yrittäjälle yksityiskohtaisesti euromäärää vahingon sattuessa. Liiketoiminnan kehittyessä ja laajentuessa täytyy myös uhat kartoittaa yksityiskohtaisemmin.

Liiketoiminnan kehityksen suuntaa on myös voitava seurata ja mitata tarkemmin. Kehittämishankkeessa keskityttiin hankintojen kustannuksiin, jotka suhteutettiin liikevaihtoon ja tärkeimpien hankinta-artikkeleiden laadun tarkkailuun. Kustannusten tarkempi elinkaaren mittaaminen antaisi yrittäjälle selkeämmän kuvan ja tarkemmat mittarit hankintojen kehityksestä. Lisäksi tutkija ehdotti, että liiketoiminnan kehitystä mitattaisi myös muilla mittareilla esimerkiksi säännöllinen kirjallinen palaute asiakkailta (positiivinen palaute - asiakkaat ovat tyytyväisiä, palvelu kehittyy oikeaan suuntaan tai negatiivinen palaute - palvelua on kehitettävä nopeasti, että asiakkaat tuntevat saavansa rahoille vastinetta), palkkakustannusten suhteen (onko työntekijöitä liikaa - voidaanko liiketoimintaa laajentaa niin, että palkkakustannukset ovat suhteessa liikevaihtoon tasapainossa tai onko työntekijöitä liian vähän - onko palkattava lisä työvoimaa: vakituisesti vai ruuhka-ajaksi).

7 Johtopäätökset

Valittu teoria toimi kehittämishankkeessa osittain. Yrittäjä kertoi jo tutkimuksen aikana, että tutkimuksen läpikäynti antoi myös hänelle paljon uusia ideoita ja avasi hänen silmiään, miten liiketoimintaa voidaan kehittää. Benchmarkkauksesta saadut vastaukset vastasivat tutkijan omia havaintoja teorian soveltuvuudesta hankkeeseen. Elinkaariajattelu sopii parhaiten suuriin kone- ja laitehankintoihin, mutta on sovellettavissa strategian laadintaan. Jos ajallisesti olisi ollut enemmän aikaa ja resursseja käytössä, olisi mallia voinut soveltaa kehittämishankkeen tuote- ja palveluhankintoihin yksityiskohtaisemmin.

Omat haasteena toi myös se, että tutkija ei ollut työsuhteessa yritykseen. Samoin ajankohta, jolloin kehittämishanke tehtiin. Kehitystyötä ei ole tarkoituksenmukaista tehdä loma-aikana pk-yritykseen, koska se on kiireisintä aikaa yrittäjälle. Työntekijöitä on lomalla ja sijaisia heidän tilallaan, joita yrittäjä joutuu opastamaan ja kouluttamaan. Aineiston kerääminen yrityksestä vei suurimman osan kehittämishankkeelle varatusta ajasta.

Lähteet

- Aminoff, Anna & Hyppönen, Risto & Pajunen-Muhonen, Hanna 2002. Hankinnan toiminta mallit. Tutkimusraportti BTUO64-021032. VTT, Tuotteet ja tuotanto. Luettavissa [Http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2002/BTUO64_021032.pdf](http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2002/BTUO64_021032.pdf). Luettu 13.5.2015
- Axelsson, Björn & Rozemeijer, Frank & Wynstra, Finn 2005. Developing sourcing capabilities: creating strategic change in purchasing and supply management. John Wiley & Sons, Chichester, England.
- Hahn, Dietger & Kaufmann, Lutz 2002. Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement. Gabler Verlag.
- Hankintatoimi ja hankintastrategian laatiminen 2015. [Http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintastrategian-laatiminen/](http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintastrategian-laatiminen/) Luettu 27.4.2015.
- Hankintatoimi ja sisältö 2015. [Http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintastrategian-sisalto/](http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintastrategian-sisalto/) Luettu 3.8.2015
- Hankintatoimi ja riskit 2015. [Http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/riskien-hallinta/](http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/riskien-hallinta/). Luettu 23.4.2015.
- Hankintatoimi ja strategiat 2015. [Http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/](http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/). Luettu 27.4.2015.
- Hankintatoimi - TCO 2015. [Http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/hankintatoimen-tyokaluja/kokonaiskustannusajattelu/](http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/hankintatoimen-tyokaluja/kokonaiskustannusajattelu/). Luettu 5.5.2015.
- Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2008. Hankintojen johtaminen - Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma, Helsinki.
- Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3. uud. laitos. Tietosanoma, Helsinki.
- Kaivo-Oja, Jari 2012. Ennakointi ja päätöksentekomallit. [Http://www.foresight.fi/2012/03/07/ennakointi-ja-paatöksentekomallit/](http://www.foresight.fi/2012/03/07/ennakointi-ja-paatöksentekomallit/) 7.3.2012. Luettu 28.4.2015.
- Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2. tarkastettu painos. Talentum, Helsinki.
- Kamensky, Mika 2012. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti 2012. Talentum, Helsinki.
- Keto & Malinen 2007. Artikkelit Itsearviointi laatuajattelun osana. [Http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewArticle/1015/864](http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewArticle/1015/864). Luettu 6.5.2015
- Koppa. Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus. [Https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus). Luettu 6.5.2015.

Kurkela, Reijo. Tilastollinen tiedon keruu -verkko-oppimateriaali.
[Http://stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/](http://stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/). Luettu 6.5.2015.

Kuula, Arja 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaränen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html). Luettu 19.5.2015.

Logistiikan Maailma ja ostoportfolio 2015.
[Http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintastrategiat_kuntoon_ostoportfolion_avulla](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintastrategiat_kuntoon_ostoportfolion_avulla).
 Luettu 5.5.2015.

Logistiikan maailma - TCO 2015.
[Http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Kokonaiskustannusajattelu](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Kokonaiskustannusajattelu). Luettu 5.5.2015.

Luhtajoki 2015. [Http://www.luhtajoenratsutila.fi/](http://www.luhtajoenratsutila.fi/). Luettu 7.9.2015.

OAMK 2015. [Http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila.htm](http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila.htm). Luettu 27.4.2015.

Oppiva organisaatio 2013. [Http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/44-organisaatiomuutos-ja-oppiminen-organisaatiossa](http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/44-organisaatiomuutos-ja-oppiminen-organisaatiossa). Luettu 6.5.2015.

Ramentor 2015. [Http://www.ramentor.com/etusivu/teoria/elinkaarikustannukset/](http://www.ramentor.com/etusivu/teoria/elinkaarikustannukset/). Luettu 14.5.2015.

Rosenberg, Marja 2005. Lahden seutu–Helsinki yhteislippujärjestelmä ja kuntatalous. Tutkimusraportti RTE2523/05. VTT, Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. Luettavissa http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2005/HELALIPPU_final.pdf. Luettu 14.5.2015.

Sakki, Jouni 2003. Tilaus- ja toimitusketjun hallinta - Logistinen B-to-B -prosessi. Jouni Sakki Oy, Espoo.

Smith 2001. [Http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/](http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/). Luettu 6.5.2015.

Suomen yrittäjät 2015. [Http://www.yrittajat.fi/File/5732d042-a41b-48ae-9bb1-302f9f852238/yrittajyystilasto2013.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/5732d042-a41b-48ae-9bb1-302f9f852238/yrittajyystilasto2013.pdf). Luettu 27.4.2015.

Suominen, Arto 2003. Riskienhallinta. WSOY, Porvoo.

Sutinen, Mika & Antikainen, Ahti 1996. PK-yrittäjän käsikirja. Yrityksen tietokirjat, Helsinki.

SWOT 2012. [Http://www.strategy-train.eu/index.php?id=288&L=2](http://www.strategy-train.eu/index.php?id=288&L=2). Luettu 28.4.2015.

SWOT analyysi 2011. [Http://www.qualitas-forum.fi/Apualaatuunjainnovaatioon/SWOT-analyysi.aspx](http://www.qualitas-forum.fi/Apualaatuunjainnovaatioon/SWOT-analyysi.aspx). Luettu 28.4.2015.

Tilastokeskus 2015. [Http://www.stat.fi/](http://www.stat.fi/). Luettu 23.4.2015.

Van Vliet, V. 2013. Kraljic portfolio purchasing model. [Http://www.toolshero.com/kraljic-portfolio-purchasing-model/](http://www.toolshero.com/kraljic-portfolio-purchasing-model/). Luettu 5.5.2015.

Van Weele, Arjan J. 2010. Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. Fifth edition. Cengage Learning EMEA, Cheriton House, United Kingdom.

Väänänen Esa 2011. Hankintaprosessi, hankintojen organisointi, toimittaja-arviointi ja SWOT- ja portfolioanalyysi. Luento. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Ympäristö 2015. [Http://study.com/academy/lesson/full-cost-accounting-definition-example.html](http://study.com/academy/lesson/full-cost-accounting-definition-example.html). Luettu 14.5.2015.