

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalous

*Liisa Lappi*

**GLOBAALIN HANKINNAN KEHITTÄMINEN  
TEKNOLOGIATEOLLISUUDEN YRITYKSESSÄ**

Ohjaaja: Tutkijaopettaja Petri Niemi

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b> Liisa Lappi	
<b>Työn nimi:</b> Globaalin hankinnan kehittäminen teknologiateollisuuden yrityksessä	
<b>Vuosi:</b> 2020	<b>Paikka:</b> Jyväskylä
Diplomityö. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto, LUT School of Engineering Science, Tuotantotalouden koulutusohjelma. 86 sivua, 9 kuvaa, 9 taulukkoa ja 1 liite.	
<b>Ohjaaja:</b> Tutkijaopettaja Petri Niemi	
<b>Hakusanat:</b> Hankinta, Globaali hankinta, Menestystekijä	
<p>Globalisaation ja kasvavan kilpailun myötä hankinta on muuttunut yhä globaalimmaksi. Yritykset pyrkivät hyötymään globaalin toimittajamarkkinan eduista, kuten laajemmasta tarjonnasta ja alhaisemmista kustannuksista. Globaali hankinta voi parhaimmillaan tarjota yrityksille mahdollisuuden parantaa kilpailukykyä ja kannattavuutta. Globaaliin hankintaan liittyy kuitenkin paljon haasteita ja erilainen toimintaympäristö vaatii uudenlaisia toimintatapoja sekä ammattitaitoa yrityksen hankintatoimelta.</p> <p>Tämän työn tavoitteena on nykytilan kartoituksen avulla tunnistaa kohdeorganisaation palveluliiketoiminnan näkökulmasta globaalin hankinnan ongelmakohdat ja antaa kehittämissuhteet, joihin keskittymällä yrityksellä on mahdollisuus menestyä globaalissa hankinnassa nykyistä paremmin. Ongelmaa tutkitaan perustuen teoreettiseen viitekehykseen globaalin hankinnan menestystekijöistä. Menestystekijät ovat teoriassa tunnistettuja tekijöitä, joiden on todettu vaikuttavan globaalissa hankinnassa menestymiseen. Päättökäytännönä toimii kohdeorganisaation globaaleille kategoriapäälliköille ja hankinnan esimiehille tehty haastattelu.</p> <p>Kohdeorganisaatio toimii globaalisti, mutta silti suurin osa hyödykkeistä hankitaan Suomesta tai muilta yrityksen lähialueilta. Tämä ei usein ole kannattavin vaihtoehto, kun yrityksessä haluttaisiin tehokkaammin hyödyntää globaalin hankinnan hyödyt ja saada aikaan kustannussäästöjä. Kehittämistoimenpiteitä on aloitettu ja hankinnan merkitys on noussut viime vuosina. Paljon kehitettävää kuitenkin löytyy. Kehittämisessä korostuu yhtenäisten toimintatapojen ja yhteistyön merkitys. Tärkeää olisi myös lisätä kansainvälisten yksiköiden roolia hankinnassa. Työssä esitetään useita kehittämissuhteita, joiden avulla kohdeorganisaation globaali hankinta voidaan viedä seuraavalle tasolle ja minimoida globaalin hankinnan riskit.</p>	

## ABSTRACT

<b>Author:</b> Liisa Lappi	
<b>Subject:</b> Development of global sourcing in technology company	
<b>Year:</b> 2020	<b>Place:</b> Jyväskylä
Master's Thesis. Lappeenranta-Lahti University of Technology, LUT School of Engineering Science, Industrial Engineering and Management. 86 pages, 9 figures, 9 tables and 1 appendix.	
<b>Supervisor:</b> Associate Professor Petri Niemi	
<b>Keywords:</b> Procurement, Global sourcing, Success factor	
<p>Due to globalization and growing competition sourcing has become even more global. Companies want to utilize the benefits of global sourcing such as wider supplier market and lower costs. Global sourcing can be seen as an opportunity to increase the profitability and competitiveness. However, there are many challenges related to global sourcing and for that reason companies need to be able to develop and have professional procurement.</p> <p>The objective of this thesis is to define the problems and development areas related to global sourcing in case company's service business. This is done by analyzing the current state of global sourcing from the service business perspective. By focusing on the right development areas the company has an opportunity to be more successful in global sourcing. Research is based on theoretical framework of global sourcing success factors that have been found to contribute to success in global sourcing. The main research method is to interview global category managers and procurement managers.</p> <p>Case company is operating globally but most of the goods are sourced from Finland or other areas close to the company. This isn't always the most profitable option and the company would like to utilize the benefits of global sourcing more effectively. The importance of procurement has increased during the recent years and the possibilities for cost reduction have also been recognized. However, there is still much to improve. The importance of common operating methods and cooperation is emphasized in development. It would also be important to increase the role of global locations. Development based on success factors can take the global sourcing to the next level and help to minimize the risks of global sourcing.</p>	

## **ALKUSANAT**

Alkuun haluaisin kiittää kohdeorganisaation edustajia, jotka ovat olleet apuna diplomityöni toteuttamisessa. Erityiskiitos Mikolle mielenkiintoisen diplomityöpaikan tarjoamisesta ja työn ohjaamisesta. Lisäksi haluan kiittää Petri Niemeä loistavasta työn ohjauksesta ja näkökulmista, jotka auttoivat työn edistymisessä.

Haluan kiittää perhettäni ja Tonia, jotka ovat olleet tukemassa koko matkan ajan alusta loppuun. Iso kiitos myös ihanille ystäville, jotka teitte opiskeluaikasta parasta aikaa ikinä, hauskeempaa kuin olisin ikinä osannut kuvitella. Onneksi hauskuus ei lopu tähän, vaikka uusi sivu elämässä kääntyykin valmistumisen myötä.

Jyväskylä, 12.7.2020

Liisa Lappi

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>7</b>
1.1	Tausta.....	7
1.2	Tavoitteet ja rajaus.....	8
1.3	Tutkimusprosessi ja -menetelmät .....	9
1.4	Työn rakenne .....	11
<b>2</b>	<b>Strateginen ja globaali hankinta .....</b>	<b>13</b>
2.1	Hankinnan merkitys liiketoiminnassa.....	13
2.2	Kategoriajohtaminen.....	15
2.3	Hankinnan maturiteetti .....	18
2.4	Kansainvälisestä hankinnasta globaaliin hankintaan.....	21
2.5	Globaalin hankinnan hyödyt.....	23
2.6	Globaalin hankinnan haasteet .....	24
2.7	Globaalin hankinnan menestystekijät .....	27
2.8	Teoreettinen viitekehys.....	36
<b>3</b>	<b>Globaali hankinta kohdeorganisaatiossa.....</b>	<b>38</b>
3.1	Kohdeorganisaation esittely.....	38
3.2	Datan kerääminen ja haastattelututkimuksen toteutus.....	39
3.3	Globaalin hankinnan nykytila.....	41
3.4	Yhteenveto globaalin hankinnan ongelmakohdista .....	61
<b>4</b>	<b>Kehittämissuhteet.....</b>	<b>63</b>
<b>5</b>	<b>Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....</b>	<b>70</b>
5.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	70
5.2	Tulosten arviointi ja johtopäätökset.....	74
5.3	Jatkotutkimus .....	76
<b>6</b>	<b>Yhteenveto .....</b>	<b>77</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>79</b>
	<b>Liitteet.....</b>	<b>84</b>

## KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Tutkimusprosessin eteneminen .....	10
Kuva 2. Hankinnan johtaminen: kustannusten, arvon ja riskien tasapaino .....	14
Kuva 3. Esimerkki kategoriahierarkiasta.....	16
Kuva 4. Kategoriaprosessin vaiheet.....	17
Kuva 5. Keoughin laajennetun kehityskaarimallin vaiheet .....	19
Kuva 6. Globaalin hankinnan tasot.....	21
Kuva 7. Prosessien kehittämisen vaiheet.....	29
Kuva 8. Hankintojen organisoinnin peruseriaatteet.....	32
Kuva 9. Hankinta matriisiorganisaatiossa .....	49
Taulukko 1. Tiivistelmä globaalin hankinnan hyödyistä ja haasteista .....	27
Taulukko 2. Globaalin hankinnan kustannusten jaottelu.....	35
Taulukko 3. Teoreettinen viitekehys globaalin hankinnan kehittämiseksi.....	37
Taulukko 4. Haastateltavan toimenkuva ja haastattelun kesto .....	41
Taulukko 5. Hankintojen maantieteellinen jakautuminen .....	42
Taulukko 6. Puutteelliseksi koetut resurssit .....	56
Taulukko 7. Toimintaohjeiden hyödyntämiskohteita perustuen haastatteluihin .....	58
Taulukko 8. Yhteenvedo havaituista ongelmakohdista .....	62
Taulukko 9. Kehittämissuositukset ja niiden avulla saavutettavat hyödyt.....	64

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta

Hankintatoimen merkitys yritysten kilpailukyvyille ja taloudelliselle tulokselle on korostunut viime vuosina. Hankinta on aiemmin nähty vain operatiivisena toimintana, jonka tavoitteena on ostaa hyödykkeitä. Strategisen hankintatoimen ja hankinnan systemaattisen kehittämisen merkitys on kuitenkin kasvanut viimeisten vuosien aikana. Tämä näkyy niin tutkimuksessa kuin yritysmaailmassakin. Yritykset panostavat hankintaan entistä enemmän ja nimenomaan strategiseen hankintatoimeen, jonka tavoitteena on kehittää hankintaa pidemmän aikavälin suunnitelmilla ja toimenpiteillä. Parhaimmillaan hankintatoimi voi toimia liiketoiminnan vauhdittajana ja mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan siirtymisen uudelle tasolle. (Huuhka 2019, s. 11; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 14-15)

Globaali hankinta voidaan nähdä strategisena lähestymisenä hankintojen toteutukseen. Globaali hankinta on yleistynyt parin edellisen vuosikymmenen aikana ja viimeisten vuosien aikana kehitys on ollut entistä nopeampaa. Yritysten välinen kilpailu on koventunut ja globaalin hankinnan kehittäminen voidaan nähdä vastauksena kilpailuun ja asiakkaiden kasvaviin odotuksiin. (Khan & Yu 2019, s. 40-41) Usein globaali hankinta kuitenkin nähdään yhteiskunnassa uhkana, joka tarkoittaa työn siirtämistä ulkomaille halvemman tuotannon perässä ja kotimaisen työvoiman kysynnän vähentymistä. Haaparannan (2013) mukaan globaali hankinta on kuitenkin päinvastoin erittäin tärkeää Suomen ja suomalaisten yritysten kilpailukyvyille. Globaalien tuotantoketjujen käyttö lisää kotimaahan jäävien toimintojen tuottavuutta ja mahdollistaa niiden laajentamisen ja uusien toimintojen perustamisen. Tästä syystä globaalia hankintaa voidaan pitää myös yhteiskunnallisesti tärkeänä. (Haaparanta 2013)

Yli maiden rajojen hankkiminen mahdollistaa pääsyn laajemmille toimittajamarkkinoille tarjoten muun muassa kustannuksiltaan kilpailukykyisempiä vaihtoehtoja sekä laajemman tuote- ja palvelutarjonnan. Laajempi kansainvälinen toimintaympäristö ja toimitusketjun monimutkaistuminen tuovat kuitenkin mukanaan uusia haasteita, jotka yrityksen täytyy pystyä hallitsemaan, jos globaalin hankinnan hyödyt halutaan saada tehokkaasti käyttöön.

Tästä syystä globaalin hankinnan tulee olla järjestelmällisesti organisoitua ja sen toteutukseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Monczka et al. 2014, s. 375)

Diplomityö toteutetaan kohdeorganisaatioon, joka toimii globaalissa ympäristössä. Yrityksellä on toimipisteitä, asiakkaita ja toimittajia ympäri maailmaa. Toiminta on globaalista ja on tärkeää, että myös hankinnassa pystytään hyödyntämään globaalin markkinan tarjoamia etuja. Myös suurimmat kilpailijat pyrkivät hyötymään globaalista hankinnasta, minkä takia tehokkaasti toteutettu ja kustannuksiltaan kilpailukykyinen hankinta on avainasemassa koko yrityksen toiminnan kannalta. Globaalin hankinnan hyödyt halutaan saada käyttöön tinkimättä kuitenkaan laadusta ja yrityksen eettisistä ja ekologisista arvoista.

Kohdeorganisaatio on jo vuosia hankkinut hyödykkeitä globaalisti. Vaikka globaalin hankinnan suunta on ollut hyvä, kehitys on ollut hidasta ja edelleen suurin osa hankinnoista tehdään kotimaasta tai yrityksen lähialueilta, vaikka se ei usein ole kannattavin vaihtoehto. Tässä työssä pyritään tunnistamaan ne haasteet ja ongelmakohdat, jotka hidastavat yrityksen globaalin hankinnan tehokasta toteutusta ja tavoitteiden saavuttamista. Työssä aihetta lähestytään yrityksen palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Samoja haasteita on kuitenkin myös yrityksen muussa liiketoiminnassa ja tutkimustulosten soveltaminen koko yrityksessä on mahdollista.

## **1.2 Tavoitteet ja rajaus**

Työn tavoitteena on palveluliiketoiminnan näkökulmasta toteutetun nykytilan kartoituksen avulla tunnistaa kohdeyrityksen globaalin hankinnan ongelmakohdat, jotka hidastavat globaalin hankinnan tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi tavoitteena on nykytilan ja ongelmakohtien pohjalta määritellä kehittämisehdotukset globaalin hankinnan kehittämisen tueksi.

Tavoitteita lähestytään kahdella tutkimuskysymyksellä. Nämä tutkimuskysymykset ovat:

- Millainen on kohdeyrityksen globaalin hankinnan nykytila palveluliiketoiminnan näkökulmasta, ja mitkä tekijät hidastavat globaalin hankinnan tavoitteiden saavuttamista?



- Miten globaalia hankintaa voidaan kehittää?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä: ”Millainen on kohdeyrityksen globaalien hankinnan nykytila palveluliiketoiminnan näkökulmasta, ja mitkä tekijät hidastavat globaalien hankinnan tavoitteiden saavuttamista?” pyritään ymmärtämään tämän hetkistä globaalien hankinnan tilaa kohdeyrityksessä. Nykytilan ymmärrys toimii pohjana ongelmakohtien kartoittamiselle. Tarkoituksena on pyrkiä tunnistamaan ja ymmärtämään haasteita ja puutteellisia toimintatapoja, jotka liittyvät globaalien hankinnan toteutukseen kohdeorganisaatiossa ja selittävät, miksi kaikkia tavoitteita ei olla saavutettu. Tämä ymmärrys kerätään tarkastelemalla globaaliin hankintaan liittyvää dataa palveluliiketoiminnan osalta sekä haastattelemalla kohdeorganisaation palveluliiketoiminnan hankintahenkilöstöä.

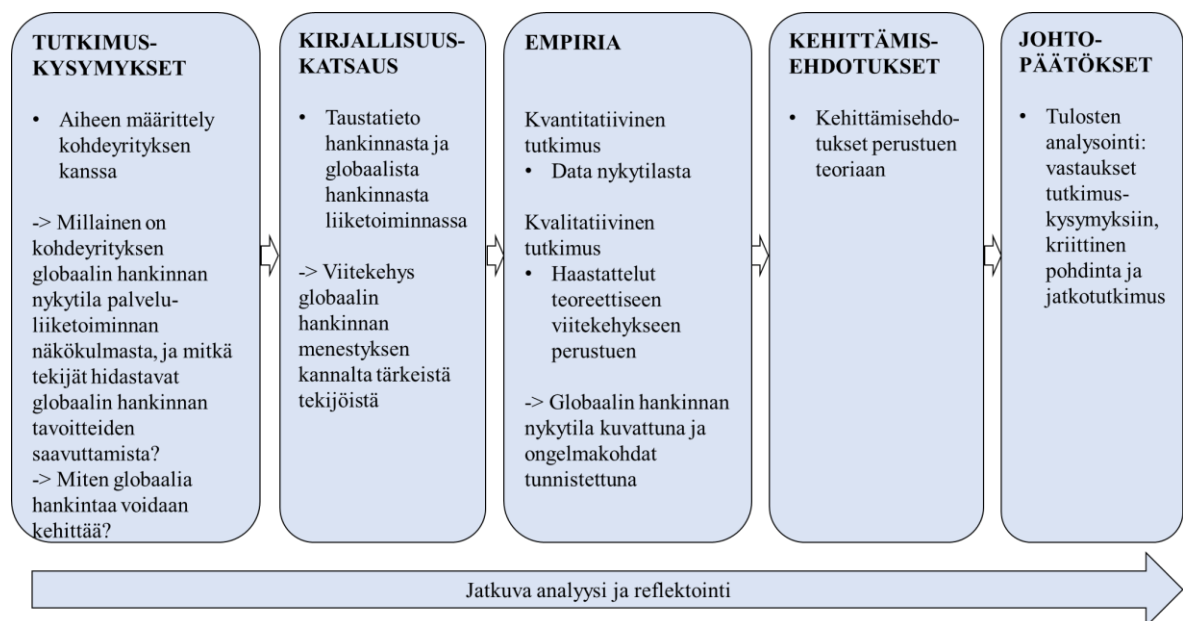
Toisella tutkimuskysymyksellä ”Miten globaalia hankintaa voidaan kehittää?” halutaan löytää ratkaisuja ongelmakohtiin, jotka työssä on tunnistettu. Näiden kehittämisehdotusten avulla kohdeorganisaatiossa pystytään kehittämään globaalia hankintaa, jotta halutut tavoitteet voidaan jatkossa saavuttaa.

Kohdeyritys jakautuu useaan eri liiketoiminta-alueeseen. Tämä tutkimus on rajattu tarkasteltavaksi ainoastaan palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Tutkimuksessa globaalia hankintaa lähestytään perehtymällä palveluliiketoiminnan dataan sekä haastattelemalla palveluliiketoiminnan hankinnan henkilöstöä. Kohdeyrityksen ollessa huomattavan suuri, koko yrityksen laajuinen tutkimus olisi liian suuri toteutettavaksi käytettävän ajan rajoissa. Palveluliiketoimintaan keskittyminen mahdollistaa kattavan tutkimuksen kyseisellä liiketoiminta-alueella. Tuloksia pystytään kuitenkin osittain yleistämään koko yrityksen tasolle, sillä eri liiketoiminta-alueet hankkivat osittain samoja tuotteita ja yhteistyötä tarvitaan.

### **1.3 Tutkimusprosessi ja -menetelmät**

Kuvassa 1 voidaan nähdä tutkimusprosessin eteneminen. Prosessin alussa määritellään selvittävä ongelma tutkimuskysymyksiä apuna käyttäen. Tämä tehdään yhteistyössä kohdeyrityksen edustajan kanssa. Seuraavaksi perehdytään ongelman taustalla olevaan teori-

aan, joka tarjoaa pohjan ymmärtää hankinnan ja globaalien hankinnan ilmiöitä ja menestymisen edellytyksiä. Tämän teorian pohjalta voidaan tutkia globaalia hankintaa kohdeorganisaation näkökulmasta sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Tutkimuksen pohjalta muodostetaan käsitys nykytilasta ja ongelmakohtista, joihin työssä kehitetään ratkaisut. Lopuksi näitä ratkaisuja pohditaan ja analysoidaan kriittisesti. Olennaisena osana tutkimusprosessia on jatkuva kokonaisuuden analysointi ja reflektointi työn kehittämisen muodossa.



**Kuva 1.** Tutkimusprosessin eteneminen.

Tutkimuksessa hyödynnetään kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu tyypillisesti numeeriseen tietoon. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syitä ei usein voida selvittää tarkasti. Kvalitatiivisten eli laadullisten tutkimusmenetelmien avulla pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta ja sen käyttäytymistä tarkemmin. Kun kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään määriä, kvalitatiivisessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä. (Heikkilä 2014, s. 15) Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytetään yrityksen järjestelmästä kerättyä dataa, joka auttaa ymmärtämään yrityksen globaalien hankinnan nykytilaa lukujen pohjalta ja toimii taustatietona haastatteluille. Tutkimuksen päätutkimusmenetelmänä on kuitenkin kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan haastattelemalla neljää strategisesta hankinnasta vastaavaa

globaalia kategoriapäällikköä sekä kahta operatiivisen hankinnan esimiestä. Tutkimus on pääasiassa kvalitatiivista, sillä riittävän tarkkaa dataa ei ole saatavilla ja kvalitatiivisen tutkimuksen avulla on mahdollisuus kerätä enemmän ja monipuolisempaa tietoa nykytilasta.

Tutkimuksessa käytettävä data on kerätty yrityksen järjestelmästä. Datan avulla selvitetään, mistä maista tällä hetkellä ostetaan ja miten hankinnat jakautuvat globaalisti. On kuitenkin huomioitava, että järjestelmän datassa voi olla pieniä virheitä ja dataa voidaan pitää suuntaa antavana. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa on ennalta määritetyt teoriaan perustuvat aihealueet ja kysymykset, mutta keskustelu voi edetä vapaasti. (Vilka 2015) Tässä tutkimuksessa teemat perustuvat teoreettiseen viitekehykseen globaalien hankinnan kannalta merkityksellisistä tekijöistä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyksiä ei strukturoidun haastattelun tapaan käydä tietyssä järjestyksessä, vaan edetään aihealue kerrallaan ja voidaan tarvittaessa esittää tarkentavia lisäkysymyksiä aihealueisiin liittyen. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastattelu on vapaamuotoista. Tällä tavalla voidaan saada mahdollisimman laaja ja monipuolinen ymmärrys selvitetävästä ongelmasta. Kyseinen haastattelumuoto sopii erityisesti sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joista ei ole paljon tietoa ennakkoon. Puolistrukturoitu haastattelu myös mahdollistaa aiheen käsittelyn laajasti ja rajoittaa erilaisten näkökulmien esilletuloa mahdollisimman vähän. (Vilka 2015)

## 1.4 Työn rakenne

Työssä on 6 päälukua. Luvussa 1 esitellään työn taustaa ja toteuttamistapoja, sekä tavoitteita ja rajausta. Luvussa 2 käsitellään työn aihepiiriin liittyvää teoriaa, joka tukee lukijaa ymmärtämään työn teoreettista taustaa ja teoriaan pohjautuvaa toteutusta. Luvut 3 ja 4 keskittyvät empiriaosuuteen. Luvussa 3 käydään tarkemmin läpi tutkimuksen toteutus ja esitellään nykytila ongelmakohtineen ja kehittämiskohtineen. Luvussa 4 esitellään kehittämisehdotukset, joiden avulla voidaan kehittää aiemmin esille tulleita ongelmakohtia. Luvussa 5 tiivistetään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tuloksia sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Viimeisenä, luvussa 6 esitetään tiivistetty yhteenveto työstä.

Luku 2 on teorialuku, jonka tarkoitus on antaa kattava kuvaus työn aihepiiriin liittyvästä teoriasta. Tähän teoriaan kuuluu hankinta yleisesti ja sen kehittyminen yrityksissä kohti strategisempaa otetta. Toisena isona teemana on globaali hankinta, sen hyödyt ja haasteet, sekä menestystekijät. Luvun lopussa kootaan yhteenvedona teoreettinen viitekehys globaalien hankinnan tutkimuksen ja kehittämisen tueksi. Yhteenvedo toimii pohjana tutkimusosuudelle kooten yhteen tärkeät osa-alueet, joiden merkitys korostuu globaalissa hankinnassa. Näiden pohjalta voidaan tutkia globaalia hankintaa kohdeorganisaatiossa ja selvittää, miten nämä osa-alueet on otettu organisaatiossa huomioon.

Luku 3 keskittyy empiriaan. Luvussa esitellään kohdeorganisaatio lyhyesti, tutkimuksen toteuttamistavat sekä tutkimuksen tulokset nykytilan muodossa. Nykytilaksi kootut haastattelujen vastaukset esitellään aihealue kerrallaan. Aihealueet perustuvat teoreettiseen viitekehukseen globaalien hankinnan kannalta merkityksellisistä tekijöistä. Luvussa pyritään muodostamaan kattava käsitys globaalien hankinnan nykytilasta kohdeorganisaatiossa ja lopuksi kootaan yhteen keskeisimmät ongelmakohdat.

Luvussa 4 esitellään kehittämissuhteet edellisessä luvussa tunnistettuihin ongelma-kohtiin liittyen. Luvun tarkoituksena on keskittyä konkreettisiin toimenpiteisiin, joita toteuttamalla globaalia hankintaa voidaan kehittää. Luvussa pyritään tiivistämään nämä ehdotukset yksinkertaiseen ja helposti luettavaan muotoon.

Luvussa 5 tiivistetään vastaukset tutkimuskysymyksiin, esitetään johtopäätökset ja pohditaan mahdollista jatkotutkimusta. Luvun tarkoitus on tiivistää työn tulokset sekä arvioida tutkimuksen toteutusta ja saatuja tuloksia kriittisesti. Lopuksi luvussa 6 esitetään lyhyt yhteenvedo koko työstä.

## 2 STRATEGINEN JA GLOBAALI HANKINTA

Tässä luvussa käsitellään teoriaa hankinnasta ja globaalista hankinnasta. Aluksi esitellään hankintaa yleisesti ja sitä, miten se näkyy liiketoiminnassa. Tämän lisäksi käydään läpi kohdeorganisaatiossakin käytössä olevaa kategoriajohtamista sekä hankinnan maturiteettia. Tämän jälkeen esitellään teoriaan globaalista hankinnasta, globaalin hankinnan hyödyistä ja haasteista sekä globaalin hankinnan menestystekijöistä. Luvun lopussa kootaan yhteen teoreettinen viitekehys, jonka avulla globaalia hankintaa voidaan kehittää.

### 2.1 Hankinnan merkitys liiketoiminnassa

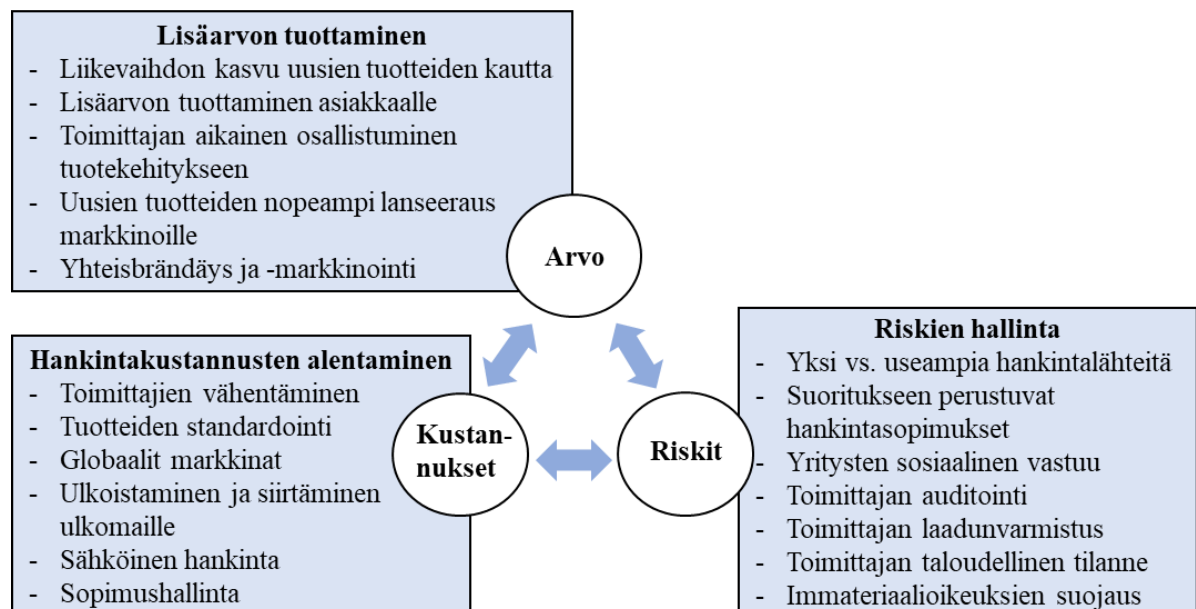
Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, s. 53) määrittelevät hankinnan organisaation tarvitsemien ulkoisten resurssien, kuten tuotteiden, palveluiden ja osaamisen hallintana. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla. Hankinta voidaan jakaa operatiiviseen hankintaan ja strategiseen hankintaan. Operatiivisen hankinnan tavoitteena on turvata perushankinnat ja se keskittyy hankintaan liittyvien päivittäisten rutiinien hoitamiseen. Strateginen hankinta tarkoittaa hankintoihin liittyvää pitkäaikaista strategista suunnittelua ja kehittämistä. (Weigel & Ruecker 2017, s. 1-5)

Strategisen hankinnan ja ylipäätään hankinnan merkitys on viimeisten vuosien aikana kasvanut ja siihen on alettu kiinnittämään enemmän huomiota. Tähän syynä voidaan pitää hankintojen suurta vaikutusta liiketoiminnan kustannuksiin ja sitä kautta yrityksen kilpailukykyyn ja tulokseen. (Weigel & Ruecker 2017, s. 1-5) Hankinnan avulla saavutetut kustannussäästöt eivät aina suoraan lisää yrityksen liikevoittoa, vaan parantavat yrityksen hinnoitteluvoimaa ja tätä kautta kilpailukykyä markkinoilla. (Sakki 2014, s. 126) Tyypillisesti hankintojen volyymi yrityksen liikevaihdosta on yli 50 prosenttia. Joillakin aloilla, kuten teknologiateollisuudessa ja valmistavilla aloilla, prosenttiosuus voi olla jopa 50-80 prosenttia liikevaihdosta. Hankintojen osuutta ja täten myös merkitystä kannattavuuteen on entistään nostanut kasvava ulkoistamisen trendi. Yritykset haluavat keskittyä entistä enem-

män omaan ydinosaamiseensa, jolloin useat muut palvelut ja tuotteet hankitaan yrityksen ulkopuolelta. (Nieminen 2016, s. 12)

Kun hankintaa aletaan tarkastelemaan strategisesti yhteistyössä muiden yrityksen osastojen kanssa, hankinnan mahdollisuudet liiketoiminnan vauhdittajana kasvavat merkittävästi. Kuvassa 2 on kuvattu kolme osa-aluetta, joiden välillä hankinnan johdon tulee tasapainotella johtaessaan hankintaa kohti parempaa kokonaisuutta, joka hyödyttää koko yritystä. Nämä osa-alueet ovat: arvo, kustannukset ja riskit. (van Weele 2014, s. 55)

Pitkän aikaa on ajateltu, että hankintojen johtamisen ehdottomasti tärkein tai jopa ainut tavoite on mahdollisimman alhaiset kustannukset. Van Weelen (2014, s. 55) mukaan hankintojen johtamisen tavoitteet voidaan kuitenkin nähdä kustannusten, arvon ja riskien välisenä tasapainotteluna. Kustannukset ovat edelleen suuressa roolissa ja niitä pyritään alentamaan muun muassa vähentämällä toimittajia, standardisoimalla tuotteita, hyödyntämällä sähköistä hankintaa, hallitsemalla sopimuksia ja toimimalla globaalisti siellä, missä kustannukset ovat suhteessa alhaiset.



**Kuva 2.** Hankinnan johtaminen: kustannusten, arvon ja riskien tasapaino. (mukaillen van Weele 2014, s. 55)

Strategisen hankinnan ja van Weelen (2014, s. 55-56) esittelemän tasapainottelun näkökulmasta on tärkeää huomioida myös riskit ja kokonaisarvo, jonka hankinta voi yritykselle

tuottaa. Monet kustannuksia alentavat toimenpiteet nostavat riskejä, esimerkiksi globaali hankinta on usein riskialttiimpaa ja vaatii erityistä huomiota ja osaamista. Tämä ei tarkoita, että se ei voisi olla kokonaisuutena kannattavaa, mutta hankinnan johdon on arvioitava näitä kaikkia kolmea näkökulmaa tehdessään päätöksiä.

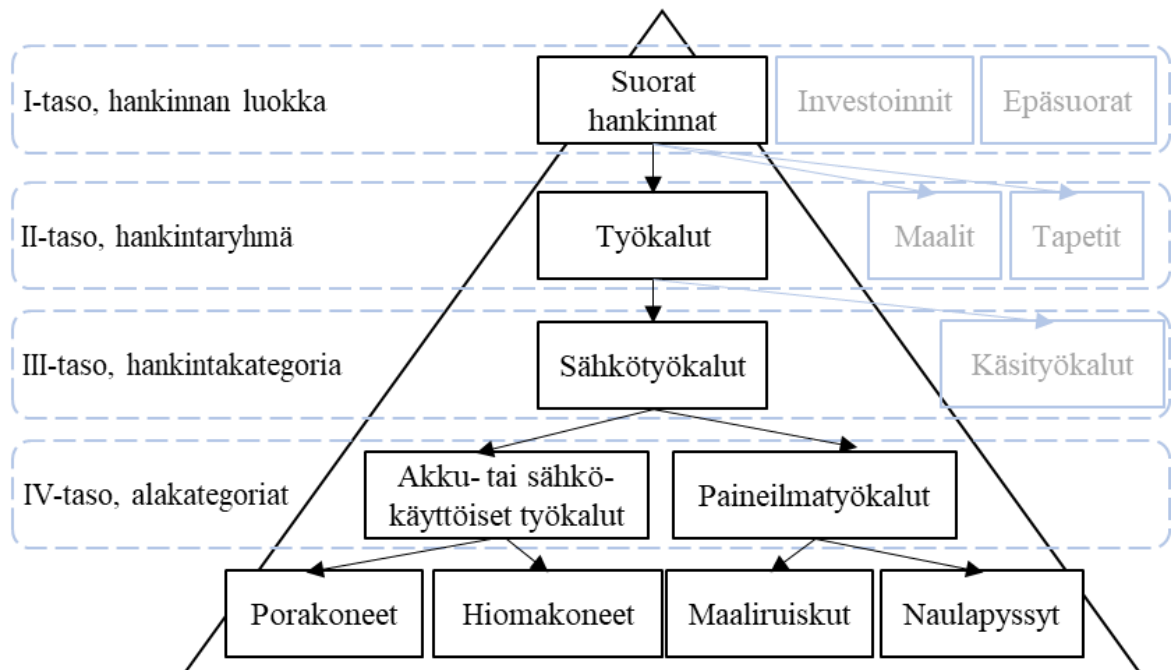
Hankinnalla on paljon mahdollisuuksia tuoda uutta lisäarvoa yritykselle sekä asiakkaille. Nopeammat toimitusketjut, uudet innovaatiot ja laadukkaammat tuotteet tuovat lisäarvoa, jonka syntymiseen hankinnalla on mahdollisuus vaikuttaa. Hankinnan tulee siis keskittyä paljon muuhunkin kuin perinteiseen ostamiseen. Tehokkaan hankinnan kannalta yhteistyö läpi yrityksen on merkittävässä asemassa parhaan lopputuloksen saavuttamisessa. (van Weele 2014, s. 55-56)

## **2.2 Kategoriajohtaminen**

Kategoriajohtamisen perusideana on hankintojen luokittelu kategorioihin ja johtaminen kategoriakohtaisesti. Kun tarkastellaan yrityksen kustannuksia, voidaan havaita tärkeimmät osa-alueet, joille kustannukset jakautuvat. Kategoriat pyritään muodostamaan tärkeimpien ryhmien ympärille siten, että kategoriassa olevien tuotteiden tai palveluiden hankintamarkkinat ja liiketoimintalogiikka toimivat samalla tavalla. Kategorialuokittelua hyödyntämällä yksittäistä kategoriaa voidaan hallita ja seurata yli osastojen tai liiketoimintayksiköiden rajojen. Koko organisaation tasolla seurataan koko kategorian kustannuksia, toimittajia ja markkinoita, sekä sitä, miten organisaatio käyttää tuotteita tai palveluja kategorian sisällä. Tämän perusteella kategorialle voidaan määritellä sopiva hankintastrategia, joka toimii juuri kyseiselle kategorialle ja pyrkii maksimoimaan yritykselle kertyvän hyödyn. (O'Brien 2015, s. 6) Kategoriajohtamisen hyötyinä voidaan nähdä muun muassa synergiaedut, kun yhtä kategoriaa tarkastellaan kokonaisuutena läpi yrityksen. Kategoriajohtaminen mahdollistaa myös hankintahenkilöstön keskittymisen tietylle osa-alueelle ja osaamisen kehittämisen. (Nieminen 2016, s. 48-49)

Huuhkan (2019, s. 55-57) mukaan hankintakategoriat muodostavat yleensä hierarkkisen rakenteen, jossa hankinnat jakautuvat eri tasoille. Ylimmällä eli ensimmäisellä tasolla han-

kinnat jaetaan luokkiin, kuten suoriin hankintoihin, epäsuoriin hankintoihin tai investointeihin. Toisella tasolla ryhmittelyä ohjataan tarkempaan suuntaan ja aloitetaan hankintaryhmien muodostaminen. Kolmannella tasolla puhutaan hankintakategoriatasosta, jossa kategorisoinnin hyödyt alkavat näkyä. Kategorioiden tulee muodostaa toimivia kokonaisuuksia ja olla riittävän suuria tarjotakseen kehittämismahdollisuuksia, mutta kuitenkin riittävän pieniä työstettäväksi. Sitä seuraavalla tasolla kategoriat jaetaan alakategorioihin. Nimitykset tulevat kolmannen tason hankintakategorian alaisuuteen ja alakategorioita onkin suurempi määrä. Tarvittaessa hankintoja voidaan jakaa vieläkin tarkempaan alakategorioihin, aina ostettaviin tuotteisiin asti. Kuvassa 3 voidaan nähdä esimerkki kategoriahierarkiasta. Tasojen määrä riippuu kuitenkin yrityksestä ja sen tarpeista. Usein suurimmassa yrityksissä on tarvetta jakaa hankintoja useammille tasoille kuin pienissä yrityksissä. (Huuhka 2019, s. 55-67)



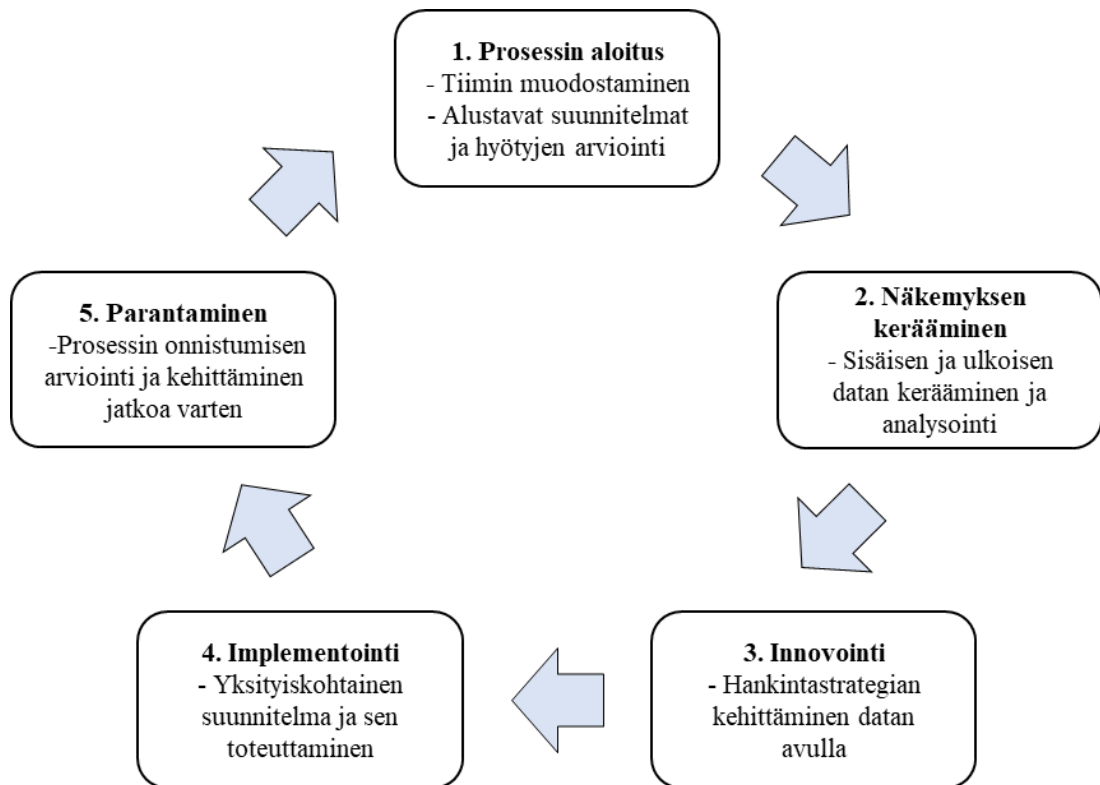
**Kuva 3.** Esimerkki kategoriahierarkiasta. (mukaillen Huuhka 2019, s. 55)

Kategoriajohtamisessa jokaisella kategoriaryhmällä on oma vastuhenkilö eli Category Manager. Category Managerin tehtävään kuuluu hankintojen kokonaisvaltainen kehittäminen kyseisessä kategoriassa. Tavoitteena on vastata yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja kategoriaojohtamisen perustana tuleekin olla yrityksen liiketoimintastrategia ja sen mukaiset tavoitteet. Hankintakategoriaa tulee johtaa kuin se olisi oma liiketoimintayksikkönsä. Category Managerin apuna tulee olla osaava tiimi, jossa on edustettuna yrityksen eri



toiminnot, kuten myynti, tuotekehitys ja tuotanto. Tiimin muodostuminen riippuu kategoriasta ja siitä, mikä kyseisen kategorian johtamisen kannalta on tarpeellista. (Nieminen 2016, s. 48)

Kategoriaojohtaminen on jatkuva prosessi, jonka avulla toimintaa kehitetään erilaisten aktiiviteettien kautta. Kategoriaojohtamisen prosesseja on kirjallisuudessa esitetty useita ja ne poikkeavat hiukan toisistaan, mutta idea niissä on sama. Kuvassa 4 näkyy O'Brienin esittelemä viisivaiheinen kategoriaprosessi, jonka päävaiheita ovat: prosessin aloitus, näkemyksen kerääminen, innovointi, implementointi ja parantaminen. (O'Brien 2015, s. 83-84)



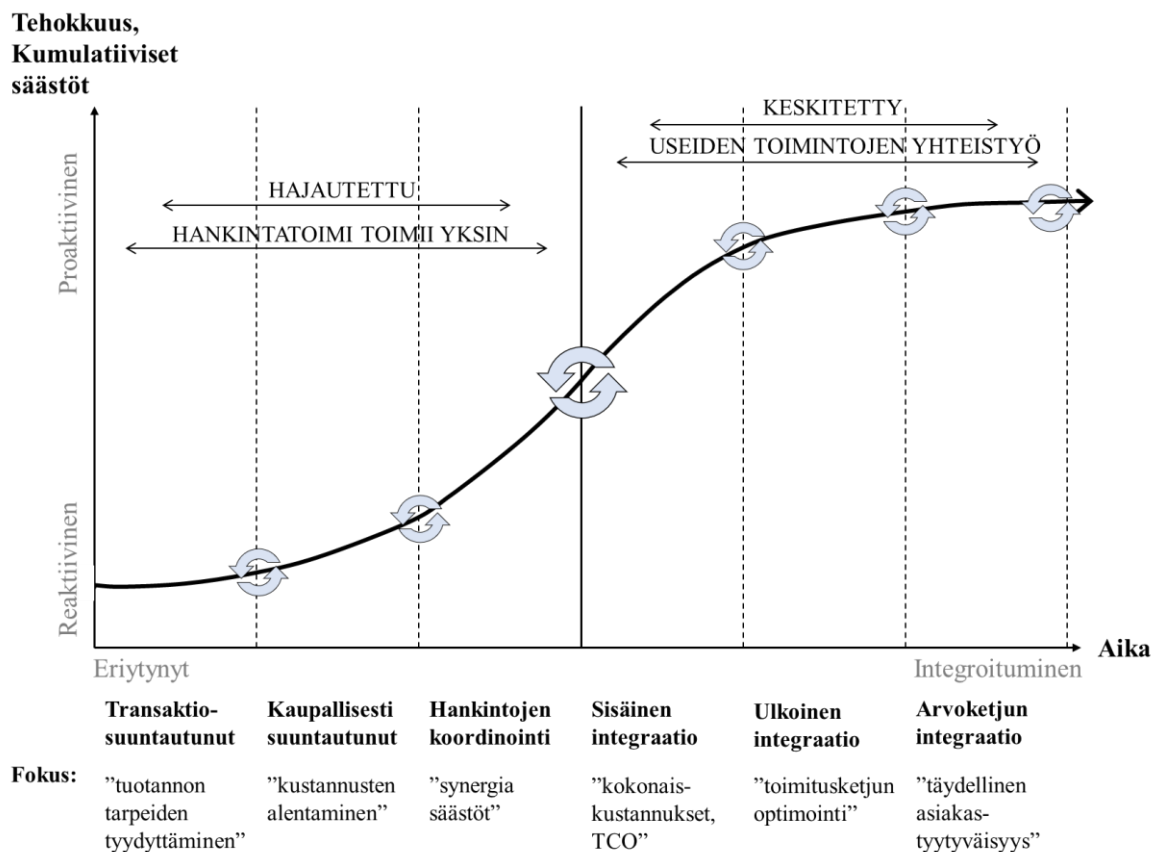
**Kuva 4.** Kategoriaprosessin vaiheet. (mukaillen O'Brien 2015, s. 84)

Prosessissa vaiheet seuraavat toisiaan ja osaa voidaan toteuttaa myös samanaikaisesti. Prosessin on tarkoitus alkaa alusta ja kehittyä jatkuvasti toimintaympäristön ja muiden muutosten mukana. (O'Brien 2015, s. 83-84)

## 2.3 Hankinnan maturiteetti

Hankinnan asema yrityksissä on kehittynyt vuosien aikana ja nostanut merkitystään muuttuen passiivisesta strategiseksi. Hankinnan maturiteetti kuvaa hankinnan kehitystasetta organisaatiossa. Rozemeijer et al. (2003) määrittelevät hankinnan maturiteetin hankinnan ammattimaisuutena. Úbeda et al. (2015) määrittelevät hankinnan maturiteetin vielä tarkemmin mittarina, joka kertoo, miten tehokkaasti hankintaa hallitaan ja miten tehokkaasti hankinnan avulla voidaan saavuttaa arvoa yritykselle. Korkeamman maturiteetin organisaatiot pystyvät tehokkaammin hyödyntämään hankinnan mahdollisuuksia ja tuomaan lisää arvoa liiketoiminnalle muun muassa kustannussäästöinä, osaamisena, innovaatioina ja tuotavuuden parantumisena. (Úbeda et al. 2015)

Hankinnan maturiteetin kehittymistä on kuvattu erilaisilla vaiheittaisilla malleilla. Reck ja Long (1988) ovat kehittäneet yhden ensimmäisistä hankinnan maturiteettia kuvaavista malleista. Mallissa on neljä kehitysvaihetta: passiivinen, itsenäinen, tukeva ja integroitu. Hankinta kehittyy vaiheittain passiivisesta strategiseksi hankinnan maturiteetin ja kannattavuuden lisääntyessä samalla. (Reck & Long 1988; Huuhka 2019, s. 18) Myöhemmin Keough (1993) on kehittänyt viisitasoisen hankinnan kehitystä kuvaavan mallin, jota van Weele (2005) on jatkokehittänyt luoden kuusitasoisen mallin, joka voidaan nähdä kuvassa 5. Keough (1993) kuitenkin muistuttaa, ettei korkeimmille tasoille nouseminen aina ole tavoiteltavaa. Joidenkin toimialojen ja tuoteryhmien kohdalla alhaisempi taso riittää, koska tasoilla nouseminen voi nostaa kustannuksia suhteessa enemmän kuin antaa lisäarvoa.



**Kuva 5.** Keoughin laajennetun kehityskaarimallin vaiheet. (mukailen Keough 1993; van Weele 2005)

Kehityskaarimallin ensimmäisellä tasolla transaktiosuuntautunut hankinta keskittyy yrityksen toiminnassaan tarvitsemien hyödykkeiden saatavuuden varmistamiseen ja hankinnan pääasiallinen tehtävä on tyydyttää tuotannon tarpeet. Muut kuin tuotannon tarpeeseen tehtävät hankinnat ovat toissijaisia ja hoidetaan tyypillisesti hajautetusti. Aika kuluu pääasiassa päivittäisiin ostotehtäviin ja hankinta toimii erillään muista osastoista. Toisella eli kaupallisesti suuntautuneella tasolla tavoitellaan alhaisinta yksikköhintaa ja hankintojen taloudellinen merkitys on tunnistettu. (van Weele 2005; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 91-92)

Kolmannella tasolla puhutaan koordinoidusta hankinnasta. Hankintoja aletaan keskittämään ja koordinoimaan siten, että yrityksen hankintoja voidaan yhdistää neuvotteluvoiman parantamiseksi. Usein samalla aletaan ajattelemaan hankintaa strategisesta näkökulmasta ja hankintaan aletaan kiinnittämään enemmän huomiota myös johtoryhmän tasolla. Yhteistyötä ja tiedonkulkua pyritään tietoisesti lisäämään eri liiketoiminta-alueiden ja yksiköiden

välillä. Neljännellä tasolla puhutaan sisäisestä integraatiosta ja aletaan hyödyntämään poikkiorganisatorista yhteistyötä tehokkaammin. Hankinta on yhteinen prosessi läpi organisaation. Yksikköhintojen sijaan keskitytään hankinnan kokonaiskustannuksiin. Lisäksi hankintaprosessiin osallistuvilta henkilöiltä vaaditaan luonnollisesti edellisiä vaiheita korkeampaa koulutustasoa ja laaja-alaista ymmärrystä liiketoiminnasta. (van Weele 2005; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 92-93)

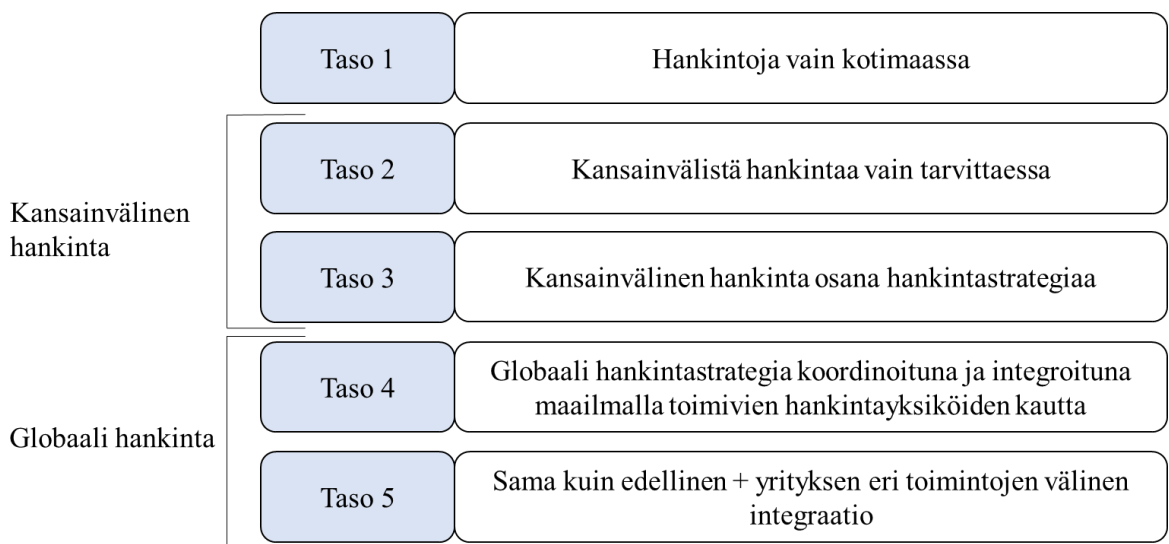
Viidennellä tasolla ulkoisen integraation avulla pyritään hallitsemaan koko verkostoa. Tällä tasolla korostuu yhteistyö toimittajaverkoston kanssa ja loppuasiakkaan näkökulma. Tällä tasolla voidaan puhua koko toimitusketjun optimoinnista tavoitteena loppuasiakkaan tyytyväisyys. Kuudennella ja viimeisellä tasolla pyritään täydelliseen asiakastyytyväisyyteen hyvin tiiviin yhteistyön ja toimitusverkoston avulla. (van Weele 2005; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 93-94)

Foerstl et al. (2013) mukaan hankinnan maturiteettiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kyvykkyyksien johtaminen, suorituskyvyn johtaminen, toiminnallinen koordinaatio ja poikkiorganisatorinen integraatio. Yleisesti hankinnan maturiteettia voidaan kuitenkin arvioida hyvin monilla eri kriteereillä.

Hankinnan maturiteetin vieminen korkeimmille tasoille ei ole aina tarpeellista ja kustannukset voivat kohota enemmän kuin säästöjä saadaan. On kuitenkin todettu, että yleisesti maturiteetiltaan kehittyneemmät hankintaorganisaatiot pystyvät saavuttamaan enemmän hyötyjä ja säästöjä. Kehittämishankkeita varten hankinnan maturiteetti on oltava riittävällä tasolla, jotta saatava hyöty on suurempi kuin kehittämisestä aiheutuvat kustannukset. Koska hankinnan maturiteetti yhdistetään vahvasti hankinnan kykyyn ottaa käyttöön uusia toimintatapoja ja kehittyä, liittyy se myös globaalin hankinnan valmiuksiin. Globaali hankinta vaatii enemmän kyvykkyyttä hankinnalta. (Schiele 2007)

## 2.4 Kansainvälisestä hankinnasta globaaliin hankintaan

Quintens et al. (2006) laatiman globaalien hankinnan määritelmän mukaan globaali hankinta on tavaroiden, palveluiden ja muiden resurssien etsimistä ja hankkimista maailmanlaajuisesti, jotta voidaan vastata yrityksen tarpeisiin ja pyrkiä ylläpitämään ja parantamaan yrityksen nykyistä kilpailuasemaa. Globaalia hankintaa voidaan tarkastella Trentin ja Monczkan (2005) esittelemän viisitason mallin avulla. Oman maan rajojen ulkopuolelta hankkimista pidetään mallin mukaan globaalina vasta kun yritys on siirtynyt mallin ylemmille tasoille eli globaali hankinta on strategisesti koordinoitua ja integroitua maailmalla toimivien hankintayksiköiden kautta. Kuvassa 6 voidaan nähdä globaalien hankinnan tasot. Yrityksen aloittaessa hankinta oman maan rajojen ulkopuolelta puhutaan tasoilla 2 ja 3 kansainvälisestä hankinnasta. Monczkan ja Trentin (2005) määritelmän mukaan hankinta kehittyy globaaliksi, kun yritys alkaa integroida ja koordinoita omia globaaleja hankintojaan maailmalla toimivien hankintayksiköiden kautta. Tämä pitää sisällään yhteisten prosessien, tuotteiden, komponenttien, teknologioiden, suunnittelun sekä toimittajien koordinoimisen ja integroimisen. Mitä ylemmälle tasolle mennään, sitä enemmän kasvaa hankintaorganisaatiota koskevat vaatimukset. (Trent & Monczka 2005; Monczka et al. 2014, s. 396)



**Kuva 6.** Globaalien hankinnan tasot. (mukaillen Trent & Monczka 2005)

Globaalin hankinnan tasolla 1 yritys ei tee kansainvälisiä hankintoja. Tämä voidaan kuitenkin nähdä houkuttelevana vaihtoehtona ja siirtyminen tasolle 2 voi tapahtua muun muassa kasvavan kilpailun tai suotuisien kurssivaihteluiden seurauksena. Taso 2 on ensimmäinen taso, jolla aletaan puhumaan kansainvälisestä hankinnasta. Tällä tasolla ostetaan vain silloin, kun se nähdään yrityksessä välttämättömänä. Tasolla 2 hankinta toimii yleensä reaktiivisesti, eli globaalia hankintaa toteutetaan ulkoisten syiden ohjaamana. Tasolla 3 yrityksessä on tunnistettu kansainvälisen hankinnan hyödyt ja ennakoivasti otetaan kansainvälinen hankinta mukaan hankintastrategiaan. Toiminta ei kuitenkaan ole koordinoitua eri globaalien yksiköiden ja henkilöiden välillä. Lisäksi suurimpana tavoiteltavana hyötynä on tyypillisesti alhaisemmat kustannukset. (Khan & Yu 2019, s. 73; Trent & Monczka 2005)

Tasolla 4 aletaan puhumaan globaalista hankinnasta. Hankintaorganisaatio kommunikoi eri yksiköiden välillä toteuttaen globaalia hankintastrategiaa. Yrityksen hankintatoimelta vaaditaan huomattavasti enemmän, jotta tälle tasolle siirtyminen on mahdollista. Taso 5 on globaalin hankinnan kehittynein taso ja se on pääpiirteissään samanlainen kuin taso 4, mutta lisäksi integraatio toimii yrityksen eri osastojen, kuten markkinoinnin, tuotekehityksen ja tuotannon välillä. Tällä tavalla hankintaa pystytään koordinoimaan entistä paremmin. (Trent & Monczka 2005; Khan & Yu 2019, s. 73) Gelderman et al. (2016) mukaan Trentin ja Monczkan määrittelemiä globaalin hankinnan tasoja voidaan tarkastella myös tuotekohdaisesti, eikä yritys välttämättä ole samalla tasolla kaikkien tuotekategorioiden osalta. Eri tuotteiden globaalit hankintastrategiat voivat erota toisistaan, sillä tuotteet ovat erilaisia ja niitä voidaan hankkia erilaisten kriteerien perusteella eri puolilta maailmaa. (Gelderman et al. 2016)

Yrityksillä on yleensä ennakkoon määritelty globaali hankintastrategia ja proaktiivinen kehittäminen on suositeltavaa. Lisäksi Gelderman et al. (2016) korostavat kriittisistä tapahtumista ja vastoinkäymisistä oppimisen tärkeyttä. Heidän mukaansa tällä on suuri merkitys yritysten edetessä globaalin hankinnan korkeammille tasoille. Ennakoivasta hankintastrategiasta huolimatta suunnitelmien muutoksia ja vastoinkäymisiä tulee väistämättä eteen johtuen muun muassa toimintaympäristön muutoksista, kuten muuttuvista säädöksistä ja laeista sekä kolmansien osapuolien toiminnasta. Reagoiminen yllättäviin ulkoisiin tekijöi-

hin voidaan nähdä merkityksellisenä oppimisen ja globaalien hankinnan kehityksen kannalta. (Gelderman et al. 2016)

## 2.5 Globaalien hankinnan hyödyt

Hankinta kehittyy koko ajan yhä globaalimmaksi. Tähän vaikuttaa globalisaatio sekä yritysten välinen kasvava kilpailu. Kasvavan kilpailun myötä yritykset ovat kiinnostuneempia hyödyntämään globaalista hankinnasta saatavia etuja. Erityisesti monissa kehittyvissä Aasian maissa työvoima on huomattavasti edullisempaa, mikä kiinnostaa useita yrityksiä. Tavoiteltavat hyödyt ja syyt globaalien hankinnan aloittamiselle vaihtelevat kuitenkin yritysten välillä. (Monczka et al. 2014, s. 367)

Alhaisemmat kustannukset ovat yleisin yksittäinen syy globaalille hankinnalle. Globaali hankinta tarjoaa laajemman markkinan, jossa hinnat ovat kilpailukykyisiä. Erityisesti kehittyvien maiden matalammat palkkatasot ja parempi työvoiman saatavuus pitävät kustannukset kilpailukykyisenä kotimaahan nähden. Yritysten on vastattava kiristyvään hintakilpailuun kilpailijoiden kehittäessä omaa hankintaverkostoaan globaalimmaksi. Globaalille hankinnalle on kuitenkin useita muitakin syitä. Globaali markkina avaa uusia mahdollisuuksia yrityksille tarjoamalla laajemman valikoiman, lyhyemmät toimitusajat sekä paremman saatavuuden ja laadun. (Sollish 2011 s. 183; Nassimbeni 2006) Lisäksi yrityksillä on mahdollisuus tutustua uusiin markkinoihin ja kehittää toimintaansa vieraassa maassa. Yritykset voivat vahvistaa omaa läsnäoloaan ja aloittaa hankkimalla hyödykkeitä niistä maista, joiden markkinoilla haluavat itsekin toimia. (Monczka et al. 2014, s. 374; Nassimbeni 2006)

Globaalien hankinnan merkittävä hyöty ja ajuri voi olla parempi laatu. Kotimaasta ei aina löydy riittävän laadukkaita tuotteita, jotka täyttäisivät kaikki ostavan yrityksen ja loppuasiakkaan kriteerit. Laadun ollessa tärkeä kilpailuvaltti, yritykset hankkivat oman maan rajojen ulkopuolelta laadullisesti parempia tuotteita. Aina laatu ei tarkoita parasta tuotetta, vaan joskus vähempikin riittää, riippuen tuotteen käyttötarkoituksesta ja loppuasiakkaan vaatimuksista. (Khan & Yu 2019, s. 42; Dutton 2008)

Suuremman kapasiteetin ansiosta osa globaaleista toimittajista pystyy tarjoamaan lyhyemmän toimitusajan kuin kilpailevat kotimaiset toimittajat. Myös saatavuus paranee toimittajamarkkinan kasvaessa. Kaikille hyödykkeille ei ole olemassa kotimaisia toimittajia ja joissain tapauksissa ainut tapa taata resurssien saatavuus on ostaa ulkomaisilta toimittajilta. Tällöin kansainväliset hankinnat voivat olla välttämättömiä. Monet teknologiat ovat lisäksi kehittyneempiä ulkomailla ja mahdollisuus niiden hyödyntämiseen voi olla kannustin globaalille hankinnalle. (Monczka et al. 2014, s. 373; Khan & Yu 2019, s. 42-43)

Merkittävänä hyötynä voi myös olla kotimaisen kilpailun eli kotimaisten toimittajien valta-aseman horjuttaminen. Ulkomailta ostava yritys voi saada neuvotteluetua ollessaan vähemmän riippuvainen kotimaisten toimittajien tarjonnasta. Tätä voidaan hyödyntää neuvotteluissa ja parantaa kotimaisten toimittajien suoriutumista ja alentaa hankintahintoja. Khanin ja Yunin (2019, s. 43) mukaan riskinä on kuitenkin heikentää toimittajan asemaa niin paljon, että suoriutuminen kärsii, mikä ei ole hyväksi myöskään ostajalle. (Khan & Yu 2019, s. 43) Myös Vos et al. (2016) käsittelevät tutkimuksessaan uuden globaalien toimittajan vaikutusta kilpailun lisääntymiseen. Tutkimuksen mukaan uuden globaalien toimittajan aikaansaama kilpailuasetelma voi tuottaa jopa suuremman hyödyn ostajalle verrattaessa globaalien hankinnan suoriin rahallisiin säästöihin.

## **2.6 Globaalien hankinnan haasteet**

Globaali hankinta voi tarjota useita hyötyjä ja mahdollisuuksia hankintatoimen tehostamiselle. Etäisyyksien ja kulttuurierojen kasvaessa globaaliin hankintaan liittyy kuitenkin haasteita, jotka useiden lähteiden toimesta on tunnistettu myös kirjallisuudessa ja aiemmassa tutkimuksessa. Haasteet ovat tyypillisesti suuremmat kuin kotimaassa ja ellei niihin osata varautua, mahdolliset globaalien hankinnan hyödyt voidaan menettää. (Hanna & Jackson 2015; Monczka et al. 2014, s. 374; Fitzgerald 2005)

Globaalien hankinnan merkittävänä haasteena on saavuttaa suunnitellut säästöt, jotka alun perin ovat motivoineet aloittamaan globaalien hankinnan. Koska kustannuksiin vaikuttaa



suuri määrä piilokustannuksia ja välillisiä kustannuksia hankintahinnan lisäksi, on todellisia kustannuksia ja täten säästöjä usein hyvin haastavaa arvioida ennakkoon. Myös kotimaan hankinnoissa todelliset kustannukset ovat hankintahintaa suuremmat, mutta globaalissa hankinnassa vaikuttavia tekijöitä on vielä enemmän. Lisäksi kurssivaihtelut, tullimaksut ja matkustamisesta aiheutuneet kulut aiheuttavat lisäkustannuksia, jotka tulee huomioida hankinnan todellisissa kustannuksissa. Jos kustannukset arvioidaan väärin, voi todelliset säästöt jäädä pieneksi tai niitä ei saavuteta ollenkaan. (Holweg et al. 2011)

Kulttuurisia eroja voidaan Khanin ja Yunin (2019, s. 47) mukaan pitää yhtenä suurimmista haasteista. Kulttuuriin haasteisiin yhdistetään uskonto, arvot, asenteet, kieli sekä koulu- tus. Väärinymmärryksen riski on huomattavasti suurempi, kun kommunikoidaan vieraalla kielellä ja osapuolet eivät tunne täysin toista kulttuuria ja tyypillisiä toimintatapoja. Myös tullien ja virastojen toiminnassa on eroja, mikä voi aiheuttaa haasteita ja vaatia tarkempaa perehtymistä verrattuna kotimaahan. (Khan & Yu 2019, s. 47-48; Nassimbeni 2006) Peeters et al. (2015) ovat esitelleet myös vastakkaisen näkökulman verraten aiempaan tutkimukseen, jonka mukaan kulttuurieroilla on lähes poikkeuksetta negatiivinen vaikutus. Heidän mukaansa kulttuurieroilla voi myös olla positiivinen vaikutus rahallisten säästöjen saavuttamiseen. Tutkimuksen tulokset perustuvat siihen, että kulttuurisesti erilaisten toimijoiden yhteistyössä päätöksentekijät keskittyvät tarkemmin tiedon analysointiin ja välttyvät virheellisiltä laskelmilta liittyen rahallisiin säästöihin. Epävarmemmassa tilanteessa päättäjät käyttäytyvät rationaalisemmin ja ottavat laskelmissa paremmin huomioon myös hankinnan piilokulut. Tämän näkökulman toteutuminen vaatii kuitenkin sen, että hankkiva organisaatio tunnistaa kulttuurierojen aiheuttamat suuremmat riskit ja tästä syystä kiinnittää enemmän huomiota dataan ja laskelmiin. (Peeters et al. 2015)

Vastuullisten toimintatapojen noudattaminen ja seuraaminen voivat aiheuttaa haasteita ulkomailta ostaville yrityksille. Vastuullisuudella tarkoitetaan, että tuotteen tulisi olla sekä ympäristöllisesti että sosiaalisesti vastuullisesti tuotettu. Eri maiden työ- ja ympäristölainsäädännöt eroavat toisistaan ja ovat joissain tapauksissa erittäin rajoittuneita. Yrityksen täytyy pystyä varmistamaan, että toimittajat noudattavat niille annettuja vaatimuksia. Nykypäivänä kestävä kehitys ja eettisten periaatteiden mukainen toiminta ovat yhä tärkeämmässä asemassa yritystoiminnassa. Muut yritykset ja kuluttajat ovat entistä tietoisempia

kestävän kehityksen näkökulmasta ja valitsevat yhteistyökumppaninsa sekä tuotteensa myös näiden tekijöiden perusteella. (Brandenburg et al. 2018, s. 135-136; Nieminen 2016, s. 150-151)

Vaikka globaalilla hankinnalla pystytään usein nopeuttamaan hyödykkeiden saatavuutta, voivat toimitus- ja läpimenoajat myös pidentyä pidemmästä toimitusmatkasta ja kasvavista riskitekijöistä johtuen. Vähemmän kehittyneissä maissa infrastruktuuri voi vaikeuttaa toimituksia aiheuttaen myöhästymisen, tavarankorruptumisen tai katoamisen. Erilaisiin toimitusriskeihin voidaan kuitenkin varautua vakuutuksilla ja kansainvälisillä Incoterms toimituslausekkeilla, joiden avulla voidaan yksiselitteisesti määritellä ostajan ja toimittajan velvollisuudet ja vastuu tuotteesta. (Fitzgerald 2005; Huuhka 2019, s. 241-242) Myös laatuun liittyy suurentunut riski. Laadun käsite voi myös vaihdella eripuolilla maailmaa ja tästä syystä jo ennen hankintoja tulisi varmistaa, että molemmat osapuolet käsittävät halutun laadun samalla tavalla. Alhaisemman kustannustason maista hankittaessa yritykset voivat joutua yhteistyössä toimittajan kanssa kehittämään tuotteiden laatua saavuttaakseen riittävän laadun pidemmällä aikavälillä. (Fitzgerald 2005; Dutton 2008)

Yritykset voivat kohdata haasteita myös yrityksen sisällä, jossa työntekijöiden vastustus voi aiheuttaa ristiriitoja. Ostajat eivät välttämättä ole halukkaita ostamaan oman maan rajojen ulkopuolelta tai oppimaan uusia globaalimmassa hankinnassa tarvittavia taitoja. Toimintatapojen muutos aiheuttaa yleisesti usein vastustusta, jota johdon tulisi pystyä hallitsemaan. (Benton 2014, s. 219) Sisäisenä haasteena voi olla myös osaamisen puute. Ellei globaalien hankinnan osaamista ole riittävästi, erityisesti strategisella johtotasolla, yrityksellä on suurempi riski epäonnistua ajautuessaan edellä mainittuihin haasteisiin. Globaalissa hankinnassa tarvitaan perinteistä hankintaa monipuolisempaa osaamista. (Monczka et al. 2014, s. 375)

Globaali hankinta tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia, mutta siihen liittyy myös suuremmat haasteet ja riskit. Jokaisen yrityksen tulee miettiä omia lähtökohtiaan, globaalista hankintastrategiaa ja syitä globaalille hankinnalle ja tavoiteltaville hyödyille. Uusinta teknologiaa ja kustannussäästöjä harvoin pyritään saavuttamaan saman toimittajan avulla. Haasteet ja riskit ovat myös vahvasti riippuvaisia siitä, mistä hankitaan ja mitä hankitaan. Länsimaissa

riskit ovat tyypillisesti pienemmät kuin kehittyvässä maissa. Kehittyvässä maissa kulttuurierot ovat suuremmat ja myös muut riskit, kuten kestävyys- ja ekologisuusriskit, ovat suurempia. Jokaisen uuden toimittajan kohdalla täytyy tehdä oma riskikartoituksensa ja pyrkiä minimoimaan hankintaan liittyvät riskit. (Fitzgerald 2005; Monczka et al. 2014, s. 375) Taulukossa 1 on tiivistettynä globaalin hankinnan avulla saavuteltavat hyödyt ja yleisesti kohdatut haasteet.

**Taulukko 1.** Tiivistelmä globaalin hankinnan hyödyistä ja haasteista.

Hyödyt	Haasteet
Kustannussäästöt	Kulttuurierot ja kommunikaatiovaikeudet
Laajempi valikoima ja uusi teknologia	Kokonaiskustannusten arviointi
Laatu	Laaturiskit
Saatavuus	Monimutkaisempi toimitusketju ja pidempi läpimenoaika
Lyhyempi toimitusaika	Kestävyys- ja ekologisuusriskit
Kilpailua kotimaan hankintamarkkinoille	Tulli- ja valuuttariski
Kilpailijan toimintaan vastaaminen	Organisaation vastustus
Läsnäolo kansainvälisillä markkinoilla	Osaamisen puute

## 2.7 Globaalin hankinnan menestystekijät

Gloaalissa hankinnassa menestyminen ei ole itsestäänselvyys. Globaali hankinta lisää toimitusketjun haasteita, ja Trentin ja Monczkan (2005) mukaan suurella osalla yrityksistä on globaalin hankinnan suhteen parantamisen varaa, eikä kaikkia parantamisen mahdollisuuksia ole edes ymmärretty. Kirjallisuudessa on selvitetty, mitä globaalin hankinnan onnistuneeseen toteutukseen tarvitaan ja mitä menestyneet yritykset ovat tehneet paremmin kuin muut. Trent ja Monczka (2005) ovat laajassa tutkimuksessaan määritelleet seitsemän tekijää, joita vaaditaan globaalin hankinnan erinomaiseen onnistumiseen. Nämä tekijät ovat tutkimuksessa osoittautuneet ominaisiksi niille yrityksille, jotka pärjäävät globaalissa hankinnassa. Trentin ja Monczkan (2005) määrittelemät tekijät ovat: johdon tuki, perusteelliset prosessit, resurssien saatavuus, integrointi tietotekniikan avulla, organisaatiosuun-

nittelu, järjestäytynyt viestintä ja mittaaminen. Myöhemmin Monczka et al. (2014, s. 397) tarkentavat menestystekijöitä painottamalla organisaatiosuunnittelussa hankinnan johdon ja koordinoinnin keskittämistä, kun taas operatiivisen hankinnan ja sen valvonnan tulisi olla hajautettua. Lisäyksenä otetaan esille kansainvälisten hankintayksiköiden tuki sekä informaation jakaminen myös toimittajien kanssa.

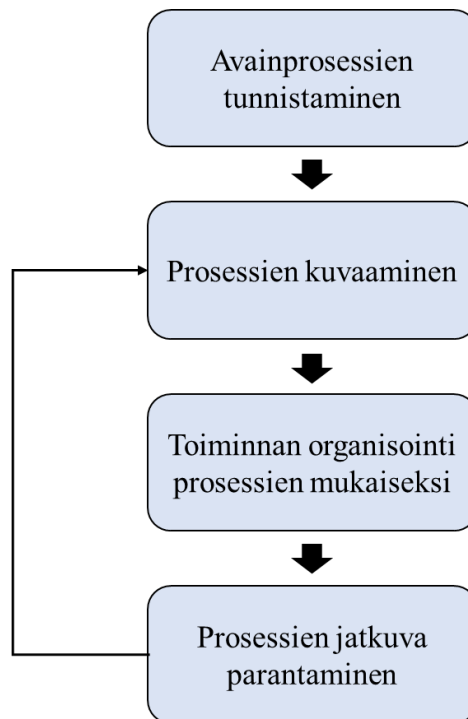
### **Johdon tuki**

Iso muutos, kuten globaaliin hankintaan keskittyminen, ei onnistu ilman johdon tukea. Yksittäinen työntekijä ei voi viedä muutosta organisaatiossa alhaalta ylös johtajille, vaan tarpeen on tultava johdolta ja se on jalkautettava työntekijöiden toteutettavaksi johdon tuella. Johdon tuen merkitys on yleisesti tunnistettu kirjallisuudessa tärkeänä tekijänä, kun yrityksessä viedään läpi suuria projekteja tai muutoksia. (Young & Poon 2013; Monczka 2005) Trentin ja Monczkan (2005) mukaan johtajien eri toimintojen rajojen yli tulisi olla mukana globaalin hankinnan kehittämisessä ja osallistua globaalin hankinnan ohjausryhmään. Yrityksessä tulisi olla johtajia, joilla on valtuudet ja osaaminen tehdä globaalin hankinnan visioista todellisuutta. Trentin ja Monczkan (2005) mukaan johdon vastuulla on myös varmistaa resurssit kuten riittävä osaaminen, jota globaalin hankinnan toteutuksessa tarvitaan. Tämä tapahtuu varmistamalla, että globaalin hankinnan projektitiimeissä on pätevää henkilöstöä. Johdon tuen avulla voidaan varmistaa myös muun organisaation tuki ja sitoutuminen globaalin hankinnan prosesseihin. Johdon tuki mahdollistaa ja motivoi työntekijöitä toteuttamaan globaalia hankintaa strategian mukaisesti. (Trent & Monczka 2005)

### **Perusteelliset prosessit määriteltynä**

Prosessien ja toimintaohjeiden avulla yrityksessä saadaan käyttöön parhaaksi todetut tavat toteuttaa hankintaa läpi koko yrityksen, eliminoiden eri maantieteellisistä alueista aiheutuvat eroavaisuudet yrityksen sisällä. Prosessien avulla voidaan määritellä selkeät toimintatavat ja ohjata prosessin toteuttajia saavuttamaan tavoitteet, välietapit ja raportoimaan tuloksista. Lisäksi tarkasti määritellyt hankintaprosessit mahdollistavat paremman dokumentoinnin, mittaamisen ja jatkuvan kehittämisen. Käytännöstä saadut opetukset tulee ottaa huomioon prosessin kehittämisessä ja pitää prosessit ajan tasalla. (Trent & Monczka 2005) Myös Carlsson (2019, s. 53) nostaa esiin yhteisesti määriteltujen hankintaprosessien etuja. Parhaiden toimintatapojen lisäksi yrityksessä saadaan käyttöön yhteinen terminologia ja

yhteiset työkalut, joiden avulla vältetään väärinymmärryksiltä ja saadaan toiminnasta läpinäkyvämpää. Selkeiden prosessien avulla työntekijöiden on helpompi oppia uudet työtehtävät. Ilman yhtenäisiä prosesseja ja toimintatapoja työntekijät oppivat hieman erilaisia tapoja tehdä asioita, myös huonot toimintatavat voivat edetä uusille työntekijöille. Yhtenäisillä prosesseilla varmistetaan, että kaikki työntekijät noudattavat parhaaksi havaittuja toimintatapoja edistäen näin yrityksen hankinnan menestymistä. (Carlsson 2019, s. 53; Jeston & Nelis 2014, s. 38) Kuvassa 7 on esitetty prosessin kehittämisen vaiheet. Näihin kuuluu prosessien tunnistaminen, kuvaaminen, toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi sekä jatkuva parantaminen.



**Kuva 7.** Prosessien kehittämisen vaiheet. (mukaillen Laamanen 2001, s. 50)

Niemisen (2016, s. 96-98) mukaan prosessien kehittämisen peruseriaatteisiin kuuluu prosessin yksinkertaistaminen ja turhan poistaminen. Mahdollisimman yksinkertaisella ohjeistuksella vältetään väärinymmärryksiltä ja saadaan prosessista mahdollisimman selkeä ja tehokas. Turhan poistamisella tarkoitetaan Lean-periaatteen mukaan kaikkea sitä, mikä ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. Tällaista turhaa voivat olla muun muassa viivästymiset, turha liikkuminen, tuplatyö ja epäselvä viestintä. Hankinnan prosesseja kehitettäessä tulee tar-

kastella koko tilaus-toimitus-ketjua ja tavoitteena tulee olla kehittäminen yli organisaatio-rajojen. (Nieminen 2016, s. 96-98)

### **Resurssien saatavuus**

Resurssien puute voi merkittävästi hidastaa ja heikentää hankintaprosessia. Resurssien saatavuuden eroavaisuudet voivat erottaa globaalissa hankinnassa menestyvät yrityksen heikommin menestyvistä yrityksistä. Tärkeitä resursseja ovat muun muassa osaavat henkilöt, raha, aika ja apu hankintatiimin ulkopuolelta, kuten IT-tuki. Lisäksi hankinnassa tarvittavien tietojen tulisi olla helposti saatavilla. Tätä voidaan pitää itsestäänselvytenä, mutta usein ongelmana on, että tieto ei ole saatavilla järjestelmässä eikä tietoa tarvitseva henkilö tiedä keneltä tiedon saa. Globaalin hankintatiimin ulkopuolinen apu tulisi määritellä jo varhaisessa vaiheessa ennen globaalin projektin aloitusta. Tällaista ulkopuolista apua on esimerkiksi lakiapu sopimusten kanssa tai tekninen tuki informaation kokoamisessa. Tällaisten resurssien varhainen tunnistaminen selkeyttää ja nopeuttaa toimintaa silloin kun resursseja tarvitaan. (Trent & Mozcka 2005)

Trentin ja Monczkan (2005) mukaan globaalissa hankinnassa tulee olla mukana henkilöitä, jotka pystyvät näkemään hankinnan kansainvälisestä näkökulmasta. Samalla näiden henkilöiden on pystyttävä sujuvasti viestimään yrityksen sisällä muiden osastojen, kuten tuotekehityksen kanssa. Karttunen (2018) nostaa esiin ominaisuuksia, joita hankintajohtajilta tulisi löytyä. Useimmiten kirjallisuudessa esille tulleita taitoja ovat viestintä-, kustannusajattelu-, tiimityö-, ongelmanratkaisu-, neuvottelu-, vakuuttavuus- ja vaikuttavuus-, IT- ja päätöksentekotaidot. Näiden lisäksi globaalin hankinnan johtajilta tulisi löytyä kulttuurienvälistä ymmärrystä ja sosiaalisia taitoja. Lisäksi poliittinen sekä kestävien hankintaperiaatteiden ymmärrys nähdään yrityksissä tärkeänä. (Karttunen 2018) Bals et al. (2019) mukaan tulevaisuudessa hankinnan ja toimitusketjun osaamisvaatimuksissa korostuu perinteisen osaamisen lisäksi erityisesti digitalisaatio, kestävä kehitys ja innovatiivisuus. Digitalisaatio pitää sisällään muun muassa hankinnan automatisointiin liittyvän osaamisen, sähköisen hankinnan ja data-analytiikan. (Bals 2019)

### **Integrointi tietotekniikan avulla**

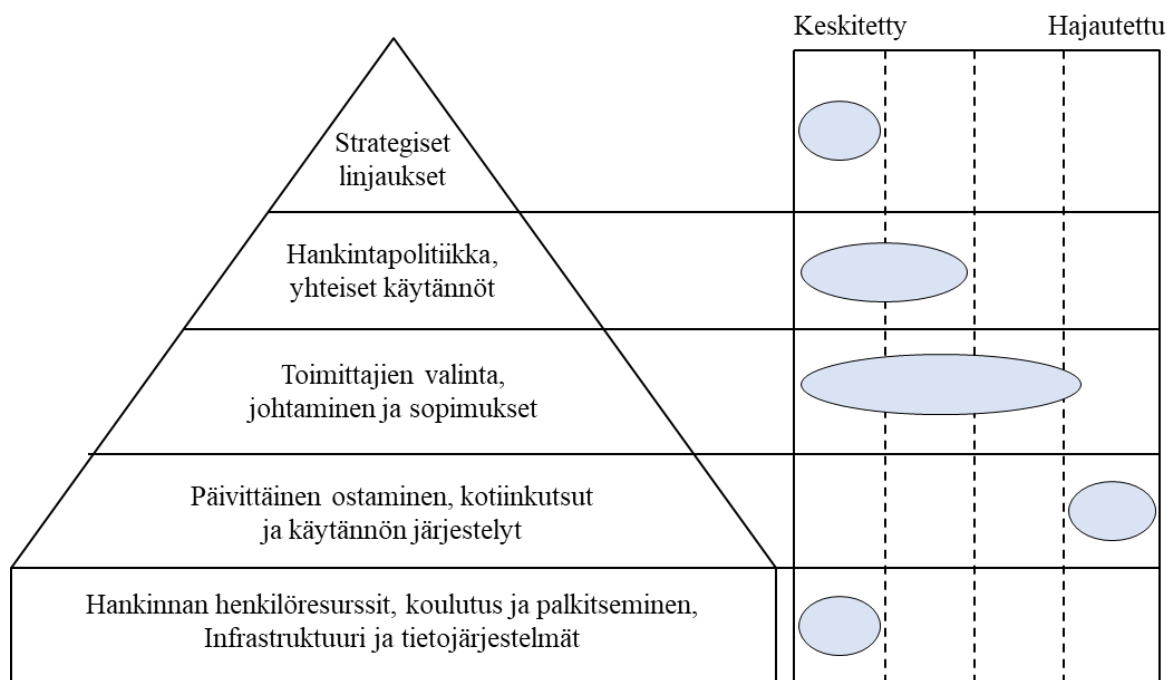
Nykypäivänä tietotekniikan hyödyntäminen ja tiedon saatavuus saatetaan nähdä itsestäänselvyytenä. Hyvin monilla yrityksillä on kuitenkin haasteita hyödyntää tietotekniikkaa hankintatoiminnoissaan läpi yrityksen. Tietotekniikan avulla on mahdollista lisätä yrityksen hankintatoimintojen integraatiota välittämällä tietoa läpi koko yrityksen. Trent ja Monczka (2005) näkevät tärkeänä globaalit tietovarastot ja sopimustenhallintajärjestelmät, joissa tarvittava tieto ja sopimukset ovat reaaliaikaisesti saatavilla. Sopimustenhallintajärjestelmät myös mahdollistavat sopimusten paremman seurannan ja ilmoittavat sopimusten päättymisestä. Tietotekniikkaa voidaan hyödyntää tiedon jakamiseen yrityksen omassa intranetissä. Intranetissä voidaan jakaa muun muassa ohjeistuksia ja tarkistuslistoja sekä tietoa globaalista hankintaprosessista, strategisista tavoitteista ja sopimuksista. (Trent & Monczka 2005) Rasel (2017) on tutkimuksessaan tunnistanut tietotekniikan ja internetin hyödyntämisen helpottavan hankinnan ja toimitusketjun hallintaa sekä alentavan yritysten kynnystä hankkia hyödykkeitä ulkomailta. Raselin (2017) mukaan tietotekniikka myös alentaa hankintaan ja viestintään liittyviä kustannuksia huomattavasti.

### **Organisaatiosuunnittelu**

Organisaatiosuunnittelu on prosessi, jossa määritellään muun muassa virallinen organisaatiorakenne, työtehtävät, koordinointi, valvonta, viestintä ja vastuut organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Trentin ja Monczkan (2005) mukaan globaalissa hankinnassa menestyvillä yrityksillä on tyypillisesti virallinen valvova johtoryhmä sekä toimeenpaneva globaali johtaja, jolla on vastuu tuloksista. Lisäksi näillä yrityksillä on vahva luottamus globaalin hankinnan monialaisiin tiimeihin. Tiimeissä on mukana maailmalla toimivissa hankintayksiköissä työskenteleviä henkilöitä. Hankintahenkilöstön tulee siis tehdä yhteistyötä tuotekehityksen ja markkinoinnin kanssa sekä olla läheisesti yhteistyössä myös paikallisten hankintayksiköiden kanssa. (Trent & Monczka 2005)

Yleisesti hankinta voidaan hoitaa joko hajautetusti, keskitetysti tai näiden yhdistelmänä. Hajautetussa mallissa jokainen osasto asioi itsenäisesti toimittajien kanssa, kun taas keskitetyssä mallissa asiointi hoidetaan yhden tahon toimesta. Usein organisaatiossa päädytään kuitenkin hybridimalliin, joka yhdistää molempien hyviä puolia. (Huuhka 2019, s. 176-177) Tämä on koettu parhaaksi vaihtoehdoksi myös globaalissa hankinnassa. Monczka et

al. (2014, s. 397) mukaan globaalia hankintaa tukevan organisaatorakenteen tulisi strategisen päätöksenteon ja johdon osalta olla nimenomaan keskittynyt ja operatiivisen hankinnan osalta hajautettu. Keskittynyt päätöksenteko mahdollistaa johdonmukaisuuden ja koko yrityksen yhtenäiset globaalit hankintaprosessit. Keskitetyn päätöksenteon avulla toimittajat voidaan ottaa mukaan hankinnan varhaisessa vaiheessa ja toimittajasuhdetta on helpompi ylläpitää. (Monczka et al. 2014, s. 397-399; Khan & Yu 2019, s. 75) Hankinnan keskittämistä ja hajauttamista voidaan tarkastella Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, s. 330) esittelemän hankintatehtävien tyypillistä organisointia kuvaavan mallin mukaisesti, joka näkyy kuvassa 8.



**Kuva 8.** Hankintojen organisoinnin peruseriaatteet. (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 330)

Strategiset linjaukset ja hankintapolitiikka ovat lähes poikkeuksetta ylemmän johdon vastuulla. Myös vastuu yhteisestä infrastruktuurista, tietojärjestelmistä, henkilöstöpolitiikasta sekä koulutus- ja kehityshankkeista kuuluu keskitetysti ylemmälle johdolle tai konsernille. Päivittäiset rutiinit puolestaan kannattaa hoitaa lähellä tuotantoa, asiakasta tai loppukäyttäjää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 330-331)

Gloaalissa hankinnassa voidaan hyödyntää myös kansainvälisten hankintayksiköiden apua. Kansainväliset hankintayksiköt sijaitsevat tarkasti valituissa sijainneissa lähempänä toimittajaa. Niissä tyypillisesti työskentelee paikallisia työntekijöitä, mutta päätöksenteko



on keskitetty pääkonttorille yrityksen kotimaahan. Kansainvälisillä hankintayksiköillä on tärkeä asema tukea hankintaa. Niiden tehtäviin ja vastuualueisiin kuuluu muun muassa potentiaalisten toimittajien tunnistaminen, tarjousten tekeminen, toimitusten seuraaminen, toimitussopimusten neuvottelu, toimittajavierailut sekä ostavan yhtiön esittely toimittajille. Kansainvälisten hankintayksiköiden tukea voidaan pitää tärkeänä menestystekijänä globaalille hankinnalle erityisesti globaalien hankinnan ylemmillä tasoilla. Ne ovat kuitenkin suuri investointi ja usein tyypillisiä isoille yrityksille. (Monczka et al. 2014, s. 380)

Jia et al. (2017) korostavat yrityksen oman globaalien hankintastrategian tärkeyttä ja yhteyttä organisaatiomalliin. Yritysten ei pitäisi pyrkiä rakentamaan omaa organisaatiota kopioimalla valmista mallia, vaan globaaliin hankintaan sopiva organisaatorakenne tulisi rakentaa yrityksen omaan hankintastrategiaan perustuen ottaen huomioon yrityksen omien hankinnan strategiset tavoitteet.

### **Järjestäytynyt viestintä**

Globaaleihin hankintatiimeihin kuuluu yleensä henkilöitä eri alueilta ja eripuolilta maailmaa. Sujuva viestintä on äärimmäisen tärkeää ja vaatii enemmän huomiota, varsinkin jos osapuolten välillä on eroja kielen, työtapojen, kulttuurin tai lakien suhteen. Trentin ja Monczkan (2005) tutkimuksen mukaan globaalissa hankinnassa menestyvät yritykset luottavat useisiin tapoihin, kuten säännöllisiin tapaamisiin joko kasvokkain tai internetin välityksellä, säännölliseen tiedottamiseen yrityksen sisäisessä verkossa sekä yhteisesti toteutettavaan koulutukseen. Globaalien hankintastrategioiden on myös hyvä tarkentaa säännöllisesti toteutettavissa tapaamisissa, jotta kaikilla on yhteinen käsitys toiminnasta ja tavoitteista. Hyvä viestintä vähentää väärinymmärryksiä ja on tärkeä osa globaalien hankinnan onnistumista. (Trent & Monczka 2005) Sekä Khan ja Yu (2019, s. 76-77) että Hultman et al. (2012) nostavat esille myös toimittajan kanssa käytävän viestinnän tärkeyden globaalien hankinnan kannalta. Viestinnän tulisi toimia koko toimitusketjussa ja koko toimitusketjun tulisi olla tietoinen hankinnan strategiasta. Tärkeiden toimittajien kanssa on hyvä jakaa tietoa toimittajan omasta suoriutumisesta, jotta he voivat parantaa toimintaansa palautteeseen perustuen. Viestintä on tärkeä osa suhteiden ylläpitoa ja oman aseman vahvistamista toimitusverkossa. (Khan & Yu 2019, s. 76-77; Hultman et al. 2012)

### **Mittaaminen ja kokonaiskustannukset**

Monczkan ja Trentin (2005) mukaan todellisten säästöjen mittaaminen nähdään organisaatioissa suurena haasteena. Mittaaminen on kuitenkin tärkeää, jotta voidaan todentaa globaaleista sopimuksista tulevat säästöt. Todistetut säästöt motivoivat organisaatiota, mutta tärkeää on myös huomata, jos merkittäviin säästöihin ei päästä. Parhaassa tapauksessa yrityksessä tulisi olla yhteisesti sovitut menetelmät mitata globaalia hankintaa ja todentaa globaaleista hankinnoista saatavat säästöt. Nykyisistä sopimuksista toteutuneita ja odotettuja säästöjä tulisi myös seurata säännöllisesti hankintatiimin ja johdon toimesta. (Trent & Monczka 2005) Niemisen (2016) mukaan mittaaminen on nimenomaan tavoitteiden saavuttamista ja liiketoiminnan edistämistä varten. Mittarit tulisikin valita sen mukaan, mitkä yrityksen globaalien hankinnan tavoitteet ovat. On tärkeää muistaa, ettei kustannussäästöt ole kaikissa tapauksissa tärkein tai ainut mittari globaalille hankinnalle.

Kun globaalilla hankinnalla tavoitellaan kustannussäästöjä, usein keskitytään ensin hyödykkeen hankintahintaan. Hankintahinnan lisäksi hankinnan kustannuksiin liittyy kuitenkin monia muitakin kuluja, kuten toimituskulut, hallinnointikulut ja toimittajien kehittämiseen liittyvät kulut. Hankintaan liittyy aina piilokuluja, joita voi olla haastavaa tunnistaa ja vaikka piilokulut tunnistettaisiin, niiden tarkkaa osuutta voi olla vaikea määrittää ennalta. (Keith et al. 2016, s. 246-267; Holweg et al. 2011)

Suurin osa hankinnan kustannuksista on samoja sekä kotimaan hankinnoissa että globaalissa hankinnassa. Osa piilokustannuksista voi kuitenkin yllättäen muodostaa ison osan hankittavan tuotteiden hinnasta, erityisesti silloin kun toimitaan vieraalla markkina-alueella ja ennakointi on haastavampaa. Globaalien hankinnan kustannukset voidaan Holweg et al. (2011) mukaan jakaa staattisiin, dynaamisiin ja piilotettuihin kustannuksiin. Näistä staattiset kustannukset ilmenevät säännöllisesti ja ovat helpoiten ennustettavissa. Staattiset kustannukset yleensä osataan huomioida jo hyvissä ajoin ja niiden pohjalta globaali hankinta usein vaikuttaa houkuttelevalta vaihtoehdolta. Dynaamiset kustannukset vaihtelevat riippuen kysynnän vaihteluista. Piilotetut kustannukset eivät suoraan liity toimitusketjuun vaan vaihtelevat riippuen vallitsevasta toimintaympäristöstä. Täten niitä on myös haastavampaa ennustaa. Taulukossa 2 voidaan nähdä globaalien hankinnan kustannusten jaottelu staattisiin, dynaamisiin ja piilotettuihin kustannuksiin. (Holweg et al. 2011)

**Taulukko 2.** Globaalin hankinnan kustannusten jaottelu. (Holweg et al. 2011)

<b>Staattiset kustannukset</b>	<b>Dynaamiset kustannukset</b>	<b>Piilotetut kustannukset</b>
Hankintahinta	Varmuusvarasto kysynnän epävakaudesta ja tuotevalikoimasta johtuen	Työvoimakustannusten inflaatio kasvavasta elintasosta ja kilpailusta johtuen
Toimituskulut	Varaston vanheneminen johtuen pitkistä toimitusajoista, esim. laatuongelmien yhteydessä	Valuuttakurssien vaihtelu
Tullimaksut	Kustannukset menetetyistä myynnistä ja varaston puutetilanteista, kun toimitusketju ei pysty vastaamaan kysynnän muutoksiin	Kuljetuskustannusten nousu, esimerkiksi korkeampien öljyn hintojen ja päästökompensaatioiden vuoksi
Vakuutus- ja transaktiokustannukset	Nopeutetut lähetykset esimerkiksi lentorahtina	Kansainvälisen toimittajakannan hallintaan liittyvät kustannukset, kuten matkustus ja työvoima kansainvälisissä toimipisteissä
Laaduntarkkailu sekä turvallisuus- ja ympäristöstandardien noudattamisen seuranta		Immateriaalioikeuksien luovuttaminen sopimusvalmistajille
Toimittajien etsiminen ja yhteistyö toimittajien kanssa		Poliittisen ja taloudellisen epävakaan tai muutoksen riski

TCO (Total Cost of Ownership) on mittari, joka kertoo koko tuotteen hankintaan ja elinkaareen liittyvistä kokonaiskustannuksista. Ostohinnan sijaan TCO:n avulla hankintojen tarkastelu on huomattavasti haastavampaa, mutta sen avulla voidaan ymmärtää hankinnan todelliset kustannukset ja myös vertailla eri hankinta- ja toimittajavaihtoehtoja luotettavammin. TCO luvun määrittäminen voi olla haastavaa, sillä usein globaalien hankintojen kustannuksiin vaikuttaa monia vaikeasti ennustettavia tekijöitä. (Keith et al. 2016, s. 246)

## 2.8 Teorettinen viitekehys

Yleisesti voidaan sanoa, että hankinnan kehitysaste eli maturiteetti määrittelee, kuinka paljon yrityksen hankinnassa on vielä kehittämisen varaa. Maturiteetti määrittelee myös lähtökohdat ja yrityksen ammattitaidon globaalin hankinnan kehittämiseksi. Yrityksissä, joissa hankinnan maturiteetti on korkeampi, on paremmat lähtökohdat myös globaalille hankinnalle. Globaalin hankinnan kehittäminen tarkoittaa usein hankinnan kokonaisvaltaista kehittämistä, eikä näitä voida täysin erottaa toisistaan. Kehittämisessä tärkeää on noudattaa yrityksen omia tavoitteita palvelevaa globaalia hankintastrategiaa.

Globaali hankinta voidaan Monczkan ja Trentin (2005) mallin mukaan jakaa viidelle eri tasolle. Ylemmillä tasoilla, joissa hankinta on aidosti globaalia, vaatimukset hankinnalle ovat korkeammat. Tällöin hankinnan tulee olla hyvin koordinoitua ja integroitua yrityksen eri maantieteellisten toimipisteiden ja toimintojen kesken. Taulukossa 3 näkyy työn teorettinen viitekehys, johon on kerätty yhteen teoriassa esille tulleita globaalin hankinnan menestymiseen ja kehittämiseen liitettyjä aihealueita, joiden pohjalta kohdeorganisaation globaalia hankintaa voidaan tutkia ja kehittää. Lisäksi taulukossa on tiivistetty näiden tekijöiden vaikutus globaaliin hankintaan.

**Taulukko 3.** Teoreettinen viitekehys globaalin hankinnan kehittämiseksi.

<b>Menestystekijä / kehityskohde</b>	<b>Vaikutus globaaliin hankintaan</b>
Globaaliin hankintastrategiaan sitoutuminen	Toiminnan sidonnaisuus strategiaan ja tavoitteisiin mahdollistaa yhtenäisen suunnan hankinnalle globaalisti
Haasteiden tunnistaminen	Eri strategioihin ja hankintoihin tai maihin liittyvien haasteiden tunnistaminen hankinnan varhaisessa vaiheessa auttaa pienentämään haasteiden vaikutusta
Organisaatiosuunnittelu	Luo pohjan globaalin hankinnan toteutukselle määritellen organisaation toimintaa ja vastuualueita
Tuki kansainvälisiltä hankintayksiköiltä	Varsinkin suurissa yrityksissä ja globaalin hankinnan ylemmillä tasoilla kansainväliset hankintayksiköt tukevat yrityksen hankintatoimintoja lähellä toimittajaa tarjoten paikallista hankintaosaamista
Johdon tuki	Johdon tuella varmistetaan tarvittavat resurssit ja voidaan kasvattaa työntekijöiden motivaatiota
Resurssien saatavuus	Resurssit, kuten aika ja raha, mahdollistavat tehokkaan toteutuksen ilman turhia viivästymisiä
Osaaminen	Globaali hankinta on haastavampaa ja siinä tarvitaan monipuolisempaa osaamista ja tietoa
Viestintä	Osastojen, toimittajien ja eri yksiköiden välillä liikkuva tieto mahdollistaa globaalin hankinnan sujuvuuden, yhtenäisyyden ja kehittämisen
Tietotekniikka	Tärkeässä roolissa muun muassa viestinnän, integroinnin ja mittaamisen kannalta. Tietotekninen osaaminen tärkeässä asemassa myös tulevaisuudessa
Prosessit	Yhtenäiset hyväksi havaitut toimintatavat saadaan käyttöön läpi yrityksen ja globaalien prosessien jatkuva parantaminen
Mittaaminen	Kehittämistarpeiden tunnistaminen, saavutusten todentaminen ja tätä kautta motivaatio kehittämiselle

### **3 GLOBAALI HANKINTA KOHDEORGANISAATIOSSA**

Tässä luvussa esitellään ensin kohdeorganisaatio lyhyesti sekä tutkimuksen toteutus. Tämän jälkeen esitellään kohdeorganisaation globaalin hankinnan nykytila toteutettuun haastatteluun sekä dataan perustuen. Nykytilan esittelyssä nostetaan esille globaalin hankinnan kannalta tärkeät tekijät ja se, miten ne on toteutettu kohdeorganisaatiossa. Lopuksi nykytilan pohjalta havaitut keskeisimmät ongelmakohdat kootaan yhteen.

#### **3.1 Kohdeorganisaation esittely**

Kohdeorganisaatio on suuri suomalainen teknologiateollisuudenalalla toimiva yritys. Yritys toimii globaalisti ja tuotteita myydään ympäri maailmaa. Tässä työssä keskitytään yrityksen palveluliiketoimintaan. Palveluliiketoimintaan kuuluu muun muassa laitteiden varaus, huoltotoiminta ja erilaiset lisäpalvelut. Palveluliiketoiminta liittyy vahvasti laitteisiin, joita muilla yrityksen liiketoiminta-alueilla valmistetaan ja toimitetaan asiakkaille. Muiden liiketoiminta-alueiden kanssa tehtävä yhteistyö on tätä kautta tärkeä osa palveluliiketoiminnan hankintaa. Vaikka palveluliiketoiminnan tarpeisiin hankitaan hyödykkeitä ympäri maailmaa, hankinnan suurimmat volyymit ovat edelleen yrityksen lähialueilla. Aidosti globaaliin hankintaan siirtyminen vaatii vielä paljon globaalin hankinnan kehittämistä sekä palveluliiketoiminnassa että koko yrityksen tasolla.

Kohdeorganisaatiossa on monien muiden yritysten tapaan pohdittu, mitä tuotteita hankitaan yrityksen ulkopuolelta ja mitä valmistetaan itse. Tähän päätökseen vaikuttaa muun muassa riskienhallinta ja kustannukset. Osa tuotteista valmistetaan edelleen itse, mutta omaan ydinosaan keskittyttäessä monet tuotteet ja palvelut ulkoistetaan ulkopuolisille toimittajille. Tästäkin syystä hankinnan merkitys on kasvanut kohdeorganisaatiossa. Palveluliiketoiminnan hankintoihin kuuluu teknisiä komponentteja ja varaosia suurista laitteista pieniin muttereihin. Teknisten osien hankinnassa vaaditaan hankintaosaamisen lisäksi vahvaa teknologista osaamista ja ostettavien tuotteiden tuntemusta. Komponenttien ja varaosien lisäksi yrityksen palveluliiketoiminnan hankintoihin kuuluu muun muassa raaka-aineita, erilaisia asiantuntija- ja huoltopalveluja sekä epäsuoria hankintoja. Yli 90 prosent-

tia yrityksen palveluliiketoiminnan hankinnoista on kuitenkin erilaisia teknisiä komponentteja ja varaosia.

### **3.2 Datan kerääminen ja haastattelututkimuksen toteutus**

Tutkimuksen tavoitteena on nykytilan kartoituksen avulla tunnistaa globaaliin hankintaan liittyvät ongelmakohdat yrityksen palveluliiketoiminnan näkökulmasta sekä muodostaa kehittämisehdotukset globaalin hankinnan kehittämiseksi. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla yrityksen hankinnan työntekijöitä, jotka työssään ovat tekemisissä globaalin hankinnan kanssa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoiduilla haastatteluilla aihetta käytiin läpi ennalta määriteltyjen teemojen mukaan. Teemat ohjasivat keskustelua ja kysymykset olivat ennalta määritetyt. Puolistrukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehtoja ei kuitenkaan ole asetettu valmiiksi ja keskustelu voi edetä vapaasti aiheen ympärillä. Sekä haastattelija että haastateltava voivat esittää lisähuomioita ja kysymyksiä keskustelun edetessä. Tämä mahdollisti aiheen laajemman käsittelyn ja haastateltavien omien näkemysten esilletulon. (Vilka 2015)

Globaalin hankinnan nykytilaa pyrittiin ymmärtämään myös kohdeorganisaatiosta saadun datan avulla. Data on kerätty yrityksen järjestelmästä suodattaen se koskemaan nimenomaan palveluliiketoimintaa. Datan avulla pystyttiin numeerisesti selvittämään, miten palveluliiketoiminnan hankinnat tällä hetkellä jakautuvat globaalisti, eli mistä maista ostetaan prosentuaalisesti eniten. Tämän avulla voidaan ymmärtää paremmin nykytilaa ja siihen liittyviä haasteita. Datan avulla esille tulleita tietoja voitiin lisäksi tarkentaa haastatteluissa, jolloin saatiin parempi ymmärrys myös näiden havaintojen taustoista.

Haastattelu jaettiin pääteemoihin, jotka perustuivat taulukossa 3 esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen globaalin hankinnan kannalta merkityksellisistä tekijöistä. Haastattelun pääteemat olivat: yleistä, strategia ja tavoitteet, haasteiden tunnistaminen, organisaatio- suunnittelu ja johdon tuki, tietotekniikka ja viestintä, resurssit ja osaaminen, prosessit sekä mittaaminen. Teemojen liittyessä teorian perusteella globaalissa hankinnassa menestymiseen, tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten nämä asiat on toteutettu kohdeorganisaatios-

sa. Jokaiseen pääteemaan liittyen haastattelussa oli 2-6 kysymystä. Yhteensä kysymyksiä oli 27. Haastattelun kysymykset ovat työn liitteenä 1. Kysymykset pyrittiin laatimaan siten, että kaikki teoriassa esille tulleet globaalien hankinnan kannalta merkitykselliset tekijät käydään haastattelussa kattavasti läpi. Lisäksi puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään kysymysten ulkopuolelta globaalien hankinnan aihepiiriin liittyen.

Haastatteluun valittiin palveluliiketoiminnan hankinnan työntekijöitä, joiden työhön globaali hankinta liittyy. Haastateltavia oli yhteensä kuusi. Neljä heistä työskentelee kohdeyrityksen palveluliiketoiminnassa globaaleina kategoriapäällikköinä. Neljän kategoriapäällikön haastattelu koettiin riittäväksi otannaksi ja jo tällä määrällä vastauksissa havaittiin paljon yhteneväisyyttä. Globaalien kategoriapäällikköjen työhön kuuluu oman kategorian strateginen hankinta ja kehittäminen. Tähän kuuluu muun muassa kehittämishankkeita, uusien globaalien toimittajien kartoittamista, sopimusneuvotteluja sekä toimittajayhteistyötä.

Kategoriapäällikköjen lisäksi haastateltiin kahta operatiivisen hankinnan esimiestä laajemman kokonaiskuvan ja näkökulman saamiseksi. Hankinnan esimiehet työskentelevät lähempänä operatiivista hankintaa toimien esimiehinä ostajille. Operatiivisen hankinnan tiimit keskittyvät pääasiassa tuotteiden ostoon. Operatiivisen hankinnan tiimejä on palveluliiketoiminnassa useita, mutta kahden esimiehen haastattelu koettiin riittäväksi otannaksi. Operatiivinen hankinta tekee yhteistyötä kategoriajohdon kanssa ja esimiehet ovat osaltaan varmistamassa, että operatiivinen hankinta sitoutuu globaaliin hankintaan.

Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastattelut toteutettiin Teams- viestintäsovelluksen avulla ja ne nauhoitettiin ja tallennettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelujen kestot vaihtelivat 76 minuutista 125 minuuttiin, keskimääräisen keston ollessa 101 minuuttia. Kokonaisuudessaan haastattelut kestivät 10 tuntia ja 7 minuuttia. Taulukosta 4 voidaan nähdä yhteenveto haastateltavien toimenkuvista ja haastattelujen kestoista. Haastateltavia ja heidän vastauksiaan käsitellään työssä anonymisti, sillä vastausten yhdistämistä vastaajaan ei nähdä tutkimuksen kannalta merkityksellisenä.



**Taulukko 4.** Haastateltavan toimenkuva ja haastattelun kesto.

Haastateltava	Haastateltavan toimenkuva	Haastattelun kesto
Haastateltava 1	Globaali kategoriapäällikkö	76 minuuttia
Haastateltava 2	Globaali kategoriapäällikkö	122 minuuttia
Haastateltava 3	Globaali kategoriapäällikkö	125 minuuttia
Haastateltava 4	Globaali kategoriapäällikkö	91 minuuttia
Haastateltava 5	Hankinnan esimies	91 minuuttia
Haastateltava 6	Hankinnan esimies	102 minuuttia

Haastattelujen vastauksia käsiteltiin luottamuksellisesti. Kaikkien haastattelujen tallenteet käytiin läpi vielä haastattelun jälkeen ja kaikki vastaukset kirjattiin kirjalliseen muotoon. Tällä tavalla vastausten tulkinta ei ollut haastattelijan muistin varassa ja vastausten vertaaminen keskenään ja kokonaiskuvan muodostaminen helpottui. Vastauksissa oli paljon yhteneväisyyttä, myös eri toimenkuvasta huolimatta. Vastauksista koottiin yhteenveto, jossa tuotiin esille kaikki näkökulmat korostaen useissa haastatteluissa esille tulleita näkökulmia. Yhteenveto esitetään tässä työssä globaalin hankinnan nykytilana.

### 3.3 Globaalin hankinnan nykytila

Tässä luvussa käydään läpi kohdeorganisaation globaalin hankinnan nykytila pohjautuen dataan ja haastatteluihin. Nykytilassa pyritään kuvaamaan kohdeorganisaation globaaliin hankintaan vaikuttavat tekijät sekä analysoimaan teoriassa esille tulleiden globaalin hankinnan menestystekijöiden tilaa kohdeorganisaatiossa. Vaikka tutkimus perustuu palveluliiketoiminnan dataan ja haastatteluihin, on kokonaiskuvaa katsottava osittain myös koko organisaation tasolla ja tämä tuli esille myös haastatteluissa.

#### **Globaalin hankinnan maantieteellinen jakautuminen**

Jotta voidaan ymmärtää kohdeorganisaation globaalia hankintaa, otettiin tarkasteluun dataa hankintojen maantieteellisestä jakautumisesta. Taulukossa 5 näkyy maat, joista kohdeorganisaatio hankkii rahallisesti eniten hyödykkeitä. Taulukosta voidaan nähdä suuntaa antavasti hankintojen jakautuminen 11 maan osalta, jotka muodostavat 90 prosenttia palvelu-

liiketoiminnan hankintojen spendistä. Hankinta painottuu erityisesti Suomeen, mutta myös Yhdysvaltoihin ja Ruotsiin.

**Taulukko 5.** Hankintojen maantieteellinen jakautuminen.

<b>Maa</b>	<b>Osuus hankinnoista (%)</b>	<b>Kumulatiivinen osuus (%)</b>
Suomi	29,5 %	29,5 %
Yhdysvallat	19,6 %	49,2 %
Ruotsi	16,7 %	65,9 %
Kiina	5,5 %	71,4 %
Saksa	4,3 %	75,7 %
Kanada	4,0 %	79,7 %
Japani	3,7 %	83,4 %
Englanti	2,4 %	85,8 %
Italia	1,6 %	87,4 %
Brasilia	1,5 %	88,9 %
Intia	1,3 %	90,2 %

Haastatteluista kävi ilmi, että hankintojen keskittyminen Suomeen, Ruotsiin ja Yhdysvaltoihin selittyy yrityksen historialla ja yrityskaupoilla. Yritys on pitkään toiminut näissä maissa, muodostaen toimittajaverkoston lähialueille. Tällä tavalla myös teknologiat ja toimittajien osaaminen ovat ajanmittaa keskittyneet näille alueille. Toimialalla vaaditaan erityistä teknologiaan liittyvää osaamista ja tästä syystä suurien volyyymien siirtäminen muille alueille, esimerkiksi kustannussäästöjen toivossa, voi joidenkin tuotekategorioiden kohdalla olla erityisen haastavaa. Uusilla toimittajilla ei ole riittävää osaamista valmistaa spesifejä tuotteita, eikä edes yrityksellä itsellään aina ole sitä osaamista ja tietoa, jota pitkäaikaisilla toimittajilla on. Suurien volyyymien siirtäminen vaatii myös riskinottoa, jota haastatteluissa kuvataan kohdeorganisaation osalta matalaksi.

Neljänneksi suurimpana toimittajamaana Kiina muodostaa 5,5 prosentin osuuden hankinnoista. Kiina kuuluu kustannuksiltaan kilpailukykyisiin maihin. Kiinan osuus on huomattavasti pienempi kuin kolmantena olevan Ruotsin. Kiinan osuus on kuitenkin pääasiassa orgaanisen kasvun tulosta eikä selity yritysostoilla tai yrityksen historialla. Lähtökohtaisesti

ti kustannuksiltaan kilpailukykyisten maiden osuutta pyritään kasvattamaan kustannussäästöjen toivossa. Näitä maita on enemmänkin edustettuina yrityksen hankinnassa, mutta niistä kaikki eivät ole taulukossa, sillä niiden osuudet ovat pienempiä. Haastatteluissa tuli esille, ettei yrityksen hankintaa voida pitää globaalina vain sillä perusteella, että hankintamaita on paljon. Yrityksessä toivottaisiin enemmän globaalia hankintaa, joka perustuu strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, kuten kustannussäästöihin tai toimitusvarmuuden parantamiseen.

### **Globaalin hankinnan maturiteetti ja hankinnan arvostus**

Tässä työssä ei keskitytä arvioimaan hankinnan yleistä maturiteettia. Maturiteetti kuitenkin vaikuttaa hankintaan ja myös globaaliin hankintaan vahvasti. Korkeamman maturiteetin organisaatiot ovat kyvykkäämpiä implementoimaan uusia toimintatapoja ja kehittämään hankintaa. Kohdeyrityksessä on tiedostettu hankinnan maturiteettiin vaikuttavat tekijät ja maturiteettia pyritään kehittämään koko organisaation tasolla. Tarkemmin maturiteettia ei tutkita tässä työssä.

Haastateltavilta kysyttiin, miten hankintaa arvostetaan ja miten hankinnan asema on kehittynyt yrityksessä viimeisten vuosien aikana. Haastateltavien mielestä hankinnan arvostus on kasvanut ja hankinnan mahdollisuudet on tunnistettu johdon tasolla. Hankinta nähdään osana strategisia toimenpiteitä ja hankinnalle asetetaan tavoitteita liittyen erityisesti kustannussäästöihin. Hankinta toimii yhteistyössä muiden osastojen kanssa ja hankinnan tekemän yhteistyön merkitys on kasvanut. Hankinnan tavoitteita on lisäksi alettu huomioida myös muiden osastojen, kuten teknologian ja myynnin tavoitteissa, mikä kannustaa parempaan yhteistyöhön. Parannettavaa kuitenkin löytyy. Haastatteluissa tuli esille, että yleisesti hankintaorganisaation ulkopuolella voitaisiin paremmin ymmärtää, ettei hankinta yksin voi saavuttaa sille asetettuja tavoitteita, vaan yhteistyötä ja tukea muilta osastoilta tarvitaan.

### **Globaalin hankinnan taso palveluliiketoiminnassa**

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan globaalin hankinnan tasoa kirjallisuusosuudessa kuvassa 5 esitetyn Trentin ja Monczkan (2005) globaalin hankinnan viiden tason mukaisesti. Tasolla 1 kansainvälistä hankintaa ei ole ollenkaan. Tasolla 2 kansainvälistä hankintaa teh-

dään vain tarvittaessa, eikä se ole osana hankintastrategiaa. Taso 3 on taso, jolla kansainvälinen hankinta on osana strategiaa. Tasolla 4 vaaditaan yhteistyötä globaalien hankintayksiköiden kanssa ja tasolla 5 myös yrityksen eri toimintojen kanssa.

Vastaajien mielipiteet globaalien hankinnan tasosta vaihtelivat tasojen 2 ja 5 välillä. Suureen vaihteluun selityksenä voidaan nähdä yrityksen ja palveluliiketoiminnan suuri koko ja erilaisten kategorioiden väliset eroavaisuudet. Näkökulma globaalien hankinnan tasosta voi vaihdella riippuen siitä, minkä kategorian parissa haastateltava työskentelee. Keskimääräisesti koko palveluliiketoiminnassa globaalien hankinnan arvioitiin olevan tasolla 3. Tasolla 3 kansainvälinen hankinta on otettu osaksi hankintastrategiaa. Tällä tasolla globaaleja hankintayksiköitä ei kuitenkaan hyödynnetä hankinnassa tehokkaasti ja eri toimintojen välinen yhteistyö globaalien hankinnan edistämiseksi ei ole vahvalla tasolla.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että eri kategorioiden välillä on suuria eroja globaalien hankinnan tasoissa. Tähän vaikuttaa kategorioiden erilaiset globaalien hankinnan mahdollisuudet. Kategorioilla voi esimerkiksi olla hyvin erilainen toimittajamarkkina tai laatuvaatimukset. Joillain tuotteilla toimittajamarkkina on hyvin laaja tai tuotteen yksinkertaisuuden takia toimittajaa on helppo vaihtaa. Joillekin tuotteille toimittajia on hyvin vähän tai teknologian spesifisyyden takia vaihtaminen on huomattavasti vaikeampaa, joskus jopa mahdotonta. Erityisesti kustannuksiltaan kilpailukykyisten toimittajamaiden hyödyntäminen voi tällaisten tuotteiden kohdalla olla erittäin haastavaa ja riskit sekä kokonaiskustannukset saattavat helposti kohota haluttua suuremmiksi.

Haastatteluissa tuli myös esille, että palveluliiketoiminnan globaalien hankinnan koetaan olevan alemmalla tasolla kuin globaali hankinta on yleisesti koko yrityksessä. Haastateltavien mukaan tähän vaikuttaa muun muassa se, että palveluliiketoiminnassa asiakkaille toimitetaan enemmän yksittäisiä tuotteita, kuten varaosia. Tästä syystä suurella osalla nimikkeistä on pieni määrä ostotapahtumia vuodessa. Palveluliiketoiminnassa toteutetaan vähemmän isoja projekteja, jotka mahdollistaisivat isompien kokonaisuuksien keskitetyn hankkimisen globaaleilta toimittajamarkkinoilta.

### **Globaali hankintastrategia**

Globaali hankintastrategia määrittelee, mitä yritys tavoittelee globaalilla hankinnalla ja miten tavoitteisiin aiotaan päästä. Haastattelussa pyrittiin selvittämään, onko yrityksellä globaali hankintastrategia, millainen se on ja mitä tavoitteita globaaliin hankintaan liitetään. Lisäksi selvitettiin, miten globaalin hankintastrategian noudattaminen näkyy organisaatiossa.

Kohdeorganisaatiossa on tunnistettu globaalin hankinnan hyödyt, minkä vuoksi globaalia hankintaa halutaan kehittää seuraavalle tasolle. Yrityksen muihin toimintoihin ja markkinoihin nähden hankinta toimii hyvin paikallisesti, eikä hyödynnä globaalin hankinnan hyötyjä vielä kovinkaan tehokkaasti. Yrityksellä on olemassa hankintastrategia ja tavoitteita globaalille hankinnalle. Haastattelussa nousi kuitenkin esille, ettei strategia ole tiedossa koko hankintaorganisaatiossa. Toisen operatiivisen hankinnan esimiehen haastattelussa nousi esille, ettei hän tai heidän tiimensä ole tietoisia yrityksen tai palveluliiketoiminnan hankintastrategiasta.

Kaikissa haastattelussa nousi esille, että yrityksen globaalin hankinnan näkyvimpänä tavoiteltavana hyötynä on kustannussäästöt. Säästöjä pyritään saavuttamaan keskittämällä hankintoja kustannuksiltaan kilpailukykyisiin maihin muun muassa Aasiaan ja Itä-Eurooppaan. Vaihtoehtoisia, kustannuksiltaan kilpailukykyisiä ja kaikki vaadittavat laadulliset sekä teknologiset kriteerit täyttäviä toimittajia pyritään etsimään. Strategiaan kuuluu osaamisen tunnistaminen maailmanlaajuisesti. Tavoitteena on kehittää toimittajaverkoston mahdollisimman kilpailukykyiseksi hyödyntäen toimittajien osaamista ja huomioiden samalla myös hankinnan kustannukset. Kustannussäästöt eivät kuitenkaan ole ainut syy hankkia globaalisti. Yrityksellä on omaa toimintaa ja asiakkaita ympäri maailmaa. Tavoitteena on toimia lähellä asiakasta ja tällä tavalla välttää turhaa työtä.

Yrityksessä on tunnistettu, että strategiassa, joka tähtää kustannussäästöihin, on tärkeää huomioida toimittajien ja toimitettavien hyödykkeiden laatu. Samalla kun pyritään saavuttamaan kustannussäästöjä, on tavoitteena pitää laatu vähintään riittävällä tasolla. Myös saatavuuden takaaminen ja toimitusvarmuus nousivat haastattelussa esille. Globaalia toimittajaverkkoa kehitettäessä tavoitteena on myös löytää suuremmilta toimittajamarkkinoilta

vaihtoehtoisia toimittajia, joiden avulla voidaan taata hyvä saatavuus kaikissa olosuhteissa. Hajauttamalla toimittajakenttää voidaan pienentää riskejä kriittisten hyödykkeiden kohdalla.

Yrityksessä hyödynnetään kategoriajohtamisen mallia. Haastatteluissa tuli esille eri kategorioiden erilaiset globaalin hankinnan hyödyntämismahdollisuudet. Yrityksessä on paljon tuotteita, joilla on erilaiset ominaisuudet ja toimittajamarkkinat. Osalle tuotteista globaali hankinta on erityisen tärkeää, kun taas osalle ei löydy vaihtoehtoisia globaaleja toimittajia. Näistä syistä tuotteille on myös laadittu erilaiset hankintastrategiat. Tällä tavoin eri kategorioiden globaalin hankinnan mahdollisuudet saadaan parhaiten hyödynnettyä ja hankinnan tavoitteet voidaan suhteuttaa kategorioiden erilaisiin lähtökohtiin.

Kohdeorganisaation hankinnassa on jo usean vuoden ajan ollut tärkeässä asemassa kestävä kehitys, jonka merkitys korostuu globaalissa hankinnassa. Kestävät toimintaperiaatteet pyritään huomiomaan siten, että yhteistyötä tehdään ainoastaan toimittajien kanssa, jotka täyttävät kohdeorganisaation kaikki kestävän kehityksen periaatteet toimien vastuullisesti.

Haastateltavien mielestä yrityksen globaali hankintastrategia näkyy erityisesti tavoitteiden asettamisen kautta. Globaalille hankinnalle asetetut tavoitteet lisätä kustannuksiltaan kilpailukykyisten toimittajien määrää ja saada kustannussäästöjä näkyvät koko yrityksessä. Niiden eteen tehdään aktiivista työtä hankintaorganisaatiossa, mutta tämä vaatii erittäin paljon yhteistyötä. Koska vastuut ovat jakautuneet monelle henkilölle, strategian tehokas toteutus ei ole pelkän hankinnan hallittavissa. Koko yritystä koskeva hankintastrategia laaditaan yrityksen tasolla, ja kaikki kategoriakohtaiset strategiat suhteutetaan siihen. Kategoriapäälliköt pyrkivät toteuttamaan näitä strategioita, mutta tarvitsevat tukea muun muassa operatiiviselta hankinnalta, teknologiaosastolta, myynniltä ja tuotekehitykseltä.

### **Haasteiden tunnistaminen**

Globaaliin hankintaan liittyy aina haasteita, joihin vaikuttaa myös valittu strategia. Haasteisiin varautumista ja niiden tiedostamista voidaan pitää tärkeänä. Haastatteluissa kysyttiin, mitkä haasteet näkyvät yrityksen globaalissa hankinnassa ja miten haasteisiin varaudutaan. Haasteiden ja niiden vaikutuksen todettiin vaihtelevan kategorioiden välillä.

Tyypillisesti globaaliin hankintaan yhdistetyistä haasteista esille nousivat laaturiskit, organisaation vastustus, kulttuurierot, toimitusaika, kokonaiskustannusten arviointi sekä kestävyysriskit. Näiden kaikkien vaikutusta voidaan kuitenkin pienentää oikeilla toimilla, eikä minkään vaikutusta koettu ylitsepääsemättömäksi. Organisaation vastustus on yrityksen sisäinen haaste ja siihen liitettiin muun muassa ristiriitaiset tavoitteet ja matala riskinotto-kyky. Muualta organisaatiosta tulee vastustusta hankinnan muutoksille, joiden pelätään vaikuttavan esimerkiksi projektien aikatauluihin. Lisäksi esille nousi vastuiden osittainen epäselvyys. Epäselvät vastuut lisäävät organisaation vastustusta. Operatiivisen hankinnan puolella globaalin hankinnan vastustuksen koettiin lisääntyvän, jos liian suuri vastuu jää ostajalle. Haasteet liittyen kulttuuriin, toimitusaikaan ja kestävyysriskien ovat riskejä, jotka väistämättä ovat hieman korkeammat globaalissa hankinnassa. Niitä ei kuitenkaan koettu kovin suuriksi. Laaturiskit nousivat esille haasteena, johon tulisi nykyistä enemmän kiinnittää huomiota.

Haasteet pyritään kohdeorganisaatiossa tunnistamaan ja riskeihin varautumaan. Tähän ei ole selkeää prosessia, vaan tunnistaminen perustuu kokemukseen ja tapauksia arvioidaan yksittäin. Perinteisesti haasteet kartoitetaan kuitenkin kattavasti ja pyritään selvittämään toimittajan taustat, muun muassa talous, laatusertifikaatit, referenssit, konekanta, toimitusaika, laatujärjestelmä sekä tehdään koetilaus laadun varmistamiseksi. Erilaisiin riskeihin pystytään varautumaan kattavilla sopimuksilla ja sitoumuksilla, jotka tehdään toimittajan kanssa ennen hankinnan aloittamista. Näiden kattavien sopimuksien avulla voidaan merkittävästi pienentää riskejä ja välttää epäselvyydet ennakkoon.

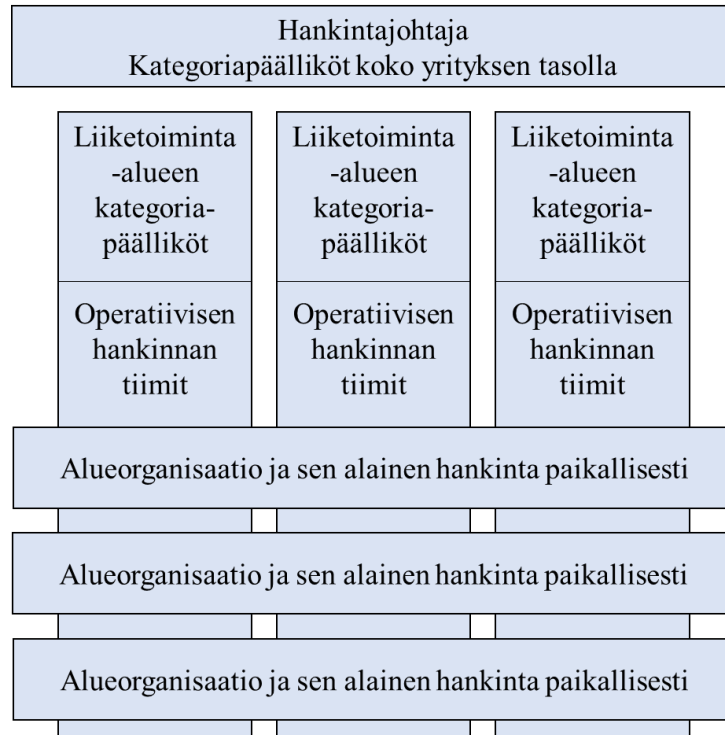
### **Globaalin hankinnan organisointi**

Kohdeyritys on suuri ja toimii matriisiorganisaation tavoin. Palveluliiketoiminnan lisäksi yrityksellä on myös muita liiketoiminta-alueita, joilla on jokaisella oma hankintaorganisaatio. Näiden eri liiketoiminta-alueiden hankinnoissa on kuitenkin yhteisiä piirteitä. Palveluliiketoiminta ostaa paljon tuotteita ja palveluja, jotka liittyvät muiden liiketoiminta-alueiden myymiin tuotteisiin. Lisäksi yrityksessä toimii alueorganisaatiot, jotka keskittyvät tietyille maantieteellisille alueille. Erillisistä hankintaorganisaatioista huolimatta, hankinnassa täytyy tehdä yhteistyötä koko yrityksen tasolla. Koko yrityksen tasolla toimii hankin-

tajohtaja, joka vastaa koko yrityksen hankinnasta ja hankinnan linjauksista, jotka koskevat kaikkia liiketoiminta-alueita sekä alueorganisaatioita. Vaikka tässä työssä keskitytään erityisesti palveluliiketoimintaan, on koko organisaation huomioiminen välttämätöntä oikean kokonaiskuvan saamiseksi.

Haastatteluissa globaalia hankintaa ja hankinnan raportointivastuita kuvailtiin hajanaisiksi. Tämä johtuu eri liiketoiminta-alueiden omista hankintaorganisaatioista, joissa kaikissa toimii omat globaalit kategoriapäälliköt ja omat operatiivisen hankinnan tiimit. Lisäksi yrityksessä toimii maantieteellisiin alueisiin perustuvia alueorganisaatioita, joissa myös tehdään hankintoja. Näiden lisäksi yrityksessä on muutama koko yrityksen tasolla toimiva globaali kategoriapäällikkö. Näistä moninaisista hankinnan rooleista johtuen vastuut ovat jakautuneet hyvin laajasti eri puolille yritystä. Koko yrityksen tasolla toimivat kategoriapäälliköt vastaavat joko matriisissa tai suoraan hankintajohtajalle. Liiketoiminta-alueiden kategoriapäälliköt vastaavat viimekädessä oman liiketoiminta-alueen johtajille. Kategoriapäälliköillä itsellään ei ole alaisia, mikä osaltaan heikentää heidän toimivaltaansa ja vaikutusmahdollisuuksiaan. Operatiivisen hankinnan tiimit vastaavat eri henkilöille liiketoiminta-alueiden sisällä. Lisäksi alueilla toimivat ostajat kuuluvat alueorganisaatioihin ja vastaavat viimekädessä alueiden johtajille. Kuvassa 9 on suuntaa antava hahmotelma hankinnan organisoinnista matriisiorganisaatiossa. Viimekädessä raportointi tapahtuu jokaisen suorakulmion osalta eri henkilöille.





**Kuva 9.** Hankinta matriisiorganisaatiossa.

Haastattelussa nousi esille kritiikkiä globaalien kategoriajohtamisen organisointia kohtaan. Kategoriapäälliköille toivottaisiin enemmän toimivaltaa. Liiketoiminta-aluekohtaista kategoriajohtamista kritisoitiin siitä, ettei se mahdollista volyymien keskittämisen hyödyntämistä koko yrityksen tasolla. Myös kategorioiden muodostamisessa on huomattu olevan kehittämistä. Kategoriat ovat keskenään eri kokoisia ja osa kategorioista koetaan olevan liian suuria. Kategoriajaottelun avuksi tarvittaisiin tarkempaa ostodataa kategorioittain. Tällä hetkellä ostodata on kategorisoinniltaan epätarkkaa.

Kansainvälisiä hankintayksiköitä ei palveluliiketoiminnan hankinnassa käytetä ja palveluliiketoiminnalla ei ole aidosti globaalia hankintaorganisaatiota. Yrityksellä on useita maailmalla toimivia yksiköitä, mutta ne keskittyvät pääasiassa muihin toimintoihin, kuten myyntiin tai tuotantoon. Näistä yksiköistä saadaan kuitenkin tarvittaessa apua hankinnalle. Paikallista apua saadaan muun muassa toimittajien etsimiseen, neuvotteluihin ja toimittajien auditointiin. Hankinnan osaaminen koetaan kuitenkin erittäin rajalliseksi. Maailmalla toimiviin yksiköihin toivotaan laajempaa hankinnan ja teknisen osaamisen yhdistävää ammattitaitoa palveluliiketoiminnan hankinnan tueksi.

Teoriassa on tullut esille, että yleisimmin globaalin hankinnan organisoinnissa parhaaksi vaihtoehdoksi on todettu strategisen hankinnan keskittäminen ja operatiivisen hankinnan hajauttaminen. Kohdeorganisaation palveluliiketoiminnassa strateginen hankinta on pääasiassa keskittynyt globaaleille kategoriapäälliköille. Kategoriapäälliköille keskittynyt strateginen hankinta on tällä hetkellä myös maantieteellisesti keskitettyä, sillä kaikki palveluliiketoiminnan kategoriapäälliköt toimivat Suomesta.

Operatiivisen hankinnan katsotaan olevan ainakin osittain hajautettua, vaikka suurin osa hankintaorganisaatioon kuuluvista ostajista on Suomessa ja Ruotsissa. Päivittäisiä ostoja tekeviä henkilöitä on eri puolilla maailmaa. Osa näistä henkilöistä ei kuulu hankintaorganisaatioon. Tämä toimintatapa nähdään ongelmallisena, sillä näillä henkilöillä ei ole samaa hankintaosaamista kuin hankintaorganisaatioon kuuluvilla henkilöillä. Tämä lisää sopimuksettomien toimittajien käyttöä, hankintavolyymien hajautumista, yleisten hankintastrategioiden huomioimatta jättämistä ja järjestelmien heikkoa käyttöä, mikä lisää ostodatan virheellisyyttä. Nämä henkilöt ostavat pääasiassa suoraan tuotannon tai projektin tarpeisiin ja hyvänä puolena usein on ymmärrys ostettavasta tuotteesta. Hankintaorganisaation ulkopuolella tapahtuvaa ostamista on ollut yrityksessä pitkään ja joskus se nähdään tarpeellisenä sujuvan toiminnan takaamiseksi, jos yksikössä ei ole hankintaorganisaatioon kuuluvaa ostajaa.

### **Johdon tuki**

Johdon tuki on tärkeää globaalille hankinnalle ja erityisesti sen kehittämiseksi. Johto voi tuellaan motivoida muuta henkilöstöä globaaliin hankintaan ja sen kehittämiseen. Johdon tärkeänä roolina on myös mahdollistaa tarvittavat resurssit, kuten raha, aika ja osaaminen.

Haastatteluissa kaikki vastaajat kokivat, että johto tukee globaalia hankintaa ja tässä on ollut havaittavissa kehitystä viimeisten vuosien aikana. Johdon tuen lisääntyminen on näkynyt viime vuosina muun muassa siten, että hankinta on päässyt enemmän esille johtoryhmissä. Kategoriajohdon puolella tuki näkyy resurssien lisäämisellä ja uusien globaalien kategoriapäällikköjen palkkaamisena.

Suurin osa haastateltavista kokee, että yleisesti tukeminen näkyy erityisesti tavoitteiden asettamisena. Hankinnalta odotetaan merkittäviä säästöjä, joita pyritään saamaan muun muassa globaalien hankinnan keinoin. Tätä ei nähdä pelkästään positiivisena asiana, sillä usein tavoitteet ovat niin korkealla, ettei niihin voida täysin päästä. Korkeiden tavoitteiden saavuttaminen vaatisi laajempia resursseja muun muassa teknologiaosaston ja laaduntarkkailun osalta. Osa haastateltavista kokee korkeat tavoitteet motivoivana tekijänä. Vaikka tavoitteita ei saataisikaan täytettyä täysimääräisesti, ne kannustavat oikean suuntaiseen kehitykseen.

### **Tietotekniikka ja järjestelmät**

Tietotekniikkaa voidaan monin tavoin hyödyntää globaalissa hankinnassa ja sen kehittämisessä. Tietotekniikalla on erityisen tärkeä rooli viestinnässä eri toimijoiden ja yksiköiden välillä. Haastatteluissa kysyttiin, miten haastateltavat kokevat tietotekniikan ja tietojärjestelmien tukevan yrityksen globaalia hankintaa ja onko tieto globaalisti saatavilla.

Kaikki haastateltavat kokevat, että yrityksen järjestelmät ovat hyvällä tai vähintäänkin melko hyvällä tasolla hankinnan ja globaalien hankinnan tarpeita ajatellen. Kaikki yrityksen työntekijät ovat samassa verkossa, joka mahdollistaa samoihin tietokantoihin pääsyn, jos käyttäjällä on tarvittavat käyttöoikeudet. Esimerkiksi sopimustenhallintajärjestelmään pääsee fyysisestä sijainnista riippumatta tarkastelemaan sopimuksia, joihin käyttäjälle on myönnetty oikeudet. Myös yrityksen uusi päivityksen alla oleva ERP-järjestelmä tulee mahdollistamaan tiedonhallinnan globaalisti.

Vaikka haastateltavat kokevat järjestelmien olevan hyvällä tasolla, kaikki ovat sitä mieltä, että järjestelmien käytössä on vielä kehitettävää. Suurempi ongelma nähdään järjestelmien käytössä, kuin järjestelmissä itsessään. Suuri osa käyttää järjestelmiä oikein, mutta suuressa yrityksessä löytyy myös eroja toimintatavoissa. Tästä esimerkkejä tuli esille muun muassa sopimukseen ja datan analysointiin liittyen. Sopimuksille on oma tietokanta, mutta sopimukset saattavat silti olla tallennettuina muualle tai pelkästään sopimuksen tekijän omalle koneelle. Kun sopimuksia ei tallenneta sopimustenhallintajärjestelmään, ei saada käyttöön järjestelmän hyötyjä, eivätkä sopimukset ole globaalisti saatavilla. Samanlaista ongelmaa on myös muiden tietojen ja dokumenttien kanssa.

Toinen haastatteluissa esille noussut esimerkki käyttäjistä johtuvasta ongelmasta on datan oikeellisuus. Yrityksessä on käytössä järjestelmiä datan analysointia varten, silti luotettavia analyysseja ei aina saada tehtyä, koska analysoitavan datan tarkkuus ei ole riittävällä tasolla. Haastateltavien mielestä kategoriajohdossa tarkka kategoriakohtainen spendi voisi merkittävästi edistää hankinnan kehittämistä, kun saataisiin tarkempaa tietoa yrityksen ja palveluliiketoiminnan kategoriakohtaisista ostovolyymeistä. Varsinkin nykypäivänä järjestelmät mahdollistavat suurienkin datamäärien analysoinnin vaivattomasti. Tämä ei kuitenkaan onnistu, jos järjestelmään syötetään systemaattisesti puutteellista tietoa tai osa ostotilauksista tehdään järjestelmän ulkopuolella. Tähän vaikuttaa pääasiassa järjestelmien käyttäjien toiminta ja tiedon puute.

Vaikka edellä mainitut ongelmat liittyvät käyttäjien toimintaan, haastatteluissa nousi esille, että järjestelmien tulisi vaatia näitä tietoja käyttäjiltä eikä sallia puutteellista tietojen syöttöä, jos dataa halutaan saada tarkemmaksi. Ongelma voitaisiin korjata lähestymällä asiaa järjestelmien kehittämisen näkökulmasta. Koska luotettava datan analysointi voidaan nähdä erittäin tärkeänä, voitaisiin kriittinen data tunnistaa ja vaatia sitä käyttäjiltä muun muassa ostotilauksen tekemisen yhteydessä. Muutenkin käyttäjien kuunteleminen järjestelmien kehittämisessä koetaan tärkeäksi toimivan lopputuloksen takaamiseksi.

Järjestelmien käyttämiseen liittyen haastatteluissa tuli esille myös järjestelmien hyödyntämisaste ja se, ettei järjestelmä ole hyödyllinen, ellei sitä käytetä. Yrityksen sisäisessä verkossa toimivia järjestelmiä on paljon ja osittain niitä voidaan käyttää myös samoihin tarkoituksiin. Haastatteluissa esille nousi toimittajienhallintajärjestelmä Compass, jossa muun muassa toimittajiin liittyvää tietoa ja dokumentteja voidaan hallita. Järjestelmä tarjoaa mahdollisuuksia, joita organisaatiossa voitaisiin hyödyntää paljon laajemmin, kuin tällä hetkellä tehdään.

### **Viestintä ja yhteistyö**

Viestintä on globaalin hankinnan kannalta tärkeää ja tiedon tulisi liikkua sujuvasti kaikkien hankinnan osapuolten välillä. Tämä mahdollistaa globaalin hankinnan sujuvuuden ja yhteinäiset toimintatavat. Kohdeorganisaatio on suuri ja hankinnassa on mukana useita henki-

löitä. Kohdeorganisaation hankinnan viestinnässä tarvitaan yhteistyötä muun muassa hankintaorganisaation sisällä sekä eri toimintojen, liiketoiminta-alueiden ja kansainvälisten yksiköiden välillä. Lisäksi myös toimittajien kanssa tulisi tehdä yhteistyötä. Haastatteluissa selvitettiin, miten viestintä ja yhteistyö toimii eri osapuolten välillä.

Viestinnässä oleellisena osana on tietotekniikka ja viestintään tarkoitettut järjestelmät. Yritys käyttää viestintään muun muassa sähköpostia, Teamsiä, SharePointia, yrityksen intraa sekä erilaisia tietokantoja, jotka toimivat yrityksen sisäisessä verkossa. Viestintään liittyvien sovellusten koetaan olevan hyvällä tasolla, eikä järjestelmien katsota rajoittavan viestintää, vaan pikemminkin tarjoavan sille hyvät puitteet.

Hankintaorganisaation, eri osastojen ja liiketoiminta-alueiden välisessä viestinnässä ja yhteistyössä on paljon eroja. Paljon riippuu henkilökohtaisista suhteista. Tosin myös yhteistyön tarve vaihtelee eri kategorioiden ja liiketoiminta-alueiden osalta. Joissain tapauksissa yhteistyö on erityisen tärkeää ja tällöin sitä myös hyödynnetään enemmän. Joissain kategorioissa yhteistyö ei ole yhtä tärkeää. Liiketoiminta-alueiden välisessä yhteistyössä tilanne on sama, riippuen kuinka paljon liiketoiminta-alueet ostavat samoja tuotteita ja voivat yhdistää volyymejään.

Yrityksessä on määritelty toimittajien kehittämiseen liittyvät periaatteet. Toimittajille jaetaan tietoa suoriutumista ja järjestetään tapaamisia säännöllisesti tai tarpeen mukaan. Eriytisesti yritykselle kriittisten toimittajien kanssa yhteistyötä pyritään tiivistämään.

### **Resurssien saatavuus**

Resurssit, kuten aika, raha ja ulkopuolinen apu, ovat välttämättömiä globaalille hankinnalle ja erityisesti niiden osuus korostuu, kun globaalia hankintaa halutaan kehittää ja viedä uudelle tasolle. Haastateltavilta kysyttiin, onko heillä mielestään tarpeeksi resursseja globaalien hankinnan toteuttamiseen ja vaikeuttaako jonkun resurssin puuttuminen heidän työtään. Lisäksi kysyttiin, tietävätkö he, keneltä kysyä apua oman osaamisalueen ulkopuolisissa ongelmissa.

Tämän hetkiseen tilanteeseen ja päivittäisen hankinnan hoitamiseen resurssit nähdään riittävinä, vaikka luonnollisesti priorisointia joudutaan pienempien projektien kanssa tekemään. Yrityksessä on riittävästi tarjolla resursseja kehittämishankkeisiin ja päivittäiseen työhön hankinnan ja globaalin hankinnan edistämiseksi. Haastattelussa nousi kuitenkin esille, että nykyisiä resursseja on lisättävä, jos halutaan selkeästi kasvattaa kustannuksiltaan kilpailukykyisten maiden osuutta ja päästä kaikkiin asetettuihin tavoitteisiin. Tämä vaatisi resursseja suoraan hankintaorganisaatiolle, mutta myös muun organisaation apu on avainasemassa. Tällaista apua ovat muun muassa teknologiaosaston tuki uusien toimittajien ja tuotteiden arviointiin sekä tuki laaduntarkkailuun.

Yritys ostaa paljon komponentteja ja osia, joiden hankinnassa teknologian ymmärtäminen on välttämätöntä. Tällaisten tuotteiden hankinnassa erityisen tärkeässä roolissa on tekninen asiantuntijuus. Uutta toimittajaa arvioitaessa tarvitaan tukea ja hyväksyntä myös yrityksen teknologian asiantuntijoilta. Hankinta ei yksin pysty tekemään päätöstä toimittajan vaihtamisesta, vaan se on tehtävä yhteistyössä teknologiaosaston kanssa. Haastattelussa kävi ilmi, että tällaisen teknisen tuen saaminen ei ole riittävällä tasolla, jotta voitaisiin aktiivisesti etsiä uusia vaihtoehtoisia toimittajia kustannuksiltaan kilpailukykyisemmistä maista. Tämä ulkopuolinen resurssi ei myöskään ole palveluliiketoiminnan hankintaorganisaation hallittavissa, joten yhteistyötä tulisi tässä asiassa kehittää ja selkeyttää vastuualueita sekä hankinnan käytössä olevien resurssien määrää.

Toinen haastattelussa esille noussut ulkopuolinen resurssi on laaduntarkkailu. Yhdessä haastattelussa nousi esille, ettei palveluliiketoiminnan hankinnassa tarkkailla laatua vielä kovinkaan systemaattisesti ja tätä onkin viime aikoina pyritty kehittämään. Yrityksessä on huomattu, että globaalissa hankinnassa ja erityisesti kustannuksiltaan kilpailukykyisistä maista hankittaessa laaturiskit saattavat kasvaa suuremmiksi ja laatua tulisi pystyä tarkkailemaan riittävästi myös ensimmäisten tarkastusten jälkeen. Tähän toivottiin selkeämpää resursointia, jotta nykyisten toimittajien tuotteiden ja mahdollisten uusien globaalien toimittajien tuotteiden laatua voitaisiin valvoa paremmin. Lisäksi tulisi olla resursseja kehittää laatua yhdessä toimittajan kanssa.

Maailmalla toimivat hankintayksiköt nousivat haastatteluissa esiin globaalin hankinnan puuttuvana resurssina. Yrityksen maailmalla toimivissa yksiköissä ei ole riittävästi hankintaosaamista. Hankintaosaamisen kehittäminen lähellä toimittajaa nähdään tarpeellisenä resurssina, jota myös Suomessa toimivat kategoriapäälliköt voivat hyödyntää työssään globaalin hankinnan kehittämiseksi. Lähellä toimittajaa oleva hankintaosaaminen voisi vahvistaa yrityksen hankintatoimintoja erityisesti kustannuksiltaan kilpailukykyisissä maissa.

Operatiivisen hankinnan resursseissa on jonkin verran vaihtelua eri tiimien välillä. Toisen haastateltavan tiimissä koettiin, että resurssit on tällä hetkellä mitoitettu päivittäisten ostojen tekemiseen. Erityisesti globaaliin hankintaan panostaminen avustamalla esimerkiksi toimittajien kehittämisessä ja uusien kustannuksiltaan kilpailukykyisten toimittajien etsimisessä ei ole tällä hetkellä suuressa osin mahdollista. Tässä oli kuitenkin eroja kahden haastatteluissa mukana olleen hankinnan esimiehen tiimien välillä. Toisessa tiimeistä muutamalla henkilöllä oli aikaa ja osaamista keskittyä myös kustannuksiltaan kilpailukykyisten toimittajien ja mahdollisten siirrettävien nimikkeiden etsimiseen, ja tukea tällä tavalla kategoriajohdon työtä ja koko yrityksen globaalin hankinnan tavoitteita.

Kaikki haastateltavat kokivat tietävänsä, keneltä voivat kysyä apua ongelmissa, jotka ovat oman osaamisalueen ulkopuolella. Tämä oli erityisen selvää niille henkilöille, jotka ovat olleet yrityksessä pidemmän aikaa. Kuitenkin myös alle vuoden kokemuksella oli selvää, keneltä apua saa muun muassa lakiin tai tietotekniikkaan liittyvissä ongelmissa. Taulukoon 6 on koottu haastatteluissa esille tulleet puutteelliset resurssit.

**Taulukko 6.** Puutteelliseksi koetut resurssit.

Resurssi	Vaikutus hankintaan
Teknologiaomistajien tuki (Hankinnan ulkopuolinen tuki)	Teknologiaomistajien riittävällä tuella saataisiin arvioitua uusia vaihtoehtoisia toimittajia enemmän (Tuki välttämätön, jotta hankittava tuote varmasti sopiva)
Laaduntarkkailu (Hankinnan ulkopuolinen tuki)	Laaduntarkkailulla varmistetaan hankitun tavaran laatu, entistä kriittisempää globaalissa hankinnassa
Hankintaosaaminen maailmalla toimivissa yksiköissä	Paikallinen ymmärrys ja läsnäolo lähellä toimittajaa yhdistettynä hankintaosaamiseen tehostaa erityisesti globaalia hankintaa

### Osaaminen

Osaavat työntekijät ovat myös tärkeä resurssi globaalille hankinnalle. Osaaminen mahdollistaa globaalien hankinnan sujuvuuden ja kehittämisen. Haastateltavilta kysyttiin, onko kohdeorganisaatiossa riittävästi globaalien hankinnan osaamista ja onko koulutusta riittävästi saatavilla.

Yleisesti hankintaosaaminen haastateltavien henkilöiden omissa tiimeissä koetaan olevan hyvällä tasolla. Perinteinen hankintaosaaminen, neuvottelutaidot, kieli- ja kulttuuriosaaminen sekä digitalisaatioon liittyvä osaaminen on kaikkien haastateltujen kategoriapäällikköjen mielestä riittävällä tasolla. Myös operatiivisen hankinnan tiimeissä koetaan osaamisen olevan hyvällä tasolla globaalien hankinnan kannalta. Operatiivista hankintaa tekee yrityksessä kuitenkin myös useat henkilöt hankintaorganisaation ulkopuolelta. Kaikilla näillä henkilöillä hankintaosaaminen ei ole riittävällä tasolla.

Teoriassa tuli esille, että hankinnassa korostuu jatkossa erityisesti digitalisaatioon ja kestävään kehitykseen liittyvä osaaminen. Haastateltavat kokivat, että erityisesti kestävä kehitys on yrityksessä hyvin huomioitu ja myös siihen liittyvä osaaminen on hyvällä tasolla koko yrityksessä. Digitalisaatioon liittyvä osaaminen koettiin olevan riittävällä perustasolla,



mutta kehittämisen varaa löytyy aina, varsinkin kun digitalisaatio ja uudet järjestelmät kehittyvät nopeasti.

Kuten aiemmin on tuotu esille, yrityksellä ei ole riittävästi hankintaosaamista maailmalla toimivissa yksiköissä. Haastattelujen perusteella erityisesti tätä osaamista kaivattaisiin enemmän ja sen merkityksen koetaan korostuvan entisestään globaalien hankinnan lisääntyessä. Kansainvälisiin yksiköihin toivottaisiin yleistä hankintaosaamista. Lisäksi näillä paikallisesti hankintaa tukevilla henkilöillä tulisi olla kokemusta teknologiasta ja hankittavista tuotteista. Kansainvälisten yksiköiden on lisäksi mahdollista vahvistaa kieli- ja kulttuuri-osaamista hankinnan tukena, vaikka tätä osaamista tulee löytyä myös muulta hankintahenkilöstöltä.

Kaikkien haastateltavien mielestä yritys tukee hyvin hankintahenkilöstön kouluttautumista. Koulutuksia on saatavilla yrityksen omina verkkokursseina, mutta myös ulkopuolista koulusta on mahdollista saada oman aktiivisuuden mukaan. Yksi haastateltavista nosti esille tarpeen yleisestä hankinnan kurssista kaikille uusille hankinnan työntekijöille. Tällaisella kurssilla voitaisiin varmistaa kaikkien riittävä hankintaosaaminen.

### **Gloaalien hankinnan prosessit**

Prosesseilla tarkoitetaan yhtenäisiä toimintatapoja ja ohjeistuksia. Prosesseja tulisi myös päivittää ja tällä tavalla kehittää toimintaa. Prosessien tarkoituksena on selventää epäselviä tehtäviä ja luoda yhtenäiset toimintatavat ja käsitteet koko yritykseen. Haastatteluissa käytiin läpi, miten prosessit on otettu huomioon kohdeorganisaatiossa ja onko konkreettisia ohjeistuksia olemassa. Lisäksi selvitettiin, mihin haastateltavat kaipaisivat selkeämpiä ohjeistuksia.

Usea haastateltava toi esille, ettei varsinaisia kirjallisia toimintaohjeita ole laajasti otettu käyttöön hankinnassa. Monet toimintatavat koskevat vain Suomea tai Ruotsia. Erityisesti globaalia hankintaa koskevia ohjeistuksia ei ole vielä olemassa. Yrityksessä on yleisesti tiedossa olevia toimintatapoja ja linjauksia, jotka helpottavat päivittäistä työtä. Prosesseja ei kuitenkaan systemaattisesti ole kirjattu ylös ja jaettu globaalisti.

Haastateltavilta kysyttiin, mihin he näkisivät tarpeellisena yhteiset selkeästi määritetyt toimintaohjeet koko hankintaorganisaatiossa tai omassa työssään. Kysymykseen saadut vastaukset on koottu alla olevaan taulukkoon 7. Erityisen tärkeänä prosessit ja toimintaohjeet nähdään niissä toiminnoissa, joita tekee useat eri henkilöt ympäri organisaatiota ja tätä kautta eroja toimintatavoissa olisi syytä yhtenäistää. Selkeitä linjauksia ja toimintaohjeita kaivattaisiin erityisesti järjestelmien käyttöön, kuten sopimusten tallentamiseen ja ostojen kategorisointiin. Lisäksi selkeämpiä toimintaohjeita toivottaisiin moniin toimittajaa koskeviin toimenpiteisiin, kuten auditointiin, mittaamiseen ja kehittämiseen.

**Taulukko 7.** Toimintaohjeiden hyödyntämiskohteita perustuen haastatteluihin.

Mahdollinen ohjeistuksen kohde	Toimintaohjeen tarve ja vaikutus
Yleisesti toimintaohjeita globaaleihin hankintayksiköihin	Tämä nähdään tarpeellisena erityisesti, jos maailmalla toimivia yksiköitä aletaan hyödyntämään hankinnassa aktiivisemmin
Sopimusten ja muiden dokumenttien tallentaminen	Ongelmana sopimukset eri järjestelmissä ja henkilöiden omilla koneilla -> Sopimusten tallentamisesta koko organisaation tasoinen ohjeistus mahdollistaisi kaikkien sopimusten ja tarjousten tallentamisen samaan paikkaan. Dokumentit olisivat helpommin löydettävissä ja säästyttäisiin lisätyöltä
Sopimusten käyttö	Ongelmana useat erilaiset sopimus pohjat -> Selkeys siitä, mitä sopimusta käytetään missäkin tilanteessa
Toimittajien auditointi	Mitä auditointeja tehdään, mitä kuuluu vähintään tarkastaa ja kysyä toimittajilta. Mikä on yrityksen rooli ja vastuu auditoinneissa
Toimittajien mittaaminen ja kehittäminen	Raami siitä, mitä mitataan ja miten toimittajan kanssa pyritään kehittämään näitä mittareita
Ostojen kategorisointi	Hankinnan datan oikeellisuuden ja hyödynnettävyyden kehittämiseksi on tärkeää ohjeistaa ostotilauksien yhteydessä kategorisoimaan kaikki ostetut tuotteet. Tällä hetkellä puutteellinen data vaikeuttaa analysointia

Toisaalta yrityksen hankinta ei tällä hetkellä ole kovin globaalia Trentin ja Monczkan (2005) määritelmän mukaan, jossa globaalissa hankinnassa oleellisena osana on globaalisti toimivat hankintayksiköt ja niiden kautta hankinnan koordinointi ja integraatio. Erityisesti vaiheessa, jossa maailmalla toimivia hankintayksiköitä otetaan kohdeorganisaatiossa laajemmin käyttöön, prosessien ja yhteisten toimintaohjeiden merkitys tulee kasvamaan.

Prosessien laatimiseen kohdeorganisaatiossa vaikuttaa koko yrityksen yhteiset linjaukset. Prosesseja voidaan harvoissa tilanteissa laatia pelkästään palveluliiketoiminnan tarpeisiin. Prosessien tulee siis noudattaa kaikkia yrityksen yleisiä linjauksia ja huomioida koko yrityksen hankinta kokonaisuutena. Tällä tavoin prosesseille voidaan myös saada riittävä tuki koko organisaation tasolla ja saavuttaa mahdollisimman suuri hyöty yhteisistä toimintatavoista. Esimerkiksi järjestelmät ovat koko yrityksessä samat ja niiden käyttäminen yhtenäisesti on välttämätöntä koko yrityksessä, ei pelkästään yhdellä liiketoiminta-alueella.

### **Mittaaminen**

Mittaaminen ja erityisesti säästöjen mittaaminen koetaan teorian mukaan globaalissa hankinnassa tärkeäksi erityisesti siksi, että todennetut säästöt motivoivat kehittämään globaalia hankintaa suuntaan, jolla säästöjä saadaan aikaan. Samalla säästöjen mittaamisen avulla voidaan huomata, jos säästötavoitteita ei saavuteta. Haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin, miten kohdeorganisaatiossa ennakoidaan globaalin hankinnan kokonaiskustannuksia ja mitataan toimittajia sekä saavutettuja säästöjä.

Haastattelujen perusteella globaalista hankinnasta saatavien säästöjen mittaamiseen ei ole yrityksen tasolla yhtenäisiä toimintatapoja. Palveluliiketoiminnan kategoriajohdossa laskelmat oman kategorian säästöistä tehdään suunnilleen samalla tavalla kaikkien kategoriapäällikköjen toimesta. Palveluliiketoiminnan kategoriajohto mittaa globaalin hankinnan säästöjä kuten muitakin säästöjä. Näissä laskelmissa verrataan uusia edullisempia hintoja vanhoihin hintoihin ja oletetaan hankittavan määrän olevan muutaman edellisen vuoden keskiarvon tasoa. Nämä laskelmat tehdään yleensä jo ennakkoon ja säästöt jaetaan kuukausittain. Menetelmä antaa suuntaa säästöjen suuruudesta, mutta tarkkuutta heikentää oletus hankintojen volyyymistä. Lisäksi huomioon otetaan vain hankintahintojen erotus, jolloin

muiden kustannusten oletetaan pysyvän suunnilleen samana. Tässä menetelmässä kokonaiskustannusten mittaamista ei huomioida lainkaan. Kaikkien kustannusten arviointi ennakoon ei myöskään ole mahdollista, joten ennakoon tehdyissä laskelmissa niitä ei tästäkään syystä voida huomioida. Jälkikäteen toteutuneita säästöjä ei mitata.

Kun etsitään vaihtoehtoja toimittajaa ja pyritään ennakoimaan hankinnasta aiheutuvat kokonaiskustannukset, perustuu ennakointi suurelta osin arvioihin, eikä tarkkoja kustannuksia voida tietää ennakoon. Kokonaiskustannuksiin pystytään huomioimaan muun muassa rahat ja kokemuksen perusteella arvioimaan laatukustannuksia. Kokonaiskustannusten arviointiin ei ole olemassa tiettyä mallia, vaan arviot tehdään tapauskohtaisesti ja kokemukseen perustuva osaaminen on isossa roolissa.

Myös mittaamisessa ja kokonaiskustannusten arvioinnissa vaikuttaa kategorioiden väliset erot. Erilaisille tuotteille kertyvät muuttuvat kustannukset voivat vaihdella merkittävästi riippuen muun muassa tuotteen teknisistä ominaisuuksista, ostovolyymista ja tuotteen koosta. Kokonaiskustannusten vaikean ennustettavuuden takia tuotekohtainen kokemus on tärkeässä roolissa arvioita tehdessä. Kategorioiden säästöjen mittaamiseen vaikuttaa myös erot toimittajakentässä. Kun toimittajia on paljon, täytyy tarkemmat laskelmat keskittää suurimpiin toimittajiin.

Mittaamiseen selkeästi vaikuttava heikkous on järjestelmistä saatava epätarkka data. Tällä hetkellä säästöjen mittaaminen vaatii manuaalista työtä, minkä takia tarkkojen laskelmien tekeminen on käytännössä mahdotonta tai suhteessa liian aikaa vievää. Kuten aiemminkin on todettu, järjestelmät mahdollistavat datan analysoinnin. Ongelmana on datan epätarkkuus, joka aiheutuu muun muassa puutteellisesti kategorisoiduista ostotilauksista tai kokonaan järjestelmän ulkopuolella tehdyistä tilauksista. Datan tarkkuuden kehittyessä tulevaisuudessa toivottavaa olisi, että säästöjen mittaamisessa voitaisiin paremmin hyödyntää järjestelmiä.

Operatiivisen hankinnan puolella mitataan säästöjä perustuen ostajien tekemiin tilauksiin, jotka on saatu neuvoteltua alkuperäistä kustannusarviota edullisempaan hintaan. Tämä ei aina ole mahdollista, koska määritelty kustannusarvio ei aina ole tarkka tai sitä ei ole saa-

tavilla. Operatiivisen hankinnan puolella kuitenkin koetaan, että ostajien tekemien säästöjen mittaaminen on tärkeää erityisesti ostajien motivoimisen kannalta. Jos ostettava tuote saadaan neuvoteltua edullisempaan hintaan ja tämä säästö huomioidaan mittareissa, motivoi se myös ostajaa tekemään säästöjä omassa työssään.

Toisen operatiivisen hankinnan esimiehen haastattelussa tuli esille tiimissä käyttöön otettu kokeilu, jossa ostajille on asetettu tavoitteeksi tunnistaa potentiaalisia tuotteita siirrettäväksi kustannuksiltaan kilpailukykyisiin maihin. Näitä voidaan käydä yhdessä läpi kategoriajohdon kanssa. Tämä tavoite tukee koko organisaation globaalin hankinnan tavoitteita. Ostajien henkilökohtaisissa tavoitteissa on yleisesti huomioitu kustannussäästöt globaalin hankinnan avulla, mikä tukee koko organisaation ja hankinnan tavoitteita. Operatiivisen hankinnan ja ostajien henkilökohtaisissa mittareissa on kuitenkin eroja eri tiimien välillä.

Säästöjen lisäksi mitataan toimittajien suoriutumista. Toimittajia mitataan tunnusluvuilla, kuten toimitusvarmuus, toimitusaika ja reklamaatioiden määrä sekä niistä aiheutuvat kustannukset. Lisäksi seurataan toimittajan hintojen kehitystä ja innovointikykyä. Toimittajaa mittaamalla ja jakamalla tietoa toimittajan kanssa pyritään kehittämään toimittajien suoriutumista.

### **3.4 Yhteenveto globaalin hankinnan ongelmakohdista**

Globaalin hankinnan nykytila kohdeorganisaatiossa on hyvällä pohjalla, mutta selkeitä kehittämiskohteita löytyy vielä useita. Taulukkoon 8 on koottu nykytilan kartoituksessa esille tulleita globaaliin hankintaan liittyviä ongelmakohtia. Ongelmakohdat on jaoteltu menestystekijöittäin. Osa menestystekijöistä on huomioitu kohdeorganisaation hankinnassa hyvin, eikä haastatteluissa noussut esille suuria puutteita tai ongelmakohtia. Osassa on vielä paljon kehitettävää. Erityisesti ongelmakohdat on haluttu nostaa yhteenvetona esille, jotta niihin voidaan puuttua. Havaittuihin ongelmakohtiin puuttumista ja kehittämistä tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

**Taulukko 8.** Yhteenvedo havaituista ongelmakohtista.

<b>Menestystekijä</b>	<b>Ongelmakohdat</b>
Globaali hankintastrategia	Strategia ei selkeä kaikilla hankintaorganisaation tasoilla
Haasteiden tunnistaminen	Haasteiden tunnistamiseen ei ole käytössä mallia tai yhtenäistä toimintatapaa, vaan perustuu kokemukseen
Organisaatiosuunnittelu	Päällekkäiset vastuut ja toimivallan puute kategoriajohdossa  Vastuut eivät ole selkeät (globaalit hankintayksiköt, kategoriajohdoto, operatiivinen hankinta) ja globaalien hankinnan kehittämiseen ei ole poikkiorganisatorista tiimiä  Hankintaorganisaation ulkopuoliset ostajat ja heidän puutteellinen tietonsa hankinnasta ja hankinnan strategisista tavoitteista
Tuki kansainvälisiltä hankintayksiköiltä	Tukea on tarjolla rajoitetusti, ja hankinnan ja teknisen ymmärryksen yhdistävää osaamista ei ole riittävästi. Käytännössä maailmalla toimivat yksiköt eivät ole hankintayksiköitä
Johdon tuki	Koetaan, ettei johdon asettamat tavoitteet ole aina realistisia tai suhteessa resursseihin
Resurssien saatavuus	Puutteita teknologiaosastolta saatavan tuen määrässä, laaduntarkkailussa ja hankinnan paikallisessa tukemisessa lähellä toimittajaa
Osaaminen	Hankintaosaamista ei ole paikallisesti lähellä toimittajaa  Digitalisaatioon liittyvä osaaminen vaatii jatkuvaa henkilökohontaista kehittymistä ja kehittämisen varaa on osalla haastateltavista
Viestintä ja yhteistyö	Yhteistyötä tarvittaisiin enemmän, jotta voitaisiin hyödyntää liiketoiminta-alueiden volyymin yhdistäminen
Tietotekniikka	Epätarkka data vaikeuttaa datan analysointia järjestelmiä hyödyntäen  Kaikkia järjestelmiä ei hyödynnetä niin paljon kuin olisi mahdollista, osittain on myös keskenään päällekkäisiä tietojärjestelmiä  Käyttäjien puutteellinen tieto järjestelmien oikeaoppisesta käytämisestä aiheuttaa ominaisuuksien hyödyntämättä jättämistä ja virheitä datassa
Prosessit	Prosesseja ja toimintaohjeita hyödynnetään hyvin vähän ja niiden hallinta ei ole systemaattista  Yhtenäistämisen ja toimintatapojen selkeyttämisessä kehitettävää, epäselvyyksiä liittyen muun muassa sopimuksiin, säästöjen mittaamiseen sekä toimittajien arviointiin
Mittaaminen	Kokonaiskustannusten arviointi epätarkkaa ja työkalut huonot, datan tarkkuus vaikeuttaa myös mittaamista, laskelmia joudutaan tekemään manuaalisesti  Mittaamisessa ei ole käytössä yhteistä toimintatapaa eikä todellisia säästöjä saada mitattua tarkasti

## 4 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa annetaan keskeisimmät kehittämissuositukset nykytilan kartoituksen avulla tunnistettuihin globaalin hankinnan ongelmakohtiin. Kehittämissuositukset on tiivistetty taulukkoon, jonka jälkeen ne avataan tarkemmin yksi kerrallaan.

Yleisesti kehittämisen kannalta on hyvä tunnistaa kategorioiden väliset erot. Kategoriat ovat jo tällä hetkellä erilaisessa tilanteessa globaalin hankinnan suhteen ja globaalin hankinnan mahdollisuudet ovat erilaiset. Tavoitteet ja toimenpiteet on suhteutettava näihin lähtökohtiin ja mahdollisiin globaalia hankintaa rajoittaviin tekijöihin, kuten toimittajamarkkinaan tai tuotteen ominaisuuksiin. Kaikkien kategorioiden kohdalla ei välttämättä ole mahdollista tai kannattavaa siirtyä yhtä korkealle globaalin hankinnan tasolle. Yleisesti globaalin hankinnan kehittämishankkeita on oleellista priorisoida. Kannattaa keskittyä toimenpiteisiin, joista saadaan suuri hyöty suhteessa käytettäviin resursseihin. Kehittämissuositukset ja niiden avulla saavutettavat hyödyt ovat tiivistettynä taulukossa 9.

**Taulukko 9.** Kehittämisehdotukset ja niiden avulla saavutettavat hyödyt.

<b>Kehittämisehdotus</b>	<b>Saavutettavat hyödyt</b>
Hankinnan verkkokoulutus hankinnan uusille työntekijöille (strateginen ja operatiivinen hankinta) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koulutus hankinnan ja globaalien hankinnan strategisista tavoitteista</li> </ul>	Yhtenäinen ymmärrys globaalien hankinnan tavoitteista, mikä mahdollistaa tavoitteisiin sitoutumisen ja sitä kautta niiden edistämisen
Hankinnan osaamisen ja paikallisen tuen vahvistaminen kansainvälisissä yksiköissä <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uudet rekrytoinnit ja kouluttaminen, erityisesti kustannuksiltaan kilpailukykyisissä maissa</li> </ul>	Globaali hankintaorganisaatio ja paikallisen osaamisen yhdistäminen hankinta-osaamiseen helpottaa globaalien hankinnan käytännötoteutusta lähellä toimittajaa ja asiakasta
Tiimi globaalien hankinnan kehittämiseen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poikkiorganisatorinen tiimi, jolla on riittävät resurssit ja toimivalta hankinnan systemaattiseen kehittämiseen</li> </ul>	Auttaa viemään kehittämishankkeita eteenpäin johdonmukaisesti
Kategoriajohdon ja organisaation vastuiden selkeyttäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kriittinen tarkastelu, onko kategoriapäälliköitä oltava jokaisella liiketoiminta-alueella, ja miten kategoriapäälliköille saataisiin enemmän toimivaltaa</li> </ul>	Selkeiden vastualueiden ja toimivallan avulla muutokset saataisiin otettua paremmin käyttöön ja kategoriakohtaisia toimia saataisiin vietyä läpi systemaattisemmin koko organisaation tasolla
Yhteistyön kehittäminen liiketoiminta-alueiden välillä <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jos ostetaan samoja tuotteita, mahdollisuudet volyymien yhdistämiseen. Koskee sekä strategista että operatiivista hankintaa</li> </ul>	Yhtenäiset hankintakanavat Volyymien yhdistämisen avulla voidaan neuvotella alhaisemmat hinnat ja saada aikaan säästöjä
Tietojärjestelmien roolien selventäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hankinnan tietojärjestelmien ominaisuuksien johdonmukainen hyödyntäminen ja päällekkäisten järjestelmien karsiminen</li> </ul>	Selkeä tallennuspaikka dokumenteille ja toimittajahallinnalle. Tieto löydettävissä globaalisti toimipisteestä riippumatta, vähentää turhaa työtä
Datan tarkkuuden ja kategorisoinnin parantaminen kehittämällä järjestelmiä <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hankinnan ja IT-osaston yhteistyössä tarkasteltava ominaisuuksia, jotka ohjaavat ja ohjeistavat järjestelmän käyttäjää kategorisoimaan riittävällä tarkkuudella</li> </ul>	Data-analyysien tarkkuuden paraneminen sekä kategoriakohtainen kehittäminen datan pohjalta Myös mittaaminen helpottuu
Teknologia- ja laaturesurssien kohdistaminen hankinnan tarpeisiin <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selvitys tarvittavien resurssien määrästä ja kohdistamisesta, laaduntarkkailuun kokonaan uusia lisäresursseja</li> </ul>	Gloaalien hankintojen aktiivisempi kartoittaminen mahdollista teknologiaresurssien avulla, teknologia mukana varmistamassa hyödykkeen sopivuuden Yhtenäisen ja riittävän laadun takaaminen pitkälläkin aikavälillä
Prosessien ja ohjeiden kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosessimainen ohjeistus globaalista hankinnasta, toimintaohjeiden hyödyntäminen toiminnan selkeyttämisessä ja yhtenäistämässä</li> </ul>	Yhtenäiset toimintatavat läpi organisaation, selkeät työtehtävät auttavat edistämään globaalia hankintaa ja välttämään turhaa työtä
Kokonaiskustannusten ennakointi ja toteutuneiden säästöjen mittaaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koko elinkaaren aikaisten kustannusten huomioiminen hankintapäätöstä tehdessä</li> <li>- Todellisten säästöjen mittaaminen</li> </ul>	Vältetään kokonaiskustannuksiltaan kannattamaton globaali hankinta ja kohdennetaan toiminta kustannustehokkaisiin ja säästöjä luoviin toimenpiteisiin



### **Hankinnan verkkokoulutus ja tavoitteiden selventäminen**

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei globaalin hankinnan tavoitteet tai niiden eteen tehtävät toimenpiteet ole täysin selvät läpi hankintaorganisaation. Koska kohdeorganisaatio on suuri ja toimii hajautetusti ympäri maailmaa, olisi tärkeää varmistaa koko hankintahenkilöstön perusosaaminen. Yrityksessä on jo käytössä erilaisia verkkokoulutuksia, mutta kehittämistoimenpiteeksi ehdotetaan kurssia, joka olisi suunnattu kaikille hankinnan työntekijöille ja erityisesti uusille työntekijöille, sekä strategisen että operatiivisen hankinnan osalta. Tämän avulla saataisiin kaikille ymmärrys hankinnan yleisistä tavoitteista ja tätä kautta myös hankintaorganisaation tuki tavoitteiden saavuttamiselle.

### **Hankinnan osaamisen ja tuen vahvistaminen kansainvälisissä yksiköissä**

Tällä hetkellä paikallista tukea voidaan saada kansainvälisistä yksiköistä, mutta hankintaosaaminen on vähäistä. Näiden resurssien lisääminen nähdään tärkeänä. Kansainvälisten hankintayksiköiden heikkoutena on yleensä yksikön perustamiseen tarvittavien resurssien määrä. Kohdeorganisaatiolta kuitenkin löytyy jo globaaleja yksiköitä, joten niiden osaamisen vahvistaminen vaatii suhteessa vähemmän resursseja. Panostukset tulevat tästä syystä hyvin todennäköisesti maksamaan itsensä takaisin. Tärkeää on kuitenkin huolehtia hyvästä perehdytyksestä ja suunnitella näiden henkilöiden rooli huolellisesti.

Kansainväliset yksiköt, joissa työskentelee hankinnan ammattilaisia, voivat tukea globaalia hankintaa muun muassa potentiaalisten toimittajien tunnistamisessa, tarjousten tekemisessä, toimitusten seuraamisessa, neuvotteluissa, toimittajavierailuissa, auditoinneissa sekä toimimalla paikallisena linkkinä toimittajien ja muun hankinnan välillä. Paikallinen kulttuuri- ja kielitaito yhdistettynä hankintaosaamiseen voidaan nähdä merkittävänä hyötynä aidosti globaalin hankinnan kehittämisen kannalta.

### **Globaalin hankinnan kehittämisen tiimi**

Tällä hetkellä ei haastatteluissa pystytty tunnistamaan palveluliiketoiminnan kategoriajohdon lisäksi muita globaalia hankintaa kehittäviä tiimejä. Globaalin hankinnan kehittämisen kannalta oleellista olisi määritellä henkilöt, jotka poikkiorganisatorisena ryhmänä ajavat globaalin hankinnan kehittämistä eteenpäin. Ryhmään tulisi kuulua myös toimeenpaneva henkilö, jolla on tarpeeksi valtaa asettaa uudet toimintatavat käyttöön käytännöntasolla.

Globaalin hankinnan kehittämisen tiimissä tulisi olla mukana kansainvälisissä yksiköissä toimivaa henkilöstöä, jolla on paikallinen näkemys hankintaan. Tällaista paikallista osaamista tosin on vielä lisättävä.

### **Organisaatorakenteen tarkastelu**

Organisaatio toimii myös hankinnan osalta matriisissa. Ongelmana on kategoriapäällikköjen toimivallan puute ja osittain päällekkäiset vastuut eri liiketoiminta-alueiden kesken. Hankinnan organisaatorakenteen tai tehtävien muuttaminen vaatisi paljon resursseja ja muutoksena se olisi suuri. Nähdään kuitenkin tarpeellisena tarkastella organisaation rakennetta kriittisesti nimenomaan kategoriajohdon osalta. Tämä tarkastelu tulisi tehdä koko organisaation osalta ottaen huomioon sekä liiketoiminta-alueet että alueorganisaatiot maantieteellisesti. Tähän vaaditaan paljon resursseja. Saavutettava hyöty erityisesti pidemmällä aikavälillä voi kuitenkin olla suuri. Tarkastelussa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti vastualueisiin ja ristiriitoihin tai päällekkäisyyksiin liiketoiminta-alueiden välillä. Oleellista on myös globaalien kategoriapäällikköjen toimivalta ja tekemä yhteistyö. Kategoriapäälliköt tarvitsevat enemmän toimivaltaa viedäkseen päätöksiä eteenpäin.

### **Yhteistyön kehittäminen liiketoiminta-alueiden välillä**

Koska yrityksen palveluliiketoiminnassa ostetaan muun muassa varaosia muiden liiketoiminta-alueiden hankkimiin laitekokonaisuuksiin, hankitaan muiden liiketoiminta-alueiden kanssa osittain samoja tuotteita. Tästä syystä yhteistyö on tärkeää. Yhteistyötä ei hyödynnetä tällä hetkellä johdonmukaisesti. Tähän tulisi kiinnittää enemmän huomiota, erityisesti niiden kategorioiden kohdalla, joilla on hankinnassa paljon samaa ja yhteistyö on merkityksellistä volyyymien yhdistämisen kannalta. Globaalissa hankinnassa tulisi tarkastella myös muiden liiketoiminta-alueiden volyyymiä ja yhdessä keskittää volyyymi samoillem globaaleille toimittajille. Tällä tavalla voidaan muun muassa neuvotella paremmat hinnat ja saavuttaa säästöjä.

### **Tietojärjestelmien roolit ja hyödyntäminen**

Tällä hetkellä yrityksessä on käytössä useita tietojärjestelmiä, joissa on päällekkäisiä ominaisuuksia ja joita ei täysin hyödynnetä. Tietojärjestelmien roolien ja käytön määrittely pitää sisällään päätöksentekoa siitä, mitkä järjestelmät ovat aktiivisesti käytössä datan, toi-

mittajatietojen ja dokumenttien hallinnassa. Tämä liittyy myös toimintaohjeiden luomiseen. Toimintaohjeissa tulisi nostaa esille se, miten erilaisia järjestelmiä tulisi käyttää hyödyksi ja mitkä tiedot ja dokumentit tulisi syöttää järjestelmiin, joissa ne ovat globaalisti saatavilla. Tämän avulla järjestelmistä saatava hyöty kasvaa. Isossa yrityksessä, varsinkin globaalien hankinnan ja kansainvälisten hankintayksiköiden roolin kasvaessa, tiedonhallinta järjestelmien avulla on ainut mahdollinen keino hallita isoja tietomääriä. Selkeä määrittely mahdollistaa selkeyden myös järjestelmien käyttäjille. Tavoitteena on, ettei tiedot ole yksittäisten henkilöiden tietokoneella tai muistivihkossa.

### **Kategorisoinnin kehittäminen**

Kohdeorganisaatiossa ostodatan kategorisoinnin epätarkkuus aiheuttaa ongelmia globaalille hankinnalle. Kategorialähtöisessä hankinnassa kategoriapäällikköjen tulisi pystyä analysoimaan dataa erityisesti kategorian hankintoihin liittyen, jotta voitaisiin ymmärtää kategorian nykytilaa ja käyttää tietoa hyödyksi myös globaalien hankinnan kehittämiseen. Tämä on kuitenkin vaikeaa, kun data on puutteellista ostotilauksen kategorian ollessa tuntematon. Lisäksi mittaaminen ja säästöjen todentaminen tulisi pystyä tekemään pienellä vaivalla järjestelmien avulla. Datan epätarkkuus vaikuttaa myös tähän.

Kategorisoinnin kehittämisestä haastatteluissa tuli esille sekä toimintaohjeet että järjestelmien pakottama kategorisointi. Koska kyseessä on suuri yritys ja ostajia on ympäri maailmaa, tehokkainta olisi lisätä kategorisointia vaativa toiminto järjestelmään ja yhdistää tähän myös ohjeistus, joka antaa järjestelmän käyttäjälle ymmärryksen siitä, miten osto kuuluu kategorisoida ja miksi se on tärkeää. Kategorisoinnin kehittäminen vaatii IT-puolen kanssa tehtävää yhteistyötä ja lyhyttä ohjeistusta siitä, miksi kategorisointi tehdään ja miten se tulisi tehdä. Tämä on kuitenkin toteutettavissa nykyisillä resursseilla ja saatava hyöty on merkittävä kategoriakohtaisesti johdetussa hankinnassa. Tarkemman kategoriakohtaisen datan avulla hankintoja voidaan analysoida luotettavasti. Datan avulla tiedetään, millaisiin toimiin kannattaa keskittyä ja mistä säästöjä on saatu.

### **Teknologia- ja laaturesurssien lisääminen**

Tällä hetkellä yrityksen hankinnassa nähdään ongelmana, ettei laaduntarkkailun tai teknologiaosaston resursseja ole riittävästi globaalin hankinnan tarpeisiin. Laaduntarkkailun resurssi puuttuu lähes kokonaan ja teknologiaosaston resursseja ei ole riittävästi kohdennettu hankinnan tarpeisiin. Oleellista olisi tunnistaa tarvittavat resurssit suhteessa globaalin hankinnan tavoitteisiin. Tämä tulee tehdä ennen suoraa tarvetta, muuten resursseja ei voida taata tarvittavalla hetkellä. Globaalin hankinnan kannalta on oleellista tietää, että tarvittavaa apua on saatavilla, sillä muuten tällaisten projektien aloittaminen ei ole mielekäästä ja aikaa saattaa mennä hukkaan.

Teknologiaosaston riittävällä tuella voidaan aktiivisemmin etsiä vaihtoehtoisia toimittajia, jotka pystyvät täyttämään kaikki teknologiaan liittyvät kriteerit ja voidaan varmistaa, ettei laatu kärsi. Laaduntarkkailun resurssien avulla voidaan varmistaa, ettei laatu laske pidemmällä aikavälillä ja laatua on mahdollista kehittää yhdessä toimittajan kanssa. Erityisesti globaalissa hankinnassa laadun valvominen on tärkeää, sillä näkemykset riittävästä laadusta voivat vaihdella. Kun globaalia hankintaa lähdetään kehittämään, on tärkeää pohtia, minne resursseja kohdistetaan ja milloin. Myös resurssien priorisointi on tärkeää, sillä resurssien lisääminen tuo lisäkustannuksia ja ne on pystyttävä muilla kustannussäästöillä osoittamaan tarpeellisiksi.

### **Prosessien ja ohjeiden kehittäminen**

Globaaliin hankintaan ei tällä hetkellä ole selkeää prosessia, ja henkilökohtaisella aktiivisuudella on paljon merkitystä kunkin kategorian globaalin hankinnan edistämiseen. Prosessi globaaliin hankintaan voidaan nähdä kaikkein merkittävimpänä määriteltävänä prosessina. Prosesseja kehitettäessä täytyy muistaa, että prosessilla on oltava omistaja, joka huolehtii prosessin kehittämisestä ja pitää prosessin ajan tasalla. Prosesseja ei tule luoda yksittäisiin tarpeisiin, vaan tunnistaa sellaiset toimet, joissa voidaan toistaa selkeää toimintatapaa ja täten luoda selkeä prosessi ohjeistukseksi. Pienenpiin toimenpiteisiin lyhyet ohjeistukset saattavat riittää. Niiden avulla voidaan ylipäätään yhtenäistää toimintatapoja ja selkeyttää tehtäviä. Oleellista on myös pohtia, missä yhteydessä tai järjestelmässä prosessit tai ohjeistukset jaetaan, jotta ne ovat globaalisti saatavilla.

Globaalin hankinnan prosessin avulla voidaan jakaa konkreettinen ohjeistus globaalin hankinnan tueksi. Prosessi voi sisältää tiedon muun muassa siitä, miten kehittämistarpeita voidaan tunnistaa, miten vaihtoehtoisia globaaleja toimittajia voidaan etsiä, ketkä ovat prosessissa mukana ja mistä tarvittavaa apua saadaan sekä mikä on kansainvälisten yksiköiden rooli. Tarkoituksena on määrittää systemaattiset ja konkreettiset keinot globaalin hankinnan tavoitteiden saavuttamiseen. Tällä tavalla voidaan välttää turhaa työtä ja yksinkertaistaa toimintatapoja. Myös uusien henkilöiden perehdyttäminen helpottuu.

### **Kokonaiskustannusten ennakointi ja säästöjen mittaaminen**

Tällä hetkellä kokonaiskustannuksia arvioidaan ennalta perustuen kokemukseen, eikä selkeää mallia ole. Säästöjä arvioidaan ennakkoon suuntaa antavasti, mutta toteutuneita säästöjä ei todenneta jälkikäteen. Kokonaiskustannuksia olisi hyödyllistä arvioida tarkemmin. Tähän ehdotetaan TCO ajattelun käyttöönottoa, jossa pyritään arvioimaan koko tuotteen elinkaaresta aiheutuvat kustannukset. Kategoriakohtaisesti voidaan arvioida globaalin hankinnan staattisia, dynaamisia ja piilokustannuksia, joita on avattu tarkemmin teoriaosuudessa taulukossa 2. Yleisesti voitaisiin määritellä kategoria- tai tuotekohtaisesti kokonaiskustannuksiin vaikuttavat tekijät ja niiden tyypillinen suuruus. Tämä mahdollistaa kokonaiskustannusten paremman tunnistamisen sekä henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvan tiedon siirtymisen myös muille. Tunnistamalla kokonaiskustannukset ennakkoon, voidaan välttyä kannattamattomilta globaaleilta hankinnoilta. Lisäksi hankinnasta saatavien todellisten säästöjen todentaminen voi motivoida kehittämään hankintaa oikeaan suuntaan.

## 5 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pyritään tiivistämään tutkimuksen tulokset ja arvioimaan niitä kriittisesti. Luvussa vastataan tutkimuksen alussa määritettyihin tutkimuskysymyksiin sekä esitetään johtopäätökset ja pohdinta tuloksista. Luvun lopussa esitetään ehdotukset mahdollisesta jatkotutkimuksesta.

### 5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Työn tavoitteena oli nykytilan kartoituksen avulla selvittää globaalin hankinnan ongelmakohdat palveluliiketoiminnan näkökulmasta sekä antaa näihin ongelmakohtiin kehittämisehdotukset. Tavoitetta lähestyttiin kahden tutkimuskysymyksen avulla, joista ensimmäisellä pyrittiin selvittämään, miksi globaalin hankinnan tavoitteita ei olla saavutettu ja mihin ongelmakohtiin kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota, jotta tavoitteet voitaisiin jatkossa saavuttaa. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli:

- **Millainen on kohdeyrityksen globaalin hankinnan nykytila palveluliiketoiminnan näkökulmasta, ja mitkä tekijät hidastavat globaalin hankinnan tavoitteiden saavuttamista?**

Kohdeorganisaatiossa on tunnistettu globaalin hankinnan hyödyt ja erityisesti kustannussäästöjä haluttaisiin saavuttaa lisäämällä globaalia hankintaa. Myös toimitusvarmuutta ja hankintaa lähempänä asiakasta halutaan lisätä. Globaali hankinta ei ole halutulla tasolla ja kehittämistä on edelleen paljon. Suuri osa hankinnoista tehdään läheltä yrityksen omia toimipisteitä, jonne ajanmittaa on kehittynyt laaja toimittajaverkosto.

Haastatteluissa globaalin hankinnan arvioitiin yleisesti olevan Trentin ja Monczkan kehittämän globaalin hankinnan viisitasoisen mallin tasolla 3. Tällä tasolla globaali hankinta on mukana strategiassa, mutta sitä ei integroida kansainvälisten hankintayksiköiden avulla, eikä toimintojen välinen koordinaatio ole merkittävää. Kategorioiden välillä on kuitenkin paljon eroja globaalin hankinnan tasoissa. Tähän vaikuttaa erilaisten tuotteiden suuri määrä

ja tuotteiden erilaiset toimittajamarkkinat. Osa tuotteista vaatii erityistä osaamista, jolloin toimittajan vaihtaminen voi olla hyvin vaikeaa. Palveluliiketoiminnan globaalin hankinnan tason koetaan olevan muuta liiketoimintaa alempana johtuen siitä, että usealla nimikkeellä on pieni määrä ostotapahtumia vuodessa. Tämä taas johtuu siitä, että hankitaan muun muassa yksittäisiä varaosia muiden liiketoiminta-alueiden hankkimisiin laitteisiin tai laitekokoaisuuksiin.

Nykytilan kartoittamisen avulla havaittiin useita ongelmakohtia, jotka hidastavat globaalin hankinnan tavoitteiden saavuttamista. Merkittävänä puutteena on se, ettei hankintaorganisaatio todellisuudessa ole globaali. Yrityksen kansainväliset yksiköt eivät ole hankintayksiköitä ja tarve hankintaosaamisen paikalliseen lisäämiseen on suuri. Lisäksi puutteellisia resursseja ovat teknologiaosaston tuki sekä laaduntarkkailu. Teknologiaosaston vähäinen tuki tai se, ettei tukea ole suoraan kohdistettu hankinnan tarpeisiin, vaikeuttaa vaihtoehtoisten globaalien toimittajien kartoittamista. Laaduntarkkailun vähäinen resursointi puolestaan lisää globaaliin hankintaan ja ylipäätään toimittajan vaihtamiseen liittyviä riskejä. Korkeita tavoitteita ei koeta mahdollisiksi saavuttaa ilman näitä resursseja.

Globaalissa hankinnassa ei laajasti hyödynnetä yhtenäisiä ohjeistuksia ja tästä syystä toimintatavoissa on epäselvyyttä. Epäselvyydet liittyvät muun muassa mittaamiseen, toimittajien auditointiin ja sopimusten käyttöön sekä tallentamiseen. Monet työtavat perustuvat henkilökohtaiseen kokemukseen, mikä ei mahdollista tiedon sujuvaa siirtymistä. Globaalille hankinnalle ei ole selkeää yhtenäistä prosessia, jonka mukaan globaalia hankintaa toteutettaisiin. Toiminnassa tarvittaisiin johdonmukaista yhtenäistämistä ja selkeämpiä vastuualueita globaalisti. Organisaatorakenne aiheuttaa haasteita, sillä matriisiorganisaatiossa yhden liiketoiminta-alueen kategoriapäälliköllä ei ole merkittävää toimivaltaa ja liiketoiminta-alueiden välisiä volyymejä on haastavaa saada yhdistettyä tehokkaasti. Yleisesti yhteistyötä tarvittaisiin paljon enemmän kuin sitä tällä hetkellä tehdään.

Tietotekniikan hyödyntämisen ongelmakohtia ovat päällekkäiset järjestelmät ja joidenkin järjestelmien ominaisuuksien vähäinen hyödyntäminen. Tämä johtaa siihen, ettei tieto ole globaalisti saatavilla. Järjestelmien käyttäjien puutteellinen ostotilausten kategorisointi heikentää hankinnan dataa, mikä puolestaan vaikeuttaa datan analysointia, kategorioiden

muodostamista sekä mittaamista. Mittaamiseen liittyvä toinen ongelmakohta on mittaaminen huomioimatta todellisia kokonaiskustannuksia ja tätä kautta todellisia säästöjä. Kokonaiskustannusten heikko huomiointi voi pienentää globaalin hankinnan avulla saavutettavia todellisia säästöjä.

Lisäksi ongelmana nousi esiin, ettei strategia ja strategiset tavoitteet ole kaikilla hankintaorganisaation tasoilla selkeästi tiedossa. Sama ongelma pätee hankintaorganisaation ulkopuolisiin ostajiin. Hankintaorganisaation ulkopuolinen ostaminen voidaan nähdä ongelmallisena, sillä näillä henkilöillä ei ole tarvittavaa tuntemusta strategisista tavoitteista ja tätä kautta sopimuksettomien toimittajien käyttö, kategorisoinnin puute sekä volyyymien hajautuminen lisääntyvät.

Toinen tutkimuskysymys keskittyi löydettyjen ongelmakohtien korjaamiseen ja kehittämiseen. Toinen tutkimuskysymys oli:

- **Miten globaalia hankintaa voidaan kehittää?**

Tutkimuksessa löytyi paljon kehittämiskohteita, joihin pyrittiin antamaan keskeisimmät kehittämisehdotukset. Työssä esitetyt kehittämisehdotukset ovat: hankinnan verkkokoulutus ja tavoitteiden selventäminen, hankinnan osaamisen ja tuen vahvistaminen kansainvälisissä yksiköissä, tiimi globaalin hankinnan kehittämiseen, organisaatorakenteen tarkastelu, yhteistyön kehittäminen liiketoiminta-alueiden välillä, tietojärjestelmien roolien selkeyttäminen ja systemaattinen hyödyntäminen, kategorisoinnin kehittäminen, teknologia- ja laa- turesurssien lisääminen, prosessien ja ohjeiden kehittäminen sekä kokonaiskustannusten ennakointi ja säästöjen mittaaminen.

Yleisesti globaalia hankintaa tulisi pyrkiä kehittämään järjestelmällisesti ja yhtenäisillä toimintatavoilla. Toimintatavat tulisi saada laajasti tietoon ja hankintaorganisaatio sitoutumaan kehittämiseen sekä uusiin toimintatapoihin. Tavoitteiden selkeyttäminen verkkokoulutuksen avulla nähdään keinona luoda yleinen ymmärrys strategisista tavoitteista ja tätä kautta sitoutuminen tavoitteiden edistämiseen. Itse kehittämistä eteenpäin viemään ehdotetaan perustettavaksi poikkiorganisatorista tiimiä, jolla on toimivalta ja osaaminen kehittää



globaalia hankintaa systemaattisesti. Myös kansainvälisten hankintayksiköiden tarjoaman tuen lisääminen paikallisesti lähellä toimittajaa nähdään tärkeänä. Tämä tarkoittaa uutta hankinnan henkilöstöä kansainvälisiin yksiköihin sekä kouluttamista.

Organisaation tarkastelulla tarkoitetaan vastuiden ja tehtävien uudelleentarkastelua, jotta esimerkiksi kategoriapäälliköillä olisi riittävä toimivalta tehdä omaa kategoriaa koskevia päätöksiä ja saada ne myös käyttöön. Yhteistyö ja integraatio nähdään yleisesti hyvin tärkeänä globaalissa hankinnassa, kohdeorganisaatiossa yhteistyön kehittämistä tarvittaisiin erityisesti liiketoiminta-alueiden välille. Tämän yhteistyön avulla voitaisiin muun muassa yhdistää volyymeja ja sitä kautta saavuttaa säästöjä. Hankinnassa tarvitaan yhteistyötä myös muiden osastojen kanssa. Näistä teknologia- ja laaturesurssien lisääminen nähdään tarpeellisena. Riittävien resurssien avulla vaihtoehtoisten globaalien toimittajien tekninen arviointi on mahdollista ja riittävä laatu voidaan taata pitkälläkin aikavälillä.

Tietotekniikan kehittämisessä oleellista on karsia päällekkäisiä toimintoja ja selkeyttää tietojärjestelmien roolia, eli saada selkeä tieto siitä, mitä järjestelmää käytetään mihinkin. Tällä tavoin muun muassa dokumentit ja toimittajahallintaan liittyvä tieto voidaan saada globaalisti saataville. Ostotilausten puutteellinen kategorisointi näkyy ongelmana erityisesti strategisen hankinnan puolella datapohjaisten analyysien ja mittaamisen tarkkuuden heikentymisenä. Tästä syystä kategorisointi tulisi ohjata järjestelmän kautta tarjoten myös ohjeet kategorisointiin ja tieto kategorisoinnin tärkeydestä, jotta kategorisoinnin tekevä henkilö tunnistaa tämän merkitykselliseksi.

Datan tarkkuutta kehittämällä myös mittaamista voidaan tehostaa. Kokonaiskustannusten ennakointi voidaan nähdä tärkeänä jo ennen kuin mitään on hankittu uudelta toimittajalta. Kehittämiseksi ehdotetaan kokonaiskustannusten laajempaa ja systemaattisempaa huomiointia. Mittaamalla säästöjä myös hankinnan jälkeen, voidaan todentaa säästöt tai päinvastoin huomata, jos todellisiin säästöihin ei olla päästy. Molempien tunnistaminen on tärkeää, jotta osataan muuttaa toimintatapoja tarvittaessa tai toisaalta lisätä toimia, joilla säästöjä on saatu aikaan.

Koska kohdeorganisaatiolla on vielä paljon kehitettävää globaalissa hankinnassa, priorisointi on tärkeää. Aluksi tulisi keskittyä niihin toimenpiteisiin, joista saadaan eniten hyötyä suhteessa tarvittaviin resursseihin. On hyvä tiedostaa, ettei kaikkia hankintakategorioita voida kehittää samalla tavalla ja tavoitteet on suhteutettava lähtökohtiin, tuotteen ominaisuuksiin ja toimittajamarkkinaan.

## 5.2 Tulosten arviointi ja johtopäätökset

Kohdeorganisaation globaalien hankinnan kartoituksessa tuli laajasti esille tyypillisiä ongelmia ja kehittämiskohteita, joita globaaliin hankintaan on jo aiemmissa tutkimuksissa liitetty. Myös haastateltavat kokivat teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt ja haastattelun teemoina käytetyt menestystekijät oleellisiksi ja tunnistivat menestystekijöiden tärkeyden globaalien hankinnan kehittämisessä. Yrityksen ollessa suuri, globaalisti toimiva ja globaalien hankinnan ollessa Monczkan ja Trentin (2005) kehittämän globaalien hankinnan mallin tasolla 3, monia haasteita on jo ehditty kohdata. Käytännössä kaikkien globaalien hankinnan menestystekijöiden kohdalla kohdeorganisaation hankinnasta löytyi kehitettävää. Joidenkin menestystekijöiden kohdalla kehitettävää on vielä enemmän kuin toisten.

Erityisesti tuloksissa korostui erilaisten hankintakategorioiden eroavaisuudet ja niiden huomioon ottaminen myös globaalissa hankinnassa. Gelderman et al. (2016) on ottanut tutkimuksessaan kantaa Monczkan ja Trentin (2005) globaalien hankinnan tasoihin lisäämällä, että yhden yrityksen globaalien hankinnan taso ja globaalit hankintastrategiat voivat vaihdella eri kategorioiden välillä. Nämä kategorioiden väliset eroavaisuudet ja niiden huomioimisen tärkeys tulivat hyvin vahvasti esille myös tässä tutkimuksessa.

Useat teorialähteet, kuten Monczka et al. (2014) korostivat, että globaaliin hankintaan liittyy paljon hyötyjä ja haasteita, jotka voivat huomattavasti erota yritysten ja erilaisten globaalien hankinnan strategioiden välillä. Kohdeorganisaatiossa tavoitellaan muun muassa kustannussäästöjä. Fitzgerald (2005) nosti esiin toimitusketjun monimutkaistumisen tyypillisenä ongelmana toimitusmatkan pidentyessä ja hankittaessa erityisesti vähemmän kehittyneistä maista. Tämän tutkimuksen haastatteluissa toimitusketjun haasteet eivät kuiten-

kaan korostuneet merkittävästi, kustannussäästöjä painottavasta strategiasta huolimatta. Tämä voi selittyä sillä, että kohdeorganisaatiossa globaali hankinta tarkoittaa myös hankinnan siirtämistä lähemmäs loppuasiakasta. Esimerkiksi suomalaisen toimittajan vaihtaminen paikalliseen toimittajaan lähellä kansainvälisiä yksiköitä ja loppuasiakasta, voi myös yksinkertaistaa toimitusketjua.

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja tutkimus voi toimia hyödyllisenä pohjana kohdeyrityksen globaalin hankinnan kehittämiseksi. Tutkimus auttoi nostamaan ongelmakohtat esille ja kokoamaan ne yhteen, huomioiden sekä strategisen että operatiivisen hankinnan näkökulman. Toteuttamalla kehittämistoimenpiteet yrityksellä on mahdollisuus nostaa globaalin hankinnan tasoa ja saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä. Työn tulokset ovat sellaisenaan hyödynnettäviä nimenomaan kohdeorganisaatiossa, mutta tutkimuksessa käytettyjen menetelmien avulla myös muut yritykset voivat tunnistaa ongelmakohtia globaalissa hankinnassa.

Oleellista kaikille tutkimuksille on luotettavuus ja objektiivisuus. Työ tulisi pystyä toistamaan kenen tahansa henkilön toimesta ja päätyä samoihin tuloksiin. (Heikkilä 2014, s. 28-29) Tämän tutkimuksen toteutus on pyritty dokumentoimaan kattavasti kuvaamalla tutkimusprosessi ja raportoimalla käytetyt tutkimusmenetelmät, jotta vastaava tutkimus olisi kenen tahansa toteutettavissa. Kaikki vastauksiin vaikuttavat ulkopuoliset tekijät pyrittiin minimoimaan ja kysymykset pyrittiin esittämään kaikille henkilöille samalla tavalla. Haastattelun aikana haastateltaville henkilöille tarkennettiin kysymyksen taustoja, jos vaikutti siltä, ettei haastateltava ymmärtänyt kysymystä. Kaikkien kysymysten taustat eivät olleet ennestään tuttuja kaikille haastateltaville, mistä syystä väärinymmärryksen riski on olemassa. Lisäksi luotettavuuteen voi aina vaikuttaa haastattelijasta riippumattomat tekijät, kuten haastateltavan kiireinen aikataulu. Näiden tekijöiden vaikutus nähdään kuitenkin pienenä, sillä huomattavia häiriötekijöitä ei ollut havaittavissa ja johtuen vastausten yhteneväisyydestä, yhden haastateltavan kiireellä annetut vastaukset eivät olisi merkittävästi heikentäneet tulosten luotettavuutta.

Yrityksen järjestelmistä saatavan datan tarkkuus ei aina ole täysin luotettavaa. Tämä voi heikentää aineiston luotettavuutta kvantitatiivisen datan osalta. Datan osuus oli kuitenkin

pieni ja sitä hyödynnettiin vain hankintojen maantieteellisen jakautumisen tarkastelussa. Tavoitteen kannalta tarkat prosenttiosuudet eivät olleet merkityksellisiä ja suurusluokan ja maiden keskinäisen järjestyksen on todettu vastaavan todellisuutta. Tästä syystä sen ei koeta vaikuttavan tutkimuksen luotettavuuteen merkittävästi.

### **5.3 Jatkotutkimus**

Tutkimus keskittyi yhden yrityksen globaaliin hankintaan palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Jatkossa globaaliin hankintaan ja siinä menestymiseen liittyvää tutkimusta voitaisiin laajentaa koskemaan useampia yrityksiä ja selvittää, mitä globaalin hankinnan haasteita teknologiateollisuuden alalla toimivissa yrityksissä laajemmin koetaan ja miten niihin on osattu vastata. Myös eri globaalin hankinnan tasoilla toimivien yritysten tutkiminen voisi antaa uutta näkökulmaa globaalin hankinnan kehittämiseen. Laajemmalla tutkimuksella ja benchmarkkauksella voitaisiin kerätä tutkimustietoa, joka voisi olla hyödyllistä myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiolle.

Kohdeorganisaation globaalin hankinnan tutkimusta voitaisiin jatkossa laajentaa tutkimalla globaalin hankinnan nykytilaa myös muiden liiketoiminta-alueiden näkökulmasta. Palveluliiketoiminta on vahvasti yhteydessä muuhun liiketoimintaan, mutta keskittymällä pelkkään palveluliiketoimintaan, kokonaisuuden kannalta oleellista tietoa voi jäädä uupumaan. Koska palveluliiketoiminta on luonteeltaan ja myytävien tuotteiden osalta hieman muista poikkeavaa, olisi kokonaisuuden kannalta hyvä huomioida muidenkin liiketoiminta-alueiden ominaispiirteet nykytilassa ja globaalin hankinnan kehittämisessä koko yrityksen tasolla. Liiketoiminta-alueiden välisen yhteistyön kehittämisen kannalta tällaisella jatko-tutkimuksella voisi olla merkittävä arvo, kun yhteistyön kehittämisessä osattaisiin paremmin huomioida myös muiden liiketoiminta-alueiden erityispiirteet ja hankinnan nykytila.

## 6 YHTEENVETO

Globalisaation ja kilpailun kasvamisen myötä globaalista hankinnasta on tullut yhä tärkeämpää yritysten menestymiselle. Globaalin hankinnan avulla voidaan saavuttaa merkittäviä etuja, mutta siihen liittyy myös paljon haasteita, minkä takia käytännön toteutukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan näkökulmasta globaalin hankinnan nykytilaan liittyvät ongelmat sekä määrittellä kehittämissuhteet niiden korjaamiseksi ja globaalin hankinnan tehostamiseksi.

Tutkimus toteutettiin kartoittamalla globaalin hankinnan nykytila perustuen globaalin hankinnan menestystekijöihin. Työssä rakennettiin teoreettinen viitekehys perehtymällä hankinnan ja globaalin hankinnan teoriaan. Viitekehys koostui globaalissa hankinnassa onnistumisen kannalta tärkeistä menestystekijöistä. Näitä tekijöitä ovat globaaliin hankintastrategiaan sitoutuminen, haasteiden tunnistaminen, organisaatiosuunnittelu, kansainvälisten hankintayksiköiden tuki, johdon tuki, resurssien saatavuus, osaaminen, tietotekniikka, viestintä, prosessit sekä mittaaminen. Viitekehystä hyödyntäen tutkittiin kohdeorganisaation globaalin hankinnan nykytilaa pääasiassa haastattelujen, mutta myös datan avulla.

Kohdeorganisaatiossa globaalin hankinnan hyödyt on tunnistettu ja globaalia hankintaa halutaan lisätä kustannussäästöjen, paremman toimitusvarmuuden ja lähempänä asiakasta toimimisen takia. Globaali hankinta on saanut enemmän tunnustusta viimeisten vuosien aikana, mutta käytännön tasolla useita ongelmakohtia löytyy ja nämä hidastavat globaaliin hankintaan liitettyjen tavoitteiden saavuttamista. Erityisesti palveluliiketoiminnassa globaalin hankinnan koetaan olevan haastavaa johtuen muun muassa varaosille tyypillisestä suuresta nimikemäärästä ja pienestä ostovolyymistä. Tutkimuksessa ongelmakohtia löytyi kaikkiin globaalin hankinnan menestystekijöihin liittyen. Osassa on kuitenkin vielä enemmän kehitettävää kuin toisissa.

Kehittämissuhteissa pyrittiin keskittymään keskeisimpiin ongelmakohtiin. Näiden ongelmakohtien korjaamisessa korostuu johdonmukainen kehittäminen yhtenäistämällä toi-

mintatapoja sekä lisäämällä yhteistyötä koko organisaation tasolla. Jo globaalisti toimivan yrityksen hankintaorganisaatiota tulisi globaalin hankinnan tiimin avulla kehittää globaalimmaksi, lisäten kansainvälisten yksiköiden roolia hankinnan tukena. Myös yleisesti organisaation vastuita ja rooleja tulisi tarkastella kriittisesti, jotta voitaisiin jatkossa paremmin välttyä matriisiorganisaatiolle tyypilliseltä päällekkäiseltä työltä eri liiketoiminta-alueiden kesken. Kehittämisen apuna tulisi hyödyntää tietotekniikkaa ja jo olemassa olevia järjestelmiä nykyistä aktiivisemmin, mikä vaatii muun muassa järjestelmien roolien selkeyttämistä sekä datan tarkkuuden parantamista. Lisäksi hankinnan ulkopuolisia resursseja, kuten teknologiaosaamista ja laaduntarkkailua, on kohdistettava globaalin hankinnan tarpeisiin nykyistä enemmän.

Tutkimuksessa saatiin kattavasti esille ongelmakohdat ja kehittämistoimenpiteet, joihin keskittymällä kohdeorganisaatio voi viedä globaalin hankinnan seuraavalle tasolle. Jatkossa aihetta olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia myös muiden liiketoiminta-alueiden näkökulmasta sekä laajentaa tarkastelua myös muihin teknologiateollisuuden yrityksiin.

## LÄHTEET

Bals, L., Schulze, H., Kelly, S. & Stek, K. 2019. Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(5).

Benton, W. C. 2014. *Purchasing and supply chain management*. Third edition, global edition. New York: McGraw-Hill Education.

Brandenburg, M., Hahn, G. J. & Rebs, T. 2018. *Social and Environmental Dimensions of Organizations and Supply Chains: Tradeoffs and Synergies*. Cham: Springer International Publishing.

Carlsson, M. 2019. *Strategic sourcing and category management: Lessons learned at Ikea*. Second Edition. New York: Kogan Page.

Dutton, G. 2008. Ten Reasons to Use Global Sourcing. *World Trade*, 21(6), pp. 55-61.

Fitzgerald, K. 2005. BIG SAVINGS, But Lots of RISK. *Supply Chain Management Review*, 9(9), pp. 16-20.

Foerstl, K., Hartmann, E., Wynstra, F. & Moser, R. 2013. Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(6), pp. 689-721.

Gelderman, C. J., Semeijn, J. & Plugge, N. 2016. The role of critical incidents in the development of global sourcing-results of an in-depth case study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(3), pp. 214-224.

Haaparanta, P. 2013. Suomen kilpailukykyongelma johtuu yritysjohdon heikosta liiketoimintaosaamisesta. *T&Y – Talous ja yhteiskunta*. 1/2013.

Hanna, V. & Jackson, J. 2015. An examination of the strategic and operational impact of global sourcing on UK small firms. *Production Planning & Control*, 26(10), p. 786.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos.* Helsinki: Edita.

Holweg, M., Reichhart, A. & Hong, E. 2011. On risk and cost in global sourcing. *International Journal of Production Economics*, 131(1), pp. 333-341.

Hultman, J., Johnsen, T., Johnsen, R. & Hertz, S. 2012. An interaction approach to global sourcing: A case study of IKEA. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(1), pp. 9-21.

Huuhka, T. 2019. *Tehokkaan hankinnan työkalut. 5. uudistettu painos.* Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand.

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

Jeston, J. & Nelis, J. 2014. *Business process management: Practical guidelines to successful implementations. 3rd ed.* Abingdon: Routledge.

Jia, F., Orzes, G., Sartor, M. & Nassimbeni, G. 2017. Global sourcing strategy and structure: Towards a conceptual framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(7), pp. 840-864.

Karttunen, E. 2018. Purchasing and supply management skills revisited: An extensive literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), pp. 3906-3934.

Keith, B., Vitasek, K., Manrodt, K. & Kling, J. 2016. *Strategic sourcing in the new economy: Harnessing the potential of sourcing business models for modern procurement.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.



Keough, M. 1993. Buying your way to the top. *The McKinsey Quarterly*, 3, p. 41.

Khan, S. & Yu, Z. 2019. *Strategic Supply Chain Management*. 1st ed. 2019. Cham: Springer International Publishing.

Laamanen, K. 2001. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön*. Helsinki: Laatukeskus.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C. & Patterson, J. L. 2014. *Purchasing and supply chain management*. 6th ed. Boston, MA: Cengage Learning.

Nassimbeni, G. 2006. International sourcing: Empirical evidence from a sample of Italian firms. *International Journal of Production Economics*, 103(2), pp. 694-706.

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*. 3rd Edition. London: Kogan Page.

Peeters, C., Dehon, C. & Garcia-Prieto, P. 2015. The attention stimulus of cultural differences in global services sourcing. *Journal of International Business Studies*, 46(2), pp. 241-251.

Quintens, L., Pauwels, P. & Matthyssens, P. 2006. Global purchasing strategy: Conceptualization and measurement. *Industrial Marketing Management*, 35(7), pp. 881-891.

Rasel, F. 2017. ICT and global sourcing - evidence for German manufacturing and service firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 26(7), pp. 634-660.

Reck, R. F. & Long, B. G. 1988. Purchasing: A Competitive Weapon. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24(3), pp. 2-8.

Rozemeijer, F. A., Van Weele, A. & Weggeman, M. 2003. Creating Corporate Advantage through Purchasing: Toward a Contingency Model. *Journal of Supply Chain Management*, 39(1), pp. 4-13.

Sakki, J. 2014. *Tilaus-toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet*. 8. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki.

Schiele, H. 2007. Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement–performance link. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(4), pp. 274-293.

Sollish, F. 2011. *Strategic global sourcing best practices*. Hoboken, NJ: Wiley.

Trent, R. & Monczka, R. 2005. Achieving excellence in global sourcing. *Mit Sloan Management Review*, 47(1), pp. 24-32.

Úbeda, R., Alsua, C. & Carrasco, N. 2015. Purchasing models and organizational performance: A study of key strategic tools. *Journal of Business Research*, 68(2), pp. 177-188.

Van Weele, A. J. 2014. *Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*. Sixth edition. Australia: Cengage Learning.

Van Weele, A. J. 2005. *Purchasing & supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*. 4th ed. London: Cengage Learning.

Vilkka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4., uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vos, F. G., Scheffler, P., Schiele, H. & Horn, P. 2016. “Does global sourcing pay-off? A competitive dynamics perspective”. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(4), pp. 338-350.

Weigel, U. & Ruecker, M. 2017. *The Strategic Procurement Practice Guide: Know-how, Tools and Techniques for Global Buyers*. Cham: Springer International Publishing.

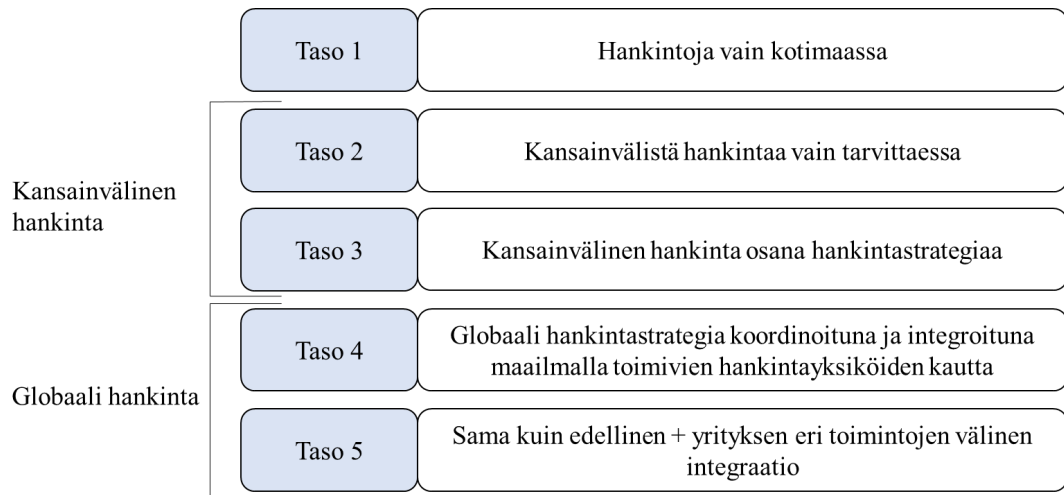
Young, R. & Poon, S. 2013. Top management support—almost always necessary and sometimes sufficient for success: Findings from a fuzzy set analysis. *International Journal of Project Management*, 31(7), pp. 943-957.

## LIITTEET

### LIITE 1. HAASTATTELUTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET

#### YLEISTÄ

1. Kuvaile toimenkuvaasi yrityksessä. Miten globaali hankinta näkyy työssäsi?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt tehtävässäsi? Entä yleisesti hankinnan ja globaalin hankinnan parissa?
3. Mitä tuotteita ja palveluja palveluliiketoiminnassa tyypillisesti hankitaan?
4. Miten arvioisit globaalin hankinnan tasoa palveluliiketoiminnassa? Onko eri kategorioiden välillä mielestäsi eroja? (Trentin ja Monczkan 5 tasoa)



5. Datan perusteella hankinta keskittyy vahvasti Suomeen, Yhdysvaltoihin ja Ruotsiin. Mistä uskot tämän johtuvan?

#### STRATEGIA JA TAVOITTEET

6. Miten kuvailisit yrityksen/palveluliiketoiminnan globaalia hankintastrategiaa? Mitkä ovat globaalin hankinnan tavoitteet?
7. Mitä hyötyjä globaalilla hankinnalla pääasiallisesti tavoitellaan? (Kustannussäästöt, laatu, uusi teknologia, saatavuus jne.)
8. Onko mielestäsi eri kategorioiden välillä eroja globaalin hankinnan hyödyntämismahdollisuuksissa?

9. Onko eri kategorioille erilaisia strategioita/tavoitteita?
10. Mitä voit omalta osaltasi tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi?
11. Koetko, että globaalia hankintastrategiaa toteutetaan määrätietoisesti ja hankintaorganisaatiossa tehtävät toimet ja päätökset ovat yhteydessä strategiaan?

#### HAASTEIDEN TUNNISTAMINEN

12. Globaaliin hankintaan liittyy paljon haasteita. Mitkä haasteet koet suurimpana omassa organisaatiossasi?

Esim.

Kulttuurierot ja kommunikaatiovaikeudet  
 Kokonaiskustannusten arviointi  
 Laaturiskit  
 Monimutkaisempi toimitusketju ja pidempi läpimenoaika  
 Kestävyy- ja ekologisuusriskit  
 Tulli- ja valuuttariski  
 Organisaation vastustus  
 Osaamisen puute

13. Miten haasteita ja riskejä arvioidaan ja miten niihin varaudutaan?

#### ORGANISAATIOSUUNNITTELU JA JOHDON TUKE

14. Miten (globaali) hankinta on organisoitu palveluliiketoiminnassa? Mikä on kategoriajohdon rooli?
15. Hyödynnetäänkö globaalissa hankinnassa kansainvälisiä hankintayksiköitä?
16. Onko strateginen ja operatiivinen hankinta keskitettyä vai hajautettua vai jotain tältä väliltä?
17. Koetko, että johto tukee globaalia hankintaa ja miten se näkyy?

#### TIETOTEKNIikka JA VIESTINTÄ

18. Miten järjestelmät tukevat globaalia hankintaa? Onko tarvittava tieto, kuten sopimukset, tarvittaessa saatavilla?
19. Toimiiko viestintä kaikkien globaaliin hankintaan liittyvien osapuolten välillä?  
 Esim. hankintaosaston sisällä, eri maantieteellisten sijaintien, toimittajien ja yrityksen eri toimintojen välillä.

## RESURSSIT JA OSAAMINEN

20. Globaalissa hankinnassa tarvitaan paljon resursseja, kuten rahaa, aikaa ja ulkopuolista apua. Onko näitä resursseja mielestäsi riittävästi saatavilla? Vaikeuttaako tai hidastaako jonkun resurssin puuttuminen työtäsi?
21. Tiedätkö yleensä keneltä voit kysyä apua, kun kohtaat ongelmia oman osaamisalueesi ulkopuolelta, esim. lakiin tai tietotekniikkaan liittyvissä ongelmissa?
22. Onko organisaatiossa yleisesti ottaen tarpeeksi globaalien hankinnan osaamista, kuten kieli- ja kulttuuriosaamista? Miten uudet osaamistarpeet, liittyen esim. digitalisaatioon ja kestävään hankintaan, on huomioitu?
23. Onko globaaliin hankintaan liittyvää koulutusta riittävästi saatavilla?

## PROSESSIT

24. Onko organisaatiossa määriteltyjä toimintatapoja tai ohjeistuksia, joiden mukaan globaalia hankintaa toteutetaan? (Ohjeistuksia esimerkiksi uusien globaalien toimittajien hankinnasta, sopimuksien hallinnasta, viestinnästä, mittaamisesta ja seurannasta) Onko nämä ohjeistukset jossain saatavilla kirjallisena ja päivitetäänkö niitä?
25. Mihin kaipaisit selkeämpiä toimintaohjeita?

## MITTAAMINEN

26. Miten globaalien hankinnan kokonaiskustannuksia pyritään ennakoimaan?
27. Miten globaaleja toimittajia ja globaaleista sopimuksista saatuja säästöjä mitataan?