



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

Arvopohjaisen johtamisen vaikutukset hankinnan toimittajavalintaan
The effects of value-based leadership on supplier selection in procurement

19.08.2021

Tekijä: Johanna Iltanen

Ohjaaja: Elina Karttunen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Johanna Iltanen
Tutkielman nimi:	Arvopohjaisen johtamisen vaikutukset hankinnan toimittajavalintaan
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, Hankintojen johtaminen
Ohjaaja:	Elina Karttunen
Hakusanat:	Arvopohjainen johtaminen, organisaation arvot, arvot, hankinnat, toimittajavalinta, toimittajasopimus, toimittajavalintakriteerit, johtaminen

Tämän kandidaatintutkielman tarkoitus on selvittää, miten arvopohjainen johtaminen ja organisaation arvot vaikuttavat hankintatoimen käytänteisiin, erityisesti toimittajavalintaan. Aihetta lähestytään esittämällä ensin teoriaa arvoista ja arvopohjaisesta johtamisesta sekä sen jälkeen hankinnoista ja sen käytänteistä. Näiden avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin teoriaan pohjaten. Tutkielmassa muodostui tärkeiksi käsitteiksi arvopohjainen johtaminen, organisaation arvot, hankinnat, toimittajavalinta, toimittajasopimukset sekä toimittajavalintakriteerit.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerätään tekemällä puolistrukturoitu teemahaastattelu tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Tutkimusaineistona toimii myös kohdeorganisaatiolta saatu kirjallinen aineisto. Aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin keinoin ja sen avulla tarkoituksena on löytää aineistosta ilmi tulevia merkityksiä ja ymmärtää syy-seuraus -suhteita.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että arvopohjainen johtaminen näkyy selkeästi hankintatoimessa erilaisina toimittajasopimuksien sisältöön, toimittajavalintakriteereihin sekä yleisesti toimittajavalintaan vaikuttavina käytänteinä. Merkittävimmän arvot ja niiden mukaan toimiminen näkyy yleisinä periaatteina, joiden mukaan kaikkea hankintaa tehdään ja ohjataan, sekä toimittajasopimuksen erillisissä arvoja koskevissa sopimuskohdissa. Organisaation arvot näkyvät myös toimittajavalintakriteereissä.

ABSTRACT

Author: Johanna Iltanen
Title: The effects of value-based leadership on supplier selection in procurement
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, Supply Management
Supervisor: Elina Karttunen
Keywords: Value-based management, organizational values, values, procurement, supplier selection, supplier agreement, supplier selection criteria, management

The purpose of this Bachelor thesis is to discover how value-based management and organizational values affect the practices in procurement, particularly supplier selection. The subject is approached initially by presenting theory on values, value-based management, procurement, and its practices. The research questions are answered based on the theory. Core concepts of the thesis are value-based management, procurement, supplier selection, supplier agreement and supplier selection criteria.

The research is conducted in a qualitative case study. The research material is gathered in a semi-structured thematic interview conducted at the target organization of the study. Written material provided by the target organization is used as well. The material is analyzed via content analysis to find implications and cause-and-effect relationships in the material.

Based on the research outcomes, it can be noted that value-based management is exhibited in procurement clearly via multiple varying practices that affect the content of supplier agreements, supplier selection criteria and general supplier selection. Most significantly values and value-based actions are exhibited as general principles that guide all procurement and the separate contract clauses related to values in the supplier agreements. Organizational values are also represented in supplier selection criteria.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.2. Teoreettinen viitekehys.....	3
1.3. Tutkimuksen rajaukset.....	4
1.4. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	4
1.5. Tutkimuksen rakenne	5
2. ARVOJEN MERKITYS ORGANISAATIOISSA	6
2.1. Arvopohjainen johtaminen	8
3. HANKINTATOIMI JA SEN KÄYTÄNTEET	11
3.1. Toimittajavalinta ja toimittajasopimukset	11
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	13
4.1. Aineiston keräysmenetelmä	13
4.2. Aineiston analyysi.....	14
4.3. Aineiston kuvailu.....	15
4.4. Tutkimuksen luotettavuus.....	16
5. TUTKIMUSTULOKSET	17
5.1. Kohdeorganisaation arvot.....	17
5.2. Arvojen vaikutukset toimittajavalintaan.....	18
5.3. Arvojen vaikutus toimittajasopimukseen	19
5.4. Arvojen vaikutus toimittajavalintakriteereihin	21
6. YHTEENVETO.....	25
6.1. Johtopäätökset	25
6.2. Tutkimuksen rajoitteet ja käytännön soveltuvuus	28
6.3. Jatkotutkimusaiheet.....	29
LÄHDELUETTELO	30
LIITTEET	33

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelun runko

KUVALUETTELO

- Kuva 1 Arvoavaruus, arvojen nelikenttä
Kuva 2 Kohdeorganisaation määritellyt arvot

1. JOHDANTO

Tutkielma käsittelee arvopohjaisen johtamisen vaikutuksia hankintatoimen käytänteisiin, erityisesti hankintatoimen toimittajavalintaan. Arvojen merkityksestä liiketoiminnan kehittämiseen on puhuttu jo useampi vuosikymmen. Niiden on havaittu olevan tärkeä osa yritysten menestymisessä ja sekä arvojen että hankintatoimen roolit ovat korostumassa organisaatioissa (Peters et al. 2007, 327) (Felea, Albastroi 2012, 51). Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja ne ovat painottuneet 2010-luvun aikana erityisesti vastuullisuuden kysymyksiin ja kestäväen kehityksen edistämiseen (Dolan et al. 2006, 27; Carter, Liane Easton 2011, 47). Kestäväen kehityksen ratkaisut ovat olleet myös merkittävä osa hankintatoimen kehittämistä. Arvojen korostuvan merkityksen vuoksi on mielenkiintoista tutkia niiden todellisia vaikutuksia hankintatoimen käytänteisiin. Hankintoja tehdessä voidaan keskittyä esimerkiksi toimitusketjun vastuullisuuteen tai logistiikan ympäristöystävällisyyteen. Hankintatoimella on kuitenkin merkittäviä mahdollisuuksia edistää myös muiden arvojen toteutumista, jotka ovat viime vuosina jääneet vastuullisuuskysymysten varjoon. Tässä tutkielmassa perehdytään kohdeyrityksen arvojen ja arvojohtamisen vaikutuksiin hankintatoimessa. Yritysesimerkin kautta nähdään yhden suomalaisen osakeyhtiön tapoja toteuttaa arvoja todellisessa liike-elämässä.

Arvokeskustelu jää helposti käsitteiden määrittelytasolle ja teorian käsittelyn asteelle. Teorian täydennykseksi arvokkaita määritelmiä arvon merkityksestä yhteisölle saadaan tutkimalla aitoja kokemuksia. (Barrett 2006, 1-4) Hyvä arvokeskustelu perustuu määritelmien kehittämisen sijaan kokemusten läpi käyntiin, jolloin muodostetaan niin sanottua käyttöteoriaa (Aaltonen et al. 2003, 20). Kokemukset tuovat arvot käytännön tasolle ja tämä toimii tutkielman lähtökohtana; miten haastateltava kokee yrityksen arvojen mukaisen johtamisen vaikuttavan toimittajavalinnan käytänteisiin?

Nykyaikana suurin osa parhaiten menestyvistä yrityksistä on määritellyt omat arvonsa, joiden mukaan liiketoimintaansa haluavat harjoittaa (Barrett 2006, 1). Arvokeskustelu on noussut viime aikoina monissa eri yhteyksissä pinnalle, yhtenä

esimerkkinä ilmastonmuutoksen hidastamisen vaatima hiilineutraaliuden saavuttaminen ja edelleen sen vaatimat toimet (Dolan et al. 2006, 3-7). Jotta arvot eivät ole vain strategiaan kirjoitettuja lauseita, on niitä toteutettava myös käytännössä. Tämä vaatii yrityksen johtajilta arvojen sisäistämistä ja huomioon ottamista eri toiminnoissa. (Barrett 2006, 87-89)

Tutkielma on rajattu arvopohjaisen johtamisen vaikutuksiin hankintatoimen käytänteissä. Työssä selvitetään, miten yrityksen valitsemaa arvoja huomioidaan toimittajavalinnoissa ja tehtävissä toimittajasopimuksissa. Lisäksi on kiinnostavaa tutkia minkälaisia käytännön toimenpiteitä arvojen huomioiminen aiheuttaa, onko sopimukseen esimerkiksi lisätty arvojen mukaisia kohtia tai onko yritys huomionut arvojaan valitessaan toimittajakumppaneitaan.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kandidaatintutkielman tavoitteena on ymmärtää, minkälaisia vaikutuksia arvopohjaisella johtamisella on hankintatoimen käytänteisiin ja miten se niissä näkyy. Arvopohjaisella johtamisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa yrityksen omien arvojen vaikutusta hankintojen johtamiseen. Päättökysymystä tarkennetaan kahdella alatutkimuskysymyksellä, joiden avulla syvennytään erityisesti toimittajavalintakriteereihin sekä toimittajasopimukseen kohdistuviin vaikutuksiin. Tavoitteisiin päästään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Päättökysymys:

”Millaisia vaikutuksia arvopohjaisella johtamisella on toimittajavalintaan?”

Alatutkimuskysymys 1:

”Minkälaisia vaikutuksia yrityksen arvoilla ja arvojohtamisella on toimittajasopimuksien sisältöön?”

Alatutkimuskysymys 2:

Miten arvojohtaminen näkyy toimittajavalintakriteereissä?

Tarkentavat alatutkimuskysymykset auttavat vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Niiden avulla etsitään konkreettisempaa tietoa käytännön tavoista, sekä arvojohtajuuden näkyvyydestä kohdeyrityksen hankintayksikössä.

1.2. Teoreettinen viitekehys

Kandidaatintutkielman teoreettinen viitekehys perustuu aiempaan kirjallisuuteen, julkaisuihin aiheesta sekä aiheesta tehtyihin tieteellisiin tutkimuksiin. Hankintatoimi on tieteen alana melko nuori ja vaatii johtamista toimintakyvyn kasvattamiseksi (van Hoek et al. 2020). Hankintojen on kuitenkin havaittu olevan merkittävä tekijä yrityksen suorituskyvyn parantamisessa ja ylimmän johdon on huomioitava se strategiaa luodessaan (Rodríguez-Escobar, González-Benito 2017).

Yrityksen arvojen huomioimista johtamisessa on tutkittu laajasti, mutta arvopohjaisen johtamisen vaikutuksia hankintojen käytänteisiin vähemmän. Tehdyn kirjallisuusselvityksen perusteella suoraan aiheesta olevia tieteellisiä artikkeleja löytyy jokseenkin vähän. Aiheen ympäriltä on artikkeleita terveydenhuollon näkökulmasta, sekä terveydenhuollon johtamisen näkökulmasta (Lee et al. 2020) (Norton et al. 2021). Tämän puutteen takia on erityisen mielenkiintoista tehdä tutkimusta nimenomaan hankintoihin liittyvästä näkökulmasta.

1.3. Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen kohteena tulee olemaan Suomessa toimiva yritys, jotta tehtävä haastattelu onnistuu sujuvasti. Tutkielman empiriaosion aineisto pyritään keräämään keskiuurelta tai suurelta yritykseltä. Keskeistä on, että yrityksessä on toimiva hankintaosasto, jolle haastattelu voidaan tehdä ja että yritys on määritellyt arvot omalle toiminnalleen.

Arvoista keskustellessa voidaan puhua yksilön omista arvoista ja yhteisön arvoista. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään yrityksen arvojen vaikutuksia ja yksilön arvojen tutkiminen rajataan työn ulkopuolelle. Yrityksen valitsemat ja määrittelemät arvot koskettavat kaikkia sen toimintoja, mutta tutkimuksessa keskitytään yksinomaan hankintatoimeen ja edelleen hankinnan toimittajavalintaan. Edelleen toimittajavalinnassa keskitytään toimittajien kanssa tehtäviin toimittajasopimuksiin, sekä toimittajanvalintakriteereihin. Työn ulkopuolelle rajataan esimerkiksi toimittajahallinta ja muut hankinnan osa-alueet.

1.4. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkielmani teoriaosuus pohjautuu aikaisempiin aiheen tiimoilta tehtyihin tutkimuksiin, tieteellisiin artikkeleihin ja julkaisuihin, sekä kirjallisuuteen. Näitä hyödyntämällä pyritään rakentamaan mahdollisimman kattava teoreettinen käsitys arvopohjaisesta johtajuudesta ja sen käytännöllisistä vaikutuksista hankintaan.

Tutkielman empiirisen osion aineisto pohjautuu yhteen tehtävään haastatteluun, joka on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa aihe on valittu etukäteen, haastateltavien määrä on pieni ja halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, esimerkiksi arvostuksia ja perusteluja (Metsämuuronen 2008, 41).

Teemahaastattelussa edetään valittujen teemojen pohjalta ja esitetään haastateltavalle mahdollisia aihetta tarkentavia kysymyksiä. Oleellista on, että esitettävien kysymysten avulla saadaan merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti ja niin, että tutkimuskysymyksiin kyetään vastaamaan. Teemahaastattelu myös mahdollistaa kysymysten tarkentamisen ja niiden syventämisen haastateltavan vastausten perusteella. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 87-88) Tutkielmassa tietoa pyritään lisäksi keräämään dokumenttianalyysien avulla, mikäli haastateltava yritys on valmis antamaan hankintasopimuksiaan tutkimuskäyttöön.

1.5. Tutkimuksen rakenne

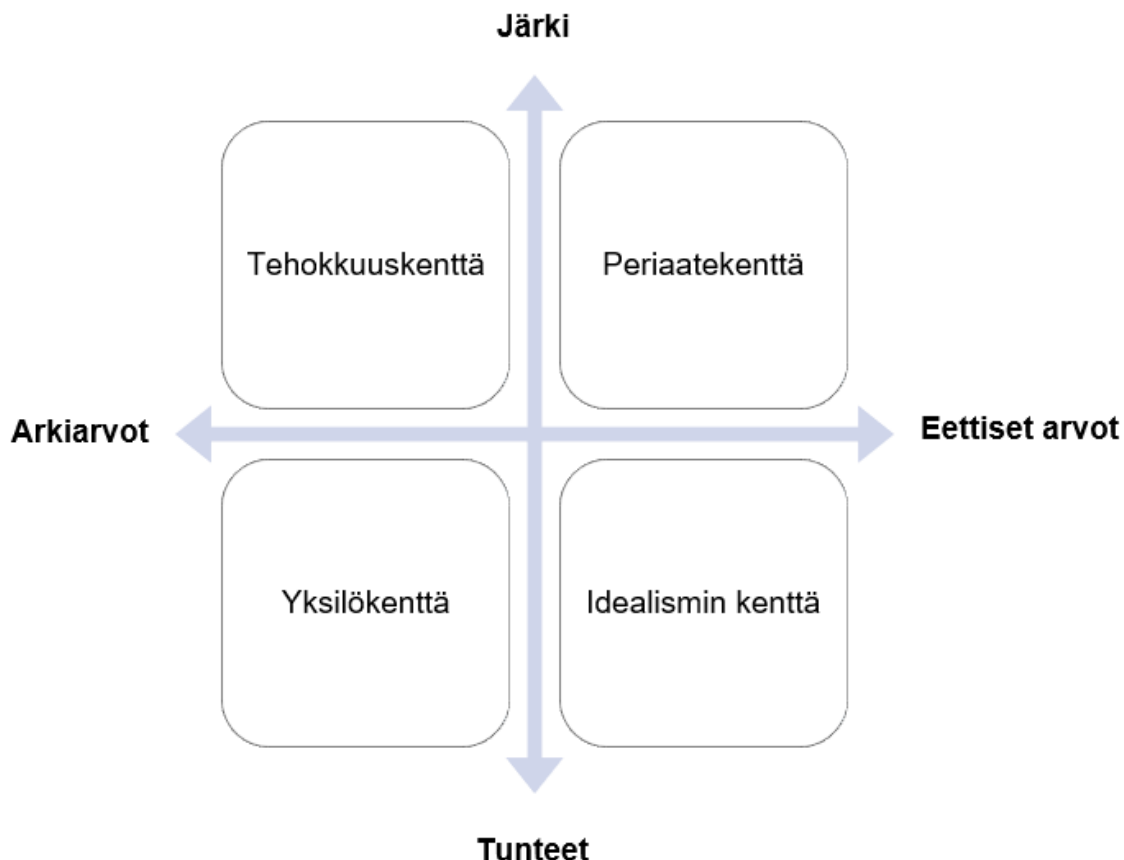
Rakenteeltaan tutkimus on jaettu kuuteen pääluokkaan. Johdannossa käydään läpi omissa alaluvuissaan tutkimuksen taustaa, sen tavoitteet, tutkimuskysymykset, teoreettinen viitekehys, tutkimuksen rajaukset, tutkimuksen menetelmä ja aineisto sekä tutkimuksen rakenne. Toisessa pääluvussa käsitellään arvopohjaista johtajuutta ja sen käsitteitä teoreettisella tasolla. Kolmannessa pääluvussa perehdytään hankintatoimen käytänteisiin. Alaluvuissa käydään läpi erityisesti toimittajavalintaa ja toimittajasopimuksia. Neljännessä pääluvussa siirrytään empiriaan tutkimuksen toteutuksen, aineiston keräysmenetelmän, analyysin ja kuvailun avulla ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä pääluvussa esitetään tutkimustulokset ja kuudennessa tutkimuksen yhteenveto sekä johtopäätökset. Lisäksi tehdään ehdotus mahdollisista jatkotutkimusaiheista, joita tutkimuksen teon aikana syntyy.

2. ARVOJEN MERKITYS ORGANISAATIOISSA

Arvojen korostuminen on McPhersonin (2019) mukaan tämän päivän ja tulevaisuuden trendi. Arvo on käsitteenä laaja ja sitä on pyritty määrittelemään monin tavoin. Aaltosen ja Junkkarin (1999, 60-61) mukaan arvo on jokin tärkeänä pidetty asia, valinta sekä taipumus pyrkiä tiettyyn päämäärään. Erilaiset tunnekokemukset vaikuttavat arvovalintoihin, jolloin arvot liittyvät saman aikaisesti sekä järkeen että tunteisiin. Yritysten ja yhteisöjen kontekstissa arvot kuvaavat kyseessä olevan yhteisön tahtotilaa. (Aaltonen, Junkkari 1999, 61)

Yrityksen arvot voivat olla näkyviä ja julkisesti määriteltyjä, tai piileviä. Näkyvät arvot voivat olla esimerkiksi yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, tietoisia valintoja, opiskeltua tietoa, puhuttuja tai kirjoitettuja sopimuksia tai sellaisia asioita, joita sanotaan pidettävän tärkeänä. Piilevät arvot taas esiintyvät yritysmaailmassa tiedostamattomina valintoina, sanattomina sopimuksina, vaistomaisena toimintana oikean ja hyvän valinnassa, sekä niin sanottuna talon tapana. (Aaltonen, Junkkari 1999, 75)

Edelleen arvot voidaan jakaa tavoitearvoihin ja käyttöarvoihin. Tavoitearvot kuvaavat yrityksen tahtotilaa, eli sitä mitä yritys haluaa olla ja minkälaisen asioiden halutaan kuvaavan yritystä. Tavoitearvot ovat sellaisia ohjeita yrityksen työntekijöille, jotka on kirjoitettu ylös esimerkiksi yrityksen strategiaan, mutta niitä ei ole kuitenkaan vielä sisäistetty käytännön toimintaan. Vuosien kuluessa tavoitearvoista muotoutuu käyttöarvoja, jotka ovat juurtuneet työyhteisön tunne-elämään. Käyttöarvot ovat tietoisia päätöksiä ja valintoja, jotka syventyessään voivat siirtyä osittain tiedostamattomiksi ja vaistomaisiksi tavoiksi. (Aaltonen, Junkkari 1999, 76)



Kuva 1 Arvoavaruus, arvojen nelikenttä. (Mukaeltu Aaltonen ja Junkkari 1999, 81-98)

Yrityksen mahdolliset arvot voidaan ymmärtää ja jaotella arvoavaruuden avulla (kuva 1). Tehokkuuskentän mukaiset arvot ovat arkisia ja toiminnallisia, perinteisiä liiketoiminnan ”kovia arvoja”, joita ohjaa järki ja arkiset arvot. Näitä ovat esimerkiksi raha, mittarit, palkitsemisjärjestelmät ja liikevaihto. Hankinnassa voitaisiin kysyä: ”kuka tekee ostopäätökset?” tai ”Toimimmeko kustannustehokkaasti?”. Periaatekentän arvot ovat rationaalisia etiikkaan painottuvia ja niitä lähestytään luomalla sääntöjä ja järjestelmiä kuten perustuslaki, kilpailijaklausuuli, sopimukset ja yhteiskunnallinen järjestys. Hankinnassa voidaan kysyä: ”Onko hankinta oikeudenmukainen kaikkia osapuolia kohtaan?”, ”Mitä laki sanoo?” tai ”Millainen eettinen ohjeistomme on?”.

Kuvan 1 idealismin kenttä kuvaa eettisyyteen ja tunteisiin perustuvia arvoja, jotka pohjautuvat moraaliin ja aatteisiin. Idealistisia arvoja ovat esimerkiksi toisen huomioon ottaminen, rehellisyys, vapaaehtoisuus ja lojaalius. Hankinnassa voidaan

kysyä: ”Arvostammeko aidosti yhteistyökumppaneitamme?”, ”Onko hankinta moraalisesti oikein?”, tai ”Onko hinnoittelumme kyseistä asiakasta kohtaan reilua?”. Neljäntenä kenttänä on yksilökenttä, joka kuvaa yksilöllisiä perustarpeita, kuten turvallisuudentunne, mielihyvä, vapaa-aika ja oman perheen etu. Hankinnassa voitaisiin kysyä enemmän työntekijään itseensä liittyviä kysymyksiä: ”Antaako työ minulle riittävän toimeentulon?”, ”Viihdytäänkö meillä?” tai ”Onko työni mielekästä ja järkevää?”. Jotta yrityksen valitsema yhdistelmä arvoja on hyvä, se sisältää jokaiselta kentältä arvoja. Parhaassa tapauksessa arvoja on valittu kaikista kentistä, eli tehokkuusarvoja, periaatearvoja, idealistisia arvoja sekä yksilöllisiä perusarvoja. (Aaltonen, Junkkari 1999, 81-97)

Puohiniemen (2003, 29) mukaan organisaation arvot määritetään usein arvoprosessin mukaan. Prosessissa yritys kiinnostuu asioista, jotka ohjaavat sen toimintaa, määrittelee sellaiset asiat, joiden mukaan haluaa jatkossakin toimittavan arvoikseen ja lopulta ottaa arvot mukaan liike-elämän käytäntöön. (Puohiniemi 2003, 29-30) Arvojen saattaminen käytäntöön on tärkeää, jotta arvot vaikuttavat aidosti organisaation toimintaan. Tämä vaatii työyhteisöltä arvoihin sitoutumista. Jotta työyhteisö sitoutuu arvoihin, on sen tunnettava ne ja olla niistä selkeä käsitys. Tätä voidaan edistää esimerkiksi laadukkaan viestinnän avulla. (Kauppinen 2001, 23)

2.1. Arvopohjainen johtaminen

Organisaatioiden arvoja alettiin tuoda laajemmin julki 90-luvun alussa, jolloin niiden havaittiin olevan keskeinen yrityksen menestystekijä. Samalla niiden arvioitiin olevan yksi arvokkaimmista asioista, joita yrityksen johtajat voivat organisaatiolleen luoda. (Ledford et al. 1995, 5) Arvojen odotetaan Juholinin (2004, 290-291) mukaan ohjaavan yrityksen toimintaa ja ne nähdään hänen mukaansa sellaisina asioina, joita organisaatiossa pidetään tärkeänä. Yhteisten arvojen luominen, kehittäminen ja riittävä palkitseminen on yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä (Dolan et al. 2006, 3). Aaltonen et al. (2003, 21) toteavat, että arvojen määrittelemisen menetelmät ja työkalut voivat poiketa muista johtamisen työkaluista esimerkiksi aikaperspektiivin ja tuloksellisuuden suhteen. Organisaation arvot voivat vaikuttaa johtamiseen

esimerkiksi päätöksenteossa. Arvot voidaan nähdä sellaisina toimintaperiaatteina, joiden mukaan valintoja tehdään silloin, kun valmista selkeää toimintaperiaatetta ei ole vielä olemassa (Puohiniemi 2003, ix).

Arvopohjainen johtaminen voidaan nähdä arvojen toteuttamisena ja käytäntöön ottamisena. Schwartz ja Bilsky (1987, 551) määrittelevät puolestaan arvojen olevan sellaisia organisaation uskomuksia toivotuista käyttäytymismalleista ja tavoiteloista, jotka ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä, tapahtumien valintoja ja arviointeja ja ne voivat ylittää tietyt tilanteet. Arvot eivät saisi Aaltosen et al. (2003,13-14) mukaan jäädä sanoiksi, jotka eivät vaikuta konkreettisesti mihinkään. Tärkeää on ottaa arvot osaksi organisaation käytänteitä niin, että ne näkyvät selvästi käytännön elämässä (Aaltonen et al. 2003, 14). Arvopohjaisen toiminnan syy-seuraussuhteiden esiintuominen edistää organisaatiossa työskentelevien yksilöiden arvojen ja niiden merkitysten ymmärtämistä. Aaltonen et al. (2003, 28) kertoo tästä esimerkkinä sen, että kun työntekijä näkee millaisia myönteisiä asioita tietyn arvon mukaan toimimisesta on seurannut ja huomaa, miten tämä vaikuttaa omaan ja muiden työskentelyyn, ottaa hän kyseisen arvon todennäköisemmin osaksi myös omia käytänteitään.

Arvon määrittämisestä Guiso, Sapienza ja Zingales (2015) kertovat olevan kolmenlaista hyötyä organisaatiossa. Ensimmäisenä hyötynä nähdään sellaisten työntekijöiden, jotka kokevat kyseisen arvon itselleen tärkeiksi, sitoutuneisuus työpaikkaan kasvaa. Se voi myös houkutella uusia työntekijöitä yritykseen ja auttaa hyväksymään arvon mukaan toimimisen. Toisena arvon määrittelyn hyötynä tutkijat näkevät olevan sen, että työntekijä kokee selkeästi valitun arvon ohjenuorana, jonka mukaan on toimittava. Kolmantena hyötynä määritetyn arvon on huomattu nousevan sosiaaliseksi normiksi, jonka mukaan työpaikalla käyttäydytään. (Guiso et al. 2015)

Arvopohjainen johtaminen ei toteudu, mikäli arvoja ei oteta mukaan käytäntöön. Arvot on melko helppo määritellä, joten iso osa yrityksistä tekee niin. Tämä lisää tutkijoiden mielestä epäilystä arvojen merkityksestä organisaation toimintaan. Kritiikkiä arvojen tuomaa lisäarvoa ja merkitystä organisaation suorituskyvyn parantamisessa esitetään myös, koska ne ovat vaikeasti mitattavissa. (Guiso et al.

2015) Arvojen merkitys organisaation työntekijöille voi myös vaihdella merkittävästi, mikä voi tehdä joistakin käytännöistä turhia. Mattila (2007, 200) kertoo, että työntekijän kokeman merkityksen vaihtelun lisäksi joissain organisaatioissa voidaan suhtautua arvoihin jopa negatiivisesti, jolloin ne aiheuttavat työyhteisölle haittaa.

3. HANKINTATOIMI JA SEN KÄYTÄNTEET

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan (2008, 88) hankintatoimi voi olla järjestetty eri tavoilla eri organisaatioissa ja yrityksissä. Hankintaorganisaation päätehtävä on vastata kaikista organisaation hankinnoista. Tulevaisuudessa myös hankintojen ohjauksen ja hallinnan päävastuu keskitetään yhä enenevässä määrin hankintaorganisaatiolle itselleen. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 89)

Hankintatoimi voidaan nähdä merkittävänä strategisena voimavarana, jonka avulla koko organisaatio saa vahvaa kilpailuetua. Yksi hankintatoimen tärkeimmistä tehtävistä on tukea yrityksen asettamia tavoitteita ja päämääriä. Hankintoja ohjaamalla voidaan vaikuttaa suoraan sekä positiivisesti että negatiivisesti organisaation kokonaissuorituskykyyn ja näin ollen hankintayksikön on toimittava organisaation sääntöjen ja käytänteiden mukaisesti. (Monczka et al. 2005, 32)

3.1. Toimittajavalinta ja toimittajasopimukset

Toimittajavalinta on tärkeä osa hankintaa ja sen toimintastrategiaa. Aiemmin toimittajien kilpailutuksessa tasavertaisista kilpailijoista valitaan perinteisesti hinnan puolesta paras tarjous. Tänä päivänä valinnassa arvioidaan myös monia muita merkittäviä tekijöitä, ja kun valinta tehdään laajasti arvioiden, voidaan välttyä monilta ongelmilta. Valintakriteereitä ja -tapoja on monia, mutta kaikkien niiden tarkoituksena tulisi olla hankinnan riskitekijöiden minimoiminen ja kokonaisarvon maksimoiminen. (Monczka et al. 2005, 207)

Monczka et al. (2005, 208) kuvaavat toimittajavalintaprosessin alkavan hankintatarpeen tunnistamisesta, jonka jälkeen identifioidaan hankinnan päävaatimukset. Sen jälkeen valitaan käytettävä hankintastrategia ja identifioidaan potentiaaliset toimittajat. Toimittajien määrää rajataan hankintaan sopivilla ja tarkoituksenmukaisilla kriteereillä ja määritetään toimittajan arviointi ja valinta menetelmät. Lopulta valitaan sopiva toimittaja ja laaditaan heidän kanssaan hankintasopimus. (Monczka et al. 2005, 209) Tärkeimmät pääkriteerit

avaintoimittajien valinnassa ovat johdon kyvykkyyden arviointi, työntekijöiden kyvykkyyden arviointi, kulurakenteen selvittäminen, kokonaisvaltaisen laadun, suorituskyvyn, prosessien ja toimintaperiaatteiden arvioiminen sekä teknisen kyvykkyyden arvioiminen. Lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota toimittajan ympäristövastuullisuuteen, taloudelliseen vakauteen, valmistusaikatauluihin ja yhteydenpitomahdollisuuksiin. Toimittajan omiin hankintastrategioihin, säännöstöihin ja toimintatapoihin perehtyminen voivat tuoda valinnassa merkittävää lisäarvoa. Näiden lisäksi valinnassa kannattaa suosia toimittajaa, jonka kanssa on mahdollista luoda pitkäkestoinen yhteistyösuhde, mikäli kyseessä olevan hankinnan luonne sen sallii. (Monczka et al. 2005, 215-221)

Sopimukset ja sopimusjuridiikka ovat keskeinen osa hankinnan käytänteitä. Hankintasopimuksien päätarkoitus on ilmaista, miten suunnitellaan toimittavan, sekä mitä seuraa, jos jokin asia ei hoidu sovitulla tavalla. Hankintasopimuksia tehdessä on huomioitava Kauppakaaren ja Kauppalain, sekä muiden hankintoja koskevien lakien sääntely. Lisäksi sovellettavaksi voi tulla esimerkiksi Euroopan Unionin säädöksiä, tai muiden maiden omia sääntelyjä ulkomaankaupassa. On myös olemassa asioita, joita laki ei sääntele. Tällöin on keskeistä ymmärtää yleisen kauppataavan asettamat käytännöt, joita sopimusosapuolten odotetaan noudattavan ilman kirjallista määrittelyä. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 305-306)

Hyvin hoidetussa hankintaorganisaatiossa on tavallisesti käytössä muutama erilainen sopimus pohja, joista voidaan valita kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten soveltuva vaihtoehto. Sopimukseen voidaan kirjata soveltuvan juridiikan ja yleisen kauppataavan vaatimien kohtien lisäksi yrityksen itse vaatimia asioita. Yrityksen arvoja voidaan näin pyrkiä konkreettisesti toteuttamaan, lisäämällä esimerkiksi ”Code of Conduct”, eli eettinen ohjeistus, sopimuksen liitteeksi. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 308)

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Metsämuurosen (2008, 14) mukaan kvalitatiivinen, eli laadullinen, tutkimusmenetelmä soveltuu sellaiseen tutkimukseen, jossa tietystä tutkimuskohteesta halutaan tehdä syvällisiä tulkintoja ja analyyseja. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonlähteillä on mahdollisuus ilmaista itseään omin sanoin, mikä auttaa tutkijaa tulkitsemaan tiedonlähteiden subjektiivisia kokemuksia (Graebner et al. 2012, 278). Laadullisista tutkimusmenetelmistä tapaustutkimus sopii tiedonhankinnan strategiaksi erityisesti silloin, kun on tarve ymmärtää tietyn toiminnan merkitystä (Miles, Huberman 1994, 7). Tässä tutkielmassa pyritään ymmärtämään yrityksen arvojen ja arvopohjaisen johtamisen vaikutuksia hankintatoimen toimittajavalintaan ja sen käytänteisiin, joten tapaustutkimus sopii strategiaksi hyvin. Tapaustutkimuksen suurimpia etuja Flyvbjergin (2011, 314) mukaan ovat strategian soveltuminen syy-seuraussuhteiden hahmottamiseen sekä syvälliseen aiheen ymmärtämiseen. Toisaalta Flyvbjerg (2011, 314) myös kritisoi tapaustutkimusta, sillä sen tulosten yleistäminen on hankalaa. Tutkielman tarkoituksena ei ole luoda muihin organisaatioihin yleistettävissä olevia tuloksia, vaan tutkia tapausyrityksen tilannetta syvällisemmin sekä ymmärtää syy-seuraussuhteita valittujen arvojen ja hankinnan käytänteiden välillä. Näin ollen tapaustutkimus sopii tutkielman tiedonhankintastrategiaksi hyvin.

4.1. *Aineiston keräysmenetelmä*

Tässä tutkielmassa tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, sekä tutustumalla tutkimuksen kohteena olevan yrityksen kirjallisiin aineistoihin. Haastattelun runko (liite 1) muodostettiin kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen niin, että asetettuihin tutkimuskysymyksiin saadaan vastattua mahdollisimman kattavasti. Aineistonkeräysmenetelmistä haastattelu, sekä kirjallisen aineiston analysointi soveltuvat tähän tutkimukseen hyvin. Haastattelun avulla saadaan selville haastateltavan omaa tulkintaa ja ajattelua arvojen vaikutuksista. Kirjallinen aineisto puolestaan antaa analyysille konkreettisempaa pohjaa siitä, miten

haastateltavan mahdollisesti esiin tuomat käytänteet on todellisuudessa otettu kohdeyrityksessä käyttöön.

Tutkimuksen haastattelu toteutettiin MS Teams -sovelluksen avulla. Haastattelun kesto oli noin 45 minuuttia, alkuvalmistelut ja loppukeskustelut pois lukien. Haastateltavalle kerrottiin etukäteen haastattelun aihe, eli tämän kandidaatintutkielman otsikko. Haastattelukysymyksiä ei kerrottu etukäteen, jotta vastaukset olivat mahdollisimman aitoja ja spontaaneja. Valmiiksi harkituilla vastauksilla ei olisi saatu yhtä todenmukaista kuvaa kohdeyrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Aiheen lisäksi haastateltavalle kerrottiin aluksi mitä tutkimus tulee sisältämään sekä miksi tutkimus tehdään. Haastateltavalle kerrottiin myös, että aineisto kerätään täysin anonymisti eikä haastateltavaa yritystä mainita valmiissa tutkielmassa ja näin ollen myöskään haastateltava ei ole yhdistettävissä tutkielmaan. Haastattelussa ei kerätty minkäänlaisia henkilötietoja, joten tietosuojasta ei ole huolta. Tehty haastattelu tallennettiin sovelluksen avulla. Haastateltavalta kerättiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja haastattelun videoinnin tallentamiseen. Kirjallinen aineisto kerättiin kysymällä aineistoa kohdeyrityksestä, jonka jälkeen he lähettivät sen tutkijalle sähköpostitse.

4.2. Aineiston analyysi

Haastattelun nauhoite avattiin nauhoitetusta puhemuodosta kirjoitetuksi aineistoksi, eli se litteroitiin. Litteroinnissa ei käytetty erikoismerkkejä, sillä keskiössä oli haastateltavan puheen sisältö, ei niinkään tarkka kielenkäyttö tai vuorovaikutus haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastattelun tapaan myös litterointi tehtiin anonymisti. Aineistoon merkittiin haastattelijan kysymykset lihavoimalla, jotta aineistosta saatiin helppolukuisempi. Tutkimuksen valmistuttua alkuperäinen haastatteluaineisto hävitetään tietoturvasyistä.

Litteroinnin jälkeen haastatteluaineistosta etsittiin merkityksiä sisällönanalyysin keinoin (Tuomi, Sarajärvi 2018, 106). Sisällönanalyysin keinoista tutkimuksessa käytettiin laadullista tekstianalyysia. Tuomen ja Sarajärven (2018, 116) mukaan

sisällönanalyysissä tutkimuksessa kerättävää empiriaa tarkastellaan yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja näitä tiivistäen, antaen kuitenkin kerätyn aineiston ohjata tutkimusta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda uutta teoriaa, vaan tarkastella aiemmin luodun teorian avulla tutkimusaihetta kohdeyrityksessä. Näin ollen valittu analyysimenetelmä sopii haastatteluaineiston analyysiin hyvin.

4.3. Aineiston kuvailu

Tutkielman kohdeorganisaatio on suomalainen osakeyhtiö. Kohdeorganisaation emoyhtiö on ruotsalainen globaalisti toimiva yritys. Yritys valmistaa kuorma-autoja, linja-autoja, sekä moottoreita. Yritys myös tuottaa edellä mainittujen tuotteiden vaatimia korjaamopalveluita. Yrityksen tuotteiden alustat valmistetaan emoyhtiön tiloissa Ruotsissa ja Suomen markkinoille tulevat ajoneuvot päälirakennetaan valmiiksi Suomessa alihankkijoiden avulla. Päälirakennus on yrityksen merkittävin hankintakategoria. Yrityksen arvopohja tulee pitkälti emoyhtiöltä, mutta Suomessa toimiva osakeyhtiö on määritellyt myös omat arvonsa, joita ovat *asiakas ensin*, *yksilön kunnioittaminen*, sekä *haaskauksen eliminointi*.

Tutkimusta ei tehty toimeksiantona muille tahoille eikä haastatellulle yritykselle. Kohdeyritys valikoitui tutkijan omien kontaktien ja kiinnostuksen aiheiden perusteella. Haastateltava henkilö toimi yrityksen hankintapäällikkönä. Kohdeyrityksessä ei ole muita työntekijöitä hankinnassa, joten haastateltavan vastuulle kuuluu kaikki yrityksessä tehtävä hankinta ja sen alakategoriat.

Tutkimuksen kirjallinen aineisto käsittää kohdeyrityksen toimittajasopimuksien teossa käytetyn yleisen puitesopimusohjan sopimusehdot, sekä toimittajasopimuksen liitteeksi lisättävän kohdeyrityksen laatiman ”Code of conduct” -liitteen. Sopimusehdot ovat likipitään samanlaiset jokaisessa yrityksen laatimassa hankintasopimuksessa. Niin kutsuttu eettisten ohjeiden liite lisätään jokaiseen yrityksen tekemään sopimukseen ja se on päivitetty vuonna 2018 emoyhtiön ohjeistuksen mukaiseksi.

4.4. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella monella eri tavalla. Hyvästä laadullisesta raportoinnista kertoo se, että tutkija onnistuu käsittelemään aihetta erilaisista näkökulmista (Metsämuuronen 2008, 58). Tuomi ja Sarajärvi (2018, 136-137) puolestaan painottavat hyvän laadullisen analyysin kriteereissä esimerkiksi tutkimuksen vahvistettavuutta, siirrettävyyttä sekä uskottavuutta. Luotettavan tutkimuksen kriteereitä toteutetaan usein triangulaation avulla. Tämä tarkoittaa erilaisten tiedonlähteiden, metodien ja teorioiden sekä tutkijoiden käytön yhdistelmää tutkimuksen tekovaiheessa. Triangulaation avulla ehkäistään keskenään ristiriidassa olevien tutkimustulosten saamista ja mahdollistetaan usean näkökulman huomioon ottaminen tutkimuksessa. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 140-142)

Triangulaatiota on toteutettu tässä tutkimuksessa yhdistelemällä erilaisia teorioita useista tiedonlähteistä ja soveltamalla erilaisia metodeja. Tutkimuksen on tehnyt yksi tutkija, mikä heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelu tehtiin vain yhdelle organisaatiolle, mikä puolestaan heikentää tulosten yleistettävyyttä. Tutkimuksessa haastateltiin vain yhtä henkilöä, jolloin suullisesti kerätty tieto jää suppeammaksi verrattuna tutkimuksiin, joissa haastatellaan montaa henkilöä. Toisaalta empiriaosion tiedonlähteenä on litteroidun haastattelun lisäksi käytetty kirjallista aineistoa, mikä lisää analysoitavan tiedon luotettavuutta. Kirjallisesta aineistosta saadaan tukea haastattelussa esiin tulleisiin havaintoihin, jolloin saatu tieto ei ole vain yhden henkilön subjektiivisten kokemusten varassa. Tutkielmassa on pyritty luomaan luotettavaa tietoa parhaan mukaan.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä pääluvussa esitetään haastattelun ja kirjallisen aineiston analyyseistä saadut tulokset. Tuloksia pyritään peilaamaan tutkielmassa aiemmin esitetyn teorian kanssa. Luvun tarkoituksena on analysoida aineistoa niin, että saadaan vastaukset aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

5.1. Kohdeorganisaation arvot

Kohdeorganisaation arvot olivat haastateltavalle tuttuja. Hän osasi kuvailla millaisia asioita yrityksessä halutaan painottaa, joista nousi haastattelussa spontaanisti pintaan eniten kestävän kehityksen edistäminen, sekä humanisempina arvona yksilön kunnioittaminen. Haastateltava ei kuitenkaan osannut kertoa suoraan ulkomuistista kohdeyrityksen varsinaisesti määrittämiä arvoja, vaan ne tarkistettiin haastattelun aikana. Varsinaiset yritykselle määritellyt arvot olivat *asiakas ensin*, *yksilön kunnioittaminen* sekä *haaskauksen eliminointi* (kuva 2). Arvoista oli myös laadittu työpaikan seinille kuvallisia tauluja, joista haastateltavan mukaan oli helppoa kuvia katselemalla sisäistää ja ymmärtää organisaation arvojen syvällisempi tarkoitus.



Kuva 2 Kohdeorganisaation määritellyt arvot

5.2. Arvojen vaikutukset toimittajavalintaan

Tutkimuksen kohdeyrityksessä arvot näkyivät toimittajavalinnassa. Arvo *asiakas ensin* vaikuttaa siihen, että uuden toimittajan valinnan tarve tulee asiakkaan tarpeesta. Mikäli asiakkaan palveleminen vaatii yritykseltä hankintojen tekemistä, sellainen tehdään ja hankinnan kenttää ohjataan tämän mukaan.

Yksilön kunnioittaminen vaikutti toimittajavalintatilanteessa niin, että potentiaalisia toimittajaehdokkaista arvioitiin myös tästä näkökulmasta. Työolojen huomioiminen, kunnollisen palkan maksaminen tehdystä työstä sekä toimittajan maine markkinoilla olivat arvioitavia seikkoja. Haastateltava kertoi ”puskaradion” sekä lehtikirjoitusten olevan tiedonlähteenä tällaisia arvioiteja tehtäessä. Haastateltava kertoi yksilön kunnioittamisen merkityksestä toimittajan valinnassa seuraavan havainnollistavan esimerkin:

”Toimipisteellämme x oli toiminut jo usean vuoden ajan sama suomalainen, aika isokin, siivousfirma. No tässä vähän aikaa sitten meillä käynyt siivooja alkoi kertoa et hänelle maksetaan palkkaa vaan neljästä tunnista vaikka siivoamiseen menee viis ja muuta kaikkea tällästä alkoi tulla esiin. Meiltä soitettiin toimipisteeltä mulle ja mä sit aloin selvittää tätä asiaa. Et kyl täytyy olla työntekijän olot kunnossa ja palkka tehdystä työstä mitä tekee. No se ei sitte lopulta selvinnyt ollenkaan tän firman kanssa, se siivooja oli jo sitte ite äänestänyt siellä päässä jaloillaan ja mä irtisanoin sopimuksen tän firman kanssa. Et me sit vaihdetaan kyl ennemmin toimittajaa vaikka olis kauankin tehty yhteistyötä.”

Uutta toimittajaa valittaessa haastateltava kertoi yhden vaikuttavan tekijän olevan *haaskauksen eliminointi*, jolla tarkoitetaan hänen käsityksensä mukaan esimerkiksi kestävän kehityksen ja vastuullisen liiketoiminnan harjoittamista. Haastateltava kertoi arvon toteuttamisesta seuraavanlaisen esimerkin toimittajavalintaan liittyen:

”Etsimme sopivaa toimittajaa korjaamoille tulleiden kuorma-autojen vanhojen hajonneiden renkaiden kierrätykseen. No kyllähän niitä löytyi monta vaihtoehtoa, mutta kyllä mä valitsin niistä sen hiukan kalliimman toimittajan, joka hoiti sen

renkaiden kierrätyksen Suomen kautta. Oli ne toiset halvempia mutta ne lähetti renkaat tonne noin jonneki Tallinnaan tai muualle mistä mä en taas yhtään tiedä et mihin ne oikeesti päätyy, mutta täällä mä voin edes vähän luottaa siihen että kierrätetään oikein.”

5.3. Arvojen vaikutus toimittajasopimukseen

Hankinnan tehdessä toimittajasopimuksia, käytetään haastateltavan mukaan yleisimmin yrityksen itse laatimaa sopimus pohjaa. Siihen on merkitty kaikki sellaiset kohdat, joita halutaan yhteistyössä noudatettavan. Näin varmistutaan siitä, että mikään oleellinen kohta sopimuksesta ei puutu. Toisinaan sopimukseen lisätään myös toimittajan vaatimia sopimuspykälä. Kohdeyrityksen arvot eivät tule haastateltavan mukaan sopimuksen perusosassa esiin, sen sijaan ne korostuvat sopimuksen liitteessä.

Kohdeyritys on vuodesta 2018 alkaen lisännyt eettisen ohjeistuksen, eli niin kutsutun ”Code of conduct” -liitteen jokaiseen toimittajasopimukseen, jonka tekee. Haastateltavan mukaan tämä on merkittävin kohta, jossa yrityksen arvot tulevat kirjallisen sopimuksen teossa esille. Toimittajia pyydetään lukemaan eettiset ohjeet ja allekirjoittamaan ne. Tämän tarkoituksena on sitouttaa toimittaja aidosti kohdeyrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Kun liite on allekirjoitettu, kohdeyritys olettaa toimittajan, sekä toimittajan käyttämien alihankkijoiden, toimivan sen mukaisesti. Mikäli huomataan, että näin ei tehdäkään, katsotaan se haastateltavan mukaan sopimusrikkeeksi. Sopimusrikkeestä on omat seurauksensa, vakavimmassa tapauksessa sopimuksen purku.

Eettiset ohjeet -liitteessä kohdeyritys korostaa haluavansa varmistaa, että liiketoiminta, jossa he ovat mukana, on vastuullista. Liitteessä kerrotaan kohdeyrityksen haluavan toimittavan korkeimpien sosiaalisten, eettisten ja ympäristöystävällisten standardien mukaisesti. Eettinen ohjeistus perustuu Yhdistyneiden Kansakuntien globaaliin ohjeistukseen, kansainvälinen työvoima -

organisaation vaatimukseen, kohdeyrityksen globaalien emoyhtiön vaatimukseen, sekä kansainvälisiin standardeihin ja arvoihin.

Eettisen ohjeen ensimmäinen kohta on työntekijän oikeudet ja ihmisoikeudet. Sen alla puututaan syrjintään, häirintään, pakkotyövoimaan, lapsityövoimaan, nuorten työntekijöiden käyttämiseen, palkkoihin ja etuuksiin, työtunteihin sekä yhdistymisvapauteen ja työehtosopimusneuvotteluihin. Toisena kohtana liitteessä käsitellään terveyttä ja turvallisuutta. Siinä huomioidaan terveys- ja turvallisuusriskien ehkäisy, hätätilavalmius, onnettomuudet, työtilat ja työergonomia. Ohjeistuksen kolmas pääkohta on ympäristö. Ympäristö -osuudessa on keskitytty resurssitehokkuuteen, päästöihin ja jätteiden käsittelyyn, kemikaalien käyttöön, sekä materiaalikoostumusten raportointiin. Neljäntenä käsitellään etiikkaa. Tässä osiossa käsitellään henkilökohtaisten tietojen ylläpitoa ja säilyttämistä, lahjontaa ja korruptiota, kilpailua ja kilpailunrajoituksia, eturistiriitoja, lahjoja, vieraanvaraisuutta ja kutsuja, rahanpesua sekä mineraalien vastuullista hankintaa. Viimeisenä kohtana käsitellään johtoa, jonka mukaan yritysten olisi laadittava oma eettinen ohjeistus. Lisäksi kohdassa käsitellään vastuullisuutta, kouluttautumista sekä toimittajien ja toimitusketjun hallintaa.

Sopimuksenteon jälkeen sopimuksen toteutumista seurataan haastateltavan mukaan pääosin oman tuntuman perusteella. Isoimpien toimittajien kanssa pidetään vuosittain palaveri, jossa seurataan sopimuksen ja yhteistyön toteutumista. Haastateltavan mukaan tällaiset seurantapalaverit ovat tavallisten hankinnan tunnuslukujen läpikäymisen lisäksi tilanteita, joissa myös arvojen mukaiset epäkohdat nousevat esiin ja niihin on mahdollisuus puuttua. Ennen toimittajan tapaamista haastateltava kysyy kohdeyrityksen aihealueesta vastaavalta henkilöltä esimerkiksi yhteistyön sujuvuudesta. Tässä kohtaa hän kysyy usein myös muita arvojen toteutumiseen liittyviä kysymyksiä, jolloin saadaan tietoa arvon toteutumisesta käytännössä.

5.4. Arvojen vaikutus toimittajavalintakriteereihin

Kohdeyrityksessä ei ole määritelty prosessia toimittajavalintaan, eikä tarkkoja jokaisen toimittajan kohdalla täyttyviä kriteereitä ole asetettu. Hankinnasta vastaa kuitenkin yksi henkilö, jolloin jokainen hankinta tehdään käytännössä samalla tavalla ja samoja periaatteita noudattaen. Taulukkoon yksi (taulukko 1) on listattu haastattelussa esiin tulleet kriteerit, joiden mukaan toimittajavalinta useimmiten tapahtuu ja joita hankintapäällikkö noudattaa omatoimisesti. Haastateltavan kertomat tarkoitukset kriteereille on koottuna taulukon oikeaan reunaan. Valintakriteereiden tarkoituksen perusteella kriteerit on ryhmitelty kohdeyrityksen arvojen mukaan.

Taulukko 1 Kohdeyrityksen arvojen vaikutus toimittajavalintakriteereihin

ARVO	KRITEERI	TARKOITUS
<i>Asiakas ensin</i>	Kuuluu työnantajarekisteriin	Luotettavuus
	Taloustiedot kunnossa	Pitkän tähtäimen kumppani
	Laadukkaat tuotteet	Toimintavarmuus
<i>Yksilön kunnioittaminen</i>	Kuuluu työnantajarekisteriin	Toimii lain mukaan -> työntekijän oikeudet
	Toimittajan tapaaminen ennen sopimuksen tekoa	Mahdollisuus arvioida ja kysyä
	Hyvä maine	Todennäköisesti työntekijöitä kohdellaan hyvin
<i>Haaskauksen eliminointi</i>	Suomalainen, jos mahdollista	Jätehuolto ja vastuullisuuskysymykset hoidettu Suomen säädösten mukaisesti
	Toimii vastuullisesti	Esim. kohdeyrityksen jätteet kierrätetään eteenpäin asianmukaisesti
	Allekirjoittaa eettisen ohjeistuksen	Toimii kohdeyrityksen asettamien vastuullisuuskäytänteiden mukaisesti

Asiakas ensin arvoa toteutetaan toimittajavalintakriteereissä tarkistamalla, että toimittaja kuuluu työnantajarekisteriin, mikä kertoo yrityksen luotettavuudesta. Taloustietojen tarkistamisella pyritään varmistamaan toimittajan vakavaraisuus, jolloin on mahdollisuus luoda pitkän tähtäimen yhteistyökumppani, mikä haastateltavan mukaan lisää esimerkiksi toimitusvarmuutta asiakkaalle. Laadukkaat

tuotteet ovat tärkeä osa toimintavarmuuden takaamisessa ja asiakas pystyy luottamaan siihen, että ajoneuvo toimii.

Yksilön kunnioittamiseen liittyy myös työnantajarekisteriin kuuluminen. Rekisteriin kuuluessaan toimittaja sitoutuu toimimaan Suomen lakien mukaan, mikä haastateltavan mukaan edesauttaa työntekijän oikeuksien toteutumista. Haastateltava pyrkii toimittajaa valitessaan myös tapaamaan uuden toimittajan, jolloin tarjoutuu mahdollisuus kysyä, keskustella ja huomata miten toimittaja huomioi yksilön kunnioittamisen ja millaisia arvoja heillä on. Haastateltava luottaa myös toimittajan maineeseen. Hänen mukaansa useimmiten yrityksillä, joilla on hyvä maine, on työntekijöidenkin olot kunnossa.

Haaskauksen eliminoinnin yhteydessä tärkeässä asemassa on toimiminen suomalaisten toimittajien kanssa. Kotimaiset toimittajat toimivat haastateltavan mukaan hyvin säädösten mukaisesti, jolloin esimerkiksi jätteet lajitellaan ja kierrätetään asiaankuuluvasti. Toimittajaa valitessa haastateltava tarkistaa myös yrityksen nettisivuilta ja kysymällä suoraan toimittajalta, miten he huomioivat vastuullisuuskysymykset ja onko heillä olemassa oikeat sertifikaatit. Haastateltavan mukaan merkittävin ja toimittajaa sitovin valintakriteeri on eettiseen ohjeistukseen sitoutuminen. Mikäli toimittaja ei halua liitettä allekirjoittaa, on se haastateltavan mukaan este sopimuksen teolle. Haastateltava kertoo, että eettisiin ohjeisiin sitoutumalla toimittajan voidaan olettaa toimivan sopimuksen ajan kohdeyrityksen arvojen mukaisesti.

Haastateltava kertoo, että kohdeyrityksen resurssit hankintatoimessa ovat hyvin pienet, jolloin hänen on keskityttävä suurimpiin hankintoihin. Kaikki ostot eivät kulje hankintapäällikön kautta, vaan niitä voivat tehdä myös muut. Tämän haastateltava näkee isona heikentävänä tekijänä arvojen toteutumiselle. Yleensä tällaisissa tilanteissa sopimukset jäävät tekemättä ja hankintakriteerit sivuutetaan. Näin ollen myös vaatimukset arvojen mukaisesta toiminnasta puuttuvat. Kohdeyrityksessä pyritään parantamaan tilannetta ottamalla tulevan vuoden aikana käyttöön hankintajärjestelmä, jonka kautta pyritään tekemään valtaosa tilauksista

tulevaisuudessa. Tällöin hankinnoille asetetut kriteerit otetaan tulevaisuudessa paremmin huomioon ja voidaan toimia arvojen mukaan.

Haastateltava kertoi tilanteesta, jossa *asiakas ensin* arvo korostui, kun toimittajavalintakriteerit jäivät toteutumatta. Kuorma-autoon oli hankittu tärkeä osa suullisesti sopimalla ja kyseinen osa osoittautui myöhemmin rikkiäiseksi. Toimittaja korjasi osan, mutta käytettäessä ilmeni, että korjaus oli tehty väärin. Tässä kohtaa toimittaja sanoi, että he eivät ole tästä vastuussa eivätkä tee asialle mitään. Hankintapäällikkö yritti neuvotella toimittajan kanssa tilanteen hoitamisesta, mutta niin itse hankinnasta kuin korjauksestaakaan ei ollut mitään sopimuksia kirjallisina. Toimittajan kanssa oli mahdotonta neuvotella pidemmälle, koska kirjallinen materiaali, johon vedota, puuttui. Tutkimuksen kohdeyritys päätti vaihtaa rikkiäisen osan asiakkaan autoon omalla kustannuksellaan, jotta asiakas pystyy jatkamaan mahdollisimman nopeasti autonsa käyttämistä.

Toinen esimerkkitapaus arvojohtamisesta ja sen vaikutuksista toimittajavalintakriteereihin tapahtui työtilauksesta, joka oli myös tehty ilman kirjallista sopimusta. Toimittajalta tilattu työ oli tehty, mutta laskun tullessa huomattiin, ettei toimittaja kuulunut työnantajarekisteriin. Valintakriteeri jäi noudattamatta, kun ostaja ei tarkistanut rekisteriin kuulumista ennen tilausta. Kohdeyrityksen johtoryhmä päätti maksaa laskun vasta, kun toimittaja on liittynyt rekisteriin ja maksanut siihen kuuluvat velkansa. Haastateltavan mukaan yritystietojärjestelmästä rekisteriin kuulumisen tarkistaminen olisi vaikuttanut kyseiseen hankintaan niin, että se olisi tilattu toiselta toimittajalta, eikä alkuperäisen toimittajan kanssa olisi tehty minkäänlaisia liiketoimia.

6. YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia yrityksen arvojen ja arvojohtamisen vaikutuksia hankintatoimen käytänteisiin, erityisesti toimittajavalintaan. Johtopäätöksiin päädyttiin tutkielmassa aiemmin esitettyjen teoriakatsauksen, tehtyjen haastatteluiden sekä kirjallisen aineiston perusteella. Tutkimuksen päätteeksi pohditaan tutkimuksen rajoitteita ja käytännön soveltuvuutta. Viimeisessä kappaleessa esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita tutkimuksen aiheeseen liittyen.

6.1. Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa perehdyttiin kohdeyrityksen arvojen ja arvojohtamisen vaikutuksiin hankintatoimessa. Yritysesimerkin kautta tutkittiin yhden suomalaisen osakeyhtiön tapoja toteuttaa arvoja todellisessa liike-elämässä. Jotta saatiin selvitettyä, miten arvot vaikuttavat käytänteisiin, selvitettiin ensin arvojen merkityksiä haastateltavalle. Sen jälkeen käytiin läpi, mitkä kohdeyrityksen arvot ovat ja miten ne on kohdeyrityksessä huomioitu. Perustietojen avaamisen jälkeen perehdyttiin esimerkkien avulla toimittajavalintaan ja siihen, miten arvopohjainen johtaminen niissä näkyy. Sen jälkeen tutkittiin kohdeyrityksen toimittajasopimuksia sekä tarkemmin sopimusehtoja ja ”Code of conduct” -liitettä. Edelleen tutkittiin, millaisia toimittajavalintakriteereitä kohdeyrityksessä on käytössä ja miten arvot niissä näkyvät. Tätä kokonaisuutta analysoimalla saatiin vastaukset päätutkimuskysymykseen ja kahteen alatutkimuskysymykseen. Vastaukset esitetään alla alatutkimuskysymyksistä alkaen.

Alatutkimuskysymys 1:

”Minkälaisia vaikutuksia yrityksen arvoilla ja arvojohtamisella on toimittajasopimuksien sisältöön?”

Yrityksen arvot näkyivät toimittajasopimuksissa. Arvot oli otettu osaksi sopimusprosessia, eli arvojohtamista toteutettiin lisäämällä sopimukseen arvoja

koskevia sopimuspykälää sekä arvojen noudattamista edellyttävä eettisen ohjeistuksen liite. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 308) esittivät samoja tapoja yrityksen arvojen konkreettisen toteutumisen varmistamiseen. Haastateltavan mukaan perussopimus pohjassa ei ole varsinaisesti arvoihin liittyviä kohtia, mutta mikäli hankinnan luonne sitä vaati, oli kohdeyritys valmis lisäämään myös perussopimus pohjaan Ilorannan ja Pajunen-Muhosenkin (2008, 308) ehdottamia erillisiä kohtia, jotta arvoja voidaan toteuttaa. Perussopimus pohjan sopimuskohdat olivat myös omiaan lisäämään luotettavuutta ja toimintavarmuutta, jotta esimerkiksi *asiakas ensin* -arvo voi toteutua. Perussopimus pohjan kohdat hinnoista, tuotteiden ominaisuuksista ja esimerkiksi maksuajoista voidaan nähdä luonteeltaan arvojen toteutumista tukevin.

Kohdeyrityksen sopimukseen liittäminen ”Code of conduct” -liite oli hyvin laaja ja siinä ikään kuin varmistettiin arvojen mukaan käyttäytyminen. Erityisesti liite tukee *haaskauksen eliminointi ja yksilön kunnioittaminen* arvojen toteutumista. Yrityksen käyttämä ”Code of conduct” -liite oli samankaltainen, kuin Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008,308) kuvailema liite on. Hankintaorganisaation resurssien pienuuden vuoksi sopimuksen toteutumisen seuraaminen jää kuitenkin vähäiseksi ja kohdeyritys toimii pitkälti sen varassa, että luottaa toimittajan kunnioittavan sopimusta. Tämä onkin keskeinen kehityskohde hankintayksikössä.

Alatutkimuskysymys 2:

Miten arvojohtaminen näkyy toimittajavalintakriteereissä?

Kohdeyritys ei ollut luonut varsinaista prosessikuvausta toimittajavalintaan, jollaista Monczka et al. (2005, 207) tutkimuksessaan esittivät. Hankintaa hoitaa kuitenkin yksi henkilö, jolloin kaikki hänen tekemänsä sopimukset tehtiin pääasiassa samoja tapoja noudattaen. Talon tapa toimia sisälsi kuitenkin useita sellaisia kriteerejä, joissa yrityksen arvopohja näkyy. Tarkistamalla perusasioita toimittajasta, kuten työnantajarekisteriin kuulumisen ja taloustiedot, pääteltiin toimittajasta paljon. Yrityksen käyttämät valintakriteerit sisälsivät kaikki Monczkan et al. (2005, 215-221)

esittämät pääkriteerit. Kohdeyrityksen hankinnan henkilöstöresurssien rajallisuus asettaa kuitenkin haasteita pääkriteereiden huolelliseen arviointiin.

Haaskauksen eliminointi arvoon liittyen valintakriteereissä oli suoraan arviointikohta toimittajan vastuullisesta toiminnasta. Edelleen arvo oli nähtävissä eettisen ohjeistuksen allekirjoituksessa, joka oli ehdoton kriteeri toimittajaksi pääsyssä. Eettiseen ohjeistukseen voidaan yhdistää myös *yksilön kunnioittamisen* varmistaminen.

Kaiken kaikkiaan toimittajavalinnalla huomattiin olevan eniten vaikutusta siihen, miten yrityksen arvoja toteutetaan käytännössä. Tämä on linjassa Monczkan et al. (2005, 209) esittämän kokonaisarvon maksimoimisen ja riskitekijöiden minimoimisen periaatteen kanssa. Toimittajavalintaa tehdessä on olennaista arvioida toimittajaa huolellisesti ja laajasti, sillä toimittajien välillä voi olla isoja eroja toimintatapojen suhteen, jotka edelleen vaikuttavat ostajayrityksen arvojen toteutumiseen. Kohdeyrityksessä oli tullut esiin myös tilanteita, joissa talon tapana olevia toimittajavalinnan kriteereitä ei ollut noudatettu ja tällaisissa tilanteissa toimittiin vastoin yrityksen määrittelemää arvopohjaa.

Päätutkimuskysymys:

”Millaisia vaikutuksia arvopohjaisella johtamisella on toimittajavalintaan?”

Yleisesti ottaen arvopohjainen johtaminen vaikuttaa hankinnan työskentelyyn ja toimittajavalintaan monin tavoin. Kohdeyrityksen määrittelemät arvot sisälsivät osia alueita kaikilta Aaltosen ja Junkkarin (2003, 81-97) esittämän arvoavaruuden kentiltä, jolloin valittu arvojen yhdistelmä on hyvä. Tarkasti määritellyt ja organisaatiolle hyvin selvitetty arvot asettavat selkeät raamit, joiden sisällä toimitaan. Kun työntekijät ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet arvot ja kokevat ne omakseen, he toimivat niiden mukaan myös sellaisessa tilanteessa, jossa selkeää käytännettä ei muuten ole määrätty. Tällöin arvot näkyvät kaikessa toiminnassa ja ne otetaan automaattisesti osaksi myös toimittajavalintaprosessia. Nämä kohdeyrityksessä

havaitut määritettyjen arvojen myönteiset vaikutukset tulivat esiin myös Guison et al. (2015) esityksessä.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että organisaatio on valmis puolustamaan omaksi kokemiaan arvoja, mikäli huomaa niiden vaarantuvan. Tämä kertoo siitä, että arvoiksi on valittu sellaisia asioita, joita aidosti pidetään organisaatiossa tärkeinä ja tämä puolestaan oli Juholinin (2004290-291) määritelmä arvolle. Toimittajavalinnassa arvojen puolustaminen näkyi kohdeyrityksessä esimerkiksi hinnan puolesta kalliimman toimittajan valintana, jotta voitiin toimia vastuullisemmin ja *haaskausta eliminoimalla*.

Arvopohjainen johtaminen voi vaikuttaa toimittajavalintaan totuttujen toimintatapojen lisäksi niin, että valintaan laaditaan suoraan arviointikriteeri arvon mukaan toimimisesta, kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonenkin (2008, 207) ehdotti. Eettinen ohje -liite, eli niin kutsuttu Code of conduct, oli kohdeyrityksessä tällainen. Arvopohjainen johtaminen näkyy yleisesti hankintatoimessa erilaisina toimittajasopimuksien sisältöön, toimittajavalintakriteereihin sekä muuten toimittajavalintaan vaikuttavina käytänteinä. Merkittävimmin arvot ja niiden mukaan toimiminen näkyy toimittajasopimuksen erillisissä arvoja koskevissa sopimuskohdissa, sekä yleisinä periaatteina, joiden mukaan kaikkea hankintaa tehdään ja ohjataan.

6.2. Tutkimuksen rajoitteet ja käytännön soveltuvuus

Toteutuneesta tutkimuksesta on hyötyä pohdittaessa millaisia käytännön vaikutuksia arvojohtamisella ja arvoilla on hankintatoimen käytänteissä. Tutkimuksen avulla voidaan myös hahmottaa paremmin hankintaorganisaation merkitystä arvojen toteuttamisessa. Kohdeyritys voi hyödyntää tutkimusta arvioidessaan hankintatoimensa tilaa haastattelun tekohetkellä. Tutkielmasta saa hyvän käsityksen, mitä hankintayksikön olisi vielä tehtävä kohdeyrityksessä, jotta arvoja toteutettaisiin vielä paremmin. Toisaalta tutkimuksesta voi nähdä mikä yrityksessä toimii jo tutkimuksen tekohetkellä hyvin. Tutkimuksesta voi myös saada perusteluita

kohdeyrityksen hankintaorganisaation kehittämiseksi. Osaltaan tutkimus täyttää myös teoriassa olevaa aukkoa tavoista, joilla arvot vaikuttavat hankintatoimen käytänteisiin. Tehdyn tutkielman soveltuvuutta rajoittavat johdannossa esitellyt asiat. Tutkimuksen aika- ja resurssirajoitteet, tutkimuksen kertaluontoisuus, yksittäinen kohdeyritys sekä aiheen subjektiivisuus rajoittavat yleistettävyyttä.

6.3. *Jatkotutkimusaiheet*

Resurssirajoitteista johtuen tutkielma rajattiin melko tiukasti. Jatkoa ajatellen olisi mielenkiintoista tutkia organisaatioiden arvojen vaikutusta laajemmin hankintatoimessa toimittajavalinnan, toimittajasopimusten sekä toimittajavalintakriteereiden lisäksi. Tutkimusta voisi myös laajentaa useampaan kohdeyritykseen, jolloin voitaisiin verrata myös eri organisaatioita keskenään. Tutkimuksessa keskityttiin kohdeyrityksen arvojen ja niiden vaikutusten tutkimiseen. Tulevaisuudessa tutkimusta voisi laajentaa myös useampien arvojen merkitysten tutkimiseen ja tutkia niiden soveltamista myös organisaatioiden muilla osa-alueilla.

LÄHDELUETTELO

AALTONEN, T., HEISKANEN, E. & INNANEN, P. (2003) *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Helsinki, WSOY.

AALTONEN, T. & JUNKKARI, L. (1999) *Yrityksen arvot ja etiikka*. Porvoo, WSOY.

BARRETT, R. (2006) *Building a values-driven organization : a whole system approach to cultural transformation*. Amsterdam, Elsevier.

CARTER, C.R. & LIANE EASTON, P. (2011) Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41, 1, 46-62.

DOLAN, S.L., GARCÍA, S. & RICHLEY, B. (2006) *Managing by values : a corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st century*. Houndmills, Palgrave Macmillan.

FELEA, M. & ALBASTROIU, I. (2012) Supply Chain Strategies. *Valahian Journal of Economic Studies*, 3, 3, 45.

FLYVBJERG, B. (2011) Case Study. In: N.K. DENZIN and Y.S. LINCOLN eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 301-316.

GRAEBNER, M.E., MARTIN, J.A. & ROUNDY, P.T. (2012) Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10, 3, 276-284.

GUIZO, L., SAPIENZA, P. & ZINGALES, L. (2015) The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117, 1, 60-76.

IJORANTA, K. & PAJUNEN-MUHONEN, H. (2008) Hankintojen johtaminen : ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki, Tietosanoma.

JUHOLIN, E. (2004) Communicare! : viestintä strategiasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki, Inforviestintä.

KAUPPINEN, T.J. (2001) Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

LEDFORD, G.E., WENDENHOF, J.R. and STRAHLEY, J.T. (1995) Realizing a corporate philosophy. *Organizational Dynamics*, 23, 3, 5-19.

LEE, S.J., VENKATARAMAN, S., HEIM, G.R., ROTH, A.V. & CHILINGERIAN, J. (2020) Impact of the value-based purchasing program on hospital operations outcomes: An econometric analysis. *Journal of Operations Management*, 66, 1-2, 151-175.

MATTILA, M. (2007) Value processing in organizations : individual perceptions in three case companies. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

MCPHERSON, S. (2019) *Corporate Responsibility: What To Expect In 2019*. Tammikuu 14.

METSÄMUURONEN, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Helsinki: International Methelp.

MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M. (1994) *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*. 2. painos. Thousand Oaks, Sage.

MONCZKA, R., TRENT, R. & HANDFIELD, R. (2005) *Purchasing and supply chain management*. 3. painos. Mason (OH), South-Western.

NORTON, E.C., LI, J., DAS, A., RYAN, A.M. & CHEN, L.M. (2021) Medicare's Hospital Value-Based Purchasing Program Values Quality over QALYs. *Medical Decision Making*, 272989-272989X211017105.

PETERS, T.J., WATERMAN, R.H. & IIVONEN, K. (2007) *Menestyjän muotokuva*. Helsinki, Talentum.

PUOHINIEMI, M. (2003) *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Espoo, Limor.

RODRÍGUEZ-ESCOBAR, J.A. & GONZÁLEZ-BENITO, J. (2017) The effect of strategic alignment on purchasing management. *Management Research Review*, 40, 11, 1175-1200.

SCHWARTZ, S.H. & BILSKY, W. (1987) Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 3, 550-562.

TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi.

VAN HOEK, R., SANKARARAMAN, V., UDESEN, T., GEURTS, T. & PALUMBO-MIELE, D. (2020) Where we are heading and the research that can help us get there – Executive perspectives on the anniversary of the *Journal of Purchasing and Supply Management*. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26, 3.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Taustaa:

- Mikä on asemasi organisaatiossanne?
- Mitä hankintoja käytännössä teet?
- Minkälaisia toimittajia vastuullasi olevalla hankinta osa-alueella on?
- Kuinka tuttuja organisaationne arvot ovat sinulle?
- Mitä ne merkitsevät sinulle?

Arvojohtamisen vaikutukset hankinnan käytänteisiin:

- Mitkä ovat organisaationne arvot?
- Näkyvätkö organisaation arvot jokapäiväisessä työskentelyssäsi? Jos näkyvät niin miten?
- Näkyvätkö organisaation arvot erityisesti hankintaorganisaatiossanne? Jos näkyvät niin miten?
- Vaikuttavatko arvot hankinnan käytänteisiin? Jos vaikuttavat niin miten?
- Onko hankintaorganisaatiollenne kehittynyt omia arvoja? Jos on, niin onko ne kirjattu ylös ja laitettu esille vai ovatko ne ns. yleisiä tapoja, joiden mukaan toimitaan?
- Onko organisaation arvoilla vaikutuksia toimittajavalintaan? Jos on niin millaisia?
- Vaikuttavatko arvot hankintasopimuksiin ja niiden sisältöön? Jos vaikuttavat niin miten?
- Seurataanko arvojen toteutumista sopimuksen teon jälkeen? Jos seurataan niin miten?
- Näkyvätkö organisaation arvot toimittajavalintakriteereissä?
- Onko toimittajavalinnassa jouduttu joskus jättämään joku toimittaja ulkopuolelle siksi, että on pyritty toimimaan arvojen mukaisesti?

- Havaitsetko tällä hetkellä jokapäiväisessä työskentelyssäsi tai hankintaorganisaationne toimintatavoissa sellaisia asioita, jotka ovat ristiriidassa arvojenne kanssa?
- Tuleeko sinulle mieleen asioita, joita hankintaorganisaatiossanne olisi huomioitava, jotta toimittaisiin organisaationne valitsemien arvojen mukaisesti?