



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppateollinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Toimittajan valinta tekstiili- ja vaateteollisuudessa

Supplier selection in textile and clothing industry

5.12.2013

Tekijä: Tommi Aarnio

Opponentti: Matti Törmänen

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

Sisällys

1. Johdanto.....	1
1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet	2
1.2. Ongelmanasettelu ja rajaukset	2
1.3. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto	3
1.4. Teoreettinen viitekehys.....	4
1.5. Kirjallisuuskatsaus	5
1.6. Määritelmät ja käsitteet.....	6
1.7. Tutkimuksen rakenne.....	6
2. Toimittajan valinta	7
2.1. Potentiaalisten toimittajien tunnistaminen	8
2.2. Neuvottelu potentiaalisten toimittajien kanssa.....	10
2.3. Kriteerit toimittajan valintaan	12
2.3.1. Hinta ja kustannukset.....	13
2.3.2. Laatu.....	15
2.3.3. Toimitusaika, -varmuus ja luotettavuus	16
2.3.4. palvelutaso ja joustavuus	17
2.3.5. Yhteistyö ja kumppanuus	18
2.3.6. Taloudellinen asema ja vakaus.....	21
2.3.7. Eettisyys ja ympäristön huomioiminen	22
3. Toimittajan valinta caseyityksessä.....	24
3.1. Caseyityksen esittely, hankinnat ja toimittajat.....	24
3.2. Potentiaaliset toimittajat caseyityksessä.....	25
3.3. Neuvotteluprosessissa huomioitavat tekijät.....	27
3.4. Caseyityksen valintakriteerit toimittajalle	29
3.5. Erityishuomiota vaativat asiat tekstiili- ja vaatealalla	31
4. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	33
4.1. Tutkimustulosten yhteenveto	33
4.2. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	35
LÄHDELUETTELO	37

LIITTEET

Liite 1: Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus hankintahintaan

Liite 2: Laadun merkitys yrityksen liiketoimintaan

Liite 3. Haastattelukysymykset caseyrityksen ostopäällikölle

1. Johdanto

Toimitusketju on monimutkainen prosessi, joka pitää sisällään kaikki vaiheet aina valmistuksesta valmiin tuotteen tai palvelun toimittamiseen asiakkaalle. Toimitusketju yhdistää yrityksen ja sen tavarantoimittajat jakeluorganisaatioihin ja asiakkaisiin. Toimitusketju ja ulkoistaminen ovat olleet avaintekijöitä yritysten strategioissa aina 1980-luvulta lähtien. Ulkoistamisen aiheuttamat negatiiviset seuraukset yrityksen imagoon sekä asiakkaiden luottamukseen ovat johtaneet siihen, että yritykset ovat lisänneet panostuksiaan toimitusketjun hallintaan ja erityisesti toimittajan valintaan. Näin ollen toimittajan valinta on muodostunut avaintekijäksi yritysten ostopäätöksissä, mutta samalla se on myös muodostunut suureksi haasteeksi. (Ting & Cho, 2008, 116)

Asiakkaiden muuttuneet tarpeet, teknologian kehitys viestintä- ja tietojärjestelmissä, kilpailu globaalissa ympäristössä, sääntelyn vähentyminen ja ympäristön huomioimisen lisääntyminen ovat pakottaneet yrityksiä keskittymään entistä yksityiskohtaisemmin toimittajien valintaan (Cebi & Demet, 2003, 395). Ordoobadi ja Wang (2011) tuovat esille, että selviytyäkseen tämän päivän kilpailluilla markkinoilla ja vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin yritysten tulee tarjota korkealaatuisia tuotteita ja palveluita. Näin toimiakseen yritysten huomion tulee kääntyä oikeiden toimittajien valintaan, joka onkin keskeisimpiä ja haastavimpia hankintatoimen tehtäviä (Sarkis & Talluri, 2002). Toimittaja-arviointia käytetään toimittajan valinnan tukena, jotta parhaat toimittajat kyettäisiin löytämään. Onnistuneen arvioinnin kautta saavutetaan lisäarvoa yritykselle ja sen liiketoiminnalle. Toimittajan valinnalla on myös pitkäaikaisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan ja sen kehittymiseen, joten arviointi ja valinta tulee toteuttaa huolellisesti.

Toimittajan valintaan vaikuttaa oleellisesti hankittavan tuotteen tai palvelun luonne. Yrityksessä tulee ottaa huomioon, minkä perusteen mukaan hankinnat jaotellaan. Usein paras tapa onkin luokitella hankinnat tuote- ja palveluryhmiin eli hankintakategorioihin toimittajamarkkinoiden ominaispiirteiden mukaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 138-139). On kuitenkin tärkeää ymmärtää ettei ole yhtä oikeaa tapaa toimittajan valintaan ja yrityksillä on mahdollista käyttää erilaisia lähestymistapoja. Tärkeintä on saavuttaa mahdollisimman suuri arvo ja vähentää riski mahdollisimman pieneksi toimittajan valinnassa. (Monzcka et al., 2005, 207)

1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Vaate- ja tekstiiliteollisuus on saanut paljon negatiivista mediahuomiota ja kritiikkiä halvan työvoiman maissa toimimisesta, ja tästä syystä yritykset kiinnittävät entistä enemmän huomiota omien alihankkijoiden ja toimittajien valintaan. Ihmisten kulutustottumusten muutokset sekä hinta- ja laatutietoisuus asettavat uusia haasteita yritysten toiminnalle. Näiden lisäksi kuluttajat arvostavat entistä eettisempää toimintaa monikansallisten yritysten ja pienten paikallisten toimijoiden välillä, mikä tuo omat haasteensa tekstiili- ja vaateteollisuuden toimittajan valintaan. Näin ollen myös vaateteollisuudessa toimivien yritysten tulee suosia valinnassaan sellaisia toimijoita, jotka huomioivat omassa toiminnassaan ympäristön ja luonnon hyvinvoinnin sekä humanitääriset seikat, kuten työntekijöiden inhimilliset työolot ja -sopimukset.

Tämä tutkimus pyrkii selvittämään toimittajan valintaan liittyviä tekijöitä ja kokonaisuuksia, jotka johtavat oikean toimittajan valintaan. Tutkielman fokus on tekstiili- ja vaateteollisuudessa sekä ostavan organisaation näkökulmassa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää caseyrityksen toimittajien valintaan liittyviä tekijöitä. Teoriaosalla pyritään tukemaan mahdollisimman hyvin tutkimusta ja luomaan kattava pohja tutkimuksen onnistumiselle. Keskeisin tavoite tutkimukselle on luoda selvä näkemys siitä, miten tekstiili- ja vaateteollisuudessa toteutetaan toimittajan valintaan liittyvä prosessi.

1.2. Ongelmanasettelu ja rajaukset

Tutkimus rajataan koskemaan toimittajan valintaa ostavan organisaation näkökulmasta. Keskeisimpänä tutkimuskohteena on kriteerit, joiden mukaan ostava organisaatio valitsee toimittajansa. Tutkimus rajoittuu koskemaan caseyritystä, jonka kanssa toteutetun aineistonkeruun perusteella pyritään vastaamaan tutkimusongelmiin.

Tutkimuksen pääongelma on:

- Miten tekstiili- ja vaateteollisuudessa toteutetaan toimittajan valinta?

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- Millainen on toimittajan valinnan merkitys yrityksen toiminnassa?
- Mitkä ovat keskeiset kriteerit toimittajan valinnassa tekstiili- ja vaateteollisuudessa?

1.3. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Työ pitää sisällään kirjallisuuteen pohjautuvan teoriaosuuden lisäksi myös empiirisen osuuden. Empiirinen osuus on toteutettu käyttämällä hyväksi laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei pyri yleistämään vaan tarkoituksena on ymmärtää tietty tapahtuma tai toiminta. Laadullisena menetelmänä toimii haastattelu, joka toteutetaan puolistrukturoituna menetelmänä. Puolistrukturoitu osuus toteutetaan teemahaastatteluna sen tarjoamien etujen vuoksi. Puolistrukturoidun menetelmän ominaispiirteenä on, että haastateltava vastaa omin sanoin ennalta määrättyihin kysymyksiin. Haastattelu on yksinkertainen vuorovaikutuksenomainen muoto, joka sopii erinomaisesti käytännön tilanteisiin. Haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin aiheisiin, mutta kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on vapaampi kuin strukturoidussa haastattelussa. Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi tutkimukseen erinomaisesti, koska tällä tavoin haastateltavan on helppo tuoda esille omia ajatuksiaan ja motiivejaan. Myös haastattelijan on mahdollisuus kasvattaa omaa tietämystään aiheeseen helpommin. (Koskinen et al., 2005, 108; Metsämuuronen, 2008, 41; Eskola & Suoranta, 1998, 86)

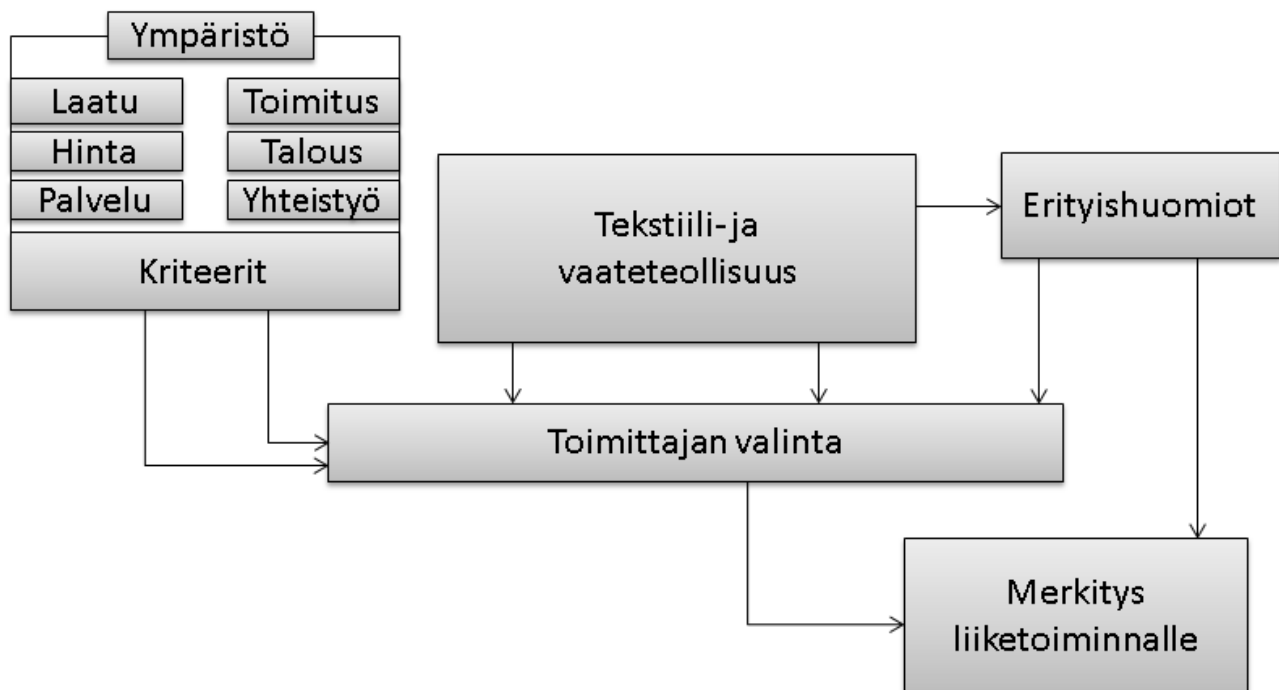
Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä on haastattelu ja puolistrukturoiduista haastattelumuodoista tunnetuimpia on teemahaastattelu, jossa käydään läpi samat teemat sekä aihepiirit, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella (Tuomi & Sarajarvi, 2009, 71; Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 11). Ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa pyritään huomioimaan teemahaastattelussa. Näin annetaan tilaa vapaalle keskustelulle ja tiedon luomiselle, minkä kautta informaation määrää on helpompaa kasvattaa. (KvaliMOTV, 2013) Juuri edellä mainitut seikat tekevät teemahaastattelusta oikean tutkimusmetodin empiirisen osuuden hoitamiseen.

Haastattelu toteutettiin henkilökohtaisesti tutkielman tekijän toimesta. Haastateltavana henkilönä toimi caseyrityksen ostopäällikkö. Ennen konkreettista haastattelua

haastateltavaan oltiin yhteydessä puhelimitse ja sähköpostin välityksellä, jonka avulla pyrittiin luomaan mahdollisuus pienimuotoiseen valmistautumiseen. Teoriaa, jonka pohjalta kysymykset on luotu, on pyritty avaamaan teoriaosassa mahdollisimman tarkasti. Haastatteluaineiston tarkastelu tapahtuu luvussa 3. ja haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 3.

1.4. Teoreettinen viitekehys

Tutkielma pohjautuu ajatukseen, että toimittajan valinnalla on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnassa. Tavoitteena on selvittää, miten toimittaja valitaan tekstiili- ja vaateteollisuudessa. Onnistuneen toimittajasuhteen kautta yrityksen toiminta on tehokkaampaa ja mahdollisuus kilpailuedun saavuttamiseen on suurempi. Tutkimus keskittyy toimittajan valinnan prosessiin ja siihen liittyviin kokonaisuuksiin. Alla on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä toimittajan valinta on toiminnan keskiössä ja sitä ympäröivät muut tutkimuksen kannalta tärkeät kokonaisuudet. Kriteerit ovat toimittajan valinnassa vahvasti mukana olevia kokonaisuuksia ja erityishuomiot tulee myös huomioida

tietyn toimialan ollessa kyseessä. Tutkimuksen kautta on tarkoitus selvittää toimittajan valinnan merkitystä yrityksen liiketoiminnalle.

1.5. Kirjallisuuskatsaus

Toimittajan valintaan liittyvää kirjallisuutta löytyy paljon ja sen pohjalta on toteutettu useita tutkimuksia. Pääpaino tutkimuksissa on ollut ostavan organisaation näkökulmassa. Toimitusketjun hallinnassa on painotettu toimittajan valinnan merkitystä ja tämä näkyy tutkimuksissa, joissa pyritään tuomaan esille yleisesti tärkeitä ja huomionarvoisia asioita. Myös useille toimialoille ominaisia erityispiirteitä esiintyy osassa tutkimuksia. Carr et al. (2008) tutkimuksessa esitetään, että ostaja – toimittaja suhde kasvattaa merkitystään, kun ostavat organisaatiot ymmärtävät suhteen menestymisen ja toimittajan valinnan välillä. Hsu et al. (2006) tuovat myös tutkimuksessaan esille, että tehokkaalla toimittajan valinnalla saavutetaan kilpailuetua muihin markkinoilla toimijoihin nähden. Valintakriteereistä puhuttaessa pääpaino on usein ollut kustannuksissa ja laadussa, mutta vuosina 2000 - 2008 tehtyjen tutkimusten perusteella pystytään löytämään yli 100 erilaista kriteeriä, jotka johtavat onnistuneeseen toimittajan valintaan (Ageron et al., 2013). Toimittajan valintaan liittyvä kirjallisuus on hyvin laajaa, ja se koostuu sekä käytännön toiminnan empiirisestä tutkimisesta että ohjaavasta tutkimuksesta toimittajan valintaan liittyen (Hsu et al., 2006).

Tekstiili- ja vaateteollisuuteen kuuluu usein toiminta kansainvälisesti, mikä tarkoittaa suurempia haasteita toimittajan valintaan. Min (1994) esittää tutkimuksessaan, että riskit ovat tällöin suuremmat ja yrityksen tulee huomioida huomattavasti useampia tekijöitä. Ulkoistaminen ja toimittajan valinta on viime vuosikymmenten aikana ollut erityishuomion alla tekstiili- ja vaateteollisuudessa. Esimerkiksi Su (2013) arvioi, että kansainvälisillä markkinoilla toimiessa yritykset voivat kilpailla paremmin hinnoilla, laadulla ja toimitusvarmuudella. Toimittajan valinnan strateginen rooli on myös seikka, joka tulee esille useista tutkimuksista (MacCarthy & Jayarathne, 2012). Ostajan ja toimittajan välinen suhde on tärkeä kokonaisuus ja se on myös paljon tutkittu aihe toimittajan valinnassa. Viime vuosien aikana on painotettu ostajan ja toimittajan yhteisiä panostuksia ja siitä saatavia hyötyjä. Kokonaisuudessaan toimittajan valinta on todella paljon tutkittu aihe ja haasteena on löytää juuri tälle tutkielmalle oikeat ja merkitykselliset tekijät.

1.6. Määritelmät ja käsitteet

Hankintoihin liittyvä käsitteistö on usein epätäsmällistä. Samalla sanalla saattaa olla useampi merkitys, joten tässä kappaleessa selvitetään tutkimuksessa esille nousevat käsitteet. Tutkimuksen kannalta tärkeistä kokonaisuuksista ensimmäiseksi esille nousee toimittajan määritelmä. Tässä tutkimuksessa toimittaja tarkoittaa osapuolta, joka tarjoaa markkinoille tuotteita tai palveluita. Toimittajan ja ostajan välille muodostuu yhteistyösuhde toimittajan valinnan kautta. Toimittajan valinta pitää sisällään valintaprosessiin kuuluvat tekijät. Prosessiin kuuluu etsintää, neuvottelua ja lopullista toimittajan valintaa. Valinnan kriteerit ovat tutkimuksessa vahvasti esille nouseva kokonaisuus, ja niihin kuuluu niin aineellisia kuin aineettomia kriteereitä. Kriteereitä ovat esimerkiksi tuotteen laatu, toiminnan eettisyys sekä toimittajan palvelutaso. Valintakriteerit saattavat poiketa toimialasta ja tuotteesta riippuen. Tutkimus käsitteli toimittajan valintaa tekstiili- ja vaateteollisuudessa. Tekstiili- ja vaateteollisuus on monipuolinen ja epäyhtenäinen teollisuudenala, joka pitää sisällään niin lankojen ja kankaiden kuin vaatteiden tuotannon (EU, 2013). Tässä tutkimuksessa fokus on caseyrityksessä ja sen harjoittamassa valmiiden vaatteiden private label -tuotannossa.

1.7. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu neljästä kappaleesta, joissa esitellään tutkimuksen kannalta tärkeitä aiheita. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen perusasiat, kuten tutkimuksen taustat, tavoitteet, tutkimusongelmat sekä rajaukset ja teoreettinen viitekehys. Ensimmäiseen kappaleeseen kuuluu myös kirjallisuuskatsaus, joka pyrkii esittelemään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta työn kannalta tärkeästä näkökulmasta. Toisessa kappaleessa siirrytään teoriaosuuteen, joka tuo esille toimittajan valinnassa huomioitavia asioita ja kokonaisuuksia. Kappaleessa esitellään potentiaalisten toimittajien tunnistamista, neuvottelua ja kriteereitä. Kolmannessa luvussa tutkimus etenee empiiriseen osuuteen, jossa esitellään caseyrityksen toimittajan valintaa ja siihen liittyviä tärkeitä huomioita. Viimeisessä kappaleessa tutkimustuloksista pyritään muodostamaan selkeä yhteenveto ja johtopäätökset. Työn lopuksi esitellään myös erilaisia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita.

2. Toimittajan valinta

Yrityksen hankintaprosessissa lähdetään liikkeelle hankintatarpeen määrittämisestä, jota seuraa toimittajan valinta. Hankinnan kohteen, luonteen ja tavoitteiden määrittelyn jälkeen ostava yritys voi lähteä tutkimaan toimittajamarkkinoita. Hankinnoilla on suuri merkitys liiketoiminnassa erityisesti jälleenmyyntiä harjoittavalla tekstiili- ja vaatealalla, sillä niiden hankintojen osuus liikevaihdosta on 60 – 85 prosenttia. (van Weele, 2002, 18, 54) Punniamoorty et al. (2012) tuovat myös esille, että materiaalit ja komponentit kattavat jopa yli 70 prosenttia tuotteen kokonaiskustannuksista, joten oikean toimittajan valinnalla on mahdollista vaikuttaa näihin kustannuksiin. Yrityksen pyrkiessä varmistamaan hankinnan onnistuminen huomioiden laatu, kustannukset ja määrä, on tällöin toimittajan valintaan kiinnitettävä erityistä huomiota. (Sarkis & Talluri, 2002)

Erridge (1995) toteaaakin, että toimittajan valinta on yrityksen ostohenkilöstön toiminnan keskiössä ja tärkein yksittäinen kokonaisuus yrityksen hankintaprosessissa. Toimittajamarkkinoiden ja toimialojen eroavaisuuksien ymmärtäminen on tärkeää tuloksellisessa toimittajan valinnassa. Järjestelmällinen ote hankintoihin edellyttää valinnan ymmärtämistä, ryhmittelyä ja luokittelua eri tavoin. (Erridge, 1995, 151) Toimittajan valintaprosessissa on tavoitteena tunnistaa parhaat toimittajat yrityksen menestymisen kannalta. Potentiaalisten toimittajien etsinnässä tulisi määritellä yritykselle tärkeät tekijät, jotka toimittajalta tulee löytyä. Lysons ja Farrington (2006) tuovat esille seikkoja, jotka ovat keskeisessä roolissa potentiaalisten toimittajien etsinnässä. Näitä ovat hankinnasta riippuen työvoimakustannukset, raaka-aineiden laatu, organisaatiokulttuuri ja tuotantomahdollisuudet. Hankinnat saattavat poiketa toisistaan paljon, joten näin ollen jokainen toimittaja pitää valita harkiten juuri tietyille hankinnalle sopivaksi. (Lysons & Farrington, 2006) Toimittajista tarjolla oleva rajattu määrä tietoa ja hankittavien tuotteiden yksityiskohtaiset sekä tarkoin määritellyt vaatimukset tuovat omia haasteitaan toimittajan valintaan (Sen et al., 2008).

Jo pelkällä oikealla toimittajan valinnalla yritys voi saavuttaa merkittäviä säästöjä kustannuksissa ja lisätä tehokkuutta. Toimittajan valinnassa on tärkeä tehdä ratkaisuja useiden toimittajien välillä, koska harvoin samalta toimittajalta on mahdollista saada kaikki tarvittavat tuotteet laadukkaasti ja ajallaan. Toimittajien valintakriteerien tarkempi ja yksityiskohtaisempi uudelleenmäärittely on saavuttanut kustannussäästöjä usealle

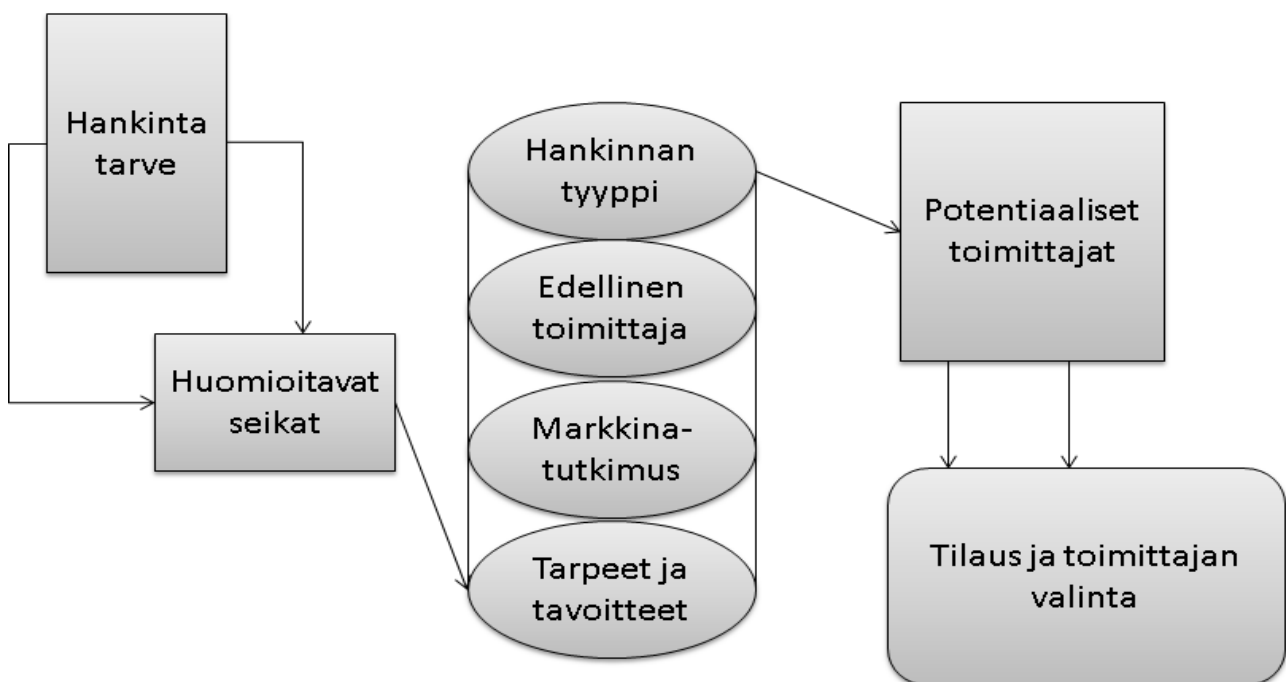
yritykselle (Simpson et al., 2002). Valintakriteereitä on usein myös useampi kuin yksi, mikä aiheuttaa omat haasteensa valintaan. Haastavuutta tuo myös se, että jokaisella toimittajalla on omat erikoisuutensa ja näin ollen omat huomioitavat piirteet. (Park et al., 2010) Näiden lisäksi toimittajan valinnalla on suuri vaikutus yrityksen menestymiseen ja jo pienet ongelmat toimittajan toiminnassa saattavat aiheuttaa paljon haittaa yritystoiminnasta suoriutumiseen. Tässäkin vaiheessa toimittajia tulisi luokitella sen mukaan, kuinka merkityksellisiä ne ovat yrityksen toiminnalle. Toimittajan valinnalla on suurempi merkitys silloin, kun toimittajan strateginen vaikutus yritykselle on suurempi. (Spekman, 2001)

2.1. Potentiaalisten toimittajien tunnistaminen

Hankintaa suunniteltaessa yrityksellä on tiedossa usein tarkka kuvaus siitä, minkälainen hankittavan tuotteen tai palvelun tulee olla. Tämän johdosta yrityksen on helpompi tunnistaa toimittajat, joilla riittää resursseja ja mahdollisuuksia tuottaa haluttu hankinta. Potentiaalisten toimittajien tunnistaminen ja löytäminen on globalisaation myötä tullut huomattavasti helpommaksi (Burt et al., 2003, 329). Tätä kautta useimmat valmistajat hankkivat tuotteitaan ulkomaisilta toimittajilta, jotka toimivat halvemman kustannustason maissa. Kansainvälisesti toimittajia hankkivat yritykset kohtaavat suurempia uhkia ja haasteita, kun potentiaalisia toimittajia lähdetään etsimään.

Reuven (2007) tuo esille seikkoja, joita tulee ottaa huomioon tunnistettaessa potentiaalisia toimittajia. Teknologiset ja materiaaleihin liittyvät seikat ovat tärkeimpiä ominaisuuksia, joita toimittajalta tulee löytyä. Toimittajan tulee olla kykenevä vastaamaan haluttuun laatuun ja teknologiavaatimukseen. Tunnistettaessa toimittajia tulee myös huomioida riskit, kuten häiriöt toimituksissa ja tuotantomäärissä sekä se, miten näihin suhtaudutaan ja reagoidaan. Riskiin liittyy näkökulma siitä, kuinka odotukset vaihtelevat asiakkaan ja toimittajan välillä. (Reuven, 2007) Ostaja saattaa odottaa enemmän ja parempaa laatua, kuin mihin toimittaja pystyy vastamaan. Tämän takia potentiaalisten toimittajien tunnistamisessa on oltava tarkat kriteerit, jotka vastaavat hankittavan tuotteen vaatimukseen. (Ounnar & Pujó, 2005)

Toimittajien tunnistamisessa on myös useita muita asioita, joita tulee ottaa huomioon hankintaa suunniteltaessa. Toimittajan valinta johtaa aina asiakkaan ja toimittajan väliseen yhteistyöhön, joten molempien osapuolien tulee ymmärtää ja toimia sen mukaan. Brownin et al. (1994) mukaan ostajan sitoutuminen ja toimittajan uskollisuus ovat seikkoja, jotka nousevat tärkeään rooliin toimittajan valinnassa, joten potentiaaliset toimittajat tunnistaa usein siitä, että sillä on aiempia onnistuneita yhteistyösuhteita. Yhteistyön kautta molemmat osapuolet saavuttavat kustannussäästöjä ja etua kilpailijoihin nähden. Tärkeä asia toimittajan valinnassa on myös kommunikaatio. Puutteet yhteydenpidossa asiakkaan ja toimittajan välillä saattavat aiheuttaa isoja ongelmia osapuolten välille, joten potentiaalisia toimittajia kartoitettaessa on huomioitava kommunikaation taso, jonka yritys vaatii ja toimittaja pystyy tarjoamaan. (Gambetti & Giovanardi, 2013) Ostava organisaatio on usein hyvin riippuvainen toimittajista ja häiriöt toimituksissa voivat aiheuttaa vakaviakin ongelmia liiketoiminnan onnistumiselle. Erityisesti, kun kyseessä on suurempi toimittaja ja pienempi ostaja, on sopimussuhteen hallitseva osapuoli juuri toimittaja. Tämän johdosta tunnistettaessa potentiaalisia toimittajia tulisi pyrkiä järjestelmällisesti vähentämään toimittajan valtaa ja tiedustella mahdollisista tulevaisuuden hinnanalennuksista ja tuotteen ominaisuuksien parannuksista. Ongelmat, mahdollisuudet ja rajoitteet ovat myös huomioitavia asioita, kun kartoitetaan toimittajia. Nämä seikat on tärkeää huomioida, jotta päästään onnistuneeseen ostajan ja toimittajan väliseen suhteeseen. (Brown et al., 1994)



Kuva 2. Toimittajan valintamalli (mukaillen Baily, 1991, 22)

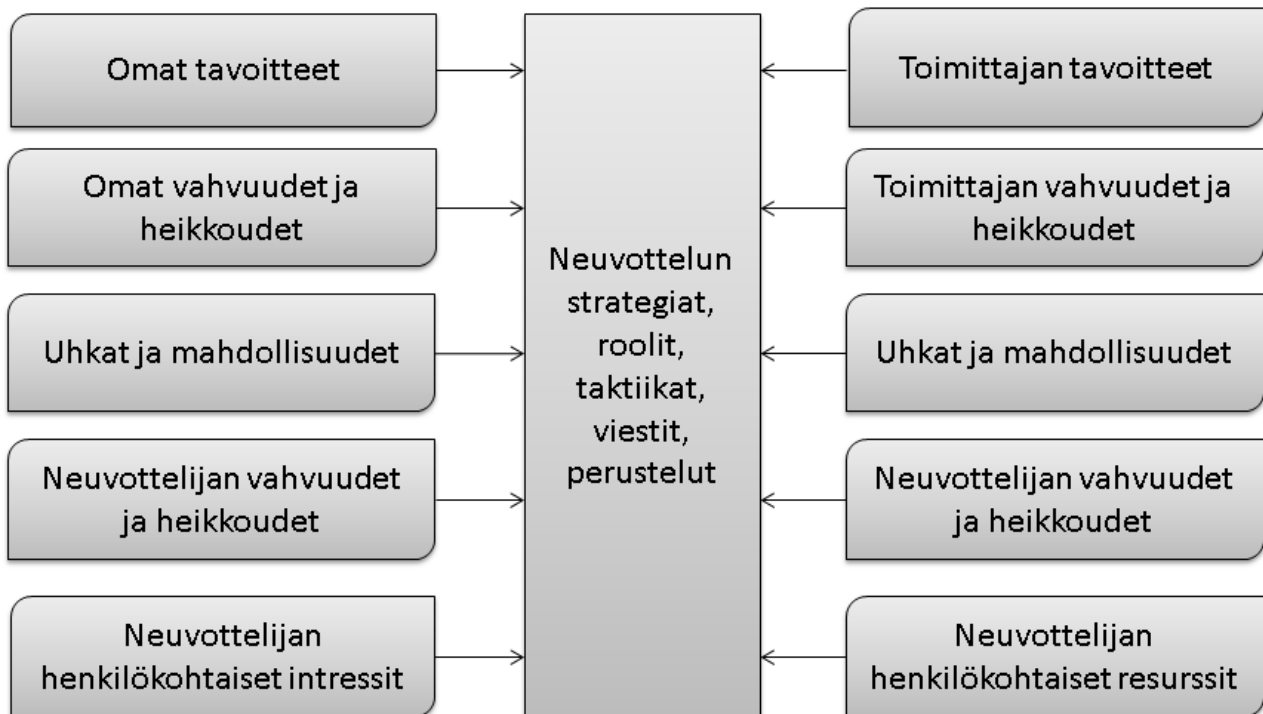
Bailyn (1991) malliin liittyen (kuva 2.) potentiaalisten toimittajien tunnistamisessa lähdetään liikkeelle hankintatilanteen ymmärtämisestä. Molempien osapuolten tulee ymmärtää tilanne samalla tavalla ja pyrkiä samaan lopputulokseen. Tarpeiden ja tavoitteiden huomioiminen tulee ottaa jo tässä vaiheessa huomioon. Aiempien toimittajien huomioiminen on seikka, joka nousee mallissa esille. Aikaisemmat onnistuneet toimittajasuhteet on tärkeää käydä läpi, jos ne sopisivat myös toteutettavaan hankintaan. Toimittajamarkkinoiden ja taloustilanteen huomioiminen on myös tärkeää, jotta oikeaan toimittajan valintaan päädytään. (Baily, 1991, 22)

2.2. Neuvottelu potentiaalisten toimittajien kanssa

Erilaiset neuvottelut ovat tärkeimpiä yhteydenpitovälineitä toimittajan ja ostajan välillä. Neuvotteluprosessin hallitseminen on tärkeää ja se on yksi kilpailuedun lähde yritykselle. (Bratianu et al., 2012) Neuvottelun taito on tärkeää hallitta yrityksessä, jotta pystytään olemaan hallitseva osapuoli neuvottelutilanteessa. Caputo (2013) esittää, että neuvottelutaitojen parantaminen ja niiden hyödyntäminen kuuluu olennaisesti liike-elämään ja kaupantekoon. Neuvottelun kautta pyritään aina saamaan haluttu lopputulos, joka miellyttää molempia osapuolia. Onnistuneen neuvottelun tuloksena saadaan selville osapuolten keskinäisiä eroja intresseissä ja esimerkiksi toimintakulttuureissa. Myös mielipide-erot ja muut seikat, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti yhteistyösuhteeseen tulevat esille neuvotteluiden kautta (Thompson et al., 2006).

Neuvottelun kautta pystytään saavuttamaan etuja toimittajan valintaan. Onnistuneiden neuvottelujen kautta uusien toimittajien etsimiseen käytetty aika vähenee ja tätä kautta voidaan haalia uusia tarjouksia useammilta eri toimittajilta. Neuvottelut helpottavat yhteistyösuhteen kehittymistä toimivammaksi kokonaisuudeksi. Myös riskit vähenevät, kun pystytään integroimaan yrityksen ja toimittajan välinen yhteistyö mahdollisimman tehokkaaksi järjestelmäksi. (Erridge, 1995, 156) Neuvotteluissa oman aseman ymmärtäminen auttaa saavuttamaan tuloksia nopeammin. Toimittajat arvioivat ostajien tarjoamia hankkeita niiden kiinnostavuuden ja tietysti taloudellisen aspektin mukaan. Kustannusten ja vastuiden selvittäminen toimittajan kanssa jo neuvottelutilanteessa vähentää väärinkäsityksiä toimittajasuhteen syvetessä.

Jotta pystytään varmistamaan oman neuvotteluaseman vahva suhde verrattuna toimittajaan, on tiettyihin seikkoihin kiinnitettävä huomiota. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) tuovat esille, että riittämätön toimittajamarkkinoiden ja markkinaolosuhteiden tunteminen heikentää ostajan asemaa suhteessa toimittajaan. Neuvotteluprosessiin yhdistetään usein yksi yleisimmistä ja haitallisimmista uskomuksista, että toinen osapuoli ymmärretään vahvemaksi osapuoleksi, mikä tuo ongelmia neuvotteluihin. Voimatasapainojen ymmärtäminen väärin saattaa johtaa jopa neuvotteluiden päättymiseen, jolloin toimivakin yhteistyösuhde jää toteutumatta. Toinen väärin ymmärretty seikka on, että neuvotteluissa on aina kyse vain rahasta. (Gates, 2006) Ostajan asemaa neuvotteluissa heikentää myös tarjolla olevien potentiaalisten toimittajien määrä. Tämän lisäksi riittämätön tietämys toimittajan organisaatorakenteesta ja kustannusrakenteista aiheuttavat negatiivista vaikutusta ostajalle suhteessa toimittajaan. Toimittajan tuomien näkemysten huomioiminen auttaa ostavaa organisaatiota ja tämän vuoksi jaetut mielipiteet tulee ottaa vakavasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 298) Asioiden selvittäminen ja pohdinta useammalta eri kantilta ja erilaisia näkökulmia huomioon ottaen pystytään neuvotteluiden kautta saavuttamaan oikeanlainen toimittajan valinta. Kuva 3. tuo esille seikkoja, jotka tulee ottaa huomioon neuvotteluihin liittyen.



Kuva 3. Neuvottelu (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 302)

Kuvan mukaan neuvottelun strategioihin, rooleihin, taktikoihin sekä viesteihin ja perusteluihin liittyy useat tekijät. Osapuolten tavoitteet sekä vahvuudet ja heikkoudet nousevat esille vahvasti vaikuttavina tekijöinä. Neuvottelija on myös henkilö, jolla on suuri vaikutus neuvotteluprosessissa. Osapuolten tulee huomioida kuvasta esille nousevat tärkeät kokonaisuudet sekä toisen tarpeet ja tavoitteet, jotta pystytään saavuttamaan molempia miellyttävä lopputulos.

2.3. Kriteerit toimittajan valintaan

Toimittajan valintaan liittyy aina tietyt kriteerit, jotka saattavat poiketa toisistaan hieman toimialasta ja yksityiskohdista riippuen. Yritysten toimittajamäärä on usein hyvin suuri ja erilaisille tuotteille ja tuoteryhmille on omat toimittajansa. (Lutz et al., 2012) Yrityksen toiminnan kannalta vähemmän tärkeiden toimittajien kanssa yhteistyön merkitys ei ole niin suuri kuin strategisten toimittajien kanssa. Strategisten toimittajien kanssa pyritään syvempään ja toimivampaan kahdenväliseen yhteistyöhön jolloin kriteerienkin on oltava selvemmat. (Tsai & Tien, 2011) Toimittajayhteistyön osapuolten motivaatio ja sitoutuneisuus yhteisiin tavoitteisiin on vahvempaa, joten toimittajan ja asiakkaan välisestä suhteesta tulee syvempi kokonaisuus.

Hyvän toimittajan valintakriteereinä ylivoimaisesti useimmin esille nousee hinta, korkea laatu, toimitusvarmuus ja reagointikyky (Bhutta & Hug, 2002, 127; Baily et al., 1998, 123). Yrityksissä kiinnitetään kasvavassa määrin huomiota myös yhteistyöhön. Yhteistyön tulee olla tehokasta, kustannusjaon tasapuolista ja yhteisten teknisten ratkaisujen kehittäminen nähdään tärkeäksi ominaisuudeksi. (Ramanathan et al., 2011) Tiedon ja resurssien jakaminen on toimittajan valinnassa tärkeä kriteeri. Tällä tavoin lisätään sitoutumista sekä luottamusta suhteen osapuolten välille. Myös keskinäisten sopimusten avulla pystytään madaltamaan raja-aitoja ostajan ja toimittajan välillä. (Eckerd & Hill, 2012)

Swiftin (1995) mukaan vaatimusten lista hyvälle toimittajalle on pitkä ja valintakriteerejä on suuri määrä. Tämän lisäksi se, kuinka tiivis osapuolten yhteistyösuhde on, vaikuttaa valintakriteereiden muotoutumiseen. Hankittavien nimikkeiden määrän, tyypin ja muiden yksityiskohtien huomioiminen kriteereissä on syytä ottaa huomioon. Valintakriteerien merkitys vaihtelee myös yritys- ja tapauskohtaisesti. (Muralidharan et al., 2002)

Toimittajien määrän runsas kasvu ja mahdollisuus toimia globaalisti on johtanut siihen, että yritykset vaativat toimittajiltaan enemmän (Simpson, 2002). Tämän lisäksi palveluiden yleistyminen on nostanut palvelutason ja -halukkuuden merkitystä valintakriteerinä toimittajan valinnassa. Tämä on johtanut siihen, että toimittajat ovat osanneet tehostaa palvelukokonaisuutta viime vuosina. (Kahraman, 2003) Erityisesti tekstiili- ja vaatealalla useimmiten mediassa esille nousseet erilaiset etiikkaan ja ympäristöön liittyvät seikat ovat johtaneet siihen, että niihin kiinnitetään toimittajan valinnassa entistä enemmän huomiota (Beamon, 2005; Levin, 2008).

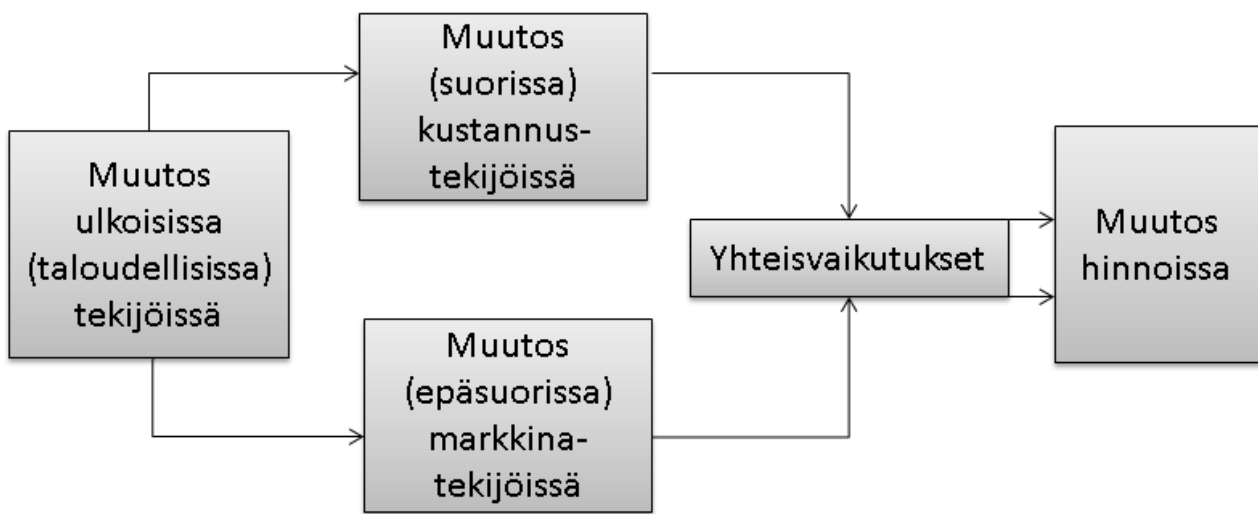
Toimittajan valintaan vaikuttavia kriteereitä löytyy paljon ja hankinnat pitää ymmärtää niin, että ne saattavat poiketa merkittävästi toisistaan. Näin ollen myös toimittajien valintaan liittyvät kriteerit vaihtelevat tuotteesta, toimialasta ja yrityksestä riippuen. Seuraavaksi esitellään toimittajan valinnan kannalta tärkeimpiä kriteereitä, mitä aiempien tutkimusten kautta on noussut esille.

2.3.1. Hinta ja kustannukset

Hinta ja kustannukset ovat aina liittyneet onnistuneeseen toimittajan valintaan. Hinta on tavallisesti ollut tärkein kriteeri, jonka perusteella toimittajia on lähdetty valitsemaan. Välitön ostokustannus koostuu hankittavien tuotteiden ja materiaalien ostohinnasta, sekä niihin liittyvistä kuljetus- ja käsittelykustannuksista. Ostohinta pitää sisällään vain osan tuote- tai palveluhankinnan kokonaiskustannuksista, muu hinta muodostuu esimerkiksi käsittely- ja hallinnointikustannuksista. (Koskinen et al., 1995, 138-140) Tuotteiden hankkiminen kansainvälisiltä markkinoilta aiheuttaa lisää kustannuksia tullien, veromaksujen ja valuuttakurssien muutosten muodossa (Kumar et al., 2009, 251). Muita kustannuksia ovat edelleen tilausmaksu, maksuehdot ja muut sellaiset kustannukset, joita syntyy erilaisten palveluiden vaatimuksista (Jackson, 2004, 243). Mahdollisimman alhaisen hinnan saavuttaminen on tärkeää, koska hankinnan kokonaisarvo on useille organisaatioille suurin yksittäinen kustannuserä. Edullinen ostohinta ei saa kuitenkaan olla ainoa tavoite muiden valintakriteerien ja toimittajan valinnan kärsiessä negatiivista kokonaisvaikutusta. (Aminoff & Pajunen-Muhonen, 2002, 37)

Hinta on haasteellinen tekijä, koska se määräytyy monien toisistaan riippumattomien tekijöiden vaikutuksesta. van Weelen (2002) mukaan hinnan muutokseen vaikuttavat

tekijät voidaan jakaa kahteen pääkomponenttiin: toimittajan sisäisiin tekijöihin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiin tekijöihin liittyy logistiikka, teknologia ja organisaationaaliset tekijät. Ulkoisiin tekijöihin ei ostaja tai toimittaja pysty pääsääntöisesti omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa poliittiset muutokset ja markkinatilanteen heilahtelut. Liite 1. avaa enemmän sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutusta hankintahintaan. Ulkoisten tekijöiden vaikutus voi näkyä hinnassa kahdella tavalla, joko suoraan kustannusrakenteen muuttuessa tai epäsuorasti kysynnän ja tarjonnan tasapainon muuttuessa. Ulkoisten tekijöiden muutosten vaikutuksia selventää alla oleva kuva. (van Weele, 2002, 275-276)



Kuva 4. Ulkoisten tekijöiden muutosten vaikutukset hintaan (mukaiillen van Weele, 2002, 276)

Hinta on edelleen haasteellinen tekijä ostajalle ja erityisesti vaihtelut hinnoissa aiheuttavat ongelmia toimittajan valintaan. Luonnon raaka-aineet reagoivat voimakkaasti markkinoihin ja vaihtelut niiden hinnoissa voivat olla voimakkaita lyhyelläkin aikavälillä. Luonnonkatastrofit ja poliittiset tekijät vaikuttavat merkittävästi luonnon raaka-aineiden hintoihin. Näin ollen tekijät, jotka vaikuttavat luonnon raaka-aineisiin ovat sellaisia, joiden vaihtelut johtuvat pääosin ostajasta tai toimittajasta riippumattomista tekijöistä. Jo perinteiset kansantaloustieteelliset kirjat opettavat, että hinta on usein markkinoiden määräämä. Hintojen vaihteluiden tasoittaminen on mahdollista lyhyellä aikavälillä osapuolten keskinäisten sopimusten avulla. Ostajan ja toimittajan välille voidaan sopia tietyt keskinäiset sopimushinnat tietylle aikavälille, joka on usein rajattu koskemaan lyhyttä aikaa. Pitkällä aikavälillä vaihteluiden tasoittaminen on todella haastavaa, koska

esimerkiksi raaka-aineiden hintavaihtelut on otettava pitkällä aikavälillä huomioon. (Baily et al., 2005, 276)

2.3.2. Laatu

Laatu voidaan käsitteenä ymmärtää monella eri tavalla. Laatu pitää yleisesti sisällään kaikki ne tuotteen tai palvelun piirteet ja ominaisuudet, joilla se täyttää sille asetetut tavoitteet. Toisin sanoen laatu voidaan ymmärtää asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatuun yhdistetään useita tunnusmerkkejä, jotka vaihtelevat näkökulmasta ja yrityksestä riippuen. Laatu on toimittajan valinnassa yksi kriittisimmistä menestystekijöistä. Kunnollisella tuotteiden ja toiminnan laadulla yritys pitää huolen toimintansa jatkumisesta tulevaisuudessakin. (Lecklin, 2006, 18-25) Punniyamoorty et al. (2012) tuovat tutkimuksessaan esille, että useat aiemmat toimittajan valintaan liittyvät tutkimukset pitävät laatua yhtenä tärkeimmistä tekijöistä. Liite 2. avaa enemmän laadun merkitystä liiketoiminnalle.

Laatu jaetaan yleisesti kolmeen luokkaan, jotka ovat tuotteen laatu, toiminnan laatu ja palvelun laatu (Lillrank, 1990, 7). Se voidaan käsittää myös moninaisemmaksi kokonaisuudeksi aina tilanteesta riippuen. Laajemmin ymmärrettynä laatu pitää sisällään useampia аспекteja, kuten luotettavuus, huollettavuus, suorituskyky, käyttöikä sekä tuotteen tekniset ja esteettiset ominaisuudet (Lysons et al., 2006, 268). Ostavan yrityksen tarpeet ovat merkittävin tekijä laatukriteereistä puhuttaessa. Toimittajan laatu on riittävän hyvä silloin, kun toimitettavat tuotteet ylittävät ostajan tarpeet nyt ja tulevaisuudessa. (Monzcka et al., 2005, 239) Palvelun laatu on seikka, mikä on kasvattanut merkitystään laadusta puhuttaessa. Globalisaation myötä markkinoilla on runsaasti toimittajia tarjoamassa samaa tuotetta tai palvelua, jolloin palvelun laatu on entistä tärkeämpää ostavalle organisaatiolle. Myös teknisen osaamisen yleistyminen asettaa uudenlaisia kehittämispaineita palveluosaamiselle toimittajien keskuudessa. (Gounaris, 2003) Korkea laatu ei kuitenkaan ole se, mihin pyritään kaikin mahdollisin keinoin. Tärkeää on pyrkiä tarkoituksenmukaiseen ja tuotteelle tai palvelulle riittävään laatuun. Liian hyvän laadun tavoittelu johtaa vain kustannusten nousuun ja saadut positiiviset vaikutukset jäävät vähäisiksi. (Lysons et al., 2006, 268)

Toimittajan valinnan onnistumisen kannalta ostajan on tärkeää tunnistaa laatuyrityksen tunnusmerkit. Lecklin (2006) tuo esille muun muassa seuraavia laatuyritykselle ominaisia seikkoja, joita ovat asiakassuuntautuneisuus, johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, tuloshakuisuus sekä toiminnan jatkuva parantaminen. Edellä mainittuja seikkoja on hyvä löytyä toimittajayrityksestä. Asiakassuuntautuneisuus on seikka, minkä avulla toimittaja pystyy vastaamaan ostajan tarpeisiin riittävän laadun puitteissa. Asiakkaan huomioiva toiminta viestii myös toimittajan kyvystä vastata muuttuviin tarpeisiin ja tuotantomääriin (Hsu et al., 2006).

2.3.3. Toimitusaika, -varmuus ja luotettavuus

Toimitusvarmuus on tärkeässä roolissa toimittajan valinnassa. Luotettavan toimittajan löytäminen on tärkeää, jotta yrityksen haluttu toimintataso pystytään säilyttämään tilanteesta riippumatta. Toimittajan toimitusvarmuus ja luotettavuus voidaan määritellä kyvyksi vastata sovittuihin toimitusaikatauluihin ja toimitusmääriin (Sarmiento et al., 2007). Toimituskykyä arvioitaessa puhutaan toimittajan palvelutasosta. Palvelutason mittareina toimivat toimittajan toimituskyky, toimitusvarmuus, toimitusaika sekä toimitusten täsmällisyys. Toimituspolitiikka, tuotevalikoima ja palveluaika ovat myös seikkoja, joita voidaan huomioida toimittajan palvelutasossa. (Aminoff & Pajunen-Muhonen, 2002, 13)

Baily et al. (2005) tuovat esille, että toimitusaika kriteerinä tarkoittaa sitä, missä ajassa toimittajan on mahdollista toimittaa tuote tilauksen saapumisen jälkeen. Lyhyt toimitusaika tuo joustavuutta toimintaan ja parantaa niin ostavan yrityksen kuin toimittajankin kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Lyhyet toimitusajat takaavan sen, että ostava yritys pystyy vastaamaan nopeasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Baily, 2005, 160) Lyhyellä ja oikea-aikaisella toimituksella on toimituksen luotettavuuden lisäksi vaikutusta ostajan asiakastyytyväisyyteen, joka taas vaikuttaa ostajan ja toimittajan väliseen suhteeseen positiivisesti (Gunasekaran et al., 2004, 337). Huono toimitusvarmuus aiheuttaa enemmän ongelmia kuin pitkä toimitusaika. Heikko toimitusvarmuus näkyy epävarmuutena toiminnassa. (Monczka et al., 2005, 523) Varmuusvarastoja on pidettävä suurempana, jos toimittajalla on usein ongelmia toimitusvarmuutensa kanssa. Merkittävät kustannushaitat ja pahimmillaan tuotannon seisokit aiheutuvat huonon toimitusvarmuuden omaavan toimittajan valinnasta. (Guiffrida & Nagi, 2006) Toimittajan huonoon toimitusvarmuuteen

voi löytyä useita syitä, jotka liittyvät toimittajan ammattitaitoon tai liian suuriin haasteisiin. Syy ei kuitenkaan usein ole yksin toimittajan vaan ostajan kannattaa myös tutkailla omaa toimintaansa. Epäsäännölliset tilaukset ja vaatimukset toimitusajan pitämisestä lyhyenä ovat omiaan aiheuttamaan epävarmuutta toimituksiin (Monzcka et al., 2005, 523).

Toimitusvarmuuden merkitys strategiassa on kasvattanut suosiotaan viime vuosina. Yritykset ovat ymmärtäneet, ettei hinta ole ainoa keino kilpailla markkinoilla vaan myös oikeanlainen toimitusten hoitaminen sopii strategiseksi linjavedoksi yritykselle. Erityisesti valmistustoimintaa harjoittavissa yrityksissä strategiaan tulisi sisällyttää toimitusvarmuus ja oikea-aikaisuus, koska nämä aihealueet ovat niin merkittävässä roolissa tämän kaltaisissa yrityksissä. Asiakkaat ovat hyvin määrätietoisia nykymaailmassa, joten toimitusten viivästymiset ja epävarmuus saattavat johtaa asiakkaiden siirtymiseen toisen valmistajan tuotteisiin. Ostavien organisaatioiden näkemykset strategisista päätöksistä saattavat poiketa toimittajan näkökulmista, mutta tilanne on pyrittävä hoitamaan molempia miellyttävällä lopputuloksella. Toimitusten oikeanlainen järjestäminen ei tule integroida strategiaan muita osia huomioimatta vaan siten, että strategia on tehokkaasti ja tuloksellisesti toimiva kokonaisuus. (Sarmiento et al., 2007)

2.3.4. Palvelutaso ja joustavuus

Jo Drucker ja Levitt ymmärsivät, että asiakkaan oikeanlainen palveleminen on tärkein lähestymistapa, kun liiketoimintaa halutaan toteuttaa menestyksekkäästi (Mickelsson, 2013). Hankintatoimessa palveluiden hankinta on oma kokonaisuutensa, mutta fyysisiä tuotteita hankittaessa palvelu kuuluu myös siihen prosessiin läheisesti. Asiakkaan palveleminen pitää sisällään useita erillisiä kokonaisuuksia, jotka kuitenkin linkittyvät vahvasti toinen toisiinsa (Tucker, 1994). Fyysisten tuotteiden hankintaan liittyviä palveluita ovat muun muassa tilauksen käsittely, toimitus ja erilaiset lisäpalvelut. Palvelun merkitys korostuu toimittajan valinnassa silloin, kun palvelun osuus hankinnasta on suurempi. Tällöin palvelun painoarvo toimittajaa harkittaessa tulisi olla merkitsevämpi. (Kahraman et al., 2003) Palvelutasoa voidaan arvioida esimerkiksi toimittajan tavoitettavuuden ja luotettavuuden perusteella. Myös suhteen vahvuus, asiakastyytyväisyys ja ylemmän johdon toiminta ovat huomionarvoisia seikkoja palvelutasoa arvioitaessa. (Bove & Johnson, 2000) Freemantle (1994) tuo esille asioita, joiden avulla voi tunnistaa toimittajan,

jonka asiakkaan palveleminen on esimerkillisellä tasolla. Näitä ovat pitkäaikainen lähestymistapa asiakkaan palvelemiseen, myyntihenkilöstön sitoutuminen projekteihin, toimittajan panostukset asioiden hoitamiseen kerralla ja organisaation yleinen positiivinen olemus.

Joustavuus on palvelutasoon läheisesti liittyvä kokonaisuus. Joustavuus tarkoittaa kykyä reagoida muutoksiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Toimittajan joustavuutta arvioidaan usein muutosten läpimenoajalla. Huomioitavia asioita voi olla myös esimerkiksi vaadittava ajantarve muuttaa tuotantoprosessi vastaamaan kysynnän tarvetta, asiakasreklamaatioihin kuluva vastausaika tai toimittajan kyky reagoida nopeaan volyymin kasvuun. (Kalima, 2001, 142) Myös Oke (2005) jakaa joustavuuden neljään kategoriaan, nämä ovat

- uusiin tuotteisiin liittyvä joustavuus
- muokkauksiin liittyvä joustavuus
- tilausmääriin liittyvä joustavuus
- toimituksiin liittyvä joustavuus

Uusiin tuotteisiin liittyvä joustavuus pitää sisällään toimittajan kyvykkyyden luoda kokonaan uusia tuotteita tai muokata vanhoja täysin erilaisiksi. Joustavuus muokkauksiin vaatii toimittajalta kykyä vastata valikoiman muutoksiin tietyllä aikavälillä. Yritykset saattavat tarvita eri tuotteita eri määrän tiettyinä ajankohtina ja toimittajan on kyettävä vastaamaan tähän. Tilausmäärien joustava hoitaminen tarkoittaa, että toimittajan on mahdollista vastata volyymin muutoksiin. Mahdollisuus muuttaa jo sovittuja toimituspäivämääriä kertoo toimittajan toimituksiin liittyvästä joustavuudesta. (Oke, 2005)

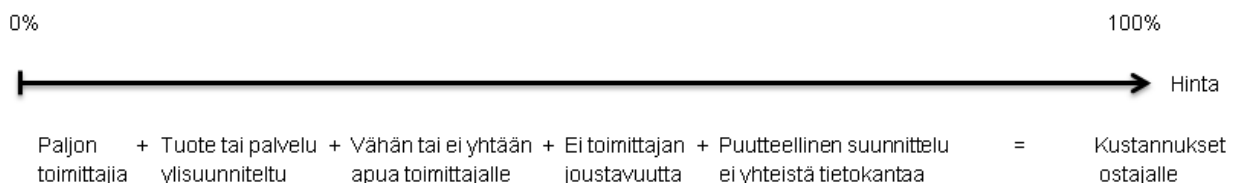
2.3.5. Yhteistyö ja kumppanuus

Ostamisen tehokkuutta on pyritty parantamaan ja toimitusketjusta tekemään aina vain toimivampi kokonaisuus, mikä on johtanut siihen, että ostajat ovat kiinnostuneet tekemään yhteistyötä toimittajien kanssa. Ostajalla ja toimittajalla tulee olla yhteinen näkemys yhteistyöllä saavutettavista eduista, jotta sen kautta hyödytään taloudellisesti ja kilpailullisesti. Yhteistyön kautta prosessista tulee pyrkiä poistamaan turhia epäsuoria kustannuksia ja saada laitteet, systeemit ja työtavat toimimaan yhtenäisenä kokonaisuutena. Laajennettu toimittajayhteistyömalli vaatii pitkäjänteisempää

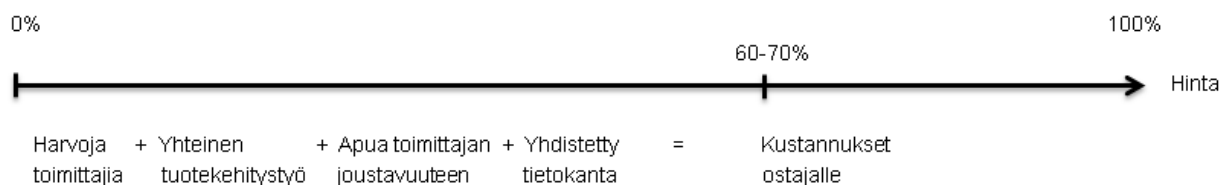
osallistumista yhteistyön osapuolilta, mutta usein myös sen tuomat edut ovat suuremmat. (Gadde & Håkansson, 2001, 7) Ostajan näkökulmasta ajatellen perinteinen lähestymistapa yhteistyöhön on tavoitella alhaisinta mahdollista hintaa halutun laadun puitteissa. Tämä lähestymistapa johtaa siihen, että ostajalla on useita toimittajia, joiden kanssa ei jaeta kuin pakollinen määrä tietoa, mikä taas johtaa yhteistyösuhteen ongelmiin. Kyky luoda toimiva yhteistyö ostajan ja toimittajan välille vaatii tiedon läpinäkyvää jakamista osapuolten välillä. (Johnston & Kristal, 2008)

Yhteistyö ymmärretään tärkeäksi, mutta sen toteuttaminen on kuitenkin vaikeaa käytännön liiketoiminnassa. Yhteistyö vaatii aikaa eikä sen toteuttaminen toimivaksi onnistu hetkessä. Kuitenkin yrityksissä on tapana kilpailuttaa projektit erikseen ja hakea uusia toimittajia aina uudestaan. Onnistuneen toimittajasuhteen jälkeen tulisi pyrkiä kehittämään tätä suhdetta, eikä ryhtyä uuteen toimittajan valintaan seuraavassa hankinnassa. Parhaiden ostajien toiminnassa esiintyy piirteitä sujuvan yhteistoiminnan toteuttamisesta toimittajien kanssa, mikä johtaa kilpailuetuun markkinoilla. (Campbell, 1998) Alla olevassa kuvassa on esitetty, kuinka ostajat ja toimittajat voivat yhteistyöllä poistaa tarpeettomia kustannuksia.

a. Ei toimittaja-yhteistyötä



b. Toimittaja-yhteistyön avulla



Kuva 5. Ostajat ja toimittajat voivat yhteistoiminnalla poistaa tarpeettomia kustannuksia (mukaillen Baily et al., 1998, 169)

Kuvasta selviää, kuinka oikeanlaisella yhteistyöllä toimittajien kanssa on mahdollista vaikuttaa hintojen alenemiseen eliminoimalla turhia kustannuksia ja tehostamalla toimintoja. Siitä huolimatta, että markkinoilla on suuri vaikutus yritysten hintatason ja kustannusten muodostumiseen, niin sekä toimittajan että ostajan tiiviillä yhteistyöllä pystytään vaikuttamaan hintojen alenemiseen ja tuottojen kasvattamiseen. Tarpeettomien kustannusten poistaminen on eräs tärkeimmistä tekijöistä ostajan ja toimittajan välisessä yhteistyössä. (Baily et al., 1998, 169)

Yhteistyön muotoja ja tyyppisiä on useita erilaisia ja jokaiseen hankintaan tulee harkita tarkasti millainen yhteistyön muoto olisi toimivin. Alla olevaan taulukkoon on kuvattu ostajan ja toimittajan väliseen yhteistyöhön sopivia malleja. Erityyppisten toimittajasuhteiden luominen on tärkeää, koska toimittajat tarjoavat eritasoisia kyvykkyyksiä ja resursseja ostavalle organisaatiolle (Gadde & Håkansson, 2001, 135).

<i>Yhteistyön muoto</i>	<i>Yhteistyön kesto</i>	<i>Yhteistyön syvyys</i>
Operatiivinen kumppanuus	Lyhytaikainen	Löyhä yhteistyö
Taktinen kumppanuus	Pitkä- ja lyhytaikainen	Osittain tiivis yhteistyö
Strateginen kumppanuus	Pitkäaikainen	Tiivis yhteistyö
Toimittajaverkko	Yleensä pitkäaikainen	Yleensä tiivis yhteistyö

Kuva 6. Yhteistyön muodot ja niiden ominaispiirteet

Yleisin ja perinteisin yhteistyön muoto on operatiivinen kumppanuus. Osapuolten kiinnostus toisesta ei ole suurta, joten yhteistyö ei ole niin merkittävää. (Burt et al., 2003, 81) Osto – myyntitapahtuman läheisyys viestii siitä, että yhteistyö on operatiivista. Tämän lisäksi yhteistyö ei ole tiivistä ja se voi olla hyvinkin lyhytaikaista. Hyvä esimerkki operatiivisesta kumppanuudesta on alihankinta. Taktinen kumppanuus taas on paljon avoimempaa kuin operatiivinen kumppanuus. Taktisessa kumppanuudessa on tavoitteena oppia uutta, yhdistää prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä ja yhdistellä toimintakulttuureja. Integroinnin kautta saavutetaan säästöjä ja uuden oppimista molemmissa suhteen osapuolissa. Strategisen kumppanuuden kautta pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että suhteen molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Strategisessa kumppanuudessa on parhaat edellytykset lisäarvon tuottamiseen osapuolten välillä. Yhteistyön avulla on mahdollisuus nostaa osaaminen ja tuottavuus kokonaan uudelle tasolle. (Stähle & Laento, 2000, 81-94)

Vaarana liian strategisessa suhteessa saattaa kuitenkin olla strategisen osaamisen ja koordinaation menettäminen (Koskinen et al., 1995, 281-282). Toimittajaverkko tarkoittaa sitä, että yrityksellä on tiiviitä kumppanuussuhteita toimittajien kanssa samojen tai samantyyppisten tuotteiden osalta. Toimittajayhteistyö ja kilpailuttaminen kuuluvat läheisesti toimittajaverkkoon. Tämä tarkoittaa sitä, että kilpailutetaan toimittajia joiden kanssa tehdään yhteistyötä samojen tuotteiden tai palveluiden alueella. (Gadde & Håkansson, 2001, 162)

2.3.6. Taloudellinen asema ja vakaus

Toimittajan taloudellinen vakaus on valintakriteerinä merkittävä, sillä likviditeetin loppuminen aiheuttaa tuotantoon ja toimituksiin merkittäviä haittoja. Taloudelliseen asemaan liittyy aina riski ja mahdollisten sopimuskiistojen välttämiseksi tulisi aina sopia tapa, jolla taloudelliseen asemaan liittyviin ongelmiin reagoidaan (Aou, 2004). Toimittajan taloudellisen tilan vakaa pohja on tärkein taloudelliseen asemaan liittyvä kriteeri. Ostavan organisaation liiketoiminta kohtaa useita riskejä, jos toimittajan taloudellinen asema on epävakaa. Esimerkiksi ongelmat tuotannossa, laadussa ja toimituksissa saattavat aiheutua toimittajan huonosta taloudellisesta tilasta. Toimittajan liiketoiminta voi ajautua riippuvaiseksi ostajasta, jos talousasiat eivät ole kunnossa. Ongelmat talouden hoitamisessa viestivät usein sisäisistä ongelmista, kuten huonosta laadusta, epäluotettavista toimituksista tai resurssien huonosta kohdentamisesta. (Monzcka et al., 2005, 219) Taloudellisella vakaudella on myös läheinen vaikutus yhteistyön onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseen. (Kahraman et al., 2003)

Gordon (2005) tuo esille seikan, että taloudellinen vakaus on yksi tärkeimmistä valintakriteereistä oikeaa toimittajaa etsittäessä. Toimittajan valinnassa on syytä arvioida toimittajan tilinpäätöksestä saatavilla olevia tietoja, joiden perusteella saadaan lisää tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta ja pystytään tunnistamaan merkkejä mahdollisista ongelmista. Erityisesti strategisten toimittajien kanssa on syytä varmistua siitä, että talous on hyvässä kunnossa. Tärkeiden toimittajien kanssa on syytä pohtia taloudellista tilaa laajemmasta perspektiivistä. Liikevaihtoa ja markkinaosuutta seuraamalla saa arvokasta tietoa toimittajan talouden kehityksestä ja suunnasta. Kasvu kertoo positiivisia signaaleja, kun taas heikkeneminen mahdollisista ongelmista. (Ford, 2006) Viimeisimmän

finanssikriisin jälkeen toimittajan valinnassa on kiinnitetty enemmän huomiota toimittajan talouden hallintaan. Nykyään yrityksissä toimittajan talouden seuraaminen ei ole vain hankintaosaston, vaan myös taloushallinnon työtä. (Hintze, 2011, 2)

2.3.7. Eettisyys ja ympäristön huomioiminen

Niin kansallisella kuin globaalillakin tasolla eettisyys ja ympäristön huomioiminen ovat nousseet viime vuosina yhä tärkeämmiksi tekijöiksi toimittajan valinnassa (Svensson & Bååth, 2008). Muutos ympäristöajattelussa on tuonut niin mahdollisuuksia kuin haasteitakin yrityksille. Ympäristöasioiden huomioiminen yhtenä kriteerinä toimittajia valitessa vaatii yrityksiltä uudenlaista resurssien tehokasta ohjaamista. Kestävän kehityksen edellytykset vaativat niin ostajilta kuin toimittajiltakin osaamista ja asiantuntijuutta. Ympäristötekijöiden taitava hallitseminen on yksi yritysten kilpailutekijöistä. Kestävään kehitykseen pyrkiminen ja resurssitehokkuuden parantaminen tarkoittaa uusien teknologioiden käyttöönottoa ja ympäristöosaamisen tehokasta hyödyntämistä. Resurssitehokkuuden avulla ostajat ja toimittajat voivat saavuttaa kustannussäästöjä, löytää uusia markkina-alueita sekä parantaa yrityskuvaansa. (Linnanen et al., 1997, 11-12)

Ympäristön suojelu on myös seikka, jonka suosio on viime vuosien aikana kasvanut merkittävästi. Tämän takia useat yritykset ovatkin kehittäneet toimitusketjuaan ympäristöystävällisemmäksi. Toimitusketjun ympäristöystävällisyys tarkoittaakin sitä, että ympäristö huomioidaan ketjun kaikissa vaiheissa. Saastuttaminen, veden ja energian kulutus sekä useat tilanne- ja tapauskohtaiset tekijät liittyvät läheisesti ympäristöystävällisyyteen. (Beamon, 2005) Hankintatoimella ja näin ollen toimittajan valinnalla on suuri merkitys yrityksen pyrkiessä toimimaan ympäristöystävällisesti, koska hankittavat tuotteet kuormittavat ympäristöä niin suoraan kuin välillisestikin. Ympäristöystävällisyys onkin yksi avaintekijöistä yritysten toiminnassa tänä päivänä, joten se luonnollisesti toimii myös toimittajan valintakriteerinä. (Handfield et al., 2002)

Eettiset ongelmat liittyvät globaaleilla toimittajamarkkinoilla usein liian alhaisiin palkkoihin, laittomiin ylityömääriin, työturvallisuuteen sekä syrjintään. Ostavan yrityksen onkin tärkeää varmistaa, että heidän toimittajansa järjestää työpaikallaan eettisesti hyväksyttävät työolot sekä noudattaa paikallisia lakeja ja säännöksiä. (Levin, 2008) Jos median tietoon tulee,

että suuri länsimainen yritys on käyttänyt toimittajana esimerkiksi lapsityövoimaa käyttävää yritystä, voi seuraukset liiketoiminnalle olla vakavat. Usein yritykset määrittävät omalle sekä toimittajien toiminnalle hyvän toimintatavan periaatteet. Näissä periaatteissa otetaan kantaa tavallisesti juuri työoloihin, ihmisoikeuksiin ja ympäristöön (Dominick, 2006). Ohjeet pitävät sisällään ainakin seuraavat asiat:

- vapaus yhdistystoimintaan ja kollektiiviseen neuvottelu-oikeuteen
 - syrjintää ei harjoiteta
 - lapsityövoima on kielletty
 - toimittaja maksaa laissa määrätyn minimipalkan
 - työajat pysyvät lain sallimissa määrissä
 - työnteko on vapaaehtoista
 - tehtaiden ja työtilojen tulee olla turvallisia
 - työpaikalla kaikin puolin toisia kunnioittava ilmapiiri
 - toimittaja ymmärtää sosiaalisen vastuunsa
 - toimittaja ei harjoita lahjontaa eikä korruptiota
- (BSCI, 2013).

Lapsityövoima on ollut usein otsikoissa, kun on seurattu ulkomaisten alihankkijoiden toimintaa esimerkiksi Kaukoidässä. Tähän yritykset ovat viimeaikoina kiinnittäneet erityistä huomiota. Tehtaiden turvallisuuteen on panostettu paljon enemmän resursseja ja työntekijöiden työolot ovat parantuneet huomattavasti viime vuosien aikana. Tehtaat ovat usein alueellaan suurin työnantaja, joten sosiaalisen vastuun ymmärtämistä painotetaan paljon. Ostajayritykset ovat usein mukana sosiaalisen toiminnan, kuten koulutuksen ja harrastusten kehittämisessä. Tätä kautta yritykset korostavat omaa sosiaalista vastuutaan ja parantavat yrityskuvaansa kuluttajien silmissä.

3. Toimittajan valinta caseyrityksessä

Tämän kappaleen aiheena on case-yritys ja sen toimittajan valinta. Kappaleessa käydään läpi yrityksen toimittajan valintaprosessia ja valinnan tärkeimpiä tavoitteita. Tarkoituksena on analysoida ja pohtia seikkoja, joiden avulla toteutetaan tehokas prosessi toimittajan valintaan. Empirian syventämiseksi toteutettiin haastattelu kansainvälisillä markkinoilla toimivan muotiketjun ostopäällikön kanssa. Haastateltavalla on vuosien kokemus tekstiili- ja vaatealalla toimimisesta sekä toimittajan valinnasta yrityksen toiminnassa. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jolloin haastateltava kertoi kokemuksistaan teemoittain vaihe vaiheelta. Haastattelu eteni keskustelunuomaisesti ja haastateltava sai vapaasti kertoa aiheeseen liittyvät ajatuksensa, kuitenkin haastattelurungon johdatellessa keskustelua eteenpäin. Empiria osuuden kirjallisuus on kirjoitettu haastateltavan näkemysten pohjalta.

3.1. Caseyrytyksen esittely, hankinnat ja toimittajat

Caseyritys on tekstiili- ja vaatealan toimija, joka toimii kansainvälisillä markkinoilla. Yrityksellä on useiden kymmenien vuosien historia tekstiili- ja vaatealalta. Muotiketju myy naisten, miesten ja lasten vaatteita, kenkiä, asusteita ja kosmetiikkaa. Caseyrytyksen kaikki mallistot ovat omaa suunnittelua sekä omia merkkejä. Yrityksen vetovoiman salaisuus on nopeasti vaihtuvat valikoimat sekä kyky tarjota muotia järkevään hintaan. Liikkeitä yrityksellä on satoja useissa eri maissa. Tämän lisäksi yrityksellä on verkkokauppatoimintaa. Yrityksen liikevaihdosta puhutaan sadoissa miljoonissa euroissa ja henkilöstöä on useita satoja.

Caseyrityksen hankinnat ovat niin sanottua private label –hankintaa, mikä tarkoittaa sitä, että tuotteet ovat omaa suunnittelua ja ne valmistetaan omien tuotemerkkien alla. Private label hankinnalle on ominaista, että tuotteet hankitaan kokonaisuudessaan muilta tavarantoimittajilta. Yrityksellä on kolmenlaisia toimittajia, joiden kanssa toimitaan eri tavoin ja eri kokoluokissa. Ensimmäinen on ostokonttoritoiminta, jota yritys harjoittaa Kiinassa, Bangladeshissa, Pakistanissa, Hong Kongissa, Intiassa ja Turkissa. Ostokonttorit ovat käytännössä samaa organisaatiota yrityksen kanssa ja näiden kanssa

toimitaan hyvin tiiviissä yhteistyössä. Ostokonttorien vastuulla on hoitaa yhteydenpito tavarantoimittajien kanssa. Näiden lisäksi yrityksellä on suoria toimittajia, joiden kanssa työskennellään henkilökohtaisesti. Suorat toimittajat voidaan jakaa avaintoimittajiin, jotka ovat erittäin tärkeitä liiketoiminnan suoriutumisen kannalta sekä muihin pienempiin suoriin toimittajiin. Yrityksellä on myös vähän agentteja ja agenttuureja käytössä, mutta näiden painoarvo ei ole suuri yrityksen toiminnassa.

3.2. Potentiaaliset toimittajat caseyrityksessä

Potentiaalisten toimittajien tunnistamisessa lähdetään liikkeelle toimittajayrityksen yritysesittelyn kautta. Yritysesittelyn kautta selviää, onko toimittajalla mahdollisuus toimia caseyrityksen kanssa yhteistyössä. Alkuvaiheessa on tärkeää huomioida miten paljon tietoa toimittaja tuo esille ja se, kuinka läpinäkyvää heidän toiminta on. Usein potentiaalisia toimittajia kartoitettaessa sellaiset yritykset, jotka ovat tutustuneet caseyritykseen ja tuntevat sen toimintaa, ovat tulevaisuudessa kykeneväisempiä toimimaan tavarantoimittajana. Haastateltava esittää, että usein yritykseen ottaa yhteyttä toimittajat, jotka tarjoavat palveluitaan tietämättä heidän yrityksestään tai sen toiminnasta mitään. Tällöin toimittaja pyrkii kehittämään usein vain omaa yritystoimintaansa ilman, että pyrittäisiin kehittämään yhteistä toimintaa. Tällainen viestii yritykselle huonosta toimittajasta ja siksi suhdetta ei lähdetä kehittämään eteenpäin. Potentiaalisia toimittajia etsiessä yrityksen on mahdollista pyrkiä käyttämään samoja toimittajia kuin muut tekstiili- ja vaatealan suuret toimijat. Jos toimittajalla on useita kansainvälisiä yrityksiä kumppaneinaan, kertoo se siitä, että asiat ovat hoidettu hyvin toimittajayrityksessä.

Uusien toimittajan etsintään caseyritys käyttää kolmea eri tapaa. Ensimmäinen tapa on ottaa yhteyttä ostokonttoreihin, jotka toimivat toimittajien markkina-alueilla. Käytännössä tässä tilanteessa viestitään ostokonttoreiden suuntaan, että on tarvetta tietynlaiselle toimittajalle, joka pystyy toimittamaan tuotteet tietyssä ajassa. Ostokonttorit tutkivat omat toimittajakantansa ja selvittävät, löytyykö heiltä jo mahdollisesti sopiva toimittaja. Ostokonttorit ovat erittäin suuri toimija ja usein heiltä löytyy valmis toimittaja yrityksen hankintatarpeisiin. Toinen uusien toimittajien löytämiseen käytettävä kanava on tavarantoimittajamessut. Näistä suurimmat ovat Kiinassa järjestettävät Cantonin messut, jossa tuhannet tavarantoimittajat esittelevät yritystään ja tuotantomahdollisuuksiaan.

Useita muita vastaavia messuja on ympäri maailman ja ne saattavat erikoistua tarkemmin tiettyihin tuotteisiin tai tuotekategorioihin. Kolmas keino on tavarantoimittajien suorat yhteydenotot, joita caseyritys saa kymmeniä kuukausittain. Näistä on myös mahdollista löytää uusia potentiaalisia toimittajia.

Yrityksen toimiessa kilpailluilla markkinoilla on uusien toimittajien löytäminen tärkeässä asemassa. Haastattelussa nousi esille, että harvoin vain yksi toimittaja pystyy valmistamaan kaikki tarvittavat tuotteet kilpailukykyisesti, joten tätäkin kautta uusia toimittajia tulee jatkuvasti etsiä. Toimittajat ovat usein keskittyneet tiettyyn segmenttiin tai yksittäiseen tuotteeseen. Caseyrityksellä on pitkän historiansa ansiosta todella hyvä ja iso toimittajakanta ja usein vanha sekä tuttu toimittaja pystyy toimittamaan tuotteen, mikä helpottaa tilannetta hankinnan vaatiessa uutta toimittajaa. Uusia toimittajia lähdetään etsimään, kun haetaan esimerkiksi uusia tuoteryhmiä valikoimiin, jolloin hyvää toimittajaa ei ole vielä olemassa. Usein myös materiaaleihin liittyvät seikat ohjaavat yritystä uusien toimittajien etsimiseen.

Ekologisuus ja kierrätysmateriaalien käyttö vaatii usein uuden toimittajan löytämistä. Nykyään vielä vasta hyvin harva toimittaja on erikoistunut ekologisuuteen ja kierrätysmateriaaleihin, mutta tähänkin on havaittavissa muutosta. Tietyissä tuotesektoreissa caseyrityksellä on vain yksi tai kaksi tavarantoimittajaa, jolloin toimittaja on lähellä monopoliasemaa. Haastateltavan mukaan näissä tilanteissa pohditaan usein uusien toimittajien etsimistä ja sitä, onko tarvetta toimia mieluummin pienempien toimittajien kanssa, jolloin yrityksen neuvotteluvoima on suurempi. Monopoliasemassa olevat toimittajat usein olettavat, että heidät valitaan kumppaneiksi, jolloin he voivat määrittellä sopimusten yksityiskohdat suotuisammiksi omalle toiminnalleen kuin ostajayritykselle.

Potentiaalisia toimittajia arvioidaan caseyrityksessä tiettyjen kriteerien mukaan. Toimittajan on kyettävä vastaamaan tiettyihin kansainvälisiin vaatimuksiin, jotka liittyvät esimerkiksi työolojen, ihmisoikeuksien ja eettisten sääntöjen noudattamiseen. Toimittajan tehtaiden auditointi, joka liittyy lakien ja sääntöjen noudattamiseen on ensimmäisen seikka, johon kiinnitetään huomiota uusia toimittajia etsittäessä. Seuraava erittäin tärkeässä asemassa oleva seikka on uuden toimittajan tuoma lisäarvo yritykselle. Lisäarvo on uusien toimittajien etsinnässä tärkeää, jotta yrityksen toiminta olisi tulevaisuudessa toimivampaa ja tehokkaampaa. Toimittajan tuoman lisäarvon kautta myös molempien suhteen

osapuolten liiketoimintaa pystytään kehittämään. Haastateltava korostaa, että tuotannon laatustandardien tulee olla toimittajalla vastaavat ostajayrityksen kanssa. Toimittajat, joilla on muita suuria vaateketjuja yhteistyökumppaneinaan, toimii hyvänä referenssikanavana potentiaalisia toimittajia tunnistettaessa.

3.3. Neuvotteluprosessissa huomioitavat tekijät

Neuvotteluprosessissa lähdetään liikkeelle potentiaalisen toimittajayrityksen toiminnan kartoittamisesta. Jo tässä vaiheessa selvitetään mikä on toimittajan taloudellinen tila, jotta voidaan olla varmoja siitä, että yritys on kykeneväinen yhteistyöhön ja neuvotteluprosessia on järkevää viedä eteenpäin. Ennen neuvotteluiden aloittamista selvitetään myös missä toimittaja tuottaa ja mitä, sekä huomioidaan esimerkiksi onko toimittajalla tehtaat omassa hallinnassa vai alihankintana. Tärkeänä seikkana haastateltava esitti, että toimittajan toteuttama alihankinta asettaa haasteita toiminnan valvonnalle ja myös riskit kasvavat suuremmiksi. Referenssikanavien selvittäminen kuuluu myös läheisesti neuvotteluprosessiin, koska tällöin pyritään selvittämään muut suuret yhteistyökumppanit joita toimittajalla on. Haastateltavan mukaan caseyritys saattaa menettää neuvotteluvoimaansa toimittajan kanssa, jos toimittajalla on jo muita suuria kansainvälisiä tekstiilivalmistajia mukana, koska nämä vievät suuren osan toimittajan tuotantokapasiteetista. Tämä on huomionarvoinen seikka, kun neuvotellaan toimittajien kanssa ja jo tässä vaiheessa neuvotteluita on varmistuttava toimittajan sitoutumisesta yhteistyöhön.

Kommunikointi toimittajien kanssa tapahtuu neuvotteluiden alkuvaiheessa sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Usein neuvottelut lähtevät käyntiin tavarantoimittajan yhteydenotosta, jolloin toimittajayritys lähettää yritystä esittelevän materiaalin caseyritykselle tutkittavaksi. Tämän pohjalta yritys päättää onko neuvotteluita kannattavaa viedä eteenpäin ja siirtyä mahdolliseen yhteistyöhön toimittajan kanssa. Ennen toimittajan valintaan kommunikointi ja informaation jakaminen on vähäistä. Lisäksi ennen valintaan syvällisen informaation ja yksityiskohtien jakaminen on hyvin vähäistä. Valinnan jälkeen informaation jakaminen ja kommunikointi on huomattavasti syvempää. Tällöin pyritään syvemmän ja luottamuksellisemman tiedon jakamiseen, jotta yhteistyö ymmärrettäisiin

molempien osapuolten kannalta tärkeäksi. Myös yhteisiä neuvottelutapaamisia pyritään järjestämään säännöllisin väliajoin valinnan jälkeen.

Muita neuvotteluvaiheessa huomioitavia seikkoja on toimittajan tuotantokapasiteetti. Tässä vaiheessa selvitetään kuinka paljon toimittaja pystyy tuottamaan tuotteita kuukaudessa. Myös käytössä olevien toimintayksiköiden määrä tulee selvittää varhaisessa neuvotteluvaiheessa, jolloin pystytään varmistamaan tehokkaasti toimiva prosessi. Haastateltavan mukaan toimittajat, joilla on useita kymmeniä toimintayksiköitä, ovat usein sekavia kokonaisuuksia ja tällaisen suhteen hallinnointi on hyvin haastavaa ja riskit kasvavat suuremmiksi. Tärkeä asia neuvotteluvaiheessa on selvittää toimittajan erikoistuminen. Usein toimittajat lupaavat kaiken mahdollisen, joten on tärkeää selvittää mikä on juuri kyseisen toimittajan osaaminen ja tekninen tietämys, että vältetään yllätyksiltä yhteistyösuhteen syventyessä.

Toimituksiin ja maksukäytäntöihin liittyvät seikat on syytä käydä huolellisesti läpi neuvotteluvaiheessa. Maksukäytäntöjen samankaltaisuus helpottaa toimittajasuhteen onnistumista. Toimituksissa erittäin tärkeitä ovat toimituspäivät sekä -ajat ja neuvotteluissa tulee varmistaa, että toimittajayritys pystyy vastaamaan caseyrityksen vaatimiin toimitusaikatauluihin. Mallistot vaihtuvat usein muodin mukana, joten erityisesti tekstiili- ja vaateollisuudessa on pystyttävä vastaamaan nopeisiin toimituksiin, kun ostajayritys on tehnyt tilauksen. Toimitusvarmuus on neuvotteluissa vahvasti esille nouseva kokonaisuus ja usein toimittajat pitävät itse kirjaa omasta toimitusvarmuudestaan, koska tänä päivänä se on niin tärkeässä roolissa ostavien yritysten liiketoiminnassa. Caseyrityksen vahvan toimittajakannan takia halutaan varmistaa uuden toimittajan tuoma lisäarvo yritykselle, kun neuvotellaan uuden toimittajan kanssa. Neuvotteluvaiheessa toimittajaa pyydetään esittämään oman näkemyksensä heidän tuomasta lisäarvosta ja kilpailuedusta. Seuraava neuvotteluiden tärkeä kokonaisuus on toimittajan strateginen suunnitelma eli se, millaiseksi toimittaja ymmärtää yhteistyön ostajayrityksen kanssa. Yhteistyön kehittäminen ja motiivit yhteistyön taustalla tulee selvittää jo neuvotteluvaiheessa. Neuvotteluiden edetessä tästä eteenpäin on vuorossa sopimustekniset asiat ja alustavan sopimuksen tekeminen.

Neuvotteluaseman vahvuus on tärkeä osa neuvotteluprosessia ja pääsääntöisesti neuvotteluissa pyritään tasapuolisuuteen. Tasapuolisen suhteen nähdään olevan perusedellytys hyvälle yhteistyölle ja sen kehittämiselle. Tarve ja muut lähtökohdat ovat

kuitenkin seikkoja, joilla saattaa olla vaikutusta neuvotteluasemaan. Saattaa olla esimerkiksi tilanne, että toimittaja ottaa yhteyttä yritykseen ja myy omia tuotteitaan ja palveluitaan, jolloin usein huonompi asema neuvotteluissa on toimittajalla. Ja jos taas caseyritys ottaa itse yhteyttä ja haluaa juuri tietyn toimittajan, joka on ainoa kyseisen tuotteen tarjoaja, on usein parempi neuvotteluasema toimittajalla. Talouselämän realiteetit huomioiden on usein niin, että tuotteen toimittaja on heikommassa asemassa kuin tuotteen ostaja. Toimittajien määrä on kansainvälisillä markkinoilla niin suuri, että tämä on jo usein neuvotteluvaltti ostavalla yrityksellä.

3.4. Caseyrityksen valintakriteerit toimittajalle

Toimittajan valinnan kriteereistä puhuttaessa esille nousee paljon erilaisia näkökulmia, jotka ovat juuri caseyritykselle tärkeitä. Perusasioiden tulee olla toimittajayrityksessä kunnossa, mikä tarkoittaa auditointeja, sertifiointeja ja kansainvälisten sopimusten noudattamista. Toiminnan luotettavuus ja läpinäkyvyys on seikka, mitä haastateltava korostaa valinnan kriteerinä. Eettisyyteen ja ympäristövastuullisuuteen liittyvät seikat ovat erittäin tärkeitä nykypäivän yhteiskunnassa, missä kuluttajat ovat halukkaita tietämään tuotteiden alkuperän ja valmistustavan. Työolot ja ihmisoikeusasiat on oltava toimittajayrityksessä kunnossa, jotta yhteistyöhön ryhdytään. Vastuunkanto kaikissa tilanteissa on tärkeä kriteeri toimittajaa valittaessa. Haastateltava painottaa, että molempien yhteistyösuhteen osapuolten täytyy ottaa vastuu myös ongelmatilanteissa, jos sellaisia ilmenee. Ostajayrityksen kohtaama mediahuomio voi aiheuttaa suurta negatiivista haittaa liiketoiminnalle, jos tilannetta ei hoideta vastuullisella tavalla. Näissä tapauksissa usein toimittajan vastuu jää huomiossa vähäisemmäksi, vaikka ongelmat löytyisivät juuri heidän toiminnastaan.

Toiminnan tehokkuus, nopeus, joustavuus ja varmuus ovat asioita, jotka otetaan huomioon toimittajan valintakriteereinä. Caseyrityksen tavoitteena on pitää liiketoiminta tehokkaana, joten samaa odotetaan toimittajalta. Mahdollisuus toiminnan kehittämiseen on tärkeä kriteeri toimittajan valinnassa. On tärkeää, että myös toimittajalla on halu viedä yhteistyösuhdetta eteenpäin ja kehittyä siinä. Tätä kautta molemmat osapuolet saavuttavat kilpailuetua markkinoilla. Toimittajan kehittäessä caseyrityksen toimintaa yhteistyön kautta, on sillä mahdollista päästä avaintoimittajalistalle ja näin hyötyä itsekin yhteistyön tuomista

mahdollisuuksista. Näiden lisäksi hyvän toimittajan kriteerinä toimii tehokas palvelutaso. Toimittajayritys, joka ymmärtää palvelun merkityksen on usein myös valmis kehittämään yhteistä toimintaa ja tuomaan siihen tehokkuutta.

Informaation jakaminen on yritykselle tärkeää toimittajasuhteissa, joten läpinäkyvä ja molemminpuolinen informaatio on eräänlainen kriteeri onnistuneeseen suhteeseen. Tällöin molemmat osapuolet ovat täysillä mukana yhteistyössä ja hyödyt pystytään maksimoimaan. Tätä kautta pystytään saavuttamaan syvempi luottamus suhteeseen, joka on caseyritykselle kriteerinä tärkeä. Toimintojen integroinnissa haastateltava painottaa ylätasen toimintojen integrointia eli pyritään siihen, että osapuolet pystyvät tekemään oman osuutensa yhteistyössä mahdollisimman tehokkaasti. Toimittajan on myös huomioitava caseyrityksen strategia omassa toiminnassaan, jotta se pystyy vastaamaan paremmin tulevaisuuden tarpeisiin ja toiveisiin. Yksi tärkeimmistä kriteereistä toimittajan valinnassa yritykselle on tuotteen laadun parantaminen. Tuotteen laadun parantaminen on asia johon kiinnitetään paljon huomiota sekä resursseja. Tavoitteena on tehdä jatkuvasti parempilaatuisia tuotteita ja kehittää prosessia molempien osapuolten, niin ostajan kuin toimittajankin osalta. Tuotteen laadulla on suora yhteys asiakastyytyväisyyteen ja tätäkin kautta tuotteen laatua on tärkeää kehittää paremmaksi.

Tuotteen kustannusten alentaminen on usein ymmärretty yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä, mutta haastateltava tuo esille, että tuotteen kustannusten tarkoituksenhakuisella alentamisella on usein negatiivisia kokonaisvaikutuksia. Edellä mainittu tuotteen laatu kärsii usein, jos tuotteiden kustannuksia pyritään laskemaan liian alas. Negatiiviset vaikutukset näkyvät usein myös toimittajayrityksen tehtaiden työoloissa ja tehdastyöntekijät ovat usein kustannusten alentamistarpeista eniten kärsivät osapuolet. Yrityksessä korostetaan enemmän parempaa laatua, kuin mahdollisimman alhaista hintaa. Kustannusten alentaminen nousee lähinnä esille kampanjoissa, jolloin tavoitteena on pystyä myymään hyvää laatua erittäin hyvään hintaan. Silloin neuvotellaan molemminpuolisista keinoista saada tuotteen hinta molempia osapuolia tyydyttäväksi. Tuotantoaika on tärkeä tekijä tekstiili- ja vaateteollisuudessa missä tuotteet vaihtuvat useita kertoja vuodessa ja aina vuodenaikojen mukaan. Haastateltava esittää, että juuri tähän heidän yrityksessään kiinnitetään erityistä huomiota toimittajan valinnassa. Oikea-aikaisella tuotannolla pystytään varastot pitämään pieninä ja tuotteet saadaan liikkeisiin oikeaan aikaan.

Lisäpalvelut ovat eräs haastattelussa esille nouseva kokonaisuus. Toimittaja, joka pystyy tarjoamaan erilaisia lisäpalveluita, tulee todennäköisemmin valituksi caseyrityksen toimittajaksi. Lisäpalveluita ovat esimerkiksi toimittajayrityksen oma suunnitteluyksikkö, jonka kanssa pystytään suoraan kommunikoimaan suunnittelijoiden välillä ja näin pystytään tekemään tuotantoprosessista helppokäyttöisempi ja tehokkaampi kokonaisuus. Varastointimahdollisuudet ovat toinen lisäpalvelu, mikä on tärkeää ottaa huomioon toimittajan valintakriteerinä. Kun kyseessä on kansainväliset toimittajamarkkinat niin esimerkiksi toimituksissa on tiettyjä asioita, jotka vaativat erityishuomiota. Tällöin on tärkeää, että toimittajalla on kapasiteettia varastoida tuotteita ja ettei yrityksen tarvitse seisottaa tavaroita omissa varastoissaan, ja näin kasvattaa kustannuksiaan. Tuotteiden testausmahdollisuus on myös tärkeä seikka toimittajan tuomaa lisäarvoa pohdittaessa. Tuotteiden testaamisella pyritään varmistamaan haluttu laatu ja selvittämään se, että laatu ja hinta vastaavat toisiaan.

3.5. Erityishuomiota vaativat asiat tekstiili- ja vaatealalla

Tekstiili- ja vaateteollisuudessa on useita erityishuomiota vaativia asioita, joita haastateltava nostaa esille. Ensimmäisenä erityishuomiota vaativana seikkana on eettiset ja ympäristöön liittyvät tekijät. Kansainvälisillä toimittajamarkkinoilla toimittaessa saatetaan törmätä esimerkiksi lapsityövoimaan ja epäinhimillisiin työoloihin, joten näihin tulee kiinnittää paljon huomiota toimittajan valinnassa. Toimittajan tehtaiden turvallisuuteen liittyvät seikat ovat tärkeä selvittää yksityiskohtaisesti. Huonon turvallisuuden kautta syntyy niin eettisiä, ympäristöllisiä sekä toimituksiin liittyviä riskejä. Seuraavana tulee huomioida muut lainsäädännölliset tekijät, kuten kemikaaliasetukset tai hiekkapuhallusmenetelmän käyttö farkkujen valmistuksessa. Väärien menetelmien käyttö on johtanut työntekijöiden vakaviin terveydellisiin haittoihin ja jopa kuolemiin. Caseyritys haluaa välttää kaikki kyseenalaiset tapaukset, joten niihin kiinnitetään paljon huomiota.

Lisäksi muun muassa värjäysmenetelmissä on tiettyjä säädöksiä, miten ne tulee toteuttaa ja mitä saa käyttää, koska tietyt menetelmät ovat vaarallisia niitä tekeville työntekijöille. Tuoteturvallisuuteen liittyvät tekijät nousevat vahvasti esille lastenvaatteiden puolella, missä tuotteiden tulee olla turvallisia. Näissä on tarkat määräykset miten tuote tulee tehdä, jos lapsi jää esimerkiksi hupustaan kiinni, ettei tukehtumisvaaraa ole. Materiaalien

alkuperät on asia, mikä tulee ottaa tarkasti huomioon tekstiili- ja vaatealalla. Kuluttajat seuraavat tarkkaan materiaaleja, joita yritys käyttää, joten on tärkeää käyttää alkuperältään kunnollisia materiaaleja. Erityisesti eläinperäisissä materiaaleissa, kuten untuvissa, nahoissa ja eläinten villoissa on tärkeää jatkuvasti valvoa, että ne tuotetaan inhimillisissä olosuhteissa.

Maakohtaiset huomiot ovat myös esille nouseva kokonaisuus. Usein eri mailla on omat vaatimukset ja asetuksensa tuotteille ja niiden turvallisuudelle. Caseyrytyksen markkinoista Venäjällä on huomattavasti tiukemmat lainsäädännölliset asetukset ja säännöt, kuin esimerkiksi Suomessa. Tällöin puhutaan jopa materiaalien koostumuksesta ja tietyissä tuotteissa sallitaan vain tietty määrä keinokuitua. Nämä ohjeistukset ovat usein paljon tiukempia ja yritys kohtaa näitä jatkuvasti eri maiden markkinoilla toimiessaan.

4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Kappaleen tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin empirian avulla. Ensimmäisessä luvussa pyritään muodostamaan yhteenveto empiirisestä aineistosta ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä tuodaan esille tutkimustuloksia ja vertaillaan niitä teoriaan sekä sen kautta tehtyihin havaintoihin. Tässä kandidaatintutkielmassa tutkittiin toimittajan valintaa tekstiili- ja vaateteollisuudessa. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin tutkimuksessa tärkeitä kokonaisuuksia, kuten potentiaalisten toimittajien tunnistamista, neuvotteluprosessia ja valintakriteerejä. Teoriaosuuden lähteinä käytettiin aiempia tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Empiirisessä osuudessa pyrittiin rakentamaan kokonaiskäsitystä toimittajan valintaprosessista erimerkkiyrityksen avulla.

4.1. Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia toimittajan valintaa tekstiili- ja vaateteollisuudessa. Tavoitteena oli tutkia aihetta esimerkkiyrityksen näkökulmasta, ottaen huomioon toimittajan valintaan liittyviä kokonaisuuksia. Tutkielman tutkimusongelma liittyi toimittajan valintaprosessin toteuttamiseen. Alaongelmina otettiin huomioon toimittajan valinnan merkitystä yrityksen toiminnalle ja selvitettiin tärkeimpiä kriteereitä, joita toimittajan valintaprosessissa tulee huomioida.

Toimittajan valintakriteerit ovat tärkeä valintaprosessiin kuuluva kokonaisuus. Caseyrytyksen kriteereissä esille nousivat toimialalle tyypilliset eettiset ja ympäristölliset tekijät. Niiden vaikutukset saattavat olla hyvin merkittävät yrityksen toimintaan, joten nämä tulee huomioida tarkkaan toimittajan valinnassa. Vastuullisuus oli myös tutkimuksessa läheisesti esille nouseva seikka. Haastateltava korosti haastattelussa molempien suhteen osapuolten vastuuta toiminnasta, niin negatiivisissa kuin positiivisissa tilanteissa. Tekstiili- ja vaatealalla on viimeaikoina noussut esille todella paljon ongelmatapauksia toimittajayritysten toiminnassa. Tämän kautta tutkimuksesta selvisi, että toiminnan läpinäkyvyys ja luotettavuus on kriteerinä merkittävä. Caseyryitys onkin pyrkinyt pitämään toimintaa läpinäkyvänä ja kuluttajille avoimena.

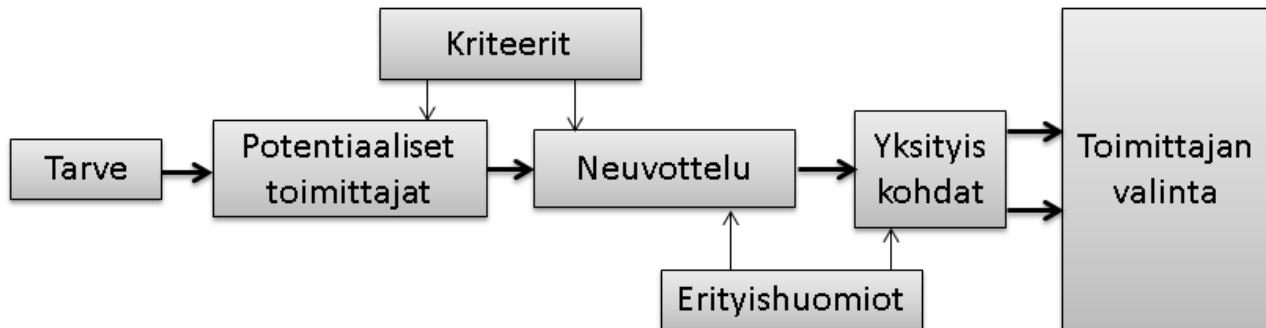
Toimittajayrityksen tehokkuus on tärkeimpiä toimintaan liittyviä kriteereitä, mitä tutkimuksesta on tärkeää nostaa esille. Toiminnan tulee tämän lisäksi olla nopeaa, joustavaa ja varmaa, jotta onnistunut suhde toimittajan kanssa pystytään toteuttamaan. Jotta ostajayritys pystyy pitämään toimintansa tehokkaana, tulee toimittajayrityksen toimia samojen arvojen mukaisesti. Toiminnan kehittäminen ja eteenpäin vieminen nousi valintakriteerinä tärkeäksi tekijäksi. Kilpaillut markkinat vaativat jatkuvaa kehitystä ja siksi se huomioidaan kriteereissä merkittävänä tekijänä. Toimittajayrityksen palvelutaso kertoi myös caseyritykselle hyvästä toimittajasta. Kunnollisella asiakkaan palvelemisella toimittaja viestii hyvästä ja asianmukaisesta toiminnasta.

Tuotteen laatuun liittyvillä tekijöillä on hyvin suuri painoarvo, kun puhutaan toimittajan valintakriteereistä. Haastattelussa nousi esille, että tuotteen korkea laatu vaikuttaa suoraan esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen. Tavoitteena on kehittää koko ajan parempilaatuisia tuotteita, joten toimittajan tulee olla kykeneväinen tuotteiden kehittämiseen tähtäävään toimintaan. Laadun parantaminen vaatii osallistumista molemmilta osapuolilta. Molempien tulee ymmärtää tilanne, että laadun kautta pystytään saavuttamaan suurempi osuus markkinoilta. Lisäpalvelut olivat tutkimuksessa tärkeä esille nouseva seikka. Toimittaja, joka pystyy tarjoamaan varastointia, suunnittelua ja tuotteiden testausta, on usein erinomainen toimittaja caseyrityksen näkökulmasta. Tekstiili- ja vaateteollisuudessa volyymit ovat suuria ja uusia tuotteita suunnitellaan sekä valmistetaan useita kertoja vuodessa, joten edellä mainitut lisäpalvelut ovat valintakriteereinä hyvin merkittävät.

Tutkielman toinen osaongelma käsitteli toimittajan valinnan merkitystä yrityksen toimintaan. Tutkimuksesta selvisi, että valinnalla on suuri merkitys yrityksen suoriutumiseen. Materiaalien ja tuotteiden osuus liikevaihdosta on suuri, joten oikean toimittajan valinnalla pystytään vaikuttamaan yrityksen menestymiseen. Oikean toimittajan avulla yritys pystyy varmistamaan toimitusvarmuuden ja tuotteiden tehokkaan valmistuksen. Kokonaisuudessaan toimittajan valinnan merkitys liiketoiminnalle on alusta alkaen suuri. Ongelmat toimittajan kanssa johtavat toimitusten viivästymisiin ja pahimmassa tapauksessa tuotteet eivät ole ajallaan liikkeiden hyllyillä.

Pääongelmana tutkielmassa oli tarkoitus selvittää miten tekstiili- ja vaateteollisuudessa toteutetaan toimittajan valinta. Toimittajan valintaprosessi kulkee tietyn kaavan mukaan ja

kyseisellä toimialalla huomio keskittyy vaadittaviin erityishuomioihin ja kriteereiden laajuuteen. Toimittajan valinta etenee alla olevan kuvan mukaisesti caseyrityksessä.



Kuva 7. Toimittajan valintaprosessi

Toimittajan valintaprosessi lähtee liikkeelle yrityksen tarpeesta hankkia tietty tuote. Prosessin ensimmäisenä vaiheena on potentiaalisten toimittajien kartoittaminen. Tässä vaiheessa tutkitaan jo valmiit toimittajakanavat, jos sieltä olisi mahdollista löytää tuttu toimittaja tai etsitään kokonaan uusi toimittaja tilanteen sitä vaatiessa. Potentiaalisilta toimittajilta tulee löytyä riittävät resurssit ja halu toimia yrityksen toimittajana. Tietyt laatuun ja toimituksiin sekä ympäristöön ja eettisiin tekijöihin liittyvät kriteerit tulee huomioida jo potentiaalisia toimittajia kartoittaessa. Tämän jälkeen potentiaalisen toimittajan kanssa aloitetaan neuvottelut, joissa tuodaan esille omat tarpeet sekä tavoitteet ja tuodaan esille, mitä suhde vaatii molemmilta osapuolilta. Neuvotteluissa pyritään tasapuoliseen asemaan, koska tällöin yhteistyö onnistuu paremmin. Erityishuomiot nousevat esille neuvotteluvaiheessa. Tällöin toimialalle tärkeät asetukset ja säädökset huomioidaan ja varmistetaan, että toimittaja toimii näiden mukaisesti. Neuvottelun kautta yhteistyön yksityiskohdat tulevat selville ja lopullinen toimittajan valinta voidaan tehdä.

4.2. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Toimittajan valintaan liittyy monia huomioitavia kokonaisuuksia. Huolellinen suunnittelu ja toteutus takaavat onnistuneen toimittajan valinnan. Haastattelun kautta selvisi, että caseyritys on tiedostanut toimittajan valinnan merkityksen ja selvittänyt huolellisesti siihen liittyvät asiat. Tämä havainto liittyy läheisesti Carrin (2008) huomioon, että ostavien

yri­tysten tulee ymmärtää toimittajan valinnan merkitys liiketoiminnalle. Yrityksen vahvan toimittajakannan kautta pystytään helpommin toimimaan ongelmatilanteissa ja reagoimaan toimittajasta johtuviin haasteisiin.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että toimittajan valinnan kannalta tulee ottaa huomioon erityisesti toimittajan valintakriteerit. Kriteerit kertovat sen, mitä yritys vaatii toimittajaltaan ja esimerkiksi sen, millaiseen laatuun toimittajan tulee pystyä vastaamaan. Ageron (2013) mukaan kriteereitä oli hyvin laaja joukko ja tämäkin tutkimus tukee tätä havaintoa. Eri toimialoille on myös mahdollista tunnistaa omat tärkeimmät kriteerit toimittajan valintaan. Ostajayrityksen tulee ymmärtää koko valintaprosessi ja sen osat, jotta pystytään keskittymään huolelliseen toteutukseen. Tutkimuksessa selvisi, että onnistunut toimittajasuhde auttaa molempia osapuolia menestymään markkinoilla. Usein molemmat saavuttavat kilpailuetua muihin alalla toimijoihin nähden sekä tuottavat lisäarvoa yritykselleen.

Teoriaosaan verraten tutkimuksesta löytyi paljon yhtäläisyyksiä ja asioita, jotka ovat merkityksellisiä caseyritykselle. Teoriaosassa esille nousseet laatu, toimitusvarmuus ja ympäristöön liittyvät asiat nousivat vahvasti esille myös tutkimusosassa. Svenssonin ja Bååthin (2008) korostamat muutokset ympäristöajattelussa olivat vahvasti esillä myös tutkimuksessa. Haastateltava korosti usein juuri työolojen ja ympäristövastuun merkitystä toimittajan valinnassa. Yhteistyö oli myös vahvasti esille nouseva kokonaisuus, joka tekee ostajan ja toimittajan välisen suhteen toimivaksi ja tehokkaaksi. Baily (2005) korosti omassa tutkimuksessaan juuri yhteistyön kautta saatavia etuja ja kustannussäästöjä, mitkä nousivat myös haastattelusta esille. Toimittajan taloudellinen tila on myös tutkimuksesta ja teoriasta vahvasti esille nouseva kokonaisuus. Monzcka (2005) korosti sitä yhtenä tärkeimpänä kriteerinä ja myös caseyrityksessä sitä painotettiin merkittävänä kokonaisuutena.

Tutkimuksen pohjalta heräsi seuraavia mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia. Ympäristöön liittyvät sekä eettiset tekijät nousivat vahvasti esille, ja mielenkiintoista olisi lähteä tutkimaan näiden vaikutuksia tarkemmin toimittajan valintaan. Toinen epävirallisten haastatteluiden ja keskustelujen kautta esille noussut asia oli henkilökohtaiset suhteet. Nämä tulee ottaa huomioon erityisesti, kun toimitaan vieraassa kulttuurissa ja siksi niiden vaikutuksia suhteen onnistumiseen olisi kiinnostavaa lähteä tutkimaan.

LÄHDELUETTELO

Ageron B., Gunasekaran A., Spalanzani A. (2013) "IS/IT as supplier selection criterion for upstream value chain", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 Iss: 3, pp.443 – 460

Aminoff A. & Pajunen-Muhonen H. (2002) Hankintatoiminnan nykytila ja kehittäminen kysyntä- ja tarjontaverkostossa. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu 40/2002.

Aou, Advice on outsourcing (2004) *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 Issue 7

Baily P. (1991) *Purchasing Systems and Records*. 3. painos, Gower, Aldershot.

Baily P., Farmer D., Jessop D., Jones D. (1998) *Purchasing principles and management*. Pitman publishing. Eight edition.

Baily P., Farmer D., Jessop D., Jones D. (2005) *Purchasing principles and management*. Prentice Hall, UK.

Beamon B. M. (2005) "Environmental and sustainability ethics in supply chain management", *Science and Engineering Ethics*, Vol. 11, No. 2, pp. 221-234

Bhutta K. S. & Hug F. (2002) "Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches", *Supply Chain Management: An International Journal*, Volume 7, No. 3, pp. 126-135

Bove L. L., Johnson L. W. (2000) "A customer-service worker relationship model", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 Iss: 5, pp.491 – 511

Bratianu C., Bejinaru R., Iordache S. (2012) "Knowledge dynamics in business negotiations", *Business and Management Review* Vol. 2(3) pp. 01 – 10

Brown A. D., Boyett I., Robinson P. (1994) "The Dynamics of Partnership Sourcing", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15 Iss: 7, pp.15 – 18

BSCI Business Social Compliance Initiative (2013) "The BSCI code of conduct" [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.10.2013]. Saatavilla: <http://www.bsci-intl.org/our-work/bsci-code-conduct>

Burt D. N., Dobler D., Starling S. L. (2003) World class supply management: The key to supply chain management. McGraw-Hill/Irwin, USA.

Campbell A. J. (1998) "Cooperation in international value chains: comparing an exporter's supplier versus customer relationships", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 13 Iss: 1, pp.22 – 39

Caputo A. (2013) "A literature review of cognitive biases in negotiation processes", International Journal of Conflict Management, Vol. 24 Iss: 4, pp.374 – 398

Carr A. S., Kaynak H., Hartley J. L., Ross A. (2008) "Supplier dependence: impact on supplier's participation and performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 28 Iss: 9, pp.899 – 916

Çebi F., Bayraktar D. (2003) "An integrated approach for supplier selection", Logistics Information Management, Vol. 16 Iss: 6, pp.395 – 400

Dominick C. (2006) "Trend alert: the supplier code of conduct", Next level purchasing. [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.10.2013] Saatavilla: <http://www.nextlevelpurchasing.com/articles/supplier-code-of-conduct.html>

Eckerd S., Hill J. A. (2012) "The buyer-supplier social contract: information sharing as a deterrent to unethical behaviors", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 32 Iss: 2, pp.238 - 255

Erridge A. (1995) Managing purchasing: Sourcing and contracting. Keyword typesetting services limited, Great Britain.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Euroopan Komissio (2013) Tekstiili- ja vaateteollisuus. [verkkodokumentti] [viitattu 14.12.2013] Saatavilla: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/index_fi.htm

Ford D. (2006) "Appraisal and performance monitoring of suppliers", CIPS knowledge works.

Freemantle D. (1994) "Customer Service – Getting the Basics Right", Managing Service Quality, Vol. 4 Iss: 5, pp.46 – 50

- Gadde L. E. & Håkansson H. (2001) Supply network strategies. John Wiley & Sons Ltd.
- Gambetti R. C., Giovanardi M. (2013) "Re-visiting the supply chain: a communication perspective", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 Iss: 4, pp.390 – 416
- Gates S., (2006) "Time to take negotiation seriously", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 Iss: 5, pp.238 – 241
- Gordon S. (2005) "Seven steps to measure supplier performance", *Quality progress*, Vol. 38, No. 8, pg. 20.
- Gounaris S., Spiros P. (2003) "Trust and commitment influences on customer retention: insights from business- to –business services", *Journal of Research*, August.
- Guiffrida A. L. & Nagi R. (2006) "Cost characterizations of supply chain delivery performance", *International Journal of Production Economies*. Vol. 102, No. 1, s. 22-36.
- Gunasekaran, A., Patel, C. & McGaughey, R.E. (2004) "A framework for supply chain performance measurement", *International Journal of Production Economies*. Vol. 87, No. 3, February 2004, s. 333-347.
- Handfield R., Walton S. V., Sroufe R. & Melnyk S. A. (2002) "Applying environmental criteria to supplier assessment: a study in the application of the analytical hierarchy process", *European journal of operational research*, Vol. 141, No. 1, pg. 70-87
- Hintze, J. (2011), *Best Friends Forever? Treasury & Risk*. February, s. 28-31.
- Hsu C. C., Kannan V. R., Leong G. K., Tan K. C. (2006) "Supplier selection construct: instrument development and validation", *International Journal of Logistics Management*, The, Vol. 17 Iss: 2, pp.213 – 239
- Johnston D. A., Kristal M. M. (2008) "The climate for co-operation: buyer-supplier beliefs and behavior", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28 Iss: 9, pp.875 - 898
- Kahraman C., Cebeci U., Ulukan Z. (2003) "Multi-criteria supplier selection using fuzzy AHP", *Logistics information management*, Vol. 16, No. 6, pg. 382.

Kalima K. (2001) Julkisyhteisöjen hankintatoimi. 3. painos. Suomalaiset oikeusjulkaisut SOJ Oy, Saarijärvi, Gummerruksen kirjapaino.

Kaufmann L., Carter C. R., Buhrmann C. (2012) "The impact of individual debasing efforts on financial decision effectiveness in the supplier selection process", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 42 Iss: 5, pp.411 – 433

Koskinen A., Lankinen M., Sakki J., Kivistö T. & Vepsäläinen A. P. J (1995) Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. WSOY:n graafiset laitokset.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kumar S., Hong Q .S. & Haggerty L .N. (2011) "A global supplier selection process for food packaging", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 22, No. 2, February, pp. 241-260.

KvaliMOTV (2013) Teemahaastattelu. [verkkodokumentti] [viitattu 19.11.2013] Saatavilla: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Lecklin O. (2006) Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. Uudistettu painos. Talentum media Oy, Hämeenlinna.

Levary R. R. (2007) "Ranking foreign suppliers based on supply risk", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 12 Iss: 6, pp.392 – 394

Levin M. R. (2008) "Building an ethical supply chain", Contract Management, Vol. 48, No. 5, pg. 36

Lillrank P. (1990) Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Gaudeamus Oy Ab.

Linnanen L., Markkanen E., & Ilmola L. (1997) Ympäristöosaaminen. Kestävän kehityksen haaste yritysjohdolle. Helsinki: Otaniemi Consulting Group Oy.

Lysons K. & Farrington B. (2006) Purchasing and supply chain management. Ashford color press, Great Britain.

- MacCarthy B.L., Jayarathne P. G. S. A. (2012) "Sustainable collaborative supply networks in the international clothing industry: a comparative analysis of two retailers", *Production Planning & Control*, Vol. 23 No.4, pp.252-68.
- Metsämuuronen J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. Uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus.
- Mickelsson K. J. (2013) "Customer activity in service", *Journal of Service Management*, Vol. 24 Iss: 5, pp.534 - 552
- Min H. (1994) "International Supplier Selection: A Multi-attribute Utility Approach", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24 Iss: 5, pp.24 – 33
- Monzcka R., Trent R., Handfield R. (2005) *Purchasing and supply chain management*. Thomson South-Western, USA.
- Muralidharan C., Anantharaman N., Deshmukh S. G. (2002) "A multi-criteria group decision making model for supplier rating", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 3, No. 4, pg. 22
- Oke A. (2005) "A framework for analysing manufacturing flexibility", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 Iss: 10, pp.973 – 996
- Ordoobadi S. M., Wang S. (2011) "A multiple perspectives approach to supplier selection", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 Iss: 4, pp.629 - 648
- Ounnar F., Pujo P. (2005) "Evaluating suppliers within a self-organized logistical network", *International Journal of Logistics Management*, The Vol. 16 Iss: 1, pp.159 – 172
- Park J., Shin K., Chang T. W., Park J., (2010) "An integrative framework for supplier relationship management", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 Iss: 4, pp.495 – 515
- Punniyamoorthy M., Mathiyalagan P., Lakshmi G., (2012) "A combined application of structural equation modeling (SEM) and analytic hierarchy process (AHP) in supplier selection", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 19 Iss: 1, pp.70 – 92

- Ramanathan U., Gunasekaran A., Subramanian N. (2011) "Supply chain collaboration performance metrics: a conceptual framework", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 18 Iss: 6, pp.856 - 872
- Ruusuvuori J. & Tiittula L. (2005) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, Tampere.
- Sarkis J., Talluri S. (2002) "A model for strategic supplier selection", *Journal of supply chain management*, Winter 2002, Vol. 38, No. 1
- Sarmiento R., Byrne M., Contreras L. R., Rich N. (2007) "Delivery reliability, manufacturing capabilities and new models of manufacturing efficiency", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18 Iss: 4, pp.367 – 386
- Sen S., Basligil H., Sen C.G., Baracli H. (2008) "A framework for defining both qualitative and quantitative supplier selection criteria considering the buyer-supplier integration strategies", *International journal production research*, Vol. 46, No. 7, pp. 1825-1845
- Simpson P. M., Siguaw J. A., White S. C. (2002) "Measuring performance of suppliers: An analysis of evaluation process", *The journal of supply chain management: A global review of purchasing and supply*, Vol. 38, No. 1, pg. 29
- Spekman E. R. (2001) "Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer relationships", *Business horizons*, July-August 1988, pp. 75-81
- Ståhle P. & Laento K. (1999) *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. WSOY, Porvoo.
- Su J. (2013) "Strategic sourcing in the textile and apparel industry", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 Iss: 1, pp.23 – 38
- Svensson G., Bååth H. (2008) "Supply chain management ethics: conceptual framework and illustration", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 Iss: 6, pp.398 – 405
- Swift C. O. (1995) "Preferences for single sourcing and supplier selection criteria", *Journal of Business Research*, No. 32, pp. 105-111

Terpend, R., Tyler, B.B., Krause, D.R., Handfield, R.B. (2008) "Buyer-supplier relationships: derived value over two decades", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44 No.2, pp.28-55.

Thompson, L., Nadler, J., Lount, R.B. (2006) "Judgmental biases in conflict resolution and how to overcome them", in Deutsch, M., Coleman, P.T. (Eds) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp.213-235.

Ting S. C., Cho D. I. (2008) "An integrated approach for supplier selection and purchasing decisions", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 Iss: 2, pp.116 – 12

Tsai C. Y., Tien C. (2011) "Does organizational strategic fit in supply chain relations affect the propensity for strategic change?: Evidence from Taiwanese investments in China", *Chinese Management Studies*, Vol. 5 Iss: 2, pp.164 – 180

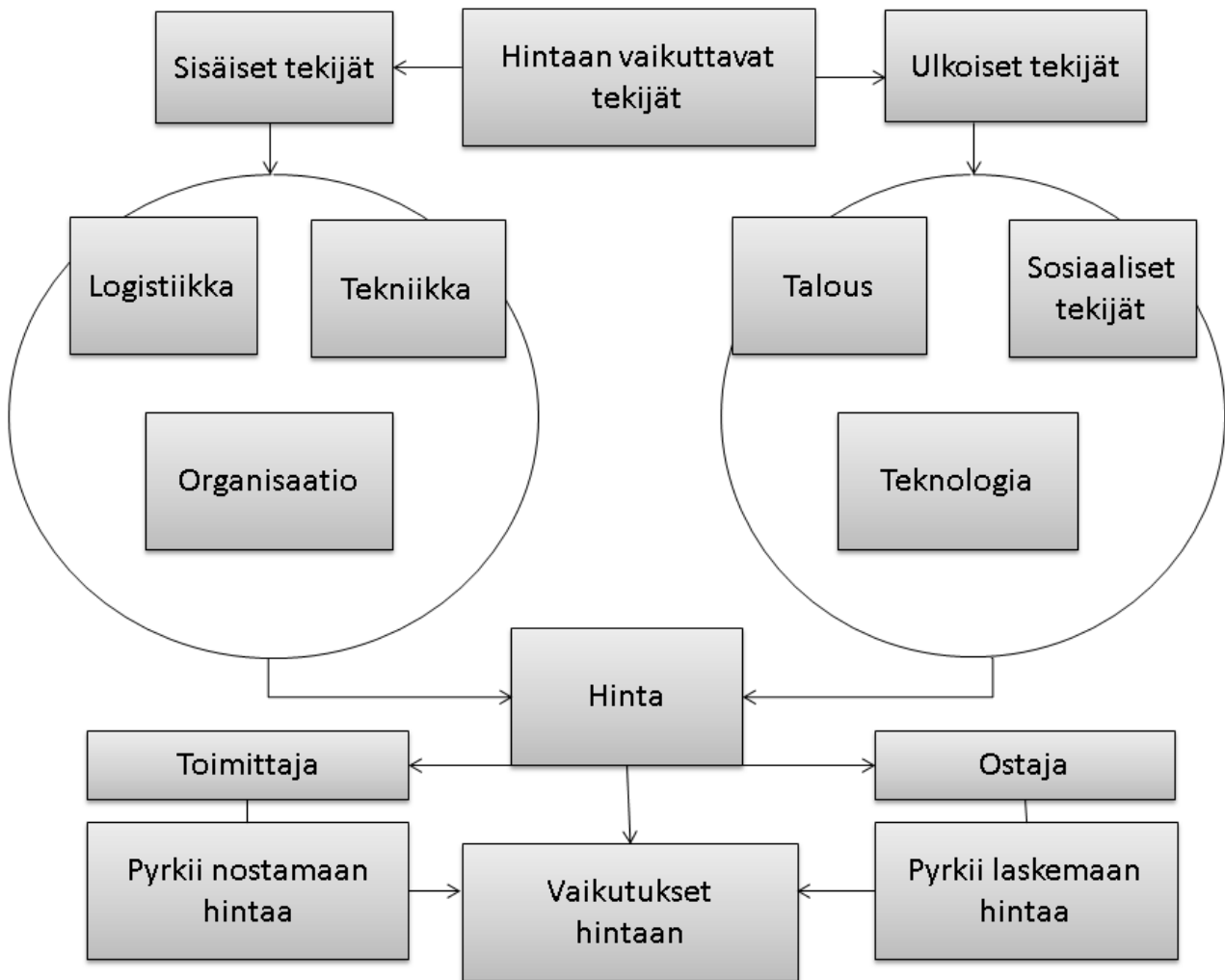
Tucker F. R. (1994) "Creative Customer Service Management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24 Iss: 4, pp.32 – 40

Tuomi J. & Sarajärvi A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1. Painos. Jyväskylä, Gummerrus kirjapaino Oy.

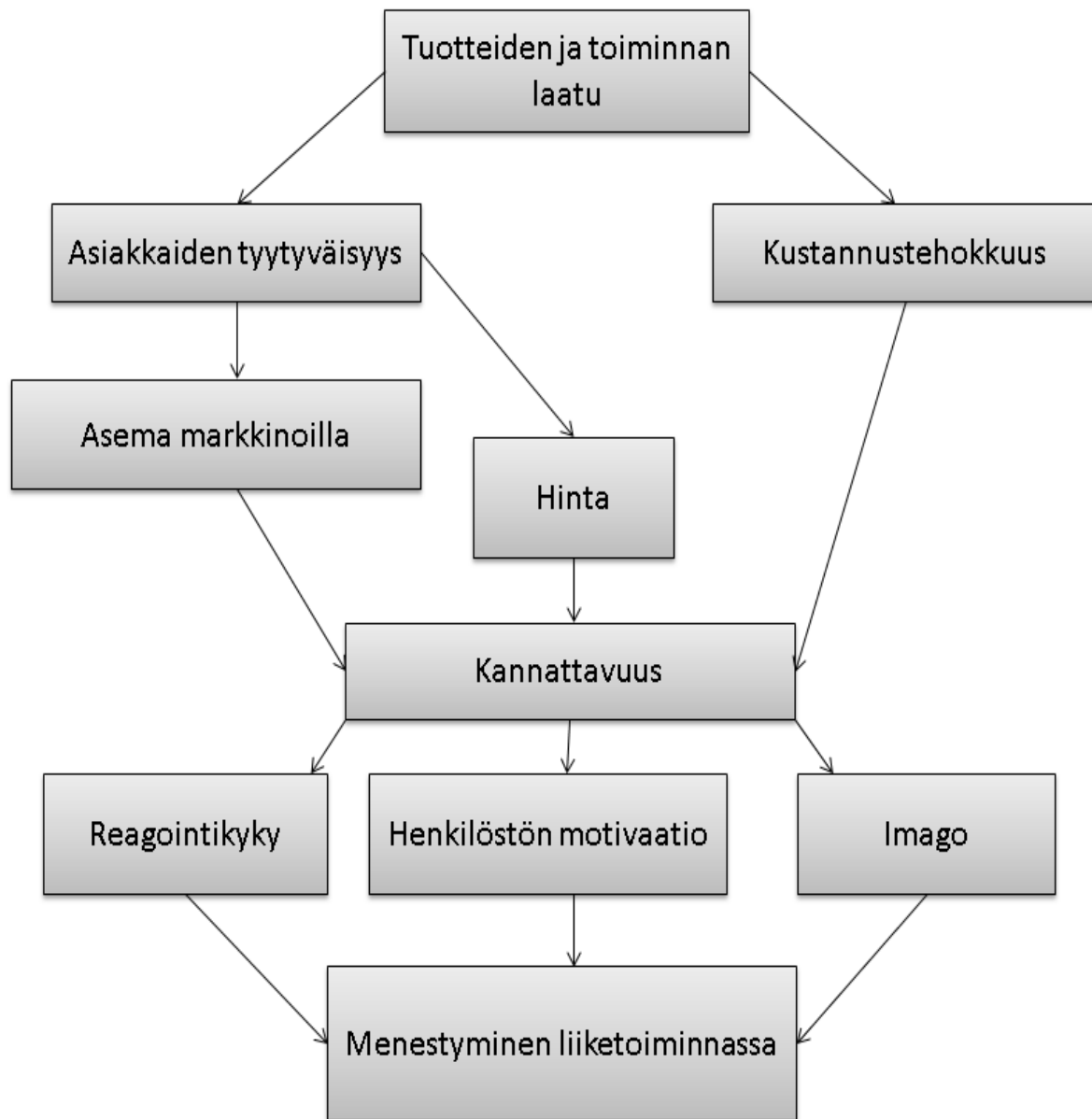
van Weele A.J. (2002) *Purchasing and supply chain management: Analysis, planning and practice*. Seng Lee Press, Singapore.

LIITTEET

Liite 1. Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus hankintahintaan (mukaillen van Weele, 2002, 276)



Liite 2. Laadun merkitys yrityksen liiketoimintaan (mukaillen Lecklin, 2006, 25)



Liite 3. Haastattelukysymykset caseyrityksen ostopäällikölle

a. Perustiedot

- Yrityksen kuvaus teidän omin sanoin
- Teidän nykyinen toimenkuva
- Millaisia ovat yrityksenne hankinnat
- Millaisia toimittajia yrityksellänne on

b. Toimittajien tunnistaminen

- Miten potentiaaliset toimittajat tunnistetaan
- Mitä keinoja yrityksenne käyttää etsiessään uusia toimittajia
- Millaiset hankinnat vaativat uuden toimittajan etsimistä vs. vanhan kanssa toimiminen
- Etsiikö yrityksenne itse toimittajansa vai lähestyykö myös toimittajat yritystä
- Miten potentiaalisia toimittajia arvioidaan

c. Neuvottelu

- Millainen on neuvotteluprosessi toimittajien kanssa
- Onko hallitseva asema neuvotteluissa teillä vai toimittajalla? Mitkä tekijät vaikuttavat
- Miten kommunikointi tapahtuu neuvotteluissa
- Miten kommunikoidaan ennen valintaa ja miten sen jälkeen

d. Valinta

- Mitkä ovat hyvän toimittajan ominaispiirteet yrityksenne näkökulmasta
- Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit toimittajan valinnassa
- Mitkä tekijät vaativat erityishuomiota tekstiili- ja vaatealalla

e. *Kuinka tärkeitä ovat seuraavat tekijät yrityksellenne toimittajan valinnassa?*

- Osallistuminen toimittajan hankintapäätöksiin
- Epämuodollisen informaation jakaminen toimittajien kanssa
- Muodollisen informaation jakaminen toimittajien kanssa
- Toimintojen integrointi ostajan ja toimittajan välillä

- Yrityksen strategisten tavoitteiden esittäminen toimittajalle
 - Syvemmän luottamuksen lisääminen ostajan ja toimittajan välille
 - Yhteensopivan kommunikaatio/informaatio järjestelmän luominen toimittajan kanssa
-
- Tuotteen laadun parantaminen
 - Tuotteen kustannusten alentaminen
 - Uusien tuotteiden tuotantoajan alentaminen
 - Yhteistyön lisääminen ostajan ja toimittajan välillä
-
- Toimittajayrityksen koko
 - Eettiset ja ympäristölliset standardit
 - Vastuullisuus
 - Mahdollisuus tuotteiden testaukseen
 - Toimittajan resurssien laajuus
 - Teknillinen osaaminen
 - Sitoutuminen sovittuun laatuun
 - Toimittajan tuotantomahdollisuudet
 - Kyvykyys vastata sovittuihin toimituspäivämääriin
 - Materiaalien ja palveluiden hinnat
 - Maantieteellinen läheisyys
 - Toimittajan halukkuus jakaa luottamuksellista informaatiota
 - Toimittajan suorittama alihankinta vs. itse tekeminen
 - Sitoutuminen jatkuvaan tuotteiden ja prosessien parantamiseen
 - Puskurivarastojen koko tai kyky vastata kysynnän muutoksiin
-
- Toimittajan markkinaosuus
 - Toimittajan kokonaislaatu
 - Toimittajan kilpailullinen asema
 - Toimittajan palvelutason kokonaislaatu