

Alexi Isoaho

HAMMASPYÖRÄTEHTAAN HANKINTA- STRATEGIA

Suuntaviivat ja strategian luomismallit

TIIVISTELMÄ

Aleksi Isoaho: Hammaspyörätehtaan hankintastrategia
Diplomityö, 71 sivua
Tampereen yliopisto
Konetekniikka
Elokuu 2020
Konetekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Tarkastajat: professori Jussi Heikkilä ja yliopistotutkija Aki Jääskeläinen

Kansainvälisesti kilpaileville yrityksille ei riitä, että oma tekeminen osataan hyvin, vaan kilpailuetua tulee hakea koko toimitusketjun läpi. Tämän vuoksi myös hankintafunktion merkitys on kasvanut valtavasti. Hankinnassa ei voida enää hakea vain halvimpia ostohintoja, vaan hankintoja tulee johtaa ja ohjata sekä itse yritykselle että sen hankinnoille kuuluvilla tavoilla. Pienille ja keskisuurille yrityksille on kovin yleistä, että hankinta nähdään operatiivisen toiminnan mahdollistavana funktiona, eikä sen nähdä kasvattavan yrityksen kilpailukykyä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan Tamperelaisen konepajateollisuuden yrityksen Tasowheel Gears Oy:n hankintaa, siihen liittyvää johtamismallia sekä koko hankinnan kulttuuria yrityksessä. Työn tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen hankinnan nykytila ja antaa kehitysehdotuksia hankinnan johtamis- sekä organisoimismalliin. Merkittävä osa tutkimusta on soveltaa hankinnan kirjallisuudessa esitettyä teoriaa pienten ja keskisuurten yritysten käyttöön.

Tutkimuksen rakenne noudattaa yksittäistä tapaustutkimusta, jossa hyödynnettiin kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä. Kvalitatiivinen tieto kerättiin henkilökunnan haastattelujen sekä kohdeyrityksessä tehdyn havainnoinnin avulla. Kvantitatiivista tietoa saatiin toiminnanohjausjärjestelmästä sekä toiminnanohjausjärjestelmän datan visualisointiin käytettävästä PowerBi-järjestelmästä. Kirjallisuudesta tärkeimmät tiedonlähteet olivat hankinnan kehityssasteeseen, hankinnan hierarkkiseen strategiamalliin, hankinnan organisoimisiin sekä hankinnan kategoriajohtamisen malliin liittyvä kirjallisuus.

Tutkimuksessa havaittiin, että kohdeyrityksessä hankinta nähdään myös muille pienille ja keskisuurille yrityksille tyypillisesti operatiivisen toiminnan mahdollistavana pakollisena funktiona. Nykytila-analyysissä huomattiinkin, että kohdeyrityksen hankinnan kehityssaste (maturiteetti) on matala. Tutkimuksessa todettiin, että hankinnalle tulee ottaa käyttöön kirjallisuudessa esitetty kategoriajohtamisen malli, jonka päällimmäisenä tarkoituksena on johtaa kaikkia tuote- ja palveluhankintoja juuri niiden vaatimalla tavalla. Tutkimuksessa kuitenkin huomattiin, että hankinnan kirjallisuus keskittyy pitkälti suuriin organisaatioihin ja tämän vuoksi teoriaa jouduttiinkin soveltamaan ja kirjallisuuden ehdotuksia jouduttiin muokkaamaan juuri kohdeyritykselle soveltuvaksi.

Tutkimuksessa löydettiin sopivat kehitysehdotukset hankinnan johtamismallista sekä hankintaorganisaation luomiseksi. Malli on niin kutsuttu hybridimalli, jossa hankinnan strateginen puoli on keskitetty, mutta operatiivinen toiminta on enemmän hajautettua. Tämä tapahtui kuitenkin siten, että myös hajautettua operatiivista toimintaa tullaan nykytilanteeseen verrattuna keskittämään ja hankinnassa toimiville henkilöille tullaan asettamaan vastuut sekä oikeudet. Näillä järjestelyillä ja kehitysehdotuksilla luodaan ketterä sekä tehokas hankintafunktio ja –organisaatio, jota on helppo ohjata, joka luo kohdeyritykselle kilpailuetua ja näin ollen tukee yrityksen kasvu- ja kannattavuustavoitteita.

Avainsanat: Hankinta, Strateginen hankinta, Hankintastrategia, Hankintaorganisaatio, Hankinnan maturiteetti

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Aleksi Isoaho: The purchasing strategy of the gearwheel manufacturing company
Master of Science Thesis, 71 Pages
Tampere University
Master's Degree Programme in Mechanical engineering
August 2020
Examiner: Professor Jussi Heikkilä and Senior Research Fellow Aki Jääskeläinen

For companies competing in global markets it is not enough to succeed in their line of work, but the competitive advantage must be sought through the whole supply chain. Therefore, the importance of purchasing has grown remarkably. As a result, companies cannot anymore concentrate only on the cheapest purchasing prices, but the purchasing activities need to be managed and guided according to appropriate ways considering the company and purchasing strategy. It is fairly common for small and medium-sized companies that purchasing is considered to be a function enabling operative actions rather than contributing to the competitiveness of the company. This study researches the purchasing activities of Tasowheel Gears Oy, which is a gearwheel manufacturer located in Tampere. In addition, the management of purchasing and the whole culture of sourcing in the company are examined. The objective of this study is to determine the present state of purchasing in the target company and provide the company with development suggestions for the management and organization of the purchasing model. In addition, a significant aspect of this study is to apply the theory of purchasing literature into the use of small and medium-sized companies.

This study was carried out as a single case study, in which both qualitative and quantitative data collection methods were utilized. The qualitative data was mainly gathered through employee interviews. In addition, some observation was done in the target company. The quantitative data was collected from the enterprise resource planning system (ERP) as well as from the PowerBi system, which visualizes the data from the ERP. The most important sources of literature were related to the purchasing maturity, the hierarchical strategy model of purchasing, organizing purchasing and the category management of purchasing.

This study observed that also in the target company purchasing is considered to be a function enabling operative actions, which is typical for small and medium-sized companies. The present stage - analysis revealed that the development stage of purchasing (maturity) is low in the target company. As a result, the research stated that the category management model presented in the literature should be introduced, the main purpose of which is to manage all product and service purchases in the appropriate way. However, the study discovered that purchasing literature mainly concentrates on large companies. As a consequence the theory needed to be adapted and the suggestions from the literature modified to better suit the target company.

Finally, the study presented suitable development suggestions to create a purchasing management model and to build a purchasing organization. The model is a so-called hybrid model, in which the strategical purchasing is centralised and the operational purchasing more decentralized. This was, however, executed in a way that also the decentralized operational activities will be more concentrated than previously. Additionally, the employees working in purchasing will be given their individual responsibilities and rights. Resulting from these development suggestions a more agile and effective purchasing function and organization will be created. Consequently it is easier to manage and it gives a competitive edge for the target company, and therefore, supports the growth and profitability targets.

Keywords: purchasing, sourcing, strategical purchasing, sourcing strategy, purchasing strategy, purchasing organization, purchasing maturity

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Alkusanoja kirjoittaessani mieleni valtaa suuri helpotus. Tämä tutkimus on ollut suuri mahdollisuus päästä kehittämään jotain konkreettista, josta tutkimuksen toimeksiantajalle sekä kohdeyritykselle voi olla tulevaisuudessa suurta etua. Täytyy kuitenkin myöntää, että tutkimus on myös monta kertaa ollut suuri stressin aiheuttaja. Olen siis erittäin onnellinen, että tämä työ saadaan vihdoinkin pakettiin ja tuloksia päästään testaamaan konkreettisesti.

Diplomityömahdollisuudesta haluan kiittää työnantajaani Tasowheel Gears Oy:tä. Tämän lisäksi erityiskiitosta haluaisin antaa tuotantopäällikkö Mikael Mäkiselle uskosta, kärsivällisyydestä sekä tuesta siihen, että tämä lähes kaksivuotinen projekti saadaan maaliin. Minulla on vahva usko, että tämä projekti tulee kantamaan hedelmää ja viemään yrityksen hankintafunktion täysin uudelle tasolle. Kaikesta saamastani tuesta johtuen koen myös, että yrityksessä uskotaan työhön ja siinä saavutettuihin tuloksiin. Tämän lisäksi haluaisin kiittää professori Jussi Heikkilää hyvästä palautteesta sekä erittäin ammattitaitoisista näkemyksistä siitä, mikä yritykselle ja tutkimukselle on parasta. Tutkimuksen teko oli melko itsenäinen projekti, jossa olisin varmasti voinut pyytää paljon enemmän muiden näkemyksiä, mutta koen että lopputuloksesta saatiin kuitenkin toimiva ja kaikkia osapuolia palveleva.

Koko opiskeluaikaisesta tuesta olen hyvin kiitollinen äidille, isälle, veljille sekä koko lähipiirille. Kiinnostus tekniikan alaa kohtaan sekä erittäin hyvät lähtötiedot alalla menestymiseen sain kotoa ja olen tästä valtavan kiitollinen.

Kiitos myös opiskelutovereilleni, opettajille ja muulle henkilökunnalle uusista kontakteista, kokemuksista sekä mahdollisuuksista joita olette minulle antaneet. Sain erittäin hyvän verkoston, jonka avulla voin menestyä ja kehittyä joka päivä myös tulevaisuudessa.

Tampereella, 12.8.2020

Aleksi Isoaho

SISÄLLYSLUETTELO

TAULUKKOLUETTELO	VII
1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja motiivit	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.3 Tutkimuksen rajaus	3
1.4 Odotukset tutkimukselle sekä sen merkitys kohdeyritykselle	3
1.5 Tutkimuksen rakenne	4
2. TEORIAOSUUS	5
2.1 Hankinnan määritelmä	5
2.2 Hankinnan rooli	5
2.3 Hankintastrategia	9
2.3.1 Yrityksen kokonaistrategia	11
2.3.2 Hankinnan funktionaalinen strategia	11
2.3.3 Kategoriastategia	12
2.3.4 Hankinnan taktiset toimenpiteet	12
2.3.5 Toimittajastrategia	13
2.4 Hankinnan maturiteetti	14
2.5 Hankintojen organisointi	17
2.5.1 Hankintaorganisaatioon vaikuttavat tekijät	18
2.5.2 Organisaation rakenne	20
2.5.3 Hankintaorganisaation rakenne	22
2.5.4 Hankintaorganisaation tasot	24
2.5.5 Hankintatehtävien profiilit	27
2.5.6 Yleiset hankintaorganisaation tyypit	28
2.5.7 Hankintaorganisaation muodostaminen	29
2.6 Hankintojen kartoittaminen, luokittelu ja analysointi	29
2.6.1 Hankinnan portfolioanalyysi	30
2.6.2 ABC-Analyysi	32
2.7 Yhteenveto	32
3. TUTKIMUSMENETELMÄT	34
3.1 Aineiston keruu ja tutkimusstrategia	34
3.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen sekä aineiston analysointi	36
4. TULOKSET	38
4.1 Hankinnan nykytila kohdeyrityksessä	38
4.1.1 Hankinnan rooli	38

4.1.2 Hankinnan maturiteetti	39
4.1.3 Hankintaorganisaatio	44
4.1.4 Hankintojen luokittelu ja kategoriajohtaminen	45
4.1.5 Hankintaprosessit	46
5.TOIMENPITEET	48
5.1 Hankintaorganisaation muodostaminen	48
5.1.1 Uusi hankintaorganisaatio.....	49
5.2 Kategoriajohtaminen	52
5.2.1 Hankintojen luokittelu.....	53
5.3 Hankintaprosessit ja toimintamallit	60
5.4 Mistä kohdeyrityksessä lähdetään liikkeelle	61
5.4.1 Hankintaorganisaation luominen ja kategoriajohtamisen mallin käyttöönotto.....	62
5.4.2 Hankinnan funktionaalinen strategia sekä hankintakategorioiden strategiat.....	64
5.4.3 Hankinnan taktiset toimenpiteet sekä toimittajastrategiat	65
6.PÄÄTELMÄT	66
6.1 Tutkimuksen lähtötilanne sekä tavoitteet.....	66
6.2 Tutkimuksen onnistuminen ja siinä esiintyneet haasteet	67
6.3 Tutkimuksen lopputulos ja sen arvo kohdeyritykselle	68
6.4 Jatkokehitysmahdollisuudet ja ehdotukset	68
6.5 Tutkimusten tulosten sovellettavuus muihin organisaatioihin.....	69
6.6 Tulosten luotettavuus sekä mahdolliset virhelähteet.....	69
LÄHTEET.....	71

KUVALUETTELO

Kuva 1.	<i>Kauppasuhteen luonne mukaillen lähdeettä (Baily, 2005, s.13)</i>	<i>7</i>
Kuva 2.	<i>Vastavuoroisen suhteen luonne mukaillen lähdeettä (Baily, 2005, s.13).....</i>	<i>8</i>
Kuva 3.	<i>Perinteinen näkökulma hankintaprosessista mukaillen lähdeettä Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, s.62).....</i>	<i>8</i>
Kuva 4.	<i>Laajennettu näkökulma hankintaprosessista mukaillen lähdeettä Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, s.65).....</i>	<i>9</i>
Kuva 5.	<i>Hankinnan hierarkkinen strategiamalli, jonka tarkoituksena on yhdistää eri strategiset tasot toisiinsa sekä yrityksen suoriutumiseen (mukaillen lähdeettä Hesping & Schiele 2015).....</i>	<i>10</i>
Kuva 6.	<i>Hankintaorganisaation rakentamisen viitekehyykset mukaillen lähdeettä (Bals et al. 2018, s. 43).....</i>	<i>18</i>
Kuva 7.	<i>Täysin integroitu logistiikan –malli mukaillen lähdeettä Van Weele (2014, s 277).....</i>	<i>23</i>
Kuva 8.	<i>Osittain integroitu logistiikan –malli mukaillen lähdeettä Van Weele (2014, s 278).....</i>	<i>24</i>
Kuva 9.	<i>Osittain integroitu logistiikan –malli mukaillen lähdeettä Van Weele (2014, s 278).....</i>	<i>24</i>
Kuva 10.	<i>Kraljicin matriisi, mukaillen lähdeettä Kraljic (1983).....</i>	<i>31</i>
Kuva 11.	<i>Kohdeyritykseen sekä sen hankintaan tutustumisen asteittain.....</i>	<i>36</i>
Kuva 12.	<i>Kohdeyrityksen uusi hankintaorganisaatio.</i>	<i>52</i>
Kuva 13.	<i>Hankinnan osittain integroitu tuotannon malli.</i>	<i>61</i>
Kuva 14.	<i>Hankintaorganisaatio ja sen tasot. Kuvassa kategoriamanagerin tehtävänimike on tutkimuksen muusta tekstistä poiketen teamleader.....</i>	<i>64</i>

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1.	<i>Hankinnan reaktiivisen ja proaktiivisen mallin eroja mukaillen lähdettä (Baily, 2005, s.12).....</i>	6
Taulukko 2.	<i>Seitsemän hankinnan työkalua mukaillen lähdettä Schiele (2015, s.280).....</i>	13
Taulukko 3.	<i>Hankinnan kehityksen tasot mukaillen lähteitä Baily (2005, s.23) & Keough (1993, s.73)</i>	16
Taulukko 4.	<i>Organisaatiomallit mukaillen lähdettä Miles et al. (2010).....</i>	21
Taulukko 5.	<i>Hankinnan tehtävien jakaantuminen organisaatiossa mukaillen lähdettä (Van Weele, 2014, S. 267)</i>	25
Taulukko 6.	<i>Hankintaorganisaation tasot sekä esimerkkejä tasojen vastuista ja tehtävistä. Mukaillen lähdettä Van Weele 2014.</i>	26
Taulukko 7.	<i>Ensimmäinen versio kategorijaosta</i>	53
Taulukko 8.	<i>Kohdeyrityksen alustava kategorijako</i>	55
Taulukko 9.	<i>Alakategorioiden jakaantuminen suoriin ja epäsuoriin hankintoihin</i>	56
Taulukko 10.	<i>Kohdeyritykseen käyttöön implementoitavat alakategoriat</i>	58
Taulukko 11.	<i>Kohdeyrityksen käyttöön implementoitavat pää- ja alakategoriat</i>	59

1. JOHDANTO

Valmistavassa teollisuudessa hankinta on välttämätön osa koko toimitusketjua. Yrityksen toiminta, toiminnan ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erialisia ulkoa hankittavia tuotteita ja palveluita sekä osaamista ja tietämystä. Erityisesti pk-yrityksissä (pienissä ja keskisuurissa yrityksissä) hankinnan rooli on kuitenkin pieni ja se nähdään enemmänkin pakollisena pahana, kuin mahdollisuutena lisätä yrityksen kilpailukykyä. Näin ollen hankintaa ei pk-yrityksissä tavallisesti liitetä osaksi yritysten keskeistä toimintaa.

Hankintojen kehittäminen nähdään usein vain mahdollisuutena pienentää hankintakustannuksia ja säästää rahaa. Hankintaa tulisi kuitenkin miettiä laajempaan kokonaisuuteen, jolloin siinä otetaan huomioon yrityksen tilanne nyt, yrityksen strategiset tavoitteet sekä potentiaali lisätä omaa kilpailukykyä ja tukea yrityksen kannattavaa kasvua hankintatoimeen panostamalla.

Tämän työn tarkoitus on tutkia Tamperelaisen konepajateollisuuden pk-yrityksen, Tasowheel Gears Oy:n hankintatoimea ja sen kehittämistä. Lopputuloksena on tarkoitus saada kehykset yrityksen hankintafunktiolle sekä hankintastrategialle. Tasowheel Gears on kasvussa oleva yritys ja sen visio onkin muuntua alihankintakonepajasta ketteräksi, maailmanluokan hammaspyörätehtaaksi. Tämä tutkimus kuuluu osaksi yrityksessä suoritettavaa Gearhouse -kasvuohjelmaa.

1.1 Tutkimuksen tausta ja motiivit

Suuremmissa yrityksissä hankintatoimen sekä sen kehittämisen merkitys on jo todettu, mutta pk-yrityksissä hankintatoimen sekä sen kehittämisen rooli on vielä puutteellista. Hankintojen osuuden liikevaihdosta kasvaessa, on yritysten pohdittava hankintatoimen roolia syvällisemmin. Pohdinnassa tulee miettiä hankintatoimen strategiaa, johtamista, organisointia, resursseja sekä käytännön toimintamalleja (Anttila et al. 2013 s. 3). Valmistavassa teollisuudessa hankintatoimen merkitys korostuu jatkuvasti, ja liiketoiminnassaan menestyvän sekä kehittyvän yrityksen onkin panostettava myös hankintatoimen kehittämiseen. Hankintatoimen kehittämällä on todettu olevan suuri potentiaali yrityksen kilpailukykyyn lisäämisessä, sillä yrityksen kilpailukyky on riippuvainen koko toimitusketjun kilpailukykyvyydestä. Näin ollen on siis pidettävä huolta, että myös toimittajaverkosto

on kunnossa. Tässä tehtävässä hankintatoimi on avainasemassa. (Anttila et al. 2013 s. 3)

VTT:n tutkimuksen mukaan (Anttila et al. 2013) pk-yrityksille on yleistä, että erillistä hankintastrategiaa ei ole luotu lainkaan tai ainakaan sitä ei ole tuotu organisaation tietoisuuteen. Tämä on myös Tasowheel Gearsin ongelma, johon tällä tutkimuksella pyritään vaikuttamaan. Tutkimuksen motiivina onkin tutustua kohdeyrityksen vähemmälle kehitykselle jääneeseen hankintafunktioon sekä löytää kirjallisuudessa esitettyjä teorioita ja työkaluja siihen, kuinka hankintatoimen kehittäminen voitaisiin aloittaa. Erityisen suurena ongelmana kohdeyrityksen hankintafunktiossa nähdään sen pirstaloituminen, läpinäkyvättömyys, kokonaiskustannusten hallinta, raportoinnin ja spendin analysoinnin puute sekä roolien ja vastuiden epäselvyys. Käytettävistä järjestelmistä saadaan irti valtava määrä dataa ja mittareita, mutta niiden seuraaminen ja analysointi eivät ole resurssipulan vuoksi sillä tasolla, että toimintaa voitaisiin faktoihin perustuen kehittää.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Päällimmäisenä tavoitteena tutkimukselle on kehittää kohdeyrityksen hankintaa käyttämällä hyväksi olemassa olevaa hankinnan teoriaa sekä peilaamalla sitä yrityksen hankinnan nykytilaan. Tarkoituksena on löytää kohdeyrityksen hankinnan kehittämiseen sopivia teorioita, jotka voidaan implementoida yrityksen käyttöön ja näin nostaa hankintafunktion tasoa.

Nimensä mukaisesti tutkimuksen tarkoituksena on antaa hyvät lähtökohdat, ohjeet ja oikeat mallit kohdeyrityksen hankintastrategian luomiselle ja hankintafunktion toiminnan kehittämiseksi. Hankintastrategian luominen vaatii kuitenkin myös hankintakulttuurin muuttamista systemaattisemmaksi sekä ohjatummaksi. Ennen tutkimusta ja sen aikana käytiin yrityksen johdon kanssa useita keskusteluja siitä, mitä konkreettista tutkimukselta odotetaan.

Ensimmäinen tavoite on *kehittää yrityksen toimintaan sopiva hankintafunktion johtamismalli*, joka tukee yrityksen nykyisiä strategioita mahdollisimman hyvin. Tämän lisäksi mallin tulisi muuttaa hankintakulttuuria siten, että sen avulla yrityksen hankinta nähdään arvoa luovana sekä kilpailukykyä kasvattavana funktiona.

Toinen tavoite tutkimukselle on *luoda tähän malliin sopiva hankintaorganisaatio*, jonka johtaminen, kehittäminen sekä toiminta on selkeää ja tehokasta. Organisaatiomallin haettiin myös vapauttavan nykyisiä hankinnan parissa toimivia resursseja enemmän muihin tehtäviin.

Kolmas tavoite on määrittää uuden johtamismallin sekä hankintaorganisaation käyttämät toimintatavat ja –mallit, jotka kehittävät toimintaa entistä tehokkaammaksi ja selkeämmäksi.

Tutkimusta rajatessa saatiinkin aikaiseksi kolme tutkimuskysymystä:

TK1: *Miten hankintaa voitaisiin kehittää johtamismallia muuttamalla?*

TK2: *Millainen hankintaorganisaatio tukisi uutta johtamismallia parhaiten?*

TK3: *Millaisia toimintamalleja uudelle johtamismallille ja organisaatiolle tulisi luoda?*

Tutkimuskysymykset ovatkin laadittu siten, että niissä voidaan edetä kohtalaisen suoraviivaisesti kysymyksestä seuraavaan. Tarkoitus on löytää konkreettisia kehitysehdotuksia ainakin kysymyksiin 1 ja 2. Kolmanteen kysymykseen pyritään vastaamaan erilaisten teorioiden avulla ja sitä kautta antamaan pohja mallien luomiselle, kun uusi johtamismalli ja organisaatio ollaan saatu implementoitua yrityksen käyttöön.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Kun tutkimus aloitettiin, oli siinä tarkoitus luoda olevassa olevalle hankintafunktiolle strategia ja toimintamallit. Nopeasti kuitenkin tutkimuksen alettua ja kirjallisuudessa erilaiseen teoriaan tutustuttua huomattiin, että sellaisenaan tutkimus ei voi edetä. Jotta yritykselle voitaisiin luoda hankintastrategia, jonka avulla hankintaa voitaisiin kehittää sekä ohjata myös yrityksen kasvaessa, vaatisi koko hankintafunktio suurta muutosta. Näin ollen tutkimus päätettiin aloittaa alusta ja rajata sen sisältöä hieman. Sisältöä rajattaessa uudelleen todettiin, että sekä konkreettisen strategian luominen että hankintafunktion suuri muutos ovat yhdelle tutkimukselle liikaa. Tämän tutkimus rajattiin luvussa 1.2 esitettyyn kolmeen päätavoitteeseen. Jotta tutkimuksen suorittaminen pienin resurssein onnistuisi, oli selvää että siinä esitetyt ratkaisut olisivat melko teoreettisia ja niiden tarkoitus onkin toimia enemmän ohjenuorana, kuin olla valmiita, sellaisenaan käyttöön otettavia kokonaisuuksia.

1.4 Odotukset tutkimukselle sekä sen merkitys kohdeyritykselle

Tutkimus on tärkeä kohdeyritykselle, sillä hankinnan rooli on merkittävä osa yrityksen kilpailukykyä sekä tuloksellista toimintaa. Yrityksen kasvaessa siihen ei kuitenkaan ole ehditty panostaa sen vaatimalla tavalla. Käsitys kohdeyrityksen hankinnan nykytilasta vaihtelee yrityksen sisällä, mutta yleisesti on tiedossa, että se vaatisi paljon kehittämistä. Tutkimuksen odotettiin tuovan yrityksen työntekijöille kattavan analyysin hankinnan

nykytilasta sekä selkeän suunnitelman siitä, kuinka hankintaa tulnaisiin kehittämään. Myös näkemystä hankinnan merkityksestä sekä muutosta hankintaan liittyvään ajatteluu odotettiin yrityksessä paljon. On tärkeää, että tutkimuksen avulla koko henkilöstön ajatus hankintafunktiosta ja sen roolista voitaisiin muuttaa muun toiminnan ylläpitävästä funktiosta tärkeäksi osaksi koko yrityksen toimintaa, osaamista sekä kilpailuetua.

Yrityksen yksi suuri arvo on kannattavuus ja jatkuvuus. Tämän tutkimuksen avulla yritykselle pyritään lisäämään keinoja kannattavuutensa ylläpitämiseen sekä parantamiseen myös liiketoiminnan kasvaessa. Selkeältä, oikein johdetulta sekä jatkuvasti kehittyvältä hankinnalta voidaan odottaa merkittävää vaikutusta yrityksen kannattavuuteen esimerkiksi toiminnan tehostumisena sekä kokonaiskustannusten pienenemisenä, joista molemmista seuraa kustannussäästöjä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa on kuusi erillistä osaa: johdanto, teoria, tutkimusmenetelmät, tulokset, toimenpiteet ja päätelmät. Teoriaosuuden tarkoituksena on löytää kirjallisuudesta oikeat teoriat vastaamaan luvussa 1.2 esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä näiden teorioiden esittely. Teoriaosuudessa käsitellään ensin hankinnan määritelmää, jonka jälkeen käydään läpi hankinnan roolia teollisuudessa. Kolmantena esitellään hankintastrategian luomista hankinnan hierarkkisen strategiamallin mukaisesti sekä kyseisen mallin eri vaiheita. Hierarkkisen strategiamallin esittelyn jälkeen käydään läpi hankinnan maturiteetin määritelmää sekä sisältöä. Alaluvussa 2.5 edetään hankintojen organisointiin sekä sen sisältöön ja eri organisoinnin vaiheisiin. Lopuksi käydään läpi hankintojen kartoittamista sekä tässä käytettäviä malleja kuten portfolioanalyysiä. Teoriaosuuden jälkeen edetään tutkimusmenetelmäosioon, jossa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät, aineistonkeruutavat sekä tutkimuksen strategia.

Neljännessä luvussa siirrytään tutkimuksen empiirisen osaan, jossa esitellään erilaisesta datasta saadut tulokset kohdeyrityksen nykytilasta ja ongelmista. Luvussa käsitellään hankinnan rooli, maturiteetti, organisaatio, hankinnan kategorisointi sekä toimintatavat ja prosessit yrityksen nykytilassa. Luvussa viisi luodaan ja esitellään edellisessä luvussa esitellyn nykytila-analyysin ja erilaisten ongelmien sekä luvussa kaksi esitetyn teorian perusteella ratkaisumalleja joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksessa tehdyt päätelmät, kuten tutkimuksen keskeisimmät löydökset, tutkimuksen onnistuminen, merkitys ja luotettavuus sekä tutkimuksessa ilmenneet haasteet. Lopuksi vielä esitellään ehdotuksia tulevaisuuden jatkotutkimuskohteista.

2. TEORIAOSUUS

2.1 Hankinnan määritelmä

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, s. 66) toteavat, että alan kirjallisuudessa esiintyvät hankinnan määritelmät painottuvat sen mukaan, mitä näkökulmaa halutaan korostaa. He määrittelevät hankinnan tälle tutkimukselle sopivalla tavalla seuraavasti (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, s. 67): *"Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisuutena maksimoivalla tavalla."*

Määritelmän mukaan hankinta kattaa kaikkien organisaation ulkopuolisten resurssien käytön ja hallinnan, joiden optimointi on hankinnan päätavoite. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, s.67) kuitenkin toteavat, ettei edellä oleva määritelmä ota kantaa hankintatoimen organisointiin, vaikka organisaation kokonaisedun tavoittelun ja hankinnan organisoinnin välillä onkin tietty yhteys. Anttila et al. (2013) toteaaakin hankinnan olevan oman organisaation ja ulkoisen toimittajaverkoston solmukohta, joten hankintastrategiaa laadittaessa tulee tärkeimmät sidosryhmät sitouttaa mukaan strategian laadintaan. On tärkeää, että hankinnan näkökulma otetaan huomioon yrityksen muissa toiminnoissa. Vastavuoroisesti hankintastrategian laadinnassa tulee huomioida muiden organisaation toimintojen tavoitteet. (Anttila et al. 2013, s. 11)

2.2 Hankinnan rooli

Monissa yrityksissä hankinta koetaan vain pakollisena rutiinina (Kraljic, 1983). Hankinnan rooli on kuitenkin ajan saatossa muuttunut suuresti. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, s.23) mukaan siitä on muodostunut merkittävä tekijä yrityksen kilpailukyvyyn sekä organisaation tehokkuuden kannalta. Jotta yrityksen toiminta säilyy taloudellisesti kannattavana, on sen keskityttävä ydinosaamiseensa. Koventuva kilpailu kuitenkin vaatii yrityksiltä yhä laajempia tuote- ja palveluvariaatioita ja tämä pakottaakin yritykset hankkimaan osaamista myös ulkopuolisilta resursseilta. Tästä johtuen yritykset ulkoistavat vähemmän kriittisiä toimintojaan, eli siirtyvät ostamaan ne muualta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, s.48) Määritelmän mukaan, (Bals & Turkulainen 2017) ulkoistamisella

tarkoitetaan yrityksen sisäisten toimintojen sekä päätöksenteon siirtämistä ulkoiselle toimijalle.

Hankinnan klassinen, passiivinen näkemys määrittelee hankinnan tavoitteen seuraavasti (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, s. 61, Sollish & Semanik, 2012, s.1): *”Hankinnan tavoite on ostaa oikea määrä oikeaa laatua oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla oikealta tarjoajalta oikeaan paikkaan toimitettuna”*. Tämä on hyvin yleinen ajatus hankinnan roolista. Yritysten onkin oman kilpailukykyensä takaamiseksi siirryttävä reaktiivisesta hankinnasta kohti proaktiivista hankintaa.

Edellä esitettyä hankinnan tavoitteiden määritelmää voidaan kritisoida kysymällä, miten ”oikea” voidaan määritellä eri yhteyksissä ja kuka sen tekee. Yksinkertaisesti voidaankin todeta, että määritelmän kaltainen ajattelumalli korostavaa hankinnan roolia tukitoimintona, joka johtaa operatiivisen tason toimintaan. Tällöin hankinta painottuu päivittäisten rutiinien hoitamiseen, eikä toiminnan pitkäjänteiseen ohjaamiseen ja kehittämiseen. Tällaisessa reaktiivisessa mallissa hankinta vastaa yrityksen muiden funktioiden tarpeisiin. Tällöin hankinta ei pyri aktiivisesti ohjaamaan toimintaa tiettyyn suuntaan, vaan muutoksiin reagoidaan vasta jälkikäteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, s. 62)

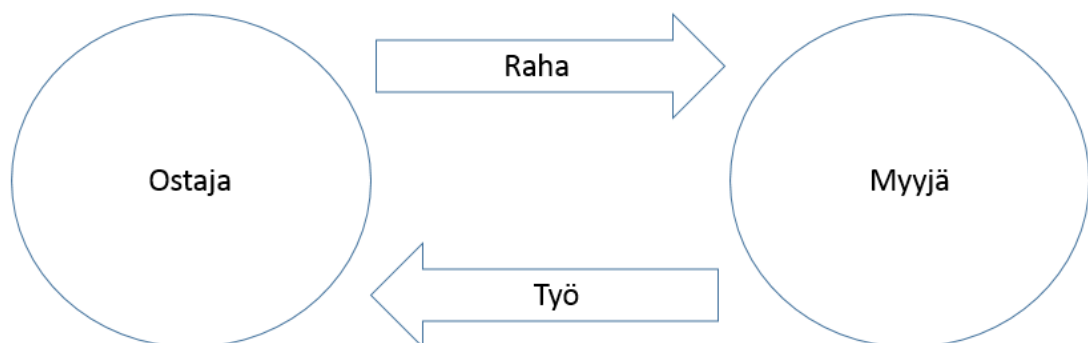
Kehittyneiden yritysten hankintatoimintaa tarkasteltaessa voidaan todeta, että hankinta-henkilöstön työajasta vain pieni osa kuluu operatiivisten ostotehtävien hoitamiseen. Pääosa työstä liittyy strategisempaan puoleen, kuten toimittajien etsintään, valintaan ja hallintaan sekä toimittajayhteistyön kehittämiseen. Hankinta pyrkii siis proaktiivisesti hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia yrityksen kilpailuedun lisäämiseksi. Taulukossa 1 on esitetty reaktiivisen ja proaktiivisen mallin eroja.

Taulukko 1. *Hankinnan reaktiivisen ja proaktiivisen mallin eroja mukaillen lähdeettä (Baily, 2005, s.12).*

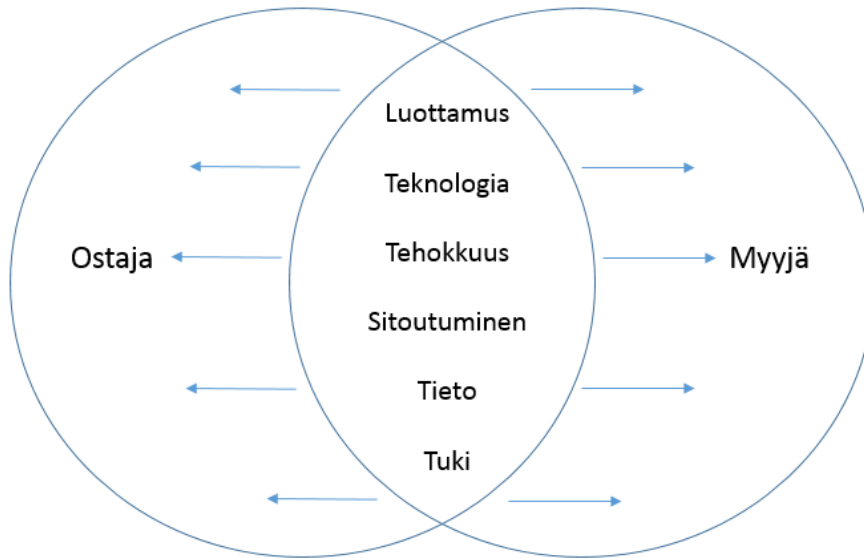
Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on kustannus	Hankinta voi luoda arvoa
Hankinta vastaanottaa määrittelyt	Hankinta (ja toimittajat) osallistuvat määrittelyyn
Hankinta hylkää vialliset toimitukset	Hankinta välttää viallisia toimituksia
Hankinta raportoi taloushallinnolle tai tuotannolle	Hankinta on yksi yrityksen pääfunktiona ja raportoi johdolle
Hankinta vastaa markkinoihin	Hankinta osallistuu luomaan markkinoita

Ongelmat ovat toimittajan vastuulla	Ongelmat ovat jaetulla vastuulla
Hinta on avaintekijä	Kokonaiskustannukset ja saatu arvo ovat avaintekijöitä
Painotus tässä päivässä	Painotus strategiassa
Järjestelmät erillään toimittajista	Järjestelmät mahdollisuuksien mukaan integroituja toimittajien järjestelmiin
Käyttäjä tai suunnittelija määrittelee	Hankinta ja toimittajat osallistuvat määrittelyyn
Neuvottelut hävitään tai voitetaan	Neuvottelut voitto molemmille osapuolille (win-win)
Suuri toimittajamäärä tuo varmuutta	Suuri toimittajamäärä vähentää mahdollisuuksia
Suuret varastot tuo varmuutta	Suuret varastot ovat hukkaa
Tieto on valtaa	Tieto on arvokasta jaettuna

Baily (2005, s. 12) toteaaakin, että hankinta on muuttumassa kauppasuhteesta kohti vastavuoroista suhdetta. Nämä kaksi erityyppistä suhdetta on havainnollistettu kuvissa 1 ja 2.



Kuva 1. Kauppasuhteen luonne mukaillen lähdeettä (Baily, 2005, s.13)



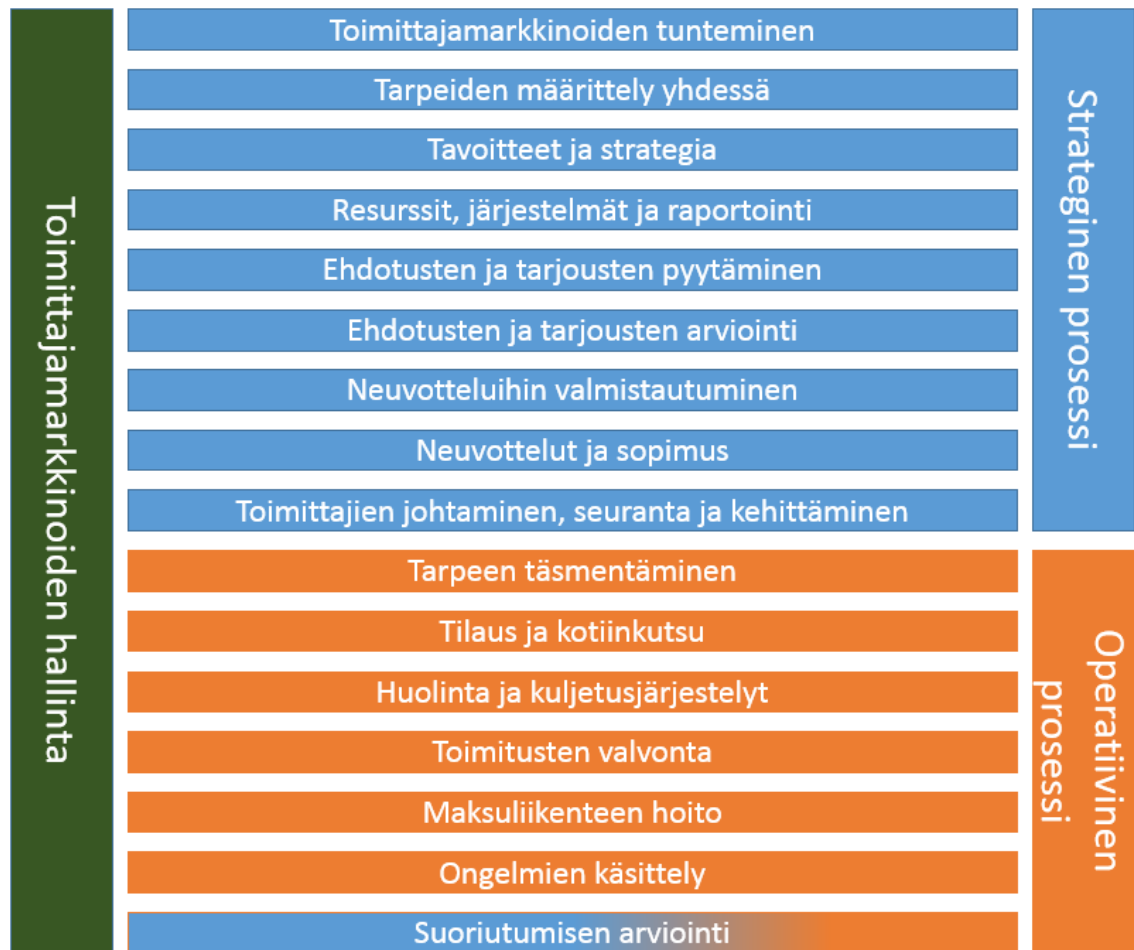
Kuva 2. Vastavuoroisen suhteen luonne mukailten lähde (Baily, 2005, s.13)

Reaktiivisen mallin luonne on siis painottunut kauppasuhteeseen ja operatiiviseen tekemiseen. Proaktiivisen mallin luonne taas painottuu vastavuoroiseen suhteeseen, eli laajempaan ja strategisempaan hankinnan näkökulmaan. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) esittävät kaksi erilaista tapaa kuvata hankintaprosessia, perinteisen sekä laajemman näkökulman. Nämä on esitetty kuvissa 3 ja 4.



Kuva 3. Perinteinen näkökulma hankintaprosessista mukailten lähde Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, s.62)

Laajemmassa näkökulmassa hankinta on muuttunut eriytetystä palvelutoiminnosta monipuoliseksi yhteistyöksi oman yrityksen sisällä sekä ulkopuolella. Tässä näkemyksessä hankinta on oman yrityksen sisällä osa poikkiorganisatorista tiimityötä ja ulkopuolella se hoitaa toimittajien kanssa tehtävää yhteistyötä. Hankinnan tehtävä on luoda yritykselle kilpailuetua lisäämällä organisaationsa neuvotteluvoimaa sekä kehittämällä toimittajia. Hankinnan tarkoitus on siis hyödyntää toimittajamarkkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia paremmin kuin kilpailijat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, s.64)



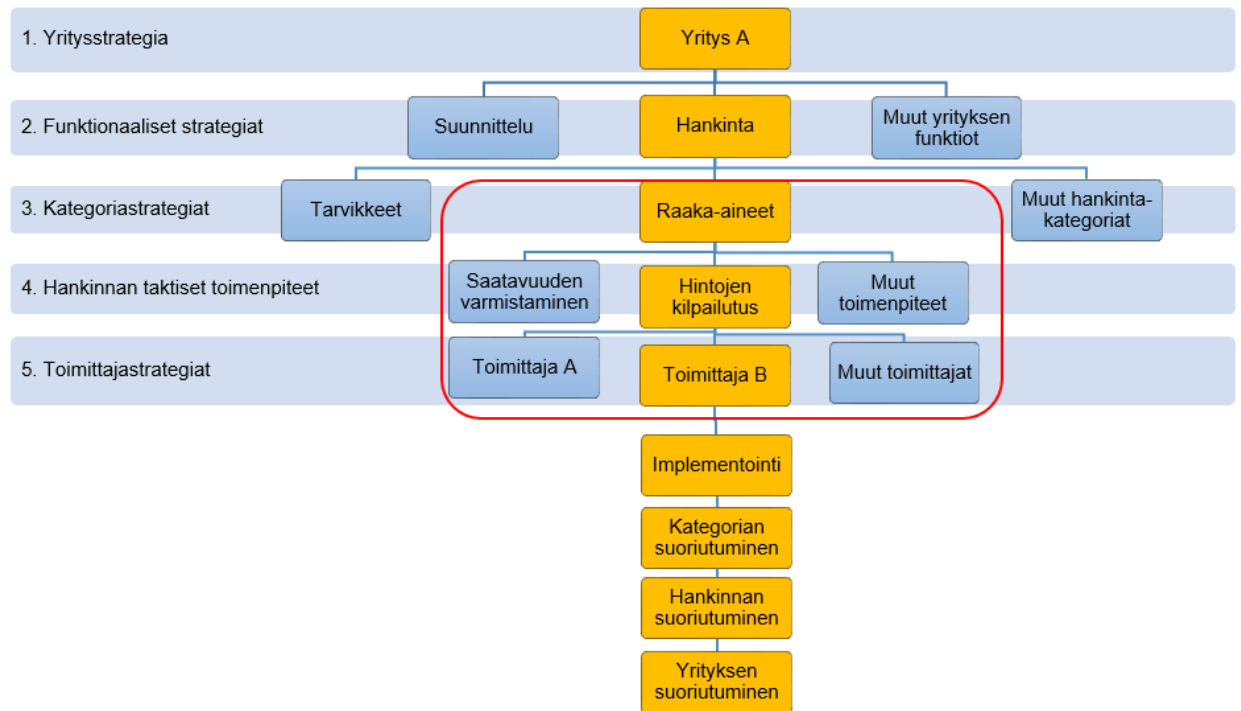
Kuva 4. Laajennettu näkökulma hankintaprosessista mukaillen lähdettä Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, s.65)

Laajennettu, strategisempi näkökulma vaatii kuitenkin kaikkea hankintaa ohjaavan ja sille suuntaviivat antavan hankintastrategian. Hankintastrategia ja sen kehittämisen vaiheet on esitelty seuraavassa luvussa.

2.3 Hankintastrategia

Tyypillisesti kaikille organisaatioille asetetaan tavoitteita sekä tehtäviä ohjaamaan niiden toimintaa. Näistä tavoitteista sekä tehtävistä muodostetaan suunnitelma, jota kutsutaan strategiaksi. (Sollish & Semanik, 2012, s.4) Hankintastrategia on pidemmän aikavälin suunnitelma, jossa luodaan hankintatoimelle suuntaviivat sekä tavoitteet ja siten tuetaan käytännön hankintatoimintaa. Yksi strategian keskeisimmistä tavoitteista on viestiä koko organisaatiolle yrityksen tekemät linjaukset. (Anttila et al. 2013 s. 11) Hespig & Schielen kirjallisuuskatsauksen (2015) mukaan yhden, koko hankintafunktion kattavan strategian luominen on erittäin haastavaa. Tämän vuoksi on järkevämpää laatia sarja erilaisia suunnitelmia hankintastrategian kehittämiseksi. Hespig & Schiele (2015) ehdottavatkin, että hankintastrategian kehittäminen jaetaan viidelle eri tasolle: 1. Yrityksen strategia (firm

strategy), 2. funktionaaliset strategiat (functional strategies), 3. kategoriastategiat (category strategies), 4. hankinnan taktiset toimenpiteet (tactical sourcing levers) sekä 5. toimittajastrategiat (supplier strategies). Edellä kuvatut tasot muodostavat strategisen mallin, joka on esitelty kuvassa 5. Kuvassa on esitetty oranssilla värillä kyseisessä mallissa kuljettu hierarkkinen polku ja punaisen laatikon sisältö edustaa yhden hankintakategorian hankintastrategiaa.



Kuva 5. Hankinnan hierarkkinen strategiamalli, jonka tarkoituksena on yhdistää eri strategiset tasot toisiinsa sekä yrityksen suoriutumiseen (muokailen lähdettä Hespig & Schiele 2015).

Hespig & Schiele (2015) kuvaavat hankintastrategian kehittämisen vaiheita seuraavasti:

1. Yritysstrategia ohjaa yrityksen lähestymistä eri tuotemarkkinoihin
2. Hankinnan funktionaalinen strategia ohjaa kaikkia yrityksen hankintatoimia
3. Kategoriastategia ohjaa tietyistä toimittajamarkkinoista rakentuvien hankintakategorioiden sisäisiä toimia
4. Hankinnan taktiset toimenpiteet ovat suunnitelmia siitä, kuinka kategoriastategian tavoitteet voidaan täyttää
5. Toimittajastrategiat määrittelevät kuinka yksittäisiä toimittajia hallitaan kunkin hankintakategorian sisällä

Hankinnan hierarkkisen strategiamallin tasot esitellään yksityiskohtaisemmin alaluvuissa 2.3.1 – 2.3.5.

2.3.1 Yrityksen kokonaistrategia

Strategiamallin mukaan hankintastrategiaa luotaessa lähdetään liikkeelle yrityksen kokonaistrategiasta. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, s.114) mukaan yrityksen strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka avulla pyritään toteuttamaan yrityksen omistajien sijoittamalleen pääomalle asetetut tuottotavoitteet. Hesping & Schiele (2015, s.141) mukaan yrityksen strategian tarkoituksena on koordinoida ja yhdistää yrityksen eri funktionaalisten osien, kuten suunnittelun, myynnin, hankinnan ja valmistuksen toiminta, jotta yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet voidaan saavuttaa. Hesping & Schiele (2015, s.144) mainitsevat, että esimerkiksi hankintafunktiolla voidaan tukea yrityksen kokonaistrategiaa parantamalla yrityksen lead-timea.

2.3.2 Hankinnan funktionaalinen strategia

Kun yrityksen kokonaistrategia on luotu, luodaan yrityksen funktionaalisille osille omat strategiansa, joiden avulla pyritään maksimoimaan kunkin funktion kilpailuetu. Tässä vaiheessa luodaan siis yrityksen hankinnan funktionaalinen strategia (myöhemmin hankintastrategia). Tämä määrittelee yleiset hankinnan linjaukset ja kyvykkyydet ohjaamaan sekä mahdollistamaan koko yrityksen hankinnan toiminnot (Hesping & Schiele, 2015, s.145). Kraljic (1983) protestoi yritysten yleistä ajatusta siitä, että hankintastrategian suurimmat saavutukset ovat minimi hinta, keskittyminen kahteen tai kolmeen suosittuun toimittajaan sekä optimaalinen operatiivinen suoriutuminen. Kraljic (1983) esittikin, että yritysten tulisi kehittää erilaiset strategiat erilaisille hankittaville tuotteille. Heikkilä & Kaipia (2009) totesivatkin artikkelissaan ”*Purchasing Category Management—From Analyzing Costs To A Proactive Management Practice*”, että kategoriajohtaminen on merkittävä malli hankintojen johtamiseen kansainvälisissä teollisuusyrityksissä. Heidän mukaan hankintakategorioita on luotu jo pitkään kasvattamaan hankintavolyymejä ja sitä kautta neuvotteluvaltaa. Uudempi ilmiö heidän mukaansa onkin koko hankintaspendingin analysointi ja sitä kautta kategorioiden muodostaminen. Tällainen kategoriajohtamisen malli luo paljon uusia mahdollisuuksia hankintojen sekä toimittajien hallintaan.

2.3.3 Kategoriasta

Hankintastrategian luomisen jälkeen voidaankin luoda kategoriasta. Hankintakategorian perimmäinen tarkoitus on tuottaa yritykselle mahdollisimman paljon arvoa ryhmittelemällä ulkoiset resurssit ja kyvykkyydet (Monczka & Markham, 2007). Kraljic (1983) esitteli artikkelissaan ”*Purchasing must become supply chain management*” nykyään laajasti käytössä olevan hankintaportfolionsa. Tämän tarkoituksena on saada yritykset ymmärtämään, kuinka erilaisia hankintoja tulee ohjata eri tavoilla. Hän esittääkin, että hankittavia tuotteita ja palveluita tulisi käsitellä niiden toimittajamarkkinoiden mukaan, eikä itse hankittavan tuotteen mukaan. Hankittavat tuotteet tulee jakaa kategorioihin niiden toimittajamarkkinoiden mukaan ja kullekin kategorialle tulee luoda oma kategoriasta. Toisin sanoen hankinta voi kehittää yksityiskohtaiset strategiat samankaltaisille toimittajamarkkinoille tai hankittaville tuote- ja palvelutyyppille, joita kutsutaan kategorioiksi, tuoteryhmiksi, materiaalityhmiksi tai tuoteperheiksi. Nämä ryhmät voidaan määrittellä hankinnan pääkategorioiksi, jotka sisältävät samankaltaisia tuotteita ja palveluita ja joita hankitaan tietyltä toimittajamarkkinalta. (Hesping & Schiele 2015) Yksi tapa luoda yrityksen toimintaa tukevat hankintakategoriat on kartoittaa yrityksen hankinnat sekä ryhmitellä ja luokitella ne. Hankintojen kartoittamisesta ja luokittelusta puhutaan enemmän luvussa 2.6. Tämän tutkimuksen keskeisimpiä asioita on luoda Tasowheel Gearsille yrityksen toimintaa parhaiten tukevat hankinnan pää- ja alakategoriat.

2.3.4 Hankinnan taktiset toimenpiteet

Seuraava vaihe strategiamallissa on hankinnan taktisten toimenpiteiden luominen. Hesping & Schiele (2015) toteavat taktisten toimenpiteiden olevan strategiamallin taso, jossa määritellään kategoriasta tavoitteiden vaatimat toimenpiteet, jotka implementoidaan kullekin toimittajamarkkinalle. Schiele (2007) määritteli tutkimuksessaan seitsemän hankinnan työkalua (The seven sourcing levers) eli hankinnan seitsemän taktista toimenpidettä, joita olivat: 1. tarpeiden yhdistäminen (pooling of demand), 2. hintojen evaluointi (price evaluation), 3. toimittajakannan laajentaminen (extension of supplier base), 4. tuotteiden ja suunnitelmien optimointi (product and programme optimisation), 5. prosessien kehittäminen (process improvement), 6. toimittajasuhteiden tiivistäminen (intensification of supply relationship), 7. kokonaisuusien optimointi (commodity-spanned lever). Hankinnan seitsemän työkalua sekä niiden selitteet on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Seitsemän hankinnan työkalua mukailten lähde Schiele (2015, s.280)

Hankinnan keino	Selite
1. Tarpeiden yhdistäminen	Vähennetään toimittajien määrää ja lisätään hankintavolyymejä jäljelle jääville toimittajille
2. Hintojen evaluointi	Uusitaan mallit hintaneuvottelujen tueksi esim. sähköiset tarjouskyselyt, hintojen muodostumisen analysointi, tiheämpi hintojen kilpailuttaminen, jne.)
3. Toimittajakannan laajentaminen	Uusien toimittajien hankkiminen. Tärkeää panostaa globaaleihin markkinoihin.
4. Tuotteiden ja suunnitelmien optimointi	Vaihdetaan materiaaleja sekä palveluita, standardoidaan, suunnitellaan kustannuksia
5. Prosessien kehittäminen	Yksinkertaistetaan ja automatisoidaan ostajan ja myyjän välistä rajapintaa (materiaalivirrat, tarpeiden suunnittelu, logistiikka, jne.)
6. Toimittajasuhteiden tiivistäminen	Strategiset toimittajasuhteet, toimittajan mukaan ottaminen mahdollisimman aikaisin valmistusketjun tai tuotteen suunnittelussa, erilaiset sopimukset
7. Kokonaisuuksien optimointi	Optimoidaan palvelujen väliset rajapinnat, ostetaan kokonaisuuksia

Kategoriastراتيجiat ja taktiset toimenpiteet viittaavat kuitenkin joukkoon hankittavia tuotteita sekä palveluita. Tämän jälkeen on kuitenkin tehtävä valinta yksittäisen tuotteen toimittajasta. Tämän vuoksi kirjallisuudessa taktiset toimenpiteet johdetaan toimittajastrategioiksi kyseisen kategorian toimittajille. (Hesping & Schiele, 2015)

2.3.5 Toimittajastrategia

Monczka & Markham (2007) mukaan toimittajat ovat avaintekijä arvonluonnissa. Tämän vuoksi toimittajien edistäminen, sitouttaminen, kehittäminen ja hallinta ovat avain menestyksellään toimintaan. Toimittajastrategian tarkoitus on määrittää keinot edellä mainittuihin aktiviteetteihin yksittäisille toimittajille tietyn hankintakategorian sisällä. Toimittajastrategiat on luotava, sillä toimittajasuhteiden sekä toimittajavalinnan kriteerit voivat vaihdella hankintakategorian sisällä. Esimerkiksi yksi toimittaja voi olla niin sanottu päätoimittaja, kun taas toinen voi olla haastajan tai varatoimittajan roolissa. (Hesping & Schiele, 2015). Ennen toimittajastrategioiden määrittelyä, on hankintaorganisaation ensin pohdittava seuraavia kysymyksiä (mukaillen lähde Monczka & Markham 2007):

- Kuinka monta toimittajaa haluamme kullekin kategorialle ja mikä näiden rooli on?
- Ketä toimittajia haluamme ja miksi?
- Keiden toimittajien haluamme tekevän yhteistyötä ja miksi? Kuinka me vaikuttamme tähän yhteistyöhön?

Näihin kysymyksiin voidaan saada vastaus hankinnan seitsemästä työkalusta. Esimerkiksi monopoliasemassa olevan toimittajan strategiassa kannattaa huomioida mahdolliset haastajat. Toinen mahdollinen strategia monopoliasemassa olevalle toimittajalle, on hankkiutua kokonaan eroon heidän toimittamastaan tuotteesta tai palvelusta. (Hesping & Schiele, 2015)

Hankintastrategian luominen ja sen kehittäminen ovat siis monivaiheisia prosesseja, eivätkä ne etene välttämättä suoraviivaisesti tasolta seuraavalle. Ennen hankintastrategian kehittämistä on tarkastettava oman hankintatoimen taso. Kirjallisuudessa (Schiele 2007; Rozemeijer et al. 2003) hankintatoimen tasosta puhutaan hankinnan maturiteettitasona. Hankinnan maturiteettiä sekä sen suhdetta yrityksen tuottavuuteen on esitelty luvussa 2.4.

2.4 Hankinnan maturiteetti

Hankinnan maturiteetti mittaa millä tavoin hankinnan resursseja, strategioita, rutiineja, toimittajia ja tiedonvälitystä johdetaan. Johtaminen on välttämätöntä, jotta toimittajamarkkinoista saataisiin mahdollisimman suuri kilpailuetu irti. Kilpailuetuun voi sisältyä esimerkiksi kustannussäästöjä, tietotaitoa, innovaatiota tai tuottavuuden parantamista. Korkea maturiteetti johtaa parempaan kilpailukykyyn ja näin ollen se auttaa kasvattamaan yrityksen arvoa. (Úbeda et al. 2015, s.178) Maturiteetti ja sen tutkiminen sisältää viisi hankinnan osa-alueita, jotka ovat mukaillen lähde Schiele (2007):

1. Hankinnan suunnittelu

2. Hankintaorganisaation rakenne
3. Prosessien organisointi ja hankinnan sulauttaminen
4. Hankinnan henkilöresurssit ja johtamismallit
5. Hankinnan hallinta

Schiele (2007) käytti tutkimuksessaan 5 tasoista maturiteettitutkimusta, joka tehtiin yhteensä 14 suurelle teollisuuden yritykselle. Osa-alueiden sisältöä on avattu seuraavaksi.

Hankinnan suunnittelu sisältää tarvesuunnittelun, tarpeiden yhdistämisen suunnittelun, ympäristön tutkimisen sekä innovaatio suunnittelun. *Hankintaorganisaation rakenne* on todella merkittävässä osassa hankinnan maturiteetin ja täten koko hankinnan suoriutumisen kannalta. Tässä osassa tutkimus keskittyy hankinnan roolien, vastuiden ja rajapintojen selvittämiseen sekä näiden dokumentointiin ja organisointiin. *Prosessien organisointi ja hankinnan sulauttaminen* arvioi hankintastrategian toteuttamista, toimittajien valintaprosessia, arviointia ja kehittämistä, hankinnan aikaista mukaanottoa kehitysprosessissa sekä hankinnan ja muiden yrityksen funktioiden poikkiteollista yhteistyötä. *Hankinnan henkilöresurssit ja johtamismallit* –osassa tarkastellaan hankintaorganisaation tehtävien ja vaadittujen osaamisten määrittelyä, uusien resurssien rekrytointi- ja koulutusjärjestelmää sekä suoriutumisen arviointia. *Hankinnan hallinta* analysoi hallintajärjestelmää, hankinnan prosesseja ja rakenteita sekä toimintamalleja ja työkaluja, joita hankinnan hallinnan tukena käytetään. (Schiele, 2007)

Úbeda et al. (2015, s.179) toteaa, että korkeamman hankinnan maturiteetin yrityksissä työaika kuluu enemmän strategiaan tehtäviin ja se johtaa suurempiin kustannussäästöihin. Maturiteettitasolla on siis selkeästi merkittävä yhteys yrityksen tuottavuuteen ja siksi sen tutkiminen ja kehittäminen ovatkin tärkeä osa yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Baily (2005, s.23) esittää kirjassaan vuonna 1988 luodun hankinnan kehityskaaren mallin, jossa on neljä tasoa: 1. *passiivinen* (passive), 2. *itsenäinen* (independent), 3. *tukeva* (supportive) ja 4. *integroitu* (integrated) hankinta. Keough (1993, s.73) esittää kuitenkin hankinnan kehityskaarelle viisi vaihetta, joita ovat: 1. *Tehdasta palveleva* (serve the factory), 2. *ostohintoja minimoiva* (lowest unit cost), 3. *koordinoitu hankinta* (co-ordinated purchasing), 4. *poikkifunktionaalinen hankinta* (cross functional purchasing), 5. *toimitusverkostoa hallinnoiva hankinta* (world-class supply management). Vaikka tasojen nimet vaihtelevat edellä esitetyissä malleissa, on malleissa paljon yhteistä. Tasot on yhdistetty vertailun helpottamiseksi taulukkoon 3.

Taulukko 3. *Hankinnan kehityksen tasot mukaillen lähteitä Baily (2005, s.23) & Keough (1993, s.73)*

Taso	Baily	Keough
1	Passiivinen <ul style="list-style-type: none"> - Ei strategista suuntaa - Pääasiassa reagoi yrityksen muiden funktioiden tarpeisiin 	Tehdasta palveleva <ul style="list-style-type: none"> - Tehtävänä mahdollistaa tehtaan toiminta
2	Itsenäinen <ul style="list-style-type: none"> - Hankinta omaksuu viimeisimmät hankinnan tekniikat ja toimintamallit - Strateginen suunta ei kuitenkaan ole liitetty yrityksen strategiaan 	Ostohintoja minimoiva <ul style="list-style-type: none"> - Hankintakustannuksia analysoidaan - Hintoja kilpailutetaan - Hankinta raportoi tehtaan päällikölle
3	Tukeva <ul style="list-style-type: none"> - Funktionaalinen hankinta tukee yrityksen strategiaa ja parantaa yrityksen kilpailuetua 	Koordinoitu hankinta <ul style="list-style-type: none"> - Pyritään löytämään keinoja kustannusten alentamiseen - Selkeä hankintaorganisaatio - Hankintojen keskitys
4	Integroitu <ul style="list-style-type: none"> - Selkeä hankintastrategia, joka on luotu tukemaan yrityksen strategiaa 	Poikkifunktionaalinen hankinta <ul style="list-style-type: none"> - Poikkifunktionaalinen yhteistyö suunnittelussa, määrittelyssä ja toimittajien kehittämisessä
5		Toimitusverkostoa hallinnoiva <ul style="list-style-type: none"> - Keskitytään oman tuotannon kehittämisen sijaan koko toimitusketjun kehittämiseen

Suurin ero Baily ja Keoughin esittämissä malleissa on tasojen määrä. Malleihin perehtymällä kuitenkin voidaan huomata, että Keoughin mallissa Baily viimeinen, eli neljäs

taso on pilkottu kahdeksi eri tasoksi, sisäiseksi ja ulkoiseksi integraatioksi. Molempien mallien mukaan hankinnan maturiteettitaso kasvaessa, kasvaa myös hankinnan strategisuus. Keough (1993, s.74) mukaan strategiselle hankinnalle on kuitenkin esteitä, kuten *huono tiedonkulku, heikko johtaminen, hankintaorganisaation puuttuvat taidot, suorittamisen mittaamisen puuttuminen sekä hankinnan alhainen arvostus*. Nämä ongelmat voidaan välttää hyvällä suunnittelulla sekä oikeanlaisella hankintojen organisoinnilla.

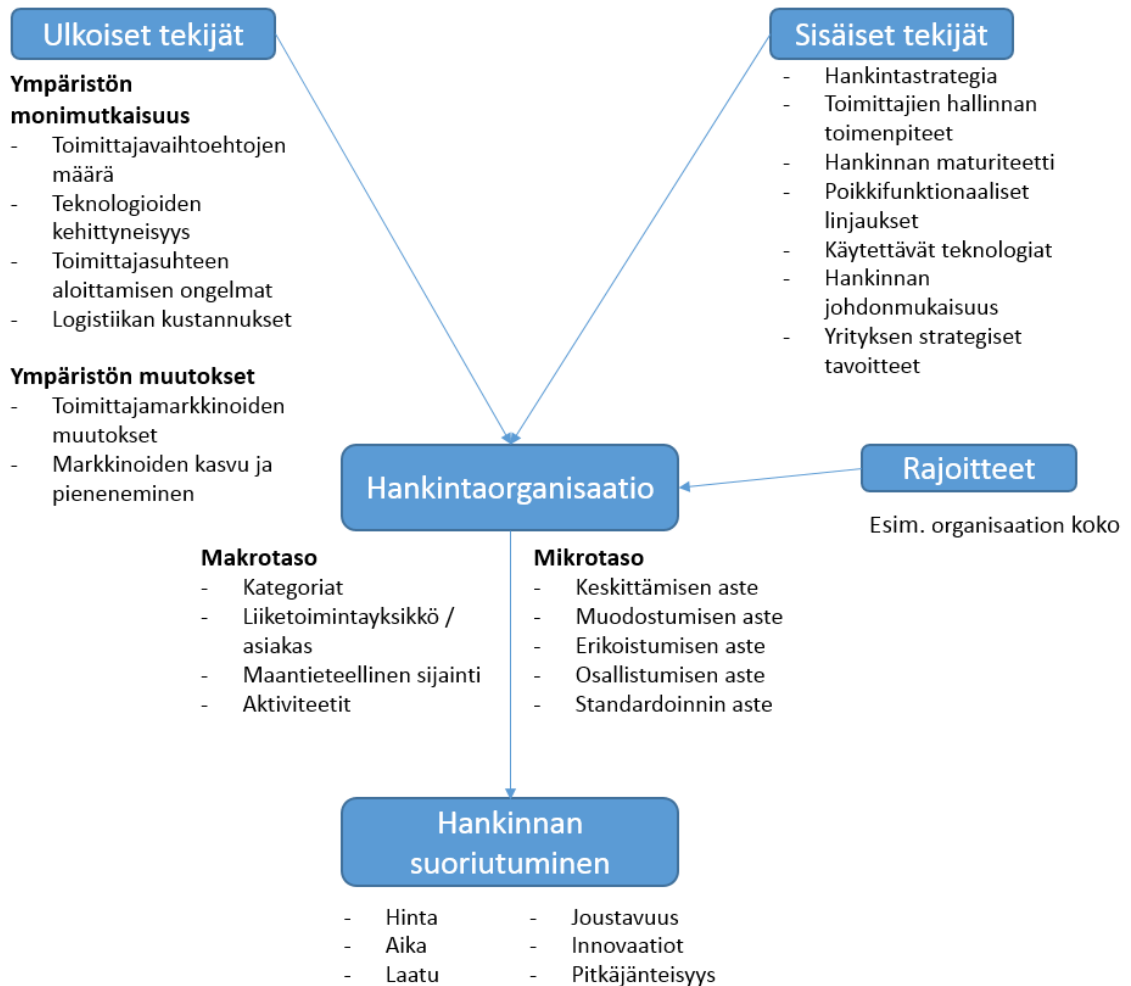
2.5 Hankintojen organisointi

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, s.158) mukaan yrityksen menestyksen kannalta on aivan keskeistä, miten hankintojen kokonaisuuden hallinta organisoidaan. Yritykselle ei ole olemassa ideaalista rakennetta, jota voitaisiin käyttää ikuisesti. Hankinnan tulee olla dynaamista ja liiketoiminnan muutoksiin reagoivaa, joten hankinta tulisi nähdä merkittävänä osana koko yrityksen rakennetta. (Baily 2005, s.67) Usein PK-sektorin yritysten hankinta toimii niukoin resurssein ja hankinnoista vastaavien henkilöiden aika kuluu juoksevien asioiden selvittelyyn sekä ”tulipalojen sammuteluun”. Tällöin hankinnan strategisen tason tehtävien hoito kärsii, eikä aikaa jää toiminnan kehittämiseksi. (Anttila et al. 2013, s. 15)

Bals et al. (2018) tekemässä kirjallisuuskatsauksessa tutkittiin olemassa olevaa kirjallisuutta hyödyntäen hankintaorganisaation muodostamista. He esittävätkin tutkimuksessaan kysymykset (Bals et al. 2018, s.42):

- Kuinka hankintaorganisaatio voidaan määritellä kokonaisvaltaisesti?
- Kuinka epävarmuustekijät vaikuttavat hankintaorganisaation kehittämiseen?

Näihin kysymyksiin vastaamalla pyritään löytämään vastaukset siihen, kuinka sekä ulkoiset että sisäiset muuttujat vaikuttavat hankintaorganisaation rakenteeseen. Bals et al. (2018, s.42) tutkimuksen mukaan on kovin yleistä, että organisaation rakenne muodostetaan hankintakategorioiden, valmistettavien tuotteiden tai maantieteellisten alueiden pohjalta. Heidän tutkimuksessaan esitelläänkin hankintaorganisaation rakentamisen viitekehukset, eli mitä kaikkea organisaation rakentamisessa tulee huomioida. Viitekehukset on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. *Hankintaorganisaation rakentamisen viitekehykset mukailien lähdettä (Bals et al. 2018, s. 43)*

Glock & Hochrein (2011, s.158) tutkimuksessa todetaan, että hankintaorganisaation rakentamiseen vaikuttavat muuttujat voidaan jakaa neljään eri ryhmään; organisaation piirteet, tuotteiden piirteet, hankinnan tila sekä yrityksen ulkoiset tekijät. Näitä tekijöitä on avattu luvussa 2.5.1.

Hankinnan ulkoisilla ja sisäisillä tekijöillä on vaikutusta siihen, millä tavoin hankintaorganisaation ja koko hankinnan rakenne muodostuu. Hankintaorganisaation rakennetta käydään läpi luvussa 2.5.2.

2.5.1 Hankintaorganisaatioon vaikuttavat tekijät

Organisaation piirteillä tarkoitetaan koko organisaation sekä hankintafunktion piirteitä. Tutkimuksen mukaan *yrityksen strategia* vaikuttaa merkittävästi hankintaorganisaation

muodostamiseen. Esimerkiksi asiakasorientoituneet yritykset suosivat hankintojen hajuttamista joustavuuden sekä lyhyempien toimitusaikojen toivossa. Glock & Hochrein (2011) mukaan hankintaorganisaation hierarkkinen sijainti riippuu paljon siitä, millä tavoin yrityksen johto näkee hankintafunktion. Mikäli hankinta nähdään pääasiassa operatiivisena toimintona, on hankintaorganisaation sijainti hierarkiassa tyypillisesti hyvin alhainen ja hankinta raportoi esimerkiksi tuotanto- tai tehdaspäällikölle. Jos taas hankinta nähdään merkittävänä kilpailuetuna ja sen strategista merkitystä pidetään suurena, vastaa hankintajohtaja (purchasing manager) suoraan johdolle tai on jopa osa sitä. (Van Weele, 2014) Myös yrityksen johdon määrittämät *hankinnan tavoitteet* ovat merkittävä osa hankintaorganisaation muodostamista. Sillä on suuri ero, onko hankintaorganisaation päätehtävä pienentää ostohintaa vai nopeuttaa päätöksentekoa. (Glock & Hochrein, 2011, s.159) Tutkimuksen mukaan organisaatioissa, joissa hankintajohtaja on korkeassa asemassa koko yrityksen hierarkiassa, käytetään myös edistyneempiä hankintatekniikoita. Kolmantena organisaation piirteenä tutkimuksessa mainitaan *organisaation koko*. Hankintaorganisaation kasvaessa yhä useampi henkilö on mukana yksittäisessä hankintaprosessissa. Viimeisenä organisaation piirteenä esitellään *organisaation rakenne*. (Glock & Hochrein, 2011)

Toisena ryhmänä Glock & Hochrein (2011) esittelevät hankittavien tuotteiden ja palveluiden piirteet. Ryhmän ensimmäisenä piirteenä tutkimuksessa mainitaan *hankintavolyymi*. Hankintavolyymien kasvaessa säästöpotentiaali sekä hankintojen merkitys kasvavat ja tämä johtaa usein ylemmän johdon sisällyttämistä sopimusten tekemiseen. Volyymien kasvaessa myös keskittäminen lisääntyy. Toinen tämän ryhmän piirre on *hankinnan monimutkaisuus*. Monimutkaisuus liittyy usein tuotteen teknisiin piirteisiin tai hankintapäätöksen tekemiseen. Tämä johtaa usein siihen, että päätöksentekijä tarvitsee ulkopuolelta lisää tietoa tuotteesta. Haastavia hankintoja tehtäessä tarvitaan usein sekä johdon että teknisten asiantuntijoiden apua, jolloin hankintaorganisaation tulee olla tarpeeksi laaja. Kolmantena piirteenä mainitaan *hankittavan tuotteen tai palvelun tyyppi*. Tutkimuksen mukaan hankintaorganisaation muodostamista helpottamaan hankittavat tuotteet voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin monella eri tavalla. Yksi tapa ryhmitellä tuotteet on portfoliomalli. (Glock & Hochrein, 2011)

Kolmas ryhmä Glock & Hochrein (2011) tutkimuksessa on hankinnan tila. Hankinnan tilan ensimmäinen piirre on *aikapaine* (time pressure). Mikäli hankinta toimii jatkuvasti kovan kiireen alla, on sen rakenne suunniteltava mahdollistamaan nopea päätöksenteko. Tutkimuksessa kasvavan aikapaineen todetaan tyypillisesti pienentävän hankintaorganisaatiota, sillä pienemmässä organisaatiossa päätöksenteko on nopeampaa. Hankinnan tilan toinen piirre on *tiedostetut riskit* (*perceived risk*). Riskien hahmottaminen,

tiedostaminen ja ymmärtäminen kasvattavat hankintaorganisaatiota. Suuremmissa organisaatioissa on enemmän tietoa, jolloin hankintaan liittyviin riskeihin voidaan varautua ja niitä pystytään minimoimaan. Riskien minimoinnissa tärkeää on tiedon saatavuus sekä organisaation joustavuus. Kolmantena piirteenä on *hankinnan merkitys*. Tällä tarkoitetaan sitä, mikä on hankinnan vaikutus yrityksen muihin funktioihin sekä yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tyypillisesti hankintaorganisaation koko on suoraan verrannollinen hankinnan arvostukseen yrityksen sisällä. Tämä johtuu siitä, että hankinnan merkityksen kasvaessa siihen panostetaan entistä teknisempiä resursseja sekä eri alojen osaajia. Tällä on myös huonot puolensa, sillä teknisten henkilöiden sekä specialistien tuominen organisaatioon monimutkaistaa myös organisaation rakennetta. Neljäs piirre hankinnan tilalle on *ostoprosessin vaiheet (buyphase)*, jolla tarkoitetaan päätöksentekoprosessia ongelman tunnistamisen, toimittajan etsinnän, sopimusten teon sekä aina hankinnan jälkeisen vaiheen välillä. Riski ja epävarmuus kasvavat ostoprosessin aikana ja tämän vuoksi ostoprosessin eri vaiheissa tarvitaan eri määrä osaamista ja sitä kautta päätöksentekijöitä. Viimeinen piirre hankinnan tilaan liittyen on *hankinnan taso (buyclass)*, jolla viitataan hankinnan uutuuteen. Toistuvissa hankinnoissa päätöksenteko on helpompaa ja riskit sekä epätietoisuus ovat huomattavasti pienempiä, kuin uudessa hankinnassa. (Glock & Hochrein, 2011)

Neljäs ja viimeinen ryhmä Glock & Hochrein (2011) tutkimuksessa on ympäristön vaikutukset. Tämän ryhmän ensimmäinen piirre on *yrittäjien kotimaa*. Kotimaan vaikutus tulee esiin ihmisten kulttuurissa sekä toimintatavoissa. Toinen piirre on *toimialan rakenne*. Palvelualalla hankintaorganisaatio on usein keskitetympää sekä asiakaslähtoisempää, kuin valmistavan teollisuuden alalla. Valmistavalle teollisuudelle on tyypillistä, että hankintatoimeja hajautetaan erilaisiin hankintatiimeihin, joka koostuu hankintaorganisaation jäsenistä. Tätä perustellaan sillä, että valmistavassa teollisuudessa hankinta luo myös suuremman osan liikevaihdosta, kuin palvelualalla. Ympäristön viimeinen piirre on *ympäristön epävarmuus*. Epävarmuuden kasvaessa hankintaorganisaation tulee olla joustavampi ja rakenteeltaan vähemmän byrokraattinen, jotta tiedonkulku helpottuu. (Glock & Hochrein, 2011)

2.5.2 Organisaation rakenne

Miles et al. (2010) esittävät artikkelissaan ”*Designing Organizations to Meet 21st-Century Opportunities and Challenges*” neljä eri yrityksen organisaatiomallia joita ovat:

- Yhtenäinen malli (Unitary form)

- Jakautunut malli (Multidivisional form)
- Matriisi-malli (Matrix organization)
- Moniyritysverkosto (Multi-firm network)

Näiden organisaatiomallien tarkoitukset ja ohjausmallit on listattu alla olevassa taulukossa 4.

Taulukko 4. Organisaatiomallit mukaillen lähdettä Miles et al. (2010)

Organisaation rakenne	Tarkoitus	Ohjaus- ja hallintamekanismit
Yhtenäinen malli (Unitary form)	Saavuttaa mittakaavaedut erikoistumisen kautta	Hierarkian alempia osastoja hallinnoidaan ja johdetaan ylempien osastojen toimesta.
Jakautunut malli (Multi-divisonal form)	Vastata erilaisiin asiakasvaatimuksiin sekä saavuttaa mittakaavaetuja	Osastot ohjaavat toisiaan
Matriisi-malli (Matrix organization)	Yhdistää osaamista vastaamaan erilaisiin asiakasvaatimuksiin eri alojen asiantuntijoiden avulla.	Kaksinkertainen hierarkia – pysty- sekä vaakasuuntaan
Moniyritysverkosto (Multi-firm Network)	Joustava, nopeasti koottava eri alojen asiantunemusta sekä tietoa yhdistävä malli jossa saadaan suuria mittakaavaetuja sekä laaja-alaista kokemusta.	Johtavan yrityksen hierarkia käytössä koko verkostossa, jonka lisäksi verkoston sisäisten jäsenten hierarkia.

Yhtenäisessä mallissa johtaminen siis tapahtuu ylhäältä alaspäin. Tämä malli otettiin yleisesti käyttöön 1800-luvun alkupuolella, jolloin yritykset olivat pieniä sekä omistajajoh- teisia ja tuotteiden sekä palveluiden myynti painottui paikallisille markkinoille. (Miles et al. 2010)

1920-luvulla autoteollisuuden markkinat kasvoivat nopeasti ja tämän myötä syntyi *jakutunut –organisaatiomalli*, josta tulikin 1900-luvun suosituin organisaatiomalli. Tässä mallissa on tarkoituksena ratkaista ongelmia delegoimalla sekä jakamalla tietoa eri osastojen välillä. Tämä malli haastoi osastopäälliköt opettelemaan delegointia. Merkittävä osa mallia oli tavoitteilla johtaminen (Management by Objectives = MBO). MBO on prosessi, jossa osastopäälliköt jakavat tietoa ja asettavat tavoitteita sekä hierarkiassa ylempänä että alempana olevien kanssa. (Miles et al. 2010)

Toisen maailmansodan jälkeen otettiin laajasti käyttöön *Matriisi*-malli. Siinä on tarkoitus yhdistää *yhtenäisen mallin* tehokkuus ja erikoistuminen sekä *jakautuneen mallin* joustavuus sekä asiakaskeskeisyys. Sen suurimpana haasteena on kuitenkin organisaation kompleksisuus. (Miles et al. 2010)

1970-luvulla kehitettiin *moniyrittäjäverkosto-malli*. Mallin ideana on, että jokainen osasto keskittyy ydinosaamiseensa. Tarkoituksena on tarvittaessa hyödyntää eri osastojen osaamista sekä tietotaitoa. (Miles et al. 2010)

2.5.3 Hankintaorganisaation rakenne

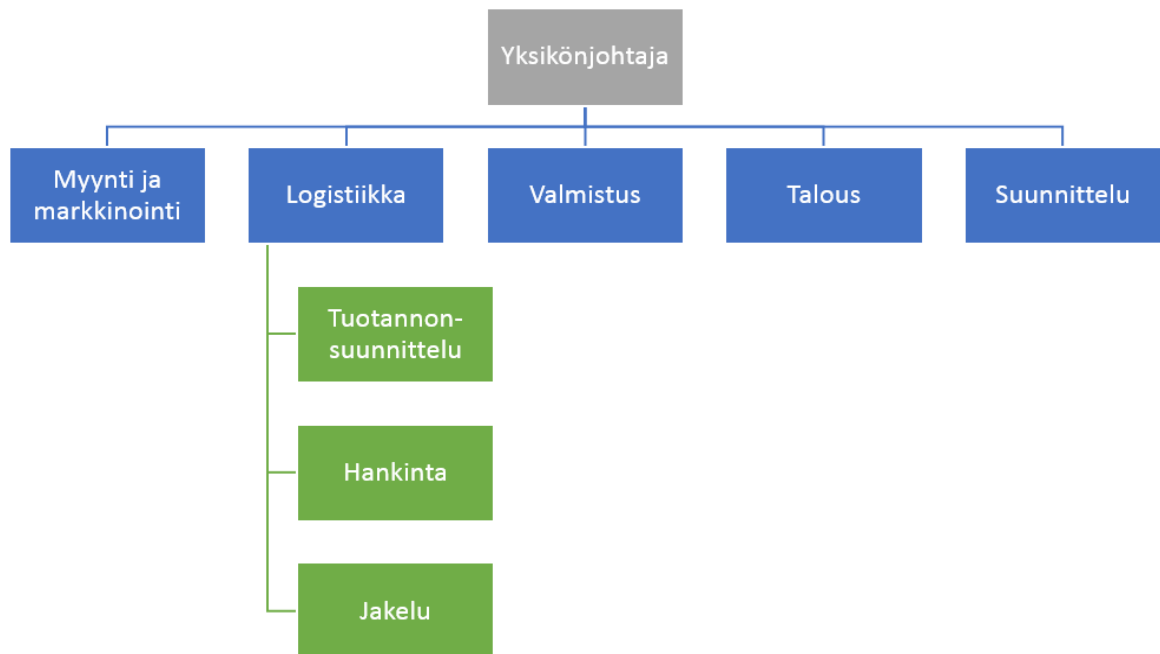
Hankintaorganisaation sijainti ja rakenne vaihtelevat paljon alakohtaisesti. Suuret yritykset ovat jopa muodostaneet omia liiketoimintayksiköitä toimimaan pelkästään hankintojen parissa. Hankintaorganisaation rakenne on suurilta osin riippuvainen yrityksen muun organisaation rakenteesta, yrityksen toimialasta sekä hankittavista tuotteista. Pk-yrityksissä hankinnoista vastaaminen jää usein yksikönjohtajan vastuulle. Hankintaorganisaatiota muodostaessa tulee miettiä, mitkä ovat organisaation tehtävät, millaisia henkilöitä organisaatio vaatii ja millainen on organisaation hierarkia. (Van Weele, 2014)

Ensimmäisenä on pohdittava hankintojen johtamista. Se miten hankintoja johdetaan, vaikuttaa suoraan siihen millaisia tehtäviä, velvollisuuksia ja oikeuksia hankintaorganisaatioon liitetään. (Van Weele, 2014) Korkeamman tason päällikkö, jolla on suora yhteys ylimpään johtoon, on kriittinen tekijä organisaation tehokkuuden kannalta. (Trent, 2004)

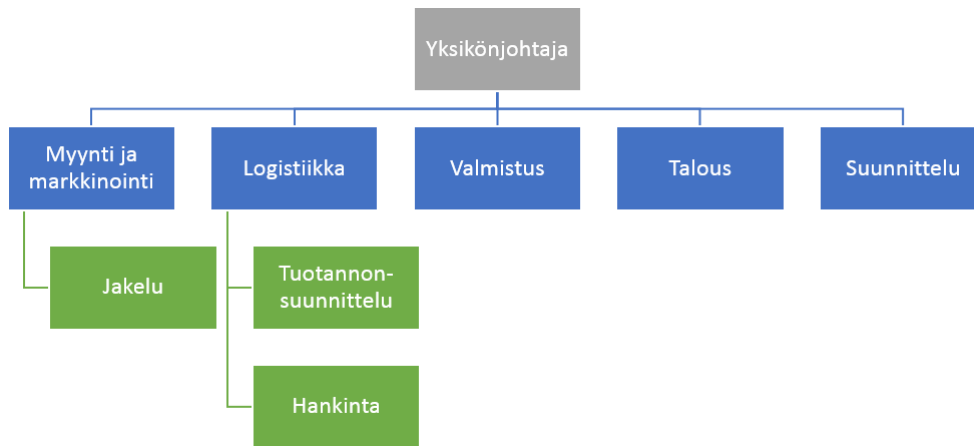
Toinen asia on käytettävät tietojärjestelmät. Tietojärjestelmät parantavat hankintojen läpinäkyvyyttä ja täten luovat mahdollisuuksia niin hallintaan, seurantaan kuin raportointiin. Lisääntyneet mahdollisuudet kuitenkin vaativat hankintaorganisaatiolta kovaa kuria sekä systemaattisia toimintatapoja, jotta tietojärjestelmissä oleva tieto olisi oikeanlaista ja oikeassa paikassa.

Kolmantena asiana Van Weele (2014) mainitsee henkilökohtaiset suhteet. Kuten kaikissa muissakin organisaatioissa, myös hankintaorganisaatiossa henkilökohtaiset suhteet ovat erittäin suuressa asemassa. On tärkeää, että kunnioitus esimiehen ja alaisen välillä on molemmin puolin olemassa. Tämä on merkittävä asia hankintaorganisaation rakenteessa ja tulee esiin tyypillisesti silloin kun mietitään, kuka raportoi ja kenelle. Viimeisenä asiana mainitaan kokonaiskustannusajattelu. Kun yrityksessä huomioidaan esimerkiksi varaston arvo, toimittajien toimitusvarmuus ja -laatu sekä muita logistisia parametreja, osataan yleensä kiinnittää huomiota hankinnan kokonaiskustannuksiin. Tällöin hankinnasta tulee ostohintaorientoitumisen sijaan kustannusorientoitunut ja säästöt kasvavat entistä suuremmiksi. Kokonaiskustannusajattelu vaatii laajaa osaamista ja se vaatii poikkifunktionaalista yhteistyötä, jolloin hankinta ei voi toimia täysin autonomisena organisaationa. (Van Weele, 2014)

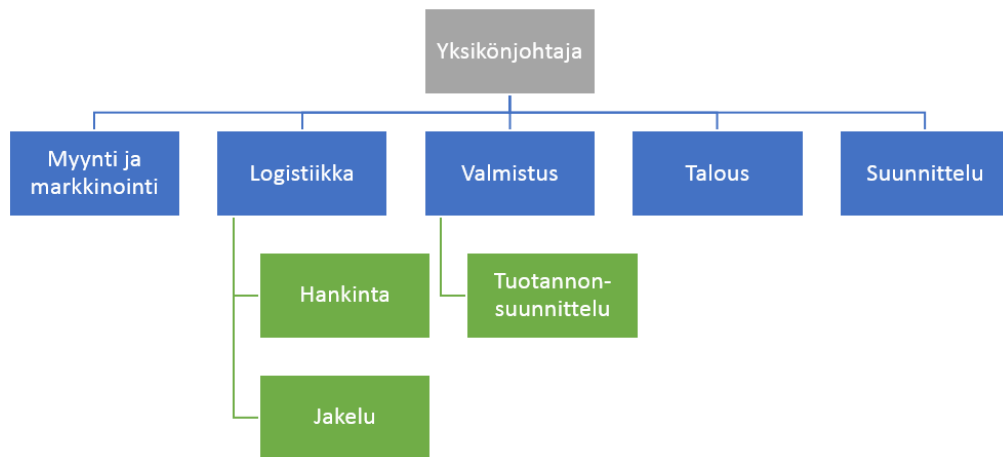
Puhuttaessa yksittäisestä yrityksestä, eikä konsernin laajuisesta hankintaorganisaatiosta Van Weele (2014) mukaan hankinnan raportointisuhteelle on kaksi mallia. Ensimmäinen on täysin integroitu logistiikan malli, jossa hankinta, tuotannonsuunnittelu ja jakelu raportoivat suoraan logistiikkapäällikölle (katso kuva 7). Toinen malli osittain integroitu logistiikan malli, jossa hankinta, tuotannonsuunnittelu ja jakelu raportoivat logistiikkapäällikölle eri reittejä pitkin (katso kuvat 8 ja 9).



Kuva 7. Täysin integroitu logistiikan –malli mukailten lähde Van Weele (2014, s 277)



Kuva 8. Osittain integroitu logistiikan –malli mukailten lähde Van Weele (2014, s 278)



Kuva 9. Osittain integroitu logistiikan –malli mukailten lähde Van Weele (2014, s 278)

Kohdeyrityksessä ei ole tällä hetkellä olemassa logistiikkapäällikköä ja koko logistiikka-funktio on yritykselle käsitteenä hieman vieras. Tämän vuoksi Van Weelen edellä esitetyä mallia on haastavaa soveltaa sellaisenaan kohdeyrityksen käyttöön.

2.5.4 Hankintaorganisaation tasot

Tarkasteltaessa hankinnan tehtäviä, vastualueita sekä oikeuksia, voidaan hankinta jakaa kolmelle tasolle; Strategiselle, taktiselle sekä operatiiviselle tasolle. (Van Weele, 2014) Strateginen taso pitää sisällään ne hankinnan päätökset, joilla on vaikutusta yrityksen markkina-asemaan pitkällä aikavälillä. Nämä päätökset kuuluvat tyypillisesti ylimmälle johdolle. Taktiseen tasoon taas kuuluvat ne päätökset, jotka vaikuttavat hankittavaan tuotteeseen, hankinnan prosesseihin tai toimittajiin. Taktisen tason tehtävät ovat

usein poikkifunktionaalisia ja vaativatkin laajempaa yhteistyötä organisaation sisällä, sisältäen suunnittelun, valmistuksen, logistiikan sekä laadun edustajan. Operatiiviselle tasolle kuuluvat kaikki ne hankinnan tehtävät jotka liittyvät tilaukseen tai tilauksen seurantaan aina tilauksen tekemisestä, sen valvontaan sekä tuotteen laadun varmistamiseen. (Van Weele, 2014) Edellä esitellyt hankinnan tasot ja esimerkkejä niiden tehtävistä on esitetty taulukossa 5. Linkki hankinnan tasojen sekä hankintojen johdon välillä on esitetty alla Taulukossa 4.

Taulukko 5. *Hankinnan tehtävien jakaantuminen organisaatiossa mukaillen lähdettä (Van Weele, 2014, S. 267)*

Tehtävä	Ylin johto	Logistiikka-päällikkö	Hankinta-päällikkö	Vanhempi ostaja	Ostaja
Strateginen taso	X	X	X		
Taktinen taso		X	X	X	
Operatiivinen taso				X	X

Taulukko 6. *Hankintaorganisaation tasot sekä esimerkkejä tasojen vastuista ja tehtävistä. Mukailten lähettä Van Weele 2014.*

Taso	Tehtävä
Strateginen	Luo ja kehittää operatiiviset suuntaviivat, toimintamallit, tehtäväkuvaukset, joiden avulla hankinoja johdetaan
	Kehittää ja implementoi arviointikäytännöt, joiden avulla hankintatoimea valvotaan ja kehitetään
	Muodostaa pitkäaikaiset sopimukset
	Suuret investointipäätökset
	Päätökset liittyen siirtohinnoitteluun ja konsernin sisäisiin kaappoihin
	Päätökset liittyen toimittajien investointeihin liittymisestä
Taktinen	Toimittajien auditointi
	Parantaa ja kehittää toimittajien laatua hankittavien tuotteiden ja palveluiden osalta yhteistyössä toimittajien kanssa
	Kilpailuttaa ja valitsee toimittajat
	Luo sopimukset
	Kehittää hankintafunktiota
Operatiivinen	Tilausprosessi (usein valmiiksi tehtyjen sopimusten perusteella)
	Tilauksen seuranta ja mahdollinen nopeuttaminen
	Päivittäisten ongelmien ratkonta laadun, toimitusten ja toimittajien kanssa
	Seurata ja arvioida toimittajien suoriutumista

2.5.5 Hankintatehtävien profiilit

Kun hankinta on jaettu tasoihin, voidaan seuraavaksi miettiä hankintaorganisaation tehtäviä ja tittleitä. Van Weele (2014) esittelee seuraavat tyypilliset hankinnan tittelit, niiden tehtävät sekä vaaditut kyvykkyydet:

Hankintajohtaja (Corporate procurement officer). Vastuussa hankinnan johtamisesta sekä rinnastamisesta muihin yrityksen prosesseihin. Tyypillisesti raportoi suoraan yrityksen johdolle tai on itse osa sitä. Tärkeitä ominaisuuksia ovat kyky johtaa sekä hyvät neuvottelutaidot.

Kategoriajohtajat (Category sourcing manager). Johtavat omia hankintatiimejään, jotka kehittävät ja hoitavat omia tuotekategorioitaan. Hankintatiimeihin voi kuulua henkilöitä yrityksen eri funktioista erityisesti haastavissa kategorioissa. Tärkeitä ominaisuuksia ovat hyvä ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta, pitkäjänteisyys ja suunnitelmallisuus sekä hyvät neuvottelutaidot.

Pääostajat (Corporate buyers). Neuvottelevat suurien volyymien komponenteista ja tuotteista, kuten raaka-aineista, suuremmista investoinneista ja palveluista. Lisäksi kehittävät yhteisiä hankintastrategioita ja toimintamalleja. Tärkeät ominaisuudet ovat samat kuin kategoriajohtajalla.

Hankintainsinöörit (Purchasing engineers). Normaalisti linkki hankinnan ja suunnittelun välissä. Suurin osa ajasta kuluu vaatimusten määrittelyyn niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Auttavat toimittajien löytämisessä sekä heidän kanssa käydyissä neuvotteluissa. Kun asiat on saatu kuntoon, siirtyy tuotteen hankinta operatiivisille ostajille, jotka noudattavat tehtyjä sopimuksia. Tärkeitä ominaisuuksia ovat hyvät yhteistyö-, esiintymis- ja neuvottelutaidot.

Projektiostajat (Project buyers). Tehtävät ovat samankaltaisia, kuin hankintainsinööreillä. Suurimpana erona on, että projektiostajat työskentelevät yleensä suurempien investointien parissa. Tärkeitä ominaisuuksia ovat hyvät projektinhallintakyvyt sekä tekninen koulutus.

Materiaalisuunnittelijat (Materials planners). Materiaalisuunnittelijoiden vastuulla on materiaaliarpeiden suunnittelu sekä tilaaminen. He ohjaavat varastotasoja, seuraavat ja ohjaavat toimittajia, heidän laatuaan sekä toimitusten suoriutumista. Tärkeitä ominaisuuksia ovat tehokkuus, järjestelmällisyys sekä hyvä stressinsietokyky.

Ei tuotantoon liittyvien hankintojen ostajat (NPR = non-product-related buyers). Hoitavat esimerkiksi yleiset tuotantotiloihin liittyvät hankinnat, kuten siivoukset yms. Vaatii samoja ominaisuuksia kuin materiaalisuunnittelijoilta.

2.5.6 Yleiset hankintaorganisaation tyypit

Sen lisäksi, että hankintaorganisaation muodostumista tutkitaan siihen vaikuttavien tekijöiden mukaan, Glock & Hochrein (2011) esittelevät tutkimuksessaan myös neljä yleistä hankintaorganisaation tyyppiä, jotka muodostuvat tietynlaisista edellä esitellyistä piirteistä. Nämä neljä hankintaorganisaation tyyppiä ovat: *Yhteiset hankintaryhmät* (cooperative purchasing), *hankintatiimit* (sourcing teams), *tuotehallinta* (commodity management) sekä *kansainväliset hankintatoimipisteet* (international procurement offices).

Glock & Hochrein (2011) tutkimuksessa käytetyn aineiston mukaan *hankintatiimit* ovat yksityisellä puolella yleisin organisaation tyyppi. Tiimit voivat sisältää jäseniä omasta organisaatiosta, toimittajista ja asiakkaista. Tarkoituksena on kuitenkin antaa hankinnalle tarvittava tieto ja osaaminen sekä yhdistää se muihin organisaation funktioihin. Merkittävimmät menestystekijät hankintatiimeille ovat mahdollisuus organisaation avainresursien käyttöön, valittujen toimittajien ja päätöksentekijöiden sisällyttäminen niin ulkopuolelta kuin omasta organisaatiosta, tehokas tiiminjohtaja sekä tunnollisuus omien tehtävien hoitamiseen.

Toinen yleinen hankintaorganisaation tyyppi on *tuotehallinta*. Tämän tyyppisessä hankinnassa hankintaorganisaatio luo ja kehittää koko yrityksen kattavia strategioita tietyille tuote- ja palvelukategorioille. Tutkimusten (Nellore and Motwani, 1999) mukaan tämän tyyppistä hankintaorganisaatiota käyttävät yritykset ovat onnistuneet parantamaan toimittajan laatua ja motivaatiota, lisäämään osaamista ja tietoa sekä saavuttamaan merkittäviä kustannussäästöjä. (Glock & Hochrein, 2011)

Kolmas hankintaorganisaation tyyppi on *kansainvälinen hankintatoimipiste* (international procurement office). Jotta kansainvälisten hankintatoimien hallinta olisi tehokasta, yritykset ovat muodostaneet niin kutsuttuja kansainvälisiä hankintatoimipisteitä merkittävimmille markkinoille, jotta toiminta jatkuisi kilpailukykyisenä globaalisti. (Glock & Hochrein, 2011)

Viimeinen yleisistä hankintaorganisaation tyypeistä on *yhteiset hankintaryhmät* (Cooperative sourcing tai purchasing groups). Tässä kaksi tai useampi organisaatio tekee yhteistyötä hankintojen parissa. Yhdistämällä eri organisaation hankintatoimia saadaan

nostettua hankintojen volyymejä, lisättyä tietoa ja osaamista sekä kasvatettua käytössä olevien resurssien määrää. (Glock & Hochrein, 2011)

Edellisten alalukujen perusteella voidaan todeta, että itse hankinnoilla on merkittävä yhteys siihen, miten yritykselle parhaiten sopiva hankintaorganisaatio tulee muodostaa ja millainen organisaation rakenne on. Luvussa 2.7 perehdytään hankintojen analysoinnin ja luokittelun teoriaan.

2.5.7 Hankintaorganisaation muodostaminen

On olemassa lukuisia erilaisia ajatuksia siitä, kuinka organisaatioita tulee muodostaa ja mikä niiden tarkoitus on. Tyypillisesti organisaatiot ovat avoimia sosiaalisia systeemejä joiden täytyy toimia erilaisten epätietoisuustekijöiden alaisina. (Tushman & Nadler, 1978) Hankintaorganisaation tärkein tehtävä on luoda ja jalostaa tietoa helpottamaan yrityksessä tehtäviä päätöksiä. Ideaalitulanteessa hankintaorganisaatio kerää ja välittää oleellista sekä ajantasaista tietoa eri organisaation yksiköiden välillä. Hankinnan tuottavuuteen sekä tehokkuuteen vaikuttavat hankintaorganisaation informaation prosessointikapasiteetti, joka on suoraan yhteydessä organisaation rakenteeseen, ohjaukseen sekä hallintamekanismeihin. (Richter et. al., 2019) Tärkeää on, että osataan jäljittää epätietoisuudet ja niistä huolimatta selviydytään omasta tehtävästä. Organisaation sisäiset alaosastot tai työryhmät ovatkin ratkaisu erilaisista ongelmista selviämiseen. (Tushman & Nadler, 1978) Organisaation suoriutumiseen vaikuttavia rakenteellisia tekijöitä ovat hierarkia, johtaminen, laajuus, keskittäminen, yhtenäisyys ja kommunikointi, vallan ja hallinnan jakaminen, standardointi sekä erikoistuminen. (Tushman & Nadler, 1978, Johnston, 1981)

2.6 Hankintojen kartoittaminen, luokittelu ja analysointi

Jotta hankinnat voidaan luokitella, tulee ensin kartoittaa mitä hankitaan ja kuinka suuri merkitys kullakin hankinnalla on yrityksen toiminnalle. Hankintojen kartoittaminen aloitetaan yleensä tutkimalla yrityksen *spendiä*. Yrityksen spendiä analysoitaessa tutkitaan esimerkiksi seuraavia asioita (mukaillen lähde: <https://sievo.com/resources/spend-analysis-101>):

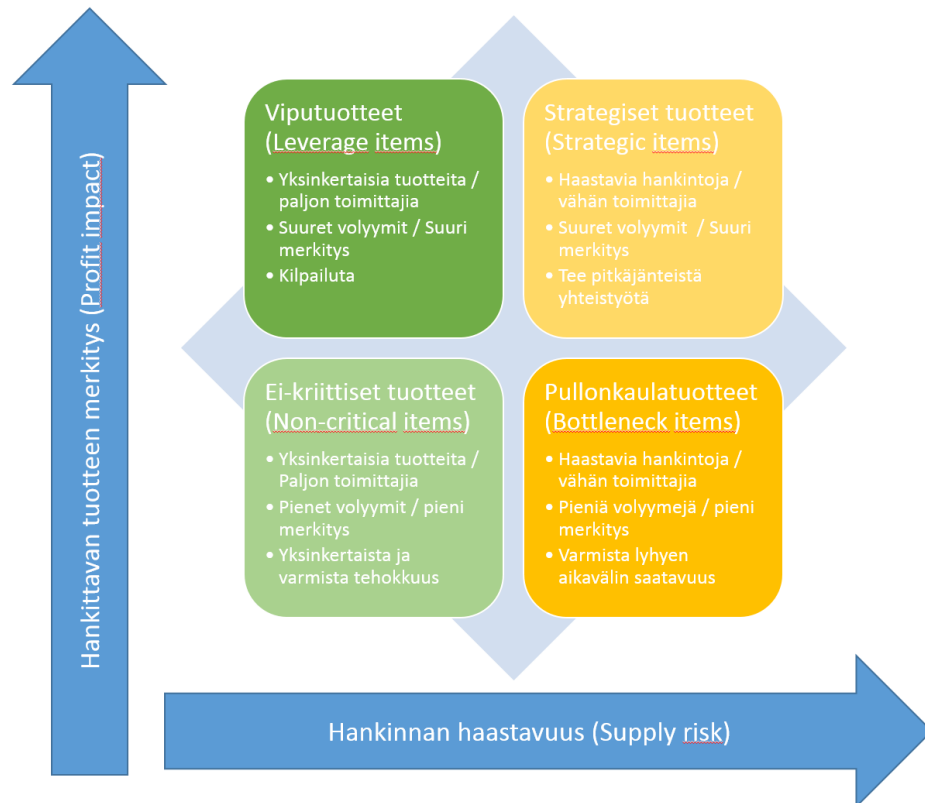
- Mitä ostetaan? – tuotteet
- Kuinka paljon maksamme? – hinnat
- Kuinka paljon ostanne? – volyymit
- Keneltä ostetaan? – toimittajat

- Kuka ostaa? – toimintayksikkö / osasto
- Mitä saatiin? – toimituksien suoriutuminen (delivery performance)

Spendin analysointiin on useita eri analyysimalleja, joista kirjallisuudessa yleisesti esiintyviä ovat *ABC-analyysi* sekä *hankinnan portfolioanalyysi*. Viimeisen 30 vuoden aikana yleisimmin käytetty menetelmä kategoriajohtamisen käyttöönotolle sekä hankintastrategioiden kehittämiseksi on ollut hankinnan portfolioanalyysi (Kraljic, 1983). Tästä mallista on kuitenkin jalostettu nykyisin paljon käytettävä *hankinnan shakkilauta –malli*. Analyytisesti nämä mallit eroavat toisistaan hiukan, mutta periaatteellisesti niiden molempien on tarkoitus antaa suuntaa sille, kuinka hankintastrategioita ja –toimenpiteitä olisi syytä kehittää. (Cox, 2015)

2.6.1 Hankinnan portfolioanalyysi

Tässä kategoriajohtamisen ja strategisen hankinnan mallissa tutkitaan toimittajamarkkinoiden haastavuutta sekä hankittavan tuotteen merkitystä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Näiden kahden muuttujan avulla määritetään kullekin hankinnalle / hankintakategorialle strategiat ja taktiikat. 1980-luvulta lähtien tämä on ollut hankintajohtajien yleisesti käyttäminä malli ohjaamaan hankintoja. Tässä mallissa tuotteet jaetaan neljään ryhmään sen mukaan, mihin lokeroon ne sijoittuvat Kraljicin matriisin sisällä. Nuo neljä ryhmää ovat: *Strateginen (Strategic)*, *vipu (leverage)*, *pullonkaula (bottleneck)* sekä *ei-kriittiset (non-critical)*. (Cox, 2015) Kraljicin matriisi sekä sen lokerot ovat kuvattu kuvassa 10.



Kuva 10. Kraljicin matriisi, mukailen lähdettä Kraljic (1983)

Kullekin ryhmälle on omat päästrategiansa ja näiden tehokkaan implementoinnin tueksi on luotu useita erilaisia taktiikoita. Portfoliomallille tyypillistä on määrittää toimittajien väliset voimasuhteet, kun toimittajat ovat tiedossa. Tämän tarkoituksena on auttaa valitsemaan kullekin toimittajalle sopiva neuvottelustrategia, joita on kolme erilaista: *Hajauta (diversify)*, *tasapainota (balance)* ja *hyödynnä (exploit)*. (Cox, 2015)

Portfoliomallilla on myös omat huonot puolensa. Vaikka se on ollut keskeinen tapa hankintojen ohjaamiselle aina 1980-luvulta asti, suuri osa yrityksistä ei edes tiedä siitä. (Cox et al., 2005) Toinen ongelma on väärinkäyttö. Usein hankintajohtajat eivät noudata portfoliomallia, kuten se on tarkoitettu, vaan syyllistyvät sen yksinkertaistamiseen. Mallista otetaan käyttöön vain itselle mieluisimmat strategiat ja keskitytään vain helppoihin tapauksiin (cherry-picking). (Cox, 2015) Hankinnan portfoliomallia on myös arvosteltu sen liiallisesta yksinkertaistamisesta. Keskittymällä vain hankinnan suureen tai pieneen merkitykseen muodostetaan yksinkertaistettu ajatus kategorian arvosta. Tämä taas johtaa keskittymiseen väriin asioihin, kuten pelkästään kustannuksien minimoimiseen ja taktiseen spendin hallintaan ennemmin kuin hankintojen arvonluontiin ja strategiseen toimistusten hallintaan. (Cox, 2015) Myös toimittajamarkkinoiden haastavuuden arviointi on liian yksinkertaistettu. Se ei esimerkiksi huomioi markkinoiden rakenteellisia muutoksia. Coxin (2015) mukaan mallin suurimpana ongelmana voidaan pitää ylipäättään keskitty-

mistä toimittajamarkkinoihin, sillä ostajat työskentelevät ja luovat suhteita toimittajiin, eivät markkinoihin. Käytännössä siis esimerkiksi neuvotteluissa ja strategioissa tulee hyödyntää ostajan ja toimittajan välillä vallitsevia voimasuhteita. Kolmantena ongelmana Cox (2015) näkee mallin tarjoamien strategioiden ja taktisten toimenpiteiden vähäisen määrän. Se tarjoaa vain neljä strategiaa ja 64 toimenpidettä, kun *Kansainvälinen edistyneen hankinnan instituutti (International Institute for Advanced Purchasing and Supply – IIAPS)* tarjoaa 32 eri strategiaa ja yli 100 toimenpidettä ja taktiikkaa.

2.6.2 ABC-Analyysi

ABC-analyysi on helppokäyttöinen ja helposti ymmärrettävä luokittelumenetelmä. Se on yksidimensioinen analysointi tapa ja tyypillisesti mitattava dimensio on hankintojen määrä rahallisesti. Analyysissä luokittelu tapahtuu siis rahallisen volyymin perusteella. ABC-analyysi on hyvin laajasti tunnettu ja se perustuu *Pareton lakiin*. Tyypillisesti ryhmä A:n tuotteet muodostavat 70 % yrityksen hankinnoista, mutta ryhmä sisältää vain 10 % hankittavista nimikkeistä. A-ryhmä sisältää siis yrityksen toiminnan kannalta kriittisimmät nimikkeet. Ryhmä B:n nimikkeet muodostavat 20 % yrityksen hankinnoista ja ryhmään kuuluu 20 % yritykseen hankittavista nimikkeistä. Ryhmä C sisältää tuotteet, jotka muodostavat vain 10 % yrityksen hankinnoista, mutta ryhmään kuuluu kuitenkin 70 % hankittavista nimikkeistä. (NG, 2007)

2.7 Yhteenveto

Hankinnan roolilla on merkittävä osa hankinnan suoriutumiseen. Mikäli hankinta nähdään vain pakollisena, muita funktioita ylläpitävänä pakollisena pahana, ei siltä voida myöskään odottaa kohennusta yrityksen kilpailukykyyn. Hankinnan roolin kasvattaminen vaatii koko organisaation arvostusta ja hankintaa tulisikin ajatella yhtenä yrityksen pääfunktioista, jolla on oma strategia ja tavoitteet, jotka noudattavat yrityksen kokonaisstrategiaa.

Yhtä toimivaa kaikkea hankintaa ohjaavaa hankintastrategiaa on hyvin haasteellista luoda. Yrityksen kokonaisstrategiaa tukevan hankintastrategian luominen jakaantuu viidelle eri tasolle: *Yrityksen kokonaisstrategia, hankinnan funktionaalinen strategia, kategoriastrategia, hankinnan taktiset toimenpiteet sekä toimittajastrategia*. Näin voidaan varmistaa, että kaikkia hankintoja ohjaa juuri niille sopivat strategiat.

Hankinnan maturiteetilla tarkoitetaan hankinnan tasoa. Hankinnan kehittyessä, tyypillisesti myös hankinnan maturiteetti nousee ja toisinpäin. Hankinnan maturiteetti sisältää viisi tarkasteltavaa osa-aluetta, joita ovat: *hankinnan suunnittelu, hankintaorganisaation*

rakenne, prosessien organisointi ja hankinnan sulauttaminen, hankinnan henkilöresursit ja johtamismallit sekä hankinnan hallinta. Kohdeyrityksen hankinnan maturiteetin selvittäminen on merkittävä osa tätä tutkimusta.

Jotta luotua hankintastrategiaa voidaan tehokkaasti noudattaa ja siinä asetettuihin tavoitteisiin voidaan päästä, tulee hankinnat organisoida oikein. Hankintaorganisaation muodostamiseen vaikuttavat lukuisat sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä rajoitteet. Ensin on kuitenkin valittava oikea organisaatiotyyppi sekä oikeat hankintatehtävät ja niiden profiilit.

Hankintojen kartoittaminen, luokittelu ja analysointi on merkittävä osa koko hankintafunktion toimintaa ja siinä onnistumista. Yrityksen spendin kartoittamiseen, luokitteluun ja analysointiin on olemassa lukuisia työkaluja, joista kuitenkin yleisin on portfolioanalyysi. Siinä hankinnat jaetaan niiden haastavuuden sekä merkityksen mukaan. Portfolioanalyysi on yksinkertainen työkalu, sillä siinä on vain neljä kategoriaa, mutta näiden kategorioiden avulla voidaan karsia jo suuri joukko erilaisia strategioita tai hankintojen taktisia toimenpiteitä pois.

3. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen strategia sekä tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Aluksi tarkoituksena on avata lukijalle tutkimusstrategia ja -menetelmät, joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä tavoitteisiin. Tämän jälkeen perehdytään tiedonkeruumenetelmiin ja siihen millä tavoin halutut tulokset saavutetaan.

Tutkimuksen tavoitteena on määrittää kohdeyrityksen hankinnan nykytila ja kehittää sitä antamalla suuntaviivat heidän toiminnalleen sopivan hankintaorganisaation, kategoriajohtamisen sekä toimintatapojen luomiseksi. Näillä muutoksilla hankintafunktiosta pyritään kehittämään helposti hallittava toiminto, jonka tarkoituksena on tuotannon mahdollistamisen lisäksi kasvattaa yrityksen kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Tutkimuskysymykset ovat hyvin käytännönläheisiä ja tutkimuksessa ei ole tarkoituksenaan luoda uutta tietoa, vaan soveltaa olemassa olevaa teoriaa käytännön ongelmien ratkaisemiseen.

3.1 Aineiston keruu ja tutkimusstrategia

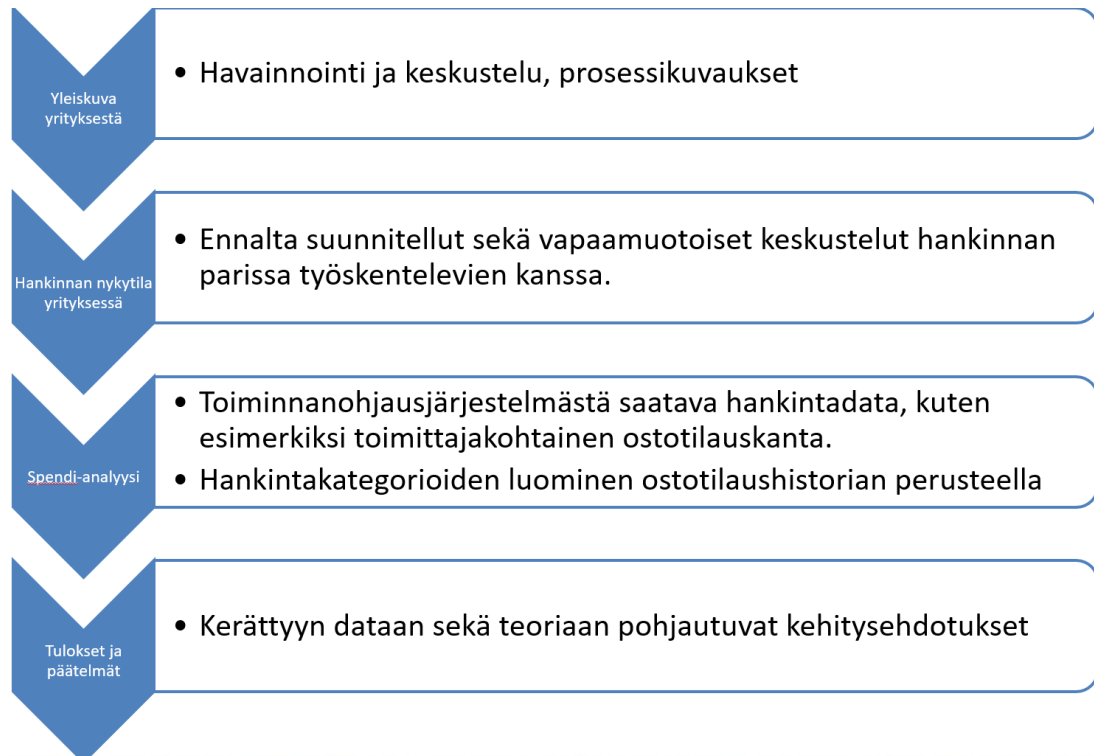
Tutkimuskohteena on hammaspyöriä valmistava Tamperelainen Tasowheel-konserniin kuuluva Tasowheel Gears sekä erityisesti yrityksen hankintafunktio. Työn tarkoituksena on kehittää kohdeyrityksen hankintafunktiota sekä -kulttuuria. Koska tutkimuksessa tutkitaan yksittäisen yrityksen hankintaa ja sen kehittämistä, valikoitui tutkimusstrategiaksi yksittäinen tapaustutkimus (single case study). Yksittäistä tapaustutkimusta puoltaa myös tutkimuksessa käytetty aineisto ja sen keruumenetelmät. Tutkimuksen pääasiallinen aineiston keruu tapahtui keskustelujen, haastattelujen sekä tutkimuksen tekijän yrityksestä saadun kokemuksen perusteella. Tämän lisäksi dataa saatiin kerättyä useista kohdeyrityksen käytössä olevista järjestelmistä, kuten toiminnanohjausjärjestelmästä (ERP), ERP-datan visualisointiin tarkoitettusta PowerBi:stä sekä yrityksen käytössä olevista ohjeista ja muista dokumenteista. Tutkimuksen aineiston perustuessa haastatteluihin ja erilaisen datan analysointiin esimerkiksi kategorioimalla dataa, eikä niinkään numeeriseen dataan voidaan tutkimusmetodin todeta noudattavan kvalitatiivista (qualitative) mallia (Saunders et al. 2009).

Tutkimuksen teon aikana virallisia haastatteluja sekä keskusteluja pidettiin useita joista ennalta suunniteltuja sekä puolittain strukturoituja oli yhteensä viisi kappaletta. ja niihin osallistui kohdeyrityksen hankinnan parissa keskeisesti toimivia henkilöitä kuten yrityk-

sen molemmat työsuunnittelijat sekä hankinnoista tällä hetkellä vastaava tuotantopäällikkö. Kolme ensimmäistä palaveria voidaan nimetä maturiteettipalavereiksi, sillä niissä keskusteltiin hankinnan nykytilasta ja pyrittiin selvittämään hankinnan maturiteetin nykyinen taso Schielen (2007) tekemän tutkimuksen ja siinä esitetyn taulukon perusteella. Näistä kolmesta maturiteettipalaverista kaksi ensimmäistä käytiin työsuunnittelijoiden kanssa. Näissä haastatteluissa tutkittiin enimmäkseen hankinnan nykytilaa ja maturiteetin tasoa sekä yleistä hankinnan kulttuuria ja nykyisiä toimintatapoja. Kolmas maturiteettipalaveri käytiin tuotantopäällikön kanssa. Maturiteettipalavereissa keskusteltiin kohdeyrityksen hankinnan nykytilasta. Työn edetessä tuotantopäällikön kanssa pidettiin kaksi ennalta suunniteltua sekä useita vapaampimuotoista kategoriapalaveria, joissa pyrittiin yhdessä tuotantopäällikön kanssa miettimään teorian sekä käytännön pohjalta tulevaa kategoriajakoa sekä uutta hankintaorganisaatiota. Kategoriapalavereissa siis katsetta siirrettiin jo ratkaisujen sekä kehitysehdotusten luomiseen ja sitä kautta tutkimuksen jälkeiseen aikaan. Näissä keskusteluissa käytiin läpi tutkimuksessa esitetyjä teorioita sekä niiden yhdistämistä mahdollisiin resursseihin. Näin ollen näillä keskusteluilla oli myös merkittävä osuus tutkimuksen lopputuloksen kannalta. Nämä keskustelut ja pohdinnat vaikuttivat tutkimukseen siten, että siinä esitettyjen asioiden implementointi kohdeyrityksen käyttöön on otettu tutkimuksessa paremmin huomioon ja sitä kautta implementointi on helpompaa. Keskusteluista, kokemuksista sekä järjestelmistä ja dokumenteista haettiin dataa niin sekundaarisesti kuin primäärisesti. Primääridata on kerätty tiettyyn tarkoitukseen tutkimuksen tekemisessä, kun taas sekundääridatan alkuperäinen käyttötarkoitus ei ollut kyseessä oleva tutkimus (Saunders et. al. 2009). Tutkimuksessa merkittävimpana tiedonkeruu menetelmänä toimivat haastattelut ja havainnointi. Tässä tutkimuksessa kerätty ja käytetty data voidaan luokitella seuraavasti:

- Sekundääridata: Organisaatiokaavio, Tilaus-toimitus-prosessikaavio, Hankintaprosessi-kaavio, toimittajahallinta-kaavio
- Primääridata: Hankintadata järjestelmästä, Ostotilaukanta toimittajittain 2017, Ostotilaukanta toimittajittain 2018, Ostotilaukanta toimittajittain 2019.
- Haastattelut ja havainnointi: Hankinnan vastuiden kuvaus, Hankintaprosessin tarkempi kuvaus, Ongelmien kuvaus, Toimittajahallinnan kuvaus, Osaamiset ja tarpeet nyt ja tulevaisuudessa

Alla on esitetty kuva, jolla pyritään havainnollistamaan, miten tietoa kerrytettiin tutkimuksen aikana.



Kuva 11. Kohdeyritykseen sekä sen hankintaan tutustuminen asteittain

Tutkimuksen kalenterissa mitattu kesto venyi lähes puolentoista vuoden projektiksi ja tämän vuoksi tutkimusta voidaan aikahorisontiltaan kutsua pitkittäistutkimukseksi (longitudinal study) (Saunders et. al. 2009). Tämä näkyy myös tutkimuksen sisällössä. Esimerkiksi kohdeyrityksen käyttöön implementoitavat hankintakategoriat ja hankintaorganisaatio kehittyivät jo työn aikana useampaan kertaan.

3.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen sekä aineiston analysointi

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen tapahtui haastatteluista, havainnoinnista sekä teoriasta saadun informaation avulla. Haastatteluihin sekä havainnointiin saatiin tueksi myös dokumenttipohjaista dataa esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmästä sekä toimintaohjeista, kuten toimittajan laatuohjeesta. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: *”Miten kohdeyrityksen hankintaa voitaisiin kehittää johtamismallia muuttamalla?”* Tähän etsittiin vastauksia hankintaan liittyvästä kirjallisuudesta ja nopeasti kävikin ilmi, että kohdeyrityksen tarpeisiin parhaiten sopisi kategoriajohtamisen malli. Johtamismallin muuttaminen vaati aluksi hankinnan nykytilan ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Nykytila-analyysin sekä hankinnan maturiteettiin ja hankinnan hierarkkiseen strategiamalliin liittyvän teorian pohjalta alettiin etsiä vastauksia kahteen muuhun tutkimuskysymykseen

eli *”Millainen hankintaorganisaatio tukisi uutta johtamismallia parhaiten?”* ja *”Millaisia toimintamalleja uudelle johtamismallille sekä organisaatiolle tulisi luoda?”*.

Uuden hankintaorganisaation luonnissa hyödynnettiin nykytila-analyysiä, aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä haastatteluissa ja havainnoissa saatuja kokemuksia ja mielipiteitä. Koska hankintaorganisaatio haluttiin muodostaa jo yrityksen käytössään olevista resursseista, oli merkittävässä osassa nykyisten resurssien, niiden osaamisten sekä tarpeiden tuntemus. Tämän vuoksi oli erityisen tärkeää, että informaatiota saatiin hankinnan strategisten sekä operatiivisten tehtävien parissa toimivilta ihmisiltä. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaaminen päätettiin jättää vähemmälle huomiolle, sillä lopullisten toimintamallien luominen suuren muutoksen kokeneelle hankintafunktiolle olisi ollut tässä vaiheessa todella haasteellista ja se olisi venyttänyt tutkimusta entisestään.

Tutkimuksessa käytettyä teoriaa, nykytila-analyysiä, tutkimuksessa selvitettyä maturiteettia sekä tutkimuksessa löydettyjä kehitysehdotuksia analysoitiin tutkimuksen aikana järjestetyissä palavereissa. Analysoinnissa pyrittiin miettimään, millä tavoin esitettyä teoriaa voidaan soveltaa juuri kohdeyrityksen käyttöön. Tärkeää oli, että tutkimuksessa saadut tulokset ja kehitysehdotukset olisivat realistisesti toteutettavissa sekä implementoitavissa yrityksen kulttuuriin muuttamatta sitä liikaa. Aineistoa saatiin paljon ja tutkimuksessa tehtyä nykytila-analyysiä sekä siitä määritettyä hankinnan maturiteettia voidaan pitää suhteellisen luotettavana. Haastattelujen sekä havaintojen perusteella kohdeyrityksen alhainen maturiteetin taso oli nimittäin erittäin odotettu sekä perusteltu tulos. Tutkimuksessa annettuja vastauksia tutkimuskysymyksiin voidaan kuitenkin kyseenalaistaa. Esimerkiksi johtamismallia valittaessa ei tutkittu tarpeeksi kaikkia vaihtoehtoja, koska kategoriajohtamisen malli nähtiin nopeasti kohdeyritykselle sopivaksi. Myös tutkimuksessa esitettyä hankintaorganisaation mallia voidaan kyseenalaistaa, sillä siinä tehtiin paljon oletuksia sekä rajoituksia liittyen mahdollisiin resursseihin.

4. TULOKSET

Tätä tutkimusta tehdessä kohdeyrityksessä tehtiin samaan aikaan koko organisaation kattavaa muutosta. Tämän muutoksen tarkoituksena oli muuttaa koko organisaatio tiimimuotoiseksi. Kohdeyrityksellä oli jo pitkään ollut ongelmana, että eri funktioiden tehtävät kuten esimerkiksi hankinnan ja tuotannosuunnittelun tehtävät pirstaloituvat liaksi kaikkien toimihenkilöiden kesken. Tiimimuotoisessa organisaatiossa tarkoitus on siis antaa selkeämmät kehukset tehtäville sekä niihin liittyville vastuille ja oikeuksille. Tämä tutkimus tukeekin hyvin hankintatiimin luomista ja määrittelyä. Jo hankintaan liittyviä tiimejä suunniteltaessa todettiin, että aluksi hankinta jakaantuu hankinnan strategiseen tiimiin sekä operatiiviseen tiimiin.

4.1 Hankinnan nykytila kohdeyrityksessä

Tässä työssä hankinnan nykytila-analyysi on hyvin kokonaisvaltainen. Analyysissä perehdytään sekä hankinnan strategiseen että operatiiviseen toimintaan. Analyysin ensimmäisessä osassa käydään läpi hankinnan nykyinen rooli sekä maturiteetti yrityksessä, jonka jälkeen käsitellään nykyinen hankintaorganisaatio ja sen tehtävät. Tämän jälkeen käydään läpi hankintaprosessit ja käytössä olevat järjestelmät. Lopuksi vielä analysoidaan hankinnan suoriutumisen mittaaminen sekä kehittäminen. Nykytila-analyysin tiedot perustuvat järjestelmistä saatavaan dataan, työn aikana käytyihin keskusteluihin sekä yleiseen havainnointiin.

4.1.1 Hankinnan rooli

Kuten luvussa 2 todettiin, erityisesti PK-yrityksille on kovin yleistä, että hankinta nähdään tukitoimintona, jonka rooli on palvella muita yrityksen funktioita. Myös kohdeyrityksessä hankinnan rooli nähdään enemmänkin tukitoimintona, kuin kilpailuetuna sekä liiketoimintaa kehittävässä funktiona. Nykyisessä muodossaan kohdeyrityksen hankinta noudattaa pitkälti Baily'n (2005) esittämää hankinnan reaktiivista mallia.

Yrityksen liikevaihto on kasvanut 57 % kun verrataan vuotta 2019 vuoteen 2016. (<https://www.finder.fi/Voimansiirtolaitteet/Tasowheel+Gears+Oy/Tampere/yhteystiedot/2229190>) Tällainen kasvu vaatii eri funktioiden kehittämistä, mutta hankinnan kehittämiselle ei ole juurikaan ollut aikaa eikä resursseja. Hankinnan suurimpana tavoitteena nähdäänkin lähinnä ostohintojen minimointi, vaikka yrityksessä kovasti puhutaankin hankinnan kokonaiskustannuksista ja niiden pienentämisestä. Hankinta on yrityksen suurin

kuluerä (PowerBi), joten tämän sekä jatkuvan kasvun vuoksi hankinnat vaativat kehittämistä sekä hankinnan roolin kokonaisvaltaista uudistamista.

Yrityksessä ei ole tällä hetkellä käytössä yhteistä dokumentoitua hankintastrategiaa ja täten hankintojen ohjaaminen sekä johtaminen ovatkin hyvin haasteellisia tehtäviä. Hankinta keskittyy lähinnä päivittäisten tehtävien hoitamiseen ja niin kutsuttujen ”tulipalojen” sammuttamiseen. Pitkäjäksoinen suunnitelmallisuus puuttuu hankinnalta lähes täysin, eikä toimittajamarkkinoita osata ajatella lisäarvoa tuovana mahdollisuutena.

4.1.2 Hankinnan maturiteetti

Hankinnan maturiteettitaso selvitettiin Schielen (2007) esittämän maturiteettitutkimuksen sekä yleisen havainnoinnin, keskustelujen ja haastattelujen avulla. Maturiteettitutkimus teetettiin kahdelle työsuunnittelijalle, tämän tutkimuksen tekijälle sekä tuotantopäällikölle. Näin saatiin hyvä näkemys sekä hankinnan strategiselta että operatiiviselta puolelta. Työsuunnittelijoiden kanssa maturiteettitutkimus käytiin läpi kahdessa erillisessä (Maturiteettipalaveri 1 & Maturiteettipalaveri 2) palaverissa kesäkuussa 2019. Ensimmäisessä palaverissa käytiin läpi Schielen (2007) maturiteettitutkimuspohja ja sen kysymykset. Toisessa palaverissa sitten käytiin läpi eri henkilöiden vastauksia tuon tutkimuksen pohjalta ja keskusteltiin aiheesta. Tuotantopäällikön kanssa maturiteettitutkimusta sivuttiin useissa palavereissa (Maturiteettipalaveri 3) tämän tutkimuksen aikana. Maturiteettitutkimuksen tulokset tukivat havainnoinnin ja keskustelujen myötä saatua kuvaa siitä, että yrityksen hankinnan maturiteetti ei ole kovinkaan korkealla tasolla. Kaikki hankinnan osa-alueet sijoittuivat kyselyn mukaan ensimmäiselle tasolle. Kyselyn sekä käytyjen keskustelujen perusteella voidaan hankinnan maturiteettia sekä sen osa-alueita kuvata seuraavasti.

Hankinnan suunnittelu – Hankintoja hoitaa tällä hetkellä niin moni henkilö, että tarpeiden jatkuva seuranta on hyvin haastavaa. Tiedyt nimikkeet ovat jääneet ikään kuin roikkumaan joillekin henkilöille ja he vastaavat näiden hankinnasta. Esimerkiksi puhuttaessa raaka-aineista, myynnin ja tuotannon välissä työskentelevä myynnin ja tuotannon kontrolleri sekä työsuunnittelijat seuraavat varastosaldoja ja jakavat hankintatehtäviä eri henkilöille. Myös he itse hoitavat hankintoja. Hankintojen sekä oman tuotannon tueksi yritys saa ennusteita asiakkailtaan, mutta ei kuitenkaan jalosta näitä omiksi ennusteiksi toimittajilleen. (Maturiteettipalaveri 2 & 3)

Yrityksessä on viime vuoden aikana aloitettu panostamaan toimittajien keskittämiseen hiukan suunnitelmallisemmin. Samankaltaisia tuotteita on keskitetty toimittajille ja näin

toimittajamarkkinoita on yritetty saada hallintaan. (Maturiteettipalaveri 3) Tämä on kuitenkin melko satunnaista ja sitä on tehty vain muutamille valituille tuotteille, eikä järjestelmällisesti kaikille hankintaryhmille. (Maturiteettipalaveri 2) Tämä on lähes täysin tuotantopäällikön vastuulla, eivätkä muut resurssit sitä ole juurikaan hoitaneet. Toimittajamarkkinoiden vertailuun ja sopivan toimittajan löytämiseen ei ole käytössä tiettyä paikkaa, jossa tieto sijaitsee, vaan päätöksiä ja kyselyitä tehdään hiljaisen tiedon varassa. (Maturiteettipalaveri 2 & 3) Toimittajamarkkinoiden analysointiin ei ole olemassa tai ainakaan käytössä ohjetta tai määrittelyä, jonka mukaan yhteisesti toimittaisiin. Uusia toimittajia etsitään, mikäli ostohintoja tulee laskea tai nykyisen toimittajan kanssa tulee ongelmia. Analyyseihin ei ole nimetty resursseja, vaan asioille haetaan muutosta vasta, kun joku huomaa ongelman. (Maturiteettipalaveri 2 & 3)

Hankinnalla ei ole aina välttämättä käsitystä millainen tuotteen valmistusketju on ennen toimitusta. Tieto toimittajilla käytössä olevista teknologioista tai valmistusketjusta ei ole aina edes strategisilla tuotteilla kenenkään tiedossa. Tieto oman valmistuksen kulusta on kaikkien saatavilla ERP-järjestelmän kautta. (Maturiteettipalaveri 2)

Hankintaorganisaation rakenne – Varsinaista hankintaorganisaatiota ei ole yritykselle nimetty. Joidenkin henkilöiden toimenkuvaan hankinnat kuuluvat enemmän kuin toisten. Tämä on kuitenkin enemmän vakiintunut tapa, kuin sääntö tai ohje. Erilaisia hankinnan tehtäviä tai tasoja ei ole virallisesti määritetty. Esimerkiksi hankinnan strategisia ja operatiivisia tasoja sekä näiden vastuita ja tehtäviä ei ole jaettu ja ohjeistettu virallisesti. (Maturiteettipalaveri 2) Koska hankintaorganisaatiota ei ole virallisesti olemassa, voivat kaikki toimihenkilöt hoitaa hankintoja. Tämä on mahdollistanut täysin hajautetun hankintafunktion, jonka ohjaaminen ja johtaminen on todella haastavaa. Rajoitusten puuttuminen mahdollistaa toimihenkilöille kaikenlaisten tuoteryhmien hankinnan. (Maturiteettipalaveri 2 & 3) Yrityksessä ei ole kuvausta muiden funktioiden hyödyntämisestä hankinnoissa, sillä kaikki funktiot voivat hoitaa omat hankintansa. Tämä on johtanut siihen, että samankaltaisia tuotteita ja palveluita hankintaan monilta eri toimittajilta hajautetusti ympäri organisaatiota. (Maturiteettipalaveri 2 & 3) Vuonna 2019 otettiin käyttöön konsernin laajuinen hankinnan kehitysryhmä, jossa pyritään selvittämään, millä tavoin koko konsernin hankintaa voitaisiin kehittää sekä konsernin mukanaan tuomia volyymejä voitaisiin hyödyntää. (Maturiteettipalaveri 3)

Hankinnoista vastaava tuotantopäällikkö kuuluu yrityksen johtoryhmään, joten hankintafunktion suhde yrityksen ylimpään johtoon on hyvä. Säännölliset tapaamiset ylimmän johdon kanssa mahdollistavat suoran raportoinnin hankintojen suoriutumisesta ylimmälle johdolle. (Maturiteettipalaveri 3) Koska hankinta nähdään yrityksessä tällä hetkellä reaktiivisena toimintona, on tämä johtanut käytännössä ostohintojen minimointiin. Make-or-

buy –päätökset tekee käytännössä tuotantopäällikkö. Hänellä on hyvä käsitys oman tuotannon kyvykkyyksistä sekä kapasiteetista, jolloin hänellä on myös näkemys siitä mitä kannattaa valmistaa ulkona ja mitä itsellä. Päätöksenteossa auttavat myös myynti sekä muut funktiot kuten tuotannosuunnittelu ja laatu. Pakollisissa tilanteissa, kuten kapasiteetin tasaamisessa ja resursseihin nopeasti tulevissa poikkeuksissa, myös tuotannosuunnittelija tekee itsenäisesti Make-or-buy –päätöksiä. Suunnitelmallisuus, riskien arviointi sekä kokonaiskustannusten huomioiminen Make or buy –päätöksissä kuitenkin puuttuu isossa kuvassa. (Maturiteettipalaveri 2 & 3)

Prosessien organisointi ja hankinnan sulauttaminen – Toimittajamarkkinoiden seuraamiseen ja analysointiin sekä toimittajien valintaan ei ole olemassa dokumentoitua tai yhteisesti noudatettua strategiaa. Markkinoita seurataan satunnaisesti ja toimittajat valitaan lähinnä omien näkemysten perusteella. Lopulliset päätökset toimittajan valinnasta tekee lähtökohtaisesti tuotantopäällikkö, mutta myös poikkeuksia löytyy paljon. Mikäli hankintasumma ei ole merkittävä, tai hankinta on vain tilapäistä, tekee päätöksen ostaja itse. Toimittajatapaamisiin ja –neuvotteluihin osallistuu aina erikseen määritetyt henkilöt. Tässä ei ole käytössä yhteistä toimintatapaa, vaan tapaamiseen osallistuu normaalisti tapaamisen aiheesta eniten tietävät henkilöt. Tämä on johtanut siihen, että valmistautuminen neuvotteluihin jää usein melko vaatimattomaksi, jos sitä tehdään ollenkaan. Sopimuksia toimittajien kanssa tehdään hyvin vähän ja kirjallisia sopimuksia ei tehdä juuri lainkaan. Suullisia sopimuksia voi tehdä kuka vain, mutta kirjalliset sopimukset tekee tyypillisesti tuotantopäällikkö. Tiettyjen strategisten toimittajien kanssa noudatetaan hinnastoja, joiden päivittäminen kuitenkin on hyvinkin hajautettua. Hinnastojen päivittämiselle ei ole nimetty vastuuhenkilöä, jonka vuoksi hinnastot ovat usein vanhentuneita. (Maturiteettipalaveri 2 & 3) NDA-sopimusten (salassapitosopimus) tekeminen on otettu yrityksessä käyttöön ja sopimus pohjan on laatinut yrityksen toimitusjohtaja yhdessä lakimiesten kanssa. Sen käyttö on tällä hetkellä satunnaista ja painottuu strategiisiin toimittajiin. (Maturiteettipalaveri 3)

Toimittajien arviointiin sekä suoriutumisen raportointiin ei ole käytössä systemaattista tapaa. Käytössä olevat järjestelmät mahdollistavat toimittajien arvioinnin hyvinkin tarkalla tasolla, mutta vastuita tämän suhteen ei ole jaettu. Hyvin sekä huonosti suoriutuvat toimittajat ovat olettamusten ja kokemusten perusteella luokiteltavissa, mutta virallista luokittelua ei ole nopeasti saatavilla. Tärkeimpien toimittajien kanssa pidetään tapaamisia satunnaisesti. Näissä tapaamisissa käydään tyypillisesti läpi toimittajan suoriutuminen. Systemaattista yhteydenpitoa tai palautejärjestelmää ei ole käytössä. Yrityksessä ei ole määritetty kuka vastaa toimittajista ja käytännössä toimittajia hallinnoi tuotantopäällikkö. Kommunikointia tapahtuu myös ostajien ja toimittajien välillä, mutta vastuita tästä ei ole

kirjattu ylös, eikä systemaattista raportointia tai analysointia ole käytössä. (Maturiteettipalaveri 2 & 3)

Toimittajavierailuita ja –auditointeja tehdään suuremmille uusille toimittajille. Myös strategisten toimittajien luona vieraillaan, mutta tätä tapahtuu satunnaisesti valikoiduille toimittajille. Toimittajien kehittämistä tapahtuu yksilötasolla, mutta ohjetta tai strategiaa tähän ei ole. (Maturiteettipalaveri 2) Tyypillisesti toimittajia pyritään kehittämään auditointien yhteydessä sekä ongelmatilanteissa. Ongelmatilanteiden jatkuessa korjaavista toimenpiteistä huolimatta, aloitetaan toimittajan eskalaatioprosessi, joka on kuvattu ja dokumentoitu. (Maturiteettipalaveri 3)

Hankinnan osallistuminen tuotteiden kehittämisprosesseihin on käytännössä tuotantopäällikön vastuulla. Esimerkiksi tuotteiden standardisointia tapahtuu kovin vähän, mutta tähän suurimpana syynä voidaan pitää liiketoiminnan alihankintapainotteisuutta. Myös toimittajien sisällyttäminen tuotteiden tai niiden tuotannon kehittämiseen on hyvin vähäistä. Tähän ei siis ole käytössä systemaattista tapaa tai strategiaa. Koska hankinta on harvoin edes tietoinen toimittajan valmistusresursseista tai –teknologioista, on sen vaikea ottaa osaa tuotteen tai sen valmistuksen kehittämiseen. (Maturiteettipalaveri 2 & 3)

Hankinnan osallistumista organisaation muiden funktioiden toimintaan on haastavaa mitata hankinnan hajautuneisuuden vuoksi. Teoriassa hankinta osallistuu muiden funktioiden toimintaan paljonkin, sillä kaikki voivat hoitaa omia hankintojaan. Tämän lisäksi tuotantopäällikkö on jatkuvasti yhteydessä kaikkien funktioiden kanssa, jolloin yhteistyötä tapahtuu. Varsinaisen hankintaorganisaation puuttuessa on siis todella haastavaa mitata hankinnan osuutta ja sulauttamista muihin organisaation funktioihin. Hankintaan hyvin läheisesti liittyvät logistiikka, laatu ja riskien hallinta ovat yleisessä toiminnassa jätetty taka-alalle. Tämä johtuu resurssien ja ohjeistuksen puutteesta tai keskitettyjen tehtävien ja vastuiden puuttumisesta. (Maturiteettipalaveri 2 & 3)

Hankinnan henkilöresurssit ja johtamismallit – Tällä hetkellä hankinnan henkilöresurssit, näiden toimenkuvaa, vastuita tai oikeuksia ei ole kirjattu ylös. Tämän vuoksi vastuut ja oikeudet ovat hyvin hankalasti tulkittavissa, jonka vuoksi koko hankintafunktio on vaikeasti hallittavissa. Paljon ostotilauksia tekee työnjohto, tuotantopäällikkö, tuotannon ja myynnin kontrolleri, tuotannosuunnittelu sekä työnsuunnittelu. Tämän lisäksi suuri osa muista tuotantoinsinööreistä tekee ostotilauksia. Teknistä osaamista hankinnalla on käytössään paljon, sillä kaikki resurssit ovat myös hankinnan käytettävissä. (Maturiteettipalaveri 2 & 3, Kategoriapalaveri)

Uusia työntekijöitä ei yrityksessä olla juurikaan rekrytoitu hankinnan käyttöön. Hankinnat kuuluvat kaikkien toimihenkilöiden työnkuvaan jossain määrin ja tämän vuoksi pelkääntään hankintafunktion käyttöön ei henkilöitä ole viime vuosina otettu. Hankintatehtävien kouluttaminen tapahtuu yleisesti ottaen itseopiskeluna, muiden henkilöiden osaamista hyödyntäen. (Maturiteettipalaveri 2) Tämän tutkimuksen aikana kohdeyrityksessä ja koko konsernissa päätettiin pitää ostokoulutusta, johon nimettiin kouluttaja sekä määritettiin materiaali. Koulutukset tullaan pitämään kohdeyrityksessä tämän tutkimuksen valmistuttua. (Maturiteettipalaveri 3)

Hankintafunktiolle on asetettu yleiseksi tavoitteeksi pienentää hankintakustannuksia. Tavoitteen täyttämiseksi ei kuitenkaan ole asetettu varsinaista budjettia tai tehty strategiaa. Henkilötasolle tavoitteita ei ole viety. Urakehityksestä puhuttaessa voidaan todeta, että yrityksessä on käytössä vuosittaiset kehityskeskustelut. Näissä luodaan työntekijälle tavoitteet seuraavalle vuodelle. Koko hankintafunktion suoriutumista ei juurikaan mitata, jolloin myöskään palautetta hankinnan suoriutumisesta ei anneta systemaattisesti. (Maturiteettipalaveri 2 & 3)

Hankinnan ohjaus ja hallinta – Tällä hetkellä hankintaa ei johdeta systemaattisesti osana koko yrityksen liiketoimintaa (Maturiteettipalaveri 2). Joitain strategisia liikkeitä on kuitenkin tehty kilpailukyvyn parantamiseksi. Näistä voidaan mainita esimerkiksi hankintojen kansainvälistyminen sekä strategisten kumppaneiden mukaan ottaminen. (Maturiteettipalaveri 3) Ostohintojen minimoinnin lisäksi hankinnalle ei kuitenkaan ole asetettu selkeitä yksityiskohtaisia tavoitteita, joiden avulla yrityksen kannattavuutta sekä kilpailukykyä parannettaisiin. (Maturiteettipalaveri 2 & 3) Yrityksellä on tällä hetkellä tavoitteena miettiä sen liiketoiminnalle sopivat mittarit, joiden avulla nähtäisiin, kuinka hankinta todella suoriutuu. Nykyiset järjestelmät mahdollistavat mittareiden rakentamisen ja asiassa on myös menty eteenpäin. (Maturiteettipalaveri 3)

Hankintatoimen suunnittelu ja hallinta ovat lähes täysin tuotantopäällikön vastuulla. Hankintafunktion tehtävät ovat jakautuneet ympäri toimistoa, eikä tehtäviä tai vastuita ole jaettu tai määritelty systemaattisesti. Hankinnan erilaiset tehtävät jakaantuvat kiireen keskellä hyvin sattumanvaraisesti, eikä tässä käytetä juurikaan minkäänlaista suunnitelmallisuutta tai pitkäjänteisyyttä. Tästä johtuen suoriutumisen mittaaminen sekä tavoitteiden asettaminen koko hankintafunktion laajuisesti sekä henkilötasolla on erittäin haastavaa. (Maturiteettipalaveri 2 & 3) Yksi hankintafunktion suurimmista ongelmista onkin vastuiden sekä tavoitteiden puuttuminen. On hyvin yleistä, että saman tehtävän parissa toimii useampi henkilö toisistaan tietämättä. On myös yleistä, että tehtävää ei hoida kukaan, koska oletetaan, että joku muu hoitaa jo kyseistä tehtävää. (Maturiteettipalaveri 2)

Hankinnan hallintaprosessia ei ole kuvattu, eikä sille ole vakiintunutta toimintatapaa. Myös erilaiset poikkeamatilanteet, kuten toimitusten myöhästymiset sekä laatuongelmat hoidetaan tapauskohtaisesti hyvinkin erilaisilla sovellutuksilla. (Maturiteettipalaveri 2) Hallintametodien sekä IT:n antaman tuen osalta yrityksellä on edellytykset nostaa hankinnan tasoa huomattavasti. Yrityksen ERP sisältää valtavasti hankintaan liittyvää dataa, jota voidaan analysoida erilaisten sovellusten avulla. Tähän ollaankin jo panostettu ja jatkossa tullaan panostamaan lisää. (Maturiteettipalaveri 3)

4.1.3 Hankintaorganisaatio

Kohdeyrityksessä ei ole olemassa virallista hankintaorganisaatiota. Hankinnat pirstaloituvat ympäri koko organisaatiota, painottuen kuitenkin toimihenkilöihin. Tämän tutkimuksen tekemisen aikana kohdeyrityksessä suoritettiin henkilöstötyytyväisyyskysely, josta kävi ilmi, että erittäin moni toimihenkilö koki hoitavansa hankintoja. Tätä tukee yrityksen ERP:stä saatava data, jonka mukaan jokainen toimihenkilö plus muutama tuotannon työntekijä on tehnyt vähintään yhden ostotilauksen vuonna 2018. (PowerBi) Kaikilla yrityksen toimihenkilöillä on mahdollisuus tehdä hankintoja, eikä tätä ole rajoitettu millään tavalla. Kiire, rajoitusten puuttuminen sekä nopea kasvu ovatkin syitä miksi hankinnat ovat jakautuneet ympäri organisaatiota. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole ainuttakaan henkilöä, jonka päällimmäisenä tehtävänä olisi hoitaa hankintoja.

Strateginen hankinta sekä hankintojen johtaminen ja ohjaaminen ovat lähes täysin tuotantopäällikön vastuulla. Tämän lisäksi tuotantopäällikkö hoitaa myös hankinnan operatiivisia tehtäviä aina ostotilauksien tekemisestä, toimittajien ja toimitusten seuraamiseen. Hyvänä puolena voidaan nähdä kuitenkin se, että hankinnoista vastaava henkilö eli tuotantopäällikkö kuuluu yrityksen johtoryhmään, joten hankinnan yhteys yrityksen ylimpään johtoon on hyvä. Tuotantopäällikkö raportoi hankinnan suoriutumisesta suoraan yrityksen ylimmälle johdolle. Tuotantopäällikön vastatessa myös tuotannosta, IT:stä sekä HR:stä, voidaan kuitenkin todeta, että aikaa hankinnan kehittämiseksi ei riitä tarpeeksi ilman muita resursseja.

Hankinnan operatiivinen puoli on resurssien lukumäärää tarkasteltaessa kovinkin laaja. Käytännössä kaikki toimihenkilöt kuuluvat operatiivisen oston tasolle. Tehtäviä ja vastuita ei ole kirjattu ylös, eikä niistä ole käytännössä juurikaan edes sovittu. Tehtävät tyyppillisesti jakaantuvat vain joillekin toimihenkilöille ja tavallisesti tämän jälkeen hän vastaa tehtävästä, kunnes toisin sovitaan. Operatiivisella puolella ei ole juurikaan raportointi-

vastuuta. Toisinaan hankinnoista puhutaan enemmän ja toisinaan vähemmän. Käytännössä kaikki ostajat vastaavat oman ostotilauksensa saapumisesta, laadusta ja hinnasta.

Suuri ongelma hajautetussa hankinnassa on tällä hetkellä sen läpinäkymättömyys. Vaikka yrityksellä on käytössään lukuisia eri järjestelmiä, ei niitä käytetä yhtenäisesti. Jokaisella ostajalla on oma tapansa hoitaa ostoprosessi ja tiedottaa mielestään tärkeitä asioista. Yrityksessä ei ole yhteisesti käytettäviä ohjeita tai sääntöjä siitä, mitä hankintaan liittyvää tietoa tulisi olla saatavilla ja missä tiedon tulisi sijaita.

Luvussa 2.5.2 esitettyä Van Weelen logistiikan mallia ei sellaisenaan voida kohdeyrityksessä ainakaan tällä hetkellä käyttää, koska logistiikkaa ei pidetä yrityksessä omana funktionaan. Yrityksen koko toiminta keskittyy lähes täysin valmistuksen ympärille ja täten myös hankinnan raportointisuhde on suoraan tuotannolle. Toisaalta taas hankinnan pirstaloituminen johtaa siihen, että tällä hetkellä hankinnan suoriutumisen raportoinnin hoitaa täysin funktiosta vastuussa oleva tuotantopäällikkö. Koska hankinnalla ei ole olemassa omaa organisaatiotaan, on suoriutumisen raportointi laajasti todella haastavaa. Raportointi painottuu suuriin kokonaisuuksiin, eikä siinä juurikaan pureuduta syvemmälle.

4.1.4 Hankintojen luokittelu ja kategoriajohtaminen

Yrityksellä on tällä hetkellä käytössään ERP sekä ERP-datan analysointiin rakennettu erillinen järjestelmä PowerBi. Näihin järjestelmiin on rakennettu aikaisemmin jonkinlainen karkea ryhmittely esimerkiksi toimittajia sekä nimikkeitä varten. Jokainen toimittaja on asetettu johonkin toimittajaryhmään, joista käytössä ovat:

1. Alihankinta
2. ATK ohjelmistot, palvelut ja tarvikkeet
3. Koneiden korjaus, huolto ja tarvikkeet
4. Uudet koneet
5. Muut
6. Polttoaine ja öljy
7. Pientoimittajat
8. Raaka-aine
9. Rakennusten korjaukset

10. Tarvikkeet

11. Työkalut

Tämän lisäksi myös ostettaville nimikkeille on olemassa omat nimikeryhmänsä, nimikkeen raportointiryhmä 1 sekä nimikkeen raportointiryhmä 2. Vaikka järjestelmät sisältävätkin monta eri mahdollisuutta kategorisoimiselle, sekä kategoriajohtamiselle, ei sitä kuitenkaan yrityksessä hyödynnetä laajemmassa mittakaavassa. Järjestelmät ja nykyisin käytössä olevat raportointimenetelmät antavat suuntaa sille, mistä yrityksen spendi muodostuu, mutta epämääräinen kategoriajako, niiden epäjärjestelmällinen käyttö sekä ohjeistus väärentävät tuloksia. Tästä johtuen tarkempi spendin analysointi suoraan olemassa olevista järjestelmistä ja niiden näkymistä ei anna täyttä kuvaa yrityksen spendistä.

Toimittajien jakaminen toimittajaryhmiin ei juurikaan mahdollista esimerkiksi vaihtoehtoisten toimittajien etsintää, mikäli tietoa toimittajista ei ole enempää. Esimerkiksi alihankintaryhmä sisältää niin lämpökäsittelijöitä, pintakäsittelijöitä, sarjatuotantoon ja erityisesti sorvaamiseen panostavia yrityksiä kuin jyrshintään panostavia piensarjoihin sekä työkaluihin erikoistuneita yrityksiä. Tietoa yrityksen pääosaamisesta voi kaivella internetistä, ostotilaushistoriasta sekä ERP:stä löytyvistä toimittajan lisätiedoista. Tavallisesti paras tieto on kuitenkin tuotantopäälliköllä tai toimittajan kanssa paljon asioineella ostajalla. Yrityksellä ei siis ole käytössään keskitettyä paikkaa tai järjestelmää, josta mahdollisia toimittajia olisi helppo etsiä.

Eri toimittajaryhmille ei ole tällä hetkellä nimetty vastuuhenkilöitä, vaan hankintaa johtava tuotantopäällikkö on strategisessa vastuussa käytännössä kaikesta hankinnasta ja täten myös kaikista toimittajaryhmistä sekä ryhmien sisällä olevista toimittajista.

4.1.5 Hankintaprosessit

Kohdeyrityksellä ei ole käytössään vakiintunutta tai dokumentoitua toimintatapaa hankintaprosessin hoitamiseksi. Hankintaprosessin rakenne ja toimintatavat riippuvat paljon esimerkiksi hankittavasta tuotteesta tai palvelusta, toimittajasta, hankintakustannusten suuruudesta, kiireellisyydestä sekä hankintaprosessia hoitavista resursseista. Luvussa kaksi esiteltiin hankintaprosessin perinteinen sekä laajennettu malli. Näissä malleissa on selkeät rakenteet, joiden mukaan prosessi etenee. Kun prosessi on kunnossa, on sille helppo määrittää vastuut ja tavoitteet sekä kohdistaa siihen oikeat resurssit. Vakiintunutta, yhteisesti käytössä olevaa prosessia on mahdollista myös kehittää.

Merkittävä tekijä hankintaprosessin etenemisessä sekä reitissä on se, onko hankittava tuote, palvelu tai kyseessä oleva toimittaja uusi. Tällaisissa tilanteissa selvitykset, analyysit ja itse hankinta tehdään huomattavasti tarkemmin kuin tuttujen nimikkeiden tai toimittajien kanssa toimittaessa. Uusien hankittavien nimikkeiden tai toimittajien kanssa toimittaessa, noudattaa kohdeyrityksen hankintaprosessi hyvin pitkälti perinteistä näkökulmaa (kuva 3). Tämä perinteinen näkökulma on nopea, selkeä ja suoraviivainen, mutta kovin kapeakatseinen. Nopeita yksittäisiä hankintoja tehdessä jopa perinteinen näkökulma voi muodostua liian pitkäkestoiseksi. Nopeille, ei niin merkittäville hankinnoille tulee luoda omat toimintatapansa, jotta ne pysyvät hallinnassa ja niistä aiheutuvat kokonaiskustannukset sekä byrokratia saadaan minimoitua. Laajennettu näkökulma (kuva 4) on pidemmälle tähtäävä, suunnitelmallisempi ja strategisempi näkökulma. Se antaa hyvän pohjan esimerkiksi kategoriakohtaisten hankintaprosessimallien luomiseen.

5. TOIMENPITEET

Kohdeyrityksen hankintaorganisaatio tai tarkemmin hankintafunktio vaatii merkittävää muutosta. Muutos tulee aloittaa hankinnan tavoitteiden laatimisesta sekä funktion uudelleen organisoinnista. Organisaation uudelleenjärjestelyssä tulee huomioida niin hankinnan nykyiset, kuin kasvun mukanaan tuomat tulevaisuuden tarpeet sekä mahdollisuudet. Tämä onnistuu siten, että hankintaorganisaation rakenne, tehtävänimikkeet ja tehtäväkuvaukset on laadittu ja kirjattu selkeästi ylös.

Organisaatio tulee suunnitella ja kuvata niin, että tehtävät, oikeudet sekä vastualueet eivät vaadi liiketoiminnan kasvaessa jatkuvaa muutosta, vaan resursseja voidaan tarvittaessa lisätä jo olemassa oleviin tehtäviin. Kasvun jatkuessa, tulee organisaatio varmasti vaatimaan uudelleenjärjestelyä ja tämän vuoksi organisaatio on suunniteltava siten, että vastuita ja tehtäviä on helppo siirtää mahdollisille uusille tehtävänimikkeille.

5.1 Hankintaorganisaation muodostaminen

Yrityksen hankintaorganisaatio tulee jakaa sekä strategiseen että operatiiviseen tasoon. Yrityksen koko ja resurssien määrä huomioiden voidaan Van Weelen (2014) esittämä taktinen taso ja sen tehtävät jakaa strategiselle sekä operatiiviselle tasolle. Hankintaorganisaation uudelleenjärjestelyssä tulee huomioida nykyisten resurssien kyvykkyydet sekä osaamisalueet. Tarkoituksena on muodostaa organisaatio hyödyntämällä olemassa olevia resursseja, kuitenkin siten, että uusien resurssien lisääminen on mahdollisimman selkeää, eikä uusia tehtävänimikkeitä tarvitsisi jatkuvasti lisätä. Tässä tutkimuksessa esitetyn hankintaorganisaation resurssit eivät siis ole vain hankintaorganisaation käytössä. Hankintaorganisaation resurssit toimivat edelleen muidenkin funktioiden parissa, mutta resursseille on kuitenkin osoitettu oma rooli myös hankintaorganisaatiossa.

Kohdeyrityksessä työskentelee tällä hetkellä 15 toimihenkilöä, jotka kaikki ovat teoriassa hankintafunktion hyödynnettävissä. Hankintafunktiosta on kuitenkin tarkoitus tehdä nykyistä keskitetympi, jolloin kaikkia resursseja ei ole tarkoitus hyödyntää osana hankintafunktiota. Toisaalta, vaikka hankintaorganisaatiosta muodostetaan entistä keskitetympi, tulee se edelleen hyödyntämään poikkifunktionaalista osaamista, jolloin kaikki yrityksessä olemassa oleva tieto ja osaaminen ovat myös hankinnan käytettävissä.

Tärkeimmät tavoitteet uuden hankintaorganisaation muodostamisessa on tehtävien ja vastualueiden määrittäminen sekä läpinäkyvyyden ja tehokkuuden lisääminen. Näin varmistetaan, että hankintafunktio on tulevaisuudessa tärkeä osa yrityksen kilpailukyvyyn

lisäämisessä. Uuden hankintaorganisaation suunnittelu toteutettiin yhdessä tuotanto-päällikön kanssa. Suunnittelua tehtiin useissa palavereissa, joita kutsuttiin kategoriapalavereiksi. Suunnittelussa hyödynnettiin vastuumatriisin kaltaista kategoriamatriisia. Matriisissa oli tässä tutkimuksessa sekä kategoriapalavereissa muodostuneet pää- ja alakategoriat sekä kategorioiden vaatimat henkilöt. Aluksi henkilöitä sijoiteltiin matriisiin nykyisten osaamisten perusteella henkilöiden nimillä. Pian matriisi kuitenkin kehittyi siten, että henkilöitä alettiin keskittää erilaisiin rooleihin heidän päätehtäviensä ja vastuualueidensa mukaan. Lopuksi matriisi sisälsikin nimien sijaan resurssien tehtävänimikkeitä.

Usean kehityskierroksen jälkeen uuden hankintaorganisaation malli muodostui seuraavanlaiseksi (tehtävänimikkeet ovat suuntaa-antavia ja todennäköisesti tulevat yrityksen kulttuurin takia muuttumaan):

- Strateginen taso
 - Hankintajohtaja – yksi henkilö
 - Kategoriamanagerit – neljä henkilöä
 - Alakategoriavastaava – neljä henkilöä
- Operatiivinen taso
 - Hankinnan tekninen tuki – tarvittava määrä
 - Materiaalisuunnittelija – kaksi henkilöä
 - Ostaja (kotiinkutsijat) – tarvittava määrä

Tällainen organisaatio olisi mahdollinen nykyisten resurssien puitteissa. Tarkoituksena on, että hankintaorganisaatio pidettäisiin kokonsa puolesta mahdollisimman suppeana. Organisaation on kuitenkin oltava sen verran laaja, että resurssit riittävät vastaamaan heille osoitetuista hankinnan tehtävistä heidän muiden tehtävien ohella. Tässä tutkimuksessa esitettyyn hankintaorganisaatioon ei siis kuulu yhtään täysiaikaista hankinnan resursseja, vaan kaikki tehtävänimikkeet pyrittiin luomaan siten, etteivät ne työllistä resursseja täysiaikaisesti ainakaan tässä vaiheessa.

5.1.1 Uusi hankintaorganisaatio

Hierarkian ylimmällä tasolla toimii yrityksen ylin johto, joka tekee merkittävimmät hankintaan liittyvät strategiset päätökset, kuten esimerkiksi päätökset suurista investoinneista. Ylin johto luo yrityksen kokonaisstrategian, joka antaa myös tavoitteet ja suuntaviivat hankintastrategialle ja sitä kautta koko hankintafunktiolle.

Seuraavalla tasolla on hankintajohtaja, jonka tehtävä on ohjata ja johtaa koko hankintafunktiota. Hankintajohtaja vastaa hankinnan suoriutumisen raportoinnista yrityksen ylimmälle johdolle. Hankintajohtaja kuuluu yrityksen johtoryhmään ja näin hankinnalla on suora yhteys yrityksen ylimpään johtoon sekä omistajiin. Tällöin hankinta nähdään tärkeänä osana koko toimitusketjua, oman yrityksen toimintaa, toiminnan kannattavuutta sekä mahdollisuutena ja kilpailuetuna. Hankintajohtaja luo yhdessä kategoriajohtajien kanssa yritykselle yhteisen hankintastrategian, jolla pyritään suoriutumaan ylimmän johdon asettamista hankinnan tavoitteista.

Kolmas taso on kategoriamanageri, joiden tehtävät sijoittuisivat sekä strategiselle että operatiiviselle tasolle. Heidän tehtävänään olisi yhdessä hankintajohtajan kanssa luoda oikeanlaiset strategiat ja suuntaviivat hankintafunktiolle, erityisesti omaan categoriaansa liittyen. Lisäksi he vastaisivat oman kategoriansa suoriutumisesta. Kategoriamanagerit muodostavat yritykselle hankinnan strategisen tiimin, joka haluttiin tuoda osaksi yrityksen uutta tiimimuotoista organisaatiota.

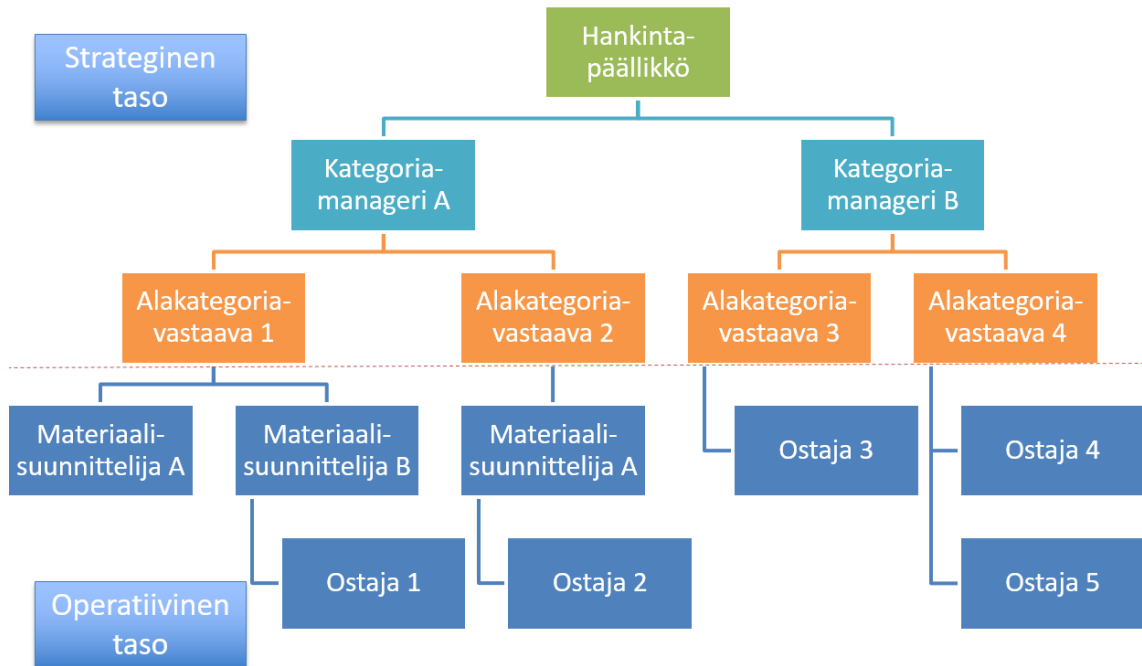
Kategoriamanagerin jälkeen hierarkiassa seuraavana ja hankinnan strategisen puolen viimeisenä tasona on alakategoriavastaava. Kohdeyritykselle haluttiin ottaa käyttöön alakategoriavastaavat, sillä kategorioita on paljon ja vastuuta kategorian sisällä haluttiin jakaa. (Kategoriapalaveri 1) Alakategoriavastaavan tehtäviin kuuluu oman kategoriansa spendin seuranta, analysointi ja raportointi kategoriamanagerille. Tähän voi kuulua ostohintojen seuraamista ja oikeiden toimittajien valintaa. Vaikka alakategoriavastaavan tehtävät sijoittuvat myös operatiiviselle puolelle, ei ostotilauksien tekeminen ole merkittävässä osassa heidän työnkuvaansa. Kategoriamanageri pitää huolen siitä, että materiaalisuunnittelijoilla sekä ostajilla on käytössään tarvittavat tiedot ja sopimukset tarvittavien tuotteiden ja palveluiden hankintaan.

Teoriaosuuden luvussa 2.5.5 esiteltiin tehtävänimike hankintainsinööri. Kohdeyritykselle ei kuitenkaan haluttu nimetä erillisiä hankintainsinöörejä, vaan joustavuuden sekä laajalle hajautuneen osaamisen vuoksi hankintainsinööreistä käytetään hierarkiassa nimikettä hankinnan tekninen tuki. Hankinnan teknisen tukeen nimetyt henkilöt ovat hankintafunktion hyödynnettävissä olevia asiantuntijoita, jotka kuuluvat erikseen heille osoitetuihin hankintakategorioihin. Esimerkiksi valmistusmenetelmistä vastaavat henkilöt voivat kuulua työkalukategorian tiimiin tai tuotannosuunnittelijalla voisi olla paljonkin annettavaa alihankintakategorian tiimille. Hankinnan tekninen tuki kuuluu osaksi kategorioiden tiimejä ja heidän toimenkuvaa voidaankin jakaa kahteen eri malliin: *kategoriatiimiä konsultoiva malli* sekä *alakategoriavastaava-malli*. Näiden kahden mallin suurin ero toisiinsa nähden on strategisen vastuun omaamisessa. *Konsultoivassa mallissa* hankinnan teknisen tuen vastuulla on enemmänkin tiimien konsultointi sekä osaamisen lisääminen

eikä niinkään muut strategiset tehtävät, kuten toimittajien lopullinen valinta tai sopimusten neuvottelu. Kun taas *alakategoriavastaava-mallissa* hankinnan tekninen tuki vastaa alakategoriavastaavan tapaan omasta alakategoriastaan. Alakategoriavastaavan vastuulla voi olla esimerkiksi kategorian 3. Tarvikkeet alakategorian 3.2 työvaatteet ja suojavälineet alaiset nimikkeet. Hankinnan tekninen tuki ei oikeastaan kuulu strategiseen eikä operatiiviseen tasoon, vaan toimii pikemminkin konsulttina omalle kategorialleen sekä tarvittaessa poikkifunktionaalisenä tukena muille kategorioille.

Operatiivisen tason ylimmällä tasolla ovat materiaalisuunnittelijat. Materiaalisuunnittelijan päätehtävä on yhdessä tuotannosuunnittelun kanssa suunnitella ja mahdollistaa tuotannon jatkuva toiminta. Tehtäviin kuuluu muun muassa varastosaldojen seuraaminen ja optimointi, raaka-aineiden, alihankintojen sekä kokoonpanotarvikkeiden tilaaminen, toimittajien ja toimitusten valvominen ja arviointi sekä päivittäisten ongelmien ratkominen liittyen laatuun, toimituksiin ja toimittajiin. Materiaalisuunnittelija on tärkeä osa myös tuotannosuunnittelua ja erityisesti tehdyn tuotantosuosittelun toteuttamista. Tärkeintä on tarvittavien tuotteiden saatavuus, jolloin mahdollistetaan tuotannon jatkuva toiminta. Liiketoiminnan kannattavuuden kannalta tärkeässä asemassa ovat kuitenkin varastosaldojen optimointi sekä tarvittavien tuotteiden tilaamisen oikea-aikaisuus. Tällöin varastosaldot ja niistä aiheutuvat kustannukset pysyvät maltillisina. Optimointi tulee kuitenkin suorittaa tuotantoa häiritsemättä.

Hankinnan hierarkian viimeisellä tasolla ovat ostajat eli niin kutsutut kotiinkutsijat. Heidän tehtävänä on tehdä nopeisiin päätöksiin liittyviä hankintoja ennalta tehtyjen sopimusten perusteella. Ostajat eivät neuvottele hinnoista tai valitse toimittajia oman mielensä mukaan, vaan he hoitavat ostoprosessin kategoriajohtajan tekemien päätösten ja sopimusten perusteella. Ostajien ja materiaalisuunnittelijoiden suurin ero on siinä, että ostajilla ei ole minkäänlaista strategista vastuuta. Heidän tehtävänsä on pitää oma tuotanto käynnissä. Kategoriajohtajat vastaavat oman kategoriansa ostajien toiminnasta. Ostajat eivät ole vastuussa omien toimittajiensa seurannasta tai analysoinnista, vaan tämä on kategoriajohtajan vastuulla. Sen sijaan omien toimitusten seuraaminen ja varmistaminen kuuluvat ostajan tehtäviin. Uuden hankintaorganisaation hierarkia sekä linkit on kuvattu alla kuvassa 12.



Kuva 12. Kohdeyrityksen uusi hankintaorganisaatio.

5.2 Kategoriajohtaminen

Hankintaorganisaation luomisen tai ainakin uudistamisen sekä keskittämisen lisäksi merkittävänä uudistuksena kohdeyrityksen nykyiseen hankintafunktioon verrattuna voidaan pitää hankintafunktion johtamisen muuttamista kategoriajohtamisen malliin. Yrityksen hankinnat jakaantuvat niin monelle eri osa-alueelle, että ne vaativat todella monen alan asiantuntemusta sekä osaamista. Tällaisen todella laajan sekä haastavan hankittavien tuotteiden ja palveluiden kirjon hallintaan erittäin hyvä vaihtoehto on kategoriajohtamisen malli. Mallin tarkoituksena luokitella yrityksen hankinnat ja johtaa kutakin kategoriaa juuri sen vaatimalla tavalla sekä kohdistaa ja resursoida kuhunkin kategoriaan niiden vaatima osaaminen sekä tietotaito. Kategoriat jaetaan kahdelle tasolle; pää- ja alakategorioiksi. Perimmäinen syy kategoriajohtamisen malliin on se, että eri hankintoihin osattaisiin suhtautua niiden vaatimalla tavalla. Toinen merkittävä kehitys kategoriajohtamisessa on vastuualueiden sekä tehtävien selkeyttäminen. Kategoriajohtajat ovat vastuussa omasta kategoriastaan sekä sen toimittajista. Yhdessä hankintajohtajan kanssa kategoriajohtajat luovat omille kategorioilleen selkeät tavoitteet ja suuntaviivat, joiden tarkoitus on mahdollistaa koko hankintafunktion hyvä suoriutuminen sekä liiketoiminnan kehittyminen.

Kategoriajohtaminen myös mahdollistaa yritykselle *hybridimuotoisen* hankintaorganisaation muodostamisen. Tällä tarkoitetaan sitä, että strateginen hankinta voi olla hyvin hajautettua mutta itse operatiivinen hankinta, kuten ostoprosessin toteuttaminen voi

olla keskitettyä. Kategoriajohtajat vastaavat oman kategoriansa sisällöstä siten, että materiaalisuunnittelijoilla sekä ostajilla on saatavillaan tarvittava tieto ostoprosessin toteuttamiseksi. Tämä voi sisältää toimittajalistoja, hinnastoja sekä toimitusohjelmia. Tällaisessa hankintamallissa kaikki yrityksessä oleva tietotaito on hankinnan hyödynnettävissä.

5.2.1 Hankintojen luokittelu

Yrityksellä on käytössään monia erilaisia järjestelmiä, jotka helpottavat hankintojen luokittelua. Järjestelmät sisältävät toimittaja-, hinta- sekä paljon muuta tarvittavaa tietoa hankintojen luokittelun tueksi. Työn aikana käytiin läpi koko vuoden 2018 ostotilaukanta, jonka perusteella tehtiin karkea suunnitelma mahdollisesta kategorijaosta. Alla on esitetty taulukossa 7 ensimmäinen versio kategorijaosta.

Taulukko 7. Ensimmäinen versio kategorijaosta

Kategoria	Osuus kaikista	Osuus pääkategoriasa
1 Alihankinta	45,72 %	
1.1 Koneistus - Sarjatuotanto	30,21 %	66,08 %
1.10 Sahaus	0,90 %	1,98 %
1.11 Lisäkulut	0,37 %	0,81 %
1.2 Koneistus - Yksittäiset ja työkalut	0,90 %	1,97 %
1.3 Lämpökäsittely	4,63 %	10,13 %
1.4 Pintakäsittely	0,75 %	1,63 %
1.5 Hionta ja viimeistely	2,19 %	4,80 %
1.6 Komponenttialihankinta	5,21 %	11,39 %
1.7 Hammastus ja hammashionta	0,24 %	0,52 %
1.8 Levytyö	0,09 %	0,21 %
1.9 Palvelut	0,22 %	0,49 %
2 Raaka-aineet	26,28 %	
2.1 Teräkset ja alumiinit	12,76 %	48,57 %
2.2 Pronssit	7,15 %	27,20 %
2.3 Takeet ja valssatut	3,68 %	14,01 %
2.4 Valut ja valuteräkset	2,24 %	8,51 %
2.5 Muut materiaalit	0,45 %	1,70 %
3 Tarvikkeet	5,27 %	
3.1 Kokoonpanotarvikkeet	2,94 %	55,74 %
3.2 Työvaatteet ja suojavälineet	0,59 %	11,20 %
3.3 Kalusteet ja tarvikkeet tuotantoon	0,91 %	17,29 %
3.4 Pakkaustarvikkeet	0,78 %	14,80 %
3.5 Tarrat ja kyltit	0,05 %	0,98 %
4 Työkalut	9,78 %	
4.1 Koneistustyökalut	2,75 %	28,15 %

4.2 Hammastus- ja hiontatyökalut	2,50 %	25,59 %
4.3 Työkalut ja kiinnittimet	1,53 %	15,63 %
4.4 Työkaluhuolto	0,16 %	1,68 %
4.5 Mittavälineet	0,42 %	4,26 %
4.6 Työkalut lankasahaus	0,24 %	2,47 %
4.7 Käsityökalut ja nostoapuvälineet	2,17 %	22,23 %
5 Koneet ja laitteet	11,52 %	
5.1 Koneiden varaosat	1,02 %	8,89 %
5.2 Öljyt, leikkuuemulsiot ja puhd.aineet	1,10 %	9,55 %
5.3 Koneiden korjaukset ja huolto	8,48 %	73,63 %
5.4 Uudet koneet ja laitteet	0,91 %	7,93 %
6 IT	0,74 %	
6.1 Atk tarvikkeet, laitteet ja ohjelmistot	0,74 %	100,00 %
8 Muut	0,69 %	
8.1 Toimituskulut	0,43 %	62,31 %
8.2 Lisäkustannus	0,25 %	35,88 %
8.3 Siivousvälineet	0,01 %	1,56 %
8.4 Kirjallisuus	0,00 %	0,26 %
	100,00 %	

Alkuperäistä suunnitelmaa tutkittiin ja analysoitiin yhdessä tuotantopäällikön kanssa ja todettiin, että joitain kategorioita voisi olla hyvä yhdistää ja toisia taas jakaa. Aluksi kategoriat luotiin toimittajamarkkinoiden mukaan. Toinen tekijä kategorijaossa oli, että kategoriat jaetaan siten, että niiden hallitseminen ja johtaminen eivät vaatisi liian monen osa-alueen tietämystä ja pätevyyttä. Kolmas rajoittava tekijä kategorioille oli organisaation resurssit. Kohdeyrityksen koko huomioiden on selvää, että kategorijaohjajille joudutaan kohdistamaan useita eri kategorioita. Viimeisenä rajauksena pidettiin kategorioiden rahallista suuruutta. Suurimmat pääkategoriat, kuten alihankinta ja raaka-aineet pilkottiin useampiin alakategorioihin, jotta hankinnoista syntyviä kustannuksia voitaisiin analysoida mahdollisimman tarkasti. Liian pieniä kategorioita kuitenkin pyrittiin välttämään, jotta kategorioita ei syntyisi liikaa. Kategorioiden luonnissa pyrittiin myös huomioimaan liiketoiminnan kasvu, jonka vuoksi luotiin melko pieniäkin kategorioita, jos voidaan olettaa, että nämä kategoriat tulevat tulevaisuudessa kasvamaan ja täten aiheuttamaan suuriakin kustannuksia. Näin saatiin aikaiseksi uusi suunnitelma, jossa oli yhteensä seitsemän pääkategoriaa, jotka jakaantuivat yhteensä 34:een alakategoriaan. Korjattu kategorijako on esitetty alla taulukossa 8:

Taulukko 8. Kohdeyrityksen alustava kategoriajako

<p>1. Alihankinta</p>	<p>1.1 Koneistus – sarjatuotanto</p> <p>1.2 Koneistus – yksittäiset ja työkalut</p> <p>1.3 Lämpökäsittely</p> <p>1.4 Pintakäsittely</p> <p>1.5 Hionta ja viimeistely</p> <p>1.6 Komponenttialihankinta</p> <p>1.7 Hammastus ja hammashionta</p> <p>1.8 Levytyöt</p> <p>1.9 Palvelut</p>
<p>2. Raaka-aine</p>	<p>2.1 Teräokset ja alumiinit</p> <p>2.2 Pronssit</p> <p>2.3 Takeet ja valssatut</p> <p>2.4 Valut ja valuteräokset</p> <p>2.5 Muut materiaalit</p>
<p>3. Tarvikkeet</p>	<p>3.1 Kokoonpanotarvikkeet</p> <p>3.2 Työvaatteet ja suojavälineet</p> <p>3.3 Kalusteet ja tarvikkeet tuotantoon</p> <p>3.4 Pakkaustarvikkeet</p> <p>3.5 Tarrat ja kyltit</p>
<p>4. Työkalut</p>	<p>4.1 Koneistustyökalut</p> <p>4.2 Hammastus-, avennus- ja pistotyökalut</p> <p>4.3 Hionta- ja hammashiontatyökalut</p> <p>4.4 Työkalut ja kiinnittimet</p> <p>4.5 Työkaluhuolto</p> <p>4.6 Mittavälineet</p> <p>4.7 Lankasahauksen ja 3d-tulostuksen työkalut</p>

	4.8 Käsityökalut ja nostoapuvälineet
5. Koneet ja huollot	5.1 Koneiden varaosat 5.2 Öljyt, leikkuuemulsiot ja puhdistusaineet 5.3 Koneiden korjaukset ja huollot 5.4 Uudet koneet ja laitteet
6. IT	6.1 IT-tarvikkeet, laitteet ja ohjelmistot
7. Infra ja logistiikka	7.1 Kiinteistön työt, palvelut ja tarvikkeet

Kategorioiden raportointimahdollisuudet ovat yrityksessä nykyisellään käytössä olevilla järjestelmillä ja oikein hyödynnettynä todella hyvät. Nykyiset toimittajan raportointiryhmät muutetaan kategorijaon pääkategorioiden mukaiseksi, jolloin pystytään seuraamaan kullekin toimittajamarkkinalle kohdistuvia kustannuksia. Hankittavien nimikkeiden tietoihin taas lisättäisiin nimikkeen raportointiryhmä-kenttään kategorijaon mukaiset alakategoriat, jolloin voidaan seurata hankinnan spendin muodostumista nimiketasolla.

Taulukossa 8 esitetyt alakategoriat jaettiin suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Jako tapahtui seuraavasti (mukaillen lähdettä Sollish & Semanik, 2012, s.18):

- Suorat hankinnat tarkoittavat sellaisten tuotteiden tai palveluiden ostamista, joissa hankitun nimikkeen kustannukset tulevat osaksi myytävää lopputuotetta. Tällaisia ovat erialaiset raaka-aineet, komponentit, puolivalmisteet ja ulkoistetut työvaiheet. Tämä tarkoittaa, että ilman myyntiä ei ole suoraa kustannuksia.
- Epäsuorat hankinnat ovat tuotteita tai palveluita, joiden kustannukset eivät tule osaksi myytävää lopputuotetta. Tällaisia tuotteita ovat prosessin apuvälineitä tai liiketoiminnan ylläpitoon liittyviä hankintoja. Tällaisia ovat esimerkiksi toimistotarvikkeet sekä tuotannon kalusteet.

Tämä jako on esitetty taulukossa 9. Taulukossa on esitetty myös alakategorian hankinnoista muodostuvan summan osuus suhteessa yrityksen kaikkiin hankintoihin vuonna 2018.

Taulukko 9. Alakategorioiden jakaantuminen suoriin ja epäsuoriin hankintoihin

Alakategoria	Suora/Epäsuora	Rahallinen osuus kaikista hankinnoista
1.1 Koneistus - sarjatuotanto	Suora	29,5 %
1.10 Sahaus	Suora	0,9 %
1.2 Koneistus - Yksittäiset ja työkalut	Epäsuora	1,1 %

1.3 Lämpökäsittely	Suora	4,5 %
1.4 Pintakäsittely	Suora	0,7 %
1.5 Hionta ja viimeistely	Suora	2,3 %
1.6 Komponenttialihankinta	Suora	4,2 %
1.7 Hammastus ja hammashionta	Suora	0,6 %
1.8 Levytyö	Suora	0,2 %
1.9 Palvelut	Epäsuora	0,3 %
2.1 Teräskset ja alumiinit	Suora	12,4 %
2.2 Pronssit	Suora	6,8 %
2.3 Takeet ja valsatut	Suora	4,5 %
2.4 Valut ja valuteräskset	Suora	2,1 %
2.5 Muut materiaalit	Suora	0,4 %
3.1 Kokoonpanotarvikkeet	Suora	2,7 %
3.2 Työvaatteet ja suojavälineet	Epäsuora	0,3 %
3.3 Kalusteet ja tarvikkeet tuotantoon	Epäsuora	0,8 %
3.4 Pakkaustarvikkeet	Epäsuora	1,1 %
3.5 Tarrat ja kyltit	Epäsuora	0,1 %
4.1 Koneistustyökalut	Epäsuora	3,8 %
4.2 Hammastus- ja pistotyökalut	Epäsuora	0,9 %
4.3 Hionta- ja hammashiontatyökalut	Epäsuora	1,9 %
4.4 Työkalut ja kiinnittimet	Epäsuora	1,1 %
4.5 Työkaluhuolto	Epäsuora	1,0 %
4.6 Mittavälineet	Epäsuora	0,5 %
4.7 Työkalut lankasahaus	Epäsuora	0,4 %
4.8 Käsiökalut ja nostoapuvälineet	Epäsuora	0,4 %
5.1 Koneiden varaosat	Epäsuora	3,2 %
5.2 Öljyt, leikkuuemulsiot ja puhd.aineet	Epäsuora	1,0 %
5.3 Koneiden korjaukset ja huollot	Epäsuora	8,7 %
5.4 Uudet koneet ja laitteet	Epäsuora	0,7 %
6.1 ATK tarvikkeet, laitteet ja ohjelmistot	Epäsuora	0,7 %
7.1 Kiinteistön työt, palvelut ja tarvikkeet	Epäsuora	0,2 %
Yhteensä		100,00 %

Taulukossa 9 esitetyn kategorijaon mukaan vuonna 2018 yrityksessä ERP-järjestelmän kautta tehdyistä hankinnoista noin 70 % olivat niin kutsuttuja suoria hankintoja ja noin 30 % olivat epäsuoria hankintoja.

Yllä olevasta taulukosta nähdään, että joidenkin alakategorioiden osuus on hyvin pieni hankinnan kokonaisspendistä. Koska kategorioiden määrä on myös kovin suuri (34), on yllä olevia alakategorioita syytä tarkastella uudelleen. Alakategorioiden uudelleentarkastelu suoritettiin yhdessä tuotantopäällikön kanssa. Tavoitteena oli, että kategorioiden määrää saataisiin pudotettua, jotta niiden määrä pysyisi sopivana käytettävissä oleviin

resursseihin nähden. Uudelleentarkastelussa käytiin läpi käytettäviä resursseja, alakategorioiden toimittajamarkkinoita, kategorioiden vaatimia osaamisia, kategorioiden merkittävyyttä, mahdollisia tulevia raportointi- ja analysointikäytäntöjä sekä niistä aiheutuvaa työkuormaa. Uudelleentarkastelun jälkeiset alakategoriat on esitetty alla olevassa taulukossa:

Taulukko 10. *Kohdeyritykseen käyttöön implementoitavat alakategoriat*

Alakategoria
1.1 Koneistus - sarjatuotanto
1.2 Koneistus - Piensarjat ja kapasiteetin taseaus
1.3 Lämpökäsittely
1.4 Pintakäsittely
1.5 Palvelut
2.1 Teräkset ja alumiinit
2.2 Pronssit
2.3 Takeet ja valssatut
2.4 Valut ja valuteräkset
2.5 Muut materiaalit
2.6 Kokoonpanotarvikkeet
3.1 Työvaatteet ja suojavälineet
3.2 Kalusteet ja tarvikkeet tuotantoon
3.3 Pakkaustarvikkeet
3.4 Öljyt, leikkuuemulsiot ja puhd.aineet
4.1 Koneistustyökalut
4.2 Hammastus- ja pistotyökalut
4.3 Hionta- ja hammashiontatyökalut
4.4 Työkaluhuolto
4.5 Mittavälineet
4.6 Lankasahaus- ja 3D-tulostustyökalut
4.7 Käsityökalut ja nostoapuvälineet
5.1 Koneiden varaosat
5.2 Koneiden korjaukset ja huollot
5.3 Uudet koneet ja laitteet
6.1 ATK tarvikkeet, laitteet ja ohjelmistot
7.1 Kiinteistön työt, palvelut ja tarvikkeet
7.2 Kuljetus ja logistiikka

Uudelleentarkastelussa kategorioita yhdistettiin toimittajamarkkinoiden sekä käyttötarkoitusten ja osaamisten perusteella. Suurimmat muutokset tehtiin alihankintakategorioiden oissa, sillä siellä oli paljon yhdistettävissä olevia alakategorioita. Tämän lisäksi merkittävä muutos oli kokoonpanotarvikkeiden siirtäminen raaka-ainekategoriaan. Tähän

syynä oli se, että vaikka kokoonpanotarvikkeet nimensä puolesta kuuluisivatkin tarvikekategoriaan, on niiden käyttötarkoitus vastaava kuin muillakin raaka-aineilla. Eli ne tulevat osaksi toimitettavaa tuotetta ja tätä kautta myös luovat liikevaihtoa. Muut tarvikekategorian alakategoriat taas ovat karkeasti määriteltynä epäsuoria hankintoja. Tämän tarkastelun jälkeen alakategorioiden määrä saatiin pudotettua 28:een. Tämäkin on suuri määrä verrattuna uudistetun hankintaorganisaation resursseihin. Tilanne voidaan kuitenkin korjata asettamalla useita alakategorioita saman henkilön vastuualueelle.

Taulukko 11. Kohdeyrityksen käyttöön implementoitavat pää- ja alakategoriat

1. Alihankinta	1.1 Koneistus - sarjatuotanto 1.2 Koneistus - Piensarjat ja kapasiteetin tasaus 1.3 Lämpökäsittely 1.4 Pintakäsittely 1.5 Palvelu
2. Raaka-aine	2.1 Teräkset ja alumiinit 2.2 Pronssit 2.3 Takeet ja valssatut 2.4 Valut ja valuteräkset 2.5 Muut materiaalit 2.6 Kokoonpanotarvikkeet
3. Tarvikkeet	3.1 Työvaatteet ja suojavälineet 3.2 Kalusteet ja tarvikkeet tuotantoon 3.3 Pakkaustarvikkeet 3.4 Öljyt, leikkuuemulsiot ja puhdistusaineet
4. Työkalut	4.1 Koneistustyökalut 4.2 Hammastus-, avennus- ja pistotyökalut 4.3 Hionta- ja hammashiontatyökalut 4.4 Työkaluhuolto 4.5 Mittavälineet 4.6 Lankasahauksen ja 3d-tulostuksen työkalut

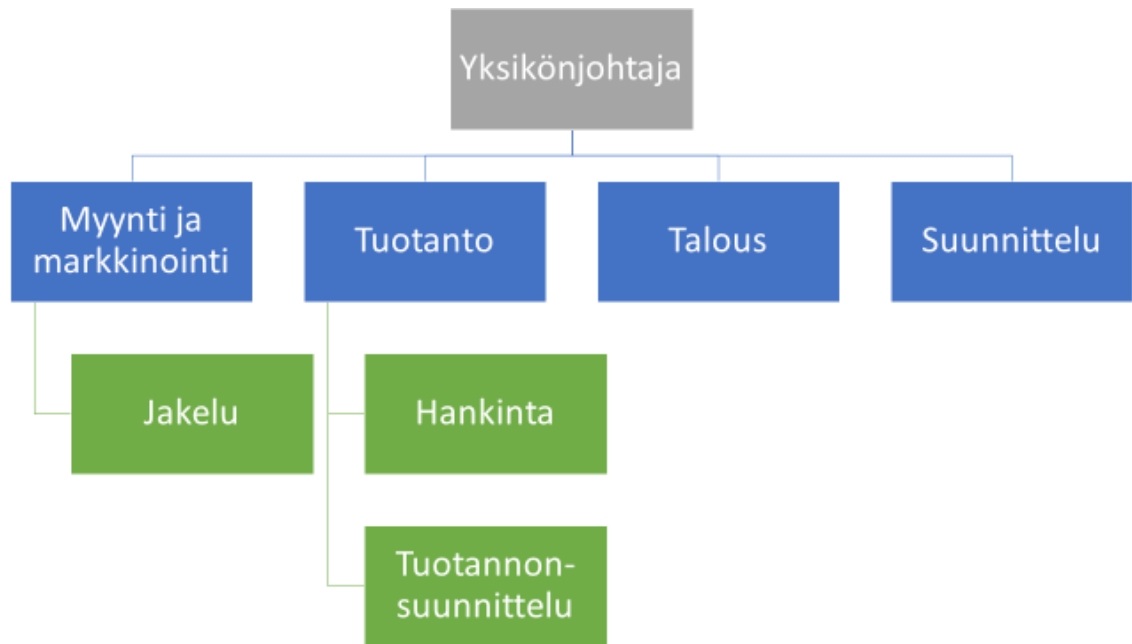
	4.7 Käsityökalut ja nostoapuvälineet
5. Koneet ja huollot	5.1 Koneiden varaosat 5.2 Koneiden korjaukset ja huollot 5.3 Uudet koneet ja laitteet
6. IT	6.1 IT-tarvikkeet, laitteet ja ohjelmistot
7. Infra ja logistiikka	7.1 Kiinteistön työt, palvelut ja tarvikkeet 7.2 Kuljetus ja logistiikka

5.3 Hankintaprosessit ja toimintamallit

Hankintaorganisaation selkeyttäminen sekä vastuiden ja oikeuksien dokumentointi sekä kouluttaminen mahdollistavat hankintaprosessien ja toimintamallien yhtenäistämisen (standardoimisen). Toisaalta myös yhteiset hankintaprosessit ja toimintamallit mahdollistavat hankintaorganisaation sekä koko hankintafunktion selkeyttämisen ja kehittämisen.

Kohdeyrityksen hankintaprosessien ja toimintamallien uudistusta tarvitaan niin strategisella kuin operatiivisellakin puolella. Erityisesti erilaisten asioiden mittaamista, analysointia sekä raportointia tulee lisätä ja jalostaa. Näin varmistetaan, että hankintafunktio noudattaa parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen hankintastrategiaa ja etenee kohti yrityksen strategian mukaisia tavoitteita. Hankinnan raportointiin ja analysointiin on yrityksellä käytössään jo erittäin hyvät järjestelmät. Tärkeää olisikin, että järjestelmissä olevia mittareita osattaisiin tulkita, niitä tulkittaisiin säännöllisesti ja näiden tulkintojen perusteella toimintaa kehitettäisiin.

Hankinnan raportointisuhdetta ajateltaessa, voitaisiin käyttää Van Weelen esittämää hankinnan integroitua logistiikan mallia. Kohdeyrityksessä ei kuitenkaan ole tällä hetkellä käytössään omaa funktiotaan logistiikalle. Tästä johtuen Van Weelen esittämää mallia ei voida yrityksessä toteuttaa sellaisenaan. Nykytilanteessa hankintafunktio toimii pitkälti tuotantofunktion alla ja näin ollen voidaan todeta hankinnan noudattavaan osittain integroitua tuotannon mallia, josta kuva alla.



Kuva 13. Hankinnan osittain integroitu tuotannon malli.

Hankintaprosessit ja toimintamallit tulevat poikkeamaan toisistaan eri kategorioiden välillä ja tämän vuoksi tässä tutkimuksessa ei perehdytä konkreettisten toimintamallien tai prosessien luomiseen. Standardoitujen prosessien ja keskitetyn hankintafunktion käyttöönotto tulee joissain tapauksissa lisäämään byrokratiaa sekä kankeuttamaan ostoprosessia. Tässä on hyvät ja huonot puolensa. Ylimääräinen byrokratia saa ostajat varmasti pohtimaan, onko tarve todellinen vai pärjättäisiinkö kenties ilman. Tämä voi luoda suoria taloudellisia säästöjä. Toisaalta taas päätöksenteko voi muuttua kankeammaksi ja tämän vuoksi prosessit saattavat viedä entistä enemmän aikaa. Toimintamalleja ja prosesseja kehitettäessä tuleekin pohtia, miten ne voitaisiin luoda niin, että ne eivät liikaa hankaloita tai viivästytä muuta toimintaa.

5.4 Mistä kohdeyrityksessä lähdetään liikkeelle

Nyt kun nykytila on jo tässä tutkimuksessa selvitetty, voidaan toimenpiteet laittaa liikkeelle heti. Osan toimenpiteistä alustus on aloitettu jo tutkimuksen tekemisen aikana. Esimerkiksi kategoriajohtamisen mallia on käyty jo hiukan läpi, erilaisia kategorioita on alustavasti jo luotu sekä tulevaisuuden hankintaorganisaatiota ja siinä käytettäviä resursseja on mietitty. On kuitenkin luotava suunnitelma siitä, missä järjestyksessä ja millä tavoin hankintaorganisaation luominen ja kehittäminen tehdään sekä missä järjestyksessä tämän tutkimuksen osa-alueita implementoidaan yrityksen käyttöön.

Jotta hankintafunktiota voidaan onnistuneesti kehittää, on sillä oltava tehtävät sekä tavoitteet. Tämän vuoksi on hankinnalle luotava yritysstrategiasta johdettu hankintastrategia, joka ohjaa koko hankintafunktiota. Hankintastrategian luominen ennen seuraavissa

luvuissa 5.4.1 – 5.4.4 esitettyjä muita toimenpiteitä ei kuitenkaan ole välttämätöntä, vaan sitä voidaan tehdä rinnakkain muiden toimenpiteiden kanssa. Jossain vaiheessa strategia kuitenkin on luotava, jotta hankintafunktiota voidaan ohjata ja johtaa kohdeyrityksen vaatimalla tavalla.

5.4.1 Hankintaorganisaation luominen ja kategoriajohtamisen mallin käyttöönotto

Ensimmäisenä aloitetaan hankintaorganisaation luomisesta yhdessä kategoriajohtamisen mallin käyttöönoton kanssa. Nämä kaksi asiaa on tehtävä rinnakkain, sillä käyttöön otettavat kategoriat määrittelevät suurilta osin tarvittavat osaamiset sekä niihin vaadittavien resurssien määrän. Toisaalta taas käytössä olevat resurssit määrittävät yrityksen nykyisen tietotaidon sekä osaamisen tason, joka taas osaltaan määrittää millaisia kategorioita yritykselle tulisi luoda.

Koska kohdeyrityksessä on käytössään tiimimuotoinen organisaatiomalli, on koko organisaation kannalta loogista, että myös hankintaorganisaatio muodostetaan luvussa 2.5.6 esitettyyn tiimimuotoon. Luvussa 4 esitettiin, että kategoriajako tehtäisiin kahdelle tasolle: *Pää- ja alakategoriatasolle*. Tarkoituksena on, että pääkategoriat sijoittuvat toimitajatasolle ja alakategoriat nimiketasolle. Kategoriat asetetaan ERP:n niille osoitettuihin kenttiin. ERP:n avulla voimme luoda ja kerätä dataa yrityksen spendistä, joka taas jalostetaan PowerBi-ohjelmistolla visuaalisiksi mittareiksi ja kuvaajiksi, joista spendin analysointi on huomattavasti selkeämpää. Kategorioiden ERP:n vieminen aloitetaan pääkategorioista. Tämä ei vaadi suurta työmäärää ja täten se voidaankin tehdä pikimmiten. Nimiketasoisten alakategorioiden luominen vaatii kuitenkin melkoisen työmäärän, joten niiden luominen ja järjestelmiin vieminen täytyy suunnitella erikseen ja toteuttaa mahdollisesti vasta myöhemmin.

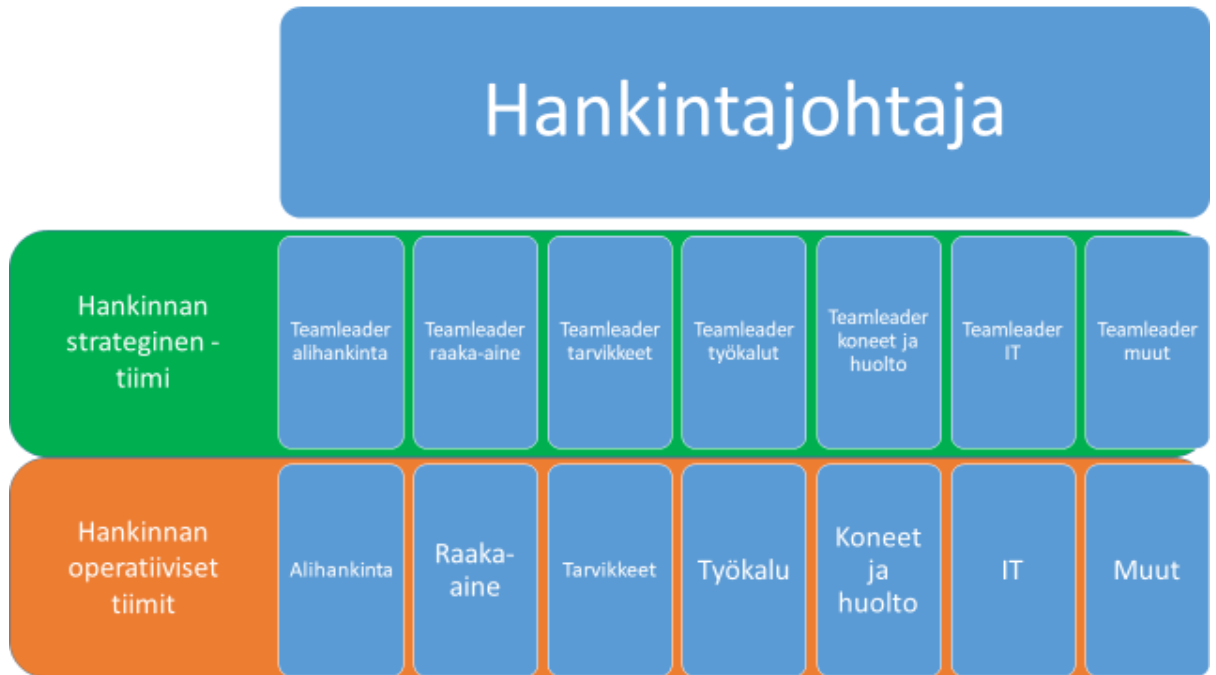
Datan keräämisen ja analysoinnin lisäksi kategoriat määrittävät myös minkälaisiin tiimeihin hankintaorganisaatio jaetaan. Yrityksessä on tiimimallin luomisen yhteydessä suunniteltu, että hankinta jaetaan hankinnan strategiseen tiimiin sekä hankinnan operatiiviseen tiimiin. Lisäksi yrityksen nykyiseen prosessimalliin kuuluu, että jokaisella prosessilla on omistaja. Koko hankintafunktiosta eli hankinnan prosessista vastaa siis hankintajohtaja. Tämän tutkimuksen perusteella yrityksen hankintaorganisaatio tulisi jakaa luvussa 5.1 esitetystä organisaatiosta poiketen seuraavasti:

- Hankintajohtaja
- Hankinnan strateginen –tiimi
 - Hankintajohtaja

- Kategoriamanagerit
- Alakategoriavastaavat
- Hankinnan operatiivinen –tiimi
 - Kategoriamanageri
 - Alakategoriavastaavat
 - Materiaalisuunnittelijat
 - Ostajat
 - Hankinnan tekniset -tukihenkilöt

Tässä vaiheessa strategiselle tasolle on lisätty alakategoriavastaava ja hankintainsinööri on pudotettu operatiiviselle puolelle sekä nimike on muutettu hankinnan tekniseksi –tukihenkilöksi. Nämä muutokset johtuvat yrityksen tiimiorganisaation rakenteesta sekä vastuista. Tässä tutkimuksessa luotuihin pääkategoriaihin valittavia kategoriajohtajia on niin rajallinen määrä, että strategisen hankintatiimin laajuus jäisi liian suppeaksi. Siihen kaivattiinkin lisää resursseja sekä osaamista, joten strategiselle tasolle luotiin vielä uusi nimike eli *alakategoriavastaava*. Alakategoriavastaavan rooli on samanlainen kuin kategoriajohtajalla, mutta hänen vastuunsa rajoittuu vain hänelle nimettyyn alakategoriaan. Hankintainsinöörin nimikkeen muuttaminen johtuu siitä, että *hankinnan tekninen –tukihenkilö* sopii paremmin yrityksen kulttuuriin. Tämän roolin pudottaminen operatiiviselle tasolle taas johtui tehtävien sekä vastuiden sijoittumisesta enemmänkin operatiiviselle puolelle.

Yllä kuvattu organisaatio on kuvattu alla kuvassa 14.



Kuva 14. Hankintaorganisaatio ja sen tasot. Kuvassa kategoriamanagerin tehtävänimike on tutkimuksen muusta tekstistä poiketen teamleader.

Kun lopulliset kategoriat sekä niiden vaatima hankintaorganisaatio on luotu, voidaan edetä hankintastrategian luomiseen luvussa 2.3 esitetyn hankinnan hierarkkisen strategiamallin mukaisesti.

5.4.2 Hankinnan funktionaalinen strategia sekä hankintakategorioiden strategiat

Kuten luvussa 2.3 kerrottiin, on hankintafunktion kehittämisen lähde liikkeen hankintastrategiasta joka ohjaa kaikkia yrityksen hankintatoimia ja jonka tarkoituksena on maksimoida hankinnasta saatava kilpailuetu. Kuten luvussa 2.3.2 todettiin, hankintastrategia määrittelee hankinnan yleiset linjaukset ja kyvykkyydet, joiden avulla ohjataan sekä mahdollistetaan koko yrityksen hankintatoimet sekä asetetaan koko hankintafunktion tavoitteet. Kohdeyrityksen kulttuuri sekä hierarkia huomioiden voidaan todeta, että hankintastrategian luomisen vastuu on yrityksen johtoryhmällä sekä hallituksella.

Hankintastrategian luomisen jälkeen edetään hankintojen pääkategorioiden kategoriastategioiden luomiseen. Eri hankintakategoriat vaativat erilaista ohjausta ja tämän vuoksi eri kategorioille tulee luoda yksityiskohtaiset strategiat, joiden avulla päästään koko hankintafunktiolle esitettyihin tavoitteisiin. Kategoriastategioiden tulee sisältää vähintään pääkategorian sisäiset tavoitteet sekä suunnitelmat siitä, miten näihin tavoitteisiin päästään. Vastuu pääkategorioiden tavoitteiden asettamisesta sekä alustavan suunnitelman laatimisesta on hankinnan strategisella tiimillä.

5.4.3 Hankinnan taktiset toimenpiteet sekä toimittajastrategiat

Kun hankinnan pääkategorioille on luotu kategoriastrategiat ja sitä kautta kategorioiden tavoitteet, voidaan edetä alakategoriatasolle. Alakategoriatasoisia strategioita voidaan pitää hankinnan taktisina toimenpiteinä. Nämä ovat konkreettisia suunnitelmia siitä, mitä toimenpiteitä kussakin alakategoriassa tulee tehdä, jotta päästään pääkategorian ja sitä kautta koko hankintastrategian asettamiin tavoitteisiin. Schielen (2007) esittelemät toimenpiteet on esitetty tämän tutkimuksen luvussa 2.3.4.

Toimittajamarkkinoinhin kohdistuvat hankinnan taktiset toimenpiteet jalostetaan edelleen toimittajamarkkinoiden sisällä toimiviin toimittajiin liittyviksi toimittajastrategioiksi. Tämä on erityisen tärkeää, sillä eri toimittajilla on kovin erilainen rooli yrityksen arvonluonnissa. Yrityksellä voi olla esimerkiksi toiminnan kannalta välttämättömiä toimittajia, heidän varatoimittajiaan sekä haastajia. Lisäksi toimittajastrategiaan vaikuttaa paljon toimittajan sijoittuminen Kraljicin matriisissa. On selvää, että strategioissa voi olla merkittäviä eroja puhuttaessa esimerkiksi strategisten tuotteiden sekä ei-kriittisten tuotteiden toimittajista.

6. PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tavoitteita sekä arvioidaan niiden toteutumista. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen sisällön arvoa kohdeyritykselle, tutkimuksen onnistumista yleisesti, tutkimuksen rajoitteita sekä käydään läpi tutkimuksen aiheeseen liittyviä jatkotutkimuskohteita.

6.1 Tutkimuksen lähtötilanne sekä tavoitteet

Kuten luvussa 5 esitettiin, tämän tutkimuksen avulla on tarkoitus muuttaa koko yrityksen hankintakulttuuria. Tutkimuksen avulla pyritään muuttamaan käsitystä hankinnan roolista sekä merkityksestä omaa ydinosaamista tukevana, kilpailuetua kasvattavana sekä uusia mahdollisuuksia luovana funktiona. Tarkoituksena oli, että lähitulevaisuudessa hankinta nähdään merkittävänä osana kohdeyrityksen liiketoimintaa eikä vain pakollisena muun toiminnan mahdollistavana tukitoimintona.

Merkittävä osa tutkimusta oli nykytila-analyysin avulla kartoittaa yrityksen hankintafunktion nykyinen taso sekä hankinnan maturiteetti. Nykytila-analyysin sekä siihen liittyvän teorian ja kirjallisuuden perusteella voidaan yrityksen hankintafunktion maturiteetin olevan matalalla tasolla. Täten hankintafunktion voidaan todeta tarvitsevan kattavaa uudistamista. Tutkimuksen tekijän yritykseen liittyvien kokemusten sekä työssä tehtyjen haastattelujen perusteella yrityksessä oli jo ennalta melko hyvin tiedossa hankinnan nykytila sekä maturiteettitaso. Nykytila-analyysin sekä maturiteettitason tutkimisen perusteella yrityksen hankinta koettiin ennen tutkimusta Pk-yrityksille tyypillisesti lähinnä muun toiminnan mahdollistavana tukitoimintona.

Hankintafunktion kehittämisen kannalta yrityksessä on hyvä pohja, sillä hankinnoista kerätään kyllä paljon hyvin yksityiskohtaistakin dataa aina toimittajien toimitusvarmuudesta nimiketasoiseen spendiin. Tätä dataa ei kuitenkaan resurssipulan sekä hankintojen pirstaloitumisen vuoksi systemaattisesti analysoida tai hyödynnetä hankintojen kehittämisessä. Ennen tutkimusta hankinnan kehittäminen nähtiin yrityksessä lähinnä ostohintojen minimointina, vaikka kokonaiskustannuksista, niiden vaikutuksista sekä niiden minimoimisesta paljon yleisesti puhuttiinkin. Tutkimuksessa läpikäytäviksi kehityskohteiksi valikoituivat hankintaorganisaation muodostaminen, kategoriajohtamisen mallin käyttöönotto sekä hankintaprosessien ja toimintamallien selkeyttäminen sekä niiden standardisointi.

6.2 Tutkimuksen onnistuminen ja siinä esiintyneet haasteet

Tutkimus lähti hyvin liikkeelle, sillä tutkimuksen tekijä sai käyttöönsä kaiken järjestelmistä löytyvän datan ja työtehtäviensä vuoksi tekijän näkemys kohdeyrityksen hankintafunktiosta oli muutenkin kattava. Tämän lisäksi tekijällä oli mahdollisuus kerätä tietoa yrityksestä keskustelujen sekä haastattelujen avulla päivittäin. Kattavia haastatteluja sekä keskusteluja käytiinkin työn aikana lukuisia ja näistä saatiin myös tutkimukseen päätyneitä ajatuksia hyvinkin paljon.

Aluksi työssä oli tarkoitus luoda kohdeyritykselle hankintastrategia, mutta pian työn alettua kävi ilmi, että hankintastrategian luomiseksi koko hankintatoimintoa aina organisaatiomallista toimintatapoihin pitää kehittää ja näin ollen tutkimus kasvoikin todella laajaksi kokonaisuudeksi. Koko hankintafunktion sekä siihen liittyvän kulttuurin muuttaminen yhden tutkimuksen avulla osoittautui todella suureksi projektiksi. Lopulta työtä rajattiin siten, että siinä keskityttäisiin enemmän hankintafunktion kehyksien luomiseen sekä ajatusmallin muuttamiseen. Tästä johtuen esimerkiksi suoraan käyttöön otettavia hankintaprosesseja tai toimintamalleja ei työssä luotu.

Jo tutkimuksen alkuvaiheessa todettiin, että kategoriajohtamisen malli sekä sen käyttöönotto tulevat olemaan keskeisessä roolissa tutkimusta. Mallista, sen sisällöstä ja vaatimuksista sekä hyödyistä ja vaikutuksista käytiin lukuisia keskusteluja tutkimuksen aikana. Näiden keskustelujen sekä lähteistä saadun teorian avulla saatiinkin luotua hyvät lähtökohdat kategoriamallin käyttöönotolle. Kategoriajohtamisen malli ja sen käyttöönotto vaatii koko hankintaorganisaation sekä organisaatiomallin muuttamista. Uudesta organisaatiomallista sekä organisaation resursseista myös käytiin paljon keskusteluja ja uuden mallin pohja luotiinkin teoriaa ja käytäntöä yhdistellen. Tutkimuksessa onnistuttiin lopulta löytämään teorian ja käytännön tasapaino, jonka avulla saatiin luotua hyvä perusta hankintafunktion kehittämiseksi.

Ensimmäisenä suurempana haasteena tutkimukselle voidaan pitää teorian ja käytännön yhdistämistä. Hankinnan teoriaan tutustuessa huomasin usein, että nämä teoriat olisi helppompaa tuoda käytäntöön suurissa yrityksissä, joissa resursseja on todella paljon. Kohdeyrityksen ainakin toistaiseksi kuullessa PK-sektorille, oli esimerkiksi sopivien organisaatiomallien löytäminen haastavaa, sillä yksinomaan hankintafunktion käyttöön resursseja ei juurikaan ole. Toisena suurena haasteena voidaan pitää tutkimuksen laajuutta. Tutkimus kasvoi niin laajaksi kokonaisuudeksi, että konkreettista suoraan käyttöön otettavaa hankintastrategiaa siinä ei saatu luotua. Sen sijaan pohjatyö sekä askelmerkit saatiin tutkimuksessa tehtyä ja sen avulla kohdeyrityksen hankintafunktion kehittäminen saadaan nopeasti käyntiin.

6.3 Tutkimuksen lopputulos ja sen arvo kohdeyritykselle

Vaikka tutkimuksen tekeminen venähtikin kalenteriajassa mitattuna todella pitkäksi projektiksi, onnistui se sisällöllisesti hyvin. Yksittäisen tutkimuksen tekijän ei ehkä ole tarkoituskaan kehittää hankintafunktiota kokonaan yksin, vaan antaa kehittämislle työkalut sekä pohja, jonka avulla siinä tullaan onnistumaan.

Luvun 4 alussa kerrottiin, että kohdeyrityksessä on tämän tutkimuksen kanssa yhtäaikaista menossa koko organisaation kattava muutos, jossa organisaatio muutetaan tiimimuotoiseksi. Tiimejä luotaessa oli jo alustettavasti mietitty, että hankintafunktio jakaantuu kahteen tiimiin: hankinnan strategiseen sekä operatiiviseen tiimiin. Tämä tutkimus siis antaa pohjan hankintatiimien muodostamiselle ja määrittelylle sekä tiimimuotoisen hankintaorganisaation perustamiselle ja käyttöönnotolle.

Tutkimuksen arvo tulee näkymään kohdeyritykselle muun muassa tehokkaampana, selkeämpänä ja läpinäkyvämpänä hankintaorganisaationa sekä -funktiona, jonka johtaminen ja kehittäminen on huomattavasti nykyistä helpompaa. Tämän lisäksi hankintoihin sekä toimittajamarkkinoihin panostaminen tulee pienentämään kokonaiskustannuksia ja luomaan uusia mahdollisuuksia sekä tätä kautta myös nostamaan yrityksen kilpailuetua niin kansallisilla kuin globaaleilla markkinoilla. Voidaan olettaa, että tutkimus antaa kohdeyritykselle hyvät edellytykset edetä Gear house -projektissaan seuraavalle tasolle ainakin hankinnan osalta.

6.4 Jatkokehitysmahdollisuudet ja ehdotukset

Kuten jo aikaisemmin todettiin, jäi konkreettiset ratkaisut tässä tutkimuksessa melko vähäisiksi. Tutkimuksissa esitettyjen mallien käyttöönotto ja niiden kehittäminen luovatkin useita eri mahdollisuuksia jatkokehityksen kannalta. Jo pelkästään kategoriamallin mukaan tuoma kategorioiden luominen tai tässä tutkimuksessa esitettyjen mahdollisten kategorioiden kehittäminen voisi olla yksi kehitysmahdollisuus.

Ensimmäisenä jatkokehitysmahdollisuutena voidaan kuitenkin pitää tässä tutkimuksessa esitettyjen mallien implementoimista kohdeyrityksen käytössä oleviin järjestelmiin. Jotta hankintafunktion toiminta voisi olla tehokasta, tulee käytettävien järjestelmien tukea funktion toimintaa. Tulevaisuudessa kohdeyrityksessä tullaan hyödyntämään jo nykyisellään olemassa olevia järjestelmiä niin operatiiviseen kuin strategiseenkin hankintaan. Nykyisten toimintamallien sekä järjestelmien kehittämisen lisäksi myös mahdollisten uusien järjestelmien kartoitus ja hankinta tuleekin olemaan yksi mahdollinen tutkimuskohde.

6.5 Tutkimusten tulosten sovellettavuus muihin organisaatioihin

Tässä tutkimuksessa suureksi haasteeksi hankintaan liittyvän kirjallisuuden ja teorian hyödyntämisessä muodostui se, että suurin osa kirjallisuudesta käsittelee valtavan suuria organisaatioita. Tällaisissa organisaatioissa resursseja on enemmän ja niiden keskittäminen pelkästään hankintafunktion käyttöön on mahdollista. Toisaalta teoria on helposti sovellettavissa myös PK-yrityksiin. Tämän tutkimuksen tulokset ovat helposti sovellettavissa saman kokoluokan yritykseen joka toimii konepajateollisuudessa. Oleellista on, että yritys hankkii lukuisia erilaisia tuotteita ja palveluita suurilta määriltä toimittajia. Tällöin on erittäin tärkeää ymmärtää, että erilaiset tuotteet ja toimittajat vaativat erilaisia strategioita sekä erilaista johtamista ja hallintaa. Tässä tutkimuksessa esiin tuodut tulokset sekä ehdotukset poikkeavat alan kirjallisuudesta sillä, että teoriaa sekä kirjallisuutta on sovellettu pienempiin organisaatioihin sekä rajallisiin resursseihin. Tämän lisäksi alan kirjallisuudessa useimmiten puhutaan yrityksistä, joilla on omat tuotteet ja tällöin erilaisten asioiden ulkoistaminen on yksinkertaisempaa. Tasowheel gears toimii pääasiassa alihankintakonepajana, joka mutkistaa hankintaa entisestään. Alihankintakonepajan hankinnasta haasteellista tekee vaatimusten monimuotoisuus. Erilaiset standardit sekä todella suuri tuoteskaala tuo mukanaan paljon haasteita, jotka vaativat lukuisten alojen, tekniikoiden ja valmistusmenetelmien sekä dokumenttien ja laatuvaatimusten ymmärrystä niin kohdeyritykseltä kuin heidän toimittajaketjultaan.

Vaikka tässä tutkimuksessa esitetyt tulokset ovatkin sovellettu täysin kohdeyrityksen käyttöön, on niissä pyritty huomioimaan myös konsernin sisäiset sisäryitykset. Tarkoitus onkin, että tästä tutkimuksesta onnistuneesti käytäntöön implementoidut ehdotukset otettaisiin käyttöön myös muissa konsernin yrityksissä lähitulevaisuudessa.

6.6 Tulosten luotettavuus sekä mahdolliset virhelähteet

Tutkimuksen sisällön kannalta merkittävimpiä lähteitä oli henkilökunnan haastattelut sekä aiheen ympärillä käydyt keskustelut. Tällainen aineisto yhdistettynä toiminnanohjausjärjestelmästä sekä yrityksen sisäisistä ohjeista ja muista dokumenteista saatuun dataan antaa todella laajan käsityksen kohdeyrityksen hankinnan nykytilasta. Tällaista aineistoa analysoimalla voidaan luoda erittäin toimivia kehitysmalleja sekä nostaa hankinnan tuomaa lisäarvoa merkittävästi.

Tässä tutkimuksessa luodut ratkaisut ja kehitysehdotukset perustuvat suuresti kerättyyn aineistoon sekä sen analysointiin, mutta merkittävässä osassa on myös tuotantopäälli-

kön sekä tutkimuksen tekijän empiiriset kokemukset, arviot ja oletukset. Koska tutkimuksessa haluttiin luoda mahdollisimman selvät viitekehykset hankintaorganisaation eteenpäin viemiseksi. Ratkaisujen haluttiin olevan realistisia sekä helposti toteutettavissa. Tämän vuoksi ratkaisut eivät välttämättä ole parhaita mahdollisia, mutta ne ovat realistisia ja sellaisenaan ne tuovat yritykselle jo suurta lisäarvoa. Ratkaisujen implementointi yrityksen toimintaan on varmasti pitkä prosessi, jossa nämä ratkaisut toimivat ohjeina kehittämisen aloittamiselle. Tuloksien luotettavuutta on haastavaa arvioida ennen niiden testaamista käytännössä, mutta on hyvin todennäköistä, että ratkaisut tulevat muuttumaan tai jalostumaan niiden implementoinnin aikana. Tutkimuksessa esitettyjen ratkaisujen luotettavuutta sekä heikentää että parantaa se, että niissä on pyritty miettimään mahdollisimman hyvin nykyinen tila sekä realiteetit tulevan hankintafunktion pohjaksi. Luotettavuutta parantaa se, että siinä on otettu todella hyvin huomioon millaisia osaamisia ja resursseja tulevaisuuden hankintafunktiolla on käytössään. Tämä kuitenkin johtaa siihen, että tutkimuksessa ei lähdetty kyseenalaistamaan täysin nykyistä ja luomaan kaikkea ihan alusta asti. Tästä johtuen voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole juuri optimaalisia kohdeyrityksen tarpeisiin, mutta ne ovat realistisia ja mahdollisia toteuttaa.

LÄHTEET

- Anttila, J., Jussila, A., Mikkola, M. (2013). Hankintatoimen Kehittäminen Pk-Yrityksissä, VTT
- Baily, P. (2005). Purchasing principles and management (9. Ed.) Financial Times.
- Bals, L., Laine, J., Mugurusi, G. (2018). Evolving Purchasing and Supply Organizations: A contingency model for structural alternatives. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 24(1). S.41-58
- Bals, L., & Turkulainen, V. (2017). Achieving efficiency and effectiveness in Purchasing and Supply Management: Organization design and outsourcing, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(4), S. 256-267
- Cox, Andrew. (2015). Sourcing portfolio analysis and power positioning: Towards a "paradigm shift" in category management and strategic sourcing. *Supply Chain Management* 20, (6): S. 717-736
- Glock, C. H., & Hochrein, S. (2011). Purchasing organization and design: A literature review. *Business Research*, 4(2), S. 149-191.
- Heikkilä, J. & Kaipia, R. (2009). Purchasing Category Management – From Analyzing Costs to a Proactive Management Practice, 18th Annual IPSERA Conference, Oestrich-Winkel, Germany.
- Hesping, F. & Schiele, H. (2015). Purchasing Strategy Development: A Multi-Level Review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), S.138-150.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008). Hankintojen Johtaminen: Ostamisesta Toimittajamarkkinoiden Hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Johnston, W. J. (1981). The buying center: Structure and interaction patterns. *Journal of Marketing* 45, s. 143.
- Keough, M. (1993). Buying your way to the top. *Director*, 47(9).
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, September
- Monczka, R., & Markham, W. (2007). The Future of Supply Management - Part I: Category Strategies and Supplier Management. *Supply Chain Management Review* 11(6), S. 24-30
- Miles R. E., Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., Miles, G., Lettl, C., (2010). Designing Organizations to Meet 21st-Century Opportunities and Challenges, *Organizational Dynamics*, 39(2), S. 93-103.
- Richter, N. F., Schlaegel, C., Midgley, D., F., Tressin, T., (2019). Organizational structure characteristics' influences on international purchasing performance in

different purchasing locations, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4)

Rozemeijer, F., van Weele, A., & Weggeman, M. (2003). Creating corporate advantage through purchasing: Toward a contingency model. *Journal of Supply Chain Management*, 39(1), S. 4-13.

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

Ng, W., (2007). A simple classifier for multiple criteria ABC analysis, *European Journal of Operational Research* 177(1), S. 344-353

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

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

Sollish, F., & Semanik, J.,. (2012), *The Procurement and Supply Manager's Desk Reference*, John Wiley & Sons, Incorporated.

Trent, R. J. (2004). The use of organizational design features in purchasing and supply management. *Journal of Supply Chain Management*, 40(3), 4-18.

Tushman, M., & Nadler, D. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *The Academy of Management Review*, 3(3), S.613-624.

Weele, A. J. v. (2014). *Purchasing & supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice* (6th edition.). Cengage Learning.