



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

Hankintatoimen tason määrittäminen ja suorituskyvyn mittaaminen – perusta nopean arvioinnin työkalulle

22.8.2021

Tekijä: Atte Grönroos

Ohjaaja: Mika Immonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Atte Grönroos
Tutkielman nimi:	Hankintatoimen tason määrittäminen ja suorituskyvyn mittaaminen – perusta nopean arvioinnin työkalulle
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, Hankintojen johtaminen
Ohjaaja:	Mika Immonen
Hakusanat:	Hankintatoimi, strateginen hankinta, hankintatoimen suorituskyky, mittaaminen, digitalisaatio

Hankintatoimen vakiinnuttaessa asemansa yrityksen strategisten toimintojen keskiössä, on sen arvioiminen ja jatkuva kehittäminen muodostunut äärimmäisen tärkeäksi. Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on luoda tukeva perusta hankintatoimen nopeaan arviointiin keskittyvälle työkalulle. Tavoitteen saavuttamiseksi kerätään kattava teoriapohja hankintojen strategisesta merkityksestä, mittaamisen ja arvioinnin käytänteistä sekä siitä mitä digitalisaatio kentällä nykypäivänä mahdollistaa ja tarjoaa.

Tutkielman empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineistona käytetään viidelle hankinta-ammattilaiselle sekä yhdelle toimeksiantajayrityksen edustajalle tehtyjä teemahaastatteluja. Tiedonhankinnan metodina tutkielmassa on kriittinen toimintatutkimus ja analysoinnissa hyödynnetään sisällönanalyyysiä.

Tutkielman tuloksissa havaittiin, että hankintojen strategisuuteen kiinnitetään nykyään yrityksissä enemmän huomiota. Tuloksellisuuden kannalta tärkeäksi havaittiin hankinnan strategian kytkeminen yrityksen strategiaan, sen muodostaminen yrityskohtaisesti ja käsiparien vapauttaminen manuaalisesta strategiseen työhön. Strategian tavoitteiden toteutumiseksi tunnistettiin mittaamisen olevan avainasemassa, mutta yritysten implementoivan sisäisen toiminnan mittaamisen keinoja vain vähän. Viimeisimpänä tutkielmassa havaittiin digitalisaation valtavat mahdollisuudet aiempien teemojen tukemisessa sekä yritysten alhainen digitalisaation taso kautta kentän.

ABSTRACT

Author: Atte Grönroos
Title: Assessing the level of procurement in companies and measuring its performance – the basis for a rapid assessment tool
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, Supply Management
Supervisor: Mika Immonen
Keywords: Procurement, strategic procurement, procurement performance, measuring performance, digitalization

As procurement strengthens its position at in the core of companies' strategic operations, its evaluation and continuous development has become extremely important. The aim of this thesis is to create a solid foundation for a tool focused on rapid assessment of the procurement function. To achieve this goal, a comprehensive theoretical basis will be gathered on the strategic importance of procurement, its measurement and evaluation practices, and what digitalization in the field today enables and offers.

The empirical part of the thesis is carried out as a qualitative study, in which thematic interviews with five procurement professionals and one representative of the client company are used as the data for the study. The method of information acquisition in the study is critical action research and content analysis is utilized in the data analysis.

The results of the study indicate that companies now pay more attention to procurement strategy. From the point of view of profitability, it was found important to link the procurement strategy with the company's strategy, to form it individually for each company and to free people from manual to strategic work. In order to achieve the goals of the strategy, adequate measurement was identified as key, but it was noticed that companies focus too little on measuring their internal operations. Finally, the study identified the enormous potential of digitalization in supporting previous themes as well as the low level of digitalization in companies across the field.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto.....	1
1.1 Tavoitteet	2
1.2 Tutkimusongelmat.....	3
1.3 Rajaukset	3
1.4 Rakenne ja käsitteet.....	4
2. Teoreettinen viitekehys.....	7
2.1 Hankintatoimen strateginen merkitys	7
2.2 Hankintatoimen suoriutumisen arviointi.....	10
2.3 Mittaaminen	12
2.4 KPI-mittarit ja niiden hyödyntäminen mittaamisessa	13
2.5 Digitalisaation mahdollisuudet strategisuudessa ja suoriutumisessa	15
3. Tutkimusote ja -aineisto.....	18
3.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät	18
3.2 Tutkimusaineisto	19
3.2 Aineiston analysointi	21
4. Tutkimuksen havainnot.....	22
4.1 Haastateltujen yritysten hankintatoimen taso, strategisuus ja kehittämistoimet	22
4.2 Digitalisaation taso ja hyödyntäminen	23
4.3 Toiminnan arviointi ja mittaaminen yrityksissä	24
4.4 Aineiston hyödyntäminen työkalun muotoilussa.....	26
5. Yhteenveto ja johtopäätökset	28
5.1 Tulosten käytännön merkitysten pohdinta.....	31
5.2 Tutkielman rajoitteet ja mahdolliset jatkotutkimus ja -kehitysaiheet	31
Lähdeluettelo	33

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

KUVALUETTELO

Kuva 1: Hankinnan strateginen integrointi.

Kuva 2: Hankintojen maturiteettitaso

Kuva 3: Hankinnan mittarit

Kuva 4. Sähköisen hankinnan keskeisien vaikutuksien ulottuvuudet

Kuva 5: Tutkimuksen rakenne

Kuva 6: Tunnistetut nopean arvioinnin kohteet

TAULUKOT

Taulukko 1: Hankintatoimen sisäisten prosessien mittarit kirjallisuudessa

Taulukko 2: Haastattelut avattuna

1. Johdanto

Hankintojen kehittäminen on noussut viime vuosina osaksi tärkeimpiä yrityksen liiketoiminnan kehittämishankkeita. Aiheen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa, sillä yrityksen hankkimien ulkopuolisten toimintojen kilpailukyky ja kustannustehokkuus ovat erittäin suuressa roolissa tarkastellessa yrityksen liiketoiminnan kokonaiskilpailukykyä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 49.) Hankintatoimessa on mahdollista saavuttaa merkittävää kehitystä, vain jos se nähdään strategisena osana yrityksen liiketoimintaa. Hankintoja ohjaava hankintastrategia toimiikin päätöksentekoa luotsaavana hankintojen johtamisen tärkeänä työkaluna. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 11.) Ollakseen kehittymisen kannalta merkityksellinen, tarvitsee strategia tuekseen suorituskyvyn mittaamisen ja arvioinnin käytäntöjä. Suorituskyvyn mittaamiseen kohdistuva kiinnostus onkin viime vuosina kasvanut niin akateemisessa tutkimuksessa, että organisaatioissa itsessään (Neely 2005). Digitalisaatio taas on aikakautemme suurin muutosvoima. Sen merkittävät tehostavat vaikutukset yritysten eri toiminnan aloihin on pitkään tunnistettu todeksi (Alomar & De Visscher 2017). Myös hankintatoimen strategisuudessa ja hankintojen kehittämisessä digitalisaatiolla saavutettavat hyödyt ovat todella mittavat.

Pääpaino tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on määritellä ja kerätä tietoa riittävällä ja tarpeeksi kattavalla laadulla aihealueista, joiden on tunnistettu olevan merkityksellisiä tutkielman tavoitteiden kannalta. Näihin laajuudeltaan suurin teemoihin ei paneuduta tutkielman tavoitteisiin pääsyyn vaadittua syvyyttä enempää, vaan niiden pääasiallinen sanoma hyödynnetään vastatessa tutkimuskysymyksiin. Tutkielman luonteen ollessa konstruktivinen ja tutkimusmenetelmänkin ollessa kriittinen toimintatutkimus, on työssä tärkeimpänä tehtävänä tuottaa sellaista tietoa, joka on tuotavissa käytäntöön, tarkoituksena muuttaa tai kehittää jotakin, eli luoda jotain konkreettista.

1.1 Tavoitteet

Ajatus työn toteuttamisesta lähti toimeksiantajayrityksen aloitteesta, jolla olisi käyttöä työssä kerättävästä tiedosta ja tutkimuksen avulla muodostettavista päätelmistä. Työssä on tarkoituksena kerätä kattava teoriapohja hankintojen strategisesta merkityksestä, mittaamisen ja arvioinnin käytänteistä sekä siitä mitä digitalisaatio kentällä nykypäivänä mahdollistaa ja tarjoaa. Työssä selvitetään myös, millaisia hankintojen kehityskohteita suomalaisista yrityksistä löytyy sekä luodaan pohja sille, miten niitä pystytään tunnistamaan nopealla menettelyllä kolmannen osapuolen, kuten konsulttitoimiston toimesta. Työn tavoitteena on siis aiempaan tutkimukseen nojaten määrittää hankintatoimen suoriutumisen arviointiin tarvittavat elementit ja antaa niiden avulla tarvittavat osat arviointityökalun rakentamiseen.

Valmista työkalua, tai mallia arvioinnin nopeaan toteuttamiseen ei löydy saatavilla olevista aineistoista ja aiemmin asiaan perehtyneet tutkimukset ovat lähestyneet arviointia lähinnä huomattavan pitkiä prosesseja sisältävien työkalujen määrittelyn kautta. (Bemelmans, Voordijk, Vos. 2013) Työkalun olemassaolosta myöskään alustavien kyselyiden perusteella olla tietoisia Suomen hankinta-ammattilaisten kentällä, joten aukko määrittelylle ja siinä tarvittavalle tutkimukselle selvästi löytyy. Aiemmassa tutkimuksessa on myöskin keskitytty huomattavasti enemmän tarkastelemaan hankintojen arviointia ja mittaamista lähinnä toimittajien ja hankittavien tuotteiden painotuksella, ei niinkään sisäisten prosessien näkökulmasta.

Työn tuloksien hyöty kohdentuu erityisesti toimeksiantajayritykselle, käyttökelpoisen ja laadukkaan työkalun ja palvelupohjan muodossa, mutta myös suomalaisille hankintatoimensa alhaisen maturiteettitason kanssa ponnisteleville yrityksille. On toivottavaa, että työssä havaitut mahdollisuudet ja luodut prosessit mahdollistavat entistä helpomman lähestymistavan yritysten hankintatoimen kehitysprosesseihin ja että yrityksille voidaan tarjota alhaisella kynnyksellä mahdollisuus nousta hankintatoimen maturiteetissaan seuraavalle tasolle.

1.2 Tutkimusongelmat

Tavoitteiden saavuttamiseksi on muodostettu päätutkimuskysymys, jonka tehtävänä on tehdä selväksi mitä tutkielmassa halutaan aiheesta tietää (Mayo, Asano & Skye, 2013, 513). Päätutkimuskysymystä tukemaan muodostettiin aluksi kolme apututkimuskysymystä, mutta työn myöhemmässä vaiheessa ja rajauksen tarkentuessa, päädyttiin kuitenkin kahteen. Tutkimuskysymykset myös tarkentuivat tutkielman kirjoittamisprosessin, kirjallisuuden läpikäynnin ja haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen muutaman iteraatiokerran jälkeen muotoon:

Päätutkimuskysymys:

- Miten arvioida ja tunnistaa hankintatoimen ja sen digitalisaation nykytilan heikkoudet ja mahdollisuudet?

Apututkimuskysymykset:

- Miten ymmärtää hankinnan strateginen luonne ja hankintastrategian tavoitteet?
- Miten arvioida ja mitata hankintatoimen suoriutumisen kannalta kriittisiä tarkastelun kohteita?

1.3 Rajaukset

Tämä tutkielma on rajattu käsittelemään hankinnan strategista puolta ja operatiivinen hankinta, eli ostoprosessin tarkempi kuvaaminen jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Työssä keskitytään kartoittamaan hankinnan strategisuuden merkitystä, hankintojen suoriutumisen arviointia ja mittaamista sekä digitalisaation mahdollisuuksia ja vaikutuksia. Operatiivista puolta sivutaan joissain määrin, kun se on tarpeellista, esimerkiksi työkaluja ja prosessien tehostumista käsitellessä. Hankintojen sisältämistä alueista käsittelyn keskiössä on hankintaorganisaatio itsessään ja esimerkiksi muutoin

erittäin tärkeä hankinnan tehtävä, toimittajien hallinta ja arviointi on vain hyvin pienessä sivuroolissa työssä.

Tässä työssä rajataan käsittely koskemaan lähtökohtaisesti vähintään keskisuuria, liikevaihdoltaan yli 10 miljoonaa euroa ylittäviä suomalaisia yrityksiä. Pienten yritysten hankintatoimi on järjestäytymiseltään usein vähäistä ja sen merkittävyys ei tämän työn kannalta ole suurta. Pienimmästä päästä olevien keskisuurten yritysten tapauksessa taas hankintatoimen kehittämisen resurssit eivät ole monissa tapauksista kovin suuret, joten ulkopuolisen avun käyttöaste on matala ja hankintatoimen maturiteettiaste työkalun hyödyntämisen kannalta saattaa olla alhainen. Keskisuurten ja suurten yritysten tapauksessa maksimaalinen hyötyvaikutus on saatavilla. Työn tavoitteen ollessa määrittää yleismalkaiselle arviointityökalulle kaikilla toimialoilla hyödynnettävät rakennuspalikat, ei toimialakohtainen rajaaminen ole myöskään tällöin järkevää.

1.4 Rakenne ja käsitteet

Tutkielman rakenne noudattaa pitkälti perinteistä kaavaa. Johdannon lopuksi käydään läpi tutkielman kannalta relevantteja käsitteitä lyhyesti ennen teoriaosuuteen siirtymistä. Johdannon jälkeen tulevan teoreettisen viitekehyksen alla käydään läpi tutkimuskysymyksien mukaiset teemat hankintojen strateginen merkitys, hankintatoimen suoriutumisen arviointi, hankintatoimen mittaaminen ja viimeisimpänä digitalisaatio ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Teorian käsittelyn jälkeen avataan lyhyesti tutkimuksen empiriaosuudessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja kerrotaan miten aineiston kerääminen ja analysointi on suoritettu.

Siirryttäessä työn empiriaosaan, käydään läpi viiden yrityksen edustajien ja yhden toimeksiantajayrityksen edustajan haastattelut, vertaillaan kerättyä aineistoa teoriaosuuteen ja muodostetaan päätelmiä näihin perustuen. Osiossa tarkastellaan teoriaa vastaavalla järjestyksellä, millä tasolla yrityksissä on hankintojen strategisuus, miten toimintaa arvioidaan ja mitataan, käytetäänkö teoriassa määritellyjä menettelytapoja ja miten yritysten digitalisaatio on seurannut yleistä kehitystä. Empiriaa yhdistämällä tutkimuskysymyksiin pyritään tässä osiossa löytämään vastauksia tutkimuksen alussa määritelyihin tutkimuskysymyksiin. Nämä vastaukset

ja lopulliset tulokset esitetään empiriaosuuden jälkeen työn päättävässä johtopäätökset osiossa. Lisäksi pohditaan työn merkitystä sen tuloksien pohjalta muodostettavalle työkalulle ja kerätään yhteen ajatuksia siitä, mitä tarkasteltujen yritysten lähitulevaisuuden kehittämistoiminnan olisi hyvä pitää sisällään.

Tärkeimmät käsitteet

Strategia:

Strategia tarkoittaa määritellyt arvot ja odotukset täyttävää, pitkälle aikavälille laadittua suunnitelmaa, jolla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua toimintaympäristössään. (Lysons & Farrington 2012, 33.) Se voidaan yksinkertaisimmillaan nähdä keinovalikoimana ja käytännön toimintaa helpottamana toimintamallina. (Viitala & Jylhä 2011, 69.)

Strateginen hankintatoimi:

Strategisella hankintatoimella tarkoitetaan luonteeltaan proaktiivista hankintatoimintaa, joka korostaa toiminnan suunnittelua, kehittämistä ja riskinhallintaa (Logistiikan maailma 2020). Se on perusluonteeltaan kokonaiskuva sekä pelisuunnitelma niistä toimista, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Cloudia 2019).

Suorituskyvyn mittaaminen:

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jossa määritellään tunnuslukuja hyödyntämällä valitun liiketoiminnallisen tekijän tila. Siinä pyritään tunnistamaan yrityksen strategian kannalta keskeisiä tavoitteita, joille luodaan mittareita, millä toimintaa pyritään kehittämään eteenpäin. Suorituskyvyn mittaaminen on perinteisesti ollut johtamis- ja ohjaustyökaluna käytössä organisaatioissa. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11.)

KPI-Mittari:

KPI eli Key Performance Indicator tarkoittaa mitattavissa olevaa arvoa, jonka tehtävänä on kuvata kuinka tehokkaasti yritys saavuttaa keskeiset mitattavalle toiminnolle asetetut tavoitteet. (Boddy 2014, 619)

Digitalisaatio:

Digitalisaatiosta käsitteenä ja ilmiönä on puhuttu jo vuosikymmenten ajan. Käytännössä se tarkoittaa kokonaisvaltaista muutosta ihmisten käyttäytymisessä, markkinoiden dynamiikassa ja yritysten ydintoiminnassa (Ilmarinen & Koskela 2015, 22-23). Hankinnan kontekstissa nykypäivänä käytetään laajasti käsitettä hankinta 4.0, joka käytännössä hyvin pelkistetyksi tarkoittaa laajemmalla käytetyn teollisuus 4.0:n aiheuttamia muutoksia hankintatoimessa kohti digitaalisuutta (Nicoletti 2020, 5).

Arvon luominen:

On vain vähän yksimielisyyttä siitä, mitä arvon luominen tarkoittaa tai miten tämä arvo saavutetaan (Lepak, Smith & Taylor. 2007). Gale (1994) toteaa, että loppukädessä arvo muodostuu siitä, millaiseksi vastaanottaja saamansa tuotteen tai palvelun arvon määrittelee. Tämän työn kontekstissa arvon luomiseksi luetaan se, mitä hankintatoimi voi tehostumisellaan tarjota yrityksen liiketoiminnalle.

Data-analytiikka

Data-analytiikassa tarkoituksena on tuottaa lähtöaineistosta päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun käyttökelpoisessa muodossa olevaa dataa analyysin kautta. (Liberatore & Luo 2010, 314). Data-analytiikka onkin siis arvon luomista saatavilla olevasta datasta. (Acito & Khatri 2014, 566).

2. Teoreettinen viitekehys

Hankintatoimen tehtävät voidaan niiden sisällön mukaan jakaa pääsääntöisesti strategisiin ja operatiivisiin. Näistä strategisia ovat muun muassa: toimittajakannan uusiminen, hankintatoimen suunnittelun ja resursoinnin tehtävät, toimittajamarkkinoiden muutosten seuranta ja toimittajien kanssa harjoitettavan yhteistyön kehittäminen. Puolestaan operatiivisiin tehtäviin voidaan katsoa kuuluvan: kaikki rutiininomaiset hankintatehtävät, kuten ostamien itsessään ja tilausten kotiinkutsut. Tämän jaon välissä voidaan toisaalta vielä tunnistaa kolmas, taktinen taso, jolla voi olla esimerkiksi tehtävänä sopimuksien uusiminen. Strategisten Operatiiviset päätökset tehdään pääsääntöisesti työntekijä ja asiantuntijatasolla, kun taas strategisen päätökset tehdään pitkälti yrityksen hallituksen ja ylimmän johdon toimesta. (Anttila et al. 2013.) Hankinnan prosessien monimuotoisuudesta ja yleispätevien tarkastelujen hankaluudesta kieli se, että hankintaprosessikehyksiä on tunnistettu jopa 73 erilaista kappaletta (Bäckstrand, Suurmond, van Raaij & Chen. 2019).

Tutkimuksessaan liittyen hankintojen osuuteen yritysten tuloksellisuudessa, González-Benito (2007) toteaa, että hankintatoimen kompetenssi riippuu kahdesta vuorovaikutuksessa olevasta tekijästä: hankintafunktion tehokkuudesta eli sen kyvystä saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja hankintojen strategisesta integraatiosta, joka kuvastaa liiketoiminnan ja hankinnan strategioiden välistä yhdenmukaistusta. Tämä tukeekin ajatusta siitä, että hankintafunktiota arvioidessa tulee strategian ja suoriutumisen mittaamisen teemat nostaa jalustalle.

2.1 Hankintatoimen strateginen merkitys

Nyt jo vuosikymmenten ajan on tunnistettu hankintatoimen strateginen merkittävyys yritysten toiminnassa ja sen merkittävä osuus mitattaessa yrityksen suoriutumista. Tämä merkitys ja asema strategisena funktiona on tunnistettu tutkijoiden ja hankintatoimijoiden toimesta jo 1980-luvulta lähtien. (Ellram & Carr 1994; Scheffler 2015, 34) Hankinnan tärkeimpänä tavoitteena voidaan pitää lisäarvon tuottamista

yritykselle sen nykypäivänä tunnistetun strategisen toiminnon roolin takia, jossa sen tehtävänä on huolehtia yrityksen käytössä olevista oikeista resursseista (Huuha 2019, 24). Kuten Monzcka, Handfield, Guinipero, Patterson & Walters (2010) toteavat, onkin hankintatoimen tavoitteiden asettaminen linjaan yrityksen tavoitteiden kanssa eriarvoisen tärkeää.

Jatkuvasti muuttuva ja elävä liiketoimintaympäristö pakottaa yritykset mukauttamaan ja kehittämään strategioitaan alati (Huuha 2019, 63-64.). Hankintojen roolista yrityksen yhteisenä strategisena voimavarana johtuen, kuuluu vastuu siitä osittain kaikille yrityksen monialaisille tiimeille hankintaosaston lisäksi (Booth 2010, 47). Tämä johtuu roolista koko toimitusketjussa ja tällöin yksikön muista funktioista tulee saada syötettä hankintojen kehittämiseksi. Tämän syötteen ja lopullisen hankintastrategian tulee kuitenkin olla käyttökelpoinen, eikä vain nimellinen paperi, niin kuin mitä se joissain yrityksissä huonoimmassa tapauksessa on ollut (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 113).

Hankintatoimen strateginen integrointi ja linjaaminen yrityksen yleisten tavoitteiden kanssa, josta usein puhutaan sisäisenä kompetenssina, on avainasemassa strategista ostotoimintaa määriteltäessä (Baier, Hartmann, Moser 2008; González-Benito 2007). Strategisten tavoitteiden yhteneväsyydellä on myös huomattavaa vaikutusta yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen (Pohl & Förstl 2011). Hankintafunktio pyrkii saavuttamaan tavoitteet harjoittamalla spesifejä ostotoimintoja ja käytäntöjä. Alan tutkimus on osoittanut, että ostojen strategisen integraation taso määrää strategisten yritys- ja ostotavoitteiden välisen suhteen vahvuuden. Tämän vuoksi käykin selväksi, että strateginen hankintatoimi syntyy, kun se integroidaan strategisesti. (Lintukangas, Peltola, Virolainen 2009; Yeung 2008)



Kuva 1. Hankinnan strateginen integrointi. Mukailten Pohl, Förstl (2011)

Hankintastrategian ja yrityksen strategian sekä mahdollisten vision tavoitteiden linjaamisen ohella tulee miettiä, mitä hankintastrategia todellisuudessa konkreettisesti sisältää ja miten se ohjaa toimintaa. Esimerkiksi ABCD-analyysistä jatkojalostetulla spend-analyysillä saadaan aikaan dataa hankintojen luokittelua, kokonaismenojen tarkastelua, toiminnan suunnittelua ja toimittajahallintaa varten. Tämän pohjalta on mahdollista ryhmitellä hankintoja organisaation koosta ja volyymeista riippuen kokonaisuuksiksi, joita kutsutaan hankintakategorioiksi. (Huuhka 2019, 47-48, 56-57.) Näille kategorioille voidaan johtaa strategiat hyödyntäen hankintojen yleistä strategiaa tai suoraan yrityksen strategiasta, mikäli se on yritykselle käytännöllisempää. Yrityksen yleisen strategian noudattaminen on tärkeää, sillä liiketoiminnan menestyksen ja onnistuneiden hankintojen yhteys on ilmeinen. Näissä strategioissa sovitetaan yhteen hankintatarpeita, toimittajamarkkinoiden piirteitä ja yrityksen hankinnoille asettamia reunaehtoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 145-147.)

Yleisen strategisuuden ja eri tasojen omien strategioiden toteutumiseksi sekä tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että yritykset myös implementoivat käyttöön maturiteetiltaan riittävän hankintojen mittaamiseen soveltuvan järjestelmän, eli määrittävät heille tärkeät mittaamisen kohteet. Jotta hankinnat nähdään yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttavana strategisena osana, on mittariston asettaminen välttämätöntä. (Ellram, Zsidisin, Siferd & Stanly 2002).

2.2 Hankintatoimen suoriutumisen arviointi

Huolimatta hankintojen roolin kasvusta ja sen lisääntyneestä tunnustuksesta strategisena funktiona, puuttuu sen järjestelmällinen seuraaminen, mittaaminen ja suoriutumisen arviointi monesti kokonaan yrityksissä tai on laajuudeltaan vähäistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 431.) Aivan kuten kaikissa muissakin yrityksen toimintojen suorituskyvyn mittauksissa, sopiva mittaustyyli hankintafunktion suoriutumiseen riippuu suuresti kontekstista. (Van Weele 1984)

Suoriutumisen mittaamisessa yhtenä osana on hankintojen maturiteetin arviointi, joka pyrkii kuvaamaan hankintatoimen kehitysasteen tilaa. Maturiteetti myös määrittelee laadun ja palveluasteen tasoa, jota hankintatoimen asiakkaat voivat siltä odottaa. Sitä tutkimalla on mahdollista tunnistaa hankintafunktion nykytila ja havaita vaaditut tulevaisuudessa tehtävät kehitystoimet. Alla on kuvattu malli (kuva 2), jonka hankintojen maturiteettia tutkineet Reck ja Long (1988, 2-8) ovat muodostaneet. Tässä mallissa on kuvattu neljä eri hankinnan mahdollista maturiteettitasoa, jotka ovat passiivinen, itsenäinen, tukeva ja integroitu (Huuhka 2019, 18).



Kuva 2. Hankintojen maturiteettitaso. (Huuhka 2019, 18; mukailen Reck & Long 1988, 2-8).

Kirjallisuudesta on huomattavasti hankalampaa löytää yrityksen sisäiseen hankintafunktion suoriutumisen arviointiin keskittyvää tietoa, verrattuna toimittajien

arviointiin liittyvään tietoon. Viime aikoina tätä on tutkittu ja Caniato, Luzzini & Ronchi (2014, 24) tunnistavatkin yritysten implementoivan huomattavasti vähemmän sisäisen arvioinnin keinoja, kuin mitä ne tekevät toimittajien suhteen. Van Weele (2014) on määritellyt hankinnan mittaamisen ongelmiksi neljä pääkohtaa: epämääräisyyden, virallisten tavoitteiden ja suorituskykyvaatimusten puutteen, tarkkojen mittatulosten saamisen hankaluuden sekä hankintatoimen luonteen erot eri yritysten välillä. Nämä ongelmat hankaloittavat hankinnoista saatavan tarkan ja totuudenmukaisen datan keräämistä.

Viimeisin van Weelen mainitsemista ongelmista on kaikista mainituista ongelmista mittaamisen kannalta hankalin. Hankintatoimien eroavaisuudet yritysten välillä riippuen toimintatavoista, tavoitteista ja hankintafunktion maturiteetista ovat niin suuria, että ne estävät yhtenäisien mittaristojen luomisen ja monissa tapauksissa tämä on heikentänyt kiinnostusta hankintojen suorituskyvyn arviointia kohtaan. (Lysons & Farrington 2012, 612-613.) Mainitut haasteet hankaloittavat huomattavasti myös yritysten hankintaosastojen arviointia ulkoapäin tarkastellessa. On luotava riittävän yleismalkainen lähestymistapa, jotta määriteltäviä arviointimenetelmiä ei ole tarve luoda useampia. Tällainen yleiskatsaus voi olla myös lähtökohtana organisaatiokohtaisen mittariston määrittämisessä, tarjoten kattavan valikoiman mittaamisen ja arvioinnin ulottuvuuksia. Yrityskohtainen mittaristo voidaan täten rakentaa erityispiirteet huomioiden, niin kuin on havaittu olevan tärkeää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 439)

Mittaamisen kytkeminen siis koko toimitusketjun matkalle ja koskemaan niin toimittajia, kuin sisäisiäkin prosesseja ja loppukäyttäjiä, on avainasemassa strategisessa tarkastelussa (Kumar, Ozdamar & Ng 2005). Vanha toteamus ”saat mitä mittaat” kielii suorituskyvyn mittaamisen tuomista ohjaavista vaikutteista. Tämä vaikutus saavutetaan, kun mittaaminen kytketään tavoitearvoihin ja viestimällä saavutuksista jatkuvasti. (Andersin, Karjalainen & Laakso 1994) Mittarivalintojen tuleekin siis viestiä yrityksessä tärkeinä pidetyistä arvoista ja menestystekijöistä, eli auttaa yritystä kohti sen strategiassa määriteltyjä tavoitteita.

2.3 Mittaaminen

Hankintayksiköiden käytössä olevia sekä kirjallisuudessa tunnistettuja mittauskeinoja ja -muotoja on paljon erilaisia riippuen siitä mitä halutaan painottaa, kuten tapainotettu mittaaminen, strateginen mittaaminen sekä kokonaisvaltainen mittaaminen (Lönqvist et al. 2006, 34). Tunnetuimpana näistä on Kaplanin ja Nortonin esiintuoma tasapainotetun tuloskortin malli, jossa suorituskyvyn tarkastelu tapahtuu moniulotteisesti (Lönqvist et. al 2006, 20.). Yritysten täytyykin linjata, mikä malli sopii heidän toimintaansa mittaamaan parhaiten ja rakentaa mittaristot sen mukaan.

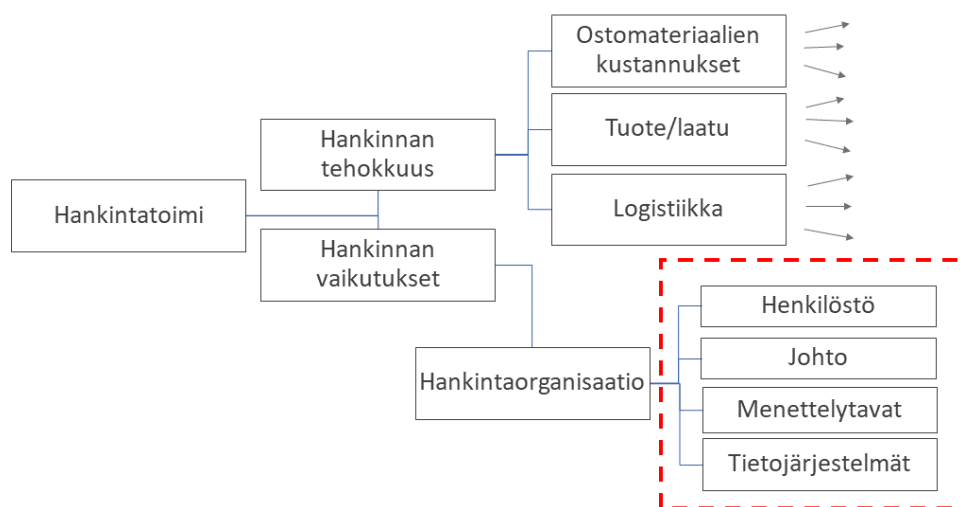
Yrityksessä käyttöön otettavan mittariston tärkein käyttötarkoitus on tuottaa päätöksentekoa tukevaa informaatiota. Tästä seuraava keskeinen vaikutus on kyky tehdä laadukkaampia päätöksi nopeammalla aikataululla. (Lönqvist et. al 2006, 129.) Mittaristojen pohjana toimivat yrityksen visio ja strategia. Vision ollessa riittävän selkeä, on sen pohjalta mahdollista johtaa tulostittareita. Strategian taas on usein tulkittu olevan keino, joilla visio pyritään saavuttamaan. Sen ollessa selkeä vision kirkkauden lisäksi, on hankintatiimin työskentely huomattavasti helpompaa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 15.)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015, 360-361) listaavat hyvän mittarin ominaisuudet jaoteltuna viiteen peruseriaatteeseen:

- 1) Mittari on selkeästi yhteydessä tavoitteisiin ja strategiaan.
- 2) Mittari on yksinkertainen, yksiselitteinen ja helposti ymmärrettävissä
- 3) Mittaria seurataan siellä missä vaikuttaminen toimintaan tapahtuu.
- 4) Mittari on tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen.
- 5) Mittaria on väline osana jatkuvaa kehittämistä

Viime vuosikymmeninä hankinnan mittaaminen on ottanut loikkia eteenpäin, mutta siltikin mittaaminen on keskittynyt huomattavasti hankintojen vaikutusten puolelle, eli toimittajiin ja hankinnan kohteisiin, aivan kuten pääpiirteinen toiminnan arvioiminenkin.

Hankintatoimea runsaasti tutkinut Van Weele (2010, 306) esittelee kaavion, jossa hankinnan mittaamisen kohteita on listattuna runsaasti ja hän tässä yhteydessä jaottelee hankintatoimen juurikin sen tehokkuuteen ja vaikutuksiin. Kaaviossa on nähtävissä, kuinka paljon enemmän mittareita on keskittynyt hankinnan vaikutuksiin ja kuinka suppeasti itse hankintafunktiota otetaan tarkasteluun. Punaisella ympyröidyllä alueella ovat kaikki sisäisen toiminnan mittareiden kategoriat, kun taas ylempänä olevat nuolet viestivät hankinnan kohteisiin yhdistettävien mittareiden huomattavasti suurempaa määrää.



Kuva 3. Hankinnan mittarit (mukaillen van Weele 2010, 306.)

2.4 KPI-mittarit ja niiden hyödyntäminen mittaamisessa

Kirjallisuudessa määritellään joukko käyttökelpoisia KPI-mittareita, joista merkityksellisimpiä on koottu alempana taulukkoon. Abolbashari, Chang, Hussain & Saberi (2018), jalostivat tutkimuksessaan määrittelemiään mittareita pidemmälle muodostamalla niiden avulla niin kutsutun Bayesian Network -mallin, mutta ne ovat käyttökelpoisia itsessään myös tässä työssä. Pohl & Förstl (2011) taas määrittelevät tutkimilleen case yrityksille eri toimialoilta lukuisia mittareita, jotka toimivat niiden erityistapauksissa parhaiten. Myös näistä mittareista on taulukkoon koottu kaikkein parhaiten yleiseen käyttöön soveltuvat. Mainittujen lisäksi on taulukkoon koottu yksittäisiä mittareita myös muista lähteistä.

Taulukko 1: Hankintatoimen sisäisten prosessien mittarit kirjallisuudessa

KPI	KUVAUS	LÄHTEET
Hankinnan kiertonopeus	Hankinnan suorittamiseen keskiarvollisesti käytettävä aika	Abolbashari, Chang, Hussain & Saberi (2018) McCouch (2019) Caniato, Luzzini & Ronchi (2014)
Hinta / Hankintatoimen ROI	Hankintaprosessin hinta itsessään Miten hankintafunktion sisäiset kokonaiskustannukset ovat verrattavissa kokonaissäästöihin, jotka hankintafunktio saavuttaa kustannusten alentamisesta ja/tai välttämisestä	Abolbashari et. al (2019) McCouch (2019) Pohl & Förstl (2011)
Spend ja spend-näkyvyys	Kuinka paljon hankintatiimin alaisuuteen kuuluu? Kuinka paljon kuuluu suoraan ja epäsuoraan spendiin? Kuinka usein ostot karkaavat spend-kategorioista?	McCouch (2019)
Vastine rahalle	Onko hankittu tuote käytetyn rahan arvoinen?	Abolbashari et. al (2019)
Sähköinen hankinta	Mitä sähköisen hankinnan työkaluja on käytössä?	Abolbashari et. al (2019)
Sähköiset arkistot	Tarjousasiakirjojen/sopimusten saatavuus verkossa	Gardenal (2013)
Asiakastyytyväisyys	Kuinka tyytyväinen loppukäyttäjä/asiakas on hankittuun tavaraan tai palveluun?	Abolbashari et. al (2019)
Laatu	Hankitun tuotteen tai palvelun laatu	Abolbashari et. al (2019)
Toimittajan suoriutuminen	Toimittajan suoriutumisen arviointi Toimittajahallinnan järjestelmien maturiteettitaso	Abolbashari et. al (2019) Pohl & Förstl (2011)
Ennustamisen tarkkuus	Loppukäyttäjän/asiakkaan tarpeen ennustamisen onnistuminen	Abolbashari et. al (2019)

Vaikuttavuus	Saavutetaanko hankinnan ensisijaiset tavoitteet? Tehdäänkö oikeita asioita?	Abolbashari et. al (2019)
Hankintahenkilöstön tehokkuus	Hankittavien nimikkeiden määrä suhteessa hankintahenkilöstön määrään	Abolbashari et. al (2019) Rahiala (1985) Kumar, Ozdamar & Ng (2005)
Hankintafunktion yleinen taso	Yleinen toiminnan taso / maturiteetti	Abolbashari et. al (2019)
Maverick - Ostot	Ostot sopimusten ja linjausten ulkopuolelta	Pohl & Förstl (2011) McCouch (2019)
Koulutus- ja pätevyyspäivät	Koulutus- ja pätevyyspäivien lukumäärä	Pohl & Förstl (2011) Kumar et. al (2005)
Oston/Ostotilauksen kirtoaika	Aika ostopyyntöä tekemisestä ostotilauksen tekemiseen. Aika tilauksen teosta toimittajalle antamiseen.	McCouch (2019)
Sopimushinnan prosenttiosuus	Kuinka monta laskurivikohtaa veloitetaan ilmoitetuilla sopimushinnoilla ja kuinka monta veloitetaan sopimuksissa määritettyjä hintoja korkeammalla hinnalla	McCouch (2019)

2.5 Digitalisaation mahdollisuudet strategisuudessa ja suoriutumisessa

Edellisissä kappaleissa on puhuttu paljon hankintojen suoriutumisesta ja tämän suorituskyvyn mittaamisen keinoista ja mahdollisuuksista. Digitalisaatio, jolla tässä työssä tarkoitetaan uusien teknologioiden ja käytänteiden omaksumista sekä datan laajempaa hyödyntämistä ja automaatiota, on erittäin tärkeässä roolissa hankintojen kehittämisessä sekä suoraan resonoi yrityksen liiketoiminnan kokonaisuuden kehittämisen kanssa. Sekä hankinnoissa, että digitalisaatiossa vaikuttaa juuri suuret muutosvoimat ja molempien merkityksen kasvu on voimakasta. (Bienhaus & Haddud

2018) Edellytyksenä digitalisoitumisessa kuitenkin on hankintaprosessin systemaattinen kehittäminen. Yritysten on arvioitava kattavasti prosessinsa nykytila ja tunnistettava sen kehitystarpeet. Tällöin prosessia voidaan lähteä muovaamaan ketterämpään ja läpinäkyvämpään suuntaan, valmiiksi vastaanottamaan uutta teknologiaa ja pilvipohjaisia alustoja. (Nicoletti 2020, 5, 120-122.)

Viime vuosikymmeninä markkinoille on tullut valtavasti työkaluja tukemaan hankintojen strategisuuden vahvistamista ja sen tehokkuuden kasvattamista. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi entistä kehittyneemmät ERP-toiminnanohjausjärjestelmät, MRO-järjestelmät, sähköiset tarjouskilpailut, sähköiset huutokaupat, sähköinen tiedottaminen ja sähköinen toimittajan hankkiminen. (de Boer, Harink & Heijboer 2002, 26). Mainittujen lisäksi muitakin sähköisiä ratkaisuja, kuten sopimusten ja toimittajasuhteiden hallinnan ohjelmistoja on hankinnoissa tärkeää hyödyntää etenkin yritykselle merkittävien hankintojen tapauksessa (Nieminen 2016). Vaikka monet järjestelmät ovat olleet saatavilla jo huomattavan kauan, eivät monet yritykset siltikään ole niitä ottaneet käyttöön. Baswaren ja Itewikin suorittamassa kyselyssä kävi ilmi, että tutkimukseen vastanneissa suomalaisissa yrityksissä ei yhdessäkään arvioitu kehityksen olevan pitkällä hankintojen prosessien digitalisaatiossa. Suurin osa asetti digitalisaatioin kehitystason asteikolla tasoille ”melko pitkällä” tai ”kohtalaisessa vaiheessa”. (Talouden ja hankinnan tila 2020.)

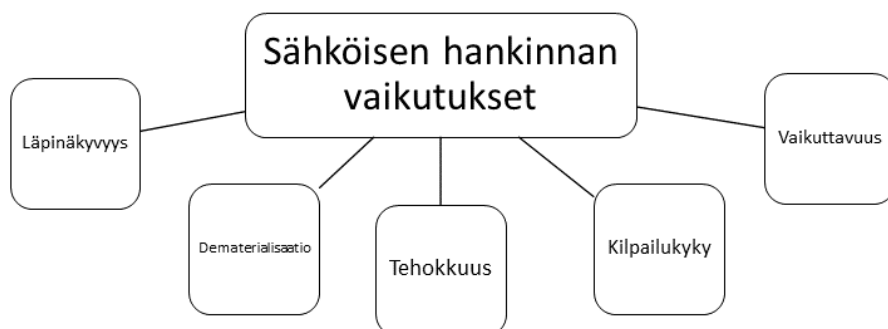
Digitalisaation tuomia etuja ovat muun muassa päivittäisten rutiinotoimintojen ja monimutkaisten päätöksentekoprosessien tukeminen, tehokkuuden ja kannattavuuden lisääminen prosesseissa sekä tuen tarjoaminen uusien liiketoimintamallien, tuotteiden ja palvelujen luomiselle (Bienhaus & Haddud 2018). Davila A., Gupta M. & Palmer R. (2003, 17), toteavat hankintajärjestelmien digitalisoinnin tuovan merkittäviä säästöjä eri kustannuslajeissa ja täten se on äärimmäisen kannattavaa talouden näkökulmasta. Sähköiset hankintajärjestelmät myös nopeuttavat prosesseihin käytettävää aikaa ja niiden läpimenoaikaa (Davila et. al. 2003, 11).

Kustannusvaikutusten lisäksi digitalisaatio vaikuttaa myös useisiin muihin asioihin merkittävästi. Kuten muissakin liiketoimintayksiköissä, myös hankinnoissa automatisaation mahdollisuudet ovat valtavat ja sen avulla voidaan aiemmin

manuaalista käsityötä vaatineet prosessit hoitaa todella nopeasti. Toki senkin avulla täten voidaan säästää henkilöstökuluissa, mutta suurena parannuksena voidaan nähdä hankintahenkilöstön ammattitaidon vapautuminen strategisempien ja vaativimpien tehtävien hoitamiseen (Ilmarinen & Koskela, 2015, 126; Schoenherr 2019, 32).

Digitaalisilla hankinnoilla on myös selkeää tehostamisvaikutusta organisaatioiden välisessä kommunikaatiossa ja toiminnan koordinoinnissa, sillä tiedon kulku kaksisuuntaisessa jakamisessa osapuolten välillä on mahdollista nykyisten tietojärjestelmien tehokkuuden ja järjestelmien kehittyneisyyden vuoksi (Tai, Ho & Wu 2009, 5399). Yritysten implementoidessa myös perinteisesti paperimuotoista käsittelyä vaativia poistavia järjestelmiä, kuten sopimustenhallintaohjelmistoja, vähenee fyysisen materiaalin, kuten paperin käyttötarve huomattavasti ja täten myös ympäristöarvoja kunnioitetaan (Gardenal 2013, 222).

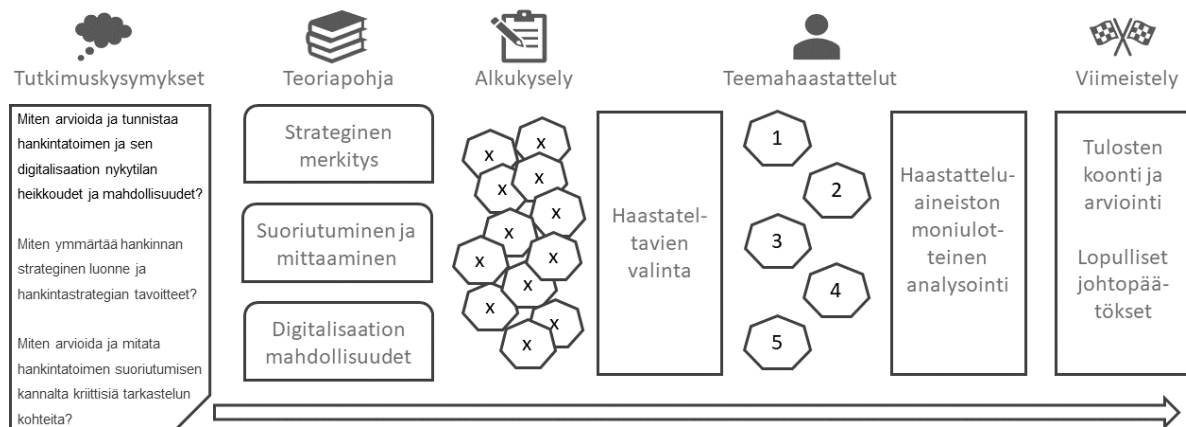
Läpinäkyvyydellä on yrityksissä monia ulottuvuuksia ja hankintojen tapauksessa läpinäkyvyyden parantuminen tarkoittaa kirkkaampaa kuvaa hankintojen spendin jakautumiseen, suorien ja epäsuorien hankintojen osuuksiin eri yksiköissä, toimittajien arvioinnin periaatteisiin ja toimittaja- sekä sopimusdokumentaatioon. (Hawking, Stein, Wyld ja Foster 2004; Gardenal 2013, 222). Alla olevaan kuvaan on koottu sähköisen hankinnan vaikutusten ulottuvuudet.



Kuva 4. Sähköisen hankinnan keskeisien vaikutuksien ulottuvuudet (Mukaiillen Gardenal, 2013).

3. Tutkimusote ja -aineisto

Tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, sillä siinä tarkastellaan rajattua yritysten joukkoa ja tutkimukselle tarpeelliset tiedot voidaan saavuttaa parhaiten ja riittävällä laajuudella myös pienemmällä otannalla. Kvalitatiivisella tutkimusotteella on erityisen hyvä lähestyä tutkimusta esimerkiksi silloin, kun tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista ja tutkimuksen kohteena on vaikeasti kokeelliseen muotoon järjestettäviä luonnollisia tilanteita (Metsämuuronen 2003, 167).



Kuvio 5. Tutkimuksen rakenne

3.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Tiedonhankinnan strategioista tässä tutkielmassa hyödynnetään toimintatutkimusta. Toimintatutkimukset ovat hyvin monesti käytettyjä menetelmiä kehittämisluonteisissa töissä, sillä ne ovat tapa tuoda jonkin aiheen tutkimus käytäntöön, tarkoituksena muuttaa tai kehittää jotakin, eli aiheuttaa konkreettista muutosta (Kemmis & McTaggart 1988). Yleensä ne ovat ajallisesti rajattuja tutkimus- ja kehittämisprojekteja, joissa tehtävänä on suunnitella ja kokeilla uusia toimintatapoja (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 16–17). Tarkemmin toimintatutkimuksesta tässä työssä käytetään kriittisen toimintatutkimuksen variaatiota. Kemmisin (1999, 4–5) mukaan, sen tehtävänä on luoda yhteyksiä todellisen toiminnan ja suunniteltujen tavoitteiden välille eli tämän

tutkielman tapauksessa rakentaa konkreettinen työkalu hankintatoimen arviointiin ja mittaamiseen tutkimuksen pohjalta.

Aineistonhankintamenetelmänä käytetään teemahaastatteluja, jotka toteutetaan vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi käyttäen Microsoft Teams -alustaa. Haastattelut voidaan jakaa toteutustavan perusteella strukturoituihin, puolistrukturoituihin sekä avoimiin haastatteluihin (Metsämuuronen 2008, 40-41). Tämän tutkielman haastatteluissa hyödynnetään ennakkoon valmisteltua kysymysrunkoa, joka toimii keskustelua johdattelevana nuorana, eli kyseeseen tulee haastattelutyypeistä puolistrukturoitu. Näihin haastatteluihin valikoitui haastateltavat aiemmin heille lähetetyn lomakemuotoisen alkukyselyn pohjalta, johon vastauksia saatiin kymmeniä. Tässä alkukyselyssä kysyttiin yritysten hankinnoista vastaavilta tutkielman aihepiiristä ja sen pohjalta luotavan työkalun käyttökelpoisuudesta.

3.2 Tutkimusaineisto

Haastattelut kohdennetaan yrityksille, joille lopullinen arviointityökalukin on käyttökelpoinen. Tarkemmin näissä yrityksissä haastatellaan hankintatoimesta vastaavia henkilöitä ja heidän asiantuntijuuttaan pyritään hyödyntämään. Haastateltujen henkilöiden asemat olivat jokaisessa tapauksessa hankintojen ylintä johtoa yrityksessä, titteleinä oli kolmen kohdalla hankintajohtaja, muiden kahden hankintapäällikkö. Kohdeyritysten edustajien lisäksi haastatellaan myös kuitenkin toimeksiantajayrityksen osakas, joka on tämän tutkielman pohjalta kehitettävän kaltaista työkalua pilotoinut Saksassa aiemmin menestyksekkäästi. Hänen haastattelussaan painotetaan eri rakennetta, kuin muissa.

Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2007, 200) toteavat, että tutkimustilanteessa ihminen on nähtävä subjektina ja hänen vastauksensa tulee olla mahdollista sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastateltujen henkilöiden työtehtävät vastaavat perusteiltaan pitkälti toisiaan, mutta yritysten kokoluokka ja toimiala vaikuttaa selkeästi konkreettiseen työnkuvaan. Kaikilla haastatelluilla työnkuva sisälsi samoja teemoja hankinnan strategian, kehityksen, ja suoriutumisen seurannan aloilta, joten heidän asiantuntijuutensa tarjoaa laadukasta tietoa tutkimuksen tueksi.

Haastateltujen henkilöiden edustamien viiden yrityksen liikevaihto oli välillä 10 miljoonaa euroa ja 1,8 miljardia euroa ja jakauma oli kohtuullisen tasainen, antaen hyvän läpileikkauksen eri kokoluokkaa edustavien yritysten hankintatoimiin. Myöskin valikoituneiden yritysten toimialat vaihtelivat laajasti, mutta kuitenkin kaikki sijoittuivat aloille, joissa hankintojen rooli yritysten liiketoiminnassa on suuri. Eri kokoluokkien vuoksi yritysten henkilöstömääräkin vaihteli 50 työntekijästä aina yli 4000 työntekijään. Tämä sama jakauma oli nähtävissä yritysten hankintafunktion työntekijämäärissä ja osa-alueista vastaavien tiimien lukumäärässä, jotka noudattivat samaa kaavaa kokonaistyöntekijämäärien kanssa. Tämä taas luonnollisesti korreloi yrityksissä hankintojen työntekijöiden työnkuviin merkittävästi.

Haastatteluissa käytetyssä rungossa on kysymyksiä kohtuullisen runsaasti, yhteensä 27 kappaletta, joilla varmistetaan pääseminen haastatteluille asetettuihin tavoitteisiin. Haastattelujen kesto vaihteli 30 ja 45 minuutin välillä, riippuen vastaajan vastauksien laajuudesta ja vapaamuotoisen keskustelun määrästä. Kaikissa haastatteluissa keskustelutilanteen luonne oli rento, eikä etäyhteyksin kyselytilanne ei vaikuttanut saatujen vastausten laajuuteen tai laatuun.

Teemoja haastattelussa olivat:

1. Hankintatoimi ja strategia
2. Mittaristot ja analysointimenetelmät
3. Hankintojen kehittäminen
4. Digitalisaatio

Taulukko 2. Haastattelut avattuna

Yritys	Haastattelun kesto	Yrityksen koko (pyöristetty)	Yrityksen toimiala	Haastateltavan asema
1	40min	10 m€	Elektroniikan ja mittauslaitteiden valmistus	Hankintapäällikkö
2	33min	150 m€	Kone- ja prosessisuunnittelu	Hankintajohtaja
3	35min	190 m€	Rakentaminen	Hankintajohtaja
4	35min	400 m€	Maali- ja pinnoiteteollisuus	Hankintapäällikkö
5	45min	1800 m€	Elintarviketeollisuus	Hankintajohtaja

3.2 Aineiston analysointi

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja näiden nauhoitusten avulla litteroitiin vastaukset yrityksittäin ja teemoittain haastattelujen jälkeen. Teemoihin jakaminen mahdollisti vastausten vertaamisen toisiinsa ja haastattelujen suorittamisen jälkeen pystyttiinkin aloittamaan haastattelujen analysointi ja teoriaan peilaaminen välittömästi. Analysoinnissa tarkempaan menetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, jonka avulla tietoa voidaan analysoida objektiivisella ja systemaattisella otteella sekä siitä voidaan muodostaa yleisessä ja tiivistetyssä muodossa oleva kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Näiden vaiheiden avulla aineiston ja teorian avulla voidaan lopulta muodostaa tutkimuksen johtopäätökset. Sisällönanalyysissä tarkemmiksi vaiheiksi voidaan katsoa lukeutuva analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston yksinkertaistaminen, sen teemoittaisen järjestyksen laatiminen sekä tulkinta. (Puusa & Juuti 2020, 148-149)

Tarkasteltavista alueista, eli strategisuudesta, toiminnan arvioinnista ja mittaamisesta sekä digitalisaatiosta muodostetaan hankintayksiköiden sisäiseen toimintaan keskittyvä kuvaus. Analysoinnissa pyritään tunnistamaan hankaluuksia aiheuttavia kohtia toiminnassa, luomaan kaavoja ja saamaan kuvaa siitä, missä yritykset kamppailevat eniten ja millaisiin kipukohtiin löytyy aiemmasta tutkimuksesta ja toisista haastatteluista mahdollisia vastauksia. Tällaisten kipukohtien ja yleisen kehitystason määrittämisen avulla pystytään luomaan kulmaa siihen, miten aineiston avulla vastataan parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin.

4. Tutkimuksen havainnot

Tässä kappaleessa avataan haastatteluilla kerättyä aineistoa ja analysoidaan sen tuottamaa tietoa tutkimuksen kontekstissa. Kaikkien kuuden haastattelun vastaukset käydään läpi ja niiden avulla muodostetaan vastauksia määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Vastauksien jaottelu ja määrittely vastaajan mukaan ei ole tarpeen, mutta yritysten luonteet ja vastauksiin vaikuttavat liiketoiminnalliset tekijät ovat analyysissä luonnollisesti keskiössä.

4.1 Haastateltujen yritysten hankintatoimen taso, strategisuus ja kehittämistoimet

Haastatteluissa kävi ilmi, että hankintafunktion koko seuraa selkeästi yritysten liikevaihdollista kokoa. Pienimmässä yrityksessä hankintaosasto käsitti vain käytännössä kaksi työntekijää, kun taas isoimmassa yrityksessä hankinnan tehtäviä oli useita kymmeniä. Tämä on luonnollisesti loogista, sillä suuremmat volyymit vaativat enemmän käsipareja. Mitä isompaa yritystä tarkasteltiin ja mitä enemmän tehtäviä hankintojen parissa oli, sitä vähemmän haastateltu johtoasemassa oleva henkilö oli enää tekemisissä operatiivisen hankinnan kanssa. Jokaisessa haastattelussa kävi myös ilmi, että hankintahenkilöstön kouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen panostettiin ja se nähtiin tärkeänä osana hankintatiimin kompetenssia. Tämä oli tärkeä havainto, sillä monet sekä haastatelluista, että heidän alaisistaan eivät olleet erityisesti kouluttautuneet hankintatehtäviin, vaan päätyneet niiden pariin jonkin muun liiketoimintayksikön kautta. ”Minä olen tullut hankintajohtajaksi niin kuin muista funktioista, että ennen tätä minä en tiennyt mitään hankinnoista”. Havainto on toki looginen, sillä hankintoihin suuntautuvia opinto- ja urapolkuja ei ole kuin vasta aivan viime aikoina alettu painottamaan.

Haastatteluissa käsiteltyjen yritysten strategiat olivat haastateltavilla kaikilla sisäistettynä, ja he tiesivät siinä määritellyt linjat ja tavoitteet, jotka osaltaan myös määrittävät hankintaosaston toimintaa. Suurempien yritysten tapauksessa hankinnan johtoasemassa olevat henkilöt osallistuvat myös koko yrityksen strategian

määrittämiseen. Yrityksen koko ei kuitenkaan määrittänyt sitä, onko hankintafunktiolle määritetty yleistä strategiaa, jota se seuraa. Yleisimmäksi vaihtoehdoksi hankinnan strategiselle toteutukselle nousi haastatteluissa malli, jossa kategoriastrategiat tai tietyille ryhmille määritellyt linjat olivat pääasiallinen toimintaa ohjaava tekijä yleisen strategian sijaan. Mitä isompaa yritystä tarkasteltiin, nousi esiin kuitenkin näiden eri toteutuksien kompleksisuus ja kattavuus. Jokaisella tarkastellulla yrityksellä kuitenkin yrityksen strategia, visio tai tavoitteet olivat antamassa pohjaa sille, millaista linjaa tai määriteltyä strategiaa hankintatoimi seuraa.

Ajan vapautuessa operatiivisesta hallinnasta, käyttivät haastatellut aikaansa hankintojen strategisuuden parissa, toiminnan kehittämisessä sekä funktioiden väliseen kommunikaatioon ja yhteistoiminnan tehostamiseen. Hankintojen kehittämistoimintaa harjoitettiin kaikissa yrityksissä, tosin eri alueita painottaen. Esiin nousseita kehittämisen teemoja on muun muassa hankintojen ja muiden osastojen välinen vuorovaikutus, järjestelmien yhtenäistäminen, analytiikan parempi hyödyntäminen sekä prosessien automaatio.

4.2 Digitalisaation taso ja hyödyntäminen

Haastatteluissa selvisi, että digitaalisia työkaluja ja järjestelmiä on implementoitu tutkimuksessa käsiteltävissä yrityksissä vaihtelevasti, kuitenkin kaikissa jollain tasolla. Digitaalisten työkalujen käyttäminen ei kuitenkaan ollut sidonnainen yrityksen kokoon, vaan seurasi jokseenkin hyvin yrityksen yleistä digitalisaation tasoa. Missään haastattelussa yrityksessä hankintojen taso ei ole sillä tasolla, jolla hankinnoista vastaava henkilö sen ideaalisesti haluaisi olevan, suurimmassa osassa ei lähelläkään. Tätä hyvin kuvastaa haastatteluvastaus: ”Jos taas katsotaan tätä hankintojen puolelta niin, sanoisin touhun olevan vielä ihan lapsen kengissä”. Jäljessä tulemisesta kieli myös muun muassa se, että joissain yrityksistä lähes kaikki hankintaprosessiin liittyvä tehtiin manuaalisesti käsityönä ja yleisestikin automatisaation taso ei missään yrityksissä ollut vielä nykypäivän mahdollisuuksista ottanut hyötyä irti.

Yleistä haastatteluissa oli se, että yrityksillä oli käytössään jonkinlainen, esimerkiksi SAP tai Visman valmistama toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP-järjestelmä, jota

hyödynnetään myös muissa yrityksen funktioissa. Jotkin näistä järjestelmistä olivat kuitenkin huomattavan vanhentuneita ja vailla nykypäivän toiminnallisuuksia, kuten järjestelmistä ulos saatavia mittaamista tukevia raportteja. Suurilta osin hankinnat tehtiin hyödyntäen käytössä olevia järjestelmiä, mutta ongelmia esiintyi etenkin epäsuorissa hankinnoissa, joiden tapauksessa pahimmillaan kaikki ostot tehtiin sähköisten järjestelmien ulkopuolella. Myöskin datan hallinta, niin toimittajien master datan, kuin ostoprosessin tapauksissa oli todella vajavaisesti hyödynnetty.

Haastatelluissa yrityksissä koettiin kaikissa järjestäen, että prosessien digitalisoituminen on ollut hyödyllistä ja tarjonnut selkeitä etuja, eikä haittavaikutuksia tunnistettu lainkaan. Suurimpana hyötynä koettiin manuaalisesta käsityöstä vapautuneiden käsiparien parempi hyödyntäminen esimerkiksi strategisen hankinnan vaativimpien tehtävien parissa sekä kehitystoimintaan vapautuneena aikana. Toisena isona etuna nähtiin hankinnan näkyvyyden paraneminen, joka useilla yrityksillä on ollut toiminnassaan ongelma. Nämä molemmat voidaan käsittää myös osana kustannussäästöihin vaikuttaneita tekijöitä. Säästöjä oltiin todettu useissa yrityksissä, sillä kustannussäästöohjelmat olivat ajaneet hankintaa etsimään ratkaisuja, myös juuri sähköisten järjestelmien implementoinnilla.

Lähes kaikki haastatellut kertoivat suunnitelmista hankintojen digitalisoitumisen tulevaisuuden kehittämisen suhteen. Näiden suunnitelmien taso poikkesi kuitenkin huomattavasti ja riippui paljon siitä, oliko yrityksessä yleisesti luotu suunnitelmaa prosessien digitalisoitumiselle tai onko sellainen luotuna IT-osaston toimesta. Useilla yrityksillä on digitalisoitumisen strategian sijaan luotuna niin kutsuttu digitalisoitumisen roadmap, jossa on määriteltynä kipukohtia ja seuraavia askeleita, kuitenkin vailla syvempää analysointia.

4.3 Toiminnan arviointi ja mittaaminen yrityksissä

Teoriaosuudessa tehtiin havaintoja siitä, että hankintatoimen mittaaminen on pitkään niin tutkimuksessa, kuin käytännössäkin keskittynyt paljon toimittajien sekä hankittavien tuotteiden ja palveluiden arviointiin. Havainnot saivat haastatteluissa tukea, sillä jokaisen yrityksen tapauksessa tunnistettiin huomattavasti enemmän

mittareita ja arvioinnin kohteita, joissa kohteena oli toimittajat tai tuotteet ja palvelut itsessään. ”Kyllä meillä on oikeastaan aika hyvin mittaaminen hallussa, esimerkiksi toimitusvarmuus, laatu, reklamaatiot ovat sellaisia alueita mitä tarkastellaan”. Haastateltavat henkilöt kertoivat yrityksestä riippumatta heidän käyttämistään arvioinnin ja mittaamisen keinoista painottaen ensimmäisenä juuri aiemmin korostettuja alueita ja itse hankintafunktion toiminnan tarkastelu oli jokaisessa haastattelussa sivuroolissa, mikäli sitä edes tehtiin.

Haastatteluissa tunnistettiin sisäisten prosessien mittaamisen tärkeyden kasvu yrityksen koon kasvun ja hankintayksiköiden henkilöstön sekä prosessien monimuotoistumisen mukana. Pienissä hankintayksiköissä ja yksinkertaisissa hankintatarpeissa ei ole tarvetta muodostaa laajoja yksikön toiminnan mittaamiseen soveltuvia mittaristoja, sillä niiden tuottama tieto ei olisi kovin laadukasta, mutta suurien yritysten tapauksessa tilanne on päinvastainen ja tällaisten kokonaiskuvaa selkeyttävien työkalujen tarve nähtiin selkeänä. Useassa haastattelussa kävi ilmi, että tällä hetkellä mittaamisen työkalut olivat hyvin rajoittuneita ja tiedot saatiin kasaan käytännössä luomalla manuaalisesti isosta määrästä dataa Excel-yhteenvetoja. Isommilla toimijoilla oli käytössään laajempia ja paremmin integroituja, visuaalisia dashboardejakin luovia työkaluja, mutta niidenkään sisältö ei ollut vielä toivotulla tasolla tai joissain tapauksissa näyttänyt relevantteja asioita.

Yrityksissä tunnistettuja hankintafunktion toiminnan mittareita olivat muun muassa sisäisille asiakkaille tapahtuva toimitusvarmuus, sisäisien asiakkaiden tyytyväisyys hankintaorganisaatioon, toimittajien tyytyväisyys yrityksen hankintaorganisaation toimintaan, laskujen kiertoaika sekä sopimusten kiertoaika, eli sopimuksen tekoon käytetty aika. Myös erityyppisiä kustannuksiin liittyviä mittaamisen kohteita oli tunnistettu. Nykyisellään sisäisten prosessien mittaamisen heikko taso nähtiin useassa pienemmässä yrityksessä heikkoutena, etenkin yrityksen sisällä tapahtuvan hankintatoimen merkittävyyden markkinoinnin näkökulmasta. Mikäli hankintaosastolla olisi käytössään laajemmin laadukasta dataa sen suoriutumisesta ja vaikutuksista yrityksen kokonaissuoritukseen, olisi hankintojen strategista merkittävyyttä helpompi korostaa yrityksen johdon suuntaan ja se myös näyttäytyisi merkittävämpänä liiketoiminnan osana. ”Jos meillä olisi jotain konkreettista rahanarvoista viedä mukana johdolle, niin kyllä helpommin varmasti investointeihin löytyisi panostusta”.

Konkreettiset tunnusluvut voisivatkin toimia merkittävänä perusteluna esimerkiksi tilanteissa, joissa hankintatoimen tietotason suhteen alhaiselle yrityksen johdolle perustellaan investointien tärkeyttä.

4.4 Aineiston hyödyntäminen työkalun muotoilussa

Haastattelut tarjosivat kattavan läpileikkauksen suomalaisiin, liikevaihdoltaan ja toimialoiltaan eroaviin yrityksiin, joissa kaikissa hankintatoimen merkitys liiketoiminnassa on suuri. Haastatteluissa kävi ilmi millaisten ongelmien kanssa yritykset hankintatoimessaan painivat ja mikä hankintatoimen taso erikokoisissa ja eri toimialoilla toimivissa suomalaisissa yrityksissä on. Tämän avulla pystytään muodostamaan päätelmiä tarkasteltavien alueiden tärkeydestä sekä analysoimaan mahdollisuuksia, miten näiden alueiden haasteisiin voidaan vastata. Haastattelut myös vahvistivat työn tarkoituksen tärkeyden, tukemalla näkemystä yritysten hankintatoimen tason monesti kehityksestä perässä laahaavasta luonteesta.

Toimeksiantajayrityksen edustajan haastattelussa saatiin laaja katsaus Saksassa pilotoituun työkaluun. Työkalu oli huomattavan laaja sisällöltään ja sisälsi paljon enemmän tarkastelun kohteita, mitä kirjallisuudessa tai muissa haastatteluissa oli tullut ilmi tai tunnistettu. Siinä identifioidaan kymmenen eri arvioinnin teemaa, joista jokainen sisältää huomattavan määrän yksittäisiä tarkentavia kohtia. Muun muassa sopimuksissa tarkastellaan sopimus pohjia, arkistointia ja hallinnan työkaluja. Kirjanpidon perusteissa taas ostotilausprosesseja, automaation tasoa sekä hyväksyntää. Tiliöinneissä käydään läpi spend-läpinäkyvyyttä, raportointia, säästöjä ja seurantaa. Organisaatio- ja sidosryhmäyhteistyössä perehdytään rooleihin ja kommunikaatioon, tarjouksissa tarjousprosesseihin sekä arvosteluun ja kategoriastrategioissa esimerkiksi markkinaälykkyyteen ja kustannushallintaan. Arvon mittaamisessa tarkastellaan paljon työn teoriaosassakin käsiteltyjä arvioinnin kohteita ja yrityksen implementoimia mittauskäytäntöjä, yhdistettynä arvon luomisen teemaan. Toimittaja-hallinnassa käydään läpi yhteistyötä sekä vaatimuksien, palvelutasojen ja riskienhallintaa. Kaikissa mainituissa ulottuvuuksissa on ainakin 10 eri kohtaa, mutta niiden listaaminen on ajankohtaista vasta työkalua rakennettaessa.

Lueteltujen lisäksi kaksi suurinta ulottuvuutta ovat kuitenkin prosessit ja työkalut sekä data raportointi ja analytiikka. Niistä molemmat ulottuvat ja ovat kytköksissä kaikkiin muihin ulottuvuuksiin. Prosesseissa ja työkaluissa käydään läpi kaikki mahdolliset yrityksen prosessit, käytettävät työkalut ja niiden digitalisaation aste. Yhdistettynä omissa ulottuvuuksissaan käsitelyihin muihin määrityksiin, pystytään näiden tietojen yhdistämisellä havaitsemaan alueita, joissa prosessien tehostamisella ja digitaalisilla työkaluilla voidaan saavuttaa suurinta kehitystä. Datan raportoinnin ja analytiikan kohdalla taas tarkastellaan kaikkia prosesseja mittaamisen ja seurannan näkökulmasta. Ulottuvuus on myös kytköksissä vahvasti prosesseihin ja työkaluihin, sillä siinä identifioidaan myös mahdollisuuksia, joita laadukkaammat prosessit ja uudet työkalut voisivat tuoda mittaamiseen ja seurantaan.



Kuva 6. Tunnistetut nopean arvioinnin kohteet.

Työkalun ulottuvuuksissa on havaittavissa runsaasti yhtymäkohtia sekä kirjallisuudessa avattuihin teemoihin, että haastatteluissa tunnistettuihin yritysten kehityskohteisiin ja kipukohtiin. Sen ulottuvuudet myös sisältävät paljon samoja teoriaosuudessa listattuja hankinnan mittaamisen KPI-mittareita, mutta huomattavasti lisää niiden lisäksi. Ulottuvuuksien roolia on myös mahdollista sopeuttaa vastaamaan aina tarkasteltavan yrityksen hankintatoimen tasoa, joten työkalu soveltuu hyvin käytettäväksi riippumatta yrityksen koosta tai sen toimialasta.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tarkoituksena tässä tutkielmassa oli selvittää, millä tavalla on mahdollista tunnistaa hankintatoimen nykytilan heikkoudet ja mahdollisuudet ja miten mitata sen suoriutumista. Tavoitteena on ollut tutkia hankinnan strategisuuden käsitettä, hankintatoimen organisaation arvioinnin ja mittaamisen käytänteitä ja digitalisaation mukanaan tuomia muutosvoimia. Näissä teemoissa havaittuja asioita ja tämän tutkielman tuloksia on tarkoitus hyödyntää toimeksiantajayrityksen kanssa luotavan nopean arvioinnin työkalun pohjana.

Hankinnan strategisuus on nykypäivänä laajasti tunnistettu ilmiö yritysten keskuudessa, se ei enää ole vain tilausten hallintaa, vaan keskeinen osa yrityksen liiketoimintaosaamista (Booth 2010, 47). Yhtenä tärkeimmistä aiheista liittyen hankintastrategiaan, kirjallisuudessa esiintyi hankintastrategian yhteensovittaminen ja linjaaminen yrityksen strategian kanssa (Lintukangas, Peltola, Virolainen 2009; Yeung 2008). Ilmiö havaittiin myös hankinta-ammattilaisten haastatteluissa, joissa heistä jokainen kertoi yrityksen hankintaosaston seuraavan vähintään ohjeita, jotka oli johdettu yrityksen yleisestä strategiasta, arvoista ja tavoitteista. Useilla yrityksillä oli käytössään kokonaisvaltaisia, mutta eri painotuksilla ja lähestymistavoilla määriteltyjä hankintastrategioita. Hankinnoilla on havaitusti siis tärkeää olla kattava strategia tai vähintään yrityksen strategiasta johdettu ohjenuora tuloksellisuuden saavuttamiseksi. Myös hankinnan strategisuuden ymmärtämiseksi ja hankinnalle määritellyn strategian toteuttamiseksi onkin yhteensovittaminen ja strategian toteutumisen järjestelmällinen seuraaminen avainasemassa.

Hankinnan strategian implementoinnissa, seuraamisessa ja vaikutuksien mittaamisessa on myös tärkeää, että strategian sisältö on määritelty yrityksen eroavaisuuksia takia aina yksilöllisesti. Myös yritysten hankintaosastojen arviointia suoritettaessa ulkoapäin on luotava riittävän yleismalkainen lähestymistapa, jotta määriteltäviä arviointimenetelmiä ei ole tarve luoda useampia yritysten eroavaisuuksien vuoksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015; (Lysons & Farrington 2012.) Strategian yksilöllisyyden toteutumiseksi strategiseen työhön on vapautettava käsipareja hankintaosaajista, jonka ei ole havaittu

ainakaan pienissä yrityksissä onnistuvan helposti. Hankintojen operatiivisesta kuormituksesta olisi löydettävä tehostamisen mahdollisuuksia ja näillä keinoin siirtää ihmiskäsiä vaativia tehtäviä automatisaation haltuun, eli esimerkiksi hyödyntää digitaalisia keinoja entistä paremmin.

Aiemmin kirjallisuudessa on tunnistettu, että vaikka hankintatoimi on saavuttanut arvostetun aseman yrityksissä laajasti, ei sen suorituskyvyn arviointia ja mittaamista ole laajamittaisesti yrityksissä otettu käyttöön (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 431). Hankintatoimen maturiteettitasoilla voidaan kuvastaa millä tasolla yritys myös hankintojen suoriutumista käsittelee (Huuha 2019, 18). Hankintatoimen sisäisten prosessien ja organisaation mittaaminen on erityisesti jäänyt yrityksiltä ottamatta käyttöön ja sen sijaan usein keskitytään toimittajien ja hankinnan kohteen arviointiin (Caniato et. al 2014, 24). Teorian havaintoja tukivat myös haastatteluissa samaa kertoneet hankinta-ammattilaiset. Yrityksissä hankintojen mittaaminen ja mittaamisen mahdollisuudet, muun muassa tietojärjestelmien puutteiden vuoksi, olivat monesti hyvin heikolla tasolla. Mittaaminen ja tunnistetut mittarit keskittyivät lähinnä toimittajien arviointiin sekä joihinkin prosesseihin ja vain hyvin vähän sivusivat hankintayksikköä itseään. Kovin pienillä hankintayksiköillä ei ole samanlaista tarvetta sisäisten prosessien mittaamiseen, mutta tarve korostuu mitä isompaa ja monimutkaisempaa hankintayksikköä tarkastellaan. Maturiteettitasoiltaan yritykset ovat siis vielä asteikolla alhaisella tasolla ja tunnistamalla tämän, on niiden mahdollista muodostaa suunnitelmat seuraaville tasoille nousemiseksi.

Kirjallisuudessa myös hankinnan sisäiseen tarkasteluun keskittyviä konkreettisia mittareita oli saatavilla jonkin verran ja niiden avulla arvioinnin kohteita pystyttiin tunnistamaan runsaasti sekä niiden hyviä ominaisuuksia pystyttiin määrittelemään kattavasti. (Abolbashari et. al 2018; McCouch 2019; Caniato et. al 2014; Pohl & Förstl 2011; Gardenal 2013; Rahiala 1985; Kumar et. al 2005). Tutkielman haastatteluissa taas havaittiin huomattavia eroja yritysten välisissä toiminnan arvioinnin ja mittaamisen käytännöissä. Yritykset olivat tietyissä tapauksissa pystyneet identifioimaan joitain sisäistä kehitystä tukevia konkreettisia mittareita, mutta kokonaiskuvassa hyvin vähän. Onkin selkeää, että yksi kriittisiä parannuksen kohteita yrityksissä olisi juuri sisäisen mittaamisen kehittäminen, mikäli toiminnan tehostumista ja täten positiivisia liiketoiminnallisia vaikutuksia halutaan saavuttaa. Arviointiin ja mittaamiseen saatiin

myös huomattavasti lisää ulottuvuuksia toimeksiantajayrityksen edustajaa haastatellessa ja hänen vastauksistaan oli mahdollista ammentaa puuttuvia palasia täydentämään empirian havaintoja ja linjaamaan sitä teorian kanssa.

Digitalisaation menestyksekkäälle hyödyntämisen mahdollistamiseksi tunnistettiin kirjallisuudessa hankintatoimen systemaattinen kehittäminen ehdottomaksi reunaehdoksi. Yritysten täytyy olla valmiita vastaanottamaan uusia teknologioita, eli niiden tulee pystyä arvioimaan organisaationsa taso ja prosessien kipukohdat ja luomaan näiden kehittämiseksi suunnitelmat. (Nicoletti 2020, 5, 120–122) Monissa yrityksissä kerrottiin hankintojen kehityssuunnitelmista ja lähes kaikissa digitalisaation kehityssuunnitelmista tai tiekartoista, jotka tosin paikoin olivat huomattavan suppeita. Havaittavissa oli kuitenkin, että muutamassa tapauksessa hankintojen yleisiä kehittämistarpeita ja tulevaisuuden tavoitteita ei oltu linjattu yhteen digitalisaation tuomien mahdollisuuksien kanssa, johtuen mahdollisesti kehitystyöhön käytetyn ajan niukkuudesta tai henkilöstön tietämättömydestä.

Digitalisaation tuomista tehostamisvaikutuksista on valtavasti esimerkkejä ja tutkimusta. Saatavilla olevien työkalujen kirjo on suuri ja järjestelmien implementoinnin tuomat hyötyvaikutukset eivät rajoitu vain kustannussäästöihin, vaan myös muun muassa läpinäkyvyyden, viestinnän ja hankinnan vaikuttavuuden alueet saavat nostetta. (Bienhaus et. al. 2018; Davila et. al. 2003; Ilmarinen et. al. 2015; Schoenherr 2019; Tai et. al. 2009; Gardenal 2013; Hawking et. al. 2004). Vaikka hyötyvaikutuksista on kiistatonta näyttöä, aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että digitalisaatiota hyödynnetään yritysten hankinnassa vaihtelevasti (Talouden ja Hankinnan tila 2020). Haastatteluissa kävi ilmi, että yhdelläkään yrityksellä ei hankintojen digitalisaation mahdollisuuksia ollut otettu täysimääräisesti irti. Joillain yrityksillä digitaalisia työkaluja oli käytössä vain muutamia ja usein käytössä olleet työkalut eivät palvelleet hankintaa, sen kehittämistä ja sen vaikutuksista viestintää niin kuin oli toivottua. Voidaankin sanoa suurimman hyödyn saavuttamiseksi, että digitalisaation mahdollisuudet tulisi tunnistaa jo hankintastrategian määrittelyvaiheessa ja yhdistää strategiset tavoitteet paremmin hyödyntämään digitaalisten järjestelmien implementoinnin tuomia mahdollisuuksia.

5.1 Tulosten käytännön merkitysten pohdinta

Tutkimuksen teoriaosuudessa käytiin läpi, aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden näkökulmasta tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi merkitykselliset aihealueet. Tarkastelussa pystyttiin havaitsemaan hyviä käytänteitä ja tunnistamaan missä kannattaa hankintojen arvioinnissa olla tarkkana ja mihin kaikkeen nykyiset saatavilla olevat teknologiat tarjoavat mahdollisuuksia. Tämä antaa tutkimuksen pohjalta toteutettavalle arvioinnin työkalulle ja sen kanssa työskentelyyn erittäin kallisarvoista taustatietoa, sekä auttaa ymmärtämään yritysten edustajien kuvauksia sekä tarjoamaa tietoa organisaatioistaan ja tilanteistaan paremmin ja riittävällä asiantuntijuudella.

Yritysten hankinta-ammattilaisten haastattelut taas vahvistivat monia teoriaosuudessa todettuja havaintoja. Ne myös tarjosivat suuntaa sille, mitä rakennettavassa työkalussa tulee huomioida ja millaista käytännön hankintatoimi sekä sen tarkastelu todellisuudessa on. Yhdistettynä toimeksiantajayrityksen edustajan haastatteluun, on kerätyillä taustatiedoilla mahdollista muodostaa käyttökelpoinen työkalu hyödynnettäväksi monentyyppisten hankintaorganisaatioiden tarkasteluun.

5.2 Tutkielman rajoitteet ja mahdolliset jatkotutkimus ja -kehityksaiheet

Tämän tutkielman rajoituksina voidaan nähdä sen teoriapohjan laaja-alaisuus ja täten käsittelyn rajallinen syvyys. Käsitellyt teorian osuudet vaatisivat vielä syvempää tarkastelua, sillä niistä jokainen sisältää huomattavan paljon variaatioita ja sisältöä, jota ei tämän työn laajuudessa ole mahdollista käydä läpi. Työ rajoittui myös käsittelemään yrityksiä, joissa kaikissa oli tuotantotoimintaan liittyvää liiketoimintaa, eikä joukossa ollut yhtään kokonaan palveluliiketoimintaan keskittyvää yritystä.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita olisikin laajentaa käsittelyä koskemaan myös esimerkiksi palveluliiketoimintaa harjoittavia yrityksiä ja tarkastella, miten niiden hankintatoimi soveltuu tarkasteltavaksi tämän työn teemassa. Myös laajemman työn tapauksessa olisi mahdollisuus paneutua teoriassa käsiteltyjen aiheiden teemoihin

syvemmälle ja käydä tässä työssä vähemmälle käsittelylle jääneitä asioita läpi, kuten tuloskortteja, toimittajien arviointia, hankintojen erilaisuutta ja hankinta 4.0 megatrendiä. Viimeisimpänä mainitussa digitalisaation erityispiirteistä ja mahdollisuuksista on myös mahdollista kirjoittaa huomattavasti laajemmin tämän työn kontekstissa. Ehkä tärkein mahdollinen aihe olisi kuitenkin tämän tutkimuksen tematiikan ottaminen tarkasteluun arvonluonnin näkökulmasta.

Lähdeluettelo

Abolbashari, M. H., Chang, E., Hussain, O. K., & Saberi, M. (2018). Smart buyer: a Bayesian network modelling approach for measuring and improving procurement performance in organisations. *Knowledge-Based Systems*, 142, 127-148

Acito, F., & Khatri, V. (2014). Business analytics: Why now and what next? *Business Horizons* 57 (5), 565-570

Andersin, H., Karjalainen, J. & Laakso, T. (1994). Suoritusten mittaus ohjausvälineenä. MET 8/94. Tampere, Metalliteollisuuden keskusliitto.

Alomar, M. A. & De Visscher, C. (2017). E-public procurement: which factors determine its acceptance by small- to medium-sized enterprises and large companies in Belgium? *International review of administrative sciences*, Vol.85, 2, 356-376

Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. (2013). Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. VTT Technology. [Verkkodokumentti] [viitattu 26.6.2021] Saatavilla: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>

Baier, C., Hartmann, E., Moser, R. (2008). Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance. *Journal of Supply Chain Management* 44 (4), 36–52.

Bemelmans, J., Voordijk, H., & Vos, B. (2013). Designing a tool for an effective assessment of purchasing maturity in construction. *Benchmarking: An International Journal*.

Bienhaus, F., Haddud, A. (2018). Procurement 4.0: factors influencing the digitisation of procurement and supply chains. *Business Process Management Journal*, 24, 4.

Boddy, D. (2014). Management; An Introduction. Harlow: Pearson Education Limited

de Boer L., Harink J. & Heijboer, G. (2002). A conceptual model for assessing the impact of electronic procurement. *European Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 8, No. 1, 25-33.

Booth, C. (2010). Strategic Procurement. Organizing suppliers and supply chains for competitive advantage. Iso-Britannia & USA: Kogan Page Limited.

Bäckstrand, J., Suurmond, R., van Raaij, E., & Chen, C. (2019). Purchasing process models: Inspiration for teaching purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(5), 100577.

Caniato, F., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2014). Purchasing performance management systems: an empirical investigation. *Production Planning & Control*, 25(7), 616-635.

Cloudia (2019). Kohti strategista hankintaa [Verkkodokumentti] [viitattu 21.8.2021] Saatavilla: <https://cloudia.com/fi/kohti-strategista-hankintaa/>

Davila, A., Gupta, M., & Palmer, R. (2003). Moving procurement systems to the internet: The adoption and use of e-procurement technology models. *European management journal*, 21(1), 11-23.

Ellram, L. M. & Carr, A., (1994). Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Issue 30.2, 10-18.

Ellram, L. M., Zsidisin, G. A., Siferd, S. P., & Stanly, M. J. (2002). The impact of purchasing and supply management activities on corporate success. *Journal of Supply Chain Management*, 38(4), 4-17.

Gale, B. T. (1994). Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See. New York: The Free Press, 432.

Gardenal, F. (2013). A model to measure e-procurement impacts on organizational performance. *Journal of public procurement*, 13(2), 215-242.

González-Benito, J. (2007). A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management* 25 (4), 901–917.

Hawking, P., Stein, A., Wyld, D. C. & Foster, S. (2004). E-procurement: Is the ugly duckling actually a swan down under? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 16(1), 3-26.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.) (2008). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja Kirjoita. 13., uudistettu painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino

Huuhka, T. (2019). Tehokkaan hankinnan työkalut. 4. painos. Helsinki: Books on Demand

Ilmarinen V. & Koskela K. (2015) Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008). Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Toinen painos. Helsinki: Tietosanoma Oy

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015). Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Neljäs, tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kemmis, S. (1999). Exploring the relevance of critical theory for action research craft, 1–16. Helsinki, 23.3.1999 Luentomoniste

Kumar, A., Ozdamar, L., & Ng, C. P. (2005). Procurement performance measurement system in health care industry. *International journal of health care quality assurance*. 18(2), 152-166.

Lepak, D.P., Smith, K.G., Taylor, M.S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*. 32(1), 180-194.

Lintukangas, K., Peltola, S., Virolainen, V. (2009). Some issues of supply management integration. *Journal of Purchasing and Supply Management* 15 (4), 240–248.

Liberatore, M. J., & Luo, W. (2010). The analytics movement: Implications for operations research. *Interfaces*, 40(4), 313-324.

Logistiikan Maailma (2020). Hankintatoimi ja ostotoiminta. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.6.2021]. Saatavilla: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/>

Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen (2006). Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing

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

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2002). Balanced scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Mayo N; Asano M. & Skye P. (2013). When is a research question not a research question. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 45(6), 513-8

Metsämuuronen, J. (2003). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. p. Helsinki: International Methelp KY

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. p. Helsinki, International Methelp.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2015). Purchasing and supply chain management. Cengage Learning

McCouch, B. (2019). Procurement KPIs that make sense. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.6.2021]. Saatavilla: <https://ezproxy.cc.lut.fi/trade-journals/procurement-kpis-that-make-sense/docview/2287049474/se-2?accountid=27292>

Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264–1277.

Nicoletti, B. (2020). Procurement 4.0 and the Fourth Industrial Revolution. The Opportunities and Challenges of a Digital World. Cham, Sveitsi: Springer Nature, Palgrave Macmillan.

Nieminen, S. (2016). Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Pohl, M., & Förstl, K. (2011). Achieving purchasing competence through purchasing performance measurement system design—A multiple-case study analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(4), 231-245.

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rahiala, E. 1985. Tuotannon ja tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen. Suomen Metalliteollisuuden Keskusliitto, julkaisu 32/85. Helsinki.

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

Scheffler, P. (2015). Global Sourcing: Performance and Competition: How to Benefit from an International Scope. Berliini: Logos Verlag

Schoenherr T. (2019). The evolution of electronic procurement. Transforming business as usual. [E-kirja]. Saatavilla: <https://link-springercom.ezproxy.cc.lut.fi/book/10.1007%2F978-3-319-93985-8>

Tai Y., Ho C. & Wu W. (2009). The performance impact of implanting Web-based eprocurement systems. *International Journal of Production Research*. 48, 5397- 5414

Talouden ja hankinnan tila 2020 tutkimusraportti. Tietopankki Basware. 2020. Basware, Itewiki. [Verkkodokumentti] [viitattu 16.8.2021] Saatavilla: <https://www.basware.com/fi-fi/tietopankki/tutkimus-suomen-top-500-yrityksen-talouden-ja-hankinnan-paattajille/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Van Weele, A. J. (1984). Purchasing control: Performance measurement and evaluation of industrial purchasing function. Groningen: Wolters Noordhof

Van Weele, A. J. (2010) Purchasing and Supply Chain Management. 5. p. Hampshire : Cengage Learning,

Van Weele, A. J. (2014). Purchasing & supply chain management : analysis, strategy, planning and practice. 6th ed. Andover: Cengage Learning.

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

Yeung, A.C. (2008). Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. *Journal of Operations Management* 26 (4), 490–502

LIITTEET

Liite 1. Haastattelujen kysymysrunko

Taustatiedot	1 2 3 4 5	Yrityksenne toimiala: Yrityksenne liikevaihto: Yrityksenne henkilöstö: Asemasi yrityksessä: Työkokemuksesi hankinnasta vuosina:
Teema 1: Yrityksen hankintatoimi	6 7 8 9 10 11 12	Mikä työnkuvasi sisältää hankintojen näkökulmasta? Millainen hankintaorganisaationne on? Onko työnjako selkeä ja onko sitä tarve muuttaa? Onko hankintafunktio yhteydessä yrityksen muihin osastoihin? Jos on, niin mihin? Millä tasolla tunnet yrityksenne strategian? Näetkö että yrityksen strategia on linjassa hankintojen strategian kanssa? Millä tavoin? Noudattaako yrityksenne yhteistä käytäntöä hankinnoissa? Millainen se on? Onko tämä käytäntö toimiva vai näetkö siinä kehittämisen mahdollisuutta?
Teema 2: Mittaristot ja analysointimenetelmät	13 14 15 16 17	Millaisia mittaus- ja analysointimenetelmiä yrityksesi käyttää hankintojen mittaamiseen? Koetko näiden mittareiden toimivan selkeästi ja tukevan hankintatoimen kehittämistä? Millä tavoin mittaristot vaikuttavat työhösi? Miten mittaristojen ja analysointimenetelmien kehittämistä pitäisi viedä eteenpäin? Onko sinulla selkeä kuva yrityksesi hankintojen kokonaiskustannuksista?
Teema 3: Hankintojen kehittäminen	18 19 20 21	Millä tavalla yrityksenne hankintastrategiaa tulisi kehittää eteenpäin, mikäli siinä on kehittämistä? Millä tavoin hankinnan ja hankintahenkilöstön osaamista kehitetään ja ylläpidetään? Oletko osallisena hankintojen kehittämisessä? Miten hankintoja kehitetään tulevaisuudessa yrityksessä?
Teema 4: Digitalisaatio	22 23 24 25 26 27	Millä tasolla sanoisit digitalisaation tason olevan koko organisaatiota tarkastellessa? Mitkä prosessit ovat digitalisoitu tällä hetkellä? Millä tasolla arvioisit yrityksenne hankintojen digitalisoitumisen olevan tällä hetkellä? Kuinka suuri osa yrityksenne hankinnoista suoritetaan käyttäen digitaalisia järjestelmiä? Mitä digitaalisia alustoja käytätte tällä hetkellä? Oletteko määrittäneet organisaatiotason tai hankinnan tason digitalisoitumisen strategioita?