

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Business and Management

Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen

Pro gradu -tutkielma

Mikael Venäläinen

HANKINTASTRATEGIAN KEHITTÄMINEN ENERGIA-KONSERNILLE

Työn 1. ohjaaja: Professori Timo Pihkala

Työn 2. ohjaaja: Tutkijatohtori Marita Rautiainen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Business and Management
Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen

Mikael Venäläinen

Hankintastrategian kehittäminen energia-konsernille

Pro gradu -tutkielma

2019

98 sivua, 11 kuvaa, 4 taulukkoa

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala, Tutkijatohtori Marita Rautiainen

Hakusanat: hankintastrategia, hankintatoimen kehittäminen, strateginen hankintatoimi, hankintojen johtaminen, hankintaosaaminen, spend-analyysi

Pro Gradun tarkoituksena on tutkia, miten hankintaoiminnan strategista näkökulmaa yrityksen johtamisessa voidaan hyödyntää hankintastrategian määrittelyssä ja hankintatoimen strategisessa kehittämisessä. Teoreettinen viitekehys rakennettiin aiheeseen liittyvistä teemoista, joita olivat strategisen hankintatoimen merkitys, hankintastrategia, hankintatoiminnan johtaminen ja organisointi, hankintatoiminnan suorituskyvyn mittaaminen, sekä hankintaosaamisen käsitteen avaamisesta.

Työ toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto koostui yrityksessä suoritetusta teemahaastattelusta ja tämän lisäksi hankintatoimea analysoitiin spend- ja kategoria-analyysien avulla. Teoreettiseen viitekehykseen tukeutuen oli mahdollista analysoida yrityksen hankintatoimintojen nykytila ja luoda kohdeyritykselle ehdotus hankintastrategian elementeiksi, sekä muut hankintatoiminnan kehittämiskohteet. Nämä kehittämiskohteet voidaan jakaa neljään teemaan; hankintastrategian luominen, hankinnan organisoinnin kehittäminen, hankinnan suorituskyvyn mittaaminen ja hankintaosaamisen vahvistaminen.

Teoriaosuuden ja tehtyjen analyysien pohjalta voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena oleva organisaatio tarvitsee erillisen, kattavan ja yksityiskohtaisen hankintastrategian, hankintojen organisoinnin, hankintapolitiikan, sekä -ohjeistuksen, jotta hankintatoimi olisi mahdollisimman tehokas ja tehokkaasti johdettu.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Business and Management
Entrepreneurship and Management of SME's

Mikael Venäläinen

Procurement strategy development for energy company

Master's Thesis

2019

98 pages, 11 figures, 4 tables

Examiners: Professor Timo Pihkala, Postdoctoral researcher Marita Rautiainen

Key words: procurement strategy, procurement development, strategic procurement, procurement management, procurement expertise, spend-analysis

The aim of this thesis was to explore how the strategic perspective of procurement can be used in defining the procurement strategy and development of procurement. The theoretical framework was built on related themes such as the importance of strategic procurement, procurement strategy, procurement management and organization, measuring procurement performance and expanding the concept of procurement.

This study was qualitative case study based on material consisted of a thematic interview of the key persons and also for spend and category analyzes from the entire company purchasing data. Based on the theoretical framework, it was enabled to analyze the current status of the procurement and create a proposals for the procurement strategy and as well as other procurement development areas.

As a conclusion based on the theoretical material and analyzes made, the organization needs a separate, comprehensive and detailed procurement strategy. Also procurement need to be organized and the policy and guidances for procurement need to done. After those activities the company's procurement process could achieve productive and effectively management level.

ALKUSANAT

Opiskelut työn ohessa alkoivat jo vuonna 2008, jolloin suoritin sivuaineopintoja. Seuraavana vuonna 2009 käynnistyi Kati 11 -täydennyskoulutusohjelma, johon pääsin mukaan. Opiskelut olivat alkuvaiheessa intensiivisiä ja opintopisteitä kertyi parhaimmillaan lukukaudessa lähes päiväopiskelijoiden vauhtia. Vaihdoin myös työtehtäviä, muutin eri paikkakunnalle ja opiskelujen ohessa olin erilaisissa työtehtäviin liittyvissä projekteissa Etelä-Amerikassa ja Tanskassa.

Ensimmäinen lapsi syntyi opintojen vielä ollessa kiihkeimmillään. Samaan aikaan myös työtehtävät vaihtuivat ja toimipaikka siirtyi toiselle paikkakunnalle. Työmatkoihin kului keskimäärin 3 tuntia päivässä ja se oli pois opiskeluista ja perhe-elämästä. Työtehtävät ja paikkakunta vaihtuivat taas kerran ja pian syntyi myös toinen lapsi. Opiskelut oli saatu lähes valmiiksi, lukuunottamatta muutamaa harjoitustyötä ja tätä isoa ”mörköä”, pro-gradua. Työnantaja ja paikkakunta vaihtuivat vuonna 2015 ja uudelleen vuonna 2017. Työmatka on nykyisin enää vain 100 km suuntaansa, mutta vie edelleen noin 2,5 tuntia päivästä. Opiskelujen aloittamisen ja valmistumisen välillä olemme asuneet 3 eri omakotitalossa, yhdessä rivitalossa ja tämän lisäksi meillä on ollut vielä 4 eri vuokra-asuntoa. Eli yhteensä 8 eri asuntoon on tämän opiskeluprojektin aikana ollut avaimet.

Nyt ollaan tässä ja työ on valmis. Suuret kiitokset kuuluvat professori Timo Pihkalalle. Hän on opettanut uudenlaista ajattelua, asioiden tutkimista, selvittämistä ja kyseenalaistamista, josta on ollut apua työelämässä. Tärkein tavoite, jonka tälle työlle itselleni asetin, oli oman osaamisen lisääminen hankintojen strategisesta suunnittelusta ja johtamisesta. Koen tämän tavoitteen saavuttaneeni. Suurin kiitos kuuluu vaimolleni Kitille, joka on pitänyt perhettä pystyssä, aina opiskelujen alusta, tähän päivään saakka. Ilman hänen venymistään en olisi tästäkään projektista selvinnyt. Kiitos kuuluu myös rakkaille lapsillemme, Julialle ja Valtterille, jotka ovat käyneet välillä antamassa halaukset ja suukot, jotta kirjoitustyö sujuisi.

Savonlinnassa 12.11.2019,
Mikael Venäläinen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA AIEMPI TUTKIMUS	3
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	4
1.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	6
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE	7
2. HANKINTOJEN STRATEGINEN MERKITYS	9
2.1 HANKINTOJEN MERKITYS YRITYKSELLE	9
2.2 HANKINTATOIMEN MÄÄRITELMÄ	10
2.3 REAKTIIVIEN/PROAKTIIVIEN HANKINTATOIMI	11
2.4 HANKINTATOIMINNAN TEHTÄVÄ	14
2.5 HANKINTATOIMINNAN TASOT	16
2.5.1 Strateginen taso	16
2.5.2 Hankintojen arviointi	18
2.5.3 Taktinen taso	19
2.5.4 Operatiivinen taso	20
2.6 HANKINTATOIMI TALOUDEN NÄKÖKULMASTA	21
2.7 HANKINTAPOLITIIKAT JA RESURSOINTI	23
2.8 HANKINTAPROSESSI	24
3 HANKINTOJEN SEURANTA JA ARVIOINTI	26
3.1 SPEND-ANALYYSI	26
3.2 HANKINTOJEN KATEGORISOINTI	27
3.3 HANKINTOJEN JAOTTELU	29
3.4 PORTFOLIOANALYYSI	31
3.5 KRALJICIN MATRIISI	32
3.5.1 Matriisin asteikko	33
3.5.2 Volyymihankinnat	35
3.5.3 Rutiinihankinnat	35
3.5.4 Strategiset hankinnat	36
3.5.5 Kriittiset hankinnat	37
4. HANKINTOJEN JOHTAMINEN	38
4.1 HANKINTOJEN STRATEGINEN NÄKÖKULMA	38
4.2 HANKINTOJEN STRATEGINEN SUUNNITTELU	38
4.3 HANKINTOJEN JOHTAMINEN	40
4.4 HANKINTASTRATEGIA	42
4.5 HANKINNAN TAVOITTEET	44
4.6 HANKINTOJEN ORGANISOINTI	46
5 HANKINTAOSAAMINEN	50
5.1 OSAAMISEN KÄSITE	50
5.2 HANKINTAOSAAMINEN	52
5.3 HANKINTAOSAAMISEN MERKITYS	55

5.4 JULKISTEN HANKINTOJEN OSAAMINEN	56
5.5 SUBSTANSSIOSAAMINEN	57
5.6 JOHTAMISOSAAMINEN JA STRATEGINEN OSAAMINEN	58
6. TUTKIMUSMETODOLOGIA	60
6.1 TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI.....	60
6.2 TUTKIMUSPROSESSI	61
6.3 TUTKIMUSMENETELMÄT	62
6.4 HAASTATTELUJEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI	64
7 TUTKIMUSTULOKSET	66
7.1 HAASTATTELUJEN TULOKSET.....	66
7.1.1 <i>Hankintaperiaatteet</i>	66
7.1.2 <i>Hankintaohjeet</i>	66
7.1.3 <i>Hyväksymisvaltuudet</i>	67
7.1.4 <i>Hankintaorganisaatio ja -osaaminen</i>	67
7.1.5 <i>Hankintojen suunnittelu</i>	68
7.1.6 <i>Hankintaprosessi</i>	68
7.1.7 <i>Hankintasopimukset</i>	69
7.2 OSTOLASKUJEN SPEND-ANALYYSI.....	70
7.2.1 <i>Emoyhtiön analyysi</i>	71
7.2.2 <i>Sähkön siirtoyhtiön analyysi</i>	72
7.2.3 <i>Yhteenvedo ja havainnot ostolaskujen spend-analyysistä</i>	73
7.3. KATEGORIA-ANALYYSI	74
8. JOHTOPÄÄTÖKSET	78
8.1 KEHITYSKOhteet HANKINTOJEN JOHTAMISELLE	78
8.2 HANKINTATOIMINNAN SUORITUSKYKYMITTARIT	79
8.3 HANKINTATOIMINNAN PROSESSIEN KUVAAMINEN	80
8.4 HANKINTATOIMINTOJEN ORGANISOINTI.....	80
8.5 HANKINTAOSAAMISEN VAHVISTAMINEN.....	84
8.6 STRATEGIAPIIRTEET NYKYISESSÄ TOIMINNASSA	85
9. YHTEENVETO	87
9.1. TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO.....	87
9.2. TULOKSEN ARVIOINTIA JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	90
LÄHDELUETTELO	92

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Hankintatoiminnan päätutkimusalue

Kuva 2. Kraljicin matriisi

Kuva 3. Kuvaus tutkimusprosessista

Kuva 4. Emoyhtiön ostolaskujen luokittelu laskun summan perusteella

Kuva 5. Emoyhtiön ostolaskujen luokittelu laskun summan perusteella

Kuva 6. Sähkön siirtoyhtiön ostolaskujen luokittelu laskun summan perusteella

Kuva 7. Sähkön siirtoyhtiön ostolaskujen luokittelu laskun summan perusteella

Kuva 8. Hankintakategoriat

Kuva 9. Hankintatoiminnan prosessien kuvaaminen

Kuva 10. Hankintojen organisaatiokaavio

Kuva 11. Strategian muodostuminen

Taulukko 1. Passiivisen ja aktiivisen hankinnan erot

Taulukko 2. Hankintojen tehokas johtaminen

Taulukko 3. Hankinnant kategorioittain 2018

Taulukko 4. Hankintojen kategorisointi Kraljicin matriisin avulla

1. JOHDANTO

Useilla eri toimialoilla on viimeisten vuosien aikana tapahtunut merkittäviä rakenteellisia muutoksia. Energia-alakaan ei ole välttynyt näiltä muutoksilta (Salokoski 2017, 6). Yhteiskunnalliset ja globaalit muutostrendit luovat organisaatiossa tarpeita osaamisten kehittämiseksi (Laurila 2010, 235). Organisaatioiden muuttaessa niiden strategista ajattelutapaa, muuttaa se samalla organisaation strategista oppimista, joka mahdollistaa organisaatioiden kyvyn pyrkiä uutta luovaan ja innostaveseen oppimiseen. Strateginen oppiminen edellyttää yrityksissä yhteistyötä yli organisaation sisäisten rajojen ja mahdollistaa mm. organisaation prosessien, sääntöjen ja työjaon uudistamisen. (Hennala et al. 2008, 104-105; Jokela 2017.)

Hankintastrategian syntyä 1980-luvulla henkilöiden Peter Kraljic ja Michael Porter ansiosta. He ymmärsivät, että hankinta on muutakin kuin toisarvoinen toiminto yritykselle, se tulee nähdä strategisena toimintona. Edellä mainitut henkilöt toivat yritysten käyttöön konsepteja, kuten Kraljicin matriisin ja Porterin viiden voiman mallin. Nykyisin yritykset toimivat epävakaa ja monimutkaisessa ympäristössä ja vanhoja konsepteja on alettu kyseenalaistamaan, ja ne eivät ole enää yksinään riittäviä ja tehokkaita yritykselle. Yritysten on nykyisin tärkeää osata mukautua jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin ja myös hankintastrategiaa tulee tutkia, analysoida ja päivittää tasaisin väliajoin. Viisain ei enää pärjää parhaiten vaan se, jolla on kykyä sopeutua jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön parhaiten. (Keith et al. 2015, 1-2; Jokela 2017.)

Panostuksilla hankintatoiminnan kehittämiseen on tutkimusten mukaan todettu olevan suuri positiivinen vaikutus yritysten kustannussäästöihin. Jotta yritykset voivat pärjätä nykypäivän globaaleilla ja dynaamisilla markkinoilla, yritysten on panostettava koko toimitusketjun kilpailukykyyn. Ei siis riitä, että yrityksen sisäiset toiminnot ovat tehokkaita. Tapa, jolla taloudellista arvoa luodaan yritykselle, on muutoksen alla. Muutoksen eteenpäin ajavana voimana on korostunut kasvaneen tiedon ja datan tärkeys, teknologinen monimutkaisuus, globaali kilpailu ja digitaalisen informaatioteknologian helppo saatavuus. (Möller et al. 2005; Jokela 2017.)

Hankintastrategian tavoitteena on antaa pitkällä aikavälillä oikea suunta yrityksen hankintatoiminnoille (Anttila et al. 2013, 11. Watts et al. (1992) mukaan hankintastrategian tulee sisältää ne toimet, joiden avulla yritys pystyy hankkimaan tarvittavat materiaalit ja palvelut operatiiviseen toimintaan mahdollisimman tehokkaasti. Kyseisten toimien täytyy olla yhdenmukaisia yrityksen tai organisaation liiketoimintastrategian kanssa. Hankintastrategian tulisi aina olla integroituna vahvaksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. (Watts et al. 1992; Jokela 2017.)

Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, millä tavoin energia-alalla toimivan konsernin pitäisi johtaa ja kehittää hankintojaan. Työssä käydään läpi hankinnan strategiaa, hankintojen johtamista, hankintaosaamista, hankinnan mittareita ja analyysimenetelmiä. Näiden avulla pyritään havainnollistamaan tutkimuksen kohteeksi valitun organisaation toimintaa ja siten myös löytämään kehittämiskohteita. Tutkimuksessa myös perustellaan sitä, miksi hankintatoiminnan tehokkaalla johtamisella ja kehittämisellä on positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn, sekä omistaja-arvon kasvattamiseen. Lisäksi hankintojen kehittäminen mahdollistaa lisäarvon tuottamisen asiakkaille, tässä tapauksessa edullisimpina energian hintoina, sekä myös yritykselle itselleen ja yrityksen käyttämille kumppaniverkostoille. Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena ja se käsittelee valitun case-organisaation hankintojen johtamista ja tulevaisuuden kehittämistä.

Tutkimuksessa kartoitettiin yrityksen hankintojen nykytila johdolle tehdyn haastattelun, sekä ostoreskontrasta saadun spend- ja kategoria-analysien avulla. Niiden pohjalta luotiin kehitysehdotuksia, esitettiin ehdotus hankintastrategiassa huomioitaviksi asioiksi ja esitettiin hankintojen johtamismalleja hankintojen johtamisen ja kehittämisen tueksi. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kokonaisvaltainen ja yhtenäinen kehittämistapa, jolla voidaan johtaa case-organisaation koko hankintatoimintaa niin, että ne ovat synergiassa ylätasen liiketoimintastrategian kanssa. Tavoitteena oli myös tutkijan oman hankintaosaamiseen, -johtamiseen ja strategiseen suunnitteluun liittyvän osaamisen kasvattaminen.

1.1 Tutkimuksen tausta ja aiempi tutkimus

Yritysten hankintatoimea on tutkittu jo usean vuosikymmenen ajan. Tutkimusta aiheesta löytyy, etenkin yksityiseltä sektorilla toimivista yrityksistä runsaasti. Teemoina näissä tutkimuksissa ovat olleet muun muassa hankintaverkostot, hankintastrategiat, kilpailukyky, globaalit toimittajat, sekä hankintatoimen osaaminen. Hankintatoimen vaikutus yrityksen liiketoimintastrategiaan on ollut keskustelun kohteena siitä asti, kun sen strateginen merkitys omaksuttiin 1990 -luvun alkupuolella. (Puustinen 2019; Jokela 2017) Hankintatoimi (supply management) esiintyi Ellram & Cooperin (2014) mukaan terminä ensimmäisen kerran alan kirjallisuudessa vuonna 1982, ja ensimmäiset artikkelit olivat lähinnä konsulttien kirjoittamia. Heidän mukaansa hankintatoimi oli tapa hallita yrityksen resursseja ja omaisuutta. (Ellram & Cooper 2014; Jokela 2017.)

Jotkin kunnat ovat ulkoistaneet monia eri toimintoja tai kokonaisia aloja. Asuntojen ja muiden kiinteistöjen vuokraus ja hallinta, sähkö, kaasu ja lämpöhuolto sekä vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto ovat toimialoja, jotka ovat yhtiöitetty kuntien omistamiin osakeyhtiöihin. (Jokela 2017) Julkisen hankinnan arvot ovat muuttuneet aikaisemmasta kustannuksiin keskittyvästä hankinnasta kohti asiakaslähtöistä hankintaa, jossa painotetaan kumppanuutta ja arvontuotantoa verkostoissa (Kurvinen, 2016; Jokela 2017). Asiakaslähtöisyyden kannalta on tärkeää, että kilpailutusta lisätään ja hyödynnetään yritysten tarjoamat mahdollisuudet tehokkaammin. Julkisen hankinnan kehittämisessä lähdetään usein liikkeelle ostajan, sekä toimittajan hankintaosaamisen kehittymisestä. Ostaja uskaltaa etsiä markkinoilta uusia innovatiivisia ratkaisuja hankintaan ja toimia yhteistyössä myyjäorganisaation kanssa kohti tehokkaampaa yhteistyösuhdetta. Tämä edellyttää, että molemmat osapuolet ovat hyvin perillä lainsäädännöstä ja työkaluista. (EK 2017; Jokela 2017.)

Aiemmin kumppanuuksien ja julkisten hankintojen yhdistäminen on ollut hankalaa. Esteenä on ollut julkisen sektorin byrokraattinen kulttuuri, jossa halutaan välttää riskejä, vastustetaan muutosta ja noudatetaan sääntöjä kirjaimellisesti (Erridge

et al. 2002; Jokela 2017). Julkisilla hankinnoilla on koko ajan entistä kovemmat paineet nostaa suorituskkyä hankinnoissa ja tehdä hankintaa innovatiivisemmin. Tavoitteena on, että julkinen sektori pystyy myös maksimoimaan vaikuttavuuden ja arvon asiakkaille, yhteiskunnalle ja myöt julkiselle organisaatiolle itselleen. (Kurvinen 2016.)

Tutkimuksen kohteena oleva energiakonserni on pääosin toimialueensa kuntien omistama. Siihen kohdistuu omistajakuntien puolelta useita tavoitteita, joista yhtenä tärkeänä asiana on omistaja- ja yritysarvon kasvattaminen. Konsernin kaikkien toimintojen täytyy olla tehokkaasti hoidettuja, mukaan lukien myös hankintatoimintojen. Konsernissa ei ole aikaisemmin ollut hankintastrategiaa, eikä hankintatoimintojen johtamista ole koettu tärkeänä osana konsernin strategiassa. Hankintoja on hoidettu liiketotoiminnoissa, osana muita toimintoja. Hankintojen vastuita ei konsernissa ole esimerkiksi ole määritelty, eikä hankinnoille ole asetettu tavoitteita, joita mitattaisiin.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Case-organisaatioksi on valikoitunut energia-alalla toimiva konserni. Tutkimuksen tavoitteena on syventyä case-organisaation hankintastrategian luontiin, sekä hankintatoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen Tärkeänä tavoitteena on myös lisätä tutkijan omaa ymmärrystä hankintatoimintojen johtamisesta, strategisesta suunnittelusta ja hankintatoimintojen organisoitumisen erilaisista vaihtoehdoista, jotta niitä on mahdollista viedä käytännön toimintaan case-organisaatiossa. Tutkimuksessa avataan myös hankintastrategian sisältöä ja pyritään vastaamaan kysymykseen mikä on hankintastrategia. Tarkoitus on myös lisätä muun organisaation ymmärrystä teoreettisista näkökulmista hankintatoimintojen johtamisessa ja strategian suunnittelussa, sekä lisätä hankintatoiminnan osaamista organisaatiossa. Tutkimusta voidaan hyödyntää organisaation hankintatoiminnan koulutuksissa esimerkkien avulla.

Jotta tutkimuksen tavoitteisiin voidaan päästä, hankintastrategian käsitettä on tarkasteltava yksityiskohtaisesti. Pohjana käsitteen tarkastelulle toimivat hankintastrategian elementit. Ne luovat pohjan sille, mitä valitun case-organisaation tulisi kehittää omassa hankintojen johtamisessa ja auttaa organisaatiota hankintastrategian luonnissa. Tutkimuksen empiirisen osuuden tavoitteena on auttaa kehittämään tehokas hankintastrategia valittuun case-organisaatioon. Hankintatoimen nykytila selvitetään empiirisessä osuudessa ja se toimii pohjana kehitysehdotuksille. Spend-analyysi ja Kraljicin matriisi toimii perustana case-organisaation hankintojen nykytilan tarkemmassa analysoinnissa ja kategorisoinnissa. Näillä pyritään saamaan tarkka tieto siitä mitä ja minkälaisia hankintoja energiakonsernissa on, ja miten hankintatoiminnan johtaminen tulee toteuttaa ja organisoida.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: Miten tulisi määritellä hankintastrategia case-organisaatiolle? Päätutkimusongelmana on pyrkiä luomaan case-organisaatiolle kaikkia liiketoimintoja palveleva hankintastrategia. Hankintastrategian määrittelyssä lähdetään liikkeelle hankintaan liittyvien strategisten elementtien tutkimisesta. Empiirisessä osuudessa keskitytään niiden analysointiin tutkimukseen valitun case-organisaation näkökulmasta. Myös hankintastrategian sisällöllinen tutkiminen on tärkeää, koska case-organisaatiossa ei ole ollut aikaisemmin hankintastrategiaa, eikä hankintatoimintojen johtamiseen ole ollut toimintamalleja. Tulosten kannalta taas on ehdottoman tärkeää ymmärtää, mitkä strategiset elementit ovat tutkimukseen valitun organisaation kannalta olennaisimpia ja miten hankintastrategia on mahdollista määritellä näiden avulla.

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

- Millainen on kohdeorganisaation hankintatoimen nykytila ja minkälaisia hankintoja case-organisaatiossa on?
- Miten hankintatoimi tulisi organisoida ja miten sitä tulisi johtaa?
- Löytyykö toiminnasta aiotun strategian piirteitä ja elementtejä, vaikka niitä ei olisi kirjallisessa muodossa yrityksessä julkaistukaan.

Alatutkimuskysymysten tarkoitus on auttaa vastaamisessa päätutkimuskysymyseen. Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä selvitetään case-organisaation hankintatoiminnan nykytila ja hankintojen rakenne. Tässä käytetään apuna energiakonsernissa tehtyä sisäisen tarkastajan tekemää raporttia, sekä tehtyä spend-analyysia ja hankintojen kategorisointia, jossa on hyödynnetty Kraljicin matriisia. Niillä selvitetään mitkä ovat energiakonsernin hankinnat, niiden volyymit ja minikälänen strategia kunkin hankinnan kohdalle soveltuisi. Toisessa alatutkimuskysymyksessä selvitetään, miten hankintatoimi tulisi organisoida ja miten sitä tulisi johtaa. Vastaamisen apuna käytetään tehtyä nykytilan analyysia, spend-analyysin tuloksia ja lisäksi hyödynnetään tutkimuksen teoriaosuutta. Kyseisen aineiston perusteella on tavoitteena selvittää, mitkä tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle olevat elementit ovat erityisen tärkeitä ja toimivia. Kolmannessa alatutkimuskysymyksessä tutkitaan onko yrityksen toiminnassa ollut hankintojen osalta strategisia piirteitä, vaikka hankintastrategiaa ei yrityksessä olekaan kirjallisessa muodossa ollut.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tapaustutkimus on suosittu yritystutkimuksen muoto. Sen avulla on mahdollista kuvata monimutkaiseltakin vaikuttavia ilmiöitä kokonaisvaltaisella tavalla (Moore et al. 2012, 243; Savolainen 2016). Tapaustutkimuksen kohteeksi on valittu usein joko yksittäinen yritys, tai yrityksen osa (Koskinen et al. 2005, 154; Savolainen 216). Tämä työ on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimuskohteena on energia-alalla toimiva konserni ja sen hankintatoiminta. Tarkasteltavaksi otettiin lähes kaikki tutkittavan konsernin hankinnat, sisältäen myös epäsuorat hankinnat ja alihankinnat. Tarkastelun ulkopuolelle rajattiin konsernin sähköpörssistä ja muista lähteistä ostama sähköenergia.

Tutkimusaineisto on jaettu kahteen erilaiseen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat sisäiset teemahaastattelut, joiden avulla voidaan saavuttaa laadullista tietoa kohdeyrityksestä. Toiseen, kvantitatiiviseen tutkimusaineistoon kuuluu osto-

reskontrajärjestelmästä kerätty kustannustieto. Tutkimuksen tekijän läsnäolo yrityksessä tutkimuksen teon aikana mahdollisti lukuisat viralliset ja epäviralliset keskustelut. Lisäksi myös muuta tutkijan omaa havainnointia voitiin käyttää tukemaan edellä kuvattuja aineistonkeruumenetelmiä. Tutkimus on toteutettu pääasiassa laadullisia menetelmiä hyödyntäen, mutta myös kvantitatiivisten aineistojen analyysiä hyödynnettiin tutkimuksen teossa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen tässä luvussa on tarkoitus esitellä tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka tarkoituksena on määritellä tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet, sekä esitellä aiheen teoreettinen tausta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa luodaan tausta hankintatoimen strategisen kehittämisen tarpeelle. Kolmannessa luvussa pureudutaan hankintojen seurantaan ja raportointiin. Neljännessä luvussa syvennytään hankintojen johtamiseen ja teoriakatsauksen viimeisessä viidennessä luvussa käsitellään hankintaosaamista. Kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten, sekä aiheesta kirjoitettujen artikkeleiden kattava läpikäyminen oli tutkimuksen kannalta myös oleellista. Ne auttoivat tunnistamaan ne työkalut, joilla tutkimuksen kohteena olevan yrityksen hankintatoimea lähdettiin tutkimaan ja tekemään ehdotuksia kehittämiselle.

Tutkimuksen metodologia-luvussa otetaan kantaan tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Lisäksi tässä luvussa esitellään työssä hyödynnetyt tutkimusmenetelmät, tutkimuksen vaiheet sekä tutkimusaineisto. Tutkimuksen empiria-luku keskittyy kerätyn tutkimusaineiston analysointiin. Hankintatoimen nykytila analysoidaan haastatteluaineiston, sekä ostoreskontrasta saadun ostolaskuaineiston perusteella tehdyn spend- ja kategoria-analyysin avulla.

Kahdeksannessa luvussa on tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset yritykselle. Tutkimuksen yhdeksännessä ja samalla viimeisessä luvussa pohditaan tu-

loksia, sekä niiden linkittymistä aiheeseen liittyviin teorioihin, artikkeleihin ja kirjallisuuteen. Tässä luvussa vastataan myös työn tutkimuskysymyksiin, sekä esittää ehdotuksia jatkotutkimuskohteille.

2. HANKINTOJEN STRATEGINEN MERKITYS

2.1 Hankintojen merkitys yritykselle

Pk-sektorilla toimivissa yrityksissä hankintojen johtaminen ja kehittäminen voivat olla usein puutteellista. Usein tämä johtuu siitä, ettei niissä välttämättä ymmärretä tai tunnisteta hankinnan potentiaalia merkittävänä ja näin ollen hankintojen kehittämiseen ei yrityksessä ole allokoitu resursseja. Hankinnan merkityksen korostuminen tulee näkyviin, kun liiketoiminnassaan menestyvä yritys alkaa allokoimaan resursseja hankintojensa kehittämiseen. Yrityksen sisällä on kuitenkin aluksi pohdittava hankintatoimen johtamista, strategiaa, organisoimista, resursseja, sekä yrityksen muita toimintoja, ennen kuin resursseja voidaan siirtää käytäntöön. (Anttila et al. 2013, 3) Vaikka kohdeyritykseksi valittu konserni ei Tilastokeskuksen mukaan pk-yrityksen kriteereitä täytäkään, voidaan tutkijan mielestä hyvin todeta, että konsernissa ei hankintatoiminnan potentiaalia ole tunnistettu ja toiminta on tältä osin ollut hyvin lähellä pk-yritysten toimintamallia.

Yrityksen ulkopuolelta hankitut materiaalit, alihankinnat ja palvelut muodostavat monissa yrityksissä suurimman yksittäisen kuluerän. Sen takia on erittäin tärkeää, miten hankintojen kokonaisuutta johdetaan, hallitaan ja kehitetään. Yrityksissä ulkopuolelta hankittujen materiaalien, alihankintojen ja palveluiden arvo voi toimialasta riippuen olla hyvin merkittävä osuus kokonaiskustannuksista. Hankintoihin sisältyy suorat ja epäsuorat hankinnat, sekä investoinnit. Suorat- ja epäsuorat hankinnat näkyvät ostoina yrityksen tuloslaskelmassa ja investoinnit taas kasvattavat taseessa olevaa käyttöomaisuutta. Jos esimerkiksi 100 miljoonan euron liikevaihtoa tekevä yritys säästää kokonaishankinnoissaan esimerkiksi 2 %:n vuodessa, on sillä 2 miljoonan euron vaikutus yrityksen tulokseen niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä. Jos oletetaan, että sama yritys panostaa hankintatoiminnan kehittämiseen esimerkiksi 0,5 miljoonaa euroa vuositasolla, jää nettosäästöä tällöin 1,5 miljoonaa euroa. Yrityksen arvon kasvattamisessa saatu säästö voi olla helposti 10, jopa yli 20 kertainen, riippuen toimialasta. Energia-alan yhtiöiden arvostukset ovat viimeimpien vuosien aikana kohonneet merkittävästi. Arvostuksissa on päädytty jopa

yli 26 kertaisiin käyttökatteen perusteella määriteltyihin arvoihin. Jokainen säästetty euro lisää näinollen yrityksen arvoa, jolloin asian merkitys saa uudenlaisen ulottovuuden.

2.2 Hankintatoimen määritelmä

Hankintatoimen määrittely yksiselitteisesti on haastavaa. Suomen kielessä sille ei ole vakiintunut yhtenäistä termistöä, englanninkieliseen verrattuna. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 49-50) mukaan termi ostaminen tarkoittaa suomenkielessä suppeasti määriteltynä vain tavaran tilaamista. Toisaalta sillä voidaan tarkoittaa myös kokonaista vastuuta hankintatoimesta. Englanninkielisessä termistössä käytetään termiä shopping, kun puhutaan ostamisesta. Kun laajemmassa merkityksessä puhutaan hankinnoista, käytetään termiä purchasing. Yleisimmin hankintatoimi on englanninkielessä procurement. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 49–50.)

Hankintatoimi on mahdollista määritellä esimerkiksi selvittämällä ensin, miten perinteinen ostaminen eroaa hankinnasta. Yksi selvimmistä eroista näille toiminoille liittyy hankinnan tarpeen määrittelyyn. Kyn on kyse ostamisesta, niin hankinnan tarve on näissä tilanteissa jo ennalta määritelty. Ostajan tai ostoja tekevän henkilön tehtäväksi jää, joko ostaa tai tilata kyseinen tuote tai palvelu. Strateginen hankinta taas lähtee ensin liikkeelle hankinnan tarpeen määrittelystä. Ensin täytyy tietää mitä tarvitaan, mihin ja miksi, sen jälkeen pohditaan miten se tullaan hankimaan ja kuka on toimittaja. Oleellista näin toimimisessa on hankinnan strategisen näkökulman huomioiminen etukäteissuunnittelussa, ennen varsinaista operatiivista hankinnan osuutta, eli ostamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 50.)

Toinen ero ostamisen ja hankinnan välillä käy selville, kun tarkastellaan toimittajia ja toimittajamarkkinlita. Hankintaan liittyy olennaisesti toimittajien ja toimittajamarkkinoiden tuntemus ja hankinnassa hyödynnetäänkin toimittajamarkkinoita organisaation ulkopuolisena resurssina. Hankinta myös kehittää toimittajamarkki-

noita, joka voi ilmetä esimerkiksi täysin uudenlaisilla tarpeiden määrittelyillä, joihin toimittajat pyrkivät vastaamaan. Varsin olennainen osa ammattimaista hankintaa on myös toimittajien johtaminen. Hankinnan tehtäviin kuuluu vastata siitä, että toimittajalta saadaan loppuasiakaan näkökulmasta paras mahdollinen tuote tai palvelu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 50-51.)

Hankintoja, jotka yleisemmin ovat organisaatioissa materiaaleja tai palveluja, tuottavat sen ulkopuoliset resurssit. Näitä resursseja kutsutaan toimittajiksi ja näiden resurssien hallinta kuuluu hankintatoimen kokonaisuuteen. Hankintatoimen määrittelyssä on huomioitava, että organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluja, joihin liittyy erilaista organisaation ulkopuolista osaamista ja tietämystä, sekä erilaisia ulkoisia resursseja. Hankintatoimi pitää näin ollen sisällään kaiken sen, aina tarpeen määrittelystä loppulaskuun saakka, joka tulee organisaation ulkopuolisilta resursseilta hankituista tuotteista tai palveluista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 53.)

2.3 Reaktiivien/proaktiivien hankintatoimi

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) määrittävät modernin hankinnan seuraavasti: ”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla”. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, 67.)

Nykyisin kilpailutilanne vaatii hankintatoiminnan näkemisen muunakin kuin tuki-toimintona, jonka ainoa funktio on hankkia oikeat tuotteet oikeaan paikkaan mahdollisimman edullisesti. Nämä ovat yhä tärkeitä tehtäviä jokapäiväisessä operatiivisessa ostotoiminnassa, mutta hankinnalla voidaan saavuttaa yritykselle paljon suurempaa hyötyä, mikäli sitä käsitellään kokonaisvaltaisemmin. Hankintatoiminnan tulisikin pyrkiä proaktiivisesti vaikuttamaan yrityksen toimintaan jatkuvasti ja

ennaltaehkäisevästi, eikä vain reagoimaan tilanteisiin ja niiden muutoksiin. Tämä edellyttää, että hankinta nähdään yrityksen sisällä tasavertaisena toimintona muiden kanssa, ja otetaan aktiivisesti mukaan poikkitoiminnalliseen työskentelyyn jo suunnitteluvaiheesta asti. Kun näin on, voidaan hankintaorganisaation keskeisiä resursseja käyttää enemmän strategiseen toimintaan, kuten toimittajien hallintaan ja kehittämiseen, eikä niinkään päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Näin hankinnan avulla voidaan luoda yritykselle paitsi suoria säästöjä, myös kilpailuetua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, 61-67; Jokela 2017.)

Ollakseen proaktiivista hankinnan pitää pystyä vastaamaan laajempaan kokonaisuuteen tarpeita ja kysymyksiä. Esimerkiksi pelkän hinnan sijaan tulisi katsoa tuotteiden koko kustannusrakennetta ja pyrkiä optimoimaan tuotteiden kustannukset koko elinkaaren ajalta. Toimittajien valinnassa tulee käyttää pelkän hintakilpailutuksen sijaan laajempaa arviointia, joka ottaa huomioon hankintahinnan lisäksi muun muassa laadun ja siitä, tai oikeammin sen puutteesta, syntyvät mahdolliset kustannukset, kuljetukset, sekä toimitusvarmuuden. Pelkkien tuotteen luomien vaatimusten lisäksi tulisi kyetä arvioimaan, miten yrityksen omat asiakkaat saisivat tuotteesta parhaan hyödyn. Lisäksi tulisi arvioida voidaanko jotain osaamista hankkia yrityksen ulkopuolelta. Hankinnan tulisi pyrkiä vaikuttamaan pelkän nykytilanteen sijaan myös tulevaisuuteen. Vastaten tai ainakin osallistuen sellaisten kysymysten ratkaisuun, kuin mitä uusia tai paranneltuja tuotteita yritys jatkossa tarjoaa, mitä projekteja yrityksellä on alkamassa, ja miten jo menossa oleviin projekteihin voidaan vaikuttaa, sekä millaiselta toimittajakenttä ja sen muutokset näyttävät ja miten niihin voidaan vaikuttaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, 67-69; Dominick, 2016, 8; Jokela 2017.)

Hankinnan kehitystaso voidaan jakaa viiteen tasoon, jotka ovat:

1. Tehdasta palveleva transaktio-orientoitunut hankinta
2. Alhaisinta yksikköhintaa tavoitteleva hankinta
3. Koordinoitu hankinta
4. Poikkitoiminnallinen hankinta, eli sisäinen integraatio
5. Toimitusketjun ja –verkoston hallinta, eli ulkoinen integraatio

Tasoista kaksi ensimmäistä käsittävät sellaisen hankinnan, jonka päätoiminen tehtävä on ainoastaan mahdollistaa tuotanto. Tällainen hankinta on nykypäivän teollisuudessa harvoin relevanttia muualla kuin pienyrityksissä. Kolmannella tasolla hankintaan suhtaudutaan jo vakavammin ja hankintaa varten on perustettu oma toiminto, joka pyrkii keskitetysti luomaan laajempia hankintasopimuksia. Hankinta on strategisempaa ja se keskittyy huomiomaan muutakin, kuin tuotantoon liittyvää hankintaa. Hankinnalla pyritään myös saamaan mittakaavaetua yhdistämällä useampien yksiköiden hankintaa. Tässä vaiheessa hankinta nähdään kuitenkin vielä muuta toimintaa tukevana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, 72-78; Keough, 1993, 44; Jokela 2017.)

Neljännellä tasolla hankinta nähdään keskeisenä osana koko yrityksen toimintaa ja sillä pyritään vaikuttamaan poikkitoiminnalliseen päätöksentekoon. Toimittajien kanssa pyritään tekemään yhteistyötä ja pelkkien yksikköhintojen sijaan keskitytään tuotteiden kokonaiskustannuksiin. Toiminta on muihin tasoihin nähden suunnitellumpaa ja hankinta pääsee toimintona vaikuttamaan strategiseen päätöksentekoon yrityksessä. Hankintaorganisaatiossa resursseja käytetään vähemmän operatiiviseen ostotoimintaan ja resursseja ohjataan enemmän toiminnan kehittämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, 78-79; Keough, 1993, 44; Jokela 2017.)

Viidennellä tasolla toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö syvenee edelleen ja ulkoistamisen rooli korostuu. Yhteistyö yrityksen muiden organisaatioiden kanssa lisääntyy ja sisältää muutakin kuin suoraan hankintaan liittyvää päätöksentekoa, esimerkiksi tuotteiden suunnitteluun vaikuttamista. Hankinta vastaa kaikesta yrityksen hankinnasta ja tietojärjestelmät, sekä niiden kautta automatisointi, korostuvat enemmän sen operatiivisessa toiminnassa. Yhteistyötä tehdään myös enemmän yli yrityksen rajojen ja toimittajien kanssa tehdyllä yhteistyöllä pyritään saavuttamaan kilpailuetua kaikille osapuolille. Hankintaorganisaatio ei ole tällä tasolla yksittäisten organisaatioiden alla, vaan on poikkiorganisatorinen toiminto. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, 79-80; Keough, 1993, 44-45; Jokela 2017.)

2.4 Hankintatoiminnan tehtävä

Yksi hankintatoiminnan päätehtävistä on huolehtia, että organisaatiolla on kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopivat ulkoiset resurssit. Hankintatoimen tehtävänä onkin organisaation muun toiminnan tukeminen ja lisäarvon tuominen. Hankintatoiminta ei saa kuluttaa jo olemassa olevia resursseja. Hankintatoimea tulee tarkastella organisaation ylimmän johdon näkökulmasta. Passiivisen näkemyksen mukaan hankintatoiminnan tehtävänä on vain hankkia tuotetta sopiva määrä, sopivaan hintaan, sopivalta toimittajalta, sopivaan paikkaan toimitettuna. Tämän suuntainen ajattelu voi istua joidenkin organisaation ylimpään johtoon, sekä myös ammattihankkijoidenkin mielessä ja se ei tue todellista hankintatoimen tehtävää. Hankintatoimen tehtävät jaetaan kolmeen pääkohtaan: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen hankintatoimeen. Nämä kolme pääkohtaa muodostavat yhdessä toimitusketjun, jonka jokainen kohta on yhtä heikko kuin ketjun heikoin lenkki. Sen johdosta hankintatoimea tarkasteltaessa mitään osa-aluetta ei voida nostaa keskeisimmäksi tai jättää kokonaan huomioimatta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 52–54, 95–96.)

Myös Baily et al. (2015, 61) jaottelevat hankintatoiminnan sisällöt strategisen, taktisen ja operatiivisen tasojen mukaisesti. Hankintatoimintaa voidaan analysoida näihin tasoille sijoittuvien tehtävien, vastuiden ja vallan perusteella. On otettava huomioon, että tasojen sisällöt saattavat organisaatiosta riippuen vaihdella. Karkeasti voidaan jäsentää, että strategisella tasolla hankinnoille asetetaan tavoitteita ja arvioidaan niiden saavuttamista, kun taas taktisella tasolla hankintoja toteutetaan ja hankintaprosessia itsessään kehitetään. (Baily et al. 2015, 61; Kurvinen 2016.)

Tutkimuksen kohteena oleva energia-konserni on siis pääosin toiminta-alueen kuntien omistama. Tämä omistus näkyy vahvasti esimerkiksi hallitustyöskentelyn kautta konsernin johtamisjärjestelmissä. Kuntien johtaminen on perinteisesti perustunut funktionaalisuuteen ja tuotantokeskeiseen johtamiseen. Vaikuttavuus ja asiakkaille palveluista koitua hyöty ovat jääneet tuloskeskeisen johtamisen jal-

koihin. Operatiivisen johtamisen painotus on joutunut muutoksen eteen palveluhankintojen yleistyessä, jolloin toimintaa johdetaan sopimuksilla ja strategioilla. Siirtymä johtamisotteesta toiseen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, ja strateginen johtaminen on alkanut yleistyä vasta 2000-luvulla. (Kurvinen 2016) Lundströmin (2011) mukaan palveluhankintojen operatiivinen johtaminen kohdentuu kunnissa tekniseen kilpailuttamisprosessiin. Sen johdosta operatiivisella johtamisella ei juuri saavuteta palvelujen laatua, tuottavuutta tai vaikuttavuutta parantavia tuloksia ja sopimuskauden aikanakin toiminnan kehittäminen on ulkoistettu tuottajalle. Siirtymällä kohti strategista palveluhankintojen johtamista fokus laajenee kohti kokonaisvaltaisempaa hankinnoilla saavutettavien hyötyjen arviointia. (Lundström 2011, 190; Kurvinen 2016.)

Nykyaikainen hankintatoiminta tukee vahvasti yrityksen liiketoimintoja ja sen tehtävänä on täyttää liiketoimintojen vaatimukset esimerkiksi materiaalitäydennyksien tai kunnossapidon palveluiden muodossa. Hankintatoiminnan johtamisessa tavoitteiden tunnistaminen ja asettaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta hankintaprosessi ja hankintoihin liittyvät strategiset tehtävät tukevat sekä hankintaorganisaatiota itseään että yrityksen liiketoimintaa. Alla on luetteloitu yhteenvedon omaisesti kirjallisuudesta kolmen eri teoksen esittämät tavoitteet hankintatoiminnalle:

- Sisäisen asiakkaan tarpeiden täyttäminen. Materiaalien, tai palveluiden hankinta oikeaan hintaan, oikeaan aikaan, oikealla laadulla, oikealta toimittajalta, oikea määrä ja oikealle sisäiselle asiakkaalle
- Hankintojen jatkuvuuden varmistaminen etsimällä vaihtoehtoisia toimittajia, tuotteita, tai palveluita, sekä auttamalla standardisoimaan hankintatarpeita optimaalisesti toimittajamarkkinoiden suhteen ja hallitsemaan hankintoihin liittyviä riskejä
- Oikeansuuruisten varastotasojen ylläpito ja optimointi tarvitsijoiden tarpeiden mukaisesti niin, että käyttöpääomaa sitoutuu mahdollisimman vähän, ja operaatioiden jatkuvuun on turvattu
- Kehittää omaa hankintatoimintaansa tehokkaammaksi ja tukien yrityksen strategiaa koulutuksen, talouden ja standardisoitujen toimintatapojen avulla

- Hallita toimittajia ja toimittajasuhteita niin, että toimittajamarkkinat ja niihin liittyvät trendit tunnetaan. Samoin myös parhaat toimittajat tunnustetaan ja niitä käytetään. Hankintakanavat ova luotettavia ja toimittajilta saadaan lisäarvoa hankintojen ulkopuolellakin, esimerkiksi tutkimuksessa ja kehityksessä
- Tukee myös yrityksen muita toimintoja. Esimerkiksi parantaa yrityksen kassavirtaa, esimerkiksi maksuaikoja pidentäen, tai pitäen kustannusrakenteen terveenä.
- Tuo yrityksen tutkimus- ja kehitytoiminnoille ideoita, sekä tukee omaa tuotantoa toimittajamarkkinoiden trendit tuntemalla, esimerkiksi tulevien materiaalipuutteiden osalta. (Baily ym. 2015, Van Weele 2010, Monczka et. al. 2009; Verkasalo 2013.)

2.5 Hankintatoiminnan tasot

2.5.1 Strateginen taso

Hankintojen strategista tasoa voidaan lähestyä useasta suunnasta. Keskeistä on kuitenkin, että hankintoihin panostetaan ja pyritään kokonaisuusien hallintaan ja siihen, että eri hankinnan osa-alueet, kuten eri kategoriat ja kokonaisuudet, saadaan hallittua niiden tarvitsemalla tarkkuudella. Eri strategiset suuntaukset ovat yrityksen itsensä päätettävissä, tarpeidensa mukaisesti. Niitä voivat olla esimerkiksi osaamiseen panostaminen, tehokkuus ja toimitusvarmuus, kokonaiskustannusten vähentäminen, standardointi, erikoistuminen, tiettyjen osa-alueiden tai toimittajien suosiminen, hankintojen hajauttaminen tai keskittäminen. Suuri osa, näistä vaihtoehdoista liittyy kuitenkin toimittajien hallintaan. Tästä syystä sitä voidaan pitää kenties tärkeimpänä osa-alueena menestyksekkään hankintatoiminnan kannalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 117, 118-121; Hallikas et al. 2014, 54-55; Jokela 2017.)

Hankintojen taloudellinen vaikutus yrityksen toimintaan on yleensä merkittävä. Siitä huolimatta, se jää kuitenkin yllättävän vähälle huomiolle yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) esittävät, että tämä on

seuraus pitkäaikaisesta noidankehästä, jossa hankinnalle ei ole annettu riittäviä resursseja. Ilman tarvittavia resursseja ei ole mahdollista saada haluttuja tuloksia, ja ilman tuloksia hankinta ei saa arvostusta, jolloin se ei ole myöskään kiinnostava. Tämä puolestaan johtaa siihen, ettei kukaan halua ottaa hankintaa vastuulle, jolloin hankinta ei menesty eikä edelleenkään saa resursseja, ja niin edelleen. Hankinnan arvostus on kuitenkin nousussa ja sen vaikutusmahdollisuuksiin ollaan heräämässä. Hankinta voi vaikuttaa tähän myös osittain itse. Kun hankintaa tehdään kokonaisvaltaisemmin, alkaa se usein vaikuttaa enemmän myös muihin toimintoihin, jolloin kiinnostus sitä kohtaan kasvaa. Hankinnan strategia ja etenkin sen vaikutus yrityksen ulkopuolisten toimittajien hallintaan tulisi olla huomioituna poikiorganisatorisesti, jotta sen vaikutukset voidaan huomioida koko toiminnassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 113-116; Jokela 2017.)

Hankinnan strategisen tason päätökset ovat ylimmän johdon vastuulla ja ne vaikuttavat yrityksen markkina-asemaan pitkällä aikavälillä (van Weele 2010).

Strategisen tason toimintoja ovat:

- Toimittaja- ja hankintastrategioista ja toimintapolitiikoista päättäminen,
- Toimintaohjeiden, menettelytapojen ja tehtäväkuvausten laatiminen, joilla perustetaan toimivalta (authority) hankintaosastolle,
- Valvonta- ja arviointiohjelmien toimeenpano hankinnan suorituskyvyn seuraimiseksi ja kehittämiseksi,
- Toimintojen ulkoistamispäätökset,
- Pitkäkestoisista sopimuksista kuten kumppanuushankkeista päättäminen,
- Suuret investointipäätökset. (van Weele 2010, 282–283; Kurvinen 2016.)

Bailyn et al. (2015) mukaan strategiselle tasolle kuuluvia tehtäviä ovat muun muassa:

- pitkän aikavälin suunnittelu
- hankintojen tutkimus
- toimintaperiaatteiden ja -linjausten (policy) määrittäminen

- saatavuuden ennakoiminen. (Baily et al. 2015, 45; Kurvinen 2016.)

Carr & Smeltzer määrittivät jo vuonna 1997 strategisen hankinnan olevan prosessin, joka pitää sisällään hankintastrategioiden suunnittelua, arviointia, toimeenpanoa ja kontrollointia (Carr & Smeltzer 1997, 201). Voidaankin siis todeta, että van Weelen (2010) ja Baily (2015) määrittelemät toiminnot tukevat aiemmin esille nostettua strategisen hankintatoiminnan määritelmää.

Lundströmin mukaan yksittäisen hankinnan suunnittelun on perustuttava strategisessa päätöksenteossa tehtyihin hankintatoimen peruslinjauksiin. Hankinnoilla voidaan haluta edistää innovaatioita tai saavuttaa ympäristö- ja sosiaalisten näkökohtien tavoitteita, mutta niiden tavoittelun on perustuttava organisaation kokonaisnäkemykseen eli strategiseen suunnitelmallisuuteen kyseisistä tavoitteista. (Lundström 2011, 197; Kurvinen 2016.) Hankinnoilla on mahdollista aikaansaada aina myös innovaatiovaikutuksia huolimatta siitä, oliko niitä etsitty tietoisesti, koska julkiset hankinnat omalta osaltaan vaikuttavat kysyntäympäristön muokkamiseen markkinoilla (Uyarra & Flanagan 2010, 123).

2.5.2 Hankintojen arviointi

Strategiselle hankintatoiminnan suunnittelutasolle kuuluu myös hankintojen arviointi. Hankintatoimen kehittymistä voidaan arvioida esimerkiksi seuraavien tasojen mukaisesti:

1. taso: Hankintojen fokus on reaktiivisessa ostotoiminnassa ja tavoitteena on varmistaa tuotteen tai palvelun oikea-aikaisuus ja oikea määrä suhteessa palvelutarpeeseen. Hankinnassa painottuu operatiivinen luonne.
2. taso: Fokus on prosessin lainmukaisuuden varmistamisessa. Toiminta on luonteeltaan edelleen reaktiivista, mutta tuotokeskeisyyden rinnalla myös hankintaprosessin tärkeys on tunnistettu.
3. taso: Fokus on laajentunut edellisten lisäksi julkisten varojen tehokkaaseen käyttöön. Hankinta on edelleen luonteeltaan reaktiivista, mutta käytetyille varoille saatava vastine saa sijaa hankinta-ajattelussa.

4. taso: Fokus on hankintatoimen tilivelvollisuuden todentamisessa. Tällä tasolla edellisten tasojen piirteet yhdistyvät hankintaprosessin läpinäkyvyyden tärkeyteen.
5. taso: Fokus siirtyy arvon tuotannon näkökulmaan ja siten kohti proaktiivisempaa luonnetta.
6. taso: Hankinnat nähdään julkisten politiikkojen edistäjinä, joten niillä alkaa olla organisaation ulkopuolisiakin tavoitteita.
7. taso: Hankinnat ovat keskeisessä roolissa vaikuttamassa taloudellisiin ja sosiaalisiin muutoksiin yhteiskunnassa ja niillä on keskeinen vastuu julkisten politiikkojen toteutumisessa. (Telgen et al. 2007, 20–22; Kurvinen 2016.)

Organisaation kyky saavuttaa hankintojen avulla strategisia vaikutuksia muun muassa kumppanuuksien luomisen, kustannusten vähentämisen ja arvon luonnin näkökulmista on riippuvainen hankintatoimen kehityksen asteesta. Kehittyneimmillään hankintatoiminta tekee tiivistä yhteistyötä tuottajien ja käyttäjien kanssa, ja saa toiminnallaan aikaan strategisia hyötyjä huomioidessaan kokonaistaloudellisuuden elementit arvontuotannossa. (Baily et al. 2015, 32; Kurvinen 2016.)

2.5.3 Taktinen taso

van Weelen (2010) mukaan hankinnan taktisen tason toiminnoilla on vaikutusta tuotteisiin, prosesseihin ja toimittajavalintaan keskipitkällä aikavälillä, yhdestä kolmeen vuoteen. Van Weele sijoittaa taktiselle tasolle:

- tarjoajien valinnan ja sopimusten teon,
- toimittajien seurannan laadun parantamisen näkökulmasta,
- puitesopimusten solmimisen,
- arvoanalyysien kehittämisen. (van Weele 2010, 282–283; Kurvinen 2016.)

Bailyn (2015) mukaan taktiselle tasolle kuuluvat:

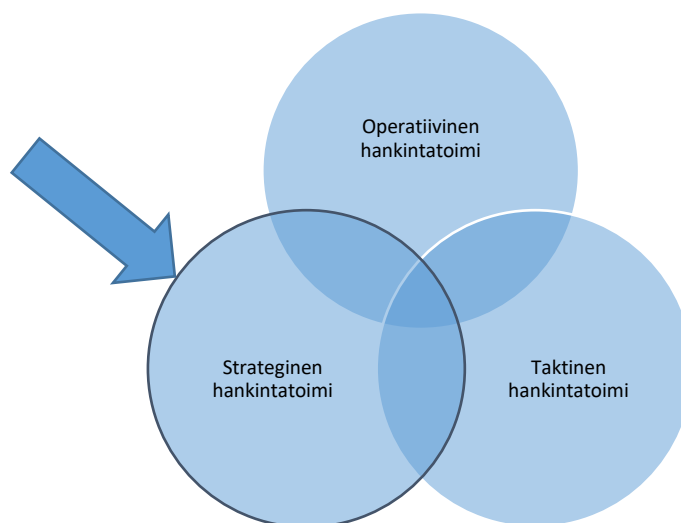
- rajapintojen kehittäminen,
- neuvottelut,
- budjetointi,
- hankintamenetelmät,
- sopimukset,

- kustannusten hallinta,
- henkilöstön kehittäminen. (Baily et al. 2015, 45; Kurvinen 2016).

Taktiselle tasolle kuuluvat hankintojen toteuttamiseen ja hankintaprosessin kehittämiseen liittyvät toiminnot ja kuuluvat olennaisesti taktisen tason käsittelyssä mielessä pidettäviin asioihin.

2.5.4 Operatiivinen taso

Hankintatoiminnan operatiivinen taso sisältää laskutus-, tilaus- ja kirjausasiat. Se liittyy sopimusten puitteissa tehtävään tilaamiseen, huolintaan, toimitusten valvomiseen, maksatukseen ja muuhun päivittäisen toiminnan sujuvuuden varmistamiseen yhdessä tuottajan kanssa. (van Weele 2010, 282–283; Baily et al. 2015, 45; Kurvinen 2016.) Operatiivisen ja taktisen tason toiminnot rajataan tässä tutkimuksessa pääosin tarkastelun ulkopuolella, koska tutkimuksessa keskitytään pelkästään strategisen hankintatoiminnan nykytilan analysointiin ja kehittämisehdotusten luomiseen (Kuva 1).



Kuva 1, Hankintatoiminnan päätutkimusalue

2.6 Hankintatoimi talouden näkökulmasta

Hankintatoiminta koetaan yhä tärkeämmäksi toiminnoksi nykyisissä organisaatioissa, koska hankintoihin sijoitetaan yhä enemmän organisaation varoja. Organisaatioiden ulkopuolelta ostettujen materiaalien ja palvelujen osuus on suomalaisissa teollisuusyrityksissä noussut noin 36 %:n tasolta yli 60 %:iin vuosien 1981 ja 2012 välillä. Keskimääräisessä suomalaisessa teollisuus- tai kauppayrityksessä hankintojen osuus on yli 80 %:a kokonaiskustannuksista. Palveluorganisaatioissa osuus on yleisesti pienempi, noin 10–40 %. Toimintojen ulkoistaminen jatkaa kasvuaan, jonka johdosta hankintojen osuus on myös kasvussa. 1980-luvulla suuren osan, lähes 50 %:a yrityksen kustannuksista meni henkilöstökuluihin. Nykyisin henkilöstökulujen osuus on enää noin 10 %:a. Tehokkaimmat toimintatavat hankintatoimelle määrittelee organisaation toiminnan luonne, mutta enenevässä määrin hankintatoimintaa on yrityksissä nostettu entistä strategisesti tärkeämpään asemaan. Hankintatoiminnan onnistumisella on suora yhteys organisaation tulokseen ja onnistumiseen valitsemallaan toimialalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 21-22, 76.)

Hankintatoimen liittäminen osaksi strategista päätöksentekoa on kasvussa. Hankinnoissa nähdään arvonalisäysmahdollisuuksia, eikä ainoastaan mahdollisuuksia kulujen vähennykseen. Kiivas tuoteinnovointi edellyttää integroidumpaa, kaikki toiminnot kattavaa johtoryhmää, joka johtaa prosessi- eikä toimintalähtöisesti. Materiaali- ja tietovirtojen integroinnissa ollaan siirtymässä kokonaisvaltaisempaan näkemykseen niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Tietoisuus aktiivisen toimittajasuhteen tehokkuutta vahvistavista ominaisuuksista on myös lisännyt hankintatoimen kytkeytymistä strategiseen päätöksentekoon. Huomio on kiinnittyy esim. enemmän keskeisiin varaston kustannuksiin ja omistuksen kokonaiskustannukseen, kuin lyhyen aikavälin hintaan. Kasvuun on vaikuttanut myös hankittavien materiaalien ja palveluiden kasvun tunnistaminen sekä lisääntynyt kiinnostus hankintatoimen voittopotentiaaliin. (Baily et al. 2015, 36-37; Löppönen 2012.)

Strategisen hankintatoimen ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn on todettu linkittyvän toisiinsa. Carr & Pearson (1999) havaitsivat jo 20 vuotta sitten tutkimuksessaan, että näiden kahden välillä on merkittävä positiivinen yhteys. Yrityksen sijoitetun pääoman tuotto prosentti, tuottojen osuus myynneistä, nettotulos ennen veroja ja yrityksen nykyarvo kasvoivat strategisen hankintatoimen lisääntyessä. Kiinnittämällä huomiota strategiseen hankintatoimeen voidaan siis tuottaa yritykselle lisäarvoa. (Carr & Pearson, 1999; Löppönen 2012.)

Matthews (2005) toi tutkimuksessaan esille, että myös julkinen sektori on hankintatoimessaan siirtymässä kohti strategista hankintatoimea. Hankintatoimen tehtävät ovat siirtymässä taktisista tehtävistä kohti strategisia tehtäviä. Esimerkiksi pelkkien tilauksien seuraamisesta, kohti laaja-alaisempien hankinta-analyyysien tekemistä. Julkisten varojen vähentyessä julkisen sektorin hankinta-asiantuntijat joutuvat myös nostamaan suoritusasoan. Julkiset hankinnat ovat erittäin reguloituja (säänneltyjä), joka rajoittaa innovointia ja luovuuden käyttöä. (Matthews 2005.) Snider (2006) toi omassa tutkimuksessaan esille, että hankintatoimi tulisi nähdä enemmän taktisena tekemisenä, kuin pelkästään strategisena funktiona. Hänen mielestä hankintatoimen tulisi keskittyä taktisiin päätöksiin, jotka sisältävät enemmän keinojen miettimistä. Hänen mielestä pelkästään strategisiin päätöksiin ei tulisi keskittyä, koska ne sisältävät vain lopputuloksia. Hänen mukaansa hankinnan ammattilaisten on osattava huomioida, että heillä itsellään on tarpeeksi johtava rooli silloin, kun päätetään organisaation hankintatoimintaan liittyviä strategisia päätöksiä. (Snider 2006.)

Myös Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 54) tuovat kirjassaan esille julkishallinnon hankintatoimeen liittyvät haasteet. He ovat sitä mieltä, että hankintatoiminnan kouluttamiseen ja kehittämiseen liittyvät tarpeet ovat suuria juuri julkisella sektorilla. Onnistunut hankinta edellyttää myös julkisella sektorilla vahvaa strategista otetta ja myöskin laaja-alaista taloudellista ajattelua. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 54.) Talouden johtaminen ei ole ainoastaan laskentatoimea ja talouden perustehtävien hoitamisesta huolehtimista. Esimerkiksi yhtiöiden talousjohdon on vahvemmin otettava huomioon strategisten asioiden kehittäminen yrityksissä ja

huolehdittava myöse, että taloudellisen tiedon saaminen esimiesten ja johdon käyttöön on relevanttia. (Raudasoja ja Johansson 2009, 189.)

Schapper et al. (2006, 9) nostivat esille johtamisen monet ulottuvuudet julkisessa hankintatoimessa. Nämä ulottuvuudet sisältävät elementtejä mm. lainsäädännöstä, taloudesta ja kirjanpidosta, riskien johtamisesta, sekä myöskin politiikasta. Kyseisten alojen ammattilaiset väittävät toisinaan, että hankintatoimi on heidän erikoisalaansa. (Schapper et al. 2006, 9.) Johnson et al. (2003) tutkivat julkisten organisaatioiden hankintapäälliköiden raportointivastuuta ja asemaa organisaatiossa. Saatujen tulosten perusteella noin 40 % raportoi talousjohdolle julkisella sektorilla. Yksityisellä sektorilla vain 14 % vastaavassa asemassa olevista hankintapäälliköistä teki niin. Tulos antaa viitteitä siitä, että julkisen sektorin kulu- ja budjettikontrolli on tiukempaa, verrattuna yksityiseen sektoriin, jossa raportoitiin hankinnoista huomattavasti laajemmalle joukolle. (Johnson et al. 2003.)

2.7 Hankintapolitiikat ja resursointi

Hankintastrategia ja hankintaohjeet eli hankintapolitiikka ovat keskeisiä hankintojen johtamisen välineitä. Hankintastrategia määrittää hankintayksikön tavara- ja palveluhankintoja ja urakoita koskevat yleiset periaatteet, joita sektorikohtaiset strategiat voivat täsmentää. Hankintaohjeiden tai hankintapolitiikkojen, sekä muiden johtosääntöjen tulee antaa linjauksia hankintojen periaatteista ja ostotavoista kuten sovellettavista menettelytavoista. Myös suunnitelmat ulkoistamisiin tai kumppanuuksiin liittyen tulee linjata hankintastrategiassa. (Pekkala & Pohjonen 2015, 24, 46; Kurvinen 2016.)

Hankintastrategialla luodaan päättäjille ja hallinnossa hankintoja toteuttaville yhteiset pelisäännöt. Kun strategiassa on sovittu esimerkiksi hankinnoilla tavoiteltavasta laatutasosta, on myös yhteisesti varauduttu esimerkiksi tavoitteiden mukaisiin rahoitustarpeisiin. Hankintojen organisoinnista voidaan myös linjata hankintastrategian suunnittelun yhteydessä. Hankintayksikkö voi myös päättää hoitaako se

itse toimintansa kannalta strategisesti merkittävät hankinnat ja tarvittasessa ulkoistaa muut hankinnat. Se voi myös linjata muista hankintojen toimintamalleista, kuten yhteistyöstä toiminta- tai hankintayksikkötasolla. Yhteisesti linjattuihin ja päätettyihin ohjeisiin, sääntöihin ja tavoitteisiin sitoutuminen on tärkeää strategian johdonmukaisen toteuttamisen vuoksi. (Pekkala & Pohjonen 2015, 46–47; Kurvinen 2016.)

2.8 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi on yksinkertaisuudessaan kuvaus siitä, kuinka yritys hoitaa hankintojaan. Nieminen (2016) tiivistää hankintaprosessin tavoitteen seuraavasti: ”hankintaprosessin tavoitteena on turvata paras mahdollinen lopputulos jokaiselle yksittäiselle hankinnalle. Näin hankinnalla turvataan ja kehitetään menestyvä liiketoiminta” (Nieminen, 2016, 78). Tähän vaikuttaa yritystä ja sen hankintaa määrittelevät seikat, kuten toimiala, hankittavat tuotteet, sekä kuinka hankinnat on organisoitu. Hankintaprosessi ja sen käytännön toteutus voi vaihdella melko suuresti yritysten välillä, eikä täydellistä ja yleispätevää, kaikille yritykselle soveltuvaa mallia ole käytännössä mahdollista luoda. Hankintaan sisältyy silti yleisiä piirteitä, jotka ilmenevät hankintaprosessissa, muodossa tai toisessa, käytännössä aina. Prosessia ohjaavat liiketoiminnan tarpeet sekä vaatimukset ja prosessin aikaisemmat vaiheet vaikuttavat merkittävästi tulevien vaiheiden onnistumiseen. (de Arújo et al. 2017, 361; Nieminen 2016, 51-52; Jokela 2017.)

Kuten missä tahansa prosessikuvauksessa, tulee hankintaprosessissakin kuvatessa ymmärtää siihen liittyvät tekijät vertikaalisesti sekä horisontaalisesti. Vertikaaliset tekijät tarkoittavat hankintaprosessien linkittymistä yrityksen tietojärjestelmiin ja strategioihin. Horisontaaliset tekijät taas tarkoittavat poikkitoiminnallisuutta, ja niin sanottujen toiminnallisten sillojen murtamista. Tämä tarkoittaa murtautumista pois ajattelumallista, jossa nähdään vain jokaisen toiminnon omat vastuut ja tehtävät, eikä kokonaiskuvaa. Tällaisessa toiminnoittain siiloutuneessa ajattelussa on kuitenkin useita haittoja, kuten menetetyt mahdollisuudet arvon lisäämiseen ja huonosta kommunikaatiosta johtuvat ongelmat, esimerkiksi pullonkaulat. Iloranta

ja Pajunen-Muhonen (2018) antavat tästä esimerkin, jossa organisaatiossa puuttuvasta poikkitoiminnallisuudesta johtuen, suunnitteluosasto on suunnitellut uuden tuotteen ja on potentiaalisten toimittajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta valinnut siinä käytettäväksi komponentin, jota saa vain kyseiseltä valmistajalta. Tällöin on jo käytännössä päätetty mistä komponentit tullaan hankkimaan ja hankinta on neuvottelujen osalta mahdottomassa tilanteessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 335; Johnson et al. 2011, 77-79; Jokela 2017.)

3 HANKINTOJEN SEURANTA JA ARVIOINTI

Mikäli hankintatoiminnan onnistumiselle ei ole asetettu tavoitteita, eikä niiden toteutumista seurata ja arvioida säännöllisesti, on hankintatoimintaa jatkuvasti vaikeaa kehittää. Hankinnan onnistumista ja suoriutumista voidaan mitata useilla eri mittareilla, kuten poikkeamaseurannalla tai erilaisten toteumaraporttien kautta, vertaamalla toteutuneita kustannuksia tehtyyn hankinta- tai materiaalibudjettiin. Mittareiden suunnittelussa tulee kuitenkin olla tarkkana, sillä huonosti tehty, tai väärin asioiden mittaaminen johtaa heikkoon päätöksentekoon. Pahimmillaan tämä voi ohjata työtä väärään suuntaan. Päätöksenteon avuksi ja kehittämisen tueksi tulee myös hyödyntää prosessin aikana kerättyjä dokumentteja, sekä dataa. Pitää myös ymmärtää mitkä tekijät vaikuttivat etenemiseen. Vaikean tästä tekee se, että oikea ja relevantti data täytyy pystyä tunnistamaan suuresta massasta. Yrityksen sisäisen suoriutumisen lisäksi myös toimittajien suoriutumista täytyy arvioida, sekä yhteistyötä toimittajien kanssa. Tavoitteena on pyrkimys kehittää toimittajasuhteita tulevaisuudessa. (Johnson et al. 2011, 92-93; Nieminen 2016, 76-78.)

3.1 Spend-analyysi

Pandit & Marmanis (2008) mukaan spend-analyysi on yksi ensimmäisistä askelista kohti strategisempaa hankintaa. Sen avulla on mahdollista saada kokonaiskuva rahavirroista, niiden välisistä suhteista ja hankintojen suhteellisesta tärkeydestä yrityksessä. Analyysin kautta saadaan siis ”kuva toimittajista, hankintavolyymeista, toimittajamarkkinoista ja keskinäisistä suuruussuhteista”. Onnistuneen kartoituksen avulla syntyy uusia oivalluksia ja ajatuksia hankintojen kehittämiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 104-105; Savolainen 2016.) Spend-analyysissä hankinnat organisoidaan toimittajien, tuotteiden ja käytetyn rahan suhteen. Sen avulla on mahdollista selvittää todelliset kategoriakohtaiset kulut, tunnistaa mahdollisuuksia kysynnän yhdistämiselle ja toimittajakannan rationalisoinnille. Analysoinnin avulla voidaan parantaa sisäistä valvontaa, sopimusten noudattamista ja budjetissa pysymistä, sekä vähentää niin sanottua maverick-ostamista, toiselta ni-

mentään ohioistamista. Tällä tarkoitetaan osto-organisaation tekemän toimittajavainnan ja neuvottelemien sopimusten sivuuttamista. (Pandit & Marmanis 2008, 5; Savolainen 2016.)

Spend-analyysillä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Paljonko koko yritys käytti rahaa kuhunkin kustannusyksikköön viime vuoden aikana? Tuoko yhdistetty summa potentiaalia suuremman vaikutusvallan käyttämiseksi toimittajiin?
- Mitkä ovat tärkeimmät hyödykkeet? Minkä suuntainen on kustannustrendi ollut viimeisten vuosien aikana? Minkä hyödykkeiden kohdalla on potentiaalia kustannusten alentamiseen?
- Mitkä toimittajat ovat kaikkein tärkeimpiä ja strategisempia?
- Kuinka paljon käytän ensisijaisiin toimittajiin? Kuinka paljon käytän huonosti suoriutuviin toimittajiin?
- Kuinka suuri osa kustannuksista liittyy sopimukseen? (Pandit & Marmanis 2008, 5; Savolainen 2016.)

3.2 Hankintojen kategorisointi

Kategorisointi luo perustan hankintojen johtamiselle ja strategioiden kehittämiseksi. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 104–105) mukaan palvelut tai tuotteet on viisasta jakaa toimintansa, taloudellisen merkityksensä, toimittajamarkkinoiden, kilpailun luonteen, hankinnan kohteen monimutkaisuuden tai niille suoritettavan strategisen segmentoinnin mukaan. Yksinkertaisimmillaan jako voidaan tehdä myös kahteen osaan, eli suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Nämä kaksi ryhmää jakautuu omilta osiltaan jälleen pienempiin ryhmiin, jotta tarkastelu helpottuu. Tehokas ja onnistunut kategorisointi edellyttää, että yrityksessä suoritetaan hankintojen nykytilakartoitus, joka tunnetaan myös nimellä spend-analyysi. Oikein suoritettuna spend-analyysillä saadaan tieto kaikista hankinnoista, hankintojen sisällöstä, niiden tarpeesta ja toimittajista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 104; Salminen 2018.)

Taloudellisen merkityksen perusteella hankintoja kategorisoidessa käytetään myös ABC-analyysia, joka mahdollistaa yksinkertaisen tuotekohtaisen volyymin, kiertonopeuden tai tilausmäärien tarkastelun. Ongelmana tässä analyysissa on se, että yksinkertaisuutensa vuoksi se olettaa kaikkien hankintakategorioiden käyttäytyvän samalla tavalla, joten sen käyttö vaatii myös tuekseen myös jotain muuta hankinnan kategorisointimenetelmää. Monella kaupan alueella kyseinen menetelmä on edelleen varsin käyttökelpoinen työväline. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 107; Salminen 2018.)

Toimittajamarkkinapohjaisessa luokittelussa hankintoja luokitellaan toimittajien mukaan, jolloin esimerkiksi yksi henkilö hoitaa kaikki hankinnat esimerkiksi kielitaitonsa puolesta saksankielisiltä alueilta, ja toinen hoitaa kaikki sähköpuolen ostot hyvän tuotetuntemuksensa puolesta sähkökomponenttien toimittajilta. Rutinitehtävien kannalta tällainen jaottelu voi olla perusteltua jo olemassa olevien toimittajasuhteiden hoidossa. Strategiset tehtävät, kuten toimittajien etsiminen, kilpailuttaminen ja hankintaneuvottelun on syytä pitää erillään rutineista. Toimittajamarkkinapohjaisessa luokittelussa saattaa syntyä ongelmia, jos usealta toimittajalta hankitaan useaan tuoteryhmään kuuluvia tuotteita, tai palveluita. Kilpailun synnyttämiseksi toimittajien välille on järkevää kategorisoida hankinnat niin, että samassa tuote- tai palveluryhmässä ovat ne hankinnat, jotka voidaan hankkia usealta samankaltaiselta toimittajalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 109–110; Salminen 2018.)

Hankittava kohteen monimutkaisuus tuo omat haasteensa hankinnan toteuttamiseen. Tuote voi olla hyvin tekninen tai moniosainen, jolloin sen hankkiminen vaatii monialaista osaamista. Yrityksestä voi myös puuttua kokemusta hankittavasta tuotteesta tai kaupallinen tilanne tuotteen osalta on huono. Tällaisten tuotteiden tai palveluiden hankinnassa on syytä kartoittaa löytyykö yrityksen hankintaorganisaation, tai hankintaa tekevien henkilöiden ulkopuolelta osaamista, jota voitaisiin hyödyntää (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 113–14; Salminen 2018.)

Kun hankintojen kategorisointi on suoritettu, niin se ei vielä riitä, vaan kategoriat vaativat myös johtamista. PK-yrityksissä yksi henkilö voi pystyä hallitsemaan useamman kategorian hankinnat, mutta suuremmissa organisaatioissa on hyvin yleistä nimitettää ”category manager”, joka on vastuussa omasta hankintakategoriastaan. Yleensä kategoriajohtaminen vaatii myös niinsanottua poikkiorganisatorista toimintaa, johon osallistuu yrityksen henkilöitä usealta eri osastolta. Kategoriajohtaminen, kuten myös kategorisointi vaatii siis yritykseltä sitoutumista ja ajallista investointia, mutta investoinnista saatava hyöty on yleensä merkittävä. (O’Brien 2015, 11; Salminen 2018.)

Kategorioiden määrittelyssä on tärkeää se, että se ohjaisi toimittajat mahdollisimman voimakkaaseen kilpailuun keskenään. Jos toimittajat rajataan liian ahtaasti, saattaa toimittajia jäädä jäljelle enää vain muutamia, pahimmillaan yksi, jolloin valta saattaa liukua toimittajalle. Liian laajasti tehty rajausta taas ohjaa yhdistelemään eri tavoin käyttäytyviä ja toisiinsa kuulumattomia hankintoja yhteen. Kategoriajohtamisessa ja kategorisoinnissa on siis löydettävä hyvä konsensus, joka löytyy hankintoihin perehtymällä, niitä tutkimalla ja analysoimalla. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 147-148; Salminen 2018.)

Kategorisoinnin tarkoitus on siis pyrkiä hallitsemaan ja johtamaan hankintojaan tehokkaammin. Kategorisointi auttaa löytämään ne osa-alueet omasta hankintatoiminnasta, joihin voidaan itse vaikuttaa ja joihin kannattaa tulevaisuudessa panostaa. Se auttaa kehittämään yrityksen sisäisiä toimintatapoja, kohdistamaan osaaamista oikein, tehostamaan resursseja ja ajankäyttöä, jakamaan tehtäviä organisaation sisällä ja kasvattamaan yrityksen hankintaosaamista ja oppimista. (Salminen 2018.)

3.3 Hankintojen jaottelu

Hankinnat on mahdollista jaotella organisaatioissa monella erilaisella tavalla. Oikeaa tai väärää tapaa ei ole, mutta jaottelu olisi viisasta tehdä niin, että se tukee yrityksen toimintoja parhaalla mahdollisella tavalla. Iloranta ja Pajunen-Muhosen (2018, 55-56) ohjeistaa jaottelemaan ne hankinnan kohteen ja tuloslaskelman

mukaan. On myös mahdollista jaotella ne viiteen eri pääryhmään riippuen siitä, mikä palvelee yritystä parhaiten. Hankinnan luonteen mukaan mukaan jaottelu, voidaan suorittaa esimerkiksi seuraavasti:

- Raaka-aineet ovat tuotantoprosessiin tarvittavia raaka-aineita, kuten teräs, puu, hake, öljy
- Tuotannon tarveaineet ovat valmistusprosessille välttämättömät aineet, kuten voiteluaineet ja koneiden varaosat
- Puolivalmisteet ovat useita tuotantovaiheita läpikäyneitä materiaaleja, kuten teräslevyt ja muovipäällysteet
- Komponentit ovat tuotantovalmisteisia tuotteita, jotka liitetään osaksi lopputuotetta, kuten vaihteistot, elektroniset osat, voimansiirtojärjestelmät
- Valmistuotteet ovat suoraan asiakkaille edelleen myytävä materiaali, kuten lisävarusteet laitteisiin
- Investointihankinnat ovat niitä hankintoja joiden kulutus ei tapahdu heti vaan arvo laskee ajan kuluessa. Esimerkiksi tuotantotilat, tuotantolaitteet ja työkooneet
- Palvelut ovat kolmannen osapuolen yritykselle tarjoamia palveluita, kuten siivous, huoltopalvelut, konsultointi, suunnittelu. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 55-56; Salminen 2018.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 59) mukaan toimivin tapa hankintojen jaotteluun nykyaikaisessa organisaatiossa on jaottelu viiteen eri pääryhmään. Jokainen pääryhmistä käyttäytyy hieman eri tavalla ja noudattaa erilaista logiikkaa. Strategisuudessa ja suhteellisessa tärkeydessä ryhmien välillä olevat erot ovat yrityksen itse määriteltävissä, koska painotukset vaihtelevat riippuen organisaatiosta. Nämä viisi pääryhmää ovat:

- Toistuvat tuotannon hankinnat ovat yrityksen hankkimia palveluita tai materiaaleja, joita se toistuvasti käyttää
- Projektityyppiset tuotannon hankinnat ovat materiaaleja tai palveluita, joita yritys hankkii toteuttaakseen jonkin tietyn projektin

- Investoinnit on osa yrityksen epäsuoria hankintoja ja kirjanpidollisesti ne ja-
kautuvat poistoihin usean vuoden ajalle. Investoinnit eroavat epäsuorista han-
kinnoista ainoastaan laajuudeltaan ja suuruudeltaan
- Epäsuoria hankintoja ovat ne, jotka eivät liity lopputuotteeseen tai palveluun
- Välitettävät kauppatavarat ovat vastaavia, kuin valmistuotteet edellisessä luet-
telossa. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 59; Salminen 2018.)

Hankintojen jakamisessa edellä määriteltyihin viiteen eri pääryhmään on huomioi-
tava se, että jaottelu perustuu ainoastaan yritykseen sisäisiin tarpeisiin. Se ei ota
huomioon esimerkiksi toimittajamarkkinoiden sen hetkistä tilannetta. Jaottelu vii-
teen pääryhmään on selkeä tapa, koska ryhmät eivät tarjoa tiettyjen hankintojen
välillä niin häilyviä eroja kuin muut jaottelutavat. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen
2018, 59-60; Salminen 2018.)

3.4 Portfolioanalyysi

Portfolioanalyysi on hyvä työkalu hankintojen suunnittelu- ja strategiaprosessissa.
Se toimii apuna myös silloin, kun yrityksen sisällä tehdään uusia strategia- tai ta-
voitelinjauksia. Sen avulla on mahdollista luokittella hankittavat tuote- tai palve-
luryhmät, joka luo hyvän perustan sekä hankintastrategian, että yksittäisten kate-
goriastrategioiden suunnitteluun ja kehitykseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen
2018, 123; Salminen 2018.)

Hankintatoimintojen analysoimisessa käytettävät portfoliomallit ovat työkaluja,
joiden perusteella on mahdollista lajitella hankittavat kohteet järkeviin ja hallitta-
viin luokkiin. Portfoliomalleista tunnetuin on Kraljicin portfolio, jonka mallin ke-
hittäjä esitteli vuonna 1983 työssään ”Purchasing must become supply manage-
ment”. Hankinnan analysointiin on syntynyt lukuisia muitakin portfoliomalleja,
joissa Kraljicin malli on toiminut inspiraation lähteenä. Muista malleista mainitse-
misen arvoisia ovat esimerkiksi Olsen & Ellram (1997) ja Bensaou (1991) mallit.

Kraljicin (1983) mielestä se, mitä hankintastrategiaa tuotteelle tai tuoteryhmälle
tulisi käyttää, riippuu kahdesta erilaisesta ulottuvuudesta. Niistä ensimmäinen on

hankinnan taloudellinen merkitys ja toinen on hankintariski. Olsen & Ellram (1997) mukaan kunkin tuotteen tai palvelun taloudellinen, tai strateginen merkitys on mahdollista johtaa kolmen erilaisen muuttujan avulla, joita ovat; kyvykkyydet, talous ja imago. Hankintariskiinkin vaikuttaa taas tuotteen ominaisuudet, toimittajamarkkinoiden ominaisuudet, sekä ympäristö. (Olsen & Ellram 1997, 104.) Van Weelen (2010) mukaan huomioitavia asioita ovat esimerkiksi hankintojen kokonaiskustannukset, hankintavolyymi, sekä hankintakustannusten prosentuaalinen osuus tai kokonaisvaikutus yrityksen liiketoimintaan. Kriteereinä voi olla esimerkiksi; tuotteen tai palvelun saatavuus, potentiaalisten toimittajien määrä, toimittajan vaihtokustannus, toimittajamarkkinoiden rakenne, tai vaihtoehtoisten tuotteiden määrää. (Van Weele 2010, 149.)

3.5 Kraljicin matriisi

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) esittelevät kirjassaan Peter Kraljicin vuonna 1983 luoman mallin, jossa hankittavien tuote- ja palveluryhmien luokittelu perustuu niiden suhteelliseen tärkeyteen ja toimittajamarkkinan monimutkaisuuteen. Kyseinen hankintojen nelikentän malli on vakiinnuttanut paikkansa hankintojen strategisessa suunnittelussa. Mallin mukaan hankintatoiminnan luonne on riippuvainen kustakin hankinnan kohteesta. Esimerkiksi hankinnan taloudellisen merkityksen kasvaessa myös hankintaprosessin kontrolloinnin tärkeys kasvaa ja se edellyttää toimittajamarkkinoiden hyvää tuntemusta hankinnan onnistumiseksi. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 115–118; Kurvinen 2016.)

Erilaisia hankintoja käsitellään eritavalla, joten hankinnat on mahdollista luokitella nelikenttään niiden tärkeyden ja riskin perusteella. Malli voikin toimia hyvänä perustana hankintastrategian laatimisessa tai edelleen kehittämisessä. Julkisissa hankinnoissa tehtyä analyysiä tulee täydentää erilaisten politiikkojen ja poliittisten tavoitteiden ulottuvuudella. Tämä johtuu hankintojen taloudellisen merkityksen ja markkinoiden kompleksisuudesta. Julkinen hankintatoiminta kohtaakin luonteensa vuoksi erilaisia odotuksia ja tavoitteita, jotka omalta osaltaan lisäävät hankintaprosessien haastavuutta. (Knutsson & Thomasson 2014, 247; Kurvinen 2016.)

Peter Kraljicin kehittämä Kraljicin matriisi tunnetaan yleisesti myös nimellä ostosalkku eli portfolioanalyysi. Kaksiulotteisessa matriisissa on neljä erilaista kenttää, joihin hankintanimikkeet sijoitetaan taloudellisen vaikutuksen ja hankintariskin mukaan. Tämä on pelkistetty tapa jaotella hankintanimikkeitä ja tarkoituksena on luoda lähtökohta oikeanlaisen hankintastrategian selvittämiseksi. (Iloranta ja Pajunen-Muuhonen 2018, 114.)

Van Weele (2010) esittää saman hankintatuotteiden matriisin olevan toimiva apuväline myös toimittajien luokitteluun. Usein toimittajat ja niiden valmistamat tuotteet sijoittuvatkin samaan kategoriaan nelikenttämatriisissa, jolloin niiden hallitsemiseksi voidaan käyttää samoja keinoja. Kraljicin matriisia käytetään lukuisissa yrityksissä riippumatta toimialasta tai yrityksen koosta. Van Weele (2010, 150.)

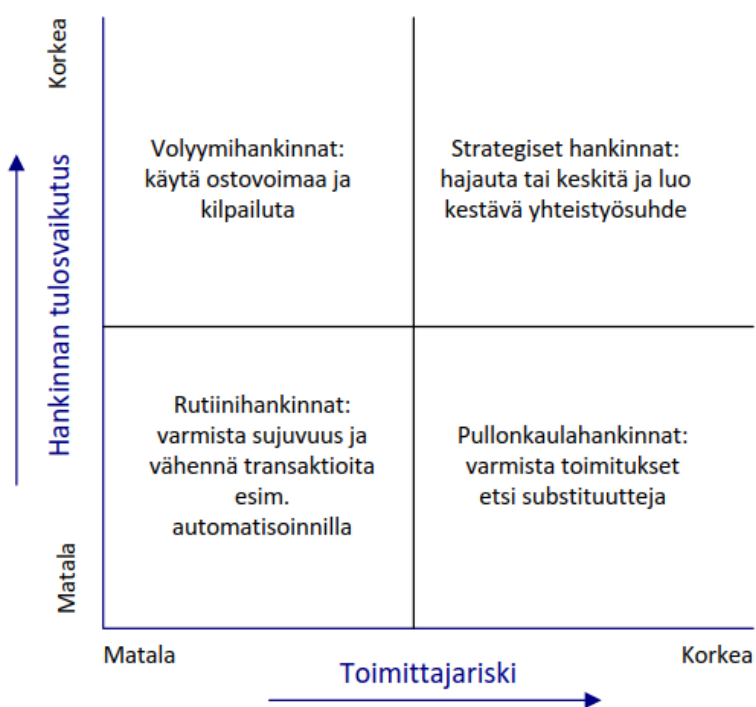
3.5.1 Matriisin asteikko

Kraljicin nelikenttämatriisi koostuu kahdesta eri ulottuvuudesta: hankinnan taloudellisesta merkityksestä yritykselle ja hankintariskistä. Matriisin kaksi ylintä kategoriaa ovat taloudellisilta vaikutuksiltaan suuria hankintoja yrityksen kannalta. Niitä kutsutaan yleisesti massa- ja strategiatuotteiksi. Alimpiin kategorioiden tuotteita puolestaan kutsutaan rutiini- ja pullonkaulat tuotteiksi. Tuotteiden sijoittaminen oikeaan kategoriaan voi joskus olla myös haastavaa. Iloranta ja Pajunen-Muuhonen (2018, 117) esittävät kunkin tuoteryhmän havainnollistamista ympyränä, jonka ”pinta-ala on suhteessa ryhmän rahamääräiseen arvoon. Tällöin on mahdollista nähdä esimerkiksi, kuinka paljon valittu tuoteryhmä vie kaikista strategisten tuotteiden arvosta. Mitä isompi ympyrän pinta-ala on, sitä suuremmat vaikutukset sillä on yritykseen. (Iloranta ja Pajunen-Muuhonen 2018, 117.) Sakki (2009, 199) esittää pystysuunnan luokittelun helpottamiseksi 80/20-säännön käyttämistä. Tällöin A-luokan tuotteet tulevat kahteen ylempään neliöön ja B- sekä C-luokan tuotteet kahteen alempaan neliöön. (Sakki 2009, 199.)

Toinen ulottuvuus on hankinnan riski, jota kuvataan myös toimittajamarkkinoiden monimutkaisuudella, tai toimittajariskillä. Kahteen vasemman puoleiseen ruutuun

sijoittuvat ne hankinnat, joihin kohdistuvat riskit ovat pieniä. Oikeanpuoleisiin ruutuihin sijoittuu taas ne hankinnat joiden liittyy enemmän riskejä. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 117.) Kuten kuvasta 2 näkyy, vallitsee vasemmalla puolella olevilla tuotteilla ns. ostajan markkinat. Ostaja on tällöin dominoivassa asemassa ja pystyy sanelemaan ehtoja toimittajille. Asteikon oikealla puolella taas ovat toimittajan markkinat, jolloin toimittaja pystyy vaikuttamaan enemmän kaupan ehtoihin.

Matalan riskin tuotteisiin kuuluvat tuotteet, joilla on monia toimittajavaihtoehtoja. Tällöin toimittajan vaihtaminen pätevämpään, luotettavampaan tai merkittävästi halvempaan on kustannustehokasta yrityksen kannalta. Suuria riskejä tuotteiden hankinnoille muodostavat mm. toimittajaehdokkaiden vähäinen lukumäärä, toimittajan pituus, markkinatilanne ja tuotteen varastoimisen vaikeudet. (Van Weele 2010, 149.) Edellä kuvattujen lisäksi myös maantieteellinen sijainti ja tuoteryhmän tekniset ominaisuudet lisäävät riskejä tuotteiden hankinnoille. Sakki (2009, 197).



Kuva 2. Kraljicin matriisi (Gelderman & van Weele 2005, 20)

3.5.2 Volyymihankinnat

Massa- eli volyymihankintoihin luokitellaan tuotteet, joiden kulutus ja hankintavolyymit ovat suuria. Niiden hankintariski on pääasiallisesti pieni ja mahdollisia toimittajavaihtoehtoja on monia. Vaikka näitä nimikkeitä ei olisikaan määrällisesti paljon, muodostavat ne kuitenkin rahallisesti mitattuna suurimman osan yrityksen hankinnoista. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 119.) Van Weele (2010, 151) taas korostaa kilpailuttamisen tärkeyttä tässä tuoteryhmässä. Hän perustelee asiaa sillä, että koska toimittajaehdokkaita on paljon ja ostajalla on paljon vaikutusvaltaa, tulisi noudattaa aktiivista ostostrategiaa, jossa kartoitetaan kaikki mahdolliset vaihtoehdot ja analysoidaan niiden välistä kannattavuutta. Van Weele (2010, 151.) Sakki (2009) taas mainitsee päätavoitteeksi ostohinnan ja logististen kustannusten alentamisen. Koska toimittajaan ei runsaan tarjonnan takia synny riippuvuutta, kannattaa käyttää erittäin aggressiivista kilpailuttamista, jotta voidaan saada mahdollisimman paras tarjous. Näin toimien muutamankin prosentin säästöt hankintakustannuksista tuovat tässä tuoteryhmässä yritykselle merkittäviä säästöjä. (Sakki 2009, 198.)

3.5.3 Rutiinihankinnat

Rutiinihankinnat sijoittuvat Kraljicin matriisiin vasempaan alakulmaan. Näiden tuotteiden hankintaan ei liity suuria riskejä, eikä niiden rahallinen vaikutus ole yrityksessä merkittävä. Tähän tuoteryhmään kuuluu mm. halvat raaka-aineet, toimistotarvikkeet ja työvaatteet. Näille hankinnoille on ominaista se, että hankintaprosessi aiheuttaa suuria kustannuksia hankinnan arvoon nähden. Pahimmillaan näiden tuotteiden hankintaan, varastojen ylläpitämiseen ja laskujen maksamiseen menee enemmän rahaa, kuin mikä tuotteen arvo on. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 119.)

Van Weele (2010, 151) painottaa tämän tuoteryhmän kohdalla ostamisen tehokkuutta. Tuotteiden arvo on yritykselle vähäinen ja tällöin tulisi huolehtia, että tuotteilla on mahdollisimman yksinkertainen hankintaprosessi. (Van Weele 2010,

151.) Sakki (2009, 199) tarjoaa tämän tuoteryhmän ratkaisuksi VMI-tyyppistä ratkaisua, jossa hankinnan oheiskulut saadaan mahdollisimman pieniksi vaikuttamatta kuitenkaan tuotteiden toimitusvarmuuteen. Lyhyesti kuvattuna VMI, eli Vendor Managed Inventory, on toimintatapa, jossa toimittajan tuotteita varastoidaan asiakkaan varastossa. Määritelmiä ja toimintatapoja on kuitenkin lukuisia, eikä sille ole vakiintunut yksikäsitteistä suomenkielistä vastinetta. Tärkeää on myös toimittajien määrän vähentäminen. Syynä tähän on se, että koska tarjolla on useita toimittajaehdokkaita, pienet rutiinihankinnat kannattaa yhdistellä ja keskittää mahdollisimman paljon samalle toimittajalle. Tällöin hankinnan ns. oheiskulut pienenevät. (Sakki 2009, 191.)

3.5.4 Strategiset hankinnat

Strategiset hankinnat ovat arvokkaita hankintoja yritykselle ja niiden hankintaan liittyy usein myös tavallista suurempia riskejä. Toimittajaehdokkaita on tarjolla usein vain muutama tai ääritapauksissa vain yksi. Tämän tuoteryhmän tuotteet ovat usein uniikkeja tai räätälöityjä ja niistä saattaa löytyä mm. erikoislaatuista patentein suojattua tekniikkaa. Toimittajan vaihtaminen on tämän kategorian tuotteissa haastavaa ja kallista, usein se voi olla jopa mahdotonta. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 122.)

Van Weele (2010, 153) painottaa strategisissa tuotteissa toimittajavalinnan tärkeyttä. Toimittajavaihtoehtoja on vähän ja tällöin on tärkeää tehdä tarkka analysointi toimittajan kapasiteetista ja taloudellisesta asemasta. Kun toimittaja on todettu tarpeeksi kyvykkääksi, kannattaa tässä tuoteryhmässä kehitysyhteistyötä pyrkiä syventämään valitun toimittajan kanssa. Riskiksi tässä voi muodostua liian suuren riippuvuuden syntyminen kyseiseen toimittajaan. Pahimmallaan toimittaja voi päästä sanelemaan liikaa ehtoja tarjonnan vähyyden takia ja tuotteen tai palvelun hinta saattaa nousta kohtuuttoman kovaksikin. (Van Weele 2010, 153.)

3.5.5 Kriittiset hankinnat

Kriittiset hankinnat, toiselta nimeltään pullonkaulat tuotteet ovat hankintoja, joiden volyymi on pieni ja toimittajavaihtoehtoja vähän. Tuotteiden rahallinen arvo voi tässä tuoteryhmässä olla vähäinen, mutta kyseisten tuotteiden puuttuminen aiheuttaa tuotannossa nimensä mukaisen pullonkaulan ja voi pahimmillaan pysäyttää koko tuotannon. Tähän ryhmään kuuluvan esimerkiksi tuotantokoneen varaosa, jota valmistaa vain yksi valmistaja. Yritys saattaa muodostaa ajattelemattaan pullonkaulatilanteen valitsemalla hintakilpailussa poikkeuksellisen halvan ratkaisun, jonka kunnostamisesta vastaa vain yksi tekijä. Tällöin kyseinen toimittaja on ns. monopoliasemassa ja koneen hajotessa voi sen varaosien tilaaminen olla sekä vaikeaa että kallista. Näitä tilanteita yrityksen tulee pyrkiä välttämään varmistamalla tuotteiden saatavuus kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Yrityksellä on näissä tilanteissa yleensä kaksi vaihtoehtoa. Riippuvuus on hyväksyttävä ja pyrittävä vähentämään sen seurauksia, tai vaihtoehtoisesti riippuvuutta pyritään vähentämään etsimällä uusia ratkaisuja. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 121.)

Sakki (2009, 199) esittää kriittisten hankintojen käsittelemiseen puolustusstrategiaa. Sitä voidaan toteuttaa esimerkiksi ylimääräisinä varmuusvarastojana. Myös sopivalla ennakkoinnilla ja suunnittelulla on mahdollista saada näitä tuotteita siirrettyä kohti rutiinituotteiden ryhmää ja hankintariskiä voidaan merkittävästi pienentää. (Sakki 2009, 199.)

4. HANKINTOJEN JOHTAMINEN

4.1 Hankintojen strateginen näkökulma

Kaikilla yrityksillä on liiketoimintastrategia, tai ainakin tulisi olla, jonka mukaan ne toimivat. Liiketoimintastrategia ei ole paikallaan pysyvä suunnitelma, jonka mukaan yritys toimii, vaan se on pidemmän aikavälin suunnitelma, joka kehittyy yrityksen mukana jatkuvasti. Ajan kuluessa strategia jalostuu ja ottaa uusia kehityskaskelia yrityksen testatessa ja tutkiessa toiminnalleen asettamia olettamuksia. Samalla tavalla tulisi toimia myös yrityksen hankintastrategian. Hankintastrategia on yrityksen pidemmän aikavälin suunnitelma, ja sen tulee olla linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Hankintastrategia tulee nähdä yhtenä osana liiketoimintastrategiaa, jonka on tarkoitus antaa yrityksen toiminnalle suuntaviivoja ja tukea käytännön hankintatoimintaa. (Gower 2002, 21–25; Salminen 2018.)

Jotta voidaan ymmärtää hankintastrategian merkitys yritykselle, on ymmärrettävä hankinnan avaintoiminnot, jotka ovat seuraavat:

- Määrittää ostettavien materiaalien ja palveluiden määrä sekä laatu
- Valita paras mahdollinen toimittaja ja kehittää menetelmiä, jolla paras mahdollinen toimittaja saadaan selville
- Valmistella ja johtaa neuvotteluja toimittajan kanssa
- Hoitaa operatiivista hankintaa sovitun toimittajan kanssa ja kehittää rutiineita tehokkaammiksi
- Toimituksien seuranta ja hallinta
- Seurata, arvioida ja mitata toimittajia. (van Weele 2010, 9; Salminen 2018.)

4.2 Hankintojen strateginen suunnittelu

Jokainen yritys pyrkii omalla toiminnallaan kehittämään itselleen jonkin edun markkinoilla kilpailijoihiinsa verrattuna. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on pyrittävä suunnittelemaan itselleen sellainen strategia, jolla se pärjää markkinoilla kilpailijoitaan vastaan. Jotta hankintastrategia voidaan suunnitella

hyvin, vaatii se yrityksen liiketoimintastrategian tuntemista läpikotaisin. (Salminen 2018.) Van Weelen (2010, 59) mukaan, kun hankintastrategiaa suunnitellaan on yrityksen pystyttävä löytämään vastaukset vähintään seuraaviin kysymyksiin, jotta hankintastrategia tukee yrityksen liiketoimintastrategiassa asetettuja tavoitteita:

- Mitkä ovat ne markkinat joille yritys on tähtäämässä ja mitkä ovat suurimmat meneillään olevat kehityskohteet markkinoilla?
- Millaista kilpailua markkinoilla on ja saako yritys jotain etua omalla hinnoittelullaan?
- Onko markkinoilla hinnan nousupaineita ja jos on, voiko hinnan korotuksen siirtää loppuasiakkaan laskuun?
- Mitä muutoksia yrityksessä on tapahtumassa sen tuotteille, toiminnoille ja järjestelmille?
- Onko yritys investoimassa uusiin laitteisiin tai uuteen teknologiaan?
- Onko valikoimasta poistumassa tuotteita? (Van Weele 2010, 59.)

Hankinnan strategisessa suunnittelussa pyritään mm. tunnistamaan kriittiset hankinnat, analysoimaan toimittajamarkkinoita ja tekemään riskianalyseja, jotta strategiaa voidaan kehittää. On myös varauduttava materiaalien hinnan ja laadun muutoksien lisäksi myös mahdollisiin toimittajien toimitusvaikeuksiin. (Lambert et al. 1998, 365). Organisaatiot, joissa on toimittajamarkkinoita aktiivisesti ulkoisina resursseina hyödyntävä hankintaosasto, pystyy tunnistamaan hankintojen erilaisuudet ja reagoimaan paremmin kilpailutilanteeseen. Tällaisessa organisaatiossa hankinnan ote eroaa merkittävästi perinteisestä passiivisesta hankinnasta. Ennen kuin hankinnan strategiaa voidaan suunnitella tehokkaammaksi, on ymmärrettävä passiivisen- ja strategisen hankinnan suurimmat eroavaisuudet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 151; Salminen 2018.) Eroavaisuudet ovat luetteloitu taulukossa 1.

Passiivinen hankinta	Aktiivinen hankinta
- Aiheuttaa kustannuksia	- Lisäarvon etsintä
- Pyrkii kustannussäästöihin	- Pyrkimys liiketoiminnan kehittämiseen
- Toimittajat aktiivisia	- Uusien toimittajien hakeminen
- Odottaa, että toimittajat olisivat aktiivisia perustelemaan ehdotusten paremmuuden	- Yrityksen, ideoiden ja tarpeiden markkinointi toimittajille
- Luottaa toimittajien antamiin tietoihin	- Tutustuminen toimittajiin, niiden osaamiseen ja resurssien arviointi
- Hankinnan kohteet valitaan toimittajien tarjoamista ja kehittämistä ratkaisuista	- Aktiivinen tarpeiden kuvailu toimittajille, ratkaisuja kehitetään toimittajien kanssa yhdessä
- Hyväksyy tai hylkää toimittajien ehdotukset	- Kehittää toimittajilta saatuja ehdotuksia edelleen

Taulukko 1. Passiivisen ja aktiivisen hankinnan erot (Axelsson & Wynstra, 2002)

Hankintojen strategista suunnittelua pidetään yleisesti haasteellisena, koska yrityksen voi olla vaikeaa laatia itselleen yleispätevää hankintastrategiamallia. Tämä johtuu siitä, että yrityksissä hankitaan erilaisia tavaroita ja palveluita useilta toimittajamarkkinoilta useisiin eri tarpeisiin. Hankintastrategian laatiminen helpottuu, kun ymmärretään, että hankinnat rakentuvat erilaisista ja eri tavoin käyttäytyvistä tuote- ja palveluryhmistä. Kun jokaiselle ryhmälle mietitään viisas, yrityksen liiketoimintastrategiaa myötäilevä toimintamalli saadaan aikaiseksi ehjä kokonaiskuva yrityksen hankinnoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 145–146; Salminen 2018.) Kyseisestä hankintojen suunnittelutavasta käytetään nimitystä hankintojen kategorisointi ja se esitellään tarkemmin tutkimuksen kohdassa 3.2 Hankintojen kategorisointi.

4.3 Hankintojen johtaminen

Niemisen (2016, 27) mukaan hankintojen johtamisen keskiössä on kolme päämäärää, joihin yrityksen pitää erityisesti keskittyä parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi:

- ratkaisujen löytäminen lisäarvon luomiseksi loppuasiakkaalle
- kustannustehokkuuden parantaminen
- riskien hallinta. (Nieminen 2016, 27.)

Tuotteiden standardoinnilla pystytään vähentämään muuttujien määrää toimitusketjussa. Kustannussäästöjä voi tällöin syntyä esim. varastoinnista ja tilausten käsittelyistä. Globaaleilla hankinnoilla voi olla mahdollisuus tehdä kustannustehokkaampia hankintaratkaisuja, mutta hankintavaiheessa on tärkeää osata huomioida, mitä kustannuksia voi aiheuttaa toimittajien kanssa tehty yhteistyö, neuvottelu, laadunvalvonta ja muut käytännön asiat. Sähköisillä ratkaisulla on mahdollisuus esim. automatisoida tilauksia ja laskun maksamista, jolloin hallinnolliset kulut pienenevät. Hankintatarpeen oikeanlainen määrittely lisää myös hankinnan kustannustehokkuutta. Jos loppuasiakkaan tarve tunnetaan hyvin, ei hankita turhaan liian hyvää ja liian kallista komponenttia tai osaa valmistettavaan tuotteeseen. (Nieminen 2016, 29–32; Salminen 2018.)

Hankinnassa yksi riskeihin liittyvistä peruskysymyksistä on myös se, voidaanko yhteen toimittajaan luottaa vai pitäisikö rinnalle hankkia toinen toimittaja. Jotkin teollisuuden lopputuotteet vaativat suuria investointeja alihankkijoilta, jolloin on perusteltua luottaa vaan yhteen toimittajaan. Yksinkertaisten tuotteiden kohdalla tilanne on sen sijaan helpompi: tuotteet pystytään kilpailuttamaan ja potentiaalisia valmistajiakin löytyy useita. Laadunvarmistus on myös erittäin tärkeä osa riskienhallintaa, jolla varmistutaan siitä, että tilattu tuote vastaa myös loppuasiakkaan tarpeita. Toimittajan taloudellisen tilanteen arviointia ei myöskään saa unohtaa, että strategista yhteistyötä ei käynnistettäisi sellaisen toimittajan kanssa, jolla on taloudellisia ongelmia. (Nieminen 2016, 33–35; Salminen 2018.) Tehokas hankintojen johtaminen on kuvattu taulukossa 2.

Loppuasiakkaan lisäarvo	Kustannustehokkuus	Riskien hallinta
Toimittajan tekemä kehitystyö Kehittyneemmät tuotteet Uudet tuotteet nopeasti markkinoille	Toimittajamäärän optimointi Standardointi Globaalit hankinnat	Toimittajamäärän arviointi Laadunvarmistus Toimittajan taloudellinen arviointi
Asiakaskentän laajeneminen Yhteismarkkinointimahdollisuus	Sähköiset ratkaisut Sopimusohjaus	Vastuullisuus Sopimukset

Taulukko 2. Hankintojen tehokas johtaminen (Nieminen 2016, 28; Salminen 2018.)

Yrityksen hankintaprosessien johtaminen sisältää kaikki ne toiminnot, jotka ovat tarpeellisia toimittajasuhteiden hoitamisessa liiketoimintastrategian ja tavoitteiden mukaisella tavalla. Hankintaprosessien johtamisella pyritään rakentamaan ja parantamaan hankintaprosesseja organisaation sisällä ja myös yhteistyössä toimittajien kanssa. Hankintaprosessin johtamisen yksi päätavoite on toimittajasuhteiden tehokas hallinta. Tehokas toimittajasuhteen hallinta pitää toimittajasuhteet tehokkaasti yrityksen hallinnassa ja pyrkii rakentamaan oikein valittujen toimittajien kanssa yrityksen toimintaa tukevaa liiketoimintaa. (van Weele 2010, 11; Salminen 2018.)

Usein yritykset pyrkivät hankinnoissa vain kustannusten minimointiin, toiminnan tehostamiseen ja joustavuuteen. Hankintojen kokonaisvaltainen osaaminen ja hankintojen hallinta, johon kuuluvat; hankintojen valmistelut, toimittaja-arvioinnit, hankintojen toteutus, sekä toimitussuhteiden ja koko hankintaverkoston hallinta aiheuttavat yritykselle kustannuksia. On erittäin tärkeää myös kiinnittää huomiota siihen, kuinka hankinnan prosesseja johdetaan, jotta kustannukset pysyvät hallinnassa. (Martinsuo et al. 2016, 310; Salminen 2018.)

4.4 Hankintastrategia

Strategialle on vaikea löytää yksiselitteistä selitystä. ”Mikä on strategia” kysyi Michael Porter (1996) jo vuonna 1996 oman artikkelinsa otsikossa. Mintzberg ja Waters (1985) määrittelevät strategian yrityksen tai organisaation johdon ”suunnitelmiksi” tulevaisuuteen. Strategian muodostaminen määritellään analyttiseksi

pitkän aikavälin tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien muodostamisen prosessiksi. Strategian käsitteestä käydään edelleen keskustelua. (Mintzberg & Waters 1985.)

Strategia on suunnitelma, jonka avulla yritys pystyy hallitsemaan ympäristöään. Strategian avulla tutkitaan yritykselle asetettuja jatkuvuus- ja kehittämistavoitteita ja pyritään saavuttamaan ne mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Kamensky 2004; Salminen 2018). Strategia voidaan myös nähdä yrityksen valitsemana suuntana, jolle täytyy asettaa pelisäännöt. Se edellyttää myös päätöksentekokyvykkyyttä ja menettelytapoja muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksinkertaisimmillaan strategia voidaan nähdä keinovalikoimana tai johdonmukaisena toimintamallina. Strategian tulisi helpottaa käytännön työtä sekä resurssien suuntaamista, koska yhteiset tavoitteet ja keinot ovat kaikkien tiedossa. (Viitala & Jylhä 2011, 69; Salminen 2018.) Strategia tarkoittaa myös pitkän aikavälin suuntaa ja suunnitelmaa. Konfiguroimalla yrityksen omia resursseja, on yrityksen mahdollista saavuttaa kilpailuetua jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian perusvaatimuksen mukaan sen tulisi täyttää yrityksen johdon ja omistajien määrittämien arvot sekä odotukset. (Lysons & Farrington 2012, 33.)

Ilorannan & Pajunen-Muhosen mukaan (2018, 53) hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Ulkoisilla resursseilla tarkoitetaan tässä erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä, joita yrityksen toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat. Tämä määritelmä edustaa perinteistä laajempaa näkökulmaa hankintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 53; Salminen 2018.)

Noin viidesosalla yrityksistä on ylimmän johdon toimesta määritelty hankintastrategia, jota yrityksessä olevan hankinta-asiantuntija pitää käyttökelpoisena ohjeistuksen käytännön hankintatoiminnassa. He mainitsevat, että joissakin yrityksissä hankintastrategia on tehty niin yleisin sanankääntein, ettei se ole käytännöntasolla käyttökelpoinen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 113; Salminen 2018). Hankintastrategian saaminen käytännön hankintatoimintaan on ensiarvoisen tärkeää ja se otettava huomioon jo strategian suunnitteluvaiheessa.

Strategiseen hankintatoimeen liittyy aina myös kokonaisvaltainen laatuajattelu, joka tarkoittaa sitä, että tällöin kaikki arvoa tuottamaton tulisi pystyä poistamaan. Hankintastrategian avulla pyritään saavuttamaan yrityksissä hankintatoimelle määritellyt tavoitteet. Strategian tavoitteena on operatiivisten asioiden mahdollisimman laaja automatisointi ja resurssointi strategiaan, suunnitteluun ja suhteisiin. Suunnittelulla tarkoitetaan tässä nimenomaisesti hankintatoiminnan suunnittelua, jolla pystytään ennakoimaan kysyntä ja tarjonta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 139-143; Salminen 2018.)

Hankintastrategian tulisi siis sisältää suunnitelma hankintojen toteuttamisesta ja hankintatoimen organisoinnista. Kunkin hankintayksikön tai -organisaation tarpeet ja mahdollisuudet niiden toteuttamiseksi tulee määritellä pitkällä tähtäimellä. Hankintastrategian pohjana toimii toimintaympäristön arviointi, hankintojen tarve, käytettävät resurssit, juridiset vaatimukset, menettelytavat, laatu ja tehokkuus, palveluntarjonnan mahdollinen lisääntyminen sekä uudet toimintakäytännöt. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 125; Kurvinen 2016.)

4.5 Hankinnan tavoitteet

Yrityksen hankkiessa jonkun toisen valmistamia tuotteita tai palveluita osaksi omaa tuotantoaan, se asettaa hankinnalle tavoitteita, jotka vaikuttavat sen omaan kilpailukykyyn. Hankinnalle asetetaan myös paljon muita tavoitteita, joista tärkeimmät ovat: toimituskyky, joustavuus, laatu ja kustannustehokkuus. Jos nämä neljä edellä olevaa tavoitetta täyttyy, tuottaa hankinta myös toivottua lisäarvoa yritykselle ja loppuasiakkaalle. (Martinsuo et al. 2016, 311-312; Salminen 2018.) Yksi hankinnan tärkeimpiä tavoitteita on, että yrityksen ulkoiset voimavarat ovat niin hyvin johdettuja, että tarvittavat materiaalit, tai palvelut, sekä kaikki muutkin yrityksen ulkopuolelta hankkimat voimavarat ovat saatavilla tarvittaessa (van Weele 2010, 3).

Toimituskyky liittyy hankittavan tuotteen tai palvelun sisältöön, toimitusaikaan ja toimitusvarmuuteen. Sekä tilaajalla että toimittajalla on tärkeä rooli toimituskyvyn aikaansaamiseksi. Jos tilaaja pystyy ennakoimaan omaa tarvettaan, pystytään tällöin tuottamaan ennakoivaa tietoa ostotarpeesta toimittajalle, joka taas pystyy ottamaan sen huomioon omassa tuotannossaan. Tämä mahdollistaa toimitusvarmuuden parantamisen. Yritys asettaa itse joustavuuteen liittyvät tavoitteet hankinnalle, jotka vastaavasti siirtyvät eteenpäin toimittajien tavoitteiksi. Joustavuusvaatimus liittyy yleensä tuotantomääriin, sisältöön ja toimitusaikaan. (Martinsuo et al. 2016, 312; Salminen 2018.)

Hankinnassa laatu merkitsee sitä, että tilattu tuote tai palvelu sopii suunniteltuun tarkoitukseen sille etukäteen määritellyllä tavalla. Laadulla tarkoitetaan myös virheettömyyttä, koska virheelliset tuotteet, osat tai materiaalit häiritsevät tuotannon toimintaa. Ostaja voi vaikuttaa laatuun määrittelemällä hankittavalle tuotteelle laatuvaatimuksia ja tarkastamalla tuotteet ja materiaalit ennen käyttöönottoa. Kustannustehokkuus on myös yksi hankinnan päätavoitteista. Kustannustehokkuudella tarkoitetaan sitä, että hankintaorganisaatio pyrkii hankkimaan tuotteet ja palvelut mahdollisimman pienillä kokonaiskustannuksilla. Hankintahintaa täydentäviä kustannuksia ovat esimerkiksi kuljetus, vastaanotto, tarkastus, lajittelu, varastointi, hävikki ja ostohallinto. (Martinsuo et al. 2016, 313-314; Salminen 2018.)

Hankinnan tehtävät ja vastuut asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ovat suuret. Hankintaa on jatkuvasti kehitettävä yrityksen strategian mukaisesti. Ei riitä, että hankintaa hoidetaan ainoastaan operatiivisesti ostamalla. Tavoitteiden asetanta ja oikein asetetut tavoitteet yritykselle ovat olennainen osa yrityksen strategiaa. Ilman haastavia, oikein asetettuja ja realistisia tavoitteita yrityksen liiketoiminta ei kehity eikä tuota omistajilleen, asiakkailleen ja henkilöstölle hyötyjä. Sama sääntö toimii myös hankinnan tavoitteiden asettamiseen, joiden täytyy edistää yrityksen liiketoimintaa tehtyyn liiketoimintastrategiaan pohjautuen. Haastavat, mutta realistiset tavoitteet hankintatoiminnalle ovat se työkalu, jolla yritys kytkee yhteen oman hankintastrategian, sekä operatiivisen hankintatoiminnan. (Nieminen 2016, 29.)

4.6 Hankintojen organisointi

Yritysten keskittyessä entistä enemmän ydinosaamiseensa, myös hankintojen merkitys korostuu niissä yhä vahvemmin. Hankittavien materiaalien ja palveluiden volyymit kasvavat, joka johtaa siihen, että hankinnat muuttuvat yhä strategisemmiksi. Tämä taas johtaa koko hankintakentän muuttumiseen, joka pakottaa yritykset miettimään hankintojensa organisoimista mahdollisimman tehokkaaksi. Pienten yritysten pitää pyrkiä hankintojensa organisoinnissa tehokkuuteen, koska käytettävät resurssit saattavat olla hyvinkin rajallisia. Pienissä yrityksissä hankinnoista vastaa yleensä vain yksi hankintainsinööri tai -päällikkö. Jos hankinnat ovat vielä organisoitu niin, että hankinnoista vastaavan henkilön työajasta suuri osa kuluu pelkästään operatiivisten hankinta-asioiden hoitoon, ei strategiselle ja taktiselle hankintojen suunnittelulle ja kehittämiselle jää välttämättä aikaa. (Anttila et al. 2013, 15; Salminen 2018.)

Strategisiin hankintoiminnan tatehtäviin tulisi aina kuulua hankintojen laajempaa johtamista ja ymmärtämistä. Strategisen hankintatoimen tehtävänä on ohjata yrityksen ulkoisia resursseja yrityksen haluamalla tavalla. Strategisia hankintatoiminnan tehtäviä tekevän henkilön vastuulle kuuluu mm. toimittajavalinta, toimittajasuhteiden hallinta, vastuu hankinnan kehittämisestä ja operatiivisten toimintojen tehostamisesta. Strategisella hankintatoimen tasolla päätösten vaikuttava aikajänne on pitkä, usein yhdestä vuodesta ylöspäin ja hankintasopimuksista on yleensä vastuussa yrityksen ylin johto. Mikäli yrityksessä on myös strategisen ja operatiivisen toiminnan välillä oleva taktinen taso, ovat tällöin hankintasopimukset yleensä vain vanhojen sopimusten uusimista. Aikajänne näissä toiminnoissa on yleensä vain joi-tain kuukausia. Taktisen tason päätöksenteosta vastaa yleensä ylin- tai keskijohto. Operatiivisen hankintatason päätökset ovat päivittäin tapahtuvia ja eivät yksittäisinä ole taloudellisesti yritykselle niin merkittäviä. Operatiivisella tasolla päätökset tehdään pääasiassa asiantuntija- tai työntekijätasolla. (Anttila et al. 2013, 16; Salminen 2018.)

Yritysten hankintojen organisoinnissa voi olla suuriakin eroavaisuuksia, vaikka toimittaisiin samalla toimialalla ja hankittaisiin täysin samankaltaisia tuotteita. Jos yrityksen työntekijä joutuu täyttämään tilauslomakkeen halutessaan jonkin tuotteen ja osto-osasto hankkii tämän hänelle, kutsutaan tätä toimintamallia keskiteykiksi hankintaorganisaatioksi. Jos hankintaorganisaatiot on jaettu omiin pienempiin tulosityksiköihin ja tuotu lähemmäs työntekijää, jolloin tavaran tarvitsija otetaan paremmin huomioon, kutsutaan toimintamallia hajautetuksi hankintaorganisaatioksi. Näillä molemmille toimintamalleilla on hyötynsä, mutta myös haittansa eikä täysin oikeaa tapaa ole löydetty. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 318; Salminen 2018.) Seuraavassa on lueteltu keskittämisen ja hajauttamien etuja, sekä myös näiden molempien haittoja:

Keskittämisen etuja:

- Tuo neuvotteluvoimaa ja skaalaetua
- Laajempi standardointi
- Yhteiset, edullisemmat ostohinnat
- Tehokkaampi hankintaorganisaatio, pienemmät hankintakulut
- Henkilöstö erikoistuu, osaaminen kumuloituu ja koulutuksen merkitys lisääntyy
- Tiivis hankintaorganisaatio helpommin johdettavissa, mitata ja palkita
- Pienemmät pääomakulut, varaston hallittavuus helpompaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 318; Salminen 2018.)

Keskittämisen haitat:

- Yksiköiden pääteksenteko rajoittuneempaa
- Standardointi saattaa epäonnistua ja ei ole linjassa strategisten tarpeiden kanssa
- Voi herättää yksiköissä vastarintaa
- Suurempi määrä työntekijöitä
- Hankintahenkilöstön osaaminen jää kapeammaksi, erilaistuminen kärsii
- Hankinnan ammattilaiset ovat kaukana itse hankittavasta tavarasta ja niiden käyttäjistä.

- Kehittäminen kärsii. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 318; Salminen 2018.)

Hajauttamisen edut:

- Rajoitukseton päätöksenteko liiketoiminnan ehdoilla, josta seuraa tulosvastuu
- Tavaroiden tai palveluiden käyttäjät ovat läheisemmässä yhteydessä toimittajaan
- Yhteiset, edullisemmat ostohinnat
- Tehokkaampi hankintaorganisaatio, pienemmät hankintakulut
- Henkilöstö erikoistuu, osaaminen kumuloituu ja koulutuksen merkitys lisääntyy
- Tiivis hankintaorganisaatio helpommin johdettavissa, mitata ja palkita
- Pienemmät pääomakulut, varaston hallittavuus helpompaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 318; Salminen 2018.)

Hajauttamisen haitat:

- Yksiköiden päätöksenteko rajoittuneempaa
- Standardointi saattaa epäonnistua ja ei ole linjassa strategisten tarpeiden kanssa
- Voi herättää yksiköissä vastarintaa
- Suurempi määrä työntekijöitä
- Hankintahenkilöstön osaaminen jää kapeammaksi, erillaistuminen kärsii
- Hankinnan ammattilaiset ovat kaukana itse hankittavasta tavarasta ja niiden käyttäjistä.
- Kehittäminen kärsii. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 319; Salminen 2018.)

Hankintoja organisoidaan monissa yrityksissä myös niin, että yhdistellään hyvinkin luovasti sekä keskitettyä, että hajautettua organisointia. Tällöin pyritään hyödyntämään molempien organisointitapojen hyviä puolia. Tätä tapaa kutsutaan keskitetysti ohjatuksi hankinnaksi tai hybridimalliksi. Hajautetun hankinnan hyödyt tulevat esiin, kun jokainen yksikkö tuottaa toisistaan selkeästi poikkeavia tuotteita

tai palveluita, jolloin keskittämisellä ei saada toivottuja etuja. Keskittämisen edut tulevat näkyviin, kun useat yksiköt hankkivat samoja nimikkeitä, toimittajilla on vahva neuvotteluasema tai hankintavolyymista on merkittävää hyötyä markkinoilla. (Nieminen 2016, 44; Salminen 2018.) Hankintoja on mahdollista jaotella myös kulukohtaisten rakenteiden perusteella. Tällöin nimetty hankintaosasto, tai -organisaatio vastaa esimerkiksi vain yrityksen suorista hankinnoista ja muut hankinnat voivat olla hajautettuna muualle organisaatioon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 58.)

5 HANKINTAOSAAMINEN

5.1 Osaamisen käsite

Turner ja Crawford (1994) jakavat osaamisen henkilökohtaisiin kompetensseihin (personal competences) ja organisaation kompetenssiin (corporate competence). Henkilökohtaisissa kompetensseissa osaaminen on sidoksissa yksittäisiin henkilöihin ja mikäli henkilö poistuu organisaatiosta, se menetetään. Organisaation kompetenssi tarkoittaa organisaation ominaispiirteiden, tietämyksen, taitojen ja motivaatiotekijöiden kokonaisuutta. Organisaation kompetenssi ei ole sidottu henkilöihin, joten sen voidaan katsoa organisaation ”omaisuudeksi”. Organisaation kompetenssi on sulautunut organisaation prosesseihin, mekanismeihin ja järjestelmiin, ja näin ollen se ei niin riippuvainen henkilöstön vaihtuvuudesta. (Turner ja Crawford 1994, 242–243; Kurvinen 2016.)

Toinen tärkeä jaottelu liittyy organisaation toiminnalliseen ulottuvuuteen. Tekniset kompetenssit edustavat organisaation tuotteiden ja palveluiden luomista, tuotantoa ja jakelua. Tekniset kompetenssit mahdollistavat panosten jalostamisen tuotoksiksi. Hallinnolliset kompetenssit mahdollistavat organisaation toimintakyvyn suuntaamalla, integroimalla, kehittämällä, motivoimalla ja kontrolloimalla. Kun organisaatiota tarkastellaan ajallisesta näkökulmasta, operationaaliset kompetenssit keskittyvät ylläpitämään organisaation toimintaa ja ne suuntautuvat nykyhetkeen. Uudistavat kompetenssit suuntautuvat tulevaisuuteen ja mahdollistavat organisaation toiminnan muutokset ja uudelleenmäärittelyt. (Turner ja Crawford 1994, 242–243; Kurvinen 2016.)

Hierarkkisesti ajateltuna osaamista ilmenee organisaatiossa monella eri tasolla. Osaaminen voidaan jaotella: strategiseen osaamiseen, organisaatiolle ominaiseen osaamiseen, toiminnalliseen osaamiseen ja yksilölliseen osaamiseen. Strateginen osaaminen merkitsee organisaation strategian ja ulkoisen toimintaympäristön yhteensopivuutta. Organisaatiolle ominainen osaaminen taas liittyy organisaation kil-

pailuetuun, jonka pohjana ovat organisaatiolle ominaiset teknologiat ja taidot. Toiminnallinen osaaminen määritellään yhteensopivuudeksi organisaation tärkeimpien tekijöiden ja vahvuuksien suhteen tietyissä funktioissa kuten: kehityksessä, tuotannossa, myynnissä, markkinoinnissa jne. Yksilöllinen osaaminen taas koostuu sarjasta tietoja ja taitoja, joiden avulla kukin yksittäinen henkilö kykenee suorittamaan tehokkaasti tietyn tehtävän tai tehtäväkokonaisuuden. Nämä tiedot ja taidot muodostavat yksilön kompetenssin eli pätevyyden. (Baker et al. 1997, 266; Kurvinen 2016.)

Prahalad ja Hamel (1990) tarkastelivat osaamista organisaatioiden omien vahvuuksien kautta. Organisaatioiden ydinosaaminen tai -kompetenssi on heidän mukaansa organisaation kollektiivista tietämystä ja se yhdistää taitoja ja teknologioita. Ydinosaaminen taas on tietylle organisaatiolle tunnuksenomaista, vaikeasti kopioitavaa osaamista. Ydinkompetensseihin keskittyminen voi parhaimmillaan edesauttaa uusien markkinoiden löytymistä ja innovaatioiden syntymistä. (Prahalad ja Hamel 1990; Kurvinen 2016.)

Turner ja Crawford (1994) nimittävät peruskompetensseiksi ne, jotka ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeimpiä. Ne eivät liity pelkästään teknologiaan, vaan ne voivat pohjautua kaikkiin edellä selostettuihin jaotteluihin, joita olivat henkilökohtainen, organisatorinen, tekninen/hallinnollinen ja operationaalinen/uudistava. Tunnusomaisia kompetensseja ovat kaikki ne peruskompetensseista koostuvat kokonaisuudet, joihin organisaation kilpailuetu pohjautuu. Turner ja Crawford (1994, 244–245; Kurvinen 2016.)

Organisaatioissa huomio tulee suunnata ennen kaikkea strategisesti tärkeisiin ydinosaamisiin, eli käännteentekeviin osaamisiin. Ne ovat organisaation uudistumisen ja menestyksen kannalta olennaisia. Ydinosaamisen lisäksi organisaatiolla on myös perus- ja tukiosaamista. Tukiosaaminen koostuu asioista, jotka ovat yritykselle tärkeitä osaamisalueita, mutta organisaation ei välttämättä tarvitse toteuttaa niitä itse, vaan ne voidaan ulkoistaa tai ostaa palveluna, joko kokonaan tai osittain. Tukiosaa-

mista ovat esimerkiksi asiakaspalvelu, siivous-, ravintola- ja kiinteistöpalvelut. Perusosaaminen on toimialan kaikille organisaatioille ominaista ja välttämätöntä osaamista. Tähän kategoriaan kuuluu esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinto, tietotekniikka ja markkinointi. (Hyppänen 2013, 108–109; Kurvinen 2016.)

Sydänmaanlakan (2004a) mukaan osaaminen sisältää tiedon, taidon, asenteen, kokemukset ja kontaktit, jotka synnyttävät hyvän suorituksen tietyssä tilanteessa. Osaamista lähestytään usein vain tiedon näkökulmasta, mutta se on vain yksi osaamisen elementti. Kokemusten merkitys on siinä, että on runsaasti osaamista, joka kehittyy täydeksi vasta laajaa kokemustaustaa vasten. Kontaktien kautta osaamisessa voidaan rakentaa ja hyödyntää verkostoja. Kontaktit linkittävät yksilön osaamisen muiden henkilöiden tai organisaatioiden osaamiseen. Osaaminen on luonteeltaan toiminnallista, sillä se on kykyä toimia ja soveltaa tietoa. Esimerkiksi useat tietävät, miten hyvä johtaja toimii, mutta harva todella osaa tai pystyy toimimaan niin. Osaaminen ei ole osa persoonallisuutta, vaan se syntyy tuloksena oppimisprosessista. Osaamisen kehittäminen edellyttää uuden oppimiskykyä ja virheellisistä toimintamalleista poisoppimista. Hyvän suorituksen pohjana on hyvää osaamista, ja hyvä suoritus taas tuottaa erinomaisia tuloksia. (Sydänmaanlakka 2004a, 150–151; Kurvinen 2016.)

5.2 Hankintaosaaminen

Lappeenrannan teknillisen yliopisto toteutti kyselytutkimuksen, jossa hankintaosaaminen oli jaettu viiteen osa-alueeseen: liiketoimintaosaamiseen, henkilökohtaiseen osaamiseen, johtamisen osaamiseen, hankintatoimeja tukevien alueiden osaamiseen ja toimitusverkoston hallinnan osaamiseen. Nämä osa-alueet jakautuvat vielä yksittäisiin taitoihin. Liiketoimintaosaaminen käsittää: strategisen ajattelun, asiakas- tai loppukäyttäjänäkökulman, erilaistumisen, yleisen liiketoimintaosaamisen, myyntihenkisyyden ja päätöksenteon. Henkilökohtaiseen osaamiseen kuuluvia taitoja ovat: sopimustekniikka, neuvottelutaidot, poikkitoiminnallinen osaaminen, kulttuurien tuntemus, globalisaatioon liittyvät taidot sekä vastuullisuus

ja etiikka. Johtamisen osaamisen taitoihin kuuluvat: projektijohtaminen, prosessi-johtaminen, muutosjohtaminen, toimitusten johtaminen, sekä johtajuuden sisäistäminen ja yleiset johtamistaidot. (Hallikas et al 2011, 20; Kurvinen 2016.)

Hankintatoimea tukevia taitoja ovat esimerkiksi: logistiikka, riskienhallinta, talousosaaminen, tekninen osaaminen, laatuosaaminen, sekä sähköisten työkalujen käytön osaaminen. Toimitusverkoston hallinnan osaaminen käsittää: kokonaiskustannusajattelun, hankintojen suorituskyvyn mittaamisen, toimittajasuhteet, arvo- ketjun, hankintamarkkinatuntemuksen ja palveluhankinnat. Kyselyyn vastanneiden mukaan kaikkien edellä lueteltujen osaamisalueiden kehittäminen on tärkeää, mutta erityisesti liiketoimintaosaamisen kehittäminen nähtiin tarpeellisena. Myös johtamisen osaamisen ja toimitusverkoston hallinnan osaamisen kehittäminen koettiin tarpeellisena. Yksittäisistä taidoista korostettiin: strategista ajattelua, kokonaiskustannusajattelua hankinnoissa, muutosjohtamista, neuvottelutaitoja sekä hankintojen suorituskyvyn mittaamista. (Hallikas et al 2011, 20; Kurvinen 2016.)

Giunipero & Percy (2000) kartoittivat artikkelissaan “World-class purchasing skills: An empirical investigation” tärkeimpiä hankintaosaamisen osa-alueita. Tutkimuksen otoskoko oli yli sata hankintatoiminnoissa toimivaa ammattilaista ja yksittäisten taitojen tärkeyttä tutkijat analysoivat faktorianalyysin avulla. Analysoidun aineiston perusteella yksittäiset taidot koottiin laajempien kokonaisuuksien alle. Kokonaisuuksiksi määriteltiin: strategiset taidot (strategic skills), prosessijohtamisen taidot (process management skills), tiimityötaidot (team skills), päätöksenteko (decisionmaking skills), vuorovaikutustaidot (behavioral skills), neuvottelutaidot (negotiation skills) ja kvantitatiiviset taidot (quantitative skills). Edellä luetellu kokonaisuudet jakaantuivat vielä yksittäisiin taitoihin. Esim. strategisiin taitoihin kuuluivat strateginen ajattelu (strategic thinking), toimittajien arviointi (supply base research), toimittajasuhteiden rakentaminen (structuring supplier relationships), kustannusanalyysi (supplier cost targeting) ja teknologinen suunnittelu (technology planning). Analyysin perusteella viisi tärkeintä taitoa olivat: vuorovaikutus (interpersonal communications), kyky tehdä päätöksiä (ability to make decisions), kyky työskennellä tiimeissä (ability to work in teams), neuvottelu

(negotiations) ja asiakaskeskeisyys (customer focus). Tärkeimmät taidot liittyvät pääosin erilaisiin vuorovaikutusta edellyttäviin osa-alueisiin. Vuorovaikutus suuntautuu toisaalta organisaation ulkopuolelle (esim. neuvottelut toimittajien kanssa, sopimuskauden aikainen toiminta), mutta myös organisaation sisäpuolelle (tiimityö). (Giunipero & Percy 2000; Kurvinen 2016.)

Kun tarkastellaan hankintaosaamista käsittelevää kirjallisuutta voidaan havaita, että osaamisalueita ja yksittäisiä taitoja on niissä lueteltu runsaasti. Organisaatorisella tasolla hankintaosaamiseen liittyy erilaista tietoa, taitoja ja asiantuntemusta, mikä omalta osaltaan johtaa osaamisen ja työtehtävien erikoistumiseen. Haasteena onkin yhdistellä erilaista osaamista hyvin yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi, jotta hankintojen toteuttaminen olisi mahdollisimman optimaalista. (van Weele 2010, 30; Kurvinen 2016.) Sydänmaanlakan (2004b) mukaan ydinosaaminen näyttäytyy organisaatorisella tasolla kuitenkin varsin abstraktina ilmiönä. Kun osaamista tarkastellaan konkreettisemmin, hankintojen menestyksekkäs toteuttaminen koostuu monista eri osa-alueista. Näitä ovat esimerkiksi hankintajuridiikan tunteminen ja soveltaminen, hankinnan kohteen ja toimittajamarkkinoiden tunteminen, sekä vuorovaikutustaidot. (Sydänmaanlakka 2004b, 150; Kurvinen 2016.)

Hankintahenkilöstön vastualueet ja tehtävät voidaan jakaa operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen tasoon. Operatiivisen tason tehtäviä ovat ns. rutiininomaiset tehtävät, kuten tuotteiden, tai palveluiden tilaaminen, sekä toimittajien arviointi ja valvonta. Taktisen tason tehtäviä taas ovat mm. sopimusten valmistelu ja laatiminen. Strategiselle tasolle kuuluvat ne tehtävät ja päätökset, joilla on vaikutuksia yrityksen asemaan markkinoilla pitkällä tähtäimellä. Näin ollen merkittävä osa tästä kuuluu organisaation ylimmän johdon vastuualueelle. Strategisella tasolla laaditaan hankintatoimeja koskevat yleiset menettelyt, tehtäväkuvaukset ja suuntaaviivat. (van Weele 2010, 282–283; Kurvinen 2016.)

Hankintaosaamista tarkasteltaessa on tärkeää nähdä se erillisenä ilmiönä ostamisesta. Organisaatiossa yleensä kaikki osaavat ostaa, mutta vain harva osaa hankkia,

jos asiaa kärjistetyksi tiivistää. Ostamisen kriteeri on yleensä ainoastaan hinta. Hankinnassa tulee ostohinnan lisäksi ottaa huomioon mm. materiaalien hallinta, toimitusajat, toimitusvarmuus, sekä tuotteen laatu. (Ritvanen & Koivisto 2007, 107.)

5.3 Hankintaosaamisen merkitys

Organisaatioiden menestys on sidoksissa henkilöstön osaamiseen, osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä kyvykkyyteen hankkia osaamista. Organisaatioiden uudistumisen ja kilpailukykyyn varmistamiseksi on kiinnitettävä huomiota organisaation johdon ja esimiesten sekä asiantuntijoiden ja työntekijöiden jatkuvaan osaamiseen ja toimintatapojen kehittämiseen. (Hyppänen 2013, 107; Kurvinen 2016.) Kustannusten ja tehokkuuden kannalta hankintaosaaminen keskittyy pääosin juridiseen osaamiseen, hankintamenettelyjen valintaan ja hallintaan, hankinnan sisällön määrittelyyn, tarjouspyynnön laatimiseen, tarjousten valintaan ja vertailuun sekä hankintatoimen seurantaan ja mittaamiseen. (Pekkala & Pohjonen 2014; Kurvinen 2016.)

Yrityksistä kerättyjen tutkimustulosten perusteella hankinnalla on merkittävä vaikutus yritysten kannattavuuteen. Menestyneissä yrityksissä hankinnan tehtäviin rekrytoitiin osaavimpia henkilöitä, jotka omasivat yleistä johtamiskokemusta muista tehtävistä, analyyttistä työtettä ja erityisosaamista hankinnan kohteesta tietyn tuote- tai palveluryhmän alalta. Parhaiten menestyneissä yrityksissä hankintaorganisaatiolle asetettiin tavoitteita ja niiden toteuttamista mitattiin. Mittaamisessa huomioitiin säästöjen lisäksi laajemmat liiketoiminnasta kumpuavat tavoitteet. Parhaissa yrityksissä tehtiin poikkiorganisatorista yhteistyötä hankintaorganisaation ja muiden funktioiden välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 23; Kurvinen 2016.)

Kun tiedostetaan hankintojen kokonaisarvon vaikutus koko yrityksen talouteen ja hankintojen johtamisen muuttunut rooli, luo se painetta hankintaosaamiseen kasvattamiseen yrityksessä. Tämä korostuu etenkin silloin, kun organisaatioiden ul-

kopuolisten resurssien käytön kasvu kiihtyy tulevaisuudessa. Jos yritys toimii sektorilla, jossa se on velvoitettu tekemään julkisia hankintoja, niin hankintaosaamisen tarve eroaa yksityisellä sektorilla tarvittavasta hankintaosaamisesta siten, että julkisten hankintojen toteutuksessa on huomioitava varsin yksityiskohtainen hankintalainsäädäntö, mikä asettaa painetta juridiselle osaamiselle. Hankintatoimen kehittämisessä osaamisprofiilia on laajennettu yksittäisten hankintojen substanssia ja menettelytapoja laajempiin kokonaisuuksiin. Tähän liittyviä termejä ovat esimerkiksi toimittajamarkkinoiden hallinta, toimittajamarkkinatietämys, strateginen osaaminen, sekä verkosto-osaaminen. Hankintaosaamista on myös syvennetty esim. kategoriaosaamisella, kategoriajohtamisella ja erillisten kategoriastrategioiden laatimisella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018; Kurvinen 2016.)

Erillistä hankintaosastoa ei välttämättä tarvita, vaan vastuu strategisen hankinnan tehtävistä voi olla esimerkiksi organisaatiossa olevilla tiimeillä. Näihin tiimeihin voi kutsua jäseniksi myös toimittajien edustajia. Hankintojen johtamiselle on ominaista tulosehjäntävyys ja yrittäjämäinen asenne, lisäksi toimintakulttuuri on osallistavaa ja päätöksenteko konsensushenkistä. Hankintaprosessiin osallistuvan henkilöstön koulutustason tulisi olla korkea. Ammatilliseen osaamiseen kuuluu edellisen vaiheen osaamisen lisäksi strateginen toimitusketjun hallinta ja yleiset johtamistaidot. (Keough 1993; van Weele 2010, 67-72; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 91-94; Kurvinen 2016.)

5.4 Julkisten hankintojen osaaminen

Julkisten hankintojen erityispiirre yksityiseen sektoriin verrattuna liittyy siihen, että julkiset hankinnat painottuvat vahvemmin juridiikkaan. Hankintaprosessin toteuttamisessa tulee noudattaa julkisista hankinnoista säädettyä lainsäädäntöä, JYSE-ehtoja sekä oikeusperiaatteita. Tämä asettaa mm. vaatimuksia siitä, että pelkän prosessin juridisen oikeellisuuden varmistamiseksi vaaditaan julkisten hankintojen sääntelyiden tuntemista ja osaamista soveltaa lainsäädäntöjä hankintoja tehtäessä. Juridisen osaamisen ensisijainen päämäärä on se, että asiat tehdään lainsä-

dännöllisesti oikein. Toisaalta esim. suhteellisuusperiaatteen noudattaminen edellyttää, että hankintamenettelyt, kelpoisuusehdot ja tarjouspyyntöjen sisältö ovat oikeassa suhteessa hankinnan luonteeseen ja arvoon liittyvien seikkojen osalta. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 25; Kurvinen 2016.)

Julkiset hankinnat eivät periaatteessa eroa yksityisen sektorin tekemistä hankinnoista. Hankintalainsäädännön noudattaminen asettaa ns. esiehdon hankintojen toteuttamiselle ja muiden hankintaan liittyvien osaamisalueiden kehittämiseen voi sisältyä myös runsaasti potentiaalia. Voidaan myös kysyä, voisiko yksityisen sektorin hankinnoissa sovellettujen hyvien käytäntöjen soveltamista hyödyntää myös julkisella sektorilla. Julkisen hankintalainsäädännön päätavoitteina on edistää avoimuuden ja syrjimättömyyden periaatteen toteutumista julkisissa hankinnoissa. Kilpailutuksissa tulee noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, sekä edistää kilpailua markkinoilla. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 21; Kurvinen 2016.) Lainsäädännön tavoitteet eivät näin ollen ole irrallaan hankintojen tuloksellisuudesta. Lainsäädännön soveltaminen käytännössä ja hankintojen todellinen, mitattavissa oleva tuloksellisuus voivat kuitenkin olla haastavaa. (Kurvinen 2016.)

5.5 Substanssiosaaminen

Substanssiosaaminen tarkoittaa hankinnan kohteen tuntemusta. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 55) erittelevät hankinnan kohteen sen luonteen mukaan. Hankinta voi olla esim. raaka-aine, tuotannon tarveaine, puolivalmiste, komponentti, valmistuote, investointihyödyke, kunnossapidon tarvike tai palvelu jne. Nämä voidaan jakaa vielä alaryhmiin, kuten terveydenhuollon palvelut, konsultointipalvelut jne. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 55; Kurvinen 2016.) Killen ja Kamauff (1995, 153) käyttivät taas substanssiosaamisesta termiä tuotetietämys, mikä kuvaa läheisesti substanssiosaamista. Siihen kuuluu esim. ymmärrys tietyistä tuotteista tai materiaaleista, hinnoista, pääasiallisista lähteistä (mistä tuotetta voi hankkia markkinoilta), sekä laatuun liittyvistä kysymyksistä ja asiakkaiden vaatimuksista. (Killen ja Kamauff 1995, 153; Kurvinen 2016.)

Tuotteen tai palvelun ominaispiirteet vaikuttavat hankinnoissa tehtäviin valintoihin. Teknisesti monimutkaisissa tuote- tai palveluhankinnoissa teknisten asiantuntijoiden rooli päätöksenteossa on tärkeä. Volyymituotteiden hankinnassa päätöksenteossa on yleensä mukana talousjohtajia tai muuta yrityksen ylintä johtoa. Rutiinihankintojen osalta voidaan päätöksenteko siirtää organisaation alemmille tasoille. Mitä strategisempi tuotteen tai palvelun merkittävyys on organisaatiolle, sitä enemmän ylimmän johdon tulisi olla mukana päätöksenteossa. On myös huomiotava, että pullonkaulatuotteisiin voi usein liittyä merkittäviä riskejä saatavuuden ja toimitusvarmuuden kannalta. Tällaiset tuotteet voivat olla elintärkeitä organisaation toiminnalle, vaikka ne eivät olisikaan rahallisesti merkittäviä. Tämän takia ylimmän johdon on hyvä kiinnittää huomiota myös niihin. (van Weele 2010, 24; Kurvinen 2016.)

Hankinnan substanssiosaamisessa van Weele (2010, 30) korostaa hankintahenkilöstön ja substanssiosaajien välistä yhteistyötä. Tällöin hankintaprosessissa voidaan huomioida useampia näkökulmia eikä keskitytä liikaa vain tuotevaatimusten yksityiskohtaisiin erittelyihin. Äärimmillään vaatimusten määrittely voi olla jopa niin yksityiskohtaista, että seurauksena on potentiaalisten toimittajien rajautuminen monopoliksi. Hankinnoissa tulisi huomioida kokonaisuus, joka koostuu tarpeista, tuotteelle tai palvelulle määritellyistä vaatimuksista, toimittajamarkkinoiden tarjonnasta, sekä toimittajien ominaispiirteistä. Vaikka tuote tai palvelu sopisikin täydellisesti asetettuihin vaatimuksiin, voivat esim. toimittajan taloudellinen tilanne tai toimitusvarmuus tuottaa riskitekijöitä. Tässä suhteessa hankintahenkilöstö toimii liiketoimintojen asettamien vaatimusten ja odotusten ristipaineessa. (van Weele 2010, 30; Kurvinen 2016.)

5.6 Johtamisosaaminen ja strateginen osaaminen

Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa esimiehen tehtäväkenttä jaetaan perinteisesti asiajohtamiseen (management) ja ihmisjohtamiseen (leadership). Jaottelun luonteesta ja tärkeydestä on myös erilaisia näkemyksiä. Liiketoiminnan suunnittelu liitetään yleensä asiajohtamiseen, mutta toisaalta esimies tai johtaja voi suunnitella

liiketoimintaa työntekijöiden kanssa yhteistyössä ja huomioiden työntekijöiden mielipiteet. Tällöin ote voi olla enemmän ihmisjohtamiseen kuuluvaa, jos johtaja osoittaa samalla suuntaa ja sitouttaa henkilöstöä. (Hyppänen 2013, 14; Kurvinen 2016.) Asiajohtamisen osa-alueiksi määritellään tiivistetysti suunnittelu ja budjetointi, organisointi sekä valvonta ja ongelmien ratkaisu. Ihmisjohtamiseen kuvataan kuuluvan suunnan näyttäminen, ihmisten ohjaaminen sekä motivointi. (Kurvinen 2016.)

Hankintojen tavoitteellisella johtamisella on mahdollisuus aikaansaada säästöjä prosessikustannuksissa ja pitkällä aikavälillä on mahdollista aikaansaada myös hankintojen hintojen laskua ja laadun parantumista. Organisaatiossa hankintatoimintaa johtavan tahon tulisi huomioida hankintaosaamisen riittävä keskittäminen, päällekkäisten toimintojen poistaminen, hankintojen kokonaisuuden suunnittelu, hankintavaltuuksien linjaukset, menneiden hankintojen ja prosessien strateginen analysointi sekä asianmukainen koulutus ja ohjeistus. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 11; Kurvinen 2016.)

Tassabehji & Moorhouse (2008, 59.) viittaavat strategisilla hankintojen liiketoimintataidoilla laajempiin strategisiin kysymyksiin ja siihen, kuinka hankinnoilla voidaan vaikuttaa koko organisaatioon. Siihen kuuluu esim. strategisten kumppanuussuhteiden ja liittoutumien suunnittelu ja johtaminen, riskienhallinta ja arvon luominen organisaatiolle. (Tassabehji & Moorhouse 2008, 59; Kurvinen 2016.) Yksittäisen edullisen ostohinnan sijaan strategisessa hankinnassa huomio suunnataan kokonaiskustannusten optimointiin ja hankintakanavien kehittämiseen. Strateginen hankinta edellyttää varsinaisen hankintaosaamisen lisäksi esimerkiksi tuotesuunnittelun ja -kehityksen tuntemusta, yhteistyösuhteita toimittajiin, sekä valmiuksia näiden suhteiden hallintaan. (Ritvanen & Koivisto, 2007, 105; Kurvinen 2016.)

6. TUTKIMUSMETODOLOGIA

6.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Koskisen ja kumppaneiden mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään termejä reliabiliteetti ja validiteetti tavallisesti silloin kun halutaan arvioida kuinka luotettavana voidaan jotakin tutkimusta tai siinä esitettyä väitettä pitää. Vaikka nämä ovat keskeisiä tutkimuksen laadun parantamiseen tähtääviä välineitä, on silti hyvä muistaa mitä varten tutkimus on tehty. Tutkimus ei tähtää ainoastaan virheettömyyteen, tutkimuksen oikeutus on viime kädessä uusi tieto. Reliabiliteetille ja validiteetille ei saa antaa liian suurta painoarvoa, koska periaatteet ovat konservatiivisia sekä johtavat helposti riskien välttämiseen. (Koskinen et al. 2005.)

Validiteetti osoittaa Grönforsin (1982) mukaan sitä kuinka hyvin analyysin käsitellyt indikaattorit ilmaisevat sen, mikä niiden on ollutkin tarkoitus ilmaista. Validiteetti jaetaan sisäiseen, sekä ulkoiseen validiteettiin. Sisäistä validiteettia on tutkimuksissa, joissa eri teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden suhde toisiinsa on looginen. Sisäisen validiteetin tarkistus edellyttää tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti ilmaisee tulkintojen yleistettävyyttä muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Validiteettitarkastelun avulla pyritään ehkäisemään kaksi tutkimuksen kannalta keskeistä virhepäätelmää eli tilanteet, joissa uskomme jonkin asian olevan tosi vaikka se ei sitä ole tai päinvastoin. Validi tieto tarkoittaa yleisimmillään käytännössä sitä, että tutkimuksen löydökset eivät perustu esimerkiksi vääriin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin, jotka on tehty poikkeuksellisesta tilanteesta. Tämän lisäksi tulokset pitäisi olla myös yleistettävissä – vähintäänkin yleistettävyyteen liittyvien perusasioiden eli populaation ja yleistyksen virheellisyyden todennäköisyyden pitäisi olla tiedossa. Sisäinen validiteetti tarkoittaa käännettynä lähinnä velvoitetta olla konsistentti ja on siksi kriteerinä epämääräinen. (Grönfors 1982.)

Grönfors (1982) määrittelee reliabiliteetin, tutkimuksen tai mittauksen kyvyksi antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, kyseessä on siis ristiriidattomuus. Aineisto voi

olla reliaabeli vaikka se ei olisi validi, mutta jos se ei ole reliaabeli niin se ei voi olla validi. Hänen mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Reliabiliteetin tarkistukset voidaan jakaa neljään eri ryhmään. Yhdenmukaisuuden avulla tarkistetaan miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa. Instrumentin tarkkuus määrittää toistuvan ilmiön havainnointitarkkuuden, tätä voidaan varmistaa havainnoimalla samaa asiaa useasti tai kysymällä samaa kysymystä eri muodossa toistamiseen. Instrumentin objektiivisuus tarkistaa miten pitkälle muut ymmärtävät havainnoinnin tekijän tarkoituksen, tätä voidaan varmistaa käyttämällä useaa havainnoijaa saman kohteen tutkimuksessa. Näiden lisäksi ilmiön jatkuvuus ilmaisee jonkin havainnon jatkuvan samankaltaisuuden. (Grönfors 1982.)

Tämän tutkimuksen validiteettia pyritään kasvattamaan aineiston valintavaiheessa siten että tutkimusaineisto kuvaa tutkittavaa aihetta mahdollisimman laajasti, luotettavasti ja monipuolisesti. Luotettavuutta parannetaan tutkimusalueen mahdollisimman tarkalla rajauksella. Tulokset sekä niistä saadut johtopäätökset tullaan rajaamaan niitä koskeviin ilmiöihin, jotka tulevat esille aineistosta. Aineistoista vedettävät johtopäätökset perustellaan mahdollisimman tarkasti sekä niihin johtaneet päättelyketjut tuodaan esille, jotta lukija voi itse tehdä havainnot tutkimuksen luotettavuudesta.

6.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessissa on lähdetty liikkeelle viiden perusaskelen mallista. Ensimmäiseksi on valittu tutkimuksen aihe ja siihen on tutustuttu tarkemmin. Samoin on tutustuttu tehtäväalueeseen ja aiempiin tutkimuksiin. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu myös aiheen tarkka rajaaminen, joka on työn etenemisen ja lopputuloksen kannalta tärkeää. Tutkimuksen toinen vaihe keskittyy tiedon keräämiseen, informaotilähteiden etsintään, sekä muistiinpanojen tekemiseen. Tämän jälkeen tutkimuksen kolmannessa vaiheessa tutkimusaineistoa analysoidaan, tarkastellaan kriittisesti ja arvioidaan saadun aineiston hyödyllisyys. Tehdyn arvioinnin perusteella

aineiston keruuta voidaan jatkaa ja aineistoa voidaan myös karsia. Neljännessä tutkimusvaiheessa aineistot järjestellään loogiseen järjestykseen ja aineistolle suoritetaan analyysit. Tässä vaiheessa myös tulokset todetaan ja arvioidaan tulosten oikeellisuutta. Viidennessä ja tutkimuksen viimeisessä vaiheessa työtä muokataan ja viimeistellään. (Hirsjärvi et al. 2009, 63-65.) Kuvassa 3 on kuvattuna tutkimusprosessi.



Kuva 3, Kuvaus tutkimusprosessista

6.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa lähestytään tutkittavan konsernin hankintoja kahdesta eri näkökulmasta, jotka molemmat vaativat erilaista tutkimustapaa, jolla nykytila pyritään selvittämään. Hankintatoimintojen johtamisen tutkimisessa käytetään teemahaastatteluja ja niiden avulla kartoitetaan kohdeyrityksen hankintojen strategisen johtamisen nykytila. Teemahaastatteluiden tiedonkeruun instrumenttina ovat ihmiset, jonka johdosta ne täyttävät kvalitatiivisen tutkimuksen kriteerit. Tehdyt havainnot perustuvat teemahaastatteluun osallistuvien henkilöiden kanssa käytyihin keskusteluihin. Teemahaastatteluiden kohdejoukko on ennakkoon valittu, lisäksi jokainen haastattelu käsitellään ainutlaatuisena ja aineistoa käsitellään muutoinkin yksilöllisesti. (Hirsjärvi et al. 2009, 164.)

Nimettömänä toteutettava teemahaastattelu valittiin tutkimuksessa käytettäväksi menetelmäksi. Tämän perusteella on saavutettavissa mahdollisimman autenttinen ja todenmukainen kuva tutkittavan konsernin hankintojen johtamisen nykytilasta. Lisäksi on ennalta odotettavissa, että vastauksia on mahdollista saada useasta eri näkökulmasta katsottuna. Teemahaastatteluun valitus aihepiirit ovat myös haastateltaville henkilöille jo ennalta tuttuja, jolloin se hyvä keino tiedon keräämiseen. (Hirsjärvi et al. 2009, 207–209.) Haastattelujen perusteella saatujen tulosten avulla on tarkoitus luoda kehitysehdotuksia konsernin hankintatoimintojen strategiseen suunnitteluun, sekä hankintojen johtamiseen ja kehittämiseen.

Tutkimuksen kvantitatiivinen osuus suoritetaan konsernin ostoreskontrajärjestelmästä saatavan spend-analyysin avulla. Ilman spend-analyysia on hankala lähteä kehittämään hankintoja. Spend-analyysi mahdollistaa tehokkaan hankintatoiminnan kustannusten seuraamisen liiketoiminnassa. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää hankintoja kehitettäessä, kuten hankintojen luokittelussa, hankintakategorioiden ohjauksessa, hankintakustannusten hallinnassa, sekä hankintatoiminnan suunnittelussa ja mittausten seuraamisessa. Se mahdollistaa mm. hankintojen tarkemman seuraamisen ja vastaa kysymyksiin; kuinka paljon hankintoihin kuluu rahaa, mihin se suuntautuu, ketkä ovat toimittaja, milloin ja kenen toimesta. (Huuhka 2016, 50.) Spend-analyysia pidetään strategisessa hankintatoimessa yhtenä tärkeimpänä työkaluna. Selkeän jaottelun ansiosta se mahdollistaa hyvän apuvälineen esimerkiksi toimittajajien hallinnointiin. (Pandit & Marmaris 2008, 5.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat mm. johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely ja hypoteesien tekeminen. Havaintoaineisto on saatettava tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja havaintoaineisto soveltuu myös määrälliseen tai numeeriseen mittaamiseen. Päätelmien teon havaintoaineistosta täytyy pohjautua tilastolliseen analysointiin ja lisäksi tuloksia on pystyttävä havainnollistamaan kuvioin ja prosenttitaulukoin. (Hirsjärvi et al. 2009, 140.) Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu tästä syystä hyvin yritysten hankintojen tutkimiseen, sillä ostotapahtumia on käytössä määrällisesti

paljon. Ostotapahtumia sisältävä ostoreskontrasta saatava laskuaineisto pitää muokata ja järjestellä niin, että tiedot saadaan mahdollisimman helposti käsiteltävään muotoon.

Spend-analyysia apuna käyttäen tutkitaan konsernin kokonaishankinnat vuodelta 2018. Ostoreskontran käyttö analyysin tekemisessä on ainoa tapa saada todellisuutta kuvaava tilanne konsernin hankinnoista, koska konsernissa ei ole käytössä toiminnanohjausjärjestelmää, tai ostotilausjärjestelmää, johon kirjattaisiin kaikki hankinnat. Spend-analyysista saatujen tulosten perusteella suoritetaan kategorianalyysi, jonka avulla havainnollistetaan yrityksen hankintoja ja pyritään löytämään ideoita yrityksen hankinnan kehittämiseksi.

6.4 Haastattelujen toteutus ja analysointi

Hankintojen johtamisen ja kehittämisen nykytilaa konsernissa tutkittiin teemahaastatteluita apuna käyttäen. Teemahaastattelut toteutettiin viidelle henkilölle ennalta sovitusti niin, että haastateltavan henkilön kanssa varattiin etukäteen aika haastattelulle. Haastattelut kestivät keskimäärin 1- 1,5 tuntia. Kestoon vaikutti haastateltavan henkilön ajankäyttö kullakin hetkellä ja se, kuinka paljon hän oli hankintojen kanssa tekemisissä. Varsinaiset haastattelut toteutti konsernin sisäisen tarkastuksen kumppanina oleva tilintarkastusyhteisö. Ulkopuolinen kumppani valittiin haastattelun toteuttajaksi sillä perusteella, että haluttiin saada mahdollisimman neutraali kuva hankintojen nykytilasta. Jos haastattelut olisi tehnyt yrityksen organisaatioon kuuluva henkilö, olisi sillä voinut olla kysymysten asettelun ja varsinaisen haastattelun kulkuun johdatteleva vaikutus. Ennen kaikkea haluttiin rehellinen kuvaus yrityksen hankintatoiminnan nykytilan tasosta, yhtään kaunistelematta ja mahdollisimman kattavasti kartoitettuna.

Haastattelu eteni teemoittain, yhdessä kumppanin kanssa tehdyn haastattelurungon pohjalta. Haastattelut teemoista pyrittiin tekemään mahdollisimman ymmärrettäviä ja kysymykset pyrittiin etukäteen asettamaan mahdollisimman selkeiksi. Haastattelujen aloittamishetkellä tutkimuksen tekijällä ei vielä ollut riittävän tarkkaa

yleiskuvaa konsernin hankinnoista, hankintatoiminnan mahdollisista kehittämis-kohteista ja siitä, kuinka hankintoja konsernissa yleisellä tasolla johdetaan. Haastattelujen yhteenvedona saadut tulokset olivat tutkijalla näin ollen myös osa perehtymisprosessia konsernin talousjohtajan tehtäviin. Kumppanilta saadun palautteen perusteella, haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti oman näkökulmansa konsernin hankintatoiminnasta ja heiltä sai myös hyviä kehitysehdotuksia.

Valitun kumppanin kanssa sovittiin, että he analysoivat haastatteluaineiston teemoittain. Hirsjärvi et al. (2009) mukaan se sopii parhaiten teemahaastattelun analysointitavaksi. Yksittäinen teema käytiin haastateltava kerrallaan läpi ja pääasiat haastattelusta valittu kumppani kirjoitti muistioon. Jokaisen haastateltavan osalta haastattelun tulokset kerättiin yhteen teemoittaisen läpikäynnin jälkeen ja valittu kumppani toimitti haastatteluista loppuraportin, jota tässä tutkimuksessa hyödynnettiin.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Haastatteluiden tulokset

7.1.1 Hankintaperiaatteet

Konsernilla ei ole yhteisesti sovittuja kirjallisia hankintaperiaatteita. Haastateltavat eivät tunnistaaneet, että konsernissa olisi määritelty hankintastrategiaa, hankintapolitiikka, eikä muitakaan hankintoihin liittyviä ns. ylemmän tason periaatteita. Haastattelujen perusteella, niin emo- ja konserniyhtiöiden hallitukset, kuin toimitusjohtajat ovat suullisesti linjanneet hankinnoissa noudatettavia periaatteita. Tällaisia ovat muun muassa paikallisuuden huomiointi, kansainvälisten toimittajien poissulkeminen, useamman toimittajan valitseminen sekä sopimusten jatkaminen hyvien sopimuskumppanien kanssa. Kirjalliset periaatteet selkeyttäisivät ylimmän johdon näkemystä ja edesauttaisivat yhteisten käytäntöjen muodostumista. Esimerkiksi alueellisten yritysten toimintamahdollisuuksien edistäminen voi tietyissä tapauksissa olla ristiriidassa hankittavan kohteen laatu- ja muiden lainsäädäntövaatimusten kanssa.

7.1.2 Hankintaohjeet

Haastatteluissa tuli esille, että konsernilla ei ole kirjallisia hankintaohjeita. Hankintamenettelyt perustuvat omaksuttuihin käytäntöihin ja hankintatarpeen muodostumisen yhteydessä käytyihin sisäisiin keskusteluihin. Haastateltavat toivat esille, että kirjalliset ohjeet yhdenmukaistaisivat hankintakäytäntöjä ja ne osaltaan varmistaisivat lainmukaisuuden ja sen, että hankinnat tapahtuisivat yhtiön kokonaisedun mukaisesti. Konsernitason ohjeessa kuvattaisiin hankintaperiaatteita tarkemmalla tasolla, kuten toimivaltuudet, hankintojen suunnittelu, toteutus, valvonta ja sopimusten hallinta. Ohjeessa tulisi myös määritellä pääsääntöinen hankintatapa, hankittava tuote tai palvelu, sekä kuvata perusteet poikkeaville menettelyille, kuten suorahankintaperusteet. Konsernin Intraan tallennetut osto-ohjeet on laadittu tuoteryhmittäin ja palvelulajeittain. Ohjeet koskevat ostolaskujen käsittelyä ja kiertoa, sekä niiden tietosisältövaatimuksia, mutta ei varsinaisesti hankintamenettelyitä.

Intran sopimuksia koskeva osuus käsittelee sopimusten arkistointia ja tietosisältövaatimuksia. Lisäksi ohjeessa viitataan sopimusperiaatteisiin, mutta haastateltavat eivät tunnistanee yhtiön sopimusperiaatteita.

7.1.3 Hyväksymisvaltuudet

Haastateltavat tunnistivat, että konsernin hyväksymisvaltuudet koskevat ostolas-kujen käsittelyä. Haastateltavat eivät huomauttaneet nykyisistä toimivaltuuksista, eikä heillä ollut niihin liittyviä kehittämistarpeita. Menoon sitoutumiseen (pää-tös hankinnan aloittamisesta, sekä sopimuksen tai tilauksen allekirjoitus) liittyvistä toimivaltuuksista ei ole laadittu sisäisiä ohjeita tai toimivaltavaltuuksia. Menoon sitoutujasta ja sopimuksen allekirjoittajasta käydään tapauskohtaisesti keskustelua. Lisäksi toimitusjohtaja voi viedä asian hallituksen päätettäväksi tai tiedoksi. Haas-tatteluiden perusteella havaittiin, että valtuuksien käyttö vaihtelee konserniyksiköi-den välillä. Myöskään haastateltavat eivät tunnistanee selkeää yhtiökohtaista toi-mintamallia. Haastateltavat viittasivat asemavaltuutukseen, mutta he eivät tunnis-taneet, että siitä olisi ollut kirjallisia dokumentteja.

Haastatteluiden perusteella ostosopimukset allekirjoittavat pääsääntöisesti nimenkirjoitusoikeuden omaava henkilö. Konserniyhtiöissä on nimenkirjoitusoikeuteen liittyvissä käytännöissä myös epäselvyyttä. Emoyhtiössä nimen voi allekirjoittaa yksi henkilö, kun sähkönsiirtoyhtiössä vaaditaan kaksi allekirjoitusta. Menoon si-toutumiseen liittyviä menettelytapoja ei ole määritelty. Tästä johtuen käytännöt voivat poiketa, milloin menoon sitoudutaan tilauksella ja milloin sopimuksella. Hyväksymisvaltuuksien osalta kiinnitettiin huomiota myös siihen, että ei ole sovittu menettelytapoja missä ylitys tulisi käsitellä, jos hallituksen hyväksymä in-vestointi, tai hankinta kilpailutusvaiheessa ylittyy merkittävästi.

7.1.4 Hankintaorganisaatio ja -osaaminen

Konsernilla ei ole keskitettyä hankintaorganisaatiota, eikä hankintatoimea ole eri-tymisesti valtuutettu. Haastateltavien mukaan konsernin toimitusjohtaja vastaa han-kinnoista. Käytännön vastuussa hankittavasta laitteesta tai palvelusta on käytännön

johtaja tai päällikkö. Konsernin hankintaosaaminen on levittäytynyt laajalle, koska liiketoimintayksiköt hoitavat hankinnat itsenäisesti. Tämän seurauksena syvällistä hankintaosaamista ei välttämättä kerry eikä hyvät käytännöt leviä. Tapauskohtaisen harkinnan mukaan hankintaosaamista hankitaan yhteistyökumppanina olevalta asianajotoimistolta. Lisäksi merkittävässä hankinnoissa voitiin hyödyntää muuta ulkopuolista hankintaosaamista. Haastattelujen yhteydessä keskusteltiin niin hankintalakimiehen, kuin -asiantuntijan rekrytoinnista. Osa haastateltavista tunnisti lisäarvon resurssien lisäämisessä hankintajuridiikassa ja toisaalta hankintojen tuke-
missa, mutta selkeää tarvetta ei kuitenkaan koettu.

7.1.5 Hankintojen suunnittelu

Haastattelujen perusteella suurimmat hankinnat ovat osana vuosittaista investointi- ja budjettisuunnitelmaa, jotka yhtiön hallitus hyväksyy. Urakkakohtaiset suunnitelmat laatii vastuujohtaja tai –päällikkö, omin tai osittain ulkopuolisin resurssein. Käytössä on Excel-mallitaulukon lisäksi omia työkaluja. Kaikista investoinnista ei kuitenkaan ole laadittu konsernin Intra-ohjeen mukaista laskelmaa (ohje: 5 teur ylittävistä investoinneista laskelma). Kaikilta osin toiminnanohjauksen järjestelmät eivät riittävällä tavalla tue toiminnan mukaan lukien hankintojen suunnittelua ja budjetointia, sekä seurantaa ja ennustamista. Työ tapahtuu osittain manuaalisesti useita taulukkoja täyttämällä.

7.1.6 Hankintaprosessi

Hankinnoissa on useita toimintatapoja. Tämä johtuu yhtiöiden itsenäisestä hankintavallasta ilman konserniohjeita, mutta myös poikkeavista hankintakohteista ja potentiaalisten toimittajien lukumäärästä. Haastatteluiden perusteella palveluiden kilpailuttaminen on pääsääntö. Valtakunnallista avointa kilpailutusta käytettiin lähinnä hankintalain mukaisissa julkisissa hankinnoissa, joita konsernissa on tehty muutamia, sekä niissä hankinnoissa, joissa alueellisia toimittajia ei juuri ole. Muutoin kilpailutukset järjestetään alueellisesti kohdentaen tarjouspyynnön muutama potentiaaliseen tarjoajaan. Kyseinen menettelytapa voi johtaa siihen, että

myös tieto toimittajista ja markkinahinnoista on alueellista. Kilpailuttamisen pääsäännöstä poikettiin esimerkiksi hankinnan kiireellisyyden tai hankinnan vähäisyyden johdosta. Kiireen tai vähäisen arvon määrittämiseen ei ole kriteereitä. Tällaisiin hankintoihin sisältyy riski, että kilpailutukseen osallistunut tai sen ulkopuolinen toimittaja valittaa. Tarjouspyyntö lähetetään tyypillisesti sähköpostitse.

Osa tarjouspyynnöstä voidaan laatia erilliseen dokumenttiin ja kiireellisissä tapauksissa pyyntö voidaan esittää puhelimitse. Valintakriteerinä on yleensä ”kokonaistaloudellisesti edullisin”. Kokonaistaloudellisesti edullisuutta määrittäviä kriteereitä ei tyypillisesti kuvata tarjouspyynnössä eikä niitä sisäisesti etukäteen määritellä. Niistä on voitu sisäisesti keskustella tarjouspyyntövaiheessa, mutta lopulliset kriteerit määräytyvät tarjousten ja neuvottelujen perusteella. Valitun toimittajan päättämisestä ja päätöksen tiedottamisesta tarjoajille ei ole yhtenäisiä menettelytapoja. Liiketoimintayksiköissä oli laadittu yksittäisiä malliasiakirjoja, joiden avulla hankintoja toteutettiin. Suurimpaan osaan hankintoihin kuuluu neuvottelumenettelyt. Osa haastateltavista kokikin varsinaisen tarjouspyyntövaiheen välivaiheena, koska merkittävimmistä asioista sovittiin neuvotteluissa. Osa hankinta- ja sopimusneuvotteluista suoritettiin yhden henkilön toimesta. Tähän voi sisältyä riski, että toimittajan jakama tieto ei välity riittävän laajasti ja toimittajan mahdollisuus vaikuttaa epäasiallisella tavalla hankintaan kasvaa. Haastatteluista saadun käsityksen mukaan liiketoimintayksiköt eivät pääsääntöisesti keskustele hankinnoista keskenään. Keskustelu olisi paikallaan silloin, kun useampi liiketoimintayksikkö hankkii samalta toimittajalta ja, kun pohditaan sopivaa hankintatapaa.

7.1.7 Hankintasopimukset

Sopimukset laaditaan toimittajan sopimusmallin perusteella, konsernilla ei ole omia sopimusmalleja. Osa liiketoimintayksiköistä oli laatinut kriteereitä, jotka tulee ilmetä sopimuksesta. Sopimusneuvotteluiden yhteydessä voidaan tiedustella lakiasiantoinen näkemystä sopimusluonnokseen. Niiden huomiointi jää konserniyhtiön sopimusyhteyshenkilön harkintaan. Hankinnat perustuvat pääsääntöisesti sopimukseen ja isompien urakoiden osalta ne perustuvat aina sopimukseen. Yksittäisiä hankintoja voitiin laatia tilauksen perusteella. Pääsääntöisesti sopimukset

laadittiin urakkakohtaisesti tai toistaiseksi voimassaoleviksi. Konserniyhtiöissä ei ollut sääntöä sille, kuinka usein voimassaolevat sopimukset kilpailutetaan. Sopimustenhallintaan ei ole työkalua, jonka avulla sopimuksia voitaisiin valvoa ja seurata niiden voimassaoloa. Sopimusten arkistointikäytännöissä oli haastateltavien osalta myös paljon epäselvyyttä, johtuen poistuneesta järjestelmästä, jossa ne olivat aikaisemmin arkistoitu.

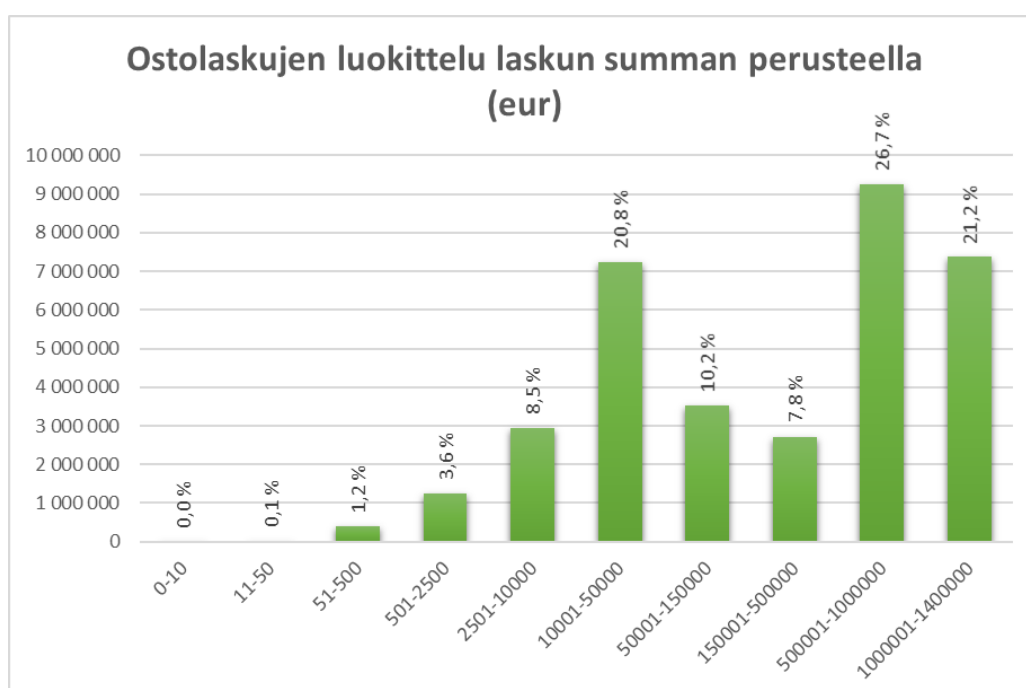
7.2 Ostolaskujen spend-analyysi

Spend-analyysissa tarkasteltiin konsernin vuoden 2018 kokonaishankintoja. Konsernissa liiketoiminnot on osittain hajautettu tytäryhtiöihin. Emoyhtiön liiketoimintoja ovat sähköenergian tuotanto omissa vesivoimalaitoksissa, sekä osakkuusyhtiöiden harjoittama sähköenergian tuotanto. Lisäksi emoyhtiössä on kaukolämmön tuotanto- ja myyntiliiketoiminnot. Sähkön siirto- ja jakeluverkostotoiminta on keskittetty omaan tytäryhtiöön, joka vastaa verkoston rekentamisesta, kunnossapidosta, sekä käytöstä. Siirtoverkoston omistaa emoyhtiö, joka vuokraa verkon siirtoyhtiölle. Sähkön vähittäismyynti on myös keskittetty omaan yhtiöön, joka vastaa sähköenergian myymisestä kuluttajille ja yritykselle. Spend-analyysin ulkopuolelle on jätetty kaikki konsernin sisäiset tapahtumat, sekä sähköenergian hankkimiseen liittyvät kustannukset.

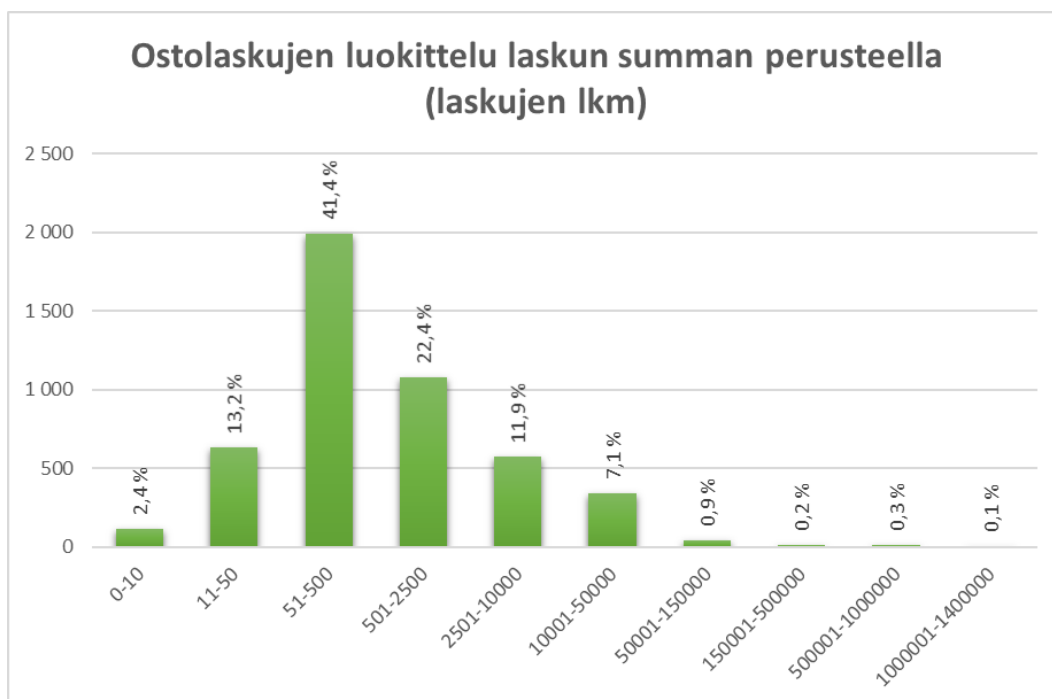
Konsernin kokonaishankinnat vuonna 2018 olivat yhteensä noin 99 miljoonaa euroa. Tästä kokonaismäärästä emoyhtiön osuus oli noin 40 %, siirtoyhtiön noin 57 % ja myyntiyhtiön noin 3 %. Toimittajien kokonaismäärä oli 1072 kappaletta ja keskimääräinen toimittajan laskuttama euromäärä 92.279,63 euroa. Ostolaskujen kokonaismäärä oli 16.323 ja keskimääräinen ostolaskulla laskutettu euromäärä oli 6.060,39 euroa. Ostolaskuja luokiteltiin tämän jälkeen laskun summan perusteella ja emo- ja sähkön siirtoyhtiöstä tehtiin oma luokittelu. Sähkön myyntiyhtiö päätettiin jättää luokittelun ulkopuolelle, koska valtaosa kyseisen yhtiön ostolaskukustannuksista tulee ostetusta sähköenergiasta, joka on rajattu kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle.

7.2.1 Emoyhtiön analyysi

Tässä analyysissä ostot luokitellaan laskujen summien perusteella. Analyysissä ei huomioida hyvityslaskuja. Analyysin tarkoituksena on parantaa ymmärrystä ostojen rakenteesta ja auttaa suunnittelemaan kehitystoimenpiteitä. Emoyhtiössä 47,9 % laskutetuista euroista muodostui 500.000 euroa, tai sitä suuremmista laskuista. Näitä ostolaskuja oli kuitenkin lukumääräisesti alle 50 kappaletta. Emoyhtiön ostolaskumäärästä 57,0 % koostui 500 euroa, tai sen alittavista ostolaskuista (kuva 4).



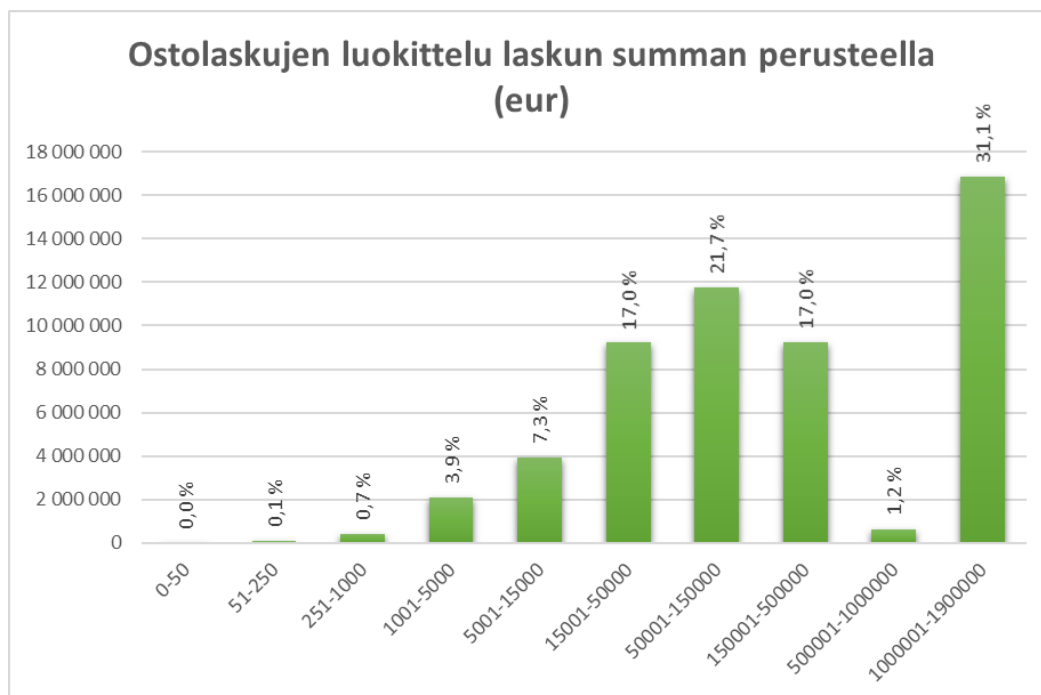
Kuva 4. Emoyhtiön ostolaskujen luokittelu laskun summan perusteella



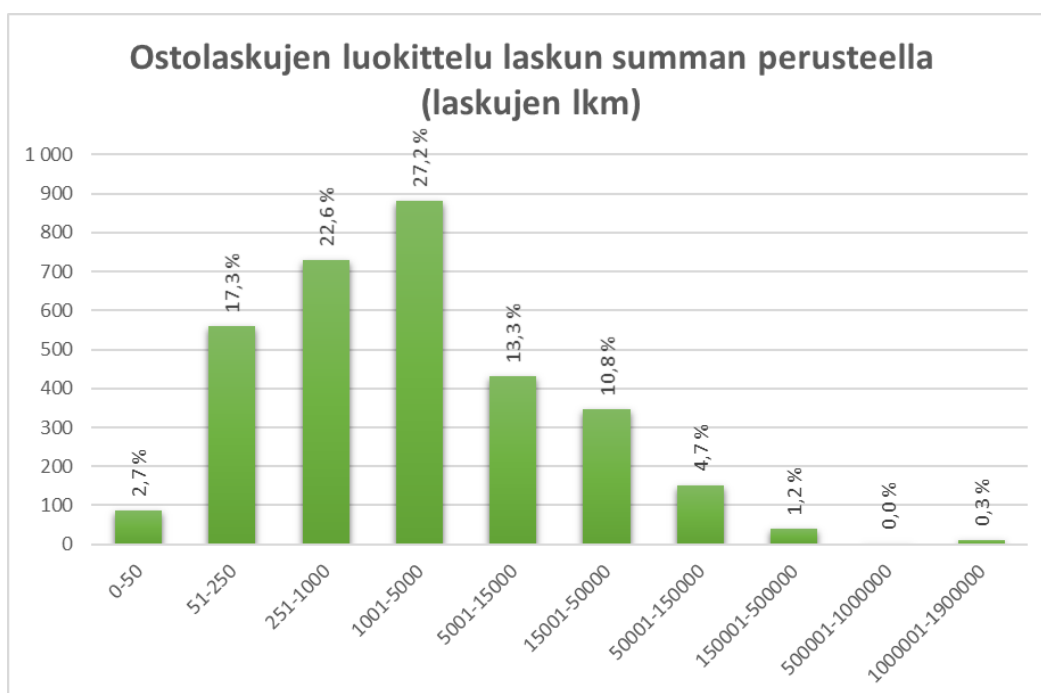
Kuva 5. Emoyhtiön ostolaskujen luokittelu laskun summan perusteella

7.2.2 Sähkön siirtoyhtiön analyysi

Sähkön siirtoyhtiössä 32,3 % laskutetuista euroista muodostui 500.000 euroa, tai sitä suuremmista laskuista (kuva 6). Näitä ostolaskuja oli kuitenkin lukumääräisesti alle 20 kappaletta. Laskujen luokittelujakoa päätettiin sähkön siirtoyhtiön osalta hieman muuttaa, koska euromäärältään aivan pieniä laskuja ei ollut niin paljon kuin emoyhtiössä. Sähkön siirtoyhtiön ostolaskumäärästä 42,6 %:a koostui 1.000 euroa, tai sen alittavista ostolaskuista (kuva 7).



Kuva 6. Sähkön siirtoyhtiön ostolaskujen luokittelu laskun summan perusteella



Kuva 7. Sähkön siirtoyhtiön ostolaskujen luokittelu laskun summan perusteella

7.2.3 Yhteenveto ja havainnot ostolaskujen spend-analyysista

Tämän analyysin tekemiseen päädyttiin sen takia, että sillä pystytään osoittamaan, että konsernissa hankinnat koostuvat pääosin laskutusarvoltaan erittäin pienistä ostolaskuista. Laskunkäsittelykustannukset ovat esimerkiksi samat, oli kyseessä 10

euron arvoinen, tai 1 miljoonan euron arvoinen lasku. Tämän osa-alueen osalta konsernissa on kehityspotentiaalia erittäin paljon. Konserni on ulkoistanut ostolaskujen käsittelyn ja ostoreskontran hoitamisen taloushallinnon kumppanille. Ostolaskujen veloitusperusteena käytetään euroa per ostolasku ja euroa per maksutapahtuma. Jokainen ostolasku muodostaa oman maksutapahtuman. Lisäksi konsernissa on toimittajia yli 1000 kappaletta. Näistä toimittajista 363 kappaletta, joka on noin 30 % toimittajista, on vuoden 2018 aikana laskuttanut konsernia 10000 euron arvosta tai yli. Valtaosa toimittajista noin 70 % on laskuttanut konsernia alle 10000 euroa vuoden 2018 aikana. Toimittajien lukumäärän karsimisella pystytään myös saavuttamaan merkittäviä säästöjä. Jokaista toimittajaa varten täytyy esimerkiksi perustaa taloushallinnon järjestelmässä olevaan toimittajitiedot, joita täytyy myös ylläpitää.

7.3. Katgoria-analyysi

Hankintojen kategorisoinnissa hankinnat päädyttiin jakamaan kahdeksaan eri hankintaperheeseen ja kuhunkin perheeseen sisällytettiin tarvittava määrä alakategorioita, joka auttaa myöhemmin hankintakustannusten seuraamisessa, mahdollisessa toimittajien kategorisoinnissa, mittareiden asettamisessa ja muissa tarvittavissa hankinnan seurannan kehittämistoimenpiteissä. (kuva 8).

Perhe	Kategoria
CAPEX	Kaukolämpöverkostoinvestoinnit Laitos- ja laiteinvestoinnit Sähköverkosto rakentaminen Sähköverkosto tarvikkeet Sähköverkosto suunnittelu Capex Muut
MRO	Käyttö- ja kunnossapitopalvelut Tehdaspalvelut / kiinteistökunnossapito Verkoston ja sähkönsiirron palvelut MRO Muut
TUKIPALVELUT JA HALLINTO	Jätehuolto ja ympäristö Kiinteistöpalvelut Vakuutukset Laki- ja Konsultointipalvelut Resurssipalvelut Mainonta ja viestintä Taloushallinto Sponsorointi Myynti ja asiakaspalvelu Tukipalvelut ja Hallinto Muut
SOLAR & TRAFFIC	Sähköinen liikenne Aurinkosähköjärjestelmät Solar & Traffic Muut
IT	Tietojärjestelmät ICT IT Muut
POLTTOAINEET	Brikitit ja Pelletit Metsäpolttoaineet Polttoöljy Turve
NON-IMPACTABLE	Sisäiset Kantaverkko Palkkasivukulut Viranomaismaksut Sähkön hankinta Verot ja Tullit Non-Impactable Muut
EI KATEGORISOITU	Ei kategorisoitu

Kuva 8, Hankintakategoriat

Row Labels	Summa / 2018
+ NON-IMPACTABLE	-85 491 947
+ CAPEX	-43 338 018
+ MRO	-9 363 477
+ POLTTOAINEET	-5 681 941
+ TUKIPALVELUT JA HALLINTO	-4 595 101
+ IT	-2 441 401
+ EI KATEGORISOITU	-1 691 877
+ SOLAR & TRAFFIC	-141 389
Grand Total	-152 745 151

Taulukko 3. Hankinnant kategorioittain 2018

Kuten taulukosta 3 voidaan havaita, rahamääräisesti suurin hankinnan kategoria koko konsernissa on Non-Impactable -kategoria. Tämä kategoria on määritelty sellaiseksi jonka kustannuksiin ei omilla hankintatoimen toimenpiteillä ole mahdollisuutta vaikuttaa. Tähän kategoriaan sisältyy suurempana eränä sähkön hankinnan kustannukset, jotka on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä kategorissa on mukana myös konsernin sisäinen laskutus konserniyhtiöiden välillä. Konsernin kannalta näitä ei myöskään nähdä hankintana, jossa kassavirtaa siirtyisi konsernin ulkopuolelle. Siksi tämä kokonaisuus on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Kyseeseen kategoriaan sisältyy myös viranomaismaksut, kantaverkkokorvaukset, verot ja tullimaksut.

Suurin kustannuserä, joihin hankintatoiminnalla voidaan vaikuttaa on investoinnit. Seuraavaksi merkittävimmät kustannukset muodostuvat MRO-hankinnoista (engl. Maintenance, Repair, Operating). Tähän sisältyy suurimpana eränä sähkönsiirtoverkoston käyttö- ja kunnossapitokustannukset ja toiseksi suurempana eränä energian tuotannon (lämpö ja sähkö) käyttö- ja kunnossapitokustannukset. Toiseksi suurin kustannuserä, joihin hankintatoiminnalla voidaan vaikuttaa on polttoaineet. Tukipalvelut, hallinto ja informaatioteknikka muodostavat yhdessä kokonaisuuden, mutta tässä kategoriajaottelussa ne on haluttu seurata erillisinä. Ei kategorisoitu on määritelty kategoriaksi, johon menee loput hankinnat, jotka eivät kuulu mihinkään muuhun kategoriaan. Aurinko ja liikenne on kategoriana pieni, mutta sen painoarvo on tulevaisuudessa kasvamassa. Siksi se on haluttu ottaa omaksi seurattavaksi kategoriaksi.

Tämän jälkeen kukin kategoriaperhe ja sen alla olevat alakategoriat sijoitettiin Kraljicin matriisin mukaiseen nelikenttään (taulukko 4).

<p><u>VOLYYMIHANKINNAT</u></p> <p>Capex</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaukolämpöverkostoinvestoinnit - Sähköverkostotarvikkeet - Capex muut <p>MRO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkoston ja sähkönsiirron palvelut - MRO Muut <p>Tukipalvelut ja hallinto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kiinteistöpalvelut - Vakuutukset - Resurssipalvelut - Mainonta ja viestintä <p>Solar & Traffic, kaikki</p> <p>IT</p> <ul style="list-style-type: none"> - ICT - IT muut <p>Polttoaineet kaikki</p>	<p><u>STRATEGISET HANKINNAT</u></p> <p>Capex</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sähköverkostorakentaminen - Sähköverkostosuunnittelu <p>MRO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Käyttö- ja kunnossapitopalvelut - Tehdaspalvelut / kiinteistökunnossapito <p>Tukipalvelut ja hallinto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laki- ja konsultointipalvelut - Taloushallinto - Myynti ja asiakaspalvelu <p>IT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tietojärjestelmät
<p><u>RUTIINIHANKINNAT</u></p> <p>Tukipalvelut ja hallinto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jätehuolto ja ympäristö - Sponsorointi - Tukipalvelut ja hallinto muut <p>Ei kategorisoitu</p>	<p><u>PULLONKAULAHANKINNAT</u></p> <p>Capex</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laitos- ja laiteinvestoinnit

Taulukko 4. Hankintojen kategorisointi Kraljicin matriisin avulla

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Kehityskohteet hankintojen johtamiselle

Täsmä luku keskittyy analysoimaan empiiristä osuutta case-organisaation näkökulmasta ja luvussa esitetään, miten hankintastrategiaa kannattaisi lähteä organisaatiossa kehittämään. Luvussa vastataan alatutkimuskysymykseen ”Miten hankintatoimi tulisi organisoida ja miten sitä tulisi johtaa”. Kirjallisuuskatsausta ja luvun 7 tuloksia hyödyntämällä esitetään kehityskohteet case-organisaatiolle. Valittu energiakonsernilla ei ole käytössä hankintastrategiaa, hankintapolitiikkaa, eikä kunnollisia hankintaohjeita. Hankintoja ovat ohjanneet vain ostolaskujen käsittelyä varten määritellyt hyväksymisrajat, jotka ovat olleet henkilökohtaisia. Hankintatoimen voidaan katsoa olevan lähes täysin hajautettua ja organisaatiossa hankintoja ovat tehneet liiketoiminnoissa useat eri henkilöt, joiden hankintaosaamiseen liittyvä ammattitaito ei ole välttämättä ollut riittävällä tasolla.

Hankintatoiminnan strategista ulottuvuutta ei ole konsernissa juurikaan aikaisemmin mietitty, eikä se ole ollut osana strategiaa. Tässä luvussa on tarkoitus keskittyä hankintatoimen strategiseen puoleen. Konsernin tuloslaskelman mukaiset kokonaiskustannukset ilman arvonnisäveroä vuonna 2018 olivat 48,2 miljoonaa euroa ja hankintakustannukset niistä olivat noin 41,5 miljoonaa euroa, joka vastaa noin 86 %:a kustannuksista. Kokonaiskustannuksiin ei ole sisällytetty konsernin sähkön hankinnan kustannuksia, jotka ovat rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Myöskään korko- ja rahoituskustannukset eivät sisälly kokonaiskustannuksiin. Konsernin hankintoihin tulee lisäksi huomioida konsernin kokonaisinvestoinnit, jotka vuonna 2018 olivat 43,7 miljoonaa euroa. Hankintojen osuus on tällöin yhteensä 85,2 miljoonaa euroa ja on näinollen huomattava.

Konsernille tulisi laatia hankintastrategia. Suositus asioista, jotka hankintastrategiassa tulisi vähintään olla on luetteloitu alla:

- Kuvata hankintastrategian tarkoitus
- Kuvaus konsernin hankinnoista
- Hankintastrategian tavoitteet

- Linjaukset ja rajaukset
- Liiketoiminnan tarpeet
- Hankintojen organisointi ja johtaminen
- Hankintojen mittarit
- Roadmap
- Tavoitteet ja aktiviteetit liiketoiminnoittain

Päätökseen käytettävästä strategiasta voidaan käyttää apuna hankintojen kategorisointia Kraljicin matriisin avulla. Volyymituotteiden kohdalla on tärkeää keskittyä hankintahintojen minimointiin. Hankintoihin tulee käyttää kilpailutettua strategiaa, jonka avulla hinnat saadaan painettua alas. Strategisissa hankinnoissa taas hankintariski on suuri, koska mahdollisten toimittajien lukumäärä on vähäinen tai toimittajavalinnan suorittamista ei ole mahdollista tehdä. Tilanteissa, joissa toimittaja pystytään itse valitsemaan, on tärkeää rakentaa ja kehittää pitkäjänteisesti yhteistyösuhdetta. (Kraljic 1983, Bevilacqua et al. 2002; Jokela 2017)

Ei kategorisoiduissa, niin sanotuissa rutiinihankinnoissa konsernin tulisi panostaa hankintaprosessien tehostamiseen ja operatiivisen hankinnan tehokkuuteen kilpailuttamalla toimittajat. Hankintaan käytetyt resurssit pitää saada pidettyä mahdollisimman pienenä, koska tämän hankintakategorian kokonaiskustannukset ovat vain hieman alle 1,7 miljoonaa euroa. Yhteistyösuhteilla ja kumppaniverkostoilla voidaan saavuttaa pullonkaulahankinnoissa yritykselle räätälöityjä tuotteita ja palveluita. Tällä pystytään kehittämään hankintojen kannattavuutta näissä hankinnoissa.

8.2 Hankintatoiminnan suorituskykymittarit

Hankintatoimen onnistumisen mittaamiselle ei tällä hetkellä ole käytössä lainkaan mittareita. Mittareiden määrittäminen on ainakin alkuvaiheessa haastavaa, koska konsernissa ei ole käytössä yhteistä järjestelmää, josta tarvittavaa seurantadataa olisi mahdollista kerätä. Konsernissa ei siis ole lainkaan käytössä hankintajärjestelmää. Sen hankkimista tulisi vakavasti pohtia, sillä se voisi auttaa esimerkiksi hankintojen mittareiden seuraamisessa, toimittajien suorituskyvyn seuraamisessa

ja voisi samalla toimia pääjärjestelmänä hankintasopimusten arkistoinnissa ja seuraamisessa.

8.3 Hankintatoiminnan prosessien kuvaaminen

Tässä kappaleessa on tarkoitus ehdottaa kuvaus hankintaprosessista, jonka kuvaaminen tulisi myös sisällyttää hankintastrategiaan. Prosessikuvauksessa lähestytään yksinkertaista ostoprosessia teoriassa esitetyn työtulospohjaisen lähestymisen kautta. Liiketoimintaprosessien, joihin hankintatoiminta osaltaan osallistuu, laajempi tulkitseminen vaatii organisaation poikkitaisten toimintojen tarkastelua ja analysoimista, joka ei tämän tutkimuksen puitteissa kuitenkaan ole mahdollista. Prosessien kuvaaminen pohjautuu esitettyihin teorioihin kuvausmetodeista, hankintaprosessista, sekä haastatteluissa saatuihin kommentteihin. Kuvassa 9 on luonnosteltu ehdotus, miltä hankinnan prosessikuvaus hankintastrategiassa voisi näyttää.



Kuva 9. Hankintatoiminnan prosessien kuvaaminen

8.4 Hankintatoimintojen organisointi

Konsernissa ei aikaisemmin ole ollut hankintatoiminnoille erillistä organisaatiota, eikä hankintatoiminnoille ole nimettyä päällikkö- tai johtotason henkilöä, joka vastaisi kokonaisuudesta. Haastattelujen perusteella hankinnoista on viime kädessä vastuussa konsernin toimitusjohtaja. Johnson et al. (2003) tutkivat julkisten organisaatioiden hankintapäälliköiden raportointivastuuta ja sijaintia organisaatiossa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että noin 40 % näistä henkilöistä raportoi talous-

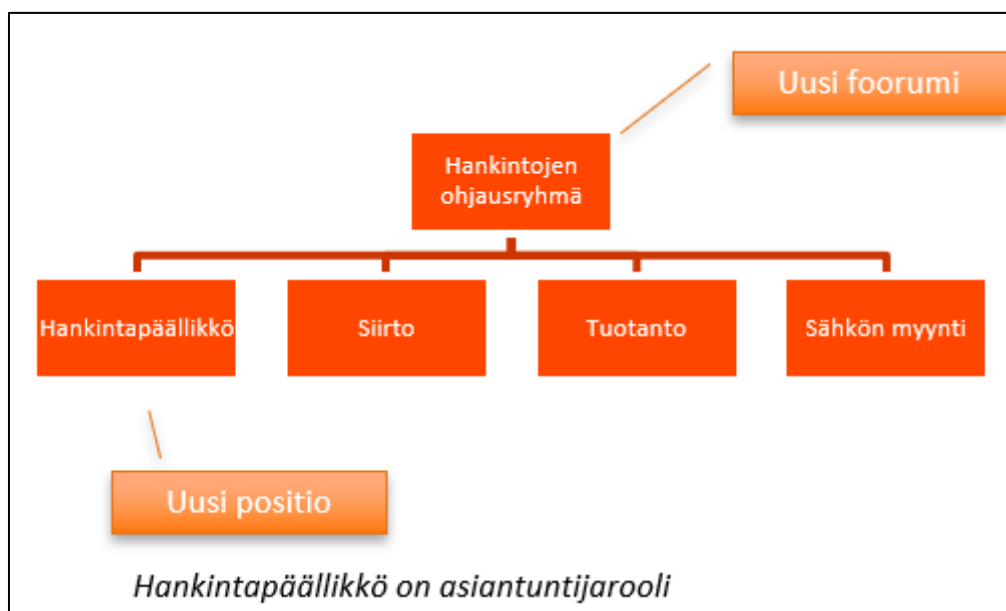
johtajalle. Tähän tutkimukseenkin perustuen hankintatoiminta olisi hyvä olla konsernin talousjohtajan alaisuudessa. Lisäksi konserniin olisi hyvä palkata hankintapäällikkö, joka toimisi koordinoivassa roolissa. Hankintapäällikkö osallistuisi tärkeimpiin hankintoihin ja hankintaneuvotteluihin, järjestäisi säännöllisiä kokouksia, jossa liike- ja tukitoiminnot kertovat tulevat hankintatarpeet, kustannusten kehittymisen, sopimustilanteet ja muut hankintojen koordinoinnin kannalta keskeiset asiat. Hän toimisi myös konserniin hankittavan hankintajärjestelmän pääkäyttäjänä, vastaisi sopimushallinnasta, vastaisi toimittajien kartoituksesta, arvioinnista ja hyväksymisestä. Aikaa myöten kun konsernin hankintatoiminta ja osaaminen kehittyvät, voisi hankintapäällikkön roolia entisestään vahvistaa. Jotta hankintaosaamista saataisiin kerralla nostettua seuraavalle tasolle, tulisi hankintapäällikkö palkata konsernin ulkopuolelta ja yrityksestä, jossa hankinnoissa ollaan huomattavasti kehittyneempiä.

Tehdyn kategoria-analyysin perusteella, konsernissa olisi hyvä asettaa tavoitteeksi joiltain osin myös hankintatoimen keskittäminen. Keskitetyn hankintatoimen perusajatuksena on hankintatoimen vastuuttaminen tietyn määritellyn yksikön vastuulle, jossa hankinnan tehtävistä ovat vastuussa hankintatoimintojen ammattilaiset. Hajautettu hankintatoiminta on keskittämisen vastakohta ja siinä hankinnat toteutetaan liiketoiminta-, osasto-, tai vastuualue kohtaisesti. Hybridimalli on taas nimensä mukaisesti näiden välimuoto, josta löytyy sekä keskitettyä, että hajautettua hankintaa (Joyce 2006). Tämän perusteella konsernin käyttöön soveltuisi hyvin hybridimalli. Nykyisen hajautetusti toteutettujen hankintojen haasteena on se, että hankintoja tekevät henkilöt, joilla on hyvin vähän kokemusta ja erityisosaamista hankintojen tekemisestä. Hankintoja tehdään myös niinsanotusti oman työn ohessa, jolloin niihin käytetty aika jää usein riittämättömäksi ja riskinä voi olla esimerkiksi toimittajien aseman liiallinen korostuminen hankinnoissa. Tästä syystä taloudellisesti arvokkaat hankinnat tulisi keskittää, tai ainakin lisätä niihin hankinta-ammattilaisella olevaa osaamista. Lisäksi hankintoja tehdään erittäin hajautetusti, jota suuri toimittajien lukumäärä ja etenkin niiden toimittajien, joiden lasutusmäärät jäävät vuositason tarkastelussa pieniksi.

Päätös keskitetäänkö vai hajautetaan jonkin tuotteen tai palvelun hankinta, olisi ainakin ensivaiheessa tehtävä tapauskohtaisesti. Keskittämisen ja hajauttamisen hyödyt ja haitat on lueteltu teoriaosuudessa 4.6. Vertailemalla näiden eroja konsernin on helpompi ottaa kantaa, mikä on kullekin hankinnalle soveltuvampi. Vertailuanalyyseissa nousi esiin keskittämisen hyödyistä esim. volyymiedut, aika- ja resurssisäästöt, sekä markkinatietämys. Tulevaisuudessa on tärkeää panostaa konsernissa volyymien tuomiin etuihin, sekä säästöihin taloudellisesti suurissa hankintakokonaisuuksissa. Myös markkinatietämykseen tulee panostaa, jotta hankinnat suoritetaan mahdollisimman tehokkaalla tavalla ja hankinnanammattilaisen toimesta. Keskittämisen haitoista vertailuanalyyseissa nousi esiin reagointikyky liiketoimintakohtaisiin haasteisiin ja ongelmiin. Tämän perusteella osa hankinnoista olisi kannattavaa hajauttaa. Investointi- ja projektihankinnoissa tarvitaan hankittavasta kohteesta ns. substanssiosaamista. Näissä tapauksissa on hajauttaminen järkevämpi vaihtoehto. Kraljicin matriisin perusteella määriteltyihin rutiini- ja volyymihankintoihin soveltuu parhaiten keskitetty hankinta. Strategisiin- sekä pullonkaulahankintoihin soveltuu taas parhaiten hajautettu hankintatoiminto (Karjalainen 2011).

Organisaatiolle tehtyjen haastattelujen yhteydessä keskusteltiin niin hankintalaki-miehen/-asiantuntijan rekrytoinnista. Osa haastateltavista tunnisti lisäarvon resurssien lisäämisessä hankintajuridiikassa ja toisaalta hankintojen tukemisessa, mutta selkeää tarvetta haastateltavat eivät kuitenkaan nähneet. Konsernin kokonaishankintakustannukset ovat kuitenkin merkittävät. Konsernissa ei ole määritelty hankintastrategiaa, ei ole selkeitä toimintatapoja, politiikkoja, tai suorituskykymittareita hankinnoille. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) totesivat kirjassaan, että ilman hankintatoiminnan tarvitsemia resursseja ei ole mahdollista saada aikaan haluttuja tuloksia ja tavoitteita. Ilman aikaansaatuja tuloksia hankintatoiminta ei taas saa tarvitsemaansa arvostusta ja se ei näinollen ole myöskään kiinnostava. Tämä taas johtaa siihen, että halukkuus ottaa hankintatoiminta vastuulleen ei kiinnosta ketään. Sen seurauksena hankinta ei kehity, eikä menesty, eikä saa edelleenkaan tarvitsemiaan resursseja, ja niin edelleen. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018.) Mikäli toimintaa jatketaan kuten ennenkin, niin konsernin hankintatoiminta ei kehity.

Hankintojen ohjausryhmän tehtävänä olisi hankintojen ns. ylätasoin seuranta, kuten strategianmukaisuuden valvonta, ohjeistusten linjaaminen ja mittareiden asettaminen ja seuraaminen. Hankintapäällikkö osallistuisi hankintaprosesseihin, kumppaneiden ja toimittajien väliseen yhteistyöhön, lisäksi konsernin hankintaosaamista, valvoisi hankintaprosesseja, hallinnoisi järjestelmiä, koordinoisi ja kommunikoi ja kehittäisi hankinnan kaikkia hankinnan osa-alueita. Lisäksi hän raportoi hankinnan kokonaisuuden hankintojen ohjausryhmälle. Ostoja koordinoitaisiin kehittämällä liiketoimintojen sisäisiä toimintatapoja ja yhteistyömuotoja. Tavoitteena olisi myös hyödyntää eri liiketoimintojen parhaita käytäntöjä hankinnoissa. Kuvassa 10 on esitys hankintojen organisoinnista.



Kuva 10. Hankintojen organisaatiokaavio

Kehityskohde, joka analyysin perusteella on myös tunnistettu on toimittajasuhteiden hallinnan kehittäminen. Konsernissa ei ole ohjeistusta sille, kuinka toimittajia tulisi kategorisoida ja kuinka niiden kanssa tulisi yleisesti toimia. Toimittajasuhteiden hallintaan täytyy laatia mittaristo, joka huomioi myös muitakin, kuin vain taloudellisia asioita. Kun tämä mittaristo on kehitetty, voidaan sen pohjalta toimittajasuhteita kehittää. Strategisesti tärkeät toimittajat tulee myös pystyä määrittele-

mään ja heidän kanssa täytyy pyrkiä kohti kumppanuussudetta. Kumppanuusstrategian määrittely olisi myös tärkeä saada tehdyksi konsernissa ja tämä olisi yksi selkeä konsernin hankintapäällikön tehtäviin kuuluva osa-alue.

8.5 Hankintaosaamisen vahvistaminen

Kappaleessa 5 käsiteltiin hankintaosaamista ja mm. osaamisen tasoja, joita voitaisiin konsernissa soveltaa hankintaorganisaatioon liittyvään tarkasteluun. Strategisella tasolla käsiteltäisiin ne hankintaorganisaation yleiseen viitekehykseen ja ympäristöön liittyvät ilmiöt. Näitä olisi esimerkiksi suhde laadittuihin strategioihin, organisaatioon tai konserniin kokonaisuudessaan, toimittajamarkkinoihin, strategiin kumppaneihin, toimialueella toimiviin yrityksiin ja elinkeinoelämään. Strategisella osaamisella tarkoitettaisiin tässä yhteydessä kykyä määritellä realistisia strategisia tavoitteita ja toimimista niiden mukaisesti.

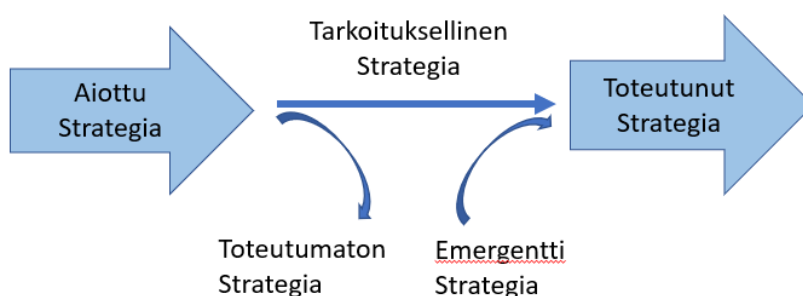
Organisaatiolle ominainen osaaminen taas voisi koostua hankintaan osallistuvien henkilöiden (hankintaorganisaatin) ominaisista piirteistä, jotka olisivat merkityksellisiä onnistumiseksi hankinnoissa. Näitä voisivat olla esimerkiksi hankintaa tukevat tietojärjestelmät, organisatoriset ratkaisut sekä henkilöstön osaamis- ja pätevyysvaatimukset. Toiminnallinen osaaminen liittyisi organisaation hankintaprosessin yhtenäisyyteen. Hankintaprosessin eri vaiheet, kuten kilpailutus, sopimuskauden aikainen valvonta ja kehittäminen, sekä kumppanuusverkoston kehittäminen nivoutuisivat yhteen ehyeksi kokonaisuudeksi. Strategisia valintoja pitäisi pystyä soveltamaan hankintojen suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa. Yksilöllinen osaaminen taas kuvaisi sitä, minkälaista hankintaa tekevien henkilöiden reaalin osaaminen on suhteessa määriteltyihin osaamisvaatimuksiin. Tähän liittyy esimerkiksi ne tiedot ja taidot, joita edellytetään kilpailutuksien läpiviemiseen, hankinta-neuvotteluosaamiseen ja sopimusjuridiikkaan.

Hankintaosaamisen kehittämiseen liittyy samankaltainen paradoksi kuin oppimiseen. Mitä enemmän opitaan, sitä enemmän huomataan, kuinka vähän oikeastaan tiedetään. Mitä enemmän hankintaosaamista kehitetään, sitä isommaksi kasvaa

tunnistettu kehittämispotentiaali. Osaava ja kypsä organisaatio havaitsee yhä enemmän hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. (Schiele 2007; Kurvinen 2016.)

8.6 Strategiapiirteet nykyisessä toiminnassa

Strategioiden alkuperää tutkittaessa nähdään usein eroja sen suhteen, mitä johto tai muu strategiaa suunnitteleva organisaatiotaso suunnitteli, tai aikoi strategian mukaan tehdä, ja mitä organisaatiot todellisuudessa tekivät. Strategiaa voidaankin tämän johdosta käyttää kuvamaan näitä molempia ilmiöitä. Toinen on aiottu strategia ja toinen on toteutunut strategia. Olisikin tämän johdosta olennaisempaa tutkia strategiaa toimintojen virtana, eikä päätösten virtana, koska jälkimmäinen kuvastaa myös aikomuksia. Verrattaessa aiottua strategiaa toteutuneeseen strategiaan voidaan erottaa toisistaan tarkoituksellinen strategia, joka on toteutunut aiotun mukaisesti, sekä aikomuksista huolimatta tai kokonaan niiden puutteesta ilmennyt strategia (ks. Kuva 11). (Mintzberg & Waters 1985.)



Kuva 11. Strategian muodostuminen (Mintzberg & Waters, 1985)

Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään voiko toimia strategian mukaan, vaikka Mintzberg & Waters (1985) määrittelemää aiottua strategiaa ei olisikaan yrityksessä käytössä. Konsernissa ei ole ollut käytössä kirjoitettua hankintastrategiaa, eikä se ole ollut selkeänä osana yrityksen strategiassa, tai liiketoimintojen omissa liiketoimintastrategioissa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toiminnasta ei ole löydettävissä aiotun hankintastrategian piirteitä ja elementtejä.

Myös energia-alalla hankintatoiminto tulisi nähdä muunakin kuin toimintona, jonka ainoa olemassa olon peruste on oikeiden tuotteiden, oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan hankkiminen mahdollisimman edullisesti. Kyseiset hankinnan tehtävät ovat perinteisen operatiivisen ostotoiminnan tehtäviä. Hankintatoiminnalla voidaan saavuttaa yritykselle huomattavasti suurempaa hyötyä, mikäli sitä käsitellään kokonaisvaltaisemmin, strateginen näkökulma huomioiden. Myös tutkitussa konsernissa hankintatoiminnan tulee proaktiivisesti pyrkiä vaikuttamaan toimintaan jatkuvasti ja ennaltaehkäisevästi, ei pelkästään vain reagoimaan akuutteihin hankintatilanteisiin ja niissä tapahtuviin muutoksiin. Hankintatoiminta tulee nähdä konsernin sisällä strategisena ja tasavertaisena toimintona ja ottaa aktiivisesti mukaan poikkiorganisatoriseen työskentelyyn jo suunnitteluvaiheessa. Hankintaorganisaation keskeiset resurssit tulisi suunnata enemmän strategiseen toimintaan, kuten toimittajahallintaan ja toimittajien kanssa tehtävään yhteiseen kehittämiseen, eikä niinkään päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Kehittyvän hankintatoiminnan avulla voidaan luoda konsernille suoria säästöjä hankinnoissa, sekä kilpailuetua muihin toimijoihin nähden, unohtamatta myöskään omistaja-arvon kasvattamista.

9. YHTEENVETO

Tämä tutkimus keskittyi pääasiassa hankintastrategian luontiin valitussa energia-alalla toimivassa konsernissa. Myös hankintatoimintojen johtamiseen, sekä hankintojen kehittämiseen liittyvää aihealuetta tutkittiin. Aiheesta löytyi melko vähän aikaisempaa tutkimusta, joissa olisi nimenomaan tutkittu energia-alalla toimimaa yritystä, joten tältä osin tutkimusongelman voidaan todeta olevan relevantti. Aihetta tutkittiin hankinnan strategisten päätösten, hankintastrategian elementtien näkökulmasta. Nämä hankintastrategian elementit ovat hankintaan liittyviä strategisia valintoja yrityksessä ja niiden avulla voidaan kehittää juuri tietyn yrityksen hankintatoimintaan sopiva strategia (Ahtonen & Virolainen 2009).

Läpikäytyt hankintastrategian elementit olivat hankintojen strateginen merkitys, hankintojen johtaminen ja hankintaosaaminen. Empiirinen osuus pohjautui case-organisaatiolta saatuun aineistoon, jossa oli analysoitu organisaation hankintojen nykytila. Analysointia jatkettiin suorittamalla spend-analyysi vuoden 2018 hankinnoista. Analysoinnissa hyödynnettiin Kraljicin matriisia ja tuloksia käytettiin hyväksi hankintastrategian elementtien analysoinnissa organisaation näkökulmasta. Teoriaosuudessa olleeseen kirjallisuuskatsaukseen tukeutuen ja tutkimuksen empiirisen osuuden perusteella laadittujen analyysien pohjalta tutkitulle organisaatiolle laadittiin ehdotus, kuinka tulisi luoda oma hankintastrategia ja mitä elementtejä strategiaan tulisi sisällyttää. Seuraavaksi tässä luvussa esitellään yhteenveto tuloksista vastaten tutkimuskysymyksiin ja niitä verrataan teoria- ja kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyihin aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimuksen rajaukset ja mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet käydään myös luvussa läpi.

9.1. Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksessa esitettyyn päätutkimuskysymykseen ” Miten tulisi määritellä hankintastrategia case-organisaatiolle?” vastataan kappaleen lopussa. Aluksi käydään läpi alatutkimuskysymykset, jotka auttavat vastaamisessa päätutkimuskysymykseen. Tutkimuksen alatutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Millainen on kohdeorganisaation hankintatoimen nykytila?
- Minkälaisia hankintoja case-organisaatiossa on?
- Miten hankintoimi tulisi organisoida ja miten sitä tulisi johtaa?

Tutkimuksen case-organisaatio Suur-Savon Sähkö -konserni. Konsernin emoyhtiön Suur-Savon Sähkö oy perustettu vuonna 1946. Konserniin kuuluu täysin omistettun sähkönsiirto- ja jakeluyhtiö, jonka toimialue on noin 27 000 kilometriä. Konserniin kuuluu myös sähkön vähittäismyyntiä, sähköisiä liiketoimintoja, sekä aurinkoenergiaratkaisuja tarjoava erillisen alakonsernin muodostava ”yhtiörypäs”. Konsernin emoyhtiöön kuuluu kaukolämmön siirto- ja jakelutoiminnot, sekä kaukolämmön ja sähköntuotantoliiketoiminnot. Tutkimuksessa hyödynnetyn nykytilan analyysiin perustuvan aineiston perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation hankintatoimen nykytilaa voidaan merkittävästi kehittää. Konsernilta puuttuu täysin hankintastrategia, hankintapolitiikka ja hankintatoiminnan ohjeistukset ovat myös melko vajavaiset. Edellä mainittujen asioiden luonti, sekä kehittäminen olivat tämän tutkimuksen lähtökohtana. Teoriaosuuden pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, jonka mukaan konserni tarvitsee erillisen, kattavan ja myös yksityiskohdat huomioivan hankintastrategian ja hankintapolitiikan ja ohjeistuksen, jotta hankintatoimi olisi mahdollisimman tehokas.

Hankintajohtamisen ja hankintastrategian rooli on kasvanut viime aikoina yrityksissä merkittävästi (Ahtonen & Virolainen 2009). Hankintatoiminnan strateginen rooli on muuttunut ja muutoksen eteenpäin ajavana voimana on toiminut informaation kasvanut merkitys, teknologinen monimutkaisuus, digitaalinen informaatioteknologia, sekä globalisaatio (Möller et al. 2005). Hankintastrategian luomiseen tulee sitouttaa yrityksen koko henkilökunta ja tärkeimmät sidosryhmät (Anttila et al. 2013, 3-11). Konsernissa on perustettu oma projekti, jonka tavoitteena on hankintojen kehittäminen. Konsernin hankintakustannukset ovat nykyisin jo lähellä 100 miljoonaa euroa, joten hankinnat on tärkeä panostettava osa-alue organisaatiossa. Sähkönsiirto- ja jakeluyhtiöitä on virainomaisen toimesta velvoitettu inves-

toimaan merkittävästi sähköjakelun häiriöttömyyden turvaamiseen. Se tulee tar koittamaan konsernissa entistä suurempia investointikustannuksia tulevaisuudessa, aina vuoteen 2036 asti, joten hankintojen painoarvo tulee konsernissa kasvamaan entistä merkittävämpään asemaan.

Suurin hankintakategoria konsernissa on selkeästi investoinnit (Capex). Taulu kossa 4 esitellystä, Kraljicin matriisiin perustuvasta hankintojen kategorisoinnista nähdään, että konsernista löytyy hankintoja jokaisesta matriisin kategoriasta. Han kintakokonaisuuksia löytyy määrällisesti eniten volyymihankinnoista, joiden osalta konsernissa tulisi pohtia hankintojen keskittämistä ja kilpailullista strategiaa. Toiseksi eniten hankintoja on strategiset hankinnat -kategoriassa, joissa on kannat tavaa käyttää hajautettua hankintaa ja yhteistyöstrategiaa toimittajien kanssa. Vaikka tutkittu konserni ei varsinaisesti olekaan julkiselle toimialalle kuuluva, voi daan sen ainakin osittain katsoa kuuluvaksi siihen, esimerkiksi omistuspuhjan osalta. Konsernin täytyy esimerkiksi noudattaa lakia julkisista hankinnoista osassa liiketoiminnoistaan. Tutkimus vahvistaa teoriaosuudessa käsiteltyä aihetta, jonka mukaan julkisen sektorin hankintatoimintojen kehittämiseen on alettu panosta maan huomattavasti myöhemmin kuin yksityisellä sektorilla (Tekes 2016).

Päätutkimuskysymykseen ”Miten tulisi määritellä hankintastrategia case-organi saatiolle” vastaminen ei ole aivan yksiselitteistä. Aluksi täytyy lähteä liikkeelle hankintastrategian laatimisesta, jonka on oltava synkroonissa yrityksen tai organi saation liiketoimintastrategian kanssa. Hankintastrategia tulee laatia yritykselle so pivaan muotoon ja siinä tulee keskittyä erityisesti juuri yritykselle tärkeisiin ele mentteihin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että konsernin hankintastrategian määrittelyssä pääpaino tulee olla hankintojen johtamisessa, organisoitumisessa, hankintojen osittaisessa keskittämisessä (hybridimalli) ja strategisissa kumppa nuussuhteiden kehittämisessä toimittajien kanssa. Tutkittu energia-alalla toimivan konserniin voidaan tutkimuksen perusteella seuraavan jäljessä yksityisen sektorin kehittymistä koko hankintakokonaisuuteen kuuluvissa toiminnoissa. Ero on oi keilla kehitystoimenpiteillä kyllä kurrottavissa umpeen. Vanhemmatkin hankinta strategian laatimisessa avustavat työkalut, kuten esimerkiksi Kraljicin matriisi,

ovat iästään huolimatta käyttökelpoisia välineitä strategian kehitykseen, etenkin kun lähdetään kehitystyössä liikkeelle alusta. Nykyisillä globaaleilla ja dynaamisilla markkinoilla toimiville yrityksille ne eivät toki enää pelkästään riitä (Keith et al. 2015, 25-29).

Nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yhteistyösuhteet ovat tärkeitä ja kilpailu on siirtynyt yksittäisten yritysten välisestä kilpailusta kohti verkostojen välistä kilpailua (Ahtonen & Virolainen 2009). Hankintastrategia voidaan määrittellä monella erilaisella tavalla ja sen kehittämiseen on olemassa myös useita erilaisia työkaluja. Tärkeää onkin oppia suunnistamaan erilaisten määritelmien ja työkalujen joukossa. Yhdistämällä niitä oikealla tavalla on mahdollista löytää omaan yritykseen, tai organisaatioon soveltuva kokonaisuus. Näin toimien pysytään saavutetaan kokonaisuutta paremmin palvelevat liiketoimintatulokset, ei pelkästään hankintatulokset.

9.2. Tuloksen arviointia ja jatkotutkimusehdotukset

Tulokset on suunniteltu auttamaan case-organisaatioksi valittua energia-alalla toimivaa konsernia rakentamaan hankintastrategia ja tarvittavat muut hankintatoimintaan liittyvät ohjeistukset. Hankintastrategian tutkimen yksityisellä sektorilla on varsin laajasti tutkittu aihe ja materiaalia oli paljon saatavilla. Energia-alalla toimiviin yrityksiin ei sen sijaan tutkimusta juurikaan ole kohdistettu. Työ keskittyi pääsääntöisesti strategisen hankintatoiminnan osa-alueeseen ja operatiivinen osa-alue jäi vähemmälle. Jatkotutkimus voisi keskittyä esimerkiksi hankintojen operatiivisiin toimintoihin energia-alalla, kuten sopimussisältöihin tai syventyen tarkemmin hankintaprosesseihin. Tutkimuksessa jätettiin tarkoituksella julkiset hankinnat käsittelemättä strategisesta näkökulmasta. Myös tämä voisi olla yksi jatkotutkimuskohde, jossa tutkittaisiin onko niillä vaikutusta hankintastrategian määrittämiseen ja hankintojen johtamiseen. Hankintatoimessa ollaan siirtymässä perinteisestä transaktiopohjaisesta ostaja-myyjä suhteesta, kohti korkeaa yhteistyötä sisältävää hankintasuhdetta, toiselta nimeltään kumppanuutta. Se voisi olla myös hyvä jatko-

tutkimuskohde ja oletettavasti sekin tulee myös energia-alalla nousemaan tulevaisuudessa vahvempaan rooliin. Tulevaisuudessa myös hankkijasuhteiden tavoitteeksi pitää pyrkiä win-win tilanteen saavuttamiseen, jossa sekä ostaja että toimittaja hyötyvät suhteesta (Vitasek et al. 2013, 2).

LÄHDELUETTELO

- Ahtonen A., Virolainen V. (2009). Supply strategy in the food industry – value net perspective. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. Vol. 12, No. 4, August 2009, s.263-279.
- Anttila J-P., Jussila A., & Mikkola M. (2013). Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. VTT Technology 81. Espoo 2013. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2019]. Saatavilla <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>.
- Axelsson, B. & Wynstra, F. (2002). *Buying Business Services*. John Wiley & Sons, West Sussex, United Kingdom.
- Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. (2015). *Procurement Principles and Management*. Eleventh Edition. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Baker, J.C, Mapes, J., New, C.C. & Szwejczeniowski, M. (1997). A Hierarchical Model of Business Competence. *Integrated Manufacturing Systems* 8 (5). 265–272.
- Bensaou, M. (1991). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review*, 35–44.
- Bevilacqua M., Petroni A. (2002). From traditional purchasing to supplier management: a fuzzy logic-based approach to supplier selection. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 5 (3), 235–255.
- Carr, A.S. & Pearson, J.N. (1999). Strategically managed buyer - supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management* 17(5), 497-519.
- Carr, A.S. & Smeltzer, L.R. (1997). An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3 (4), s. 199–207.
- de Arújo, M.C.B., Alencar, L.H., de Miranda Mota, C.M. (2017). Project procurement management: A structured literature review. *International Journal of Project Management* 35. 3. 353-377.
- Dominick, C. (2016). Eight Proactive Procurement Questions, *American Fastener Journal* 32, 3, 8.
- EK. (2017). Julkiset hankinnat. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2019]. Saatavilla <https://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/julkiset-hankinnat/>.

Ellram, L.M., Cooper, M.C. (2014). Supply Chain Management: It's all about the journey, not the destination. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 50, Iss.1, s. 8-20.

Erridge A., Greer J. (2002). Partnership and Public Procurement: Building Social Capital Through Supply Relations. *Public Administration*, 80 (3), 503–522

Eskola, S. & Ruohoniemi, E. (2011). *Julkiset hankinnat*. [E-kirja] Helsinki: Talentum.

Giunipero, L.C. & Percy, D.H. (2000). World class purchasing skills: An Empirical Investigation. *Journal of Supply Chain Management* 36 (3). 4–13.

Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Helsinki: WSOY.

Gelderman, C.J. & van Weele, A.J. (2005). Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. *Journal of Supply Chain Management*.

Gower. (2002). *Gower handbook of purchasing management*. Kolmas painos. Albershot: Gower publishing limited.

Hallikas, J., Immonen, M., Pynnönen, M., Mikkonen, K. (2014). Service purchasing and value creation: Towards systemic purchases. *International Journal of Production Economics* 147. January. 53-61.

Hallikas, J., Koivisto-Pitkänen, M., Kulha, T., Lintukangas, K. & Puustinen, A. (2011). Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa: kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Technology Business Research Center Lappeenranta. Research Reports 26. Lappeenranta.

Hemmer Gudme, O. (2017). A new strategic role for purchasing: business partner for value(s) creation. PDF-julkaisu. Emerald publishing limited.

Hennala, L., Linna, P. & Pekkarinen, S. (2008). Julkisen sektorin innovaatiotoiminnasta. Harmaakorpi, V & Melkas, H. (toim.) *Innovaatiopolitiikka järjestelmien välimaastossa*. Acta, (200).

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Huuhka, T. (2016). *Hankintojen kehittäminen: tehokkaan hankinnan työkalut*. Helsinki: Books on Demand.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Porvoo: Edita publishing Oy

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2018). Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5. painos. Tallinna: AS Pakett.

Johnson, P.F., Leenders, M.R., Flynn, A.E. (2011). Purchasing and Supply Management. 14. painos. New York, McGraw-Hill.

Johson, F.P., Leenders, M.R. ja Mccue, C. (2003). A comparison of purchasing's organizational roles and responsibilities in the public and private sector. *Journal of Public Procurement* (3)1, 57–74. Viitattu 15.9.2019.

Jokela, T. (2017). Hankintastrategian luonti ja kehittäminen julkisella sektorilla – Case Luke. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2019]. Saatavilla https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/143313/progradu_jokela_tero_2.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Joyce, W. (2006). Accounting, purchasing and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal* 11 (3), s.202–207.

Kamensky, M. (2004). Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Karjalainen, K. (2011). Estimating the cost effects of purchasing centralization—Empirical evidence from framework agreements in the public sector. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2): 87–97.

Keith B., Vitasek K., Manrodt K., Kling J. (2015). *Strategic Sourcing in the New Economy - Harnessing the Potential of Sourcing Business Models for Modern Procurement*. Palgrave Macmillan US.

Keough, M. (1993). Bying your way to the top. *The McKinsey Quarterly*. 3. 41-62.

Killen, K. & Kamauff, J. (1995). *Managing Purchasing: Making the Supply Team Work*. Homewood Illinois: Irwin Publishing.

Kraljic P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, 61(5), 109-117.

Knutsson, H. & Thomasson, A. (2014). Innovation in the Public Procurement Process: A study of the creation of innovation-friendly public procurement. *Public Management Review*, 16 (2), 242–255.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä (Ensimmäinen painos)*. Tampere: Vastapaino.

Kurvinen A. (2016). Näkökulma innovatiivisten julkisten hankintojen johtamiseen. Pro gradu –tutkielma, Tampereen yliopisto, toukokuu 2016.

Kuusniemi-Laine, A. & Takala, P. (2008). Julkiset hankinnat: käsikirja. Helsinki: Edita.

Lambert, D., Stock, J.R. & Ellram L.M. (1998). Fundamentals of logistics management. 1998. New York : McGraw-Hill .

Laurila, M. (2010). Organisaation systeemiteoreettinen mallintaminen osaamisen johtamisen ja muutoksen näkökulmasta. Teoksessa: Uotila, T. P. (toim.) Ikku-noita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 293.

Lundström, I. (2011). Kuntien palveluhankintojen murros. Tutkimus kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisesta esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. Acta-väitöskirja. Acta nro 227. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Löppönen, S. (2012). Julkisten hankintojen onnistumisen arviointi ja mittaaminen. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2019]. Saatavilla <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201309271745.pdf>.

Lysons, K. & Farrington, B. (2012). Purchasing and supply chain management. 8. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Matthews, D. (2005). Strategic procurement in the public sector: a mask for financial and administrative policy. *Journal of Public Procurement*. Viitattu 15.9.2019.

Marksides, C. M. (2000). *All the Right Moves: A Guide to Crafting Break-Through Strategy*. Boston: Harvard Business Press.

Martinsuo, M., Mäkinen S., Suomala P. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2016). Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Ensimmäinen painos. Helsinki: Edita.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6(3), 257-272.

Moore, T., Lapan, S. & Quartaroli, M. (2012). Case Study Research. Teoksessa Lapan, S., Quartaroli, M. & Riemer, F. (toim.) *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 265–266.

Möller K., Rajala A., Svahn S. (2005). Strategic business nets – their type and management. *Journal of Business Research*, 58 (9), 1274–1284. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2019]. https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4482595/13.3_JBR%202005%20M%C3%B6ller%20et%20al%20strategic%20nets.pdf

Monczka R, Handfield R, Giunipero L & Patterson J. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management*. South-Western Cengage Learning, USA.

Nieminen, S. (2016). Hyvä hankinta - Parempi bisnes. Helsinki: Talentum pro.

O'Brien, J. (2015). Category management in purchasing: A strategic approach to maximize business profitability. Lontoo: Kogan Page Publishers.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät–Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2): 101–113.

Pandit, K. Marmanis, H. (2008). Spend Analysis. The Window into Strategic Sourcing. U.S.A: J.Ross Publishing.

Pekkala, E. & Pohjonen, M. (2015). Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 7. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Porter, M. (1996). "What is strategy?". *Harvard Business Review* (Marraskuu-Joulukuu), 61-78.

Puustinen, A. (2012). Roles of Capabilities in Purchasing and Supply Management Performance. Lappeenranta University of Technology, School of Business. Master's Thesis.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68 (3). 79–91.

Raudasoja, K. & Johansson, M-L. (2009). Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Juva: WS Bookwell Oy.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. (2007). Logistiikka pk-yrityksissä: Hankinta kilpailutekijänä. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Sakki, J. (2009). Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B – Vähemmällä enemmän. Helsinki: Jouni Sakki Oy.

Salminen, R. (2018). Hankintojen johtaminen ja kehittäminen pk-yrityksessä. . [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2019]. Saatavilla <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149858/Hankintojen%20johtaminen%20ja%20kehittaminen%20salattu%20versio.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Salokoski, P. (2017). Tulevaisuuden energia 2030...2050 [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2019]. Saatavissa: https://tem.fi/documents/1410877/2772829/332_2017_Tulevaisuuden+energia_2030_2050.pdf/4f1c0ec0-58fc-4c1c-9297-7f90ac01615b/332_2017_Tulevaisuuden+energia_2030_2050.pdf

Savolainen, M. (2016). Kategoriajohtaminen hankintatoimen strategisen kehittämisen välineenä. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2019]. Saatavilla https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/120340/Gradu_Maria%20Savolainen.pdf?sequence=2.

Schapper, P.R., Veiga M., João, N. & Gilbert, D.L. (2006). An analytical framework for the management and reform of public procurement. *Journal of Public Procurement* (6)½, 1-26. Viitattu 15.9.2019.

Schiele, H. (2007). Supply-management Maturity, Cost Savings and Purchasing Absorptive Capacity: Testing the Procurement-Performance Link. *Journal of Purchasing & Supply Management* 13 (4). 274-293.

Snider, Keith F. (2006). Procurement leadership: from means to ends. *Journal of Public Procurement*, 274–294. Viitattu 15.9.2019.

Sydänmaanlakka, P. (2004a). Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2004b). Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tassabehji, R. & Moorhouse, A. (2008). The Changing Role of Procurement: Developing Professional Effectiveness. *Journal of Purchasing & Supply Management* 14 (1). 55–68.

Telgen, J., Harland, C. & Knight, L. (2007). Public procurement in perspective. Teoksessa: Knight, L., Harland, C., Telgen, J., Thai, K.V., Callender, G. & McKen, K. (toim.), *Public procurement, international cases and commentary* s. 16–24. Abingdon: Routledge.

Turner, D. & Crawford, M. (1994). *Managing Current and Future Competitive Performance: The Role of Competence*. Teoksessa: Hamel, Gary ja Heene, Aime (toim.) *Competence based competition. The Strategic Management Series*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Uyerra, E. & Flanagan, K. (2010). Understanding the Innovation Impacts of Public Procurement. *European Planning Studies*, 18(1), s. 123–143.

van Weele, A. J. (2010). *Purchasing and supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. Fifth Edition. Singapore: Cengage Learning EMEA.

Verkasalo, J. (2013). Hankintojen toimittajaluokittelu ja toimittajsuhteiden hallinta investointiprojekteissa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2019]. Saatavilla <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201304051138.pdf>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2011). Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K. (2013). Vested Outsourcing. Palgrave Macmillan, 2nd edition.

Watts, C.A., Kim, K.Y. & Hahn, C.K. (1992) "Linking purchasing to corporate competitive strategy", International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 28 No. 4, s.2-8.