



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ANSSI SILANDER

HANKINNAN KEHITTÄMINEN VALMISTAVAN TEOLLISUUDEN  
PIENESSÄ TAI KESKISUURESSA YRITYKSESSÄ

Diplomityö

Tarkastaja: professori Jussi Heikkilä  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
27.8.2018

## TIIVISTELMÄ

**ANSSI SILANDER:** Hankinnan kehittäminen valmistavan teollisuuden pienessä tai keskisuuressa yrityksessä  
Tampereen teknillinen yliopisto  
Diplomityö, 85 sivua, 2 liitesivua  
Joulukuu 2018  
Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma  
Pääaine: Teknologia- ja projektijohtaminen  
Tarkastaja: professori Jussi Heikkilä

Avainsanat: hankinta, strateginen hankinta, pieni tai keskisuuri yritys, valmistava teollisuus, hankinnan portfoliomallit, hankintastrategiat, hankintaorganisaatio

Hankinnan merkitys yrityksen arvoa tuottavana strategisena funktiona on kasvanut viime aikoina etenkin suuremmissa valmistavan teollisuuden yrityksissä. Tästä huolimatta hankinta nähdään useissa pienissä tai keskisuurissa yrityksissä pelkästään operatiivisen toiminnan tukifunktiona, jonka vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ei ole merkittävä. Tämä diplomityö tutkii tamperelaisen valmistavan teollisuuden yrityksen Levytyö Särkisen hankintatoimea ja pyrkii kehittämään sitä hankintakirjallisuuden pohjalta. Työn tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen hankinnan kehityksen nykytila sekä antaa kehitysehdotuksia liittyen tuote- ja palveluhankintojen johtamiseen sekä hankinnan organisointiin. Lisäksi työssä pyritään tekemään kirjallisuudelle arvokkaita löydöksiä jo olemassa olevien hankinnan työkalujen soveltamisesta pienten tai keskisuurten yritysten toimintaan.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisenä tapaustutkimuksena, jossa käytettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä. Kvantitatiivinen aineisto kerättiin kohdeyrityksen talous- ja toiminnanohjausjärjestelmistä hankintadatana. Kvalitatiivinen aineisto kerättiin henkilökunnan puolistrukturoitujen haastattelujen sekä työaikana toteutetun aktiivisen havainnoinnin avulla kohdeyrityksestä. Työssä käytettiin hyödyksi hankinnan kehitystason määrittämiseen, hankinnan organisointiin, strategiseen hankintaan ja portfoliomalleihin liittyvää kirjallisuutta.

Tutkimuksessa havaittiin, että kohdeyrityksen hankinnan kehitystaso on matala ja hankintafunktio keskittyy palvelemaan lähinnä vain tuotannon tarpeita. Tästä syystä yritykselle kehitettiin ketterä hankinnan portfoliomalli, joka luo perustan työssä määriteltyjen tuote- ja palveluhankintojen johtamiselle tulevaisuudessa. Tutkimuksessa huomattiin, että hankintastrategioiden määrittelyssä pitää ottaa huomioon myös portfolion ulkopuoliset tekijät ja muuttuva liiketoimintaympäristö. Matalan kehitystason yritysten tulee luoda portfoliomalleista mukailtavia ja suhtautua kriittisesti niiden antamiin ehdotuksiin välttääkseen subjektiivisesti määriteltyjen portfolioiden virheitä.

Tutkimuksen lopuksi kohdeyritykselle ehdotettiin hankinnan tulevaisuuden kehittämisen varmistamiseksi, että yritys keskittäisi hankinnan vastuun yhdelle hankintapäällikölle mutta pitäisi operatiivisen oston toiminnat hajautettuna eri osastoille. Tällaisessa hybridissä hankintaorganisaatiossa hankintapäällikkö ottaisi vastuun hankintafunktion strategisesta johtamisesta ja kehittämisestä sekä vastaisi hankinnan ja muiden funktioiden yhteistyöstä. Järjestely loisi kohdeyrityksen kaltaiselle valmistavan teollisuuden yritykselle ketterän ja tehokkaan hankintaorganisaation, joka tukisi yhdessä esiteltyjen hankinnan työkalujen kanssa kohdeyrityksen kannattavan kasvun tavoitetta.

## ABSTRACT

**ANSSI SILANDER:** Sourcing development in a small or medium-sized manufacturing company

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 85 pages, 2 Appendix pages

December 2018

Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Major: Technology and project management

Examiner: Professor Jussi Heikkilä

**Keywords:** sourcing, strategic sourcing, small or medium-sized company, manufacturing industry, purchasing portfolio models, sourcing strategies, purchasing organization

Significance of sourcing as a value adding strategic function has increased lately especially in large manufacturing companies. However, in most of small or medium-sized manufacturing companies sourcing is seen as a support function for operative activities that does not contribute significantly to the company's competitiveness. This thesis researches the sourcing function of the Tampere-based manufacturing case company Levytyö Särkinen and aims to develop it with the help of the sourcing literature. The objective of this study is to examine the current development stage of the case company and give development suggestions regarding how to manage the sourcing of products and services and how to organize company's sourcing function. Moreover, this study has an intent to make valuable discoveries for the literature related to the adaption of existing sourcing tools to small or medium-sized manufacturing firms.

The research was carried out as a multi-method case study, in which both quantitative and qualitative data collection techniques were used. Case company's ERP-system was used as a main source for quantitative sourcing data. Qualitative data was mainly collected through semi-structured employee interviews. Additionally, some active observation was used during working hours to gather qualitative data. Existing literature related to purchasing maturity, sourcing organizations, strategic sourcing and portfolio models was utilized in this study.

According to the conducted research, the sourcing development stage of the case company is low and the sourcing function focuses only to serve manufacturing needs. Therefore, a customized agile sourcing portfolio model was introduced to build the foundation for an efficient product and service sourcing in the case company. External factors and constantly changing business environment were identified as the main factors outside of the actual portfolio which should be taken into consideration when defining sourcing strategies. In addition, this study suggests that especially companies with lower purchasing maturity should create their portfolios as customizable and be critical towards suggestions presented by them.

Finally, some organizational changes were suggested. The conducted research proposes that the case company should concentrate sourcing responsibilities to one manager. However, the operative purchasing should continue as decentralized with little minor changes. The new sourcing manager would take responsibility of the management and development of the strategic sourcing in the case company. This arrangement would create an agile and efficient sourcing organization for the case company and thus support its objective of profitable growth together with the presented strategic sourcing tools.

## ALKUSANAT

Näitä sanoja kirjoittaessa tunnen samaan aikaan helpotusta ja haikeutta. Diplomityö oli vaativin työhön tai kouluun liittyvä projekti koko elämäni aikana mutta samalla sen valmistuminen merkitsee pisimmän yksittäisen elämänvaiheeni päätöstä. Hieman yli 18 vuotta sitten vanhempani saattoivat minut reppu selässä ykkösluokalle, mutta nyt todella antoisien opiskeluvuosien jälkeen on aika ripustaa reppu naulakkoon ja siirtyä kohti uusia haasteita.

Haluan kiittää tästä diplomityömahdollisuudesta Levytyö Särkistä ja Samulia, jotka mahdollistivat mielenkiintoisen työn suorittamisen kasvavassa teollisuusyrityksessä. Huolimatta perinteisestä teollisuuden alasta, Levytyö Särkinen osoittaa jatkuvasti kiinnostusta kehittyä yrityksenä ja työnantajana käyttäen hyödykseen myös opiskelijoiden apua. Opiskelijoihin sijoittaminen on tulevaisuuteen sijoittamista ja uskon, että se kantaa Levytyö Särkiselle hedelmää tulevaisuudessa. Haluan lisäksi kiittää työn ohjaajaa professori Jussi Heikkilää asiantuntevasta palautteesta sekä aidosta kiinnostuksesta diplomityön aihetta sekä kohdeyritystä kohtaan.

Olen hyvin kiitollinen äidille, isälle, Heidille, Aleksille sekä muulle lähipiirille, että olette olleet koko ajan tukenani ja kannustaneet minua tekemään minulle tärkeitä asioita. Tukenne on ollut korvaamatonta. Haluaisin osoittaa erityiset kiitokseni Mummulle. Kiitos, että olet ollut niin läheisesti läsnä koulu- ja yliopistotieni aikana. Olen todella iloinen, että pääset todistamaan opiskelujeni päätöstä.

Virallinen opiskelun aika alkaa olla ohi, mutta en ole kuitenkaan huolissani. Aikani TTY:llä luentojen ja harjoitusten sekä erityisesti opiskelijatovereideni kanssa ovat opettaneet minulle korvaamattomia taitoja, jotka pysyvät mukanani varmasti vielä pitkään. Kiitos tämän retken kanssani kokeneille ihmisille! Nähdään oikeassa elämässä...

*“Education is what remains after one has forgotten what one has learned in school.”*

- Albert Einstein

Tampereella, 6.12.2018

Anssi Silander

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja motiivit.....	1
1.2	Työn tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tutkimuksen rajaus .....	4
1.4	Tutkimuksen tärkeys kohdeyrityksen kannalta .....	4
1.5	Työn rakenne.....	5
2.	TEOREETTINEN TAUSTA .....	6
2.1	Hankinnan rooli yrityksessä.....	6
2.1.1	Hankinnan määritelmä .....	6
2.1.2	Hankinnan maturiteetti ja sen suhde tuottavuuteen .....	6
2.1.3	Hankinnan organisointiin vaikuttavat tekijät .....	10
2.1.4	Hankinta pk-yrityksissä.....	12
2.1.5	Hankintojen kartoittaminen.....	14
2.1.6	Hankintojen ryhmittely ja luokittelu .....	15
2.2	Strateginen hankinta.....	16
2.2.1	Strategisen hankinnan määritelmä ja merkitys .....	16
2.2.2	Hankinnan strategiset tasot .....	17
2.2.3	Portfoliomallit .....	20
2.2.4	Hankinnan taktiset toimenpiteet.....	25
2.3	Yhteenveto .....	27
3.	TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO .....	29
3.1	Tutkimusstrategia ja -menetelmä .....	29
3.2	Tiedonkeruumenetelmät.....	31
3.3	Työssä käytettävät hankinnan portfoliomallit .....	33
3.3.1	Tuoteportfolio .....	33
3.3.2	Palveluportfolio.....	36
3.4	Kohdeyritys Levytyö Särkinen Oy.....	38
4.	TULOKSET .....	39
4.1	Hankintojen luokittelu.....	39
4.2	Hankintakustannusten jakautuminen.....	42
4.3	Hankinnan nykytila-analyysi kohdeyrityksessä .....	45
4.3.1	Hankinnan rooli.....	45
4.3.2	Hankintaorganisaatio .....	45
4.3.3	Hankintaprosessi .....	48
4.3.4	Toimittajahallinta .....	50
4.3.5	Ongelmat ja kehityskohteet.....	51
4.4	Portfoliomallien tulokset .....	54
4.4.1	Tuoteportfolio .....	54
4.4.2	Palveluportfolio.....	57
5.	TULOSTEN TARKASTELU .....	61

5.1	Hankinnan maturiteettitaso kohdeyrityksessä.....	62
5.2	Hankintojen kategorisointi ja portfolioiden implementointi.....	63
5.3	Ehdotetut kategoriastراتيجiat ja hankinnan taktiset toimenpiteet.....	65
5.3.1	Yleistä kategorioiden strategiasuosituksista .....	65
5.3.2	Tuotekategorioiden ehdotukset kohdeyritykselle .....	67
5.3.3	Palvelukategorioiden ehdotukset kohdeyritykselle.....	68
5.4	Hankintatoimen organisointi ja vastuunjako.....	70
6.	PÄÄTELMÄT .....	74
6.1	Tavoitteiden saavuttaminen ja tulosten merkitys .....	74
6.2	Tieteellinen kontribuutio .....	76
6.3	Tutkimuksen rajoitteet.....	77
6.4	Jatkotutkimusalueet .....	77
	LÄHTEET.....	79

LIITE A: KESKITTÄMISEN JA HAJAUTTAMISEN HAITTOJA SEKÄ HYÖTYJÄ  
(MUKAILLEN ILORANTA 2012)

LIITE B: HANKINTAPORTFOLIOITA TUKEVIA JA KRITISOIVIA VÄITTEITÄ  
(MUKAILLEN VAN WEELE 2005)

## KUVALUETTELO

<b>Kuva 1.</b>	<i>Hankinnan maturiteettimallit kuvaavat subjektiivisesti määriteltäinä hankinnan kehityksen eri tasoja (mukaillen Keough 1993).</i> .....	8
<b>Kuva 2.</b>	<i>Hankinnan organisoinnissa täytyy ottaa huomioon monia tekijöitä (mukaillen Glock &amp; Hochrein 2011).</i> .....	11
<b>Kuva 3.</b>	<i>Kustannuskuutiota voidaan käyttää apuvälineenä yrityksen hankintojen kartoittamisessa ja hallinnassa (mukaillen Van Weele 2014 s. 14).</i> .....	14
<b>Kuva 4.</b>	<i>Hankinnan hierarkkisen strategiamallin idea on linkittää eri strategiset tasot toisiinsa ja yrityksen suoriutumiseen (mukaillen Hespig &amp; Schiele 2015).</i> .....	18
<b>Kuva 5.</b>	<i>Kraljicin portfolio antaa strategisia suosituksia hankintakategorioille (mukaillen Gelderman &amp; Van Weele 2002, alun perin Kraljic 1983).</i> .....	21
<b>Kuva 6.</b>	<i>Liikkuminen portfolion sisällä (mukaillen Gelderman &amp; Van Weele 2003).</i> .....	24
<b>Kuva 7.</b>	<i>Hankinnan taktisten toimenpiteiden avulla on mahdollista muuttaa strategia tosielämän aktiviteeteiksi (mukaillen Hespig &amp; Schiele 2016).</i> .....	26
<b>Kuva 8.</b>	<i>Työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellimmat teoria-alueet ovat vääjättyinä turkoosiksi.</i> .....	28
<b>Kuva 9.</b>	<i>Tutkimuskysymyksiin (TK1-TK3) vastaaminen menetelmien avulla.</i> .....	30
<b>Kuva 10.</b>	<i>Kohdeyritykseen tutustuminen ja tiedon asteittainen kerryttäminen ovat tärkeä osa tutkimuksen onnistumista.</i> .....	32
<b>Kuva 11.</b>	<i>Luokittelu-Excelin näkymä yhden rivin osalta.</i> .....	39
<b>Kuva 12.</b>	<i>Kohdeyrityksen hankintavastuut linkittyvät lähes suoraan toimitusjohtajalle.</i> .....	46
<b>Kuva 13.</b>	<i>Suurin osa kohdeyrityksen tuotekategorioista asettuu portfolion eikriittiselle neljännekselle.</i> .....	56
<b>Kuva 14.</b>	<i>Kohdeyrityksen palvelukategoriat ovat jakautuneet portfolion neljännesten välille suhteellisen tasaisesti.</i> .....	59
<b>Kuva 15.</b>	<i>Ehdotetussa kohdeyrityksen hankinnan organisointimallissa huomioidaan myös Hespig &amp; Schiele (2015) esittelemät hankinnan strategian tasot.</i> .....	72

## TAULUKKOLUETTELO

<b>Taulukko 1.</b>	<i>Portfolion dimensiot voidaan määritellä monella eri tapaa (mukaillen Ollsen &amp; Ellram 1997).</i>	23
<b>Taulukko 2.</b>	<i>Tutkimuksessa käytetään haastattelujen sekä havainnoinnin lisäksi primääristä ja sekundaarista dokumenttipohjaista tietoa.</i>	32
<b>Taulukko 3.</b>	<i>Toimittajavastuiden jakautuminen ostoyksiköiden välille kohdeyrityksessä.</i>	40
<b>Taulukko 4.</b>	<i>Kohdeyritykselle määritellyt palvelu- ja tuotekategoriat.</i>	41
<b>Taulukko 5.</b>	<i>Kohdeyrityksen suorat hankinnat muodostavat suurimman osan yrityksen hankintavolyymista.</i>	42
<b>Taulukko 6.</b>	<i>Kohdeyrityksen kuusi suurinta tuotekategoriaa muodostavat noin 80% kaikista tuotehankinnoista.</i>	43
<b>Taulukko 7.</b>	<i>Alihankinnat muodostavat suurimman osan kohdeyrityksen palveluhankinnoista.</i>	44
<b>Taulukko 8.</b>	<i>Hallinnon, konttorin ja huollon vastuulla ovat pääosin tuotannon ulkopuolisiin tarpeisiin liittyvät hankinnat.</i>	47
<b>Taulukko 9.</b>	<i>Hankinnan toimittajakohtaiset vastuut ovat hyvin pirstaloituneet.</i>	47
<b>Taulukko 10.</b>	<i>Kohdeyrityksen hankinnan ongelmien pohjalta saatavat kehityskohteet voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen.</i>	54
<b>Taulukko 11.</b>	<i>Tuoteportfolion dimensioiden pisteytykset.</i>	55
<b>Taulukko 12.</b>	<i>Palveluportfolion dimensioiden pisteytykset.</i>	58
<b>Taulukko 13.</b>	<i>Tutkimuskysymykset keskittyvät hankinnan organisointiin ja strategiseen johtamiseen liittyviin ongelmiin kohdeyrityksessä.</i>	61
<b>Taulukko 14.</b>	<i>Ehdotukset kohdeyrityksen tuotekategorioiden strategioista ja taktisista toimenpiteistä.</i>	67
<b>Taulukko 15.</b>	<i>Ehdotukset kohdeyrityksen palvelukategorioiden strategioista ja taktisista toimenpiteistä.</i>	69



## LYHENTEET JA MERKINNÄT

AH	Alihankinta, käytetty taulukoita tiivistettäessä
BCG	Boston Consulting Group, Inc.
GE	General Electric Company
IT-palvelut	Informaatioteknologian palvelut
KLM	Kysynnän luonteen muuttaminen, käytetty taulukoita tiivistettäessä
KPI-mittarit	Key performance indicators, tärkeimmät suorituskyvyn mittarit
KTH	Kilpailutilanteen hyödyntäminen, käytetty taulukoita tiivistettäessä
LH	Laitahuollot, käytetty taulukoita tiivistettäessä
MRO	Maintenance, repair and operations, viite epäsuoriin hankintoihin
Pk-yritys	Pieni tai keskisuuri yritys
TK	Tutkimuskysymys
TP	Tehokas prosessointi, käytetty taulukoita tiivistettäessä
Trvk.	Tarvikkeet, käytetty taulukoita tiivistettäessä
TTS	Tiivis toimittajasuhde, käytetty taulukoita tiivistettäessä
VRIN	Value, rarity, imperfectly imitable and non-substitutable, resurssi-pohjaisessa ajattelutavassa käytetty malli

# 1. JOHDANTO

Hankinta on välttämätön osa valmistavan teollisuuden yritystä ja sen suoriutumisella on laaja-alaisia vaikutuksia yrityksen lisäksi myös toimitus- ja arvoketjun muihin osiin. Tästä huolimatta varsinkin pienissä tai keskisuurissa yrityksissä (tästä eteenpäin pk-yritykset) hankinnan rooli saattaa jäädä pieneksi, sillä se ei ole suoranaisesti osa yritysten ydintoimintaa. Hankinnan kehityspotentiaali on varsinkin pienempien yritysten osalta helppoa nähdä vain mahdollisuutena pienentää kustannuksia ja säästää rahaa. Siinä, missä kustannusleikkaukset voidaan nähdä positiivisena, voi niillä olla myös negatiivisia seurauksia. Hankinnan kehittäminen laaja-alaisena kokonaisuutena ottaa huomioon yrityksen nykytilanteen, liiketoimintaympäristön, tuotannon tekijät sekä yrityksen strategiset tavoitteet. Varsinkin kasvavien pk-yrityksien on syytä miettiä, miten hankintaa kannattaa johtaa, jotta se tukee kannattavaa kasvua. Tässä työssä tutkitaan tamperelaisen valmistavan teollisuuden pk-yritys Levytyö Särkinen Oy:n (tästä eteenpäin Levytyö Särkinen) hankintaa ja sen kehittämistä.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja motiivit

Aina 1960 – luvulle asti hankinta nähtiin välttämättömänä funktiona, jonka laiminlyönnillä saattaa olla hyvin negatiivisia vaikutuksia mutta tehokas toteuttaminen ei myötävaikuta juurikaan yrityksen suoriutumiseen. 1960 – luvulla materiaalihallinnan painottaminen yritysten kannattavan liiketoiminnan ajurina johti hankintafunktion aktiivisempaan johtamiseen. (Monczka et al. 2014 s. 24 - 27)

Hankintaan liittyvä tarkempi akateeminen tutkimus alkoi yleistyä 1970 – luvulla, kun kaupankäyntikustannuksiin liittyvät taloustieteen teoriat saavuttivat kasvavaa suosiota (Williamson 1981). Alkuun hankintaan liittyvä keskustelu ja tutkimukset liittyivät vahvasti kustannusten vähentämiseen, sillä se on vaivattomin tapa mitata hankintaan panostamisen tuloksia ja välittömän positiivisen tulosvaikutuksen myötä kiinnosti osakkeenomistajia eniten. Kustannusten vähentämisen trendi keskeisenä osana hankintaa on jatkunut aina tähän päivään asti osassa yrityksistä.

Hankinta on kuitenkin kirjallisuudessa laajentanut merkitystään hallinnollisesta tukifunktiosta kohti strategista funktiota, joka luo arvoa yritykselle välittömästi ja välillisesti muutenkin kuin kustannussäästöjen avulla. (Van Weele 2014 s. 156) Strategisen hankinnan elementit kuten toimittajien johtaminen, strateginen suunnittelu ja hankintafunktion yhteistyö muiden funktioiden kanssa ovat nousseet tärkeiksi tutkimusalueiksi hankinnan kirjallisuudessa ja niiden kehittäminen on yleistynyt varsinkin globaaleissa yrityksissä runsaasti 1990 – luvun alusta lähtien. (Monczka et al. 2014 s. 28).

Strategisen hankinnan kasvanut huomio hankinnan kirjallisuudessa ja sitä kautta varsinkin valmistavan teollisuuden yrityksissä on motivoinut 1990- ja 2000-luvuilla tutkijoita ottamaan selvää hankinnan strategisen roolin vaikutuksesta yritysten suorituskykyyn. Tutkimuksissa ei ole ainoastaan keskitytty siihen onko linkki hankinnan ja suorituskyvyn välillä olemassa vaan myös siihen, kuinka paljon ja mihin rajoihin asti strategisen hankinnan kehittämisellä voidaan vaikuttaa yritysten suoritus- ja kilpailukykyyn (Hesping & Schiele 2015). Suurin osa tutkijoista, kuten Barney (2012) ja Zimmerman & Foerstl (2014), esittävät hankinnan strategisen roolin parantavan merkittävästi yrityksen suorituskykyä. Osa tutkijoista, kuten Ramsay & Croom (2008), ovat sitä mieltä, että vaikka strateginen hankinta saattaa parantaa jonkin verran yrityksen suorituskykyä, käytetään strategisen hankinnan malleja liian paljon ja huolimattomasti.

Varsinkin suuremmat valmistavan teollisuuden yritykset ovat hankinnan strategisen tärkeyden kasvaneen huomioon ja sen mahdollisiin suorituskykyvaikutuksiin liittyvien tutkimustulosten pohjalta muuttaneet hankintafunktionsa johtamistapoja tai ottaneet käyttöön erilaisia strategisen hankinnan malleja kuten hankinnan portfoliot (Gelderman & Van Weele 2002). Suurempien yritysten esimerkistä huolimatta suurin osa valmistavan teollisuuden pk-yrityksistä näkee hankinnan pääasiallisesti yrityksen operatiiviseen toimintaan integroituna välttämättömänä toimintona, jonka tarkoitus on ainoastaan ostaa tarvittavat tuotannon raaka-aineet ja komponentit (Ellegaard 2006). Pk-yrityksillä on myös taipumus välttää riskejä ja tyytyä keskinkertaisiin ratkaisuihin hankintapäätösten osalta. Ellegaard (2006) tuo esille omistajajohtajien oletetun yrittäjäasenteen sekä riskinottokyvyn ja ihmettelee, miksi samat ominaisuudet eivät tule esiin toimittajanhallinnan ja hankintapäätösten yhteydessä. Hän toteaa kuitenkin, että matala riskinottokyky voi johtua hankintaan liittyvän tietotaidon puutteesta ja pk-yritysten kokemasta epäedullisesta voima-asetelmasta suurempiin toimittajiin nähden.

Tämän työn motiivi on tutustua hankinnan osalta oletetusti matalan kehitystason valmistavan teollisuuden pk-yritykseen ja selvittää, miten kirjallisuudessa esitettyjä strategisen hankinnan työkaluja on mahdollista käyttää hyödyksi yrityksen hankinnan kehittämisessä. Työn kohdeyrityksen toimitusjohtajan mukaan konepajan tuotteiden ja palveluiden hankinta ei ole tarpeeksi organisoitua. Tämä johtaa turhaan tehtyyn työhön, kommunikaatiokatkoksiin sekä tarpeettomiin kustannuksiin. Lisäksi hankinnan roolit ovat osittain epäselvät varsinkin hankinnan kehittämisen osalta. Kohdeyrityksessä ei ole lähiaikoina ollut merkittäviä hankinnan kehitysprojekteja vaikkakin yleisen kehittämisen yhteydessä hankintaan on saattanut tulla muutoksia.

## **1.2 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset**

Työn yleistavoite on kehittää kohdeyrityksen hankintaa peilaamalla hankinnan teoriaa yrityksen nykytilaan ja selvittää, miten teorian ehdottamia malleja voisi käyttää hyödyksi kohdeyrityksen tapauksessa. Työn ensimmäinen varsinainen tavoite liittyy hankinnan ny-

kytilän selvittämiseen. Nykytilän selvittämisessä määritellään kohdeyrityksen hankintaprosessi, hankintaorganisaation ja ongelmien kuvaus, hankittavat tuotteet ja palvelut sekä hankintakustannusten jakauma. Ensimmäinen tavoite on *määrittää kohdeyrityksen hankinnan maturiteettitaso* nykytilan avulla. Maturiteettitason määrittämisessä käytetään hyväksi hankinnan kehitystasoihin liittyvää teoriaa.

Työn toinen tavoite on *kehittää järjestelmällinen tapa seurata ja johtaa kohdeyrityksen hankintaa tuotteiden sekä palveluiden osalta*. Työssä siis pyritään kohdeyrityksen nykytilan ja hankinnan teorian pohjalta ehdottamaan mukailtavia hankinnan työkaluja, joiden avulla voidaan kehittää yrityksen hankintaa pitkällä aikavälillä.

Työn kolmas tavoite on *parantaa kohdeyrityksen hankinnan tehokkuutta hankinnan organisoinnin avulla*. Tämä tavoite liittyy hankinnan käytännön organisointiin kohdeyrityksen Tampereen tehtaalla. Työssä pyritään esittämään, miten hankinnan vastuut tulisi jakaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, jotta hankintafunktio toimisi mahdollisimman tehokkaasti.

Tavoitteiden pohjalta voidaan määritellä tämän työn tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen ohella pyritään antamaan konkreettisia toimenpide-ehdotuksia kohdeyritykselle. Tutkimuskysymykset on muodostettu tarkastelemaan hankinnan kirjallisuuden malleja kohdeyrityksen kontekstissa:

*TK1: Miten kohdeyrityksen hankintaa voi tehostaa kategorisoinnin ja portfoliomallien avulla?*

*TK2: Miten hankintakategorioiden strategiset suositukset on järkevintä muodostaa hankintaportfolioiden ja kohdeyrityksen nykytilanteen perusteella?*

*TK3: Miten kohdeyrityksen hankinta tulisi organisoida ottaen huomioon sen ominaisuudet ja tavoitteet?*

Vastaamalla tutkimuskysymyksiin 1 ja 2 sekä antamalla konkreettisia kehitysehdotuksia, saadaan luotua 2 tavoitteen mukainen järjestelmällinen tapa seurata ja johtaa yrityksen hankintaa. Tutkimuskysymykseen 3 vastaaminen tukee tavoitetta parantaa yrityksen hankinnan tehokkuutta. Alaluvussa 3.2 on esiteltyä tarkemmin, miten tutkimuskysymykset ovat linkittyneitä ja miten niihin voidaan vastata tutkimuksessa käytettävien menetelmien avulla.

Tarkastellessa työn tuloksia tutkimuskysymysten näkökulmasta pyritään ottamaan huomioon kohdeyrityksen käytännön rajoitteita kuten työntekijöiden lukumäärä tai käytettävien ohjelmistojen ominaisuudet. Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan realistisesti ja siten, että muutosehdotukset ovat toteutettavissa kohdeyrityksessä. Analyysissa pyritään ottamaan huomioon myös tulosten luotettavuus.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajataan teemallisesti valmistavan teollisuuden hankinnan kehittämiseen. Hankinnan kustannuksiin kuuluu tämän työn kontekstissa kaikki Levytyö Särkisen Tampereen yksikköön (selitetty tarkemmin alaluvussa 3.4) hankittavat tuotteet ja palvelut pois lukien suuret kone- tai tehdasinvestoinnit. Tuotteiden ja palveluiden osalta hankintojen kartoittamisessa otetaan huomioon pelkästään kohdeyrityksen ulkopuolisilta toimittajilta tehdyt hankinnat. Kohdeyritys omistaa tytäryhtiön Ukrainassa ja Tampereen tehdas hankkii sieltä merkittäviä määriä tuotteita. Tämän työn kontekstissa omalta tytäryhtiöltä tehdyt hankinnat ja niiden vaikutus huomioidaan kuitenkin vain sanallisesti tulosten tarkastelun yhteydessä eikä niitä sisällytetä tarkempaan hankintakustannusanalyysiin. Tällä valinnalla pyritään selkeyttämään tuloksia.

Työssä pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Työn on tarkoitus löytää kohdeyrityksen hankinnasta ongelmia ja antaa kehitysehdotuksia niiden parantamiseksi. Lisäksi työssä pyritään antamaan kohdeyritykselle työkaluja hankinnan johtamiseen tulevaisuudessa. Työn piirissä ei kuitenkaan toteuteta tutkimuksessa esitettyjä ehdotuksia, kuten hankinnan strategioita tai organisaatiomuutoksia.

### 1.4 Tutkimuksen tärkeys kohdeyrityksen kannalta

Tutkimus on tärkeä Levytyö Särkiselle, sillä tutkimuksessa tuotetut tulokset nostavat yrityksen johdon ja työntekijöiden yleistä tietoisuutta hankinnan nykytilasta ja kustannusten jakautumisesta. Nykytilakuvaus auttaa ymmärtämään paremmin hankinnan kehityskohteita ja kasvattaa hankinnan tärkeyttä henkilöstön silmissä. Yrityksen johdon mielestä suhtautuminen hankinnan tärkeyteen on ollut liian matalalla tasolla tähän mennessä. Hankinta nähdään nykyään yrityksessä suurimmilta osin tukitoimintona, jonka ainoa tarkoitus on palvella tuotantoa ilman itsenäistä strategiaa tai tavoitteita.

Kohdeyritys on linjannut tavoitteekseen kannattavuutensa parantamisen kasvamisen ohessa. Tämän työn pyrkimykset hankinnan kehittämisestä tukevat tätä tavoitetta. Työn tuloksina esiteltävät hankinnan johtamisen apuvälineet ja organisointimallit tehostavat ja selkeyttävät hankinnan toimintaa. Hankinnasta vastaavien henkilöiden työnkuva helpottuu, kun he voivat käyttää hankinnan työkaluja omien vastuutuotteiden- tai palveluiden seuraamiseen. Lisäksi oikein käytettynä hankinnan apuvälineillä on mahdollista saavuttaa laatuparannuksia ja kustannussäästöjä.

Tutkimuksessa luodaan pohja kohdeyrityksen kehittyneen hankinnan tulevaisuudelle. Työn tavoitteena ei ole hoitaa kaikkia kohdeyrityksen hankintaan liittyviä ongelmia kerralla vaan auttaa kohdeyritystä ottamaan ensimmäinen askel kohti tuottavampaa, tehokkaampaa ja vastuullisempaa hankintatoimea.

## 1.5 Työn rakenne

Tämä työ jakaantuu kuuteen erilliseen osaan: johdanto, kirjallisuuskatsaus, tutkimusmetodologia, tulokset, tulosten tarkastelu ja päätelmät. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tämän työn yhteydessä esitellä erilaisia valmiita hankinnan malleja ja työkaluja, joiden avulla luodaan pohja työn tutkimuskysymysten tarkastelulle. Kokonainen kuva työssä käytettävästä hankinnan teoriasta luodaan sen nykytilan mittaamiseen, strategiseen hankintaan, portfoliomalleihin ja hankinnan strategisiin valintoihin liittyvän kirjallisuuden avulla. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa on eriteltyä pk-yritysten hankintaan liittyvää teoriaa työn kontekstin mukaisesti. Edellisiin aihealueisiin liittyvää kirjallisuutta on saatavilla runsaasti ja tästä syystä aihealueita käsitellään yleisen tarkastelutason lisäksi kirjallisuudesta poimittujen kirjoittajan mielestä keskeisimpien esimerkkimallien ja työkalujen avulla.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen siirrytään kohti työn empiiristä osuutta tutkimuksen strategian ja menetelmien kuvauksen avulla. Tutkimuksen strategiaksi valittiin tapaustutkimus kuvaamaan oikean maailman ilmiöitä kohdeyrityksen kontekstissa. Dataa kerättiin kvalitatiivisesti havainnoinnin ja puolistrukturoitujen haastattelujen avulla sekä sekundäridatana kohdeyrityksen tiedostoista. Luvun yhteydessä esitellään myös työssä käytettävien portfoliomallien rakentamisperiaatteet ja lopussa kuvaillaan tarkemmin työn kohdeyritys Levytyö Särkistä.

Työn neljännessä luvussa esitellään tiedonkeruun avulla saavutetut tulokset yrityksen hankinnan nykytilasta sekä ongelmista. Lisäksi hankinnat kategorisoidaan vuoden 2017 hankintojen perusteella ja kohdistetaan hankinnan kustannukset kategorioittain. Kategoriakohtaisten kustannusten perusteella sekä portfolion muiden muuttujien kategoriakohtaisella arvioinnilla saadaan luvun lopussa muodostettua kohdeyritykseen hankittavien tuotteiden ja palveluiden portfoliomallit. Tuloksia tarkastellaan syvällisemmin luvussa viisi, missä määritellään kohdeyrityksen maturiteettitaso ja vastataan työn tutkimuskysymyksiin. Lopulta luvussa kuusi tiivistetään tutkimuksen tärkeimmät löydökset ja pohditaan niiden merkitystä sekä luotettavuutta. Luvussa käydään myös läpi tarpeita tulevaisuuden tutkimukselle aiheeseen liittyen.

## 2. TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä luvussa esitellään työn kontekstiin liittyvä keskeinen teoria. Alaluvussa 2.1 avataan hankinnan roolia yrityksessä yleisellä sekä pk-yritysten tasolla. Alaluvussa määritellään myös hankinnan maturiteetti ja esitellään hankinnan organisointiin vaikuttavia tekijöitä. Alaluvun lopussa esitellään hankintojen kartoittamiseen ja luokitteluun liittyvää teoriaa. Alaluvussa 2.2 syvennyttään strategiseen hankintaan ja sen eri tasoihin. Alaluvussa esitellään myös portfoliomallit ja selvitetään, miten niitä voi käyttää hankinnan strategisina työkaluina.

### 2.1 Hankinnan rooli yrityksessä

#### 2.1.1 Hankinnan määritelmä

Hankinnan (purchasing, sourcing) merkitys ja sitä kautta sen määritelmät ovat muuttuneet ajan saatossa. Kaikista perinteisimmillään hankinta nähdään yrityksen pakollisia tarpeita tyydyttävänä ostofunktiona, jonka tehtävä on ostaa esimerkiksi raaka-aineita tuotantoa varten pienimpään mahdolliseen hintaan (McIvor et al. 1997).

Nykyinen hankinnan määritelmä eroaa perinteisestä ostoajattelusta siten, että sen prosessi lähtee tarpeiden määrittelystä. Pelkän ostamisen tapauksessa joku muu on jo määritellyt tarpeen, jonka perusteella tilaus lähetetään toimittajalle. (Iloranta 2012 s. 20) Hankinta viittaa kaikkiin aktiviteetteihin, jotka ovat tarpeellisia toimitussuhteiden johtamisen linjaamisessa yrityksen kokonaisstrategian tavoitteiden kanssa (Van Weele 2014 s. 10). Kirjallisuudessa on paljon tuloksia siitä, että tehokas ja järjestelmällinen hankintatoimi voi oikein toteutettuna tuoda yritykselle normaalia ostoajattelupohjaista hankintatoimea enemmän lisäarvoa (Carter & Narasimhan 1996, Trent & Monczka 1998).

#### 2.1.2 Hankinnan maturiteetti ja sen suhde tuottavuuteen

Yrityksen hankinnan maturiteetti määrittelee yrityksen hankinnan kehitysasteen ja sen, kuinka laajasti hankinta otetaan mukaan liiketoiminnan päätöksentekoprosessissa (Pearson & Gritzmacher 1990). Hankinnan maturiteetin voi määritellä myös muilla tavoilla. Esimerkiksi Rozemeijer et al. (2003) ja Úbeda et al. (2015) määrittelevät sen hankintafunktion ammattimaisuutena. Úbeda et al. (2015) lisäävät vielä, että hankintamaturiteetti mittaa, kuinka ihmisiä, strategioita, toimintatapoja, toimittajia ja kommunikointia johdetaan hankintafunktiossa. Hankinnan maturiteetin ehdotetaan myös kuvaavan sitä tasoa, jolla yritykset ovat valmiita toteuttamaan uusia käytäntöjä (Schiele 2007).

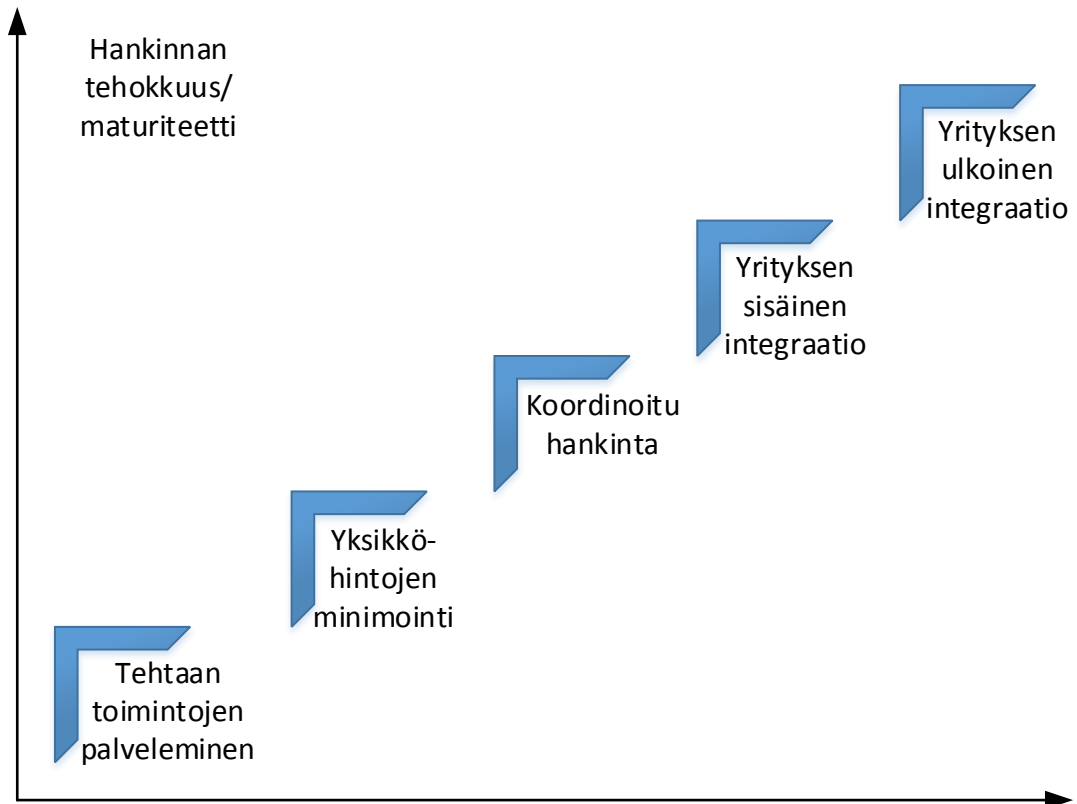
Erilaisista määritelmien näkökulmista huolimatta perusajatus maturiteetti-käsitteen käytötarkoituksesta hankinnan apuvälineenä on yhtenäinen. Maturiteettien tutkimisen avulla yritykset tietävät nykyisen kehitystasonsa suhteessa siihen tasoon, millä ne haluavat olla. (Úbeda et al. 2015) Heikkilä et. al (2014) mukaan oman potentiaalinsa tunnistaminen on erityisen tärkeää pienille organisaatioille, jotka eivät ole aikaisemmin mitanneet kyvykkyytään hankinnan osalta. Ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, että jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä maksimoimaan hankintamaturiteettinsa vaan tärkeintä on löytää yritykselle sopivin ja tuottavin kehittyneisyyden taso. Kaikista optimaalisin tapa operoida ja ylläpitää hankintafunktiota on yrityskohtaista eikä sille ole määriteltävissä yksiselitteistä maturiteettitasoa. (Heikkilä et. al 2014)

Hankinnan maturiteettia on valittu kuvaamaan niin sanottuja maturiteettimalleja, jotka kuvaavat auditoitavien tasojen avulla yrityksen nykytilannetta hankinnan maturiteetin osalta (Schiele 2007). Maturiteettimalleissa on mukana erilaisia mitattavia kohteita organisaatiosta ja niiden mahdollisia arvoja eri tasoilla. Tasojen arvot on määritetty vähiten kehittyneistä kaikista kehittyneimpiin arvoihin. (Úbeda et al. 2015) Schiele (2007) listaa 10 maturiteettimallia ja tiivistää mallien käyttämät mitattavat kohteet kuuteen eri ryhmään: hankinnan suunnittelu, hankintaorganisaation rakenne, hankintaprosessi, henkilöstöjohtaminen, kontrollointi ja yhteistyölliset toimittajasuhteet. Tämän työn kontekstissa kohdeyrityksen maturiteettitason määrittelyn yhteydessä keskitytään neljään ensimmäiseen mitattavaan kohteeseen ja jätetään huomioimatta kontrollointi sekä olemassa olevat yhtenäiset toimittajasuhteet Keough (1993) mallin mukaisesti.

Hankinnan suunnittelu sisältää hankinnan ensimmäiset operationaaliset askeleet mukaan lukien hankittavien materiaalien ja palveluiden erittely, ympäristön analyysi ja teknologioiden tunnistaminen. Hankintaorganisaation rakenteen tarkastelussa eri maturiteettimallit keskittyvät mittaamaan ideaalista organisaation hierarkiaa, hankintatiimejä ja hankinnan roolituksia sekä vastuita. Hankintaprosessin osalta maturiteettimallit keskittyvät hankintastrategioiden määrittelyyn, niiden kehittämiseen sekä toimittajien valintaan ja ylläpitoon. (Schiele 2007) Ogden et al. (2007) ja Schiele (2007) mukaan myös hankinnan henkilöstön kyvykkyys ja johtaminen muodostavat tärkeän osan yrityksen maturiteetin tarkastelua.

Mitattavien kohteiden ja niiden skaalauksien perusteella voidaan muodostaa hankinnan maturiteetin kehitysmalli. On huomioitavaa, että kaikkia maturiteettimalleja ei ole empiirisesti testattu vaan ne ovat enemmänkin konseptuaalisia malleja, jotka on luotu havaintojen sekä teorioiden perusteella (Schiele 2007). Tässä työssä kohdeyrityksen maturiteetin määrittelyssä käytetään hyödyksi konseptuaalista Keough (1993) esittelemää viisitaasoista kehitysmallia, joka kuvaa integroitumisen ja hankinnan proaktiivisuuden avulla hankinnan kehitystasoa. Kehitysmalli on esitelty kuvassa 1.





**Kuva 1.** Hankinnan maturiteettimallit kuvaavat subjektiivisesti määriteltynä hankinnan kehityksen eri tasoja (mukaillen Keough 1993).

Keough (1993) esittelemä hankinnan kehitysmalli kuvaa yrityksen hankinnan tietä tehtaan toimintoja palvelevasta funktiosta strategiseksi ulkoisesti integroituneeksi funktioksi. Maturiteetiltaan alhaisimman tason reaktiivisen ja eriytyneen transaktio-orientoituneen hankinnan rooli on lähinnä palvella tehdasta ja sen tarpeita. Tällä tasolla hankinta on osa materiaalihallintaa eikä oma funktionsa. (Keough 1993) Reck & Long (1988) huomauttavat omassa kehitysmallissaan, että aikaisen kehityksen hankintatoimeja ei arvosteta yrityksessä korkealle eikä hankintatoimi kommunikoi lähes ollenkaan muiden funktioiden kanssa.

Kaupallisorientoituneen hankinnan tavoite on minimoida hankittavien tuotteiden ja palveluiden kustannukset. Näihin pyritään säännöllisellä ja aktiivisella kilpailutuksella sekä neuvotteluilla. (Keough 1993) Tällä tasolla aletaan kustannussäästöjen ohella kiinnittää huomiota myös hankinnan sekä toimitusketjun hallinnan tehokkuuteen. Ostajien työnkuva on silti suhteellisen yksinkertaista. (Reck & Long 1988) Hankinnasta alkaa muodostua myös oma funktionsa, joka raportoi tehtaan tai toimipisteen johtajalle (Keough 1993).

Kolmas taso hankinnan kehitysmallissa on koordinoitu hankinta, jolloin yritys alkaa koordinoida hankintafunktioita yrityksen sisällä olevien tehtaiden kesken ja palkkaa esi-

merkiksi johtavia ostajia (lead buyers). Hankintadata aletaan myös kerätä järjestelmällisesti tietokantoihin analysointia varten. Kolmannen vaiheen yritys alkaa tyypillisesti neuvotella useita tehtaita tai toimipisteitä koskevia sopimuksia. (Keough 1993)

Neljäs taso hankinnan kehityksessä on sisäinen integraatio, joka tarkoittaa muiden yrityksen funktioiden tietotaidon sisällyttämistä hankintatoimeen. Varsinkin teknologisesti vaativilla aloilla on tärkeää, että hankinnassa huomioidaan kustannusten lisäksi myös muut hankittavien tuotteiden ja palveluiden tekijät kuten laatu ja tuotantoprosessiin vaikuttavat asiat. Näiden tekijöiden kohdalla on syytä tehdä poikkifunktionaalista yhteistyötä optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi. Tässä tasossa aletaan myös kehittää toimittajia sekä ohjaamaan heidän toimintaansa. (Keough 1993)

Viimeisellä tasolla hankinta on täysin proaktiivinen ja integroitunut niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tämä tarkoittaa, että yritys pyrkii hankinnan avulla myötävaikuttamaan toimittajien suoriutumiseen. Lisäksi yritys kehittää hankintaverkoston johtamismetodeja sekä pyrkii luomaan pitkäaikaisia sekä jatkuvasti kehittyviä kumppanuussuhteita. (Keough 1993)

Yleisesti lähes kaikki maturiteettimallit painottavat sitä, että siirtyminen alhaisemmalta tasolta ylemmälle tasolle parantaa yrityksen kilpailukykyä (Heikkilä et al. 2014). Úbeda et al. (2015) mukaan korkeampi hankinnan maturiteettitaso voidaan yhdistää suurempaan ajankäytön määrään strategisten aktiviteettien kanssa kuin operatiivisten aktiviteettien kanssa. Lisäksi he toteavat tutkimuksessaan, että kasvava ajankäyttö strategisten aktiviteettien parissa linkittyy korkeampiin kustannussäästöihin. Schiele (2007) tukee tutkimuksessaan tätä korkean maturiteetin ja hankintaorganisaation suorituskyvyn välistä linkkiä kustannussäästöjen sekä muun suoriutumisen osalta. Hän painottaa, että vaikka korkeampi maturiteetti voi rajata kustannussäästöpotentiaalia, korkeamman maturiteetin yritykset kykenevät realisoimaan suurempia säästöjä kuin matalan maturiteetin yritykset.

Young & Varble (1997) tuovat myös esille, että hankinnan korkea maturiteettitaso ja siitä seuraavat hyödyt voivat vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen muiden funktioiden suoriutumiseen. Vahvat ja luotettavat toimittajasuhteet sekä niiden jatkuva kehittyminen konkretisoituvat esimerkiksi laatuparannuksina (Krause et al. 1999). Laadun parantuminen ja laaturvirheiden varianssin pieneneminen johtavat helpommin ennakoitavaan tuotantoon ja sitä kautta väheneviin asiakasreklamaatioihin (Narasimhan & Das 1999). Lisäksi vahvan toimittajayhteistyön avulla on helpompi sopia pienempiä toimituseriä sekä mahdollisia varastojen automaattitäyttöjä, mitkä vähentävät varastoon sitoutunutta arvoa (Choi & Hartley 1996).

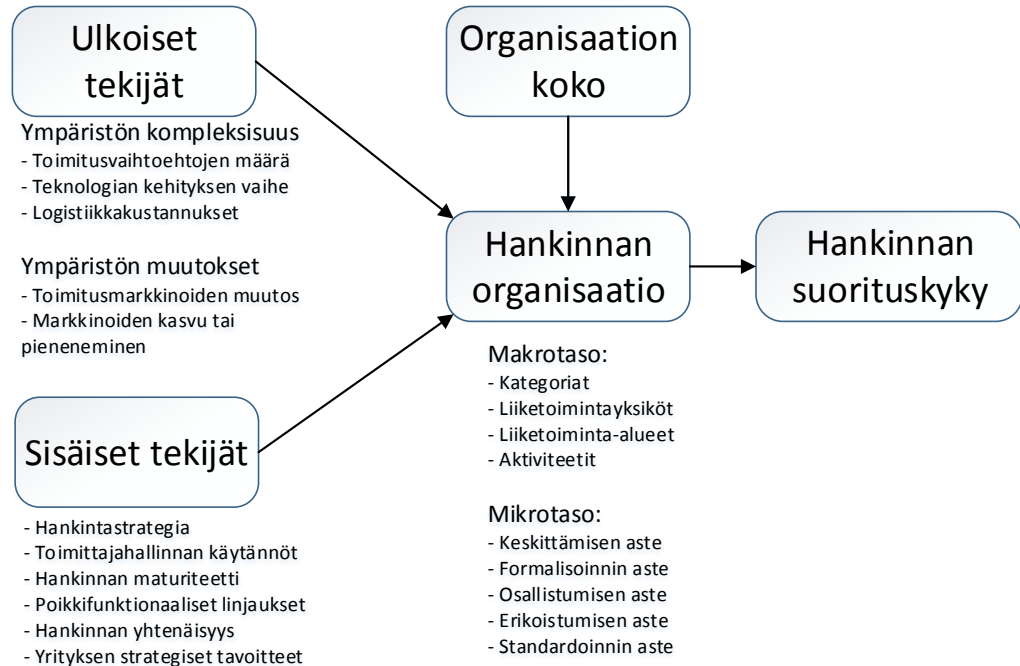
Heikkilä et al. (2014) maturiteettimalleihin ja niiden suoritusvaikutukseen liittyvän kirjallisuuskatsauksen mukaan linkki mallien ja suoritusvaikutuksen välillä näyttää vahvistuvan. Lisäksi maturiteettimallien nykyinen portaittainen rakenne hyödyttää yrityksiä

hankintafunktion kehityksen seuraamisessa. Katsauksessaan Heikkilä et al. (2014) asettavat kysymyksen kuitenkin siitä, ovatko kasvavan hankinnan maturiteetin reitit matalasta korkeaan yksiselitteisiä ja tutkijoiden määriteltävissä olevia vai onko mahdollista, että korkeaan hankinnan maturiteettiin voi päästä joillain muilla keinoin. Keough (1993) huomauttaa myös mallinsa esittelyn yhteydessä, että yritysten ei pitäisi sokeasti tähdätä korkeimpaan maturiteettitasoon vaan ottaa huomioon ulkoiset tekijät kuten toimialan piirteet.

### **2.1.3 Hankinnan organisointiin vaikuttavat tekijät**

Yritysten jatkuvat tarpeet luoda tehokkuutta toimintaansa ja parantaa suoriutumista luovat paineita hankinnan funktionaalisen organisaation uudistamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Varsinkin yritysten kasvun myötä hankintaorganisaatiota on tarpeen mukauttaa tukemaan laajemman liiketoiminnan lisäämiä haasteita. (Bals et al. 2018) Hankinnan organisaatorakenteella on vaikutusta hankinnan suoriutumiseen ja koko yrityksen suoriutumiseen vaihtelevasti riippuen yrityksestä ja sen liiketoiminnasta (Glock & Hochrein 2011). Muuttuvat hankinnan strategiat ja keskittymisalueet edellyttävät myös muutoksia hankintaorganisaation rakenteeseen. Lähemmät toimittajasuhteet sekä arvon luominen koko toimitusketjun osalta vaativat erilaisia näkemyksiä hankintaorganisaation toiminnasta siten, että se toteuttaa tavoitteensa. (Bals et al. 2018)

Glock & Hochrein (2011) ja Bals et al. (2018) esittelevät kirjallisuuskatsauksissaan hankintaorganisaation viitekehyksen, joka ottaa huomioon organisaatioon vaikuttavat tekijät, organisaation rakenteelliset ominaisuudet sekä sen suorituskyvyn. Molemmat tutkimukset jakavat hankintaorganisaatioon vaikuttavat tekijät ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisiin tekijöihin sisältyy muun muassa ympäristön monimutkaisuuteen liittyviä tekijöitä kuten teknologian kehitysvaihe tai mahdollisten toimittajien määrä. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen hankinnan strategia, toimitusketjunhallinnan käytännöt ja hankinnan kehitysvaihe. Molemmat tutkimukset listaavat organisaation rakenteellisiksi mikro-tason ominaisuuksiksi (structural characteristics) standardoimisen (standardization), osallistumisen (involvement), erikoistumisen (specialization), formalisoinnin (formalization) ja keskittämisen (centralization) tai hajauttamisen (de-centralization). Näiden lisäksi Glock & Hochrein (2011) sisällyttävät ominaisuuksiin organisaation hierarkisen rakenteen (configuration). Hankintaorganisaation mukailtu viitekehys on esitelty kuvassa 2.



**Kuva 2.** Hankinnan organisoinnissa täytyy ottaa huomioon monia tekijöitä (mukailten Glock & Hochrein 2011).

Hankintaorganisaatio jakautuu Glock & Hochrein (2011) mukaan makrotasolla kategorioihin, liiketoimintayksiköihin, liiketoiminta-alueisiin sekä aktiviteetteihin. Tämän tutkimuksen kontekstissa keskitytään pääasiallisesti makrotason rakenteellisista ominaisuuksista hankinnan kategorioihin, mikrotason ominaisuuksista keskittämisen ja hajauttamisen vaikutuksiin sekä hankintaorganisaatioon vaikuttaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Lisäksi työssä otetaan huomioon myös organisaation koko.

Keskittämisen tai hajauttamisen aste on yksi tutkituimmista mikrotason dimensioista ja helposti mitattavin hankintaorganisaation ominaisuus (Johnson et al. 2014). Yrityksen ja hankinnan johto voi valita keskittämisen tai hajauttamisen mallin hankintaorganisaatiolle. Keskittämisen ja hajauttamisen taso on määrittelyn mukaan riippuvainen siitä, mitä organisaation makrotasoa käsitellään. Esimerkiksi hankinnan vastuu voi olla liiketoimintayksikön sisällä hyvin keskitettyä, vaikka koko organisaation tasolla se on hyvinkin hajautettua (Jia et al. 2014). Keskittämisen etuja ovat yleensä tehokkuus sekä kontrolli siinä missä hajauttaminen nostaa hankinnan joustavuutta ja palveluallttiutta (Luzzini et al. 2014). Etuja ja haittoja on listattu tarkemmin liitteessä A. Keskittämisen ja hajauttamisen väli-muoto on hybridi lähestymistapa, joka sisältää elementtejä molemmista dimension ääripäistä. Hybridi lähestymistapa pyrkii varmistamaan hankintapäätösten yhtenäisyyden eri hankintaosastojen välillä. (Trautmann et al. 2009b)

Organisaation koko ja sen vaikutukset hankintaorganisaation muodostukseen sekä tehokkuuteen ovat esillä useissa alan julkaisuissa (Trent 2004). Organisaation koko voidaan

määrittää hankinnan kontekstissa liikevaihdon, työntekijöiden määrän tai hankintaan osallistuvien työntekijöiden määrän mukaan (Lewin & Donthu 2005). Trent (2004) huomauttaa, että suuremmat organisaatiot vaativat suhteessa monimutkaisempaa hankintaorganisaatiota, koska niillä on enemmän menetettävää globaalien resurssien suhteen kuin pienillä organisaatioilla. Pienten ja keskisuurien yritysten organisaatioiden kohdalla makrotason organisaation dimensiot eivät ole myöskään niin selkeästi esillä vaan esimerkiksi keskittämällä mitataan koko yrityksen hankinnan keskittymistä.

### 2.1.4 Hankinta pk-yrityksissä

Pienet tai keskisuuret yritykset määritellään kirjallisuudessa hieman eri lailla riippuen lähteestä. Yleensä määrittelyt tehdään henkilökunnan määrän tai liikevaihdon perusteella. (Ellegaard 2006) Hallinnolliset elimet määrittelevät yrityskoot tietyillä tavoilla yhtenäistääkseen yrityskoon määritelmiä hallinnollisilla alueilla. Tilastokeskuksen (2018) mukaan EU-määrittää pk-yritykseksi alle 250 työntekijän yritykset, joiden liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa. Pienessä yrityksessä saa olla enintään 49 työntekijää ja liikevaihtoa enintään 10 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2018).

Ellegaard (2006) huomauttaa, että varsinkin tarkastellessa hankintatoimea voi olla tärkeämpää tutkia yrityksen koon sijaan yrityksen tunnuspiirteitä ja sitä, miten yritystä johdetaan. Dollinger & Kolchin (1986) tuovat esille, että yleensä pk-yritystä johtaa yksittäinen omistaja ja päätösvalta on hänen lisäksi levitetty muutamalle avainhenkilölle organisaatiossa. Ellegaard (2006) mukaan pk-yritysten omistajajohtaja tai hänen läheiset avainhenkilönsä ovat usein itseoppineita aikaansaajia, eivätkä esimerkiksi koulutettuja hankinnan ammattilaisia. Ellegaard tuo tutkimuksessaan esille myös esimerkkinä pk-yritysten tapoja tehdä hankintapäätöksiä (esim. toimittajanvalinta), jotka ovat hänen mukaansa yleensä rajoittautuneita vain muutamaaan epäviralliseen kriteeriin. Näin ollen hän päätelee, että vaistolla ja mututuntumalla on suuri rooli pk-yritysten hankinnassa.

Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että erityisesti pk-yritykset hyötyvät tehokkaasta hankintatoimesta (Dollinger & Kolchin 1986). Presutti et al. (1988) on samoilla linjoilla esittäen, että hankinnan tehokkuus ja sitä kautta yrityksen suorituskyky ovat haavoittuvaisia juuri rajallisten resurssien vuoksi. Ellegaard (2006) mukaan tästä voi muodostua vaarallisen rajan kehä, jossa resurssien puute pienentää keskittymistä strategiseen hankintatoimeen, mikä taas entisestään kasvattaa haavoittavuutta. Toisin sanoen hankintaan ja toimituksiin liittyvät ongelmat kasvavat ja sitovat enemmän resursseja, jolloin strategiseen hankintaan keskittymiselle jää vähemmän aikaa (Ellegaard 2006). Quayle (2002) näyttää kuitenkin 400 pk-yritykseen keskittyvässä hankintatutkimuksessaan, että todellisuudessa 65% vastaajista pitää hankintaa epätärkeänä funktiona, sillä pk-yritysten heikkojen hankinnan voimasuhteiden ja neuvotteluvoiman vuoksi on turhaa kuluttaa jo valmiiksi vähäisiä resursseja hankintaan.

Pk-yrityksiin liittyvässä kirjallisuudessa on paljon tutkimuksia liittyen toimittajasuhteiden hallinnan osa-alueeseen. Larson (1992) tutkii pk-yritysten ja etenkin niiden operatiivisten omistajajohtajien suhteita asiakkaisiin ja toimittajiin. Tutkimuksessaan hän huomaa, että omistajajohtajat luovat tiiviitä välejä tiettyihin määriin toimittajia, jotka perustuvat yhteisiin odotuksiin, luottamukseen ja kiinnostuksiin. Tällaiset tiiviit toimittajasuhteet vähentävät riskejä ja epävarmuutta (Larson 1992). Ellegaard (2006) yhtyy näkemykseen tutuista ja turvallisista vakio-toimittajista, mutta tuo samalla esille tutkimuksessaan tuloksia siitä, että yleensä pk-yritysten omistajajohtajat suhtautuvat vakio-toimittajiin hyvinkin pehmeästi eivätkä käy niiden kanssa paljoakaan neuvotteluja. Möller & Pesonen (1981) löytävät tutkimuksessaan viitteitä pk-firmojen keskimääräisen korkeasta lojaalisuudesta toimittajia kohtaan. Heidän mukaansa pk-yrityksillä on tapana ostaa uudelleen olemassa olevilta toimittajilta, vaikka esimerkiksi kilpailijoiden laatu olisi parempaa.

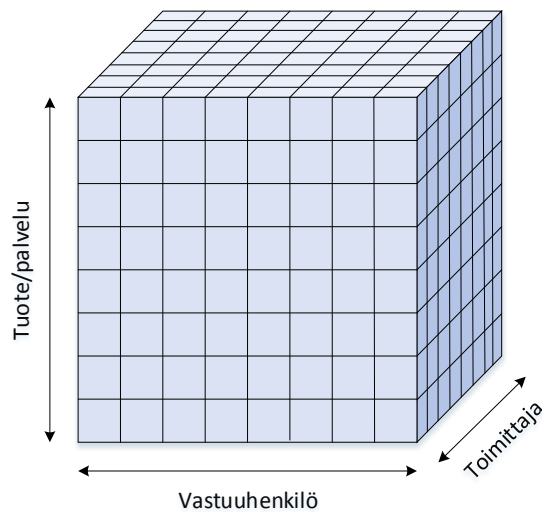
Monet tutkijat tuovat esille henkilökohtaisen verkostojen tärkeyttä pk-yritysten toimittajasuhteiden hallinnassa ja menestyksekkään liiketoiminnan rakentamisessa (Ellegaard 2006). Esimerkiksi Greve & Salaff (2003) tähdentävät, että perheen ja ystävien tukiverkostot ovat tärkeä apu aloittamisen lisäksi koko yrityksen taipaleen aikana. Larson & Starr (1993) taas korostavat, että saadun tietotaidon lisäksi henkilökohtainen verkosto auttaa omistajayrittäjiä muodostamaan hyödyllisiä suhteita esimerkiksi toimittajiin.

Pienempien yritysten alhainen kehittyneisyys hankinnan suhteen johtaa siihen, että yrityksen johto on epätietoinen hankintafunktion tärkeydestä, vaikka tieteellinen kirjallisuus ja siihen liittyvät todisteet esittävät kehittyneen hankintafunktion vaikuttavan positiivisesti yritysten suorituskykyyn (Dollinger & Kolchin 1986). Kuitenkaan yleensä pienet yritykset eivät miellä hankintatoimea erityisen tärkeänä osana yrityksen menestystä vaan se on yleensä integroitu yrityksen päivittäiseen operatiiviseen toimintaan (Ellegaard 2006). Holter et al. (2008) ja Rooks & Snijders (2001) painottavat myös suurempien yritysten alentavaa vaikutusta pk-yritysten huonoon neuvotteluasemaan. Heidän mukaansa ongelmatilanteissa suurempien toimittajien kanssa pk-yritykset eivät uskalla viedä selvityksiä pidemmälle, koska pelkäävät menettävänsä luotettavan ja merkittävän toimittajan.

Vastoin edellisiä näkemyksiä jotkut tutkimukset esittävät, että suurimmassa osassa pk-yrityksiä hankintatoimen kehittyneisyys ei ole alhainen vaan se nähdään tärkeänä osana yrityksen toimintaa (Pressey et al. 2009). Esimerkiksi Mudambi et al. (2004) huomauttavat tutkimuksensa pohjalta, että jotkut pk-yritykset ottavat mallia suuremmilta yrityksiltä ja muodostavat yhteistyöllisiä suhteita toimittajiensa kanssa pelkästään transaktioihin keskittyvän hankinnan sijaan. (Quayle 2003) ja (Morrissey & Pittaway 2004) ovat tutkimuksissaan Walesin ja Luoteis-Englannin pk-yrityksistä yhtä mieltä siitä, että osassa yrityksistä hankintatoimi on kehittyntä ja sitä arvostetaan runsaasti.

## 2.1.5 Hankintojen kartoittaminen

Ilman ulkoista ohjelmistoa varsinkin kansainvälisten suuryritysten on vaikeaa koota yhteen kaikkea tietoa yrityksen kaikista hankinnoista ja niihin liittyvistä yksityiskohdista. Monet ohjelmistokehittäjät ja konsulttiyritykset tarjoavatkin tähän tarpeeseen IT-palveluita, joiden avulla yrityksistä saadaan kerättyä hankintaan liittyvät tiedot tehokkaasti kaasaan. Tiedon havainnollistamisessa käytetään erilaisia malleja, joita voidaan käyttää avuksi hankintojen kartoittamisessa ja hankintatoimen johtamisen työkaluina. (Van Weele 2014 s. 14) Kuvassa 3 on esitelty yrityksen yksittäisiä hankintaelementtejä kuvaava hankinnan kustannuskuutio (purchasing spend cube).



**Kuva 3.** Kustannuskuutiota voidaan käyttää apuvälineenä yrityksen hankintojen kartoittamisessa ja hallinnassa (mukaillen Van Weele 2014 s. 14).

Kustannuskuutio koostuu kolmesta dimensiosta, joista jokainen edustaa tiettyä tapaa jakaa kustannuksia organisaation sisällä. Hankintajakauma toimittajien välillä kuvaa, miten hankinnat jakautuvat toimittajakohtaisesti. Hankintajakauma tuotekategorioiden kohdalla kertoo, miten hankinnat jakautuvat organisaation määrittelmiä tuotekategorioiden välillä. Kolmas dimensio jakaa hankintakustannukset organisaation osastojen välille. Jokainen pieni kuutio edustaa siis kolmen dimension yhdistelmää. (Van Weele 2014 s. 14)

Kustannusten kartoituksessa voidaan käyttää varastoinnin luokittelussa usein käytettyä ABC-menetelmää. ABC – menetelmän perusidea on, että hankittavat hyödykkeet jaetaan ryhmiin sen mukaan, kuinka paljon ne kerryttävät hankintakustannuksia. Vastaavasti hankinnan tapauksessa tämä sama voidaan tehdä toimittajille. Niin sanotun Pareto-periaatteen mukaan noin 80% tuote- tai palvelunimikkeistä muodostaa 20 % hankintakustannuksista ja vastaavasti 20% nimikkeistä muodostaa 80% hankintakustannuksista. ABC-nimi ehdottaa, että tuotteet ja palvelut jaettaisiin kolmeen ryhmään (70-20-10) hankintakustannuksiensa perusteella. (Ng 2007)

ABC-analyysia ollaan käytetty laajasti määrittelemään hankintojen kustannuksista tärkeimpiä yksittäisiä kustannuksia. Analyysi on saanut kuitenkin myös paljon kritiikkiä, koska se keskittyy vain hankintojen rahalliseen arvoon ja sivuuttaa kokonaan huonon laadun kustannukset, suoritukseen liittyvät riskit, sosiaaliset riskit ja muut tekijät, jotka ovat tärkeitä hankinnan kartoittamisen osia. (Gelderman & Van Weele 2014)

### 2.1.6 Hankintojen ryhmittely ja luokittelu

Suuri osa akateemisesta keskustelusta on keskittynyt suorien, liikevaihtoa kerryttävien hankintojen ympärille. Keskustelussa on pyritty selvittämään, miten suorat hankinnat ja niiden hallinta vaikuttavat yrityksen menestykseen. Tästä huolimatta hankinnan ammatillaiset ovat tietoisia myös siitä, että heidän vastuulleen kuuluu kaikkien hankintojen johtaminen. (Cox et al. 2005) Ylimmällä luokitteluhierarkian tasolla yrityksen hankinnat voidaan jakaa suorien hankintojen lisäksi epäsuoriin hankintoihin. Näistä ryhmistä jätetään luokittelun tasolla yleensä ulkopuolelle investointihankinnat ja palveluhankinnat.

Suorat hankinnat voidaan luokitella niiden ominaisuuksien ja niiden käyttötarkoitusten perusteella eri hyödykeryhmiin. Van Weele (2014 s. 15) määrittelee hankittavien hyödykkeiden ryhmät seuraavasti: raaka-aineet (esim. rautamalmi, kahvi, soija), tuotannon tarveaineet (esim. voiteluöljyt, teolliset kaasut), puolivalmisteet (esim. teräslevyt, rullattu johto), komponentit (esim. hehkulamput, moottorin osat) sekä valmist tuotteet ja kauppatavara (esim. auton renkaat, mainostavara).

Epäsuoriin hankintoihin kuuluvat organisaation kokonaistoimintaa ylläpitävät hankinnat, jotka eivät ole suoraan osallisena organisaation omien liikevaihtoa tuottavien tuotteiden tai palveluiden tuottamisessa tai toimittamisessa. Tällaisia ovat muun muassa ylläpitoon, korjaukseen ja operointiin liittyvät MRO-hankinnat (Van Weele 2014 s. 15).

Epäsuorat hankinnat muodostavat merkittävän osan yritysten hankintaan liittyvistä kustannuksista. Eri tutkimusten mukaan epäsuorat hankintakustannukset voivat muodostaa 20-50% kaikista hankinnan kustannuksista. Täten epäsuoria hankintoja on vaikeaa ohittaa, kun kustannusten leikkaamisen tarve tulee ajankohtaiseksi yritykselle. Lisäksi suurin osa yksittäisistä tilauksista koskee epäsuoria tuotteita tai palveluita. Epäsuorat hankinnat voivat muodostaa noin 70 – 90% kaikista tilausnumeroista. (Barry 1999)

Epäsuorat hankinnat määritellään tarkemmin jo aikaisemmin mainittujen MRO-hankintojen avulla kirjallisuudessa (Cox et al. 2005). Barry (1999) mukaan epäsuorat hankinnat viittaavat seuraavan tyyppisiin hyödykeryhmiin:

1. Sähkö- ja mekaaniset osat sekä välineistö (sisältäen projekteja tukevat materiaalit)
2. Elektroniikkaosat ja -varusteet (sisältäen tietokoneet ja oheislaitteistot)
3. Ammattivälineistö (sisältäen laboratoriovälineet ja -tarvikkeet)
4. Teolliset tarvikkeet (sisältäen yleiset ylläpidon tarvikkeet)



5. Turvallisuus- ja terveydenhoitotarvikkeet, osat ja välineistö
6. Koneet ja laitteet, tarvikkeet ja työkalut
7. Toimistotarvikkeet
8. Kemikaalitarvikkeet ja -välineet
9. Ajoneuvot ja niiden varaosat sekä tarvikkeet

Epäsuorat hankinnat ovat vaikeasti hallittavissa oleva hankinnan alue, sillä siihen kuuluvat hankinnat ovat niin erilaisia ja vaikuttavat moneen eri osastoon organisaatiossa. Lisäksi hankittavien tuotteiden ja palveluiden luonteesta johtuen ne joudutaan hankkimaan suurelta määrältä toimittajia käyttäen lukuisia hankintakanavia organisaation sisällä. Epäsuorien hankintojen johtamista vaikeuttaa myös epäsäännöllinen ostaminen, hankintatiedon puute ja paikalliset ostajien sekä toimittajien väliset pitkäaikaiset kumppanuuksuhteet. (Cox et al. 2005)

## 2.2 Strateginen hankinta

### 2.2.1 Strategisen hankinnan määritelmä ja merkitys

Strateginen hankinta (strategic sourcing) voidaan nähdä määrittelystä riippuen osana liikkeenjohdon strategiaa (strategic management) tai sen tukitoimintona. Strateginen hankinta määritellään strategisten ja operationaalisten aktiviteettien suunnitteluna, toteutuksena, arviointina ja kontrollointina. Edellä mainituilla toimilla pyritään ohjaamaan hankintafunktiota kohti uusia mahdollisuuksia toteuttaa yrityksen pitkän ajan liiketoiminnan strategisia tavoitteita. (Carr & Smeltzer 1997) Hankintastrategia seuraa siis tiiviisti yrityksen yleisiä strategisia tavoitteita (Hesping & Schiele 2015). Tästä seuraa, että yrityksen strategiset muutokset muokkaavat myös hankinnan strategiaa ja asettaa haasteita hankinnan funktion mukautumiselle. Jos hankinnan funktio ei mukaudu strategiamuutosten myötä, niin strategiamuutosten tehokkuus ei toteudu (Virolainen 1998).

Zimmermann & Foerstl (2014) tutkivat artikkelissaan hankintafunktion vaikutusta ja vaikutuksen laajuutta yritysten suorituskykyyn. He tutkivat aihetta resurssipohjaisen teorian pohjalta ja pyrkivät selvittämään voiko hankintafunktio kuulua yrityksen strategisiin resursseihin. Barney (1991) määrittelee strategiset resurssit VRIN-kriteerien avulla. Kriteerien perusteella strateginen resurssi on arvokas (valuable), harvinainen (rare), epätäydellisesti imitoitavissa (imperfectly imitable) ja korvaamaton (non-substitutable). Barney (2012) esittää myöhemmän tutkimuksensa mukaan, että hankintafunktiot voidaan nähdä VRIN-kriteeristöä noudattavana. Tämän hän perustelee sillä, että yritykset voivat luoda toistensa kanssa hankintaan ja laajemmin toimitusketjunhallintaan liittyviä verkostoja ja suhteita, jotka ovat aikaa vievää kehittää ja vaikeaa sekä kallista imitoida. Myös Zimmermann & Foerstl (2014) päätyvät tutkimuksessaan siihen tulokseen, että resurssipohjainen teorian perusteella hankinta on merkittävä osa yrityksen kokonaisstrategiaa ja se auttaa yrityksiä parantamaan suorituskykyään.

Hankinnan asemasta strategisena funktiona on ollut keskustelua, joka on tuonut esiin suurimmissa määrin hankinnan yleistä hyväksyntää strategisena funktiona (Hesping & Schiele 2015). Reck & Long (1988) huomauttavat, että hankinnan ammattilaisille koulutetaan yrityksen eri funktionaalisten osien toimintaa ja kilpailullisen strategian eri elementtejä. Lisäksi hankinnan suorituskykyä mitataan siten, kuinka paljon se vaikuttaa yrityksen menestykseen. Cavinaton (1999) mukaan yritysten hankintafunktiot huomioidaan ja otetaan jatkuvasti enemmän mukaan yrityksen strategiseen suunnitteluprosessiin, mikä indikoi hankinnan vahvempaa roolia strategisena funktiona.

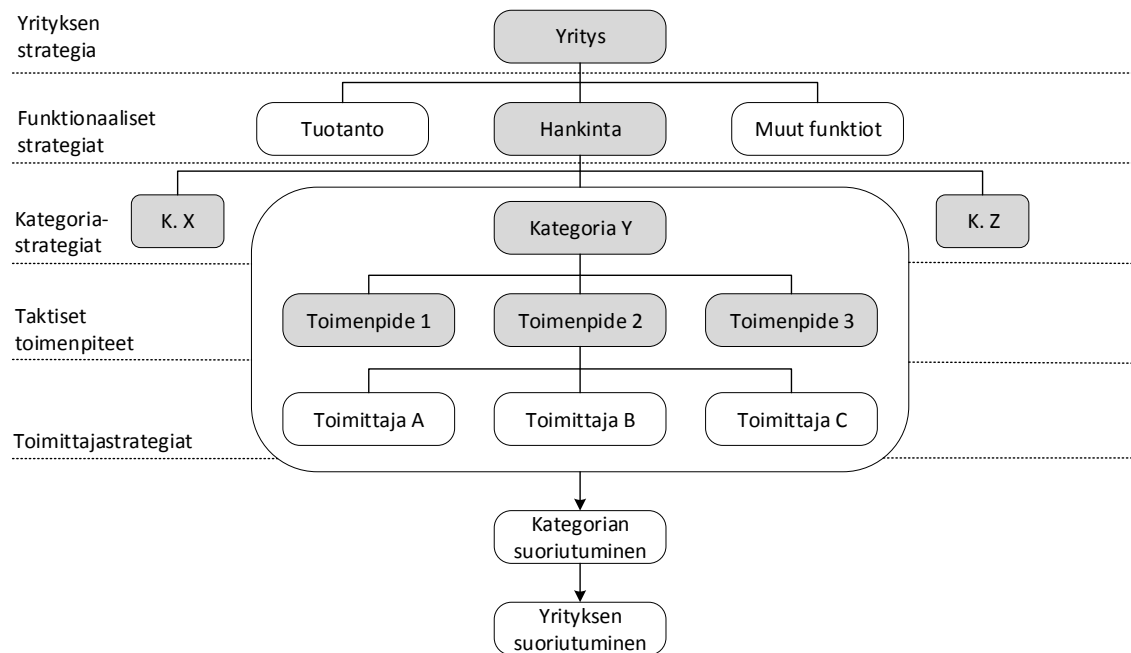
Hankinnan asema strategisena funktiona on aiheuttanut kuitenkin myös vastustusta. Esimerkiksi Ramsay & Croom (2008) väittävät, että strategisen hankinnalla ei ole suurta merkitystä yritysten kilpailukykyyn ja hankinnan strategiaa malleja käytetään liian paljon. Rozemeijer (2008) vastaa kriittisesti väitteeseen ja toteaa, että vaikka strategisen hankinnan mallien käytännön toteutus ja vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä, ovat ne silti arvokkaita apuvälineitä yritysten hankinnasta vastaaville johtajille.

## 2.2.2 Hankinnan strategiset tasot

Hesping & Schiele (2015) esittävät artikkelissaan, että on haastavaa muodostaa yritykselle vain yhtä pitävää hankinnan strategiaa. Tällaisen strategian johtaminen on heidän mukaansa vaikeaa, eikä sen hyötyjä saada konkretisoitua tarpeeksi tehokkaasti. Nollet et al. (2005) tukevat tätä näkemystä ja ehdottavat, että hankinnan strategian tulisi olla ennemminkin sarja maltillisia ja toimivia suunnitelmia. Hankinta on yleiseltä luonteeltaan hyvin laaja-alaista ja osittain jopa pirstaloitunutta. Tällöin on tehokkaampaa rakentaa strateginen järjestelmä, joka asettaa erilaisia strategioita, taktiikoita ja toimintaohjeita eri hankinnan osa-alueille kuten eri tuotteille, palveluille ja toimittajille. (Hesping & Schiele 2015)

Strategian luomisessa on myös otettava huomioon strategian eri tasot yrityksessä, jotka määräytyvät yrityksen eri osastojen ja vastuualueiden sekä strategisten liiketoimintayksiköiden perusteella (Schiele et al. 2011). Gonzalez-Benito (2007) tutkii artikkelissaan, miten hankintafunktion pitäisi olla linjassa yrityksen strategian kanssa kilpailukykyyn nostamiseksi. Gonzalez-Benito (2007) mallin pohjalta ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuskatsauksen avulla Hesping & Schiele (2015) esittelevät mallin jakaa yrityksen hankintaan liittyvä strategia viiteen eri tasoon: 1. Yrityksen strategia (firm strategy) 2. Funktionaaliset strategiat (functional strategies) 3. Kategoriastrategiat (category strategies) 4. Hankinnan taktiset toimenpiteet (tactical sourcing levers) 5. Toimittajastrategiat (supplier strategies). Tässä työssä keskitytään neljään ensimmäiseen strategiseen tasoon ja jätetään toimittajastrategiat sekä evaluointiin ja kontrolliin liittyvät vaiheet työn ulkopuolelle. Vaikka yrityksen strategia ja funktionaaliset strategiat huomioidaan työssä, pääpaino on kuitenkin kategoriastrategioissa ja hankinnan taktisissa toimenpiteissä. Hesping & Schiele (2015) esittelemää mallia voidaan pitää tuoreena ja laajana näkemyksenä yrityksen kategorisiin tasoihin, sillä sen muodostamisessa on käytetty runsaasti lähteitä ja se on

suhteellisen tuore. Mukailtu hankintaan keskittyvä yrityksen hierarkkinen strategiamalli on esitelty kuvassa 4. Kuvassa harmaalla väritetyt alueet ovat tämän työn fokuksena.



**Kuva 4.** Hankinnan hierarkkisen strategiamallin idea on linkittää eri strategiset tasot toisiinsa ja yrityksen suoriutumiseen (mukaiillen Hespig & Schiele 2015).

Hankintastrategioiden kehitysmallissa ensimmäiset askeleet määrittää yrityksen kokonaisstrategia. Kokonaisstrategia määrittää Mintzberg (1994) mukaan suunnitelman yrityksen tulevaisuudesta ja asemasta markkinoilla. Lisäksi yrityksen strategia koordinoi sen funktionaalisten yksikköjen kuten suunnittelun, markkinoinnin, hankinnan tai tuotannon toimintaa kohti yrityksen liiketoiminnan tavoitteita. (Mintzberg 1994) Koordinointia harjoitetaan muun muassa erilaisten tavoitteiden avulla, joita yrityksen strategia asettaa eri funktionaalisille yksiköille (Hespig & Schiele 2015). Yrityksen strategiset päätökset voivat vaikuttaa funktioihin eri tavalla. Esimerkiksi yritysten fuusioituminen saattaa asettaa hankinnan funktionaaliset yksiköt yhdistymispaineen alle (Johnson & Leenders 2001).

Yrityksen strategian perusteella määritellään erilliset strategiat funktionaalisille yksiköille, joiden avulla pyritään saavuttamaan funktiolle tyypillistä kilpailuetua. Hankinnan funktionaalinen strategia voidaan kehittää määrittämään erilaisia käytäntöjä ja kyvykkyyksiä, joiden avulla voidaan opastaa ja johtaa koko yrityksen hankintaan liittyviä toimintoja. (Hespig & Schiele 2015) Hankinnan funktionaalinen strategia eroaa muista funktionaalisista strategioista (esim. tuotantostrategia, henkilöstöstrategia) siten, että se on helpommin yleistettävissä yrityksen kokonaisstrategiaan tai toisin sanoen sen sisältämät tavoitteet ja mittarit sisältyvät todennäköisemmin myös yrityksen strategiaan sellaisinaan (Zsidisin et al. 2000).

Paulraj et al. (2006) tutkivat strategisen hankinnan vaikutusta yleiseen suorituskykyyn. He määrittelevät hankinnan funktionaalisen strategisen tason strategisen fokuksen, strategisen osallistumisen sekä hankinnan ammattilaisten statuksen ja näkyvyyden avulla. Strateginen fokus tarkoittaa sitä, että hankintafunktiolla on määriteltynä pitkän ajan suunnitelma, joka on noudattaa yrityksen kokonaisstrategian linjoja (Pearson et al. 1996). Paulraj et al. (2006) mukaan strateginen osallistuminen on hankinnan sisällyttämistä kokonaisvaltaisesti yrityksen strategiseen suunnitteluun, implementointiin ja ylläpitoon. Siihen liittyy myös ylimmän johdon pyrkimys korostaa hankinnan osuutta osana yrityksen strategiaa. (Paulraj et al. 2006) Hankinnan ammattilaisten status ja näkyvyys kertovat, miten hankintaosaston johtajan ja sitä kautta hänen alaistensa näkemykset sekä mielipiteet ovat näkyvissä ylimmän johdon tasolla. (Carr & Smeltzer 1997).

Kraljic (1983) ottaa artikkelissaan ”*Purchasing must become supply chain management*” kantaa hankinnan strategiseen rooliin ja kritisoi sitä, että monet yritykset näkevät hankinnan operatiivisena oheistoimintona. Kraljic (1983) esittelee artikkelissaan kuuluisaksi nousseen hankintaportfolionsa, joka pyrkii muuttamaan ajattelua hankinnan luonteesta. Hän esittää myös, että hankittavia tuotteita pitäisi käsitellä kategorioina, jotka muodostuvat samantyyillisistä tuotteista ja palveluista. Kategoriat määräytyvät pääasiallisesti toimitusmarkkinoiden (supply markets) samankaltaisuuden perusteella. Eli esimerkiksi hänen tutkimuksessaan mainitsemat laivojen öljyt, lentokonepetroli ja autojen polttoainat pitäisi käsitellä saman kategorian sisällä eikä erillisinä tuotteina, sillä kaikki ne hankintaan samalta toimitusmarkkinoilta, jossa vallassa ovat suuret öljy-yhtiöt. White & Hanmer-Lloyd (1999) yhtyvät Kraljicin ajatteluun toteamalla, että hankinta pitäisi nähdä toimitusmarkkinoiden hallintana tuotteiden ja palveluiden ostamisen sijaan. Heikkilä ja Kaipia (2009) mukaan kategoriat muodostavat oman liiketoiminnalliset yksikkönsä, joilla on yksilöidyt yrityksen linjoja mukailevat tavoitteet.

Kraljic (1983) ajatusten ja hänen näkemyksensä tukijoiden perusteella hierarkkisen strategiamallin seuraava taso on kategoriastategiat. Strategiatasot 3-5 hankinnan funktionaalisen yksikön osalta muodostavat yksittäisiä hankintakategorioita. Kategorioiden yksittäiset strategiat voidaan määrittää erilaisilla mittareilla toimitusmarkkinoiden ominaisuuksien ja kilpailutilanteiden sekä tuotteiden hankinnallisten ominaisuuksien perusteella (Hesping & Schiele 2015). Jos kaikkien kategorioiden strategioissa on samoja piirteitä tai ne nähdään tärkeäksi koko hankinnan osalta, voidaan kategoriastategioiden tietyt ominaisuudet sisällyttää hankinnan funktionaaliseen strategiaan tasolle 2. (Nollet et al. 2005) Kategoriastategioihin ja portfoliomalleihin palataan tarkemmin luvussa 2.2.3.

Hesping & Schiele (2015) esittävät kirjallisuuskatsauksensa pohjalta hankinnan neljänneksi strategian tasoksi hankinnan taktiset toimenpiteet. Luzzini et al. (2012) huomauttavat, että suurin osa julkaisuista, mukaan lukien heidän omansa, ottavat huomioon vain kategorioiden luokittelun sekä strategiset prioriteetit eri kategorioille ja tuotteille hankintakategorioiden ja portfoliomallien määrittelyssä (Luzzini et al. 2012). Edellä mainitut

määrittelyt antavat suuntaa kategorioiden strategioille ja yleiselle hankintafunktion strategialle, mutta ne eivät itsessään saa mitään konkreettista aikaan. Tästä syystä muut tutkimukset pyrkivät tuomaan esille erilaisia hankinnan taktisia toimenpiteitä. Nämä toimenpiteet ovat yhteys kategoriastrategioiden ja käytännön implementoinnin välillä. (Hesping & Schiele 2015) Schiele (2007) huomauttaa, että portfoliomallit antavat yleensä hyvin laajoja yleisstrategioita monelle hankintakategorialle, mutta hankinnan taktisilla toimenpiteillä voidaan vaikuttaa kategorioiden toimintaan portfolion osien sisällä. Hankinnan taktisiin toimenpiteisiin palataan tarkemmin luvussa 2.2.4.

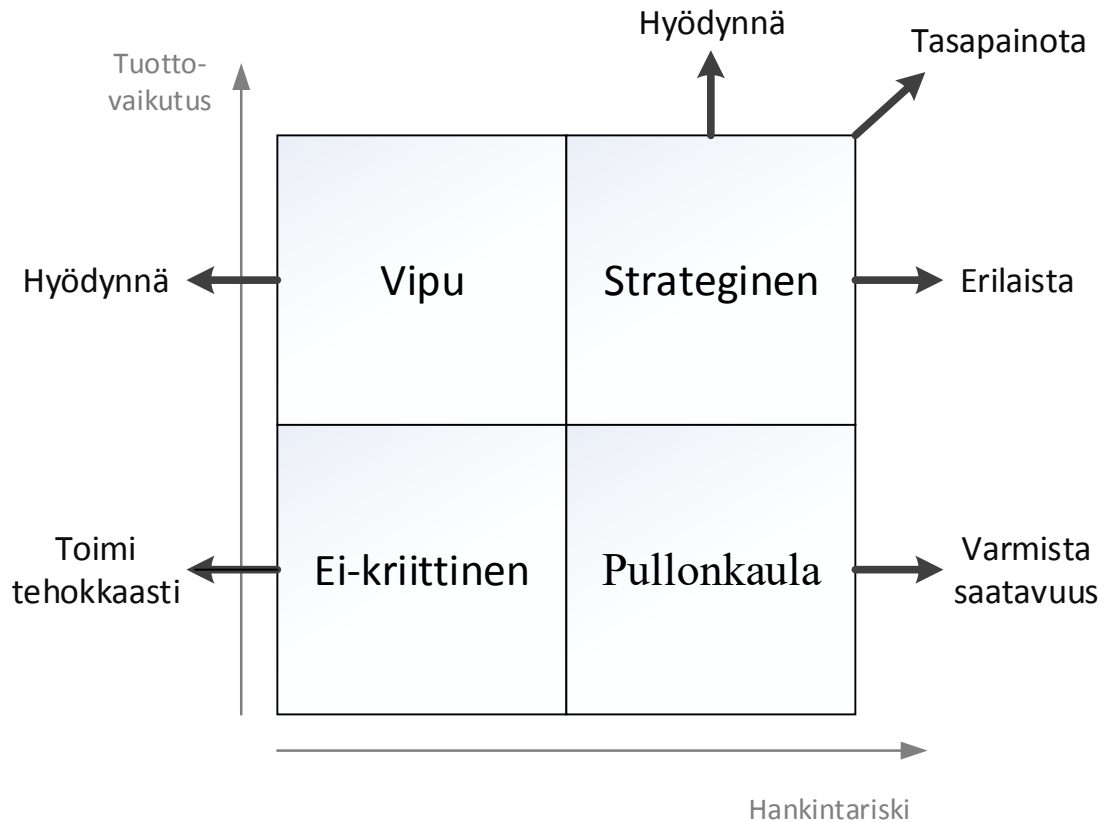
Niin kuin edellä on mainittu, tässä työssä tarkastellaan hankinnan strategisia tasoja 1-4. Toimittajastrategiat, käytännön aktiviteetit ja suoriutumisen mittaaminen jätetään tarkemmin huomioimatta työn puitteissa, mutta niihin tullaan viittaamaan työn aikana.

### 2.2.3 Portfoliomallit

Markowitz (1952) esittelee portfolioteorian ensimmäistä kertaa talouden kirjallisuuden yhteydessä mahdollisuutena hallita pääomainvestointeja. Tästä lähtien muut lähteet ovat alkaneet toimittaa erilaisia portfoliomalleja yrityksiä strategioiden suunnitteluun (Luzzini et al. 2012). Tunnetuimmat portfoliomatriisit (kuten BCG- ja GE-McKinsey-matriisi) pyrkivät ohjeistamaan, miten jakaa resursseja ja investointeja eri strategisten yksiköiden välillä (Prahalad & Hamel 1990).

Portfoliomallien yleisessä käytössä dimensioiden määrittely ja niiden monimutkaisuus tai yksinkertaisuus on tärkeää huomioida (Olsen & Ellram 1997). Jos dimensiot suunnitellaan ja määritellään yksinkertaisesti ottaen huomioon vain harvoja tekijöitä, tärkeät muutujat saattavat jäädä huomioimatta (McNamee 1984). Toisaalta, jos dimensiot suunnitellaan ja määrittelyyn käytetään liikaa aikaa ja resursseja, on helppoa unohtaa portfolioiden alkuperäinen tarkoitus suunnannäyttäjänä ja resurssien allokoiijina (Haspeslagh 1982). Lisäksi portfolioiden käyttöä ei saa erottaa liikaa todellisesta ympäröivästä tilanteesta ja niiden suunnittelu on hyvä tehdä yrityksen sisällä mahdollisimman monen työntekijän läsnä ollessa. Portfoliomallien käyttöä olisi aina hyvä tukea myös muilla malleilla ja ymmärtää portfoliomallien rajoitukset. (Olsen & Ellram 1997)

Hankintakategorioiden, hankintastrategian ja yrityksen liiketoiminnan strategian yhdistämiseksi ja hankinnan toiminnan tehostamiseksi on esitetty viimeisen 40 vuoden aikana erilaisia portfoliomalleja. Suurin osa näistä pohjautuu Kraljic (1983) vuonna esittelemään portfoliomalliin. (Cox 2015) Kraljic luokittelee yrityksen hankkimat tuotteet neljään kategoriaan kahden dimension avulla. Nämä dimensiot ovat tuottovaikutus ja hankintariski. Kraljicin hankintaportfolio ja sen strategiset ehdotukset ovat esiteltyinä kuvassa 5.



**Kuva 5.** Kraljicin portfolio antaa strategisia suosituksia hankintakategorioille (mukailen Gelderman & Van Weele 2002, alun perin Kraljic 1983).

Kraljicin (1983) portfolion kategoriat ovat viputuotteet, strategiset tuotteet, pullonkaula-tuotteet ja ei-kriittiset tuotteet. Jokainen kategoria vaatii hänen mukaansa oman strategiansa. Hän ehdottaa kategorioille myös erilaisia taktisia toimenpiteitä, kuten kilpailuttaminen tai operatiivisen oston minimointi ja ottaa strategisten tuotteiden kohdalla huomioon myös toimittajien vaikutuksen vertaamalla yrityksen ja sen toimittajien voimasuhteita (power balance). Vertailun perusteella Kraljic (1983) esittää yrityksen kaikista tärkeimmille strategisille tuotteille erillisiä taktisia toimenpiteitä. Luzzini et al. (2012) mukaan Kraljicin hankintaportfoliosta on muodostunut standardi tutkimusalalla, vaikkakin sen luokittelumalli antaa hankinnan harjoittajalle vapauden muuttaa portfolion määrittelyä eikä portfolion toimivuudelle ole vahvaa teoreettista tai empiiristä perustaa.

Huolimatta Kraljic-tyyppisten portfolioiden vakiintuneesta asemasta teoreettisena standardina hankintastrategioita käsittelevässä kirjallisuudessa ja hankinnan strategisen suunnittelun pohjana teollisuudessa, ovat ne keränneet laajalti kritiikkiä (Luzzini et al. 2012). Yleisin kritiikin aihe portfolioita käsittelevässä kirjallisuudessa on niiden tapa yksinkertaistaa suuresta määrästä erilaisia tekijöistä koostuva liiketoiminnallinen ympäristö ja sen vaikutukset vain kahteen dimensioon. Kritiikin mukaan portfoliomallit sivuuttavat teollisen verkoston vaikutuksen yrityksen optimaaliseen hankintastrategiaan ja sen osatekijöihin. (Dubois & Pedersen 2002)

Hankintaportfolioita tukevat väitteet painottuvat pääasiallisesti hankinnan tärkeyden korostamiseen, toimittajahallinnan parantamiseen ja järjestelmällisen kategoriajohtamisen helpottumiseen. Portfoliomallien kritiikki keskittyy taas dimensioiden ja niiden muuttujien määrittelyn vaikeuteen sekä yksinkertaistuksiin portfolioissa. Ei ole olemassa yksikäsitteistä ohjetta, miten skaalata dimensiot eli määrittää esimerkiksi matala ja korkea hankinnan tärkeyden taso. Portfoliomalleista saavat tulokset riippuvat paljon valituista muuttujista ja dimensioista sekä niiden painotuksesta. (Gelderman & Van Weele 2005) Oikean mitta-asteikon määrittely onkin portfolioiden tärkein mutta samalla heikoin kohta (Ollsen & Ellram 1997). Liitteessä B on esiteltyä Van Weele (2005) kirjallisuudesta kokoama lista hankintaportfolioita tukevista ja kritisoivista väitteistä.

Monet hankintaportfoliomallit (esim. Nellore & Söderquist 2000) ehdottavat, että jokaiselle portfolion osan sisällä olevalle hankintakategorialle tulisi kohdistaa ennalta määriteltäviä standardistrategioita. Nämä yhtenäiset standardistrategiat ovat saaneet runsaasti kritiikkiä kirjallisuudessa, sillä niiden väitetään olevan liian yksinkertaistettuja. Lisäksi hankintakategorioiden sijoittumisessa portfolion osan sisällä saattaa olla huomattavia eroja ja tästä syystä standardistrategioiden käyttö nähdään epätarkkana. (Luzzini et al. 2012) Tästä syystä monet tutkijat antavat suosituksia jättämään Kraljic-matriisin deterministisen strategioiden muodostamistyylin taka-alalle ja keskittymään enemmän tuotekategorioiden ominaisuuksiin sekä niiden tarkempaan sijaintiin portfolioissa (Cox & Ireland 2002, Gelderman & Van Weele 2003). Caniels & Gelderman (2005) huomauttavat, että käytännön tasolla hankinnan ammatillaiset kohdistavat useita eri strategioita ja taktiikoita portfolioneljännesten sisällä eri hankintakategorioille.

Gelderman & Van Weele (2005) tuovat esille, että hankintaportfoliota tukevat argumentit esitellään rajallisessa määrässä kvalitatiivisia case-tutkimuksia, joissa yritykset käyttävät niitä hankintastrategioiden määrittelyssä ja saavat niiden avulla aikaan positiivisia tuloksia hankinnan suoriutumisen kannalta. Hankintaportfolioita kritisoivat väitteet vastaavasti pohjautuvat teoreettisiin ja konseptuaalisiin tutkimuksiin, jotka eivät sisällä hankinnan harjoittajien kokemuksia. Gelderman & Van Weele (2003) toteavat, että kokeneet hankintaportfolioiden käyttäjät perustelevat niiden käyttöä sillä, että lopulta käyttäjällä on vastuu luoda yritykselleen sopiva ja toimiva malli kirjallisuudessa esiteltyjen mallien pohjalta.

Tutkijat ovat kehittäneet Kraljic (1983) mallista runsaasti variaatioita vastaamaan sille esitettyyn kritiikkiin. Ollsen & Ellram (1997) tuovat esittelevät portfoliomallin, joka ottaa huomioon tarkemmin dimensioiden muuttujien määrittelyn. Portfolion dimensiot nimitään hankinnan strategiseksi tärkeydeksi ja hankinnan hallinnan vaikeudeksi. He esittävät listan muuttujista, joita on mahdollista käyttää molempien dimensioiden määrittelyyn. Erilaisia dimensioiden määrääviä muuttujia on esiteltyä taulukossa 1.

**Taulukko 1.** *Portfolion dimensiot voidaan määrittellä monella eri tapaa (mukaillen Ollsen & Ellram 1997).*

Hankinnan strategista tärkeyttä kuvaavat muuttujat
<b>Kilpailutekijät</b>
1. Hankinnan liittyminen yrityksen ydinosaamiseen
2. Hankinnan tuoma tietotaito hankintaorganisaatiolle
3. Hankinnan tuoma vahvistus yrityksen teknologiselle osaamiselle
<b>Taloudelliset tekijät</b>
1. Hankintojen rahallinen volyymi
2. Hankinnan lopputuotteelle tuoma lisäarvo
3. Hankinnan lopputuotteelle tuoma kannattavuus
4. Hankinnan aiheuttama etu liittyen muihin hankintoihin toimittajalta
<b>Imagotekijät</b>
1. Toimittajan imagon tai brändin kriittisyys
2. Hankintojen aiheuttamat potentiaaliset ympäristö- tai turvallisuusuhkat
Hankinnan hallinnan vaikeutta kuvaavat muuttujat
<b>Tuotteen/palvelun ominaisuudet</b>
1. Hankintojen uutuus
2. Hankintojen monimutkaisuus
<b>Toimitusmarkkinoiden ominaisuudet</b>
1. Toimittajien valta
2. Toimittajien tekninen ja kaupallinen kilpailukyky
<b>Ympäristön ominaisuudet</b>
1. Riskit
2. Epävarmuus

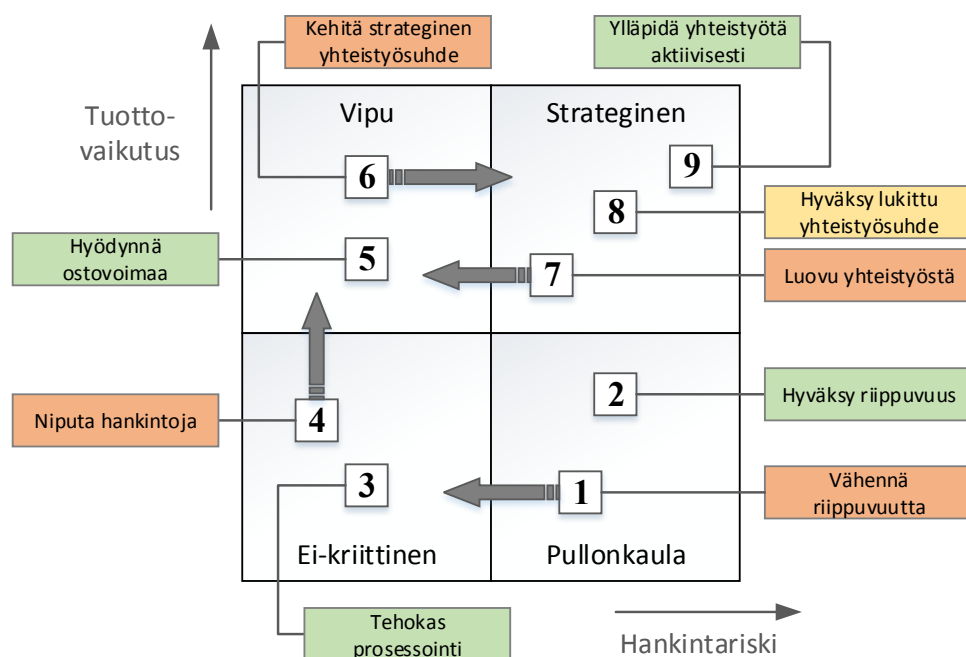
Ollsen & Ellram (1997) painottavat artikkelissaan yrityksen johdon on keskusteltava muuttujien määrittelystä keskenään ja päättää, mitkä ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen kannalta ja kuinka ne tulisi painottaa. Yrityksen ei tarvitse heidän mukaansa määrittää dimensioita liian monimutkaisesti kaikkien käytössä olevien muuttujien avulla pelkästään määrittämisen takia vaan pikemminkin pyrkiä löytämään omaa liiketoimintaa ja ympäristöään kuvaavimmat muuttujat. Ollsen & Ellram (1997) ottavat kokonaisessa portfolio-mallissaan tarkemmin huomioon myös toimittajasuhteet toimittajaportfolion avulla, jonka tulokset yhdistetään tuoteportfolioon.

Hankinnan portfoliomalleja on luotu myös kokonaan erilaisista lähtökohdista kuin Kraljicin portfolioanalyysi. Bensaou (1999) esittelee artikkelissaan mallin, joka pohjautuu kokonaan nykyhetken toimittajasuhteisiin ja siihen, miten toimittajasuhteita olisi mahdollista optimoida. Bensaou (1999) ajatuksena on jakaa toimittajasuhteet sen perusteella kuinka paljon ostaja ja toimittaja kohdistaa investointeja kyseiseen suhteeseen. Jos ostaja panostaa suhteeseen reilusti, mutta toimittaja ei lähes ollenkaan, on kyseessä sidottu ostaja. Taas päinvastoin, jos toimittaja panostaa suhteeseen ja ostaja ei, on kyseessä sidottu toimittaja.



Hankinnan portfolioteorioiden käytännön implementoinnista on olemassa tutkimuksia suurimmilta osin koskien suuria teollisuusyrityksiä. Esimerkiksi globaali kemikaalikonserni DSM käyttää Kraljicin (1983) portfoliomallia määrittääkseen tuoteryhmien paikan portfoliossa ja luo sitä kautta strategioita, joilla ohjata tuoteryhmien sijainteja portfolion sisällä. Heidän ensisijainen tavoitteensa on vähentää pullonkaula- ja ei-kriittisten tuotteiden määrää. (Gelderman & Van Weele 2002)

Gelderman & Van Weele (2003) tuovat esille tutkimuksessaan mahdollisia liikkumista- poja Kraljicin (1983) portfolion sisällä. Nämä liikkumistavat voidaan jakaa käytännössä samassa positiossa pysymiseen tai toiseen positioon liikkumiseen sekä niihin liittyviin strategiamuutoksiin. Liikkumismahdollisuudet portfoliossa on esitelty kuvassa 6.



**Kuva 6.** Liikkuminen portfolion sisällä (mukailten Gelderman & Van Weele 2003).

Samassa portfolion osassa pysyminen tarkoittaa sitä, että nykyiset olosuhteita pidetään itsestäänselvyytenä eikä yrityksessä olla edes mietitty, että jossain toisessa osassa oleminen voisi olla järkevämpää tuotteen kannalta. On myös mahdollista, että yritys on vakuutunut, että tietty portfoliosijainti on paras kyseessä olevan tuotteen tai palvelun kannalta eikä siirtymistä tarvita. Siirtyminen voi olla myös rajoitteiden tai sopimuksien takia mahdotonta tai se voi vaatia liian paljon resursseja. Yleisimpiä portfolion siirtymissuuntia ovat strategisesta ja pullonkaulasta siirtyminen vasemmalle vähentäen toimitusriskiä tai ei-kriittisistä siirtyminen ylöspäin, jolloin voidaan lisätä tuotteiden tuottovaikutusta. (Gelderman & Van Weele 2003)

Tiivistettynä hankintaportfolioista on kirjallisuudessa paljon keskustelua ja niiden haittoja sekä hyötyjä on tuotu laaja-alaisesti esille. Portfolioiden yleisimmiksi negatiivisiksi

puoliksi tuodaan esille portfolioiden dimensioiden määrittely ja niihin liittyvien muuttujien vaikea valinta. Portfolioita kritisoidaan myös niiden liiallisesta yksinkertaistamisesta ja vallitsevan reaali maailman tilanteen sivuuttamisesta. Näihin kritiikkeihin perustuen hankintaportfoliomalleista on esitelty erilaisia versioita, jotka pyrkivät ottamaan huomioon ainakin osittain esitetyn negatiivisen palautteen. Toisaalta portfolioiden positiivinen palaute on saanut monia yrityksiä ottamaan ne käyttöön strategisen hankinnan suunnittelussa. Positiivinen palaute liittyy yleisesti hankinnan strategisen suunnittelun helpottamiseen, toimittajasuhteiden kehittämiseen ja hankinnan tärkeyden korostamiseen. Ollsen & Ellram (1997) huomauttavat vielä, että hankinnan portfolioanalyysin ohessa tehtävä hankintojen kategorisointi voi olla vielä tärkeämpää kuin varsinainen portfolioon määrittely ja käyttö. Kategorisoinnin aikana hankinnan päättäjien täytyy keskustella eri tuotteiden, palveluiden, toimittajien tai suhteiden tärkeydestä. Keskustelu voi parantaa ymmärrystä hankinnan strategisista puolista ja nostaa hankinnan tärkeyttä päättäjien silmissä. Gelderman & Van Weele (2005) toteavatkin tutkimuksensa pohjalta, että hankintaportfolioiden käyttö voidaan nähdä liittyvän yrityksen korkeaan hankinnan maturiteettiin.

#### **2.2.4 Hankinnan taktiset toimenpiteet**

Vahva näyttö kirjallisuudesta viittaa siihen, että toimitusmarkkinoiden strateginen johtaminen voi tuottaa kilpailuetua (Chen et al. 2004). Kuitenkin, jos haluaa parantaa toimitusmarkkinoiden sekä toimitusketjun kehittämisen kautta omaa suorituskykyä, kaikkia tuotekategorioita ei voi käsitellä samalla tavalla (Gelderman & Van Weele 2003). Edellä esitellyt portfoliomallit (esim. Kraljic 1983, Ollsen & Ellram 1997) ehdottavat tuotteille, palveluille sekä niiden toimittajille erilaisia lähestymistapoja yleisten laajojen strategioiden avulla. Nämä strategiat koskevat yleensä kaikkia portfolioon yksittäisellä alueella sijaitsevia tuote- ja palvelustrategioita (Hesping & Schiele 2015).

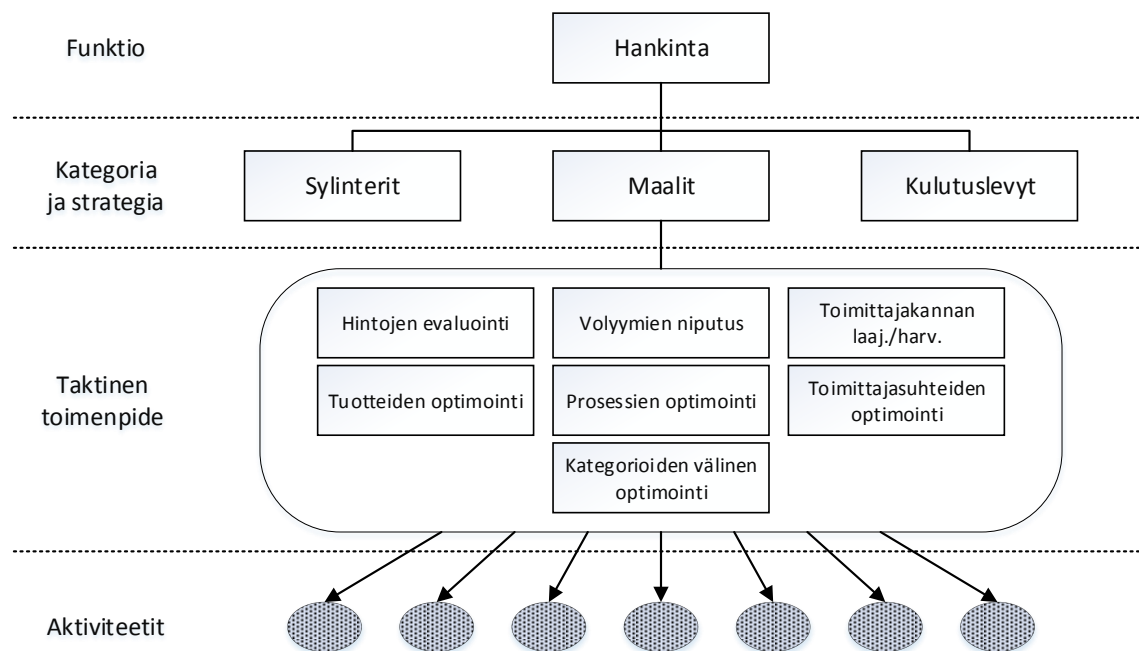
Hesping & Schiele (2016) huomauttavat, että on olemassa yllättävän vähän teoreettista tutkimusta liittyen varsinaisten toimenpiteiden suunnitteluun ja niiden toteuttamiseen. Monissa kirjallisuuden tapauksissa tutkitaan vain, minkälaisia portfoliomalleja yritykset käyttävät, mutta ei sitä minkälaisia toimenpiteitä yritykset todellisuudessa suorittavat saavuttaakseen kilpailuetuja ja muita portfolioiden hyötyjä käytännön tasolla. (Hesping & Schiele 2016) Luzzini et al. (2012) tuovat myös esille, että portfolioihin ja hankintastrategioihin liittyvässä kirjallisuudessa keskitytään usein vain siihen, kuinka kategorisoida tuotteet ja miten asettaa kategorioille toimivat strategiat.

Varsinkin portfoliomalleihin liittyvässä kirjallisuudessa sekoitetaan suhteellisen usein hankintastrategiat käsittämään niin strategista lähestymistapaa kuin myös hankinnan taktisia toimenpiteitä (Hesping & Schiele 2015). Hankinnan taktiset toimenpiteet eroavat hankintastrategioista siten, että niitä käytetään muunnettaessa strateginen lähestymistapa käytännön toiminnaksi (Cox 2014). Schiele et al. (2011) määrittelevätkin hankinnan taktiset toimenpiteet taktiikoiden joukoksi, jonka avulla toteutetaan kategoriastategiaa käytännössä. Taktisten toimenpiteiden avulla saavutetaan tavoitteet ja yleensä niihin liittyy

myös toteutuksen aikatauluja sekä seurattavia virstanpylväitä (Schiele 2007, Schiele et al. 2011) Schiele et al. (2011) mukaan taktiset toimenpiteet ovatkin kategoriastrategioiden rakennuspalikoita.

Monet portfoliomallit sisältävät hankinnan taktisia toimenpiteitä, jotka on osoitettu koskemaan koko portfolion neljänneestä tai neljänneksen osia. Jälkimmäisessä taktisten toimenpiteiden kohdistuksessa on otettu huomioon myös tuote- tai palvelukategorian sijainti portfolion neljänneksen sisällä. (Hesping & Schiele 2016) Cox (2015) huomauttaa, että hankinnan päälliköillä on tapana valita ennakkokäsityksiensä perusteella parhaat niistä taktiikoista, joita ehdotetaan hankinnan strategisen suuntauksen pohjalta riippumatta kategorian sijainnista hankintaportfolion neljänneksen sisällä.

Portfolioita, joissa taktiikoita on jaettu portfolioiden tavallisten neljännesten sisällä, ovat muun muassa Schuh et al. (2009 s. 54) esittelemä 64 hankinnan taktista toimenpidettä sisältävä hankinnan shakkilauta (purchasing chessboard) ja 114 taktista toimenpidettä seitsemässä kategoriassa sisältävä Cox (2014) esittelemä portfolio. Cox (2014) esittelemät hankinnan taktisten toimenpiteiden kategoriat muistuttavat hyvin paljon Schiele et al. (2011) esittelemää taktisten toimenpiteiden luokittelua seitsemään eri ydinkategoriaan. Nämä kategoriat ovat esiteltynä kuvassa 7.



**Kuva 7.** Hankinnan taktisten toimenpiteiden avulla on mahdollista muuttaa strategia tosielämän aktiviteeteiksi (mukaillen Hesping & Schiele 2016).

Hintojen evaluoinnilla (price evaluation) viitataan toimittajien asettamien tarjousten analysointiin hintarakenteen ja arvolupauksien avulla sekä tavoitehintojen asettamiseen (Ellram 1996). Volyymien niputuksella (volume bundling) viitataan kysynnän vakauttamiseen ja hankintavolyymien nostoon (Karjalainen 2011). Toimittajakannan laajentamisella

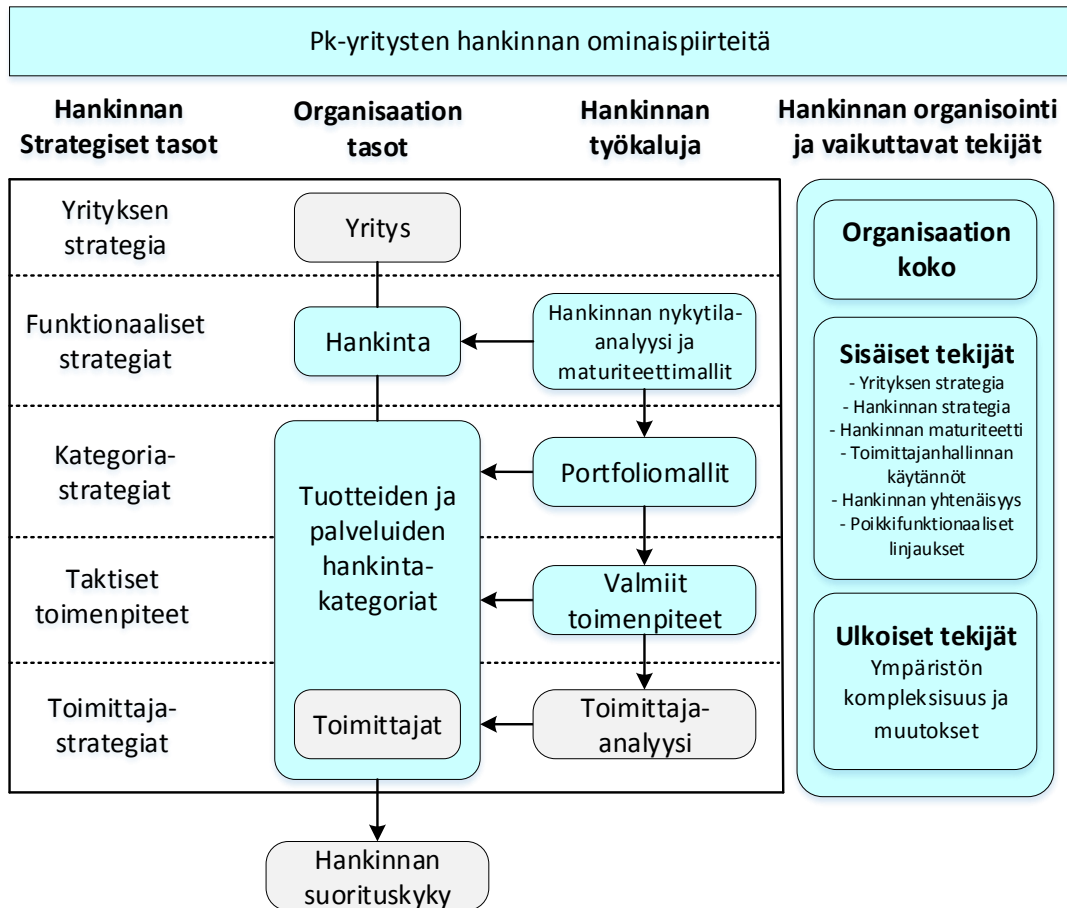
(extension of supply base) tai harventamisella (supply base reduction) viitataan tässä tapauksessa kilpailevien toimittajien määrän nostamiseen tai laskemiseen tarjouskilpailujen yhteydessä (Caniëls & Gelderman 2007). Nämä kolme toimenpidettä edustavat kirjallisuuden perusteella transaktio-orientoituneita ja perinteisiä taktisia toimenpiteitä, joiden avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman paljon arvoa toimitusmarkkinoilta osittain aggressiivisten lähestymistapojen avulla (Schiele et al. 2011). Hesping & Schiele (2016) päättelivät tutkimuksensa pohjalta, että lähes kaikkien portfolio-osien kohdalla perinteisiä hankinnan taktisia toimenpiteitä käytetään useimmiten.

Tuotteiden optimointi (product optimization) on modifikaatioiden tekemistä hankittavien tuotteiden suunnitteluun ja materiaaleihin (Smith 1999). Prosessien optimointi (process optimization) viittaa tehokkuuden lisäämiseen ostajan ja toimittajan välillä suoritettavassa hankintatoiminnan prosessissa (Foster et al. 2011). Toimitussuhteiden optimoinnilla (optimization of supply relationships) viitataan toimivien ja tehokkaiden ostaja-toimittajasuhteiden muodostamiseen, ylläpitoon ja kehittämiseen (Ollsen & Ellram 1997). Kategorioiden välinen optimointi (category-spanned optimization) viittaa kaupankäynnin tasapainottamiseen monien hankintakategorioiden välillä ja yhteisesti sovittuihin hankinnan lähestymistapoihin hankintatiimien välillä (Schiele 2007). Nämä neljä hankinnan taktista toimenpidettä keskittyvät arvon luomiseen toimitusmarkkinoilla panostamalla toimittajasuhteisiin ja niiden kehittämiseen (Schiele et al. 2011). Kyseiset taktiset toimenpiteet ovat vähiten käytettyjä lähes jokaisessa portfolion osassa (Hesping & Schiele 2016).

Tiivistettynä taktiset toimenpiteet toimivat suuntaviivoina ja keskustelunherättäjinä, kun pyritään siirtämään portfolioista saatuja yleisiä strategiastrategioita toiminnan tason aktiviteeteiksi. Taktiikoiden valintojen sekä niiden toteuttamisen tulee pohjautua kuitenkin hankintafunktion yleiseen strategiaan sekä portfoliomallien ehdottamiin strategisiin suuntaviivoihin eri hankintakategorioille. Hankinnan taktiset toimenpiteet määräävät lopulta ne aktiviteetit, mitä hankintakategorioille tehdään ja miten toimittajien kanssa toimitaan (Hesping & Schiele 2015). Tässä työssä käytetään taktisten toimenpiteiden mallinnuksessa vain seitsemää pääryhmää. Tarkempien taktisten toimenpiteiden ehdotuksissa on mahdollista käyttää esimerkiksi Schuh et al. (2009 s. 54) esittelemää hankinnan shakkilautaa.

## 2.3 Yhteenveto

Työn teoreettisen taustan tavoitteena on auttaa vastaamaan tämän työn tutkimuskysymyksiin ja kehittää tutkimuksen kohdeyrityksen hankintaa. Työn tavoitteiden laaja-alaisuuden takia myös yhteen kerätyt hankinnan kirjallisuuden konseptit ovat suhteellisen laajoja. Kuvassa 8 on havainnollistettuna työssä käytettävät hankinnan kirjallisuuden aihealueet ja miten ne linkittyvät toisiinsa tämän työn kontekstissa.



**Kuva 8.** Työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellimmat teoria-alueet ovat värjättyinä turkoosiksi.

Ennen hankinnan strategian ja tarkempien kategoriastategioiden määrittämistä täytyy tarkastella hankinnan nykytilannetta ja kehittyneisyyttä. Hankinnan kehittyneisyyttä voi arvioida erilaisten maturiteettimallien avulla, jotka antavat kuvan siitä kuinka kehittynyt yritys on minkäkin hankinnan osa-alueen osalta. Yritysten on tärkeää tunnistaa oma hankinnan kehitystasensa, jotta ne voivat kehittää oikeita asioita oikealla tavalla.

Hankinnan nykytilanne ja kehittyneisyys vaikuttavat myös hankinnan työkaluiksi luotavien hankinnan portfoliomallien määrittelyyn. Portfoliomallien määrittelyssä tulee ottaa huomioon nykytilanteen lisäksi ulkoiset tekijät kuten toimittajamarkkinoiden luonne ja teollisuuden alan tyypilliset piirteet. Vaikka portfoliot ovat aina jollain tavalla subjektiivisia, on ne hyvä luoda yhteistyössä yrityksen muun henkilökunnan ja varsinkin päätösvaltaisen johdon kanssa, jotta portfolioiden määrittely on linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa.

Portfolioiden perusteella voidaan luoda eri hankinnan kategorioille hankintastrategiat ja määrittää taktiset toimenpiteet, joiden avulla strategiat toteutetaan. Määriteltäessä hankinnan strategisia suuntaviivoja eri tasoilla, on syytä ottaa huomioon myös hankinnan organisaatorakenne. Optimaalinen rakenne huomioi yrityksen ulkoiset ja sisäiset hankintaan vaikuttavat tekijät sekä organisaation koon.

### 3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen strategia, menetelmät ja aineiston kerääminen. Ensin kerrotaan tutkimusstrategiasta ja -menetelmästä sekä siitä, miten menetelmien avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin ja miten ne tukevat tutkimuksen tavoitteita. Tämän jälkeen syvennytään tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiin ja työssä käytettäviin portfoliomalleihin. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen kohdeyritys Levytyö Särkinen.

Tutkimuksen empiirinen osuus keskittyy haastatteluiden, havainnoinnin ja avulla suoritettavaan kohdeyrityksen hankinnan nykytilanteen kuvaamiseen, jonka perusteella kategorisoidaan yrityksen hankinnat, määritetään hankinnan nykyisen toiminnan tila ja sijoitetaan hankinnat teorian pohjalta määritettyyn portfoliomalliin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen nykyisen hankinnan kehitysaste, määrittää järjestelmällinen tapa seurata ja johtaa yrityksen hankintoja sekä parantaa yrityksen kilpailukykyä hankinnan organisoimalla.

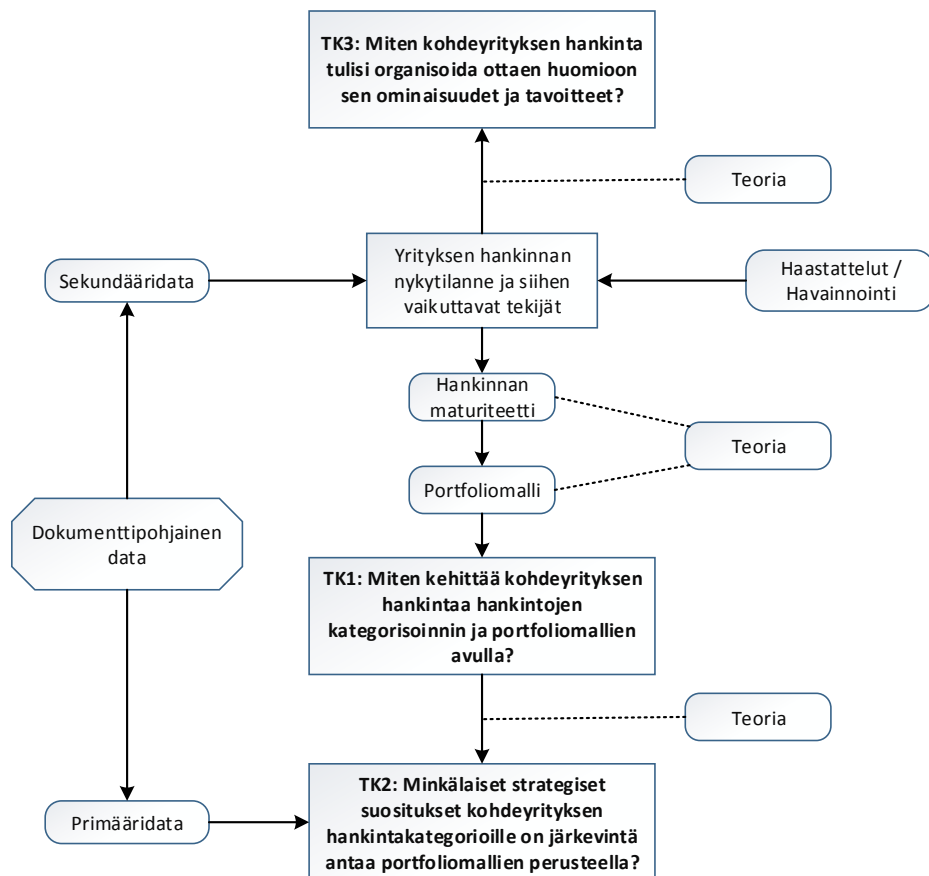
#### 3.1 Tutkimusstrategia ja -menetelmä

Tutkimuksessa tutkitaan valmistavassa teollisuudessa toimivan kohdeyritys Levytyö Särkinen hankintaa ja sen kehittämistä kirjallisuuden menetelmien avulla. Tutkimuksen strategiaksi valittiin siis yksittäinen tapaustutkimus (single case study). Yin (2009 s. 18) mukaan tapaustutkimuksessa tutkitaan empiirisesti jotain tiettyä nykyhetken ilmiötä sen oikean elämän kontekstissa. Tapaustutkimusta leimaa myös se, että tutkitun ilmiön ja tutkimuksen kontekstin rajat eivät ole selkeät. Tästä syystä kontekstin ymmärtäminen ja määrittely ovat tärkeitä tapaustutkimuksen osia. (Yin 2009) Tämä tutkimus on aikahorisontiltaan poikkileikkaus – tyyppinen (cross-sectional), sillä Saunders (2009 s. 155) mukaan tutkimus on poikkileikkaus silloin, kun se tutkii jotain tiettyä ilmiötä tiettyyn aikaan tai lyhyen periodin aikana.

Tutkimuksen luonteen ja kerättävän tutkimusdatan laadun johdosta tämä tutkimus on tutkimusvalinnoiltaan monimenetelmäinen (multiple methods) tutkimus, jossa käytetään sekoitettuna kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä (mixed methods). Sekoitettujen menetelmien lähestymistapa on yleinen termi kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen datan keräämiselle ja analysoinnille samassa tutkimuksessa (Saunders 2009 s. 152). Erilaisia tiedonkeruutekniikoita ei kuitenkaan yhdistetä vaan ne pidetään erillään. Tällöin tutkimus on tarkemmalta tyypiltään sekoitettujen menetelmien tutkimus (mixed method research) (Saunders 2009 s. 152). Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä on avattu tarkemmin alaluvussa 3.2.

Tapaustutkimus aloitetaan tutustumalla kohdeyritys Levytyö Särkiseen yrityksen materiaalien ja toimitusjohtajan kanssa käydyin yleisen keskustelun avulla. Tämän jälkeen haastatellaan yrityksen hankinnasta vastaavaa henkilöstöä puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastattelujen lisäksi tietoa haetaan dokumenttipohjaisessa muodossa primäärisesti ja sekundäärisesti. Primääridata on tutkimuksen yhteydessä tiettyyn käyttötarkoitukseen kerättyä tietoa, kun taas sekundääridatan alkuperäinen käyttötarkoitus ei ollut kyseessä oleva tutkimus (Saunders 2011 s. 256).

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on määrittää nykytilanneanalyysin ja teorian avulla kohdeyrityksen hankinnan maturiteetti eli kehitysaste. Yrityksen nykytilanteen ja teorian avulla muodostetaan hankittaville tuotteille ja palveluille kategoriat sekä hankinnan portfoliomallit. Teorian, kategorioiden, portfoliomallien ja yrityksen hankinnan nykytilanteen avulla pyritään vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *Miten kehittää kohdeyrityksen hankintaa hankintojen kategorisoinnin ja portfoliomallien avulla?* Kuvassa 9 on esitettyä, miten vastata myös muihin tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin käyttäen hyväksi tutkimusmenetelmiä.



**Kuva 9.** Tutkimuskysymyksiin (TK1-TK3) vastaaminen menetelmien avulla.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys ”Minkälaiset strategiset suositukset kohdeyrityksen hankintakategorioille on järkevintä antaa portfoliomallien perusteella?” on jatkokyy-

symys ensimmäiselle tutkimuskysymykselle. Kysymykseen vastaamisessa pyritään käyttämään hyväksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksien lisäksi teoriaa sekä kohdeyrityksen järjestelmistä saatua hankintaan liittyvää primääridataa. Primääridatan avulla hankintakategoriat asetetaan ennalta määritettyihin portfolioihin ja portfolion suositusten, teorian suositusten sekä yrityksen sisäisten ja ulkopuolisten tekijöiden avulla annetaan kategorioille strategiset suositukset. Ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen vastaukset tukevat tutkimuksen tavoitetta kehittää järjestelmällinen tapa seurata ja johtaa yrityksen hankintaa tuotteiden sekä palveluiden osalta.

Tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys on erillinen kahdesta ensimmäisestä tutkimuskysymyksestä. Tutkimus pyrkii selvittämään viimeisenä ”*Miten kohdeyrityksen hankinta tulisi organisoida ottaen huomioon sen ominaisuudet ja tavoitteet?*”. Tutkimuskysymykseen vastaamisessa pyritään hyödyntämään haastattelujen, havainnoinnin sekä yrityksen järjestelmistä saadun sekundääridatan avulla saatua yrityksen hankinnan kokonaiskuvaa ja kehitystasetta. Hankinnan nykytilaa peilataan teoriaan ja pyritään muodostamaan ehdotus siitä, miten kohdeyrityksen hankinta pitäisi organisoida lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaaminen tukee tutkimuksen tavoitetta parantaa yrityksen kilpailukykyä hankinnan organisoimalla avulla.

### 3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruu toteutetaan käyttäen hyödyksi puolistrukturoituja teemahaastatteluja, havainnointia, kahvipöytäkeskusteluja, sähköpostitiedusteluja, Levytyö Särkisen tiedostoja sekä talous- ja toiminnanohjausjärjestelmiä. Haastattelut toteutetaan seitsemänä puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelut pidetään kohdeyrityksen hankinnasta pääasiallisesti vastaavien esivalmistelijoiden ja osastojen vetäjien kanssa. Näiden lisäksi tutkimuksessa haastatellaan kohdeyrityksen kehittämisestä vastaavaa työntekijää ja toimitusjohtajaa. Haastattelujen tarkoituksena on selvittää nykyinen hankinnan tilanne, siihen vaikuttavat tekijät sekä mahdolliset ongelmakohdat. Virallisten haastattelujen lisäksi tietoa hankitaan epävirallisesti kahvipöytäkeskustelujen muodossa työpäivien aikana. Haastattelujen sekä keskustelujen ohella hankinnan nykytilanteen selvittämisessä käytetään hyödyksi aktiivista havainnointia esimerkiksi aamupalaverien yhteydessä.

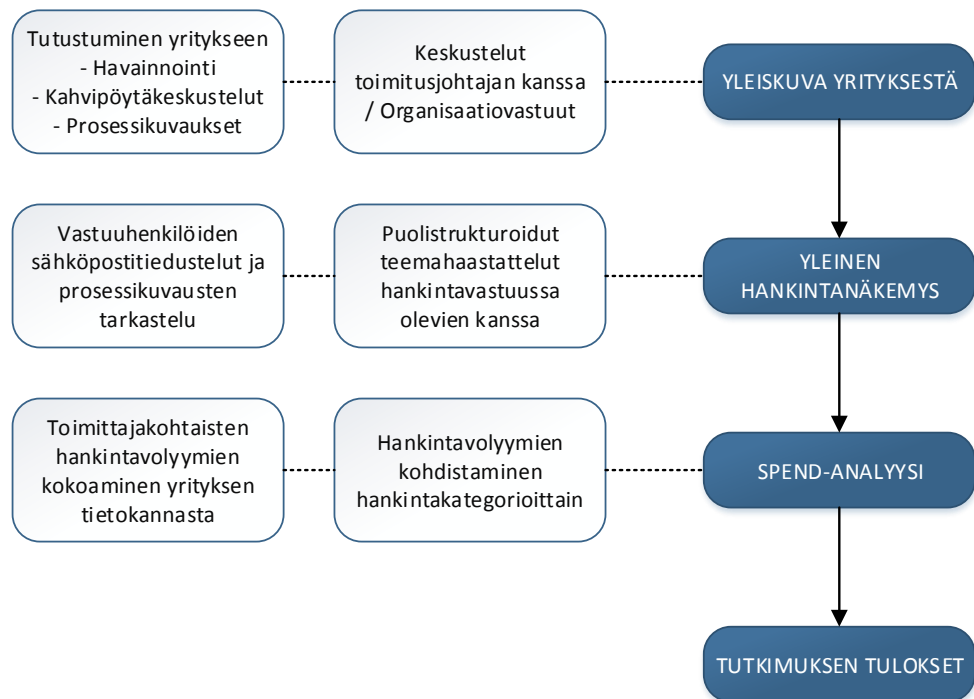
Dokumenttipohjaista primääridataa kerättiin tutkimuksen aikana tarkempaa hankintojen kartoitusanalyysia varten. Tutkimuksessa koetaan parhaaksi kerätä hankintaan liittyvä tieto Levytyö Särkisen talousjärjestelmästä, koska kaikkia Levytyö Särkisen hankinnoista ei tehdä ostotilauksina yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Hankintadata koetaan Exceliin vuosien 2015 – 2017 toimittajakohtaisista laskuista. Laskudatasta saadaan muodostettua toimittajalista, joka sisälsi toimittajilta ostettujen tuotteiden tai palveluiden kuvauksia sekä ostojen rahalliset arvot. Primääriseen hankintadatan lisäksi tutkimuksessa käytetään hyväksi sekundaaridataa kuten valmiita kohdeyrityksen prosessi- ja organisaatiokaavioita sekä tuote- ja toimittajaluokitteluja. Taulukossa 2 on esiteltyinä tutkimuksessa käytetyt erityyppiset tietformaattit.



**Taulukko 2.** Tutkimuksessa käytetään haastattelujen sekä havainnoinnin lisäksi primääristä ja sekundaarista dokumenttipohjaista tietoa

Primääridata	Sekundääridata	Haastattelut ja havainnointi
Toimittajakohtaiset tiedot järjestelmästä	Tilaus-toimitus – prosessikaavio	Hankinnan vastuujakauma
Toimittajakohtaiset ostettavat tuotteet	Hankintaprosessi-kaavio	Toimittajanhallinnan kuvaus
Hankintavolyymit toimittajittain 2015	Organisaatiokaavio	Ongelmien kuvaus
Hankintavolyymit toimittajittain 2016	Toimittajien luokittelutiedosto	Hankinnan vastuujakauma
Hankintavolyymit toimittajittain 2017	Hankittavien tuotannon tuotteiden luokittelu	Hankintaprosessin tarkempi kuvaus

Tutkimuksen tiedonkeruuvaiheessa saatua tietoa käytetään hyväksi yrityksen hankinnan nykytilan kuvaamisessa ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunnistamisessa. Kvalitatiivisista haastatteluista ja havainnoinnista saatua tietoa käytetään enemmän tulosten keräämisen alkuvaiheessa, kun taas kvantitatiivista hankintadataa käytetään hankintakustannusten jakautumisen mallintamisessa. Kuvassa 10 on havainnollistettu, miten eri tietotyyppiä käytetään hyväksi muodostaessa Levytyö Särkisen hankinnan kokonaiskuvaa ja tämän tutkimuksen tuloksia.



**Kuva 10.** Kohdeyritykseen tutustuminen ja tiedon asteittainen kerryttäminen ovat tärkeä osa tutkimuksen onnistumista.

Hankintojen tarkemmassa kartoittamisessa käytetään hyödyksi Van Weele (2012 s. 14) esittelemää kustannuskuutiota. Edellä esitellyn datan avulla selvitetään kohdeyrityksessä, mitä hankitaan, kuka hankkii ja keneltä hankitaan. Tutkittua hankinnan nykytilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä käytetään yhdessä teorian kanssa apuna Levytyö Särkisen hankinta-portfolioiden suunnittelussa. Portfoliot pyritään luomaan kohdeyrityksen hankinnan apuvälineiksi.

### 3.3 Työssä käytettävät hankinnan portfoliomallit

Tässä alaluvussa esitellään portfoliomallit Levytyö Särkisen tuotteille ja palveluille, joita käytetään kohdeyrityksen hankintojen käsittelyyn alaluvussa 4.4 sekä analysointiin luvuissa 5.2 ja 5.3. Portfoliomalleihin asetetaan pisteytyksen avulla osiossa 4.1 määriteltävät tuote- ja palvelukategoriat. Käytettävät portfoliomallit sisältävät Kraljicin (1983) portfoliomallin mukaisesti kaksi dimensiota, jotka jakavat portfolion neljään pääalueeseen. Portfolioiden dimensiot kuitenkin määritetään Olsen & Ellram (1997) mukaan hankinnan strategiseksi tärkeydeksi ja hankinnan hallinnan vaikeudeksi. Kohdeyrityksen tuote- ja palvelukategoriat sijoitetaan nelikenttään dimensioista saatavien koordinaattien avulla.

#### 3.3.1 Tuoteportfolio

Tässä työssä käytettävän tuoteportfolion pystyakselin dimension muodostaa hankinnan strateginen tärkeys. Olsen & Ellram (1997) esittelevät listan (taulukko 1) mahdollisista hankinnan strategista tärkeyttä kuvaavista muuttujista. Tämän työn kontekstissa hankinnan strategista tärkeyttä kuvaavia muuttujia pyritään karsimaan ja yksinkertaistamaan, jotta niiden tuotekategoriakohtainen arvo olisi helpompi määritellä.

Työn tavoitteiden perusteella tuotekategorioiden taloudellinen vaikutus sekä kilpailukyyn luominen ovat hankintojen kannalta tärkeimmät asiat, joita muuttujien avulla pyritään mittaamaan. Tästä syystä hankinnan strategista tärkeyttä valitaan kuvaamaan hankintavolyymi ja se, miten hankinta liittyy yrityksen ydinosuamiseen. Muut Olsenin & Ellram (1997) listaamista talous- ja kilpailukykytekijöistä ovat työn kontekstissa epärelevanttejä tai vaikeasti mitattavissa. Lisäksi hankintaan sekä toimittajiin liittyvät imagotekijät on jätetty pois tarkastelusta, koska niitä on todella vaikea arvioida objektiivisesti.

Hankintavolyymi kuvaa hankittujen tuoteryhmien merkitystä Levytyö Särkisen rahaprosessin näkökulmasta. Se pisteytetään tasaisesti tuoteryhmien hankintakustannusten perusteella, eli pistemäärä ei riipu ollenkaan varsinaisista osuuksista ja niiden eroista vaan pelkästään ryhmien keskinäisestä järjestyksestä. Tämä aiheuttaa sen, että pienemmät tuoteryhmät saavat suuremmat pisteet, mitä niiden kuuluisi saada pelkästään osuutensa perusteella. Pisteytys toteutetaan näin, jotta hankittavat ostot saadaan jaettua tasaisemmin portfolioon. Lisäksi huomataan, että merkittäviä rahasummia yrityksen toimintaan nähden

kuluu tuotekategorioihin, joiden osuus tuotteiden kokonaishankinnoista on vain muutamia prosentteja. Tasainen pisteytys otetaan huomioon, kun portfolioa analysoidaan ja laaditaan hankintastrategioita tuotekategorioille. Esimerkiksi, jos tuotekategoria sijaitsee hankinnan strategisen tärkeyden suunnassa lähellä keskitasoa, voidaan kategoriastrategioiden määrittelyssä nojata portfolion alemman osan suositeltuihin päästrategioihin.

Hankintojen liittyminen Levytyö Särkisen ydintoimintaan pisteytetään neljän tason luokittelulla. Luokittelu määrittää sen kuinka keskeinen hankintakategoria on yrityksen reaali-prosessin näkökulmasta ja kuinka suuri rooli sillä on yrityksen arvoketjussa. Pisteytys on neljätasoinen, koska neljälle tasolle voidaan listata yksiselitteiset määritelmät. Kyseinen luokittelu vaatisi asteikolla 1-10 paljon tarkempaa analyysia ja saattaisi johtaa epä-johdonmukaisuuksiin tuoteryhmien ydinosaamistason määrittelyssä.

Hankintavolyymille annetaan portfolioissa 60% painoarvo ja hankinnan yhteydelle yrityksen ydinosaamiseen 40% painoarvo. Hankintavolyymille annetaan enemmän painoarvoa, sillä sen merkitys Levytyö Särkisen tavoitteiden valossa on hieman suurempi. Hankinnan strategista tärkeyttä kuvaavat muuttujat määritellään työssä seuraavasti:

### **Pystydimensio - Muuttuja 1: Hankintavolyymi**

- Asetetaan tuotekategoriat järjestykseen suurimmasta pienimpään vuoden 2017 hankintakustannusten perusteella
- Painoarvo 60%
- Jaetaan tuotekategorioiden määrä kymmenellä, asetetaan muodostuneet kymmenen ryhmää laskevaan järjestykseen ja annetaan ryhmille pisteet 1-10 siten, että isoimman hankintavolyymin ryhmä saa 10 pistettä.
- Jos kategorian määrä ei ole jaollinen kymmenellä ja kahdella, asetetaan pienempien ja suurimpien pisteiden ryhmiin vähemmän kategorioita.
- Esimerkki 13 kategoriolla:
  - Kattegoria 1: 10p
  - Kattegoriat 2: 9p
  - Kattegoriat 3: 8p
  - Kattegoriat 4: 7p
  - Kattegoriat 5-6: 6p
  - Kattegoriat 7-8: 5p
  - Kattegoriat 9-10: 4p
  - Kattegoriat 11: 3p
  - Kattegoria 12: 2p
  - Kattegoria 13: 1p

### **Pystydimensio - Muuttuja 2: Ydinosaaminen**

- Hankittavan tuotekategorian liittyminen yrityksen ydinosaamiseen
- Painoarvo 40%

- Annetaan tuotekategorioille pisteet seuraavasti:
  - o Kategorian tuotteet liittyvät yrityksen ydinosamiseen ja sen niitä jalostetaan tuotantoprosessissa – 10p
  - o Kategorian tuotteet liittyvät yrityksen ydintoimintaan ja käytetään sellaisenaan – 7p
  - o Kategorian tuotteet eivät liity yrityksen ydintoimintaan, mutta niitä käytetään apua ydintoiminnassa – 4p
  - o Kategorian tuotteet eivät liity yrityksen ydintoimintaan eikä niitä käytetä apuna ydintoiminnassa – 1p

Tämän työn tuoteportfolion vaakadimension muodostaa hankinnan hallinnan vaikeus. Olsen ja Ellram (1997) listaavat hankinnan hallinnan vaikeuteen vaikuttavia tekijöitä kolmessa kategoriassa: tuoteominaisuudet, toimittajamarkkinan ominaisuudet ja ympäristön ominaisuudet.

Tässä työssä käytetään muuttujia toimittajamarkkinan ominaisuuksista ja tuoteominaisuuksista. Toimittajamarkkinan ominaisuuksia on päädytty kuvaamaan toimittajien valalla ja tuoteominaisuuksia tuotteiden kompleksisuudella. Ympäristön ominaisuuksia eli riskejä ja epävarmuuksia on työn laajuudessa vaikeampi pisteyttää eikä niiden vaikutus ole suuri vertailtaessa Levytyö Särkisen eri tuotekategorioita. Siksi ne jätetään hallinnan vaikeuden määritelmästä pois.

Toimittajien valta – muuttujan kaksi parametria, potentiaalinen toimittajien määrä ja koko, on määriteltävissä Internet-haun sekä Levytyö Särkisellä jo valmiiksi käytettävien toimittajien tutkimisella. Toimittajia pyritään löytämään ensisijaisesti Pirkanmaan alueelta ja toissijaisesti Etelä-Suomesta. Potentiaalisten toimittajien määrällä tarkoitetaan mahdollisia käytettävissä olevia toimittajia. Jos jostain syystä esimerkiksi asiakas tai jonkun muun tahon sopimus rajaa käytettävien toimittajien määrää, huomioidaan se toimittajien määrän pisteytyksessä. Toimittajien kokoa arvioidaan suhteessa Levytyö Särkisen kokoon liikevaihdon avulla eli saman kokoinen toimittaja saa neutraaleimmat pisteet.

Tuotteiden kompleksisuus arvioidaan neljän tason luokittelulla, josta käy ilmi kuinka kompleksinen tuote on. Neljätasoista luokittelua käytetään siksi, että tuotteiden kompleksisuutta on haastava arvioida johdonmukaisesti 1-10 tason pisteytyksellä. Kompleksisuuden määrittelyssä käydään läpi tuoteryhmien tuotteita, arvioidaan niiden kompleksisuutta ja määritetään keskimääräinen tuoteryhmän kompleksisuus. Yleensä kuitenkin suurin osa saman tuoteryhmän sisällä olevista tuotteista ovat suunnilleen yhtä monimutkaisia.

Toimittajien vallalle annetaan 60% painoarvo ja tuotteiden kompleksisuudelle 40% painoarvo. Toimittajien valtaa painotetaan tässä dimensiossa hieman enemmän, sillä sen merkitys hankinnan vaikeuden kannalta on Levytyö Särkiselle suurempi. Hallinnan hankinnan vaikeuden muuttujat määritellään seuraavasti:

### Vaakadimensio - Muuttuja 1: Toimittajien valta

- Tuotekategorioiden toimittajamarkkinoiden nykytilanne
- Arvioidaan potentiaalisten toimittajien määrää ja niiden keskimääräistä suuruusluokkaa Levytyö Särkiseen verrattuna. Määrässä on huomioitu, jos Levytyö Särkinen on asiakkaiden vaatimusten perusteella tai muusta syystä lukittunut yksittäiseen tai pieneen määrään toimittajia.
- Painoarvo 60%
- Annetaan tuotekategorioiden pisteet seuraavasti:
  - o Paljon toimittajia 1p – 2p – 3p – 4p – 5p Vähän toimittajia
  - o Pieniä toimittajia 1p – 2p – 3p – 4p – 5p Suuria toimittajia

### Vaakadimensio - Muuttuja 2: Tuotteiden kompleksisuus

- Hankittavan tuotekategorian tuotteiden kompleksisuus
- Arvioidaan tuotteiden kompleksisuus
- Painoarvo 40%
- Annetaan tuoteryhmille pisteet seuraavasti:
  - o Komplekseja tuotteita: 10p
  - o Aika komplekseja tuotteita: 7p
  - o Aika yksinkertaisia tuotteita: 4p
  - o Yksinkertaisia tuotteita: 1p

Hankinnan hallinnan vaikeutta kuvaavat muuttujat eivät ole niin yksiselitteisesti määriteltävissä kuin hankinnan strategisen merkityksen tapauksessa. Näiden muuttujien kohdalla pyritään antamaan pisteytys mahdollisimman johdonmukaisesti eli, jos käytetään jotain perustelua esimerkiksi keskimääräisen toimittajakoon pistemäärän antamiseen, käytetään sitä myös kaikkien muiden tuoteryhmien toimittajien kohdalla. Esimerkiksi se, miten määritellään toimittajien lukumääräasteikolla 4p – aika paljon toimittajia, pätee kaikkiin tuotekategorioiden ja niiden toimittajien lukumäärään.

### 3.3.2 Palveluportfolio

Hankinnan strategisen tärkeyden määrittelemiseen käytetään palveluryhmien osalta pelkästään palvelukategorian hankintavolyymia. Rahallista hankintavolyymia käytetään yksiselitteisesti sellaisenaan, sillä palvelujen tapauksessa se antaa hyvän kuvan siitä, kuinka tärkeä palvelu on yritykselle sen menestymisen kannalta. Hankintavolyymi on pisteytetty tuoteryhmien tapaan tasaisesti pelkän ryhmien järjestyksen perusteella. Eli hankintavolyymeiltaan pienemmät palveluryhmät saavat korkeamman arvostuksen kuin niiden volyyminsa arvon perusteella pitäisi saada. Palveluryhmien tapauksessa vääritys ei ole kuitenkaan niin suuri, sillä ryhmien hankintavolyymit jakautuvat tasaisemmin kuin tuoteryhmien kohdalla. Hankinnan strategisen tärkeyden muuttujat palveluportfoliossa määritellään seuraavasti:

### **Pystydimensio - Muuttuja 1: Hankintavolyymi**

- Asetetaan palveluryhmät järjestykseen suurimmasta pienimpään vuoden 2017 hankintakustannusten perusteella
- Painoarvo 100%
- Pisteytys samaan tapaan kuin edellisen osion 3.3.1 tuoteportfolion tapauksessa

Hankinnan hallinnan vaikeus määrittää portfolion x-akselin ja se on valittu tähän kuvaamaan tuoteryhmien tavoin sitä, mitä haasteita hankinnassa kohdataan palveluryhmien kohdalla. Palveluiden portfoliossa hankinnan hallinnan vaikeus on määritelty kuitenkin hieman eri tavalla, kuin tuoteryhmien portfoliossa. Palveluiden portfolion hankinnan hallinnan vaikeuteen valitaan vaikuttaviksi muuttujiksi toimittajien valta sekä hankintojen sitovuus.

Toimittajien valta määritellään samaan tapaan kuin tuoteportfolion tapauksessa kohdassa 3.3.1. Palveluhankintojen sitovuus määritellään neljän eri luokan avulla ja palvelukategoriat sijoitetaan näihin luokkiin sen perusteella, kuinka sitova hankinta on ja kuinka paljon resursseja palvelun tarjoajan vaihtaminen vaatii. Määrittelyssä käytetään hyödyksi yleisesti tiedossa olevia palveluiden luonteita. Esimerkiksi yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän vaihto vaatii runsaasti resursseja. Lisäksi selvitetään, tarvitaanko palveluiden hankintaan sopimuksia, jotka velvoittavat sitoutumista palvelun ostamiseen tietylle aikavälille.

Toimittajien vallalle annetaan 60% painoarvo ja palveluhankintojen sitovuudelle 40% painoarvo. Toimittajien valtaa painotetaan tässä dimensiossa hieman enemmän, sillä sen merkitys hankinnan vaikeuden kannalta on Levytyö Särkiselle suurempi. Hankinnan hallinnan vaikeuden muuttujat määritellään palveluportfoliossa seuraavasti:

### **Vaakadimensio - Muuttuja 1: Toimittajien valta**

- Palveluiden toimittajamarkkinoiden nykytilanne ja Levytyö Särkisen sekä toimittajien väliset valtasuhteet
- Arvioidaan potentiaalisten palvelutoimittajien määrää markkinoilla ja niiden keskimääräistä suuruusluokkaa Levytyö Särkiseen verrattuna. Määrässä on huomioitu, jos Levytyö Särkinen on asiakkaiden vaatimusten perusteella tai muusta syystä lukittunut pieneen määrään toimittajia
- Painoarvo 60%
- Pisteytys samaan tapaan kuin edellisen osion 3.3.1 tuoteportfolion tapauksessa

### **Vaakadimensio - Muuttuja 2: Palveluhankintojen sitovuus**

- Arvioidaan palvelutoimittajan vaihtoon kuluvien resurssien määrää
- Painoarvo 40%
- Annetaan palveluryhmille pisteet seuraavasti:

- Palvelu on erittäin sitova ja sen tarjoajan vaihtaminen vaatisi runsaasti resursseja: 10p
- Palvelu on osittain sitova ja sen tarjoajan vaihtaminen vaatisi resursseja: 7p
- Palvelu ei ole sitova mutta sen tarjoajan vaihtaminen vaatisi resursseja: 4p
- Palvelu ei ole sitova eikä sen tarjoajan vaihtaminen vaatisi lähes ollenkaan resursseja: 1p

Vastaavasti kuin tuoteryhmien hallinnan vaikeutta kuvaavien muuttujien tapauksessa pyritään myös palveluryhmien kohdalla määrittelemään muuttujien arvot mahdollisimman johdonmukaisesti. Eli käytännössä, jos jollekin palveluryhmälle annetaan tietty määrä pisteitä esimerkiksi toimittajien keskimääräisestä koosta, käytetään samaa määrittelyä myös muiden palveluryhmien kohdalla.

### **3.4 Kohdeyritys Levytyö Särkinen Oy**

Tämän työn kohdeyritys on vuonna 1974 perustettu perheyrittäjä Levytyö Särkinen Oy. Yrityksen ydintoimintaa on toimia raskaan konepajateollisuuden alihankkijana. Yrityksen asiakkaita ovat isot suomalaiset kivenmurskauskoneiden ja vaihteiden valmistajat sekä muut konepajateollisuuden yritykset. Levytyö Särkinen päätoimipiste sijaitsee Tampereen Hervannassa, mutta yrityksellä on toimintaa myös Tampereen Messukylässä sekä ulkomaan tehdas Ukrainassa. Yrityksen päätuotteisiin kuuluvat hitsatut ja levyrakenteiset koneenosat sekä laitteet. Tämän lisäksi yritys teettää tehtaillaan polttoleikkausta, särmäystä, hitsausta, lämpökäsittelyä, maalaamista, koneistusta ja kokoonpanoa.

Levytyö Särkinen tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaista metallialan palvelua, joka perustuu yrityksen mukaan luotettavuuteen, laatuun ja kustannustehokkuuteen. Yrityksen tavoitteisiin kuuluu myös vuosittaiset investoinnit oman toiminnan kehittämiseen ja henkilökunnan kouluttamiseen.

Levytyö Särkinen toiminta on kasvanut viimeisen 10 vuoden aikana liikevaihdon ja henkilöstön mittareilla. Yrityksessä työskenteli vuonna 2017 80 henkilöä ja sen liikevaihto oli 12,2 miljoonaa euroa. Toiminnan kasvua vauhdittaa yleinen taloustilanne, jonka aiheuttamat muutokset ovat nähtävissä selvästi syklisillä teollisuudenaloilla kuten metalliteollisuudessa.

## 4. TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset kohdeyritys Levytyö Särkisen hankinnan tilasta. Alaluvuissa 4.1 ja 4.2 luokitellaan Levytyö Särkiselle ostettavat tuotteet ja palvelut vuoden 2017 hankintadatan perusteella sekä jaetaan kustannukset eri kategorioiden välille. Alaluvussa 4.3 kerrotaan hankinnan nykytilasta kohdeyrityksessä sekä siitä, miten operatiivinen osto ja toimittajahallinta on organisoitu tällä hetkellä. Alaluvussa 4.4 esitetään portfoliomallien tulokset 4.1 ja 4.2 alalukujen tulosten perusteella.

### 4.1 Hankintojen luokittelu

Työssä käytetään Levytyö Särkisen hankintojen luokitteluun viisitasoista hierarkiaa. Huomionarvoista on se, että kohdeyrityksellä ei ole ollut olemassa ennestään järjestelmällistä hankintojen luokittelua. Tässä kappaleessa käytetäänkin hierarkiatasoja ja niiden sisältämää tietoa kuvaamaan nykyistä tilannetta. Hierarkian tasot ovat seuraavat:

- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| 1. Käyttötarkoitus             | - Suora/Epäsuora             |
| 2. Luonne                      | - Tuote/Palvelu              |
| 3. Ostoyksikkö                 | - esim. Hitsaamo             |
| 4. Tuote- tai palvelukategoria | - esim. Hitsaamon tarvikkeet |
| 5. Ostanimike                  | - esim. Hitsauskaasu         |

Tuotteen tai palvelun käyttötarkoituksen ja luonteen merkitys yrityksessä on lähinnä selvittää hankittavien tavaroiden olemusta ja tarkoitusta. Hierarkian tasot 3-5 kertovat taas tarkemmin tuotteen tai palvelun käyttökohteesta ja siitä, missä ja miten hankintaa käytetään yrityksessä. Kuvassa 11 on esiteltyä hierarkian tasot työn puitteissa laaditun luokittelu-Excelin näkymässä.

Luokittelu1	Luokittelu2	Luokittelu3	Kategoria	Ostonimike
Epäsuora	Tuote	Hitsaamo	Hitsaamon tarvikkeet	Hitsauskaasu

*Kuva 11. Luokittelu-Excelin näkymä yhden rivin osalta.*

Ensimmäisellä hierarkian tasolla eritellään toisistaan Levytyö Särkisen hankinnoista suoraan tuotantoon vaikuttavat suorat hankinnat ja tuotantoon liittymättömät epäsuorat hankinnat. Epäsuorat hankinnat määritellään sisältämään kaikki yrityksen oheistoiminnan tuotteet ja palvelut. Selvyyden vuoksi investointihankinnat jätetään määrittelemättä erikseen ja siirretään epäsuoriin hankintoihin. Käytännössä vuonna 2017 Levytyö Särkisen Tampereen tehtaalle ei kuitenkaan tehty suurempia laite-, IT- tai kiinteistöinvestointeja. Kaikista listauksessa mukana olevista toimittajista 50 kuuluu suoriin hankintoihin ja 173 epäsuoriin hankintoihin. Suorien hankintojen toimittajien osuus kaikista toimittajista on siis 23% ja epäsuorien 77%.



Seuraava hierarkian taso eli hankinnan luonne jakaa Levytyö Särkisen hankinnat tuotteisiin ja palveluihin. Tuotteisiin kuuluvat kaikki hankinnat, joiden arvo on sidottu hankintaan fyysiseen tavarahan, kun taas palveluiden arvo määräytyy saadulla palvelutasolla. Alihankinnat mielletään tässä luokittelussa kokonaisuudessaan suoriin palveluihin, vaikka lopullisena hankintana on fyysinen tavara. 79 kaikista toimittajista on tuotetoimittajia ja 144 palvelutoimittajia.

Luokittelun kolmas hierarkian taso on ostoyksikkö eli sen yksikön nimi, joka hoitaa hankinnan operatiivisella tasolla. Ostoyksikkö on normaalista luokittelusta poiketen valittu tähän hierarkiaan, sillä Levytyö Särkisen hankintatoimi tällä hetkellä jakautunut yksiköiden välille ja näin yksikkö on tärkeää huomioida luokittelussa.

Alihankinnat kohdistetaan sille yksikölle, jonka työn kyseinen alihankinta korvaa. Eli, jos alihankintatyö on koneistusta, niin sen kolmas taso on koneistamo. Usein Levytyö Särkisellä osastojen vetäjät tilaavat alihankinnat omiin yksikköihinsä, mutta niin kuin kohdassa 4.3.1 mainitaan, myös esivalmistelijat tilaavat alihankintoja tilanteesta riippuen. Yksiköitä on kaikkiaan 11 ja ne on esitelty taulukossa 3 toimittajamäärineen.

**Taulukko 3.** Toimittajavastuiden jakautuminen ostoyksiköiden välille kohdeyrityksessä.

Osto-osasto	Palvelu	Tuote
Esivalmistelu	4	11
Hallinto	36	0
Hitsaamo	11	4
Huolto	30	15
Kokoonpano	11	14
Koneistamo	23	12
Konttori	17	9
Laatu	7	0
Leikkaus	2	0
Maalaamo	4	11
Särmäys	0	2
<b>Yhteensä</b>	145	78
	<b>223</b>	

Taulukossa on esitelty tämän hetkisten vastuutoimittajien jakautuminen osastoittain. Toimittajien määrässä ei oteta kantaa siihen, kuinka paljon tavaraa toimittajilta ostetaan tai kuinka paljon toimittajakohtaisia kustannuksia kertyy osastokohtaisesti.

Neljänneksi luokittelutasoksi Levytyö Särkiselle määritellään tuote- ja palvelukategoriat. Kategoriat on määritelty tämän työn puitteissa hankittavien tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksien sekä toimitusmarkkinoiden perusteella. Toisin sanoen siis yhden kategorian sisällä olevilla tuotteilla tai palveluilla on saman kaltaisia ominaisuuksia ja niiden toimitusmarkkinat ovat samanlaiset. Kategoriat määriteltiin hankintojen vastuuhenkilöille lä-

hetetyin sähköpostitiedustelun, haastattelujen ja analyysin perusteella. Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä on myös jonkinlainen tuoteryhmäluokittelu, mutta se ei ole yksiselitteinen eikä kokonaisuudessaan vastaa kaikkien vuoden 2017 hankintojen tarpeisiin. Kategorioiden nimeämisessä on pyritty siihen, että varsinaiset tuotteet ja palvelut on helppo sijoittaa niiden sisälle yksiselitteisesti. Tuote- ja palvelukategoriat on esitelty taulukossa 4.

*Taulukko 4. Kohdeyritykselle määritellyt palvelu- ja tuotekategoriat.*

Palvelukategoria		Tuotekategoria	
Ajoneuvohuolto	Laittevuokraus	Ajoneuvojen tarvikkeet	Maalit
Alihankintahitsaus	Laskutus	Hitsaamon tarvikkeet	Mustat levyt
Alihankintakoneistus	Matkustus	Hydraulitarvikkeet	Nostoapuvälineet
Alihankintäkäsittely	Rahdit	Hygienia- ja tarvikkeet	Polttoaineet
Alihankintamaalaus	Rahoitus	Kiinnitysosat	Putket
Catering	Reklamaatio	Kiinteistön tarvikkeet	Puutarvikkeet
Hyllytys	Sähkö	Kokoonpanon trvk.	Siivoustarvikkeet
Infrastruktuuri	Sähkötyöt	Kompressorit	Sylinterit
IT-palvelut	Tullaus	Koneistuksen trvk.	Sähkötarvikkeet
Jätehuolto	Turvallisuuspalvelut	Kulutuslevyt	Särmäystarvikkeet
Kiinteistöhuolto	Työterveyspalvelut	Kumit	Toimistotarvikkeet
Kirjanpito	Vakuutus	Laakerit	Työvaatteet
Konsultointi	Vapaa-ajan toiminta	Laitteiston akut	Varaston tarvikkeet
Laatutarkastus	Vesi	Leikkeet	Venttiililohkot
Laittehuolto	Yleinen alihankinta	Maalaamon tarvikkeet	

Neljännän luokittelutason kategorioita on yhteensä 59. Ne on pyritty nimeämään siten, että ne ovat yksiselitteisiä ja sisältävät ylemmän tason kuvauksen ryhmän alaisuudessa olevista tuotteista ja palveluista. Kaikki vuonna 2017 tarkastelussa mukana olevat ostetut tuotteet ja palvelut voidaan sijoittaa yllä oleviin kategorioihin. Kategorioita on verrattain suuri määrä, sillä tuotteet ja palvelut asetettiin niihin hyvin valikoidusti. Kategorioita ei ole tarkoitettu välttämättä johdettavaksi sellaisinaan vaan ne on pyritty jakamaan erilleen mahdollisimman tarkasti tulevaa portfolioanalysointia varten.

Hierarkian alimmalla tasolla on varsinaisen tuotteen tai palvelun nimike. Levytyö Särkiselällä ei ole kokonaista tarkkaa nimikkeistöä, vaikkakin yrityksen järjestelmästä löytyy ostonimikkeitä. Valmiita ostonimikkeitä on pääasiallisesti suorille tuotannon materiaaleille sekä myös standardeille alihankintakappaleille. Epäsuorille ostoille ei alihankintaa lukuun ottamatta ole erillisiä nimikkeitä. Tämä on seurausta osittain myös siitä, että epäsuoria ostoja ei tehdä toiminnanohjausjärjestelmän kautta.

## 4.2 Hankintakustannusten jakautuminen

Hankintakustannusten jakautuminen selvitetään Levytyö Särkisellä, jotta saadaan selville hankintakustannusten jakautuminen edellä määritellyssä luokittelussa niin eri hierarkiatasojen välillä kuin myös tasojen sisällä. Analyysi toteutetaan noudattaen kustannuskuution (Van Weele 2014 s. 14) periaatetta eli selvitetään kustannusjakauma tuote/palvelu-, toimittaja- ja vastuhenkilökohtaisesti. Tässä työssä keskitytään kuitenkin tarkastelemaan suurimmilta osin tuote- ja palvelukategorioiden kustannusjakautumaa jatkossa käytettävien metodien tueksi.

Yrityksen vuoden 2017 kustannukset on ajettu yrityksen taloushallintaohjelman ostojen ja laskuraportoinnista Exceliin. Hankintakustannukset esitetään seuraavassa prosenttiosuuksina tutkimuksessa mukana olevilta 223 toimittajalta hankituista tuotteista ja palveluista suhteessa näiden kokonaissummaan.

Tarkasteltaessa hankintakustannusten jakautumista on hyvä ottaa huomioon, että työhön ei ole sisällytetty Levytyö Särkisen Ukrainan tehtaalta hankittavia tuotteita. Tehdas on toiseksi suurin yksittäinen toimittaja Levytyö Särkisen Tampereen toimipisteelle. Taulukossa 5 on esiteltyä kustannusten prosentuaalinen jakautuminen hierarkian tasojen 1-2 välillä.

**Taulukko 5.** Kohdeyrityksen suorat hankinnat muodostavat suurimman osan yrityksen hankintavolyymista

Luokittelu	Osuus %	Toimittajien lkm.
<b>Epäsuora</b>	<b>23 %</b>	<b>173</b>
Palvelu	74 %	116
Tuote	26 %	57
<b>Suora</b>	<b>77 %</b>	<b>50</b>
Palvelu	43 %	28
Tuote	57 %	22
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100 %</b>	<b>223</b>

Kohdeyrityksen hankintakustannuksen sekä käytössä olevien toimittajien jakautuminen suorien ja epäsuorien kustannusten välille noudattaa suurin piirtein teollisuuden yritykselle tyypillistä suhdetta. Tyypillisesti myös kustannuksiltaan suurin osa epäsuorista hankinnoista on palveluita, kuten huoltoja ja hallinnon palveluja. Vastaavasti suorista hankinnoista suurin osa on tuotannon materiaalikustannuksia. Huomattavaa on kuitenkin, että vaikka suorat palvelut koostuvat kokonaisuudessaan alihankinnasta, on niiden osuus hankintakustannuksista suuri. Alihankinnat muodostavat 43% suorista hankintakustannuksista ja 34% kaikista hankintakustannuksista.

Käytännön hankinnan kehittämisen kannalta kohdeyrityksessä on tärkeintä havainnollistaa, miten hankintakustannukset jakautuvat tuote- ja palvelukategorioiden kesken eli hierarkian 4-tasolla. Tietoja kustannusten jakautumisesta käytetään tässä työssä hyväksi, kun asetetaan tuotteet ja palvelut hankintaportfolioihin alaluvussa 4.4. Taulukossa 6 esitetään n. 99% kaikista tuotehankinnoista muodostavien tuotekategorioiden osuudet kaikista tuotehankinnoista.

**Taulukko 6.** Kohdeyrityksen kuusi suurinta tuotekategoriaa muodostavat noin 80% kaikista tuotehankinnoista

Luokittelu	Osuus tuoteostoista	Toimittajien lkm.
Leikkeet	35,47 %	4
Kulutuslevyt	19,27 %	2
Mustat levyt	16,86 %	2
Sylinterit	6,63 %	1
Maalit	5,13 %	4
Kumit	3,49 %	2
Hitsaamon tarvikkeet	2,97 %	4
Hydraulitarvikkeet	1,94 %	1
Koneistuksen tarvikkeet	1,33 %	12
Putket	1,11 %	4
Kiinnitysosat	1,08 %	4
Työvaatteet	0,80 %	3
Maalaamon tarvikkeet	0,70 %	6
Polttoaineet	0,68 %	1
Venttiililohkot	0,47 %	1
Ajoneuvojen tarvikkeet	0,47 %	6
Kiinteistön tarvikkeet	0,41 %	6
<b>Yhteensä</b>	<b>98,81 %</b>	<b>63</b>

Taulukosta on jätetty pois 12 tuotekategoriaa, joiden yhteenlaskettu osuus tuotehankintakustannuksista oli noin prosentin. Hankintakustannukset ovat painottuneet vahvasti suurimpiin tuotekategorioiden ja neljä tuoteryhmää muodostaakin 78,24% kaikista hankintakustannuksista. Jos otetaan mukaan taulukosta tiputetut 14 tuotekategoriaa, voidaan sanoa, että 13,5% (4/30) tuotekategoriaa muodostaa noin 80% tuotteiden hankintakustannuksista. Tuotteiden kohdalla hankinnan kustannusjakauma näyttää siis totelevan osittain Pareto-periaatetta, vaikkakin suhdelukemaan vaikuttaa tuotekategorioiden määrittely.

Vastaavasti voidaan tarkastella myös Levytyö Särkisen hankkimien palveluiden kustannusrakennetta. Taulukossa 7 on esiteltyä n. 99% palveluiden hankintakustannuksista muodostavien palvelukategorioiden suhteelliset osuudet kaikista palveluista.

**Taulukko 7.** Alihankinnat muodostavat suurimman osan kohdeyrityksen palveluhankinnoista

Luokittelu	Osuus palveluostoista	Toimittajien lkm.
Alihankintakoneistus	45,90 %	14
Alihankintäkäsittely	10,87 %	4
Laitehuolto	8,30 %	18
Alihankintahitsaus	7,88 %	6
Rahdit	4,67 %	15
Sähkö	3,72 %	2
Konsultointi	3,14 %	8
Alihankintamaalaus	1,75 %	2
IT-palvelut	1,66 %	11
Laatutarkastus	1,63 %	7
Vakuutus	1,55 %	1
Infrastruktuuri	1,52 %	8
Työterveyspalvelut	1,05 %	3
Sähkötyöt	1,04 %	3
Vapaa-ajan toiminta	0,81 %	8
Kirjanpito	0,76 %	2
Ajoneuvohuolto	0,74 %	5
Laitevuokraus	0,67 %	2
Jätehuolto	0,49 %	3
Kiinteistöhuolto	0,37 %	5
Rahoitus	0,32 %	2
Turvallisuuspalvelut	0,31 %	3
<b>Yhteensä</b>	<b>99,15 %</b>	<b>132</b>

Taulukosta on jätetty pois 8 palvelukategoriaa, joiden yhteinen osuus kaikista palveluhankinnoista on noin 1%. Taulukosta huomataan, että alihankintakustannukset muodostavat suurimman osan Levytyö Särkisen palvelukustannuksista. Alihankintapalveluiden käyttö onkin tehtaalla hyvin yleistä kapasiteetin sekä osittain laitteiston rajoitteiden vuoksi ja niiden osuus kaikista palveluhankinnoista on yhteensä noin 67%. Muita huomionarvoisia palvelukustannuksia ovat laitehuolloista aiheutuvat kustannukset ja rahtikustannukset, jotka muodostavat yhteensä 13% kaikista palvelukustannuksista.

Viisi kustannuksiltaan suurinta palvelukategoriaa muodostaa noin 80% kaikista palvelukustannuksista. Voidaan siis sanoa, että 16,7% (5/30) palveluryhmistä, muodostaa 80% palvelukustannuksista, joten palveluidenkin kohdalla Pareto-periaate kuvaa tilannetta hyvin. Kuitenkin tässäkin tapauksessa lukemaan vaikuttaa se, miten palveluryhmät on määritelty. Esimerkiksi, jos alihankinnat olisi määritelty yhdeksi ryhmäksi, ei Pareto-periaate toteutuisi niin selvästi.

## 4.3 Hankinnan nykytila-analyysi kohdeyrityksessä

### 4.3.1 Hankinnan rooli

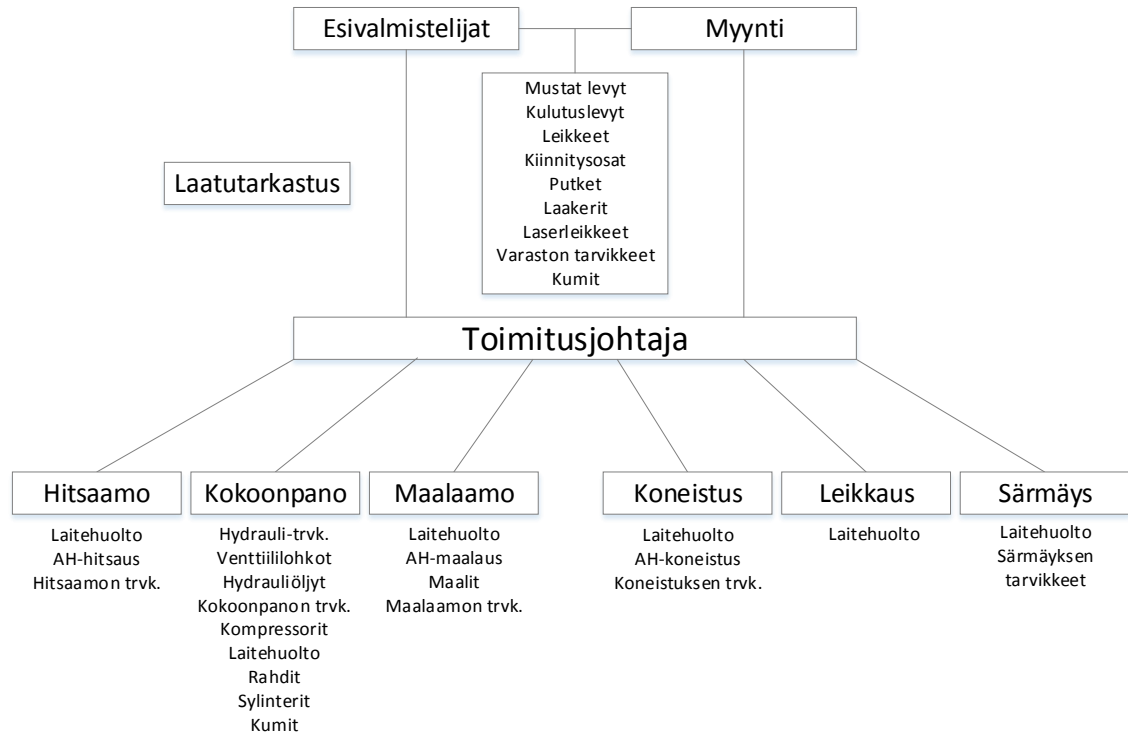
Haastattelujen ja yleisen havainnoinnin perusteella kävi ilmi, että vaikka Levytyö Särkisen liiketoiminta on kasvanut reilusti viimeisen kymmenen vuoden aikana, ei hankinnan kehittämiseen ole panostettu samassa suhteessa. Hankinta on pysynyt yrityksen kasvaessa tukitoimintona, jonka päätarkoitus on toimittaa tuotantoprosessille sen vaatimat materiaalit ja palvelut. Yrityksen hankinnassa vallitsee hintatietoisuus ja sitä kautta hankinnoista vastaavat työntekijät pyrkivät minimoimaan hankintakustannukset, kun siihen on aikaa tai innokkuutta.

Hintatietoisuuden lisäksi hankintaan panostetaan kuitenkin vähän ja esimerkiksi toimitajasuhteet ovat etäisiä eikä hankintaa mielletä yrityksessä yleisesti liiketoiminnan kannalta tärkeänä funktiona. Toimitusjohtajan mukaan hankintatoimeen halutaan tästä eteenpäin kuitenkin panostaa enemmän ja siitä halutaan positiivinen vaikuttaja yrityksen kilpailukykyyn yrityksen kasvun myötä. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi hankinnan tämän hetkistä tilannetta Levytyö Särkisellä hankintaorganisaation, hankintaprosessin, toimittajanhallinnan ja hankinnan ongelmien sekä kehityskohteiden näkökulmasta.

### 4.3.2 Hankintaorganisaatio

Levytyö Särkisen hankintaorganisaatio koostuu kuuden osaston maalaamon, hitsaamon, särmäyksen, kokoonpanon, koneistuksen ja leikkauksen vetäjistä, esivalmistelijoista, myynnistä ja toimitusjohtajasta. Lisäksi epäsuoria palveluita ja hallinnointiin liittyviä hankintoja tekevät myös muut toimistotyöntekijät ja työntekijät tarpeen mukaan. Kuitenkin aina, jos hankintoihin on tarvetta muusta kuin tuotannollisista syistä, käydään mahdollinen hankinta toimitusjohtajan kanssa läpi ja toimitusjohtaja hyväksyy tai hylkää hankinnan. Esimerkkinä tällaisista hankinnoista ovat esimerkiksi tv-näyttötaulut, joita hankittiin helpottamaan työvaiheiden näkemistä osastoilla.

Levytyö Särkisen hankintaorganisaatiossa jokaisen osaston vetäjä vastaa omien varastoitavien materiaaliensa hankinnasta. Esimerkiksi maalaamon vetäjä seuraa eri maalilaatujen varastotilannetta ja tilaa lisää maaleja itse määrittämiensä varastorajojen puitteissa. Esivalmistelijat tekevät hankinnat kaikista asiakastilauksen tekemiseen tarvittavista tilausspesifeistä materiaaleista. Tästä syystä esivalmistelijat ovat tekemisissä hankintatoimen osalta paljon myynnin kanssa, sillä myynnillä on kattavat tiedot asiakkaan tarpeista. Haastattelujen ja havainnoinnin perusteella hahmoteltu Levytyö Särkisen hankintaorganisaatio vastuulinkkeinensä on esiteltyinä kuvassa 12.



**Kuva 12.** Kohdeyrityksen hankintavastuut linkittyvät lähes suoraan toimitusjohtajalle.

Hankintaorganisaation kaaviosta huomaa, että Levytyö Särkisellä ei ole hankinnasta yleisesti vastaavaa esimestä vaan, että hankintaan liittyvä vastuu kerääntyy suoraan toimitusjohtajalle eri osastojen vetäjiltä sekä esivalmistelijoilta. Toimitusjohtajalla ei kuitenkaan riitä aika hankintatoiminnan jatkuvaan valvomiseen, joten operatiivinen vastuu hankinnan osalta on yksittäisillä osastojen ostajilla. Kaikki vastuuhenkilöt organisaatiossa vastaavat omien alueidensa toimittajista ja yhteistyöstä heidän kanssaan. Myös hintojen seuraaminen ja hankintaan liittyvä kehittäminen on käytännössä osastojen vetäjien vastuulla.

Haastattelujen perusteella osastojen vetäjät seuraavat hintoja vaihtelevasti nykyisten toimittajien kanssa, mutta uusien toimittajien tapauksessa hintoihin kiinnitetään enemmän huomiota. Suurimpien puolivalmisteiden ja komponenttien hankinnassa yrityksen johto on lähemmässä kontaktissa toimittajiin ja käy vaihtelevasti läpi tilausmääriä, mahdollisia ennusteita ja hintoja.

Varsinaisen hankintaorganisaation ulkopuolelle jäävien tuote- ja palvelukategorioiden hankinnoilla on erilliset vastuuhenkilöt. Näiden kategorioiden hankinnat kuuluvat karkeasti määriteltynä hallinnon, konttorin ja huollon osastoille. Rahallisesti suurimpien hankintojen kohdalla toimitusjohtajalta kysytään lupaa hankintaan, jos hän ei ole mukana jo hankintaprosessissa etukäteen. Taulukossa 8 on esitettyä varsinaisen hankintaorganisaation ulkopuolelle jäävät tuote- ja palvelukategoriat sekä niiden vastuuosasto.

**Taulukko 8.** Hallinnon, konttorin ja huollon vastuulla ovat pääosin tuotannon ulkopuolisiin tarpeisiin liittyvät hankinnat

Hallinto	Konttori	Huolto	
IT-palvelut	Catering	Ajoneuvohuolto	Laitteiston akut
Kirjanpito	Hygieniatarvikkeet	Ajoneuvojen tarvikkeet	Polttoaineet
Konsultointi	Matkustus	Infrastruktuuri	Puutarvikkeet
Laskutus	Siivoustarvikkeet	Jätehuolto	Sähkö
Rahoitus	Toimistotarvikkeet	Kiinteistöhuolto	Sähkötarvikkeet
Tullaus	Turvallisuuspalvelut	Kiinteistön tarvikkeet	Sähkötyöt
Työterveyspalvelut	Työvaatteet	Laittevuokraus	Vesi
Vakuutus	Vapaa-ajan toiminta		

Hallinnon, konttorin ja huollon hankintakategoriat koostuvat kokonaan epäsuorista tuotantoon vaikuttamattomista tuotteista ja palveluista. Suurin osa kategorioista ei vaadi muutenkaan kovin aktiivista hankinnan seurantaakaan vaan pikemminkin hoituvat ennalta tehtyjen sopimusten avulla kuten esimerkiksi sähkö ja vesi. Levytyö Särkisen toimitusjohtaja on kuitenkin määritellyt näille varsinaisen hankintaorganisaation ulkopuolisille kategorioille vastuuhenkilöt. Taulukossa 9 on jaoteltuna koko hankintaorganisaation vastuut toimittajittain.

**Taulukko 9.** Hankinnan toimittajakohtaiset vastuut ovat hyvin pirstaloituneet

Vastuuhenkilö	Suorat toimittajat	Epäsuorat toimittajat
Esivalmistelija 1	7	1
Esivalmistelija 2	8	2
Hitsaamon vetäjä	2	9
Kehitysinsinööri	0	6
Kokoonpanon vetäjä	4	13
Koneistamon vetäjä	2	18
Laatuinsinööri	0	2
Leikkauksen vetäjä	0	6
Maalaamon vetäjä	6	7
Myyjä	6	1
Myyjä	2	0
Myyntipäällikkö	2	11
Siivousvastaava	0	4
Särmäyksen vetäjä	0	2
Taloussihteeri	0	40
Toimitusjohtaja	0	25
Tuotantopäällikkö	9	13
Työntekijä 1	0	4
Työntekijä 2	1	2
Työntekijä 3	1	7
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>50</b>	<b>173</b>

Hankintaorganisaation vastuut ovat kokonaisuudessaan jakautuneet hyvin laajalle toimittajittain. Kuitenkin suorien tuotantoon liittyvien toimittajien osalta hankintaorganisaation



vastuut ovat selkeämmät ja vastaavat tehtävänjakoa yrityksessä eli suorien hankintojen toimittajavastuut ovat osastojen vetäjillä sekä esivalmistelijoilla. Myyjien ja tuotantopäällikön suorien toimittajien vastuut liittyvät kokonaan alihankintoihin, joita he tilaavat tarpeen mukaan. Epäsuorien toimittajien kohdalla vastuut jakautuvat reilusti ja ne vaikuttavat vaihtelevan tilanteesta riippuen. Esimerkiksi ajoneuvojen huoltoon ja ylläpitoon liittyvät tuote- ja palveluhankintoja tehdään monen henkilön toimesta.

### 4.3.3 Hankintaprosessi

Levytyö Särkisen hankintaprosessi alkaa hankintatarpeesta, joka on useimmissa tapauksissa hyväksytty asiakastilaus. Uuden tilauksen tapauksessa Levytyö Särkisellä käydään läpi tilaus-toimitus – prosessi, joka alkaa asiakkaan uudesta tilauksesta ja päättyy tilauksen toimitukseen.

Tilaus-toimitus – prosessi kuvaa yrityksen toimintoja asiakkaan tilauksesta valmiin tuotteen toimitukseen asti. Hankinnan kannalta prosessissa oleellimmat vaiheet liittyvät esivalmistelun ja varsinaisen hankinnan vaiheeseen. Kuitenkin hankintaan vaikuttaa oleellisesti myös asiakkaan spesifit toiveet sekä tuotannonsuunnittelu, joka määrää ideaalisen hankintojen toimitusajankohdan. Useimmissa tapauksissa hankintojen tarve syntyy juuri asiakastilauksesta. Poikkeuksena ovat kuitenkin ennalta määritellyt varastoitavat tuotteet, joiden kulutus alle määrätyn varastorajan aiheuttaa myös tarpeen hankinnalle. Hankinnan tarve voi syntyä myös tuotantoon liittymättömästä tarpeesta, palvelutarpeesta tai alihankintatarpeesta. Jos hankintatarvetta vastaavaa tuotetta tai palvelua ei ole tilattu ennen, aletaan selvittää, mahdollisuuksia tuotteen tai palvelun toimittajalle.

Haastattelujen perusteella on hyvin tapauskohtaista, kuinka tarkasti toimittajavalinta tehdään ja kuinka paljon siihen kulutetaan aikaa. Toimittajan valintaan käytetty aika riippuu yrityksessä myös siitä, kuinka tärkeä uusi asiakassuhde on kyseessä. Jos kyseessä on potentiaalinen uusi strateginen asiakas, otetaan toimittajan valintaprosessi yrityksessä vakavammin ja käydään läpi paljon eri vaihtoehtoja. Asiakkaalla saattaa olla myös toiveita jostain tietystä komponenttitoimittajasta. Toimittajan valinnan jälkeen toimittajilta tilataan tarvittavat tuotteet tai palvelut. Levytyö Särkisellä ei ole käytössä tällä hetkellä minikäänlaisia virallisia hankintasopimuksia toimittajien kanssa. Toimittajien kanssa voidaan kuitenkin vaihtaa tietoa sanallisesti mahdollisista tulevista hankintatarpeista tuotteiden tai palveluiden osalta.

Levytyö Särkisen hankintaprosessi siirtyy operatiivisen oston vaiheeseen, kun toimittaja ja siihen liittyvät järjestelyt ovat selvillä. Suurin osa tuotantoon liittyvistä ostoista tehdään esivalmistelijoiden toimesta. He ostavat asiakkaan tilausta vastaan puolivalmisteet ja muut komponentit ennalta määritetyiltä toimittajilta. Tehtaan eri osastoilla varastoidaan kuitenkin peruskomponentteja kuten hydrauliletkuja tai maaleja, joiden hankinnasta vastuussa ovat osastojen vetäjät. Operatiivisen oston prosessi on osa yrityksen koko tilaus-toimitus – prosessia.

Tuotantoon liittyvien suorien hankintojen tapauksessa esivalmistelijat tekevät aina tilauksen Levytyö Särkisen toiminnanohjausjärjestelmän kautta ja lähettävät sen toimittajalle. Myös kaikkien alihankintojen tapauksessa ostotilaukset tehdään järjestelmän kautta. Epäsuoria tuote- ja palveluostoja ei tehdä järjestelmän kautta vaan joko sähköpostilla tai puhelimen välityksellä. Näihin kuuluvat esimerkiksi osastokohtaiset työkalut ja tarvikkeet sekä laitehuollot. Kun ostotilaus on tehty, sen seuranta on tilauksen tekijän vastuulla.

Tilausten vastaanotto tapahtuu osaston vetäjien toimesta ja samalla he ovat vastuussa tilausten laadun tarkastamisesta. Jos laadussa on jotain vikaa, ottavat osaston vetäjät yhteyttä laaturaportointiin ja tuotteesta tehdään reklamaatio Levytyö Särkisen laaturaportointijärjestelmän kautta. Jos laatu ei estä oston hyödyntämistä tuotantoon tai oheistoimintoihin, ei muita toimia vaadita. Tällaisia tapauksia voivat olla esimerkiksi viat tuotteiden pakkauksissa tai siisteydessä. Jos viat hankinnoissa estävät tuotteiden käytön, toimittajaan pyritään ottamaan välittömästi yhteyttä ja sopimaan viallisten tuotteiden kuljetusjärjestelyt ja korvausmahdollisuudet. Jos tuotteissa ei ole mitään vikaa, otetaan ne vastaan järjestelmään niiden tuotteiden osalta, joita järjestelmässä varastoidaan.

Levytyö Särkisen hankinta on pääosin myyntiohjautunutta, eli suurin osa tuotantoa varten hankittavista materiaaleista hankitaan asiakastilauksia vastaan. Asiakastilauksia vastaan hankittavien materiaalien toimittajat harjoittavat liiketoimintaansa Pirkanmaan tai Etelä-Suomen alueella. Tästä syystä toimitusajat komponenttien ja puolivalmisteiden osalta ovat 1-3 viikon luokkaa. Osa yrityksen myynnistä perustuu myös erilaisten kulutusosien sekä muun vakiomateriaalin myyntiin ja näiden myytävien tuotteiden raaka-aineita myös varastoidaan tehtaan puskurivarastolla

Osastotasolla ostoprosessi toimii hieman eri lailla osaston vetäjästä riippuen. Osaston omien tarvikkeiden hankinta on sen vetäjän vastuulla. Yleensä osaston vetäjällä on omat määritellyt varaston hälytysrajansa ja tarpeen mukaan tilaa lisää. On olemassa myös tilanteita, jossa esivalmistelu tai myynti ilmoittaa etukäteen normaalista poikkeavasta tulevasta työstä. Tällöin esimerkiksi maalaamon vetäjä ostaa tilapäisesti lisää maalia tai nostaa hälytysrajan. Epäsuorien hankintojen kuten laitehuoltojen tapauksessa hankintojen tarve saattaa olla aikajaksottuvaa, kuten esimerkiksi kuukausittaiset tai vuosittaiset huollot, mutta tarve voi tulla myös työntekijöiltä ehdotuksina tai tarpeena parantaa ja laajentaa olemassa olevia työtiloja. Yleensä näissä tapauksissa toimitusjohtaja on aktiivisesti mukana hankintaprosessissa ja lopulta päättää, onko epäsuora hankinta tarpeen. Ei ole olemassa kuitenkaan mitään yrityksen laajuista tarkkaa ohjesääntöä, jonka mukaan osastokohtaiset hankinnat toteutetaan.

Alihankintojen tapauksessa prosessi etenee siten, että tarpeen ilmestyttyä alihankintojen tilaamisesta vastuussa olevat tiiminvetäjät ottavat yhteyttä valitsemiinsa toimittajiin. Vastuhenkilöillä on lista mahdollisista alihankintatoimittajista, jonka perusteella he lähtevät yhteydenotoilla tiedustelemaan. Yhteydenotossa he selvittävät onko alihankintayrityksillä kapasiteettia tehdä kyseessä olevia töitä tiettyyn päivämäärään mennessä. Niin kuin

mainittu edellä, osastojen vetäjät yhdessä myynnin kanssa vastaavat alihankintojen tilaamisesta. Yleensä pienempien alihankintatarpeiden kohdalla osastojen vetäjät päättävät yksin alihankkijan työlle. Tähän mennessä Levytyö Särkisellä ei ole järjestelmällisesti tilastoitu eri alihankintatilausten toimittajakohtaisia mittareita, kuten toimitusvarmuutta, yksittäisiä hintoja tai laatua. Haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella alihankintayrityksen valinta tehdään seuraavien kriteereiden perusteella: tuntihinta työlle, toimitusaika, toimittajan tilojen suuruus, toimittajan vapaa kapasiteetti ja aikaisemmat kokemukset toimittajasta.

Työn tuntihinta on neuvoteltavissa ja mahdollisesti, jos alihankinnan toimitukseen on aikaa, saattaa vastuuhenkilö kilpailuttaa toimittajia tuntihinnan perusteella. Tilaus alihankinnasta tehdään yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Alihankintatilauksen tilanteen seuraaminen onnistuneen toimituksen jälkeen jää tilaajan vastuulle.

#### 4.3.4 Toimittajahallinta

Levytyö Särkisen kaikki toimittajat ovat suomalaisia, pois lukien yrityksen ukrainalainen tytäryhtiö, ja suurin osa toimittajien toimipisteistä sijaitsee Pirkanmaalla tai ympäryskunnissa. Yrityksen toimittajat ovat pääasiallisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä, mutta yritys on asiakkaana myös suuremmille metallialan toimijoille. Hankintavolyymeiltaan suurimmat toimittajat ovat raakalevyjen ja polttoleikkeiden toimittajat sekä alihankintakoneistusta tarjoavat yritykset.

Levytyö Särkisen johdon mukaan osa toimittajista on sellaisia, joiden kanssa yhteistyötä on tehty jo vuosia. Sitä kautta käytännön yhteistyö on muodostunut helpommaksi, kun kommunikaatio osapuolten välillä onnistuu vaivattomasti. Levytyö Särkinen ei ole kuitenkaan tehnyt virallisia hankintasopimuksia minkään toimittajan kanssa vaan hinnoista on pelkästään sovittu erikseen suurimpien toimittajien kohdalla ja pienemmät toimittajilta yritys ostaa tilauskohtaisilla hinnoilla tai listahintojen mukaisesti. Toimittajat ovat suurimmilta osin etäisiä liikekumppaneita, joiden kanssa ei tehdä jatkuvaa kehittävää yhteistyötä. Tällaisia ”*arm’s lenght*” – toimittajia käytetään paljon varsinkin, kun pienemmistä hankinnoista vastaavat osastojen vetäjät ostavat varastoitavaa tavaraa osastoilleen. Osa toimittajista ja niiden myyjistä on usein myös ostavien henkilöiden tuttuja.

Levytyö Särkisellä on toimittajarekisteri yrityksen taloudenhallintajärjestelmässä. Järjestelmässä on näkyvillä toimittajan osoite- ja laskutustietoja. Järjestelmästä on myös saatavilla toimittajakohtaista dataa ostetuista tuotemääristä ja toimittajiin liittyvää muuta taloudellista informaatiota. Toimittajista ei ole kuitenkaan olemassa tarkempaa KPI-mittaristoa tai seurantaa. Toimitusten laatua sekä toimitusvarmuutta seurataan tarkistusten avulla, mutta järjestelmällistä toimittajamittaristoa ei ole implementoitu yrityksen järjestelmiin. Reklamaatioiden määrää kuitenkin seurataan yrityksen laatujohtajajärjestelmän kautta.

Tällä hetkellä Levytyö Särkisellä ei ole olemassa kattavaa toimittajarekisteriä. Yrityksen kirjanpitojärjestelmästä löytyy listaus toimittajista toimittajanumeroineen sekä yhteystietoineen. Lisäksi yrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä on listattuna maksuehdot sekä toimitusehdot. Yrityksen johdon ensimmäisissä haastatteluissa ja keskusteluissa kävi jo ilmi, että toimittajien hallinnasta täytyisi saada järjestelmällisempää. Keskitetty toimittajarekisteri on yksi tapa hoitaa tämä asia. Toimittajarekisteriin voisi myös yhdistää sopimustiedot ja lisätä tuotteiden hintoja. Rekisteri toimisi myös samalla hintojen ja toimittajakäyttäytymisen kehitysseurantatyökaluna. Toimittajarekisteri palvelisi yrityksen operatiivista ostoa antamalla tietoa toimittajien keskimääräisistä toimitusajoista, joiden perusteella ostot voitaisiin tietyllä varmuudella ajoittaa oikein.

### 4.3.5 Ongelmat ja kehityskohteet

Osiassa käydään läpi haastatteluissa ilmenneitä ongelmia ja kehityskohteita. Haastatteluissa ilmenneet ongelmat liittyivät suurimmilta osin operatiivisen oston aiheuttamiin tarpeettomiin kustannuksiin, hankintaorganisaation vastuunjakoon sekä toimittajahallinnan ja strategisen hankintatoimen puutteeseen.

Levytyö Särkisen toimitusjohtaja on haastattelujen sekä tälle työlle asettamien tavoitteidensa perusteella tietoinen siitä, että yrityksen orgaaninen kasvu vaatii myös hankinnan funktion kehittämistä. Toimitusjohtaja huomauttaa, että hankinnan vastuut ovat levinneet yrityksessä laajalle. Osittain tämä johtuu siitä, että jokaisella osastolla (esim. hitsaamo tai koneistamo) on osastospesifejä hankintatarpeita kuten työkaluja tai kulutusosia eri koneisiin. Monia tarvikkeita voisi olla hänen mielestään järkevämpää käsitellä erilaisina ryhminä sen sijaan, että kaikki vastaavat tilaavat esimerkiksi työkaluja eri paikoista eri hinnoin.

Toimitusjohtajan mukaan erillisen ostajan palkkaamista on mietitty ja punnittu sen haittoja ja hyötyjä yritykselle. Tarve hankinnan keskittämiseen yhdelle tai kahdelle henkilölle on noussut siitä, että jatkuva hankintatoimen kehittäminen ja toimittajahallinta jäävät vähemmälle, kun hankinta on pirstaloitunutta ja enemmänkin tukitoiminto. Pirstaloitunut hankinta ei pidä sisällään myöskään tarpeeksi toimitusketjun hallintaan liittyvää ajattelua ja esimerkiksi tiettyjen tuotteiden kohdalla varastoarvojen seuranta on vajavaista.

Lisäksi epäorganisoitu hankinta aiheuttaa turhaa tehtyä työtä organisaation sisällä ja sitä kautta tarpeettomia kustannuksia. Yrityksessä ei pidetä myöskään säännöllisiä hankintaan liittyviä palavereja vaan hankinnoista saatetaan keskustella silloin tällöin ohi menen joko osaston vetäjien välillä keskenään tai osallistuttaen toimitusjohtaja keskusteluun. Tätä keskustelua käydään kuitenkin toimitusjohtajan mukaan liian harvoin ja hän kommentoikin kommunikaation puutteesta aiheutuvaa haittaa seuraavasti:

*”Lisäksi voi olla mahdollista, että samaa tuotetta ostetaan eri osastoille eri paikoista.”*

Epäorganisoitu hankinta ja vastuunjako johtavat myös siihen, että osaston vetäjiltä kuluu välillä liikaa aikaa hankintatoimien hoitamiseen. Haastattelun ja havainnoinnin perusteella osaston vetäjät osallistuvat reilussa määrin oman osastonsa työtehtäviin johtamalla tai itse varsinaisesti tekemällä. Osastojen sisäisen hankinnan hoitaminen eli varastojen manuaalinen seuraaminen ja ostotilausten tekeminen hoituvat kohtuullisesti vielä muiden toimien ohessa, mutta varsinaiseen hankinnan johtamiseen, kilpailuttamiseen tai syvempään toimittajayhteistyöhön osaston vetäjillä ei riitä aina tarpeeksi aikaa. Levytyö Särkisen kehitysinsinööri kommentoi toimittajien hallintaan, kilpailuttamiseen ja tavaran vastaanottoon liittyvää tilannetta seuraavasti:

*”Esimerkiksi alihankintojakin tilataan usein ilman mitään kilpailutusta ja liian myöhään eikä vastaanoteta aina (Levytyö Särkisen) järjestelmään.”*

Haastattelun perusteella suurimmat ongelmat alihankintojen myöhäisessä tilaamisessa liittyvät siihen, että alihankintatarve ei ole ajoissa tiedossa. Alihankintatarve ilmenee silloin, kun oma kapasiteetti ei riitä työvaiheen suorittamiseen aikataulussa, mutta siitä halutaan pitää kiinni. Kiireaikataulu alihankintojen tilanteissa ei useimmiten johda työn myöhästymiseen, sillä suuri osa Levytyö Särkisen alihankkijoista sijaitsee suhteellisen lähellä tehdasta ja alihankintatyö voidaan teettää nopeasti jopa yhden vuorokauden sisään. Näissä tapauksissa alihankintakustannukset kuitenkin nousevat, kun alihankkija priorisoi Levytyö Särkisen työn muun työjonon edelle.

Haastatteluista ja päivittäisestä havainnoinnista käy ilmi, että varastosaldojen arvot eivät aina pidä paikkaansa. Tämä johtuu osittain vajavaisista inventaariokäytännöistä, mutta suurimmilta osin syynä on toimitusten vastaanoton epäjärjestys ja jaetut vastuut. Levytyö Särkisellä ei ole keskitettyä lähetysten vastaanottoa tehtaalla, vaan toimitukset vastaanotetaan järjestelmään pääosin osaston vetäjien toimesta silloin, kun trukkipuoli tuo saapuvan tavaran eri osastojen oven eteen. Toimituksia ei kuitenkaan tuoda osastoille heti, vaan riippuen hankitusta materiaalista, voidaan toimitukset jättää ulos osoitettuun varastointipaikkaan tai viedä suoraan kulutustavaralle osoitettuun varastoon. Tämä johtaa siihen, että toimitusten saapumispäiväksi merkitään oikeaa toimituspäivää paljon myöhempi toimituspäivä. Toimituspäivien virheellisyys hankaloittaa myös operatiivisten KPI-mittareiden (key performance indicators) luomista toimitusvarmuuden osalta.

Varastosaldojen oikeellisuus vaatii kuitenkin reaaliaikaista tavaroiden vastaanottoa ja sen puute saattaa johtaa virhearviointeihin päivittäisissä ostotilauksissa, jos ne tehdään pelkästään varastosaldojen perusteella. Varastosaldojen heitot johtuvat osittain myös hankittavien tuotteiden varastokulutuksien puutteista. Näitä puutteita ei pitäisi kuitenkaan ilmentyä, sillä yrityksen kehitysinsinöörin mukaan varastosta pitäisi kulua hankittavia materiaaleja automaattisesti, kun Levytyö Särkisen tuotteet valmistuvat. Haastattelujen perusteella kuitenkin vajavaista kulutusta tapahtuu silloin tällöin tehtaan järjestelmissä.

Levytyö Särkisen tuotanto on hyvin monitahtista johtuen alihankinnan konepajan luonteesta. Asiakkaiden tilaukset saattavat olla jatkuvia ja säännöllisiä, mutta suurin osa tilauksista tulee asiakkailta epäsäännöllisesti asiakkaiden tarpeiden mukaan. Myös huomattava osa tilattavasti tuotteista on hieman erilaisia aikaisempiin vastaaviin tuotteisiin verrattuna, mikä vaatii tuotannolta ja sitä kautta myös ostolta kykyä mukaantua uusiin tuotevaatimuksiin. Tilausten ajankohtien sekä tuotteiden epäsäännöllisyys johtaa siihen, että materiaalien ostoja on vaikeampi ennakoida ja myös vaikeampi ajoittaa.

Tuotannon kuormituksen epäsäännöllisyys sekä asiakkaisiin ja markkinoihin liittyvät prioriteetit lisäävät vaikeutta ajoittaa ostoja oikein, vaikka Levytyö Särkisen hankintojen toimitusajat ovat suhteellisen matalat. Yrityksen toimiston henkilökunta ja toimitusjohtaja pitävät tätä suurena ongelmana, sillä epävarmuudesta johtuen hankinnat tehdään mahdollisimman varmoilla toimituspäivillä. Yleensä ostojen ajoittamisessa on ongelmana myös se, että työn tuotannosuunnittelun ja esivalmistelun jälkeen työhön tarvittavat osat tilataan saman tien tehtaalle. Tämä on seurausta siitä, että Levytyö Särkisen hankinta on tilausohjautunutta ja tuotannon suunnittelu, työn esivalmistelu ja ostot tehdään samassa putkessa. Ostojen ajoittamiseen ei käytetä aina tarpeeksi aikaa, vaan tilaukseen tarvittavat osto-osat tilataan tehtaalla usein liian aikaiselle päivälle. Liian aikaisin tilaaminen johtuu myös osittain siitä, että yleensä varsinkin pitkien projektien kohdalla töiden kuormitus ei ole tarkkaa tai kokonaiskuormitus saattaa muuttua, kun kiiretilauksia otetaan vastaan.

Ostojen heikko ajoittaminen johtaa varastojen korkean tason takia suureen käyttöpääomaan. Korkea käyttöpääoma on yrityksen kassavirran hallinnan kannalta ongelma ja toimitusjohtajan mukaan kassavirran hallinta on tällä hetkellä yrityksen yksi suurimmista kehityskohteista. Toisessa ääritapauksessa ostojen ja tuotannosuunnittelun väljämä yhteistyöstä seuraa kuormitustilanteiden muuttuessa sitä, että ostot tulevat liian myöhässä tehtaalle. Tämä huomataan usein vasta silloin, kun kyseessä olevaa osto-osaa tarvitaan tuotannossa.

Haastatteluisissa kävi myös ilmi, että päivittäisen operatiivisen oston lisäksi korkean tason hankintaan ja toimittajahallintaan ei käytetä tarpeeksi aikaa. Myös suhtautuminen hankintaan tärkeänä strategisena funktiona ja kilpailukykytekijänä on heikkoa. Hankintaa pidetään päällisin puolin tukitoimintona, joka avustaa tuotantoa sen tavoitteiden saavuttamisessa. Tällainen orientoituminen hankintaan estää kehityksen tapahtumista yrityksessä.

Levytyö Särkisen kehityskohteet voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri osa-alueeseen: hankintaorganisaatioon liittyvät, operatiiviseen hankintaan liittyvät ja strategiseen hankintaan liittyvät kehityskohteet. Hankinnan kehityskohteet ja niihin liittyvät teemat esitellään taulukossa 10.

**Taulukko 10.** Kohdeyrityksen hankinnan ongelmien pohjalta saatavat kehityskohteet voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen.

Teema	Kehityskohde
Hankintaorganisaatio	Hankintaorganisaation vastuunjako
	Kommunikaation puute eri hankintaosastojen välillä
	Vähättelevä suhtautuminen hankinnan tärkeyteen
Operatiivinen hankinta	Varastosaldojen epätarkkuus
	Epäorganisoitu tavaroiden vastaanotto
	Ostotilausten ajoittamisen
	Korkeat varastoarvot
Strateginen hankinta	Hankintakategorioiden puute
	Hankinnan strategisen johtamisen puute
	Toimittajasuhteiden väljyys

Hankintaorganisaatioon liittyvät kehityskohteet ja ongelmat liittyvät suurimmilta osin yrityksen pirstaloituneeseen hankintaan ja sen johtamisen puutteeseen. Operatiivisen hankinnan osalta ostoprosessi ja varsinkin vastaanottoon sekä varastointiin liittyvät ongelmat tulivat selkeästi esille havainnoinnissa ja haastatteluissa. Strategisen hankinnan osalta hankintakategorioiden puute ilmenee siten, että hankintoja käsitellään enemmänkin toimittaja- ja vastuuhenkilökohtaisesti. Tähän liittyy myös hankinnan strategisen johtamisen puute ja pelkästään operatiiviseen puoleen keskittyminen.

## 4.4 Portfoliomallien tulokset

### 4.4.1 Tuoteportfolio

Levytyö Särkisen hankittavat tuotteet on jaettu työn kohdassa 4.1.2 tuotekategorioiden, joita portfolioanalyysissä käytetään. Tuotekategorioita on määritelty yhteensä 32, mutta portfolioon sisällytetään vain ne tuotekategoriat, jotka muodostavat 99% volyymiltaan ostoista eli 17 tuoteryhmää. Tuotekategorioita karsitaan, jotta voidaan keskittyä paremmin hankinnan kannalta tärkeimpiin tuotekategorioiden. Rajauksessa huomioidaan, etteivät ulosjääneet tuotekategoriat sisällä tehtaan toiminnan kannalta korvaamattomia tuotteita, jotka pitäisi huomioida strategisesti.

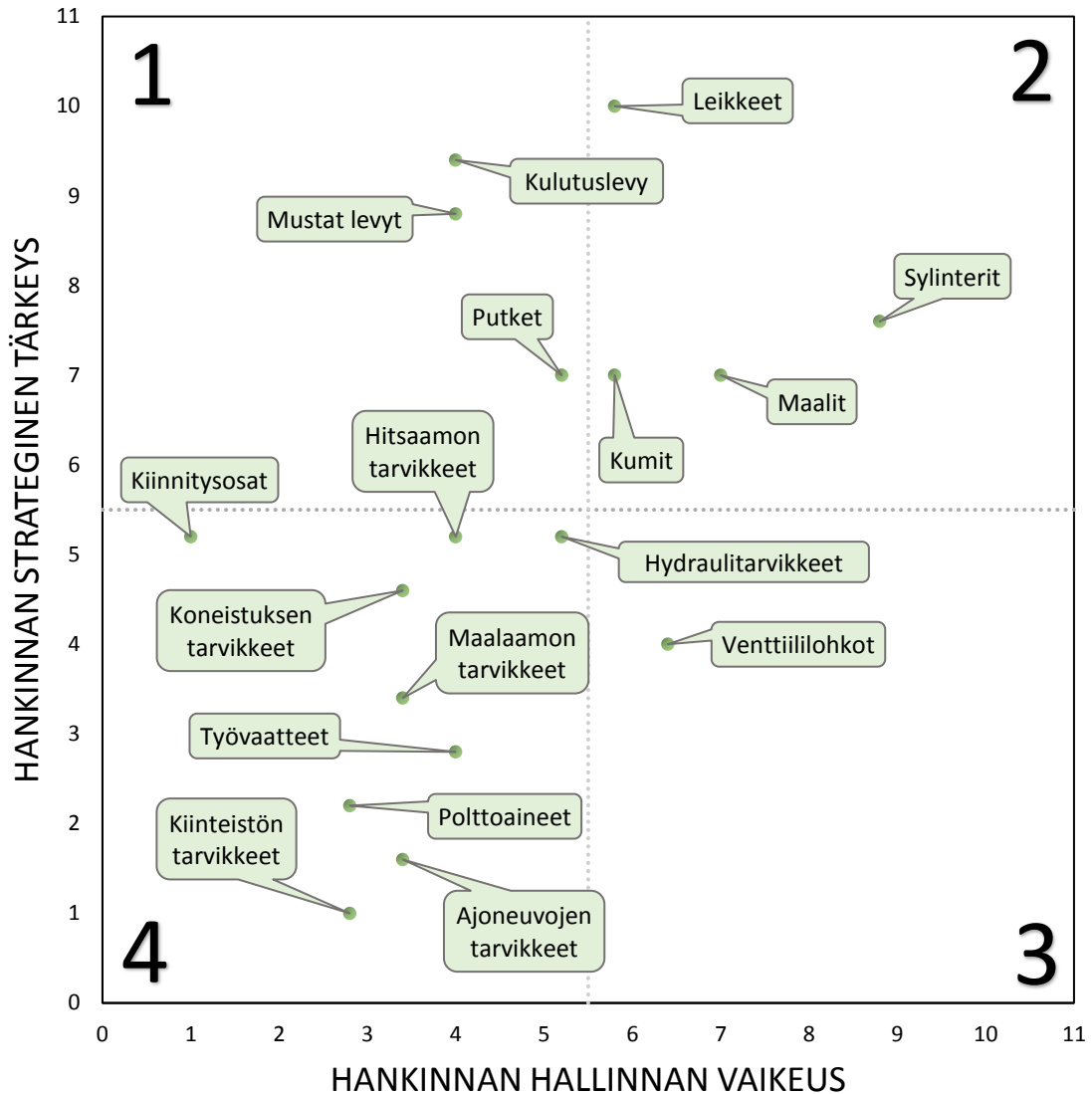
Tuoteportfolion dimensiot ja muuttujat sekä niiden pisteytys on selitetty osiossa 3.3.1. Pisteytyksen kriteereistä käytiin keskustelua Levytyö Särkisen kehitysinsinööriin ja toimitusjohtajan kanssa ja todettiin yksinkertaiset hankintakustannuksia sekä potentiaalisten toimittajien määrää ja kokoa painottavat dimensiot sopiviksi varhaisen kehitysvaiheen valmistavan teollisuuden pk-yrityksen portfolioille. Taulukossa 11 on pisteytettynä 17 hankintavolyymiltaan suurimman tuotekategorian strateginen tärkeys ja hankinnan hallinnan vaikeus.

*Taulukko 11. Tuoteportfolion dimensioiden pisteytykset.*

Tuotekategoria	Osuus 2017	Strateginen tärkeys			Hankinnan vaikeus		
		1	2	y-aks.	1	2	x-aks.
Leikkeet	35,90 %	10	10	10	7	4	6,4
Kulutuslevyt	19,51 %	9	10	9,4	6	1	4,0
Mustat levyt	17,07 %	8	10	8,8	6	1	4,0
Sylinterit	6,71 %	8	7	7,6	10	7	8,8
Maalit	5,19 %	7	7	7,0	9	4	3,4
Kumit	3,54 %	7	7	7,0	7	4	5,8
Hitsaamon tarvikkeet	3,00 %	6	4	5,2	4	4	4,0
Hydraulitarvikkeet	1,97 %	6	4	5,2	6	4	5,2
Koneistuksen tarvikkeet	1,34 %	5	4	4,6	3	4	4,6
Putket	1,13 %	5	10	7,0	6	4	5,2
Kiinnitysosat	1,09 %	4	7	5,2	1	1	1,0
Työvaatteet	0,81 %	4	1	2,8	6	1	4,0
Maalaamon tarvikkeet	0,71 %	3	4	3,4	3	4	4,0
Polttoaineet	0,69 %	3	1	2,2	4	1	2,8
Venttiililohkot	0,47 %	2	7	4,0	6	7	7,6
Ajoneuvojen tarvikkeet	0,47 %	2	1	1,6	1	7	4,6
Kiinteistön tarvikkeet	0,42 %	1	1	1,0	4	1	2,8

Jokaisen tuotekategorian strategisen tärkeyden ja hankinnan vaikeuden arvo merkkää niiden sijaintia portfoliossa. Pisteytyksen tuloksena saadaan niiden sijainnit x-akselin ja y-akselin suhteen. Tuotekategorioiden portfolio on esiteltyä kuvassa 13.





**Kuva 13.** Suurin osa kohdeyrityksen tuotekategorioista asettuu portfolion ei-kriittiselle neljännekselle.

Portfolio jakaantuu neljään osaan: viputuotteet (1), strategiset tuotteet (2), pullonkaulat tuotteet (3) ja ei-kriittiset tuotteet (4). Tuotekategorioiden sijainnin perusteella saadaan raaka-arvio siitä, kuinka tärkeitä ne ovat hankinnan kannalta ja miten niitä kannattaa lähteä ensisijaisesti lähestymään määrittäessä strategioita ja tarkempia toimenpiteitä. Ottamatta kantaa tuoteryhmien sijoittumiseen portfolion osien sisällä, Levytyö Särkisen hankittavat tuoteryhmät jakaantuvat seuraavasti portfolioon:

- |                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 1. Viputuotteet:           | 3 kategoriaa |
| 2. Strategiset tuotteet:   | 4 kategoriaa |
| 3. Pullonkaulat tuotteet:  | 1 kategoria  |
| 4. Ei kriittiset tuotteet: | 9 kategoriaa |

Tuotekategorioiden sijainti portfolioissa on linjassa odotusten kanssa, sillä toimialalla on runsaasti paikallisia tai suhteellisen lähellä olevia toimittajia eivätkä hankittavat materiaalit ja komponentit ole liian komplekseja. Tästä syystä liian suuri hankinnan hallinnan vaikeus ei ole suuri ongelma suurimmalla osalla tuotekategorioista. Hankinnan strategisen tärkeyden osalta noin puolet tuotekategorioista on portfolion yläosassa, mikä on seurausta hankintavolyymien muuttujan määrittämisestä tasaisesti pelkästään tuotekategorioiden välisen järjestyksen perusteella.

Portfolioiden määrittely vääristää hieman hankittavien tuotekategorioiden priorisointia ja saattaa johtaa pienempien tuotekategorioiden liian tarkkaan huomioimiseen. Kohdassa 5.3.1 palataan kuitenkin siihen, miten portfolion määrittely täytyy ottaa huomioon tuotekategorioille ehdotetuissa hankintastrategioissa ja muissa toimenpiteissä.

#### **4.4.2 Palveluportfolio**

Tässä osiossa keskitytään epäsuoriin palveluihin, jotka eivät ole suorassa yhteydessä yrityksen ydintoimintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palveluportfolioista on jätetty pois täysin erilaisena kokonaisuutena alihankinnat. Selvyyden vuoksi myös erityyppisiä laitehuoltoja käsitellään palveluiden portfolioissa erillään, vaikka ne esiteltiin aikaisemmin yhtenä kategoriana.

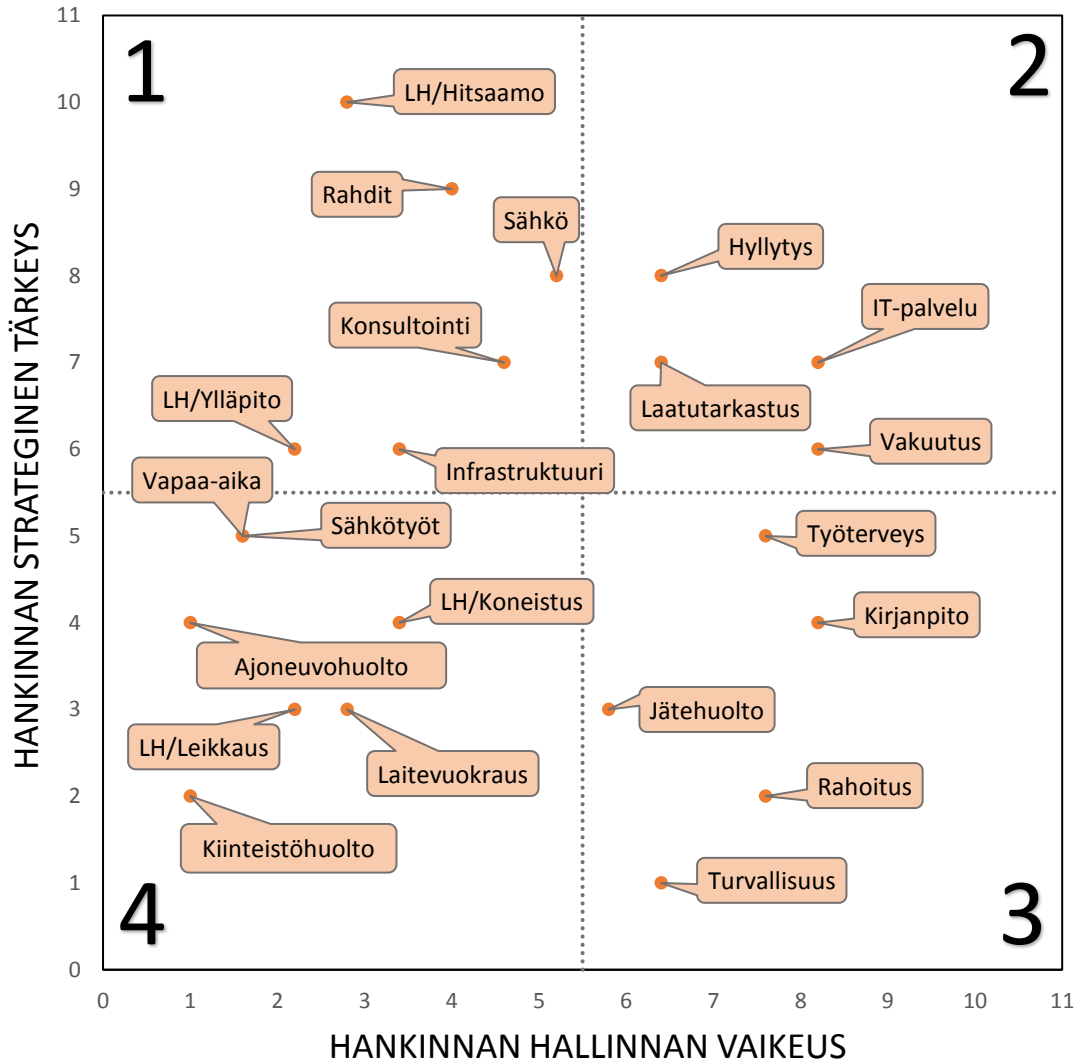
Levytyö Särkisen hankittavat epäsuorat palvelut on jaettu työn kohdassa 4.1.2 palvelukategorioiden, joita portfolioanalyysissä käytetään. Epäsuoria palvelukategorioita on yhteensä 30, mutta palveluportfolioissa keskitytään vain niihin palveluihin, jotka muodostavat 99% prosenttia palveluiden hankintavolyymista. Näitä kategorioita on yhteensä 22. Palvelukategorioita karsitaan, jotta voidaan keskittyä paremmin hankinnan kannalta tärkeimpiin kategorioihin. Rajauksessa huomioidaan, etteivät ulosjääneet kategoriat sisällä tehtaan toiminnan kannalta korvaamattomia tuotteita, jotka pitäisi huomioida strategisesti.

Palvelukategorioiden dimensiot ja muuttujat sekä niiden pisteytys on selitetty osiossa 3.3.2. Pisteytyksen kriteereistä käytiin keskustelua Levytyö Särkisen kehitysinsinöörin ja toimitusjohtajan kanssa ja todettiin yksinkertaiset hankintakustannuksia sekä potentiaalisten toimittajien määrää ja kokoa painottavat dimensiot sopiviksi varhaisen kehitysvaiheen valmistavan teollisuuden pk-yrityksen palveluportfolioille. Lisäksi päätettiin, että palveluiden hankinnan strategiseen tärkeyteen vaikuttava muuttuja on hankintavolyymi. Hankinnan hallinnan vaikeuteen vaikuttavaksi tärkeäksi tekijäksi nähtiin myös palveluhankinnan sitovuus. Taulukossa 12 on pisteytettynä 22 hankintavolyymiltaan suurimman palvelukategorian strateginen tärkeys ja hankinnan hallinnan vaikeus. LH-lyhenteellä viitataan laitehuoltoihin.

*Taulukko 12. Palveluportfolion dimensioiden pisteytykset*

Palvelu- kategoria	Osuus 2017	Strateginen tärkeys	Hankinnan vaikeus		
		y-aks.	1	2	x-aks.
LH/Hitsaamo	14,40 %	10	3	1	2,2
Rahdit	13,00 %	9	5	4	4,6
Sähkö	10,35 %	8	8	1	8,2
Hyllytys	9,55 %	8	6	7	6,4
Konsultointi	8,73 %	7	6	4	5,2
IT-palvelut	4,61 %	7	7	10	8,2
Laatutarkastus	4,54 %	7	6	7	6,4
Vakuutus	4,30 %	6	9	7	8,2
Infrastruktuuri	4,22 %	6	5	1	3,4
LH/Ylläpito	4,14 %	6	3	1	2,2
Työterveys	2,92 %	5	8	7	7,6
Sähkötyöt	2,89 %	5	2	1	1,6
Vapaa-aika	2,25 %	5	2	1	1,6
LH/Koneistus	2,22 %	4	5	1	3,4
Kirjanpito	2,11 %	4	7	10	8,2
Ajoneuvohuolto	2,05 %	4	1	1	1,0
Laitevuokraus	1,87 %	3	2	4	2,8
LH/Leikkaus	1,70 %	3	3	1	2,2
Jätehuolto	1,36 %	3	7	4	5,8
Kiinteistöhuolto	1,03 %	2	1	1	1,0
Rahoitus	0,89 %	2	8	7	7,6
Turvallisuus	0,86 %	1	6	7	6,4

Palvelukategorioiden pisteytyksen tuloksena saadaan niiden sijainnit portfolioissa x-akselin ja y-akselin suhteen. Palvelukategorioiden portfolio on esiteltyä kuvassa 14.



**Kuva 14.** Kohdeyrityksen palvelukategoriat ovat jakautuneet portfolion neljännesten välille suhteellisen tasaisesti

Portfolio jakaantuu neljään osaan: vipupalvelut (1), strategiset palvelut (2), pullonkaulapalvelut (3) ja ei kriittiset palvelut (4). Portfolio antaa lähtökohdat kategoriastrategioiden ja taktisten toimenpiteiden luomiselle. Ottamatta kantaa palvelukategorioiden sijoittumiseen portfolion osien sisällä, Levytyö Särkisen hankittavat palvelut jakaantuvat seuraavasti portfolioon:

- |                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 1. Vipupalvelut:           | 6 kategoriaa |
| 2. Strategiset palvelut:   | 4 kategoriaa |
| 3. Pullonkaulapalvelut:    | 5 kategoriaa |
| 4. Ei kriittiset palvelut: | 7 kategoriaa |

Palvelukategoriat sijoittuvat portfolioon hyvin tasaisesti verrattuna esimerkiksi tuoteportfolioon verrattuna. Toisaalta dimensioiden määrittely ja toimittajakenttä ovat palveluiden

tapauksessa erilaiset. Esimerkiksi toimittajien koon ja määrän hajonta on palveluiden tapauksessa suurempi. Tämä johtuu myös siitä, että kaikki kyseessä olevat palvelut ovat epäsuoria ja niiden luonteet vaihtelevat paljon. Palvelut jakautuvat tasaisesti hallinnon, tuotannon ja ylläpidon toimiin ja näillä alueilla on erilaiset toimittajakentät. Lisäksi epäsuorien palveluiden tarpeet ovat tasaisempia eikä niiden tarpeet ole tuotekategorioiden tapaan riippuvaisia myytävien tuotteiden ominaisuuksista.

Hankinnan strategisen tärkeyden osalta noin puolet palvelukategorioista on portfolion yläosassa, mikä on seurausta hankintavolyymien muuttujan määrittämisestä tasaisesti pelkäämään palvelukategorioiden välisen järjestyksen perusteella. Kohdassa 5.3.1 palataan siihen, miten portfolion määrittely täytyy ottaa huomioon palvelukategorioille ehdotetuissa hankintastrategioissa.

## 5. TULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa keskustellaan tutkimuksen tuloksista ja peilataan niitä luvussa 2 esiteltyyn aihealueen kirjallisuuteen. Tulosten tarkastelussa keskitytään pääasiallisesti siihen, miten tuloksia ja kirjallisuutta voisi käyttää hyödyksi kohdeyrityksen hankinnan kehittämisessä. Tarkastelussa vertaillaan kuitenkin tuloksia myös aiheen kirjallisuuteen ja pyritään tuottamaan akateemisesti arvokasta tietoa tulevaisuuden tutkimuksia silmällä pitäen. Tämän luvun tarkoituksena on päästä työn tavoitteisiin vastaamalla alaluvussa 1.2 asetettuihin tutkimuskysymyksiin:

*TK1: Miten kohdeyrityksen hankintaa voi tehostaa kategorisoinnin ja portfoliomallien avulla?*

*TK2: Miten hankintakategorioiden strategiset suositukset on järkevintä muodostaa hankintaportfolioiden ja kohdeyrityksen nykytilanteen perusteella?*

*TK3: Miten kohdeyrityksen hankinta tulisi organisoida ottaen huomioon sen ominaisuudet ja tavoitteet?*

Tutkimuskysymyksiin vastaamalla pyritään myös löytämään tapoja edistää kohdeyrityksen hankinnan kehittymistä varsinkin haastattelussa selvinneiden ongelmakohtien osalta. Taulukossa 15 on esitettyä tutkimuskysymysten suhde Levytyö Särkisen hankinnan kehityskohteisiin.

**Taulukko 13.** *Tutkimuskysymykset keskittyvät hankinnan organisointiin ja strategiseen johtamiseen liittyviin ongelmiin kohdeyrityksessä*

Teema	TK	Kehityskohde
<b>Hankintaorganisaatio</b>	3	Hankintaorganisaation vastuunjako
	3	Kommunikaation puute eri hankintaosastojen välillä
	1&3	Vähättelevä suhtautuminen hankinnan tärkeyteen
<b>Operatiivinen hankinta</b>	-	Varastosaldojen epätarkkuus
	-	Epäorganisoitu tavaroiden vastaanotto
	(3)	Ostotilausten ajoittaminen
	(3)	Korkeat varastoarvot
<b>Strateginen hankinta</b>	1&2	Hankintakategorioiden puute
	1&2	Hankinnan strategisen johtamisen puute
	3	Toimittajasuhteiden väljyys

Operatiivisen hankinnan tehdaskohtaiset järjestelyt eivät ole tämän tutkimuksen keskiössä ja niihin ei esitetä suosituksia tulosten tulkinnassa. Ostotilausten ajoittamiseen ja korkeisiin varastoarvoihin liittyviä kehityskohteita tullaan kuitenkin sivuamaan hieman

kolmannen tutkimuskysymyksen käsittelyssä. Tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan yleistää koskemaan valmistavan teollisuuden pk-yrityksiä, koska työssä on käsitelty vain yhtä kohdeyritystä. Tutkimus toimii kuitenkin hyvänä esimerkkinä siitä, miten valmistavan teollisuuden pk-yrityksen hankintaa voi kehittää teorian mallien ja yrityksen hankinnan nykytilanteen avulla käytännössä.

## 5.1 Hankinnan maturiteettitaso kohdeyrityksessä

Työn ensimmäinen tavoite oli *määrittää kohdeyritys Levytyö Särkisen hankinnan maturiteettitaso*. Määrittämisessä käytetään empiirisesti selvitettyä hankinnan tilaa ja laadullisella tasolla Keough (1993) hankinnan kehitysmallia. Yrityksen hankinnan tilaa tarkastellaan siis hankinnan suunnittelun, hankintaorganisaation rakenteen, hankintaprosessin ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tarkemmat kuvaukset näkökulmista on listattuna osiossa 2.1.2.

Hankinnan suunnittelun näkökulmasta tarkasteltuna Levytyö Särkisen tuotteita tai palveluita ei ole jaettu tietoisesti eri tavalla johdettaviin kategorioihin toimittajamarkkinoiden ja ominaisuuksien perusteella. Tietyille tuote- ja palveluryhmille on käytössä erilaisia hankintaan liittyviä nimikeryhmiä ja toimintatapoja mutta niiden ryhmittäminen käsittely hankinnan näkökulmasta on rajoittunutta. Schiele (2007) mukaan hankinnan suunnitteluun kuuluvaa järjestelmällistä liiketoimintaympäristön analyysia tai uusien teknologioiden tunnistamista ei harjoiteta Levytyö Särkisellä säännöllisesti.

Levytyö Särkisellä ei ole erillistä hankintafunktiota eikä kukaan ole suoranaisesti vastuussa yrityksen hankinnasta kokonaisuutena. Keough (1993) mukaan riippumatta siitä, pitäisikö operatiivisen ostotoiminnan olla keskitettyä vai ei, niin hankinnan vastuu tulisi keskittää korkeamman maturiteetin funktioissa. Näin ollen hankintaorganisaation rakenteen näkökulmasta yrityksen maturiteetti on matalalla tasolla.

Hankintaprosessin osalta tarkastellaan toimittajien valintaa ja niiden suhteiden ylläpitoa sekä hankintastrategioiden määrittelyä ja kehittämistä. Toimittajavalinta tehdään Levytyö Särkisellä useimmiten laadun ja hinnan perusteella riippuen siitä, kuinka tärkeä tuote/palvelu on kyseessä. Yrityksen toimittajasuhteet ovat pääosin etäisiä. Poikkeuksellisesti joidenkin toimittajien kanssa on lähempi suhde mutta se perustuu enemmän toimittajien ja Levytyö Särkisen tuttavuuteen kuin strategiseen ja pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Yrityksellä ei ole käytössään virallista systeemiä hankintastrategioiden määrittämiseen ja kehittämiseen.

Hankinnan henkilöstön johtaminen ja kouluttaminen tehtävänsä on Levytyö Särkisellä pääosin matalalla tasolla. Tämä johtuu osittain myös hankintafunktion ja sitä kautta keskitetyn vastuun puuttumisesta. Kouluttaminen hankintaan liittyviin tehtäviin on satunnaista ja ostoista vastaava henkilökunta on itsenäisesti vastuussa omista hankinnoistaan ja tehokkuudestaan. Ogden et al. (2007) ja Schiele (2007) mukaan hankinnan henkilöstön

kyvykkyys ja johtaminen muodostavat tärkeän osan yrityksen maturiteetin tarkastelua, mikä on myös huomioitu Keough (1993) mallissa.

Edellä esiteltyjen näkökulmien pohjalta ja laadullisen tarkastelun perusteella Levytyö Särkisen hankinnan maturiteetti vaikuttaa asettuvan hankinnan Keough (1993) maturiteettimallin alkupäähän. Hankinta on pääosin yrityksen toiminnan sivuaktiviteetti, joka tukee päivittäistä tuotantotoimintaa. Toiminnassa on kuitenkin nähtävissä yrityksen johdon, hankinnasta vastaavien osaston vetäjien sekä esivalmistelijoiden toimesta kustannusten minimointipyrkimystä sekä osittaista yhteistyötä toimittajien kanssa. Tästä syystä Levytyö Särkisen hankinnan maturiteetti asettuu Keough (1993) kehitysmallissa ensimmäisen tason (tehtaan toimintojen palveleminen) ja toisen tason (yksikköhintojen minimointi) välille. Toisen tason täysin kaupallisorientoitunut hankinta vaatisi järjestelmällisen kustannusjohtamisen lisäksi myös erillisen hankintafunktion, jonka vetäjä raporttoisi toimitusjohtajalle.

On kuitenkin huomioitava, että suurin osa hankinnan maturiteettimalleista mukaan lukien Keough (1993) malli on kohdistettu enemmänkin suuremmille organisaatioille. Ei ole myöskään realistista, että kaiken kokoisilla yrityksillä voisi olla täysin samat resurssit toteuttaa hankintaa korkeimmalla mahdollisella maturiteettitasolla. Heikkilä et al. (2014) painottavatkin, että oman potentiaalinsa tunnistaminen hankinnan kehittämisen suhteen on tärkeää erityisesti pienemmille yrityksille, jotka eivät ole aikaisemmin arvioineet oman hankintansa kyvykkyyttä. Levytyö Särkisen tapauksessa on tärkeää, että hankinnan kehittyneisyyttä seurataan jatkossakin, jotta voidaan havaita kehityskohteita ja päättää seuraavista askelista kohti toimivampaa hankintatoimea. Järjestelmällisellä hankintafunktion kehittämisen seuraamisella ja sen peilaamisella hankinnan suoriutumiseen voidaan määrittää kohdeyritykselle sopivin hankinnan kehitystaso.

## 5.2 Hankintojen kategorisointi ja portfolioiden implementointi

Työn ensimmäinen tutkimuskysymys oli: *Miten kohdeyrityksen hankintaa voi tehostaa kategorisoinnin ja portfoliomallien avulla?* Tähän liittyen työn tavoitteena oli kehittää järjestelmällinen tapa seurata ja johtaa Levytyö Särkisen hankintaa tuotteiden ja palveluiden osalta.

Levytyö Särkiselle hankittavat tuotteet ja palvelut on vuoden 2017 osalta luokiteltu hierarkkisesti viidelle tasolle osiossa 4.1. Tasot ovat käyttötarkoitus, luonne, ostoyksikkö, kategoria ja ostonimike. Näistä kolme ensimmäistä kuvaavat ostettavan tuotteen luonnetta tai tyyppiä yleisellä tasolla, mutta neljäs taso kategorisoi tuotteen tai palvelun ryhmään, jonka muilla ostonimikkeillä on saman kaltaiset toimitusmarkkinat ovat samankaltaiset. Kategorioiden avulla pyritään Kraljic (1983) ja Hanmer-Lloyd (1999) ajattelun mukaisesti keskittymään toimitusmarkkinoiden hallintaan yksittäisten hankintojen hallinnan sijaan.



Tähän asti Levytyö Särkisen hankintoja on niputettu lähinnä ostoyksikköperusteisesti siten, että ostoyksikön vetäjä on ollut vastuussa yksikkönsä kaikista hankinnoista ja yleisemmät tuotannon hankinnat ovat hoitaneet esivalmistelijat. Hankintojen käsitteleminen ryhmissä on ollut siis hyvin yrityksen tuotannollisiin tarpeisiin sekä hankintavastuisiin perustuvaa, eikä siinä ole otettu huomioon toimitusmarkkinoita. Toimitusmarkkinoiden huomiointi kategorioiden muodostamisessa on ensisijaisen tärkeää, jotta voidaan jatkossa järjestelmällisesti asettaa eri kategorioille hankintastrategioita ja –taktiikoita sekä ylläpitää ja tarpeen mukaan muuttaa niitä.

Työssä muodostetut hankintakategoriat toimivat Heikkilä & Kaipia (2009) kuvailemina liiketoimintayksikköinä, jotka pyrkivät yksilöityjen tavoitteidensa perusteella mukailemaan yrityksen linjoja. Kategorisoinnilla pyritään myös siihen, että Levytyö Särkisen johto sekä hankinnasta vastaavan henkilökunta käy keskustelua eri tuotteiden, palveluiden sekä niiden toimitusmarkkinoiden ominaisuuksista ja suhteellisesta tärkeydestä yrityksen kannalta. Keskustelu voi Olsen & Ellram (1997) mukaan parantaa ymmärrystä hankinnan strategisista puolista ja nostaa hankinnan tärkeyttä yrityksen johdon silmissä.

Osoissa 3.3.1 ja 3.3.2 esitellyt tuotteiden ja palveluiden hankinnan portfoliomallit on luotu apuvälineeksi määriteltyjen kategorioiden kokonaisvaltaiseen strategiseen hallintaan. Portfolioiden rakenne on määritelty ottaen huomioon yrityksen hankinnan nykytilanne, kokemattomuus kategoriajohtamisesta ja hankintaportfolioista, yrityksen tavoitteet sekä teollisuuden alalla vallitsevat realiteetit, kuten raaka-aineiden hinnan suuri vaikutus hankintahintoihin. Hankintavolyymin arvoa lukuun ottamatta dimensioiden pisteytyksessä käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa, sillä ei ole olemassa tarkkoja laskemismetodeja asioille kuten hankinnan strateginen tärkeys ja hankinnan hallinnan vaikeus. Dimensioiden pisteytyksessä pyrittiin olemaan kuitenkin objektiivisia ja valitsemaan pisteytykseen vaikuttavat tekijät siten, että ne pohjautuvat faktoihin ja muuttujiin. Tämä näkemys on linjassa Gelderman & Van Weele (2002) kanssa.

Työssä käytettävät portfoliot toimivat tässä tapauksessa suuntaviivana kategoriastategioiden ja hankinnan taktisten toimenpiteiden asettamiselle. Hankintakategorian sijainnista portfoliossa näkee yleisellä tasolla, mikä voisi olla kaikista suositeltavin strateginen tapa hallita kategoriaa. Kun kuitenkin dimension määrittelyt tehdään pisteytettynä, portfoliosta voi nähdä hankintakategorian tarkan sijainnin 10x10 koordinaatistossa. Tarkan sijainnin avulla voidaan portfolioiden neljännesten sisällä olevia kategorioita verrata keskenään sekä huomioida tarkka sijainti määriteltäessä kategoriastategiaa ja taktisia toimenpiteitä.

Monissa portfoliomalleissa kuten Kraljic (1983) ja Nellore & Söderquist (2000) tuodaan esille vain yksittäiset standardistrategiat jokaiselle portfolion neljännekselle. Levytyö Särkiselle ehdotetun 10x10 – portfolion avulla pyritään välttämään deterministisiä strategiasuositukisa Cox & Ireland (2002) ja Gelderman & Van Weele (2003) mukaisesti. Tarkka portfoliokoordinaatisto auttaa luomaan ajattelutavan, jossa jokaiselle kategorialle

luodaan sen toimitusmarkkinoiden sekä ominaisuuksien nykytilanteeseen perustuva strategia. Tämä tarkoittaa sitä, että luotu portfolio toimii kategorioiden johtamisen työkaluna, mutta kategorian sijainti ei välttämättä määrää suoraviivaisesti toteutettavaa strategiaa vaan antaa ehdotuksen mahdollisesta strategiasta.

Tämän työn avulla otetaan ensimmäistä kertaa portfoliomalli käyttöön Levytyö Särkisellä ja sen takia malli on enemmänkin suuntaa antava. Tämän hetkiselällä hankintahenkilökunnalla ei ole tarkempaa tietoa toimittajamarkkinoista tai operatiivisen hankinnan ulkopuolisista strategiseen hankintaan liittyvistä asioista. Myös kokonaisuutena Levytyö Särkisen hankinnan maturiteetti on matala ja siksi hankintaportfolion laadinnassa yhdistetään vain muutaman johtotason henkilön sekä tämän työn tekijän omia näkemyksiä ja arviointeja. Suuremmassa yrityksessä, jonka hankinnan maturiteetti olisi korkeampi, voitaisiin portfolion laadinnassa ottaa huomioon monen hankinnan ammattilaisen näkökulmat ja saataisiin tarkempi kuva hankintakategorioiden nykytilasta.

Portfoliot pyritään luomaan tulevaisuuden työkaluiksi Levytyö Särkiselle siten, että dimensioiden pisteytysten kriteerejä voi tarpeen mukaan muuttaa vallitsevan liiketoiminnan tilan, yrityksen hankintastrategian tai kokonaisstrategian muutoksen pohjalta. Myös nykyisillä kriteereillä valittuja pisteytyksiä on helppo muuttaa jatkossa tilanteen muuttuessa. Vaihtoehtoisia dimensioiden pisteytysmuuttujia on esitelty osiossa 2.2.4. Portfolioiden implementoinnin yritysکوhtaisena tavoitteena ei ole siis oikean hankintojen johtamisen tavan esittäminen vaan ennemminkin strategisen hankinnan tietoisuuden lisääminen kohdeyrityksessä. Tähän asti Levytyö Särkisellä suhtautuminen hankinnan tärkeyteen on ollut vähättelevää eikä hankinnan roolia ole nähty strategisesti tärkeänä. Hankintakategorioiden ja portfolioihin liittyvä pohdinta ohjaa yrityksen johdon miettimään hankintaa tärkeänä funktiona, joka voi hyvin ja kontrolloidusti hoidettuna saada aikaan kustannussäästöjä sekä laadun ja oman toimitusvarmuuden parantumista.

### **5.3 Ehdotetut kategoriastrategiat ja hankinnan taktiset toimenpiteet**

Työn toinen tutkimuskysymys oli: *Miten hankintakategorioiden strategiset suositukset on järkevintä muodostaa hankintaportfolioiden ja kohdeyrityksen nykytilanteen perusteella?* Tähän kysymykseen liittyy myös edellisessä alaluvussa mainittu tavoite kehittää järjestelmällinen tapa seurata ja johtaa yrityksen hankintaa tuotteiden ja palveluiden osalta.

#### **5.3.1 Yleistä kategorioiden strategiasuosituksista**

Edellä esiteltyjen portfolioiden tarkoituksena on luoda pohja strategiselle hankintatoinnille. Portfoliot ja kategoriat toimivat hyvänä työkaluna hankittavien hyödykkeiden jä-

sentelyssä sekä hahmottamisessa, mutta ne eivät itsessään tarjoa keinoja hankinnan kehittämiseen. Hespig & Schiele (2016) mukaan on olemassa yllättävän vähän teoreettista tutkimusta liittyen varsinaisten toimenpiteiden suunnitteluun ja niiden toteuttamiseen yrityksissä. Heidän mukaansa suurin osa aiheeseen liittyvästä tieteellisestä tutkimuksesta keskittyy vain yritysten käyttämiin portfoliomalleihin eikä tarkemmin niiden tuottamiin strategioihin ja taktisiin toimenpiteisiin. Tässä kappaleessa määritelläänkin Levytyö Särkisen hankintakategorioille strategiat sekä esitetään ehdotus mahdollisista taktisista toimenpiteistä, joiden avulla strategioita voitaisiin lähteä toteuttamaan kohdeyrityksessä.

Kategoriastrategioiden ja niihin liittyvien taktisten toimenpiteiden määrittelyssä on otettava huomioon yrityksen kehityksen jatkuvuus ja pitkäaikaiset tavoitteet. Tällä tarkoitetaan sitä, että strategioita ja taktiikoita ei luoda pysyviksi totuuksiksi vaan niitä täytyy pystyä analysoimaan kriittisesti sekä ottamaan huomioon yrityksen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutus niihin. Osa ulkoisista tekijöistä, kuten toimittajien neuvotteluvalta, voivat portfolion päivittyessä tulla näkyviin yksittäisen kategorian liikkeinä portfoliossa. Kategorioiden hallinnassa tulee ottaa kuitenkin myös sellaisia ulkoisia tekijöitä, jotka eivät vaikuta kategorian sijaintiin portfoliossa kuten suuren kysynnän aiheuttama hankittavien hyödykkeiden puute tai asiakkaiden erikoistarpeet myytävien tuotteiden suhteen. Yrityksen sisällä tärkeimmät kategorioiden strategioihin ja taktisiin toimenpiteisiin vaikuttavat tekijät ovat Hespig & Schiele (2015) hankinnan strategisen mallin mukaisesti koko yrityksen strategiset linjaukset ja sitä kautta hankinnan strategia. Kategorioiden toiminnan tulee siis olla linjassa ylemmän tason suuntaviivojen kanssa.

Tämän työn kontekstissa portfoliojohtamiseen ja kategoriamalliin perustuva hankinnan strateginen suunnittelu ei ota lähtökohtaisesti huomioon eri toimittajia tai niiden erityispiirteitä. Kuitenkin Hespig & Schiele (2015) mallissa tuodaan esille, että toimittajille olisi myös kehittää erilaisia toimittajastrategioita kategoriastrategioiden ja taktisten toimenpiteiden jälkeen. Tämä on järkevää sillä, pelkästään hankintaportfolion hankinnan vaikeuden määrittämisen yhteydessä tehtävä toimittaja-arviointi ei välttämättä anna kattavaa kuvaa kokonaistilanteesta ja tästä syystä on järkevää käydä suhde nykyisiin toimittajiin läpi ennen toimenpiteiden aloittamista. Levytyö Särkisellä on olemassa esimerkiksi paljon vanhoihin suullisiin sopimuksiin perustuvia toimittajia, joiden kanssa toimimisesta on kertynyt aikojen saatossa paljon hiljaista tietoa liittyen toimituksiin ja laadullisiin asioihin. Tämä hiljainen tieto on syytä huomioida määrittäessä kategoriaehtotuksia.

Kategoriaehtotuksia laadittaessa on siis otettu huomioon sijainti portfoliossa, portfolion määrittelyperiaatteet, kategoriaan ominaisuudet sekä siihen vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset tekijät sekä yrityksen strategiset linjaukset. Tämän lisäksi strategioiden ja toimenpiteiden määrittelyssä on pyritty hyödyntämään Gelderman & Van Weele (2003) esille tuomia mahdollisuuksia liikkua portfolion sisällä yritykselle edullisempaan positioon. Heidän mukaansa portfolion passiivinen käyttö ei ole tehokasta, sillä silloin pakotetaan käyttäjä tyytymään nykyiseen tilanteeseen eikä tekemään asialle mitään.

Kahdessa seuraavassa osiossa on esiteltyä ehdotukset Levytyö Särkisen tuote- ja palvelukategorioiden strategioille ja taktisille toimenpiteille. Perusstrategioiden vaihtoehdot on määritelty portfolion nelikenttien perusteella seuraavasti: tiivis toimittajasuhde (TTS), tehokas prosessointi (TP), kilpailutilanteen hyödyntäminen (KTH) ja kysynnän luonteen muuttaminen (KLM). Hankinnan mahdolliset taktiset toimenpiteet on valittu käyttäen hyväksi Schiele et al. (2011) taktisten toimenpiteiden luokittelumallia. Tarkempien taktisten toimenpiteiden määrittely ei nähdä tässä kontekstissa tarpeelliseksi. Tarkempia toimenpiteitä voi kuitenkin miettiä tulevaisuudessa kohdeyritykselle esimerkiksi Schuh et al. (2009) hankinnan shakkilaudan avulla. Edellä mainituin perustein on tärkeää huomata, että sijainti portfoliossa ei määrää kokonaisuudessaan kategorialle asetettavaa strategiaa tai taktisia toimenpiteitä.

### 5.3.2 Tuotekategorioiden ehdotukset kohdeyritykselle

Levytyö Särkisen tuotekategorioiden strategioiden ja taktisten toimenpiteiden määrittelyn alkutilanteessa otetaan huomioon kunkin kategorian raaka neljänneskohtainen nykyinen sijainti. Nykyistä sijaintia peilataan edellisessä osiossa mainittuihin muihin tekijöihin ja tehdään arvio portfoliosijainnin muutostarpeesta sekä siitä mitä strategiaa kategorian tulisi toteuttaa. Lopuksi määritellään taktiset toimenpiteet määritellyn strategian toteuttamiseksi. Verrattuna palveluihin, tuotteita pyritään käsittelemään neutraalimmin niiden luonteen ja ulkopuolisten tekijöiden näkökulmasta, mutta strategioiden määrittelyssä pyritään silti huomioimaan niiden hankinnan konteksti ja niiden toisistaan erottavat erikoispiirteet. Taulukossa 14 on esiteltyä kohdeyrityksen tuotekategorioiden ehdotukset.

**Taulukko 14.** Ehdotukset kohdeyrityksen tuotekategorioiden strategioista ja taktisista toimenpiteistä.

Nyk. sijainti	Kategoria	Suunta	Strategia	Taktiset toimenpiteet
Vipu	Kulutuslevyt	S	TTS	Yhteisen arvon luominen
	Mustat levyt	S	TTS	Yhteisen arvon luominen
	Putket	-	KTH	Kilpailutus/Hintojen evaluointi
Strateginen	Leikkeet	V	KTH	Kilpailutus/Hintojen evaluointi
	Sylinterit	-	TTS	Yhteisen arvon luominen
	Kumit	V	KTH/TP	Kilpailutus/Prosessien optimointi
	Maalit	V	KTH	Toimittajakannan laajentaminen
Pullonkaula	Venttiililohkot	E-K	TP	Toimittajakannan laajentaminen
Ei-kriittinen	Hitsaamon trvk.	V	KTH	Toimittajakannan laajentaminen
				Volyymien niputtaminen
	Hydrauli-trvk.	-	TP	Prosessien optimointi
				Kategorioiden välinen optimointi
	Koneistuksen trvk.	-	TP	Prosessien optimointi
				Kategorioiden välinen optimointi
	Maalaamon trvk.	-	TP	Prosessien optimointi
				Kategorioiden välinen optimointi

	Ajoneuvojen trvk.	-	TP	Prosessien optimointi
	Kiinteistön trvk.	-	TP	Prosessien optimointi
	Kiinnitysosat	-	TP	Prosessien optimointi
	Työvaatteet	-	TP	Toimitussuhteiden optimointi
	Polttoaineet	-	TP	Prosessien optimointi
<b>Selite:</b>				
TTS = Tiivis toimittajasuhde				
TP = Tehokas prosessointi				
KTH = Kilpailutilanteen hyödyntäminen				
KLM = Kysynnän luonteen muuttaminen				

Taulukosta voidaan nähdä, että melkein kaikkia nykyään portfolion strategisessa neljänneksessä sijaitsevia tuotteita pyritään siirtämään kilpailutuksen tai toimittajakentän laajentamisen avulla kohti viputuotteita. Esimerkiksi leikkeiden ja kumien osalta tämä strateginen siirto ei ole niin merkittävä, koska niiden tarkka sijainti portfoliossa on hyvin lähellä viputuotteita. Jos neljänneksen sisällä olevia kategorioita olisi vain käsitelty neljännessijaintinsa perusteella, ei olisi ollut mahdollista huomioda kilpailutilanteen hyödyntämispotentiaalia.

Tarkan sijainnin perusteella tehdyt muutokset konkretisoituvat myös hitsaamon tarvikkeiden kohdalla, jotka ovat sijainniltaan ei-kriittisissä tuotteissa, mutta niin lähellä viputuotteita, että niiden strategiaksi määritellään kilpailutilanteen hyödyntäminen. Tuotekategorioiden liikuttamisessa portfolion osasta toiseen pyritään useimmiten liikkumaan myötä päivään, pois lukien siirto strategisista tuotteista pullonkaulatuotteisiin. Levytyö Särkisen tapauksessa voidaan kuitenkin huomata, että muun tyyppisetkin siirrot ovat mahdollisia ja niitä tulee aina harkita.

### 5.3.3 Palvelukategorioiden ehdotukset kohdeyritykselle

Palvelukategorioiden strategia- ja taktiset toimenpide-ehdotukset on annettu noudattaen samoja perusperiaatteita kuin tuotekategorioiden ehdotuksissa. Palveluiden luonne ja ulkoiset on otettu kuitenkin huomioon suuremmissa määrin kuin tuotekategorioiden tapauksessa, koska palvelut eroavat luonteeltaan ja sitä kautta niihin vaikuttavilta ulkopuolisilta tekijöiltä huomattavan paljon toisistaan.

Ehdotukset jätetään antamatta seuraaville perustoiminnoille: sähkö, vakuutus, laatutarkastus, kirjanpito, vapaa-aika, rahoitus, työterveys ja konsultointi. Nämä palvelukategoriat ovat hallinnollisia ja niiden käsittely tarkemmasta hankinnallisesta näkökulmasta tämän työn yhteydessä ei ole mielestäni relevanttia. Kyseiset palvelut on kuitenkin sisällytetty palveluiden portfolioon, jotta niiden vaikutus hankintavolyymin kannalta näkyy muiden palvelukategorioiden sijoittumisessa. Taulukossa 15 on esiteltyä palvelukategorioiden ehdotukset.

**Taulukko 15.** Ehdotukset kohdeyrityksen palvelukategorioiden strategioista ja taktisista toimenpiteistä.

Nyk. Sijainti	Kategoria	Suunta	Strategia	Taktiset toimenpiteet
Vipu	LH/Hitsaamo	S	TTS	Toimittajakannan harventaminen Yhteisen arvon luominen
	Rahdit	-	KTH	Kilpailutus/Hintojen evaluointi
	Infrastrukturi	-	TP	Prosessien optimointi/Kilpailutus
	LH/ylläpito	S	TTS	Toimittajakannan harventaminen Yhteisen arvon luominen
Strateginen	IT-palvelut	-	TTS	Toimitussuhteiden optimointi
	Hyllytys	-	TTS	Toimitussuhteiden optimointi
Pullonkaula	Jätehuolto	-	TTS	Toimittajakannan harventaminen Yhteisen arvon luominen
	Turvallisuus	-	TTS	Toimittajakannan harventaminen Toimitussuhteiden optimointi
Ei-Kriittinen	LH/Leikkaus	V	TTS	Toimittajakannan harventaminen Yhteisen arvon luominen
	LH/koneistus	V	TTS	Toimittajakannan harventaminen Yhteisen arvon luominen
	Sähkötyöt	-	TP	Prosessien optimointi
	Laitevuokraus	-	TP	Prosessien optimointi
	Ajoneuvohuolto	-	TP	Prosessien optimointi
	Kiinteistöhuolto	-	TP	Prosessien optimointi

Taulukosta voi huomata, että kategoriasijainnista riippumatta suurimmalle osasta palvelukategoriosta suositellaan tuottavaa toimitussuhdetta vähäisellä toimittajamäärällä tai yksittäisen toimittajan kanssa. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi laitehuoltopalvelut, joiden tarkoituksena on ylläpitää tehtaan laitteiden toimintaa ja hoitaa rikkoutuneet laitteet nopeasti. Tällöin tiivis toimittajasuhde on erityisen tärkeää, jotta voidaan varmistaa palvelun jatkuva laatu. Laitehuolloille on merkattu taktisiksi toimenpiteiksi toimitussuhteiden optimoinnin lisäksi toimittajakannan harventaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että ennen kuin yhteistyösopimusta huolloista tehdään niin olisi järkevää teettää tarjouskilpailu vuosihuoltosopimuksista ja valita pätevin toimittaja hoitamaan jatkossa tehtaan laitehuoltoja.

Sijainniltaan pullonkaulatuotteisiin kuuluvat jätehuolto ja turvallisuus kuuluvat luonteiltaan niin sanottuihin pakollisiin ylläpidollisiin palveluihin. Tästä syystä tavallinen pullonkaulakategorioiden ehdotettu strategia ”muuta kysynnän luonnetta” ei ole tässä kontekstissa relevantti. Näiden kategorioiden kohdalla ei ole myöskään järkevää lähteä laajentamaan toimittajakantaa, sillä se aiheuttaisi sekaannusta palveluiden ylläpitoon. Siksi kategorioille ehdotetaan tiivistä toimittajasuhdetta yksittäisen toimittajan kanssa.

Palvelukategorioiden ainoastaan rahdeilla ja infrastruktuuripalveluilla nähdään selvää kilpailutilanteen hyödyntämispotentiaalia. Eri rahtiliikkeiden tarjonta on verrattain suurta ja merkittävä osa Levytyö Särkisen palvelukustannuksista koostuu rahdeista, mistä syystä

niitä on syytä kilpailuttaa aggressiivisesti. Infrastruktuuripalveluiden, kuten asfalttitöiden, käyttö on satunnaista, mutta ne muodostavat myös verrattain suuren osan palveluiden hankintakustannuksista, joten niitä käytettäessä on syytä harkita kilpailuttamista.

## 5.4 Hankintatoimen organisointi ja vastuunjako

Työn kolmas tutkimuskysymys oli: *Miten kohdeyrityksen hankinta tulisi organisoida ottaen huomioon sen ominaisuudet ja tavoitteet?* Tähän tutkimuskysymykseen liittyy työn alussa asetettu tavoite *parantaa kohdeyrityksen hankinnan tehokkuutta hankinnan organisoinnin avulla.*

Operatiivinen osto ja yleinen hankintatoimi ovat tähän asti olleet enemmänkin tukitoimintoja Levytyö Särkisellä ja yrityksen johto näkee sen ongelmana kustannusten hallinnan sekä laadun kehittämisen kannalta. Yrityksen liikevaihdon kasvava trendi luo haasteita kustannusten hallinnan kannalta, sillä kustannusten tulisi kasvaa hitaammin tai korkeintaan samassa suhteessa liikevaihtoon. Edellä määriteltyjen tuote- ja palvelukohtaisten hankintastrategioiden avulla pyritään luomaan suoria kustannussäästöjä, optimoimaan hankintaan käytettyjä resursseja ja luomaan luotettavia sekä molempia osapuolia hyödyttäviä ostaja-toimittaja – suhteita.

Tässä kappaleessa kehitetään puolestaan ehdotus sille, miten kohdeyrityksen hankintaorganisaatio tulisi organisoida, jotta se tukisi yrityksen tavoitteita mahdollisimman tehokkaasti. Kappaleessa pyritään myös ottamaan huomioon haastatteluissa ilmenneet operatiiviseen hankintaan ja hankintaorganisaatioon liittyvät ongelmat.

Kuten toimitusjohtajan haastattelusta kävi ilmi, että erillisen ostajan palkkaamista on mietitty kohdeyrityksessä. Tämä ajatus on syntynyt mahdollisena vastauksena yrityksen hankinnan kehityskohteisiin. Mietittäessä mahdollista hankintavastuun keskittämistä on otettava huomioon Bals et al. (2018) ja Glock & Hochrein (2011) hankinnan organisaatiomallien mukaisesti yrityksen hankintaan vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset tekijät, organisaation koko sekä hankinnan organisaation rakenne ja nykytila.

Haastattelujen perusteella Levytyö Särkisen hankinnan organisaatioon vaikuttavista ulkoisista tekijöistä tärkein vaikuttaa olevan suuri toimitusvaihtoehtojen määrä. Kohdeyritys tarjoaa kokonaisvaltaista metallialan palvelua, mistä syystä yrityksen alaisuudessa on sen kokoon nähden paljon erilaisia metallinkäsittelytoimintoja. Tämä johtaa siihen, että myös hankittavia tuotteiden ja palveluiden kirjo on suuri. Hankittavat tuotteet ja palvelut ovat kuitenkin verrattain yksinkertaisia, joten niille löytyy paljon tarjontaa. Hankinnan organisoinnissa on siis otettava huomioon laaja hankittavien tuotteiden ja palveluiden kirjo sekä toimitusvaihtoehtojen suuri määrä.

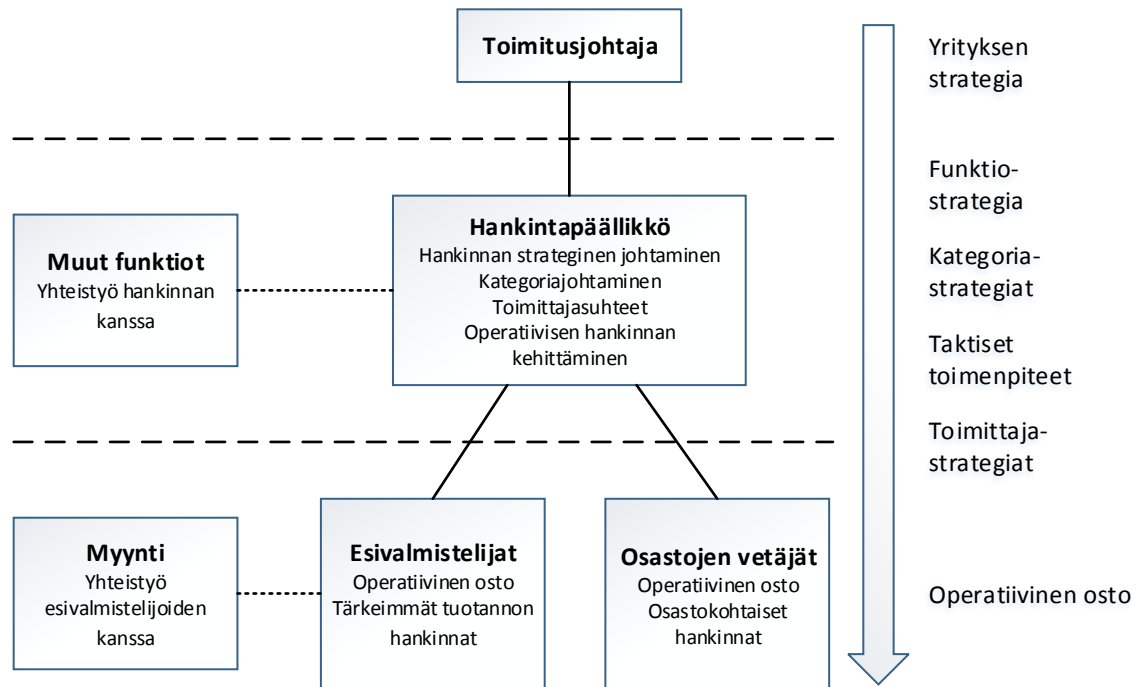
Levytyö Särkisen kannalta tärkein hankinnan organisointiin vaikuttava sisäinen tekijä näyttää tuloksien perusteella olevan tällä hetkellä toimittajahallinnan käytännöt. Toimittajahallinta on helpompaa kohdeyritykselle, kun osastojen vetäjät ja esivalmistelijat huolehtivat omista toimittajistaan ja hankinnoistaan. Tämä johtaa kuitenkin siihen, että kohdeyrityksellä ei ole yhteisiä linjauksia hankinnan suhteen ja hankinnan suoriutuminen on riippuvaista yksikön vetäjien sekä esivalmistelijoiden suoriutumisesta.

Tässä työssä esitelty hankinnan kategoriat, portfoliomallit ja niiden pohjalta laaditut strategiset ehdotukset kategorioille toimivat pohjana hankinnan yrityksen laajuiselle suunnittelulle. Hankinnan strategisten työkalujen implementointi kohdeyrityksen hankintatoimeen kuitenkin vaikuttaa Glock & Hochrein (2011) mukaan suorituskykyisen hankinnan organisaation suunnitteluperiaatteisiin. Hankinnan organisoinnissa on siis otettava huomioon nykyisten toimittajahallinnan käytäntöjen lisäksi edellä esitelty strategiset työkalut ja niiden ehdottamat muutokset toimintatapoihin. Lisäksi hankinnan nykyinen alaluussa 5.1 määritelty maturiteetti tulee ottaa huomioon hankinnan organisoinnissa.

Kun otetaan huomioon kohdeyrityksen verrattain pieni koko, toimitusvaihtoehtojen suuri määrä, ehdotetut strategisen johtamisen mallit sekä yrityksen nykyinen kehitysaste, näyttää siltä, että nykyinen hyvin hajautettu organisaatiomalli ei näytä toimivalta maksimaalisen hankinnan suoriutumisen kannalta. Toimitusjohtajan esittämä erillisen ostajan palkkaaminen helpottaisi toimittajasuhteiden johtamista ja vähentäisi nykyisten ostosta vastuussa olevien työntekijöiden työtaakkaa siten, että he voisivat keskittyä varsinaisiin tehtäviinsä. Lisäksi mahdollisuutena on se, että ostaja voi ottaa myös samalla vastuulleen hankintapäällikön (sourcing manager) tehtäviä. Toisaalta keskitetyn ostajan/hankintapäällikön vastuulle tulisi noin 60 hankintakategorian operatiivinen osto ja strateginen johtaminen. Tehokas hankintatoimi vaikuttaisi tässä tapauksessa mahdottomalta, vaikka vastuuseen palkattaisiin kaksi henkilöä.

Siksi tässä työssä ehdotetaan, että Levytyö Särkinen palkkaa tai nimittää hankintapäällikön, joka ottaa vastuulleen koko hankintatoimen. Hankintapäällikkö ei kuitenkaan tee ostotilauksia eikä seuraa varastoarvoja vaan keskittyy hankinnan kehittämiseen ja strategiseen johtamiseen kuvan 15 mukaisesti.





*Kuva 15. Ehdotetussa kohdeyrityksen hankinnan organisointimallissa huomioidaan myös Hespig & Schiele (2015) esittelemät hankinnan strategian tasot.*

Hankintapäällikkö vastaa ehdotetussa mallissa yrityksen strategian ja sen perusteella määritetyn hankintastrategian toteuttamisesta. Hankinnan strategiaa hankintapäällikkö toteuttaa kategoriaojohtamisen avulla Hespig & Schiele (2015) hankinnan strategiamallin mukaan. Kategoriaojohtamisessa hankintapäällikkö voi edellä esiteltyjen portfoliomallien, kategoriostrategioiden ja taktisten toimenpiteiden avulla johtaa hankintatoimea. Hänen työtehtäväänsä kuuluisi myös aktiivinen hankinnan strategisen sekä operatiivisen puolen kehittäminen. Esimerkiksi työssä esitetyt portfoliomallit ei ole luotu pysyviksi ratkaisuksi vaan niitä täytyy kehittää jatkuvasti kokemuksen ja havaintojen pohjalta varsinkin, kun portfolioita ei ole aikaisemmin käytetty kohdeyrityksessä.

Ehdotetun hankintapäällikön vastuualueelle kuuluisi hankintatoimen johtamisen ja kehittämisen lisäksi yhteistyö muiden funktioiden kuten tuotannon ja taloushallinnon kanssa. Haastattelujen perusteella yksi suurimmista Levytyö Särkisen kehityskohdista oli hankintojen ajoittaminen ja siitä seuraavat suuret varastoarvot tai hankittavien osien puute. Ehdotetussa mallissa hankintapäällikön vastuulla on olla tietoinen varsinkin suuremmista projektiluontoisista tuotannon töistä ja yhdessä tuotantopäällikön sekä tuotannosuunnittelijoiden kanssa suunnitella työhön tarvittavien hankittavien tuotteiden ja palveluiden ostoaikataulukset. Tämän ostoaikataulun karkeasuunnittelu voitaisiin luoda jokaisen suuremman projektin aloituspalaverissa ja tarkentaa aikataulua sen projektin yksityiskohtaisemman tuotannon aikataulun tarkentuessa.

Tällä hetkellä Levytyö Särkisen tuotannon osastojen välinen kommunikointi ja yhteistyö on vajavaista liittyen eri osastoille hankittaviin samantyyllisiin tuotteisiin ja palveluihin. Tällaisia tuotteita ja palveluita ovat muun muassa kiinnitysosat, laitehuollon palvelut ja

alihankintoihin tilattavat rahat. Hankintapäällikön vastuulla on myös lähentää osastojen sekä esivalmistelijoiden ostokäytäntöjä. Lähentäminen onnistuu esimerkiksi säännöllisten hankintapalaverien avulla. Näissä palavereissa käytäisiin läpi tärkeiden projektien ostojen ja alihankintojen aikataulutusta, toimittajasuhteiden tilaa tai yksittäisiin ostoihin liittyviä päätöksiä. Palaverien yhteydessä hankintapäällikön olisi helpompaa painottaa ja perustella hankinnan tärkeyttä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Keskitetty vastuu vähentäisi myös osastojen vetäjien ja esivalmistelijoiden paineita hankinnan suhteen ja he voisivat keskittyä paremmin omiin varsinaisiin tehtäviinsä.

Ehdotuksen mukaisella hankinnan vastuun keskittämällä sekä operatiivisen ostotoiminnan hajauttamisella Levytyö Särkisellä pyritään yhdistämään liitteessä A esiteltyjä hajautettujen ja keskitettyjen hankintaorganisaatioiden etuja. Hankinnan keskittämisestä seuraavat tehokkuus ja kontrolli sekä hajauttamisesta seuraavat joustavuus ja palvelualttius yhdistyvät Luzzini et al. (2014) mukaan tällaisessa hybridi-lähestymistavassa. Lisäksi varsinkin kohdeyrityksen ulkopuolelta palkattu hankintapäällikkö voisi uudistaa yrityksen hankinnan ajattelutapaa ja mahdollisesti poistaa omistajajohtoisille pk-yrityksille kuten Levytyö Särkiselle tyypillisiä toimintatapoja. Tällaisia toimintatapoja on Larson (1992) mukaan muun muassa tuttuja ja turvallisten toimittajien suosiminen toimittajavalinnassa.

## 6. PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa kerrataan työn tavoitteet ja arvioidaan, kuinka hyvin ne on saavutettu. Lisäksi luvussa arvioidaan työn tulosten merkitystä kohdeyritykselle ja hankinnan kirjallisuudelle. Luvussa arvioidaan myös kriittisesti tutkimuksen onnistumista ja sen rajoitteita sekä ehdotetaan, mitä aiheeseen liittyen tulisi tutkia jatkossa.

### 6.1 Tavoitteiden saavuttaminen ja tulosten merkitys

Tämä työ toteutettiin Tamperelaisen konepajan Levytyö Särkisen toimeksiantona. Työn pääasiallisena tavoitteena oli selvittää, miten kehittää valmistavan teollisuuden pk-yrityksen hankintaa yrityksen nykytilanneanalyysin ja hankintaan liittyvän kirjallisuuden avulla. Pääasialliseen tavoitteeseen liittyen työssä pyrittiin määrittämään kohdeyrityksen tämän hetkinen hankinnan kehittyneisyys eli maturiteetti. Kohdeyrityksen hankinnan nykytilanteen ja kehittyneisyyden pohjalta työn tavoitteena oli kehittää järjestelmällinen tapa seurata ja johtaa kohdeyrityksen hankintaa tuotteiden sekä palveluiden osalta. Lisäksi työn tavoitteena oli parantaa kohdeyrityksen hankinnan tehokkuutta hankinnan organisoinnin avulla.

Työssä havaittiin, että Levytyö Särkisen hankinnan maturiteetti on matala. Hankinta nähdään yrityksessä operatiivisena oheistoimintona eikä sen kehittämiseen ole panostettu satunnaista hintakilpailutusta lukuun ottamatta paljoakaan. Haastattelujen perusteella hankinnan kehityskohteet jaettiin hankintaorganisaation, operatiivisen sekä strategisen hankinnan kehityskohteisiin. Matala hankinnan maturiteettitaso valmistavan teollisuuden pk-yritykselle ei ollut kuitenkaan yllätys tämän työn tekijän odotuksiin nähden. Myös pk-yritysten hankinnan kirjallisuus on pääosin sillä kannalla, että hankinnan matala kehittyneisyys on yleisempää juuri pienemmillä teollisuusyrityksillä.

Tärkein ja ensimmäinen askel kohti Levytyö Särkisen korkeampaa hankinnan kehittyneisyyttä oli maturiteettimallien ja hankinnan strategisiin tasoihin liittyvän kirjallisuuden pohjalta hankintojen kategoriojohtamisen implementointi. Vaikka kohdeyrityksen haastatteluissa ei mainittu kategorioita sellaisenaan, yrityksen toimitusjohtaja oli sitä mieltä, että yritykseen hankittavia tuotteita tulee selvyyden vuoksi alkaa käsitellä järjestelmällisesti samankaltaisten hankintojen ryhminä. Tämän työn kontekstissa hankittaville tuotteille ja palveluille määriteltiin toimittajamarkkinoiden ja tuoteominaisuuksien perusteella kategoriat, jotka toimivat hankinnan johtamisen kulmakivinä.

Kirjallisuuden ja hankinnan nykytilanteen pohjalta muodostettiin yksilöidyt hankinnan portfoliot kohdeyritykseen hankittaville tuote- ja palvelukategorioille. Työssä havaittiin ja huomioitiin laajalti kirjallisuudessa esiintyvä kritiikki siitä, kuinka portfoliot yksinker-

taistavat todellista hankintatilannetta. Portfoliot määriteltiin sellaisiksi, että ne ovat linjassa Levytyö Särkisen tavoitteiden kanssa ydinosaamiseen panostamisen, kustannussäästöjen ja tuottavien toimittajasuhteiden osalta. Lisäksi määrittelyssä huomioitiin kirjallisuudessa esiintynyt kritiikki dimensioiden määrittelyn subjektiivisuudesta. Portfoliot määritellään aina subjektiivisesti ja varsinkaan hankintaportfolioiden tapauksessa ei ole olemassa yksittäistä universaalisti parasta ratkaisua määrittää portfolion dimensioita. Työssä liian subjektiiviseen näkökulmaan varauduttiin määrittelemällä portfoliot siten, että niiden dimensioita ja niihin liittyviä arvoja on helppo muuttaa jatkossa yrityksen tilanteen muuttuessa ja hankintaan liittyvän kokemuksen kertyessä. Ketterän hankintaportfolion luominen yrityksen tarpeisiin tukee vahvasti työn tavoitetta kehittää järjestelmällinen tapa seurata ja johtaa kohdeyrityksen hankintaa tuotteiden sekä palveluiden osalta.

Hankinnan järjestelmällisen seuraamisen ja johtamisen tavoitetta tukemaan määriteltiin myös tarkemmin kategoriastراتيجiat ja niiden toteuttamisen taktiset toimenpiteet. Nämä strategiasuosituksot luotiin, jotta voidaan demonstroida, miten eri kategorioita kannattaa johtaa tulevaisuudessa. Kirjallisuuskatsauksen ja tämän työn aikana tehtyjen huomioiden pohjalta voidaan todeta, että on järkevintä johtaa hankittavia kategorioita portfoliomallien avulla kriittisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kategorioihin liittyviä strategisia päätöksiä ei pidä tehdä ikinä pelkästään portfolion pohjalta vaan on huomioitava yrityksen nykyinen tilanne sekä yrityksen ulkoiset ja sisäiset tekijät. Hankinnan portfoliot kasvattavat kuitenkin luotettavuuteen liittyvistä epäilyistä huolimatta tietoisuutta yrityksen hankinnan tilasta ja sen tärkeydestä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Matalan hankinnan maturiteetin takia juuri hankinnan tärkeyden tiedostaminen on tärkeää kasvuhalukselle Levytyö Särkisen tapaiselle pk-yritykselle.

Työn kolmas tavoite oli hankinnan organisointi sen tehokkuuden parantamiseksi. Hankinnan organisointiehdotus pyrittiin esittämään siten, että se ottaa huomioon kirjallisuudessa esitetyt hankinnan strategiset tasot, yrityksen ulkoisten tekijöiden vaikutukset sekä tämän työn tuloksena kootut Levytyö Särkisen ominaisuudet ja tavoitteet. Toimitusjohtajan miettimän keskitetyn operatiivisen ostajan sijasta työssä havaittiin, että yrityksen nykytilan ja strategisten tavoitteiden perusteella hankinnan johtamisesta ja kehittämisestä vastaavan hankintapäällikkön nimitys on paras vaihtoehto yritykselle. Pätevä hankintapäällikkö on myös välttämätön työssä esitellyn kategoria- ja portfolioiden johtamisen mallin toteuttamisessa ja eteenpäin kehittämisessä.

Levytyö Särkisen kannalta tässä työssä esitellyt tulokset hankinnan nykytilasta asettavat yritykselle selvän lähtökohdan hankinnan kehittämiselle. Työssä esitellyt tuotteiden ja palveluiden kategorisointi sekä järjestelmällinen strategisen johtamisen malli auttavat yritystä ottamaan askeleen kohti ammattimaisempaa ja tehokkaampaa hankintafunktiota, joka on välttämätön yrityksen tavoittelemalla kannattavan kasvun kannalta. Ehdotettu hankinnan organisoinnin malli tukee hankinnan strategioiden toteuttamista ja selkeyttää hankinnan vastuujakoa samalla helpottaen osastojen vetäjien sekä toimitusjohtajan työtä. Työn tulokset voidaan siis nähdä olevan hyvin merkittäviä kohdeyrityksen kannalta.

## 6.2 Tieteellinen kontribuutio

Hankinnan kehittäminen valmistavan teollisuuden pk-yrityksessä on suhteellisen laaja aihe varsinkin tämän työn kohdeyrityksen tyypillisessä matalan hankinnan kehitysasteen yrityksessä. Tässä työssä keskityttiin pääasiallisesti tarkastelemaan yrityksen hankinnan kehittämistä hankintakategorioiden, niille esitettävien strategisten suositusten ja hankinnan kokonaisorganisoinnin näkökulmasta. Tämän näkökulman avulla oli mahdollista saada aikaan kelvollisia kirjallisuudessa hyödynnettäviä tuloksia. Työn kolme pääasiallista tieteellistä kontribuution osa-aluetta on esitelty seuraavassa.

Työssä toteutettu hankinnan portfolioiden implementointi matalan maturiteettitason pk-yritykselle antaa esimerkin siitä, miten yrityksen hankinnan nykytilanne tulee huomioida määriteltäessä portfolion kriteerejä sekä portfolioiden perusteella annettuja strategisia suosituksia. Vastaavasta portfolioiden implementoinnista pk-yritykselle ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta lukuun ottamatta Lee & Drake (2009) artikkelia portfoliomallin implementoinnista kahdelle Etelä-Korealaiselle hissivalmistajalle. Suurin osa portfolioihin liittyvästä käytännön tutkimuksesta on keskittynyt suuremman kokoluokan yrityksiin ja niiden jo olemassa olevien portfoliomallien tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa kohdeyritys oli kuitenkin työn alkaessa hankinnan kehittyneisyydeltään huomattavasti matalammalla tasolla kuin Lee & Drake (2009) tutkimuksen kohdeyritykset. Työn aikana huomattiin, että on erityisen tärkeää ottaa huomioon portfolioiden määrittelyssä yrityksen hankinnan kehittyneisyys. Lisäksi varsinkin yrityksen ensimmäiset hankinnan portfoliot on luotava mahdollisimman joustaviksi ja muokattaviksi.

Toinen osa työn tieteellistä kontribuutiota liittyy Hesping & Schiele (2015) mainitsemaan jatkotutkimusalueeseen strategiaan suositukseen vaikuttavista kontekstuaalisista tekijöistä (contextual factors). Heidän mukaansa kirjallisuudessa on vajeus empiirisistä tutkimuksista, jotka selvittävät strategiaehdotuksien valintaan vaikuttavia yrityksen sisäisiä tai ulkoisia kontekstuaalisia tekijöitä. Tämä tutkimus täyttää vajeusta painottamalla portfolioiden kriittisen tulkinnan tärkeyttä ja esimerkiksi pitkien toimittajasuhteiden vaikutusta strategiaehdotusten valinnassa. Varsinkin pk-yrityksillä on vanhoja luottamukseen perustavia toimittajasuhteita ja niiden tuomat hyödyt ja haitat tulee ottaa huomioon strategiaehdotuksissa. Lisäksi tuote- ja palvelukategorioiden portfoliomäärittelyn ulkopuoliset ominaisuudet vaikuttivat tässä työssä erityisen paljon annettuihin strategiaehdotuksiin.

Tämän työn esittelemä hankintaorganisaation rakenteen ja Hesping & Schiele (2015) hankinnan strategisten tasojen yhdistäminen tuo kirjallisuudelle kokonaan uudenlaisen näkökulman yrityksen hankinnan organisoinnissa. Lisäksi hankinnan organisoinnista tämän tutkimuksen kohdeyrityksen kaltaisessa pk-yrityksessä ei ole olemassa kirjallista empiirisistä tutkimusta. Tästä syystä työ toimii laadukkaana lähtökohtana tulevaisuuden tutkimukselle pk-yritysten hankinnan organisoinnin osalta.

Tiivistettynä tämä tutkimus antaa lisäarvoa pk-yritysten hankinnan tutkimukselle varsinkin paremman strategisen hankintatoimen johtamisen ymmärryksen näkökulmasta. Tutkimus demonstroi kategoriajohtamisen, portfoliomallien ja –strategioiden käytettävyyttä pk-yritysten hankinnan tukena ja luo pohjan niiden sekä hankinnan strategian käytännön organisoinnin välille.

### 6.3 Tutkimuksen rajoitteet

Ennen jatkotutkimukseen liittyviä ehdotuksia on huomioitava tämän tutkimuksen rajoitteet. Tutkimuksen keskiössä oli yksittäinen yritys, josta kerättiin kaikki tutkimuksessa käytetty empiirinen data. Työn päätelmät perustuvat siis yrityksen työntekijöiltä saadun kvalitatiivisen datan, vuoden 2017 hankintoihin perustuvan kvantitatiivisen datan sekä aihealueen kirjallisuuden yhdistelmään. Koska yrityksen työntekijöiden osaaminen varsinkin strategisen hankinnan näkökulmasta on matalaa ja tarkempi empiirinen tutkimus varsinkin portfolioiden implementoinnista pk-yrityksissä on vähäistä, on turvallista olettaa tutkimuksen tulosten olevan hieman epätarkkoja. On myös mahdollista, että kaikkia tutkimuksen kannalta relevantteja tieteellisiä tekstejä ei otettu huomioon työssä. Lisäksi tapaustutkimusten yleisluonteesta johtuen tuloksia ei voi sellaisinaan yleistää koskemaan kaikkia valmistavan teollisuuden pk-yrityksiä. Tarkemman yleiskuvan saavuttamiseksi aiheesta jatkotutkimus on välttämätöntä.

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta voi mahdollisesti myös pienentää tutkimuksen suorittajan etukäteen vähäinen kokemus kohdeyrityksestä. Varsinkin tulosten keräämisen aikana lähdekriittisyyden ja kokemuksen puute kohdeyrityksestä on voinut aiheuttaa väärennällisen tai tarpeettoman tiedon päätyminen tuloksiin. Esimerkiksi haastateltavien työntekijöiden avulla kerättävä kvalitatiivinen data ei hyvin suurella todennäköisyydellä ole ollut täysin objektiivista. Tutkimuksen suorittajan on kuitenkin tällaisissa tapauksissa kokemuksen puutteen vuoksi vaikeaa huomioida vääristynyt tieto.

### 6.4 Jatkotutkimusalueet

Tutkimuksen empiirinen osuus rajoittui vain yksittäiseen valmistavan teollisuuden pk-yritykseen. Siksi on tärkeää, että tulevaisuuden tutkimuksissa pk-yrityksen hankinnan tarkasteluun otetaan mukaan erilaisia ja eri kokoisia valmistavan teollisuuden pk-yrityksiä, jotta voidaan saada yleistettävimpiä tuloksia hankinnan kehittämisestä. Yleisiä tutkimuksia pk-yritysten hankinnan arvostamisesta ja kehittyneisyydestä on olemassa, mutta aihealueen tutkimuksessa on aukkoja yrityksissä toteutettavista varsinaisista hankinnan käytännöistä. Esimerkiksi laajempi tutkimus hankinnasta vastaavan henkilökunnan käyttämisestä strategioista ja taktisista toimenpiteistä olisi kirjallisuuden valossa mielenkiintoinen.

Pk-yritysten hankinnan tilan tutkimisen lisäksi tulevaisuudessa mahdollisia tutkimuksen alueita voisi olla pk-yritysten hankintojen suoriutumisen mittaaminen pidemmällä aikavälillä strategisten hankintamallien, kuten portfolioiden, implementoinnin jälkeen. Strategisen hankinnan yhteydestä yritysten suoriutumiseen on olemassa paljon tutkimusta, mutta kirjallisuudessa on aukko strategisen hankinnan implementoinnin vaikutuksesta pk-yritysten suoriutumiseen. Tässä on kuitenkin huomioitava, että suurimmalla osalla valmistavan teollisuuden pk-yrityksistä ei ole käytössään kirjallisuudessa esitettyjä strategisen hankinnan malleja.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin pääasiallisesti strategisen hankinnan työkalujen implementointiin ja hankintaorganisaation uudelleenjärjestelyyn kohdeyrityksessä. Työssä sivuutettiin hankinnan osalta lähes kokonaan toimittajasuhteiden optimointi, toimittajastrategiat, hankinnan suoriutumisen mittaaminen ja alihankintojen hallinta. Näiden osa-alueiden tutkiminen valmistavan teollisuuden pk-yritysten ja olemassa olevan hankinnan yleisen kirjallisuuden osalta on tarpeellista.

## LÄHTEET

- Bals, L., Laine, J., & Mugurusi, G. (2018). Evolving Purchasing and Supply Organizations: A contingency model for structural alternatives. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(1), 41–58.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2012). Purchasing, Supply Chain Management and Sustained Competitive Advantage: The Relevance of Resource-based Theory. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 3–6.
- Barry, J., Cavinato, J. L., Green, A., & Young, R. R. (1996). A development model for effective MRO procurement. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(2), 35–44.
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review*, 40(4), 35–44.
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2005). Power and interdependence in Kraljic's purchasing portfolio matrix. In 14th annual IPSERA (International Purchasing and Supply Education and Research Association) conference, s. 20–24.
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219–229.
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1997). An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3(4), 199–207.
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1999). The relationship of strategic purchasing to supply chain management. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 5(1), 43–51.
- Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1996). Is Purchasing Really Strategic? *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(4), 20–28.
- Cavinato, J. L. (1999). Fitting purchasing to the five stages of strategic management. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 5(2), 75–83.
- Certo, S. T., Connelly, B. L., & Tihanyi, L. (2008). Managers and their not-so rational decisions. *Business Horizons*, 51(2), 113–119.
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523.



- Choi, T. Y., & Hartley, J. L. (1996). An exploration of supplier selection practices across the supply chain. *Journal of Operations Management*, 14(4), 333–343.
- Cox, A. (2015). Sourcing portfolio analysis and power positioning: towards a “paradigm shift” in category management and strategic sourcing. *Supply Chain Management*, 20(6), 717–736.
- Cox, A., Chicksand, D., Ireland, P., & Davies, T. (2005). Sourcing indirect spend: A survey of current internal and external strategies for non-revenue-generating goods and services. *Journal of Supply Chain Management*, 41(2), 39–51.
- Cox, A., & Ireland, P. (2002). Managing construction supply chains: The common sense approach. *Engineering, Construction and Architectural Management (Wiley-Blackwell)*, 9(5/6), 409–418.
- Cox, A., Sanderson, J., & Watson, G. (2001). Supply chains and power regimes: Toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 37(1), 28–35.
- Dollinger, M. J., & Kolchin, M. G. (1986). Purchasing and the Small Firm . *American Journal of Small Business*, 10(3), 33–45.
- Dubois, A., & Pedersen, A. C. (2002). Why relationships do not fit into purchasing portfolio models a comparison between the portfolio and industrial network approaches. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8(1), 35–42.
- Ellegaard, C. (2006). Small company purchasing: A research agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(5), 272–283.
- Ellegaard, C. (2008). Supply risk management in a small company perspective. *Supply Chain Management*, 13(6), 425–434.
- Ellram, L. M. (1996). A Structured Method for Applying Purchasing Cost Management Tools. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(4), 11–19.
- Foster, S. T., Wallin, C., & Ogden, J. (2011). Towards a better understanding of supply chain quality management practices. *International Journal of Production Research*, 49(8), 2285–2300.
- Gelderman, C. J., & Semeijn, J. (2006). Managing the global supply base through purchasing portfolio management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(4), 209–217.
- Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic’s purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(5–6), 207–216.
- Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2005). Purchasing portfolio models: A critique and update. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 19–27.

- Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2002). Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study. *The Journal of Supply Chain Management*, 38(2), 30–37.
- Glock, C. H., & Hochrein, S. (2011). Purchasing Organization and Design: A Literature Review. *Business Research*, 4(2), 149–191.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1–22.
- Haspeslagh, P. (1982). Portfolio planning: uses and limits. *Harvard Business Review*, 60(1), 58–74.
- Heikkilä, J. & Kaipia, R. (2009). Purchasing Category Management – From Analyzing Costs to a Proactive Management Practice. The 18th Annual IPSERA Conference in European Business School, Supply Management Institute, Oestrich-Winkel, Germany, s.328.
- Heikkilä, J., Koivisto, A., & Ojala, M. (2014). In search of purchasing maturity - literature review and future implications. In *Proceedings of the 23rd Annual IPSERA Conference*, 13-16 April 2014, Pretoria, South-Africa, 1–15.
- Hesping, F. H., & Schiele, H. (2015). Purchasing strategy development: A multi-level review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 138–150.
- Hesping, F. H., & Schiele, H. (2016). Matching tactical sourcing levers with the Kraljič matrix: Empirical evidence on purchasing portfolios. *International Journal of Production Economics*, 177, 101–117.
- Holter, A. R., Grant, D. B., Ritchie, J., & Shaw, N. (2008). A framework for purchasing transport services in small and medium size enterprises. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(1), 21–38.
- Iloranta, K. (2012). Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Kolmas painos. Tietosanoma Oy.
- Jia, F., Lamming, R., Sartor, M., Orzes, G., & Nassimbeni, G. (2014). Global purchasing strategy and International Purchasing Offices: Evidence from case studies. *International Journal of Production Economics*, 154, 284–298.
- Karjalainen, K. (2011). Estimating the cost effects of purchasing centralization-Empirical evidence from framework agreements in the public sector. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 87–97.
- Keough, M., 1993. Buying your way to the top. *McKinsey Quarterly* (3) 41–62.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, (September-October), 109–117.
- Krause, T. R., Seymour, K. J., & Sloat, K. C. M. (1999). Long-term evaluation of a behavior-based method for improving safety performance: a meta-analysis of 73 interrupted time-series replications. *Safety Science*, 32(1), 1–18.

- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76–104.
- Larson, A., & Starr, J. A. (1993). A Network Model of Organization Formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 5–15.
- Johnson, P.F., & Leenders, M.R. (2001). The supply organizational structure dilemma. *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 4-11.
- Lewin, J. E., & Donthu, N. (2005). The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: A select meta-analysis of organizational buying behavior research. *Journal of Business Research*, 58(10), 1381–1390.
- Luzzini, D., Caniato, F., Ronchi, S., & Spina, G. (2012). A transaction costs approach to purchasing portfolio management. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(9), 1015–1042.
- Luzzini, D., Longoni, A., Moretto, A., Caniato, F., & Brun, A. (2014). Organizing IT purchases: Evidence from a global study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(3), 143–155.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77-91.
- McIvor, R., Humphreys, P., & McAleer, E. (1997). The evolution of the purchasing function. *Strategic Change*, 6(3), 165–179.
- McNamee, P. (1984). Competitive analysis using matrix displays. *Long Range Planning*, 17(3), 98–114.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49–61.
- Monczka, R., Trent, R., & Handfield, R. (2014). *Purchasing and Supply Chain Management*. Sixth Edition. Cengage Learning.
- Morrissey, B., & Pittaway, L. (2004). Left out A study of procurement behaviour in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 254–262.
- Möller, K. E. K., & Pesonen, P. (1981). Small business purchasing of capital equipment. *Industrial Marketing Management*, 10(4), 265–271.
- Mudambi, R., Schründer, C. P., & Mongar, A. (2004). How co-operative is co-operative purchasing in smaller firms? Evidence from UK engineering SMEs. *Long Range Planning*, 37(1), 85–102.
- Narasimhan, R. & Das, A. (1999). An empirical investigation of the contribution of strategic sourcing. *Decision Sciences*, 30(3), 683–728.
- Nellore, R., & Söderquist, K. (2000). Portfolio approaches to procurement. *Long Range Planning*, 33(2), 245–267.

- Ng, W.L. (2007). A simple classifier for multiple criteria ABC analysis. *European Journal of Operational Research*, 177, 344–353.
- Nollet, J., Ponce, S., & Campbell, M. (2005). About “strategy” and “strategies” in supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2–3), 129–140.
- Ogden, J. A., Rossetti, C. L., & Hendrick, T. E. (2007). An exploratory cross-country comparison of strategic purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(1), 2–16.
- Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 101–113.
- Paulraj, A., Chen, I. J., & Flynn, J. (2006). Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(3), 107–122.
- Pearson, J. N., Ellram, L. M., & Carter, C. R. (1996). Status and Recognition of the Purchasing Function in the Electronic Industry. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(1), 30–36.
- Pearson, J. N., & Gritzmacher, K. J. (1990). Integrating purchasing into strategic management. *Long Range Planning*, 23(3), 91–99.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Pressey, A. D., Winklhofer, H. M., & Tzokas, N. X. (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), 214–226.
- Presutti Jr, W. D., Presutti Jr, W. D., Presutti Jr, W. D., & Presutti Jr, W. D. (1988). Purchasing Management Practices Of Small Manufacturers. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24(4), 26–31.
- Quayle, M. (2002). Purchasing in small firms. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8(3), 151–159.
- Quayle, M. (2003). A study of supply chain management practice in UK industrial SMEs. *Supply Chain Management*, 8(1), 79–86.
- Ramsay, J., & Croom, S. (2008). The impact of evolutionary and developmental metaphors on Purchasing and Supply Management: A critique. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(3), 192–204.
- Reck, R. F., & Long, B. G. (1988). Purchasing: A Competitive Weapon. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24, 2–8.
- Rooks, G., & Snijders, C. (2001). The purchase of information technology products by dutch sm es: Problem resolution. *Journal of Supply Chain Management*, 37(3), 34–42.

- Rozemeijer, F. (2008). Purchasing myopia revisited again? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(3), 205–207.
- Rozemeijer, F. A., van Weele, A., & Weggeman, M. (2003). Creating corporate advantage through purchasing: Toward a contingency model. *Journal of Supply Chain Management*, 39(4), 4–13.
- Schiele, H. (2007). Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(4), 274–293.
- Schiele, H., Horn, P., & Vos, B. (2011). Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing levers: Relative importance and trade-offs. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 41(3), 315–336.
- Schuh, C., Kromoser, R., Strohmer, M. F., Pérez, R. R. & Triplat, A. (2009). *The Purchasing Chessboard™*. Springer Berlin Heidelberg.
- Smith, P. (1999). Drawing New Maps: A Radical Cartography of Developmental Disabilities. *Review of Educational Research*, 69(2), 117–144.
- Tilastokeskus. 2018. Saatavilla URL: [https://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html). Viitattu 20.7.2018.
- Trautmann, G., Turkulainen, V., Hartmann, E., & Bals, L. (2009). Integration in the global sourcing organization - An information processing perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 57–74.
- Trent, R. J. (2004). The use of organizational design features in purchasing and supply management. *Journal of Supply Chain Management*, 40(2), 4–18.
- Trent, R. J., & Monczka, R. M. (1998). Purchasing and Supply Management: Trends and Changes Throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(4), 2–11.
- Úbeda, R., Alsua, C., & Carrasco, N. (2015). Purchasing models and organizational performance: A study of key strategic tools. *Journal of Business Research*, 68(2), 177–188.
- Van Weele, A. 2014. *Purchasing and Supply Chain Management*. Sixth edition. Cengage Learning.
- Williamson, O. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- White, P., & Hanmer-Lloyd, S. (1999). Managing the input market: The strategic challenge. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 5(1), 23–31.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: design and methods*. Fourth edition. SAGE Publications.

Young, J. A., & Varble, D. L. (1997). Purchasing's Performance as Seen By Its Internal Customers: A Study in a Service Organization. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(3), 36–41.

Zimmermann, F., & Foerstl, K. (2014). A meta-analysis of the “purchasing and supply management practice–performance link”. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 37–54.

Zsidisin, G. A., Panelli, A., & Upton, R. (2000). Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study. *Supply Chain Management: an international journal*, 5(4), 187–198.

## LIITE A: KESKITTÄMISEN JA HAJAUTTAMISEN HAITTOJA SEKÄ HYÖTYJÄ (MUKAILLEN ILLORANTA 2012)

<b>Keskittämisen etuja</b>	<b>Hajauttamisen etuja</b>
Volyymien keskittäminen tuottaa skaalaetua esim. hintaneuvotteluissa	Hankintaan liittyvä päätöksenteko funktion liiketoiminnan ehdoilla
Hankintaorganisaatio on tehokkaampi ja kustannuksiltaan pienempi	Hankinnan henkilökunnan tehtävät ovat laaja-alaiset
Hankintoja on mahdollista standardoida	Toimittajat ja käyttäjät ovat yhteydessä toisiinsa
Hankintaorganisaatiota on helpompi johtaa	Raportointi on helppoa ja yksinkertaista
Varastojen hallinta helpottuu	Organisaation hierarkinen jäykkyys vähenee
<b>Keskittämisen haittoja</b>	<b>Hajauttamisen haittoja</b>
Standardointi saattaa olla ristiriidassa yksikön tarpeiden kanssa	Hankintojen kokonaiskustannukset ovat vaikeampaa hahmottaa
Yksiköiden päätöksenteko rajoittuu	Hankinnan standardointi on vaikeampaa
Keskittäminen voi johtaa vastarintaan yksiköissä	Volyymit jakaantuvat ja neuvotteluvoima pienenee
Yhteys muihin funktioihin jää heikoksi	Gloaalien toimittajien hyödyntäminen vaikeutuu
Etäisyys toimittajien ja käyttäjien välillä kasvaa	Osaamisen kehittäminen on vaikeampaa

## LIITE B: HANKINTAPORTFOLIOITA TUKEVIA JA KRITISOIVIA VÄITTEITÄ (MUKAILLEN VAN WEELE 2005)

<b>Hankintaportfoliota tukevia väitteitä</b>	<b>Hankintaportfoliota kritisoivia väitteitä</b>
Vipuvaikutusta ja synergiaa tuottava hankintastrategioiden koordinointi eri liiketoimintayksikköjen välillä	Toimittajien vaikutus on jätetty huomioimatta monessa hankintaportfolion tapauksessa
Mahdollistavat erilaisten hankintastrategioiden luomisen eri kategorioille ja toimittajille	Sopivimpien muuttujien valinta kuvaamaan portfolion eri dimensioita on hankalaa
Toimittajasuhteisiin liittyvien riippuvuuk-sien ja vaihtokauppojen hallitseminen sekä kehittäminen	Miten dimensioiden muuttujat voidaan pisteyttää ja painottaa järkevästi vai voidaanko?
Vakuuttavat yrityksen johdon hankinnan tärkeydestä ja sen vaikutuksesta yrityksen tulokseen	Miten teoreettiset käsitteet, kuten tuottovaikutus tai hankintariski tehdään mitattavaksi?
Helpottavat vähäisten resurssien allokoinnin yrityksen sisällä	Hankintaportfoliot yksinkertaistavat todellista tilannetta ja jättävät tärkeitä tekijöitä huomioimatta