



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

LUT School of Business and Management

Kansainvälinen liiketoiminta

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Hankintajärjestelmän vaikutukset yrityksen hankintaprosessiin
The impact of procurement systems on the procurement process

11.12.2016

Tuomas Erälinna
Ohjaaja: Heli Arminen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Tuomas Erälinna

Tutkielman nimi: Hankintajärjestelmän vaikutukset yrityksen hankintaprosessiin

Akateeminen yksikkö: LUT School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kansainvälinen liiketoiminta

Ohjaaja: Heli Arminen

Hakusanat: Hankintaprosessi, hankintajärjestelmä

Kandidaatintutkimuksessa käsitellään hankintajärjestelmän vaikutusta suuren suomalaisen asuntosijoitusyhtiön hankintaprosessiin. Hankintaprosessille ja sen vaiheille ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää ja järjestelmien vaikutuksista prosessiin on olemassa paljon osittain ristiriitaistakin tutkimustietoa. Tutkielmassa pyritään selvittämään yrityksen hankintaprosessin rakenne ja tarkastelemaan hankintajärjestelmän vaikutuksia kyseiseen prosessiin. Ilmiöitä tarkastellaan olemassa olevan kirjallisuuden sekä empirian kautta. Päättökäsitelmäksi muodostui: *Minkälainen vaikutus hankintajärjestelmillä on yrityksen hankintaprosessiin?* Ongelman ratkaisua pyritään tukemaan tutkimuksen alatutkimusongelmilla, jotka keskittyvät hankintaprosessiin, hankinnan mittaamiseen ja koko yrityksen laajuisiin hankintajärjestelmän vaikutuksiin. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelua. Tutkimus osoitti, että ensisijaisesti yrityksen tilauksen tekoon liittyvä manuaalinen työ väheni huomattavasti. Tutkimuksessa kävi selväksi, että kaikki järjestelmän mahdolliset hyödyt eivät välttämättä vielä näy yrityksessä, ottaen huomioon että järjestelmä on vasta otettu käyttöön. Esiin nousi kuitenkin myös mahdollisia muita hyötyjä, kuten taloudellinen hyöty ja nykyistäkin parempi automaation lisääminen, jotka todennäköisesti näkyvät paremmin tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa yrityksen kannattaa keskittyä saavuttamaan järjestelmän potentiaalisia hyötyjä. Lisäksi vaikutusten mittaamiseen tulee kiinnittää entistä paremmin huomiota.

ABSTRACT

Author: Tuomas Erälinna

Name of the thesis: The impact of procurement systems on procurement process

Academic faculty: LUT School of Business and Management

Study program: International Business

Instructor: Heli Arminen

Keywords: Procurement process, procurement system

The topic of this thesis is to survey the impact of procurement system on procurement process the target company, which is a large Finnish housing investment corporation. The definition of procurement process is very ambiguous and previous studies have had partially controversial results on the effects of systems on the processes. The thesis pursues to identify the structure of procurement process and explore procurement system's effects on it. The phenomenon is being examined on the basis of existing literature and the empirical study that has been carried out for the purpose of this thesis. Therefore the main problem of this study formed to be: *What kind of impact do procurement systems have on the procurement process of the target company?* To support the solving of the main problem, three help questions were evolved. These sub questions focus on the structure of procurement process, how it is being measured and what kind of impact the system has on the whole company. The method of this research is qualitative and the data was collected via interview. The study indicates that the system primarily reduced the amount of manual work being done during the ordering phase was noticeably reduced. It was also clear that all the benefits of the system aren't necessarily being realized yet in the company, because of such a recent implementation of the system. However, other possible benefits came up as well. Some of these benefits, such as financial benefit and the possibility of greater automation of the process, will most likely become significant in the future. Therefore the company should focus on achieving these potential benefits in the future. It should also pay more attention to its measurement methods, measuring the impact of the system.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet.....	2
1.2. Rajaukset	2
1.3. Tutkimuskysymykset.....	3
1.4. Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelma	4
1.5. Tutkimuksen rakenne.....	5
2. Hankintaprosessi.....	6
3. Sähköisen hankinnan hyödyt	16
4. Hankintajärjestelmien mahdolliset vaikutukset	17
5. Hankintajärjestelmä kohdeyrityksessä	20
5.1 Kohdeyrityksen ja hankinnan esittely	20
5.2 Tutkimuksen toteutus	21
5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti	22
5.4 Kohdeyrityksen hankintaprosessi.....	24
5.5 Hankinnan mittaaminen	27
5.6 Hankintajärjestelmän vaikutus hankintaprosessiin ja yrityksen toimintaan	28
6. Johtopäätökset ja yhteenveto.....	31
Lähdeluettelo.....	35
Liiteluettelo	38
Liite 1. Haastattelukysymykset	38
Kuvioluettelo.....	39
Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.....	39
Kuvio 2. Teollisuusyrityksen hankintaprosessi.....	39
Kuvio 3. Kraljicin portfoliomalli	39

1. Johdanto

Nykymaailmassa tietojärjestelmät ovat lähes joka yrityksessä arkipäivää ja toimivan järjestelmien tuomat edut liiketoiminnalle tunnustetaan hyvin. Johtuen jatkuvasti monimutkaistuvasta bisnesmaailmasta, yritykset pyrkivät IT-järjestelmien avulla tehostamaan niitä toimintoja, joita ne pitävät tärkeinä liiketoiminnalleen. Erityisesti järjestelmät ovat kriittisiä sellaisten liiketoimintaprosessien kannalta, joissa ohjelmiston käyttäjien piiriin kuuluu useita eri liiketoimintayksiköitä eri puolilta maailmaa (Yee & Oh 2013, 97).

Viimeisen 25 vuoden aikana taloudellinen maailma on muuttunut yhä monimutkaisemmaksi ja epävakammaksi (Christopher & Holweg 2011, 63–82), jonka seurauksena aikaisemmat kapeasti ja lineaarisesti toimivat hankintamallit ovat muuttuneet tehottomiksi. Tämän seurauksena tarve toimitusketjun integroiminen on tullut yhä tärkeämmäksi yritysten kilpailukyvyyn kannalta. (Stevens & Johnson 2016, 20)

Hankintojen johtaminen eli PSM (Purchasing and Supply Management) on toimintona perinteisesti teollisuusyrityksissä vastuussa kanssakäymisestä toimittajien kanssa. Se on kuitenkin lisääntyneen globalisaation ja ulkoistamisen seurauksena kehittynyt rutiininomaisesta ja mekaanisesta toiminnasta yrityksille tärkeäksi, kilpailuetua tuottavaksi liiketoiminnan osaksi. (Schoenher, Modi, Benton, Carter, Choi, Larson, Leenders, Mabert, Narashimhan & Wagner 2011, 4556)

Näiden vaikutusten seurauksena luonnollisesti hankintojen johtamiseen on kiinnitetty erityisesti taantuneen taloustilanteen aikana lisää huomiota. Sen tehostamiseksi nimenomaan hankinta- ja ostotoimintaan erikoistuneiden järjestelmien määrä yrityksissä on kasvanut, kun niillä on pyritty tehostamaan entisestään toimitusketjun integraatiosta ja IT-järjestelmistä saatavia hyötyjä.

1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, minkälaisia vaikutuksia erilaisilla yritysten käyttämällä hankinnan IT-järjestelmillä on yrityksen hankintaprosessiin. Sen tavoitteena on ensin tarkastella perinteistä hankintaprosessia yleisellä tasolla ja tutkia sitten, millä tavalla hankintajärjestelmä voi siihen vaikuttaa. Tätä varten empiirisessä osuudessa tutustutaan kohdeyrityksen hankintaprosessiin ja tarkastellaan, minkälaisia vaikutuksia ja hyötyjä uuden hankintajärjestelmän käyttöönotosta voidaan saada.

Teoriaosiossa pyritään ensin tarkastelemaan aikaisempia hankintaprosessin määritelmiä ja luomaan niiden pohjalta yleiskuva hankintaprosessista. Sen jälkeen esitellään nykyisin hankinnassa yleisesti käytettävää ja hankintajärjestelmien mahdollistamaa sähköistä hankintaa ja siitä saatavia hyötyjä. Lopuksi pyritään aikaisempiin tieteellisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen viitaten esittämään, minkälaisia vaikutuksia hankintajärjestelmillä voidaan odottaa olevan hankintaprosessiin.

Tutkimuksen tuloksista voidaan nähdä, onko kohdeyrityksessä kenties edelleen toimintatapoja, jotka estävät järjestelmästä saatavia hyötyjä. Lisäksi voidaan tarkastella yrityksen käyttämiä mittareita, ja antaa siten johdolle tietoa, kannattaisiko mittareita esimerkiksi muuttaa jollain tavalla. Uutta tietoa voidaan hyödyntää myös mahdollisen uuden järjestelmän hankintaa tai nykyisen järjestelmän kehittämistä varten, jos huomataan puutteita nykyisessä järjestelmässä.

1.2. Rajaukset

Jotta tutkimus pysyisi selkeänä ja yhtenäisenä, on siihen tärkeää tehdä tiettyjä rajauksia. Tutkimus rajataan siten, että hankintaprosessia tarkastellaan teoreettisesti yleisellä tasolla, sillä yrityksestä ja toimialasta riippuen prosessit voivat olla hyvinkin erilaisia. Siten määritelmästä riippuen esimerkiksi tietyt prosessin vaiheet saattavat jäädä vähemmälle huomiolle tai puuttua kokonaan.

Tutkimuksessa kohdeyrityksenä toimii suuri ja pitkään alalla toiminut suomalainen asuntosijoitusyhtiö. Varsinkin tutkimuksen empiirisen osan tulokset koskevat vain

kyseistä yritystä, eikä niitä voida suoraan yleistää koskemaan edes koko yrityksen toimialaa. Huomattavaa on myös, että suurin osa yrityksen ostoista on valmiita tuotteita ja palveluita, joita yritys hyödyntää arvon tuottamisessa asiakkaalle. Siten tulokset eivät todennäköisesti ole päteviä esimerkiksi jalostavaa tuotantotoimintaa harjoittavalle yritykselle, joiden hankinta- ja tuotantoprosessi toimii erilaisista lähtökohdista.

Puhuttaessa kohdeyrityksen hankintaprosessista keskitytään ensisijaisesti sen huolto- ja ylläpitotoimintaan liittyvien tuotteiden ja palveluiden hankintaan. Tutkimuksessa ei siten juurikaan käsitellä esimerkiksi uuden kiinteistön hankinnan prosessia, vaikka se osittain kuvataankin empiirisessä osiossa. Tämä rajaus johtuu siitä, että suuri osa investointiprosessista ei kuulu yrityksessä keskitetyn hankinnan piiriin.

1.3. Tutkimuskysymykset

Tutkielman päätutkimusongelma tulee olemaan:

Minkälainen vaikutus hankintajärjestelmillä on yrityksen hankintaprosessiin?

Päätutkimusongelma käsittelee muutosta, joka yrityksen hankintaprosessissa on tapahtunut hankintajärjestelmän käyttöönoton myötä. Selvittämällä vastaus tähän kysymykseen, pystytään arvioimaan hankitun järjestelmän vaikutuksia ja siten tarkastelemaan, onko järjestelmästä ollut yritykselle hyötyä. Se tarjoaa myös viitekehyksen sille, millaisiin asioihin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota arvioidessaan omaa järjestelmäänsä.

Alatutkimusongelmat:

1. *“Millainen on kohdeyrityksen hankintaprosessi?”*
2. *“Millä tavoin kohdeyrityksen hankintaprosessia mitataan?”*
3. *“Mikä vaikutus hankintajärjestelmällä on koko kohdeyritykseen?”*

Alatutkimusongelmien tarkoituksena on auttaa ymmärtämään tarkastellun ilmiön taustaa, joka helpottaa tulosten ymmärtämistä ja auttaa suhtautumaan niihin kriittisesti. Lisäksi halutaan myös tarkastella, vaikuttavatko jotkin saavutetut hyödyt myös koko yritykseen.

1.4. Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelma

Tutkielma suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tämä johtuu tutkittavan aiheen luonnosta, sillä yritysten hankintaprosessit sekä järjestelmät ovat hyvin yksilöllisiä ja siten määrällisessä tutkimuksessa tarkastellun tuloksia saattaisi vääristää empiiristen havaintojen heikko vertailukelpoisuus, johtuen erilaisista prosesseista. Tekemällä tapaustutkimuksen liittyen yhteen yritykseen, aiheeseen pystytään pureutumaan syvemmin.

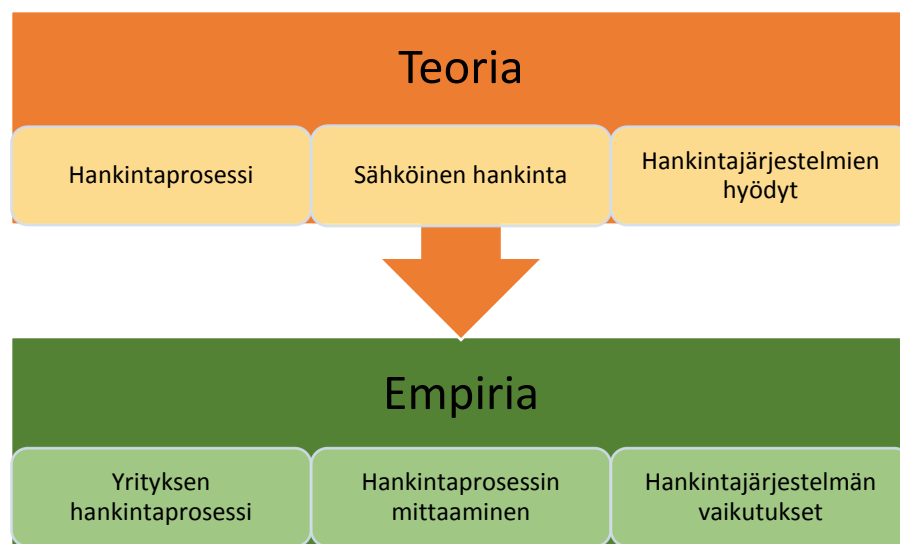
Tutkimuksen empiirinen tieto kerätään haastattelulla, johon vastaa kohdeyrityksen hankintapäällikkö. Haastattelua varten vastaaja saa tietää haastattelun aiheen sekä keskeisen teeman. Suoria haastattelukysymyksiä ei kuitenkaan kerrota haastateltavalle ennen haastattelutilannetta. Haastattelukysymysten tarkoitus on ohjata haastattelun kulkua ja pitää sen suunta haluttuna. Haastattelijan tarkoitus on kuitenkin myös kysymysten ulkopuolisen informaation saaminen keskustelun ja kysymysten avulla.

Lisäksi yritykseltä on pyritty saamaan tietoa sen itse mittaamasta datasta hankintajärjestelmän suorituskykyyn liittyen. Koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää hankintajärjestelmä vaikutuksia kohdeyrityksen hankintaprosessiin, sen oma data ja henkilöstön kokemukset ovat lähtökohtaisesti ainoa lähde kyseiseen tietoon. Lisäksi haastattelun avulla voidaan myös saada sellaista tietoa järjestelmän vaikutuksesta, joka ei välttämättä näy yrityksen käyttämissä mittareissa. Siten menetelmät tukevat toisiaan ja soveltuvat hyvin tämän tutkimuksen tutkimusmetodeiksi.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääkappaleesta, joista ensimmäisenä on johdantokappale. Ensimmäisessä teoriakappaleessa tarkastellaan yritysten hankintaprosessin määritelmiä sekä sen eri vaiheita. Tämän jälkeisissä kahdessa osassa tarkastellaan tietojärjestelmien synnyttämää sähköistä hankintaa, hankinnan mittareita sekä hankintajärjestelmien teoreettisia hyötyjä. Empiriaosuus alkaa kohdeyrityksen esittelyllä. Tämän jälkeen tarkastellaan kohdeyrityksen hankintaprosessia, yrityksen käyttämiä mittareita sekä hankintajärjestelmän vaikutuksia yrityksessä.

Kuviossa 1 on esitetty tutkielman teoreettinen viitekehys. Tutkimus etenee kuvan mukaisesti ylhäältä alaspäin ja teoriaosuudessa tarkasteltavia asioita pyritään hyödyntämään empiriaosuudessa.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

2. Hankintaprosessi

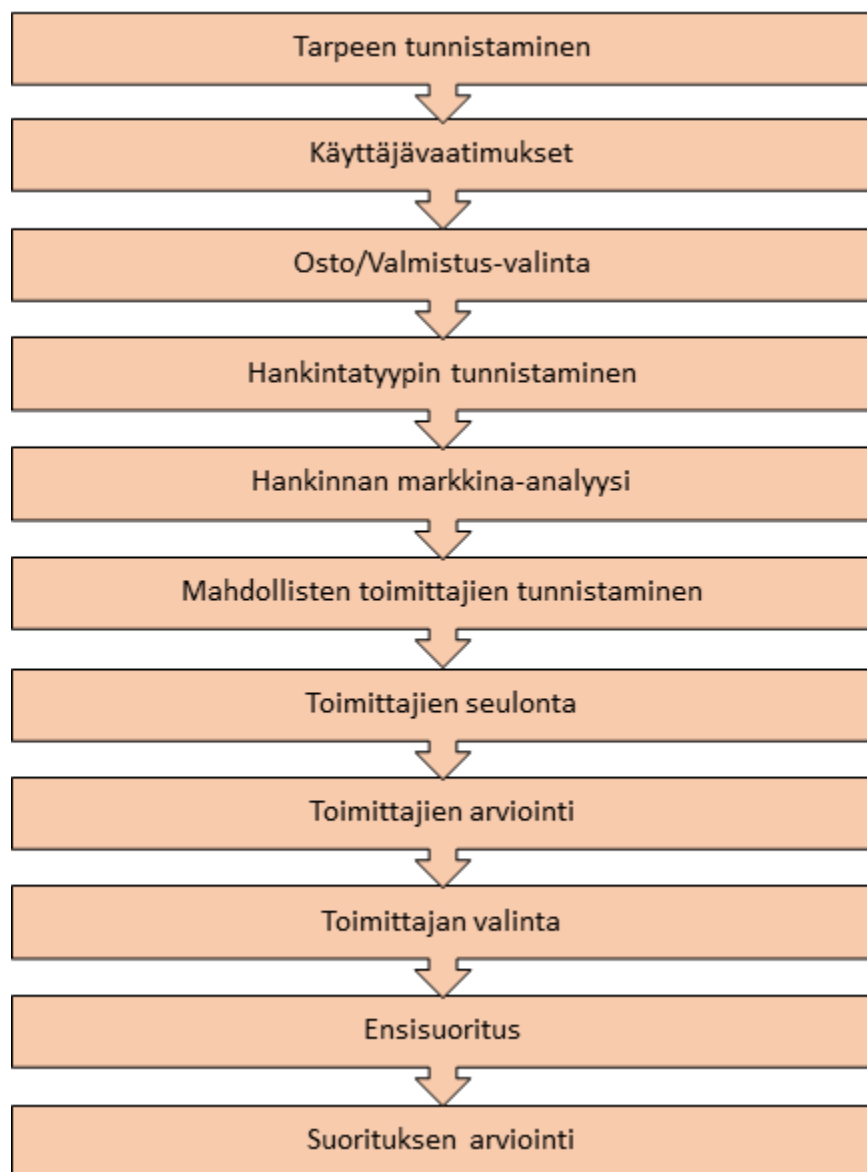
Tutkimuksen keskiössä on hankintaprosessi, joka itsessään on jo käsitteenä vaikea määrittellä. Tämä johtuu siitä, että yritysten hankintaprosessit ovat hyvin erilaisia ja sisältävät erilaisia vaiheita riippuen yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Kuitenkin käsitteen tarkka määrittely on ensisijaisen tärkeää, jotta hankintaprosessia voidaan ymmärtää ja johtaa (Novack & Simco 1991, 145). Siten sen määrittely on tärkeää myös prosessin tutkimisen ja tämän tutkimuksen kannalta. Selvyyden vuoksi myös käsitteet hankintaprosessi ja hankinta täytyy erottaa toisistaan.

Johtuen erilaisista olosuhteista yrityksissä, hankinta voidaan määrittellä joko hyvin kapeasti merkitsemään yrityksessä suoritettua ostotapahtumaa tuotteiden ja palveluiden hankkimiseksi, tai laajemmin niiksi toiminnoiksi, joita yritys kokonaisuudessaan suorittaa tuotannontekijöiden saamiseksi. Van Weele (2005, 13) määrittelee hankinnan yrityksen ulkoisten resurssien johtamiseksi siten, että pystytään turvaamaan yrityksen pää- ja aputoimintojen suorittamiseen, ylläpitämiseen ja johtamiseen vaadittavien tuotteiden, palveluiden ja tietotaidon saaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Hankintaprosessin hän puolestaan katsoo käsittelevän erityisesti hankinnan vaiheita, joiden tarkoituksena on:

1. Tarpeiden määrittely
2. Toimittajan valinta
3. Sopimuksen solmiminen
4. Tilauksen tekeminen
5. Tilauksen seuranta ja kontrollointi
6. Jälkitoimenpiteet ja arviointi

Hän korostaa myös kyseisten toimintojen keskinäistä riippuvuutta siitä aiheutuvaa aikaisempien toimintojen tuotosten vaikutusta myöhempien prosessin vaiheiden laatuun.

Myös Novackin ja Simcon (1991, 145) mukaan hankintaprosessista puhuttaessa tarkoitetaan yksittäistä toimintoa laajempaa kokonaisuutta. He määrittelevät sen onnistuneeksi sarjaksi erilaisia hankintaan liittyviä, organisaatorajat ylittäviä toimintoja. Myös he ovat muodostaneet mallin hankintaprosessin vaiheista, jotka ovat heidän omien sanojensa mukaan soveltuvia teollisuusyrityksen raaka-aineiden ja palveluiden hankintaan. Heidän määrittelynsä mukaisen prosessin vaiheet on koottu alta löytyvään kuvioon 2.



Kuvio 2. Teollisuusyrityksen hankintaprosessi

Hankintaprosessin määritelmäänsä viitaten he nostavat erityisesti esille, että kaikille kuvassa määritellyille toiminnoille on yhteistä, että niihin vaikuttavat myös sellaiset ulkopuoliset asiat, jotka eivät ole yrityksen hankintaosastolla työskentelevän hankintahenkilön hallittavissa (Novack & Simco 1991,149). Esimerkiksi kohdeyrityksen hankintajärjestelmä todennäköisesti eroaa käytännössä paljolti kyseisestä mallista, joten se ei itsessään tarjoa hyvää teoreettista pohjaa vertailua varten.

Ellram, Tate ja Billington (2007) ovat puolestaan jakaneet tavaroiden hankintaprosessin viiteen eri vaiheeseen, joita ovat suunnittelu, toimittajien kartoittaminen ja arviointi, tilaus, vastaanotto ja maksaminen sekä arviointi ja johtaminen. Heidänkin mukaansa vaiheiden määrä vaihtelee käytännössä yrityksestä riippuen, mutta jokainen kyseisestä viidestä päävaiheesta tulee käydä läpi.

Kuten jo edellisten mallien ja määrittelyiden kautta käy ilmi, yritysten hankintaprosessit ovat hyvin yksilöllisiä ja tapauskohtaisia. Mainitut esimerkit kuvaavat paljolti nimenomaan tavaroiden hankintaprosessia, joten jo siltä lähtökohdalta mallien ei voida olettaa kuvaavan tarkasti erilaisia hankintaprosesseja. Tästä syystä niiden hankintaprosessit saattavat jo toimialansa puolesta erota merkittävästi esimerkiksi pääasiassa palveluita kuluttavan IT-alan yrityksen hankintaprosessista.

Nykyään yhä suurempi osa yrityksistä sekä tarjoaa että hankkii enemmän palveluita ja ratkaisuja pelkkien tuotteiden sijaan. Vanderwerme ja Rada (1988, 314–324) nimittävät ilmiötä nimellä ”liiketoiminnan palvelullistaminen”. Myös kyseisestä ilmiöstä johtuen yritysten hankintaprosessit eroavat nykyään paljolti esitetyistä, tuotteiden hankintaan kehitetyistä malleista. Jotta pystytään luomaan yleisesti hankintaprosesseja kattavammin kuvaava malli, sekä määrittelemään yleistettävimmät hankintaprosessin vaiheet, tarkastellaan seuraavaksi palvelujen hankintaprosesseja.

Lindberg ja Nordin (2008) ovat tutkimuksessaan pyrkineet tutkimaan erilaisia yrityksissä käytettäviä malleja liittyen monimutkaisten palveluiden hankintaan. He ovat keränneet tietonsa haastatteleamalla suurten teollisuusyritysten hankintahenkilöstöä. He esittelevät artikkelissaan aikaisemman kirjallisuuden pohjalta kaksi näkökulmaa palveluiden ominaisuuksiin. Ensimmäinen, "tavara-orientoitunut" näkökulma olettaa sekä palveluiden että tavaroiden olevan standardoitavissa ja loppujen lopuksi esineellistettävissä. Siten kyseisen näkökulman mukaan palveluiden hankinnan kehittämisen kannalta olennaista on niiden standardointi ja laadun mittaaminen. Näkökulma olettaa myös toimittaja-ostaja suhteen olevan etäinen ja vaihtoehtoisten toimittajien olemassaolon.

Toinen näkökulma luokittelee palvelut Grönroossin (1998) tavoin niiksi tuotteiksi, jotka eivät ole tavaroita ja siten korostavat erityisesti monimutkaisten palveluiden esineellistämättömyyttä sekä tuottamisen ja kuluttamisen erottamattomuutta. Siten myös niiden mittaaminen, standardointi ja arvottaminen on vaikeaa. Näkökulma katsoo palveluiden arvonluonnin perustuvan asiakkaan henkilö- tai yrityskohtaisten tarpeiden täyttämiseen, standardisointia ja siitä saatuja kustannushyötyjä enemmän.

Lindberg ja Nordin (2008, 292–300) katsovat molempien näkökulmien tarjoavan liian rajallisen katsomuksen palveluiden hankintaan. Perustuen Callonin ja Muñiesan tutkimukseen (2005) sen sijaan esittävät palvelun esineellistämisen asteen muuttuvan hankintaprosessin aikana. Myös tämä vaihtelee palveluiden välillä.

Heidän tuloksistaan voidaan päätellä, että yleisesti yrityksissä kaikkien palveluiden ei katsota kuuluvan samaan kategoriaan, joten myös hankintaprosessi vaihtelee palvelusta riippuen. Heidän tutkimuksessaan haastattelun vastaajat ovat kuitenkin tunnistaneet palveluidensa hankintaprosesseista yleisimmät viisi vaihetta. Mainitut prosessin vaiheet olivat:

1. Organisaation tarpeen tunnistamisesta sisäisen asiakkaan toimesta
2. Ostettavan palvelun yksityiskohtainen määrittely
3. Virallisen kaavan mukainen toimittajavalinta
4. Sopimuksen solminta
5. Toteutuksen ja jälkitoimintojen arviointi

Perustuen edellä mainittuihin esimerkkeihin ja niissä tunnistettuihin hankinnan vaiheisiin, voidaan tätä tutkimusta varten määritellä hankintaprosessi ja toiminnot, joista sen katsotaan koostuvan. Tutkimusta varten koottu hankintaprosessin malli on pyritty muodostamaan siten, että se kuvaisi mahdollisimman hyvin mahdollisimman monen yrityksen hankintaprosessia. Siten malliin valitut vaiheet on muodostettu toiminnoista, jotka tunnistettiin selkeästi useammassa kuin yhdessä tarkastelluista hankintaprosessin määrittelyistä ja joiden voidaan olettaa yleisimmin tapahtuvan jossain vaiheessa hankintaprosessia, hankittavan palvelun tai tavaran tyypistä riippumatta.

Koska hankinta perustuu määritelmänsä mukaisesti ulkoisten resurssien hallintaan, oletetaan että hankintaprosessin alkaessa on jo tehty päätös resurssin hankkimisesta yrityksen ulkopuolelta, sen sijaan että se tuotettaisiin itse. On myös huomioitavaa, että malli on koottu kuvastamaan lähtökohtaisesti ensihankinnan prosessia. Siten oletetaan että mitään aikaisempia toimenpiteitä, kuten toimittajasopimusta ei kyseisen hankinnan tekemiseen ole vielä suoritettu. Määritelmän tarkoituksena on kuvata yleisellä tasolla hankintaprosessi ja sen eri vaiheet. Määritelmää käytetään pohjana tutkimuksessa ja empiirisessä osiossa sitä verrataan kohdeyrityksen hankintaprosessin yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytämiseksi.

1. Tarpeiden tunnistaminen ja määrittely

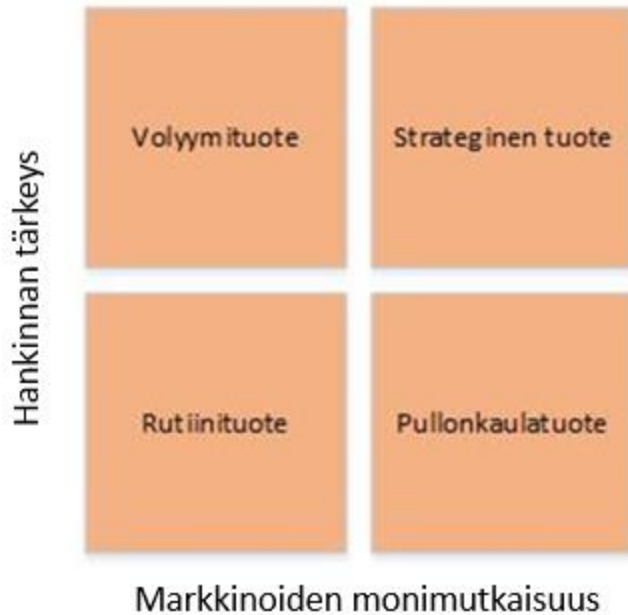
Kun päätös resurssin hankinnasta on tehty, hankintaprosessi alkaa sisäisten asiakkaiden tarpeiden tunnistamisella ja määrittelyllä. Tässä vaiheessa yrityksen hankintaosasto ja sen sisäiset asiakkaat, eli varsinaiset resurssin käyttäjät määrittelevät hankittavan tavaran tai palvelun erityispiirteet. Monczka, Trent ja Handfield (2005, 60–61) nostavat

esille, että tarpeen määrittelyille on monta tapaa ja käytetyt metodit ovat hyvin riippuvaisia hankinnan tyypistä ja tilanteesta. Tarpeen määrittely alan standardeja käyttämällä on toimiva ratkaisu, kun kyseessä on standardituote, jonka vaatimukset ymmärretään hyvin ja kun toimitusketjun osapuolten välillä vallitsee hyvä yhteisymmärrys siitä, mitä eri termeillä tarkoitetaan.

Mikäli tarvittava tuote on patentoitu tai tietyn toimittajan tuotteen käyttämisen koetaan tuottavan etua, voidaan tarpeen määrittelyyn käyttää brändinimiä helpottamaan tarvittavan tuotteen ominaisuuksien tunnistamista. Joissain tapauksissa tuotteelta vaaditut ominaisuudet joudutaan kuitenkin määrittelemään vielä paljon tarkemmin. Tähän Monczka et al. käyttävät termiä "eritelty tarpeiden määrittely". Se voi kattaa esimerkiksi kuvauksen vaadituista käytetyistä materiaaleista tai tietyistä valmistusvaiheista. Neljäs tapa on tarpeen määrittely tuloksen kautta. Siinä keskitytään hankitulla tuotteella saavutettaviin tuloksiin sen sijaan, että yksityiskohtaisesti määriteltäisiin hankittavan tuotteen ominaisuudet. Kyseinen määrittelytapa olettaa, että toimittaja tietää parhaiten, millä toimintatavoilla se voi parhaiten vastata asiakkaan tarpeisiin. (Monczka et al. 2005, 60–61)

2. Toimittajan valinta

Toimittajavalinta on kriittinen osa hankintaprosessia, sillä se vaikuttaa suuresti kaikkiin myöhempisiin prosessin vaiheisiin sekä lopputulokseen. Myös toimittajavalinnan syvyys riippuu suuresti hankittavasta tuotteesta ja sen tärkeydestä yritykselle. Eniten käytetty malli tuotteen hankintastrategian ja sen ohjaaman toimittajavalinnan määrittelyyn on Peter Kraljicin 1980-luvulla luoma portfoliomalli, jota yhä käytetään lähes jokaisessa yrityksessä ja siihen viitataan tieteellisissä tutkimuksissa edelleen (Cousins, Lamming, Lawson & Squire 2008, 47) Portfoliomallin avulla voidaan määritellä hankinnan tyyppi ja sijoittaa se ominaisuuksiensa perusteella oikeaan luokkaan. Luokan perusteella voidaan siten valita oikea hankintastrategia sekä toimittaja.



Kuvio 3. Kraljicin portfoliomalli

Mallissa on kaksi dimensiota, joiden perusteella hankinnan luokitus tehdään. Niitä ovat vaaka-akselille sijoitettu markkinoiden monimutkaisuus, toisin sanoen hankintaan liittyvä riski, sekä pystyakselille sijoitettu hankinnan tärkeys. Kun toimittajavalinnan syvyys on määritetty, voidaan keskittyä itse kriteereihin. Perinteisesti toimittajavalinnassa on käytetty kolmea kriteeriä, joita ovat hinta, laatu sekä toimitusaika- ja varmuus. Niistä varsinkin hinnalle on usein annettu selkeästi suurin painoarvo toimittajaa valitessa. (Goffin, Szejczewski & New 1997, 424)

Varsinkin yrityksen rutiinituotteille hinta toimii yleensä hyvänä kriteerinä toimittajaa valitessa. Nykyään ymmärretään kuitenkin yleisesti paremmin ottaa huomioon tuotteen elinkaarikustannukset, joten hinta yksin on hyvä toimittajavalinnan kriteeri vain silloin kun hankitun tuotteen elinkaarikustannukset eivät eroa suuresti sen hankintahinnasta. Laatu puolestaan voi toimia paremmin kriteerinä esimerkiksi strategisten tuotteiden hankinnassa, kun tuotteeseen liittyy suuri hankintariski ja oikeanlaisen tuotteen saaminen on kriittistä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Mikäli laatua käytetään kriteerinä toimittajavalinnassa, täytyy myöhempää toimittaja-arviointia varten kuitenkin määrittellä tarkasti, mitä laadulla tarkoitetaan. Kun hankinnassa kyseessä on

pullonkaulatuote, yritys on hyvin riippuvainen tuotteen saatavuudesta, sillä tuote voi olla keskeisessä osassa sen toimintaa ja usein markkinoilta ei löydy sille kovin montaa toimittajaa. Tällöin toimitusaika ja -varmuus puolestaan sopivat toimittajakriteereiksi parhaiten.

Toimittajavalintaa tehdessä on myös tärkeää määritellä, kuinka toimittajan suoriutumista mitataan. Mittauskriteerien muodostamisessa ja valinnassa tulisi Cousins et al. (2008) mukaan hyödyntää esimerkiksi SMART-koetta, jonka mukaan hyvän mittarin tulee olla tarkka, mitattavissa, saavutettavissa, olennainen ja aikaan sidottu (Cousins et al. 2008, 108). Siten voidaan myös arvioida jo olemassa olevien mittareiden hyvyttä ja sitä kautta tunnistaa niiden mahdollisia puutteita.

3. Sopimuksen solmiminen

Kun toimittaja on valittu, on seuraavaksi vuorossa hankintasopimuksen tekeminen ja solmiminen. Sopimuksen yksityiskohdat ovat luonnollisesti riippuvaisia hankinnan luonteesta ja toimialasta. Van Weelen (2005) mukaan hankintasopimuksissa määritellään yleensä hinta, toimitus- ja maksuehdot, rangaistuslausekkeet, takuuehdot sekä muut mahdolliset järjestelyt (Van Weele 2005, 54–56). Tätä tutkimusta varten kootussa hankintaprosessin mallissa sopimus ja tilauksen teko on Van Weelen mallin tavoin erotettu toisistaan. Hankintasopimus voidaan kuitenkin tehdä kertaluontoisesti, jolloin sopimuksen solmimisen yhteydessä tehdään samalla tilaus. Sopimus voi myös olla pidempiaikainen kattaen ostajayrityksen tarpeet esimerkiksi vuodeksi eteenpäin. Sen jälkeen toimitukset voidaan tehdä sopimuksessa määriteltyjen ehtojen mukaan, joko esimerkiksi ostajan erillisestä tilauksesta tai tietyin aikavälein.

4. Tilaus

Silloin kun kyseessä ei ole kertatilaus, eli sopimus ja tilaus eivät ole sama asia, voidaan sopimuksen solmimisen jälkeen sen ehtoja noudattaen tehdä ensimmäinen ostotilaus sekä sen jälkeen suorittaa uudelleenostoja. Yleensä ostotilaus käynnistyy elektronisella osto- tai materiaalitilauspyynnöllä. Tällöin esimerkiksi sisäinen asiakas tunnistaa jälleen tarpeen ja tekee hankintaosastolle ostopyynnön. Tuotanto- ja varastotavaroita varten yrityksillä on yleensä tuotannonohjausjärjestelmät, jotka lähettävät tilauspyynnön automaattisesti hankintaosastolle. Uudelleenostojen yhteydessä koko prosessi siis alkaa ikään kuin alusta, mutta koska toimittaja on jo valittu ja sopimus on olemassa, kyseiset vaiheet on jo suoritettu. Siksi uudelleenoston prosessi alkaa suoraan ostotilauksen tekemisestä toimittajalle. Tilausta tehdessä on tärkeää antaa toimittajalle yksityiskohtainen ohjeistus halutusta tilauksesta. Van Weelen (2005) mukaan ostotilaukseen sisältyy yleensä tilausnumero, lyhyt tuotekuvaus, kappalehintaa, tilattavien tuotteiden määrä, toivottu toimitusaika, toimitusosoite sekä laskutusosoite. Tiedot tulee myös näkyä toimitusasiakirjoissa sekä laskussa myöhemmän vertailun helpottamiseksi (Van Weele 2005, 57).

5. Toimituksen seuranta ja vastaanotto

Tilausten toimituksia tulee valvoa, jotta pystytään varmistamaan niiden saapuminen ajallaan ja huomaamaan etukäteen mahdolliset myöhästyvät toimitukset. Siten pystytään reagoimaan myöhästyneisiin toimituksiin ja siten varmistamaan materiaalin riittävyys varastossa. Tilauksen saapuessa tulee se lisäksi tarkistaa esimerkiksi laadun ja määrän osalta. Mikäli niissä havaitaan sopimusehtoihin tai tilaukseen liittyviä puutteita, asiasta voidaan ilmoittaa hankintaosastolle joka puolestaan tekee tuotteen toimittajalle reklamaation. Mikäli puutteita ei löydy, voidaan toimitus merkitä vastaanotetuksi ja ilmoittaa siitä niin ikään hankintaosastolle. Tämän jälkeen pystytään laskun saapuessa vertaamaan, että sekä tehty tilaus, vastaanotettu toimitus ja lasku täsmäävät toisiaan. (Lysons & Farrington 2006, 184)

6. Jälkitoiminnot ja arviointi

Hankintaprosessi ei kuitenkaan lopu vielä saadun toimituksen vastaanoton ja käyttöönoton jälkeen. On monia asioita, jotka ovat saattaneet mennä väärin tilauksen täyttämiseen liittyen ja tässä prosessin vaiheessa on niiden käsittelyn vuoro. Takuuvaateiden ja rangaistuslausekkeiden mukaisten sanktioiden käsittely, yli- tai alimääräisestä toimituksesta seuranneiden tulosten selvittely, tilaukseen liittyvien dokumenttien hallinta ja arvioinnin kirjaaminen ovat kaikki sellaisia asioita, jotka tulee hoitaa vielä suorituksen jälkeen. Kaiken tämän läpikäynti ja samalla toimittajan arvioiminen on yritykselle erittäin tärkeää. Ostavan yrityksen tulisi tarkkailla toimittajiensa laatu- ja toimitusvarmuutta sekä kilpailu- ja innovaatiokykyä. Raportoimalla niistä johdolle, voidaan tätä informaatiota hyödyntää myöhemmin toimittajavalinnassa. (Van Weele 2005, 62)

3. Sähköisen hankinnan hyödyt

IT-pohjaisia järjestelmiä on hyödynnetty yrityksissä jo pitkään erilaisissa yrityksen toiminnoissa, hankinta mukaan lukien.

Ensimmäisenä IT-järjestelmänä on käytetty EDI:ä, joka tarkoittaa elektronista datan jakamista. Sen käyttö on ollut yleistä ennen internetiä. Tietotekniikan kehittyessä ja internetin yleistymisen myötä yritykset ovat kuitenkin siirtyneet kohti sellaisia järjestelmiä, jotka tukevat internetin välityksellä tapahtuvia transaktioita. (Oh & Wook 2011, 189–203) Tämän myötä on erityisesti alettu puhumaan järjestelmien mahdollistamasta sähköisestä hankinnasta. Sähköinen hankinta tapahtuu yleensä yritysten välillä internetin välityksellä ja yrityksen sisäisissä tapauksissa mahdollisesti yrityksen oman intranetin välityksellä. Esimerkkejä sähköisen hankinnan järjestelmistä ovat käänteiset huutokaupat sekä toimittajakatalogit. (Puschmann & Alt 2005, 123–130)

Sähköinen hankinta on mahdollistanut entistä paremmin läpinäkyvyyden koko toimitusketjun läpi. Lisäksi operatiiviset hankinnan tehtävät voidaan usein suorittaa joko automaattisesti järjestelmässä tai jollain muulla tavoin varsinaisen hankintaosaston ulkopuolella. Tämä on mahdollistanut strategisen hankinnan keskittämisen ja operatiivisen hankinnan hajautuksen, jonka tavoitteena on erityisesti poistaa maverick-kustannuksia, eli varsinaisen hankintastrategian ulkopuolella tehtävää itsenäistä hankintaa. (Puschmann & Alt 2005, 130)

Lysons ja Farrington (2006) ovat tunnistaneet myös muita sähköisen hankinnan mahdollistamia hyötyjä. Strategisen hankinnan keskittäminen mahdollistaa paremmin resurssien käytön sen tehtäviin. Tämä yhdessä varaston arvon pienentymisen, parantuneen toimittajien suorituskyvyn mittaamisen, tilausten seurannan, toimittajien määrän hallinnoinnin ja johtamista varten tarvittavan informaation saatavuuden kanssa johtaa myös alennettuihin hintoihin. (Lysons & Farrington 2006, 205)

4. Hankintajärjestelmien mahdolliset vaikutukset

IT -pohjaiset hankintajärjestelmät koordinoivat ja yhtenäistävät materiaalivirtoja, informaation välitystä ja kustannuksia toimitusketjun jäsenten välillä, aina raaka-aineen toimittajalta loppukäyttäjälle asti. (Dehning, Richardson ja Zmud 2007, 806–824)

Hankintajärjestelmät ovat siten tärkeässä roolissa nykyisessä hankintatoiminnassa, sillä ne pystyvät parhaimmillaan vaikuttamaan koko toimitusketjuun. Sen takia yritysten on tärkeää pystyä mittaamaan ja määrittelemään järjestelmästä aiheutuvat vaikutukset, jotta pystytään varmistumaan että siitä saatava potentiaalinen hyöty myös realisoituu yrityksen toiminnassa mahdollisimman hyvin.

Erityisesti taloudellisesti vaikeat ajat ajavat yhä useammat yritykset säästölinjalle ja siten tajuamaan hankinnan kehittämisestä koituvat potentiaaliset kustannussäästöt (Hofman, Maucher, Kotula & Kreienbrink 2014).

Knolmayer, Mertens, Zeier ja Dickersbach (2009) esittelevät tutkimuksessaan IT-järjestelmien tärkeyttä hankintojen johtamisen ja ERP-järjestelmien yhdistämisessä. Yhdistäminen ei kuitenkaan aina onnistu. Esimerkiksi Mullin on jo vuosituhaten vaihteessa nostanut suureksi ongelmaksi hankinnan IT-järjestelmien ja johdon ERP-järjestelmien yhteensopivuusongelmat (Mullin 1999, 33–36).

Viimeisten vuosikymmenien aikana yritysten hankintatoimea ja sen suoriutumista on tutkittu paljon. Aikaisemmat tutkimukset ovat paitsi tuoneet ilmi hankintajärjestelmien tärkeyden, myös nostaneet esiin paljon tietojärjestelmien mahdollisia vaikutuksia hankintaprosessiin.

Hankintajärjestelmien vaikutusta yrityksen toimintaan on tyypillisesti mitattu korkeatasoisilla talouden mittareilla tai itsetehdyllä, kyselyyn perustuvalla prosessin suorituskykymittareilla (Dehning et al. 2007, 806–824). Jo 2000-luvun alussa siihen mennessä suoritettujen tutkimusten valossa huomattiin, että investointi erilaisiin tietojärjestelmiin, kuten hankinnan IT-järjestelmiin, tuottaa näkyvää liikearvoa. Liikearvoa

muodostuu, kun järjestelmän hankinta on oikea-aikaista, oikein kohdistettua, hyvin johdettua sekä yhteydessä sitä täydentäviin investointeihin ja toimintoihin (Barua & Mukhopadhyay 2000).

Kuitenkin Scannelin, Vickeryn ja Drogen (2000) mukaan vielä vuosituhaten vaihteessa laajojen järjestelmähankintoja ja niiden vaikutuksia yrityksen talouteen tarkastelevien empiiristen tutkimusten tulokset ovat olleet yhtä epäselviä, kuin koko hankintojen johtamisen käsite siihen aikaan (Scannell, Vickery & Droge 2000, 23–48).

Lähtökohtaisesti hankintajärjestelmien voidaan kuitenkin aikaisempien tutkimusten perusteella katsoa parantavan ainakin erilaisia operatiivisia toimintoja (Alain, Chong, Chan & Ooi 2011, 425)

Dehning et al. (2007) esittävät kuitenkin, että on täysin mahdollista arvioida keskittyneen tietojärjestelmäinvestoinnin vaikutuksia, vertaamalla vaikutuksia suoraan ennalta kohdistettuihin taloudellisiin tunnuslukuihin. (Dehning et al. 2007, 806–824) Tämä oletamus perustuu Dehning ja Richardsonin (2002) muodostamaan viitekehykseen, jossa tietojärjestelmäinvestointien uskotaan vaikuttavan sekä suorasti että epäsuorasti yrityksen suoriutumiseen. Siinä järjestelmän investoinnin suorat vaikutukset näkyvät sellaisissa mittareissa kuten varaston kiertonopeus, käyttökate ja asiakaspalvelu, huomioiden kuitenkin myös epäsuorat vaikutukset koko firman suoritusmittareihin. (Dehning & Richardson 2002, 7-30)

Dehning et al. (2007) tunnistavat, että tietojärjestelmät ovat keskeisessä roolissa arvoketjun integroimisessa mahdollistamalla organisaatorajat ylittävän informaation tallentamisen, organisoinnin ja jakamisen. Siten ne vaikuttavat yrityksen tuottoon parantamalla laatua ja kiertoaikoja sekä pienentämällä transaktiokustannuksia ja yhteistyöstä aiheutuvia koordinoitukustannuksia. He huomioivat myös tietojärjestelmiin pohjautuvan hankintojen johtamisen erot perinteiseen toimitusketjun hallintaan. Tietojärjestelmät mahdollistavat nopeamman laskelmien teon, suuret datapankit ja lähes välittömän tietoon käsiksi pääsyn sekä firman sisäisesti että koko toimitusketjun lävitse. Nämä mahdollistavat esimerkiksi tarkempien tulevaisuuden ennusteiden laatimisen sekä monimutkaisempien "mitä-jos" -skenaarioiden mallintamisen.

Viitaten Dehningin ja Richardsonin viitekehykseen, hankintajärjestelmän vaikutukset voivat esimerkiksi näkyä suoraan parantuneena kokonaistuottoprosenttina. Tämä aiheutuu hankintajärjestelmän ansiosta vähentyneestä varaston koosta, varastointikustannuksista sekä hävikistä. Epäsuorat vaikutukset saattavat puolestaan näkyä esimerkiksi edellä mainittuina laskeneina transaktio- ja koordinoitinkustannuksina. (Dehning et al. 2007, 806–824)

5. Hankintajärjestelmä ja sen vaikutukset kohdeyrityksessä

Tässä kappaleessa esitellään miten tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu, yleiskatsaus kohdeyrityksestä ja haastattelusta saadut kysymykset. Tuloksia pyritään vertaamaan aikaisemmin esitettyyn teoriaan sekä löytämään vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymysten tulosten perusteella pyritään tarkastelemaan kohdeyrityksen hankintaprosessin nykytilaa sekä sitä, miten hankintajärjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut siihen. Kappaleen alussa esitellään kohdeyritys, jonka jälkeen tarkastellaan tutkimuksen toteutusta ja lopuksi avataan haastattelua ja sen tuloksia.

5.1 Kohdeyrityksen ja hankinnan esittely

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii yksi Suomen johtavista asuntosijoitusyhtiöistä. Sen päätoimialana on asuntosijoittaminen, joten se voi siten itse tai tytäryhtiöidensä kautta tuottaa sekä omistaa kiinteistöjä. Yhtiö voi myös omistaa asunto- ja kiinteistöyhtiöiden osakkeita ja osuuksia sekä harjoittaa vuokraustoimintaa. Yrityksen kotipaikka on Helsinki ja se on perustettu jo 1940-luvulla. Se harjoittaa liiketoimintaansa pääasiassa Suomessa ja Venäjällä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2015 oli 323 miljoonaa euroa ja liikevaihdon trendi on ollut nouseva viimeisinä viitenä vuonna. Yritys työllistää tällä hetkellä keskimäärin 172 henkilöä vuodessa. Yritys on myös pörssilistattu. (Yrityksen oma materiaali 2015)

Kohdeyrityksen strategiana on keskittää uusimman investointinsa niille suurkaupunkialueille Suomessa, joilla se kokee vuokra-asumisen olevan suosituinta. Niitä ovat pääkaupunkiseutu, Tampere ja Turku. Se katsoo kumppaneilleen ja palveluntoimittajilleen tärkeimmiksi asioiksi vastuulliset hankintaperiaatteet. Niiden seurauksena yritys pyrkii omassa toiminnassaan hankintojen keskittämiseen, pitkäaikaisiin kumppanuus- ja palvelusopimuksiin, laadunvalvontaan ja hankintaohjeiden sekä -kriteerien ylläpitoon. Ne näkyvät sidosryhmiä osallistavassa toiminnassa esimerkiksi kilpailutuksina, neuvotteluina, sopimusten ja ohjeiden antona,

kumppaniyhteistyön työryhminä, kiinteistöalan yhteisinä kehityshankkeina sekä toimittajien auditointeina. Yrityksen strategiaan kuuluu myös harmaan talouden torjuminen rakennusalaalla. (Yrityksen oma materiaali 2015)

Edellisten yrityksen itse mainitsemien seikkojen perusteella sen voidaan siis huomata selkeästi kiinnittävän huomiota hankintoihin liiketoiminnan osana ja pyrkimään hankintansa strategiseen parantamiseen. Yritys on ottanut virallisesti käyttöönsä uuden hankintajärjestelmän heti kyseisen vuosikertomuksen jälkeisen tilikauden alussa, joten konkreettisia toimenpiteitä edellä mainittujen toimintatapojen implementointiin on selkeästi tehty.

Yrityksessä hankinnat on jaettu lähtökohtaisesti kolmeen osaan. Nämä osat täydentävät toisiaan, mutta eroavat toisistaan esimerkiksi kilpailutuksen osalta. Hankinnat voidaan jakaa suunnittelun ja urakoinnin hankintoihin, hallinnon hankintoihin ja ylläpidon hankintoihin. Lähtökohtaisesti hankinta tukee suunnittelua ja urakointia tekemällä keskitettyä kilpailutusta ja toimittajavalintaa, ja ohjaa siten kohdeinvestointipäätöksiin tarvittavia kilpailuttamisia ja investointipäätöksiä.

Hallinnon hankinnat ovat konsernin tukipalveluihin tarvittavien materiaalien ja palveluiden hankintoja. Ylläpidon hankinnat puolestaan ovat kiinteistönhoidon tarpeita vastaavia palveluiden ja tuotteiden hankintoja ja kilpailutuksia. (Yrityksen oma materiaali 2015)

5.2 Tutkimuksen toteutus

Kuten aikaisemmin mainittu, tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu keräämällä tietoa yrityksestä haastattelun avulla. Haastattelun tekeminen lähti liikkeelle yhteydenotosta yritykseen. Koska yrityksen hankintaosastolla työskentelee vain 3 henkilöä vakituisesti, voitiin olettaa yhteistyön heidän välillään olevan tiivistä ja siksi haastattelua lähdettiin suorittamaan vain yhdelle siellä toimivalle henkilölle. Tutkimuksessa otettiin suoraan yhteyttä potentiaaliseen haastateltavaan, joka oli yrityksen hankintapäällikkö. Hän valikoitui haastateltavaksi, koska oletuksen mukaan hankintaosaston johtajana hänellä

olisi paras kokonaiskuva yrityksen hankintatoiminnasta. Haastattelusta ja sen ajankohdasta sovittiin suoraan hankintapäällikön kanssa. Vertailun vuoksi olisi voitu haastatella myös hankintaosaston ulkopuolisia työntekijöitä, jotka toimivat hankintojen parissa, mutta aikataulujen vuoksi sitä ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa tehty.

Haastattelu suoritettiin kasvotusten yrityksen pääkonttorissa Helsingissä. Haastattelu kesti yhteensä vajaat puoli tuntia. Teemahaastattelun mukaisesti haastattelu pyrki olemaan keskustelevaa, mutta se eteni kuitenkin haastattelijan ohjaamana ennalta määritettyjen kysymysten kautta (Liite 1). Tarkoituksena oli saada aineisto koostumaan aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista siten, etteivät tutkijan etukäteen omaavat tiedot rajaisi aineistoa rajaamalla vastauksia ennalta määritettyjen vastausvaihtoehtojen avulla. Siten avoimien kysymysten avulla esille pyrittiin nostamaan nimenomaan vastaajan itsensä tärkeiksi kokemia asioita, haastattelijan ennalta määrittämien vaihtoehtojen sijaan. Haastattelutulosten autenttisuuden varmistamiseksi vastaajalle ei myöskään lähetetty etukäteen haastattelukysymyksiä. Hänelle kuitenkin ilmoitettiin tutkimuksen aihe sekä haastattelun päämäärä. Päämääränä oli selvittää yrityksessä käyttöön otetun hankintajärjestelmän vaikutuksia yrityksen hankintaprosessiin.

5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, sitä kuvaamaan käytetään yleensä reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti kuvaa sitä, kuinka toistettava tutkimus on eli toisin sanoen kuinka samanlaisia tuloksia siitä saataisiin, jos samaa mittaria käytettäisiin uudelleen. Validiteetti puolestaan voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti kuvaa, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä alun perin on ollut tarkoituskin. Ulkoinen validiteetti puolestaan kertoo, kuinka yleistettäviä tutkimuksen tulokset ovat. (Metsämuuronen 2003, 86)

Kun tarkastellaan tämän tutkimuksen ulkoista validiteettia eli yleistämistä, on tärkeää huomioida tiettyjä asioita. Tutkimus on suoritettu vain yhden haastattelun avulla ja vastaukset ovat lähtökohtaisesti haastateltavan subjektiivisia tuntemuksia aiheesta.

Lisäksi kaikki kysymykset liittyvät nimenomaan kohdeyritykseen, joten saadut tulokset eivät lähtökohtaisesti ole yleistettäviä muihin yrityksiin. Kaikki nämä tekijät siis heikentävät tutkimuksen ulkoista validiteettia. Koska haastateltava on kokemuksensa, koulutuksensa ja asemansa puolesta kuitenkin hyvin tärkeässä ja keskeisessä asemassa yrityksen hankinnassa, voidaan hänen tietojaan ja näkemyksiään pitää hyvänä tutkimusaineistona.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut löytää kaikkiin yrityksiin tai edes kohdeyrityksen toimialan yritykseen yleistettäviä tutkimustuloksia, vaan ymmärtää hankintajärjestelmän käyttöönoton vaikutuksia juuri kohdeyrityksessä. Sen vuoksi heikolla ulkoisella validiteetilla ei ole tutkimuksen kannalta kovin suurta merkitystä. Tutkimuskysymyksiä tehtäessä ja tutkimuksen aihepiiriä mietittäessä ei oltu juurikaan yhteydessä yritykseen, vaan aiheet ja kysymykset ovat täysin tutkijan itsensä määrittelemiä. Tämä saattaa vaikuttaa hieman negatiivisesti sisäiseen validiteettiin, sillä kysymykset ja vastaukset eivät välttämättä ole aina täysin kohdanneet. Haastattelun aikana haastattelija on kuitenkin esittänyt tarvittaessa ennalta määriteltyjen kysymysten lisäksi joitain tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta pääkysymyksiin on saatu paremmin vastauksia, jotka mittaavat sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin. Hän on myös pyrkinyt selittämään tarvittaessa tarkemmin, mitä kullakin kysymyksellä tai termillä tarkoitetaan, esimerkiksi kysyttäessä hankintajärjestelmän vaikutuksiin hankinnan strategiaan ja operatiivisiin toimintoihin.

Haastattelu on suoritettu nimettömänä, koska sitä kautta on voitu vaikuttaa positiivisesti siihen, että haastattelussa on saatu rehellisiä vastauksia. Tämä nostaa sen luotettavuutta. Sen lisäksi reliabiliteettia nostaa myös, että haastattelututkimus on nauhoitettu haastattelutilanteessa ja myöhemmin tutkija on litteroinut haastattelun kyseisen nauhoituksen perusteella. Siten pystytään vähentämään huomattavasti riskiä, että saadut tutkimustulokset olisivat vain haastattelijan omia muistikuvia ja tulkintoja keskustelusta.

5.4 Kohdeyrityksen hankintaprosessi

Yrityksen hankintaprosessi koostuu lähtökohtaisesti samoista vaiheista riippumatta minkä osaston hankinnasta on kyse, tai siitä onko hankittavasta asia tuote vai palvelu. Yrityksessä kilpailutukset ja hankinnan raamisopimukset tehdään lähtökohtaisesti keskitetysti, mutta itse ostaminen tapahtuu koko organisaation, eli mainittujen osastojen toimesta. Tällöin hinnat ja toimintatavat neuvotellaan valmiiksi, jonka jälkeen työntekijät saavat ostaa periaatteessa niin paljon, kuin he itse tai heidän esimiehensä katsoo tarpeelliseksi. Yrityksen strategisen hankinnan keskittäminen on linjassa Lysonsin ja Farringtonin (2006) havaitsemien sähköisen hankinnan hyötyjen kanssa, liittyen esimerkiksi resurssien paremman allokoitumisen hankinnan tehtäviin ja toimittajien määrän hallinointiin.

Yrityksessä kaikki hallinnon hankinnat tulee hyväksyttää. Ylläpidon hankinnoissa on 400 euron raja, jonka perusteella alle sen arvoiset hankinnat menevät suoraan ostoon ilman hyväksyntää. Rajan yli menevät ostot hyväksytetään yrityksen sisäisten hyväksyntärajojen puitteissa organisaation eri tasoilla.

Haastattelussa yrityksen hankintaprosessista nousivat esille seuraavat vaiheet:

1. Sopivien toimittajien löytäminen
2. Tarvittavien materiaalien teknisten ominaisuuksien tunnistaminen
3. Palvelu- ja työkuvaus
4. Tarjouspyynnöt
5. Neuvottelut
6. Hintavertailut
7. Sopimusvaihe
8. Tietojen syöttäminen hankintajärjestelmään
9. Tilaus
10. Laadun ylläpito
11. Laatureklamaatiot ja kaupalliset reklamaatiot

Sopivien toimittajien löytämisvaiheessa yritys hyödyntää olemassa oleville avaintoimittajilleen erilaisia toimittaja-auditointeja. Auditointien yhteydessä selvitetään toimittajan toimintatavat koskien riskien hallintaa, laadunvalvontaa ja laadunvalvontajärjestelmiä, sosiaalista vastuuta, ympäristöasioita, alihankintaketjun hallintaa, tuotantoprosessia, tuotteen tai palvelun laatua, kustannustenhallintaa sekä työmarkkinalainsäädäntöä koskevia vastuullisuusasioita. Kyseistä prosessia kuvataan tarkemmin erillisellä toimittajan arviointidokumentilla. Tavoitteena on siis saada esimerkiksi tietää, minkälaista laatua jokin toimittaja tuottaa, sekä sitä minkälaista laatua sillä olisi parhaimmillaan mahdollista tuottaa. Haastattelun perusteessa yrityksessä annetaan selkeästi hyvin suuri painoarvo tilattavien tuotteiden ja palveluiden laadulle, mikä on ristiriidassa Goffinin, Szwejczewskin ja Newin esittämän näkemyksen kanssa, että perinteisesti hinnalle on toimittajavalinnassa annettu suurin painoarvo (Goffin et al. 1997, 424)

Uusille toimittajille suoritetaan toimittaja-arviointi, jossa yritys käy läpi esimerkiksi yrityksen taloudellisen tilan, resurssit ja referenssit. Selvityksessä kiinnitetään huomiota toimittajan kykyyn suoriutua hankittavan tuotteen tai palvelun toimituksesta esimerkiksi vertaamalla hankinnan kokoa toimittajan liikevaihtoon. Sen yhteydessä selvitetään myös usein toimittajan resurssien sekä tarvittavan kaluston riittävyys. Tarvittaessa käydään läpi myös toimittajan alihankinnat sekä toisen ja kolmannen tason toimittajat. Uuden toimittajan valinnassa kiinnitetään huomiota myös toimittajan työturvallisuusasioihin sekä ympäristövastuullisuuteen. Hankintaosasto arvioi ja hyväksyy mahdolliset uudet toimittajat.

Materiaalien teknisten ominaisuuksien tunnistamisvaiheessa määritellään, mikä hankittava tuote pohjimmiltaan on ja minkälainen sen pitäisi ominaisuuksiltaan olla. Tähän käytetään esimerkiksi erilaisia valmistustoimialoilla käytettäviä standardeja. Koska yritys pyrkii lähtökohtaisesti karsimaan toimittajia, pyritään varmasti lähtökohtaisesti käyttämään yhtä nykyisistä toimittajista, jonka tuote täyttää vaadittavat ominaisuudet. Palvelu- ja työnkuvausvaiheessa määritellään tarkemmin palvelun

toimitusvaatimukset. Tämä sisältää esimerkiksi vaaditun laadun sekä toimitusaikataulun. Työohjeessa määritellään esimerkiksi, miten ja mitä toimenpiteitä huoltopalvelun tulee suorittaa halutussa kiinteistössä.

Tarjouspyyntövaiheessa potentiaalisille toimittajille lähetetään tarjouspyynnöt ja neuvotellaan sopimukseen liittyvistä yksityiskohdista. Tämän jälkeen tehdään hintavertailua ja loppupeleissä parhaan toimittajan kanssa solmitaan sopimus. Sopimuksen liitteeksi asetetaan esimerkiksi palvelukuvaus. Mikäli myöhemmin tulee tarvetta tilata alkuperäisestä sopimuksesta poikkeavia tuotteita, ne tilataan erillishinnalla yksittäisenä tilauksena. Mikäli uusi tarve on toistuva, voidaan palvelukuvauksesta neuvotella uudelleen ja sitä voidaan muokata sen sijaan, että solmittaisiin kokonaan uusi sopimus.

Sopimuksen solmimisen jälkeen siinä määritellyt hintalistat, sopimusehdot sekä maksuehdot syötetään hankintajärjestelmään sekä toiminnanohjausjärjestelmään, jotta niiden perusteella voidaan tehdä tilauksia. Kaikki tilaukset tehdään lähtökohtaisesti järjestelmän ja siihen syötettyjen tietojen perusteella, jolloin kaikki ostotilaukset päivittyvät suoraan hankintajärjestelmään. Hankintapäällikkö kuitenkin totesi, että: *”Tietysti joku voi soittaa puhelimella ja tilata.”*

Tämä mahdollistaa siis jossain sen, etteivät tilaukset kirjaudu suoraan hankintajärjestelmään. Yrityksessä ollaan kuitenkin rakentamassa järjestelmään sellaista ominaisuutta, jonka mukaan toimittajille tulee pakolliseksi hankintajärjestelmän liite tilauksellisiin laskuihin. Liitteen puuttuessa laskua ei maksettaisi. Tilausvaihe poikkeaa jossain määrin riippuen siitä, minkä osaston hankinnasta on kyse. Yrityksen rakennutusosasto ja hallinto hoitavat tilauksensa ainoastaan hankintajärjestelmän kautta. Ylläpito puolestaan hoitaa tilauksensa toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Tämä johtuu siitä, että yrityksellä on tarve dokumentoida, mitä kuhunkin huoneistoon tilataan. Koska toiminnanohjausjärjestelmä toimii kiinteistötietojen hallinnointijärjestelmänä, jää siten sen kautta tehdyistä tilauksista suoraan tieto oikeaan järjestelmään.

Laadun ylläpitoa yritys tekee toimitusten osalta toimituksen vaatimusmäärittelyn, sen valvonnan sekä raportoinnin kautta. Riippuen siitä, onko kyseessä toistuva vai kertaluontoinen toimitus, arvioita ja raportteja voidaan tehdä esimerkiksi toimituksen yhteydessä tai tietyin väliajoin. Ylläpito tekee myös hankittujen palveluiden osalta omat laatuarvionsa. Rakennusprojekteissa laadun sekä muiden oleellisten asioiden kuten taloudellisuuden sekä työturvallisuuden valvonta on kuitenkin jatkuvaa ja kyseisten raporttien arviointi tapahtuu sekä projektin vetäjien että yksikön johto.

Tarvittaessa viimeisessä vaiheessa yritys voi reklamoida toimittajaa, mikäli sopimuksen mukaiset kriteerit eivät täyty toimituksessa.

Jos verrataan kohdeyrityksen hankintaprosessin vaiheita tutkimuksen teoriaosuudessa koottuun hankintaprosessin määritelmään sekä sen vaiheisiin, yrityksen prosessissa käydään läpi melkein kaikki samat vaiheet. Siten voidaan olettaa, että yrityksen hankintaprosessi on itsessään hyvin linjassa useimpien määrittelyjen kanssa ja siten myös tulokset ovat melko hyvin vertailukelpoisia aikaisempien tutkimusten tulosten kanssa. Lisäksi ne vaiheet, jotka yrityksen hankintaprosessissa käydään läpi, sisältyvät useissa määrittelyissä johonkin toiseen teoriassa määritellyistä yleisimmistä hankintaprosessin vaiheista. Esimerkiksi neuvotteluvaihe saatetaan usein liittää toimittajavalintaan. On kuitenkin huomioitavaa, että yrityksen käyttäessä hankintajärjestelmää, sopimuksen mukaisten tilaustietojen syöttämien järjestelmään on selkeästi oma vaiheensa yrityksen hankintaprosessissa.

5.5 Hankinnan mittaaminen

Yrityksessä hankinnan toimintaa mitataan seuraamalla erityisesti toimittajamääriä, saatuja kustannussäästöjä sekä yleisesti kiinteistöjen ylläpidon kustannuksia neliömäärää kohden. Toimittajamäärien seuraaminen on loogista, sillä toimittajamäärien vähentäminen on osa yrityksen hankintastrategiaa. Yritys on jakanut hankintansa hankinta-alueisiin ja kustannuksia seurataan hankinta-alueiden perusteella. Lisäksi kerätään dataa siitä, mitä on ostettu ja minkälaisia määriä yhtä kiinteistön neliötä kohti.

Yrityksessä on tarkoitus alkaa myöhemmin mittaamaan hankintoja myös nimikekohtaisesti, eli esimerkiksi kuinka monta uutta jääkaappia täytyy tilata kvartaaleittain.

Lisäksi kustannuksia seurataan myös toimittaja- tai sopimuskohtaisesti.

Ylläpidon neliömääräiset kustannukset eivät kuitenkaan mittaa hankinnan toimintaa suoraan, vaan epäsuorasti. Tämä johtuu siitä, että vaikka neliömääräiset kulut saataisiin laskemaan, absoluuttiset kulut kasvavat silti, mikäli ylläpito ostaa enemmän. Osa yrityksen hankinnoista menee sellaisten kiinteistöjen huoltoon, jotka ovat asunto-osakeyhtiö muotoisia. Tämä tarkoittaa, että yhtiöiden kirjanpito ei ole yrityksen hallinnassa, mikä estää niiden tarkan kuluanalyysin muodostamisen. Noin puolet kiinteistökohteista on kuitenkin suoraan yhtiön omistuksessa ja sen katsotaan riittäväksi mittariksi antamaan oikean suunnan analyyseille.

Edellä olevia mittareita on käytetty myös hankintajärjestelmän vaikutusten mittaamiseen. Dehning, Richardson ja Zmud mainitsevat järjestelmien mittaamiseen tyypillisesti käytettävien korkeatasoisten talouden mittareita tai kyselyyn perustuvia suorituskykymittareita (Dehning et al. 2007, 806–824). Haastattelun perusteella kohdeyrityksessä ei kuitenkaan ole otettu käyttöön erityisesti juuri järjestelmän käyttöönottoa kuvaavia suoritusmittareita, vaikka esimerkiksi taloudellisia kustannuslukuja seurataankin sopimus- ja toimittajatasolla.

5.6 Hankintajärjestelmän vaikutus hankintaprosessiin ja yrityksen toimintaan

Yritys on ottanut hankintajärjestelmänsä virallisesti käyttöön helmikuussa 2016. Hankintajärjestelmän lisäksi hankintaprosessissa käytössä olevia järjestelmiä ovat talousjärjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä ja ostoreskontra. Ensisijaisesti hankintajärjestelmän tarkoitus on ollut tehdä hankinnasta järjestelmällisempää ja helpottaa ostolaskujen prosessointia.

Ostolaskujen prosessointi on järjestelmän myötä helpottunut siten, että kun järjestelmässä on tehty vastaanotto, ostolaskut menevät suoraan maksuun. Hankintapäällikön mukaan suurin ero aikaisempaan on, että kun aikaisemmin tilausprosessin yhteydessä työntekijän on tullut ilmoittaa esimerkiksi mikä konsernin yrityksistä on kyseessä, mikä sen e-laskutunnus on ja mikä on tuotteen tai palvelun hinta, nykyään kaikki nämä tiedot löytyvät automaattisesti hankintajärjestelmästä. Työntekijät voivat suoraan poimia ne samasta järjestelmästä tilauksen tekemisen yhteydessä. Hankintajärjestelmä vähentää siis huomattavasti tilausten yhteydessä vaadittavaa manuaalista työtä ja koko tilaaminen tapahtuu saman järjestelmän kautta. Hankintapäällikön mukaan tätä saavutettua hyötyä ei kuitenkaan välttämättä aina edes huomata työntekijöiden puolesta, vaikka se on selkeästi yksi suurimmista selkeästi järjestelmästä aiheutuneista vaikutuksista.

Yrityksessä on seurattu hankintajärjestelmän vaikutusta mittaamalla toimittaja- sekä tilausmääriä jopa viikottasolla. Eniten järjestelmän käyttöönotto on näkynyt yrityksessä nimenomaan toimittajamäärissä. Hankintapäällikkö kuvaa ilmiötä seuraavasti:

”Mitä järjestelmällisempää sun hankinta on, sitä vähemmän toimittajia sulla on. Se on ihan suoraan suhteessa. Koska kun meidän tilausmäärät on noussu, niin toimittajien määrä on laskenu.”

Yrityksessä on selkeästi nähty toimittajamäärien lasku, sillä ne ovat vähentyneet noin 15 prosentilla, aina 1900 toimittajasta 1600 toimittajaan. Tilausmäärien nousulla yrityksessä on siis pystytty tilaamaan enemmän samalta toimittajalta ja siten tarvittavien materiaalien määrä on saavutettu vähemmällä toimittajamäärällä. Tämä on kuitenkin tapahtunut vuosien 2014 ja 2016 välillä, joten toimittajien vähentymistä ei voi suoraan lukea pelkästään hankintajärjestelmän vaikutukseksi, vaan ennemminkin hankintajärjestelmä on yksi tukeva osatekijä, joka tukee kyseistä hankintastrategian tavoitetta. Hankintajärjestelmän voidaan kuitenkin siten katsoa osaltaan lisänneen yrityksen hankinnan systemaattisuutta. Voidaan olettaa, että samalla ohioistojen määrä on vähentynyt, kun yrityksessä tilauksia tehdään vain ennalta sovittujen

raamisopimusten puitteissa. Kun tilataan samalta toimittajalta suurempia määriä, saavutetaan loppujen lopuksi jonkin asteisia volyymietuja, jotka näkyvät kustannussäästöinä.

Koska hankintajärjestelmä on otettu yrityksessä käyttöön vasta tänä vuonna, kaikki siitä saatavat hyödyt eivät vielä ole kerenneet välttämättä realisoitua. Yrityksessä on kuitenkin jo huomattu saavutetut sopimuskohtaiset säästöt. Lisäksi hankintapäällikön mukaan myös yritystasolla tullaan saavuttamaan kustannussäästöjä, mutta luonnollisesti kyseiset vaikutukset näkyvät vasta ensi vuoden puolella, kun meneillään oleva tilikausi saadaan päätökseen. Näiden havaintojen voidaan katsoa puoltavan aikaisempia tuloksia, joiden mukaan järjestelmän hankinnasta aiheutuu yritykselle taloudellista hyötyä, vaikka Scannel et al. ovatkin kyseenalaistaneet väitteen epäselvien tulosten takia (Scannel et al. 2000, 23–48).

Hankintajärjestelmällä on ollut myös jonkin asteista vaikutusta konsernin muihin toimintoihin ja yleiseen ilmapiiriin. Yrityksen tämän vuotisessa työtyytyväisyyskyselyssä koettu byrokraattisuus on vähentynyt huomattavasti viime vuoteen verrattuna, ja parempien järjestelmien, mukaan lukien hankintajärjestelmän, koettiin olevan yksi monista syistä tähän muutokseen. Hankintapäällikkö itse koki myös asenteiden hankintaa kohti muuttuneen ja siten myös oman työnsä helpottuneen.

Järjestelmän vaikutusten voidaan tutkimuksessa tehtyjen havaintojen valossa katsoa olevan linjassa Dehningin ja Richardsonin viitekehyksen kanssa, jonka mukaan tietojärjestelmillä on sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia sen suorituskykyyn (Dehning & Richardson 2002, 7-30).

6. Johtopäätökset ja yhteenveto

Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, millä tavalla hankintajärjestelmän käyttöönotto saattaa vaikuttaa sen hankintaprosessiin ja minkälaisia hyötyjä järjestelmästä voidaan saada. Tutkielmassa pyrittiin myös huomioimaan jonkin verran niitä hyötyjä, jotka vaikuttivat pelkän hankinnan sijasta parhaimmillaan koko yritykseen. Vaikutusten ymmärtämiseksi pyrittiin myös tarkastelemaan erilaisia suoritusmittareita, joilla hankinnan toimintaa ja järjestelmän käyttöönotosta aiheutuneita vaikutuksia voidaan mitata. Tässä kappaleessa on tarkoitus koota tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja ehdottaa mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Koko tutkimuksen pohjana oli kohdeyrityksen hankintaprosessi, koska vain sitä tarkastelemalla pystyttiin tutkimaan hankintajärjestelmän vaikutuksia. Kohdeyrityksen hankintaprosessia pystyttiin tutkimaan ainoastaan haastatteleamalla yrityksen työntekijää ja siksi empiria toimi ensisijaisena pohjana ensimmäiselle alatutkimusongelmalle:

“Millainen on yrityksen hankintaprosessi?”

Yrityksen hankintaprosessia tarkasteltiin ensisijaisesti kiinnittämällä huomiota sen eri vaiheisiin ja siihen, mitä kussakin vaiheessa tapahtuu halutun hankinnan suorittamiseen onnistuneesti. Verrattaessa teoriaosuudessa määriteltyyn hankintaprosessiin, huomattiin paljon yhtäläisyyksiä. Vaikka kohdeyrityksessä tilauksen seuranta ja vastaanottoa ei samalla tavalla nimetty omaksi hankintaprosessin vaiheekseen, kävi ilmi että toimituksen seurantaan ja vastaanottoon kuuluvat teoriassa esitetyt toimenpiteet kuitenkin selkeästi käydään läpi yrityksessä ja ne liittyvät vahvasti sen hankintaprosessiin. Esimerkiksi reklamointi oli selkeästi nostettu omaksi osakseen prosessia, joten siihen sillä perusteella saatetaan kiinnittää normaaliakin parempaa huomiota.

Yleisestikin tarkasteltuna kohdeyrityksen hankintaprosessista oli tunnistettu selkeitä vaiheita ja se oli eritelty vielä yksityiskohtaisempiin vaiheisiin, kuin vertailumallissa. Tämän voidaan katsoa selkeyttävän prosessia ja helpottavan sekä sen kehittämistä, että esimerkiksi prosessin mittaamisen tarkkuutta, kun mittarit voidaan suoraan kohdistaa tarkemmille vaiheille. Yleisesti hankintaprosessi vaikutti melko tavalliselta ja vastasi teoriaa hyvin. Oli kuitenkin merkityksellistä huomata, että yrityksen ylläpito hoitaa tilauksensa eri järjestelmän kautta. Tästä voitaisiin vetää johtopäätös, että järjestelmän kaikkia hyötyjä ei välttämättä saada käyttöön. Kyseisiä hankintoja varten yrityksellä on kuitenkin toinen järjestelmä, joka lähtökohtaisesti ajaa saman asian.

Jotta pystyttiin paremmin ymmärtämään hankintaprosessin hankinnasta noteerattuja hyötyjä, toiseksi tutkimuksen alaongelmaksi nostettiin:

“Millä tavoin kohdeyrityksen hankintaprosessia mitataan?”

Ilmiön ymmärtämiseksi käytettävien mittareiden selvittäminen on tärkeää, sillä kuten Kaplan ja Norton aloittivat artikkelinsa esitellessään kuuluisan yritysten suoritusmittaristoksi kehittämänsä Balanced Score Cardin: “Sitä saat, mitä mitaat” (Kaplan & Norton 1992, 172). Lauseen mukaisesti ajatuksena on, että kun yrityksen suoritusta mitataan tietyillä keinoilla, yrityksen henkilöstön toimintatavat muuttuvat mittareiden mukaiseksi siten, että mittareiden mukainen suorituskyky paranisi. Siten voi olla, että huomiota ei aina kiinnitetä oikeisiin asioihin. Samalla jokin ei-mitattava asia saattaa jopa kärsiä, mutta myöskään kaikkia toimintatapojen tai prosessien muutoksesta aiheutuneita positiivisia vaikutuksia ei aina huomata.

Kohdeyrityksessä on mitattu hankinnan toimintaa ja hankinnasta koituvia vaikutuksia tarkastelemalla ensisijaisesti toimittajamääriä sekä kustannussäästöjä. Selkeästi myös hankintojen laatua pidetään selkeästi silmällä, vaikka se ei aina tapahdukaan yksin hankinnan puolesta. Laadun mittaaminen kuuluu kuitenkin olennaisena osana hankintaprosessiin. Mittareita kuitenkin selkeästi kehitetään, koska yrityksessä on tarkoituksena siirtyä nimikekohtaiseen kulujen mittaamiseen. Varsinaisesti järjestelmän

vaikutuksia on kuitenkin mitattu lähinnä tarkastelemalla toimittajamääriä. Vaikka tämän katsotaan olevan yrityksen strategiassa olennaista, ei se yksin vielä anna kovin tarkkaa kuvaa järjestelmän kaikista hyödyistä. Kun otetaan huomioon hankintaosaston rajalliset resurssit, voidaan kuitenkin pitää perusteltuna mitata ensisijaisesti strategian kannalta olennaisia haluttuja hyötyjä.

Koska tutkimuksessa haluttiin myös ottaa huomioon hankintajärjestelmän mahdollisia hyötyjä hankinnan lisäksi koko yritykselle, tutkimuksen kolmas alaongelma muotoutui seuraavasti:

“Mikä vaikutus hankintajärjestelmällä on koko kohdeyritykseen”

Tulosten perusteella huomattiin, että hankintajärjestelmä vaikutti osaltaan epäsuorasti yrityksen työntekijöiden kokemaan byrokraatiaan ja paransi yleisesti henkilöstön suhtautumista hankinnan toimintaan, helpottaen näin hankintahenkilöstön ja siten koko organisaatiossa työskentelevän henkilöstön työtä, kun tilaukset tehdään koko organisaation laajuisesti. Lisäksi voidaan sekä teorian että empirian pohjalta perustellusti väittää järjestelmän vaikuttavan positiivisesti myös koko yrityksen talouteen vähentämällä kuluja, vaikka kyseinen vaikutus ei vielä tässä vaiheessa näykkään selvästi.

Päätutkimusongelmana ja koko tutkimuksen lopullisena fokuksena oli selvittää vastaus kysymykseen:

Minkälainen vaikutus hankintajärjestelmillä on kohdeyrityksen hankintaprosessiin?

Selkein ja suurin muutos järjestelmällä on ollut prosessin kannalta tilaus- ja laskutusvaiheiden manuaalisen työn vähentymisessä. Tilauksen tekoon vaadittavien tietojen saaminen on järjestelmän myötä helpottunut ja siten manuaalinen työ on vähentynyt. Nämä tulokset ovat samansuuntaisia teoriassa esitettyjen näkemysten kanssa, joiden mukaan järjestelmät tuovat hyötyä operatiivisiin toimintoihin ja vähentävät manuaalista työtä. On kuitenkin vaikeaa arvioida, kuinka paljon konkreettista hyötyä tästä

on ollut. Tarkan arvioinnin vaikeus johtaa juurensa juurikin siihen, että lähtökohtaisesti asiaa ei ole tarkasti mitattu, vaan hyöty perustuu subjektiivisiin kokemuksiin. Siten kyseiselle hyödylle on vaikeaa asettaa esimerkiksi hintaa tai kohdistaa sille kustannussäästöjä suoraan.

Koska järjestelmän alkuperäinen ajatuskin on ollut juuri ostolaskujen käsittelyn helpottuminen, voidaan järjestelmän katsoa ainakin siltä osin tuottaneen haluttuja hyötyjä. Selkeästi järjestelmää voidaan kuitenkin vielä parantaa. Mikäli yrityksessä toteutetaan aikomus velvoittaa toimittajia lisäämään hankintajärjestelmän liite tilauksellisiin laskuihin, saadaan laskujen käsittelyä automatisoitua lisää ja siten järjestelmän hyöty lisääntyy.

Tutkimusta tehdessä nousi myös esille uusia kysymyksiä, joihin yritys voisi jatkossa kiinnittää huomiota. Vaikka hankintajärjestelmästä koettiin selkeästi olevan positiivisia vaikutuksia esimerkiksi manuaalisen työn vähentämiseksi, voitaisiin tutkia vaikuttaako tämä käytännössä esimerkiksi yrityksen tulokseen konkreettisinä säästöinä. Esimerkiksi Tuomola (2009) tarkastelee opinnäytetyössään juurikin tietojärjestelmien vaikutusta yrityksen hankintaprosessiin. Hän tuo esiin esimerkiksi pelkän järjestelmien uusimisen riittämättömyyden hankintatoimen tehostamiseksi ja esittää siten järjestelmistä parhaimman hyödyn saamiseksi koko osaston prosessien ja toimintatapojen muuttamista. Jatkotutkimuksissa voitaisiin selvittää, onko yrityksessä kenties edelleen sellaisia toimintatapoja, jotka estävät kaikkia hankintajärjestelmästä saatavia tehostamishyötyjä realisoitumasta.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin yrittää selvittää tarkemmin järjestelmästä aiheutuneita, yrityksen tuloslaskelmassa näkyviä säästöjä siinä vaiheessa, kun ne mahdollisesti realisoituvat myöhempinä vuosina. On myös huomioitavaa, että tutkimuksessa esille tulleet hyödyt liittyivät lähtökohtaisesti pelkästään yrityksen omaan toimintaan, joten tulevaisuudessa voitaisiin myös tarkastella, millä tavalla järjestelmän käyttöönotto vaikuttaa koko sen toimitusketjuun.

Lähdeluettelo

Alain, Y.L., Chong, F.T.S., Chan, K.B. & Ooi, J.J.S. (2011) Can Malaysian firms improve organizational/innovation performance via SCM? In: *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, Iss: 3

Barua, A., & Mukhopadhyay, T. (2000) Information technology and business performance: Past, present, and future. In: *Framing the domains of IT management: Projecting the future through the past*. Pinnaflex Educational Resources, Inc., Cincinnati.

Callon, M. & Muñiesa, F. (2005) Economic markets as calculative collective devices. In: *Organization Studies*, Vol. 26, Iss: 8

Christopher, M. & Holweg, M. (2011) Supply Chain 2.0: Managing supply chains in the era of turbulence. In: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 41, Iss: 1

Cousins, P., Lamming, R., Lawson B. & Squire B. (2008) *Strategic supply management: principles, theories and practice*. 1. p. Harlow, Prentice Hall.

Dehning, B. & Richardson, V. J. (2002) Returns on investments in information technology: a research synthesis. In: *Journal of Information Systems*, Vol. 16, Iss: 1

Dehning, B., Richardson, V.J. & Zmud, R.W. (2007) The financial performance effects of IT-based supply chain management systems in manufacturing firms. In: *Journal of Operations Management*, Vol. 25, Iss: 4

Ellram, L. M., Tate, W. L. & Billington, C. (2007) Services supply management: The next frontier for improved organizational performance. *California Management Review*, Vol. 49, Iss: 4

Goffin, K., Szejczewski, M. & New, C. (1997) Managing suppliers: when fewer can mean more. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27, Iss: 7

- Grönroos, C. (1998) Marketing services: The case of a missing product. In: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 13, Iss: 4
- Hofmann, E., Maucher, D., Kotula, M. & Kreienbrink, O. (2014) Performance Measurement and Incentive Systems in Purchasing, Vol. 3, Iss: 1
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005) The balanced scorecard: Measures that drive performance. In: Harvard Business Review, Vol. 83
- Knolmayer, G. F., Mertens, P., Zeier A. & Dickersbach J. T. (2009) Supply Chain Management Based on SAP Systems: Architecture and Planning Processes. Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. In: Harvard business review, Vol. 61, Iss: 5
- Lindberg, L. & Nordin, F. (2008) From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. In: Industrial Marketing Management, Vol. 37, Iss: 3
- Lysons, K., & Farrington, B. (2006) Purchasing and supply chain management. England, Pearson Education Limited.
- Metsämuuronen, J. (2003) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. p. Jyväskylä, Gummerus.
- Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R. (2005) Purchasing and supply chain management. 3. p., South-Western cop.
- Mullin, R. (1999) Bad time for good news: Supply chain IT options debut. Chemical Week, Englewood, HIS.
- Novack, R. A. & Simco, S. W. (1991) The industrial procurement process: A supply chain perspective. Journal of Business Logistics, Vol. 12, Iss: 1

Puschmann, T. & Alt, R. (2005) Successful use of e-procurement in supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, Iss: 2

Scannell, T.V., Vickery, S.K. & Droge, C.L. (2000) Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry. In: *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, Iss: 1

Schoenher, T., Modi, S.B., Benton, W.C., Carter, C.R., Choi, Y.T., Larson, P.D., Leenders, M.R., Mabert, V.A., Narasimhan, R. & Wagner, S.M. (2011) Research opportunities in purchasing and supply management. In: *International Journal of Production Research*, Vol. 50

Stevens, G.C. & Johnson, M. (2016) Integrating the Supply Chain ... 25 years on, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 46, Iss: 1

Tuomola, J. (2009) Hankintaprosessin tehostaminen tietojärjestelmien avulla, pro gradu-tutkielma, Lappeenranta University of Technology, LUT School of Business

Vandermerwe, S. & Rada, J. (1998) Servitization of business: Adding value by adding services. In: *European Management Journal*, Vol. 6, Iss: 4

Van Weele, A. (2005) *Purchasing and supply chain management — Analysis, planning and practice*. Thomson Learning, London.

Yee, J.T. & Oh, S-G. (2013) *Technology Integration to Business*. London, Springer.

Yrityksen oma materiaali (2015) [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.12.2016]

Liiteluettelo

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kysymykset haastateltavasta:

1. Mikä on korkein koulutusasteesi ja mihin olet erikoistunut?
2. Mikä on toimenkuvasi yrityksessä?
3. Kuinka pitkään olet työskennellyt tässä tehtävässä?

Kysymykset yrityksestä:

1. Onko yrityksessänne keskitetty hankintaosasto?
2. Kuinka monta henkilöä hankintaosastolla työskentelee?
3. Tehdäänkö yrityksen kaikki hankinnat keskitetysti ja hankintastrategian mukaisesti hankintaosaston kautta, vai tapahtuuko osa ostoista ns. ohioistoina?
4. Mitä vaiheita tunnistat yrityksenne normaaliin hankintaprosessiin kuuluvan?
5. Mitä eroja prosessin vaiheissa on verrattaessa ensiostoa uudelleenostoon?
6. Millä tavoilla hankintatoimen toimintoja mitataan yrityksessä?
7. Ovatko mittarit mielestäsi tarkoituksenmukaisia ja hyviä?
8. Minkälaisia järjestelmiä yrityksenne hankintaprosessissa käytetään?
9. Keskittyykö järjestelmien käyttö joihinkin tiettyihin hankintaprosessin vaiheisiin? Käytetäänkö niitä sekä operatiivisiin että strategisiin hankinnan toimintoihin?
10. Oletteko tarkoituksellisesti tutkineet juuri hankintajärjestelmän vaikutusta hankintaosastonne toimintaan?
11. Kuinka kuvailisit hankintajärjestelmän tai järjestelmien vaikuttaneen hankintaprosessiinne ja sen vaiheisiin? Entä koko yrityksen toimintaan?
12. Voitaisiinko mielestäsi hankintajärjestelmiä kehittämällä saavuttaa nykyistä suurempia hyötyjä? Minkälaisia?

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

Kuvio 2. Teollisuusyrityksen hankintaprosessi

Kuvio 3. Kraljicin portfoliomalli