

Johanna Uusitalo

**TAPAUSTUTKIMUS  
PALVELUYRITYKSEN  
HANKINTAMALLIN KEHITTÄMISESTÄ**  
Diplomityö

Diplomityö  
Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Prof. Marko Seppänen  
Assoc. prof. Aki Jääskeläinen  
Syyskuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Johanna Uusitalo: Tapaustutkimus palveluyrityksen hankintamallin kehittämisestä  
Diplomityö  
Tampereen yliopisto  
Johtamisen ja tietotekniikan DI-tutkinto-ohjelma  
Syyskuu 2021

---

Tämän työn tarkoituksena oli tarkastella tapaustutkimuksen keinoin pienten palveluyritysten hankintaa. Työn tavoitteena oli selvittää, millainen hankintamalli sopii palveluyritykselle sekä millaisia isomman yrityksen hankintakäytänteitä voisi sovitaa pienelle yritykselle. Diplomityön kohdeyrityksenä toimi eläinlääkäriasema VakkaVet Oy.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla tutkimuksen kohdeyrityksen lisäksi kolmea isompaa, samalla alalla toimivaa yritystä. Kaikki haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelujen lisäksi kohdeyrityksen hankinnoista koottiin portfolioanalyysi.

Haastatteluissa käsiteltiin vertailuyritysten nykyisiä hankintakäytänteitä ja käytiin läpi haastateltavien mielipiteitä oman yrityksen hankinnan nykyisestä tilasta ja sen kehittämisestä. Lisäksi haastatteluissa selvitettiin haastateltavien yleisiä mielipiteitä hankinnan merkityksestä yrityksille. Kohdeyrityksen hankinnoista tehdyn portfolioanalyysin avulla saatiin selvitettyä toimittajamarkkinoiden kannalta haastavat hankintakategoriat. Lisäksi portfolioanalyysin avulla pystyttiin kohdistamaan toimenpidesuosituksia kullekin kohdeyrityksen hankintakategorialle.

Tutkimuksessa kerätyn aineiston avulla pystyttiin luomaan kohdeyritykselle yksinkertainen hankintamalli, joka koostuu kuudesta osasta: hankintojen kategorisointi, kirjalliset toimintaohjeet, jaetut vastuut, tilaus- ja toimituskulujen minimointi, toimittajien valinta sekä resurssien kohdistaminen. Lisäksi tehdyistä haastatteluista pystyttiin kokoamaan yhteen haastateltujen yritysten hyviksi havaitsemia, konkreettisia hankinnan toimintatapoja.

Avainsanat: palveluyritys, hankintamalli, hankinnan kehittäminen, tapaustutkimus.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ABSTRACT

Johanna Uusitalo: Case study of procurement model development in a service company

Master of Science Thesis

Tampere University

Master's Degree Program in Management and Information Technology

September 2021

---

The purpose of this case study was to examine procurement in small service companies. The aim of the work was to determine suitable procurement model for service business and learn what larger companies purchasing practices could be adapted to smaller companies. Target company of this study was veterinary clinic VakkaVet Oy.

The research was implemented as a qualitative research and conducted with interviews and portfolio analysis of target company's purchases. In addition to target company, interviews were done with three larger companies operating in the same field of business.

All interviews were conducted as a semi-structured interviews. The subject of the interviews was to discuss of companies' current procurement practices, interviewees opinions on it and generally significance of procurement. The most complex procurement categories regarding the supply market of the target company were determined with the portfolio analysis. The analysis also helped to focus the recommendations for every sector of the portfolio matrix.

With the research material that were gathered during the study, it was possible to create a simple procurement model. The procurement model consist of six parts: categorizing purchases, written procedures, divided responsibilities, minimizing the order and delivery costs, selection of the suppliers and allocating the resources. In addition, concrete and proven procurement practices were gathered from the interviews.

Keywords: service company, procuremet model, development of procurement, case study

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

# ALKUSANAT

Tämä työ oli viimeinen osa pitkään jatkuneita opintojani. Haluan kiittää VakkaVettiä työn aiheesta sekä erityisesti Hannele Koivulaa diplomityöhön liittyviin kysymyksiini vastauksesta. Iso kiitos myös työni ohjaajalle Marko Seppäselle saamistani neuvoista. Lisäksi haluan kiittää perhettäni kärsivällisyydestä ja kannustuksesta.

Raumalla, 8.9.2021

Johanna Uusitalo

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
2. KIRJALLISUUSKATSAUS .....	5
2.1 Hankinnan määritelmä .....	5
2.2 Hankinta ja sen merkitys yrityksissä .....	6
2.3 Hankinnan strategiat ja kategoriat .....	8
2.4 Hankintojen luokittelun työkalut .....	12
2.4.1 Hankintojen kuluanalyysi .....	12
2.4.2 ABC-analyysi .....	13
2.4.3 Kraljicin portfolioanalyysi .....	14
2.5 Hankintaprosessi .....	16
2.6 Hankinnat erilaisissa yrityksissä .....	18
2.7 Odotukset empiiriselle tutkimukselle .....	21
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO .....	22
3.1 Kohdeyrityksen esittely .....	22
3.2 Tutkimuksen vaiheet ja käytetyt menetelmät .....	22
3.3 Aineiston kerääminen ja analysointi .....	24
4. TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU .....	28
4.1 Kohdeyrityksen alkutilanne .....	28
4.2 Kategorisointi ja hankinnan eteneminen kategorioittain .....	29
4.3 Portfolioanalyysi .....	33
4.4 Vertailuyritysten haastattelut .....	36
4.5 Johtopäätökset .....	41
4.5.1 Päätelmät portfolioanalyysistä .....	41
4.5.2 Päätelmät haastatteluista .....	43
5. YHTEENVETO .....	46
5.1 Päätulokset .....	46
5.2 Työn ja tutkimusmenetelmän arviointi sekä rajoitteet .....	48
5.3 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita .....	49
LÄHTEET .....	51
LIITE A: KOHDEYRITYKSEN ALKUTILANNE: HAASTATTELURUNKO .....	54
LIITE B: YRITYSTEN TOIMINTATAVAT: HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	55

# 1. JOHDANTO

Hankintojen osuus yritysten liikevaihdosta on kasvanut selvästi viime vuosien kuluessa ja toimialasta riippuen jopa 50-80 prosenttia yrityksen kokonaiskustannuksista koostuu organisaation ulkopuolelta ostettavista resursseista (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018). Näiden resurssien hallinta on osa yrityksen hankintatoimea ja vaikuttaa merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla.

Onnistuneen hankinnan tavoitteena on pyrkiä hyödyntämään toimittajamarkkinoiden tarjoamat mahdollisuudet niin, että yrityksen kokonaisuus pystytään maksimoimaan ja samalla asiakkaiden toiveet tulevat täytetyiksi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018). Aiemmin hankinnan koettiin olevan irrallinen osa yrityksen muista toiminnoista, mutta nykyään hankintaan katsotaan liittyvän siis kaikki yrityksen ulkopuolisten resurssien hallinta ja käyttö.

Hankintaketjuissa toimivat yritykset ovat erilaisia niin kooltaan kuin resursseiltaan ja motiiveiltaan. Pienemmille tai esimerkiksi palvelualalla toimiville yrityksille ei ole juuri kehitetty omia käytänteitä, vaan kirjallisuudessa hankintatoimea käsitellään lähinnä suurten, valmistusteollisuuteen sijoittuvien yritysten näkökulmasta. (Morrissey, Pittaway 2004) Vaikka hankintatoimen merkitys yrityksen liiketoiminnalle on ollut tiedossa jo pitkään, sen kehittämiseen on totuttu panostamaan lähinnä juuri suuremmissa yrityksissä. Pienet ja keskisuuret yritykset eivät ole olleet yhtä halukkaita hankinnan kehittämiseen, sillä hankintatoimeen panostaminen vaatii yritykseltä paitsi resursseja myös osaamista. (Turner 2011, Anttila, Jussila et al. 2013)

Viimeisten vuosikymmenten aikana hankintaprosessi on kokenut muutoksen myyjän ja ostajan vastakkainasettelusta kohti koko hankintaketjun keskinäistä yhteistyötä (Morrissey, Pittaway 2004). Koska pienet yritykset eivät koe hankintaan panostamista yhtä tärkeäksi osaksi liiketoimintaansa kuin suuret yritykset, monesti juuri pienten yritysten suhteet muihin toimijoihin noudattavat edelleen perinteistä vastakkainasettelua (Quayle 2001).

Globalisaatio, ulkoistamisen yleistymisen sekä jatkuvasti kehittyvät kommunikointimenetelmät ovat muuttaneet hankinnan merkitystä yrityksille (Heikkilä, Vuori et al. 2013). Kun hankintojen osuus yrityksen liikevaihdosta kasvaa, niiden merkitys myös yrityksen toiminnalle korostuu. Mikäli yritys mieli menestyä liiketoiminnassaan, on hankintatoimeen

panostaminen välttämätöntä. Siksi pientenkin yritysten on alettava pohtia hankintastrategiaansa ja käytännön toimintamalleja hankinnan kehittämiseksi. (Anttila, Jussila et al. 2013, Turner 2011)

Koronaviruksen aiheuttama COVID-19-pandemia on myös osaltaan vaikuttanut toimitusketjuihin ympäri maailmaa (Queiroz, Ivanov et al. 2020). Tehtaita on suljettu, lentokentät toimivat tiukkojen rajoitusten alla ja monista tarvikkeista on pulaa. Toimitusketjujen joustavuutta tällaisissa tilanteissa voitaisiin kuitenkin parantaa digitalisaation avulla. Monet yritykset ovatkin jo tehostaneet digitaalista muutosta pystyäkseen kasvattamaan tietokykyään pandemiaa kohtaan (Soto-Acosta 2020). On odotettavaa, että myös pandemian jälkeen digitaaliset ratkaisut tulevat vallitsemaan hankintatoimea, kun yritykset pyrkivät kasvattamaan tehokkuuttaan mutta pitämään samalla kulut alhaisina (Manohar 2020).

Kuten edellä todettiin, palveluyrityksille ja pienille yrityksille suunnattua kirjallisuutta hankinnan kehittämistä ei ole tarjolla läheskään niin paljoa kuin suurille valmistusteollisuuden sijoittuville yrityksille on. Tässä diplomityössä keskitymme pienen, asiantuntijapalveluita tarjoavan eläinlääkäriaseman hankintaan ja etsimme keinoja kohdeyrityksen hankinnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi.

Työn alkuperäinen idea lähti kohdeyrityksenä toimivan eläinlääkäriaseman toiveesta järkeistää yrityksen nykyistä hankintaa ja samalla parantaa asiakaspalvelua tarjoamalla nopeampaa toimitusprosessia tilattaville tuotteille. Aihepiiriin tutustuttaessa havaittiin, että palveluyrityksen hankinnasta ei löytynyt juurikaan kirjallisuutta, vaikka valmistusteollisuudesta ja myös palveluiden hankinnasta sitä oli tarjolla runsaasti. Lisäksi koettiin, että uusia näkökulmia kohdeyrityksen hankintaan voisi saada myös isommilta samalla alalla toimivilta yrityksiltä.

Lopulta päädyttiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) *Millainen hankintamalli sopii palveluyritykselle?*
- 2) *Mitä ison yrityksen hankintakäytänteitä voisi sovittaa pienelle yritykselle?*

Diplomityön avulla halutaan siis selvittää miten hankintaa kannattaa toteuttaa nimenomaan pienessä palveluyrityksessä ja voisiko isompien yritysten hankintastrategioista tai hankinnan toimintatavoista ottaa mallia myös pienempään yritystoimintaan. Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaukset haastattelemalla kohdeyritystä ja samalla alalla toimivia isompia yrityksiä sekä tekemällä portfolioanalyysi kohdeyrityksen hankinnoista.

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin tutustumalla alan kirjallisuuteen ja selvittämällä mitä aiheesta tiedetään jo yleisesti sekä nimenomaan pienten ja palveluyritysten näkökul-

masta katsottuna. Kirjallisuuteen tutustuminen tehtiin pääasiallisesti sähköisesti käyttämällä yliopiston Andor-tietokantaa sekä Google Scholar- ja ProQuest-hakukoneita. Lisäksi kirjastosta lainattiin myös fyysisiä kirjoja lähinnä yleistiedoksi aiheesta sekä hankintatoimintaan tutustumiseksi ja aiheeseen kiinni pääsemiseksi. Alan kirjallisuuteen tutustumisen lisäksi aloitettiin myös varsinainen kirjallisuuskatsauksen kirjoitusprosessi, joka jatkui koko tutkimuksen ajan.

Kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen tehtiin ensimmäinen kohdeyrityksen haastattelu, jossa pyrittiin kartoittamaan tarkemmin yrityksen nykyistä hankintaa sekä sitä, mikä siinä koetaan ongelmalliseksi. Haastattelun perusteella tutkimusta päätettiin tarkentaa koskemaan nimenomaan yrityksen suoria hankintoja ja kaikkea fyysistä tavaraa, mikä yritykseen tilataan ulkopuolisilta toimittajilta. Haastattelu toteutettiin eläinlääkäriaseman tiloissa puolistrukturoituna haastatteluna, jossa läpikäytävät kysymykset oli etukäteen mietittyjä, mutta haastateltavalla oli vapaus kertoa kokemuksiaan laajemminkin käsitellyn aiheen ympäriltä.

Tarkemman ongelmanrajauksen jälkeen jatkettiin tiiviimmin kirjallisuuskatsauksen kirjoittamisen kanssa ja toteutettiin kohdeyrityksen kanssa työpaja yrityksen hankintojen kategorisoinnista sekä käsiteltyjen kategorioiden sijoittumisesta portfolioanalyysin nelikenttään. Yrityksen hankinnat kategorisoitiin paitsi tuotteiden toimittajien myös hankintakategoriatasolla erilaisten hankintojen osalta. Nämä kategorioihin jaetut hankinnat sitten sijoitettiin kunkin kategorian tulosvaikutuksen sekä toimittajamarkkinoiden hallittavuuden perusteella Kraljicin matriisiin. Matriisin käyttö selkeytti kuvaa yrityksen hankinnoista sekä sen nykyisistä ongelmakohdista. Portfolioanalyysin avulla pystyttiin myös tarjoamaan mahdollisia hankinnan kehittämiskohteita kullekin hankintakategorialle.

Ensimmäisestä haastattelusta sekä työpajasta saatujen tulosten perusteella hahmoteltiin haastattelukysymykset, jotka sitten käytiin läpi isompien saman alan yritysten haastatteluissa. Myös nämä vertailuyritysten haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina mutta etäyhteyksin. Haastatteluista saatujen tietojen perusteella koostettiin johtopäätökset hyvistä toimintamalleista eläinlääkäripalveluita tarjoavalle kohdeyritykselle laadullisen analyysin keinoin.

Tutkimuksen rajoitteiksi voidaan katsoa sen keskittyminen vain marginaaliseen osaan palveluyrityksiä, sillä kaikki tutkimuksessa haastatellut yritykset olivat kohdeyrityksen tavoin eläinlääkintäpalveluita tarjoavia palveluyrityksiä. Lisäksi tutkimuksessa keskityttiin pelkästään yritykseen hankittaviin fyysisiin tavaroihin eikä tutkimuksessa käyty lainkaan läpi palveluiden hankintaa tai varsinaisia epäsuoria hankintoja, jotka ovat myös oleellinen osa yrityksen hankintaa.



Tutkimuksen aikana suoritetujen haastattelujen avulla pystyttiin kuitenkin kartoittamaan vertailuyrityksissä hyviksi hankittuja toimintatapoja ja saatiin käytännönläheisiä esimerkkejä kohdeyrityksen hankinnan tehostamiseksi. Kerätyn aineiston perusteella pystyttiin myös luomaan yksinkertainen hankintamalli palveluyritykselle.

## 2. KIRJALLISUUSKATSAUS

Tämä luku sisältää kirjallisuuskatsauksen diplomityön aihepiiristä. Kirjallisuuskatsauksen on tarkoitus antaa yleiskuvaus yrityksen hankinnasta sekä hankintojen luokittelun työkaluista. Luvun tavoitteena on lisäksi kuvata erilaisilla aloilla toimivien yritysten hankinnan eroavaisuuksia.

Luvussa käydään läpi hankinnan moninainen määritelmä, avataan hankinnan merkitystä yrityksissä sekä käsitellään hankinnan strategioita ja kategorioita mukaan lukien kategoriahierarkiaa ja kategoriastategiaprosessia. Lisäksi tarkastellaan hankintojen luokitteluun käytettyjä työkaluja: Hankintojen kuluanalyysia, ABC-analyysiä ja Kraljicin portfolio-analyysia sekä käydään läpi hankintaprosessia. Luvun lopussa tarkastellaan vielä erilaisten yritysten eroja hankinnan näkökulmasta, keskittyen tämän diplomityön aihepiiriin liittyen pienten palveluyritysten hankintaan.

### 2.1 Hankinnan määritelmä

Yksinkertaisimmillaan hankinnalla (engl. *purchasing, procurement*) tarkoitetaan niiden tuotteiden ja palveluiden ostamista yrityksen ulkopuolelta, mitä kyseinen yritys tarvitsee oman toimintansa tuottamiseen (Turner 2011). Perinteisen määritelmän mukaan siis kaikki se, mitä yritys ostaa oman yrityksensä ulkopuolelta, kuuluu hankintatoimeen (Nieminen 2016, Huuhka 2017). Yhtenä keskeisenä tekijänä hankinnan määrittelyssä voidaan edelleen pitää sitä, että yritys maksaa hankkimastaan tavarasta tai palvelusta maksun.

Hankintoihin liittyvä termistö on kuitenkin sekä suomen että englannin kielissä hyvin epätasällistä eikä yleisesti hyväksytyjä määritelmiä ole (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018). Monia termejä käytetään ristiin ja yhdellä sanalla voi olla useita merkityksiä. Esimerkiksi *osto* tarkoittaa yleensä vain hankinnan toteuttamiseen liittyvää toimintaa, suppeimmillaan pelkkää tavarantoimitusta, mutta laajimmillaan sanoja *osto* ja *hankinta* voidaan käyttää myös synonyymeinä (Nieminen 2016, Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018). Hankintoihin liittyvät määritelmät painottuvat sen mukaan, mitä näkökantaa halutaan kulloinkin korostaa.

Julkisia hankintoja koskevassa Valtion hankintakäsikirjassa (2010) määritellään hankintatoimi ensisijaisesti osaamisprosessiksi. Hankintatoimi vaatii paitsi markkinoiden ja liiketalouden tuntemusta, myös lainsäädännön ymmärrystä ja kykyä soveltaa näitä tietoja.

Hankintatoimen asiantuntijalta vaaditaan analyttisten taitojen lisäksi suhdetaitoja (Tate 2013).

Yli 35 vuotta sitten Porter (1985) määritteli arvoketju-mallissaan hankintatoimen yhdeksi yrityksen tukitoiminnoista, joka tukee paitsi yrityksen päätoimintoja myös muita tukitoimintoja. Porterin määritelmän mukaan hankintatoimen tavoitteena on kasvattaa yrityksen arvoketjua keskittymällä paitsi ostettaviin asioihin, myös siihen kuinka ne ostetaan. Vajaa kymmenen vuotta myöhemmin Lamming (1993) sanoi hankinnan roolin olevan muuttumassa strategiseksi toiminnoksi ja että hankinnan tehtävä on huolehtia, että yrityksellä on käytössään kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopivat ulkoiset resurssit.

Vielä tätä nykyaikaisempi määritelmä hankinnalle on Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018) mukaan: *”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.”*

Kyseinen määritelmä on huomattavasti perinteistä hankinnan määritelmää laajempi, sillä sen mukaan hankintaa on kaikki yrityksen ulkopuolisten resurssien hallinta ja käyttö. Määritelmän mukaan hankinta tähtää yrityksen kokonaisuuteen ja siksi sitä tulisikin tarkastella ylimmän johdon näkökulmasta. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018)

## **2.2 Hankinta ja sen merkitys yrityksissä**

Hankintatoimi voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen hankintaan. Strategisella hankinnalla tarkoitetaan hankintojen johtamista sekä kehittämistä pitkällä aikavälillä, esimerkiksi uusien toimittajien etsimistä. Strateginen hankinta keskittyy siis pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja sitä ohjaa yrityksen liiketoimintastrategia. Operatiivinen hankinta, josta käytetään myös nimitystä ostotoiminta, keskittyy jokapäiväisiin toimintoihin kuten ostotilausten tekemiseen ja tavaroiden vastaanottoon. (Nieminen 2016)

Aiemmin hankinta oli vahvasti operatiivista ja selvästi irrallinen osa muusta yrityksen toiminnasta (Nieminen 2016). Hankintojen osuus liikevaihdosta on kuitenkin kasvanut viime vuosien kuluessa, kun yritykset ovat enenevässä määrin ulkoistaneet muut toiminnot keskittyessään yhä enemmän omaan ydinosaan (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018). Myös globalisaatio ja kommunikointimenetelmien kehitys ovat muuttaneet hankinnan merkitystä yrityksille (Heikkilä, Vuori et al. 2013). Toimialasta riippuen orga-

nisaation ulkopuolelta hankitut resurssit muodostavat jopa 50-80 prosenttia yrityksen kokonaiskustannuksista (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018). Jos mukaan lasketaan myös epäsuorat hankinnat sekä investoinnit, hankintojen keskimääräinen osuus voi nousta yli 80 prosenttiin. Epäsuorilla hankinnoilla tarkoitetaan tilinpäätöksessä piiloon jääviä hankintoja. Nämä hankinnat eivät näy suoraan tilinpäätöksen ostoissa, vaan jäävät piiloon muihin kustannuksiin, koska eivät liity suoraan tuotteen tai palvelun välittömiin kustannuksiin. Tällaisia hankintoja ovat muun muassa tietojärjestelmät, vuokrat ja rahoituspalvelut. Epäsuorat hankinnat vaikuttavat kuitenkin yrityksen kilpailukykyyn sekä kokonaistehokkuuteen, sillä yleiskustannukset vaikuttavat kaikkiin myytäviin tuotteisiin ja palveluihin.

Hankintaan liittyvät oleellisesti myös liiketoimintaverkostot. Kaikki yritykset ovat osa liiketoimintaverkostoa, jossa useampi yritys tuottaa yhdessä tuotteen tai palvelun loppukäyttäjälle. Liiketoimintaverkostossa jokaisella yrityksellä on toteutettavana oma tehtävänsä, jonka kyseinen yritys osaa parhaiten. Tehtävä voi liittyä muun muassa tuotekehitykseen, tuotteen valmistukseen, markkinointiin, jakeluun tai myyntiin. Liiketoimintaverkostoissa toimivat yritykset pyrkivät toimimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti eli keskittymään omaan ydinosaamiseensa ja ostamaan muut tarvitsemansa tuotteet kilpailukykyisimmiltä toimijoilta. (Nieminen 2016) Enää ei siis riitä, että yritys huolehtii vain omasta toiminnastaan, vaan yritysten kilpailukykyyn vaikuttaa koko tuotteen tai palvelun toimitusketju (Anttila, Jussila et al. 2013). Markkinoilla asiakkaista eivät niinkään kilpaile yksittäiset yritykset, vaan eri liiketoimintaverkostot (Nieminen 2016).

Yrityksen kilpailukyky on yksi liiketoiminnan tärkeimmistä voimista. Organisaatiot pyrkivätkin jatkuvasti paitsi ylläpitämään, myös kehittämään omaa kilpailukykyään suhteessa kilpailijoihin. Kehityksen tavoitteena voi olla edullisemmat hinnat, entistä tehokkaampi tuotanto tai se, että yritys pystyisi tuottamaan enemmän arvoa asiakkailleen. (Turner 2011) Pysyäkseen kilpailukykyisenä, tulee yrityksen siis pyrkiä tarjoamaan entistä parempaa arvoa mutta samalla karsimaan kuluja. Koska suurin osa yrityksen kuluista tulee hankinnan kautta, jo pieni muutos hankintakuluissa vaikuttaa suoraan yrityksen tuottoon (Heikkilä, Vuori et al. 2013). Hyvä hankinta parantaa yrityksen kilpailukykyä ja siten tuo lisäarvoa asiakkaalle koko tuotteen tai palvelun toimitusketjussa. (Nieminen 2016)

Hankintaosaaminen vaikuttaa yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen monella tavalla ja hyvillä johtamisen keinoilla pystytäänkin vaikuttamaan kaikkiin kannattavuuden ja kilpailuvyyden osiin. Hyvä hankintastrategia vaikuttaa positiivisesti muun muassa yrityksen liikevaihtoon, katteeseen, kustannuksiin, sitoutuneeseen pääomaan, maineeseen ja laatuun. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018)

Hankintaan liittyvien päätösten vaikutus yrityksen liiketoimintaan on ollut tiedossa jo pitkään. Usein hankinnan hinnan on katsottu olevan oleellisin osa onnistunutta hankintaa, vaikka todellisuudessa useat eri asiat vaikuttavat oleellisesti hankinnan onnistumiseen ja hankinnan strateginen rooli yrityksessä on huomattava. Yksi strategisen hankinnan tärkeimpiä ominaisuuksia olisikin pystyä löytämään kokonaisarvoltaan paras hankinta, ei vain halvinta. Arvoltaan paras hankinta yhdistää muun muassa toimittajan ja käytetyn materiaalin luotettavuuden, hyvän saatavuuden, hankinnan laadukkuuden sekä edullisen hinnan. (Turner 2011, Mena, Hoek et al. 2018)

Hankinnan merkitys yrityksen kilpailuedulle on siis suuri. Kun hankintojen osuus yrityksen liikevaihdosta kasvaa, myös hankintatoimen merkitys korostuu entisestään ja yrityksen on panostettava hankintatoimen kehittämiseen. Yrityksen tulosta on vaikea parantaa kehittämällä pelkästään sitä osaa toiminnasta, joka on täysin yrityksen omassa hallinnassa, kun valtaosa nykyisistä kustannuksista syntyy yrityksen ulkopuolella. Jos yrityksen hankinnan kustannukset ovat jatkuvasti kilpailijoita suuremmat, on mahdotonta pitää yritystä kilpailukykyisenä. Siksi ei myöskään riitä, että yrityksen nykyiset toimittajat ja tämänhetkinen toimitusketju ovat hyviä, vaan niiden täytyy olla tulevaisuudessa vielä tehokkaampia ja parempia. Hankinnan kehittäminen vaatii paitsi resursseja myös osaamista yritykseltä. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, Anttila, Jussila et al. 2013)

### **2.3 Hankinnan strategiat ja kategoriat**

Strategialla tarkoitetaan yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmaa, jonka on tarkoitus tuoda yritykselle menestystä tulevaisuudessa. Strategia kertoo mihin yritys on tähtäämässä ja milloin tämä tavoite on tarkoitus saavuttaa. Kyseessä on sellaisten päätösten ja toimenpiteiden joukko, joka kertoo millä keinoilla yrityksen missio, visio ja arvot toteutuvat. Yrityksen strategiasta johdetaan myös muun muassa hankintaa koskevat tarkemmat strategiat ja siksi liiketoimintastrategiassa kerrotut tavoitteet ovat myös hankinnan tavoitteita. (Huuhka 2017, Campbell, Edgar et al. 2011)

Strategiaa luodessa on tärkeää ottaa huomioon yrityksen asema markkinoilla sekä alati muuttuva liiketoimintaympäristö. Strategioiden onkin oltava riittävän joustavia pystyäkseen mukautumaan tuleviin muutoksiin. Koska yrityksen eri hankintojen toimitusverkotot sekä toimittajat ovat keskenään erilaisia, on mahdotonta laatia vain yhtä, koko hankinnan kattavaa hankintastrategiaa. Siksi eri hankintakategorioille tarvitaan omat strategiansa. (Huuhka 2017)

Hankintakategoria on *yhtenäinen* yrityksen ulkopuolelta hankittujen tuotteiden, palveluiden tai materiaalien ryhmä (Nieminen 2016). Yritykseen ostettavat tuotteet, palvelut ja

materiaalit kategorisoidaan, jotta saadaan aikaan helpommin hallittavia kokonaisuuksia ja siten synergiaetua sekä osaamisen kehittämistä kyseisessä kategoriassa. Erilaisille hankinnoille siis kehitetään tietoisesti erilaiset toimintamallit ja niistä keskustellaan yhdessä muun organisaation kanssa (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018).

Hankintakategoriat muodostavat yleensä hierarkkisen rakenteen. Kategoriahierarkian avulla pystytään kuvaamaan toimitusmarkkinoiden luokittelua sekä jakamaan yrityksen hankintoja strategisesti erilaisiin alaryhmiin. Hierarkian tasojen määrä sekä hankintojen jaottelu kategorioihin riippuu yrityksestä ja siellä tehtävistä hankinnoista. Pienemmälle yritykselle riittää vähemmän hierarkian tasoja kuin isolle organisaatiolle, jossa hankinnat on käsiteltävyyden vuoksi jaettava pienempiin kokonaisuuksiin. (Cordell, Thompson 2018, Huuhka 2017) Kuvassa 1 on esitetty kategoriahierarkian tasot Huuhkan (2017) mukaan.



**Kuva 1.** Kategoriahierarkian tasot, perustuu lähteeseen (Huuhka 2017).

Ensimmäinen taso kertoo hankinnan luokan. Hankinnat voivat olla joko suoria, epäsuoria tai investointihankintoja. Suorat hankinnat liittyvät nimensä mukaisesti suoraan yrityksestä myytäviin tuotteisiin, kun epäsuoria hankintoja ovat kaikki tuotantoon kuulumattomat hankinnat, esimerkiksi toimistovälineet tai tietotekniset palvelut. Investointihankinnoilla tarkoitetaan tuotantovälineiden tai tuotantotilojen hankintaa. (Huuhka 2017)

Kategoriahierarkian toisella tasolla muodostetaan hankintaryhmiä. Tällä tasolla luokat eivät vielä toimi operatiivisina työvälineinä ja luokkia on tarkoituksellisesti vähän. Tällä tasolla onkin tarkoitus vain ohjata luokittelua tarkempaan suuntaan. (Huuhka 2017)

Kolmas taso on hankintakategoriataso, jossa eri kategoriat pyritään luomaan mahdollisimman tasaisiksi sekä arvoltaan että kulutukseltaan. Kategorisoinnista saadaan paras hyöty, kun tällä tasolla oleviin ryhmiin kootaan samoihin kokonaisuuksiin mukautuvia nimikeryhmiä ja varmistetaan toimittajamarkkinoiden soveltuminen näihin kategorioihin. Kategorioiden tulee olla riittävän pieniä työstettäväksi mutta silti tarpeeksi suuria, jotta niitä pystytään jatkossa kehittämään. (Huuhka 2017)

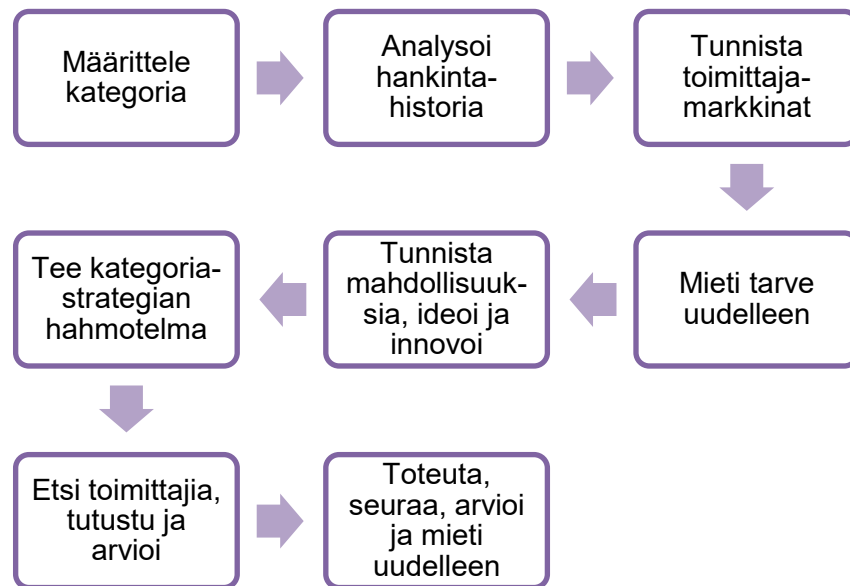
Viimeisellä alakategoriatasolla eli nimikeryhmätasolla kategorioiden määrä kasvaa. Nimikeryhmät tulevat kolmannen tason hankintakategorioiden alaisuuteen, jolloin nimikeryhmien määrittelyjen tulee tällä tasolla olla tarkkoja. (Huuhka 2017)

Erilaiset hankinnat voidaan siis jaotella kategorioihin, joihin sovelletaan erilaisia toimintamalleja sekä strategioita. Hankinnan strategiat voidaankin yleensä jakaa hankintatoimen strategiaan ja kategoriakohtaisiin strategioihin (Huuhka 2017). Ensimmäinen näistä vastaa pidemmän aikavälin tavoitteista sekä siitä, miten hankintaa tulee kehittää, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään. Kategoriakohtainen hankintastrategia taas kertoo miten kyseistä hankintakategoriaa kehitetään, millainen sen toimittajakenttä, tarve ja markkinatilanne on. Siinä määritellään myös kyseisen kategorian tavoitteet ja toimintasuunnitelma. Jokaiselle hankintakategorialle mietitään siis oma kategoriastrategia, joka yksinään on linjassa yrityksen kokonaisstrategian kanssa (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018). Näistä yksittäisistä kategoriastrategioista summautuu kaikki kategoriat kattava hankintastrategia joka on näin ollen myös linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa.

Kategoriastrategian ideana on pystyä käsittelemään kutakin hankintakategoriaa yhtenäisenä, strategisena kokonaisuutena. Kuten aiemmin on mainittu, yrityksen hankinnat ovat keskenään hyvin erilaisia, joten on mahdotonta laatia vain yhtä strategiaa kaikille yrityksen hankinnoille. Kategoriastrategioiden luominen mahdollistaa keskittymisen kokonaisen kategorioiden kehittämiseen, jolloin ei tarvitse myöskään paneutua kehittämään jokaisen yksittäisen hankinnan tuottavuutta erikseen. (Agrawal, Smith 2009, Huuhka 2017)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) ovat jakaneet kategoriastrategian kehittämisprosessin kahdeksaan toisiaan seuraavaan vaiheeseen, jotka esitetään kuvassa 2. Kategoriakohtaisen strategian valmistelussa ensimmäinen vaihe on kategorian määrittely. Yrityksen koosta riippuen hankinnat voidaan rajata vain muutamiin kategorioihin tai jopa kymmeneen pääkategoriaihin jotka jakautuvat vielä sadoiksi alakategorioiksi. Kategoriat pitäisi pystyä luomaan niin, että toimittajien kilpailu kategorian sisällä olisi mahdollisimman voimakasta. Liian pieniin osiin rajaaminen rajaa pois toimittajia, kun taas liian laaja

rajaus tuo yhteen eri tavoin käyttäytyviä ja siten toisiinsa sopimattomia hankintoja. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018)



**Kuva 2.** *Kategoriastrategian työstäminen vaihe vaiheelta, perustuu lähteeseen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018).*

Hankintahistorian analysointi onnistuu selvittämällä käyttökokemuksiin, historiaan, ennusteisiin sekä yrityksen tarpeisiin liittyvät tiedot. On tarpeellista pohtia myös hankinnan nykytilannetta ja sitä, mitkä asiat nykyisessä hankinnassa ovat hyviä ja mitkä vaativat kehittämistä. Kategoriastrategian kehittämiseen kuuluu myös toimittajamarkkinoiden kartoittaminen selvittämällä mistä haluttuja hankintoja olisi mahdollista saada ja mitä oikeasti on tarjolla. Toimittajamarkkinoiden tunnistaminen mahdollistaa yrityksen todellisten tarpeiden määrittelemisen, kun tiedetään mitä on saatavilla. Myös toimittajien kilpailuttaminen on helpompaa, kun tarpeiden määrittelyssä on otettu huomioon toimittajamarkkinoiden tarjonta. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018)

Prosessista syntyneen kategoriastrategian hahmotelmaa käytetään uutena toimintamallina, jota testataan ja kehitetään. Käyttöön otettu kategoriastrategia ei siis tarkoita, että strategiaa ei tarvitsisi miettiä enää uudelleen. Kilpailun ja muuttuvien markkinoiden seuraaminen on tärkeää ja etenkin jos markkinoilla tapahtuu suuria käännteitä, esimerkiksi suhdanteen muutoksia tai yrityskauppoja, kannattaa kategoriastrategia käydä uudelleen läpi. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018)



## 2.4 Hankintojen luokittelun työkalut

Hankinnat koostuvat keskenään hyvinkin erilaisista ryhmistä, joiden taloudellinen merkitys on yritykselle erilainen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018). Lisäksi eri tuotteet ja palvelut hankitaan erilaisilta toimittajamarkkinoilta ja niiden hallinnassa korostuvat erilaiset tekijät (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, Huuhka 2017). Siksi onkin tärkeää saada yrityksen hankinnat jaoteltua järkeviin ja helposti hallittaviin kategorioihin. Tässä luvussa käsitellään muutamia työkaluja, jotka auttavat hankintojen luokittelussa.

### 2.4.1 Hankintojen kuluanalyysi

Hankintojen kuluanalyysia käytetään hankintojen kokonaiskuvan hahmottamiseen (Nieminen 2016). Analyysissä otetaan huomioon aivan kaikki yrityksen hankinnat ja selvitetään mitä on ostettu ja kuinka paljon kustannuksia on kertynyt. Analyysia varten kerätään yhteen kaikki, esimerkiksi viimeisen vuoden aikana, saapuneet ostolaskut. Näin ollen analyysissa ei käsitellä vain myyntituotteisiin tai –palveluihin liittyviä suoria kustannuksia, vaan myös epäsuoria kustannuksia kuten vuokria, toimistotarvikkeita, kalusteita, tietoteknisiä laitteita ja niin edelleen. Kuluanalyysin tekeminen on monivaiheinen prosessi ja analyysin sisältö riippuu yrityksestä ja sen tilanteesta (Huuhka 2017).

Hankintojen kuluanalyysissa jokaiselta ostolaskulta kerätään ylös tietokantaan

- mitä on ostettu
- mistä on ostettu
- kuinka paljon on ostettu
- kuinka usein on ostettu
- kuinka paljon niistä on kertynyt kustannuksia (Nieminen 2016).

Analyysin avulla voidaan hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys yrityksessä ja saada kuva myös toimittajista, ostovolyyeista sekä hankintamarkkinoista (Huuhka 2017). Analyysin toimii hyvänä pohjana muille analyyseille ja se onkin hankintojen kehittämisen perusanalyysi (Nieminen 2016). Pelkkä kuluanalyysikin auttaa pohtimaan muun muassa yrityksen hankintojen kokonaiskustannuksia, tärkeimpiä toimittajia ja sitä, mitkä ovat päätuotteet ja -palvelut joita yritykseen hankitaan. Analyysia voidaan hyödyntää muun muassa hankintojen luokittelussa, kategorioiden ohjauksessa sekä kustannusten ja toimittajien hallinnassa (Huuhka 2017).

## 2.4.2 ABC-analyysi

ABC-analyysissä hankinnat luokitellaan niiden taloudellisen merkityksen mukaan. Analyysin perusajatuksena on tunnistaa samalla tavoin käyttäytyviä hankintaryhmiä, jotta niihin voidaan kohdistaa toimenpiteitä. Analyysi perustuu Pareton 20/80-sääntöön, jonka mukaan 20 prosenttia syistä johtaa 80 prosenttiin seurauksista. Esimerkiksi hankintojen kohdalla 20 prosenttia toimittajista voi muodostaa 80 prosenttia ostovolyyymista. (Huuhka 2017)

ABC-analyysissa tarkasteltavat asiat, esimerkiksi toimittajat, lajitellaan suurusjärjestykseen niin, että ostovolyyymiltaan suurin on listan kärjessä. Tämän jälkeen lasketaan listalta alaspäin kumulatiivista ostovolyyymia kunnes saavutetaan 80 prosenttia koko volyyymista. Näin ollen luokkaan A kuuluu 80 prosenttia ostovolyyymistä, mutta vain noin 20 prosenttia kaikista toimittajista, luokkaan B taas 15 prosenttia ostovolyyymistä ja noin 30 prosenttia toimittajista ja luokkaan C vastaavasti 5 prosenttia ja 50 prosenttia. Luokkaan A kuuluvat toimittajat muodostavat yrityksen tärkeimmät toimittajat, joihin panostamalla saavutetaan suurin lisäarvo. (Huuhka 2017)

Aina luokittelussa ei kuitenkaan käytetä 80/20-sääntöä, vaan luokkien osuuksia voidaan säätää tarpeen mukaan. Analyysia voidaan myös soveltaa esimerkiksi asettamalla hankittavat tuotteet kustannusperustaisesti järjestykseen rahallisen arvon mukaan suurimmasta pienimpään. (Nieminen 2016, Huuhka 2017)

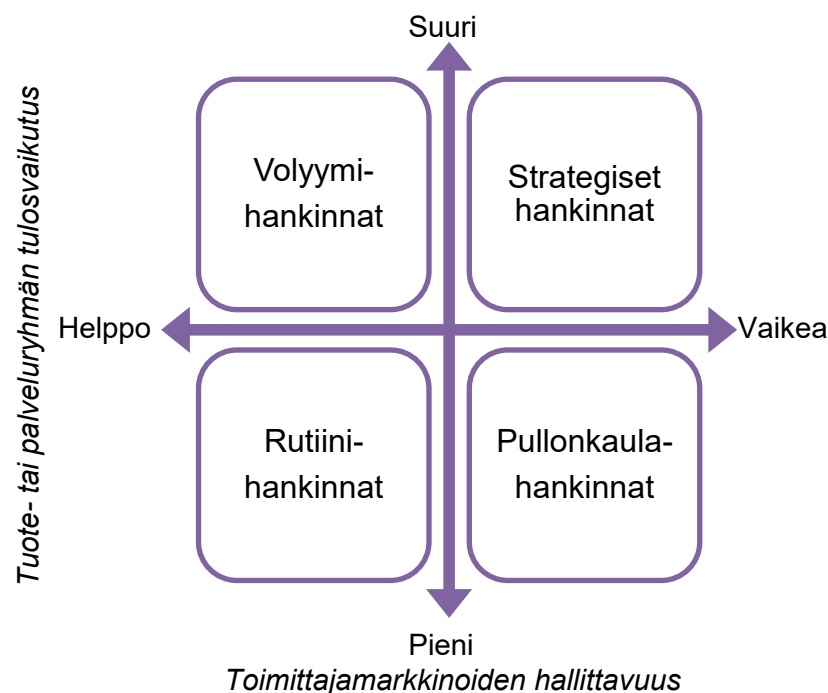
ABC-analyysistä voi saada sellaisen käsityksen, että suurin osa hankittavista tuotteista on turhia. Tämän totuutta ei voi kuitenkaan suoraa päätellä analyysistä, vaan tuotteiden tarpeellisuutta pitää tutkia tarkemmin. Rahallisen arvon perusteella vähäisiltä näyttävät hankinnat voivat olla yritykselle välttämättömiä esimerkiksi jonkun tuotteen valmistuksessa ja siten tarpeellisia. ABC-analyysi toimiikin parhaiten kehittämisen kohteiden etsintään. Yrityksen kannattaa panostaa niiden luokkien kehittämiseen, joihin käytetään eniten rahaa, sillä niissä on myös mahdollisesti eniten säästöpotentiaalia. (Huuhka 2017)

ABC-analyysin heikkous on sen yksipuoleisuus (Huuhka 2017). Analyysi olettaa hyvin erilaisten tuotteiden käyttäytyvän samalla tavalla ja voi siten johtaa liian yksinkertaisiin johtopäätöksiin. Analyysi on kuitenkin hyödyllinen kuvaamaan yksittäisten hankintojen rahallista merkitystä ja auttaa arvioimaan säästöjen suuruusluokkaa (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018). Lisäksi ABC-analyysi auttaa havaitsemaan hankintojen keskinäisiä tärkeysjärjestyksiä ja ohjaa käsittelemään erisuuruisia hankintoja eri tavoilla.

### 2.4.3 Kraljicin portfolioanalyysi

Yksi käytetyimmistä työkaluista hankintojen analysoinnissa on portfolioanalyysi, jonka Peter Kraljic esitteli jo 1980-luvulla (Huuhka 2017, Kraljic 1983). Siinä missä edellä kuvatut hankintojen kuluanalyysi ja ABC-analyysi perustuvat määrälliseen analysointiin, ottaa portfolioanalyysi kantaa myös laadullisiin tekijöihin (Huuhka 2017, Nieminen 2016, Kraljic 1983). Kraljicin portfolioanalyysin avulla voidaan arvioida hankintoja tulosvaikutuksen sekä hankinnan vaikeuden ja riskien kautta. Analyysin perusteena on ymmärrys siitä, että eri tuotteet ja palvelut eivät ole strategisesti samanarvoisia ja siten niitä tulee myös käsitellä eri tavoin (Huuhka 2017).

Portfolioanalyysissä hankinnat luokitellaan neljään eri luokkaan kahden eri kriteerin avulla. Analyysin perusrakenne on esitetty kuvassa 3. Kraljicin matriisissa kriteerit ovat *tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutus* sekä *toimittajamarkkinoiden hallittavuus*. Ensimmäistä kriteeriä arvioidaan hankinnan rahallisella volyymilla, toinen kriteeri taas riippuu muun muassa toimittajien määrästä, hankinnan riskeistä ja mahdollisuudesta vertailla tai korvata tuotteita. (Huuhka 2017, Kraljic 1983)



**Kuva 3.** Kraljicin portfolio, perustuu lähteeseen (Kraljic 1983).

Portfolion pysty-akseli kuvaa tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutusta. Ylhäällä matriisissa vaikutus on suurin ja siirryttäessä alemmas tulosvaikutus pienenee. Pystyakseli kertoo siis hankinnan tärkeydestä rahassa mitattuna. Portfolion vaaka-akseli taas kuvaa

toimittajamarkkinoiden hallittavuutta. Vasemmalle matriisissa asettuvat helposti hallittavat ja oikealle vaikeasti hallittavat toimittajamarkkinat. Helposti hallittavissa markkinoissa on useita kilpailevia toimittajia ja riskit ovat pieniä, kun vaikeasti hallittavissa toimittajamarkkinoissa toimittajalla voi olla monopoliasema tai hankinnan kilpailuvaatimukset tai logistiset kustannukset rajoittavat markkinoita. (Nieminen 2016, Kraljic 1983)

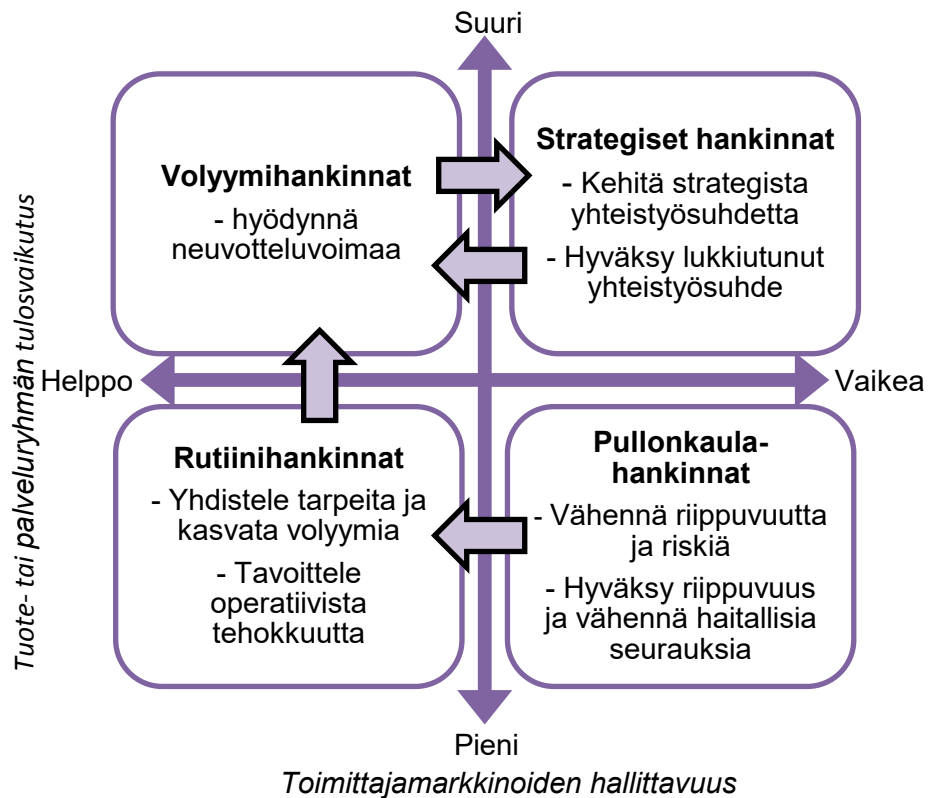
Näiden kahden kriteerin perusteella hankinnat voidaan jakaa neljään eri luokkaan: volyymihankintoihin, rutiinihankintoihin, strategisiin hankintoihin ja pullonkaulahankintoihin. Nelikentän eri osiin sijoittuvat tuotteet ja palvelut ovat hankinnan näkökulmasta keskenään hyvin erilaisia (Huuha 2017).

Volyymihankinnat ovat toimittajamarkkinoiden hallittavuudeltaan helppoja ja tulosvaikutukseltaan suuria. Tässä luokassa hinnalla on suuri merkitys, sillä kokonaisvolyymi on suuri ja siten pienikin säästö yksittäishinnassa voi tarkoittaa merkittävää säästöä vuositasolla. Koska markkinoilla on kilpailua, toimittajan vaihtamiseen ei liity riskiä ja siksi volyymihankintoihin kuuluvissa tuotteissa kannattaa hyödyntää neuvotteluvoimaa. Eri toimittajien kilpailuttaminen takaa parhaimman hinnan tuotteelle. (Nieminen 2016)

Rutiinihankinnat sijoittuvat matriisiin vasempaan alalohkoon, jolloin tähän ryhmään kuuluvien tuotteiden tulosvaikutus on pieni ja toimittajamarkkinoiden hallittavuus helppoa. Rutiinituotteille on tyypillistä, että tilaus- ja toimitusprosessi muodostaa suuremman kustannuksen hankintaan kuin itse tuote. Näiden tuotteiden kohdalla hankintaprosessia kannattaa kehittää yhdistelemällä tarpeita ja kasvattamalla siten volyymia. Toimintaa voidaan kehittää yhdessä toimittajan kanssa, jolloin koko tilaus- ja toimitusprosessia voidaan optimoida ja siten parantaa operatiivista tehokkuutta. (Nieminen 2016)

Strategiset hankinnat sijoittuvat matriisiin oikeaan ylälohkoon. Ne ovat tulosvaikutukseltaan suuria, mutta toimittajamarkkinoiden hallittavuudelta vaikeita. Koska näiden tuotteiden kohdalla toimittajan vaihtaminen on hankalaa ja siihen liittyy riskejä, on oleellista kehittää yhteistyösuhdetta strategisten tuotteiden toimittajan kanssa. Koska kilpailuttaminen ei onnistu tässä kategoriassa, on tärkeää varmistaa yhteistyön kautta molempien osapuolien liiketoiminnan kehittäminen. (Nieminen 2016)

Viimeiseen kategoriaan kuuluvat pullonkaulahankinnat eli tuotteet, joiden tulosvaikutus on vähäinen ja toimittajamarkkinoiden hallitseminen hankalaa. Pullonkaulahankinnoista pyritään ensisijaisesti pääsemään eroon vaihtamalla tällaiset tuotteet rutiinihankintoihin, joiden saatavuus on parempi. Jos pullonkaulahankinnan muuttaminen rutiinihankinnaksi ei ole mahdollista, kannattaa tuotteeseen liittyvää riskiä pienentää sopimusneuvottelun sekä varmuusvarastoinnin avulla. Kuvassa 4 on esitetty eri kategorioiden edellä kuvatut perusstrategiat sekä suuntaviivat. (Nieminen 2016)



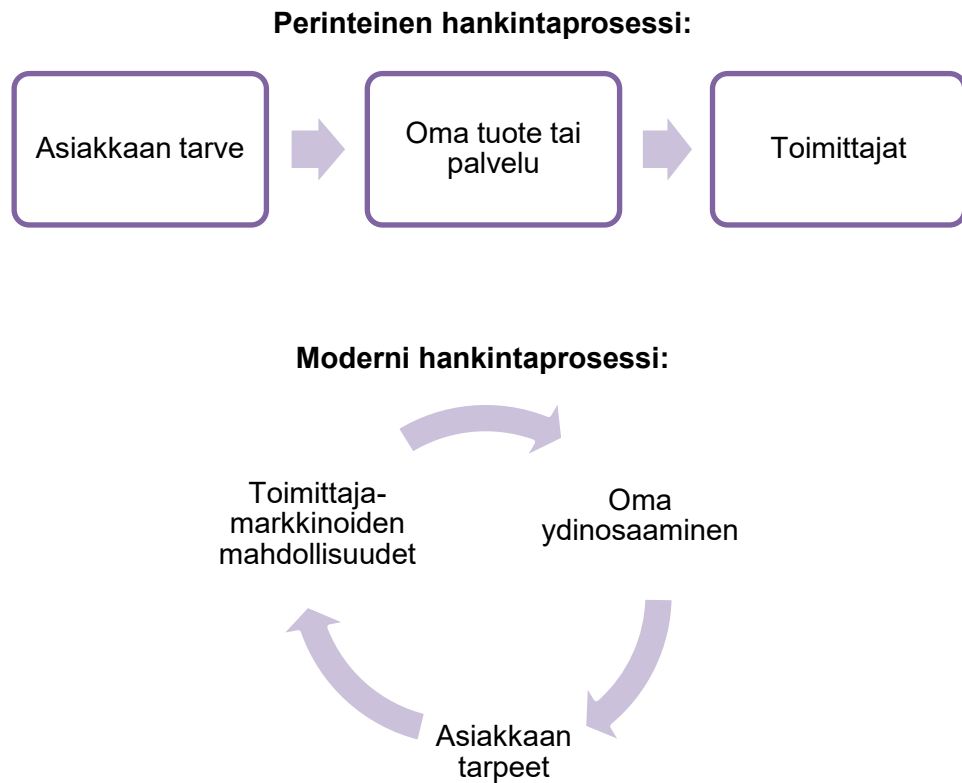
**Kuva 4.** Kraljicin portfolioanalyysistä johdetut perusstrategiat ja suuntaviivat, perustuu lähteisiin (Huuhka 2017, Nieminen 2016).

Kraljicin portfolioanalyysi auttaa ymmärtämään kuinka erityyppisiä hankintoja yrityksellä on (Nieminen 2016). Analyysi antaa kokonaiskuvan yrityksen hankinnoista ja auttaa valitsemaan kehittämisen kohteita sekä strategioita, joita kuhunkin kategoriaan kannattaa käyttää. Tällainen hankintojen jaottelu voi helpottaa kokonaisuuden pilkkomista helpommin käsiteltäviin osiin ja auttaa valitsemaan niihin parhaiten sopivat strategiat (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018). Analyysin perusteella voidaan myös huomata, että tämänhetkinen toimintatapa ei välttämättä ole ihanteellinen. Portfolioanalyysistä voidaan siis muodostaa pohja perusteellisempien tuote- tai palveluryhmäkohtaisten strategioiden laatimiselle.

## 2.5 Hankintaprosessi

Perinteinen hankintaprosessi on operatiivinen ja yksisuuntainen. Se alkaa vasta silloin, kun tuote on jo myyty ja tämän perusteella määritellään mitä tuotteen valmistamiseksi tarvitsee hankkia. Modernissa hankintaprosessissa yritys pyrkii rakentamaan parhaita

yhdistelmiä omasta ydinosaamisestaan ja liiketoimintaverkoston tarjoamista mahdollisuuksista. Siinä pyritään etsimään parhaita ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. (Nieminen 2016) Perinteisen ja modernin hankintaprosessin eroja esitellään kuvassa 5.



**Kuva 5.** Perinteisen ja modernin hankintaprosessin eroja, perustuu lähteeseen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018).

Weele (2014) on esittänyt hankintaprosessin koostuvan kuudesta eri vaiheesta:

1. Tarpeen määrittely
2. Toimittajien valinta
3. Sopimuksen tekeminen
4. Tilaaminen
5. Toimitusvalvonta
6. Seuranta ja arviointi (Nieminen 2016, Weele 2014).

Kolme ensimmäistä vaihetta ovat osa strategista hankintaa ja kolme viimeistä taas osa operatiivista hankintaa. Todellisuudessa hankintaprosessiin vaikuttavat monet eri asiat, eikä prosessi ole koskaan vakio. Muun muassa hankittavan tuotteen ominaispiirteet, hankinnan arvo ja hankintaan liittyvät riskit vaikuttavat prosessin kulkuun. Jokaiseen pro-

sessin vaiheeseen liittyy päätöksiä ja asioita, jotka vaikuttavat hankintaprosessin seuraavaan vaiheeseen. Hankintaprosessimallia voidaan kuitenkin käyttää jäsentämään minkä tahansa yrityksen hankintaprosessia, sillä se helpottaa prosessin hahmottamista ja kehittämistä. (Weele 2014)

Hankintaprosessin onnistumiseksi on oleellista määritellä sen kukin vaihe selkeästi. Tyypillisesti hankintaan osallistuu monia eri toimijoita, joten on tärkeää, että jokainen tietää omat valtuutensa ja vastuunsa. Hankintaprosessi vaatii erilaisten asiantuntijuuksien sekä osaamisien yhdistämistä, joten hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat onnistuneen hankintaprosessin ehdoton edellytys. (Nieminen 2016)

## **2.6 Hankinnat erilaisissa yrityksissä**

Viimeisten vuosikymmenten aikana hankintaprosessi on muuttunut myyjän ja ostajan vastakkainasettelusta pyrkimykseen tehdä yhteistyötä koko hankintaketjun osalta. Useat organisaatiot ovatkin tehneet töitä kehittääkseen suhteita omassa hankintaketjussaan, mutta edelleen on myös suuri määrä yrityksiä, jotka eivät ole panostaneet hankintaprosessiinsa. (Morrissey, Pittaway 2004)

Kuten edellä todettiin, hankintaprosessiin vaikuttavat monet eri tekijät (Weele 2014). Paitsi tehtävän hankinnan ominaisuudet, myös hankintaa tekevän yrityksen ominaisuudet vaikuttavat prosessiin. Hankintaketjussa toimivat yritykset ovat erilaisia niin kooltaan, resursseiltaan ja hankintakapasiteeteiltaan kuin motiiveiltaan. Yritysten on tärkeää ymmärtää paitsi yrityksensä hankinnan nykyinen tila, myös sen kehittämiseen vaikuttavat ongelmat. (Løwendahl 2005, Morrissey, Pittaway 2004, Heikkilä, Vuori et al. 2013)

Yritysten monipuolisuudesta huolimatta kirjallisuudessa käsitellyistä hankintakäytännöistä suurin osa perustuu suurten, valmistusteollisuuteen sijoittuvien yritysten malleihin. (Løwendahl 2005, Morrissey, Pittaway 2004) Näin ollen pienemmille yrityksille tai esimerkiksi palvelualalla toimiville yrityksille ei ole juuri kehitetty käytänteitä, joita voisi suoraan käyttää kyseisten yritysten tarpeisiin.

Quaylen (2000 ja 2001) mukaan monet pienet yritykset eivät koe hankintaan panostamista erityisen tärkeäksi ja suhteet muiden toimijoiden kanssa noudattavat useammin perinteistä vastakkainasettelua kuin nykyisten toimintamallien mukaista yhteistyötä. Pienet yritykset monesti heijastavat yrityksen johtajan asennetta tai uskomuksia. Pienessä yrityksessä asiantunteva johtaja voi lisätä yrityksen arvoa hankintamarkkinoilla kasvattamalla yrityksen sosiaalista pääomaa luomalla hyvät suhteet kumppaneihin. Tämä kuitenkin edellyttää myös yrityksen kumppaneilta kykyä omaksua tämän kaltainen yhteistyö. (Morrissey, Pittaway 2004, Quayle 2000, Quayle 2001)

Vastaavasti johtajan kiinnostuksen puute yrityksen hankintoihin vaikuttaa resursseihin, joita yrityksessä käytetään hankinnan kehittämiseen. Ellegaardin (2009) tutkimuksessa pienten yritysten omistajat eivät olleet kiinnostuneita käyttämään aikaa tai resursseja yrityksen hankinnan kehittämiseen. Hankinnat pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman vähällä resursseilla ja hankinta olikin monesti reaktiivista ja epämuodollista. Pressey *et al.* (2009) tutkimuksen mukaan pienten yritysten toimintatavat vaihtelivat suuresti eri yritysten välillä. Eroa oli muun muassa siinä, kuinka paljon pienet yritykset vaativat toimittajiltaan. Myös Pressey *et al.* tutkimuksen mukaan pienten yritysten hankinnat toteutettiin monesti epämuodollisesti ilman strategiaa ja hankinnoista vastasi yleensä pelkästään yrityksen omistaja tai vain muutama työntekijä.

Pienet yritykset voivat myös vältellä hankintaan panostamista pelätessään sen aiheuttamia uusia kustannuksia esimerkiksi työvoimaan. Kokemuksien perusteella pienen yrityksen hankintatoimen kehittäminen ei kuitenkaan välttämättä vaadi investointeja, vaan pikemminkin muutoksia yrityksen hankintastrategioihin ja toimintatapoihin. (Perkins, Gunasekaran 1998)

Ellegaardin tutkimuksessa (2009) pienten yritysten omistajat pitivät tärkeänä hankinnan laatua, toimituksen onnistumista sekä toimittajan joustavuutta ja palvelualttiutta. Toisaalta yritykset olivat valmiita maksamaan hankinnoistaan korkeampaa hintaa. Pienet yritykset ovat vain harvoin kiinnostuneita vaihtamaan toimittajaa ja ovatkin siten lojaaleja asiakkaita toimittajille.

Paitsi yrityksen koko, myös yrityksen toimiala vaikuttaa hankinnan prosessiin. Tästä syystä onkin oleellista tutustua paitsi valmistusteollisuuden, myös muun muassa palveluyritysten osuuteen hankinnasta. Yleensä strategisen johtamisen tekniikat ja mallit on kehitetty nimenomaan valmistusteollisuudelle, eikä niitä voi soveltaa suoraan palveluyrityksiin. Nykypäivänä palvelut ovat iso osa maailman taloutta ja palvelusektorin osuus muun muassa bruttokansantuotteesta kasvaa yhä edelleen. (Løwendahl 2005)

Palveluyritykseksi määritellään yritys, joka tuottaa asiakkailleen tarjottavaa palvelua. Kirjallisuudessa termiin *palvelu* yleensä liitetään kolme käsitettä: palvelu on aineeton, välitön ja se tuotetaan ostajan kanssa yhteisvaikutuksessa. Termin määrittelemineen yksiselitteisesti on kuitenkin hankalaa, koska palvelut ovat laaja ja epäyhdenmukainen joukko. Asiantuntijapalveluita tuottavissa yrityksissä tarjottava palvelu vaatii konkreettista yhteisvaikutusta ostajan sekä koulutetun asiantuntijan välillä ja palvelun tavoitteena on ratkaista havaittu ongelma (Løwendahl 2005).



Asiantuntijapalveluita tuottavat yritykset poikkeavat valmistusteollisuuden yrityksistä usealla tavalla. Paitsi erot myytävässä kauppatavarassa eli palvelussa verrattuna fyysiseen tuotteeseen, monesti myös jo yrityksen lähtökohdissa voi olla suuria eroja. Asiantuntijapalveluyrityksiä perustavat useammin yksittäiset asiantuntijat ja heidän päällimmäisenä tavoitteena ei välttämättä ole yrityksen voittojen maksimointi, vaan oman asiantuntemuksensa jakaminen eli muiden auttaminen samalla tuottaen voittoa tarpeeksi, jotta yritystoiminta on kannattavaa. Lisäksi valmistusteollisuuteen verrattuna asiantuntijapalveluyrityksissä vaaditaan usein myös läheistä kontaktia kuhunkin yksittäiseen asiakkaaseen, jolloin kaikille asiakkaille tuotetaan aina yksilöllinen palvelukokemus. (Løwendahl 2005) Palveluyritysten erityispiirteiden vuoksi niiden on myös valmistusteollisuuteen verrattuna huomattavasti hankalampaa ulkoistaa omia ydinpalveluitaan (Kotabe, Murray 2004).

Abouzied (2019) kirjoittaa blogitekstissään hankinnan eroista palveluyritysten ja valmistusteollisuuden välillä. Hänen kokemuksensa mukaan palvelualalla toimivissa yrityksissä hankintatoimen kehitykseen ei ole panostettu ja hankinta on usein asiaan kouluttamattoman henkilön tehtävänä. Palvelualalla hankintatoimea pidetään yleensä vain yrityksen tukitoimintona ja ei siksi yhtä tärkeänä kuin yrityksen päätoimintoja. Palveluita tuottavissa yrityksissä ei myöskään ole yhtä selkeää linkkiä hankintakulujen ja prosessoinnin jälkeen syntyvän tuotoksen välillä kuin valmistusteollisuudessa, sillä suurin osa palveluyrityksen kuluista syntyy henkilöstöstä ja varsinaisilla hankittavilla materiaaleilla on vain pieni osuus myynnin arvosta.

Palveluyritykset myös harvemmin laajentavat hankintaansa globaalisti. Tutkimuksensa Kotabe ja Murray (2004) toteavat, että palveluyritykset eivät ole vielä oppineet standardoimaan ydinpalveluitaan niin, että niitä pystyttäisiin helposti siirtämään maiden rajojen yli. Lisäksi palveluyritysten vaatima läheinen yhteisvaikutus asiakkaiden kanssa vaikeuttaa yritysten hankinnan laajentamista ulkomaille.

Eroja ei kuitenkaan ole vain palveluyritysten ja valmistusteollisuuteen sijoittuvien yritysten välillä. Myös asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset ja niiden hankintatoimet eroavat toisistaan muun muassa palveluiden laajan kirjon vuoksi (Løwendahl 2005). Näin ollen yhteneväisten hankintakäytänteiden löytäminen edes eri palveluyritysten kesken on haasteellista.

Huolimatta siitä, että yrityksen hankintaan panostamisen ja strategisen hankinnan tuomat hyödyt yrityksille ovat olleet jo pitkään tiedossa, on edelleen suurin osa hankintakäytänteistä kehitetty vain suurten, valmistusteollisuuteen sijoittuvien yritysten tarpeisiin

(Løwendahl 2005, Morrissey, Pittaway 2004, Pressey, Winklhofer et al. 2009). Kirjallisuutta pienten ja eri sektoreilla toimivien yritysten hankinnasta tarvitaan edelleen lisää.

## **2.7 Odotukset empiiriselle tutkimukselle**

Tässä diplomityössä keskitymme pienen asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen hankinnan kehittämiseen ja sen selvittämiseen, voisiko pieni yritys omaksua käytänteitä isomman samalla alalla toimivan yrityksen hankintatavoista. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on myös löytää käytännönläheisiä toimintamalleja ja tapoja toteuttaa hankintaa eläinlääkäriasemilla.

Vaikka tutkimukseen vertailuyrityksiksi saadut yritykset ovatkin kohdeyritystä isompia, ovat ne silti kooltaan pieniä henkilöstön määrän ollessa 10 tai vähemmän. Tästä syystä kirjallisuuden perusteella on odotettavaa, että empiirisessä tutkimuksessa löytyy erityisesti vaihtelevuutta eri yritysten hankintamallien välillä. Lisäksi palveluyritysten hankinnasta löytyy vain vähän tutkittua tietoa, joten myös tästä näkökulmasta on odotettavaa, että yritysten käytännöt eivät ole yhteneväisiä. Pelkän kirjallisuuden perusteella on siis hankalaa muodostaa yhteneväistä hankintamallia pienille palveluyrityksille edes saman alan sisällä.

Kirjallisuudessa esille tulleista eroavaisuuksista huolimatta tutkimuksessa pyritään keskittymään eri yritysten hankintakäytänteiden samankaltaisuuksiin ja etsimään niitä tapoja, joita useammat yritykset ovat kokeneet hyödyllisiksi. Näiden haastatteluissa esille tulevien, useammassa yrityksessä toistuvien käytänteiden perusteella pyritään luomaan palveluyritykselle sopiva hankintamalli sekä sovittamaan isomman yrityksen käytänteitä myös pienemmälle kohdeyritykselle.

## 3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä aineiston kerääminen. Luvun tarkoituksena on selventää miksi kyseiset menetelmät on valittu ja miten niitä on tutkimuksessa käytetty.

Luvun alussa esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeyritys, jonka hankintamallia ollaan kehittämässä. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksessa käydyt vaiheet aina tutkimuskysymysten valitsemisesta saatuihin johtopäätöksiin. Luvussa käsitellään myös eri menetelmät, joita tutkimuksen eri vaiheissa on käytetty sekä esitellään tavat, joilla aineistoa on tutkimusta varten kerätty ja analysoitu.

### 3.1 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on vuonna 2019 perustettu eläinlääkäriasema VakkaVet, joka sijaitsee Varsinais-Suomessa Uudessakaupungissa. Asema hoitaa pieneläinten lisäksi hyötyeläimiä sekä hevosia. Eläinlääkäriaseman vakituisiin työntekijöihin kuuluu yksi eläinlääkäri sekä kolme klinikkaeläintenhoitajaa. (VakkaVet 2019) Yrityksen liikevaihto vuonna 2020 oli 336 000 €.

Eläinlääkäriasemalla tehtävään ennaltaehkäisevään terveydenhuoltoon kuuluu muun muassa rokotukset ja terveystarkastukset, ultraääni- ja laboratoriotutkimukset, sisätautien hoito sekä hammashoidot. Lisäksi eläinlääkäriasemalta löytyy leikkaussali, tavanomainen röntgenlaitteisto sekä hammasröntgenlaitteisto. Aseman tiloissa työskentelee myös koirahieroja. VakkaVetin vastaanoton yhteydessä on myös myymälä, jossa myydään eläinten hoitotarvikkeita, ravintolisiä sekä ruokia erityistarpeisille kissoille ja koirille. (VakkaVet 2019)

### 3.2 Tutkimuksen vaiheet ja käytetyt menetelmät

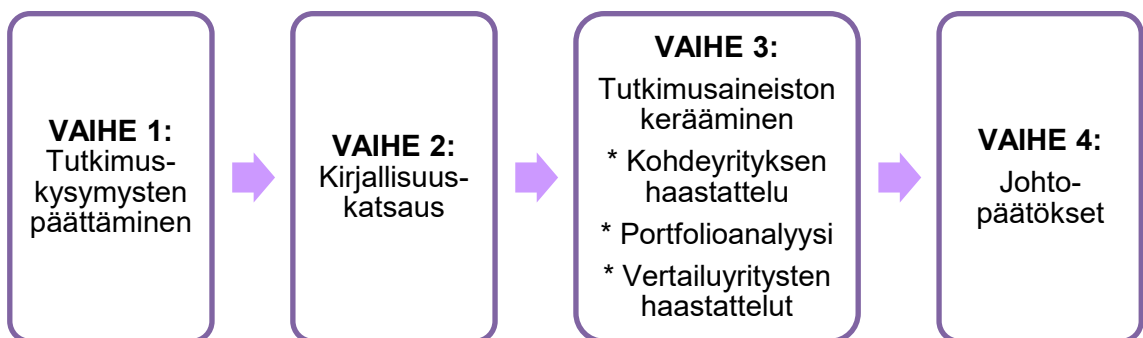
Diplomityön tekeminen aloitettiin keväällä 2020 aiheen etsimisellä ja työn alkuperäinen tavoiteaikataulu oli saada tutkimus valmiiksi vuoden 2021 kevätlukukaudella. Työn lopullinen valmistuminen venyi lopulta hieman aiottua pidemmälle samaisen vuoden syksyyn.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta kuvataan monesti määrällisen tutkimuksen kautta eli kerrotaan miten se eroaa määrällisestä tutkimuksesta tai mitä se ei ole verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Osittain tästä syystä laadullinen tutkimus voidaan virheellisesti nähdä vähemmän tieteellisenä tai ”pehmeämpänä” me-

netelmänä kuin tilastolliset tutkimusmenetelmät. Laadullisten ja määrällisten menetelmien vertailu ei kuitenkaan ole tarpeellista ja tärkeämpää on käyttää tutkimusongelmaan sopivaa menetelmää. (Eskola, Suoranta 1998)

Laadullinen tutkimus koettiin sopivaksi menetelmäksi tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena oli pyrkiä paremmin ymmärtämään sekä kuvaamaan kokonaisuutta pienten palveluyritysten hankinnan ympärillä. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat muun muassa tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi sekä hypoteesittomuus.

Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa käsitellään monesti kokonaisuutena ja siinä pyritään ymmärtämään jonkin kokonaisuuden rakennetta (Alasuutari 2012). Laadullisilla menetelmillä voidaan saada selville tutkittavien ilmiöiden prosessi, koska tutkimussuunnitelma voi elää tutkimuksen mukana. Toisaalta tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen eri vaiheet nivoutuvat helposti yhteen eikä tutkimusprosessia ole aina helppo jaotella selkeästi toisiaan seuraaviin vaiheisiin. (Eskola, Suoranta 1998) Kuvassa 6 esitetään kuitenkin tässä tutkimuksessa käydyt vaiheet pääpiirteittäin.



**Kuva 6.** Tutkimuksen vaiheet. Käytännössä toista vaihetta jatkettiin myös seuraavien vaiheiden rinnalla täydentäen kirjallisuuskatsausta tutkimuksen edetessä.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa päätettiin tutkimuskysymykset kohdeyrityksessä havaitun tutkimusongelman ympäriltä. Toisessa vaiheessa tutkimusongelman aihepiiriin lähdettiin tutustumaan kirjallisuuden avulla. Käytännössä toista vaihetta jatkettiin myös seuraavien vaiheiden rinnalla täydentäen kirjallisuuskatsausta tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa toteutettiin varsinaiset haastattelut ja työpajat eli tutkimusaineiston kerääminen. Ensimmäisenä haastateltiin kohdeyritystä sen nykyisestä tilanteesta, jonka jälkeen työpajassa koottiin portfolioanalyysi yrityksen suorista hankinnoista. Tämän jälkeen haastateltiin vielä isompia yrityksiä samojen teemojen

ympäriältä. Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa koottiin tutkimuksesta saadut tulokset johtopäätöksiksi.

### **3.3 Aineiston kerääminen ja analysointi**

Tutkimusmenetelmäksi tässä työssä valittiin haastattelu. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä haastateltavalla on käsiteltävästä aiheesta mielessään. Tämä selvitetään haastattelijan esittämillä kysymyksillä haastateltavalle. Erilaisia haastattelutyppejä on useita ja jaottelu voidaan tehdä muun muassa sen perusteella, kuinka paljon haastattelijaa jäsentää haastattelutilannetta ja kuinka kiinteä kysymysten muotoilu on. (Eskola, Suoranta 1998)

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysytyt kysymykset ovat kaikille samat, mutta niihin ei tarjota valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. (Eskola, Suoranta 1998) Haastattelutypiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska haastatteluissa haluttiin antaa tilaa haastateltavan omille ajatuksille, mutta selvittää kuitenkin samalla kaikki oleellinen tieto yrityksen hankinnan nykytilasta.

Ensimmäinen haastattelu tehtiin tutkimuksen alussa kohdeyrityksen toimitusjohtajalle eli eläinlääkärille selventämään yrityksen nykyistä hankintatilannetta ja sen tuottamia ongelmia. Haastattelu tehtiin kohdeyrityksen tiloissa. Haastattelun avulla haluttiin saada selville miten kohdeyrityksen hankinta toimii nykyisin ja minkälaisia toiveita yrityksellä olisi sen kehittämiseksi.

Haastattelun aikana kerättiin muistiinpanoja tietokoneelle Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmaan ja haastattelun jälkeen muistiinpanot kirjoitettiin auki. Haastattelusta saadun tiedon perusteella tutkimus päätettiin keskittää koskemaan nimenomaan yrityksen suorita hankintoja. Haastattelussa käytetty kysymysrunko on työn liitteenä A.

Tiedonkeruun toisessa osassa pidettiin työpaja yhdessä kohdeyrityksen eläinlääkärin kanssa. Työpajassa koottiin kohdeyrityksen hankinnoista portfolioanalyysi. Portfolioanalyysin kokoamista varten yrityksen hankinnat jaettiin ensin kategorioihin hankintakategoriatasolla, jonka jälkeen saadut kategoriat sijoitettiin Kraljicin matriisiin nelikenttään kunkin hankintaryhmän tulosvaikutuksen ja toimittajamarkkinoiden hallittavuuden perusteella.

Hankintojen kategorioihin jakamiseen käytettiin Microsoft Word -ohjelmaa ja varsinaisen matriisin luomiseen Microsoft Excel -laskentataulukko-ohjelmistoa. Matriisissa kategoriat sijoitettiin sekä vaaka- että pystyakselille arvojen -5 ja +5 välille. Vaaka-akseli kuvasi

toimittajamarkkinoiden hallittavuutta niin, että helposti hallittavat kategoriat saivat arvokseen -5 ja vaikeasti hallittavat +5. Toimittajamarkkinoiden hallittavuutta arvioitiin toimittajien määrällä, hankinnan riskeillä sekä mahdollisuudella etsiä korvaava tuote. Vastavasti pystyakselilla kuvattiin kategorian tulosvaikutusta suurimmillaan arvolla +5 ja pienimmillään arvolla -5. Tulosvaikutusta arvioitiin kunkin kategorian rahallisella arvolla. Koordinaatiston nollakohdasta matriisi jakautui sen neljään eri luokkaan.

Portfolioanalyysin avulla haluttiin saada selville etenkin kohdeyrityksen pullonkaulahan- kinnat sekä toimittajamarkkinoiden hallittavuuden kannalta hankalat hankinnat. Portfolioanalyysistä saadun tiedon perusteella pystyttiin suunnittelemaan hankintojen mahdollisia kehittämisen kohteita ja käsittelemään kullekin nelikentän osalle parhaiten sopivaa hankintastrategiaa.

	Kohdeyritys	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Perustamisvuosi	2019	2017	2020	2007
Eläinlääkärien määrä	1	3	2 (ja 1 osa-ai- kainen)	3
Muun henkilökunnan määrä	3	5	5	7
Haastateltava	Yrittäjä	Yrittäjä	Yrittäjä	Yrittäjä
Haastattelun tyyppi	Puoli- strukturoitu	Puoli- strukturoitu	Puoli- strukturoitu	Puoli- strukturoitu
Haastattelun toteutus	Kohdeyrityk- sen tiloissa	Puhelimitse	Puhelimitse	Sähköpostitse
Haastattelun kesto	75 min	33 min	36 min	-

**Taulukko 1.** Kohdeyrityksen sekä haastateltujen vertailuyritysten perustietoja.

Toisen kierroksen haastattelut tehtiin kolmelle kohdeyritystä suuremmalle saman alan yritykselle. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, voisiko isompien yritysten käytännöistä saada uusia toimintatapoja myös pienempään yritystoimintaan. Jaottelu kohdeyritystä suurempiin yrityksiin tehtiin henkilöstön määrän perusteella. Koska kohdeyrityksessä työskentelee kokoaikaisesti yksi eläinlääkäri, päätettiin isommiksi yrityksiksi rajata sellaiset yritykset, joissa työskentelee vähintään kaksi eläinlääkäriä kokoaikaisesti.

Haastateltavia yrityksiä yhteyshenkilöineen etsittiin internet-haulla sekä sosiaalisen median ryhmässä, jonka jälkeen sopivia yrityksiä lähestyttiin sähköpostitse. Tutkimukseen valittiin mukaan kohdeyrityksen lisäksi kolme yritystä, joissa kaikissa oli vähintään kaksi eläinlääkärinä töissä. Muuhun henkilökuntaan kuuluu yrityksestä riippuen muun muassa klinikkaeläintenhoitajia, oppisopimusopiskelijoita, sairaanhoitajia, klinikkapäällikköä sekä asiakaspalvelijaa. Taulukkoon 1 on koottu sekä tutkimuksen kohdeyrityksen että haastateltujen vertailuyritysten perustietoja.

Yritysten A ja B haastattelut suoritettiin etänä puhelimen välityksellä ennalta sovittuna ajankohtana. Yritys C:n haastateltava halusi vastata kysymyksiin kirjallisesti. Kaikista yrityksistä haastateltiin vain yhtä henkilöä, joka toimii kyseisessä yrityksessä sekä yrittäjänä että eläinlääkärinä. Kaikilla haastatelluilla oli sama koulutus (eläinlääketieteen lisenssiaatti), mutta eri verran kokemusta alalta ja yrittäjänä toimimisesta. Haastateltavien kokemuksella alasta ei ollut merkitystä haastattelujen päätelmien tekemisessä. Tehtyihin päätelmiin vaikutti kuitenkin se, kuinka positiivinen haastateltavan oma näkemys yrityksensä hankinnan tilasta oli. Niiltä yrityksiltä joiden nykyinen hankinta koettiin onnistuneeksi, otettiin enemmän neuvoja kohdeyrityksen hankinnan kehittämiseen.

Myös vertailuyritysten haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoitu haastattelu valittiin haastattelutyypiksi, koska kysymykset haluttiin esittää samanlaisina kaikille yrityksille, mutta jättää haastateltaville tilaa vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastatteluissa käytetyt kysymykset on työn liitteenä B.

Suoritettujen haastattelujen jälkeen saadut vastaukset koottiin yhteen analyysia varten. Alasuutarin (2012) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Käytännössä nämä vaiheet kuitenkin aina liittyvät yhteen eikä niitä pysty erottelamaan toisistaan.

Pelkistämisessä on kyse siitä, että laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa tarkastellaan vain kysymyksenasettelun kannalta olennaisesta näkökulmasta, jolloin aineisto pysyy paremmin hallittavissa. Tämän lisäksi kerätyt havainnot pyritään yhdistämään yhteisten tekijöiden avulla yhdeksi tai vain muutamaksi havainnoksi, joka pätee koko aineistoon. Arvoituksen ratkaisemisella Alasuutari taas tarkoittaa kerätyn aineiston avulla tehtävää tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2012)

Analyysi tehtiin haastatteluista kerättyjen muistiinpanojen perusteella. Haastattelujen aikana muistiinpanot kerättiin tietokoneelle Microsoft Word -ohjelmaa käyttäen ja heti haastattelujen jälkeen muistiinpanot kirjoitettiin auki.

Analyysissä haastateltujen yritysten vastaukset käytiin läpi kohta kohdalta pyrkien löytämään paitsi yhteneväisyyksiä yritysten toimintatapojen välillä, myös muita hyväksi havaittuja toimintamalleja. Kukin haastattelukysymys käytiin vuorollaan läpi ja verrattiin kaikkien kolmen vertailuyrityksen vastausta keskenään. Vertailussa pyrittiin löytämään ne asiat, jotka olivat kaikille yrityksille yhteisiä toimintatapoja ja löydetyt yhtäläisyydet kirjattiin ylös.

Kun kaikki kysymykset oli käyty läpi, tehtiin vielä toinen analyysikierros. Tällä kertaa käytiin erikseen jokaisen vertailuyrityksen haastattelu läpi ja etsittiin niitä toimintamalleja, joita kyseinen yritys itse oli pitänyt erityisen onnistuneina. Tässä vaiheessa analyysiä valintoihin vaikutti siis myös yrityksen oma näkemys hankinnan tilasta. Eniten hyväksi havaittuja toimintatapoja kerättiin siltä yritykseltä, jonka haastateltava koki olevansa tyytyväinen yrityksen nykyiseen hankinnan tilaan.

Tutkimuksen näkökulmana oli keskittyä nimenomaan pienten palveluyritysten hankintaan ja aivan erityisesti eläinlääkäriasemiin. Kohdeyrityksen tapaan kaikki vertailuyritykset olivat eläinlääkäriasemia. Analyysissä pyrittiin keskittymään tutkimuskysymysten kannalta oleellisiin aihealueisiin eli tapoihin, jotka olisivat sovellettavissa myös pienemmän yritystoiminnan puitteisiin. Analyysistä saadut tulokset on käsitelty seuraavassa pääluvussa.



## 4. TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksesta saadut tulokset sekä tarkastellaan niiden merkitystä kohdeyritykselle.

Luvun alussa käsitellään kohdeyrityksen alkutilanne tutkimuksen alussa eli vuoden 2020 syksyllä sekä se, miten yrityksen hankintoja on tutkimuksen alkuun mennessä kategorioitu ja näitä kategorioita käytetty avuksi hankinnassa. Tämän jälkeen käydään läpi kohdeyrityksen suorista hankinnoista tehty portfolioanalyysi sekä haastatteluihin osallistuneiden vertailuyritysten vastaukset. Luvun lopussa kerrataan vielä tutkimuksesta saadut keskeiset tulokset ja niistä saadut johtopäätökset.

### 4.1 Kohdeyrityksen alkutilanne

Kohdeyrityksen hankinnasta vastaa eläinlääkäri, mutta operatiivinen toteutus tapahtuu yhdessä yrityksen työntekijöiden kanssa. Eläinlääkäri päättää kumppanit, joilta tilaukset tehdään, mutta itse tilauksen tekemisestä huolehtii pääasiassa klinikkaeläintenhoitaja. Tarvittavasta hankinnasta riippuen joko eläinlääkäri yksin tai yhdessä hoitajien kanssa keskustellen valitsee yritykselle sopivat tuotteet eri kilpailijoiden valikoimista.

Tällä hetkellä yritykselle tulee fyysistä tavaraa noin kymmenestä eri tukkuliikkeestä ja lisäksi muita hankintoja noin viideltätoista eri yritykseltä. Fyysistä tavaraa ovat muun muassa tilattavat lääkkeet, eläinten rehut, laboratorio-, hammas- sekä siivoustarvikkeet. Suurin osa lääkkeistä tulee yhdeltä ja eläinten rehuista kahdelta eri toimittajalta. Tavarointa tulee lääketoimittajilta viikoittain ja rehutoimittajilta viikoittain tai noin joka toinen viikko. Muut hankinnat koostuvat muun muassa IT-ohjelmistosta ja nettisivuista, työvaatteista, röntgendosimetreistä, puhelimesta ja internet-yhteydestä, tilojen siivouksesta, ulkopuolisesta laboratoriosta, tuhkaamon palveluista sekä toimitilan vuokrasta.

Toimijat, joilta hankinnat tehdään, on valittu lähinnä asiakaspalvelun perusteella. Osa hankinnoista on ollut pakko tilata tietyiltä toimijoilta, mutta muuten kohdeyrityksessä on haluttu ennemmin varmistaa että yhteistyö toimii moitteettomasti kuin saada halvin mahdollinen hinta. Sellaisiksi hankinnoiksi, joissa toimittajamarkkinoihin on vaikea vaikuttaa, on koettu lähinnä eläinten rehut. Tämä siksi, että tietyn ruokamerkin tuotteita on mahdollista tilata vain kyseisen tuotteen valmistajan kautta.

Kohdeyrityksellä on tiloissaan varasto, jossa suurin osa tuotteista säilytetään. Tämän lisäksi yleisimmin tarvittavia tuotteita pidetään pienet määrät myös toimenpidehuoneissa

ja eläinten rehuja sekä myynnissä olevia tarvikkeita asiakasaulassa esillä. Tuotteita varastoidaan siis useampaan eri paikkaan.

Kohdeyrityksellä on varastohallintaohjelmisto, mutta sitä ei juurikaan käytetä hankinnan apuna, koska haettujen tarvikkeiden merkitseminen kiireessä manuaalisesti koneelle koetaan hankalaksi. Monet varastossa olevista tarvikkeista haetaan varastosta potilaan ollessa paikalla ja käytetään hoito- tai tutkimustoimenpiteisiin, joten ne eivät kulje esimerkiksi kassan kautta. Osa tarvikkeista on myös isommissa pakkauksissa, jolloin yhdelle potilaalle käytetään vain osa yksittäisestä tarvikkeesta. Tällaisia tarvikkeita ovat esimerkiksi liuokset, jolloin liuospullosta voidaan ottaa vain muutamia millilitroja kerrallaan käyttöön.

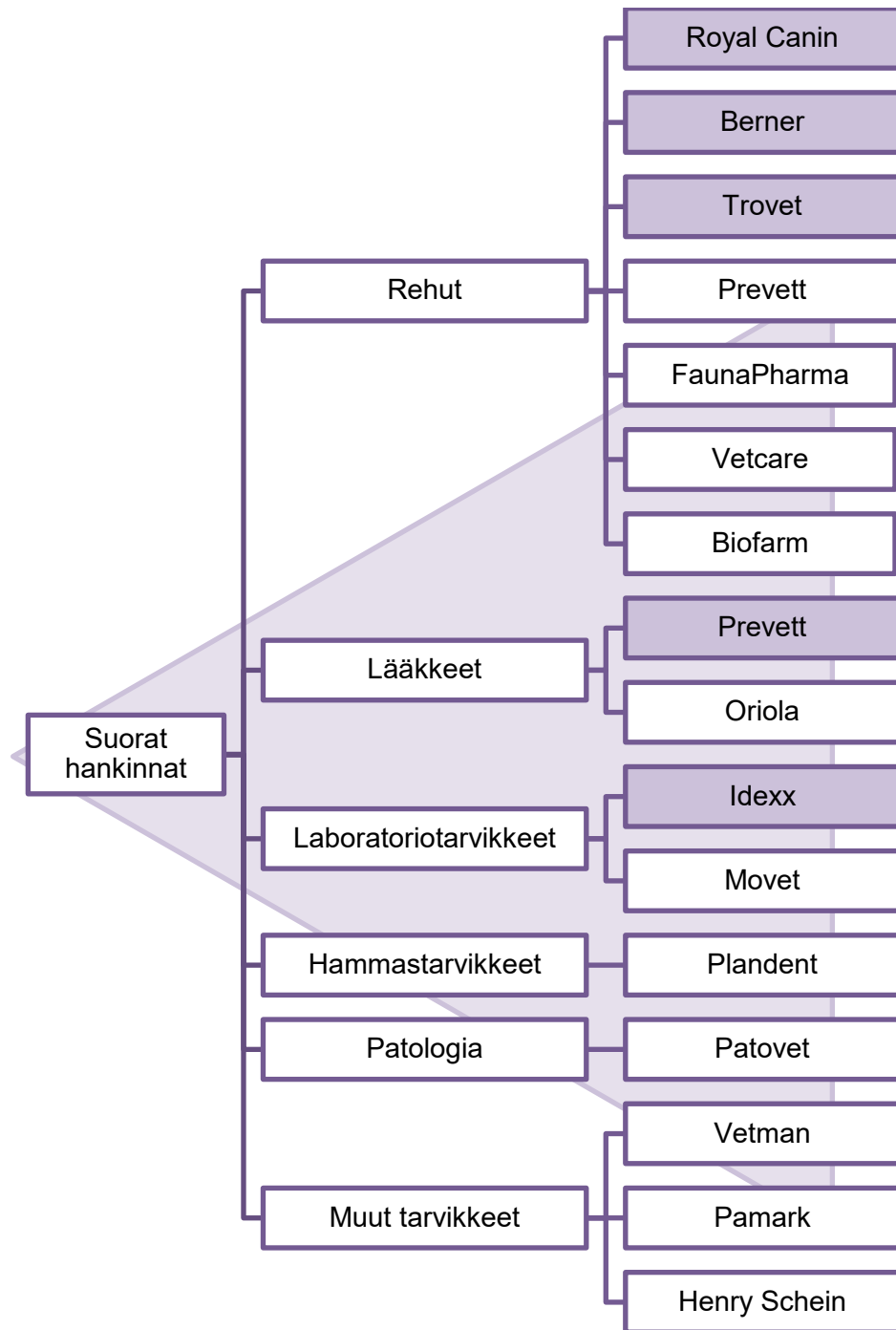
Koska kaikkia käytettyjä tarvikkeita ei merkitä koneelle, ei varastohallintaohjelmiston antamat varastosaldot vastaa todellista tilannetta varastossa. Tilattavat hankinnat kirjataan siis käsin ylös ja tilaukset pyritään tekemään niin isoissa erissä, ettei toimitusmaksuja tarvitsisi maksaa. Koska tilauksia tehdään harvemmin, saattaa kuitenkin sellaisten suoraan asiakkaalle tilattavien tuotteiden joita ei normaalisti pidetä varastossa, toimitusaika venyä turhan pitkäksi. Tilaukset tehdään internetin välityksellä ja kullakin toimittajalla on oma palvelunsa, jonka kautta tilaus lähetetään.

Kohdeyritys kokee että nykyisellään hankinta kyllä toimii, mutta vaatii paljon työtä. Hankalaksi koetaan etenkin fyysisten tavaroiden hankinta ja siihen liittyvä varastohallinta sekä hankinnan aikaa vievyys, kun joudutaan miettimään mitä pitää milloinkin tilata. Hankitut palvelut taas toimivat nykyisellään eivätkä ne vaadi muutoksia.

## **4.2 Kategorisointi ja hankinnan eteneminen kategorioittain**

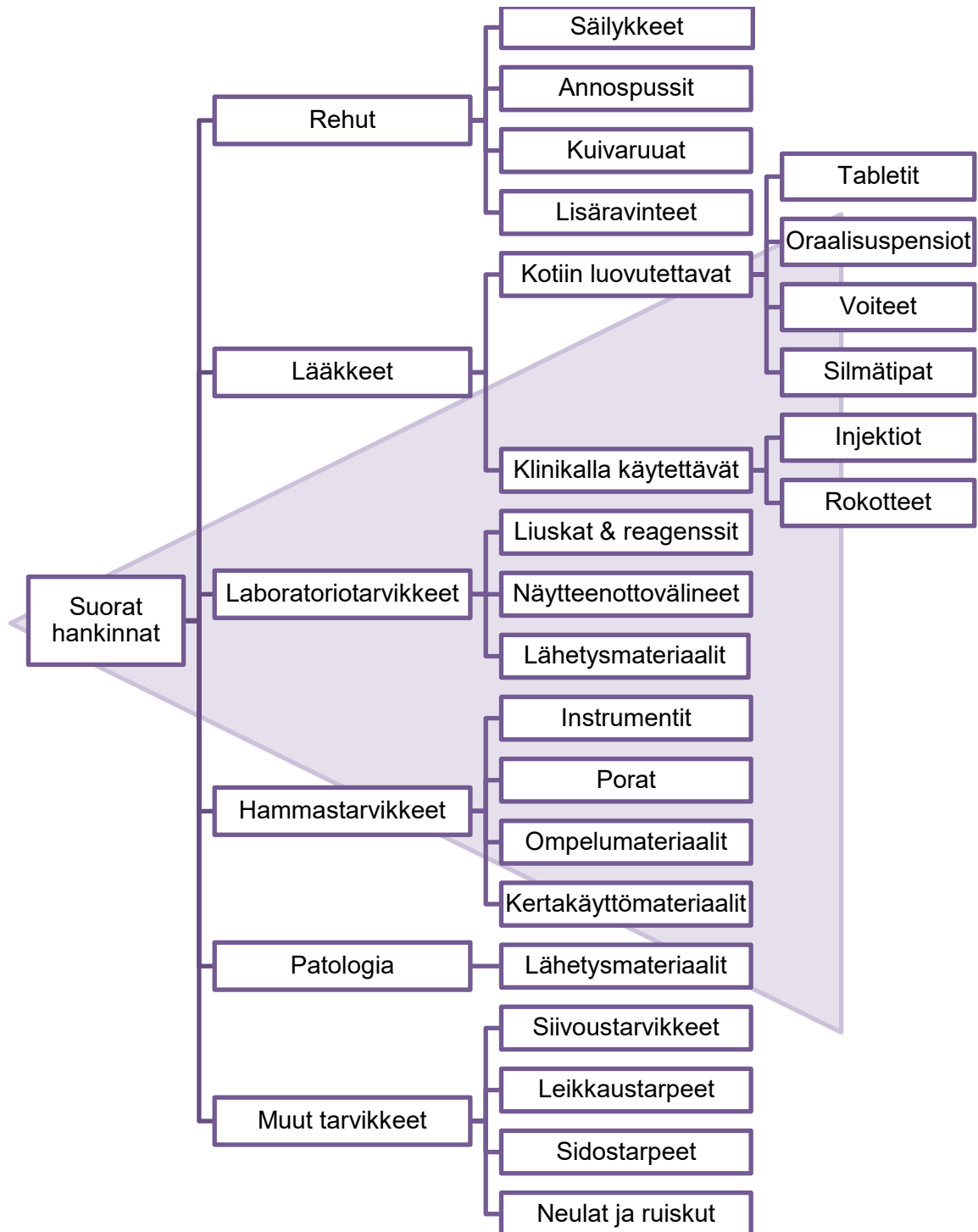
Ennen tutkimuksen aloittamista kohdeyrityksen hankintoja ei ollut tietoisesti jaettu kategorioihin, vaan hankintojen operatiivinen prosessi oli jaoteltu lähinnä hankintaryhmätasolla tuotetyyppien ja niiden toimittajien mukaan. Hankintojen kategorisointi poikkeuksellisesti toimittajien eikä tuoteryhmien mukaan on sikäli välttämätöntä, että sekä lääkkeitä että tietyn merkkisiä eläinten rehuja saa hankittua vain kyseisen valmistajan tai valitun tukkukaupan kautta. Suurinta osaa lääkkeistä saa tilattua vain yhdestä tukkukaupasta ja tietyn merkkistä ruokaa vain kyseisen valmistajan kautta.

Kuvassa 7 on esitetty hankintojen kategoriahierarkia jaoteltuna kolmannella tasolla toimittajien mukaan. Kuvaan tummemmalla pohjalla merkityt toimittajat ovat niitä, joilta tuotteita hankitaan useimmiten, viikoittain tai vähintään kerran kuukaudessa.



**Kuva 7.** Kohdeyrityksen suorien hankintojen kategoriahierarkia jaoteltuna kolmannella tasolla tuotteiden toimittajien perusteella.

Yleisimmin tilattavia hankintoja ovat myyntiin tulevat eläinten rehut, lääkkeet ja laboratoriotarvikkeet. Rehujen, lääkkeiden ja laboratoriotarvikkeiden lisäksi kategoriahierarkian hankintaryhmätasolle kuuluvat myös hammastarvikkeet, patologia sekä muut tarvikkeet. Muihin tarvikkeisiin on luokiteltu muun muassa hoitotarvikkeita ja siivousvälineitä joita tilataan kerran tai pari vuodessa.



**Kuva 8.** Kohdeyrityksen suorien hankintojen kategoriahierarkia kokonaisuudessaan. Suorat hankinnat jaotellaan kuuteen hankintaryhmään ja nämä edelleen 18 alakategoriaan, joista lääkkeet vielä edelleen neljännelle kategoriatasolle kuuteen kategoriaan.

Tutkimuksen aikana pidetyssä työpajassa kohdeyrityksen hankinnat jaoteltiin vielä tarkemmin alakategorioihin tuoteryhmittäin. Aiemmin esitelty kuusi hankintaryhmää jaoteltiin vielä tuotetyypin mukaan yhteensä 18 eri alakategoriaan, joista kotiin luovutettavat ja

kllinikalla käytettävät lääkkeet vielä erikseen neljännelle kategoriatasolle kuuteen erilliseen kategoriaan. Kategoriahierarkia tuotteittain on esitetty kokonaisuudessaan kuvassa 8.

Kohdeyrityksessä hankinnan operatiivinen eteneminen riippuu hankittavista tuotteista. Kuten edellä todettiin, yleisimmin tarvittavat hankinnat voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: lääkkeet, rehut ja laboratoriotarvikkeet.

Lääkkeet tulevat pääasiassa yhdeltä toimittajalta ja tilaukset tehdään kerran viikossa viikon alussa, viimeistään keskiviikkona. Seuraavassa kuvataan lääkehankintojen eteneminen:

- Välttämättömästi tarvittavat asiat kirjoitetaan viikon mittaan ylös erilliselle listalle
- Käydään läpi varastossa olevat tuotteet tarkistaen mitä pitää tilata
- Käydään läpi viikon aikana kerätty lista välttämättömistä tavaroista
- Kierretään klinikan huoneet ja tarkistetaan puuttuuko niistä jotain
- Epäselvissä tilanteissa hoitaja varmistaa eläinlääkäriltä tarvitseeko jotain tilata
- Tilaus lähetetään nettilomakkeen kautta.

Tilattavat rehut tulevat pääasiassa kolmelta eri toimittajalta ja kaikille toimittajille tehdään omat tilaukset noudattaen kuitenkin samoja toimintatapoja. Rehuja tilataan joko viikoittain tai joka toinen viikko riippuen menekistä. Rehujen hankinta noudattaa pääasiassa samaa kaavaa kuin lääkkeiden tilaaminen:

- Kun joku ruokapakkaus myydään tai kun asiakas tulee pyytämään tietyn tuotteen tilaamista, kirjoitetaan tuotteen nimi ylös vihkoon
- Käydään läpi varastossa olevat tuotteet tarkistaen mitä pitää tilata
- Käydään läpi viikon aikana kerätty lista myydyistä tuotteista ja asiakastilauksista
- Epäselvissä tilanteissa hoitaja varmistaa eläinlääkäriltä tarvitseeko jotain tilata
- Tilaus lähetetään nettilomakkeen kautta.

Laboratoriotarvikkeita tilataan noin kerran kuussa ja tilaus tehdään yleisimmin yhdeltä toimittajalta. Tilaus tehdään, kun huomataan jonkin useimmin käytetyistä tarvikkeista olevan loppumassa. Laboratoriotarvikkeiden tilaus eroaa lääkkeiden ja ruokien tilauksesta siinä, että tarvikkeet eivät näy varastonhallintaohjelman saldoilla:

- Käydään läpi varastossa olevat tuotteet tarkistaen mitä pitää tilata
- Kierretään huoneet ja tarkistetaan puuttuuko niistä jotain
- Epäselvissä tilanteissa hoitaja varmistaa eläinlääkäriltä tarvitseeko jotain tilata
- Tilaus lähetetään nettilomakkeen kautta.

### 4.3 Portfolioanalyysi

Kohdeyrityksen hankintojen nykytilan analysointiin päätettiin käyttää Kraljicin portfolioanalyysia, jossa hankinnat luokitellaan matriisiin neljään eri luokkaan. Portfolioanalyysin avulla yrityksen hankintoja ei analysoida määrällisesti vaan laadullisesti hankintojen tulosvaikutuksen ja riskien kautta (Huuhka 2017). Portfolioanalyysiin päädyttiin, koska useimmat kohdeyrityksen hankinnoista vaikuttivat kohdeyrityksen ensimmäisen haastattelun perusteella olevan toimittajamarkkinoiden hallittavuuden kannalta hankalia. Analyysin avulla haluttiin selvittää etenkin kuinka paljon yrityksen hankinnoista on niin kutsuttuja pullonkaulahankintoja.

Portfolioanalyysin tekemiseen käytettiin hankintojen kategorisoinnissa luotuja 18 hankintakategoriaa, jotka on lueteltu alla. Kategoriahierarkia kokonaisuudessaan on esitetty aiemmin kuvassa 8.

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Säilykkeet                       | 10. Instrumentit                   |
| 2. Annospussit                      | 11. Porat                          |
| 3. Kuivaruuat                       | 12. Ompelumateriaalit              |
| 4. Lisäravinteet                    | 13. Kertakäyttömateriaalit         |
| 5. Kotiin luovutettavat lääkkeet    | 14. Lähetysmateriaalit (patologia) |
| 6. Klinikalla käytettävät lääkkeet  | 15. Siivoustarvikkeet              |
| 7. Liuskat & reagenssit             | 16. Leikkaustarpeet                |
| 8. Näytteenottovälineet             | 17. Sidostarpeet                   |
| 9. Lähetysmateriaalit (laboratorio) | 18. Neulat ja ruiskut              |

Huuhkan (2017) mukaan portfolioanalyysin perusteena on ymmärrys tuotteiden strategisesta eriarvoisuudesta. Analyysi auttaa hahmottamaan mihin kukin tuote sijoittuu Kraljicin nelikentässä ja siten myös käsittelemään erilaisia tuotteita oikein hankinnan näkökulmasta. Analyysin avulla pystytään hahmottamaan kohdeyrityksen hankintoja laadullisesti ja siten valitsemaan oikeat strategiat, joita kuhunkin kategoriaan kuuluviin hankintoihin kannattaisi käyttää (Nieminen 2016).

Portfolioanalyysi koottiin työpajassa, jossa käytiin läpi kohdeyrityksen eläinlääkärin kanssa ensin hankintojen kategorisointia ja tämän jälkeen kategorioiden sijoittumista matriisiin nelikenttään. Portfolioanalyysin avulla koottu matriisi kohdeyrityksen hankinnoista on esitetty kuvassa 9. Kuvan vaaka-akselilla toimittajamarkkinoiden hallittavuus muuttuu helposta vaikeaksi kuljettaessa vasemmalta oikealle ja pystyakselilla tulosvaikutus kasvaa kuljettaessa alhaalta ylös.



**Kuva 9.** Portfolioanalyysin avulla koottu matriisi kohdeyrityksen hankinnoista. Pystyakselilla tuoteryhmän tulosvaikutus kasvaa pienestä suureksi kuljettaessa alhaalta ylös. Vaaka-akselilla toimittajamarkkinoiden hallittavuus muuttuu helposta vaikeaksi kuljettaessa vasemmalta oikealle.

Nelikentän vasemman yläkulman volyymihankinnat koostuvat ensisijaisesti neuloista ja ruiskuista sekä leikkaustarpeista. Myös siivoustarvikkeiden, lisäravinteiden ja ompelumateriaalien katsottiin kuuluvan vielä volyymihankintoihin. Volyymihankintojen kohdalla ostovolyymi on suuri ja potentiaalisia toimittajia on useita, joten toimittajan vaihtamiseen ei liity huomattavaa riskiä (Nieminen 2016). Koska volyymi on suuri, voi jo pienikin muutos yksikköhinnassa vaikuttaa merkittävästi hankinnan vuotuisen kokonaissummaan. Volyymihankintoihin kannattaisikin käyttää yrityksen neuvotteluvoimaa ja pyrkiä saamaan tuotteiden hintaa entistä kilpailukykyisemmäksi.

Oikean yläkulman strategisiin hankintoihin kuuluvat liuskat ja reagenssit, kotiin luovutettavat lääkkeet sekä eläinten rehut: kuivaruuat, säilykkeet ja annospussit. Koska strategisten hankintojen kohdalla toimittajamarkkinoiden hallittavuus on vaikeampaa kuin volyymihankinnoilla, hinnalla kilpailu ei onnistu. Strategisten hankintojen kohdalla onkin oleellista kehittää yrityksen yhteistyösuhdetta toimittajan kanssa, jotta voidaan taata molemmille osapuolille hyödyllinen hankintaketju (Nieminen 2016). Yrityksen kannattaa myös miettiä, olisiko strategisiin hankintoihin kuuluvia tuotteita mahdollista saada siirrettyksi volyymihankintojen puolelle esimerkiksi kokonaan vaihtamalla hankittavaa tuotetta.

Vasemman alakulman rutiinihankinnat ovat kohdeyrityksen suurin nelikentän ryhmä. Rutiinihankintoihin kuuluvat patologian ja laboratorion lähetysmateriaalit, kertakäyttömateriaalit, näytteenottovälineet, sidostarpeet, porat ja instrumentit. Rutiinihankinnoilla toimittajamarkkinoiden hallittavuus on helppoa ja kilpailua löytyy, mutta tuotteiden tulosvaikutus on pieni. Tällöin tilausprosessi saattaa muodostaa suuremman kuluerän kuin itse tuotteiden ostohinta. Näiden tuotteiden kohdalla kannattaakin pyrkiä nostamaan volyymin yhdistelemällä tarpeita (Nieminen 2016). Tilaus- ja toimitusprosessia kannattaa pyrkiä optimoimaan niin, että kerralla saadaan tilattua suurempi määrä tuotteita ja siten toimituskuluja saadaan laskettua.

Oikeaan alaneljännekseen eli pullonkaulahankintoihin sijoittuu ainoastaan klinikalla käytettävät lääkkeet. Lääkkeiden toimittajamarkkinoiden hallittavuus on vaikeaa ja tulosvaikutukseen ei ole suurta. Pullonkaulahankinnoista pitäisi pyrkiä pääsemään mahdollisuuksien mukaan kokonaan eroon ja vaihtamaan ne rutiinihankintoihin, joiden saatavuus pystytään paremmin turvaamaan. Jos pullonkaulahankinnoista ei päästä eroon, kannattaa saatavuutta turvata varmuusvarastoinnilla (Nieminen 2016).

Portfolioanalyysin perusteella toimittajamarkkinoiden hallittavuuden kannalta hankalia hankintoja kohdeyritykselle ovat siis lääkkeet, liuskat ja reagenssit sekä eläinten rehut. Tämä vastaa osittain jo ensimmäisessä kohdeyrityksen haastattelussa läpikäytyä kuvausta siitä, kuinka muun muassa rehujen tilaaminen onnistuu vain kyseisen rehuvalmistajan kautta. Liuskojen ja reagenssien kohdalla tilanne on sama, sillä klinikan laboratoriolaitteisiin voidaan käyttää vain kyseisten laitteiden valmistajan toimittamia liuskoja ja reagensseja, ja näin ollen toimittajien välinen kilpailu ei onnistu.

Varsinaisia pullonkaulahankintoja ovat kuitenkin vain klinikalla käytettävät lääkkeet. Lääkkeitä, niiden jakelua, välittämistä ja myyntiä sekä kulutukseen luovutusta säätelee lääkelaki (1987/395) ja lisäksi eläinlääkkeiden tarkoituksenmukaista käyttöä säätelee laki eläinten lääkitsemisestä (2014/387). Pääasiassa lääkkeitä saa tilattua vain yhdestä tukkuliikkeestä ja myös lääkkeiden ostohinta on tarkoin säädeltyä. Jälkimmäisen lain mukaan eläinlääkäri ei saa tuottaa voittoa käyttämistään tai luovuttamistaan lääkkeistä, mikä luonnollisesti vaikuttaa hankintaryhmän tulosvaikutukseen.

Portfolioanalyysin perusteella voidaan miettiä keinoja parantaa kuhunkin nelikenttään kuuluvien tuotteiden hankintastrategiaa soveltamalla kullekin matriisin osalle parhaiten sopivaa toimintatapaa. Analyysin tavoitteena on myös havainnollistaa ymmärrystä siitä, kuinka erityyppisiä hankinnat keskenään ovat.



#### 4.4 Vertailuyritysten haastattelut

Tutkimusta varten haastateltiin kohdeyrityksen lisäksi kolmea eri yritystä, jotka toimivat kohdeyrityksen tavoin asiantuntijapalveluita tarjoavana eläinlääkäriasemana. Haastateltuihin valitut yritykset olivat kuitenkin työntekijämäärältään kohdeyritystä isompia, eli niissä työskentelee kokoaikaisesti kaksi tai kolme eläinlääkärinä. Eläinlääkärien lisäksi yrityksissä työskentelee vaihteleva määrä muun muassa klinikkaeläinhoitajia ja oppisopimusopiskelijoita yritysten työntekijämäärän ollessa 7-10 henkilön välillä. Kaikki haastateltavat olivat yritystensä omistajia tai osaomistajia ja koulutukseltaan eläinlääkäreitä. Luvun lopussa kootaan yhteen haastatteluista tehdyt havainnot taulukossa 2.

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä hankintoihin liittyvät päätökset tekevät yrityksen omistajat, mutta varsinaisesta operatiivisesta suorituksesta eli tilausten teosta ja tavaroiden purusta vastaa hoitaja. Kaikissa yrityksissä hankintaosaaminen on saatu omien kokemusten kautta, eikä varsinaista koulusta asiaan ollut.

Omistajat olivat alun perin päättäneet mitä tuotteita tilataan ja mistä tilaus tehdään. Kahdessa yrityksessä oli myös nimetty tietty hoitaja, jonka vastuulla tilausten tekeminen on eikä se kuulunut muiden hoitajien työnkuvaan. Isommista hankinnoista päättää kaikissa yrityksissä omistajat, mutta normaalisti tilaukset hoituvat pelkästään hoitajan toimesta. Yrityksillä A ja C oli laadittu myös kirjalliset ohjeet tilausten tekemiseen.

Kaikki yritykset kokivat, että ovat sekä tietoisesti kehittäneet hankintojaan että myös kokemuksen kautta muuttaneet käytäntöjään. Yritykset pyrkivät olemaan perillä siitä, mitä tuotteita liikkuu ja tilaamaan tuotteita sellaisissa erissä että toimitusmaksu saadaan minimoitua. Yritys A korosti myös haluaan panostaa asiakaspalveluun niin, että asiakas ei joudu odottamaan haluamaansa tuotetta pitkään tai että kesken toimenpiteen ei tarvitse lähteä hakemaan tarvittavaa tuotetta toisaalta. Lisäksi ympäristönäkökulma haluttiin ottaa huomioon pitämällä varasto pienenä ja välttämällä hyllyyn vanhentuvia tuotteita.

Mikään yrityksistä ei aktiivisesti etsinyt uusia tuotteita nykyisten tuotteiden tilalle tai rinnalle. Yritys C kertoi tarkastelevansa noin kerran vuodessa nykyistä tilauslistaansa ja tekevänsä silloin tarvittaessa muutoksia. Yritykset A ja B kokivat, että uusien tai vaihtoehtoisten tuotteiden etsiminen vie liikaa työaikaa, joten siihen ei haluta panostaa. Kaikki yritykset mainitsivat saavansa parhaiten tietoa uusista tuotteista firmojen omien edustajien kautta.

Kaikilla yrityksillä tuotteiden toimittajien valintaan vaikutti toimittajan asiakaspalvelu. Tärkeänä pidettiin muun muassa hyvää tietoutta omista tuotteista, vanhenevien tuotteiden hyvittämisestä ja eläinten rehuissa makutakuuta. Yksikään yrityksistä ei kokenut tuotteiden

hinnan olevan ratkaiseva tekijä toimittajien valinnassa, koska hintaerot koettiin pääsääntöisesti pieniksi. Mikäli erot hinnoissa olisivat suuremmat, myös niillä olisi enemmän merkitystä. Erilaiset bonusjärjestelmät ja vuosisopimuksilla saatavat alennukset koettiin kuitenkin hyödyllisiksi eduksi. Yritys C koki myös tuotteisiin sitouttamisen esimerkiksi koulutusten avulla, tilaamisen helppouden ja toimitusnopeuden merkittäviksi tekijöiksi toimittajan valinnassa. Yritys B mainitsi myös seuraavansa mitä kilpailijat myyvät samalla alueella, koska pienemmällä paikkakunnalla kilpailijan kanssa samojen tuotteiden pitäminen myynnissä ei ole kannattavaa.

Fyysistä tavaraa haastatellut yritykset tilaavat noin 8-11 eri toimittajalta. Yritys C mainitsi tilausten sirpaleisuuden häiritsevän, mutta että sellaista toimittajaa ei ole saatavilla, jolta saisi tilattua kaikkea tarvittavaa tai sitten hinta on ainakin aivan eri luokassa.

Tavaroiden tilausvälit vaihtelivat yritysten kesken huomattavasti. Yritykseen C tilataan lääkkeitä, ruokia ja tarvikkeita kerran viikossa, laboratoriotestejä ja muita tavaroita 2-4 viikon välein. Yrityksessä B muut tilaukset tehdään säännöllisesti 2 viikon välein, mutta eläinten ruokia tarvittaessa, yleensä 2-3 viikon välein. Yritys A:lla tilausväli on tiheämpi; lääkkeitä ja tarvikkeita tilataan 3 kertaa viikossa, ruokaa viikoittain ja muita tarvikkeita sekä harvemmin tarvittavia lääkkeitä noin kerran kuukaudessa.

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä tilataan asiakkaille tarvittaessa myös sellaisia tuotteita, joita ei normaalisti pidetä varastossa. Tuotetta tulee kuitenkin saada sellaisesta tukusta mistä yritykselle muutenkin tilataan tavaraa. Yritys C kertoi pyrkivänsä ensisijaisesti myymään vaihtoehtoisen tuotteen omista valikoimistaan, mutta tarvittaessa myös tilaavansa pyydettyjä tuotteita asiakkaille. Yrityksissä B ja C asiakastilaus tehdään seuraavan normaalin tilauksen yhteydessä, eli asiakas joutuu usein odottamaan toivomaansa tuotetta. Yritys B mainitsi toimituskulujen nousevan liian suureksi, jotta yksittäistä tilausta kannattaisi tehdä. Yrityksessä A tilausprosessia nopeutetaan niin, että haluttu tuote pystytään lupaamaan seuraavaksi tai viimeistään sitä seuraavaksi päiväksi. Samaan tilaukseen liitetään muita tuotteita, joita muuten tilattaisiin vasta seuraavassa tilauksessa. Näin toimien pystytään tekemään tilaus ilman toimituskuluja.

Varastonhallintaohjelmisto on käytössä ainoastaan yrityksessä C, mutta ohjelmiston käyttö koetaan haasteelliseksi ja suurin osa tarvikkeista menee ohi järjestelmästä. Siksi yritys pyrkiikin inventoimaan varastonsa kerran kuukaudessa, jolloin myös järjestelmästä ohi menneiden tarvikkeiden todelliset varastomäärät ovat tiedossa.

Yrityksellä B olisi mahdollisuus käyttää varastonhallintaohjelmistoa, mutta sitä ei käytetä koska se koetaan epäloogiseksi ja huonoksi. Yritys A ei ole kokenut haluavansa inves-

toida kalliiseen ohjelmistoon. Käytännössä varastosaldoista pidetään kirjaa siis käsin yrityksissä A ja B. Yrityksessä B kirjoitetaan ylös kun joku tuote on loppumassa ja pidetään yllä myös hävikkilistaa, jonka avulla mietitään onko hyllyyn vanhentunutta tuotetta tai pakkauskokoa tarpeellista enää tilata seuraavassa tilauksessa. Yrityksessä A on varastohyllyissä esillä ohjeistus siitä kuinka monta pakkausta mitäkin tuotetta pidetään varastossa ja tämän määrän alittuessa kirjoitetaan tuote ylös taululle seuraavaa tilausta varten. Yrityksessä A toimitaan samalla tavalla myös niiden tuotteiden kohdalla, jotka käytetään hoitotoimenpiteissä tai jotka eivät jostain muusta syystä kulje kassan kautta sekä sellaisissa tuotteissa, joita ei kerralla käytetä kokonaan. Tällaisten tuotteiden kohdalla yritys C taas korjaa saldonsa varastonhallintaohjelmistoon inventaarion yhteydessä ja ylläpitää myös erillistä listaa kriittisistä tilattavista tuotteista, joiden saldot tarkistetaan aina käsin tilausta tehtäessä. Yritys B kokee menekin olevan niin stabiili, että kassan ohi meneviä tuotteita tilataan suunnilleen yhtä tiheästi jatkuvasti.

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä varsinainen tilauksen tekeminen hoituu pääpiirteittäin samalla tavalla. Yritys A:lla on valittu tietyt päivät, jolloin tilaukset tehdään. Tällöin aamuvuoroon tuleva hoitaja tekee tilaukset käymällä läpi taululle kirjoitetut puutteet sekä tarkistamalla asiakastilaukset erilliseltä listalta. Samalla hoitaja arvioi myös tulevaa menekkiä ja lisää tarpeen mukaan tilaukseen tuotteita mitä tietää tarvittavan paljon. Tällaisia tilanteita syntyy esimerkiksi silloin, kun on tulossa paljon leikkauksia ja näin ollen kipulääkkeitä tarvitaan normaalia enemmän. Yrityksessä A pyritään tilaamaan aina tuotteita juuri sen verran, että tilaus saadaan toimitettua ilman rahtikuluja. Kerralla ei kuitenkaan haluta tilata huomattavasti enempää mitä toimituskuluton tilaus vaatii, jotta seuraavan tilauksen muodostaminen olisi helpompaa.

Yritys B:llä päivät tilausten tekemiseen on sovittu ennalta, jotta pystytään varaamaan aikaa myös seuraavalta päivältä tilauksen purkuun. Tilauspäivänä hoitaja käy läpi ylös kirjoitetut puutteet sekä asiakastilaukset. Lisäksi hoitaja tarkistaa onko joku tuote vanhemmassa ja katsoo läpi myös varastohyllyt puutteiden varalta.

Myös Yritys C:llä on pääsääntöisesti tietty päivä tilausten tekemiselle. Tilaus tehdään varastonhallintaohjelmiston saldojen perusteella sekä tarkastamalla kriittisten tuotteiden lista, ylös kirjoitetut puutteet sekä lista asiakastilauksista. Harvemmin tilattavilta toimittajilta tilaus tehdään silloin, kun huomataan jonkin oleellisen tuotteen olevan loppumassa. Tällöin käydään läpi muut samalta toimittajalta tilattavat tuotteet sekä varastonhallintaohjelmassa että hyllyssä.

Kaikissa yrityksissä joitain tuotteita säilytetään varsinaisen varaston lisäksi myös toimenpidehuoneissa helposti saatavilla, mutta tilauksen yhteydessä näitä pieniä varastoja ei

tarkisteta. Yrityksessä A kyseiset varastot tarkistetaan kerran viikossa, jolloin täydennykset tehdään varsinaisesta varastosta. Seuraavan tilauksen yhteydessä varastotilanne pystytään siis katsomaan pelkästään varsinaisen varaston saldojen perusteella. Yrityksessä B pieneen varastoon haetaan täydennystä varsinaisesta varastosta aina kun edellinen tuote käytetään loppuun. Yritys C:ssä taas hoitaja käy välillä toimenpidehuoneiden puolella tekemässä listauksen tuotteista joita tarvitsee tilata ja seuraava tilaus muodostetaan kyseisen listan perusteella.

Haastattelun lopuksi selvitettiin vielä yritysten omaa mielipidettä yrityksen nykyisestä hankinnan tilasta ja hankinnan merkityksestä yritykselle. Yritys A koki olevansa tyytyväinen nykyiseen toimintamalliinsa eikä kokenut tarpeelliseksi panostamista hankinnan kehittämiseen. Yritys B ei taas ollut tyytyväinen nykyisen hankinnan tilaan, vaan haluaisi järjestyttää hankintaa niin, että tuotteiden todelliset varastosaldot saataisiin koneelle. Uuteen varastonhallintaohjelmistoon investointia onkin jo harkittu. Nykyistä varastonhallintaohjelmistoa ei koeta tarpeeksi joustavaksi ja loogiseksi, joten se ei ole käytössä. Yritys C kokee hankinnan tilanteen olevan ”ihan ok”. Ongelmaksi koetaan etenkin ajan käyttö, sillä hoitaja ei pysty tekemään tilauksia ilman keskeytyksiä. Lisäksi kehitettävää on henkilöstön sitouttamisessa asiaan eikä varastonhallintaohjelmistokaan ole täysin toimiva.

Yrityksessä A koetaan, että hankinnalla on ehdottomasti merkitystä yrityksen kilpailukyvyille. Haastateltavan mukaan oleellista ”ei ole isot tulot, vaan pienet menot” ja yrityksessä onkin pyritty karsimaan kaikki turhat hankinnat. Säilyttämällä vain oleelliset hankinnat saadaan myös tilausprosessia helpotettua. Haastateltava mainitsi esimerkkinä sen, että kertakäyttökäsineitä ja sidetaitoksia tilataan vain yhtä kokoa, vaikka kokovaihtoehtoja on useita. Lisäksi varasto pidetään pienenä jo ihan tilanpuutteen takia, mutta myös siksi, että pystytään välttämään vanhenevia tuotteita. Tästä syystä yritys ei myöskään osta halvalla isoa määrää tuotteita, jos todellista tarvetta ei ole.

Myös yritys B pitää hankintatoimea tärkeänä yrityksen kilpailukyvyille. Haastateltavan mielestä on oleellista pystyä pitämään asiakkaille tuttuja tuotteita varastossa ja myymään ne samaan hintaan kuin aiemminkin.

Yritys C oli epävarma siitä, kokiko hankinnan vaikuttavan varsinaisesti yrityksen kilpailukykyyn. Haastateltavan mukaan varastossa on toki kiinni paljon rahaa ja lisämyynnin avulla voidaan parantaa tulosta, mutta vaikutusta kilpailukykyyn haastateltava ei osannut arvioida.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Kuka tekee hankintoihin liittyvät päätökset?	Omistaja	Omistajat	Omistaja
Kuka vastaa operatiivisesta toteutuksesta?	Kaikki hoitajat	Nimetty hoitaja	Nimetty hoitaja
Onko hankintoihin liittyen käytössä kirjallista ohjetta?	Kyllä	Ei	Kyllä
Etsitäänkö uusia tuotteita valikoimiin aktiivisesti itse?	Ei	Ei	Noin kerran vuodessa
Mikä on ratkaiseva tekijä toimittajan valinnassa?	Yrityksen edustajan asiantuntemus	Asiakaspalvelu ja tuotteiden saatavuus, lääkkeistä valitaan hoitosuosituksen mukaiset	Helppous ja nopeus, lääkkeissä yrityksen edustaja
Kuinka usein tuotteita tilataan?	Lääkkeitä 3 kertaa viikossa, ruuat viikoittain	Lääkkeet 2 viikon välein, ruuat noin 2-3 viikon välein	Lääkkeet ja ruuat kerran viikossa
Onko käytössä varastohallintaohjelmisto?	Ei ole	On hankittu, mutta ei käytetä	Kyllä, mutta koetaan haasteelliseksi käyttää
Tilataanko asiakkaille tuotteita ja millä aikataululla?	Kyllä, mahdollisimman nopeasti	Kyllä, seuraavan normaalin tilauksen yhteydessä	Kyllä, seuraavan normaalin tilauksen yhteydessä
Mistä tiedetään mitä tuotteita pitää tilata?	Kutakin tuotetta halutaan pitää tietty määrä varastossa ja kun tämä määrä alittuu, kirjoitetaan se käsin tilauslistalle	Tuotteen ollessa loppumassa, kirjoitetaan se käsin tilauslistalle	Pääasiassa varastohallintaohjelmiston avulla, muut huomautukset puutteet kirjoitetaan käsin tilauslistalle
Mikä on yrityksen oma mielipide hankinnan nykytilasta?	Tyytyväinen	Kaipaa kehitystä	Kohtuullisen tyytyväinen
Kokeeko, että hankinnalla on merkitystä yrityksen kilpailukyvyille?	On merkitystä	On merkitystä	Ei osaa sanoa

**Taulukko 2.** Koonti haastatteluissa tehdyistä havainnoista.

## 4.5 Johtopäätökset

Hankittavien tuotteiden kategorisoinnin, portfolioanalyysin ja tehtyjen haastattelujen perusteella pystytään tekemään päätelmiä siitä, miten kohdeyrityksen hankintamallia voitaisiin kehittää. Portfolioanalyysistä saatujen tulosten avulla pystytään nykyiset hankinnat jaottelemaan strategisesti erilaisiin osa-alueisiin, joihin voidaan soveltaa keskenään erilaisia hankintastrategioita ja muita toimenpiteitä. Haastatteluista kerätyn aineiston perusteella pystytään tekemään päätelmiä isompien yritysten hankintamallien soveltamisesta pienempään yritystoimintaan sekä ylipäätään palveluyrityksiin sopivista toimintamalleista.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018) määritelmän mukaan hankinta on ennen kaikkea organisaation ulkoisten resurssien hallintaa eikä vain operatiivinen ostotoiminto. Tässä tutkimuksessa saadut päätelmät kuitenkin painottuivat nimenomaan hankinnan operatiiviseen puoleen. Tämä selittynee ainakin osittain sillä, että vaikka haastatellut yritykset kokivat hankinnan merkitykselliseksi, ei yrityksissä silti koettu tarpeelliseksi asiaan kouluttautumista tai hankinnan kehittämistä. Hankintakoulutus ja kiinnostus yrityksen hankintojen kehittämiseen voisi lisätä strategista otetta yritysten hankintaan.

### 4.5.1 Päätelmät portfolioanalyysistä

Portfolioanalyysin perusteella kohdeyrityksen tutkimuksen kohteena olleet hankinnat sijoittuivat kaikille neljälle matriisin nelikentälle: volyymihankintoihin, rutiinihankintoihin, strategiin hankintoihin ja pullonkaulahankintoihin. Seuraavaksi esitetään suositellut konkreettiset toimenpiteet kunkin ryhmän hankintojen kehittämiseksi. Nämä toimenpiteet on kuvattu tiiviissä muodossa myös taulukossa 3.

Volyymihankinnoissa on oleellista keskittyä tuotteiden hintaan ja toimittajien valitsemiseen. Koska ostomäärät ovat suuria ja mahdollisia kilpailevia toimittajia on markkinoilla useita, voidaan hankintoja kilpailuttaa eri toimittajien kesken ilman suurta riskiä. Tavoitteena on ostaa hankinnat mahdollisimman edullisesti. Volyymihankintojen kohdalla on tärkeää myös pyrkiä optimoimaan hankintaerän kokoa, jolloin myös toimituskustannukset saadaan pidettyä alhaisina. Tällöin on kuitenkin tärkeä arvioida yrityksen kulutusta sekä nykyistä markkinatilannetta - ovatko hinnat esimerkiksi olleet tavanomaista korkeammalla viime aikoina ja kuinka nopeasti varastossa olevat tuotteet kiertävät. (Kraljic 1983)

Kohdeyrityksen suurin yksittäinen hankintojen ryhmä oli rutiinihankinnat. Rutiinihankintojen kannalta tärkeintä on tehdä hankintaprosessista mahdollisimman tehokas (Kraljic

1983). Tehokkaalla prosessilla pyritään säästämään paitsi kustannuksia myös aikaa, jolloin hankinnan resursseja säästyy muille haastavammille osa-alueille. Käytännössä tämä tarkoittaa tilattavien tuotteiden yhdistelemistä isommiksi kokonaisuuksiksi ja toimittajamäärän karsimista. Kun kerralla pystytään tilaamaan suurempia määriä samalta toimittajalta, tilauskustannukset pienenevät ja tilausväliä voidaan kasvattaa.

Nelikentän osa-alue	Osa-alueeseen kuuluvat hankinnat	Suosittelut toimenpiteet
Volyymihankinnat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neulat ja ruiskut</li> <li>• Leikkaustarpeet</li> <li>• Siivoustarvikkeet</li> <li>• Lisäravinteet</li> <li>• Ompelumateriaalit</li> </ul>	Hintojen kilpailuttaminen ja toimituserän koon optimointi
Rutiinihankinnat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sidostarpeet</li> <li>• Näytteenottovälineet</li> <li>• Lähetysmateriaalit (patologia)</li> <li>• Lähetysmateriaalit (laboratorio)</li> <li>• Kertakäyttömateriaalit</li> <li>• Instrumentit</li> <li>• Porat</li> </ul>	Tuotteiden yhdisteleminen isommiksi kokonaisuuksiksi, toimittajien karsiminen → suuremmat tilausmäärät ja pienemmän tilauskustannukset
Strategiset hankinnat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liuskat &amp; reagenssit</li> <li>• Kotiin luovutettavat lääkkeet</li> <li>• Kuivaruuat</li> <li>• Säilykkeet</li> <li>• Annospussit</li> </ul>	Yhteistyön kehittäminen nykyisten toimittajien kanssa, vaihtoehtoisten tuotteiden tai toimittajien etsiminen
Pullonkaulahankinnat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klinikalla käytettävät lääkkeet</li> </ul>	Varmuusvarastointi

**Taulukko 3.** Hankintojen kehittämiseksi suositellut toimenpiteet kullekin portfolio-analyysin matriisin osa-alueelle sekä listaus hankintakategorioista jotka kuuluvat kuhunkin osa-alueeseen.

Strategiset hankinnat ovat toimittajamarkkinoiden kannalta haasteellisia ja siksi vaativat paljon hankinnan resursseja. Koska toimittajamarkkinoiden hallittavuus on hankalaa, ei toimittajan vaihtaminen ole helppoa. (Kraljic 1983) Ensisijaisesti yrityksen kannattaisikin miettiä, olisiko tähän ryhmään kuuluvia tuotteita mahdollista vaihtaa kokonaan eri tuotteiksi ja siten saada siirretyksi volyyminhankintojen puolelle. Kohdeyrityksen tapauksessa tämä ei ole järkevää, sillä esimerkiksi liuskojen ja reagenssien vaihtaminen edellyttäisi eri merkkisten laboratoriolaitteiden hankintaa, joka taas vaatisi isompia investointeja. Sama ongelma toistuisi oletettavasti myös muiden toimittajien laitteissa, koska myös uudet laitteet hyväksyisivät vain tietyn tyyppisiä liuskoja ja reagensseja. Tästä syystä yrityksen kannattaakin panostaa yhteistyöhön nykyisten toimittajien kanssa (Nieminen 2016). Eläinten rehujen kohdalla voisi olla tarpeellista miettiä muita mahdollisia vaihtoehtoja nykyisten tuotemerkkien tilalle.

Pullonkaulahankinnoista halutaan ensisijaisesti päästä eroon vaihtamalla ne rutiinihankintoihin, joiden saatavuus on helpompi taata (Nieminen 2016). Aina pullonkaulahankinnoista ei kuitenkaan ole mahdollista päästä eroon, sillä tuotteet voivat olla yrityksen toiminnalle kriittisiä, kuten kohdeyrityksen tapauksessa klinikalla käytettävät lääkkeet ovat. Yrityksen kannattaakin varautua mahdollisiin saatavuuskatkoksiin varmuusvarastoinnilla, jotta lyhytaikaiset toimituskatkokset eivät aiheuta suuria ongelmia.

Kuten edellä on useasti todettu, portfolioanalyysin perusteella pystytään tekemään päätelmiä strategisista toimenpiteistä, mitä kullekin nelikentän osaan kuuluvalla hankintaryhmälle kannattaisi tehdä. Tuotteiden ja markkinoiden tilanne voi kuitenkin muuttua, joten portfolion päivittäminen säännöllisesti on tarpeellista.

Kohdeyrityksen tapauksessa portfolioanalyysin antamat tulokset olivat oletettuja, eikä suuria yllätyksiä tullut. Toimittajamarkkinoiden kannalta haastavia hankintoja löytyi, mutta nämäkin olivat lähinnä sellaisia, joihin ei joko lainsäädännöllisistä syistä (lääkkeet) tai ilman suuria investointeja (liuskat ja reagenssit) ole mahdollista vaikuttaa. Analyysin perusteella pullonkaulahankintoihin kuuluu vain yksi kategoria, mikä oli alkuperäistä olettusta parempi tilanne kohdeyritykselle.

#### **4.5.2 Päätelmät haastatteluista**

Hankintaan liittyvät käytännöt olivat pääpiirteiltään hyvin samankaltaisia kaikkien haastateltujen yritysten kesken ja esimerkiksi hankintojen vastuualueet oli kaikissa yrityksissä jaettu samoin. Käytännön toteutuksessa ja etenkin tilausprosessissa oli kuitenkin eroja yritysten välillä. Kolmesta haastatellusta yrityksestä kaksi koki olevansa edes kohtuulli-



sen tyytyväinen nykyiseen hankintatoimeensa. Myös nämä yritykset näkivät toiminnassaan kehittämisen kohteita, mutta pääsääntöisesti eivät kokeneet erityistä tarvetta muuttaa nykyisiä toimintatapojaan.

Haastattelujen perusteella pystyttiin kokoamaan yhteen yleisesti hankintaan sekä varsinaiseen tilausprosessiin liittyviä toimintatapoja, joita oli käytössä kaikilla haastatelluilla yrityksillä. Näiden lisäksi yrityksiltä poimittiin yksittäisiä toimintamalleja, joita kyseiset yritykset olivat havainneet hyväksi. Taulukossa 4 on koottu yhteen haastatteluista tehdyt päätelmät.

Hankinta yleisesti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen omistajat tekevät hankintaan liittyvät päätökset</li> <li>• Hoitajilla on vastuu operatiivisesta tilausprosessista</li> <li>• Tilausten tekoon on laadittu kirjalliset ohjeet</li> <li>• Tilaus- ja toimitusmaksut pyritään minimoimaan</li> <li>• Ei etsitä itse aktiivisesti uusia tuotteita</li> <li>• Toimittajat valitaan asiakaspalvelun perusteella</li> <li>• Toimitusten sirpaleisuus koetaan haitaksi</li> <li>• Nykyisiä varastohallintaohjelmistoja ei koeta hyödyllisiksi</li> </ul>
Tilausprosessi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteiden varastointipaikassa pidetään esillä listaa määristä kuinka paljon mitäkin tuotetta täytyy olla varastossa</li> <li>• Kun tuote on loppumassa, kirjataan se käsin ylös erilliselle listalle</li> <li>• Tilausväleissä suurta vaihtelua yritysten välillä</li> <li>• Tilaus tehdään ennalta sovittuna päivänä</li> <li>• Tilausta tehdessä käydään läpi listat kirjatusta puutteista ja asiakastilauksista</li> <li>• Tuotteiden varastosaldoa tarkastellaan vain päävarastosta, ei toimenpidehuoneiden varastoista</li> </ul>

**Taulukko 4.** Haastatteluista kootut päätelmät yleisesti hankintaan sekä tilausprosessiin liittyen.

Osa haastatteluissa esille tulleista käytänteistä oli jo käytössä myös kohdeyrityksessä, mutta eivät kaikki. Haastatteluista saatujen tietojen perusteella käytännön suosituksia kohdeyritykselle ovat:

- kirjallisten ohjeiden laatiminen tilausten tekoa varten
- tilauskustannusten minimointi laatimalla tilaukset sen suuruisiksi, että rahtivapaan tilauksen raja ylittyy vain juuri
- tavoiteltavien varastomäärien laittaminen esille varaston hyllyn reunoihin ja tämän määrän alittuessa kyseisen tuotteen kirjaaminen tilattavien listalle
- toimenpidehuoneiden varastojen säännöllinen täyttäminen ja tilauksen yhteydessä saldojen tarkistus vain päävarastosta.

Vaikka haastatellut yritykset olivat henkilöstömäärältään kohdeyritystä isompia, on selville saatujen käytänteiden siirtäminen myös kohdeyrityksen hankintaan täysin mahdollista nykyisillä resursseilla.

Suosituksen täytäntöönpano on yksinkertaisinta aloittaa tilausten teosta ja siitä, että pyritään jo seuraavassa tilauksessa tilaamaan tuotteita juuri rahtivapaan tilauksen verran. Toinen helposti käyttöönotettava suositus on siirtyä täyttämään toimenpidehuoneiden varastoja säännöllisesti. Näiden molempien suositusten toimeenpanosta vastaa eläinlääkäriaseman klinikkaeläintenhoitajat.

Operatiivisen hankintaprosessin helpottamiseksi olisi tarpeellista laittaa varastoon esille määrät, kuinka paljon kutakin tuotetta tulisi olla varastossa. Tuotteiden varastomäärien päättäminen on eläinlääkärin vastuulla, mutta koska käytännön kokemusta tilausten tekemisestä ja sen vuoksi myös varastomäärien arvioimisesta on eniten hoitajilla, on järkevää laatia listat yhteistyössä klinikkaeläintenhoitajien kanssa.

Viimeiseksi toteutettavaksi suosituksesi jää kirjallisten ohjeiden laatiminen. Ohjeiden laatiminen ja hyväksyminen on yrityksen eläinlääkärin vastuulla, mutta myös tässä on tarpeellista hyödyntää hoitajien käytännön kokemusta tilausprosessista.

## 5. YHTEENVETO

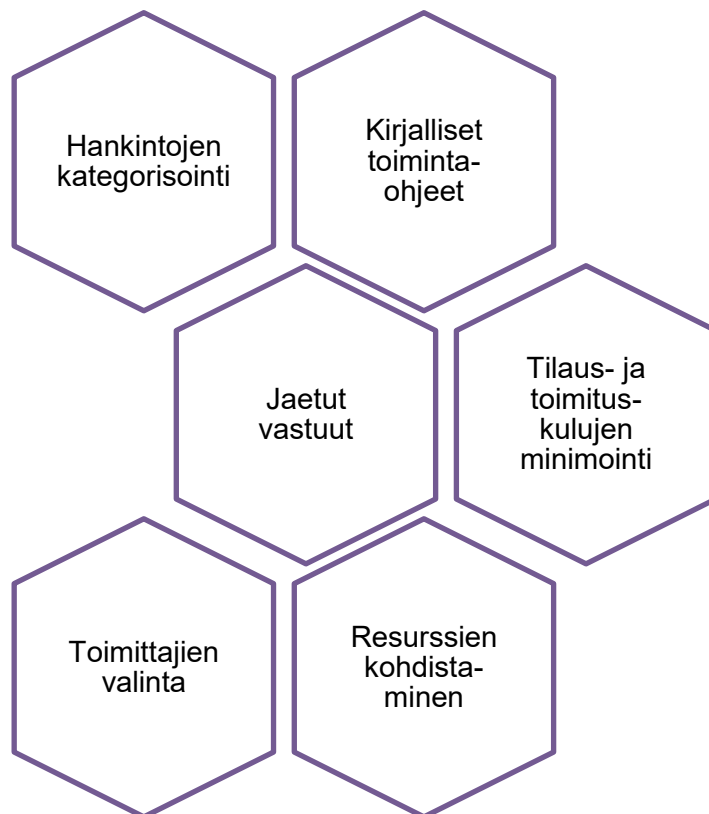
Tässä luvussa kootaan yhteen diplomityössä käsitellyt aihealueet. Luvun alussa käydään läpi tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset, jonka jälkeen arvioidaan tehtyä työtä ja sen rajoitteita sekä esitetään ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

### 5.1 Päätulokset

Diplomityön tavoitteena oli löytää vastaukset kahteen tutkimuskysymykseen:

- 1) *Millainen hankintamalli sopii palveluyritykselle?*
- 2) *Mitä ison yrityksen hankintakäytänteitä voisi sovittaa pienelle yritykselle?*

Tutkimuksen perusteella pystyttiin luomaan kohdeyrityksenä toimineelle palveluyritykselle yksinkertainen hankintamalli, joka esitetään kuvassa 10. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat eläinlääkäriasemia, joten ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pystytään kattavasti vastaamaan vain eläinlääkäriasemien kannalta.



**Kuva 10.** *Palveluyrityksen hankintamalli.*

Hankintamalli koostuu kuudesta kohdasta:

- **Hankintojen kategorisointi.** Samat toimintatavat eivät sovi kaikille yrityksen hankinnoille, vaan hankinnat pitää kategorisoida eri ryhmiin. Kuhunkin ryhmään kohdistetaan erilaiset hankintatavat. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018) Eläinlääkäriaseman tapauksessa loogisia ryhmiä ovat ainakin lääkkeet, eläinten rehut ja muut tarvikkeet. Kohdeyrityksen tapauksessa jaottelu tehtiin pidemmälle lisäten listaan laboratoriotarvikkeet, hammastarvikkeet ja patologia.
- **Kirjalliset toimintaohjeet.** Hankinnasta luodaan kirjalliset toimintaohjeet, jotta kaikki yrityksen työntekijät tietävät millä periaatteilla hankintaa toteutetaan. Toimintaohjeiden luominen myös edesauttaa hankintojen suunnittelua ja pakottaa yrityksen miettimään yksityiskohtaisesti oman hankintansa tilaa.
- **Jaetut vastuut.** Hankinnan suunnittelu ja päätökset ovat yrityksen johdon vastuulla, mutta operatiivinen toteutus on annettu (nimetyt) henkilökunnan jäsenen vastuulle.
- **Tilaus- ja toimituskulujen minimointi.** Tilataan tarvittavia tuotteita sellaiset määrät, että tilaus- ja toimituskulut pystytään välttämään kokonaan tai ainakin minimoimaan ne. Vältetään kuitenkin tilaamasta kerralla huomattavasti yli sen määrän, mitä kulujen minimointi vaatii, jotta myös seuraava osto saadaan tehtyä minimaalisilla kuluilla ilman että ostojen väli venyy liian pitkäksi.
- **Toimittajien valinta.** Valitaan toimittajat ensisijaisesti asiakaspalvelun perusteella (Ellegaard 2009). Tärkeitä näkökulmia toimittajan valintaan ovat muun muassa toimittajan edustajan asiantuntemus, tuotteiden saatavuus sekä toimituksen nopeus ja helppous.
- **Resurssien kohdistaminen.** Ei käytetä yrityksen henkilökunnan aikaa tai resursseja uusien tuotteiden etsintään, vaan luotetaan koulutuksista saatavaan informaatioon sekä toimittajien edustajien esittelyihin.

Tutkimuksessa saatiin haastattelujen perusteella käytännönläheisiä ideoita isompien yritysten käytänteistä, joita voitaisiin sovittaa myös pienemmälle yritykselle. Nämä käytänteet ovat osittain päällekkäisiä edellä esitetyn ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksen kanssa, koska haastatteluista saatuja käytänteitä otettiin mukaan myös hankintamalliin.

- Luodaan kirjalliset ohjeet hankinnasta. Tarpeellinen on etenkin toimintaohje varsinaisen tilauksen tekemisestä ja purkamisesta vaihe vaiheelta. Toimintaohjeet luodaan kullekin hankintakategorialle erikseen.

- Minimoidaan tilaus- ja toimituskustannukset. Huomioidaan paitsi se, että nykyinen tilaus pystytään tekemään mahdollisimman pienin kustannuksin, myös se, että seuraava tilaus saadaan tehtyä halutun ajan kuluttua myös minimaalisilla kustannuksilla.
- Laaditaan listat siitä, kuinka paljon kutakin tuotetta halutaan pitää kerrallaan varastossa. Pyritään ottamaan huomioon kiertonopeus niin, että tuotteet eivät pääse vanhentumaan varastoon, mutteivat myöskään loppumaan. Myös kausivaihtelut tulee huomioida. Listojen laatiminen voi vaatia aikaa ja myös muokkauksista kokemuksen kertyessä.
- Lisätään listat tuotteiden varastopaikkojen yhteyteen niin, että kirjoitetaan kunkin tuotteen kohdalle kuinka paljon kyseistä tuotetta tulisi pitää varastossa. Jos haluttu määrä alittuu, kirjoitetaan tuote tilattavien listalle. Näin ollen kaikki tietävät jo tuotetta varastosta hakiessaan, mikäli tuote pitää kirjoittaa tilattavien listalle. Listaus helpottaa myös tilausta tehdessä varmistamaan, että kaikki tarvittavat tuotteet ovat tilauksella.
- Täydennetään toimenpidehuoneiden varastoja tietyin väliajoin päävarastosta, esimerkiksi kerran viikossa. Näin ollen tilausta tehdessä ei tarvitse tarkistaa tuotteiden varastotilanne kuin päävarastosta.

## 5.2 Työn ja tutkimusmenetelmän arviointi sekä rajoitteet

Työn tavoitteena oli löytää keinoja kohdeyrityksen hankinnan tehostamiseksi sekä selvittää tutkimuskysymysten avulla millainen hankintamalli sopii palveluyritykselle ja millaisia isomman yrityksen käytänteitä voisi sovittaa myös pienemmälle yritykselle.

Koska tutkimuksessa haluttiin ottaa huomioon etenkin tutkittavien itsensä esille tuomat näkökulmat hankintaan liittyen ja ymmärtää kokonaisuutta pienten palveluyritysten hankinnan ympärillä, sopi laadullinen tutkimus tämän toteuttamiseen hyvin. Myös tutkimusmenetelmäksi valittu haastattelu mahdollisti hyvin paitsi kohdeyrityksen tarkastelun myös vertailuyritysten tarjoamien näkökulmien ja toimintamallien kirjon selvittämisen. Suurempi määrä vertailuyritysten haastatteluja olisi kuitenkin antanut kattavamman kuvan alan käytännöistä ja oletettavasti myös enemmän hyödyllisiä toimintamalleja kohdeyritykselle. Lisäksi isommalla otannalla olisi voinut löytyä enemmän sellaisia vertailuyrityksiä, jotka ovat tyytyväisiä nykyiseen hankintaansa. Tehtyjen haastattelujen ja työpajan avulla pystyttiin kuitenkin kartoittamaan henkilökunnaltaan hieman isompien yritysten hankintatapoja ja saatiin myös konkreettisia toimintamalleja hankinnan tehostamiseksi.

Työn rajoitteeksi voidaan kuitenkin katsoa se, että vaikka kaikki haastatellut yritykset olivat henkilökunnaltaan kohdeyritystä isompia, olivat ne kaikki edelleen kohtuullisen pieniä, eikä haastateltavaksi saatu esimerkiksi isompien eläinlääkäriketjujen edustajia. Myöskään haastatteluihin osallistuneet yritykset eivät itsekään olleet täysin tyytyväisiä nykyiseen hankintaansa. Lisäksi tutkimustietoa etenkin palveluyritysten hankinnasta oli haastavaa löytää, joten kirjallinen katsaus jäi siltä osin pintapuoleiseksi. Tutkimuksen sijoittuminen COVID-19-pandemian aikaan aiheutti osaltaan rajoitteita tutkimuksen käytännön toteutukselle ja tästä syystä kaikki vertailuyritysten haastattelut suoritettiin etänä.

Loppujen lopuksi kohdeyrityksen ja vertailuyritysten käytännöt olivat alun perinkin jo hyvin samankaltaisia, vaikka keinoja hankinnan tehostamiseen löydettiin. Tutkimus antoi viitteitä siitä, että ainakin eläinlääkäripalveluiden tarjoamiseen keskittyvien palveluyritysten hankinta kaipaisi edelleen kehitystä paitsi tiedollisesti ja taidollisesti, myös tietoteknisesti helppokäyttöisempien varastohallintaohjelmistojen muodossa.

### 5.3 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Diplomityön edetessä tehtyjen havaintojen perusteella pienten palveluyritysten hankintatoimesta ei edelleenkään ole tarpeeksi tutkimusta, vaikka muuten hankinnan kehittämisen merkitys yrityksille on ollut jo pitkään tiedossa. Tästä syystä mahdollisia jatkotutkimusaiheita löytyy myös tämän diplomityön aihepiirin ympäriltä. Lisäksi tässä työssä suoritettujen haastattelujen perusteella eläinlääkintään keskittyvissä yrityksissä ei olla täysin tyytyväisiä nykyisiin hankintatapoihin, joten niiden kehittämisestä avautuu myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Jatkotutkimuksia aiheesta voisi kehittää esimerkiksi seuraavien tutkimuskysymysten ympärille:

- Palveluyritysten hankinta yleisesti. Millainen hankintamalli sopii palveluyrityksille toimialasta riippumatta? Miten eri aloilla toimivien palveluyritysten hankintamallit eroavat toisistaan? Miten palveluyrityksissä nykyisin toteutetaan hankintaa?
- Palveluyritysten erot tuotantoyrityksiin. Miten palveluyrityksen hankinta eroaa tuotantoyrityksen hankinnasta? Voidaanko tuotantoyrityksen hankintatapoja soveltaa palveluyrityksille? Jos voidaan, niin mitä?
- Miten (eläinlääkintää tarjoavien) palveluyritysten hankintaa voitaisiin kehittää?
- Miten tärkeäksi pienet palveluyritykset kokevat hankinnan omalle yritystoiminnalleen? Miten pienten palveluyritysten hankintaosaamista ja kiinnostusta voitaisiin kasvattaa?

- Miten teknologian avulla voitaisiin edistää hankinnan kehittämistä pienissä palveluyrityksissä? Millainen varastonhallintaohjelmisto tukisi pienen palveluyrityksen hankintaa?
- Näkyykö digitalisaation kiihtyminen pienissä yrityksissä? Millaisia liiketoimintamahdollisuuksia digitalisaatio tarjoaa eläinlääkäriasemille?

# LÄHTEET

- Abouzied, E. (2019). *Procurement in service vs in manufacturing organisations – practical insights*. Viitattu 26.8.2021. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/procurement-service-vs-manufacturing-organisations-eman>
- Agrawal, N., & Smith, S. A. (2009). *Retail supply chain management quantitative models and empirical studies* (1st ed.). New York: Springer US.
- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (1st ed.). Tampere: Vastapaino.
- Anttila, J., Jussila, A., & Mikkola, M. (2013). *Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä*. Espoo: VTT Technical Research Centre of Finland.
- Campbell, D., Edgar, D., & Stonehouse, G. (2011). *Business strategy: An introduction* (3rd ed.). Lontoo: Red Globe Press.
- Cordell, A., & Thompson, I. (2018). *The category management handbook*. Milton: Routledge.
- Ellegaard, C. (2009). The purchasing orientation of small company owners. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3), pp. 291-300.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (1st ed.). Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, J., Vuori, M., & Laine, J. A. T. (2013). *Purchasing business services*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Huuhka, T. (2017). *Tehokkaan hankinnan työkalut* (3rd ed.). Helsinki: Books on Demand.
- Hytönen, T., & Lehtomäki, L. (2010). *Valtion hankintakäsikirja 2010*. Tampere: Valtiovarainministeriö.
- Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. (2018). *Hankintojen johtaminen* (5th ed.). Helsinki: Tietosanoma Oy.



- Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2004). Global procurement of service activities by service firms. *International Marketing Review*, 21(6), pp. 615-633.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply managements. *Harvard Business Review*, 61(5), pp. 109-117.
- Lääkelaki, L 10.4.1987/395.* (1987). Viitattu 10.4.2021. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870395>
- Laki eläinten lääkitsemisestä, L 16.5.2014/387.* (2014). Viitattu 7.4.2021. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140387>
- Lamming, R. (1993). *Beyond partnership: Strategies for innovation and lean supply* (1st ed.). London: Prentice Hall.
- Løwendahl, B. (2005). *Strategic management of professional service firms* (3rd ed.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Manohar, R. (2020). Procurement digitalization in a post-pandemic world. Viitattu 28.8.2021. Saatavissa: <https://www.beroeinc.com/blog/procurement-digitalization-post-pandemic-world/>
- Mena, C. v., Hoek, R., & Christopher, M. (2018). *Leading procurement strategy: Driving value through the supply chain* (2nd ed.). New York: Kogan Page.
- Morrissey, B., & Pittaway, L. (2004). A study of procurement behaviour in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), pp. 254-262.
- Nieminen, S. (2016). *Hyvä hankinta – parempi bisnes* (1st ed.). Helsinki: Talentum Pro.
- Perkins, D., & Gunasekaran, A. (1998). Improving the effectiveness of purchasing in a small company: A case study. *Production Planning & Control*, 9(6), pp. 611-618.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Pressey, A., Winklhofer, H., & Tzokasa, N. (2009). Purchasing practices in small- to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), pp. 214-226.

- Quayle, M. (2000). Effective purchasing in UK small firms: The challenges and responses. *University of Glamorgan Business School*.
- Quayle, M. (2001). Welsh SMEs and effective supply chain management: Fact or fiction? *Inaugural Professorial Lecture, University of Glamorgan Business School*.
- Queiroz, M. M., Ivanov, D., Dolgui, A., & Fosso Wamba, S. (2020). Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: Mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review. *Annals of Operations Research*, pp. 1-38.
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 pandemic: Shifting digital transformation to a high-speed gear. *Information Systems Management*, 37(4), pp. 260-266.
- Tate, W. (2013). *The definitive guide to supply management and procurement: Principles and strategies for establishing efficient, effective, and sustainable supply management operations* (1st ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Turner, R. (2011). *Supply management and procurement: From the basics to best-in-class*. Ft. Lauderdale, US: J. Ross Publishing.
- VakkaVet. (2019). *Eläinlääkäriaseman internetsivut*. Viitattu 27.2.2021. Saatavissa: [www.vakkavet.fi](http://www.vakkavet.fi)
- Weele, A. J. (2014). *Purchasing & supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice* (6th ed.). Andover: Cengage Learning.

## LIITE A: KOHDEYRITYKSEN ALKUTILANNE: HAASTATTELURUNKO

- Kuka yrityksessä hoitaa hankinnat: operatiiviset toiminnot ja strategiset päätökset?
- Kuinka monelta eri kumppanilta tavaroita tulee?
- Kuinka usein tavaraa tulee tai tilataan?
- Millä perusteella kukin toimija on valittu?
  - Kuka valinnat on tehnyt? Yksi henkilö vai yhdessä?
- Onko hankinnat jaoteltu jotenkin kategorioihin?
- Mitä kautta tilaukset tehdään? Käytetäänkö tiettyä ohjelmistoa, sähköpostia, puhelinta vai mitä?
- Mitä ongelmia nykyisessä hankinnassa on? Entä mitä hyvää?
- Miten hankinta etenee pääpiirteittäin?
- Eroaako hankinta kun hankitaan tuotteita omaan käyttöön tai myyntiin asiakkaille?
- Hankitaanko jotain palveluita?
- Millaisia epäsuoria hankintoja on?
- Onko jonkun tietyn tuotteen tai toimittajan kanssa ollut ongelmia esim. saatavuuden kanssa?
- Onko hankintoja mahdollista tehdä useilta kilpailijoilta vai pitääkö jotkut hankinnat tehdä tietyltä yritykseltä?

## LIITE B: YRITYSTEN TOIMINTATAVAT: HAASTATTELUKYSYMYKSET

### YRITYKSESTÄ YLEISESTI:

- Kuinka monta työntekijää yrityksellä on ja millä ammattinimikkeillä he työskentelevät?
  - o Millainen on haastateltavan asema yrityksessä?
- Kuinka kauan yritys on ollut toiminnassa?

### HANKINNOISTA:

- Kuka yrityksessä hoitaa hankintoihin liittyvät päätökset, esimerkiksi sen kuinka usein tavaroita tilataan, mistä niitä tilataan tai otetaanko jotain uutta tuotetta varastoon?
- Onko yrityksen hankintoja tai hankinnan kehittämistä tietoisesti mietitty vai onko nykyiseen tilanteeseen päädytty kokemuksen kautta?
- Onko yrityksellä kirjallista suunnitelmaa tai toimintaohjetta hankintoihin tai niiden kehittämiseen liittyen?
- Tehdäänkö hankittaviin tuotteisiin usein muutoksia esimerkiksi uusien tuotteiden tullessa markkinoille vai tilataanko samoja mitä on aiemminkin tilattu?
  - o Jos kyllä, niin miten kartoitetaan onko uusia tuotteita tarjolla?
- Millä perusteella tuotteiden toimittajat on valittu? Eli onko esimerkiksi tavaroiden hankintahinta, toimittajan palvelualltius, toimitusnopeus tai jokin muu kriteeri ollut oleellisin valittaessa mistä tavarat tilataan.

### TILAUSTEN TEKEMINEN:

- Kuka yrityksessä hoitaa varsinaisten tilausten tekemisen?
- Onko tilauksen tekemisen toimintatavoissa vaihtelua tilauksen tekijästä tai tuotteiden toimittajasta riippuen?
- Kuinka monesta eri paikasta fyysistä tavaraa (mm. lääkkeitä, ruokia, laboratoriotarvikkeita...) tilataan?
- Tilataanko tavaraa säännöllisin väliajoin, esimerkiksi päivittäin tai kerran viikossa, vai tarvittaessa tilanteen mukaan?
  - o Vaihteleeko tilausväli toimittajien tai tuotteiden välillä?

- Kuinka usein tavaraa yleensä tilataan?
- Tilataanko asiakkaille pyynnöstä myös tuotteita joita ei yleensä pidetä varastossa?
  - Jos kyllä, tehdäänkö nämä tilaukset heti vai odotetaanko seuraavaa normaalia tilausajankohtaa johon myös asiakastilaus sitten liitetään?
- Onko yrityksellä käytössä varastonhallintaohjelmistoa?
  - Jos on, käytetäänkö sitä apuna tilausten tekemisessä esimerkiksi varastosaldojen tarkistamisessa?
  - Jos ei ole tai sitä ei käytetä, miten tietoa tuotteiden varastosaldoista pidetään yllä?
- Miten käytetyt tuotteet jotka eivät kulje kassan kautta (esimerkiksi hoitotoimenpiteissä käytettävät lääkkeet tai välineet) poistetaan saldoilta?
- Miten tuotteiden joita ei käytetä kerralla kokonaan (esimerkiksi liuokset joista otetaan vain tarvittava määrä kerralla) saldot pidetään ajan tasalla?
  - Miten pidetään huolta että avatut pakkaukset eivät vanhene ennen kaiken käyttöä?
- Miten tilaaminen yksityiskohtaisesti tapahtuu? (Mm. Mistä tiedetään mitä pitää tilata ja milloin tilaukset tehdään, tarkistetaanko saldot vain koneelta vai käydäänkö varastossa tai klinikan huoneissa tarkistamassa saldoja, hoitaako tilauksen tekijä tilauksen tekemisen itsenäisesti vai keskustellen muiden kanssa...)

#### LOPUKSI:

- Koetteko olevanne tyytyväisiä yrityksen nykyiseen hankintaan vai toivoisitteko voivanne kehittää sitä jotenkin? Miten?
- Mitä esteitä hankinnan kehittämiseksi on?
  - Onko yrityksen sisällä esimerkiksi omaa hankintaosaamista tai pitäisikö sitä olla?
  - Mitä ajattelette että pitäisi tehdä, jotta osaaminen kehittyisi?
- Koetteko, että hankintatoiminta on merkityksellistä yrityksen kilpailukyvyllle?