



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JANI PYLKKI  
OPERATIIVISEN SUORITUSKYVYN MUODOSTUMINEN HANKIN-  
NASTA

Kandidaatintyö

Tarkastaja: professori Johanna Kirja-  
vainen

## TIIVISTELMÄ

**JANI PYLKKI:** Operatiivisen suorituskyvyn muodostuminen hankinnasta  
Tampereen teknillinen yliopisto  
Kandidaatintyö, 25 sivua  
Joulukuu 2018  
Teknis-taloudellinen TkK-tutkinto-ohjelma, Tuotantotalous  
Pääaine: Tuotantotalous  
Tarkastaja: professori Johanna Kirjavainen

**Avainsanat:** Hankinta, operatiivinen suorituskyky, toimitusketjun hallinta

Hankinta on muuttunut yksinkertaisesta hinnan ja toimittajien vertailusta monimutkaisemmaksi funktioksi. Tekemällä läheisempää yhteistyötä toimittajien kanssa voidaan saada merkittäviä suorituskykyparannuksia yrityksen toimintaan. Tässä kandidaatintyössä tutkittiin, miten hankinnasta voidaan saavuttaa operatiivista suorituskykyä. Työn laajempaan tavoitteena oli motivoida yrityksiä monipuolisempaan hankintaan.

Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena alan laadukkaisiin tieteellisiin artikkeleihin. Työn teoriaosuudessa käytettiin myös laadukkaita oppikirjoja selittämään yleisesti, mitä hankinta tarkoittaa. Artikkelien haku toteutettiin pääasiassa Tampereen teknillisen yliopiston kirjaston tieteellisen kirjallisuuden hakuun tarkoitettulla Andor hakukoneella, sekä sopivien lähteiden lähdeluetteloa hyödyntämällä. Lähdemateriaaliksi valittiin laadukkaiden tieteellisten julkaisujen artikkeleita, jotka olivat hankinnan tai toimitusketjun hallinnan alalta ja käsitelivät suorituskyvyn muodostumista.

Työn teoriaosuudessa ensiksi käsiteltiin hankintaa yleisellä tasolla. Selitettiin mitä hankinta on ja selitettiin siihen liittyvää termistöä. Toiseksi, työssä käsiteltiin suorituskyvyn muodostumista hankinnasta ja rajattiin työn aihetta. Huomattiin, että suorituskyky muodostuu hankinnan eri toiminnoista, esimerkiksi toimittajien kehittämisestä, ensin operatiiviseksi suorituskyvyksi. Operatiivinen suorituskyky välittyy sen jälkeen yrityksen taloudelliseksi suorituskyvyksi. Osa operatiivisista suorituskyvyistä välittyy taloudelliseksi suorituskyvyksi markkinasuorituskyvyn kautta. Operatiivisen suorituskyvyn huomattiin muodostuvan laadusta, toimituskyvystä, tuotannon nopeudesta, varastoinnista, joustavuudesta, notkeudesta, kustannuksista ja kestävästä kehityksestä.

Työn tulososiossa käsiteltiin, miten suorituskyky muodostuu jokaisessa operatiivisen suorituskyvyn alakategoriassa. Eri kategorioita yhdistettiin samaan kappaleeseen, johtuen niiden samankaltaisuudesta hankinnan näkökulmasta. Huomattiin, että läheinen yhteistyö toimittajan kanssa sekä JIT hankinta olivat tärkeässä asemassa monen suorituskyvyn muodostumisessa. Muiden suorituskykyjen parantuminen vaikutti positiivisesti kustannustehokkuuteen. Kestävä kehitys todettiin nykyään kuuluvan osaksi operatiivisia suorituskykyjä, poiketen vanhemmasta kirjallisuudesta. Päätelmissä todettiin läheisemmän toimittajayhteistyön tuovan enemmän suorituskykyä yritykselle kuin hinnan ja toimittajien kilpailuttaminen.

## ABSTRACT

**JANI PYLKKI:** Contributions of procurement on operational performance

Tampere University of Technology

Bachelor's Thesis, 25 pages

December 2018

Bachelor's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Major: Industrial Engineering and Management

Examiner: Professor Johanna Kirjavainen

Keywords: procurement, operational performance, supply chain management

Procurement has changed from simple comparing of prices and suppliers to a more complex function. With closer co-operation with suppliers, companies can achieve improvements to performance of the company. This bachelor's thesis discusses, how operative performance is achieved through procurement. Wider purpose of this thesis was to encourage companies to a more diverse procurement.

This thesis was carried out as a literature review from high quality scientific articles. In theory section of this study, high quality textbooks were also used to explain meaning of procurement. Search of the articles was done with Andor, search engine for scientific literature provided by library of Technical university of Tampere and using bibliographies of suitable articles. High quality scientific articles were selected that were in the field of procurement or supply chain management and discussed operational performance.

Firstly, procurement is discussed in general in theory section of this thesis. There is explained definition of procurement and explained the terminology. Secondly, it was discussed how performance originates from procurement and the subject of this thesis is defined. It is noticed that performance that mediates from different purchasing practices, such as development of suppliers, is operational performance. After that, operational performance is mediated to financial performance. Part of financial performances is mediated through market performance. It was noticed that operational performance consists of quality, delivery, rate of production, inventory, flexibility, agility, costs and sustainable development.

In results, mediation of performance in subcategories of operational performance is discussed. Different subcategories are combined in the same sections based on their resemblance in procurements point of view. It is noticed that closer co-operation with suppliers and JIT procurement were important factors in the mediation of many operational performances. It was also noticed that other operational performances had positive effect on cost efficiency. Sustainable development was identified as part of operational performances opposed to the older literature. In conclusions closer co-operation with suppliers was noticed to bring more performance to a company than price and supplier comparing.

## ALKUSANAT

Työn aihe valikoitui omien mielenkiinnon kohteiden mukaan. Tuotantotalouden opinnoissani mielenkiintoni heräsi hankintaa kohtaan, johtuen sen isosta merkityksestä nykypäivän yritysten liiketoimintaan. Halusin kandidaatintyön kirjoitusprosessilla oppia aiheesta enemmän, mikä onnistuikin lukuisten aihetta käsittelevien artikkelien ja professoreiden kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Kirjoitusprosessin aikana varsinkin omaan työhön sopivien lähteiden löytäminen tuotti ajoittain isojakin vaikeuksia. Lähteiden löydyttyä kirjoitusprosessi itsessään sujui melko mutkattomasti.

Haluaisin kiittää työn ohjannutta Johanna Kirjavaista lukuisista vinkeistä, joilla sain edistettyä työtä ja pääsin yli ongelmista, joita kohtasin kirjoitusprosessin aikana. Haluaisin kiittää myös aihealueen vastuuprofessoreita Aki Jääskeläistä ja Jussi Heikkilää avusta aiheen rajaamisessa, lähdemateriaalivinkeistä ja avusta sisällön kanssa. Haluaisin kiittää myös seminaareihin osallistuneita kanssaopiskelijoita hyvistä huomioista ja parannusehdotuksista. Lopuksi haluaisin kiittää perhettä ja ystäviä kannustuksesta prosessin aikana.

Tampereella, 2.12.2018

Jani Pylkki

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
2.	YRITYKSEN HANKINTAFUNKTIO .....	3
2.1	Hankinta ja hankinnan rooli yritykselle .....	3
2.2	Hankinnan tuottamat suorituskyvyt yritykselle.....	5
3.	HANKINNAN TUOTTAMA OPERATIIVINEN SUORITUSKYKY YRITYKSELLE.....	8
3.1	Laatu ja toimituskyky.....	8
3.2	Tuotannon nopeus ja varastointi .....	11
3.3	Joustavuus ja notkeus .....	12
3.4	Kustannukset .....	14
3.5	Kestävä kehitys .....	16
4.	PÄÄTELMÄT .....	19
	LÄHTEET.....	23

# 1. JOHDANTO

Hankinnan rooli on muuttunut vuosien saatossa yksinkertaisesta asioiden ostamisesta ja hinnan vertailusta monimutkaisemmaksi johtamisfunktioiksi. Hyvä hankinta tuottaa useimmiten muutakin suorituskykyä kuin kustannussäästön, joka saadaan hyvän ostosopimuksen myötä. Hankinnan rooli ja merkitys on muuttunut myös lisääntyneen globalisaation myötä. Hankintafunktioiden johtajien tulisi ymmärtää, että hankinta on muuttunut perinteisestä ideasta, jossa pyritään hankittavan tuotteen hinta kilpailuttamaan mahdollisimman matalaksi, huomattavasti monimutkaisemmaksi ja strategisesti tärkeäksi funktioksi. Hankinnan tulisikin ottaa suurempaa roolia yrityksen strategisessa päätöksenteossa. (Butter & Linse 2008) Onkin tärkeää tarkastella tarkemmin millaisia suorituskykyjä hankinta voi tuottaa. Tämän työn tavoitteena onkin tuoda esille mitä suorituskykyä hankinta voi yritykselle tuottaa ja millä tavalla. Tuomalla kootusti esiin hankinnan operatiiviset suorituskyvyt, se saattaa motivoida yrityksiä muuttamaan ajattelutapaansa hankinnan roolista yrityksen toiminnassa. Työn tutkimuskysymys on, miten hankinta tuottaa operatiivista suorituskykyä ostajayritykselle.

Yritysten johtajien tulisi pohtia uudelleen heidän hankintaosaston visiota ja missiota. Heidän tulisi enemmän panostaa pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin, lyhyen ajan säästöjen sijaan. (Philippart 2016) Huomataan siis, että kaikissa yrityksissä ei vielääkään ymmärretä hankinnan mahdollisuuksia. Hankinnan suorituskykyjä kokoavalle tutkimukselle on siis tarve.

Hankinnalla on myös merkittävä strateginen rooli yrityksen näkökulmasta. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015) mukaan hankinnan osuus yrityksen kokonaiskustannuksista on 50-80 prosenttia, riippuen yrityksestä. Yrityksen tuloslaskelmaan merkityt ostot ovat kuitenkin usein huomattavasti vähemmän. Hankintaan voidaan kuitenkin lukea muutakin kuin pelkästään tuotteet, joita yritys on ostanut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, s.21-22) Vaikka hankinnan tuottamat suorituskyvyt yritykselle ovat muutakin kuin kustannussäästöt, on hankinnalla suuri rooli yrityksen kustannuksissa ja kannattavuudessa. Hankinta tutkimuksen aiheena on siis merkittävä yritysten kustannusten ja kannattavuuden näkökulmasta.

Hankinnan tuottama suorituskyky voidaan jakaa kolmeen osaan, operatiiviseen suorituskykyyn, markkinasuorituskykyyn ja taloudelliseen suorituskykyyn. Hankinnan erilaisten toimintojen, kuten toimittajien kehittämisen kautta, voidaan saavuttaa näitä suorituskykyjä. (Zimmermann & Foerstl 2014) Työssä keskitytään ensisijaisesti hankinnan tuottamiin operatiivisiin suorituskykyihin, koska muut suorituskyvyt Foerstl et al. (2016) mu-

kaan välittyvät operatiivisen suorituskyvyn kautta. Hankinnan operatiivisia suorituskykyjä ovat Terpend et al. (2008) mukaan laatu, toimituskyky, tuotannon nopeus, varastointi, joustavuus, notkeus ja kustannukset. Näiden lisäksi kestävä kehitys voidaan Krause et al. (2009) mukaan lukea myös osaksi operatiivisia suorituskykyjä. Suorituskykyjen tarkastelu rajataan siis operatiivisiin suorituskykyihin, koska se on ensimmäinen suorituskyky, jota hankinnalla voidaan saavuttaa, ja siten merkittävä tutkimuksen aihe.

Tämän kandidaatintyön tutkimusmetodi on kirjallisuuskatsaus alan tieteelliseen kirjallisuuteen. Lähdekirjallisuutta ja omia päätelmiä yhdistelemällä pyritään luomaan hyvä kuva hankinnan tuottamasta operatiivisesta suorituskyvystä. Tutkimuksessa ei ole siis käytössä minkäänlaista empiiristä materiaalia. Tieteellisiä artikkeleita pyritään hakemaan erilaisilla tieteellisten artikkelien hakuun tarkoitetuilla hakukoneilla. Pääasiallinen hakukone on Tampereen teknillisen yliopiston (TTY) kirjaston tarjoama Andor. Andor valikoitui pääasialliseksi hakukoneeksi, koska kaikki sieltä löytyvät lähteet ovat saatavilla TTY:n oikeuksilla. Lisäksi tieteellisten artikkelien hakuun käytetään Scopus tai Web of Science hakukoneita. Näitä hakukoneita käytetään, mikäli halutaan etsiä lähteitä erityisesti viittausmäärien mukaan. Kolmas tieteellisten artikkelien etsimiskanava on muiden tieteellisten artikkelien lähdeluettelot. Tätä pyritään käyttämään varsinkin, jos etsintäprosessin aikana löytyy työn aiheeseen erityisen sopiva lähde.

Tämä työ etenee siten, että toisessa kappaleessa kerrotaan yleisesti hankintafunktiosta ja hankinnan tuottamista suorituskyvyistä. Tämä luo pohjan kappaleessa 3 olevalle tulososiolle, jossa käydään suorituskykyjä, kuten esimerkiksi laatu ja joustavuus, yksityiskohtaisemmin läpi. Viimeisessä päätelmä kappaleessa tarkastellaan työn onnistumista ja vastaamista tutkimuskysymykseen ja -tavoitteeseen. Päätelmissä vedetään myös tulososion asioita yhteen ja tehdään kirjoittajan johtopäätöksiä tulososion löydöksistä. Lopuksi ehdotetaan jatkotutkimuksen aiheita.

## 2. YRITYKSEN HANKINTAFUNKTIO

Tämän kandidaatintyön aihe on tarkastella millä tavoin hankinta voi tuottaa ostajayritykselle operatiivista suorituskykyä. Työssä pyritään tuomaan esiin näkökulma, jossa oikein toteutetun hankinnan tuottama suorituskyky on muutakin kuin ostajayrityksen alentuneet hankintakustannukset. Tutkimuskysymys on, miten hankinta tuottaa operatiivista suorituskykyä ostajayritykselle. Tässä kappaleessa kerrotaan ensiksi yrityksen hankintafunktiosta yleisesti, ja toiseksi keskitytään hankinnan tuottamaan suorituskykyyn ja työn rajaukseen.

### 2.1 Hankinta ja hankinnan rooli yritykselle

Hankintaan terminä kuuluvat kaikki toimet, joita tarvitaan tuotteen, palvelun tai jonkin kokonaisratkaisun hankkimiseksi yritykseltä toiselle. Hankintaan kuuluvat esimerkiksi hankintakohteiden ja tuottajien vertailu ja arviointi, logistiikka hankintakohteen kuljettamiseksi ja varastoimiseksi kohdeyritykseen sekä hankintakohteen käyttöönotto. (Martinsuo et al. 2016, s. 257) Hankinta terminä sisältää siis huomattavan paljon erilaisia toimintoja, eikä siinä ole pelkästään kyse hinnan vertailusta ja ostosopimuksen tekemisestä. Tällöin hankinta on myös vuorovaikutuksessa yrityksen muiden toimintojen kanssa.

Suomen kielen termi ”hankinta” kattaa molemmat englannin kielessä käytettävät termit ”procurement” ja ”purchasing”. Hankinta nykyisin nähdään enemmänkin ulkoisten resurssien hallintana, joka pitää sisällään kaikki toimet, jotta mikä tahansa yrityksen ulkoinen toiminto tai tuote saadaan käyttöön. Hankinnan tavoitteena on lopulta loppuasiakkaan tarpeiden tyydyttäminen yrityksen kokonaisedun maksimoimiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, s. 53) Hankinta terminä pitää sisällään siis huomattavasti enemmän asioita kuin ostaminen, joka käytännössä merkitsee hinnan ja eri toimittajien vertailua.

Hankinta voidaan jaotella kolmeen erilaiseen osaan hankintakohteen perusteella: investointeihin, osahankintaan ja täydentäviin hankintoihin. Investoinneissa yritys hankkii jonkin kokonaisjärjestelmän. Osahankinnassa pyritään hankkimaan osia, joita tarvitaan yrityksen tuotteen valmistuksessa, esimerkiksi raaka-aineita. Täydentävässä hankinnassa hankintaan joitakin, esimerkiksi palveluita, jotka täydentävät yrityksen ydinliiketoimintaa. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi siivouspalvelut. (Martinsuo et al. 2016, s. 258) Hankinnan kohteet voidaan määrittellä myös hieman tarkemmin puolivalmisteisiin, raaka-aineisiin, komponentteihin, palveluihin, tuotannon tarveaineisiin, investointihankintoihin, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeisiin ja valmistustuotteisiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, s. 55 - 56) Tässä työssä pyritään tarkastelemaan hankinnan tuottamia suorituskykyjä yrityksen toimintaan, riippumatta hankinnan kohteesta. Hankintaa tarkastellaan siis yhtenä kokonaisuutena.



Sillä miten hankintaan orientoidutaan, on myös vaikutuksia myyjien toimintaan. Paesbrugge et al. (2016) artikkelissa tutkittiin sitä, mitkä myyntistrategiat tulisi valita myydessä erilaisille organisaatiolle, jotka suhtautuvat hankintaan eri tavalla. Tutkimuksessa todettiin myyntistrategian riippuvan hankintayrityksen orientoitumisesta. Jos ostaja pyrkii pitempiaikaiseen sitoutumiseen, tulisi myyntistrategian olla erilainen kuin yritykselle, jonka hankinta on enemmän transaktiopohjaista. (Paesbrugge et al. 2016) Hankinta on siis vuorovaikutuksessa myös ulkoisesti, eikä pelkästään yrityksen muiden sisäisten funktioiden kanssa. Hankintaorganisaatioiden muutos kohti arvoperusteisempaa ajattelutapaa, saattaa edesauttaa myös myyjien kehittymistä kohti ratkaisukeskeisempää strategiaa.

Hankinnan tavoitteisiin ja vaatimuksiin kuuluvat toimituskyky, laatu, joustavuus ja kustannustehokkuus. Toimituskyvyllä tarkoitetaan tuottajan kykyä toimittaa oikeat tuotteet oikeaan paikkaan ajallaan. Laatuvaatimus edellyttää, että tuote on ennalta määritettyjen ominaisuuksien mukainen. Joustavuudella tarkoitetaan, että tilausmääriä, tilausaikoja ja tuotteita voidaan tarvittaessa muuttaa joustavasti. Kustannustehokkuus kattaa hankintahinnan lisäksi muun muassa kuljetus- ja varastointikustannukset. (Martinsuo et al. 2016, s. 258 - 259) Työssä pyritään tarkastelemaan, mitä hyötyä on yrityksen operatiiviselle toiminnalle, jos hankinta pystytään toteuttamaan edellä mainittujen tavoitteiden ja vaatimusten mukaisesti. Työssä ei siis keskitytä, että miten ja millaisilla toimilla kyseisiin tavoitteisiin päästäisiin, vaan mitä tavoitteiden täytyminen tuottaa yritykselle operatiivisesta näkökulmasta.

Hankinnan rooli yrityksessä on myös strategisesti ja kilpailukyvyn kannalta merkittävä. Esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat perustaneet menestymisensä markkinoilla pitkälti hankintaan ja toimitusketjun kokonaisvaltaiseen hallintaan, on paljon. Esimerkiksi Ikean, Hondan autonvalmistuksen ja Adlibriksen menestys markkinoilla perustuu pitkälti erinomaiseen toimitusketjun hallintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, s. 27 - 30) Hankinnalla voidaan siis saada merkittävää kilpailuetua. Hankinta voidaan nähdä osana yrityksen resursseja yhdessä esimerkiksi työntekijöiden osaamisen kanssa. Barney (2012) argumentoi artikkelissaan hankinnan ja toimitusketjun hallinnan olevan yksi osa yrityksen kyvykkyyksiä resurssipohjaisessa teoriassa, vaikka alkuperäisessä teoksessa hankintaa ei nähtykään osana yrityksen sisäisiä resursseja.

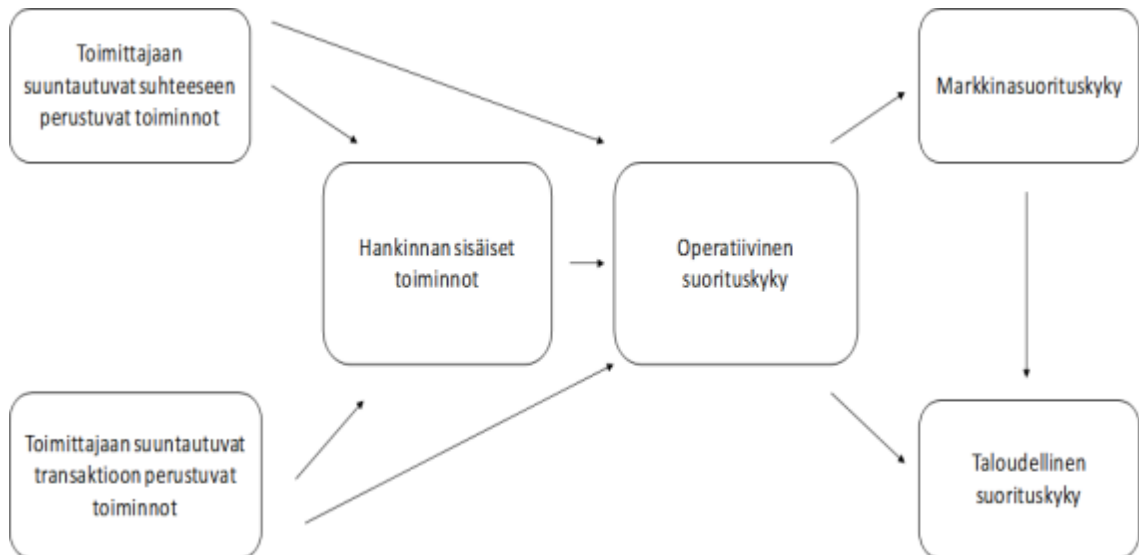
JIT (Just In Time) hankinta liittyy JIT tuotantoon, jossa raaka-aineet ja muut prosessin syötteet pyritään tuomaan tuotantoon tarvepohjaisesti, eli tuote tuodaan prosessiin silloin kuin se tarvitaan, eikä toimittaja syötä tuotteita prosessiin taloudellisen eräkoon ohjaamana (Dion et al. 1992). JIT tuotannolla pyritään pienentämään tuotantoeriä, tuotannon Lead aikaa ja implementoimaan erilaisia laadunvarmistus järjestelmiä, jotta voidaan saavuttaa joustava tuotantojärjestelmä. JIT tuotanto vaatii toimiakseen myös JIT hankinnan. JIT hankinnassa eräkoot pyritään minimoimaan ja kuljetuksien taajuutta puolestaan kasvattamaan, jotta voidaan vastata JIT tuotannon vaatimuksiin. (Dong et al. 2001) JIT hankinnan toteuttaminen vaatii usein tiivistä yhteistyötä toimittajan ja ostajan välillä (Dion

et al. 1992). JIT hankinnalla on monenlaisia positiivisia vaikutuksia yrityksen operatiiviseen suorituskyykyyn, mitä käsitellään kappaleessa 3.

## 2.2 Hankinnan tuottamat suorituskyyvyt yritykselle

Hankinnan tuottama suorituskyyky yritykselle voidaan jakaa neljään osaan. Ensimmäinen on hankinnan tuottama operatiivinen suorituskyyky. Tämä pitää sisällään esimerkiksi hankinnan tuottaman suorituskyyvyn laadun ja toimitusten kannalta. Toinen osa on hankinnan integraatiopohjainen suorituskyyky, esimerkiksi parantunut yhteistyö ja tiedon hankinta. Kolmas osa on kyyvykyyypohjaiset suorituskyyvyt. Näitä ovat esimerkiksi jatkuva parantaminen ja teknologian hankinta. Viimeinen osa on hankinnan tuottamat taloudelliset suorituskyyvyt. (Terpend et al. 2008) Uudemman näkökulman mukaan hankinnan tuottama suorituskyyky voidaan määritellä kolmella eri tavalla. Zimmermann et al. (2014) määrittelee hankinnan tuottaman suorituskyyvyn kolmeen eri kategoriaan: markkinasuorituskyykyyn, taloudelliseen suorituskyykyyn ja operatiiviseen suorituskyykyyn.

Hankinnan toiminnot tuottavat ensisijaisesti operatiivista suorituskyykyä. Operatiivinen suorituskyyky sen jälkeen välittyy taloudelliseksi suorituskyyvyksi parantuneen toiminnan myötä. Osa operatiivisista suorituskyyvyistä välittyy taloudellisiksi suorituskyyvyiksi markkinasuorituskyyvyn kautta. (Foerstl et al. 2016) Hankinta tuottaa siis ensin operatiivista suorituskyykyä yritykselle, joka johtaa markkinasuorituskyykyyn ja taloudelliseen suorituskyykyyn. Operatiivinen suorituskyyky onkin siis ensimmäinen asia, jota yritysten tulisi pyrkiä saavuttamaan hankinnalla. Siten tämä työ pyrkii tuomaan näkemystä, mitä ensisijaista suorituskyykyä hankinta tuottaa. Operatiivisen suorituskyyvyn tärkeyden takia tutkimus rajataan koskemaan vain operatiivisia suorituskyykyjä, ja muut suorituskyyvyt esitellään vain lyhyesti. Kuvassa 1 on havainnollistettu, kuinka hankinnan toiminnoista muodostuu suorituskyykyä yritykselle.



**Kuva 1 Suorituskyvyn muodostuminen hankinnan toimintojen kautta (mukailien lähteestä Foerstl et al. 2016)**

Hankinnan sisäisistä toimintojen jaotteluun voidaan löytää myös muunlaisia jaotteluita. Das ja Narasimhan (2000) löysivät tutkimuksessaan neljä tärkeintä toimintoa, jotka muodostavat useimmilla yrityksillä ostotoiminnan kompetenssin. Nämä toiminnot olivat ostaja–myyjä–suhteen parannustoiminnot, toimittajan kyvykkyyksien arviointi, ostotoiminnan integraatio ja toimitusverkoston optimointi. Näistä muodostuneella ostotoiminnan kompetenssilla nähtiin olevan selvä yhteys muun muassa laadun, toimitusten ja tuotantokustannusten suorituskykyyn. (Das & Narasimhan 2000) Tässäkin tapauksessa ostotoiminnan kompetenssin nähtiin ensisijaisesti tuottavan yritykselle operatiivista suorituskykyä.

Läheinen ostaja–toimittaja–suhde vaikuttaa positiivisesti ostotoiminnan palvelujen laatuun sisäisille asiakkaille. Ostotoiminnan palvelun hyvä laatu sisäisille asiakkaille tuottaa myös parempaa palvelun laatua yrityksen ulkoisille asiakkaille. Ulkoisten asiakkaiden palveluja ovat muun muassa toimitettujen tuotteiden ja palvelujen laatu, sekä tuotteiden nopea toimitus. (Stanley & Wisner 2001) Tässä tutkimuksessakin osoitettiin siis, että hankinta tuottaa palveluja ensisijaisesti yrityksen muille sisäisille funktioille, jotka muodostavat operatiivisen suorituskyvyn.

Operatiivinen suorituskyky voidaan jakaa seitsemään luokkaan: laatuun, toimituskykyyn, tuotannon nopeuteen, varastointiin, joustavuuteen, notkeuteen ja kustannuksiin (Terpend et al. 2008). Näiden lisäksi operatiiviseen suorituskykyyn voidaan lukea mukaan myös kestävä kehitys. Esimerkiksi Ghadimi et al. (2016) kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan tieteellisiä artikkeleita, joissa käsitellään kestävästä kehityksestä hankinnassa. Hankinnalla nähdään olevan iso merkitys kestävästä kehityksestä kannalta. (Ghadimi et al. 2016) Krause et al. (2009) argumentoi myös, että kestävästä kehityksestä tulisi tarkastella osana yrityksen

operatiivisia suorituskykyjä. Tässä kandidaatin työssä käsitellään myös hankinnan tuottamaa suorituskykyä yrityksen kestäväan kehitykseen, lisänä Terpend et al. (2008) listaa miin suorituskykyihin.

Hankinnan tuottama markkinasuorituskyky tarkoittaa esimerkiksi yrityksen markkinaosuutta tai asiakkaiden tyytyväisyyttä. Taloudellinen suorituskyky tarkoittaa taas yrityksen taloudellisia lukuja, kuten ROI (Return Of Investment) prosenttia tai yrityksen voittoa. Taloudellista suorituskykyä hankinta tuottaa kustannuksia vähentämällä, vähentämällä varastoihin sitoutunutta pääomaa tai lyhentämällä Lead aikoja. Hankinnalla voidaan parantaa laatua tai innovaatio-suorituskykyä, mikä saattaa lisätä markkinaosuutta eli parantaa yrityksen markkinasuorituskykyä. Hankinta tuottaa myös asiakastytyväisyyttä esimerkiksi parantamalla toimitusvarmuutta. Kuitenkin huomataan, että sekä taloudellinen, että markkinasuorituskyky välittyy erilaisten operatiivisten suorituskykyjen kautta. (Foerstl et al. 2016) Taloudellinen ja markkinasuorituskyky ovat se mihin yritykset ensisijaisesti pyrkivät (hallitsemaan markkinoita ja suurempiin voittoihin), mutta nämä suorituskyvyt ovat hankinnalla saavutettavissa vain operatiivisten suorituskykyjen kautta. Operatiiviset suorituskyvyt on valikoitunut tämän työn tutkimusaiheeksi, koska se on perusta muille suorituskyvyille, ja siten tutkimuksen kohteena mielenkiintoinen.

Ostaja-toimittaja-yhteistyön paraneminen ja toimittajien hallinta parantaa ostajayrityksen operatiivista suorituskykyä. Ostajayrityksen parantunut suorituskyky välittyy myös toimitusketjussa alavirtaan. Park ja Hartley (2002) tutkimuksessaan totesivat, että toisen tason toimittajan laadun ja toimitusten parannus vaikuttaa ensimmäisen tason toimittajan laatuun ja suorituskykyyn. Ostajayrityksen kannattaakin pohtia tulisiko sen pyrkiä tekemään yhteistyötä myös toisen tason toimittajien kanssa, jotta se voisi parantaa ensimmäisen tason toimittajansa toimintaa. (Park & Hartley 2002) Huomataan, että hankintojen toiminnot voivat tuoda operatiivista suorituskykyä myös välillisesti toisen tason toimittajan kautta. Operatiiviset suorituskyvyt välittyvät siis toimitusketjussa yrityksestä toiseen, eikä pelkästään ostajayrityksen talous- ja markkinasuorituskyvyksi. Tällöin hankinta linkittyy myös yrityksen ostotoimintaan, koska hankinta vaikuttaa siihen, mitä ostot pystyvät asiakkaille tarjoamaan, esimerkiksi parempaa laatua ja toimituskykyä.

Gunasekaranin ja Kobun (2007) mukaan yleisimmin käytössä olevia toimitusketjun hallinnan suorituskyvyn mittareita ovat esimerkiksi toimituksen varmuus, ennustuksen tarkkuus ja prosessin jaksonaika. Nämä mittarit siis mittaavat hankinnan ja toimitusketjun tuottamaa operatiivista suorituskykyä yritykselle. Työssä ei keskitytä operatiivisen suorituskyvyn mittareihin, vaan käsitellään yleisemmällä tasolla operatiivisia suorituskykyjä. Operatiivisen arvon mittarit ovat kuitenkin hyvä tunnistaa, koska niitä voidaan käyttää esimerkkinä hahmottamaan suorituskyvyn merkitystä.

### 3. HANKINNAN TUOTTAMA OPERATIIVINEN SUORITUSKYKY YRITYKSELLE

Tässä kappaleessa käsitellään hankinnan tuottamia operatiivisia suorituskykyjä. Eri suorituskykyjä on yhdistetty samaan kappaleeseen niiden samankaltaisuuden mukaan. Eri suorituskykyjä tunnistetaan siis 8 kappaletta, mutta samassa kappaleessa käsitellään useampaa suorituskykyä niiden yhtäläisyyksien takia. Esimerkiksi laadulla ja toimituskyvyllä on yhtäläisyyksiä hankinnan näkökulmasta. Lisäksi JIT tuotantomalli ja hankintastrategia tuo moneen eri tuotannon näkökulmaan suorituskykyä, mutta myös erilaisia vaatimuksia. Kustannuksien huomattiin eri tutkimusten (Dion et al. 1992; Dyer 1996; Narasimhan & Das 1999; Dong et al. 2001) mukaan vähenevän, kun muihin tuotannon näkökulmiin saatiin suorituskykyparannuksia, vaikka hankinta tuottaa myös suoria kustannusparannuksia.

Kirjallisuuskatsauksen yhteydessä ei ollut aina löydettävissä suoraan, että millä tavalla hankinnan eri toiminnot tuovat eri suorituskykyjä. Monet tutkimukset keskittyivät tutkimaan, tuottavatko eri hankinnan toiminnot operatiivista suorituskykyä, mutta suorituskykyjen välittymistä ei oltu selitetty sen tarkemmin. Osuudessa käytetään tämän takia myös kirjoittajan omaa päättelyä lähteiden pohjalta. Liian suoria johtopäätöksiä lähteistä on kuitenkin pyritty välttämään.

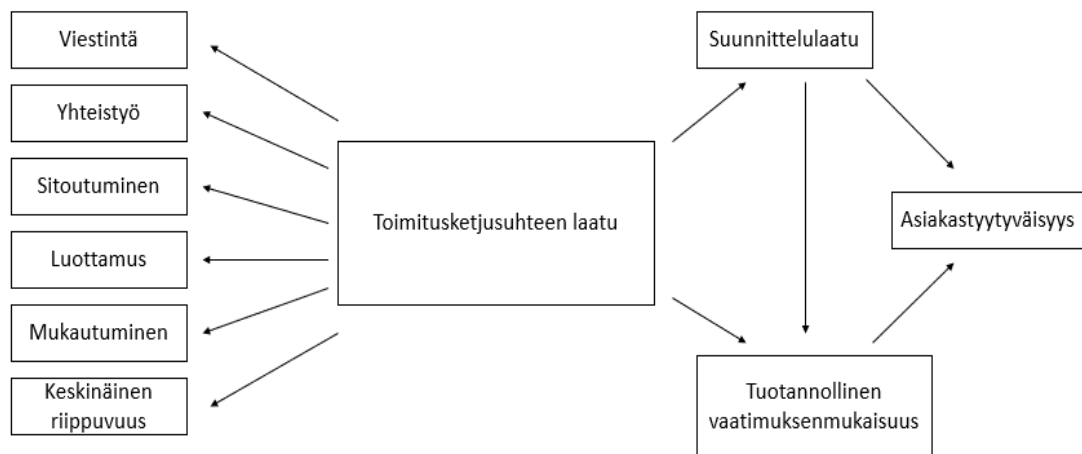
#### 3.1 Laatu ja toimituskyky

Ostotoiminnan kompetenssilla, joka muodostuu ainakin neljästä erilaisesta hankinnan toiminnosta, on suora korrelaatio tuotantoyrityksen laadun ja toimitusten suorituskykyyn (Das & Narasimhan 2000). Hankinnan suorituskyvyllä on siis korrelaatio toimitusten ja laadun suorituskykyyn.

Yrityksen laaduntuottokyky voidaan jaotella kahteen eri kategoriaan: laatu tuotannon vaatimustenmukaisuutena ja tuotteen muotoilun laatu. Näillä laaduntuottokyvyyillä saavutetaan tuotteen eri laatumääritelmät, joita ovat tuotteen luotettavuus, huollettavuus, kestävyys ja estetiikka. (Flynn et al. 1995) Lisäksi yrityksen laaduntuottokyvyyden voidaan lukea Choi ja Ebochin (1998) mukaan yrityksen kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja siten saavuttaa hyvä asiakastyytyväisyys.

Toimitusketjun eri osapuolien välinen suhde muodostuu luottamuksesta, viestinnästä, sopeutumisesta, riippuvuussuhteesta, sitoutumisesta ja yhteistoiminnasta. Mitä paremmin nämä osa-alueet on otettu huomioon, sitä laadukkaampi toimitusketjusuhde on. Laadukas toimitusketjusuhde korreloi yrityksen kykyyn tuottaa muotoilulaatua, mutta ei tuotannol-

lista vaatimuksenmukaisuutta. Muotoilu-laatu paranee, koska toimittajat pystyvät laadukkaammassa toimitusketjusuhteessa hyödyntämään omaa muotoiluosaamistaan paremmin ostajayrityksen tuotekehitysprosesseissa. (Fynes et al. 2005) Pitkään yhteistyöhön perustuvaa toimitusketjusuhdetta voidaan siis hyödyntää yrityksen tuotteen suunnitteluvaiheessa. Kun toimittajat otetaan mukaan tuotekehitysprosessiin, pystytään lopputuote suunnittelemaan siten, että eri valmistajien komponentit sopivat paremmin yhteen. Toisaalta taas toimittajien osallistaminen prosessiin antaa myös toimittajalle tietoa, jonka perusteella se voi muokata omaa tuotettaan paremmin ostajan tuotteeseen sopivaksi. Kuvas-  
sassa 2 havainnollistetaan hankinnan toimintojen välittyminen paremmaksi laaduksi.



**Kuva 2** Laadun muodostuminen toimittaja-ostaja-suhteen laadusta (mukailten lähteestä Fynes et al. 2005).

JIT hankinnan ja tuotannon implementoinnilla on positiivisia vaikutuksia ostajan lopputuotteen laatuun. JIT hankittavien tuotteiden laadunvarmistuksen vastuu siirtyy toimittajalle. Tällöin merkittävässä roolissa on toimittajan ja ostajan välinen luottamus siihen, että tuotteiden laatu on hyvä. (Dion et al. 1992) JIT implementointi vaikuttaa siis positiivisesti yrityksen laaduntuottokykyyn. JIT hankinnalla on pienentävä vaikutus ostajayrityksen laaduntarkkailun kustannuksiin, kun vastuuta hankittavan tuotteen laadusta siirretään toimittajalle. Ostaja-toimittaja-suhteeseen täytyy kuitenkin panostaa, jotta organisaatioiden välille syntyy luottamus, joka mahdollistaa vastuun siirron.

Pitkässä toimittajayhteistyössä saattaa olla myös negatiivisia vaikutuksia, jos toimittajaan muodostunut pitkäaikainen suhde estää toimittajan kriittisen arvioinnin. Forkerin (1997) tutkimuksessa huomattiin toimittajan ja ostajan välisten riippuvuuksien korreloivan negatiivisesti toimittajan tuotteiden laatuun. Toimittajan ja ostajan väliset riippuvuudet johtuivat siitä, että hankintasuhde sisälsi suhteelle spesifejä tekijöitä, jotka eivät olleet arvokkaita ilman hankintasuhdetta. Tällaisia tekijöitä olivat esimerkiksi spesifit työkalut ja laitteet, tuotantolaitosten lähekkäisyys varasto- ja kuljetuskustannusten minimoimiseksi

tai tietämys, josta oli hyötyä vain kyseisessä hankintasuhteessa. Näiden tekijöiden lisäksi muodostuneet ystävyysuhteet aiheuttivat sen, että toimittajaa ei vaihdettu, vaikka toimittajan tuotteissa olisi esiintynyt laatuvirheitä. Toimittajat eivät myös välttämättä panostaneet tuotteidensa laatuun, koska ainoastaan tuotteen hinta nähtiin ostajayritysten hankintaa ohjaavana tekijänä. (Forker 1997)

Vaikka läheinen yhteistyö toimittajan kanssa edesauttaa tuotteen muotoilulaatua, tulisi toimittajaa pystyä vaihtamaan tarvittaessa, jotta toimittajan motivaatio panostaa tuotteidensa laatuun säilyy. Toisekseen ostajayritysten tulisi kiinnittää huomiota hankintapäätöksissään muihinkin tekijöihin kuin hankintahintaan, sekä viestiä se myös toimittajalle. Tällöin toimittaja voisi tuotteissaan pyrkiä vähentämään laatuvirheitä hinnankin kustannuksella. Forkerin (1997) tutkimus toteutettiin ilmailualan yrityksissä, joissa oli yleistä, että toimittaja oli kooltaan pieni suhteessa ostajaan. Tämäkin saattoi johtaa siihen, että ostajat pyrkivät alentamaan hankintahintaa omalla toimialan vahvalla asemallaan, jolloin toimittajat panostivat pelkästään tuotteidensa kustannusten minimoimiseen. Toisaalta taas Dyerin (1996) tutkimuksessa läheisellä kumppanuuteen perustuvalla hankintasuhteella tuotettiin vähemmän laatuvirheitä autonvalmistuksen toimialalla, jossa ostaja on myös suhteessa toimittajaan suurikokoinen. Laatuvirheet eivät siis suoraan toteudu ostajan vahvemmassa asemasta suhteessa toimittajaan, ainakaan kaikilla toimialoilla.

Toimittajan laaduntuottokyvyn paraneminen aiheuttaa myös toimittajan kuljetuskyvyn paranemisen (Park & Hartley 2002). Huomataan siis, että laadulla ja toimituskyvyllä on yhteys. Toimittajan laatuvirheiden vähentyessä uudelleentuotanto ja laatuvirheiden korjaus vähenee, joka ilmenee nopeampina ja luotettavampina toimitusaikoina. Parkin ja Hartleyn (2002) tutkimuksessa tutkittiin ensimmäisen ja toisen toimittajan välistä suhdetta, mutta tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätöksiä myös ostajan ja toimittajan välisestä yhteistyöstä. Ostaja voi olla jonkin toisen yrityksen toimittaja riippuen siitä, missä kohtaa arvoketjua ostajayritys sijaitsee. Ostajayrityksen laadun parantuessa siis sen toimituskykykin paranee. Parkin ja Hartleyn (2002) tutkimuksessa todettiin toimittajan hallinnan aiheuttavan myös suoria hyötyjä toimituskyvyille. Toimituskyvyn parannus ei siis pelkästään välity laadun kautta, vaan paremmalla toimittajan hallinnalla voidaan saada aikaan suoriakin parannuksia toimituskykyyn.

Hankinnan integraatiolla tarkoitetaan hankinnan strategioiden ja toimintojen liittymistä osaksi koko yrityksen tai yrityksen muiden funktioiden strategioita ja toimintoja. Hankinnan integraatiolla nähtiin olevan positiivinen vaikutus toimituskykyyn. Toimituskykyä mitattiin kyselytutkimuksessa yrityksen kyvyllä saavuttaa tavoitteita, joita se oli asettanut toimitusnopeudelle ja -varmuudelle. (Das & Narasimhan 2000) Huomataan siis, että hankintaosaaminen tuottaa sekä toimitusvarmuutta, että toimitusnopeutta. Integraation avulla saavutettu toimituskyvyn parannus voi johtua esimerkiksi siitä, että hankinnan ollessa integroituna yrityksen strategiaan, hankintafunktio pystyy paremmin tiedostamaan yrityksen strategian vaatimukset hankinnan näkökulmasta. Tällöin hankinta pystyy toimitta-

maan, esimerkiksi osia, tuotannolla siten, että toimitusvarmuuden ja -nopeuden vaatimukset täyttyvät. Eli ei synny tilanteita, joissa asiakkaalle luvattu toimitusaikataulu pettää johtuen hankittavien osien puutteesta.

Ostajan suoralla osallistumisella toimittajan toimintaan, ostajan näkemyksellä toimittaja–ostaja–suhteen arvoihin ja tavoitteisiin sekä ostajan sitoutumisella pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen saatiin parannettua ostajan toimituskykyä. Toimituskyvyn määritelmänä oli, kuinka nopeasti tuote pystytään toimittamaan ja kuinka suurella todennäköisyydellä tuote on sovittuna ajankohtana perillä. (Krause et al. 2007) Huomataan siis, että toimittajiin suuntautuvat hankinnan toiminnot tuottavat toimituskykyyn parannuksia. Kun ostaja ja toimittaja toimivat läheisemmässä yhteistyössä, toimittaja pystyy omalla toiminnallaan myös paremmin vastaamaan ostajan toimitusnopeus ja -varmuus tavoitteisiin. Läheisellä yhteistyöllä voidaan saavuttaa myös kuljetuskustannusten aleneminen. Dyerin (1996) mukaan japanilaisessa kumppanuushankintamallissa ostajan ja toimittajan välimatkat olivat pienemmät, mikä vähensi kuljetuskustannuksia.

### 3.2 Tuotannon nopeus ja varastointi

Hankinnan sisäisillä (esimerkiksi tuote- ja valmistussuunnittelu yhdessä toimittajan kanssa) ja ulkoisilla (esimerkiksi toimittajan suorituskyvyn ja kyvykkyyksien parantaminen) toiminnoilla on positiivinen vaikutus tuotannon aikaperusteiseen suorituskykyyn. Sekä sisäiset, että ulkoiset toiminnot nopeuttivat tuotteen markkinoille tuontia ja tuotannon läpimenoaikaa. Markkinoille tuonnin nopeus sisälsi tuotteen kehitys- ja lanseerausajan, joihin molempiin sekä sisäisillä, että ulkoisilla toiminnoilla oli vahva positiivinen vaikutus. Tuotannon läpimenoaika sisälsi hankinnan ja valmistuksen läpimenoajan sekä toimitusnopeuden, joihin molemmilla toiminnoilla oli vahva positiivinen vaikutus. (Droge et al. 2004) Das ja Narasimhan (2000) totesivat myös tutkimuksessaan, että hankinnan kompetenssilla on positiivinen vaikutus uuden tuotteen markkinoille viennin nopeuteen. Dyerin (1996) tutkimuksessa todettiin myös, että japanilaisten autonvalmistajien uusien automallien lanseeraus aika oli 30 kuukautta nopeampi kuin yhdysvaltalaisien autonvalmistajien, johtuen japanilaisten kumppanuuteen perustuvasta hankintamallista.

Hankinnan eri toiminnoilla on siis vaikutus tuotannon ja tuotteen suunnittelun nopeuteen. Mitä paremmin eri hankinnan toiminnot suoritetaan, sitä nopeammin tuotanto ja tuotekehitys voidaan toteuttaa. Droge et al. (2004) tutkimuksessa todettiin myös, että hankinnan tuottamat aikaperusteiset suorituskykyparannukset välittyvät yrityksen talous- ja markkinasuorituskyvyksi. Hankinnan tuottamat suorituskykyparannukset toimitusnopeudessa tuottavat siis myös taloudellista hyötyä, mikä vahvistaa esimerkiksi Zimmerman et al. (2014) tutkimuksen tuloksia.

JIT tuotannon ja hankinnan implementoimiseksi tulisi toimittajien kanssa rakentaa jonkinlaisia kumppanuussuhteita tai toimittajan tulisi olla ostajayrityksen tytäryhtiö. Tämä

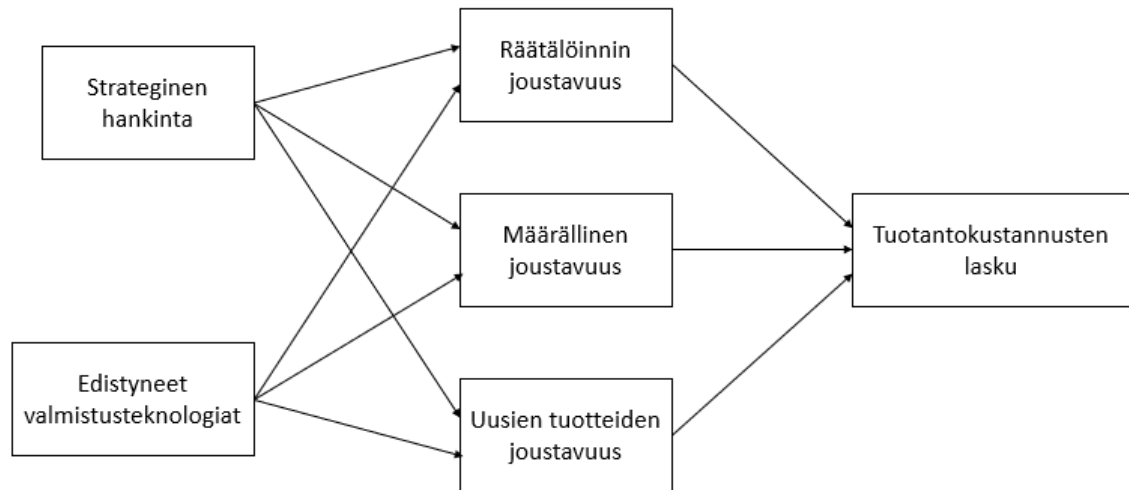


siksi, koska JIT tuotanto vaatii hyvää tiedonvaihtoa, jotta tuotteet voidaan toimittaa nopeasti ja oikea-aikaisesti. (Dion et al. 1992) Hankinnalla on siis keskeinen ja merkittävin rooli JIT tuotannon implementoinnissa. JIT tuotannon implementointi taas vähentää merkittävästi sekä komponenttivarastoja, että tuotannon väliavarastoja. Tällöin varastoihin myös sitoutuu vähemmän kustannuksia. Lisäksi varastoihin liittyvä riski vähenee, koska hankittavat tuotteet ostetaan tilausvetoisesti. Tällöin on pienempi riski sille, että varastossa oleva osa jää hyödyttömäksi, esimerkiksi valmistettavan tuotteen muutoksen takia. Lisäksi pienemmät varastot pienentävät tuotteiden mahdollisesta vanhenemisesta tai tuhoutumisesta aiheutuvia kustannuksia, ja täten pienentävät varastointiin liittyviä riskejä.

JIT hankinnan implementointi vähentää ostajan logistiikkakustannuksia, mutta ei toimittajan logistiikkakustannuksia. Toimittajan kustannusten alenemiseksi tulisi toimittajan perustaa oma tuotantonsa JIT ajatteluun. Kuitenkin JIT hankinnan implementointi kasvatti JIT tuotannon implementoinnin todennäköisyyttä, joten JIT hankinta ja tuotanto implementoidaan useasti samanaikaisesti. (Dong et al. 2001) Huomataan siis, että JIT hankinnalla ostaja voi vähentää varastointinsa ja logistiikkansa kustannuksia. Kuitenkaan toimittajan kustannukset eivät laskeneet, mikä voi johtua siitä, että toimittaja joutuu pitämään suurempia varastoja, jotta se voi toimittaa komponentteja ostajalle reaaliaikaisesti. Tällöin logistiikan kustannukset siirtyvät ostajalta toimittajalle. Dong et al. (2001) arvioi artikkelissaan, että logistiikan kustannukset siirtyvät JIT hankinnan seurauksena arvoketjussa ylävirtaan, vaikka väitteelle ei tutkimuksessa ollutkaan täysin pitävää tieteellistä todistetta.

### 3.3 Joustavuus ja notkeus

Yleisesti joustavuus voidaan määritellä kykyä muuttaa asioita tuotannossa nopeasti tai ilman suuria kustannuksia. Joustavuus voidaan jaotella kolmeen eri pääluokkaan: operatiiviseen (yksittäisen koneen taso), taktiseen (tuotantolaitoksen taso) ja strategiseen (yri-tystaso) joustavuuteen. Nämä pääluokat jaotellaan vielä useisiin alaluokkiin. Esimerkiksi operatiiviseen joustavuuteen kuuluu laitteiston joustavuus eli laitteiston kyky vaihtaa eri toimintoon ilman kohtuutonta panostusta. Taktiseen joustavuuteen kuuluu muun muassa räätälöinnin ja määrällinen joustavuus eli tuotantoprosessin kyky räätälöidä tuotteita pienillä tuotteen design muutoksilla, ja tuotantojärjestelmän kyky vaihdella tuotantomääriä taloudellisesti. Strategiseen joustavuuteen kuuluu esimerkiksi uuden tuotteen joustavuus eli tuotantojärjestelmän kyky kehittää ja tuottaa uusia tuotteita tai osia. Hankinnalla voidaan vaikuttaa eniten määrälliseen, räätälöinnin ja uuden tuotteen joustavuuteen. (Narasimhan & Das 1999) Kuviossa 3 on esitelty Narasimhanin ja Dasin (1999) tutkimuksen esittämä malli strategisen hankinnan ja edistyneiden valmistusteknologioiden vaikutuksesta joustavuuteen.



**Kuva 3 Strategisen hankinnan ja edistyneiden tuotantoteknologioiden vaikutus joustavuuteen ja tuotantokustannuksiin (mukailten lähteestä Narasimhan & Das 1999)**

Strateginen hankinta määriteltiin toimittajien kyvykkyyksien hyödyntämiseksi, jotta voidaan saavuttaa joustavuussuorituskykyä. Strategisessa hankinnassa pyritään muun muassa läheiseen yhteistyöhön toimittajien kanssa. Strateginen hankinta nähtiin tuottavan suorituskykyä räätälöinnin joustavuuteen, mutta ei määrälliseen joustavuuteen tai uusien tuotteiden joustavuuteen. (Narasimhan & Das 1999) Huomataan siis, että hankinnalla ei ole kuvan 1 mukaisesti suoraa vaikutusta muihin kuin räätälöinnin joustavuuteen. Kuitenkin Narasimhanin ja Dasin (1999) mukaan räätälöinnin ja uusien tuotteiden joustavuuden välillä oli yhteys, kuten myös uusien tuotteiden ja määrällisen joustavuuden välillä. Tällöin hankinta tuottaa suorituskykyparannuksia välillisesti myös muihin joustavuuden alalajeihin, räätälöinnin joustavuuden kautta.

Hankinnan tuottama parannus räätälöinnin joustavuuteen saavutetaan painottamalla toimittajavalinnoissa kyvykkyyksiä reagoida nopeasti tuotemuutoksiin. Jotta hankinnan suorituskykyparannukset räätälöinnin joustavuuteen toteutuisivat, tulisi hankinnan tehdä tiivistä yhteistyötä tuotannon kanssa, ja muodostaa toimiva hankintastrategia, joka keskittyy reagoivien ja teknologisesti edistyksellisten toimittajien valintaan. (Narasimhan & Das 1999) Huomataan, että tuotannon joustavuuden saavuttamiseksi tulisi hankinnan ja tuotannon tehdä läheistä yhteistyötä. Yhteistyötä tarvitaan siis myös yrityksen eri funktioiden välillä, jotta hankinnan tuottama hyöty voidaan joustavuudessa saavuttaa.

Joustavuuden alalajeista vain räätälöinnin joustavuus laski tuotannon kustannuksia. Kuitenkin yrityksen tulisi toimittajavalinnoissaan painottaa joustavuutta kustannusten sijaan. Esimerkiksi halvemmän osan toimittaja tekee monesti tuotteeseensa yksinkertaistuksia, jotka laskevat hintaa, mutta vähentävät räätälöitävyyttä. Kalliimpi toimittaja, joka pystyy vastaamaan räätälöintivaatimukseen, on usein arvokkaampi asiakasräätälöintiä vaativalla toimialalla. (Narasimhan & Das 1999) Huomataan, että toimittajaan kykyyn räätälöidä tuotettaan kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota, koska se tuo kilpailuetua. Kuitenkin

toimialoilla, joissa räätälöinnin vaatimus on pienempi, hankinnan tuottama suorituskyky ei ole niin merkittävä.

JIT tuottaa merkittäviä parannuksia yrityksen joustavuuteen ja notkeuteen, koska JIT pienentää tilauksen Lead aikaa eli aikaa tilauksen tekemisestä tuotteen saapumiseen (Dion et al. 1992). Tällöin asiakkaiden vaatimuksiin voidaan vastata nopeammin ja notkeammin, kun hankinnat nopeutuvat. Lisäksi tilausten muutoksiin vastaaminen on parempaa, kun tuotteet eivät ole valmiina varastossa vaan ne hankitaan vasta tilauksen saapumisen jälkeen, tilauksen valmistuksen kanssa samaan aikaan.

Toimittajan kyvykkyyksien arvioinnilla ja hankinnan integraatiolla yrityksen strategiaan ja muihin funktioihin oli positiivinen vaikutus yrityksen kykyyn vastata asiakkaan kustomointivaatimuksiin (Das & Narasimhan 2000). Ostajan suoralla osallistumisella toimittajan joustavuuteen, ostajan näkemyksellä toimittaja–ostaja–suhteen arvoihin ja tavoitteisiin, sekä ostajan sitoutumisella pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen nähtiin olevan yhteys joustavuuden parantumiseen. Joustavuus määriteltiin, kuinka hyvin pystytään vastaamaan asiakkaan vaihtuviin vaatimuksiin. Kokoonpanoyrityksellä joustavuus koostuu suurimmaksi osin toimittajien laadun, toimitusten ja joustavuuden suorituskyvystä. (Krause et al. 2007) Huomataan siis, että erilaisilla hankinnan toiminnoilla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin yritys pystyy vastaamaan asiakkaan muuttuviin vaatimuksiin, ja kuinka hyvin yritys pystyy tarjoamaan kustomointimahdollisuuksia omille tuotteilensa. Erityisesti jos yritys keskittyy pelkästään kokoonpanoon, eli se hankkii kaikki komponentit muilta yrityksiltä, toimittajilla ja hankinnalla on ratkaiseva rooli yrityksen joustavuudessa ja notkeudessa.

Läheisellä suhteella toimittajiinsa yritys voi parantaa sen notkeutta, jotta se voi paremmin mukautua teknologiamuutosten, tuotteiden lyhyempien elinkaarien, globaalin kilpailun ja asiakkaiden tarkempien vaatimusten asettamiin haasteisiin. Hyvistä toimittajista on kilpailua ja yrityksen tulisi tehdä itsensä houkuttelevaksi asiakkaaksi toimittajaan suuntautuvalla ostokäyttäytymisellä, johon kuuluu esimerkiksi toimittajaa hyödyntävien teknologioiden käyttö ja yhteinen strateginen suunnittelu. (Meier et al. 1998) Hankinnalla voidaan siis saavuttaa notkeutta, jotta pystytään vastaamaan paremmin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, tai menestymään paremmin kilpailussa.

### **3.4 Kustannukset**

Ostajayrityksen sitoutumisella pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen ja paremmalla näkemyksellä hankintasuhteen arvoista ja tavoitteista oli positiivinen vaikutus ostajayrityksen kokonaiskustannuksiin ja tuotekustannuksiin. Ostaja–hankkija–suhteen yhteisten riippuvuuksien luominen toi myös kustannustehokkuutta ostajayritykselle. (Krause et al. 2007) Huomataan, että mitä enemmän yritys panostaa hankintasuhteensa laatuun, sitä enemmän se tuottaa parannuksia kustannustehokkuuteen. Kilpailuttamisella voidaan todeta olevan myös positiivinen vaikutus yrityksen tuotantokustannuksiin, koska hankintahinta saadaan

tällöin pienemmäksi. Krause et al. (2007) kuitenkin mainitsee, että kustannussuorituskykyä voidaan saavuttaa myös läheisellä toimittajayhteistyöllä, koska esimerkiksi laatuvirheiden vähenemisen kautta tuotekustannukset vähenevät. Huomataankin, että tuotantokustannukset ovat vahvasti yhteydessä tuotannon muihin suorituskykyparannuksiin. Laadun lisäksi suorituskykyparannukset tuotannon nopeuteen parantavat tuotantokustannuksia muun muassa pienemmän sitoutuneen pääoman takia.

Hankinnan sisäisillä toiminnoilla pystytään myös vaikuttamaan yrityksen kustannuksiin. Das ja Narasimhan (2000) tutkivat miten hankintaosaaminen vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn. Hankinnan integraatiolla ja toimittajan kyvykkyyksien arvioinnilla saatiin parannuksia yrityksen kustannustavoitteiden saavuttamiseen. (Das & Narasimhan 2000) Kun hankinta on integroitu yrityksen strategiaan ja muiden funktioiden toimintaan, se pystyy siis paremmin vastaamaan myös kustannustavoitteisiin. Hankintafunktion tietoisuus toimittajan kyvykkyyksistä auttaa sitä myös optimoimaan toimintaansa kustannustehokkaammaksi, koska tällöin tiedetään mitä toimittajalta voidaan vaatia.

JIT hankinnalla ja tuotannolla saatiin hankittujen osien kustannuksia vähennettyä usean toimialan JIT johtajien kyselytutkimuksessa. Suorien osien ja tuotteiden hankintakustannuksien lisäksi, muun muassa laadunhallintakustannukset vähenevät, koska osa laadun varmistamisesta siirtyi toimittajille. Hankinnan resurssien käyttö ja kustannukset eivät muuttuneet, vaan painopiste siirtyi yksittäisen tilauksen hallinnasta ja kilpailutuksesta toimittajan kanssa tehtävään läheisempään yhteistyöhön. (Dion et al. 1992) Huomataan, että JIT hankinnalla on etuja kustannusnäkökulmasta. Lisäksi merkittävä huomio on, että hankinnan resurssien käyttö ja kustannukset eivät kasvaneet läheisemmän toimittajayhteistyön seurauksena. Useasti voisi ajatella, että läheisempi toimittajayhteistyö kasvattaa kustannuksia hankinnan lisääntyneen resurssitarpeen takia. Kuitenkin huomattiin, että resurssien käytön painopiste ainoastaan muuttui. Dyerin (1996) tutkimuksessa, jossa vertailtiin yhdysvaltalaisen ja japanilaisten autonvalmistajien hankintastrategioita, huomattiin, että läheisemmässä yhteistyössä toimittajien kanssa olevien japanilaisten autonvalmistajien hankinnan kustannustehokkuus oli huomattavasti parempi. Läheisempi yhteistyö voi siis olla jopa kustannussäästö ostajayritykselle.

Autonvalmistuksen toimialalla kumppanuusmalliin perustuva hankinta ei tuota tuotekustannuksia enempää kuin hintakilpailtu hankinta avoimilta toimittajamarkkinoilta. Kumppanuusmallissa ostaja voi esimerkiksi auttaa pienempää toimittajaa hankkimaan raaka-aineita edullisemmin käyttämällä omaa parempaa neuvotteluasemaansa, jota toimittajalla ei ole. Tällä tavoin osien kustannukset saadaan alemmaksi. Tällainen toiminta ei ole mahdollista avoimiin markkinoihin perustuvassa hankinnassa. (Dyer 1996) Huomataan, että kumppanuuteen perustuvassa hankinnassa, jossa ostaja osallistuu toimittajan toimintaan, voidaan käyttää muita keinoja kustannusten laskemiseksi kuin kilpailutusta, joka ei kumppanuusmallissa ole mahdollista. Kumppanuusmallissa saadaan siis laatu-, nopeus- ja varastointietuja ilman kustannusten nousua. Kuitenkaan Dyerin (1996) tutkimuksesta

ei voida vetää liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä kaikkien toimialojen suhteen, koska tutkimus käsitteli ainoastaan autonvalmistusta.

Kustannussäästöjä saadaan aikaan myös muiden operatiivisten suorituskykyjen kautta. Laadun parantuessa esimerkiksi uudelleentuotannon määrä ja asiakaspalautusten määrä vähenee, mikä näkyy kustannusten laskuna. Lisäksi Dionin (1992) mukaan JIT hankinnassa osa laadunvarmistuksen vastuusta siirtyy toimittajalle, mikä vähentää laaduntarkkailukustannuksia. Dyerin (1996) mukaan kumppanuusmallin pienemmät välimatkat toimittajien ja ostajien välillä pienensi toimituskustannuksia. Tuotannon nopeutuminen ja varastojen väheneminen hankinnan toiminnoilla vähentää sitoutunutta pääomaa, joten sitoutuneen pääoman kustannukset vähenevät. Räättälöinnin joustavuuden parantuminen välittyy suoraan tuotantokustannusten laskuksi (Narasimhan & Das 1999). Hankinnan tuottamat kustannussäästöt voidaan siis saada aikaan myös muiden suorituskykyjen parantumisella.

### 3.5 Kestävä kehitys

Kestävä kehityksen yksi suosituimpia määrittelyjä on nykyisten tarpeiden täyttäminen tavalla, joka ei estä tulevia sukupolvia täyttämästä heidän tarpeitaan (World Commission on Economic and Development 1987, Krause et al. 2009 mukaan). Kestävä kehitys jaottuu kolmeen eri näkökulmaan: ympäristön huomioiminen, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja taloudellinen suorituskyky. Ympäristön huomioiminen tarkoittaa muun muassa päästöjen vähentämistä, jätteiden minimoimista ja luonnonvarojen säästöä. Sosiaalinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta. Taloudellinen suorituskyky tarkoittaa työntekijöiden, yrityksen ja muiden sidosryhmien taloudellisten tarpeiden tyydyttämistä. (Krause et al. 2009)

Yrityksen kestävä kehityksen taso muodostuu melkein pelkästään yrityksen toimitusketjun kestävydestä. Kestävä kehitys on nykyään merkittävä osa monen yrityksen strategiaa, joten se tarvitsee huomioida myös yrityksen eri funktioiden strategiassa ja toiminnassa. Täten myös hankinnassa tulisi kestävä kehitys asettaa osaksi muita suorituskyky tavoitteita, joita ovat muun muassa laatu, toimituskyky, kustannukset ja joustavuus. (Krause et al. 2009) Huomataan, että hankinnalla on merkittävä rooli yrityksen kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi kestävä kehitys voidaan olettaa osaksi hankinnan operatiivisia suorituskykytavoitteita, toisin kuin Terpend et al. (2008) artikkelissaan määritteli. Vaikka esimerkiksi Handfield et al. (2005) artikkelissaan kirjoitti hankinnan strategioiden ja ympäristöystävällisyyden yhdistämisestä ennen Terpend et al. (2008) kirjallisuuskatsausta, ei kestävä kehitystä nähty täysin selkeänä osana hankinnan operatiivisia suorituskykyjä.

Hankinnan toiminnot kestävä kehityksen parantamiseksi voidaan jaotella hankittavien tuotteiden strategisen aseman mukaan. Krause et al. (2009) mukaan tuotteet voidaan jaotella strategisiin, lisä-, pullonkaula- ja ei-kriittisiin tuotteisiin. Strategisissa tuotteissa

yrityksen tulisi osallistua tuotekehitykseen, ja varmistaa, että tuote suunnitellaan kestävän kehityksen mukaisesti. Lisätuotteissa, kuten pakkausmateriaaleissa, tulisi painostaa toimittajia uusiutuvien materiaalien käyttöön ja materiaalien säästämiseen. Pullonkaulatuotteissa tulisi ostajan pyrkiä luomaan tai kannattamaan toimialakohtaisia standardeja, jotka edesauttavat kestävää kehitystä. Ei-kriittisten tuotteiden, kuten toimistotarvikkeiden, osalta tulisi toimittajan valintaan kiinnittää huomiota ja valita toimittaja, joka toimii kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti, koska näissä tuotteissa toimittajat ovat helposti vaihdettavissa. (Krause et al. 2009) Hankittavan tuotteen strategisella merkityksellä ostajayritykselle on siis vaikutusta siihen, millaisilla keinoilla toimittajien kestävää kehitystä voidaan parantaa.

Hankintaan liittyvän logistiikan järjestämisessä on usein suurempi riski ympäristökriisille kuin esimerkiksi jätteiden käsittelyssä. Suorien esimerkiksi kuljetuksen päästöjen lisäksi ympäristövaarallisten aineiden kuljetus aiheuttaa onnettomuudessa riskin aineiden leviämisestä ympäristöön. Monesti kuljetuksen tekee jokin kolmas osapuoli, joten ostajan tulisi opastaa kolmatta osapuolta oikeanlaisiin menettelyihin ja esimerkiksi kuljetuskaluston huoltoon, jotta tällaisilta ympäristökriiseiltä voitaisiin välttyä. (Handfield et al. 2005) Kestävän kehityksen ympäristötavoitteiden saavuttamiseen kuuluu siis myös varmistaa, että erilaisten onnettomuuksien sattuessa ympäristöön ei pääse ympäristölle vaarallisia aineita. Tässä hankintafunktiolla on merkittävä rooli kuljetuksien osalta, koska kuljetukset ovat usein yrityksen ulkopuolisen tahon vastuulla.

Toimittajien hallinnalla SM (Supply Management) ja kestäväällä toimitusketjun hallinnalla SSCM (Sustainable supply chain management) on positiivinen vaikutus yrityksen kestävän kehityksen suorituskykyyn. Parempi SM myös lisäsi SSCM:n käyttöönottoa yrityksissä, joten sillä oli myös välillinen vaikutus kestävän kehityksen suorituskykyyn. Kestävän kehityksen suorituskykyyn kuului sekä sosiaalinen, että ympäristöllinen näkökulma, koska ne monesti linkittyvät. Esimerkiksi työntekijöiden turvallisuuden lisäämiseksi voidaan prosessista poistaa terveydelle vaarallisia aineita, joten näiden aineiden päätyminen ympäristöön on myös epätodennäköisempää. (Gualandris et al. 2014) Huomataan siis, että toimitusketjun hallinnalla ja toimittajien hallinnalla voidaan vaikuttaa yrityksen kestäväan kehitykseen sekä ympäristöllisestä, että sosiaalisesta näkökulmasta.

Sidosryhmien painostus, esimerkiksi luonnonsuojelujärjestöt tai valtioiden politiikka, ei toiminut välittävänä tekijänä SSCM:n kestävän kehityksen positiivisiin vaikutuksiin. (Wolf 2014). SSCM:n implementoinnin motivaationa ei siis pelkästään ollut ulkopuolisten tahojen painostus ja heidän tarpeiden tyydyttäminen. SSCM nähtiin tarpeellisena työkaluna kestävän kehityksen suorituskyvyn parantamiseen ilman ulkopuolista painostusta, mikä korostaa hankinnan merkitystä kestävän kehityksen suorituskyvyn parantamisessa.

SSCM:n sisäisillä toiminnoilla, esimerkiksi elinkaarianalyyseilla tai ympäristölähtöisellä suunnittelulla, voidaan kehittää innovatiivisia teknologioita, jotka vähentävät päästöjä,

jätteitä ja jätevetä, mikä parantaa yrityksen kestäväen kehityksen suorituskykyä. Ulkoisilla toiminnoilla, esimerkiksi toimittajayhteistyöllä, voidaan toimitusketju integroida paremmin, mikä johtaa jätteiden vähenemiseen ja luonnonvarojen tehokkaampaan hyödyntämiseen. Esimerkiksi yhteisesti sovitut kevyemmät pakkaukset vähentävät sekä toimittajan resurssien käyttöä, että ostajan jätteiden määrää sekä helpottaa työntekijöiden materiaalien käsittelyä. (Gualandris et al. 2014)

Toimintojen ulkoistaminen toiseen maanosaan vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kestäväen kehityksen suorituskykyyn, koska kuljetusmatkat ovat pidemmät, toimittajien kestäväen kehityksen periaatteiden valvonta on vaikeampaa ja yhteistyö toimittajien kanssa on hankalampaa. Kuitenkin yritykset, jotka olivat ulkoistaneet toimintaansa toiseen maanosaan, olivat implementoineet SM:n ja SSCM:n pidemmälle kuin paikallisesti toimivat yritykset. SM:n ja SSCM:n implementointi siis tasasi globaalisen ulkoistamisen haittoja. (Gualandris et al. 2014) Sillä kuinka globaalisti yritys toimii ei siis hankinnan näkökulmasta nähty olevan merkitystä kestäväen kehityksen suorituskykyyn, koska SSCM:n ja SM:n parempi käyttö tasasi globalisoitumisen negatiiviset vaikutukset. Kuitenkin artikkelin (Gualandris et al. 2014) teoriaosuudessa mainittiin globaalisti toimivien yritysten kuten Niken ja Applen ongelmista heidän toimittajien kestäväen kehityksen periaatteiden kanssa.

Toimitusketjun ulkoisella integraatiolla (integraatio asiakkaiden ja toimittajien kanssa) on merkittävä positiivinen vaikutus sekä organisaation sisäisiin, että organisaatioiden välisiin kestäväen kehityksen toimintoihin. Sisäisiä kestäväen kehityksen toimintoja on muun muassa kierrätys, uudelleenkäyttö ja uudelleenvalmistus, ja ulkoisen kestäväen kehityksen toimintoja ovat muun muassa toimittajien auttaminen kestäväen kehityksen vaatimusten vastaamisessa. Kestäväen kehityksen toiminnot taas vaikuttivat positiivisesti yrityksen kestäväen kehityksen suorituskykyyn. (Kang et al. 2018) Integraatio toimittajan kanssa siis toi kestäväen kehityksen suorituskykyä, mutta Kang et al. (2018) mukaan hankinnan vaikutukset välittyivät kestäväen kehityksen toimintojen kautta. Gualandris et al. (2014) ja Wolf (2014) mukaan taas kestävä toimitusketjun hallinta toi suoraan kestäväen kehityksen suorituskykyparannuksia. Artikkelit ovat melko uusia, joten yleistä viitekehystä hankinnan toimintojen välittymisestä kestäväen kehityksen suorituskyvyksi ei ehkä vielä ole.

## 4. PÄÄTELMÄT

Tutkimuskysymyksenä tässä kandidaatintyössä oli, miten hankinta tuottaa operatiivista suorituskykyä yritykselle. Tutkimuksen tavoitteena oli selittää näitä suorituskykyjä, joita hankinta tuottaa, jotta hankinnan arvo yrityksissä nähtäisiin ostolaskun pienentämistä monimutkaisempana. Tulososioissa pystyttiin melko hyvin avaamaan mitä suorituskykyä hankinta tuottaa, ja millaisia toimintoja suorituskykyjen saavuttaminen vaatii. Lisäksi kestävä kehityksen näkökulma saatiin hyvin osaksi muita operatiivisia suorituskykyjä. Tutkimus toimii motivaation lähteenä monipuolisemmalle hankinnalle hyvin. Taulukon 1 on koottu tulososion, eli kappaleen 3, lähteiden tärkeimmät löydökset.

<b>Operatiivinen suorituskyky</b>	<b>Tutkimus</b>	<b>Minkälaista suorituskykyä tuottaa?</b>
Laatu ja toimituskyky	Fynes et al. 2005	Tuotteen suunnittelulaadun parannus toimittajayhteistyön kautta.
	Dion et al. 1992	JIT hankinta parantaa laatua ja pienentää laaduntarkkailun kustannuksia.
	Forker 1997	Läheinen suhde toimittajaan saattaa myös heikentää toimittajan osien laatua.
	Dyer 1996	Läheinen kumppanuussuhde toimittajaan parantaa laatua.
	Park & Hartley 2002	Parantunut laatu parantaa yrityksen toimituskykyä.
	Das & Narasimhan 2000	Hankinnan integraatio yrityksen muihin funktioihin parantaa toimitusnopeutta ja -varmuutta.
	Krause et al. 2007	Ostajan toimittajaan suuntautuvat toiminnot parantavat toimituskykyä.
Tuotannon nopeus ja varastointi	Droge et al. 2004; Das & Narasimhan 2000; Dyer 1996	Uuden tuotteen markkinoille viennin nopeutuminen.



	Droge et al. 2004	Pienempi tuotannon läpimenoaika.
	Dion et al. 1992	JIT hankinnalla pienemmät varastot.
	Dong et al. 2001	JIT hankinnalla pienemmät logistiikkakustannukset
Joustavuus ja notkeus	Narasimhan & Das 1999	Suoraan räätälöinnin joustavuuden, sekä välillisesti määrällisen joustavuuden ja uusien tuotteiden joustavuuden parantuminen. Joustavuuden kautta tuotantokustannuksien aleneminen.
	Dion et al. 1992	JIT hankinnalla nopeampi reagointi asiakkaiden vaatimuksiin ja muutoksiin.
	Das & Narasimhan; Krause et al. 2007	Asiakaskohtaisen kustomoinnin parantuminen.
	Meier et al. 1998	Yhteistyöllä toimittajien kanssa notkeutta vastata toimintaympäristön muutoksiin.
Kustannukset	Krause et al. 2007	Läheinen yhteistyö toimittajan kanssa tuo kustannustehokkuutta. Muiden suorituskykyparannusten kautta kustannusten väheneminen.
	Dion et al. 1992	JIT hankinnalla tuotteiden hankinta- ja laatukustannusten väheneminen.
	Dyer 1996	Toimittajien parempi kustannustehokkuus, hankintafunktion alentuneet kustannukset ja toimituskustannusten väheneminen.
Kestävä kehitys	Krause et al. 2009	Toimitusketjun kestävä kehityksen parantaminen (merkittävin osa yrityksen kestävä kehitystä). Hankinnan strategiat toimittajien kestävä kehityksen parantamiseen.
	Handfield et al. 2005	Ympäristövaarallisten aineiden logistiikan hallinta.

	Gualandris et al. 2014	Kestävällä toimitusketjun hallinnalla ja toimittajien hallinnalla voidaan vaikuttaa positiivisesti kestävä kehityksen ympäristölliseen ja sosiaaliseen suorituskyyyn
	Wolf 2014	Kestävä toimitusketjun hallinnan vaikutus kestävä kehityksen suorituskyyyn ei johdu pelkästään sidosryhmien painostuksesta.
	Kang et al. 2018	Integraatiolla toimittajien kanssa on välillinen positiivinen vaikutus kestävä kehityksen suorituskyyyn.

Monet hankinnan tuottamat suorituskyyt välittyvät yleisemmällä tasolla tiedon paremmasta kulkemisesta ja tiedon hyödyntämisestä. Toimittajien kanssa tehtävä läheisempi yhteistyö toimi monessa eri kohdassa suorituskyyyn lähteenä. Kun siis toimittajalla ja ostajalla on selkeämpi käsitys toistensa toiminnasta ja toiminnan vaatimuksista, pystytään eri suorituskyyyn näkökulmat ottamaan paremmin huomioon. Hankinnan integroituminen yrityksen muihin funktioihin tuotti myös suorituskyyä moniin eri tuotannon näkökulmiin. Hankinnan yhteistyössä yrityksen muiden funktioiden kanssa pystytään paremmin määrittelemään vaatimukset hankinnalle, jolloin hankinta voidaan organisoida toimintansa vastaamaan näihin vaatimuksiin.

Operatiiviset suorituskyyt saavutettiin yleisesti kaikissa näkökulmissa läheisemmällä yhteistyöllä toimittajan kanssa. Lisäksi laadun kannalta huomattiin, että hankintahinnan painottaminen toimittajan valinnassa ja toimittajalle suunnatuissa vaatimuksissa, alensi toimittajan tuotteiden laatua. Toisaalta taas JIT hankinnan, joka vaatii läheistä kumppanuussuhdetta toimittajan kanssa, implementointi paransi laatua. Hankintahinnan painottaminen ostopäätöksissä ja toimittajien vertailu ainoastaan hinnan perusteella huononsi monia suorituskyyjä. Hankintahinnan painottaminen ja toimittajien vertailu ja vaihto hankintahinnan perusteella on siis melko lyhytnäköistä yrityksen toiminnan kannattavuuden parantamista, koska se heikentää yrityksen toimintaa ja suorituskyyä. Painottamalla muita asioita kuin hankintahintaa toimittajan valinnassa, saadaan aikaan myös kustannussäästöjä. Hankintahinnan korotus esimerkiksi paremman laadun tai joustavuuden takia, ei välttämättä nosta siis yrityksen kokonaiskustannuksia muiden kustannuksien laskiessa. Pelkän hankintahinnan painottaminen ei siis monesti ole perusteltua.

Lähteistä pystyttiin löytämään mitä suorituskyyjä hankinta yritykselle tuottaa melko hyvin, mutta osassa suorituskyyjä jouduttiin tekemään päätelmiä lähteisiin pohjautuen.

Lähteistä ei ollut aina löydettävissä suoraviivaisesti, miten suorituskyky yritykselle muodostuu. Jatkotutkimuksen aiheena olisikin mielekästä tutkia empiirisesti miten operatiivinen suorituskyky sen eri osissa muodostuu hankinnasta. Eli tutkia tarkemmin linkkiä toimintojen ja suorituskyvyn välillä. Monet tässä työssä käytetyt tutkimukset tutkivat lähinnä sitä, onko toimintojen ja eri suorituskykyjen välillä yhteyttä. Suorituskykyjen määrittelyn kautta pystyttiin suorituskyvyn muodostuminen kohtalaisesti päättämään, mutta aiheen empiiriselle tutkimukselle olisi tarve.

Hankinnan toimintojen välittymisestä kestäväen kehityksen suorituskyvyksi löydettiin tietoa tieteellisistä artikkeleista hyvin. Kuitenkin tutkijoilla oli hieman eriäviä näkemyksiä siitä välittyvätkö hankinnan toiminnot ensin kestäväen kehityksen toiminnoiksi ja sitten suorituskyvyksi, vai suoraan kestäväen kehityksen suorituskyvyksi. Hankinnan toimintojen välittymistä kestäväksi kehityksen suorituskyvyksi ja kestäväen kehityksen suorituskyvyn välittymistä markkina- ja taloudelliseksi suorituskyvyksi olisi tarpeellista tutkia lisää.

## LÄHTEET

- Barney, J.B. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage, *The journal of supply chain management*, Vol. 48(2), pp. 3–6.
- Butter, F.A.G. & Linse, K.A. (2008). Rethinking procurement in the era of globalization, *MIT sloan management review*, Vol. 50(1), pp. 7680.
- Choi, T.Y. & Eboch, K. (1998). The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction, *Journal of Operations Management*, Vol. 17(1), pp. 59–75.
- Das, A. & Narasimhan, R. (2000). Purchasing Competence and Its Relationship with Manufacturing Performance, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36(2), pp. 17–28.
- Dion, P.A., Banting, P.M., Picard, S. & Blenkhorn, D.L. (1992). JIT Implementation: A Growth Opportunity for Purchasing, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 28(4), pp. 32–38.
- Dong, Y., Carter, C.R. & Dresner, M.E. (2001). JIT purchasing and performance: an exploratory analysis of buyer and supplier perspectives, *Journal of Operations Management*, Vol. 19(4), pp. 471–483.
- Droge, C., Jayaram, J. & Vickery, S.K. (2004). The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 22(6), pp. 557–573.
- Dyer, J.H. (1996). Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage, *Organization Science*, Vol. 7(6), pp. 649–666.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. & Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage, *Decision Sciences*, Vol. 26(5), pp. 659–691.
- Foerstl, K., Franke, H. & Zimmermann, F. (2016). Mediation effects in the ‘purchasing and supply management (PSM) practice–performance link’: Findings from a meta-analytical structural equation model, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 22(4), pp. 351–366.
- Forker, L.B. (1997). Factors affecting supplier quality performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 15(4), pp. 243–269.
- Fynes, B., Voss, C. & de Búrca, S. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance, *International Journal of Production Economics*, Vol. 96(3), pp. 339–354.

- Ghadimi, P., Azadnia, A.H., Heavey, C., Dolgui, A. & Can, B. (2016). A review on the buyer-supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future, *International Journal of Production Research*, Vol. 54(5), pp. 1443–1462.
- Gualandris, J., Golini, R. & Kalchschmidt, M. (2014). Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance?: An international study, *Supply Chain Management*, Vol. 19(3), pp. 258–274.
- Gunasekaran, A. & Kobu, B. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications, *International Journal of Production Research*, Vol. 45(12), pp. 2819–2840.
- Handfield, R., Sroufe, R. & Walton, S. (2005). Integrating environmental management and supply chain strategies, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 14(1), pp. 1–19.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015). Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan, 4. tark. laitos ed. Tietosanoma, Helsinki, 427 sivua.
- Kang, M., Yang, M.G., Park, Y. & Huo, B. (2018). Supply chain integration and its impact on sustainability, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 118(9), pp. 1749–1765.
- Krause, D.R., Handfield, R.B. & Tyler, B.B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement, *Journal of Operations Management*, Vol. 25(2), pp. 528–545.
- Krause, D.R., Vachon, S. & Klassen, R.D. (2009). Special topic forum on sustainable supply chain management, *The journal of supply chain management*, Vol. 45(4), pp. 18–25.
- Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2016). Teollisuustalouden kehittyvässä liiketoiminnassa, 1. painos ed. Edita, Helsinki, 399 sivua.
- Meier, R.L., Humphreys, M.A. & Williams, M.R. (1998). The Role of Purchasing in the Agile Enterprise, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34(3), pp. 39–45.
- Narasimhan, R. & Das, A. (1999). An empirical investigation of the contribution of strategic sourcing to manufacturing flexibilities and performance, *Decision Sciences*, Vol. 30(3), pp. 683–718.
- Paesbrugge, B., Rangarajan, D., Sharma, A., Syam, N. & Jha, S. (2016). Purchasing-driven sales: Matching sales strategies to the evolution of the purchasing function, *Industrial Marketing Management*, Vol. 62 pp. 171.
- Park, S. & Hartley, J.L. (2002). Exploring the Effect of Supplier Management on Performance in the Korean Automotive Supply Chain, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38(2), pp. 46–53.

Stanley, L.L. & Wisner, J.D. (2001). Service quality along the supply chain: implications for purchasing, *Journal of Operations Management*, Vol. 19(3), pp. 287–306.

Terpend, R., Tyler, B.B., Krause, D.R. & Handfield, R.B. (2008). BUYER–SUPPLIER RELATIONSHIPS: DERIVED VALUE OVER TWO DECADES, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44(2), pp. 28–55.

Wolf, J. (2014). The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance, *Journal of Business Ethics*, Vol. 119(3), pp. 317–328.

Zimmermann, F. & Foerstl, K. (2014). A Meta-Analysis of the “Purchasing and Supply Management Practice–Performance Link”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 50(3), pp. 37–54.